

**VAASAN YLIOPISTO**

**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**

**JOHTAMISEN LAITOS**

Alexi Korkea-aho

**HENKILÖSTÖN MOTIVOINTI ORGANISAATIOMUUTOKSESSA**

Tapausesimerkinä OK Perintä Oy

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma  
Pro gradu -tutkielma

**VAASA 2013**

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>5</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b>	<b>7</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1. Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoite ja rajaus	10
1.2. Tutkielman rakenne	11
<b>2. MOTIVAATIOTEORIAT</b>	<b>13</b>
2.1. Motivaatio käsitteenä	13
2.2. Motivaation sisältöteoriat	15
2.2.1. Tarvehierarkia	15
2.2.2. Teoria X ja Teoria Y	17
2.2.3. Motivaatio-hygienia teoria	19
2.2.4. Tarveteoria	21
2.3. Motivaation prosessiteoriat	22
2.3.1. Tavoitteenasetusteoria	22
2.3.2. Vahvistamisteoria	23
2.3.3. Oikeudenmukaisuusteoria	24
2.3.4. Odotusarvoteoria	26
2.4. Itsemääräämisen teoria	28
<b>3. ORGANISAATIOMUUTOS</b>	<b>31</b>
3.1. Muutosvoimat	31
3.2. Muutostyypit	33
3.3. Muutoksen vaiheet	35
3.4. Ihmiset muutoksessa	39
3.4.1. Muutoksen kokeminen	40
3.4.2. Muutosvastarinta	41
<b>4. EMPIIRISET MENETELMÄT, AINEISTO JA ANALYYSIN TOTEUTUS</b>	<b>44</b>
4.1. Menetelmänä teemahaastattelu	44
4.2. Tutkimusaineiston keruu	46
4.3. Kohdeorganisaatio ja tutkimusaineiston analyysi	47



<b>5. TUTKIMUKSEN EMPIIRISET TULOKSET</b>	<b>48</b>
5.1. Organisaatiomuutokset ja työmotivaation nykytila	48
5.1.1. Toteutetut muutokset	48
5.1.2. Muutosten syyt	50
5.1.3. Muutosten läpivienti ja mittaaminen	54
5.1.4. Henkilöstön työmotivaation nykytila	61
5.2. Henkilöstön motivointi muuttuvassa organisaatiossa	63
5.2.1. Esimiestyö ja esimiehen rooli	63
5.2.2. Työyhteisön ilmapiiri	67
5.2.3. Henkilöstön osallistaminen	69
5.2.4. Tavoitteet	70
5.2.5. Viestintä ja kehityskeskustelut	71
5.2.6. Työnteon perusedellytykset	72
5.2.7. Rekrytointiprosessin merkitys	72
5.3. Motivoinnin vaikutukset organisaatiomuutokseen	74
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>76</b>
6.1. Keskeisimmät havainnot	77
6.2. Loppupäätelmät	81
6.3. Esityksiä jatkotutkimusaiheiksi	81
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>83</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>90</b>
<b>Liite 1. Haastattelurunko</b>	<b>90</b>



<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
Kuvio 1. Motivaatioprosessi	15
Kuvio 2. Kiinalainen tarvehierarkia	17
Kuvio 3. Motivaatio-hygienia teoria	20
Kuvio 4. Yksinkertaistettu odotusarvoteorian malli	27
Kuvio 5. Ulkoiset ja sisäiset muutosvoimat	32
Kuvio 6. Organisaation muutostyypit	33
Kuvio 7. Muutoksen jäävuorimalli	36
Kuvio 8. Doppeltin muutospyörämalli	38
Kuvio 9. Muutokset ja niiden pääsyyt OK Perinnässä	54
Kuvio 10. Muutoksen prosessimalli OK Perinnässä	60
Taulukko 1. Tarvehierarkia	14
Taulukko 2. Muutoksen prosessimalli	37
Taulukko 3. Haastateltavien kategorisointi	47
Taulukko 4. Motivaatioon vaikuttavat tekijät ja motivoititavat	80



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppateollinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Aleksi Korkea-aho
<b>Tutkielman nimi:</b>	Henkilöstön motivointi organisaatiomuutoksessa
<b>Ohjaaja:</b>	Maria Järnlström
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden maisteri
<b>Laitos:</b>	Johtamisen laitos
<b>Oppiaine:</b>	Johtaminen ja organisaatiot
<b>Aloitussvuosi:</b>	2008
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2013

**Sivumäärä: 90**

---

**TIIVISTELMÄ**

Organisaatioiden ympäristö muuttuu nykyään huomattavan nopeasti monilla toimialoilla. Se pakottaa myös organisaatioita muutoksiin, joita ilman ei olisi enää mahdollista jatkaa kannattavaa liiketoimintaa. Organisaatio koostuu monista ulottuvuuksista ja osista, kuten esimerkiksi tuotantoyksiköistä, tukitoiminnoista ja henkilöstöstä. Suurissa muutoksissa voidaan kaikkien organisaation osien toimintaa suunnitella uudelleen. Henkilöstön rooli on nähtävä merkittävänä muutoksen läpiviennin kannalta, koska organisaatioiden fyysiset toiminnot ja rakenteet eivät muutu itsestään, vaan henkilöstön täytyy niitä aktiivisesti muuttaa. Tutkimuksen pääongelmana on näin ollen se, miten henkilöstöä voidaan motivoida muutostilanteissa.

Teoriaosuuden muodostavat motivaatioon sekä organisaatiomuutoksiin liittyvät luvut. Motivaatioteorioiden osalta raja-alue on jätetty laajaksi ja useita teorioita käsitellään rinnakkain, koska tarkoituksena oli etsiä avoimesti henkilöstön motivaation ja muutosten onnistumisen yhteyksiä. Motivaatioteoriat on jaoteltu sisältö- ja prosessiteorioihin. Sekä motivaatio- että muutosteorioiden luvut rakentuvat useista eri teorioista. Empiirinen osuus suoritettiin hyödyntäen kvalitatiivisista menetelmistä teemahaastattelua. Tutkimus keskittyi tapausesimerkin, OK Perintä Oy:n johdon ja esimiesten näkemyksiin kyseisistä teemoista ja haastateltavia oli aina toimitusjohtajasta lähiesimiestasolle saakka. Tämä asetelma myös liittyi läheisesti jo teoriaosuudessa asetettuun laajaan lähestymistapaan.

Tutkimuksen empiiriset tulokset ovat pääsääntöisesti linjassa teorialukujen havaintojen kanssa. Tutkimuksessa selvisi useita henkilöstön motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, joihin esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Näyttäisi siltä, että lähtökohtaisesti sisäiset tekijät, kuten arvostus ja huomiointi sekä tavoitteiden saavuttaminen ovat merkittävässä roolissa henkilöstön motivaatiossa. Lisäksi voidaan katsoa, että henkilöstön motivaation korkea taso auttaa muutosten suunnittelussa toteuttamisessa. Osallistamalla henkilökuntaa muutoksiin liittyvään päätöksentekoon voidaan myös tehokkaasti vähentää muutosvastarintaa ja varmistaa paremmat mahdollisuudet muutosten onnistuneelle implementoinnille.

---

**AVAINSANAT:** Motivaatio, sisältöteoriat, prosessiteoriat, organisaatiomuutos



## 1. JOHDANTO

Valtaosa nykyajan liiketoimintakentässä toimivista organisaatioista on jatkuvassa muutostarpeessa ja muutostilanteessa. Muutostarpeet voivat syntyä esimerkiksi muuttuvan kilpailijakunnan, vaihtuvien alihankkijoiden, uusien materiaalivaihtoehtojen, muuttuvien asiakastarpeiden tai vaikkapa uudistuvan lainsäädännön ajamina. Nykyään on lähes itsestään selvää, että mikäli organisaatio ei kykene vastaamaan ympäristön vaihtuviin tarpeisiin, se ei kykene säilyttämään hyvää suorituskykyä (Lawler & Worley 2006). Mikäli organisaatiossa ei tunnisteta muutostarpeita tai tarvittavia muutoksia ei uskalleta tai kyetä toteuttamaan voi koko organisaation tulevaisuus olla uhattuna. Proaktiivisimmat ja muutosherkimmät organisaatiot ovat vahvoilla myrskyävällä liiketoimintakentällä. Suuremmissa organisaatioissa muutosprosessit voivat olla huomattavan monimutkaisia. Samanaikaisesti voi olla meneillään useita muutoksia esimerkiksi eri tuotantolinjoissa tai liiketoimintayksiköissä.

Muutosten hallinta ja johtaminen vaatii ylimmältä johdolta taitavaa ja harkittua delegointia yksiköistä vastuussa oleville esimiehille. Viestinnän täytyy olla selkeää, jotta mahdollisilta haitallisilta väärinymmärryksiltä vältytään. Muutoksen johtaminen edellyttää esimiehiltä muun muassa hyvää kykyä motivoida alaisiaan. Tärkeä osa muutoksen johtamista on myös jälkityö, joka käsittää kyseessä olevan muutoksen vakiinnuttamisen rutiineiksi ja niin ikään sen istuttamisen organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin. Myös pienemmissä, esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa, kohdataan usein yhtäläillä haasteita organisaatiomuutoksissa. Pienissä yrityksissä muutosten haasteet liittyvät usein henkilökemioihin, vahvoihin persooniin, vastuiden jakautumiseen ja mahdollisesti epäselviin käskyvaltasuhteisiin.

Muutoksen johtaminen on aina haasteellinen prosessi, joka yksilötasolla edellyttää esimieheltä muun muassa tietoa, taitoa, tahtoa, kykyä lukea ja ymmärtää ihmisten käyttäytymistä, kykyä motivoida ja inspiroida alaisiaan sekä innovatiivisuutta etenkin ongelmien ratkaisussa. Voidaankin katsoa, että esimiehen rooli ja kyvykkyys ovat erittäin tärkeitä asioita organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta. Loistava suunnittelukaan ei takaa muutoksen menestyksestä implementointia, jollei käytännön tasolla yllä edes lähelle toivottua teoreettista tulosta. Organisaatiotasolla tarkasteltuna muutosprosessin toteutuminen alkaa juuri huolellisesta suunnitelmasta. On tärkeää määrittellä vastuuhenkilöt, tavoitteet ja käytännön toteutustavat, jotka lopulta johtavat onnistuneeseen muutokseen. Suunnittelua seuraa vastuiden delegointi ja henkilöstön

ohjeistus esimerkiksi johdon tiedotustilaisuudella tai kirjallisella tiedotteella. Suunnitelmasta tulee tehdä mahdollisimman pelkistetty, jotta sen pääasiat käyvät mahdollisimman ilmeisiksi. Epäselvät ohjeet luovat henkilöstön ja mahdollisesti esimiestenkin keskuuteen epätietoisuuden ilmapiiriä, mikä suurella todennäköisyydellä johtaa suunnitellun muutoksen epäonnistumiseen. Tämän jälkeen voidaan alkaa toteuttamaan varsinaista muutosprosessia, jota ylimmän johdon tulee valvoa mielellään ennalta määriteltyjen mittareiden avulla ja tarvittaessa puuttua välittömästi prosessin toteutuksessa havaittuihin puutteisiin. Esimiehen vastuulla on ohjata alaisiaan suunnitelman mukaisesti ja raportoida johdolle tilanteen kehittymisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta.

Esimiehen kyky motivoida alaisiaan nousee korkeaan arvoon muutoksen johtamisessa ja muutoksen eri vaiheissa. Esimiehen tulee ymmärtää motivaation lähteet ja erilaiset motivointimenetelmät sekä osata käyttää tietojaan käytännön tasolla operatiivista toimintaa tukien. Motivointia edesauttaa alaisten, liiketoimintaprosessien, muutostarpeen sekä käytännön muutosten hyvä tuntemus. Ne luovat esimiehelle edellytykset onnistuneelle alaisten motivoinnille ja muutosjohtamiselle. Esimies tai ylin johto eivät yksin kykene muuttamaan liiketoimintaa, vaan alaiset ovat olennainen voimavara organisaatiolle etenkin muutoksen läpiviennissä.

### **1.1. Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoite ja rajaus**

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää ja pyrkiä ymmärtämään henkilöstön motivoitumista organisaation muutostilanteessa. Ongelmaa lähestytään johdon ja esimiesten näkökulmasta. Lisäksi selvitetään onnistuneen motivoinnin seurauksia suhteessa organisaatiomuutokseen ja sitä, korostuvatko tietyt motivaatiotekijät liiketoiminnassa nykyään muita enemmän.

Tutkimuksen pääongelmana on:

- Miten henkilöstöä tulee motivoida organisaatiomuutoksessa?

Tutkimusta ohjaavina alaongelmina ovat lisäksi:

- Mitkä motivaatiotekijät korostuvat johdettaessa nykypäivän henkilöstöä?

- Mitä vaikutuksia henkilöstön onnistuneella motivoinnilla on organisaatiomuutokseen?

Tutkielman kannalta olennaista kirjallisuutta ovat motivaatiota ja organisaatiomuutosta käsittelevät teokset ja tutkimukset. Tutkielma nojautuu aiemmin 1900-luvulla tuotettuihin teorioihin, joita vertaillaan uudempiin tutkimustuloksiin. Sekä motivaatiota että organisaatiomuutosta on tutkittu runsaasti ja myös tutkimusalueita yhdistelevää tietoa on saatavilla. Motivaatiosta ovat kirjoittaneet mm. Maslow (1943) ja Herzberg (1967). Organisaatiomuutosta ja sen johtamista ovat tutkineet esimerkiksi Kotter (1996) ja Lewin (1958).

Organisaatiomuutoksen suunniteltu toteutuminen on moniulotteinen ja haasteellinen prosessi. Tiettyihin toimintamalleihin totunut henkilöstö on vaikea saada ymmärtämään, miksi toimintaa täytyy muuttaa. Tästä syystä esimiehen alaistaidot ja kyky motivoida alaisiaan nousevat tärkeään rooliin organisaatiomuutoksessa. Tutkimuksen oletuksena on, että tärkein yksittäinen seikka onnistuneessa organisaatiomuutoksessa on motivoitunut henkilöstö. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten uudet toimintamallit saadaan implementoitua rutiininomaisiksi, ts. kuinka organisaatiomuutos saadaan pysyväksi. Yllä mainittujen kokonaisuuksien avulla pyritään ymmärtämään organisaatiomuutoksen haasteita etenkin henkilöstön suhteen. Tutkimuksen tieteellisenä tavoitteena on korostaa henkilöstön kriittistä roolia organisaation toiminnassa ja herättää kiinnostusta aiheen mahdollisiin lisätutkimuksiin.

## **1.2. Tutkielman rakenne**

Tutkielman ensimmäinen luku on johdanto, jossa käsitellään tutkielman tausta, tutkimusongelman asettelu, tutkimuksen tavoite sekä rajaus. Johdantolukua seuraa tutkielman teoriaosuus.

Teoriaosuus koostuu kahdesta luvusta. Tutkielman toisessa luvussa määritellään motivaatio, jota käsitellään useiden motivaatioteorioiden viitekehyksissä. Eri motivaatioteorioita tarkastellaan kriittisesti ja peilataan uusimpaan tutkimustietoon. Kolmannessa luvussa käydään läpi organisaatiomuutoksen teoriaa.

Neljäs luku sisältää selvityksen tutkimusfilosofiasta ja metodologiasta, jossa esitellään tässä tutkimuksessa käytetyn kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän pääpiirteet sekä perustellaan valitun menetelmän käyttöä tutkimuksessa. Lisäksi luvun tarkoituksena on kuvata lukijalle tutkimusprosessi kokonaisuudessaan sekä selvittää tutkimuksen toteutustapa aineiston keruun ja analyysin osalta.

Viides luku käsittää tutkimuksen empiirisen osuuden. Siinä esitellään lukijalle empiirinen materiaali, jonka osalta luvussa tehdään laadullista vertailua. Tutkimustuloksia esitellään teemoittain, kukin omana alalukunaan. Tutkimusaineistoa havainnollistetaan kuvioin. Myös tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisia rajoitteita arvioidaan tässä luvussa.

Lopuksi, tutkielman viimeisessä luvussa, esitellään tutkielman johtopäätökset ja keskeisimmät havainnot. Johtopäätöksissä esitetään vastaukset luvussa 1.1. annettuihin tutkimusongelmiin. Keskeisimmät havainnot esitetään temahaastatteluista saadun aineiston sekä teoreettisen viitekehityksen synteessinä. Tutkielman lopussa nostetaan esiin tarpeita mahdollisille jatkotutkimusaiheille, jotka perustuvat tutkimuksen löydöksiin tai niiden rajoittuneisuuteen.

## 2. MOTIVAATIOTEORIAT

Tässä luvussa käsitellään laajasti erilaisia motivaatioteorioita. Lisäksi tutkitaan kyseisten teorioiden jatkotutkimuksia ja muita uudempia motivaatioteorioita, kuten suoritusarvoteoriaa sekä odotusarvoteoriaa (Robbins 1998). Luvun alussa motivaatio määritellään käsitteenä, jonka jälkeen käydään läpi motivaation sisältöteoriat, joita seuraavat prosessiteoriat. Itsemääräämisen teoria käsitellään luvun lopussa.

### 2.1. Motivaatio käsitteenä

Motivaatiota on kirjallisuudessa tarkasteltu mm. tarvehierarkian (Maslow 1943), Decin ja Ryanin (1985) itsemääräämisteorian sekä Herzbergin (1967) motivaatio-hygienia teorian kautta. Ormrodin (2008) mukaan motivaatio on sisäinen tila, joka herättää henkilöt, ohjaa heitä tiettyihin suuntiin ja pitää heitä tietyissä aktiviteeteissa. Määritelmä korostaa sisäistä motivaatiota, jolloin henkilö motivoituu johonkin tiettyyn toimintaan omasta tahdostaan eikä ulkoisten muuttujien tai vaikuttajien vuoksi. Samaa oletusta ilmentää myös Herzbergin (1967) motivaatio-hygienia teoria, jonka mukaan ainoastaan psykologiset ja sisäiset tekijät motivoivat henkilöä pitkällä aikavälillä tiettyyn toimintaan. Näitä motivaatiotekijöitä ovat mm. arvostus, tunnustus, haastava työ, saavutukset, vastuu sekä henkilökohtainen kasvu. Sen sijaan niin sanotut hygieniatekijät eivät lisää motivaatiota, mutta niiden puutteellisuus saattaa kuitenkin heikentää sitä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi palkka, status, työskentelyolosuhteet, (työntekijöiden väliset) ihmissuhteet, valvonta ja työpaikan käytännöt.

Decin ja Ryanin (1985) määritelmän mukaan sisäinen motivoituminen tarkoittaa sitä, että henkilö motivoituu toimintaan juuri tehtäväkohtaisen kiinnostuksen tai siitä saavutettavan mielihyvän vuoksi pikemminkin kuin ulkoisista syistä, kuten rahallisista palkkioista.

*”Whereas intrinsically motivated behavior has an internal perceived locus of causality: the person does it for internal rewards such as interest and mastery; extrinsically motivated behavior has an external perceived locus of causality: the person does it to get an extrinsic reward or to comply with an external constraint.”(Deci & Ryan 1985:49.)*

Määritelmä myötäilee siis motivaatio-hygienia teoriaa; molemmissa teorioissa oletetaan motivoitumisen johtuvan psykologisista tekijöistä. Itsemääräämisteorian (Self-determination theory, SDT) mukaan ulkoa tuleviksi motivaatiotekijöiksi luetaan niin sisäiset, kuin ulkoisetkin paineet tietyn tehtävän suorittamiseen. Tällöin käyttäytymisen tavoitteena on vain saada tehtävä päätökseen eikä suorittaja ole varsinaisesti motivoitunut itse tehtävään.

**Taulukko 1.** Tarvehierarkia (Maslow 1987).

5.	Itsensä toteuttamisen tarpeet	Moraali, luovuus, spontaanisuus
4.	Arvonannon tarpeet	Itsetunto, kunnioitus, luottavaisuus
3.	Yhteenkuuluvuuden tarpeet	Ystävyys- ja perhesuhteet
2.	Turvallisuuden tarpeet	Ruumiillinen, terveydellinen, läheisten, omaisuuden turvallisuus
1.	Fysiologiset tarpeet	Nälkä, jano, seksi

Maslow (1987) kuvaa tarvehierarkiassaan ihmisen tarpeiden luontaista järjestystä. Teorian mukaan ihmisten motivoitumista ohjaavat ensisijaisesti tyydyttämättömät tarpeet. Maslow'n mukaan edellisten tasojen tarpeet tulee olla tyydytetty, jotta ihminen voi motivoitua tyydyttämään seuraavan tason tarpeita. Maslow on kuitenkin todennut myöhemmin, että tarpeiden tyydytys ei välttämättä etene hierarkkisesti. Määritelmä tarpeiden motivoivasta vaikutuksesta luo kuitenkin pohjaa motivaatiotutkimukselle ja auttaa ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä eri tilanteissa.

Edellisten määritelmien yhdistelmänä tässä tutkielmassa tarkoitetaan motivaatiolla *ihmisen sisäistä tilaa, joka ohjaa henkilöä tiettyyn toimintaan ja suuntaan, jotta jokin tietty tarve tulisi tyydytetyksi*. Kuvio 1 havainnollistaa tätä määritelmää ja motivaatioprosessia.



**Kuvio 1.** Motivaatioprosessi (Robbins 2005: 48)

## 2.2. Motivaation sisältöteoriat

Motivaation sisältöteorioissa pyritään selittämään ihmisen motivoitumista tarpeiden näkökulmasta, ts. mitkä sisällölliset tekijät motivoivat ihmistä hyvään suoritukseen (Lämsä & Hautala 2005: 81-82). Tarpeen tyydytys johtaa tarpeen vähenemiseen ja vastaavasti turhautuminen tarpeen kasvuun.

### 2.2.1. Tarvehierarkia

Maslow'n tarvehierarkiateoria on tunnetuin lähestymistapa motivaation tutkimuksissa (Robbins 1997: 48). Maslow (1987) on teoriassaan sananmukaisesti jakanut ihmisen tarpeet viiteen eri kategoriaan ja järjestänyt ne hierarkkiseen järjestykseen (ks. taulukko 1). Teoriassa eritelty tarvekategoriat ovat (1) fysiologiset, (2) turvallisuuden, (3) sosiaaliset/yhteenkuuluvuuden, (4) arvonannon sekä (5) itsensä toteuttamisen tarpeet. Teorian mukaan ihminen tyydyttää tarpeitaan ko. hierarkkisessa järjestyksessä alkaen ensimmäisestä kategoriasta. Alemmat tarpeet toisin sanoen dominoivat ihmisen toimintaa. Alemman tason tarpeiden tyydyttämisen jälkeen seuraavan tason tarpeet muuttuvat dominoiviksi.

