

Työntekijöiden työmotivaation kehittäminen



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketoiminnan kehittäminen

Syksy, 2018

Heidi Säteri

Liiketoiminnan kehittäminen
Visamäki

Tekijä	Heidi Säteri	Vuosi 2018
Työn nimi	Työntekijöiden työmotivaation kehittäminen	
Työn ohjaaja	Minttu Lampinen	

TIIVISTELMÄ

Työmotivaatio on keskeinen asia tämän päivän yritysmaailmassa. Eri asiat motivoivat eri ihmisiä. Yritykset haluavat itselleen motivoituneita työntekijöitä, koska he ovat sitoutuneita, innokkaita, saavat tutkitusti aikaan parempia tuloksia ja ovat esimerkillisiä.

Tutkimus tehtiin toimeksiantona erälle finanssialan yritykselle. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia miten työntekijöiden työmotivaatioon voidaan vaikuttaa ja tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät lisäävät työmotivaatiota ja mitkä tekijät vähentävät työmotivaatiota.

Teoriaosuudessa käsitellään erilaisia työmotivaatioon vaikuttavia teorioita. Otalan ja Ahosen työhyvinvointiportaatt, Herzbergin kaksifaktorioteoria, Hackmanin ja Oldhamin työn piirremalli, Locken päämääräteoria ja käsite työn tuunaaminen muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.

Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen toimintatutkimus, jonka empiriaosuus toteutettiin teemahaastatteluna valitulle kohderyhmälle. Tutkimustulosten ja teoriaosuuden perusteella luotiin yritykselle kehitysehdotuksia, miten työntekijöiden työmotivaatioon voidaan vaikuttaa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että työntekijät olivat motivoituneita itse työstä, työyhteisöstä, työilmapiiristä, omasta osaamisestaan ja oman osaamisen kehittymisestä. Työmotivaatiota heikentäviksi tekijöiksi koettiin työympäristö, työn arvostus, työstä saatu korvaus ja etenemismahdollisuudet. Työmotivaatiota voitaisiin parantaa esimerkiksi työympäristöä parantamalla ja etenemismahdollisuuksia lisäämällä.

Avainsanat Työmotivaatio, työhyvinvointi, työn imu

Sivut 55 sivua, joista liitteitä 3 sivua

Degree program in Business Development
Visamäki

Author	Heidi Säteri	Year 2018
Subject	Improving employees work motivation	
Supervisors	Minttu Lampinen	

ABSTRACT

Work motivation is key matter in present-days's corporate life. Different kind of things motivate different people. Companies want motivated employees, because they are commitment, enthusiastic, make better results and they are exemplary.

The research was carried out for one company in the financial industry. The purpose of this research was to find out how the company can affect employees work motivation and what factors increase work motivation and what factors weaken the work motivation.

The theory of the research consists different theories of work motivation. Otala's and Ahonen's Well-being at Work Stairways, Herzberg's Dual Faktory Theory, the Job Characteristics Model by Hackman and Oldham, Locke's Goal Setting Theory and term Job Crafting creates the theoretical section of the research.

As a research method was a qualitative activity study, and the empirical section was carried out as a theme interview of the company's employees. Suggestions for development were given to the company leaning on the results of the research and the theory section.

The results of the research showed that employees are motivated by work itself, work community, good atmosphere, own know-how and developing their professional skills. The factors decreasing employee motivation were work environment, lack of appreciation, compensation of work and development opportunities. Work motivation could be improved for example by making better work environment and increasing development opportunities.

Keywords Work motivation, well-being at work, work engagement

Pages 55 pages including appendices 3 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Kehittämistehtävän lähtökohdat.....	2
1.2	Tutkimuksen rajaus ja tavoite	5
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	6
2	TYÖMOTIVAATIO	6
2.1	Erilaisia työmotivaatioon vaikuttavia teorioita	8
2.1.1	Työhyvinvoinnin portaat.....	8
2.1.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	10
2.1.3	Työn piirremalli.....	11
2.1.4	Locken päämääräteoria	12
2.1.5	Työn vaatimusten ja voimavarojen teoria	14
2.1.6	Työn tuunaaminen.....	16
2.2	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.....	17
2.2.1	Turvallisuuden tarpeet.....	20
2.2.2	Läheisyyden tarpeet	20
2.2.3	Arvostuksen tarpeet	21
2.2.4	Itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet.....	22
2.2.5	Henkisyys ja sisäinen draivi.....	23
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	24
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	24
3.2	Teemahaastattelu.....	25
3.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	26
3.4	Haastattelun toteutus.....	27
4	TUTKIMUSTULOKSET.....	29
4.1	Turvallisuuden tarpeet.....	29
4.1.1	Palkka.....	29
4.1.2	Työympäristö.....	30
4.2	Läheisyyden tarpeet.....	31
4.2.1	Työyhteisö.....	31
4.2.2	Esimies	32
4.3	Arvostuksen tarpeet.....	34
4.3.1	Työn sisältö.....	34
4.3.2	Tavoitteet.....	35
4.4	Itsensä toteuttamisen tarpeet.....	36
4.4.1	Osaaminen	36
4.4.2	Etenemismahdollisuudet	37
4.5	Henkisyys ja sisäinen draivi	38
4.5.1	Arvot ja asenteet	38
4.5.2	Sitoutuneisuus.....	39

4.6	Muut esille tulleet asiat.....	39
5	KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	41
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	43
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	47
6.2	Jatkotutkimukset	48
	LÄHTEET	50

Liitteet

Liite 1	Saatekirje
Liite 2	Teemahaastattelurunko

1 JOHDANTO

Muutokset työelämässä ovat nopeampia kuin ennen. Toimintatapojen uudistaminen, työn sisällön tai työtavan muuttuminen vaikuttavat työn mielekkyyteen ja työntekijöiden työhyvinvointiin. Muutokset, jotka liittyvät työntekoon, ovat nykyään mitä enenevässä määrin syy työtyöuupumukseen. (Schaupp, Koli, Kurki, & Laurinaho 2013, 32.) Yrityksen on kehitettävä toimintatapojaan ja uudistuttava, jos se haluaa kehittyä ja säilyttää kilpailukykyä. Uusien toimintatapojen kautta haetaan suurempaa markkinaosuutta ja parempaa asiakastytyväisyyttä. Muutokset vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin niin hyvässä kuin pahassakin. Sama muutosprosessi voi saada aikaan työntekijöissä hyvin erilaisia tunteita. Jatkuvalle kehitykselle on suuri merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijöiden hyvinvointi on tärkeässä asemassa, kun työntekijä voi hyvin ja pitää työstään, se näkyy asiakkaalle. Työntekijä on tehokkaampi ja tuottavampi. Asiakaskokemus paranee hyvinvoivan henkilöstön kautta. (Schaupp ym. 2013, 36.) Muutos tuo mukanaan erilaisia mahdollisuuksia. Työntekijät ja heidän mielipiteensä kannattaa ottaa mahdollisuuksien mukaan huomioon, kun viedään muutosta eteenpäin.

Muutos saattaa ahdistaa tai ilahduttaa työntekijää. Se, miten muutosta on johdettu ja viestitty, vaikuttaa paljon muutoskokemukseen ja sitä kautta työtytyväisyyteen ja -motivaatioon. Työn muutokseen liittyvät tekijät ovat nykyisin uhka työn mielekkyydelle ja työntekijän työhyvinvoinnille. Muutosta pitää osata johtaa. Kehittämällä työtä edistetään työhyvinvointia. Kaikenlaiset muutokset ja uudistumiset ovat tilaisuuksia kehittää uudenlaisia toimintatapoja ja mahdollisuus löytää uusia motivaation lähteitä. (Schaupp ym. 2013, 32.)

Työhyvinvointi on merkittävä asia tämän päivän yritysmaailmassa. Yritykset ovat kiinnostuneita työntekijöiden työhyvinvoinnista, koska työntekijät ovat sen tärkeä voimavara. Työntekijät, jotka voivat hyvin, ovat tuottavia. Rauramo (2012, 17) kuvailee kirjassaan, kuinka *”Ihmisellä on luonnollinen tarve ja halu olla hyödyksi, saada itselleen hyötyä, tehdä työtä ja tulla näin onnelliseksi. Työhyvinvoinnin edistäminen on hyvän tekemistä”*.

Kun ihminen voi hyvin, se näkyy ulospäin, asiakaspalvelutyössä työntekijän hyvinvoinnin kautta parannetaan asiakaskokemusta. Kun työntekijät tekevät töitä hyvällä fiiliksellä ja positiivisella otteella, se näkyy suoraan myös asiakkaalle ja hänen saamaansa palveluun. Kärävä (2016) kirjoittaa blogissaan kuinka työstä innostuminen on nyt tärkeämpää kuin koskaan aikaisemmin. Yrityksen maineen ja työnantajamielikuvan luomisessa, ovat työntekijät merkittävässä roolissa. Kun työntekijä on innostunut työstään, hän luo tutkitusti hyvä asiakaskokemuksia, on sitoutuneempi, innovatiivisempi ja tuottavampi. Innostava työntekijäkokemus ei synny itsestään, sitä

täytyy johtaa, tutkia ja kehittää. Työntekijäkokemuksen kautta, yritys voi luoda itselleen kilpailuetua, jota ei voi kopioida. (Kärävä 2016.)

Työ -ja elinkeinoministeriö tekee vuosittain työolobarometrin koskien työelämän laatua. Työelämän laadun käsite koostuu neljästä eri tekijästä, joita ovat tasapuolinen kohtelu, työpaikan varmuus, kannustavuus, innostavuus ja keskinäinen luottamus sekä voimavarat suhteessa vaatimustasoon. (Kehusmaa 2011, 15-16.) Elinkeinoelämän keskusliitto EK :n mukaan tarvitaan nimenomaan voimavariatekijöiden vahvistamista, joita ovat työn palkitsevuus ja kehittävyys, selkeät johtamiskäytännöt ja esimiehen tuki, myönteiset asiakassuhteet, palaute ja arvostus, luottamus ja hyvä tiedonkulku sekä innovatiivinen ja kannustava työyhteisö. (Kehusmaa 2011, 22.).

Yksi työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on työntekijän työmotivaatio. Työmotivaatio on työntekijän liikkeelle paneva voima. Työn ominaisuuksia, työyhteisöä tai työympäristöä kehittämällä voidaan vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon. Motivoitunut työntekijä saa enemmän aikaan, on innostunut, sitoutunut ja hyvä roolimalli muille. Hän työskentelee ahkerasti, on oma-aloinen, kantaa vastuunsa ja auttaa yritystä saavuttamaan tulostavoitteensa. Tehty työ on laadukasta ja näin ollen yrityksen yrityskuva paranee. (Sinokki 2016, 224.)

Työmotivaatiota voidaan parantaa monella eri tapaa. Yrityksellä on erilaisia keinoja työmotivaation parantamiseksi, yrityksen täytyy vaan tietää mitkä nämä keinot ovat ja ovatko ne toteutettavissa. Lisäksi työmotivaatiota voidaan parantaa työtä tuunaamalla. Työn tuunaaminen tarkoittaa sitä, että työntekijät miettivät itse erilaisia keinoja, miten muokata työtä itselleen sopivammaksi. Työtä voi muokata esimerkiksi innostavammaksi, mielekkäämmäksi, merkityksellisemmäksi ja vähemmän kuormittavaksi. Työn muokkaaminen auttaa työntekijää kokemaan työnsä mielekkäämmäksi ja merkityksellisemmäksi (Sinokki 2016, 228; ks Manka & Manka 2016, 111, 131.).

Työterveyslaitoksen Innostuksen Spiraali – Innostavat menestyvät työyhteisöt (INSPI) – tutkimus- ja kehittämishankkeessa käydään läpi erilaisia työkaluja, joilla parannetaan ja ylläpidetään työn imua, joka vahvasti vaikuttaa työmotivaatioon. Kun työntekijä kokee olevansa työn imussa, nauttii tekemästään työstä, se näkyy ja tarttuu muihin työkavereihin. Työn voimavarat ylläpitävät työn imua. Työnantaja voi vaikuttaa työntekijän voimavaroihin ja vaatimuksiin. (Työterveyslaitoksen julkaisu 2015)

1.1 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Tutkimuksen kohdeyritys on Suomessa sijaitseva, finanssialalla toimiva pankki. Keskeisiä toimijoita finanssialalla ovat yritykset, jotka tarjoavat rahoitus-, sijoitus- ja vakuutuspalveluita. Pankin tehtävänä on hoitaa asiakkaiden maksuliikennettä, myöntää luottoja, tarjota omaisuudenhoitopalveluita ja erilaisia neuvontapalveluita. Pankissa on erilaisia työtehtäviä,

näitä työtehtäviä ovat muun muassa johto-, asiantuntija-, esimies- ja toimihenkilötehtävät sekä erilaiset taustatyöt. Markkinoille on tullut kotimaisten pankkien lisäksi tullut ulkomaisia yhtiöitä, jotka yrittävät saada oman osuutensa markkinoista ja kilpailu on entisestään kiristynyt.

Yritys haluaa olla edelläkävijä digitaalisten pankkipalveluiden tarjoamisessa ja kilpailee markkinaosuuksista muiden pankkien kanssa. Pysyäkseen kilpailukykyisenä, yritys kehittää ja hioo jatkuvasti toimintatapojaan. Uusien toimintamallien ja työvälineiden kautta haetaan suurempaa markkinaosuutta ja parempaa asiakastytyvääisyyttä. Asiakkaat ovat vaativampia, he kilpailuttavat pankkeja ja haluavat monipuolisempia palveluita. Asiakastytyvääisyyden ja asiakaspidon kannalta on tärkeää ammattitaitoinen palvelu ja nopea reagointi. Sisäisten prosessien tulee toimia jouhevasti ja yhteistyö eri sidosryhmien välillä tulee olla saumatonta. Asiakkaan asiat hoidetaan kerralla kuntoon laadukkaasti. Lopputuloksena tehokkuus kasvaa, aikaa säästetään ja turhilta välivaiheilta vältytään. (Yrityksen sisäinen intranet.)

Yrityksessä on ollut käynnissä uuden toimintamallin kokeilu, pilotti, joka kohdistui tiettyyn asiakassegmenttiin ja tiettyyn työntekijäryhmään. Pilotin tavoitteena oli testata palvelumuotoilun avulla uutta toimintamallia tietyille asiakasryhmälle. Palvelumuotoilulla tarkoitetaan liiketoiminnan jatkuvaa kehittämistä. Se auttaa yritystä huomaamaan erilaisia mahdollisuuksia luomaan uusia palveluita tai kehittämään olemassa olevia palveluita. (Tuulaniemi 2011, 24, 26.) Palvelumuotoilun avulla yrityksen tavoitteena oli luoda uusi asiantuntijapalvelu valitulle asiakassegmentille. Pilotti toteutettiin neljän kuukauden kokeiluna 1.11.2017- 31.3.2018 välisenä aikana, jonka jälkeen toimintamallista tuli pysyvä.

Pilotin asiakassegmentin asiakkaat ovat varakkaita. Varakkuudestaan huolimatta, näille asiakkaille tulee välillä erilaisia rahoitustarpeita, kuten kodin tai vapaa-ajan asunnon hankkiminen, sijoitusasunnon osto, sijoitusvarallisuuden kasvattaminen sijoituslainan avulla tai jokin muu tarve. Lainanotto houkuttaa alhaisten korkomarkkinoiden takia eikä sijoitusvarallisuutta kannata välttämättä realisoida. Pilotissa testattiin sitä, että näiden asiakkaiden oma nimetty varainhoitaja keskittyisi hoitamaan pelkästään asiakkaan sijoitusvarallisuutta ja rahoitusasiantuntija hoitaisi asiakkaan rahoitukseen liittyvät asiat verkkotapaamisessa. Arjen kiireen keskellä verkkotapaaminen on joustava tapa asiakkaalle hoitaa pankkiasioita kotoa, toimistosta tai mökiltä käsin ja on hyvä vaihtoehto perinteiselle tapaamiselle konttorissa. Verkkotapaamisessa asiakas on yhteydessä pankkineuvojaan tietokoneen tai tabletin ja puhelimen välityksellä, pankkineuvoja näyttää asiakkaalle esitysmateriaalia tietokoneen näytöltä samalla, kun asiakas ja neuvoja keskustelevat puhelimesta ja heillä on videoyhteys päällä. Verkkotapaamisessa voi hoitaa lähes kaikki pankkiasiat, kuten lainaneuvottelut, säästämiseen ja sijoittamiseen liittyvät asiat tai esimerkiksi vakuutusta

koskevat sopimukset. Digitaalinen palvelu tarjoaa paperittoman asiakaskokemuksen, joista suurimman osan asiakirjoista ja sopimuksista voi allekirjoittaa kätevästi sähköisesti. (Yrityksen sisäinen intranet.)

Toimialan vaatimukset vaativat tietyn tasoista luottolaatua sekä raportointia ja dokumentointia viranomaisille. Finanssiala on linjannut, että kaikkien luottopäätösten on perustuttava luottoanalyysiin, joka kertoo riittävän kattavasta rahoitettavasta hankkeesta ja luottoa hakevasta asiakkaasta. Luottoanalyysi on oltava, oli kyse sitten asuntorahoituksesta tai kuluttajaluotosta. Tämä linjaus koskee luottoriskien hallintaa sekä perustuu asiakkaansuojaan. Luottoanalyysissä on huomioitava velallisen takaisinmaksukyky, maksuhistoria ja arvio tulevasta maksukyvyistä. Analyysissä kerrotaan luoton käyttötarkoitus, velallisen muut luotot sekä vakuuden kattavuus ja realisoitavuus. Vastuullisen luotonannon peruseriaate on luotonottajan maksukyky, luottopäätöksen on perustuttava säännöllisiin tuloihin eikä esimerkiksi vakuuden arvoon. (Makkonen 2016, 121-122.)

Luottopäätös on perusteltava huolellisesti ja kaikki viranomaisten vaatimat dokumentit on tarkoin dokumentoitava luottoprosessin yhteydessä ja ne on säilytettävä tarpeeksi pitkään. Näitä dokumentteja ovat muun muassa lainahakemus, rahoituslaskelma, tulo- ja menoarvio, selvitys lainanhakijan vastuista ja luottotiedoista. Vakuuteen ja vakuuden arvostukseen liittyviä dokumentteja ovat esimerkiksi myyntiesite tai arviokirja (osakehuoneisto, kiinteistö, metsä, huvila), kauppakirja, isännöitsijäntodistus tai kiinteistön lainhuuto ja rasiustodistus. Lisäksi tapauskohtaisesti tarvitaan vielä laajempaa dokumentointia. Dokumentoinnin laiminlyönnistä on seuraamusmenettelyt. Näitä voivat olla erilaiset finanssivalvonnan antamat sanktiot tai pahimmassa tapauksessa toiminnanrajoitukset. (Makkonen 2012, 160-161.)

Aiemmin asiakkaan oma nimetty varainhoitaja hoiti myös asiakkaan laina-asiat, mutta huomattiin, että varainhoitajan osaaminen keskittyi enemmän sijoitusasioihin ja hänen oli vaikea pysyä ajan tasalla sekä sijoitus- että rahoitusmarkkinoilla. Varainhoitajalle tuli harvoin lainaneuvotteluja, jonka takia, kun sellainen tuli eteen, vei se aikaa ja oli tehotonta sekä virheiden määrä kasvoi.

Asiakassegmentti on yritykselle tärkeä, heidät halutaan pitää tyytyväisenä, palveluun panostetaan paljon ja palvelusta halutaan kehittää mahdollisimman hyvä ja kilpailukykyinen. Asiakassegmentin visio on, että yritys on asiakkaiden pitkäaikainen kumppani, joka tarjoaa Suomen parasta kokonaisvaltaista varainhoitoa. Asiakkailla on oma varainhoitaja ja lisäksi asiakkailla on aina yrityksen parhaat asiantuntijat käytössään. Yksilöllinen palvelu kattaa sijoitusneuvonnan, rahoituksen sekä päivittäispalvelun. Asiakkaat ovat ylpeitä siitä, että ovat yrityksen asiakkaita ja suosittelevat yritystä tuttavilleen. Palvelu on asiakaslähtöistä, ammattitaitoista ja proaktiivista, näillä keinoin voitetaan merkittävästi uusia asiakkaita kilpailijoilta. Saatavuus on markkinoiden paras ja asiakkaat siirtyvät joustavasti eri palvelukanavien

välillä. Palvelu tapahtuu pääsääntöisesti verkon kautta, mutta myös face to face -neuvontaa on tarjolla suurimmissa kaupungeissa. Asiakkaiden lainatarve hoidetaan nopealla läpimenoajalla alusta loppuun asti, asiointi on helppoa ja mutkatonta. (Yrityksen sisäinen intranet)

Palvelun keskipisteenä on aina ihminen eli palvelun käyttäjä. Asiakkaan palvelukokemus on tärkeä. Keskeinen osa palvelussa on asiakasrajapinnassa työskentelevillä asiakaspalvelijoilla. Palvelukokemuksen muodostavat asiakkaat ja asiakaspalvelijat yhdessä. On tärkeää ottaa huomioon molempien tarpeet, arvot, motivaatiotekijät ja odotukset. Molempiin osapuoliin tulee tutustua kunnolla. (Tuulaniemi 2011, 71, 97.) Asiakkailta kerätään jatkuvasti palautetta ja sitä kautta toimintoja ja palveluja kehitetään, mutta on tärkeää muistaa myös työntekijät ja heidän kokemuksensa ja mieltä, kuinka heidän kokemuksiaan voidaan parantaa.

Pilottiin valittiin 13 työntekijää, jotka tarjoaisivat kyseiselle asiakassegmentille asiantuntijapalveluita. Heille kerrottiin, että kokeilu on määräaikainen ja kokeilun jälkeen heillä on mahdollisuus palata halutessaan vanhaan työnkuvaan. Kokeilun jälkeen kaikki halusivat jatkaa uudessa työnkuvassa, eikä vaihtaa enää vanhaan työhön. Työntekijöille oli muodostunut pilotin aikana erittäin hyvä käsitys siitä, millaista osaamista näiden asiakkaiden rahoitus oli vaatinut ja miten he olivat kokeneet uuden työnkuvansa. Asiakkailta ja varainhoitajilta oli saatu pelkästään positiivista palautetta. Näiden tulosten lisäksi yritykselle oli hyvin tärkeää saada tietää myös valittujen työntekijöiden näkemys ja kokemus uudesta työnkuvasta. Työntekijät sijaitsevat fyysisesti ympäri Suomen eri tiimeissä, ja heillä on jokaisella oma lähimies. Pilottia on vetänyt kaksi henkilöä oman työnsä ohessa.