Maslow jaottelee tarvekategoriat teoriassaan kahteen ryhmään: alemman ryhmän ja ylemmän ryhmän tarpeisiin. Alemmaan ryhmään kuuluvat fysiologiset tarpeet sekä turvallisuuden tarpeet, kun taas ylemmän tason tarpeisiin kuuluvat sosiaaliset, arvonannon sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Näiden kahden tarveryhmän erotus Maslow'n mukaan on, että ylemmän tason tarpeet tyydyttyvät pääasiassa sisäisesti, kun taas alemman tason tarpeet tyydyttyvät pääasiassa ulkoisesti (kuten palkan,

ammattiyhdistyssopimuksien tai vakinaisen viran kautta). Johtopäätöksenä tästä voidaan todeta, että taloudellisen hyvinvoinnin aikana työntekijöiden alemman ryhmän tarpeet pysyvät lähes jatkuvasti tyydyttyinä ja vastaavasti ylemmän ryhmän tarpeet pysyvät näin ollen lähes jatkuvasti dominoivina. (Robbins 1997: 48.)

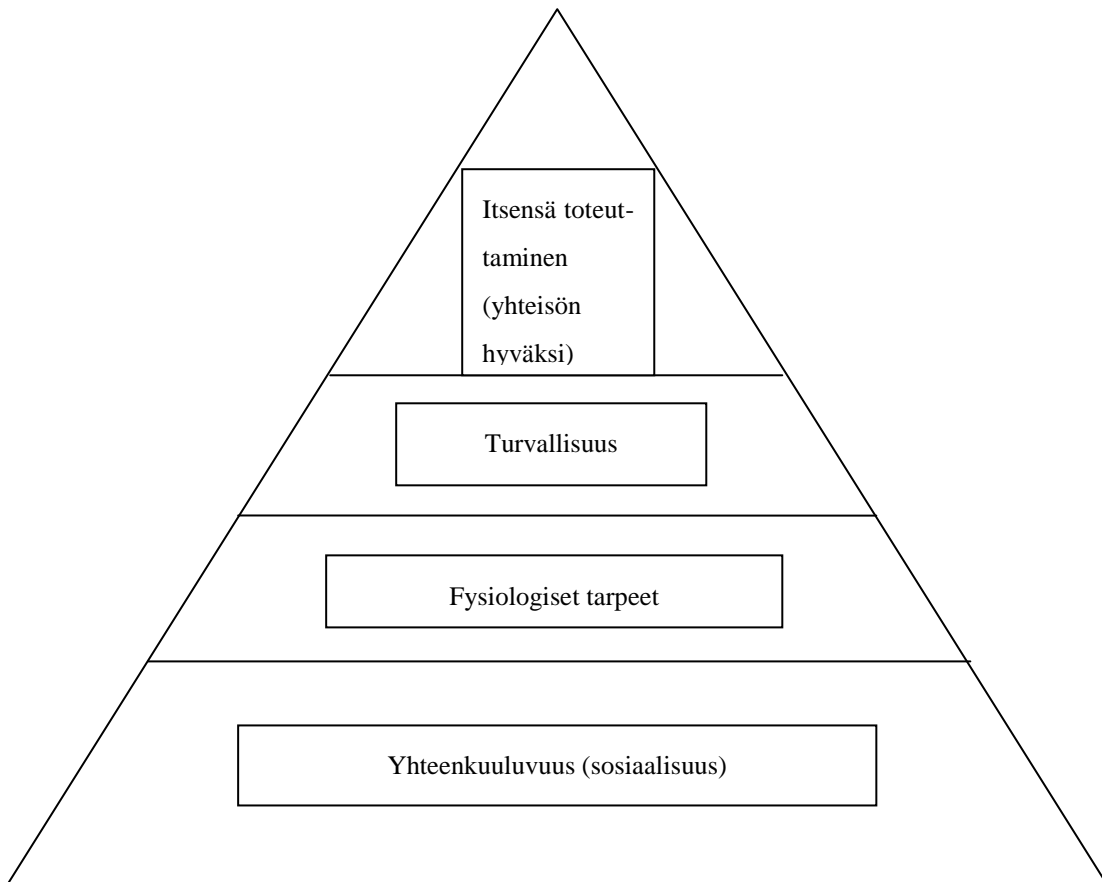
Ruth Alas (2007: 31) näkee tutkimustuloksissaan selkeän yhteyden tarvehierarkiassa ja organisaation muutosprosessissa. Tyydyttääkseen fysiologiset tarpeet työntekijät tarvitsevat riittävän palkan. Nopean ja syvän organisaatiomuutoksen aikana henkilöstö tarvitsee tietoa siitä, kuinka kyseinen muutos vaikuttaa heihin henkilökohtaisella tasolla: esimerkkinä muutoksen mahdollinen vaikutus palkkaukseen. Informaatio on olennaista myös seuraavalla tarvetasolla: työntekijän suhde esimiehiinsä on tärkeä seikka työntekijän turvallisuudentunteen kannalta. Henkilöstön on helpompi keskittyä työhönsä ja yhtiön tavoitteiden täyttämiseen, jos he luottavat johtoon.

Yhteenkuuluvuuden tarve tyydyttyy parhaiten yrityksessä, jossa on vahva organisaatiokulttuuri ja jossa ihmiset hyväksyvät toisensa, tukevat toisiaan ja muodostavat tiimejä työskennelläkseen yhteisymmärryksessä. Yleisesti ottaen yhteenkuuluvuuden tarve tyydyttyy, kun henkilö saa huomiota muilta. Jatkuvassa muutosprosessissa kuitenkin ainoastaan yksilön osallistuminen organisaation päätöksentekoon mahdollistaa positiivisen minäkuvan säilyttämisen, jota onnistumisen tunteet puolestaan edellyttävät. (Alas 2007: 31.)

Itsensä toteuttamiseen kuuluu potentiaalisen jatkuvan kasvun havaitseminen. Uusien taitojen ja käyttäytymismallien oppiminen on osa tätä tasoa. Alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytettyjä ennen kuin korkeamman tason tarpeet motivoivat yksilöä. Jotta työntekijät voisivat oppia uutta, on seuraavien alempiin tarpeisiin vaikuttavien asioiden oltava kunnossa: henkilöstön informointi suunnitellusta muutoksesta, johtajuuden laatu, vahva organisaatiokulttuuri sekä osallistava johtaminen. (Alas 2007:31.)

Tarvehierarkiaa ovat kritisoineet mm. Gambrel ja Cianci (2003). Heidän kirjallisuuskatsauksessaan selvitettiin, pätevätkö tarvehierarkian oletukset myös vahvasti kollektiivisissa kulttuureissa. Vertailussa tapausesimerkkinä tutkimuksessa oli Kiina, kun taas Maslow'n tutkimuksessa otos koostuu individualistisen kulttuurin yhdysvaltalaisista henkilöistä. Gambrelin ja Ciancin tutkimustulosten perusteella tarpeiden hierarkia kollektiivisessä kulttuurissa eroaa Maslow'n esittämästä hierarkiasta, koska kollektiivisen kulttuurin perustarve on yhteenkuuluvuus ja lähtökohtana muutoinkin kiinalaisessa tarpeenmuodostuksessa on yhteisö, mikä ohjaa motivaatiota.

Nevis (1983: 256) on esittänyt tutkimustulostensa perusteella seuraavan tarvehierarkian kiinalaisessa viitekehyksessä:



**Kuvio 2.** Kiinalainen tarvehierarkia (Nevis, 1983: 256)

### 2.2.2. Teoria X ja Teoria Y

Douglas McGregor esittää kaksi eri näkemystä ihmisen motivaatiosta, jotka liittyvät läheisesti Maslow'n tarvehierarkiaan ja tarvekategoriaryhmiin: Teoria X, joka on käytännössä negatiivinen lähestymistapa ja Teoria Y, joka taas on käytännössä positiivinen lähestymistapa. McGregorin mukaan johtajan näkökulma ihmisluontoon perustuu tiettyyn oletusten jaotteluun ja siihen, että johtaja pyrkii muokkaamaan käyttäytymistään alaisiaan kohti ko. oletusten mukaisesti. (Robbins 1997: 48-49.)

Teoria X:n neljä oletusta ovat:

1. Työntekijät eivät luonnostaan pidä työstä ja yrittävät tilanteen salliessa vältellä työntekoa.
2. Koska työntekijät eivät pidä työstä heitä täytyy pakottaa, kontrolloida tai uhata rangaistuksilla tavoitteiden saavuttamiseksi.
3. Työntekijät välttelevät vastuuta ja etsivät muodollista ohjausta, kun se on mahdollista.
4. Suurin osa työntekijöistä asettaa turvallisuuden kaikkien muiden työhön liittyvien muuttujien yläpuolelle ja osoittaa vähän kunnianhimoa.

Teoria Y:n oletukset puolestaan ovat:

1. Työntekijät voivat nähdä työn yhtä luonnollisena, kuin levon tai leikin.
2. Tavoitteisiin sitoutunut henkilö toteuttaa itseohjausta ja itsekontrollia.
3. Keski- tai alavertoinen henkilö voi oppia hyväksymään, jopa tavoittelemaan vastuuta.
4. Luovuus (kyky tehdä hyviä päätöksiä) on laajasti hajautunut ominaisuus väestössä eikä välttämättä vain johtotasolla.

McGregorin teoriaa on helpoin tulkita Maslow'n tarvehierarkian viitekehyksessä. Teoria X olettaa, että alemman ryhmän tarpeet dominoivat yksilöiden toimintaa, kun taas Teoria Y:n oletuksena on, että yksilöitä dominoivat ylemmän ryhmän tarpeet. McGregorin mielestä Teoria Y:n oletukset ovat todenmukaisempia, kuin Teoria X:n. Sen vuoksi hän esitti ideoita henkilöstön osallistamisesta päätöksentekoon, vastuullisesta ja haastavasta työstä sekä hyvistä ryhmäsuhteista lähestymistapoina, jotka maksimoisivat työntekijän motivaatiota. Ei ole kuitenkaan todisteita siitä, että kummatkaan oletukset, Teoria X:n tai Teoria Y:n, olisivat päteviä tai että Teoria Y:n oletusten hyväksyminen ja niiden mukaan toimiminen lisäisi työntekijöiden motivaatiota. (Robbins 1997: 49-50.)

### 2.2.3. Motivaatio-hygienia teoria

Psykologi Frederick Herzberg (1967) esittää motivaatio-hygienia (tai kaksifaktori-) teoriassaan, että työtyytyväisyyden vastakohta ei ole työtytymättömyys, kuten perinteisesti on uskottu. Herzbergin tutkimustulosten mukaan on olemassa kaksoisjatkumo: tyytyväisyyden vastakohta on ei-tyytyväisyys ja tyytymättömyyden vastakohta on ei-tytymättömyys. Tekijät, jotka johtavat työtyytyväisyyteen ovat erillään niistä tekijöistä, jotka johtavat työtytymättömyyteen. Näitä tekijöitä Herzberg kutsuu motivaatiotekijöiksi ja hygientehtäviköiksi (ks. kuvio 2.). Motivaatiotekijät voivat lisätä työtyytyväisyyttä mutta eivät työtytymättömyyttä. Toisin sanoen työtyytyväisyyden taso riippuu nimenomaan motivaatiotekijöistä, joita ovat esimerkiksi etenemismahdollisuudet, tunnustus tehdystä työstä, saavutukset ja mahdollisuudet henkilökohtaiseen kasvuun. Työtytymättömyys on taas riippuvainen hygientehtävistä, joista Herzberg nostaa esiin muun muassa valvonnan laadun, palkan, yrityspolitiikan, fyysiset työskentelyolosuhteet, työturvallisuuden ja suhteet muihin työntekijöihin. Voidaan sanoa, että motivaatiotekijät ovat *sisäisiä*, kun taas hygientehtäviä voidaan pitää *ulkoisina* tekijöinä. (Robbins 2005: 50-51.)

Edellä mainituista syistä Herzberg esittääkin, että johtajat, jotka pyrkivät eliminoimaan potentiaalisesti työtytymättömyyttä luovia tekijöitä voivat luoda rauhaa, mutteivät välttämättä motivaatiota. He pikemminkin lepyttävät työntekijöitään, kuin motivoivat heitä. Kun hygientehtävät ovat riittävällä tasolla, eivät ihmiset ole tyytymättömiä; toisaalta he eivät myöskään ole tyytyväisiä. Mikäli ihmisiä halutaan motivoida, tulee korostaa faktoreita, jotka liittyvät suoraan työhön itseensä tai sen suoriin tuloksiin. (Robbins 2005: 51.)

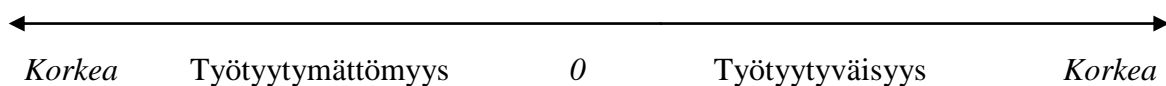
Herzbergin teoriaa ovat kritisoineet mm. Evans ja Olumide-Aluko (2010), joiden mukaan kaksifaktori-teoria ei huomioi kulttuuri- ja elintasoeroja motivoitumisessa. Evansin ja Olumide-Alukon Nigeriassa tekemän tutkimuksen mukaan palkka on motivaatiotekijä, toisin kuin Herzberg on esittänyt. Myös Gazieli (2001) kritisoi Herzbergin teoriaa seuraavasti:

1. Teoria näyttää metodisidonnaiselta.
2. Teoria sekoittaa tapahtuman tai tilan, joka saa työntekijän tuntemaan tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä agenttiin (henkilöön, organisaatioon tai asiaan), joka tapahtuman aiheutti. Herzbergin

systemi sisältää sekoituksen molempia kaikkien motivaatiotekijöiden ilmaantuessa, kun sitä vastoin hygieniatekijät ovat agentteja. Frekvenssivertailu tapahtuma- ja agenttikategorioiden välillä on merkityksetöntä, sillä se edellyttää eritasoista analyysia.

3. Joidenkin tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden lähteiden suhteen on olemassa päällekkäisyyksiä.
4. Kahdenlaisten tekijöiden arvo eroaa työntekijän ammatillisen tason funktiosta.
5. Teoria jättää huomiotta yksilöllisten eroavaisuuksien muuttujat.

<b>Hygieniatekijät</b>	<b>Motivaatiotekijät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valvonnan laatu</li> <li>- Palkka</li> <li>- Yhtiön käytännöt</li> <li>- Fyysiset työolot</li> <li>- Suhteet muihin työntekijöihin</li> <li>- Työturvallisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ylenemismahdollisuudet</li> <li>- Mahdollisuudet henkilökohtaiseen kasvuun</li> <li>- Tunnustus</li> <li>- Vastuu</li> <li>- Saavutukset</li> </ul>



**Kuvio 3.** Motivaatio-hygienia teoria (Herzberg 1967).

#### 2.2.4. Tarveteoria

David McClelland (1989) esittää tarveteoriassaan kolme olennaisinta motivaatiotekijää tai tarvetta työpaikoilla, mitkä ovat:

- 1) saavuttamisen tarve (nAch); tarve olla etevä, suoriutua suhteessa standardeihin, halu onnistua,
- 2) vallan tarve (nPow); tarve saada muut käyttäytymään tavalla, jolla he eivät muuten käyttäytyisi, sekä
- 3) yhdistymisen tarve (nAff); ystävällisten ja läheisten ihmissuhteiden tarve.

Työntekijät, joita motivoi eniten saavuttamisen tarve, haluavat tehdä asiat paremmin tai tehokkaammin, kuin ne aiemmin on kyetty tekemään (Robbins 2005: 52). McClellandin (1989) tutkimusten mukaan kyseessä olevia suorittajia ja heidän käyttäytymistään kuvaa se, että he erottuvat muista nimenomaan halutessaan tehdä asiat paremmin. He etsivät tilanteita, joissa he voivat ottaa henkilökohtaisen vastuun ratkaisujen löytämisestä ongelmiin, saada välitöntä ja yksiselitteistä palautetta suorituksestaan sekä asettaa melko haastavia tavoitteita. He työskentelevät mieluummin haastavan ongelman parissa ja hyväksyvät henkilökohtaisen vastuun menestymisestä tai epäonnistumisesta, kuin jättävät tuloksen sattuman tai muiden henkilöiden toiminnan varaan.

Mikäli saavuttamisen tarve motivoi henkilöä eniten, toimii hän parhaiten, kun onnistumisen mahdollisuus on lähellä 50 %:a. Pienempi onnistumisen mahdollisuus ei motivoi heitä, koska tällaisessa tilanteessa onnistuminen riippuu enemmän onnesta kuin kyvykkyydestä. Toisaalta he eivät motivoitu myöskään suuresta onnistumisen mahdollisuudesta, koska heidän taitonsa eivät joudu koetukselle. He haluavat asettaa realistisia, mutta vaikeita tavoitteita, jotka vaativat heitä venymään jossain määrin. Kun onnistumisen ja epäonnistumisen mahdollisuus on liki yhtä suuri, on heillä optimaalinen mahdollisuus kokea saavuttamisen ja tyydytyksen tunteita toiminnastaan. (Robbins 2005: 53.)

Vallan tarve on halua vaikuttaa muihin ja kontrolloida heitä. Tällaisesta motivoitua henkilö nauttii johtamisesta, pyrkii vaikuttamaan toisiin, preferoi kilpailullisia ja status-

suuntautuneita tilanteita sekä tapaa olla kiinnostuneempi vaikuttamisesta muihin, kuin tehokkaasta suorittamisesta. (Robbins 2005: 53.)

Kolmas McClellandin erottama tarve on yhdistymisen tarve. Yksilöt, joilla tämä on dominoivin tarve, pyrkivät ystävyyssuhteisiin ja pitävät enemmän yhteistyötä vaativista, kuin kilpailullisista tilanteista. He myös tuntevat tarvetta suhteille, joissa on erittäin laaja yhteisymmärrys. (Robbins 2005: 53.)

### **2.3. Motivaation prosessiteoriat**

Prosessiteoriat ovat kiinnostuneita ihmisen tiedollisista ajattelu- ja päättelyprosesseista. Teorioiden mukaan motivaatio on seurausta ihmisen tietoisesta päätöksenteosta: ihminen arvioi erilaisia, esimerkiksi työhön liittyviä, seikkoja ja arviointi muodostuu pohjaksi motivaatiolle. Olennaista teorioissa ovat motivaation suunta, voimakkuus, pysyvyys sekä näiden tekijöiden keskinäiset suhteet (Lämsä & Hautala 2005: 87).

#### **2.3.1. Tavoitteenasetusteoria**

Teorian mukaan aikomukset, joista teoriassa käytetään ilmaisua tavoitteet, voivat olla työmotivaation kannalta olennaisimpia tekijöitä. Spesifiset tavoitteet johtavat kohonneeseen suoritustasoon: vaikeat tavoitteet parantavat suoritusta enemmän kuin helpot tavoitteet. Myös palaute parantaa suoritustasoa. Tavoitteen yksityiskohtaisuus toimii sisäisenä stimuloijana. Mikäli kyvykkyys ja tavoitteiden hyväksyminen nähdään muuttumattomina tekijöinä, voidaan sanoa myös, että vaikeampi tavoite johtaa korkeampaan suoritustasoon. Helpompi tavoite hyväksytään todennäköisemmin kuin vaikea, mutta vaikean tavoitteen hyväksytyään henkilö panostaa tavoitteen saavuttamiseen huomattavasti enemmän. Ihmiset työskentelevät paremmin saadessaan aika ajoin palautetta edistymisestään kohti tavoitetta. Palaute auttaa henkilöä havaitsemaan erot konkreettisten aikaansaannostensa ja haluamiensa aikaansaannosten välillä. Kaikenlainen palaute ei ole kuitenkaan yhtä pätevää: tehokkaampaa motivaation kannalta on, mikäli työntekijä voi itse tarkkailla edistymistään ja näin saada palautetta, kuin se, että palaute tulee ulkopuolelta. Oleellista on myös se, asettaako työntekijä tavoitteensa itse vai onko asettajana vaihtoehdoisesti esimies. Jos henkilö itse asettaa tavoitteensa, on selvää, että hän myös hyväksyy sen ja näin ollen toimii tavoitteiden mukaisesti. Edelleen pätevää on, että vaikeampi tavoite motivoi tehokkaampaan toimintaan. (Robbins 2005: 53–54.)

Tavoitteenasetusteorian tutkimuksissa on todettu spesifisten, haastavien tavoitteiden ja palautteen olevan motivoivia tekijöitä. Yleisesti ei voida sanoa, että työntekijöiden osallistuminen tavoitteiden asetantaan olisi aina toivottavaa, mutta sitä kannattaa suosia esimerkiksi tehtävissä, joissa voidaan odottaa vastarintaa vaikean haasteen vuoksi. (Robbins 2005: 54.)

Haslamin, Weggen ja Postmesin (2009) tutkimus tavoitteenasetuksesta työryhmissä tukee teoriaa: ryhmille asetetut tavoitteet paransivat mm. ryhmän ideointikykyä. Tutkimuksessa ilmenee myös, että ryhmien osallistuminen tavoitteiden asettamiseen parantaa tavoitteista saatavia etuja verrattuna annettuihin tavoitteisiin. Tämä korostuu entisestään, kun tavoitteet vaikeutuvat. Van Mierlo ja Kleingeld (2010) lisäävät kuitenkin, että mikäli ryhmän jäsenillä on myös yksilöllisiä tavoitteita, voivat nämä vaikuttaa yhteistyöprosesseihin ja ryhmän tehokkuuteen. Aikamääräiset yhteiset tavoitteet vaativat nopeutta ja tarkkuutta, jolloin spesifiset, vaikeat tavoitteet voivat rohkaista riskinottoon ja siten estää tavoitteiden saavuttamista.

Tarveteoriassa oletetaan, että melko haastavat tavoitteet motivoivat toimimaan, kun taas tavoitteenasetusteoriassa oletetaan vastaavasti, että vaikeat tai erittäin haastavat tavoitteet motivoivat parhaiten. On kuitenkin huomattava, että tarveteoriassa on kyse eritellystä ihmistyyppistä, kun taas tavoitteenasetusteoriassa käsitellään ihmisiä ja heidän motivoitumistaan yleisesti. Toisin sanoen suurinta osaa työvoimasta koskee tavoitteenasetusteorian mukaisesti motivoituminen vaikeista tavoitteista, kun taas tarveteorian mukainen motivoituminen melko haastavista tavoitteista koskee pienempää ryhmää. (Robbins 2005: 54.)

### 2.3.2. Vahvistamisteoria

Koska kyseessä on teoria, joka ei tarkastele varsinaisesti sitä, mikä tiettyyn toimintaan johtaa, ei voida puhua varsinaisesta motivaatioteoriasta. Kyseinen teoria luo kuitenkin vahvoja analysointikeinoja käyttäytymisen tutkimiseen. Toisin kuin tarveteoriassa ja tavoitteenasetusteoriassa oletetaan vahvistamisteoriassa, että henkilön motivoitumiseen vaikuttavat ulkoiset, eivätkä sisäiset tekijät. Vahvistamisteoriatutkijat katsovat, että henkilön tietty käyttäytyminen johtuu ympäristöstä. Sisäiset, kognitiiviset tekijät on jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Käyttäytymistä kontrolloivana tekijänä ovat vahvistajat. Niitä ovat mitkä tahansa seuraukset, jotka lisäävät mahdollisuutta tietyn toiminnan uusimiseen, kun niitä seuraa välitön palaute. (Robbins 2005: 55.)

Vahvistamisessa on huomioitavaa, etteivät palkkiot välttämättä ole parhaita kannustimia halutun toiminnan uusimiseen: sosiaalisella vahvistamisella nähdään olevan olennainen vaikutus henkilöiden toimintaan. On selvää, ettei organisaation toiminta saavuta optimitasoa, mikäli oikeita suorituksia ei vahvisteta, vaikka liiketoiminnan muut osa-alueet olisivatkin täydellisiä. (Luthans & Stajkovic 1999.) Greene (1998) näkee vahvistamisen ongelman nimenomaan palkkauksessa ja palkitsemisessa. Greenen mukaan hyvästä suoriutumisesta työssä saatavat palkankorotukset vahvistavat haluttua toimintaa huonosti: on parempi maksaa suorituksiin sidottua palkkaa.

### 2.3.3. Oikeudenmukaisuusteoria

John S. Adamsin teoria käsittelee motivaatiota palkitsemisen kannalta ja ennen kaikkea palkitsemista suhteessa muihin henkilöihin. Teorian mukaan työntekijät vertailevat omaa työpanostaan ja työstä saavuttamiensa etuja, kuten palkkaa, muiden henkilöiden panoksiin ja palkkioihin. Mikäli työntekijä kokee epäoikeudenmukaisuutta tekemissään vertailuissa, saattaa se vaikuttaa hänen työskentelynsä ja suorittamisensa tasoon. Vertailun kohteena on siis työpanoksen ja palkkion suhde. Jos suhde koetaan oikeudenmukaisena vertailtaessa tätä suhdetta muiden työntekijöiden vastaavaan suhteeseen, voidaan sanoa, että ollaan oikeudenmukaisessa tilassa ja oikeus toteutuu. Toisaalta, jos vertailusuhteet ovat epäoikeudenmukaisia ja työntekijä kokee olevansa ali- tai ylipalkattu, pyrkii hän teorian mukaan korjaamaan näitä epäoikeudenmukaisuuksia. (Robbins 2005: 58.)

Vertailukohta, johon työntekijä itseään vertaa, on tärkeä muuttuja oikeudenmukaisuusteoriassa. Vertailukohdista voidaan erottaa kolme kategoriaa: ”muut”, ”systeemi” sekä ”itse”. ”Muut” kategoriaan kuuluvat muut yksilöt samankaltaisissa työtehtävissä samassa organisaatiossa ja myös ystävät, naapurit sekä kollegat. ”Systeemi” kategoriassa vertailun kohteena ovat organisaation palkkauspolitiikka ja -käytännöt, kuten myös organisaation hallinto. Kattegoria huomioi organisaation laajuiset palkkakäytännöt, niin hiljaiset kuin avoimetkin. ”Itse” kattegoria viittaa panos-palkkiosuhteeseen, joka on yksilölle ainutlaatuinen. Tähän kattegoriaan vaikuttavat esimerkiksi edelliset työt ja niissä koetut panos-palkkiosuhteet ja samoin myös esimerkiksi sitoutuneisuus perheeseen. Vertailukohtien valintaan vaikuttavat eri vertailukohdista saatavan informaation määrä ja laatu sekä myös kyseisten kohteiden koettu merkityksellisyys. (Robbins 2005: 58.)

Oikeudenmukaisuusteoria väittää, että kun työntekijät kokevat epäoikeudenmukaisuutta, päätyvät he johonkin seuraavista viidestä vaihtoehdosta (Robbins 2005: 59):

- 1) Omien tai muiden panosten tai palkkioiden vääristely
- 2) Pyrkivät käytöksellään taivuttelemaan muita muuttamaan panoksiaan tai palkkioitaan
- 3) Pyrkivät käytöksellään muuttamaan omaa panostaan tai palkkiotaan
- 4) Valitsevat eri vertailukohteen
- 5) Lopettavat työnsä

Oikeudenmukaisuusteoria huomioi, että yksilöt eivät ole kiinnostuneita ainoastaan saamastaan absoluuttisesta palkkioiden määrästä, vaan myös sen määrän suhteesta muiden saamiin palkkioihin. Kun henkilö havaitsee epätasapainoa tässä suhteessa, syntyy jännite, joka puolestaan luo pohjan motivoitumiselle ja henkilö pyrkii tasapainottamaan tilan oikeudenmukaiseksi. (Robbins 2005: 59.)

Teoriassa esitetään neljä väittämää, jotka liittyvät epäoikeudenmukaiseen palkitsemiseen (Robbins 2005: 59):

- 1) Tietty palkkasumma aikayksikköä kohden; ylipalkitut työntekijät tuottavat enemmän, kuin tasapuolisesti palkitut työntekijät. Työntekijät tuottavat korkeaa määrää tai laatua korottaakseen suhteen panospuolta luodakseen oikeudenmukaisuutta.
- 2) Tietty palkkasumma tuotantomäärää kohden; ylipalkitut työntekijät tuottavat vähemmän, mutta laadukkaampia tuotteita, kuin tasapuolisesti palkitut työntekijät. Tuotettujen hyödykkeiden määrän mukaan palkatut työntekijät lisäävät vaivannäköään saavuttaakseen oikeudenmukaisuutta, mikä voi johtaa parempaan laatuun tai suurempaan tuotantomäärään. Tuotantomäärän lisääntyminen voi kuitenkin johtaa epäoikeudenmukaisuuden lisääntymiseen, koska tuotettujen yksiköiden määrä johtaa kohonneeseen ylipalkitsemiseen. Siksi kyseiset työntekijät pyrkivät pikemmin parantamaan tuotannon laatua, kuin lisäämään tuotantomäärää.

- 3) Tietty palkkasumma aikayksikköä kohden; alipalkitut työntekijät tuottavat vähemmän tai huonompaa laatua. Vaivannäkö vähenee ja tuloksena on alentunut tuottavuus tai huonompi laatu, kuin tasapuolisesti palkatulla henkilöstöllä.
- 4) Tietty palkkasumma tuotantomäärää kohden; alipalkitut työntekijät tuottavat paljon huonolaatuisia tuotteita verrattuna tasapuolisesti palkattuun henkilöstöön. Tuotettujen hyödykkeiden mukaan palkatut työntekijät voivat saavuttaa oikeudenmukaisuutta, koska tuotannon laadun korvaaminen määrällä kasvattaa palkkioita ilman, että panostus juurikaan kasvaa.

Työntekijän motivaatioon vaikuttavat huomattavasti sekä suhteelliset palkkiot, että absoluuttiset palkkiot. Kun työntekijä kokee epäoikeudenmukaisuutta, pyrkii hän toimimaan korjatakseen vallitsevaa tilannetta. Tuloksena voi olla matalampi tai korkeampi tuottavuus, parantunut tai heikentynyt laatu, lisääntyneet poissaolot tai vapaaehtoinen eroaminen. (Robbins 2005: 59.)

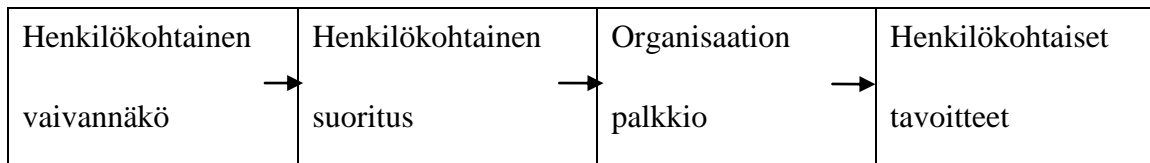
#### 2.3.4. Odotusarvoteoria

Odotusarvoteoriassa oletetaan, että pyrkimyksen voimakkuus toimia tietyllä tavalla riippuu tietyn seurauksen odotuksen voimakkuudesta ja myös kyseisen seurauksen houkuttelevuudesta yksilön näkökulmasta. Sen vuoksi teoria sisältää seuraavat kolme muuttujaa (Robbins 2005: 60):

- 1) Houkuttelevuus: Yksilön kokema potentiaalisen seurauksen tai mahdollisen työstä saavutettavan palkkion tärkeys. Kyseinen muuttuja huomioi yksilön tyydyttämättömät tarpeet.
- 2) Suoritus-palkkio yhteys: Kuinka paljon yksilö uskoo tietyn tasoisen suorituksen johtavan halutun lopputuloksen saavuttamiseen?
- 3) Vaiva-suoritus yhteys: Yksilön kokema todennäköisyys sille, että tietty määrä vaivannäköä johtaa suoritukseen.

Kuvio 4. esittää yksinkertaistetun mallin odotusarvoteoriasta kuitenkin kuvaten sen pääväitteet. Henkilön motivaation voimakkuus toimintaan riippuu siitä, kuinka vahvasti hän uskoo onnistuvansa tavoitteidensa saavuttamisessa. Mikäli henkilö saavuttaa

kyseisen tavoitteen, palkitaanko häntä riittävästi ja jos organisaatio on palkitsijana, onko palkkio riittävä täyttämään hänen henkilökohtaiset tavoitteensa? (Robbins 2005: 60.)



**Kuvio 4.** Yksinkertaistettu odotusarvoteorian malli (Robbins 2005: 60).

Teoria käsittää neljä eri vaihetta. Ensinnäkin, työ voi tuottaa työntekijälle niin positiivisia kuin negatiivisia koettuja seurauksia. Positiivisia seurauksia voivat olla esimerkiksi palkka, turvallisuus, toveruus, luottamus, luontoisedut, mahdollisuus taitojen hyödyntämiseen tai samanhenkiset suhteet. Negatiivisia koettuja seurauksia voivat olla uupumus, tylsistyminen, turhautuminen, levottomuus, voimakas valvonta ja hylkäämisen uhka. On huomattava, ettei todellisuus ole olennaista, vaan se, millaisena työntekijä kokee seuraukset. (Robbins 2005: 60.)

Toiseksi, kuinka houkuttelevina työntekijä pitää kyseisiä seurauksia? Arvottaako hän niitä positiivisesti, negatiivisesti vai neutraalisti? Kyse on yksilön subjektiivisesta näkemyksestä, johon vaikuttavat hänen henkilökohtaiset asenteensa, persoonallisuutensa ja tarpeensa. Mikäli yksilö kokee jonkin seurauksen houkuttelevana, toisin sanoen arvottaa sen positiiviseksi, pyrkii hän todennäköisesti tavoittelemaan sitä. (Robbins 2005: 60.)

Kolmanneksi, miten työntekijän täytyy toimia saavuttaakseen haluamansa seuraukset? Seurauksilla tuskin on mitään merkitystä työntekijän suoritukseen, ellei hän tiedä kuinka ne voidaan tavoittaa. Työntekijän on tiedettävä kuinka hänen suoritustaan arvioidaan. (Robbins 2005: 61.)

Viimeiseksi, millaisina työntekijä pitää mahdollisuuksiaan suoriutua hänelle määrätystä tehtävistä? Arvioituaan omia kyvykkyyksiään sekä kykyään kontrolloida

onnistumiseensa vaikuttavia muuttujia työntekijä muodostaa tietyn subjektiivisen todennäköisyyden onnistumismahdollisuudestaan. (Robbins 2005: 61.)

Odotusarvoteoria korostaa palkkiota. Tästä johtuen teorian mukaisesti täytyy olettaa, että organisaation tarjoamat palkkiot vastaavat työntekijän toiveita. Teoria perustuu oman edun tavoitteluun, jolloin jokainen yksilö pyrkii maksimoimaan odotetun tyydytyksensä. Palkkioiden houkuttelevuus on huomioitava; näkökulma edellyttää ymmärrystä ja tietämystä yksilön kokemasta organisaation palkkioiden arvosta. Teoriassa korostuvat myös odotetut käyttäytymismallit, toisin sanoen tietääkö työntekijä mitä häneltä odotetaan ja kuinka hänen toimintaansa arvioidaan. Myös yksilön odotukset ovat olennaisessa asemassa; työntekijän odotukset suorituksesta, palkkiosta ja tavoitteiden saavutuksesta määräävät hänen vaivannäkönsä tason. (Robbins 2005: 61.)

Mikäli organisaatio haluaa pyrkiä hyvään tulokseen ja kyetä muuttumaan tehokkaasti, sen tulee luoda palkitsemisrakenteita, jotka tukevat sekä tehokkuutta että muuttumista. Näin ei kuitenkaan yleensä ole; yritykset palkitsevat enemmän pysyvyyttä kuin muutosta, työuran pituutta enemmän kuin työn tehokkuutta sekä työnkuvaa enemmän kuin taitojen kehittymistä. (Lawler & Worley 2006: 1–4.)

Tyagi (2010: 26) on tutkinut odotusarvoteorian paikkansapitävyyttä ryhmätyöskentelykontekstissa. Tyagin tutkimuksessa suoritus-palkkioyhteys nousi odotusarvoteorian olennaisimmaksi ulottuvuudeksi; mitä selkeämmin ohjaaja kykeni osoittamaan loistavan suorituksen ja vastaavan palkkion yhteyden, sitä vähemmän työryhmissä esiintyi sosiaalista vapaamatkustamista. Tätä kautta myös ryhmien kokonaissuoritus parani. Myös teorian kahden muun ulottuvuuden, houkuttelevuuden ja vaiva-suoritusyhteyden, todettiin parantavan yksilöiden ja ryhmien motivoitumista aktiiviseen työskentelyyn.

#### **2.4. Itsemääräämisen teoria**

Decin & Ryanin (1985) ihmisen psykologiaan ja motivaatioon keskittyvä teoria korostaa ihmisen sisäisten psykologisten tarpeiden ja sisäiseen kasvuun pyrkimisen roolia motivoitumisessa. Toisin sanoen kyseisessä teoriassa ollaan kiinnostuneita ihmisen tekemistä valinnoista, joihin ulkoiset tekijät eivät millään tavoin vaikuta. Teoriassa tunnistetaan kolme sisäistä tarvetta, joiden tyydyttäminen johtaa sisäiseen kasvuun ja optimaaliseen toimintaan:

- 1) Pätevyys: ihminen pyrkii olemaan tehokas toimija ympäristössään
- 2) Suhteisuus: yleismaailmallinen halu olla yhteydessä muihin, toimia heidän kanssaan ja kokea välittämisen tunteita.
- 3) Autonomia: yleismaailmallinen halu vaikuttaa omaan elämään ja olla sinut itsensä kanssa.

Itsemääräämisen teoriassa erotetaan kaksi motivoitumislähdettä, jotka ovat sisäiset ja ulkoiset lähteet. *Sisäinen* motivoituminen koskee ihmisen luontaista viettiä etsiä haasteita ja uusia mahdollisuuksia, jotka teorian mukaan liittyvät mm. kognitiiviseen ja sosiaaliseen kehitykseen. *Ulkoinen* motivoituminen johtuu nimenomaan ulkoisista tekijöistä. Decin & Ryanin (1985) orgaanisen integraation teoria (OIT) on itsemääräämisteorian alateoria, jossa kuvataan ihmisen motivoitumista ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. Erotettuja ulkoisia motivaatiotekijöitä, jotka eroavat toisistaan eriasteisen itsehallinnan mukaan on teoriassa neljä:

- 1) Ulkoisesti määrätty käyttäytyminen: vähiten autonominen. Suoritetaan ulkoisen vaatimuksen tai mahdollisen palkkion vuoksi.
- 2) Käyttäytyminen sisäistämisen mukaisesti: kuvaa käyttäytymistä määräysten mukaisesti, vaikei sääntöjä täysin mielletäkään oikeiksi.
- 3) Identifikaatiota luova määräys: tilanteeseen liittyä tavoitteen tai määräyksen tietoinen arvostaminen, jolloin käsketty tehtävä tunnetaan henkilökohtaisesti tärkeäksi.
- 4) Integroitu määräys: eniten autonominen. Tapahtuu, kun määräykset ovat täysin rinnastettavissa omiin tarpeisiin, uskomuksiin ja itsearvioihin. Integroidussa määräyksessä on samankaltaisia ominaisuuksia, kuin sisäisessä motivoitumisessa, mutta se luokitellaan ulkoiseksi, koska määräys tulee ulkopuolelta eikä henkilö suorita aktiviteettia oman kiinnostuksensa ja sisäisen nautinnon vuoksi.

Philippe ja Vallerand (2008: 87) ovat tutkineet itsemääräämistä. Empiiriset tulokset tukivat vahvasti sitä itsemääräämisteorian oletusta, että todellisella ympäristöllä on oleellinen rooli mahdollisuuksien luomisessa ihmisille tarpeidensa täyttämiseen. Mitä

enemmän autonomiaa (eli itsenäisyyttä) tukeva todellinen ympäristö on, sitä enemmän ihmiset havaitsevat autonomiaa. Lisäksi subjektiiviset havainnot itsenäisyydestä enteivät itsemääräytyvää motivaatiota. Itsenäisyyden perustarpeen tyydytys edisti puolestaan itsemääräytyvää motivaatiota useissa aktiviteeteissa. Philippe ja Vallerand toteavat, että tulosten valossa seuraava tapahtumaketju pitää paikkansa:

- 1) Todellisesti itsenäisyyttä tukeva ympäristö,
- 2) havainnot itsenäisyydestä,
- 3) itsemääräytynyt motivoituminen,
- 4) muutokset psykologisessa lähestymistavassa. (Philippe ja Vallerand 2008: 87.)

### 3. ORGANISAATIOMUUTOS

Alati nopeammin muuttuva toimintaympäristö on todellisuutta useille organisaatioille. Globalisaatio, nopeat tiedonsiirtoyhteydet ja muuttuvat, tiukentuvat asiakastarpeet ovat hyviä esimerkkejä yritysten liiketoimikenttää radikaalisti muokkaavista tekijöistä. Organisaatioiden tulee kyetä muuttumaan ja uudistamaan toimintaansa olosuhteiden muuttuessa, jotta ne pysyisivät kilpailukykyisinä (Cohen 1999). Lawler ja Worley (2006: 1) toteavat, että ainoa keino varmistaa organisaation muuttumiskyky on suunnitella se muuttuvaksi. Muutos ei prosessina koskaan epäonnistu, koska muutos on pysyvä ja se tapahtuu väistämättä. On täsmällisempää sanoa, että epäonnistuminen tapahtuu, kun ei saada aikaan haluttuja, tarvittuja tai odotettuja tuloksia (Cooke 2008: 3). Tässä luvussa käsitellään organisaatiomuutosta, joka Jonesin (2007: 269) mukaan on ”*prosessi, jossa organisaation nykytilasta siirrytään haluttuun tulevaisuuden tilaan tehokkuuden lisäämiseksi*”.

#### 3.1. Muutosvoimat

Muutostarve ja organisaatiomuutos voivat aiheutua useista tekijöistä. Esimerkiksi Robbins (2005: 265) ja Kotter (1996: 19) ovat erotelleet muutosvoimia. Erilaiset muutosvoimat voidaan jaotella ulkoisen ja sisäisen ympäristön mukaan (ks. kuvio 5).

Muutoksen ulkoisista taustatekijöistä Martola ja Santala (1997: 13) nostavat esiin taloudelliset, sosiaaliset, poliittiset ja liiketoiminnalliset tekijät. Taloudellinen tekijä on esimerkiksi talouden yleinen tila, kuten nousukausi tai taantuma. Sosiaalinen ympäristö käsittää eri yhteisöjen väliset suhteet ja tehtävät yhteiskunnassa. Kyse voi olla kansallisista tai kansainvälisistä suhteista. Sosiaalisia tekijöitä lähellä olevat demograafiset tekijät puolestaan liittyvät muuttuneeseen työvoiman luonteeseen, ts. siihen, että yhä monimuotoisemmasta ja -kulttuurisemmasta työvoimasta on muodostunut tietynlainen uusi haaste yritysjohtajille (Jones 2007: 272; Robbins 2005: 265). Poliittinen ympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset ovat eduskunnan päätösten seurausta. Liiketoimintaympäristöön kuuluvat markkinoiden kilpailu ja talousyksiköiden päätöksenteko. Globalisaatio on kiristänyt kilpailua entisestään, mikä luo tarpeen jatkuvalla muutoksella ja uusilla innovaatioilla (Jones 2007: 272–273; Robbins 2005: 265–266).



**Kuvio 5.** Ulkoiset ja sisäiset muutosvoimat (mukaillen Gromovia 2009: 13).

Teknologian kehittyminen pakottaa yritykset myös kehittämään toimintaansa, jotta ne voisivat jatkaa liiketoimintaansa. Uudet laitteet ja järjestelmät, esimerkiksi nopeammat ja kehittyneemmät tietoverkot, asettavat vaatimuksia organisaatioille ja luovat muutostarpeita (Robbins 2005: 265).

Nykyajan liiketoiminnassa voidaan ulkoiset tekijät nähdä useimmiten kriittisempinä muutosajureina, kuin sisäiset tekijät. Kuitenkin myös sisäiset muutosvoimat voivat luoda tarpeen organisaatiomuutokselle ja käynnistää muutosprosessin. Yritysten sisäiseen ympäristöön liittyviä muutosvoimia ovat Martolan ja Santalan (1997: 16–17) mukaan organisaatiokulttuuri, järjestelmät (esim. ohjaus- ja tietojärjestelmät), sekä merkittävät rakennemuutokset, kuten yritysostot ja fuusiot. Sisäiset muutosvoimat

voivat liittyä myös henkilöstöresursseihin, kuten muuttuneeseen työvoimatarpeeseen tai työvoiman uudelleen järjestämiseen, yrityksen visioon ja tavoitteisiin sekä arvoihin.

### 3.2. Muutostyypit

Erilaiset muutosvoimat aiheuttavat toisistaan eroavia muutostarpeita. Tarpeen tuottaman muutostyyppin tunnistaminen on tärkeää, koska erilaiset muutokset ja muutosprosessit edellyttävät erilaista toimintaa (Lämsä & Hautala 2005: 184).

Viitala (2006: 88) luokittelee muutostyypit vaikuttavuuden perusteella ensimmäisen asteen (first-order change) ja toisen asteen (second-order change) muutoksiin. Ensimmäisen asteen muutos on vähäisempi sisältäen ainoastaan pieniä parannuksia ja uudistuksia jo olemassa oleviin yritys rakenteisiin. Ensimmäisen asteen muutokset kuuluvat yrityksen normaaliin kasvuun ja kehitykseen. Toisen asteen muutos on radikaalimpi, epäjatkuva ja turbulenti. Se on luonteeltaan laadullinen, voimakkaasti uudistava sekä murroksia aiheuttava. Tällaiset muutokset ovat yrityksissä yhä yleisempiä. (Viitala 2006: 88–89.)

Organisaation muutostyypit voidaan jaotella myös muutostyylin mukaan: yritys voi olla muutosten suhteen proaktiivinen tai reaktiivinen ja se voi muuttua vähittäisesti tai strategisesti. Eri muutosvoimat sekä yrityksen strategiset valinnat muokkaavat tapaa, jolla yritys muuttuu.