Tutkija osallistui itse yrityksessä olevaan pilottiin ja hänellä oli sama työnkuva kuin tutkittavilla. Pilotin ajan kerättiin työntekijöiltä viikoittain Skype-palaverissa kehittämideoita, kokemuksia ja ajatuksia liittyen toimintamalliin. Palaverissa käytiin läpi eteen tulleita haasteita sekä onnistumisia. Tutkija havaitsi, että haasteena oli työntekijöiden osallistuminen. Palaverissa vain muutama oli äänessä, jotkut eivät koskaan sanoneet mitään ja kaikki eivät aina ehtineet edes paikalle. Tästä syystä tutkimuksen näkökulmaksi muotoutui työntekijän näkökulma. Tutkimus on luonteeltaan sellainen, että sen voi kopioida mille vain työntekijäryhmälle/ tiimille, joilla on samanlainen työnkuva ja tätä kautta tutkia heidän työmotivaatiota.

1.2 Tutkimuksen rajaus ja tavoite

Tutkimuskysymyksillä rajataan ja tarkennetaan tutkimuksen tarkoitus sekä tutkittava kohde. Tutkimuskysymysten avulla tutkija pysyy aiheen piirissä ja voi välillä palata muistuttamaan, mikä oli oleellisin tieto tutkimuksen kannalta. Tutkimuskysymysten avulla määritellään, mihin asioihin halutaan vastaus. (Kananen 2010, 19.)

Tutkimuksen pääkysymys on, miten työntekijöiden työmotivaatioon voidaan vaikuttaa? Pääkysymystä tukee kaksi alakysymystä, joita ovat:

Mitkä tekijät lisäävät työmotivaatiota?

Mitkä tekijät vähentävät työmotivaatiota?

Tutkimuksen kannalta oli tärkeää saada näkemys työntekijöiden tämän hetkisestä työmotivaatiosta sekä siitä, miten he kokevat minkälaisilla asioilla työmotivaatioon voidaan vaikuttaa. Tutkimus tehtiin toimeksiantona yritys X:lle. Tutkimus on erittäin ajankohtainen ja tärkeä. Pilotin päättymisen jälkeen toimintamallista tuli pysyvä ja yritys halusi tietää, miten motivoituneita työntekijät olivat uudessa työnkuvassaan ja miten työmotivaatioon voidaan vaikuttaa. Saatujen tutkimustulosten pohjalta luotiin yritykselle kehittämissuhteet. Tutkimus antoi arvokasta tietoa yritykselle.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi työmotivaatiota, erilaisia työmotivaation vaikuttavia teorioita sekä niiden pohjalta tekijöitä, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Tutkija on perehtynyt useisiin eri teorioihin, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Perehtyttyään asiaan, työn teoreettiseen viitekehykseen valittiin tutkimuksen kannalta oleelliset teoriat. Näiden teorioiden perusteella muodostettiin ne tekijät, jotka vaikuttavat työntekijän työmotivaatioon.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta eri kappaleesta. Johdantokappaleessa johdellaan aiheeseen, kerrotaan kehittämistehtävän lähtökohdat, tutkimuksen tarkoitus ja tavoite sekä kuvaillaan toimeksiantajayrityksen toimialaa ja sen vaatimuksia. Kappaleessa kaksi käydään läpi tutkimuksen osalta keskeisimmät työntekijän työmotivaatioon vaikuttavat teoriat. Kolmannessa kappaleessa kerrotaan tutkimuksen tutkimusote, käytetyt tutkimusmenetelmät ja se, miten tutkimus toteutui. Neljännessä kappaleessa avataan tutkimustulokset. Viidennessä kappaleessa esitellään tehty kehityssuunnitelma yritykselle siitä, miten yritys voi vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon. Johtopäätökset ja pohdinta kappaleessa vedetään yhteen vetoa tutkimuksen tuloksista peilaten tutkimuksen teoriaan sekä pohditaan tutkimuksen toteutusta, onnistumista, luotettavuutta ja pätevyyttä. Johtopäätökset kappaleessa esitellään lisäksi jatkotutkimusaiheet.

2 TYÖMOTIVAATIO

Sana motivaatio on peräisin latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaatio saa yksilön liikkeelle ja toimimaan, se on kaiken toiminnan lähde. Motivoitunut ihminen on päämäärätietoinen ja hänen

toimintansa on tarkoituksen mukaista. Käyttäytymisen syyt voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motivaatiossa otetaan huomioon jokaisen yksilöllisyys. Motivaatio vaikuttaa kaikkeen, kuten käyttäytymiseen, valintoihin, sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen, harrastuksiin, opiskeluun, ammatinvalintaan ja elintapoihin. Eri asiat motivoivat eri ihmisiä. (Sinokki 2016, 62-64; ks Ruohotie 1998, 36-37.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen motivaatioon ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen sisäistä tarvetta ja halua itsensä kehittämiseen ja toteuttamiseen. Ihminen on aidosti kiinnostunut työstään tai tehtävästään. Hän tekee kaiken omasta vapaasta tahdosta, porkkanana vain mielenkiinto kohteeseen, eikä odota mitään erillistä palkkiota eikä koe olevansa pakotettu työhön. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan yleensä palkkaa tai palkkiota. (Leiviskä 2011, 49.)

Kun puhutaan tuottavuudesta, törmätään usein sanoihin motivaatio ja työhyvinvointi. Työmotivaatio vaikuttaa työntekijän, palvelun laatuun sekä työhyvinvointiin. Motivoimista voidaan tukea monella tapaa. On hyvä selvittää mitkä keinot tai asiat motivoivat työntekijää. Motivoitunut työntekijä on innostunut ja suhtautuu työhönsä positiivisesti. (Sinokki 2016, 11, 42-43.) Motivoitunut työntekijä yrittää enemmän, sitoutuu työhönsä ja työyhteisöön tiukemmin, keskittyy paremmin ja suoriutuu työstään keskimääräistä paremmin. (Sinokki 2016, 80-81.)

Työmotivaatio vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin, palvelun ja työn laatuun sekä työn tuottavuuteen. Kun työntekijä on motivoitunut, hän yrittää enemmän, sitoutuu työhönsä ja saa aikaan parempia tuloksia. Eri asiat motivoivat eri ihmisiä, joitain voi motivoida työtehtävän sisältö, toinen innostuu palkkioista, kolmas motivoituu halusta auttaa muita. (Sinokki 2016, 80-81.) On suuri haaste tunnistaa työntekijöissä motivaatiotekijöitä ja samalla rohkaista ja kannustaa jokaista kehittymään ja oppimaan uutta. (Leiviskä 2011, 49.)

Työmotivaation edellytys on tyytyväisyys, joka koostuu monista eri tekijöistä. Tyytyväisyyden vastakohta on tyytymättömyys. Työntekijän vääränlaiset odotukset työn suhteen, vuorovaikutus, tuloksellisuus, osaminen ja työkaverit voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä työpaikalla. Yritys voi omalla toiminnallaan vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen, joka vaikuttaa suoraan yksilön sitoutumiseen. Johdon tuki, itsenäisyys, tasa-paino työn ja -yksityiselämän välillä sekä työn sopiva kuormittavuus vaikuttavat myös tyytyväisyyteen. (Hyppänen 2007, 143, 157-158.)

Porter ja Miles (1974) ovat koonneet kolme keskeisintä tekijää, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Näitä tekijöitä ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. (Ruohotie & Honka 1999, 17.) Nämä tekijät löytyvät seuraavalta sivulta Taulukosta 1.

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset 2. Asenteet - työtä kohtaan - itseä kohtaan 3. Tarpeet - kasvutarpeet - liittymistarpeet - toimeentulotarpeet	1. Työn sisältö, työn mielekkyys, vaihtelevuus - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus 2. Saavutukset, eteneminen - saavutukset - kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työn järjestelyt, työturvallisuus 2. Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteyt, -normit - sosiaaliset palkkiot - ilmapiiri

Taulukko 1. Työmotivaatioon liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa. ((mukaillen Porter & Miles 1974) mukaillen Ruohotie & Honka 1999, 17))

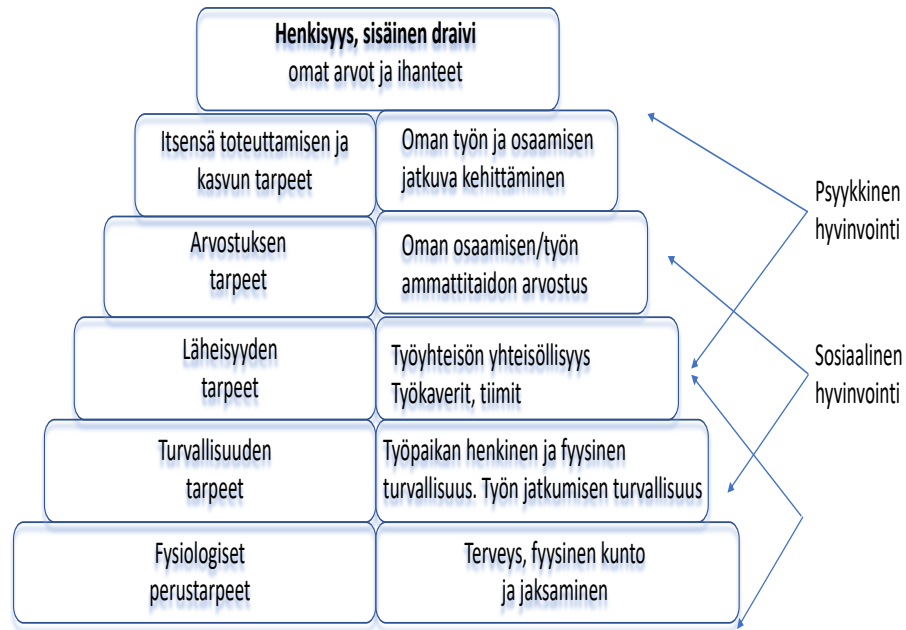
Persoonallisuustekijöissä kiinnitetään huomiota työntekijän mielenkiintoon, asenteeseen ja tarpeisiin. Mielenkiinnosta riippuu, motivoiko esimerkiksi parempi palkka parempaan työsuoritukseen. Työntekijän asenne vaikuttaa siihen, kuinka paljon hän ponnistelee työnsä eteen. Työn ominaisuudet, vaihtelevuus, itsenäisyys sekä työn sisältö vaikuttavat työntekijän haluun suoriutua työtehtävistään. Kun työ on riittävän monipuolista, haastavaa ja mielekästä, hän pääsee käyttämään tietojansa ja taitojaan ja kokee työnsä merkitykselliseksi. Työympäristöllä, kuten työolosuhteilla, esimiehellä, työkavereilla ja erilaisilla eduilla on myös iso vaikutus työmotivaation syntyyn ja ylläpitämiseen. (Ruohotie & Honka 1999, 17-18.)

2.1 Erilaisia työmotivaatioon vaikuttavia teorioita

Työmotivaatiosta löytyy useampia eri teorioita, joiden pohjalta on pyritty selvittämään keinoja työntekijöiden työmotivaation parantamiseksi. Mikään teoria ei yksin pysty selittämään, mitkä tekijät parantavat tai heikentävät työmotivaatiota, mutta yhdistelemällä eri teorioita saadaan aika kattava kokonaiskuva. Tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen on valittu yksi työhyvinvointiteoria, neljä eri työmotivaatioteoriaa sekä lisäksi yksi keino, työn tuunaaminen, jolla voidaan vaikuttaa työmotivaatioon. Seuraavaksi esitellään nämä teoriat yksitellen.

2.1.1 Työhyvinvoinnin portaat

Otala & Ahonen (2005) peilaavat tunnettua Maslowin tarvehierarkiaa vertauskuvallisesti yksilön työhyvinvointiin. Portaat on esitelty kuvassa 2.



Kuva 1. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkiaan (mukaiillen Ojala & Ahonen 2005, 29.)

Alimmalla tasolla ovat ihmisen fysiologiset tarpeet, kuten riittävän unen ja ravinnon saaminen. Tämä taso on työhyvinvoinnin perusta, kun ihminen on terve ja fyysisesti hyvässä kunnossa, hän voi hyvin. Hyvä fyysinen kunto auttaa jaksamaan töissä. (Ojala & Ahonen 2005, 29.)

Toinen taso liittyy turvallisuuden tarpeisiin. Näillä tarpeilla tarkoitetaan sekä fyysisiä että henkisiä turvallisuuden tarpeita. Fyysinen turvallisuus tarkoittaa työympäristön ja työvälineiden turvallisuutta, henkisellä turvallisuudella tarkoitetaan turvallista työilmapiiriä, jossa ei kiusata eikä tarvitse pelätä. Turvallisuutta tuo myös luottamus työn jatkuvuuteen. Diginatiiveille työn jatkuvuuden merkitys on menettänyt merkitystään, koska he uskovat vahvasti omaan osaamiseen ja osaamisen markkina-arvoon. (Ojala & Ahonen 2005, 28-29.) Heille ei ole niin tärkeää, että työpaikka on vakituinen. He eivät ajattele, että sitoutuvat työhön loppuelämäkseen. Heille on ihan normaalia tietynlainen pätkätyö ja määräaikaisuus. Y-sukupolvelle on tärkeää, että työssä viihtyy, työ on tärkeää ja työllä on merkitystä. Y-sukupolveksi kutsutaan 1980-luvun jälkeen syntyneitä. (Kehusmaa 2011, 96.)

Kolmannen tason tarpeet liittyvät sosiaaliseen hyvinvointiin, kuten ihmisen tarpeeseen kuulua johonkin yhteisöön. Hyvät ihmissuhteet sekä töissä että vapaa-ajalla ovat molemmat tärkeitä. Sosiaalinen hyvinvointi auttaa työntekijää jaksamaan töissä ja sitoutumaan työhönsä. Kun työntekijä kokee olevansa osa yhteisöä, on hän sitoutuneempi työhönsä. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Neljännellä tasolla ovat arvostuksen tarpeet, jotka perustuvat työelämässä pitkälti ammattitaitoon ja osaamiseen. Arvostuksen tunne tuo turvallisuutta ja tukee sosiaalista hyvinvointia. Tämä porras liittyy vahvasti myös edellisiin tasoihin. Ammatillisen osaamisen perusteella työntekijä etenee urallaan ja tulee valituksi tiimiin, työryhmään tai työhön. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

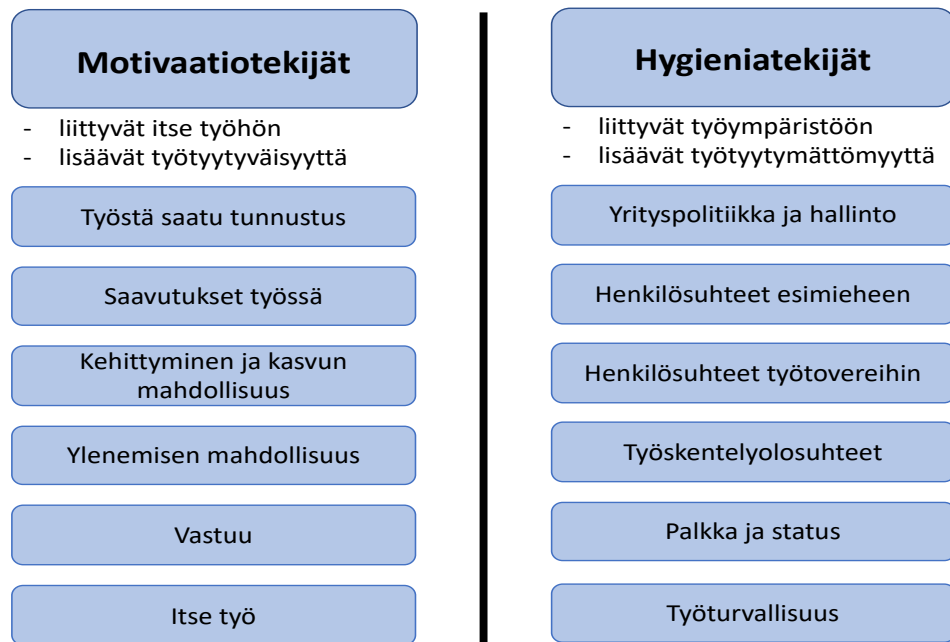
Viidennellä tasolla on itsensä toteuttamisen tarpeet, joita ovat muun muassa halu kehittää omaa osaamista ja itseään. Ojalan ja Ahosen (2005, 30.) mukaan päällimmäiseksi portaaksi Maslowin portaiden lisäksi voidaan lisätä vielä henkisen hyvinvoinnin taso, joka on kaiken perusta. Jos henkinen hyvinvointi on heikko, vaikuttaa se nopeasti muillakin osa-alueilla kuten ihmissuhteissa tai itsensä kehittämisessä. Arvot, motiivit ja sisäinen draivi ohjaavat yksilön toimintaa. Ojalan ja Ahosen (2005, 30) mukaan portaita mennään ylhäältä alaspäin, kun taas Maslow oli sitä mieltä, että kaiken perusta on fyysiset tarpeet (alin taso) ja jos ne eivät ole kunnossa, ei voi seuraavankaan tason tarpeet olla kunnossa. (Maslow 1987, 7.) Jokainen on vastuussa omasta hyvinvoinnistaan. Mitkään työnantajan keinot eivät auta, jos työntekijä ei itse halua vaalia omaa hyvinvointiaan. (Ojala & Ahonen 2005, 3.)

2.1.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin, Mausnerin ja Snydermanin (1959) luoman kaksifaktoriteorian eli motivaatio- ja hygienteorian mukaan työmotivaatioon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Tyytyväisyyttä synnyttäviä tekijöitä kutsutaan motivaatiotekijöiksi ja tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä hygientekijöiksi. Teoria tunnetaan yleisesti Herzbergin kaksifaktoriteorian, vaikka Mausner ja Snyderman olivat teoriaa yhdessä Herzbergin kanssa luomassa. (Sinokki 2016, 104; Lämsä & Päivike 2010, 84; ks Herzberg, Mausner & Snyderman 1959, 3-29.)

Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi henkilökohtainen kehittyminen, tunnustus saavutuksista, uralla eteneminen, vastuullisuus, yksilön vapaus ja työn luonne. Motivaatiotekijöitä lisäämällä parannetaan työntekijän tyytyväisyyttä ja sitä kautta pystytään vaikuttamaan työmotivaatioon ja hyviin suorituksiin. Teorian mukaan, kun ihmiselle annetaan hyvä työ tehtäväksi, hänet voidaan motivoida tekemään työnsä hyvin. (Herzberg 1968, 79-82; Sinokki 2016, 104-105.)

Hygienteekijöitä ovat muun muassa työympäristö, työilmapiiri, työn organisointi, johtaminen ja erilaiset työnantajan tarjoamat edut kuten palkka ja palkitseminen. Puuttuessaan hygienteekijät aiheuttavat tyytymättömyyttä ja heikentävät motivaatiota. Esimerkiksi huonot työolot ja työilmapiiri aiheuttavat tyytymättömyyttä, mutta vaikka ne olisi hyvällä tolalla, eivät ne kovin paljon lisää tyytyväisyyttä. (Sinokki 2016, 104-105; ks Ruohotie 1998, 68-69; ks Hakanen 2009, 28; ks Herzberg ym. 1959, 113-115.) Kuvassa 2 on eritelty Herzbergin motivaatio- ja hygienteekijät.



Kuva 3. Herzbergin kaksifaktoriteoria teoria (mukaillen Lämsä & Päivike 2010, 84.)

Herzbergin kaksifaktoriteoria on yksi tunnetuimmista työmotivaatioteorioista. Teoria on arvostettu, mutta sitä on myös kritisoitu, muun muassa siitä, että työtyytyväisyys ja työtytymättömyys on jaettu kahdeksi eri ulottuvuudeksi. Yleisen käsityksen mukaan nämä kaksi asiaa ovat kävelleet käsi kädessä. Herzberg halusi eriyttää motivaatio- ja hygieniatekijät erillisiksi kokonaisuuksiksi. Teorian mukaan tyytyväisyyden vastakohta ei ole tyytymättömyys vaan tyytyväisyyden puuttuminen. Toisin sanoen, vaikka tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä poistettaisiin, ei se lisäisi tyytyväisyyttä vaan poistaisi vain tyytymättömyyttä. (Sinokki 2016, 104-106.)

2.1.3 Työn piirremalli

Hackman ja Oldham (1980) ovat työstäneet kaksifaktoriiteoriaa syvemälle ja luoneet työn piirremallin (JCM; "Job Characteristics Model"). Piirremallin mukaan voidaan erottaa toisistaan viisi tehtävätason voimavaraa, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Näitä voimavaroja ovat:

1. **Monipuoliset ammattitaitovaatimukset**
2. **Työn mielekkyys**
3. **Työn merkittävyys**
4. **Mahdollisuus itsenäiseen toimintaan**
5. **Palautteen saaminen ja vuorovaikutus**

(Sinokki 2016, 118-119)

Monipuolisilla ammattitaitovaatimuksilla tarkoitetaan työn vaihtelevuutta. Työ ei saa olla liian monimutkaista tai yksinkertaista, mutta sen pitää vaatia monipuolisia taitoja ja työn on oltava sopivasti haastavaa. Työn mielekkyydellä haetaan sitä, että työ muodostaa mielekkään kokonaisuuden. Työn tulee sisältää suunnittelua, toteutusta, arviointia, organisointia, rutiininomaisia tehtäviä ja haasteellisia tehtäviä. Kolmas tärkeä voimavara on työn merkittävyys, eli se, miten merkitykselliseksi työntekijä itse kokee oman työnsä. Tehdyllä työllä pitää olla merkitystä muille ihmisille ja organisaatiolle. (Sinokki 2016, 119; ks Ruohotie & Honka 1999, 144-145.)