	3. Vähittäinen	4. Strateginen
1. Ennakoiva	Virittäminen	Uudelleensuuntautuminen
2. Reaktiivinen	Sopeutuminen	Uusiutuminen

**Kuvio 6.** Organisaation muutostyypit (Nadler & Tushman 1990: 80).

*Ennakoiva eli proaktiivinen* organisaatiomuutos tarkoittaa yritystoimintaa, jolla jo ennalta varaudutaan tuleviin muutoksiin. Yritys voi ennakoida esimerkiksi raaka-aine-, työkone- tai henkilöstötarpeitaan ja tehdä muutoksia ennen varsinaista akuuttia muutostarvetta.

*Reaktiivinen muutos* sitä vastoin on reagointia jo tapahtuneeseen asiaan. Yrityksen ulkopuolinen toimintaympäristö muuttuu pakottaen yrityksen muuttumaan. Mikäli yritys ei kykene reagoimaan riittävän nopeasti ja vastaamaan muuttuneen ympäristön edellytyksiin, voi seurauksena olla yrityksen kuolema.

*Vähittäinen muutos* tarkoittaa nimenomaisesti organisaation toiminnan kehittämistä vähitellen. Kyseessä voi olla esimerkiksi toiminnan tehostaminen tai henkilöstön osaamisen kehittäminen. Voidaan katsoa, ettei ole kyse radikaalista muutoksesta, vaan yrityksen luonnollisesta jatkuvasta kehityskulusta.

*Strateginen muutos* vaikuttaa koko organisaatioon ja määrittää uudelleen mikä on organisaation perustehtävä ja mitkä ovat toiminnan reunaehdot. Esimerkiksi fuusio, uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen sekä perusteelliset rakennemuutokset voivat olla strategisia. (Lämsä & Hautala 2005: 184–185.)

Edellisiä muutostyyppjä yhdistämällä syntyy erilaisia tapoja muutoksen toteuttamiseen. Ennakoiva, vähittäinen muutos on toiminnan *virittämistä*: toimintaa viritetään vastaamaan lähitulevaisuuden liiketoimintaympäristöä. Toimintaa kehitetään huomioiden yrityksen perustehtävä ja strategia. Esimerkiksi asiakaspalvelun tai henkilöstön osaamisen kehittäminen ovat toiminnan virittämistä. Henkilöstön osallistaminen on olennaista muutoksen virittämisessä, koska se antaa aikaa muutoksen hyväksymiseen ja siihen sitoutumiseen. (Lämsä & Hautala 2005: 185.)

*Sopeutumisesta* on kyse, kun muutos on vähittäinen ja reagoiva. Markkinoille tulevaan uuteen kilpailijaan tottuminen tai asiakaskunnan uusiin vaatimuksiin reagointi on sopeutumista. Koska muutos on nopea, se tulee henkilöstöllekin äkillisesti. Muutostarpeen hyvä perustelu on tärkeää, koska se auttaa henkilöstöä hyväksymään muutoksen. (Lämsä & Hautala 2005: 185.)

Organisaation perustehtävää tai strategiaa muutettaessa voidaan puhua *uudelleensuuntautumisesta*. Olennaista tällaisessa muutoksessa on, että henkilöstölle kyetään viestimään merkityksellinen ja puhutteleva tulevaisuudenkuva. Etuna

kyseisessä muutostyyppissä voidaan nähdä mahdollisuus ajan käyttämiseen. (Lämsä & Hautala 2005: 185.)

Kun toimintaympäristö on muuttunut ja siihen on reagoitava nopeasti, puhutaan *uusiutumisesta*. Kyseessä on riskialtis toimintatapa organisaation ollessa yleensä kriisissä. Tiukka aikataulu ja muutoksen suuri laajuus ovat ominaisia uusiutumiselle. Sitoutumisen kannalta uusiutuminen on vaativaa ja sen vuoksi osaavat ja taitavat työntekijät saattavat lähteä kriisin alkaessa. (Lämsä & Hautala 2005: 186.)

### 3.3. Muutoksen vaiheet

Muutos kuvataan kirjallisuudessa usein monivaiheisena prosessina, josta voidaan erottaa erilaisia vaiheita teoreettisen tarkastelun ja havainnollistamisen helpottamiseksi.

Kurt Lewinin (1958) esittämä malli muutoksen vaiheista on eräs tunnetuimmista. Lewin määrittelee muutoksen jäävuorimallin kautta: organisaatiomuutos sisältää mallin mukaan kolme vaihetta, jotka ovat *sulattaminen*, *muutos* ja *jäädyttäminen*. Sulattamisvaiheessa organisaation vallitseva tila rakenteineen täytyy purkaa, jotta muutos mahdollistuisi. Organisaation nykytilaa voidaan pitää tasapainotilana, jonka purkaminen voi tapahtua kolmella tavalla:

- 1) Käyttäytymistä nykytilasta pois ohjaavia *ajavia voimia voidaan vahvistaa*,
- 2) tasapainotilaa ylläpitäviä *estäviä voimia voidaan vähentää*, tai
- 3) edelliset kaksi tekijää *voidaan yhdistää*.

Sulatusvaiheen jälkeen voidaan varsinaiset muutokset implementoida. Muutosvaiheessa rakenne uudistuu ja organisaation jäsenet opettelevat uusia toimintamalleja ja käytäntöjä. Muutoksen jälkeen seuraa jäädyttämisvaihe, jonka tarkoituksena on säilyttää ja vakiinnuttaa tehdyt muutokset. Mikäli tämä vaihe laiminlyödään, on todennäköistä, että muutos on lyhytaikainen ja työntekijät palaavat muutosta edeltäneeseen tasapainotilaan. Jäädytys saavutetaan tasapainottamalla muutosta ajavia ja estäviä voimia. (Robbins 1998: 638–639.)



**Kuvio 7.** Muutoksen jäävuorimalli (Lewin 1958).

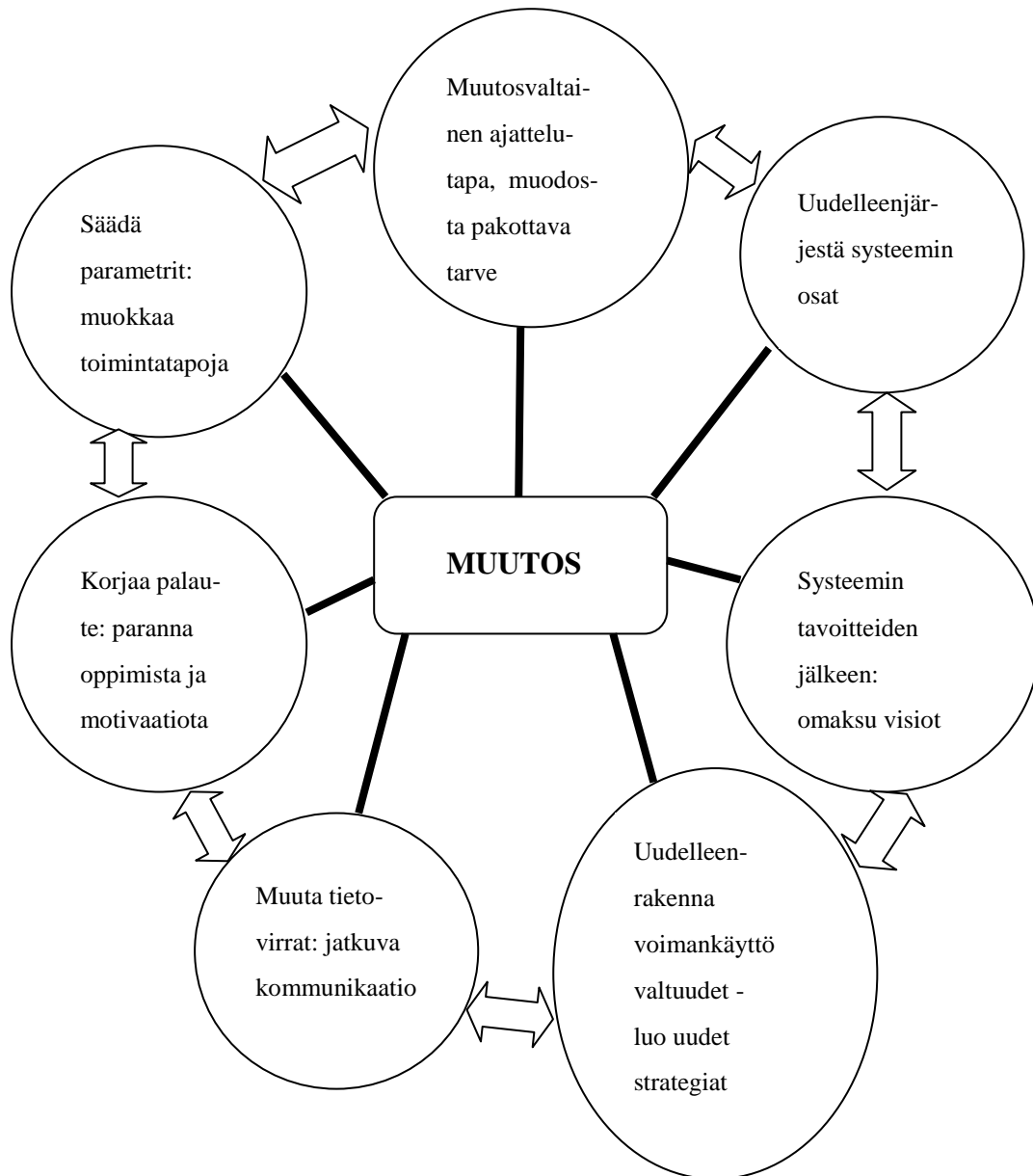
Kotter (1996) esittää monimutkaisemman 8-tasoisin muutospöessimallin. Jotta muutostapa olisi tehokas, täytyy sen olla suunniteltu muokkaamaan strategiaa, uudelleen määrittämään prosesseja tai parantamaan laatua. Esimerkiksi sisäänpäin kääntynyt organisaatiokulttuuri, halvaannuttava byrokratia, nurkkakuntainen politiikka, matala luottamus, yhteistyön puute, ylimieliset asenteet, johtajuuden puute keskijohdossa ja yleinen tuntemattoman pelko ovat syitä, jotka estävät kattavat organisaatiomuutokset. Prosessimallissa esitetyt tasot tuottavat Kotterin mukaan onnistuneen organisaatiomuutoksen sen suuruudesta riippumatta.

**Taulukko 2.** Muutoksen prosessimalli (Kotter 1996).

<b>1. Muutosten kiireellisuuden ja välttämättömyyden tähdentäminen</b>	- Markkinoiden ja kilpailun tutkiminen - Potentiaalisten kriisien ja suurien mahdollisuuksien tunnistaminen
<b>2. Ohjaavan tiimin perustaminen</b>	- Muutoksen johtamiseen riittävän voimakkaan tiimin kokoaminen - Tiimin tehokkaan työskentelyn varmistaminen
<b>3. Vision ja strategian laatiminen</b>	- Muutoksen ohjaamista auttavan vision luonti - Vision saavuttamiseksi kehitettävät strategiat
<b>4. Muutosvisiosta viestiminen</b>	- Jatkuva kaikkien keinojen käyttö uuden vision ja strategioiden viestimiseksi - Ohjaava tiimi toimii esimerkkinä työntekijöille
<b>5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan</b>	- Esteiden poistaminen - Visiota horjuttavien systeemien ja rakenteiden muutos - Riskinottoon ja epätavallisiin ideoihin rohkaiseminen
<b>6. Lyhyen aikavälin onnistuminen ja varmistaminen</b>	- Näkyvien toimintaparannusten suunnittelu - Em. parannusten luominen - Parannusten tekijöiden näkyvä huomiointi ja palkitseminen
<b>7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen</b>	- Kasvaneen uskottavuuden käyttö systeemien, rakenteiden ja toimintamallien muuttamiseen, mitkä eivät sovi muutosvisioon - Muutosvision implementointiin kykenevien henkilöiden palkkaaminen ja kehittäminen
<b>8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen</b>	- Paremmen tehokkuuden luominen asiakas- ja tuottavuuskäyttäytymisellä, paremmalla johtajuudella sekä tehokkaammalla johtamisella - Uusien tapojen ja organisaation menestyksen yhteyden selkeä julkituominen - Johtajuuden kehittämisen ja onnistumisen varmistamiseksi kehitetyt keinot

Kotterin prosessimallista poikkeaa vahvasti Doppeltin ”muutospyörämalli” (Smith, 2011:116.) Doppeltin pääpaino on organisaatiomuutoksen saavuttaminen ympäristöllisen kestävyuden saavuttamisen kontekstissa. Kuitenkin Doppeltin mallia voidaan käyttää sellaisenaan organisaatiomuutoksissa missä tahansa yhteydessä. Doppelt näkee muutosprosessin kehänä tai pyöränä. Hän erottelee seitsemän kohtaa, joissa interventioita voidaan tehdä tai käyttää vaikutusvaltaa muutoksen edistämiseksi. Olennaista Doppeltin mallissa on, että interventioita voidaan tehdä missä kohdassa kehää tahansa, kunhan kaikki vaiheet suoritetaan. Kotterin prosessimallissa vastaavasti vaiheilla on tarkka järjestys. Doppelt kuvaa muutoksen sotkuisena ja kaukana suoraviivaisesta olevana prosessina ja esittää, että muutospyörään on mahdollista tulla mukaan missä kohdassa vain kiinnittäen vaihtelevia määriä huomiota muihin

muutoskohtiin. Jokaisen seitsemän kohdan implementaatio on olennaista organisatorisen tehokkuuden saavuttamiseksi. Alla esitetään Doppeltin muutospyörämalli.



**Kuvio 8.** Doppeltin muutospyörämalli (Smith 2011:117.)

Muutospyörämallin osia Doppelt avaa seuraavasti (Smith 2011:118):

- 1) *Järkytä ja muuta vallalla olevaa ajatusmallia ja perusta pakottava tarve muutoksen saavuttamiselle.* Organisaatiossa vallitsevan ajattelutavan järkyttäminen on ensimmäinen ja kaikkein tärkein askel kohti uusien toimintatapojen kehittämistä. Jos tässä epäonnistutaan, muutosta tapahtuu vain vähän.
- 2) *Uudelleen järjestä systeemin osat organisoimalla siirtymätiimit.* Kun tavanomaista ajattelutapaa on järkytetty ja haastettu, järjestä uudelleen nykyisen systeemin osat. Osallista – analysointiin, suunnitteluun ja implementointiin – ihmisiä niin useasta toiminnosta, osastolta ja organisaatiotasolta kuin mahdollista, yhdessä ulkoisten sidosryhmien kanssa. Organisaation ravistelu on tärkeää muutoksen saavuttamisessa, koska ihmiset voivat pyrkiä käsittelemään ongelmia kerta toisensa jälkeen samoin. Vallitsevien rajoitteiden löysentäminen ja vallitsevien kulttuuriparadigmojen rajoitusten poistaminen voi rohkaista uusia ideoita ja toimintoja nousemaan esiin kaikilla organisaatiotasolla.
- 3) *Muuta systeemin tavoitteita ja luo ideaalivisio.* Muuta organisaation tavoitteet selkeiksi ja organisaation päämääriä kuvaavan vision mukaisiksi. Artikuloi tavoitteet selkeästi.
- 4) *Uudelleen rakenna voimankäyttövaltuudet – omaksu uudet strategiat.* Kun organisaatio on omaksunut ja artikuloinut tarkistetut ja/tai selkeytetyt tarkoitukset ja tavoitteet, täytyy työntekoa määrittelevät säännöt muuttaa. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi kehittämällä uusia strategioita, taktiikoita ja implementaatio suunnitelmia. Näiden muutosten on tapahduttava sekä operatiivisella että strategisella tasolla. Organisaatioiden tulee pohtia seuraavia seikkoja:
  - a. *Mikä on nykytila?*
  - b. *Miten ja missä organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa?*
  - c. *Miten sinne päästään?*
  - d. *Miten edistymistä mitataan?*

### 3.4. Ihmiset muutoksessa

Henkilöstö on olennaisen kriittinen osa jokaista organisaatiota ja näin ollen myös huomattava elementti organisaatiomuutoksissa. Muutosta ei tapahdu, mikäli yksilöt eivät ole motivoituneita ja valmiita muutokseen (Alas 2007: 31). Johdon on oltava

tietoinen henkilöstön johtamisen tärkeydestä erityisesti muutoksen aikana, jolloin tilanneherkkyys, motivointikyky, viestintä- ja sosiaaliset taidot korostuvat niin ylimmässä johdossa kuin esimiestasollakin. Edellisten lisäksi palkitseminen, valmennus ja tiimien muodostaminen edesauttavat muutoksen onnistumista (mm. Gill 2003; Sims 2002; Ulrich 1998). Organisaatio ei voi vastata muutokseen, jollei sen jäsenten käyttäytymisessä tapahdu muutoksia (Moran & Brightman 2001; Gilley A. Gilley J. & McMillan 2009). Muutosprosessia vaikeuttaa yleisesti ihmisen luonnollinen tapa vastustaa muutosta. Pysyvyys liitetään turvallisuuteen, kun taas muutostilanne luo usein epävarmuutta ja uhkaa, joka puolestaan johtaa muutoksen vastustamiseen, muutosvastarintaan (Robbins 2005: 269; Cooke 2008: 3).

#### 3.4.1. Muutoksen kokeminen

Ihmisen käyttäytyminen on monimutkaista seurausta hänen pyrkimyksistään, havainnoista eri tilanteissa sekä olettamuksista ja uskomuksista koskien kyseistä tilannetta ja siinä toimivia muita ihmisiä (Schein 1994: 50). Ihmiset ovat persoonallisuudeltaan erilaisia, mikä heijastuu erilaisina käyttäytymis- ja reagoititapoina (Viitala 2006: 168). Muutoksen varjopuoli on jossain määrin väistämätön: aina, kun yhteisö pakotetaan sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin, kohdataan myös vaikeuksia. Merkittävä määrä hukasta ja ahdistuksesta on kuitenkin vältettävissä. Suurimpia virheitä muutoksen johtamisessa on, ettei ihmisiä saada ymmärtämään riittävästi muutoksen tärkeyttä. Vision ja sen viestimisen merkitys aliarvioidaan (Kotter 1996: 4–7). Henkilöt tekevät vain sen, minkä uskovat olevan heille eduksi. Yrityksen tai johtajan mielipide on tärkeä ainoastaan silloin, kun sillä on vaikutusta henkilöstöön, minkä vuoksi muutoksen läpikäynti ja selittäminen henkilöstölle on tärkeää (Cooke 2008: 3).

Organisaatioissa voidaan löytää ainakin neljä eri tyyppiä arvioitaessa työntekijän valmiutta ja halukkuutta muutokseen (Aaltonen & Junkkari 1999: 123).

*Välipitämättömät:* Eivät näe tarvetta muutokseen. Heidän ongelmansa ei ole ratkaisujen löytäminen, vaan pikemminkin se, etteivät he ylipäänsä näe ongelmia missään.

*Jahkailijat:* Ymmärtävät, että heidän on tarkistettava toimintatapojaan ja asenteitaan. He pohtivat arvojaan ja ovat valmiita puhumaan niistä, mutta toisaalta eivät halua nähdä

juurikaan vaivaa oman kehityksensä edistämiseksi. Jähkailija elää ”toisaalta... mutta toisaalta” -tunnelmissa ja odottaa jonkun muun näyttävän suunnan tekemiselle.

*Valmistelijat:* Huomio kohdentuu ratkaisumalleihin ja he innostuvat helposti esimerkiksi työpaikan koulutuksista tai työkavereiden esimerkistä. Muutos on mahdollista organisaatiossa, mikäli sisäisesti valmiita valmistelijoita on selvästi enemmän, kuin välinpitämättömiä ja jähkailijoita.

*Tekijät:* Kykenevät näkemään, että muutoksella on positiivisia vaikutuksia organisaatiossa ja toimivat arvojensa mukaisesti toimintaa edistäen.

### 3.4.2. Muutosvastarinta

Muutosvastarintaa ovat sellaiset negatiiviset voimat, jotka voivat vähentää mukautumista muutokseen, haittaavat muutosprosessin edistymistä ja muutoksen onnistumista. Muutoksen vastustaminen voi olla avointa, epäsuoraa, välitöntä tai piilossa olevaa. Johdon on vaikeinta suhtautua epäsuoraan ja piiloteltuun muutosvastarintaan. Vastarinta voi johtaa yksilötasolla organisaatiolojaalisuuden ja työmotivaation menettämiseen, virheiden lisääntymiseen ja lisääntyneisiin poissaoloihin. Vastustuksessa voidaan nähdä myös positiivisuutta: muutosvastarinta luo jossain määrin stabiiliteettia ja ennustettavuutta käyttäytymiseen. Ilman vastarintaa organisaatiokäyttäytyminen saisi kaottisen satunnaisuuden piirteitä. (Robbins 2005: 269.)

Yksilön muutosvastarinnan takana saattaa olla seuraavia asioita (Viitala 2006: 96):

- kielteiset asenteet ja epäluulot
- pelko ja turvattomuudentunne
- henkinen laiskuus
- uhka asemaa kohtaan
- ryhmän suhtautuminen (kulttuuri)
- tiedon puute

Yrityksissä, joissa perinteiden ja muuttumattomuuden arvostus on vahvaa, muutos voidaan helpommin nähdä häiriötilana. Vaikeat muutostilanteet, joihin liittyy esimerkiksi irtisanomisia, ovat johtajuuden ja esimiestyön kovimpia paikkoja (Viitala 2006: 96). Muutosvastarintaa voidaan kuitenkin hallita ja vähentää seuraavilla tavoilla (Robbins 2005: 271–272):

- **Kommunikaatio:** Vastarinta laantuu, kun työntekijät ymmärtävät muutoksen loogisuuden, olettaen, että vastarinnan syyt ovat nimenomaan väärässä tiedossa ja huonossa viestinnässä. Kommunikoimalla voidaan vähentää vastarintaa, mikäli se johtuu juuri kommunikaation riittämättömyydestä. Johdon ja henkilöstön välisissä suhteissa tulee olla molemminpuolinen luottamus ja uskottavuus, jotta kommunikointi voisi toimia ja edistää muutosta.
- **Osallistuminen:** Päätöksentekoon osallistuminen saa ihmiset sitoutumaan vahvemmin muutokseen. Vastustaminen on vaikeaa, kun henkilö on itse osallistunut päättämiseen. Jos päätöksentekoon osallistujilla on asiantuntemusta merkittävän panoksen antamiseen, voi heidän osallistumisensa vähentää vastarintaa, lisätä sitoutumista ja parantaa muutospäätöksen laatua.
- **Tukeminen:** Muutosagentit voivat tarjota useita tukikeinoja vastustuksen vähentämiseen: esimerkiksi aktiivinen kuuntelu, neuvonnan ja terapian tarjoaminen henkilöstölle tai uusien taitojen kouluttaminen osoittavat huolenpitoa ja empatiaa henkilöstöä kohtaan.
- **Muutoksen hyväksymisen palkitseminen:** Palkkiot ovat vahva voima käyttäytymisen muokkaamiseksi. Siksi muutosagenttien tulisi tarjota henkilöstölle houkuttelevia palkintoja, jotka ovat riippuvaisia muutoksen hyväksymisestä. Palkkiot voivat olla kehuja ja tunnustuksia tai jopa palkankorotuksia ja ylennyksiä.
- **Oppivan organisaation luominen:** Vastarinta on vähäisempää organisaatiossa, joka on tarkoituksen mukaisesti suunniteltu kykenemään jatkuvaan sopeutumiseen ja muutokseen. Johdon täytyy tehdä selväksi omistautuminen muutokseen, innovaatioihin ja jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Omistautumisen tulee olla osa organisaatiostrategiaa ja visiota. Sen lisäksi organisaatorakenne tulee suunnitella uudelleen siten, että se vähentää rajoituksia ihmisten välillä ja lisää keskinäistä riippuvuutta. Kolmanneksi on tärkeää, että

organisaatiokulttuuri muokataan tukemaan jatkuvaa oppimista. Riskinoton, avoimuuden ja kasvun tulisi olla perusarvoja. Johdon tulee luoda ilmapiiri, joka tuo paradoksit ja eroavaisuudet esiin.