Neljäs mainittu voimavara on mahdollisuus itsenäiseen toimintaan. Työntekijän vaikutusmahdollisuudet itse työn suunnitteluun ja työhön liittyviin päätöksiin lisää itsenäisyyttä ja työntekijä saa ottaa itse enemmän vastuuta omasta työstään. Viidentenä voimavaratekijänä on palautteen saaminen ja vuorovaikutus muiden kanssa. Työntekijän pitää saada palautetta omasta työstään, jotta hän voi tietää missä asioissa on onnistunut ja missä asioissa ei. Mitä enemmän työntekijä saa palautetta, sitä motivoituneempi hän yleensä on. (Sinokki 2016, 119-120.)

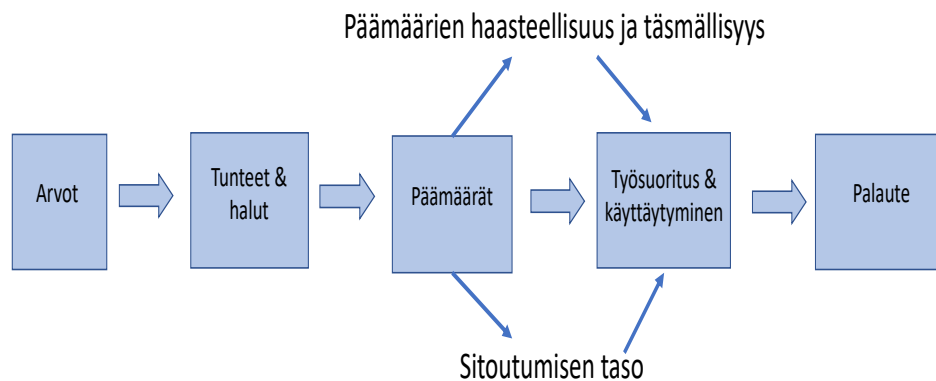
Työn vaatimien taitojen moninaisuus, työn mielekkyys ja merkityksellisyys myönteisenä kokemuksena, parantavat työntekijän hyvinvointia ja motivaatiota ja näin työn tuottavuus kasvaa. Itsenäinen toiminta ja palautteen saaminen vaikuttavat työntekijän kokemukseen omasta työstään, miten tehokasta tai tehotonta se on. Teorian mukaan merkityksellisen työn tekeminen on motivoivaa ja palkitsevaa. Motivoitunut ja tyytyväinen työntekijä työskentelee tehokkaammin ja on työpaikkaansa sitoutuneempi. (Sinokki 2016, 120.)

Piirremallissa on keskitytty vain sisäisiin tekijöihin ja sen takia sitä on kritisoitu, mutta teoria täydentää hyvin Herzbergin kaksifaktoriteoriaa. Teorian mukaan työntekijä kokee suorittavansa merkityksellistä työtä, kun hän kokee työnsä motivoivaksi ja palkitsevaksi. (Sinokki 2016, 119-120.) Hackmanin ja Oldhamin piirremalli tunnetaan myös nimellä työn muotoilumalli.

2.1.4 Locken päämääräteoria

Edward A. Locken päämääräteoria (1968) on yksi käytetyimmistä motivaatioteorioista, sen mukaan työntekijät tarvitsevat tavoitteita ja palautetta motivoituakseen. Teorian mukaan tavoitteiden asettamisessa tulee ottaa huomioon viisi asiaa. Ensimmäiseksi selkeys (clarity), tavoitteiden tulee olla selkeitä ja täsmällisiä. Toiseksi haastavuus (challenge), tavoitteet eivät saa olla liian haastavia, ne pitää olla saavutettavissa, jotta niistä voi saada saavuttamisen iloa. Kolmanneksi sitovuus (commitment), tavoitteiden asettamisessa tulisi ottaa huomioon työntekijän mielipide. Kun työntekijä on mukana luomassa tavoitteita, on niistä samaa mieltä, hän sitoutuu tavoitteisiin paremmin. Neljänneksi palaute (feedback), tavoitteiden lisäksi

tarvitaan palautetta. Työntekijän pitää saada tunnustusta työstä ja mahdollisuus seurata omaa suoritustaan. Viimeiseksi monimutkaisuus (task complexity), monimutkaiset työt saattavat huonontaa suoritusta ja pääsemistä tavoitteisiin. Jos oppiminen on alkuvaiheessa, työstä voi tulla ylitse-pääsemätöntä. Työntekijällä on annettava aikaa parantaa suoritustaan ja tutustua tavoitteisiin. (Ruohotie 1998, 55-57; ks Locke & Latham 1990, 27-29.) Locken päämääräteoria on esitetty kuvassa 3.



Kuva 4. Locken päämääräteoria (mukaillen Lämsä & Hautala 2005, 89.)

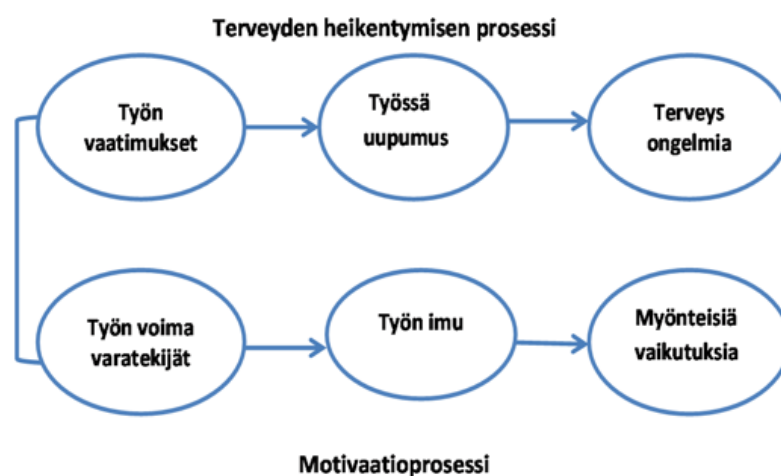
Teorian mukaan selkeät ja haastavat tavoitteet parantavat suoritusta ja sekä sitouttavat paremmin. Tärkeintä tavoitteiden asettamisessa on, että tavoitteet ovat selkeät ja haastavat. Työntekijät sitoutetaan tavoitteisiin, pyritään yksinkertaisuuteen ja muistetaan antaa palautetta. Yksinkertaisuudella tämä tarkoittaa sitä, että annetaan selkeät ohjeet, esimerkiksi ”sinulla on kaksi päivää aikaa saada työ valmiiksi” kuin että ”yritä saada työ mahdollisimman nopeasti valmiiksi”. Kun työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan, hän on motivoituneempi, suoriutuu tehtävistään paremmin ja on sitoutuneempi. (Sinokki 2016, 113.)

Edward A. Locke ja Gary P. Latham (1979) täydensivät Edwardin luomaa päämääräteoriaa tutkimusten perusteella. Yksi merkittävimmistä löydöistä tutkimustulosten mukaan oli se, että suoritumisen ja tavoitteiden välillä oli selkeä yhteys. Tätä yhteyttä Locke ja Latham kuvaavat riippuvuussuhteeksi. Mitä korkeammat tavoitteet työntekijälle määritellään, sitä enemmän työntekijä ponnistelee tavoitteiden eteen. Positiivinen riippuvuussuhde kuitenkin edellyttää sitä, että työntekijä on hyväksynyt tavoitteet ja ne ovat saavutettavissa. Liian korkealle asetettuja tavoitteita työntekijä ei viitsi edes tavoitella. Mitä paremmin työntekijät saadaan sitoutettua tavoitteisiin, sitä paremmin he tekevät töitä saavuttaakseen tavoitteet. (Locke & Latham 1990, 27-29.)

2.1.5 Työn vaatimusten ja voimavarojen teoria

Työn vaatimusten ja voimavarojen teoria on keskeinen työstressi- ja motivaatioteoria, jota on hyödynnetty työelämän kehittämässä ja tutkimuksessa yhä enemmän 2000-luvun alusta lähtien (Mäkikangas, Mauno & Feldt 2017, 149). Teorian mukaan työn vaatimukset vaikuttavat suoraan työhyvinvointiin. (Hakanen 2009, 29; ks. Sinokki 2016, 115.) Teorian pohjana on käytetty Robert Karasekin vuonna 1979 julkaisemaa työn vaatimusten ja hallintamahdollisuuksien mallia (JDS; ”Job Demand-Control Model”).

Työn vaatimusten ja voimavarojen teoria tunnetaan myös nimellä TV-TV-malli. TV-TV-mallin ajatus on, että oli kyse mistä vain ammatista tai työstä, työolot voidaan jakaa työn voimavaratekijöihin ja työn vaatimuksiin. Voimavarat ja vaatimukset luovat erilaisia työhyvinvoinnin prosesseja ja niiden seuraukset eroavat toisistaan. Liialliset vaatimukset aiheuttavat kuormitusta ja sitä kautta lisää työuupumuksen riskiä, joka pitkällä aikavälillä näkyy terveydessä ja työkyvyssä. Tätä kutsutaan työssä jaksamisen prosessiksi. Kun työn voimavarat ovat sopivassa suhteessa vaatimuksiin, työn palkitsevuus lisääntyy ja työntekijä kokee työn imua, joka edelleen vaikuttaa myönteisesti työntekijän sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen. Tätä kutsutaan motivaatioprosessiksi. (Hakanen 2009, 46-48.) TV-TV-malli on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Työn vaatimusten ja voimavarojen (TV-TV) malli (Hakanen 2009, 46.)

Motivaatioprosessin onnistumisella on suora yhteys yrityksen menestykseen. Työntekijän hyvinvointi ja hänen kokemansa työn imu näkyy hänen tavassaan tehdä työtä sekä tuloksissa. Jaksamisen prosessi, jota kutsutaan myös nimellä terveyden heikentymisen prosessi, näkyy työntekijän työuupumuksena ja stressinä, näihin seurauksiin ottaa kantaa työterveyshuolto. Yritykset ovat kiinnostuneita motivaatioprosessin luomasta mahdollisesta menestyksestä. Lisäksi, kun työntekijä on motivoitunut, kokee

työn imua, on positiivinen, tämä tarttuu muihinkin työntekijöihin. (Hakanen 2009, 49-50.)

Työn imulla (work engagement) tarkoitetaan myönteistä, tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön (Hakanen 2009, 3). Tarmokkuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijä on valmis ponnistelemaan myös vastoinkäymisten kohdatessa. Työntekijä haluaa panostaa työhönsä ja on sinnikäs. Omistautuneisuudella haetaan sitä, että työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, on innokas, inspiroitunut, ylpeä ja kokee haasteita työssään. Uppoutuneisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijä on niin uppoutunut työhönsä, että aika kuluu kuin huomaamatta ja irrottautuminen työstä on vaikeaa. (Hakanen 2011, 39 ; ks Virolainen 2012, 90.)

Työntekijä, joka kokee työn imua, lähtee mielellään töihin, työnteko on hänelle mielekästä, hän nautti työstään ja on ylpeä siitä. Ne työntekijät, jotka kokevat työn imua, ovat aikaansaavia, oma-aloitteisia, uudistushakuisia, auttavat työtovereitaan, sitoutuvat työhönsä, parantavat asiakastytyvyyttä, ovat terveempiä, tyytyväisempiä vapaa-ajallaan ja onnellisempia kuin muut työntekijät. (Hakanen 2011, 39-41; ks Viitala 2013, 212.) Yritykset ovat viime vuosina huomanneet, että työn imulla saavutetaan sitoutuneita työntekijöitä ja sitä kautta yritys menestyy. (Hakanen 2009, 3.) Mitä enemmän yksilö kokee työn imua, sitä vähäisemmät ovat yksilön aiheet vaihtaa työpaikkaa (Virtanen 2012, 92).

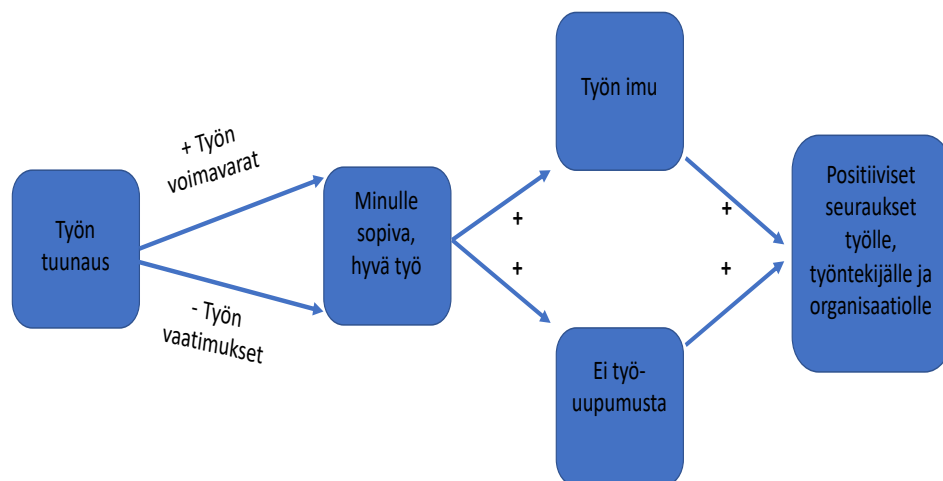
Työn voimavarat ja vaatimukset voidaan karkeasti jakaa fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin piirteisiin. Työn voimavarat auttavat saavuttamaan työn vaatimukset ja työhön kohdistuvat tavoitteet ja näin ollen työntekijät ovat motivoituneempia. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 122.). Fyysisiä voimavaroja ovat esimerkiksi työtilat, psykologisia vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, sosiaalisia työkavereiden ja esimiehen tuki ja organisatorisia työn varmuus. Työn vaatimuksia voi olla esimerkiksi psyykkiset kuormittavat asiakastilanteet, ristiriitaiset odotukset ja organisaatiomuutokset. Työn voimavarat auttavat kohtaamaan työn vaatimukset ja auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. (Hakanen 2011, 49; ks Virtanen 2012, 90; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 122-123.)

Ne työpaikat, joissa työntekijöillä on vaatimuksia paljon ja työn voimavarat eivät ole riittäviä tai ovat puutteellisia (esim. huono ilmapiiri, työn tavoitteet eivät selkeitä, ei palautetta, esimiehen tuki puuttuu, epäitsenäinen työ ja työyhteisön tuki), tarvitsevat eniten muutosta työoloissa. Jos vaatimuksia on liian vähän ja voimavaroja runsaasti, pidemmällä aikavälillä on haasteellista säilyttää työntekijöiden motivaatio ja innostus työhön. Kun työllä on korkeat vaatimukset, mutta lisäksi hyvät voimavarat, työntekijä kokee haasteita, onnistumisia ja innostusta. Tasapainottelu on haastavaa, ettei vaatimukset nouse liian korkeaksi ja sitten taas palautuminen pitkässä juoksussa kärsii. (Hakanen 2009, 51-52.)

2.1.6 Työn tuunaaminen

Työn tuunaaminen ei ole yksittäinen motivaatioon vaikuttava teoria, mutta työn tuunaaminen on yksi niistä keinoista, jolla voidaan parantaa työmotivaatiota. Käsite työn tuunaaminen liittyy vahvasti työn imuun sekä työn vaatimusten ja voimavarojen malliin.

Sinokin (2016, 154-155) mukaan alun perin Wrzesniewski ja Dutton määrittivät työn tuunaamisen (job crafting) tapahtuvan kolmen eri strategian kautta: työtehtävien, sosiaalisten suhteiden ja henkilökohtaisten työtä koskevien ajatusten ja näkökulmien eli kognitiivisen muokkaamisen kautta. Myöhemmin Tims ja Bakker (2010) yhdistivät työn tuunaamisen edellä käydyin työn vaatimusten ja voimavarojen teoriaan. Kuvassa 5 on esitetty työn tuunauksen sovellettu teoreettinen malli.



Kuva 5. Työn tuunauksen sovellettu teoreettinen malli ((mukaillen Bakker & Demerouti, 2017) mukaillen Sinokki 2016, 155))

Työn tuunaamisella tarkoitetaan sitä, että pyritään hyödyntämään olemassa olevia voimavaroja ja löytämään uusia voimavaroja, jotka auttavat jaksamaan ja innostamaan työssä. (Työterveyslaitoksen julkaisu 2015, 5.) Työn tuunaamisen keinoja voi olla rutiinien rikkominen, työt voi tehdä eri järjestyksessä kuin yleensä, työtä voi tehdä erilaisessa työympäristössä. Työtään voi tuunata ottamalla mallia muilta, opettelemalla uusia taitoja tai osallistumalla johonkin hankkeeseen. Työtä voi tuunata parantamalla vuorovaikutusta työkavereiden kanssa tai asiakkaiden kanssa, puhelintapaamisen sijaan asiakkaan voi tavata vaikka lounaan merkeissä. Pyytämällä palautetta esimieheltä ja työkavereilta, sparrailemalla kollegoiden kanssa. Oppia itsekin antamaan palautetta muille. Panostamalla läsnäoloon kiireen keskellä. Työtä voi tuunata pikkuhiljaa, palanen kerrallaan. (Työterveyslaitoksen julkaisu 2015, 17-18.)

Työntekijä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työn sisältöön, mielekkyyteen ja merkityksellisyyteen esimerkiksi ottamalla enemmän työtehtäviä

hoitaakseen, jos kaipaa enemmän haasteita tai vähentämällä töitä ja sitä kautta vaikuttaa työn kuormittavuuteen ja parantaa kalenterinhallintaa. (Sinokki 2016, 228.)

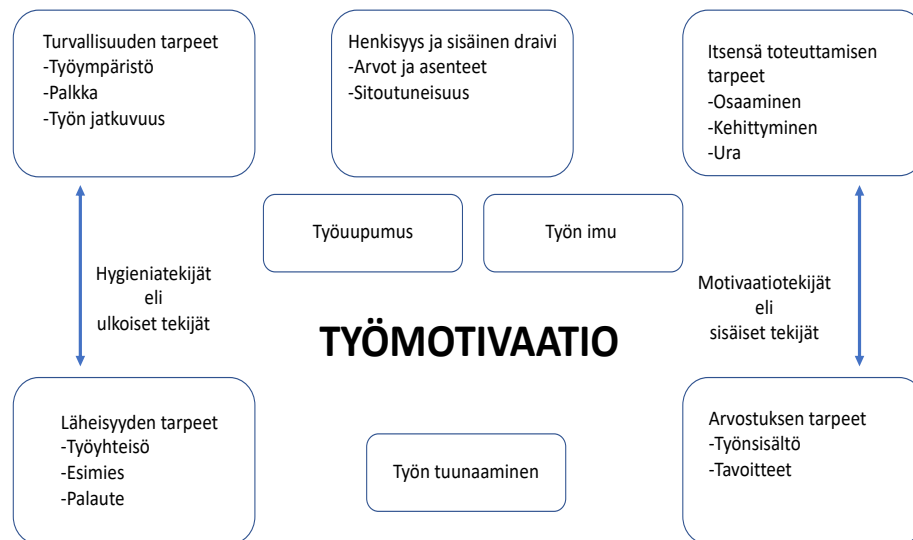
Tuunaamisella tarkoitetaan työntekijän omatoimista työn muokkaamista ja parantamista, niissä määrin kuin työnantaja on antanut siihen mahdollisuuden. Tietyissä rajoissa, on tänä päivänä, käytännössä mahdollista muokata mitä tahansa työtä itselleen sopivammaksi. Asiantuntijatehtävissä voi olla paremmat mahdollisuudet muokata työtä kuin esimerkiksi tehdastyötä tekevillä. Työtä voi tuunata muun muassa vaikuttamalla työn sisältöön, minkälaisia työtehtäviä työhön kuuluu, miten työn tekee ja miten paljon töitä tekee. Työntekijä voi vaikuttaa esimerkiksi vuorovaikutukseen, joka tapahtuu työkavereiden tai asiakkaiden kanssa. Vuorovaikutuksen laatua ja määrää voi tuunata. Työntekijä voi tuunata myös omaa asennettaan ja näkemystään näkemällä oman työnsä arvon ja merkityksen sekä näkemällä oman työnsä osana laajempaa kokonaisuutta. (Hakanen 2011, 84-85.)

Tuunaamalla työtään työntekijä hyödyntää olemassa olevia voimavaroja ja vaatimuksia. Näiden avulla työstä tehdään innostavampi ja mielekkäämpi. Tuunaaminen voi tapahtua uusien voimavarojen avulla, kuten osaamisen kehittämällä, tai sillä, miten työn tekee, tai vaatimuksia lisäämällä, kuten ottamalla uusia työtehtäviä. Jos työ on liian kuormittavaa tai uuvuttavaa vaatimuksia voidaan vähentää esimerkiksi työmäärää pienentämällä. Perusajatus kuitenkin on, että työtehtäviä on oltava tarpeeksi, että työ on mielekästä, liian vähäiset vaatimukset pitkässä juoksussa eivät motivoi. (Hakanen 2011, 86.)

Hakanen (2011, 88) painottaa kuinka tärkeää on säilyttää tasapaino työn vaatimusten ja voimavarojen välillä. Esimiehen avulla haetaan oikea ratkaisu tasapainon löytämiseksi.

2.2 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Edellä käytiin läpi Otalan ja Ahosen luomat työhyvinvoinnin portaavat, neljä erilaisia työmotivaatioon vaikuttavaa teoriaa sekä käsite työn tuunaaminen. Näiden edellä mainittujen teorioiden pohjalta tutkija on luonut oman teoreettisen viitekehýksensä tähän tutkimukseen. Seuraavalla sivulla oleva kuva 6 havainnollistaa, miten edellä mainitut teoriat tukevat ja täydentävät toisiaan.



Kuva 6. Työmotivaatioteorioiden pohjalta tutkimukseen valitut työmotivaatiotekijät

Otalan ja Ahosen työhyvinvointiportaiden tasot toimivat päätekijöinä, joiden alle on koottu eri teorioiden pohjalta niihin liittyviä tekijöitä. Tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty Otalan ja Ahosen työhyvinvointiportaiden ensimmäinen taso, joka koskee työntekijän fysiologia tarpeita kuten riittävä unta, ruokaa ja liikuntaa. Fysiologisiin tarpeisiin jokainen työntekijä voi itse vaikuttaa ja on pitkälti niistä itse vastuussa. Fysiologiset tarpeet ovat itsessään jo niin suuri tekijä, joten ne ovat kokonaan jätetty pois tutkimuksen ulkopuolelle.

Otalan ja Ahosen työhyvinvointiportaiden tasot kaksi ja kolme eli turvallisuuden tarpeet ja läheisyyden tarpeet koostuvat niistä tekijöistä, joita Herzberg on nimittänyt hygieniatekijöiksi. Näitä tekijöitä ovat työympäristö, työilmapiiri, työn jatkuvuus sekä hyvät ihmissuhteet töissä ja vapaaajalla. (Ojala & Ahonen 2005, 30.) Työntekijälle on tärkeää kokea olevansa osa työyhteisöä. Sinokin (2016, 104-105.) mukaan puuttuessaan hygieniatekijät heikentävät työmotivaatiota, mutta vaikka ne olisivat hyvällä tollalla, ei ne kovin paljon lisää työmotivaatiota. Näitä hygieniatekijöitä voidaan kutsua työn vaatimusten ja voimavaramallin mukaan myös työn voimavaroiksi. Kaikki edellä mainitut tekijät ovat niin sanottuja ulkoisia tekijöitä.

Otalan ja Ahosen työhyvinvointiportaiden tasot neljä ja viisi ovat nimeltään Itsensä toteuttamisen tarpeet ja arvostuksen tarpeet. Otalan ja Ahosen (2005, 30.) mukaan näitä tekijöitä ovat oma osaaminen, oman osaamisen kehittyminen, ura ja etenemismahdollisuudet. Oma osaaminen ja kehittyminen liittyvät itse työhön ja sitä kautta työn tavoitteisiin. Näitä tekijöitä voidaan kutsua motivaatiotekijöiksi. Herzbergin (1968, 79-82.) mukaan motivaatiotekijöitä lisäämällä parannetaan työntekijän työtyytyväisyyttä

ja sitä kautta pystytään vaikuttamaan työmotivaatioon ja hyviin suorituksiin.

Hackmanin ja Oldhamin (1980) luoma työn piirremalli keskittyy vain Herzbergin luomiin motivaatiotekijöihin eli sisäisiin tekijöihin. Piirremallin mukaan on tärkeää, että työ on mielekästä ja merkityksellistä, työ vaatii monipuolisia ammattitaitovaatimuksia, työssä on mahdollisuus itsenäiseen toimintaan ja työstä pitää saada palautetta. (Sinokki 2016, 118-119.) Piirremalli täydentää ja syventää hyvin Herzbergin määrittelemiä sisäisiä tekijöitä eli motivaatiotekijöitä.

Työn vaatimusten ja työn voimavarateorian mukaan työn voimavaroja ovat esimerkiksi työympäristö, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työkaverit, esimies ja työn jatkuvuus. Vaatimuksia voivat olla kuormittavat asiakastilanteet, ristiriitaiset odotukset ja organisaatiomuutokset. (Hakanen 2011, 49; ks Virtanen 2012, 90; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 122-123.) TV-TV- malli keskittyy työoloihin ja siihen, miten työoloja parantamalla voidaan vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja jaksamiseen. Vaatimukset ja voimavarat pitäisi olla tasapainossa keskenään. Jos vaatimuksia on liian vähän, mutta voimavaroja hyvin, voi olla pitkällä aikavälillä haasteellista säilyttää työntekijän motivaatio. Jos taas vaatimuksia on liikaa ja voimavarat vähäiset, seuraa työssä uupumista ja stressiä. (Hakanen 2009, 51-52.)

Työn vaatimusten ja työn voimavarojen teorian mukaan työn vaatimukset ja voimavarat ovat riippuvaisia toisistaan, kun taas Herzbergin kaksifaktoreiteorian mukaan motivaatio- ja hygieniatekijät eivät ole riippuvaisia toisistaan vaan kaksi erillistä ulottuvuutta. Herzbergin mukaan motivaatiotekijöitä lisäämällä ei lisätä hygieniatekijöiden aiheuttamaa tyytymättömyyttä. Hygieniatekijöitä lisäämällä ei lisätä motivaatiotekijöiden kohdalla tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. Tekijät eivät siis korreloi keskenään. Herzberg halusi jakaa työmotivaatioon vaikuttavat tekijät työtyytyväisyyttä lisääviin ja työtytymättömyyttä lisääviin tekijöihin. (Sinokki 2016, 104-105; Hakanen 2009, 51-52.)

Viimeinen päätekijä eli henkisyys ja sisäinen draivi pitää sisällään työntekijän arvot ja asenteet sekä sitoutumisen. Arvot ja asenteet liittyvät työntekijän mielipiteisiin, tunteisiin, kokemuksiin ja ajatuksiin. Työnantaja voi toimillaan vaikuttaa kaikkiin päätekijöihin, mutta myös työntekijä voi omalla asenteellaan vaikuttaa. Otalan ja Ahosen (2005, 30.) mukaan tämän tekijän pitää olla ensin kunnossa, että muut tekijät työhyvinvointiportailla voivat olla kunnossa. Kaikki lähtee liikkeelle henkisyydestä ja sisäisestä draivista. Tämän päätekijän alle voidaan liittää TV-TV-mallissa esille nousut työn imun ja työn tuunaaminen. Kun työntekijä kokee olevansa työnimussa, vain taivas on rajana. Sinokin (2016, 228.) mukaan työn tuunaaminen liittyy työntekijän mahdollisuuksiin tuunata työtä itselleen sopivammaksi, merkityksellisemmäksi ja vähemmän kuormittavaksi. Yrityksen täytyy antaa sopivat raamit työn tuunaukselle.

Seuraavaksi käydään läpi tarkemmin kaikki päätekijät, ja niiden alle kootut asiat tarkemmin, jotka vaikuttavat työmotivaatioon.

2.2.1 Turvallisuuden tarpeet

Työympäristöllä, jossa työntekijät tekevät työnsä on iso vaikutus työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen. Työtilana voi olla avokonttori tai oma työhuone, nykyään töitä voi paljon tehdä niin sanotusti etänä, eli kotoa käsin. Kaikilla näillä muodoilla on hyvät ja huonot puolensa. Avokonttoreita suositetaan kustannussyistä ja kuvitellaan niiden tuovan enemmän kanssakäymistä kollegoiden kanssa. Tutkimusten perusteella avokonttoreissa työskentelevillä on enemmän sairauspoissaoloja. Syynä tähän voi olla avokonttorin meteli, huono ilmanvaihto, tartuntariski, yksityisyyden puute tai muut häiriöt. (Kehusmaa 2011, 129-130.)

Yrityksellä on velvollisuus maksaa työntekijälle palkka tehdystä työstä. Palkan tulee olla verrattavissa työn vaatimuksiin. Rahan merkitys työntekijöille vaihtelee, toisille työstä maksettu palkka on merkityksellisempi kuin toisille. Palkka voi perustua suoriin tuloksiin ja se voi sisältää erilaisia lisäjä. Sitoutuneet työntekijät antavat työlle täyden panoksensa, jos kokevat, että työstä saatu korvaus on riittävä. Yritykselle on iso haaste luoda sellainen työympäristö, jossa työtehtävät ja palkitsemisjärjestelmä ovat tasapainossa keskenään. Rahallisten korvausten lisäksi on olemassa aineettomia korvauksia, joita moni työntekijä arvostaa, kuten mahdollisuus kehittyä, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua, joustavat työajat, työn arvostus, työn jatkuvuus ja kiinnostavuus. Työntekijät odottavat työltään muutakin kuin maksettavaa rahakorvausta. (Viitala 2009, 139.)

Työ tarjoaa taloudellisen turvan ja sillä on myös statusarvoa. Toisille työn jatkuvuus ja pysyvyys on tärkeämpää kuin rahapalkan suuruus. (Viitala 2009, 138-139; ks Peltonen & Ruohotie 1990, 40- 41.) Työn jatkuvuus tuo turvallisuuden tunnetta. Toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, työnkuva ja luonne muuttuu, osa työpaikoista häviää ja tilalle tulee uusia työpaikkoja, työnkuvia. Toisia tämä ajatus ahdistaa, toisia taas ei.

2.2.2 Läheisyyden tarpeet

Läheisyyden tarpeet ovat työntekijän sosiaalisia tarpeita, kuten suhteet työkavereihin ja omaan esimieheen. Työyhteisöllä on suuri merkitys työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Suhteet työkavereihin ja esimieheen vaikuttavat suurelta osin työmotivaatioon. (Ojala & Ahonen 2005, 29-30.) Työpaikalla vietetään suurin osa hereillä oloajasta. Töihin on kiva tulla, kun tuntee itsensä tervetulleeksi. Töissä on kiva olla, kun on hyvät suhteet työkavereihin.

Työkaverin kunnioittaminen ja auttaminen, hyvät käytöstavat, luottamus ja rehellisyys sekä toisten arvostaminen luovat hyvän ilmapiirin. Ilmapiiri

työpaikalla vaikuttaa suuresti työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitä kautta tuottavuuteen. Tyytyväinen työntekijä hoitaa työnsä hyvin, on tehokas ja tuottava. Työilmapiiri vaikuttaa selvästi työntekijän työmotivaatioon. (Sinokki 2016, 192.) Työntekijät luottavat siihen, että saavat tarvittaessa tukea kollegalta. Ymmärretään yhteiset tavoitteet ja tehdään töitä niiden saavuttamiseksi. Osataan kunnioittaa jokaisen työtä, erilaisten roolien ja tehtävien merkitys ymmärretään kokonaisuutena. Asiantuntemusta ja osaamista hyödynnetään monipuolisesti. (Kehusmaa 2011, 116-117.) Kollegoiden tuki on korvaamaton. Yhteistyön merkitys ja vuorovaikutus työyhteisön sisällä korostuu.

Yritykset, jotka ymmärtävät johtamisen tärkeyden ja johtamisen vaikutuksen työmotivaation parantamiseksi ja ylläpitämiseksi, menestyvät. Kun työntekijä ja työyhteisö voi hyvin, työntekijät ovat motivoituneempia ja energisempiä. Esimies mahdollistaa työntekijän onnistumisen. Hyvän työyhteisön piirteitä ovat työntekijöiden vastuuttaminen, ammatillinen kehittyminen ja hyvän palautteen antaminen, kun siihen on aihetta. Työtehtävät vastaavat työntekijän osaamista, työssä on mahdollisuus oppia ja kehittyä. Esimies on aito, ottaa vastuuta, puolustaa rohkeasti näkemyksiään ja oppii virheistä. Luottamus ja turvallinen ilmapiiri synnyttävät työn imua. (Sinokki 2016, 194-195.)

Tänä päivänä vapaaehtoisuus on yhtenä edellytyksenä hyvään työtulokseen. Työ perustuu entistä enemmän työntekijän osaamiseen ja ammattitaitoon, esimiehen täytyy osata innostaa ja kannustaa työntekijöitä sekä antaa rakentavaa palautetta. Aiemmin esimiehet olivat enemmän asiakeskeisiä ja keskittyivät yksilöiden suorituksiin ja työajan valvomiseen, mutta nykyään arvostetaan tunneälyä ja sitä, että esimies kykenee luomaan sellaiset olosuhteet, että työntekijä on innostunut ja motivoitunut. Muuttuvassa ja usein virtuaalisessa maailmassa esimiehen tehtävänä on keskittyä tiimin toimintaan, ihmissuhteisiin ja verkostoihin. (Sinokki 2016, 46.)

Työntekijän pitäisi saada tekemästään työstä palautetta. Palautetta voi saada eri tahoilta, kuten kollegoilta, asiakkailta ja omalta lähiesimieheltä. Työntekijät haluavat onnistua työssään ja he odottavat saavansa palautetta heille tärkeiltä ihmisiltä, kuten esimieheltä. Jotta esimies pystyy antamaan palautetta, tulee hänen tuntea työntekijän työ ja se, mitä hän on saanut aikaan. Sekä rakentava että kannustava palaute on tärkeää. Rakentava palaute auttaa huomaamaan ja korjaamaan virheet, kun taas myönteinen palaute antaa työntekijälle lisää voimavaroja ja uskallusta tekemään vaikeatkin työt. (Juuti & Vuorela 2015, 81; ks Pelttonen & Ruohotie 1990, 86.)

2.2.3 Arvostuksen tarpeet

Työhyvinvoinnissa helposti keskitytään johonkin irralliseen asiaan, puuttumatta työn sisältöön. Työhyvinvoinnin edistämisen ydin, yhteisen työn si-

sällöllinen kehittäminen ja mielekkyyden arviointi jäävät taka-alalle. Tartutaan usein seurauksiin, ei syihin. Toimenpiteet kohdistetaan työntekijään, mutta ei työn sisältöön, joka mahdollisesti on ongelman taustalla. Ongelma saadaan hetkellisesti hallintaan, mutta todennäköisesti tilanne on hetken päästä ennallaan. (Schaupp ym. 2013, 36-37.)

Työntekijän työtyytyväisyyttä lisää se, kun työntekijä kokee työnsä mielekkääksi. Stressitekijöiden vaikutus vähenee, kun työntekijä nauttii työstään ja kokee sen mielekkääksi. Työ antaa energiaa, tarjoaa sopivasti haasteita ja työntekijä saa käyttää sopivassa määrin luovuuttaan ja ongelmanratkaisukykyä. (Virolainen 2012, 85.)

Järvinen (2014, 220) kuvailee kirjassaan kuinka mielekästä työtä etsivä ihminen haluaa kokea, että hänen tekemällään työllä on merkitystä. Merkityksellinen työ merkitsee eri asioita eri ihmisille. Se, mitä odotamme työltämme, kertoo sen merkityksellisyydestä. Toisille työ on vain tapa saada leipää pöytää. Toisille työ merkitsee urakehitystä, itsensä toteuttamista ja uran eteenpäin viemistä. Toiset tekevät työtä kutsumuksesta, he ovat onnellisia siitä, että saavat tehdä kyseistä työtä. Merkityksellisyys voi vaihdella elämäntilanteen mukaan. Tietyissä elämäntilanteissa, voi olla tärkeitä vain saada työstä palkkaa, jotta voi elättää perheensä tai esimerkiksi opiskelut. (Järvinen 2014, 218.)

Työn pitäisi olla sopivassa määrin haasteellista. Liian helppo työ ei motivoi ja liian vaikea tai vaativa työ kuormittaa. Tavoitteiden asettamisessa tavoitteena on lisätä työntekijöiden tehokkuutta sekä seurata heidän tekemää työtä. Tavoitteet pitäisi olla yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä, työntekijän tulee tietää mitä häneltä odotetaan. Tavoitteiden pitää olla mitattavissa ja todennettavissa. Tavoitteiden pitäisi olla realistisia, eli mahdollisia saavuttaa. (Viitala 2009, 136.)

2.2.4 Itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet

Työntekijällä pitää olla riittävä osaaminen ja ammattitaito työhön, jota häneltä odotetaan. Työntekijä haluaa kokea, että hänen osaamistaan arvostetaan ja hän pystyy käyttämään omaa osaamistaan monipuolisesti hyväksi. Hän voi kehittää halutessaan omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan. Hänellä pitää olla tunne oman työnsä hallinnasta. Hänellä on oltava tieto siitä, että tarvittaessa hän saa apua ja tukea. (Lämsä & Päivike 2010, 97.)

Uralla eteneminen ja itsensä kehittäminen ovat tärkeitä motivaation kannalta. Työntekijällä pitää olla mahdollisuus kehittyä ja edetä uralla. Ammattillisen osaamisen kautta työntekijä tulee valituksi seuraavaan tehtävään. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

2.2.5 Henkisyys ja sisäinen draivi

Kun ihminen on tietoinen omista arvoistaan, ajatuksistaan, motivaatioistaan ja tunteistaan, hän voi vahvistaa omaa kokemustaan merkityksellisyydestä työssään ja työyhteisössään. Henkisyys on työn yhteensovittamista omaan elämään, se on sitä, että pysyy uskollisena omille arvoilleen ja valinnoilleen. (Leiviskä 2011, 169.)

Työn kuormittavuus ja haaste sopivassa suhteessa edistävät hyvinvoinnin kokemusta. Työ tuntuu mielekkäältä ja merkityksellisestä, kun olosuhteet ovat tasapainossa ja koetaan työn imua. Työn imussa työskentelevä työntekijä on kullan arvoinen yritykselle. Hän on tuottava, tehokas ja aikaansaava. Työ ja sen tekijä ovat kohdanneet. Kääntöpuolena nähdään työpahoinvointi, joka usein ilmenee stressinä ja työuupumuksena. (Hakanen 2011, 39.)

Työstressillä on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia riippuen stressin määrästä. Niin sanottu pieni hyvä stressi, kiire, auttaa pääsemään kohti tavoitteita ja auttaa kohdistamaan energian oikein. Liiallisella stressillä on pitkässä juoksussa huonot vaikutukset. Työntekijän tuottavuus pienenee. Työstressin takana on usein ylityöt, työn ja vapaa-ajan sovittaminen yhteen ei onnistu. Jää liian vähän aikaa työstä palautumiseen. Stressiin auttavat yksinkertaiset keinot, kuten riittävä uni, säännöllinen vuorokausirytmä, liikunta ja hyvä ruokavalio. (Sinokki 2016, 97.)

Työn tauottamisella on oleellinen vaikutus työhyvinvointiin. Jonkun aikaa voi tehdä työtä ilman taukoja, mutta pidemmän päälle se on aivan liian kuormittavaa. Jos työntekijä tekee tiiviisti 8-10 tunnin työpäiviä pitämättä selkeitä taukoja, on hän työpäivän jälkeen väsynyt. Ilman selkeitä palautumisjaksoja työpäivän aikana, työpäivästä tulee kuormittava, eikä työntekijä ehdi palautumaan ennen seuraavaa työpäivää. (Virolainen 2012, 94.)

Rentoutuminen työpäivän aikana vähentää poissaoloja, työ koetaan vähemmän kuormittavana, työteho paranee ja työntekijän kyky käsitellä vaikeita asioita parantuu. Perinteiset kahvi ja lounastauot auttavat omalta osaltaan työpäivän katkaisussa, mutta yritys voi tarjota työntekijöille muitakin keinoja rentoutumiseen esimerkiksi hankkimalla rentoutumistuolin tai sisustamalla taukotilan mieleiseksi. Rentoutumisella ei tarkoiteta pitkiä hetkiä, vaan ihan lyhyelläkin tauolla 1-2min on merkittävä vaikutus. Pääasia on, että siirtyy fyysisesti toiseen tilaan omalta työpisteeltään. (Virolainen 2012, 98-99.)

Sitoutuneisuus tarkoittaa työntekijän sitoutumista työpaikkaansa. Sitoutunut työntekijä tekee töitä innokkaasti ja tehokkaasti. Parhaimmillaan työntekijä kokee sisäistä innostumista työstään, tulee mielellään töihin, haluaa kehittää työyhteisöä ja tuntee vastuuta työstään. (Lämsä & Päivike 2010, 92.) Viitalan (2013, 88) mukaan työpaikan vaihtamisen taustalla voi olla

monia eri syitä. Näitä syitä voi olla esimerkiksi huono perehdytys ja työntekijän oma osaaminen ei riitä. Työ ei vastaa työntekijän odotuksia, työntekijällä ei ole tarpeeksi vastuuta tai itsenäisyyttä tai työtehtävät eivät ole haastavia. Kehittymismahdollisuudet ovat vähäiset tai niitä ei ole ollenkaan, työntekijää ei arvosteta, esimies ei huomioi eikä tue tai muut johtamisongelmat. (Viitala 2013, 88.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä pyrkiä tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti, aineisto kerätään luonnollisessa ja todellisessa tilanteessa käyttäen usein ihmistä tiedonlähteenä. Aineiston keräämisessä suositaan laadullisia metodeja. Näitä metodeja ovat esimerkiksi osallistuva havainnointi, teema- ja ryhmähaastattelut sekä erilaisten dokumenttien tai tekstien analysointi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 161.)

Tutkimuksen lähestymistapana on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksella ratkaistaan käytännön ongelmia, luodaan uutta tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta kohteesta sekä saadaan aikaan muutosta. Toimintatutkimuksesta puhutaan myös nimellä kehittävä työn tutkimus. Kehittämisen kohteena ovat työyhteisön toimintatavat ja toimintatilanteet. Luonteeltaan toimintatutkimus on käytännönläheistä. Toimintatutkimus soveltuu tutkimukselliseen kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2014, 58-59.) Yksinkertaistusti toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistavaa ja itseään tarkkailevaa (Ojasalo ym. 2014, 58).

Toimintatutkimus aloitetaan suunnittelusta, havainnoinnista ja arvioinnista. Toiminta etenee spiraalimaisesti, eli eri vaiheet toistuvat uudelleen. Tämän jälkeen määritellään tutkimusongelma ja tavoitteet sekä tutustutaan olemassa olevaan kirjallisuuteen/ tietoon tutkimusongelmasta. Erilaisia kokeiluja voidaan tehdä tutkimuksen aikana ja arvioida niiden toteutumista. Suunnittelu ja käytäntöön vieminen vuorottelevat prosessissa. Kun on kyse toimintatapojen muuttamisesta, kannattaa varautua siihen, että tutkimus vie aikaa. (Ojasalo ym. 2014, 60-61.)

Toimintatutkimus yhdistetään usein tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Tutkimukselliselle kehittämistyölle on ominaista uusien ideoiden tai palveluiden tuottaminen ja toteuttaminen sekä käytännön ongelmien ratkaiseminen. Etsitään ja kehitetään toisenlaisia vaihtoehtoja ja saadaan aikaiseksi muutosta. Pyritään uudistamaan käytänteitä sekä luomaan uutta tietoa olemassa olevista käytänteistä. Kehittämistyölle on tyypillistä, että käytetään monipuolisesti eri menetelmiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti

2014, 19.) Tutkimuksellisen kehittämistyö kohdentuu työelämän ja liiketoiminnan kehittämiseen ja sen tarkoituksena on aikaansaada muutos. Kehittämistyön tavoitteena on yleensä uusi tuote, palvelu, liiketoimintamalli tai jonkun prosessin kehittäminen ja uudistaminen. (Ojasalo ym. 2014, 23.)