Muutosvastarinta voidaan jakaa kolmeen eri ulottuvuuteen (Chung, Su & Su, 2012: 737): (1) emotionaaliseen, (2) kognitiiviseen ja (3) tahalliseen ulottuvuuteen. Oreg (2003) on esittänyt vastaavat ulottuvuudet omassa tutkimuksessaan. Emotionaalinen vastustus viittaa henkilön kokemuksiin tunteisiin (viha, levottomuus) muutosta kohtaan. Kognitiivisella vastarinnalla tarkoitetaan ajatuksia (esim. Onko tämä todella tarpeen?). Tahallinen vastarinta puolestaan viittaa käyttäytymiseen. Teot ja aikomukset reaktiona muutokselle ovat tahallista eli käytöksellistä muutosvastarintaa.

Mainituista kolmesta muutosvastarinnan ulottuvuudesta emotionaalinen ja kognitiivinen vastustus aiheuttavat käytöksellistä vastarintaa, ja emotionaalinen vastustus johtaa kognitiiviseen vastustukseen. Näin ollen muutosvastarinnan kolme puolta muodostavat kausaalisen ketjun. Työntekijän kokemat negatiiviset tunteet organisaatiomuutoksesta voivat aiheuttaa negatiivisia ajatuksia, jotka puolestaan johtavat aikomukseen tahallisesti vastustaa organisaation muutosta. Käytännön implikaationa Chung mainitsee, että tehokas työntekijöiden muutosvastarinnan estäminen tukeutuu heidän tahallisen vastustuksen vähentämiseen, joka johtuu emotionaalisesta ja kognitiivisesta vastustuksesta. Tästä syystä, ennen mitä tahansa muutosta ja sen aikana, organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden tunteisiin ja kommunikoida heidän kanssaan vähentääkseen heidän aikomuksiaan vastustaa muutosta. (Chung ym. 2012: 743.)

Kognitiivinen joustavuus voi myös lieventää organisaatiomuutoksen vastustusta ja tieto sekä itsetutkiskelu ovat kognitiiviseen joustavuuteen vaikuttavat päätekijät. Siksi organisaatioiden tulisi työntekijöitä rekrytoidessaan valita ehdokkaita, joilla on kyseisiä piirteitä. Lisäksi organisaatioiden on huolehdittava näistä piirteistä kaikissa mahdollisissa tilaisuuksissa lisätäkseen työntekijöidensä kognitiivista joustavuutta organisaatiomuutokseen sopeutumiseen. (Chung ym. 2012: 743.)

## 4. EMPIIRISET MENETELMÄT, AINEISTO JA ANALYYSIN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen prosessia ja metodologiaa. Luvussa esitellään lisäksi tutkimuksen kohdeorganisaatio. Luku toimii perustana empiriaosuudelle. Luvun tarkoituksena on antaa lukijalle yleiskuva siitä, miten tutkimus käytännössä toteutettiin ja miten sen tuloksia analysoitiin.

### 4.1. Menetelmänä teemahaastattelu

Metodilla eli menetelmän käsitteellä on monikäsitteinen luonne tieteellistä tutkimusta tehtäessä. Yleisesti sillä kuitenkin tarkoitetaan tiettyjen taustatekijöiden ohjaamaa menettelytapaa, jonka avulla tieteessä tavoitellaan ja etsitään tietoa tai pyritään ratkaisemaan jokin tiedossa oleva ongelma. Metodologian laajempänä käsitteenä ei ainoastaan voida pitää niitä tapoja ja toimintamenetelmiä, joiden avulla uutta tieteellistä tietoa tavoitellaan ja hankitaan, vaan myös metodien taustalla olevien oletusten ja lähtökohtien selvittämistä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009: 183–184.)

Relevanttia tutkimusmenetelmää valittaessa tulee ottaa huomioon tiettyjä asioita. Ensimmäiseksi tulee huomioida se, että tutkimuksessa käytettävä metodi ja itse tutkimusongelma ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Tämän vuoksi päätös tutkimusmetodin valinnasta tulisikin perustua itse tutkimusongelmaan. Tällöin on todennäköisempää, että tutkimustulokset ovat sekä monipuolisempia että luotettavampia. Tiedyt menetelmät eivät siis välttämättä sovi tietyn ongelman ratkaisemiseen yhtä hyvin kuin toiset. Siksi onkin erityisen tärkeää, että tutkija tunnistaa erilaiset menetelmät, niiden edut ja mahdolliset rajoitukset. Näiden tietojen perusteella tutkijan tulisi kyetä valitsemaan tilanteeseen parhaiten sopiva tutkimusmenetelmä. Menetelmän valintaa tulisi ensisijaisesti ohjata se, millaista tietoa halutaan etsiä. Toiseksi tulee miettiä, keneltä tai mistä tietoa etsitään. Lisäksi mahdollisia tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat mm. käytettävissä olevat resurssit, sekä tutkijan omat taidot ja kokemus. (Hirsjärvi ym. 2009: 183–185.)

Tässä tutkielmassa sovelletaan kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmät jaetaan kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli numeeriseen tutkimukseen. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa, millaista tietoa halutaan sekä mistä ja keneltä sitä etsitään. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on

tarkastella aineistoa yksityiskohtaisesti. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavia ilmiöitä, todellista elämää, mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Aineistoa on kerätty teemahaastatteluin, joka menetelmänä johdattaa tutkijan lähelle tutkittavaa kohdetta. Aineiston keruussa tutkijan rooli korostuu, sillä hän havainnoi ja keskustelee tutkittavien kanssa. Tässä laadullisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia, eli tavoitteena on aineiston yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkimus on joustavaa ja avointa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005: 152, 155.)

Aineisto on kvalitatiivisessa tutkimuksessa enemmänkin tutkimusaiheen kannalta kiinnostavaksi arvioitu siivu kuin otos (Pyörälä 1995: 13). Tutkimus on haastava ja tutkija saattaa joutua aineiston keruu- tai käsittelyvaiheen aikana hylkäämään alustavat oletukset ja rakentamaan aineiston pohjalta uuden tulkinnan (Pyörälä 1995: 13; Hirsjärvi ym. 2007: 81). Aineiston keruu, analyysi ja tutkimustuloksien tulkinta tapahtuvat enemmän tai vähemmän limittäin (Räsänen 2005: 93), joka vaatii tutkijalta erityistä tarkkaavaisuutta ja kokonaisuuden hahmottamiskykyä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen metodeista tässä tutkielmassa on käytetty teemahaastattelua, josta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelu koostuu tutkielman kannalta keskeisistä teemoista. Haastattelutilaisuus on luonteeltaan keskusteleva, jossa haastattelijä johtaa keskustelua ennalta määriteltyjen teemojen mukaan. Aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat, mutta järjestys ja sanamuoto vaihtelee tilanteen mukaan. Tavoitteena on saada kaikilta haastateltavilta vertailukelpoisia vastauksia tutkijan ennalta määrittelemiін teemoihin. Vastauksia ei ole rajoitettu millään tapaa. Teemahaastattelussa haastateltavat kertovat omia näkemyksiään, joten vastausten laajuudessa ja näkökulmissa voi olla huomattaviakin eroja. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2008: 34–35) mukaan haastattelun etuna voidaan pitää joustavuutta, josta johtuu se, että se soveltuu moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Tutkimustilanteessa ihminen korostuu haastattelun seurauksena subjektina; ihminen on merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Haastatteluin voidaan tutkia vähän kartoitettuja alueita tai aiheita, jotka tuottavat monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. Lisäksi saatuja vastauksia on mahdollista välittömästi selventää ja saatuja tietoja syventää.

Haastattelututkimuksen ominaisuudet sisältävät myös ongelmia. Aineiston keruun joustava säätely edellyttää haastattelijalta taitoa ja kokemusta, ja haastattelijan rooliin ja tehtäviin pitäisi kouluttautua. Haastattelun katsotaan myös sisältävän monia virhelähteitä. Virheitä aiheutuu niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin. Haastattelun luotettavuutta saattavat heikentää esimerkiksi haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 34–35.)

#### **4.2. Tutkimusaineiston keruu**

Aineistonkeruumenetelmien valintaa ohjasivat vahvasti tutkimuksen aihepiirit. Tutkimusaiheiden luonteesta johtuen pyrittiin empiiristä aineistoa keräämään laajasti haastatteluilla ja keskittymään haastatteluiden laadukkaaseen toteutukseen. Lisämenetelmien käyttö olisi saattanut viedä huomiota olennaisimmalta keruumenetelmältä, eli teemahaastattelulta, ja heikentää lopputulosta. Haastattelut toteutettiin tarkoituksella eri organisaatio- ja toimivien esimiesten kanssa, ja näin pyrittiin muodostamaan organisaation läpileikkaava kokonaiskuva esimiesten näkemyksistä henkilöstön motivoinnista organisaation muutostilanteissa.

Teemahaastattelut toteutettiin kesällä 2013. Haastateltavina oli OK Perintä Oy:stä kaksi ylimmän johdon edustajaa, kaksi keskijohdon edustajaa sekä yksi alemmassa esimiestehtävissä oleva henkilö. Haastateltavilta kysyttiin hyvissä ajoin kiinnostusta osallistua tutkimukseen ja alustavaa lupaa haastatella heitä tulevan kesän aikana. Tämän jälkeen tutkimus valmisteltiin siihen vaiheeseen, että haastattelut voitiin toteuttaa. Seuraavaksi sovittiin haastatteluajat ja -paikat. Haastateltaville lähetettiin haastattelurunko noin viikkoa ennen haastattelu-aikaa, joten heillä oli hyvin aikaa tutustua kysymyksiin ja valmistautua haastatteluun. Haastattelut suoritettiin häiriöttömässä tilassa, jossa läsnä olivat vain tutkija ja haastateltava. Yksi haastatteluista toteutettiin viime hetken aikataulumuutoksen vuoksi videoneuvottelulaitteiston välityksellä. Haastattelut kestivät noin 25-35 minuuttia ja ne äänitettiin digitaalisella nauhurilla. Tutkijan roolina haastatteluissa oli ohjata keskustelua, mutta pyrkiä säilyttämään mahdollisimman vapaa ilmapiiri ehkäisten vastausten ja mielipiteiden ilmaisun rajoittumista.

Haastattelujen pohjana oli keskustelua ohjaava kysymysrunko (liite 1). Käsiteltävänä oli kaksi teemaa: organisaatiomuutokset ja henkilöstön motivointi. Teemat eivät kuitenkaan olleet toisistaan irrallisia, vaan niistä keskusteltiin pääasiassa yhdistettynä teemana,

etenkin haastattelun edetessä pidemmälle. Pääteemojen ohella esitin haastateltaville ohjaavia ja tarkentavia apukysymyksiä, jotka olivat keskenään samankaltaisia kaikissa haastatteluissa. Apukysymysten tavoitteena oli täsmentää vastausten sisältöjä, jotta aineisto pysyi vertailukelpoisena. Lisäksi apukysymysten tarkoituksena oli ohjata vastauksia lähemmäs teoriaosuudessa käsiteltyjä seikkoja, joskin konkreettisemmasta näkökulmasta.

### Taulukko 3. Haastateltavien kategorisointi

Haastateltavan titteli	Asema organisaatiossa	Koodi tutkimuksessa	Haastattelun päivämäärä
Toimitusjohtaja	ylin johto	H1	7.8.2013
Liiketoimintajohtaja	ylin johto	H2	28.8.2013
HRD-päällikkö	keskijohto	H3	30.7.2013
Palvelupäällikkö	keskijohto	H4	14.8.2013
Team leader	esimies	H5	30.7.2013

Kaikki haastattelut toteutettiin OK Perintä Oy:n toimitiloissa Vaasassa. Haastattelujen tulokset kuvastavat haastateltavien subjektiivisia näkemyksiä ja kokemuksia. Empiirisessä osuudessa tutkimusaineistossa toistuneet ja korostuneet seikat kerätään yhteen ja nostetaan käsiteltäviksi. Tutkimustuloksia ei voida pitää oikein tai väärinä. Niihin suhtaudutaan tutkimuksessa kuitenkin kriittisesti.

### 4.3. Kohdeorganisaatio ja tutkimusaineiston analyysi

Tutkimuksen tapausesimerkki on OK Perintä Oy. Yritys on perustettu vuonna 1991. Vuoden 2012 liikevaihto oli 24,1 miljoonaa euroa. Henkilöstömäärä vuoden 2012 lopussa oli 162 henkilöä. OK Perinnän toimipaikat sijaitsevat Vaasassa (pääkonttori), Helsingissä, Tampereella ja Turussa. Yritys on Suomen kolmanneksi suurin perintätoimisto liikevaihdolla ja henkilöstömäärällä mitattuna. Strategiselta järjestelyltään yritys on hybridioorganisaatio, josta löytyy eri liiketoimintafunktioiden läpi leikkaavat tukitoiminnot. Liiketoiminta kasvaa tällä hetkellä voimakkaasti.

Empiirisessä osuudessa käsitellään teema kerrallaan. Aineistoa havainnollistetaan taulukoin. Aineistoa myös verrataan teoriaosuuden tietoihin ja käsityksiin.

## 5. TUTKIMUKSEN EMPIIRISET TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen empiirisiä tuloksia. Luvussa edetään teema kerrallaan, jokainen omana alalukunaan esitettynä, vertaillen ja arvioiden OK Perintä Oy:ssä haastateltujen esimiesten antamia haastatteluvastauksia. Löydöksiä havainnollistetaan kuvioin.

### 5.1. Organisaatiomuutokset ja työmotivaation nykytila

Organisaatiomuutosten teeman tarkoituksena oli selvittää, millaisia muutoksia OK Perintä Oy:ssä on lyhyellä aikavälillä (0–3 vuotta) tapahtunut. Lisäksi organisaation vallitsevaa nykytilaa pyrittiin selventämään työmotivaation teeman kautta ja näiden teemojen synteessä muodostamaan käsitys siitä, millaisessa ympäristössä esimiehet pyrkivät motivoimaan alaisiaan ja mitkä ovat motivoinnin lähtökohdat. Johdannossa esitettiin organisaatiomuutoksia synnyttäviä tarpeita, erilaisia muutostyyppejä sekä kuinka erilaiset organisaatiot sopeutuvat muutoksiin eri tavoin. Lisäksi muutosjohtamisen osa-alueita sivuttiin.

#### 5.1.1. Toteutetut muutokset

OK Perinnässä on tehty viime vuosien aikana useita perustavanlaatuisia muutoksia. Suurimmaksi ja tärkeimmäksi muutokseksi nimettiin yrityskauppa, jossa norjalainen B2Holding yhtiö osti koko OK Perinnän osakekannan. Näin ollen OK Perinnästä tuli osa suurempaa kansainvälistä konsernia ja päätösvalta yhtiön asioista siirtyi B2Holdingin omistajille. Luonnollisesti myös OK Perinnän hallitus on raportointivastuussa emoyhtiölle saakka.

*”Eiköhän se niin kun suurin, mikä kannattaa varmaan ottaa esille on tämä B2Holding, osti OK Perinnän koko osakekannan ja sitä kautta sitten se organisaatiomuutos lähti liikenteeseen.” H5.*

*”Suurimpia muutoksia, mitä nyt on tapahtunut, niin ihan viime vuonna, kun toi omistaja vaihtui norjalaiseen B2Holdingiin.” H3.*

Käytännön työskentelyssä ja johtamisessa ei kuitenkaan yrityskaupan myötä ole tapahtunut radikaaleja muutoksia, vaan uudet omistajat ovat nähneet OK Perinnän operatiivisen toiminnan laadukkaana. Toimintaa on siten lähinnä vahvistettu eikä esimerkiksi irtisanomisia tai vastaavia tehostamistoimenpiteitä ole tehty.

Vahvana kasvuyrityksenä OK Perinnän kasvustrategiaa on siis pyritty uuden omistajan taholta tukemaan luoden mahdollisuuksia liiketoiminnan laajentumiselle sekä uusien liiketoimintojen rahoittamiselle.

OK Perintä on muuttanut uusiin toimitiloihin muun muassa Vaasan ja Helsingin konttoreiden osalta jo ennen yrityskauppaa johtuen pääasiassa henkilöstömäärän kasvusta ja lisätilan tarpeen vuoksi. Lisäksi yhtiössä on tapahtunut lukuisia sisäisiä muutoksia, kuten työvoiman uudelleen organisointia, uusien liikeprosessien ja uusien atk-ohjelmistojen käyttöönottoja sekä keskinäistä integraatiota, ja lisäksi prosessien automatisointia.

*”Tämä tekninen kehitys on myös tuonut muutoksia, että on jatkuvasti paljon kehitettävää... Alan tekninen kehitys tai tehostaminen on ollut aika nopeeta ehkä viisi, kymmenen vuotta.” H2.*

OK Perinnän organisaatiossa on toimeksiantajien palvelemista varten useita palveluryhmiä, joita koskeva kattava muutos on myös toteutettu. Ryhmissä otettiin käyttöön uusi tehtävänimike, palveluvastaava, ja samalla asiakasvastaavan työnkuvaa muutettiin (Astra-projekti).

*”Onhan meillä ollut tällaisia myös, vähän laajempia projekteja, missä me ollaan katsottu esimerkiksi toimenkuvia läpi. Esimerkiksi tämä Astra-projekti.” H2.*

*”Se kasvu aiheuttaa sitä jatkuvasti, että pitää miettiä miten me tehdään työtämme, miten sitä kannattaisi organisoida. Tulee uusia ryhmiä, tulee uusia työtehtäviä jatkuvasti, ku yritys kasvaa ja perustetaan ihan uusia ryhmiä, uusia toimintoja.” H2.*

*”Uusia ryhmiä on perustettu, kuten kehitysryhmä.” H2.*

Henkilöstömuutoksiin lukeutuen on perustettu myös kokonaan uusi tukitoiminto, eli kehitysryhmä. Sen perustamisen motivaationa oli juuri liiketoiminnan tehostaminen ja se, että käytettävissä olevaa dataa päästäisiin hyödyntämään entistä paremmin ja tekemään analyysien pohjalta kannattavia muutoksia liiketoimintaan. Osaltaan kehitysryhmän tehtävänä on myös asiakasprosessien tekninen toteutus. Yritys on myös kehittänyt toimintaansa lanseeraamalla uusia palvelumuotoja ja palvelukokonaisuuksia asiakkailleen sekä laajentunut täysin uusien liiketoimintayksiköiden muodossa. Palveluiden tuotteistaminen on myös ollut esillä näkyvästi.

*”Kilpailutilannehan on johtanut ehkä siihen, että on tullut tällöisiä uusia palvelumuotoja ja uusia tuotteita... niin nekin on sitten johtanut organisaatiomuutoksiin.” H1.*

Liiketoimintaa on organisoitu uudelleen kahteen eri liiketoiminta-alueeseen, jotka voidaan erotella asiamiesperintään, joka on ollut pitkään OK Perinnän pääliiketoimintaa, sekä nyt lakimuutosten jälkeen merkittävyyttään nostaneeseen saatavakauppaan.

*”Ollaan haluttu myös satsata enemmän tähän saatavakauppaan, joka sitten taas teki sen, että haluttiin laittaa kaks eri liiketoimintayksikköä. Asiamiesperintä, ja sit on se saatavakauppa erikseen.” H3.*

### 5.1.2. Muutosten syyt

Yleisesti suomalaisella perintäalalla on tapahtunut huomattavia muutoksia lainsäädännön uudistumisen myötä useankin otteeseen. Viimeisimmät lakimuutokset tapahtuivat maaliskuussa 2013, kun uusi laki saatavien perinnästä astui voimaan. Lisäksi eräät muun muassa pienlainoja sääntelevät lakiuudistukset astuivat voimaan kesäkuussa 2013, millä myös on olennainen vaikutus perintäalan toimintaan. Lakimuutoksilla on ollut suoria vaikutuksia myös OK Perintään. Se on aiheuttanut esimerkiksi yhtiössä käytettävän perintäkäsittelyohjelman muutoksia, strategisten liiketoimintaa koskevien linjausten muutoksia ja uusia koulutustarpeita koko henkilöstölle.

*”Sitten tietenkin nää lakimuutokset nyt ihan niin kun tän vuoden puolella, perintälaki ja pienlainalaki on muuttunut ja ollaan kiristetty vähän sitä*

*ruuvia tuolta lain puolesta. Kyllähän se aina sitten täytyy yrittää muokata toimintaa sen mukaisesti sitten.” H3.*

*”Ja kun sitten taas ne lakimuutokset, mun mielestä on taas sitten aiheuttanut sen, että enemmän ja enemmän ei ole enää asiamiesperintää, kun on saatavakaupan puolelle menty.” H5.*

Lakimuutosten katsottiin supistaneen vapaaehtoisen perinnän kenttää ja vaikuttaneen siihen, millä tavoin velallisiasiakkaita pystytään palvelemaan. Tästä johtuen on myös etsitty uusia suuntia niin toimeksiantajien palveluihin, kuin myös omien prosessien ja muun muassa asiakaskannattavuusanalyysin kautta toteutettavaan asiakassuhteiden kehittämiseen. Tappiollisia asiakkuussuhteitakaan ei haluta lopettaa, vaan yhtiössä nähtiin, että niissä on kuitenkin vahva potentiaali tuottoisiin suhteisiin erinäisten muutosten myötä.