3.2 Teemahaastattelu

Tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksessa on teemahaastattelu. Teemahaastattelussa tutkija pyrkii saamaan käsityksen tutkittavasta ilmiöstä, johon liittyy aina ihminen ja hänen toimintansa. Tutkija pyrkii luomaan itselleen vastausten perusteella kokonaisvaltaisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelu koostuu erilaisista teemoista. Ennen haastattelua tutkija laatii teemahaastattelurungon, josta ilmenee keskusteltavat aiheet. Jotta tutkija voi laatia haastattelun aiheet eli teemat, hänen on pitänyt tutustua aiheeseen, tutkittavaan ilmiöön. Haastattelu etenee haastateltavan ehdoilla. Aloitetaan kysymykset jonkun teeman yleisellä tasolla ja edetään yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. (Kananen 2014, 72-74.)

Teemahaastattelu voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Etukäteen ei voida määritellä haastateltavien määrää, ellei haastateltavien määrä ole niin pieni, että heidät voidaan kaikki haastatella. Kun vastaukset alkavat toistaa itseään, on saavutettu saturaatio. Tämä tarkoittaa, että uusi haastateltava ei tuo enää uutta näkemystä tutkimukseen. Kun saturaatio on saavutettu, voidaan todeta, että on haastateltu sopiva määrä henkilöitä. Jotta voidaan seurata, milloin saturaatio saavutetaan, tiedonkeruun- ja analyysivaiheen on oltava vuorovaikutuksessa. (Kananen 2010, 53-54.)

Puolistrukturoitu teemahaastattelu tarkoittaa sitä, että haastattelu aihepiirit eli tema-alueet ovat kaikille samat. Vastauksia ei ole sidottu valmiisiin vastausvaihtoehtoihin, vaan tutkittavat saavat vastata vapaasti kysymyksiin. Osa kysymyksistä on etukäteen määritelty, mutta haastattelun edetessä teemoittain, tutkija tekee tarkentavia lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47-48; ks Kananen 2010, 55.) Haastattelurunkoa voidaan täydentää jokaisen haastattelun jälkeen, näin voidaan aina seuraavalta haastateltavalta kysyä edellisessä haastattelussa ilmi tulleista asioista. Haastattelussa on sekä etuja että haittoja. Yksi merkittävimmistä eduista on joustavuus. Haittoina on se, että haastattelu vie aikaa. Teemahaastattelussa haastatellaan teemoittain. Tutkija voi aina yhden teeman kohdalla mennä syvemmälle tarkentavilla kysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 49.)

Teemahaastattelut kannattaa tallentaa esimerkiksi digitaalisen nauhurin avulla. Tutkija pystyy keskittymään haastatteluun rauhassa, kun ei tarvitse kirjata koko ajan ylös vastauksia. Pieni riski on, ettei haastattelu jostain syystä tallentuisi tai jälkikäteen toimisi, kun ollaan tekniikan kanssa tekemisissä. Tallenteelta haastattelu litteroidaan eli se kirjoitetaan tekstimuotoon. Litterointi on hidasta ja siihen kannattaa varata aikaa etukäteen. (Kananen 2010, 58.)

Litterointi voidaan jakaa kolmeen eri tasoon. Näitä tasoja ovat sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi. Sanatarkka litterointi on näistä kaikista tarkoin, joka ikinen äännähdyskin on kirjattu ylös. Yleiskielellisessä litteroinnissa on poistettu mahdolliset murre- ja puhekielen ilmaisut. Propositiotason litteroinnissa huomioidaan vain ydinsanoma. (Kananen 2010, 59; Kananen 2014, 102.)

Tutkimustulosten litteroinnin jälkeen seuraa analyysivaihe. Saatuja tuloksia voidaan analysoida monin eri tavoin. Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen analyysin perusmenetelmistä on teemoittelu, joka on luonteva tapa muun muassa teemahaastattelun analysoinnissa. Teemoittelussa pyritään hahmottamaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja, joista haastateltavien kanssa on puhuttu jo itse haastattelussa. Vastaukset kerätään erilaisten teemojen alle. Välttämättä ei tarvitse teemoitella juuri haastatteluun valittujen teemojen mukaan, vaan teemoittelun voi luoda myös esiin tulevien teemojen pohjalta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 173.) Aineiston käsittely on helpompaa, kun ei tarvitse ”rullata” koko aineistoa jatkuvasti läpi, vaan vastaukset on koottu eri teemojen alle. Teemat voidaan rakentaa joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. (Ojasalo ym. 2014, 141-142.)

3.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla ja validiteetilla pyritään selvittämään ja selittämään tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetilla arvioidaan sitä, miten tutkimus on toteutettu ja mikä on tutkimustulosten pysyvyys, eli pysyisivätkö tulokset samana, jos tutkimus toistettaisiin. Validiteetilla arvioidaan, onko tutkittu oikeita asioita, miten niitä on tutkittu ja analysoitu ja pystytäänkö tuloksia yleistämään. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on vaikea arvioida. Laadullisen tutkimuksen kohteena on usein ihminen ja tiedonkeruu tapahtuu luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa käyttäen ihmistä tiedonlähteenä. Ihminen voi muuttaa vastauksiaan ilman syytä. (Kananen 2010, 68-69; ks Kananen 2014, 147; ks Hirsjärvi ym. 2008, 161.)

Luotettavuuskysymysten miettiminen työn alkuvaiheessa on tärkeää. Jälkikäteen luotettavuutta on mahdotonta parantaa. Luotettavuuskriteereinä laadullisessa tutkimuksessa käytetään seuraavia tekijöitä:

- vahvistettavuus
- arvioitavuus/ dokumentaatio
- tulkinnan ristiriidattomuus
- luotettavuus (tutkitun kannalta)
- saturaatio (kylläntymispiste)

(Kananen 2014, 151.)

Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että haastateltava lukee haastatteluaineiston haastattelun jälkeen ja todentaa sen. Ongelman muodostaa se, jos haastateltava ei ole samaa mieltä ja on tulkinnasta eri mieltä. Tutkijan

kannattaa dokumentoida mahdollisimman tarkasti kaikki tutkimukseen liittyvä prosessin ajan. Dokumentaatio tuo tutkimukselle uskottavuutta ja tutkija pystyy palaamaan tutkimuksen edetessä vanhoihin asioihin. Valitut tutkimusmenetelmät kannattaa perustella ja selittää hyvin. Tulkinnan ristiriidattomuudella haetaan sitä, että tutkimustulosten tulkinnassa on tulkinnanvaraa. Tulkinnan luotettavuutta lisää se, jos toinenkin tutkija on päässyt samaan lopputulokseen. Saturaatiolla haetaan kylläntymispistettä, eli tutkimustulokset alkavat toistamaan itseään. Haastatteluja tehdään niin kauan kuin ne tuovat jotakin uutta tutkimukseen, kun tämä loppuu voidaan uusien haastattelujen tekeminen lopettaa. (Kananen 2010, 69-70; Kananen 2014, 152-153.)

3.4 Haastattelun toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia miten työntekijöiden työmotivaation voidaan vaikuttaa ja tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät lisäävät tai vähentävät työntekijöiden työmotivaatiota. Tutkimuskohteena oli pilottiin osallistuneet työntekijät, joita oli yhteensä kolmetoista. Pilotti alkoi 01.11.2017 ja päättyi 31.3.2018. Toimintatavasta tuli pysyvä huhtikuussa 2018, silloin valittiin iso joukko uusia neuvoja mukaan, mutta tämän tutkimuksen kohderyhmänä olivat he, jotka olivat mukana varsinaisessa pilotissa. Tutkimuksen ulkopuolelle oli jätetty uudet huhtikuussa mukaan valitut työntekijät, koska heidän näkemyksensä työnkuvasta on verrattain lyhyt. Tutkija halusi antaa kaikille pilottiin osallistuneille työntekijöille mahdollisuuden osallistua tutkimukseen, jonka vuoksi hän lähestyi kaikkia kolmeatoista sähköpostilla tutkimuksen tiimoilta.

Kohderyhmän kolmestatoista työntekijästä kahdeksan vastasi ja ilmoitti haluavansa osallistua. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska tutkija halusi selvittää työntekijän henkilökohtaisen näkemyksen omasta työmotivaatiostaan. Ryhmähaastattelussa olisi voinut käydä niin, että kaikki haastateltavat eivät olisi uskaltanut tuoda omaa mielipidettään julki. Kaikki haastateltavat sijaitsivat eri puolella Suomea, joten ryhmähaastattelu olisi pitänyt käydä Skypen välityksellä, jolloin oltaisiin taas voitu olla siinä tilanteessa, että kaikki eivät tuo ajatuksiaan julki tai eivät ole läsnä ryhmäkeskustelussa.

Tutkija nauhoitti haastattelut matkapuhelimeen ladattavalla sovelluksella nimeltä TapeACall. Sovellus äänitti haastattelut tutkijan puhelimen muistiin, josta tutkija pystyi äänitteet jälkikäteen kuuntelemaan yhä uudelleen ja uudelleen. Haastattelut käytiin 16.4-27.4.2018 välisenä aikana, jonka jälkeen tutkija litteroi ne seuraavan viikon aikana. Yhden haastattelun äänitys epäonnistui, koska tutkija ei muistanut painaa nauhoita nappia, joten tutkimustuloksiin on koottu seitsemän haastateltavan vastaukset. Haastattelun alussa, tutkija kertoi vielä työnsä tarkoituksen ja tavoitteen sekä sen, kenelle tutkimustulokset luovutetaan. Samalla tutkija kertoi, että haastattelu nauhoitetaan, jotta tutkijan ei tarvitse tehdä haastattelun aikana muistiinpanoja.

Tutkija toteutti haastattelut teemahaastatteluna. Teemahaastattelun runko on luotu teoriaosuuden pohjalta. Ensimmäisen haastattelun jälkeen runkoa piti muokata ja vähän teemojen paikkoja siirtää. Toinen teema turvallisuuden tarpeet, tuli liian nopeasti, oli luontevampaa aloittaa neljänestä teemasta eli arvostuksen tarpeista. Arvostuksen tarpeisiin vaikuttaa muun muassa työn sisältö, joten siitä oli luontevaa aloittaa keskustelu. Toisessa ja kolmannessa haastattelussa vaihdettu järjestys piti hyvin paikansa. Neljännessä haastattelussa pompattiinkin jo heti alussa viimeiseen teemaan ja tutkijan piti taidokkaasti käydä kyseinen teema läpi ja siirtyä jouhevasti seuraavaan.

Teemahaastattelurunko oli alun alkaen liian raskas. Tutkijalla oli paljon käsiteltävää kaikkien teemojen alla ja aivan liikaa tukikysymyksiä. Samoja asioita tuli kysytyä monelta eri kantilta, joidenkin asioiden kohdalta tuli paljon toistoa. Kun haastattelut etenivät, runko selkiytyi ja kaikkien teemojen alta nousi selkeästi eri tekijöitä ylitse muiden, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Tutkijan vastuulla oli, että haastattelu pysyi valituissa teemoissa. Haasteena oli, että välillä haastateltava viittasi vastauksellaan toisen teeman aiheeseen, jolloin tutkijan täytyi muistaa mitä oli jo käyty läpi ja mitä ei. Teemahaastattelurunko löytyi liitteestä 1.

Haastatteluajat oli etukäteen sovittu haastateltavien kanssa, eikä niitä oltu merkitty kalenteriin, vaan tutkija ja haastateltava pitivät itse huolen sovittusta ajasta. Jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa 30 minuuttia. Lyhyin haastattelu kesti 19 minuuttia ja viisi sekuntia ja pisin haastattelu kesti 40 minuuttia ja 40 sekuntia. Taustietoina tutkija kysyi ja varmisti, että haastateltavat olivat aloittaneet työnkuvassa viime vuoden puolella.

Kolmen ensimmäisen haastattelun jälkeen tutkija totesi, että jonkinlainen saturaatio oli saavutettu. Tutkija halusi kuitenkin jatkaa haastattelemista, ja haastatella kaikki, jotka ilmoittautuivat vapaaehtoisiksi, jos sieltä nousisi jotain uutta esiin. Työmotivaatio on sen verran yksilöllinen asia, joten siksi tutkija halusi ottaa mahdollisimman monen vastaukset huomioon.

Ilmapiiri haastatteluissa oli mukava ja rento. Haastateltavat kertoivat ajatuksistaan ja tuntemuksistaan avoimesti ja luontevasti. Tutkija uskoo, että tähän vaikutti se, että tutkija itse tekee kyseistä työtä. Haastateltavien oli helpompaa kertoa työstä, kun kokivat että tutkija ymmärsi, mitä he tarkoittivat. Tutkijan oli välillä vaikea olla sanomatta omaa mielipidettään ja olla kommentoimatta jotakin asiaa.

Viimeinen teema, henkisyys ja sisäinen draivi, joka käsitteli arvoja ja asenteita ja sitoutuneisuutta yritykseen, kokosi hyvin haastattelun ajatuksia yhteen. Moni asia tuli uudestaan ilmi, kun käytiin läpi tunteita, kokemuksia, ajatuksia, työn imua ja stressiä sekä työssä jaksamista. Tämän teeman kohdalla oli luonnollista käydä läpi myös tapoja, joilla työntekijät olivat

tuunanneet työtä itselleen sopivammaksi. Haastattelun lopuksi tutkija keräsi haastateltavilta mahdollisia kehitysehdotuksia työnantajalle. Kehitysehdotuksia tuli useampia pitkin haastattelua, mutta tutkija halusi vielä varmistaa, että kaikki mitä haastateltava oli halunnut sanoa, oli tullut ilmi.

Tutkimustulosten purkamisessa tutkija käytti propositiotason litterointia, eli vain ydinsanoma kirjattiin ylös. Kaikki ylimääräinen ja tutkimuksen kannalta ei oleellinen jätettiin pois. Litteroinnin jälkeen tutkija järjesteli tutkimustulokset teemoittain, näin tutkijan oli helpompi lähteä analysoimaan tuloksia. Kappaleeseen neljä on koottu tutkimustulokset teemoittain.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset käsiteltiin luottamuksella ja anonyymisti, kenenkään haastateltavan yksittäisiä vastauksia ei voida tuloksista erottaa. Jotta haastateltavien anonymiteetti säilytetään, ei suorien lainauksien osalta kerrota yksilöiviä tietoja. Tutkija säilytti itsellään haastattelujen koontitaulukon, jossa näkyy haastatteluiden yksilöintitiedot, jos näiden tarkempaan tarkasteluun ilmenisi tarvetta. Haastateltavien suorat lainaukset on esitetty sisennettynä ja kursivoituna.

Kohderyhmän kolmestatoista työntekijästä kahdeksan ilmoitti halukkuutensa osallistua tutkimukseen. Yhden haastattelun äänitys epäonnistui, joten tutkimustuloksiin on koottu seitsemän haastateltavan vastaukset. Neljä haastateltavista oli aloittanut pilotissa marraskuun alussa ja kolme oli aloittanut joulukuun alussa. Pankkivuosia oli kertynyt vaihtelevasti, joillakin pankkivuosia oli takana 35 vuotta ja joillakin vain pari vuotta.

Tutkimustulokset analysoitiin teemoittain. Tutkimuksen teemat olivat turvallisuuden tarpeet, läheisyyden tarpeet, arvostuksen tarpeet, itsensä toteuttamisen tarpeet sekä henkisyys ja sisäinen draivi. Teemoja käsiteltiin aiemmin työn teoriaosuudessa. Jokaisen teeman alta on nostettu esiin tekijöitä, jotka vaikuttivat työntekijöiden työmotivaatioon.

4.1 Turvallisuuden tarpeet

4.1.1 Palkka

Tutkimustulosten perusteella yksikään haastateltavista ei ollut tyytyväinen palkkaansa eikä maksettu korvaus vastannut työn vaatimuksia. Haastateltavat kokivat, että tekevät yhtä tärkeitä työtä kuin varainhoitajat, mutta heillä oli vain eri osaamisalue. Tämän takia ihmeteltiin, miksi varainhoitajat ovat eri palkkaluokassa kuin rahoitusneuvojat. Työntekijöille oli sanottu ja painotettu, että he olivat asiantuntijoita, mutta eivät silti saaneet asiantuntijapalkkaa.

Moni koki pääsevänsä uralla eteenpäin, kun tuli valituksi työhön. Haastateltavat kokivat, että olivat uran huipulla ja silti ihan palkkakuopassa. Uusi työnkuva ei ollut tuonut palkkaukseen minkäänlaista muutosta. Yksi haastateltavista uskoi siihen, että yritys näkee kuinka tuotteliaita työntekijät olivat olleet ja palkkaan oli varmasti tulossa muutos. Muut haastateltavista olivat skeptisiä siitä, että palkkaan olisi tulossa mitään muutoksia. Osa koki, että vastaavan palkan voisi saada muualtakin ja vähemmän kuormittavasta työstä.

Palkka ei vastaa työtä, parempi voisi olla. Oma panokseen ja työmäärään ei vastaa sitte millää lailla. Meijät valittii X-asiakkaiden rahoitukseen, vastuut kasvaa, pitää vähä enempi olla osaamista kuin vanhassa toimenkuvassa.

Palkka ei yksin merkitse mutta pitäisi olla linjassa tehtävän kuvauksen kanssa. Koko ajan sanotaan että ollaan asiantuntijoita mutta eihän meillä ole edes asiantuntijapalkka.

Iltaisiin ei oltu tyytyväisiä, saatu lisä ei korvannut menetettyä vapaa-aikaa. Lauantaikorvaukseen oltiin tyytyväisiä ja sen tuomaan arkivapaaseen. Kaikki eivät lauantaityötä tehneet, joten sekin toi tyytyväisyyttä, että lauantaityö oli perustunut vapaaehtoisuuteen. Uuden työehtosopimuksen mukaan työnantajalla on direktio - oikeus määrätä lauantaityöhön, mutta uskottiin, että vapaaehtoisia löytyy jatkossakin tarpeeksi, eikä tätä koettu huonoksi asiaksi.

Henkilöstörahostosta oltiin sitä mieltä, että se oli hyvä juttu, mutta se koettiin vääräksi, että asiakastyytyväisyys vaikutti niin paljon jaettuun osuuteen. Rahasto-osuuden pitäisi olla linjassa yrityksen tekemän tuloksen kanssa. Asiakastyytyväisyys koostuu niin monista asioista, joihin työntekijä ei yksin pysty vaikuttamaan. Osa huonosta asiakastyytyväisyydestä johtuu digitalisaation tuomasta muutoksesta toimintaympäristössä sekä yrityksen tekemistä valinnoista, ei työntekijöiden antamasta palvelun laadusta.

4.1.2 Työympäristö

Työympäristönä kaikilla haastateltavilla oli avokonttori. Meteli ja taustamelu koettiin aika ajoin rasittavaksi ja työntekoa häiritseväksi. Asiakkaat olivat kertoneet kuulleensa taustahälyn luureista. Välillä meteli oli nousssut avokonttorissa niin suureksi, ettei työntekijä kuullut mitä asiakas puhui. Toisissa avokonttoreissa oli sermejä käytössä ja toisissa ei. Toisilla oli käytössä vastamelukuulokkeet ja toisilla ei. Sermit ja vastamelukuulokkeet olivat tuoneet jonkin verran helpotusta taustameluun.

Asiakkaat kuulevat usein taustahälyn luureista.

Meteli joskus niin kova etten kuule mitä asiakas sanoo.

Työhön keskittyminen oli vaikeaa, koska työ keskeytyi jatkuvasti. Kokonaisuudet vaativat ajatustyötä, ja ajatustyön toteuttaminen avokonttorissa on lähes mahdotonta. Joissain paikoissa väki oli vähentynyt ja joissain paikoissa väki lisääntynyt organisaatiomuutosten takia. Erilaiset työnkuvan omaavat ihmiset työskentelivät samoissa tiloissa, jolloin ei ymmärretty toisen työnkuvaa ja työn luonnetta. Esimerkiksi taustatöitä tekevä tuli kesken neuvottelun häiritsemään, vaikka näki, että toisella oli luurit päässä ja hänellä oli neuvottelu asiakkaan kanssa kesken. Äänen kanssa oli jatkuvasti ongelmia. Useampikin haastateltavista totesi, että jättää neuvottelun päätteeksi kuulokkeet korville, että kollega ei tulisi häiritsemään ja pystyisi taustamelulta paremmin keskittymään.

Ei oo mitää sermejä. Äänen kans on ongelmia, en pysty keskittymään kun välil niin kova meteli.

Kollegat supisee taustalla jotain ja koko ajan ajatus karkaa.

Kaikilla oli kova kiire ja paljon töitä. Koettiin, että ei ehtisi millään neuvoamaan kollegaa, mutta auttamisen halu oli suuri. Tästä syystä, aina kun kollega tuli kysymään apua, neuvottiin eikä tohdittu sanoa, että nyt ei ehdi. Koettiin, että avokonttorissa työskentelemisessä oli hyvätkin puolensa, työkaverilta oli helppo kysyä apua, koska hän istuu ihan vieressä. Työkaveri tiesi hyvin kollegansa keskeneräiset työt, koska niistä oli vaihdettu ajatuksia. Työyhteisö oli tiiviimpi ja tunsu toisensa paremmin, koska istuttiin vieressä.

4.2 Läheisyyden tarpeet

4.2.1 Työyhteisö

Tutkimustulosten perusteella työkaverit, heidän tuki ja turva nousi yli muiden. Pääsääntöisesti omaan tiimiin ja kollegoihin oltiin erittäin tyytyväisiä. Työkaverit koettiin erittäin tärkeiksi, heidän takiaan oli kiva tulla töihin. Minkäänlaista kiusaamista tai kyräilyä ei kenenkään haastateltavan vastauksista ilmennyt. Omasta ja työkaverin hyvinvoinnista haluttiin pitää huolta. Työkaverin tekemiseen pystyi luottamaan, työt tulivat hoidettua loman tai muun poissaolon aikana.

Työhyvinvointia lisäsi se, että omassa tiimissä oli joku muukin, joka teki samaa työnkuvaa. Oli joku jonka kanssa vaihtaa ajatuksia, koska kokonaisuudet olivat yleensä haastavampia ja erilaisia kuin tavalliset rahoituskuviot. Joissakin tiimeissä oli useampi samaa työnkuvaa tekevä työntekijä ja joissakin tiimeissä vain yksi.

Parasta on työkaverit, työkavereiden takia on kiva tulla töihin. Meit on viis X- rahoitusneuvojaa samassa tiimissä, helppo sparrailla muiden kans.

Oma tiimi on kyl ihan huippu. Kiva tulla töihin kun on mukavat työkaverit. Välillä vaan tuntuu, et ku muut tekee "normi" asiakkaiden kanssa hommia niin itse vähän yksin X-asiakkaiden kans..

Lähes tulkoon kaikilla oli omat työparit ja yhteistyö oli sujunut moitteetta. Vain yhdellä haasteltavista ei ollut omaa nimettyä työparia, mutta haasteltava itsekin uskoi, että tämä asia korjaantuu. Työparit oli luotu oman tiimin sisältä. Kenelläkään ei ollut työparia toisesta tiimistä. Kaikilla, joilla oli nimetty työpari, työparina oli toinen X- rahoitusneuvoja. Ei koettu mielekkääksi, että työparina olisi ollut sellainen, jolla olisi "tavallisia" asiakkaita.

Työparina mul on toinen X- rahoitusneuvoja. En lähtis enää tavallisia rahoituscasuja hoitamaan kun on kerran nyt näitä X-asiakkaita hoitanut.

Luottotukitiimin apu oli koettu korvaamattomaksi. Luottotukitiimiltä oli saanut apua hyvin ja nopeasti. Kiire oli toki näkynyt sielläkin, ja jossakin vaiheessa tuntui, että apua ei saanut, mutta se oli onneksi ollut vain hetkellistä. Luottotukitiimin osaamiseen ja ammattitaitoon oli voinut luottaa, heidän kanssaan oli ollut helppo kommunikoida ja oli ollut matala kynnyksellä yhteyttä Skypen tai sähköpostin välityksellä. Luottotukitiimin työntekijät Mirva ja Sanna saivat erityiskiitoksen useammalta haastateltavalta.

Yhteistyö varainhoitajien kanssa oli koettu myöskin hyväksi. Heidän kanssaan oli ollut helppo keskustella ja vaihtaa ajatuksia. Tehdyissä varauksissa oli ollut hyvät muistiinpanot ja siitä oli ollut hyvä jatkaa asiakkaan kanssa asiaa eteenpäin. Pilotin alussa oli ollut haasteita yhteistyössä, mutta kun oli annettu selkeät toimintaohjeet tämä asia korjautui nopeasti.

4.2.2 Esimies

Esimies sai eniten toisistaan poikkeavia vastauksia. Lähiesimiehet saivat hyvää palautetta siitä, että he olivat ihania ja ymmärtäväisiä. He tiesivät, että kokonaisuudet olivat isoja ja aikaa vieviä, ja ymmärrystä löytyi, jos ei tavoitteisiin päässyt. Koettiin, että esimies tunsu ja ymmärsi hyvin, mitä työntekijän työnkuvaan liittyy, mutta toisaalta koettiin, että esimies ei ymmärrä alkuunkaan minkä asioiden parissa työntekijät painivat vaikka olikin ymmärtäväinen.

Esimiestyö jakoi eniten mielipiteitä. Koettiin, että esimiehen oli vaikea seurata alaisen osaamista, koska ladut eivät kulje enää hänen kauttaan. Esi-

miehen oli mahdotonta seurata alaisen työn laatua, ainut mittari oli säädetty tulokset tai luottotarkastuksen kautta tulleet raportit. Työntekijä oli itse vastuussa, mitä koulutusta tarvitsi ja piti osata sitä pyytää. Heiteltiin jopa ajatusta siitä, että mikä on edes tämän päivän lähiesimiehen rooli. Toisilla esimiehillä oli vahva rahoitusaikataulu taustalla ja heiltä pystyi pyytämään apua, toisilla ei. Mielipiteet jakautuivat laadasta laitaan.

Kai se ymmärtää työnkuvan, mut silti kaukana täst työst mitä nyt teen. Työ on itsenäistä, meil on näiden X- asiakkaiden kanssa vähä eri säännöt ja eri päättäjät, esimies ei pysty seuraamaan työtä.

Tulee paljon kysymyksiä johon oma esimies ei pysty vastaamaan.

Ladut ei kulje esimiehen kautta, joten hänen on varmaan vaikeaa seurata mun tekemistä tai osaamistani. Itse mä oon vastuussa siitä jos koen tarvitsevani jotain koulutusta.

Lähiesimies on ihana, ymmärtää tosi hyvin mun työn.

Esimiehen tuki huonoa, esimiestä ei ollenkaan.

Kun kysyttiin mielipidettä siitä, että ryhmän työntekijät muodostaisivat oman tiiminsä ja heillä olisi niin sanottu virtuaaliesimies, niin se ei ainakaan vielä innostanut. Tuumattiin, että ehkä tulevaisuudessa tulee näin olemaan, mutta vielä koettiin kuitenkin tärkeäksi, että esimies oli saatavissa ihan kasvotusten. Lähiesimies koettiin tärkeäksi, häntä oli helpompi lähestyä, kun hän istui samassa tilassa, kuin että pitäisi Skypellä soitella toiselle puolelle Suomea.

Nähtiin asia kuitenkin niin, että ryhmän työntekijöillä voisi olla oma vetäjä, joka keskittyy vain ja ainoastaan vetämään tätä ryhmää, eikä tee sitä minäkään toisen työn ohella. Vetäjällä pitäisi olla vahva rahoitusaikataulu, jotta häneltä voisi kysyä apua, kun oma lähiesimies ei osaa vastata tai ottaa kantaa. Luottotukitiimi ei ota kantaa hinnoitteluun eikä palkkioihin. Vetäjällä tulisi olla selkeä kuva siitä, mitä tämän ryhmän työntekijöiden työkuva sisältää ja olisi täysin tietoinen työn vaatimuksista ja voimavaroista. Häneltä olisi mahdollista saada paremmin palautetta tehdystä työstä kuin nykyiseltä esimieheltä.

Tää o iso juttu, iso ryhmä, pitäisi olla sellainen vetäjä joka johtaa vain tätä ryhmää eikä tee tätä oman toimensa sivulla.

Palautteen saaminen oli ollut kuluvan vuoden ajan heikkoa. Esimiehillä ei ehkä ole ollut aikaa keskittyä työntekijöihin ja antaa palautetta organisaatiomuutosten keskellä. Esimiehet olivat vaihtuneet ja toisaalta esimiehen oli ollut vaikeaa antaa palautetta, koska ei ole ollut niin perillä siitä, mitä

työntekijä oli tehnyt. Esimiehen oli ollut vaikea seurata työn laatua. Kollegoilta työntekijät eivät ole ehtineet pyytämään palautetta. Palautteen saaminen ei ole ollut päällimmäisenä mielessä kiireen keskellä.

Ennen asiakkailta saatu palaute tuli kerran kuukaudessa yhteenvetona sähköpostin kautta, se koettiin hyväksi. Nykyään palaute tulisi itse muistaa käydä lukemassa, monille tämä oli ihan tuntematon juttu, ei edes muistettu, mistä asiakkailta saadun palautteen voisi käydä katsomassa. Toisin sanoen saatu palaute omasta työstä oli aika vähäistä.

Oman tekemisen peilaaminen omiin tiimiläisiin oli haastavaa. Osa tiimistä teki ”tavallisten” asiakkaiden kanssa töitä ja kokonaisuudet ja asiakkaan tarpeet olivat erilaisia. Työskentely tämän tietyn asiakassegmentin kanssa ei ole täysin verrattavissa perinteisen rahoitusneuvojan rooliin.

4.3 Arvostuksen tarpeet

4.3.1 Työn sisältö

Työn sisältö koettiin motivoivaksi. Työ oli merkityksellistä, vaihtelevaa ja haastavaa. Kokonaisuudet olivat isompia, ja moni oli kokenut oman ammattitaitonsa kehittyneen. Kaikki olivat mielissään uudesta työnkuvasta ja siitä, että olivat päässeet uralla eteenpäin. Työskentely ryhmän työntekijänä koettiin ylennyksenä. Suurimmalla osalla oli mielenkiinto asiakkaiden rahoituksessa, joten koettiin miellyttäväksi päästä entistäkin syvemmälle rahoituksen kanssa. Pääsi kehittämään omaa ammattitaitoaan ja substanssiosaamistaan. Omaa osaamista arvostettiin, oman osaamisen kautta koettiin päässeen tähän työtehtävään.

Olen rahoitusihminen, tässä vaiheessa X-asiakkaiden rahoitus hyvä juttu, tykkään haasteista. Työ on vaihtelevaa ja haasteellista.

Vaikka olen ollut pitkään pankissa niin silti oppii koko ajan uutta. Asiakaskunta on samantyylistä, tietty varallisuus ole-massa. Työ tarvii enemmän ajatustyötä, pitää ihan oikeasti miettiä miten kuvio hoidetaan.

Moni koki, että oli selkeämpää palvella vain yhtä asiakasryhmää, ei tarvitse avalla uusille asiakkaille palveluita ja tehdä työläitä siirtovaltakirjoja. Moni koki olevansa leipääntynyt vanhaan työnkuvaan, joten tämä uusi työnkuva toi lisää motivaatiota työhön. Uudessa työnkuvassa kokonaisuudet olivat isompia ja vaativat enemmän ajatustyötä. Koettiin, että omalla ammattitaidolla on merkitystä ja omaa ammattitaitoa pääsi hyödyntämään. Oltiin sitä mieltä, että tietyn väliajoin on hyvä vaihtaa työtä.

Haasteet eri, samaa työtä kuin ennen mutta numerot on isommat. Ei ole sitä ongelmaa, että kun uuden asiakkaan kanssa, että kuinka palvelut avataan vaan enemmän haastetta just vakuuksien kanssa.

Työ on ihanaa ja haastavaa, vanhassa tehtävässä ei ollu tällaisia kokonaisuuksia. Ei kiinnostusta enää asolainat ja uudet asiakkaat, mieluummin X-asiakkaita, tää uusi työ on vaihtelevaa.

Haastateltavat kokivat motivoivana työn haasteellisuuden, mutta samaan hengen vetoon todettiin, että pitäisi olla aikaa enemmän ajatustyöhön. Vaikka työ on samaa kuin ennen, mutta nyt kokonaisuudet ovat isompia. Pitäisi olla enemmän aikaa ajatella, eikä kiireen keskellä yrittää hoitaa. Vakuuksien ja rahoitusasteiden kanssa koettiin haasteita varsinkin sijoituslainojen osalta. Moni koki, että joutui tekemään työnsä liian nopeasti ja tarkastamiselle jäänyt tarpeeksi aikaa. Avokonttori ei aina anna mahdollisuutta ajatustyöhön, eikä ole aikaa ajatustyöhön.

4.3.2 Tavoitteet

Osa haastateltavista koki tapaamismäärän sopivaksi, osa koki että kaksitoista tapaamista viikossa on liikaa. Ne ketkä kokivat, että tapaamismäärä on sopiva, painottivat, että ei ainakaan yhtään enempää. Ja lisäsivät, että tämän tapaamismäärän ohella ei ehdi mitään muuta hoitamaan, esimerkiksi sairastuneen kollegan tuuraamista. Lainaa tuli tasaisesti, mutta lisämyynti oli tämän asiakasryhmän kohdalla haasteellista. Asiakkaat olivat kiinnostuneita saamaan lainan, mutta eivät olleet kiinnostuneita kuulemaan lisäpalveluista.

Tavoitteet määriteltiin kokonaisuudessaan liian vaativiksi. Työn voimavarat suhteessa työn vaatimuksiin olivat liian suuret. Voimavaroilla tarkoitettiin muun muassa työympäristöä, työyhteisöä ja työstä saatua korvausta.

Tavoitteet liian suuren, 12 tapaamista viikossa liikaa, kauhea stressi koko ajan, X-asiakkaat ottaa pelkkää lainaa, korkosuojia vaikeaa myydä ja vakuutukset.

12 tapaamista sopiva määrä. Korkosuoja ja lainturvaa mahdollon myydä, ei saa kaupaksi.

Ei yhtään enempää, erittäin haastavia ja vie hirveesti aikaa. Jotta saataisiin parempia ja tehokkaampia tapaamisia niin voisi olla vähemmän. Jos on tosi vähän aikaa, pitää multitaskata koko ajan. Asiakastapaamisia pitää juosta.

Haastateltavat kokivat asiakkaan tarpeen erittäin tärkeäksi ja kaikilla oli halu palvella asiakasta, vaikka kalenteri ei olisi antanut myöten. Varainhoitajat pyysivät usein ottamaan asiakkaan johonkin väliin, kun ei ollut vapaita aikoja tarjolla kuin vasta viikon päähän. Koska auttamisen halu oli niin suuri niin asiakas otettiin vaikka oman lounastauon päälle. Kaikki haastateltavat olivat joutuneet tekemään yliötä kuluneen kevään aikana. Työntekijät haluavat hoitaa työnsä normaalilla työajalla, eikä käyttää vapaa-aikaansa työntekoon vaikka siitä saisi ylityökorvauksen. Vapaa-aika oli palautumista varten. Kuluneen kevään aikana moni oli huomannut, että ylityöt olivat suurin työuupumuksen aiheuttaja, joten tämän asian takia kaikki haastateltavat yhtä lukuun ottamatta olivat päättäneet, että eivät enää tee ylityöitä.

4.4 **Itsensä toteuttamisen tarpeet**

4.4.1 Osaaminen

Haastateltavat kokivat oman osaamisen jossakin määrin riittäväksi. Osa koki, että osaamista on tarpeeksi, osa koki että osaamista ei todellakaan ole tarpeeksi. Kaikki haastateltavat painottivat sitä, että asiat muuttuvat nopealla tahdilla, lainsäädäntö ja vaatimukset muuttuvat, joten jatkuvaa koulutusta ajankohtaisista asioista tarvitaan. Asiakassegmentin asiakkaiden asiat olivat välillä suuria ja isoja kokonaisuuksia. Näiden asiakkaiden kohdalla olisi kaivattu lisää koulutusta varsinkin sijoituslainojen ja verotuksen osalta.

Vanhoissa laduissa ja päätöksissä oli paljon virheitä, niitä joutui korjailemaan. Rahoitusaste ja vakuudet olivat edellisissä päätöksissä laskettu tai syötetty väärin, niiden korjaileminen ja niihin tutustuminen vei paljon aikaa. Näiden aiemmin tehtyjen virheiden kautta moni koki kehittyneensä työn aikana paljon. Painotettiin, että ammattitaidon piti olla hyvä, jotta pystyi neuvottelun aikana hahmottamaan kokonaisuuden ja antamaan asiakkaalle neuvottelun päätteeksi ratkaisun.

Kokonaisuudet isoja, vaatii joskus jopa puolitoista päivää. Paljon virheitä vanhoissa laduissa ja päätöksissä, joutuu korjailee.

Tuntunut siltä että oon ollu nopeassa luottoakatemiassa.

Suurin osa koulutuksista oli nykyään kustannussyistä e-learningissä, oli työntekijän omalla vastuulla kuunteleeko koulutukset vai ei. Viikoittainen asuntorahoitusskype jäi valitettavan usein monella kuuntelematta. Vies-tintä ajankohtaisista asioista tapahtui sähköpostilla, työpäivän aikana sähköpostin lukemiseen oli vaikea keskittyä. Sähköposti oli loputon suo ja sieltä oli vaikea etsiä myöhemmin tietoa, kun siihen olisi ollut aikaa.

Kaikki menee e-learningiin, jokainen ymmärtää omalla tavallaan, mutta ei pysty keneltäkään kysyä eikä haastamaan. Skype parempi, mutta sielläkin arkoja jotka ei uskalla kysyä. Jos ollaan luokassa niin kouluttaja paremmin huomaa jos joku on hiljaisempi ja hitaampi niin voi ottaa tällaisen paremmin huomioon. Koulutuksia olisi hyvä olla kun konttorissa ei kenelläkään ole aikaa opettaa. Tarvitsisi syventävää koulutusta tässä hommassa.

Yhdeltä haastateltavalta tuli ehdotus, että voisiko esimerkiksi Sharepointissa olla yhteinen ryhmä ryhmän työntekijöille, jossa näkyisi kaikki ajan-kohtaiset asiat koottuina.

4.4.2 Etenemismahdollisuudet

Uralla eteneminen koettiin mahdottomaksi, ei edes tiedetty mikä olisi seuraava askel. Kaikilla oli halua kehittyä ja jollakin aikavälillä siirtyä seuraaviin tehtäviin, mutta kukaan haastateltavista ei osannut sanoa, mitä se olisi. Ainoana vaihtoehtoja nähtiin esimiestyö. Jos ei esimiestyö kiinnostanut, niin sitten ei tiedetty mitä seuraavaksi voisi tehdä.

Valmentaminen ja oman osaamisen jakaminen kiinnosti monia. Harmiteltiin, kun suurin osa koulutuksista oli mennyt verkkoon, eikä valmennustehtäviä ole enää siinä määrin tarjolla kuin aiemmin.

Aika vähän mitään etenemismahdollisuuksia. Mua on kiinnostanut valmennushomma, haluaisin että mulla on annettavaa. Jos jotain haluaisin tehdä ni se olis se valmennuspuoli.

Eteenpäin pitäisi koko ajan päästä. Ei näkyvissä mitään etenemismahdollisuuksia jos ei esimieheksi halua. Jos ei esimieheksi pääse niin sitten ollaan jo uran huipulla..

Olen tykännyt tästä hommasta, mutta asuntolainoja tullut tehtyä sen verran pitkään että seuraava etappi olisi tervetullut. Esimiehen tehtävät ei kiinnosta ollenkaan. Opiskelua ehkä tulevaisuudessa.

Haastateltavat olivat nyt tyytyväisiä omaan työhönsä, mutta olivat myöskin sitä mieltä, että olisi hyvä tietää mitä työtä tavoittelee seuraavaksi. Tiedostettiin, että nyt työ tuntuu toistaiseksi mielekkäältä, mutta ajan kuluessa vaihtelu virkistää.

4.5 Henkisyys ja sisäinen draivi

4.5.1 Arvot ja asenteet

Työ aiheutti ristiriitaisia tunteita monelle. Moni koki nauttivan työstään ja töihin oli kiva tulla. Työnkuva oli mielenkiintoinen, vanha toimenkuva ei enää motivoinut, uusi työnkuva koettiin motivoivaksi. Haasteltavat kokivat, että oli kiva oppia uutta ja samalla kehittyä. Moni koki pääsevänsä uralla eteenpäin Työ aiheutti ristiriitaisia tunteita monelle. Samaan aikaan, kun työ koettiin miellyttäväksi ja ihanaksi, moni koki olevansa stressaantunut. Stressin takana tuntui olevan suuri työmäärä, ylityöt, kollegoiden poisolot ja heidän keskeneräisten töiden hoitaminen.

Useampi haastateltavista oli nähnyt painajaisia töistä, tekemättömistä asioista. Kokonaisuudet ovat isoja, ei ole aikaa ajatustyölle tai ajatus katkeaa jatkuvasti työympäristön vuoksi. Yhden asiakkaan asiaan joutuu palaamaan yhä uudestaan ja uudestaan ja miettimään onko kaikki kokonaisuuteen liittyvät asiat hoidettu. Tauot jää pitämättä, että saa työt hoidettua. Työt halutaan hoitaa, ettei niitä tarvitse kotona enää miettiä. Jos työt jää hoitamatta, niin kotona joutuu asioita miettimään ja kirjoittelee paperille ylös mitä kaikkea on jäänyt tekemättä. Luotettiin työparin apuun, mutta tiedostettiin, että työparilla on ihan yhtä paljon töitä eikä haluttu vaivata työparia omilla töillä.

On tullut itkettyä töissä kun on ollut ihan rikki, liian pitkä väli lomien välissä. Kun hoitaa työparinkin tehtäviä niin puhti loppuu. Nyt olen päättänyt että en tee ylityötä ja pitää sanoa ei. Tärkeää pitää huolta omasta jaksamisesta

Ennen lomalle jääntiä aivan puhki poikki, aivan rikki. Vaikka oli ylityökielto, olin viimeisenä päivänä ennen lomalle jääntiä 12 h töissä, koko viikko ennen lomalle jääntiä aivan hirveä. Inhottava jäädä lomalle kun tuntuu että kaikki ei ole kunnossa.

Olen tosi tyytyväinen, mutta en voi sanoa enkä olisi välillä stressaantunut ja todella väsynyt olen liian tunnollinen ja yritän hoitaa työn kunnolla. Antaa ajan omasta ruoka-ajasta, vaikka ylitöinä kunhan asiakkaan asia tulee hoidettua.

Ollaan onnekkaita kun meidät valittiin tähän työhön. Me ollaan tärkeä ryhmä, työtämme arvostetaan, meidän pitää itse uskoa siihen että olemme tärkeitä.

Asiakkaat olivat monen intohimo ja asiakkaan unelmat haluttiin toteuttaa. Oli vaikea sanoa ei, tai kertoa asiakkaalle, että oli kiire, haluttiin hoitaa asiakkaan asia kerralla kuntoon mahdollisimman nopeasti. Töitä tuli aiemmin

tehtyä paljonkin ylitöinä, mutta nyt moni oli päättänyt, että ei enää tee ylitöitä. Ylitöitä ei kaikilla tullut kirjattua ollenkaan ylös, vaan sitten niitä yritettiin tasoitella lähtemällä välillä aikaisemmin töistä huonolla menestyksellä. Kollegoiden poissaolot ja heidän keskeneräiset työt haluttiin hoitaa kunnialla, mutta se tarkoitti myös sitä, että joutui olemaan ylitöissä, koska oma kalenteri oli valmiiksi aivan täynnä.

4.5.2 Sitoutuneisuus

Tutkimustulosten perusteella moni oli katsellut muita työpaikkoja ja osa oli jopa hakenutkin uusia työpaikkoja. Kuullun perusteella osa vanhoista kollegoista oli lähtenyt kuluvan kevään aikana toiseen yritykseen paremman palkan tai työaikojen perässä. Suurin syy sitoutuneisuuden puuttumiselle tuntui olevan se, että palkka ei vastaa työn vaatimuksia. Koettiin, että saman korvauksen saisi muualtakin pienemmällä työmäärällä. Moni oli kokenut kuluvan kevään aikana stressiä ja kiirettä, ylitöitä oli pitänyt tehdä, jotta oli saatu asiakkaan unelmat toteutettua.