*”Kyllähän paljon menee asiakkaiden tarpeista... Tavallaan niinhän se on mennyt viime vuosina, se prosessi, että ennen vanhaan OK Perinnän alkuhistorian aikana yksi ihminen on hoitanut koko prosessia. Nyt sitä prosessia on paljon pilkottu. Sitten yksi ryhmä hoitaa oman osuutensa siitä prosessista.” H2.*

Yhtiön kasvua pidettiin myös olennaisena syynä useille muutoksille. OK Perinnässä nähtiin, että juuri kova kasvu on luonut tarpeita muille muutoksille ja että kasvu itsessään on aiheuttanut lukuisia organisaatiomuutoksia. Koko perintäalan kasvaessa OK Perintä on kasvanut toimialaansa nopeammin. Yhtiöllä on ollut vahva tahtotila kasvulle ja sitä tukeva kasvustrategia. Myös omistajanvaihdos oli osa kasvustrategiaa: kun havaittiin, että saatavakaupan liiketoiminta-alueen merkitys korostuu ja sen tuotto-odotukset kasvavat, haluttiin löytää uusia keinoja rahoittaa saatavakauppaliiketoimintaa. Lisäksi omistajanvaihdos loi turvaa esimerkiksi OK Laskutus Oy:n perustamiselle.

*”Sekin oli osa kasvustrategiaa, elikkä huomattiin, että tämä saatavakauppapuoli vetää... tai että se kasvaa, ja sen merkitys kasvaa koko ajan perintäliiketoiminnan ohessa, niin haluttiin niin kun löytää sitten uusia mahdollisuuksia vahvistaa yhtiön pääomarakennetta. Ja sitä kautta tämä omistajanvaihdoskin tapahtui.” H1.*

Saatavakauppatoiminnan korostuminen aiheutti myös lukuisia sisäisiä muutoksia yhtiössä. Saatavakauppaliiketoiminnalle rekrytoitiin oma vastaava johtajansa ja operatiivisissa tiimeissä tehtiin erilaisia henkilöstön ja työtehtävien uudelleen organisoimista ja muuttuneen toiminnan tukemiseksi ja tehokkuuden parantamiseksi. Esimerkiksi yrityksen contact centeriin muodostettiin oma tiimi hoitamaan ostettujen saatavien perintää.

*”Hiljattainhan on tullut tämä uusi rahoitustiimi contact centeriin, ihan uusi tiimi.” H4.*

Osa kyseistä kasvamista ja kasvustrategiaa ovat olleet myös OK Laskutus Oy:n perustaminen sekä OK Sileo Oy:n perustaminen. Tavoitteena on ollut laajentaa tarjottavia palveluita ja tuotteita siten, että OK Perintä voi tarjota toimeksiantaja-asiakkailleen täyden palveluketjun aina laskutuksesta vapaaehtoisesta perinnän ja juridisen perinnän kautta aina jälkiperinnän suorittamiseen saakka. Kasvua ei kuitenkaan pidetty itseisarvona, vaan kasvun tarkoituksena on ollut vahvistaa yhtiötä, jotta se pystyy haastamaan kilpailijansa paremmin.

*”Että me ollaan oltu vähän jäljessä kilpailijoiden suhteen siinäkin, että meillä ei ole ollut tarjota sitä kokonaisvaltaista palvelua aina sieltä laskuttamisesta asti... Nyt meillä periaatteessa on se putki aina jälkiperintään asti.” H5.*

*”Ja sitten niin kuin mä olen usein puhunut, niin tota kasvuhan ei ole mikään itseisarvo, vaan sillä kasvullakin haetaan vahvempaa yhtiötä, joka sitten pystyy haastamaan tätä kilpailutilannetta paremmin.” H1.*

Kilpailu- ja markkinatilannetta pidettiin yhtenä tärkeänä syynä organisaatiomuutoksille. Kasvustrategian ohella kilpailutilanne on vaikuttanut siihen, että uusia palvelumuotoja ja tuotteita on lanseerattu. Alan tekninen kehitys on myös aiheuttanut runsaasti muutoksia, koska tekninen tehostaminen on ollut merkittävää viimeiset 5–10 vuotta. Kilpailulla on ollut merkitystä myös siihen, että OK Perintä Oy on ostanut virolaisen, nyt nimeä OK Incure Oy käyttävän tytäryhtiön ja perustanut OK Laskutus Oy:n.

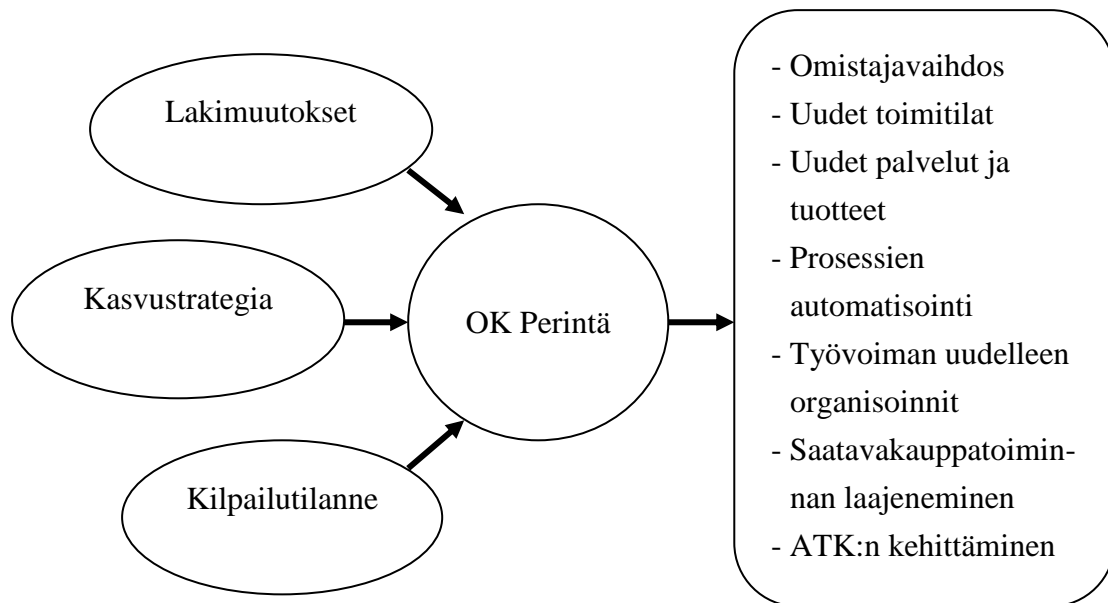
*”No sitten mä ehkä tosta OK Laskutus Oy:stä taas ajattelisin niin, että se on niin kuin nimenomaan sitä markkinamuutosta. Että me ollaan oltu vähän jäljessä kilpailijoiden suhteen siinäkin, että meillä ei ole ollut*

*tarjota sitä kokonaisvaltaista palvelua aina sieltä laskuttamisesta asti.”*  
H5.

Henkilöstön organisoinnin ja palveluiden muutosten takana ovat olleet pääasiassa asiakkaiden tarpeet, joihin on haluttu vastata mahdollisimman joustavasti ja täsmällisesti. Palveluryhmämuutos, Astra-projekti, on esimerkiksi toteutettu toimeksiantaja-asiakkaiden palvelulaadun varmistamiseksi: kasvanut asiakkuusmäärä vaati työtehtävien selkeyttämistä, toimenkuvien läpikäyntiä ja sitä, että oikeat työntekijät saadaan soveltuvimpiin tehtäviin. Myös contact centerissä tehdyt muutokset perustuvat asiakkaiden toiveisiin ja paremman palvelun kehittämiseen. Asiakaspalvelua on muokattu muun muassa toimeksiantajien edellytysten mukaisesti ja esimerkiksi puhelimitse tapahtuvaan maksuista muistuttamiseen erikoistunut ryhmä (Precollection) on perustettu, koska tällaiselle palvelulle oli selkeästi kysyntää toimeksiantajien puolelta. Verrattain nuori ryhmä OK Perinnässä on myös kehitysryhmä, jonka tehtävänä on kehittää ja tehostaa olemassa olevia toimintoja, sekä sisäisiä prosesseja että asiakasrajapinnassa olevia toimintoja, ja samalla kehittää uusia liiketoimintaa edistäviä toimintamalleja. Tästä esimerkkinä ovat erilaiset toimintojen automatisointiin tähtäävät projektit sekä toiminnasta kertyvän datan prosessointi ja analysointi.

Trendinä kasvavassa yhtiössä on ollut jo pitkään työntekijöiden erikoistuminen ja perintäprosessin pilkkominen pienempiin osiin, jolloin yksittäinen työntekijä tai ryhmä käsittelee omassa työtehtävässään tiettyä prosessin osa-alueita. Tässä kehityksessä OK Perinnässä nähtiin sekä hyviä että huonoja puolia. Erikoistuminen on tähdännyt asiantuntijuuden kehittämiseen sekä tehokkaampaan kokonaisprosessiin, mutta samalla nähtiin, että erikoistuminen on joiltain osin ehkä jopa turhan pitkälle vietyä. Erikoistuminen ja perintäprosessin jakaminen pieniin työtehtäväosa-alueisiin on aiheuttanut sen, että yksittäisen työntekijän kokonaiskuva liiketoiminnasta on hämärtynyt, mistä johtuen esimerkiksi vastuuntunto perintätapauksista voi jäädä toisinaan liian huonolle tasolle. Lisäksi nähtiin, että liian pitkälle viety erikoistuminen myös osaltaan syö tehokkuutta.

*”Se olisi välillä varsinkin niissä [ostetuissa saatavissa] tehokkaampaa, se että se käsittelijä, joka käsittelee sitä keissiiä, niin pystyisi viemään vähän pidemmälle, ottamaan enemmän vastuuta yksittäisestä keissistä. - - Että turha tavallaan pyörittää sitä, että se menee joltain contact centerin käsittelijältä palveluryhmään, jos se on selvä tapaus.”* H2.



**Kuvio 9.** Muutokset ja niiden pääsy OK Perinnässä.

### 5.1.3. Muutosten läpivienti ja mittaaminen

Muutosprosesseista OK Perinnässä todettiin, että kaikki suuremmat muutokset lähtevät liikkeelle siitä, että asiasta keskustellaan ja sitä suunnitellaan yhtiön hallituksessa, jonka jälkeen asiaa prosessoidaan eteenpäin johtoryhmässä. Usein muutostarve ilmenee ja tuodaan esille kuitenkin esimies- tai työntekijätasolta, josta signaalit kulkevat aina johtoryhmälle saakka. Johtoryhmä- ja hallitustyöskentelyn jälkeen on olemassa tietynlainen muutossuunnitelma, jota yrityksessä lähdetään toteuttamaan. Valmista kaaviota ei sinänsä siis ole, vaan muutossuunnitelma muodostuu tietynlaiseksi riippuen muutoksen laadusta.

*”Joskus se muutossuunnitelma pitää sisällään sen, että otetaan joko enemmän henkilöstöä mukaan siihen toteutukseen, joskus otetaan vähän vähemmän henkilöitä. Se riippuu taas sitten vähän siitä muutoksesta.” H1.*

Pienemmissä muutoksissa on yhä enemmän jaettu päätösvaltaa liiketoiminta-alueiden ja jopa yksittäisten toimintojen johtajille, jolloin vähäisempiä muutoksia voidaan toteuttaa entistä omavaltaisemmin.

*”Pienemmissä muutoksissa yhä enemmän tavallaan nämä, jotka vastaa esimerkiksi liiketoiminta-alueesta tai toiminnosta, niin aika paljon itsekin voi kyllä päättää ja vaikuttaa mitä tehdään ja miten tehdään.” H2.*

Liiketoiminta-alueiden ja -toimintojen sekä tukifunktioiden johtajat ja päälliköt kuitenkin usein käyttävät johtoryhmää sparraukseen, vaikka lähtökohtaisesti itse voisivatkin päättää kyseessä olevasta muutoksesta. Tällä varmistetaan se, ettei mitään oleellista jää huomioimatta. Kasvavassa organisaatiossa johdon on entistä vaikeampaa löytää oikeat ratkaisut jokaiseen tilanteeseen ja muutokseen.

*”Ja kyllä aika paljon myös esimerkiksi minä tai Petri [tietohallintojohtaja] tai joku tukifunktioistakin kyllä pallottelee ja vie sen joryyn [johtoryhmä] tavallaan, että saa vähän sparrausta siinä, vaikka se koskettaa tavallaan omaa ryhmää.” H2.*

Muutoksia on pyritty tietoisesti viemään läpi projekteina, joille asetetaan projektivastaava, vastuut määritellään selkeästi, projektiin osallistujat määritellään sekä se, millaisia mahdollisia työryhmiä projektiin tulee liittää. Lisäksi on määriteltävä selkeä aikataulu ja viestintäsuunnitelma, joista jälkimmäisen merkitys korostuu, kun muutoksen suuruus kasvaa. Osittain haasteellisena nähtiin kuitenkin se, että milloin kyse on niin suuresta muutoksesta, että sen projektointi on tarpeellista. Yhä enemmän yhtiössä kuitenkin on sellaisia muutosprosesseja, joissa nähtiin tarpeelliseksi huolellinen projektointi, jotta vältytään siltä, että jokin osa muutoksesta jäisi liian vähälle huomiolle ja vaikuttaisi näin ollen negatiivisesti toteutuneeseen lopputulokseen.

*”Mutta se on ollut välillä vaikeeta päättää, että on tämä nyt niin iso, että se kannattaa kunnolla projektoida, vai pitäisikö viedä jollakin vähän kevyemmällä läpi. Siinä olisi ehkä parantamisen varaa vielä, että yhä enemmän kannattaisi varmaan kaikkea projektimaisesti viedä, kun joku juttu jää helposti puoliväliin. Tai ettei riittävästi suunnitella.” H2.*

Muutosten läpiviennin koettiin onnistuneen toistaiseksi vähintään kohtalaisen hyvin ja tavoitteisiin oltiin päästy myös hyvin. Suhteessa yhtiön kasvuun etenkin nähtiin, että

kohtalaisen vähillä kasvukivuilla kokonaisuutena arvioiden oltiin selvitty. Osittain onnistuneiden muutosten nähtiin johtuneen siitä, että työvoima on keski-ikänsä kohtalaisen nuorta.

*”Pääsääntöisesti kyllä hyvin [muutosten läpivienti on onnistunut]. Mä uskon, että se ehkä johtuu siitä, että tota, tämä meidän porukka on kumminkin iältään niin nuori, et ne on ehkä tottunut siihen, että koko ajan tapahtuu.” H4.*

*”Mun mielestä hoidettu hyvin asiallisesti.” H5.*

*”No kohtalaisen hyvin mun mielestä, että tuota muutokset on aina vaikeita ja aina niistä sitten oppii virheitä. Ja tota, aina niissä tulee virheitä tehtyä. Mutta kuitenkin niin kun mun mielestä hyvin ne on onnistunut.” H1.*

Haasteita muutosten implementoinnissa on kuitenkin myös ollut: esimerkiksi laajamittaisen palveluryhmien uudelleen organisoinnin aikana henkilöstön työtaakka kasvoi selkeästi, koska muutos itsessään vei osansa päivittäisistä resursseista muun muassa suunnittelun ja perehdytyksen muodoissa.

*”Oli aika vähän henkilökuntaa silloin, ja sit piti kuitenkin pystyä vapauttamaan esimerkiksi asiakasvastaavat kokonaan siitä normaalista perintätyöstä. Ja ei ollut tarpeeksi resursseja, ja sit meillä oli myös rekrytointikielto silloin päällä, kun ei tiedetty minkälainen tulos tulee tammi- helmi- maaliskun osalta.” H3.*

Varsinkin niissä muutoksissa, jotka koskettavat työntekijöitä ja suoranaisesti heidän työskentelyään, on aina haasteita. OK Perinnässä myönnettiin, että joitakin kertoja muutoksissa on jossain määrin epäonnistuttu ja epäonnistumisille eroteltiin kaksi pääsyytä: joko muutos on suunniteltu huonosti tai muutosviestinnässä on tehty virheitä. Mikäli nämä kaksi muutoksen ulottuvuutta ovat olleet kunnossa, ei muutosten läpiviennissä ole ollut suurempia haasteita. Suuria virheitä ei muutenkaan nähty tapahtuneen.

*”Ei mitään tosi isoja mokia mun mielestä ole tapahtunut. Enemmän se on, että matkan varrella on tehty korjausliikkeitä, jos on huomattu, ettei se viestintä ole mennyt ihan perille asti.” H2.*

Olennaista on kuunnella signaaleja muutosprojektin aikana ja puuttua aktiivisesti tilanteeseen, mikäli havaitaan, että viestinnässä ei olla onnistuttu. OK Perinnässä nähtiin, että on tärkeää kyetä viestimään henkilöstölle, miksi jotain muutosta ollaan tekemässä: mitkä ovat sen odotettavat hyödyt ja miksi muutos tapahtuu. On varmistettava, että kaikki ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden ja syyt, jolloin muutoksiin suhtaudutaan kohtalaisen hyvin. Yhtiössä koettiin myös, että jatkuvat muutokset ovat aiheuttaneet osassa henkilöstöä tietynlaista muutosväsymystä, muun muassa siinä tilanteessa, että esimies on vaihtunut useasti lyhyessä ajassa.

*”Mutta toisaalta meillä on tapahtunut niin paljon myös, että tietynlaista tämmöistä muutosväsymystä kans löytyy tietyistä henkilöistä... Kyllä se on ollut nähtävillä, että ne jotka ei kestä hyvin tai ole niin muutosmyönteisiä, niin kyllä ne on vähän väsynyt siihen. Ja vähän ehkä turtunut siihen.” H2.*

Tällaisten työntekijöiden kohdalla esimiehen rooli turvallisen työympäristön ja työrauhan luojana korostuu ja esimiehen tulee ikään kuin suojata alaisiaan muutokselta. Tällä yhtiössä tarkoitettiin sitä, että esimies keskustelee alustensa kanssa ja selittää perustellen muutosta tarvittaessa siten, että alaiset ymmärtävät viestin ja muutostarpeen.

Lähiesimiehen tehtävä on varmistaa, että työntekijät voivat keskittyä olennaisiin asioihin ja työtehtäviin organisaation muuttuessa. OK Perinnässä myös painotettiin, että harvoin työnteko kenenkään kohdalla kovin oleellisesti muuttuu, vaan useimmiten kyse on työntekijätasolla pienemmistä korjauksista ja suunnan tarkennuksista.

*”Että me katsotaan, että mikä on se päämäärä ja mihin pitäisi päästä. Mutta sitten miten sinne päästään, millä keinolla ja myös että miltä se lopputulos tulee näyttämään, niin aika paljon ollaan pyritty että ihmiset pääsisi vaikuttamaan siihen.” H2.*

Olennaista muutoksissa on ollut henkilöstön osallistaminen. Useassa haastattelussa nousi esiin se, että henkilöstöä on pyritty osallistamaan mahdollisuuksien mukaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja mahdollisimman laajasti. Yhtiössä katsottiin, että muutokset on aina paljon helpompi viedä läpi, kun siihen osallistetaan suurempi

joukko työntekijöitä. Johtoryhmä tai yksittäinen johtaja asettaa muutokselle tavoitteen, päämäärän, ja usein muutoksen suunnitteluun osallistuva henkilöstö saa verrattain itsenäisestikin päättää, millä keinoin päämäärä saavutetaan ja miltä muutoksen lopputulos tulee näyttämään konkreettisesti.

*”No ollaanhan me mun mielestä yritetty ottaa niin kun step-by-step, että ei ikinä lähdetä mitään tekemään niin kun noin vaan yhtäkkiä. Että halutaan aika aikaisessa vaiheessa ottaa henkilökunta mukaan ja kuulla heidän ajatuksia. Että vaikka me ollaankin mietitty meidän mielestä loppuun asti, niin ainahan tulee jotain, mitä ei ole tullut mieleen.” H4.*

*”Yhä enemmän pitää ottaa mukaan ja kannattaa ottaa mukaan ne, joita se muutos koskettaa. Koska yleensä saadaan parempia tuloksia aikaan, järkevämpiä ratkaisuja niihin ongelmiin tai siihen muutostarpeeseen. Ja se muutos menee paremmin läpi, koska ne saadaan osallistettua alusta asti tavallaan osaksi sitä muutosta.” H2.*

Muutokset on myös pyritty toteuttamaan vaiheittain ja henkilökuntaa on pyritty kuuntelemaan koko muutosprosessin ajan mahdollisten kehitysideoiden ja tarkennusten vuoksi. Yhtiössä katsottiin, että muutoksiin osallistuneet toimihenkilöt toimivat omissa ryhmissään myös muutosagentteina: he tietävät, millainen muutos on meneillään ja ollessaan mukana vaikuttamassa kykenevät myös välittämään viestiä eteenpäin omissa ryhmissään. Näkemys, jossa ylin johto kertoo muutospäätöksistä osallistamatta henkilöstöä projektiin millään tavoin, katsottiin OK Perinnässä täysin vanhentuneeksi ja toimimattomaksi malliksi.

Huomioitavaa on kuitenkin myös se, että joitakin muutoksia tehtäessä on haluttu painottaa henkilöstölle, ettei mitään radikaalia ole tapahtumassa. Viesti on ollut, ettei mitään päivittäiseen työskentelyyn tule minkäänlaisia muutoksia. Tämä liittyi pääasiassa B2Holdingin kauppoihin. Tavoitteena oli rauhoittaa tilannetta ja konkretisoida sitä asiaa, että kaupan tarkoituksena on vahvistaa organisaation joennestään vahvaa toimintaa ja saada tukea nopeasti laajentuvaan saatavakauppaliiketoimintaan. Yrityskaupan tiedottamisen koettiin onnistuneen keskimäärin hyvin, mutta silti eriäviä mielipiteitä ilmeisesti on edelleen henkilöstön keskuudessa. Yhtiössä arvioitiin, että osa henkilöstöstä on edelleen skeptisiä kaupan ja uuden omistajan suhteen, sekä sen, millaisia päätöksiä uusi omistaja aikoo tulevina vuosina OK Perinnän suhteen tehdä.

*”Mutta se mitä ne on antanut ulos sieltä, niin on koko ajan ollut viesti se mun mielestä, että ei ole mitään muutoksia tulossa. Että ottakaa iisisti, meillä menee tosi hyvin ja tää pohja jatkuu. Irtisanomisia, heti ilmoitettiin että ei tule.” H5.*

Muutosviestinnässä onnistumisesta oli yhtiössä eriäviä näkemyksiä. Pääasiassa sen koettiin onnistuneen hyvin, esimerkiksi juuri B2Holdingin yritysoston yhteydessä. Kaupasta ei ollut etukäteen tietoja yhtiössä johtoryhmän ulkopuolella ja asiasta ilmoitettiin koko henkilökunnalle tiedotustilaisuudessa samanaikaisesti. Niille, jotka eivät syystä tai toisesta (esim. opintovapaa, sairauspoissaolo) olleet töissä, ilmoittivat esimiehet asiasta puhelimitse välittömästi tiedotustilaisuuden päätyttyä. Menettelylle löytyi paljon arvostusta ja se sai henkilökunnalta kiitosta. Tärkeänä nähtiin se, että tällaisen muutoksen yhteydessä luottamus täytyy saavuttaa heti tiedottamisesta alkaen. Olennaista oli myös haitallisten huhujen muodostumisen ehkäiseminen.