Tulee välillä katseltua toisia työpaikkoja, suurin syy palkka. Välillä tuntuu että saman rahan voi saada helpommin. Kiire ja paine vaikuttaa, tulee oltua stressissä ja tehtyä ylitöitä.

Olen avoin uusille töille. Lähtökohtaisesti tykkään työstä ja oon tyytyväinen työnkuvaan, eteenpäin pääseminen motivoi, mut en kyl tiä mitä sit seuraavaksi kun tää työ ei enää kiinnostaa.

Toinen syy työpaikan vaihtamiselle tulosten perusteella olisi uralla eteneminen. Tällä hetkellä työntekijöiden oli vaikea nähdä, miten etenisivät urallaan, tai miten enää kehittyisivät tämän työnkuvan jälkeen, jos ei esimiestehtävät kiinnosta.

4.6 Muut esille tulleet asiat

Haastattelun lopuksi tutkija kysyi haastateltavilta, olisiko vielä jotain, mitä he haluaisivat tuoda esille. Moni jo edellä käyty asia nousi uudelleen esiin. Varsinkin koulutukseen ja ajankohtaisten asioiden viestimiseen haluttiin muutosta. Melkein kaikki koulutukset ovat verkossa ja työntekijän omalla vastuulla oli niiden kuuntelemiset. Asiakkaan tarve meni aina edelle ja kuuntelut jäivät usein tai aina kuuntelematta. Ehdotettiin sellaistaikin, että välillä olisi lupa laittaa kokonainen päivä kalenteri kiinni, jotta voisi kuunnella kaikki kuuntelut ja tehdä tekemättömät koulutukset ja testit.

Luottotukitiimi sai jälleen kerran kiitosta omasta toiminnastaan, heidän tukensa oli ollut korvaamaton. Koettiin, että oli päässyt vaikuttamaan asioihin jos vaan itse oli ollut pilotin ajan aktiivinen.

Voisiko olla kerran kuussa päivä että tänään en ota asiakaita ollenkaan, pitää itsensä ajan tasalle, luen intraa, kuuntelen skypea.

Intraan saisi ryhmiä luotua, ei sähköpostilla, mahdollisimman yksinkertaista. Esimerkiksi sharepointissa voisi olla kaikki yhteiset kokeilut pilotit, tuotteet mitä premikoille tarjolla.

Luottotukitiimille isot kiitokset, Mirva ja Sanna mukana, hieno juttu. Ei ihan täysin selvinnyt mikä heidän rooli tulevaisuudessa on. Siitä olen ollut äärettömän onnellinen ja toivotavasti pysyy edes tässä tilassa. Moni asia toiminut hyvin, meitä on kuunneltu, on päässyt vaikuttamaan asioihin.

Lisäksi tutkija kysyi mielipidettä siitä, että ryhmän kesken nähtäisiin kerran vuodessa kasvotusten. Päivien tarkoituksena olisi nähdä kahden tai kolmen päivän ajan, käydä läpi ajankohtaisia asioita, verkostoitua ja jakaa kokemuksia. Tämä koettiin erittäin hyväksi ideaksi, moni muistikin ”vanhasta” elämästä ns. HPN-päivätyöpäivät.

Valmennus ois tärkeet ettei pudota kelkasta, ”päivätyöpäivät” kerran vuodessa. Pääsee vaihtamaan kuulumisia, näkee naamoja, helpompi ottaa jatkos yhteyttä. Saa vinkkejä omaan tekemiseen, olisi vähän rennompaa ku kaikki päivät menee koneen hakkaamiseen.

Skype on tehokas mutta persoonaton. Taistelupareja saisi hyvin luotua ku näkis kasvotusten. Kun oli pieni ryhmä alussa oli helppoa ottaa yhteyttä, mutta nyt kun iso ryhmä eikä kaikkia tunne ni vaikeempaa.

Kollegoiden sairaspöissaolot ja lomat rasittivat työntekijöitä. Sairaspöissaoloturaajat Online- maailmassa koettiin hyväksi ja toimiviksi, niiden poistumista ihmeteltiin. Toivottiin, että sairaspöissaoloturaajat tulisivat takaisin. Vähintään kahden tai kolmen ryhmässä olevan kalenteri olisi kokonaan kiinni ja tuuraajat voisivat hoitaa akuutteja caseja ja tuurata pöissaolijoita. Kun asiakkaat olivat kerran asioineet jonkun ryhmän työntekijän kanssa, he mielellään jatkoivat saman neuvojan kanssa seuraavankin hankkeen. Tästä syystä asiakkailta laittoivat suoraan sähköpostia tai jättivät asiakaspalvelun kautta soittopyyntöä. Näihin yhteydenottoihin oli lähestulkoon mahdoton reagoida, koska oma kalenteri oli aivan täynnä seuraavan viikon. Haastateltavat tuumasivat, että kalenterinhallintaa helpottaisi, jos olisi joku jolle ohjata kiireellisiä soittopyyntöjä. Koettiin, että hoidettiin yksöisasiakkaita, joille pitäisi taata paras palvelu ja saatavuus.

5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia miten työntekijöiden työmotivaatioon voidaan vaikuttaa sekä tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät lisäävät tai vähentävät työntekijöiden työmotivaatiota. Saatujen tutkimustulosten perusteella tehtiin kehitysehdotukset yritykselle. Kehitysehdotukset on tehty haastattelujen, teoreettisen viitekehyksen ja tutkijan oman pohdinnan pohjalta. Yrityksen päätettäväksi jää kehitysehdotusten toteutus ja aikataulu. Tutkimuksessa kehittämisen kohteiksi nousi työympäristö, palkka, ryhmän vetäjän rooli, tavoitteet, viestintä, etenemismahdollisuudet ja kalenterinhallinta.

Tutkimustulosten perusteella kaikki työntekijät kokivat aika ajoittain työympäristönsä, avokonttorin, haasteelliseksi. Suurimmaksi ongelmaksi nousi meteli ja työn keskeytyminen. Haapakangas Annu on tehnyt väitöskirjan avo- ja monitilatoimistojen meluongelmien vähentämisestä. Tutkimuksen mukaan työympäristön melu lisää työntekijän stressiä ja vaikeuttaa keskittymistä. Avotilassa suurimman osan metelistä aiheuttaa ympärillä käydyt keskustelut. Mitä paremmin toisten puheesta saa selvää, sitä enemmän se häiritsee. Akustinen suunnittelu tulisi toteuttaa niin, että puheääni ei erottuisi. Akustinen suunnittelu pitää sisällään sermien, vaimennusmateriaalien ja peiteäänien suunnittelun. Peiteäänellä tarkoitetaan huomaamatonta ja tasaista huminaa. Ilman peiteääntä on vaikea saavuttaa hyviä työskentelyolosuhteita. Lisäksi pitäisi olla tarjolla niin sanottuja hiljaisia tiloja, joihin on helppo siirtyä. (Haapakangas 2017, 73.)

Avokonttorin tai avotilassa työskentelevien tulisi sopia keskenään omat pelisäännöt siitä, miten avotilassa tehdään töitä. Esimerkiksi työntekijää, jolla on luurit korvilla, ei voi mennä häiritsemään kesken neuvottelun. Työntekijät saavat itse osallistua pelisääntöjen luomiseen ja näin sitoutuvat niihin paremmin. Osassa avokonttoreita yhteisistä pelisäännöistä on aiemmin puhuttu, mutta ne voitaisiin kirjata ylös ja muistuttaa kaikkia yhteisistä säännöistä.

Moni koki saavansa ”ylennyksen” kun pääsi tähän tehtävään, mutta työstä saadussa korvauksessa tai eduissa se ei näkynyt millään tavalla. Palkka ei vastannut tehtyä työtä ja tämän takia koettiin, että tehtyä työtä ei arvosteta. Yritys oli painottanut, että työntekijät tekivät asiantuntijatyötä, mutta heillä ei ole asiantuntijan palkka. Eniten mielipahaa aiheutti se, että varainhoitajilla oli eri substanssiosaaminen, mutta heillä oli silti parempi palkka. Toimintamallin käyttöönoton myötä rahoitusosaaminen jäi kokonaan varainhoitajilta pois.

Työntekijöillä on oman lähiesimiehen lisäksi ryhmällä vetäjä, jonka puoleen voi kääntyä työnkuvaa tai toimintamallia koskeissa asioissa. Työntekijöille on jäänyt sellainen tunne, ettei vetäjä tai vetäjät pysty täysin kes-

kittymään ryhmän toimintaan. Vetäjän olisi hyvä olla sellainen, joka keskittyy ainoastaan vetämään tätä ryhmää, eikä tee sitä jonkun toisen työn ohella. Vetäjällä olisi selkeä kuva työstä, sen vaatimuksista ja voimavaroista. Vetäjän puoleen voisi kääntyä mieltä askarruttavista asioista.

Tavoitteet koettiin osittain sopiviksi ja osittain liian suuriksi. Tavoitteiden pitäisi olla realistisia ja saavutettavissa. Täten kehitysideana onkin, että yritys katsoo toteutuneet myynnit ja tapaamismäärät esimerkiksi kuluneen vuoden osalta kyseisen ryhmän työntekijöiltä ja tavoitteet tarkastetaan. Jos tavoitteet ovat liian suuret, ne eivät motivoi ja päinvastoin.

Kaikki viestintä tapahtui sähköpostin välityksellä. Kiireen keskellä työntekijät eivät ehdi reagoimaan eikä sisäistämään asioita. Sähköposti on loputon suo, eikä sieltä löydä mitään. Ehdotettiin, että ryhmän työntekijöillä olisi oma Sharepoint - sivusto tai vastaava, jonne koottaisiin kaikki ajankohtaiset asiat, muun muassa käynnissä olevat tuotekokeilut ja niiden raportointi. Viestintä tapahtuisi suurimmaksi osaksi tämän sivuston kautta. Esimerkiksi, kun joku kysyy jotakin asiaa, kaikille olisi mahdollisuus käydä lukemassa vastaus. Kerran viikossa olisi lukutunti, jolloin jokainen käy sivustolla lukemassa ajankohtaiset asiat. Tälle sivustolle voisi koota ryhmän kesken mahdollisesti käytyjen Skype-neuvottelujen tallenteet. Jos ei ole päässyt osallistumaan, voi tallenteen käydä jälkikäteen kuuntelemassa ja näin pysyy ajan tasalla sovituista asioista.

Urapolkua ja etenemismahdollisuuksia yrityksen tulisi miettiä paremmin rahoitusosaajien kannalta. Urapolku tulisi tuoda paremmin työntekijöiden tietoon. Työntekijöiden tulisi tietää mihin työtehtävään tähtäävät halutesaan seuraavaksi. Viitalan (2013, 88.) mukaan yksi syy työpaikan vaihtamiseen on kehittymismahdollisuuksien vähyys.

Kalenterinhallinta aiheutti työntekijöille aika ajoittain harmaita hiuksia. Oli vaikea ennakoida tarvittavan taustyön määrää, jos kollega sattuu olemaan poissa. Tuntui, että omasta kalenterista jotenkin selviytyi tai oli oppinut selviytymään, mutta sitten kun piti sairaspöissaoloja tuurata, niin se kuormitti. Kehitysehdotuksena yritykselle on, että tutkitaan minkä verran keskimäärin poissaoloja on ja ennusteen mukaan olisi ryhmän sisällä yhden tai useamman kalenteri kokonaan kiinni. Tuuraajat olisivat sitä varten, että kun joku sairastuu, niin sairastuneen työntekijän aikavaraukset ja kesken eräiset työt siirrettäisiin hänelle. Lisäksi heillä olisi mahdollisuus hoitaa niin sanottuja kiireellisiä caseja, jotka tulevat niin sanotusti "tiskin alta". Työntekijän tarvitsisi hoitaa vain omat työnsä ja näin kalenterinhallinta helpottuisi.

Ryhmän työntekijät tekivät töitä ympäri suomen. Yhden haastateltavan sanoja lainatakseni, "Skype on tehokas, mutta persoonaton." pääsenkin seuraavaan kehitysehdotukseen. Aiemmin, vuosia sitten, oli niin sanottuja HPN- päivituspäiviä. Kerran vuodessa olisi hyvä olla tälläkin ryhmällä koontuminen jossakin päin suomea useamman päivän ajan. Työntekijät

pääsisivät verkostoitumaan, puhumaan työstään muiden samaa työnku-
vaa tekevien kanssa ja samalla kuuntelemaan ja oppimaan ajankohtaisista
asioista. Tämän jälkeen työparien sopiminen ja lähestyminen Skypen
kautta olisi helpompaa, kun olisi edes kerran kasvotusten nähnyt. Ennen
päivityspäiviä voisi ryhmältä kysyä, mitä asioita he haluavat noilla päivillä
käydä läpi. Suurin osa koulutuksista on nykyään verkossa, joten tällainen
fyysinen tapaaminen muiden ryhmän työntekijöiden kesken voisi nostaa
työmotivaatiota.

Päivityspäivillä työntekijät voisivat jakaa ajatuksiaan. Työntekijä voi tuu-
nata työtä itselleen sopivammaksi ja mielekkääksi esimerkiksi ottamalla
mallia muista (Työterveyslaitoksen julkaisu 2015, 17-18.). Päivityspäivillä
olisi mahdollisuus vaihtaa ajatuksia ja kokemuksia itse työstä ja kaikesta
mikä siihen liittyy. Vertaistuki on yleensä parasta ja hedelmällisintä. Työ-
kavereilta voisi saada vinkkejä ja ajatuksia omaan työhön ja siihen miten
työtä voisi tehdä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, miten yritys voi vaikuttaa työnteki-
jöiden työmotivaatioon ja tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät lisäävät tai
vähentävät työmotivaatiota. Tutkimuksessa onnistuttiin hyvin ja haastat-
teluiden avulla saatiin työntekijöiltä arvokasta tietoa, joiden pohjalta luo-
ttiin kehitysehdotukset yritykselle. Kehitysehdotusten kautta yritys voi vai-
kuttaa työntekijöiden työmotivaatioon.

Yhteenvetona tutkimustuloksista voidaan todeta, että työn sisältö motivoi,
työntekijät olivat motivoituneita, he nauttivat ja pitivät työstään. Kaikki
olivat omasta mielestään kehittyneet uutta työtä tehdessään ja kokivat
päässeensä uralla eteenpäin. Työ oli sopivassa määrin haastavaa ja vaihte-
levaa. Kukaan haastateltavista ei moittinut työn sisältöä, kaikki pitivät työ-
tään merkityksellisenä ja mielekkäänä sekä palveltavan asiakassegmentin
asiakkaita ihanina. Työstä pidettiin vaikka kokonaisuudet olivatkin välillä
isoja ja vaativat paljon ajatustyötä. Isot kokonaisuudet nähtiin positiivisena
asiana, niiden kautta oma ammattitaito ja osaaminen kehittyi. Suurin
stressinaiheuttaja tuntui olevan ajan puute ja työn määrä. Moni koki, että
joutuu tekemään työnsä kiireellä.

Kaikki haastateltavat nauttivat työstään, asiakas tuli aina ensin, silläkin
seurauksella että oma kahvitauko ja lounastauko jäi pitämättä. Koettiin,
että yritys ei näe työntekijöiden antamaa panosta. Kaikki olivat tehneet yli-
töitä pilotin aikana ja osa oli ollut aika ajoittain uupunut ja stressaantunut.
Sinokin (2016, 97.) mukaan työstressin takana on usein tehdyt ylityöt.
Työntekijälle jää liian vähän aikaa työstä palautumiseen, koska on käyttä-
nyt vapaa-aikaansa töiden tekemiseen. Stressaantuneen työntekijän tuot-
tavuus pienenee ja ongelmanratkaisukyky heikkenee. (Sinokki 2016, 97.)

Annettujen kehitysehdotusten kautta yritys voi omalta osaltaan vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen esimerkiksi tarkistamalla työn vaatimuksia (tavoitteita) ja voimavaroja (poissaolotuuraajat, avokonttorin akustiikkasuunnitelma). Avokonttorin melu koettiin aika ajoin todella häiritseväksi. Välillä työntekijät eivät kuulleet mitä asiakas puhui, tai jos eivät olleet neuvottelussa niin sitten työkaveri tulivat keskeyttämään ajatustyötä. Yhteisten pelisääntöjen kertaaminen työntekijöiden kesken voi auttaa työn keskeyttämiseen ja taustameluun. Kaikille avokonttorissa työskentely ei sovi, jotkut työntekijöistä voisivat olla tehokkaampia saadessaan työskennellä rauhallisemmassa tilassa.

Työntekijöiden tulisi itse pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan ja näin ollen taukojen pitämisestä ja ylitöiden tekemisestä. Työn tauottamisella on suuri merkitys työhyvinvointiin. Virolaisen (2012, 94.) mukaan ilman selkeitä palautumisjaksoja työpäivän aikana työpäivästä tulee kuormittava, eikä työntekijä ehdi palautumaan ennen seuraavaa työpäivää. Työn tauottaminen työpäivän aikana vähentää tutkitusti poissaoloja, parantaa työtehoa ja työntekijän kykyä käsitellä vaikeita asioita. Tauko voi olla lyhytkin, ihan pari minuuttia, mutta pääasia on että työntekijä siirtyy fyysisesti toiseen tilaan omalta työpisteeltään. (Virolainen 2012, 98-99.)

Työkaverit koettiin erittäin tärkeiksi ja motivoiviksi. Töihin oli kiva tulla, koska oli mukavat ja auttavat työkaverit. Työkavereiden tukeen pystyi luottamaan. Kukaan haastateltavista ei moittinut työyhteisöään, kaikki pitivät työkavereistaan ja ilmapiiri työpaikalla oli hyvä. Sinokin (2016, 192.) mukaan hyvä ilmapiiri muodostuu työkaverin kunnioittamisesta ja auttamisesta, hyvistä käytöstavoista, luottamuksesta, rehellisyydestä ja toisen arvostamisesta. Kun pystyy luottamaan kollegan apuun, ymmärretään yhteiset tavoitteet ja tehdään töitä niiden saavuttamiseksi, pystytään asiantuntemusta ja osaamista hyödyntämään monipuolisesti tiimin kesken. Työilmapiiri vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin, sitä kautta työmotivaatioon ja siten tuottavuuteen. (Kehusmaa 2011, 116-117; ks Sinokki 2016, 192.)

Sinokin (2016, 194-195.) mukaan hyvän työyhteisön piirteitä ovat työntekijän vastuuttaminen, ammatillinen kehittyminen ja palautteen antaminen. Esimies mahdollistaa työntekijän onnistumisen. Yritykset, jotka ymmärtävät johtamisen vaikutuksen työmotivaation parantamiseksi ja ylläpitämiseksi, menestyvät. Esimies on aito, ottaa vastuuta ja oppii virheistään. (Sinokki 2016, 194-195.)

Tutkimustulosten perusteella esimiehet koettiin ymmärtäväisiksi ja ihanniksi. Heitä oli helppo lähestyä. Samaan aikaan koettiin, että esimies ei tiedä työntekijän työstä mitään, joten esimiehen olisi vaikea antaa palautetta tehdystä työstä ja hänen puoleensa oli turha kääntyä mieltä askarruttavista asioista. Osalla esimiehistä oli vahva rahoitusosaaminen taust-

talla, osalla ei. Sinokin (2016, 46.) mukaan ennen esimiehet olivat enemmän asiakeskeisempiä ja keskittyivät työntekijöiden suorituksiin ja työajan valvomiseen, kun taas nykyään arvostetaan tunneälyä ja sitä, että esimies kykenee luomaan sellaiset olosuhteet, että työntekijä on motivoitunut. Yrityksessä on ehkä vanhanaikainen käsitys esimiehen tehtävästä, että esimiehen pitäisi olla enemmän asiakeskeisiä (management). Yrityksessä ollaan menossa siihen suuntaan, että esimiehen tehtävänä on enemmän johtaa (leadership). Tämän takia esimiestyö aiheutti eniten poikkeavia vastauksia. Työntekijät eivät tieneet mikä on esimiehen rooli tänä päivänä.

Tavoitteet olivat haastateltavien mukaan osittain oikealla tasolla ja osittain liian vaativat. Tapaamismäärä oli monen mielestä sopiva, mutta lisämyynnit olivat haastavia. Oman tekemisen peilaaminen nykyisen tiimin jäseniin oli hankalaa, koska heillä oli eri asiakasryhmä palveltavana ja täten kokonaisuudet olivat hieman eri luokkaa. Yksi haastateltava tuumasikin, että ”meil on näiden X-asiakkaiden kanssa vähä eri säännöt ja eri päättäjät”. Kokonaisuudet olivat usein isompia, vaikka lopputulos (myynti) oli pienempi. Viranomaisvaatimukset vaativat tietynlaista dokumentointia, ja välillä ihan pienenkin lainan tekemiseen uhrautui paljon aikaa muun muassa vakuuskuvioiden selvittelyssä.

Työntekijöiden olisi helpompi peilata omaa tekemistään ryhmän keskellä, koska heillä on samanlainen työnkuva kuin verrata sitä omiin tiimiläisiinsä. Yksi yritykselle annetuista kehitysehdotuksista olikin tavoitteiden tarkastaminen. Pitäisikö työntekijöiden verrata omaa tekemistään nykyisiin tiimiläisiin vai ryhmän työntekijöihin? Kuten Locke ja Latham (1990, 27-29.) kuvailevat tavoitteiden pitää olla selkeitä, täsmällisiä, tarpeeksi haastavia ja saavutettavissa, jotta ne motivoivat. Työntekijän mielipide kannattaa ottaa huomioon, kun tavoitteita asetetaan. Kun työntekijä on samaa mieltä tavoitteista, hän sitoutuu niihin paremmin, ja on valmis tekemään töitä niiden eteen. Liian suuret tavoitteet eivät motivoi. (Locke & Latham 1990, 27-29.)

Viitalan (2009, 139.) mukaan työntekijät odottavat työltään muutakin kuin rahallista korvausta. Rahallisen korvauksen lisäksi on olemassa aineettomia korvauksia, joita moni työntekijä arvostaa. Aineettomia korvauksia ovat esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua, joustavat työajat, työn arvostus, työn jatkuvuus ja etenemismahdollisuudet. (Viitala 2009, 139.) Palkka ei vastannut työntekijöiden ajatuksia työn vaatimuksista. Eniten harmia tuntui aiheuttavan se, että sijoituspuolella palkat ovat paremmat. Tämän takia koettiin, että työtä ei arvosteta sillä tavoin kuin sijoituspuolella. Palkka ei ehkä olisi noussut niin paljon esille tutkimuksessa, jos esimerkiksi varainhoitajilla olisi sama palkka kuin rahoitusneuvojilla ja rahoitusneuvojat tuntisivat, että heidän työtään oltaisiin arvostettu yhtä paljon kuin varainhoitajien työtä. Sekä sijoituspuoli että rahoituspuoli vaativat molemmat erityistä substanssiosaamista, joten kysymys kuuluukin, miksi palkkaero on niin suuri, kuin haastateltavat antoivat ymmärtää.

Etenemismahdollisuuksia ei nähty. Monella rahoitus oli lähellä sydäntä, sijoituspuoli ei kiinnostanut eikä esimiestyö. Pienempi palkkakin hyväksyttäisiin, jos olisi seuraava tehtävä johon tähdätä. Heikot etenemismahdollisuudet olivat syy siihen, miksi sitoutuminen oli heikkoa, moni oli katsellut muita työpaikkoja ja jopa niitä hakenutkin. On tärkeää, että työntekijä näkee erilaisia kehittymisen mahdollisuuksia tai mielenkiintoisia työtehtäviä, joihin hakeutua. Lämsän ja Päivikkeen (2010, 92.) mukaan sitoutunut työntekijä on sitoutunut työpaikkaansa, tekee töitä innokkaasti ja tehokkaasti. Sitoutunut työntekijä kokee innostumista töistä, tulee mielellään töihin ja tartuttaa innostusta muihin. (Lämsä & Päivike 2010, 92.) Etenemismahdollisuudet olisivat yksi erittäin hyvä motivointi ja sitouttamiskeino yritykselle.

Valmennustyö kiinnosti monia, mutta suurin osa valmennuksista oli erinäisistä syistä mennyt sähköiseen muotoon, koulutukset ovat valmiita paketteja, kouluttajia ei enää tarvita siinä määrin kuin joskus aiemmin. Työntekijöissä oli mieletön määrä osaamista ja hiljaista tietoa, joka pitäisi saada eteenpäin ja yrityksen jollakin tavalla hyödynnettyä. Valmiit koulutukset, jotka kuunnellaan omalla ajalla itsenäisesti, ovat siinä mielessä huonoja, ettei pääse olemaan vuorovaikutuksessa. Jos koulutus järjestettäisiin luokahuoneessa, voisi kouluttajalta kysyä tarkentavia kysymyksiä ja haastaa joissakin asioissa, nyt opiskelu oli aika yksinäistä.

Tällä hetkellä työntekijöiden oli vaikea tuunata omaa työtään itselleen sopivammaksi ja vähemmän kuormittavammaksi. Kaikki haastateltavat olivat tunnollisia ja olisivat halunneet saavuttaa määrätyt tavoitteet varsinkin tapaamismäärän suhteen. Tapaamismäärä tuntui olevan ainoa tavoitteista, johon pyrittiin, koska se oli ainut tavoite joka oli saavutettavissa. Yritys oli antanut selkeät raamit, miten työtä tehdään ja minkälaisella tahdilla. Yrityksellä on nyt mahdollisuus tuunata työtä työntekijöille enemmän motivoivaksi kehitysehdotusten perusteella esimerkiksi miettimällä ratkaisuja työympäristön tuomaan ongelmaan. Yksi työn tuunaamiskeino työntekijälle on työympäristön vaihtaminen (Sinokki 2016, 228.). Työntekijä voi tuunata työtä itselleen mielekkäämmäksi myös opettelemalla uusia taitoja, vaihtamalla työtehtäviä tai osallistumalla johonkin hankkeeseen tai projektiin. (Hakanen 2011, 84-85; Työterveyslaitoksen julkaisu 2015, 17-18.) Jotta työntekijä voisi työtään tuunata, pitää olla tarjolla erilaisia mahdollisuuksia ja vapauksia työn tuunaamiseen.

Haastatteluissa nousi esille, että moni oli odottavalla kannalla. Odotettiin, että mitä tulevaisuus toisi tullessaan. Tiedostettiin, että eletään jonkinlaisessa murroksessa finanssialalla ja yrityksessä käynnissä ollut organisatiomuutos on osittain vielä kesken. Finanssialalla globalisaatio on mahdollistanut ulkomaisten pankkien jalkautumisen Suomeen ja kilpailu markkinaosuuksista on kovaa. Digitalisaatio on muuttanut rankasti ja tulee muuttamaan käsitystä perinteisestä pankista. Robotiikka tulee korvaamaan useita työtehtäviä, mutta taas uusia työtehtäviä tulee varmasti tilalle. Muutos on ollut nopeaa ja pankkien on muututtava pysyäkseen kilpailussa

mukana. Toivottiin, että muutosten myötä tulee uusia mielenkiintoisia työtehtäviä ja yritys alkaa miettimään, miten voisi omalla toiminnallaan motiivoida työntekijöitä enemmän. Motivoinut työntekijä on sitoutunut, tehokas, innostunut, keskittyy työhönsä paremmin ja suoriutuu työstään keskimääräistä paremmin (Sinokki 2016, 80-81).

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkijalle tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoista ja antoisaa. Tutkimus oli lähellä tutkijan omaa sydäntä ja oma motivaatio tutkimuksen tekemiseen oli kohdillaan. Tutkimuksen tekeminen onnistui odotetusti, tutkija sai riittävän määrän aineistoa, jopa enemmän kuin alun perin uskoi.

Tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyyteen vaikuttaa se, että tutkija itse teki töitä samassa työnkuvassa kuin tutkimuksen kohderyhmä. Tutkija on pyrkinyt sulkemaan omat ajatuksensa ja mielipiteensä tutkimuksen ulkopuolelle, mutta ne ovat silti voineet vaikuttaa tutkimustuloksiin ja analyysiin. Tutkijan piti tarkkaan miettiä, kuinka kysyy asioita haastateltavilta, ettei johdattele millään tavoin. Haastateltavia kiinnosti myös tutkijan mielipiteet eri teemoista, joten useammankin haastattelun päätteeksi nauhoitus lopetettiin ja tutkija ja haastateltava vaihtoivat ajatuksiaan vielä tutkimuksen ulkopuolella.

Teemahaastattelu osoittautui hyväksi tiedonkeruumenetelmäksi. Haastattelussa tutkija pystyi tekemään tarkentavia kysymyksiä sekä vetämään jo haastattelun aikana johtopäätöksiä ja yhteenvetoja, ja näin varmistamaan haastateltavalta, että hän oli juuri näin asiaa tarkoittanut. Tarpeen tullen haastateltava pystyi tarkentamaan omaa vastaustaan. Tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon. Työmotivaatio on sen verran yksilöllinen asia, eri asiat motivoivat eri henkilöitä, joten haastattelu kannatti toteuttaa yksilöhaastatteluina. Haastattelut onnistuivat hyvin, ilmapiiri oli luotettava ja tutkija sai arvokasta tietoa. Tutkija uskoo, että haastateltavat olivat rehellisiä ja avoimia vastauksissaan. Rehellisten vastausten saamista edesauttoi se, että tutkimustulokset käsiteltiin täysin anonymisti.

Haastatteluita ei annettu haastateltaville jälkikäteen luettavaksi ja näin ollen on tutkijan vastuulla että tehty tulkinta vastaa sitä, mitä haastateltava on tarkoittanut. Teemahaastattelun viimeinen teema henkisyys ja sisäinen draivi kokosi hyvin haastattelun edellisiä teemoja yhteen. Tässä teemassa käsiteltiin työntekijän arvoja ja asennetta sekä sitoutumista työhön. Tämän teeman kohdalla tutkija kokosi haastateltavan ajatuksia yhteen ja varmisti, että on ymmärtänyt oikein. Litteroinnissa käytettiin propositiotason litterointia, joten on tutkijan vastuulla, että kaikki oleellinen on kerätty haastatteluista ylös. Tutkijan vastuulla on, että haastateltavat ovat ymmärtäneet mitä kysymyksillä on haettu ja ettei tutkija ole johdatellut kysymyk-

sillään. Saturaatio eli kylläntyminen saavutettiin nopeasti, vastaukset olivat linjassa keskenään muutamia satunnaisia poikkeuksia lukuun ottamatta.

Tutkija dokumentoi tutkimuksen ajan päiväkirjanomaisesti omia havaintojaan. Pilotin aikana tehdyt havainnot johtivat tähän tutkimukseen. Yhteisissä Skype palaverissa osallistumisen taso vaikutti vahvasti siihen, että tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Tutkija halusi luoda haastatteluissa luottamuksellisen ilmapiirin, jotta haastateltavat uskalsivat tuoda ajatuksiaan julki mahdollisimman rehellisesti. Haastattelun tavoitteena oli saada selville asioita ja tuoda esille uutta tietoa. Kaikki haastattelut tallennettiin, litterointiin ja dokumentoitiin.

6.2 Jatkotutkimukset

Tutkimus olisi hyvä uusiksi esimerkiksi puolen vuoden tai vuoden kuluttua. Uuden tutkimuksen kohderyhmäksi voisi mahdollisuuksien mukaan ottaa mukaan kaikki ryhmän työntekijät. Tässä tutkimuksessa kohderyhmänä olivat vain pilottiin osallistuneet työntekijät. Näin saataisiin kokonaisvaltainen näkemys siitä, miten ryhmän työntekijöiden mielestä työmotivaatioon voi vaikuttaa. Jatkotutkimuksen voisi toteuttaa kvantitatiivisena tutkimuksena kyselylomakkeen muodossa, jos teemahaastattelu osoittautuisi liian työlääksi ja aikaa vieväksi. Kyselylomake sisältäisi tutkimuksessa esille nousseista asioista kyselyn ja lopuksi tulisi olla mahdollisuus tuoda esiin uusia kehitysehdotuksia. Kysely tulisi suorittaa anonymisti, näin saadaan paremmin vastauksia. Ongelmana on koko pilotin ajan ollut, että ajatuksiin ei ole voinut jakaa anonymisti, jolloin kaikki eivät ole halunneet tuoda omia ajatuksiaan ja kehitysehdotuksiaan julki.

Toinen jatkotutkimusaihe on esimiestyö. Tässä tutkimuksessa tehtiin vain pintaraapaisu siitä, miten esimies voi vaikuttaa työmotivaatioon. Tutkimustulosten perusteella eniten toisistaan poikkeavia vastauksia antoi juurikin esimiestyö. Toisaalta koettiin, että esimies on mukava ja ymmärtäväinen, mutta samaan aikaan koettiin, että esimies ei tiedä työntekijän tekemästä työstä mitään ja esimieheltä saatu tuki on pientä. Sinokin (2016, 46.) mukaan esimiehen tehtävänä on innostaa ja kannustaa työntekijöitä sekä antaa rakentavaa palautetta. Olisi hyvä saada työntekijöiden näkemys, millä keinoin esimies voisi motivoida työntekijöitään paremmin. Mitä asioita työntekijä kaipaa esimieheltään? Työelämässä on isot muutokset menossa, mikä on loppujen lopuksi lähiesimiehen rooli ja onko esimiehen oltava fyysisesti samassa tilassa vai ei? Haastatteluissa toistaiseksi oltiin sitä mieltä, että oli kiva, kun esimies oli samassa tilassa töissä ja saatavilla. Ajatusta virtuaaliesimiehestä ei nähty mahdollisena, päinvastoin ajateltiin, että todennäköisesti näin tulee jossakin vaiheessa olemaan.

Tutkimuksessa nousi esille työntekijöiden toive, että ryhmän vetäjä ei tekisi työtä muun työn ohella. Tutkimustulosten perusteella esimies koetaan

tärkeäksi, halutaan, että olisi joku joka ymmärtää työnkuvan ja jonka puoleen voisi kääntyä ja tukeutua. Onko kustannustehokasta, jos ryhmällä on oma täysipäiväinen vetäjä ja kaikilla työntekijöillä vielä lisäksi omat lähiesimiehet? Voisiko ryhmän vetäjä toimia myös työntekijöiden esimiehenä? Olisiko esimiehen helpompi johtaa työntekijöitä, joilla on samanlainen työnkuva ja olisiko työntekijöiden helpompi verrata omaa tekemistään samaa työnkuvaa tekevien kanssa? Ja jälleen tullaan kysymyksen eteen, mikä on tänä päivänä esimiehen rooli? Onko esimiehen edes tiedettävä työntekijän työnkuvaa ja työn vaatimuksia kovinkaan yksityiskohtaisesti? Vai onko, kuten Sinokki (2016, 46.) asian muotoilee esimiehen tehtävänä keskittyä tiimin toimintaan, ihmissuhteisiin ja verkostoihin tässä muuttuvassa ja usein virtuaalisessa maailmassa.

LÄHTEET

- Hakanen, J. (2011) & Työterveyslaitos. *Työn imu*. Tampere: Tammerprint Oy
- Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review, Vol. 46, Iss. 1
- Herzberg, F. Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsjärvi, S. Remes, P & Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita*. 13.-14., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Hyppänen, R. (2007). *Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita
- Juuti, P & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 5., uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy.
- Järvinen, K. (2014.) *Työn mielekkyyden johtaminen*. Helsinki: Alma Talent
- Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä*. Helsinki: Suomen Yliopistopaino Oy
- Kananen, J. (2010). *Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy
- Leiviskä, E. (2011). *Työ täynnä elämää*. Helsinki: Tietosanoma
- Locke, E. & Latham, G. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. (2010). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. 1-5. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Makkonen, A. (2016). *Asunto- ja kuluttajarahaus*. Helsinki: Alma Talent

- Makkonen, A. (2012). *Vastuullinen luotonanto*. Jyväskylä: Bookwell Oy
- Manka, M-K & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.
- Maslow, A.H. (1987). *Motivation and personality*. New York : HarperCollins.
- Mäkikangas, A. Mauno, S & Feldt, T. (2017). *Tykkää työstä*. Juva: Bookwell Digital
- Ojasalo, K. Moilanen, T & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät*. 3.uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Otala, L. & Ahonen, G. (2005). *Työhyvinvointi tuloksetekijänä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1990) *Ihmisten johtaminen*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Keuruun painolaitokset.
- Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta*. Porvoo: Bookwell Oy
- Ruohotie, P. (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Oy Edita Ab
- Ruohotie, P. & Honka, J. (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab
- Schaupp, M. Koli, A. Kurki, A. & Laurinaho, A. (2013) *Yhteinen muutos: Työhyvinvointia työtä kehittämällä*. Keuruu: Otavan Kirjapaino
- Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio*. Tallinna: Printon
- Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä*. Porvoo: Bookwell Oy
- Virolainen, H. (2012) *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki: BoD – Books on Demand
- Sähköiset lähteet:
- Yritys X. Sisäinen Intranet. Asiakassegmentti X. Haettu 22.12.2017 osoitteesta <https://www.X.fi/henkiloasiakkaat/asiakasedut/Varallisuutesi%20ansaitsee%20neuvontaa.html>

Haapakangas, A. (2015) *Subjective Reactions to Noise in Open- Plan Offices and the Effects of Noise on Cognitive Performance – Problems and Solutions*. Väitöskirja. Annales Universitatis Turkuensis 436. Haettu 22.5.2018 osoitteesta <http://www.utupub.fi/handle/10024/135298>

Kärävä, A. (2016) *Keskinkertainen työntekijäkokemus= keskinkertainen asiakaskokemus*. Blogikirjoitus. Haettu 12.2.2018 osoitteesta <http://www.people2join.com/fi/keskinkertainen-tyontekijakokemus-keskinkertainen-asiakaskokemus/>

Hasu, M., Pahkin, K., Puttonen, S. (2016) *Työhyvinvointi paremmaksi*. Työterveyslaitos. Haettu 5.2.2018 osoitteesta http://www.ty-oelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf

Hakanen, J. (2009). Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys. Haettu 5.2.2018 osoitteesta https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf

Työterveyslaitoksen julkaisu *Innostuksen Spiraali – Innostavat menestyvät työyhteisöt (INSPI)* . Tutkimus ja kehittämishanke. (2015). Haettu. 21.3.2018 osoitteesta <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyon-tuunaajan-inspiraatiokirja.pdf>

Sähköpostikutsu haastateltaville:

Hei Kollega

Ensinnäkin pahoittelut, että vaivaan sinua tässä hirmuisessa kiireessä, mutta toivoisin saavani hetken vaivata sinua ja viedä aikaasi, asiani koskee X- rahoitusneuvoja ja lähestyn teitä kaikkia näin yksitellen.

Teen opintoihini liittyvän työn koskien X-toimintamallia. Olen pyöritellyt tutkimusta monestakin eri näkökulmasta, mutta pilotin aikana ajatus on selkeytynyt ja olen tullut siihen tulokseen, että nyt on saatava työntekijöiden ääni kuuluviin. Haluaisin kuulla sinun näkemyksiä koskien työn vaatimuksia ja työn voimavaroja, missä menee oma jaksaminen tällä hetkellä, mikä motivoi tai voisi motivoida paremmin. Markulta tulikin jo kyselyä, koskien toimintaa yleisesti, mutta minun tavoitteeni on mennä tutkimuksessa ”pintaa” syvemmälle nimenomaan työntekijän näkökulmasta.

Tutkimuksen toteutan haastattelemalla teitä yksitellen. Haastattelut tehdään anonyymisti ja käsitellään täysin luottamuksellisesti, vain minä käytän hyväkseni keräämääni tietoa eikä yksittäisen henkilön vastauksia voida vastauksista erottaa. Haastatteluun ei tarvitse valmistautua mitenkään, pääasia, että sinulla olisi noin 30min (max) aikaa varattu ja rauhallinen tila, jossa pystyt avoimesti kertomaan ajatuksia. Minulla on valmiit kysymykset/ aiheet, joista haluan kanssasi keskustella.

Mitä enemmän saan vastauksia, sitä kattavammin saan tietoa ja sitä kautta vietyä kehitysideoita ja ajatuksia eteenpäin ryhmän vetäjille.

Sopisiko sinulle jokin aika (ehdotus päivistä)? En merkitse omaan kalenteriin kenenkään haastateltavien nimiä, ei jää mihinkään merkintöjä ketä olen haastatellut. Voidaan toteuttaa haastattelu, kun olet töissä tai kotona, kuinka vain sinulle sopii.

Ystävällisin terveisin Heidi Säteri

Teemahaastattelurunko:

TEEMA 1 TAUSTATIEDOT

- mistä asti olet ollut mukana pilotissa?
- entä kuinka kauan koko yrityksessä?

TEEMA 2 TURVALLISUUDEN TARPEET

Palkka

- onko tärkeää?
- vastaako palkka työtä?
- vaikuttaako palkkaus motivaatioon?
- työn jatkuvuus?

Työympäristö

- työympäristö, avokonttori vai mikä?
- fyysiset asiakkaat, verkkotapaamiset? Miltä tuntuu?

TEEMA 3 LÄHEISYYDEN TARPEET

Työyhteisö

- tiimin tuki omasta tiimistä, entä premikkatiimistä? (tuuraus, apu)
- miten koet tiimin/työkavereiden tuen? Saatko apua?
- tuuraaminen, poissaolijoiden caset? Oisko helpompaa, että oma tuuraaja olisi myös X-rahoitusneuvoja?
- luottotukitiimi? kokemuksia?
- ilmapiiri? erilainen kohderyhmä palveltavana kuin muilla tiimiläisillä? onko vaikea peilata omaa tekemistä nykyisin tiimiläisiin?

Esimies

- esimiehen tuki? Ymmärtääkö esimies sinun työtäsi mitä teet tällä hetkellä?
- kuinka tärkeäksi koet lähiesimiehen läsnäolon? Voisiko esimies olla virtuaalinen?
- palaute omasta työstä, koetko tarpeelliseksi? saatko palautetta tällä hetkellä kollegoilta, asiakkailta, esimieheltä?

TEEMA 4 ARVOSTUKSEN TARPEET

Työn sisältö

- työn sisältö (onko työ mielekästä, merkityksellistä, haastavaa, itsenäistä, vaihtelevaa)
- miltä tuntuu palvella vain yhtä asiakasryhmää?
- työmäärä (sopiva, kuormittavaa, liian helppoa)
- kalenterinhallinta (ylityöt, joutuuko työskentelemään nopeasti)
- koetko että työtäsi arvostetaan?
- oletko motivoitunut työn sisällöstä?

Tulokset/ tavoiteasetanta

- tiedätkö mitä sinulta odotetaan? onko selkeät tavoitteet?
- onko tavoitteet oikealla/ realistisella tasolla ja motivoivatko ne?
- mikä olisi sopiva tapaamismäärä viikossa tai päivässä?
- onko vaikea peilata omaa tekemistä nykyisin tiimiläisiin? pitäisikö tavoitteet olla eri kuin muilla tiimiläisillä?

TEEMA 5 ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN JA KEHITTÄMISEN TARPEET

Osaaminen ja oppiminen

- onko tämänhetkinen osaaminen riittävää?
- joudutko käsittelemään työtehtäviä, mihin tarvitsisit enemmän koulutusta?
- edellyttääkö toimenkuva uusien tietojen ja taitojen hankkimista?
- onko työ haastavaa? Koetko onnistuvasi ja kehittyväsi?

Ura ja etenemismahdollisuudet

- onko halua, kiinnostusta, jos on, niin mitä seuraavaksi?

TEEMA 6 HENKISYYS JA SISÄINEN DRAIVI**Työn imu ja stressi**

- omat asenteet ja ihanteet
- oletko nauttinut työstäsi, työn imu?
- onko töihin kiva tulla, jos ei, niin miksi?
- koetko olevasi uupunut tai stressaantunut?
- koetko innostuvasi työstäsi?

Sitoutuneisuus

- oletko ollut aikeissa vaihtaa työpaikkaa? Syyt?

Muita esille tulevia ajatuksia, sana on vapaa.

Tuunaamisehdotuksia kollegoille ja työntajalle (kalenterinhallinta, oppiminen yms yms..)