*”Esimerkiks tää yrityskauppa, niin siitä nyt sitten tietenkään ei tiedotettu kuin vasta sitten kaikkia samanaikaisesti. Että se on sen verran iso uutinen, ja tota, se täytyy perustella, ja täytyy pystyä saamaan se luottamus heti alusta alkaen... Ja varmistettiin, että kaikki on saanut sen saman päivän aikana sen tiedon, ettei tuu mitään huhuja ja tämmösiä.” H3.*

*”...että miten sitä viestintää hoidetaan sen muutosprojektin yhteydessä. Ja siinäähän on aina varmasti parannettavaa varsinkin näissä vähän isommissa.” H2.*

Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, etteivät kaikki saaneet tietoa yrityskaupasta esimieheltään ja siltä osin nähtiin, ettei tiedottaminen sujunut täysin suunnitellusti kokonaisuudessaan.

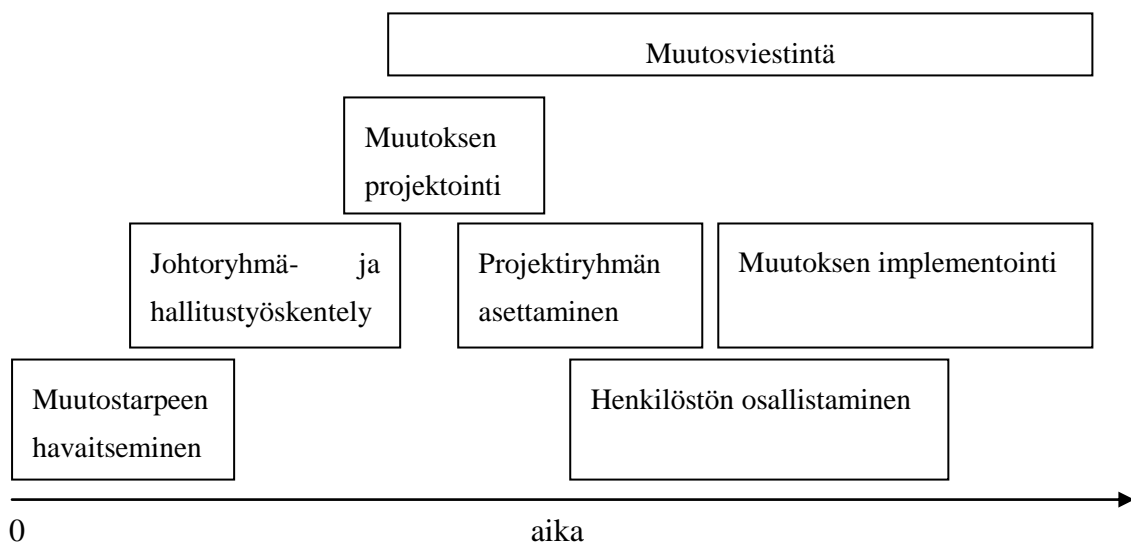
*”... ne jotka oli sitten äitiyslomalla tai näin, niin monet heistä luki lehdestä mitä oli tapahtunut, ennen kuin oma esimies oli sitten yhteydessä. Mikä ei ehkä ole sitten niin hyvä.” H4.*

Muutosprosessien onnistumisen mittaamista varten ei ole rakennettu OK Perinnässä erillistä mittaristoa. Sen sijaan on kuitenkin seurattu muita indikaattoreita, kuten

henkilöstön reaktioita sekä henkilöstön motivaatiota muutosten jälkeen. Tärkeänä mittarina mainittiin myös tuloskehitys muutoksen jälkeen sekä henkilöstöön liittyvät mittarit, eli henkilöstön määrän kasvu, henkilöstökyselyt, vaihtuvuus sekä sairauspoissaolot.

*”Ja sen huomasi kyllä, että esimerkiksi sairauspoissaolot oli aika korkeet, just kun tää Astra [palveluryhmä uudistus] oli pahimmillaan käynnissä, loppuun menossa. Mut silloin oli tosi kova työpaine kaikilla, koska me niin sanotusti oli vähän aliresursoitu.”*

Mittaamisessa on hyödynnetty kuitenkin muutosprojektikohtaisia tavoitteita. Esimerkiksi Astra-projektin osalta oli selkeät tavoitteet koskien asiakassuhteiden määrittämisestä ja organisointia tietyin asetetuin periaattein. Tavoitteet ja niiden mittaaminen on siis määritelty projekteittain.



**Kuvio 10.** Muutoksen prosessimalli OK Perinnässä.

Muutoksen prosessimalli kuvaa yleisellä tasolla OK Perinnässä tehtävien merkittävämpien organisaatiomuutosten keskeisiä vaiheita ja niiden ajallisia suhteita. Muutostarpeen havaitseminen voi tapahtua johdossa, mutta yhtäläillä tiedo muutostarpeesta voi kulkea henkilöstöltä ylöspäin organisaatiossa. Muutostarpeen

havaitsemisen jälkeen käynnistyy johtoryhmän ja yhtiön hallituksen työskentely muutoksen suunnitelun osalta, mikäli siis koetaan tarvetta muutokselle olevan siinä määrin, että muutosta lähdetään toteuttamaan. Jos kyseessä on merkittävä muutos, se projektoidaan ja sille laaditaan projektisuunnitelma. Projektisuunnitelma käsittää projektin vastuuhenkilöiden ja projektivastaavan nimeämisen, projektiin osallistettavien työntekijöiden suunnitelman, aikaulun, viestintäsuunnitelman sekä projektin tavoitteet. Projektisuunnitelman valmistuttua voidaan asettaa projektiryhmä toteuttamaan projektia suunnitelman mukaisesti. Muutoksesta viestitään henkilöstölle muutoksen laadusta riippuen eri vaiheessa muutosta, lähtökohtana ollen kuitenkin se, että pyritään mahdollisimman avoimeen tiedottamiseen ja mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Projektivastuiden mukaisesti myös henkilöstö osallistetaan muutokseen siltä osin, kuin tarkoituksen mukaista kussakin tilanteessa on. Painopiste on laajassa osallistamisessa ja joissakin tilanteissa toimihenkilöt ovat tärkeässä roolissa muutoksen suunnittelussa käytännön työtehtävien tasolla. Tämän jälkeen muutosta voidaan alkaa implementoimaan ja etenkin muutoksen suunnitteluun vaikuttaneet työntekijät ovat tärkeässä osassa implementaatiota toimiessaan muutosagentteina.

#### 5.1.4. Henkilöstön työmotivaation nykytila

Contact centerin henkilöstön työmotivaatiosta OK Perinnässä arvioitiin, että motivaatio on ollut paremmallakin tasolla. Silti näkemys on, että edelleen työmotivaatio on kokonaisuutena arvostellen hyvä. OK Perintään on kantautunut yrityksen ulkopuolisilta henkilöiltä tietoja yhtiön hyvästä ilmapiiristä ja tällaisen positiivisen yrityskuvan koettiin myös indikoivan muun muassa työntekijöiden hyvällä tasolla olevaa motivaatiota. Arvioitaessa koko yhtiön henkilöstöä, tilanne oli jokseenkin samanlainen.

*”Sekä käsittelijätasolla että esimiestasolla, niin tota, mun mielestä hyvin motivoitunutta porukkaa. Ja sen huomaa siitä, että on niin kun tämmöistä aitoa kiinnostusta siitä, että miten meillä yhtiöllä menee, aitoa kiinnostusta siitä, että miten itse suoriutuu omista tehtävistään.” H1.*

Henkilöstön tyytyväisyysmittauksissa on lähivuosina saatu heikkeneviä arvosanoja, eli trendi on ollut laskeva. Se kuvastaa vastaajien mielestä sitä, että työtaakka on ollut raskas ja kasvuvauhti on ollut kova, millä on ollut heijastuksia henkilöstön hyvinvointiin. Vaihtuvuus on yhtiössä ollut tavanomaista, mutta toimintojen välillä on eroja. Contact center työllistää paljon opiskelijoita, minkä vuoksi ymmärrettävästi siellä vaihtuvuus on huomattavasti muuta organisaatiota suurempaa.

*”Meillähän [contact centerissä] vaihtuvuus on niin kun tosi iso. Mutta se taas tarjoaa sen, että tämä on... dynaamisen työyhteisön merkit niin kun täytyy mun mielestä aika hyvin. Niin pysyy freshinä se porukka.” H5.*

*”Että voi tietenkin ihmisillä olla välillä huonoja päiviä ja se motivaatio ei ehkä ole niin hyvällä tasolla. Mut jos katsoo sitä kokonaisuutta, niin kyllä mä sanoisin, että ollaan todella hyvällä tasolla.” H4.*

Päivittäistä vaihtelua katsottiin motivaatiossa olevan, johtuen muun muassa vaihtelevasta työtaakasta ja henkilökohtaisista heikommista päivistä, mutta se nähtiin tavallisena osana työnteon arkea. Erityisesti talvi ja kevät vuonna 2013 on koettu raskaana aikana, jolloin työmotivaatio on ollut poikkeuksellisen alhaalla verrattuna yhtiössä tavallisesti vallitsevaan tilanteeseen. Uusien rekrytointien myötä sekä toimeksiantomäärien tasaannuttua nähtiin kuitenkin, että työmotivaatio on ollut palautumassa ennalleen, hyvälle tasolle.

*”Työmotivaatio, no siis nythän on ollut tosi, tosi rankka talvi ja sitten keväällä, alkukesästä tuli nämä uudet saatavat, jotka lisäs työmäärää. Nyt me ollaan kuitenkin saatu rekrytoitua henkilöitä, että meillä pitäis olla tekijöitä tarpeeksi, että nyt varmasti niin kun löytyy sitä työmotivaatiota, kun se työtaakka on semmoinen sopiva.” H3.*

Pidemmällä aikavälillä on ollut nähtävissä myös yrityksen kasvun merkitys motivaation laskuun: tiiviimpi, perheyritysmäinen työyhteisö on ollut motivoituneempi suorittamaan työtehtäviään, kuin kasvanut henkilöstö suuremmassa yrityksessä.

*”Mutta kun katsoo CC:tä [contact center], niin onhan se [motivaatio] varmaan joskus ollut parempi. Mutta mä sanoisin, että se johtuu siitä, että silloin aikoinaan oltiin ehkä kuin pieni perhe, tämä yritys oli niin pieni silloin. Ja asiat ihan eri tavalla.” H4.*

Haasteena onkin ollut säilyttää yrittäjähenkistä yrityskulttuuria kasvavassa yhtiössä. Samoin haasteena on säilyttää työnteon persoonallisuus sekä se, että työntekijät näkevät oman työpanoksensa vaikutuksen kokonaistulokseen ja ylipäätään yrityksen toimintaan.

*”Että tämä on pienestä lähtenyt yritys, yrittäjämäisestä toimintatavasta lähtenyt, että miten me saadaan se säilytettyä, kun me koko aika kasvetaan.” H2.*

*”Sanoisin, että OK Perinnän henkilöstön työmotivaatio on edelleen hyvin korkealla tasolla, mutta on se ehkä pikkaisen alentunutkin. Kun se ei ole ihan niin henkilöitynyttä tai persoonallista enää. Ja se on nykyään ehkä vaikeampaa nähdä sen oman työpanoksen vaikutus kokonaistulokseen ja sitä pitäisi tosi paljon kehittää ja miettiä.” H2.*

## **5.2. Henkilöstön motivointi muuttuvassa organisaatiossa**

Henkilöstön motivoinnin teeman tarkoituksena oli kartoittaa olennaisimpia motivointikeinoja ja henkilöstön motivaatioon vaikuttavia tekijöitä OK Perinnässä. Johdannossa arvioitiin, että esimiehen tulee ymmärtää motivaation lähteet ja erilaiset motivointimenetelmät sekä osata käyttää tietojaan käytännön tasolla operatiivista toimintaa tukien. Motivointia edesauttaa alaisten, liiketoimintaprosessien, muutostarpeen sekä käytännön muutosten hyvä tuntemus.

### 5.2.1. Esimiestyö ja esimiehen rooli

OK Perinnässä henkilöstön motivointia pidettiin tärkeänä osana esimiesten työtä. Tämä käy ilmi myös siitä tosiseikasta, että esimiesten osaamista ylläpidetään ja kehitetään huomattavin panostuksin. Käytössä olevia keinoja esimiesten osaamisen kartuttamiseen ovat esimerkiksi useat erilaiset yhtiön sisäiset ja ulkopuoliset koulutukset, yhtiön sisäiset dokumentit esimiesten tueksi sekä hiljattain mukaan tullut esimiesmentorointi. On siis selkeää, että esimiesten rooli nähdään yhtiössä huomattavan tärkeänä.

*”Kyllä se lähtee aika paljon semmosista ihan perusasioista kuitenkin, että se esimies on osaava, pystyy niin kun varsinkin tiedottamaan ja pystyy toimimaan esimiehenä siinä ryhmässä. Niin se on tota aika A ja O kuitenkin siinä.” H3.*

*”Mutta yksi seikka on kyllä ihan päällimmäisenä, ja se on esimiestyö. Ja se, että henkilöillä on hyvät esimiehet, ja se koskee niin kun kaikkia tasoja ja lähtee ylimmästä johdosta.” H1.*

Henkilöstön motivoinnin perustan muodostaa OK Perinnässä siis ammattimainen ja huolellinen esimiestyö. Esimiehen tulee olla osaava, luotettava ja hallita vuorovaikutustaidot, jotta esimerkiksi tiedottaminen sekä yleisesti alaisten johtaminen on sujuvaa. Esimerkillisen toiminnan positiivinen vaikutus alaisten motivoinnissa korostui useammassa haastattelussa.

*”Mutta mun mielestä silti on hyvä ottaa näitä edestä johtamista ja sitten ehkä lisätä tämä keskusteleva momentti sinne ... sitten toi esimerkki, mutta sitten se keskusteleva siihen lisää, niin sen kans ollaan jo aika pitkällä.”* H5.

*”Mä luulen, että se on aina OK Perinnässä, että moni esimies on saanut sitä ehkä, sitä luottamusta, justiinsa alaisiltaan esimerkillisellä toiminnalla sitten.”* H3.

Esimerkin lisäksi OK Perinnässä painotettiin esimiehen keskustelevaa ja avointa roolia alaisten kanssa toimittaessa. Esimiehellä tulee olla aikaa keskustella alaistensa kanssa, selkeyttää työtehtäviä ja näyttää suuntaa toiminnalle. Annettujen tavoitteiden avaaminen omalle ryhmälleen ymmärrettävästi ja tavoitteiden pilkkominen työntekijätasolle asti ovat OK Perinnässä esimiehen tehtäviä. Esimiehen tulee myös tukea alaisiaan. Lisäksi oleellisena pidettiin sitä, missä määrin esimies osallistuu alaistensa päivittäiseen toimintaan – ei suorittamalla työtehtäviä, vaan olemalla läsnä ja tavoitettavissa helposti. Esimiehen ei tulisi nostaa itseään alaistensa yläpuolelle, vaan ohjata toimintaa käytännössä samalta tasolta. Joissakin asioissa etäisempi ja selkeästi ylempi asemoituminen voisi helpottaa johtamista, mutta pääsääntöisesti läheinen ja välitön johtamistyyli koettiin hyväksi alaisten motivaation kannalta. Varsinkin muutostilanteissa etäisen esimiehen nähtiin aiheuttavan suuria ongelmia alaisten motivaation säilyttämisen ja muutoksen onnistumisen suhteen.

*”Että esimiestyö on hyvää ja tukevaa ja läsnä. Ja esimiehet tietää myös oman paikkansa ja oman roolinsa ja oman tiiminsä roolin siinä isossa yrityksessä ja myös pystyy selittämään sitä järkevällä tasolla omille ryhmilleen. Ja myös pilkkomaan niitä tavoitteita just ihan työntekijätasolle.”* H2.

*”Sitten mun mielestä tärkein ehkä näistä on, että sun pitäis olla sen tiimin kanssa samalla tasolla, sä keskustelelet avoimesti. - - Varsinkin tämmöisissä muutostilanteissa, jos me ollaan kauheen etäisiä, ja se tuo tosi isoja ongelmia muutoksen toteuttamisessa.” H5.*

On tärkeää kuunnella alaisten muutosta koskevaa kritiikkiä ja suhtautua siihen rakentavan vakavasti. Alaisia tulee kritiikin vastaanottamisen yhteydessä pyrkiä osallistamaan ongelman ratkaisemiseen ja pyytää esityksiä paremmasta ratkaisusta esimerkiksi uudistettavan toimintamallin kehittämisessä. Esimies on myös linkki johdon ja alaistensa välillä, jolloin esimiehen tehtävä on viedä viestiä tasoltaan molempiin suuntiin organisaatiossa.

*”Se on ehkä hyvä, että pitää korvat höröllä, myös kuuntelee niitä signaaleja muutosprojektin aikana. Että heti jos alkaa kuulostamaan siltä, ettei tiedetä tai ymmärretä, ettei vaan putsata pöydän alle niitä juttuja vaan pitää miettiä, että miksi näitä signaaleja tulee ja pitää parantaa sitten viestintää.” H2.*

*”Ja muutenkin siinä, että jos sä et kuuntele ja ne [alaiset] sanoo, että tämä muutos ei toimi, niin antaa sitten vaikka... heittää pallon niille, että no, miten teidän mielestä pitäis se toteuttaa?” H5.*

*”...esimiehen rooli siinä niin, on ehkä olla se linkki sitten sen johdon ja alaistensa välillä, viedä viestiä ylhäältä alaspäin, mutta myös alhaalta ylöspäin. Ja perustella aina niin kun jokainen muutos, niin se täytyy aina olla perusteltu mun mielestä, jotta sillä on jonkunlaista, niin kun voimaa sitten takana.” H3.*

Muutosten perusteleminen alaisille, kuten myös turvallisen työympäristön luominen ja työrauhan ylläpitäminen olivat esimiehen tärkeitä tehtäviä. Tällöin työntekijöillä on mahdollisuus keskittyä tehtävissään olennaisiin seikkoihin. Esimiehen tulee kyetä suodattamaan viestintää, avaamaan sen merkitystä alaisilleen, ja pystyä itse olemaan rauhallinen ja vakuuttava.

*”Se on paljon lähiesimiehistä just kiinni se, että pitäisi pystyä luomaan tavallaan sitä työrauhaa ja turvallista työympäristöä tai ehkä vähän*

*suojaamaan sitä omaa ryhmää niiltä muutoksilta. - - että ne [alaiset] pystyy keskittymään olennaisiin asioihin ja niihin työtehtäviin.” H2.*

*”Mut se on aika haastavaa, pitäisi jatkuvasti pystyä suodattamaan sitä viestintää ja itse olemaan rauhallinen ja vakuuttava eikä hötkyilevä tyyppi.” H2.*

OK Perinnässä katsottiin, että muutokseen liittyy usein tunteita, etenkin muutoksen alkuhetkiin. Tästä johtuen myös ihmisille tulee antaa aikaa ajatella muutosta ja totutella siihen. Joillakin henkilöillä muutoksen ymmärtäminen ja hyväksyminen kestää muita kauemmin, mutta esimiehen tulee kohdata työntekijät mahdollisimman yksilöllisesti ja ottaa vastaan erilaiset suhtautumiset ja tunnetilat, luoden samalla turvallisuutta alaistensa keskuuteen. Ajan kuluessa, kun muutostilannetta on kyetty avaamaan ja selittämään, vahvat tunnetilat väistyvät ja logiikalle tulee tilaa. Tässä vaiheessa muutoksen perusteet on helpompi ymmärtää ja näin ollen myös hyväksyä muutos.

*”Ja se on ehkä vaikeeta myös välillä, jos on kiire saada jotain tehtyä, kun pitäisi kuitenkin sitä aikaa olla niille tunteille ja niin, että se tavallaan vähän rauhoittuu. Ja päästään siitä vaiheesta yli ja eteenpäin.” H2.*

Keskusteltaessa suhtautumisesta muutokseen esiin nousi myös muutosmatriisi, jota yhtiössä pidettiin toimivana mallina tai lähtökohtana työntekijöiden ohjaamiselle muutostilanteissa. Sen mukaan muutos tulisi pystyä hyväksymään sellaisenaan, mikäli siihen ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Vastaavasti, jos muutokseen voi vielä vaikuttaa, niin silloin siihen pitää pyrkiä vaikuttamaan. Käytännössä tästä seuraa se, että esimerkiksi projektiryhmiin osallistuminen tai pelkkä avoin keskustelu voi auttaa muutosvastaisempiakin työntekijöitä hyväksymään muutoksia. Toisaalta, jos vaikutusmahdollisuuksia ei ole, esimerkiksi lakimuutoksen ollessa kyseessä, muutos tulisi voida hyväksyä sellaisenaan, vaikkei työntekijä olisi edes muutoksen kannalla. Ihmisille tulee antaa mahdollisuus ilmaista eriävätkin mielipiteensä, koska se helpottaa muutoksen hyväksymistä. Esimiesten tulee näissä tilanteissa seurata tilanteen kehittymistä, ja tilanteiden vaativuudesta huolimatta kyetä toimimaan pitkäjänteisesti ja harkitusti.

*”Jos tietää, että joku reagoi herkemmin johonkin muutokseen, niin voi ottaa sit yksitellen, keskustella tästä asiasta. Kysyä, että minkälaisia tunteita tämä herättää siinä henkilössä ja kysyä, jos hän haluaisi*

*esimerkiksi jotenkin niin kun olla mukana työstämässä tätä, jotta hän pystyy itse vaikuttamaan. Olla mukana jotenkin, jonkunlaisessa testiryhmässä - - ja löytää semmoisia ratkaisuja, millä tämä ihminen saisi sitä niin kun turvallisuuden tunnetta.” H3.*

*”Ja myös pitää antaa ihmisille se mahdollisuus, että ne saa olla eri mieltä asioista. Tavallaan saa mielipiteensä lausua jollekin, koska se yleensä myös helpottaa sen asian hyväksymistä. Sitten pitää vain hyväksyä se, että jollakin ihmisellä kestää pidempään hyväksyä ja saada jotain muutosta aikaiseksi. Sitten pitää vain seurata ja katsoa perään jatkuvasti. Ja se on sen esimiehen tehtävä. Ja se on aika vaativaakin, mutta pitäisi olla pitkäjänteisyyttä niiden muutosten kanssa.” H2.*

### 5.2.2. Työyhteisön ilmapiiri

Myös yhteisön ilmapiirin luomisessa koettiin esimiehillä olevan olennainen rooli. Yhtiön ilmapiiri on OK Perinnässä ollut pitkään voimavara ja sitä on pyritty vaalimaan. Työssä viihtyminen nousi esiin keskusteltaessa motivoinnista: viihtyminen itsessään jo pitää työmotivaation hyvänä. Henkilökunnan hyvää yhteishenkeä pyritään ylläpitämään erityisesti esimiestyön keinoin, jolloin esimiehen oma käytös ja esimerkki korostuvat ilmapiirin rakentumisessa.

*”Esimiehellä on erittäin tärkeä rooli ilmapiirin luomisessa ylipäätänsä. Ja tota, tämä yhtiön ilmapiiri on niin kun erittäin tärkeä asia, että pitää olla mukava tulla töihin ja tänne tulee niin kun hyvällä fiiliksellä. Se motivoi.” H1.*

*”... kun me oltiin kymmenen henkeä OK perinnässä, ja muistelee sitä tosi tuttavallista, perhemäistä. Että se nyt on varmaan sanomattakin selvää, että kun kymmenestä henkilöstä ollaan yhtäkkiä 150, niin se tunnelma ei vaan voi olla sama.” H3.*

*”Se henkilökunnan yhteishenki on ehkä sellainen, vaikka se ei ole enää se pieni perheyritys, niin se on kumminkin ehkä pysynyt jollain muotoa mukana.” H4.*

Osansa viihtyvyydestä muodostavat yhtiön alaisilleen tarjoamat edut, kuten välipalاهدelmät, kahvi ja tee, mahdollisuus käyttää viikottain hieromatuolia ja lisäksi erilaisia henkilöstötapahtumia erikokoisissa ryhmissä järjestetään useita kertoja vuodessa. Vuosittaisia tapahtumia OK Perinnässä ovat muun muassa kevätpäivät, syyspäivät, pikkujoulut, risteily, tiimipäivät sekä saunaillat. Yhteisten tapahtumien tarkoitus viihtymisen ja rentoutumisen ohella on myös se, että ne toimivat yhtenä viestintäkanavana: tapahtumissa kootaan toisinaan jopa koko yrityksen henkilöstö yhteen ja kerrotaan samoja tarinoita esimerkiksi yrityksen historiasta, jolloin pystytään samalla yhtenäistämään viestintää ja kokonaiskuvaa jostain tietystä asiasta tai vaikka koko yhtiöstä. Yhtiössä nähtiin, että tällaiset yhteiset tapahtumat ovat erittäin tärkeitä, jos niitä pystytään hyödyntämään järkevästi viestintävälineenä sekä luomaan niiden avulla vahvempaa yhteishenkeä.

*”Ei nyt pidä tietty niin kun poissulkea näitä kaikkia, just hieronnat, taukojummat, kaikki liikunta- ja kulttuurisetelit, lounassetelit, mitä näitä nyt on. Ja sitten meidän nämä kaikki niin kun viikonlopputapahtumat, tiimi-illat, siis onhan näitä ihan mielettömästi, mikä kyllä kasvattaa sitä [motivaatiota].” H5.*

*”Tai esimiestenhän pitäisi ymmärtää aina, että miksi just joku liikuntaseteli on olemassa. Että ei se ole vain sen takia, että on kiva välillä käydä leffoissa, vaan niillä on joku syy. Että just ehkä näkisi sitä kokonaisuutta vähän, että mihin jonkin tyyppinen etu tai toiminto tai ehkä yksittäinen tämmöinen motivaatiokikka tai -tekijä, että mihin se vaikuttaa ja miten se on ajateltu. Koska silloinhan esimies myös pystyy hyödyntämään näitä tarpeen tullessa.” H2.*

*”Ja sitten meillä on just tällaiset syyspäivät, että sehän on niin kuin kiva juttu, mutta samalla se on semmoinen missä kootaan koko yritys ja kerrotaan niitä samoja juttuja, samoja tarinoita, niin pystytään myös yhtenäistämään viestintää ja sitä kokonaiskuvaa jostain asiasta tai yrityksestä. - - on ne tosi tärkeitä, jos niitä pystyy vain hyödyntämään järkevästi viestintävälineenä ja saa luotua sitä yhteishenkeä.” H2.*

Myös työntekijöiden keskinäinen arvostus, samoin kuin arvostus esimiesten ja alaisten välillä nähtiin hyvin tärkeänä motivaatioon vaikuttavan seikkana. Ilman keskinäistä arvostuksen tunnetta ei yhtiössä nähty, että motivointi voisi ylipäättään onnistua.

*”Ja sitten pitää olla arvostusta ja luottamusta, eli että jokainen meistä kokee arvostusta. Se tulee nimenomaan just tämän palautteen kautta.” H1.*

*”...keskinäinen arvostus, ja se arvostuksen tunne. Että se on mun mielestä niin kun tekijä numero ykkönen. Että jos sä et tunne, että sun työtä arvostetaan tai se lytätään, niin silloin se, vaikka olis minkälaisia kemuja ja etuuksia, niin silloin se työ tuntuu nimenomaan siltä puurtamiselta.” H5.*

### 5.2.3. Henkilöstön osallistaminen

Henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon on OK Perinnässä vahvasti mukana muutosprosesseissa, nimenomaan puhuttaessa henkilöstön motivoinnista. Mitä suurempi joukko henkilöstöä saadaan osallistumaan muutosprosessiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, sitä parempana motivaation on koettu pysyvän. Henkilöstön tulee kokea, että heitä kuunnellaan ja osallistamisen kautta myös muutoksen kokonaiskuvan ymmärtäminen helpottuu. Lisäksi hyvän tavoitteen asettaminen korostui motivoitaessa henkilöstöä toteuttamaan muutosta.

*”...pyritään ottamaan kaikki mukaan niin alkuvaiheessa kuin mahdollista tähän muutokseen niin kun jotta saadaan se vietyä läpi. Ja että kaikki saisi olla mukana päättämässä myös.” H3.*

*”...kun ottaa henkilöstön mukaan, niin kannattaa niin kun näitä ihmisiä, jotka on saanut prosessoida sitä vähän pidemmän aikaa, niin käyttää ehkä niitä vähän tämmöisinä muutosagentteina siinä ryhmässä. Ja se ryhmädynamiikan kautta yrittää sitten saada koko porukka hyväksymään näitä muutoksia.” H1.*

*”Sanotaan, se että muutoksen saa selkeästi ja nopeasti läpivietyä, niin se mikä on tärkeä siinä, on että saa semmoista motivaatiota ja innostusta siihen muutokseen ja siihen lopputavoitteeseen, joka niin kuin tavallaan lieventää sitä muutoskitkaa ja voittaa sen muutosvastarinnan.” H1.*

#### 5.2.4. Tavoitteet

Perustavan laatuinen rooli nähtiin työmotivaation kannalta olevan myös sillä, että työntekijä tietää, mikä on hänen perustehtävänsä, tietää omat tavoitteensa ja sen, kuinka näihin tavoitteisiin voidaan päästä. On tiedettävä, mikä tulos on huono ja mikä on hyvä omassa tehtävässä. Nämä ovat edellytykset sille, että työhön motivoituminen on yleensäkin mahdollista. Lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluu varmistaa se, että työntekijä tietää, mikä on hänen roolinsa OK Perinnässä ja kuinka hän pystyy roolinsa täyttämään. Toisin sanoen, tavoitteiden tulee olla selkeitä jokaisella tasolla siten, että jokainen työntekijä ymmärtää tavoitteet aina yritystasolta henkilökohtaiselle tasolle ja lisäksi käsittää niiden suhteen ja oman työnsä merkityksen kokonaistavoitteiden kannalta. Huomioitavaa oli myös se, että työntekijät tarvitsevat yksilöinä erilaista ohjausta tavoitteiden suhteen: toisille tavoitteita tarvitsee kirkastaa useammin ja heidän työskentelyään tulee tarkkailla enemmän, toiset työntekijät taas ovat itsenäisempiä ja sisäistävät annetut tavoitteet helpommin.

*”Jotta niin kun henkilö pystyy olemaan motivoitunut omassa työssään, niin hänen on tiedettävä, että mikä on se hänen perustehtävä, ja mikä on niin kun hänen tavoitteensa ja millä keinolla hän voi päästä niihin omiin tavoitteisiinsa. Ja koko ajan pitää henkilön saada palautetta.” H1.*

*”...ei se ole pelkästään se työyhteisö, vaan se on muutenkin se työtapa. Ja sehän on, että ne perusjutut pitäis olla kunnossa. Se että me tiedetään miks me ollaan täällä, mikä on yrityksen missio, mitkä on arvot ja miksi ylipäätään tää yritys on olemassa.” H2.*

OK Perinnässä nähtiin, että tavoitteiden selittäminen ja todentaminen on johdon ja esimiesten tärkeä tehtävä, jossa on usein haasteita. Oletuksena pidettiin sitä, että kaikki haluavat tehdä hyvää työtä ja suoriutua hyvin, jolloin tavoitteiden ymmärtäminen ja sisäistäminen korostuu. Tavoitteiden toteutumista ja työssä suoriutumista pitäisi työntekijöiden pystyä seuraamaan mahdollisimman usein, mielellään päivätasolla. Epätietoisuuden lyhyen aikavälin suoriutumisesta nähtiin aiheuttavan motivaatiokatoa, mikäli tilanne pääsee jatkumaan pitkään. Näiden asioiden nähtiin olevan tietynlaisia peruspilareita, joiden varaan pysyvämpi työmotivaatio voi rakentua.

*”Että tietää tavallaan, kun lähtee päivän päätteeksi kotiin, että tulipa tehtyä taas ihan kivasti töitä ja hyvä fiilis jää. Ja että päästiin niihin*

*tavoitteisiin. Että se pitää periaatteessa joka päivä toteutua jotenkin, muuten se kyllä syö sitä motivaatiota, jos kovin pitkään on sellaista, ettei oikein tiedä tuliko tuosta mitään.” H2.*

### 5.2.5. Viestintä ja kehityskeskustelut

Etenkin muutosten aikana OK Perinnässä nähtiin viestinnän merkityksen korostuvan. Avoin, harkittu viestintä oli tarpeellista muutoksia läpivietäessä, aina muutoksen alusta sen loppuun saakka. Se, milloin muutosviestintä johdolta henkilöstölle aloitetaan, vaihtelee kuitenkin muutoksen tyyppin mukaan. Aina ei voida kertoa tulevasta muutoksesta etukäteen lainkaan, jos kyse on esimerkiksi yrityskaupasta. Muutoin lähtökohtana oli mahdollisimman aikainen tiedotus useimmissa muutostilanteissa.

*”...selkeä viestintä, ja pieni viestintäsuunnitelmanikin, miten sitä viestintää hoidetaan muutosprojektin yhteydessä.” H2.*

*”...esimerkiksi tää yrityskauppa, niin siitä nyt sitten tietenkään ei tiedotettu kuin vasta sitten kaikkia samanaikaisesti.” H3.*

*”Meidän firmassa on hyvin avoin, niin kun mitä on kuullut monista muista firmoista, niin eihän tämmöistä ilmapiiriä ole missään.” H5.*

Hyvänä konkreettisena tiedotuskanavana yhtiössä nähtiin esimerkiksi aamupalaverit, joihin siis osallistuu suurin osa henkilöstöstä samanaikaisesti. Aamupalavereissa johto on kertonut muutoksista usein, sekä tiedottanut tilanteen etenemisestä tasaisin aikaväleihin. Seuraava taso muutosviestinnässä on käytännössä ryhmätaso, eli esimerkiksi palveluryhmien tai contact centerin tiimien omat viikottaiset palaverit. Näissä palavereissa muutosviestintää tehdään myös ja lisäksi niissä on hyvä mahdollisuus keskustella ja miettiä muutoksen yksityiskohtia ryhmän kesken. OK Perinnässä on kannustettu esimiehiä miettimään alaistensa kanssa muutoksia ja niiden toteutusta, painottaen sitä, ettei alaisille tarjottaisi aina valmiita ratkaisuja, jolloin alaiset samalla aktiivisesti osallistuvat muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Yhtiön avoimeen viestintään ja keskustelemaan johtamiskulttuuriin kuuluvat tärkeänä osana myös kehityskeskustelut. Niitä pidetään merkittävänä työkaluna luottamuksen rakentamisessa alaisten ja esimiesten välillä sekä hyvänä foorumina tavoitteiden asettamiselle ja läpikäymiselle. Kehityskeskusteluiden prosessia on kehitetty jatkuvasti,

kuten myös niihin liittyvää dokumentointia. Esimiehille on myös tarjolla runsaasti tukea yhtiön puolesta kehityskeskusteluiden käymiseen. Kehityskeskusteluihin suhtaudutaan painokkaasti ja ne on arvostettu korkealle sekä johdon että alaisten keskuudessa.

*”...kaksi semmoista työkalua, mitä esimiehet voi käyttää, joilla mun mielestä on suuri vaikutus siihen esimiestyön laatuun. Toinen on nämä kehityskeskustelut, että ne käydään niin kun huolellisesti ja niihin paneudutaan ja että niitä todella käydään.” H1.*

#### 5.2.6. Työnteon perusedellytykset

OK Perinnässä katsottiin, että osaltaan työntekijöiden motivaatioon ja muutosalttiuteen vaikuttaa myös se, että työsuhteen perusasiat on hoidettu hyvin kautta linjan. Esimerkiksi työehtosopimusten noudattaminen nostettiin esille, kuten myös toimiva työterveyshuolto, joka sisältää OK Perinnässä lakisääteistä laajemmat terveystalvet. Yhtenä osana työntekijöistä huolehtimista mainittiin myös vapaa-ajan tapaturmavakuutus, joka siis on työnantajalle vapaaehtoinen. Sääntöjen on yhtiön näkemyksen mukaan oltava kaikille samat ja toiminnan on oltava työehtojen ja etujenkin kohdalla avointa. Lisäksi järkevä työpiste-ergonomia mainittiin yhtenä lähtökohtana siinä, että työntekijöiden työskentelyä häiritsevät tekijät on pyritty minimoimaan. Yhtiössä nähtiin, että useat pienemmät motivaatioon ja työympäristöön liittyvät asiat muodostavat kokonaisuuden, jolla pyritään yhteen tavoitteeseen, eli poistamaan työnteon esteitä ja luomaan edellytyksiä motivoivalle työympäristölle.

*”Ja että tavallaan ne puitteet olis aika hyvässä kunnossa. Että tilatkin tahtoo aina käydä vähän pieneksi, mutta kuitenkin paljon ollaan satsattu, että me saatais ilmastointia parannettua ja ihan tämmöistä. - - Tai yritetään poistaa kaikkia sellasia tekijöitä, mitkä häiritsee sitä työnteoa tavallaan, että voi keskittyä siihen olennaiseen.” H2.*

#### 5.2.7. Rekrytointiprosessin merkitys

Onnistuneen motivoinnin nähtiin alkavan käytännössä jo rekrytoinnista. Rekrytoinnilla on suuri osa siinä, että yhtiöön saadaan samanhenkistä henkilöstöä, jolloin työntekijät tulevat oletettavasti hyvin toimeen keskenään, eikä resursseja haaskaannu konflikteihin. Lisäksi yhtiössä on tiedostettu vaihtelevien työtehtävien positiivinen vaikutus motivaatioon, samoin kuin mahdollisuus edetä uralla yhtiön sisäisten rekrytointien

kautta, joita OK Perinnässä hyödynnetään henkilöstömäärään nähden suhteellisen paljon. Sisäisen rekrytoinnin prosessiin on tehty kasvun edetessä runsaasti panostuksia. Vastuuta pyritään ohjaamaan sellaisille henkilöille, jotka sitä osoittavat haluavansa. Esimiehen tehtävä on tunnistaa alaisissaan halu ja kyky kantaa lisää vastuuta, jotta oikeita tehtäviä voidaan jakaa oikeille työntekijöille. Sisäiset rekrytoinnit eivät kuitenkaan ole täysin ongelmattomia: hakijoista vain yksi voidaan valita, jolloin moni työntekijä hetkellisesti myös menettää työmotivaatiotaan. Sisäinen rekrytointi kuitenkin mahdollistaa sen, että tehtäviin saadaan osaavia henkilöitä, joita on jo koulutettu ja perehdytetty yhtiön liiketoimintaan ja tehtäviin. Sisäiset rekrytoinnit ovat OK Perinnässä myös tapa palkita osaaviksi ja hyviksi työntekijöiksi todettuja henkilöitä.

*”Rekrytointi on suuressa osassa siinä, että me saadaan tänne samanhenkistä porukkaa. Eli tota pystyy tekemään yhdessä töitä ja tulee mahdollisimman vähän tämmöistä turhaa niin kun henkilökemioiden kohtaamista, tai niin kun skismaa sen suhteen.” H3.*

*”Esimiehen pitäisi pystyä tunnistaa semmoset henkilöt, jotka haluaa sitä vastuuta enemmän ja haluaa ehkä edetä, niin pitäisi pystyä ehkä syöttämään heille semmoisia työtehtäviä, ja niin kun haastaa heitä koko ajan.” H3.*

Aina eivät sisäiset rekrytoinnit kuitenkaan ole mahdollisia, jolloin yhtenä keinona antaa työntekijöille uusia motivoivia haasteita ovat horisontaaliset työtehtävät. Horisontaalinen urakehitys on paljon käytetty motivointikeino OK Perinnässä ja varsin moni työntekijä on laajentanut osaamistaan omien perustehtäviensä ulkopuolelle esimerkiksi perehtymällä rinnakkaisen tiimin tehtäviin tai vaihtamalla tiimiä kokonaan. Lisäksi on ollut mahdollista työskennellä hetkellisesti kokonaan eri tehtävässä ja opetella uusia taitoja ja näin ollen laajentaa ammattiosaamistaan horisontaalisesti. Esimerkiksi työnkiertoa on yhtiössä käytetty mahdollisuuksien mukaan.

*”Periaatteessa se ei aina edes kaipaa sitä, että he saa jonkun uuden työtehtävän tai tittelin tai jotain, vaan sitä, että he saa niin kun todentaa sitä omaa osaamistaan ja saa siitä kiitosta. Mä uskon, että paljon semmoista horisontaalista kehitystä voidaan tehdä enemmänkin vielä OK Perinnässä.” H3.*

### 5.3. Motivoinnin vaikutukset organisaatiomuutokseen

Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää sitä, kuinka tärkeänä tekijänä OK Perinnässä nähtiin henkilöstön motivaation tilan vaikutus organisaatiomuutosten onnistumiseen. Pääasiassa OK Perinnässä nähtiin, että henkilöstön motivaation taso on vahvasti yhteydessä siihen, kuinka hyvin tai helposti muutosten läpivienti onnistuu.

*”...aikaisemmat epäonnistumiset ja aikaisemmat epäonnistuneet muutokset, niin ne aina vaikeuttaa. Ensinnäkin niin ne johtaa siihen, että motivaatio laskee ja sitten ne aiheuttaa ongelmia tuleville muutoksille. - - se että on mennyt hyvin ja tota, ollaan tehty jotain muutoksia aikaisemmin yhtiössä, niin ne taas sitten mahdollistaa sen, että tulevatkin muutokset on helpompia. Ja sen takia mun mielestä on tosi tärkeätä, että koko ajan kiinnitetään huomiota tähän henkilöstön hyvinvointiin ja motivaatioon. Siksi, että se mahdollistaa ja helpottaa tätä jatkuvaa muutostilaa, missä me ollaan ja liikutaan.” H1.*

*”Tottakai se [henkilöstön motivointi] on kaikki kaikessa. Jos tota noin, henkilöstöhän on se ketä sen muutoksen tekee sitten loppujen lopuksi.” H5.*

*”Tietenkin mitä enemmän pystyy heitä motivoimaan, vaikka siinä uudessa tehtävässä, niin sitä paremmin saadaan se muutos sitten läpivietyä.” H4.*

*”No kyllä mä näen, että sillä on aika suurikin merkitys, että onko ne henkilöt motivoituneita vai ei. - - kyllä se on kuitenkin lähtökohta, että muutos voi edes onnistua, että ihmiset olis jollain tavalla motivoituneita tekemään sitä työtä ja sitä muutosta.” H3.*

Yhtiössä kuitenkin nostettiin esiin myös se, että välttämättä henkilöstön motivaation taso ei selitä parhaiten muutosten onnistumista. Heikko motivaatiotaso saattaa myös synnyttää muutostarpeen ja ajaa ihmisiä muutokseen. Tässä tilanteessa katsottiin, että pikemminkin merkitystä on johdon ja henkilöstön välisellä luottamuksella, eikä niinkään henkilöstön motivaatiolla.

*”Onhan se tietenkin helpompi lähteä siitä, koska yleensä ihmiset ei ole niin takajaloillaan, jos ne on motivoituneita. - - Sekin voi olla yksi*

*muutoksen katalysaattori, mikä pistää sen liikkeelle, että on todella jopa turtunut tai muutenkin, ettei ollenkaan motivoi tällä hetkellä. Sekin voi olla vahva muutoksen tekijä. Että en mä tiedä onko ne loppupeleissä niin vahvasti kytköksissä. Että ehkä mä enemmän sanoisin, että se on tämmöisestä luottamuksesta kiinni, kuin ehkä motivaatiosta.” H2.*

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman viimeisessä luvussa kerrataan johdantoluvussa esitetyt tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoite. Tutkimuksen empiriaosuudesta tehdään kattava yhteenveto, jonka pohjalta pyritään vastaamaan siihen, saavutettiinkö tutkimukselle johdannossa asetetut tavoitteet. Luvun lopussa esitellään lisäksi mahdollisia aiheita jatkotutkimuksille.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään sitä, millä tavoin henkilöstöä voidaan motivoida organisaation muutostilanteissa. Kaupallisten organisaatioiden liiketoimintakentän voidaan katsoa muuttuneen alati turbulentimmaksi muun muassa kilpailun ja sidosryhmien kansainvälistymisen vuoksi. Yritykset kohtaavat muutoksiin liittyviä ongelmia eri tahoilta, ja sisäisesti usein etenkin henkilöstön motivointi toistuvissa muutostilanteissa asettaa haasteita muutosten suunnitellulle läpiviennille. Sekä organisaatiomuutoksia että motivaatiota käsittelevää tutkimuskirjallisuutta on runsaasti, mutta teemoja yhdistävää kirjallisuutta on toisaalta rajatumminkin. Tästä johtuen tämän tutkimuksen rajausta ei tarkennettu merkittävästi, jotta empiiriselle materiaalille jäi mahdollisuus näyttää suuntaa jatkotutkimuksille. Näkökulmaksi tutkimukseen valittiin johdon ja esimiesten asema, josta katsoen pyrittiin selvittämään henkilöstön motivointia muutostilanteissa.

Tutkimusaiheen valinta tapahtui henkilökohtaisen kiinnostuksen pohjalta. Ihmisen motivoituminen on monisyinen prosessi, eikä se aina myöskään ole lineaarinen taikka looginen. Tutkimuksen toinen teema, organisaatiomuutokset, muodostui kiinnostavaksi median ja työelämän kokemusten kautta. Erityisen kiinnostavaa oli yhdistää nämä kaksi teemaa ja tutkia niiden keskinäisiä yhteyksiä ja erilaisia ilmiöitä niiden piirissä. Yritysten henkilöstöt koostuvat yksilöistä, joiden tekemiselle motivaatio antaa suunnan ja tarkoituksen. Muutos tilana, nykyään verrattain pysyvänäkin sellaisena, tuottaa motivoinnille erilaiset lähtökohdat, kuin stabiilimpi ympäristö. Yritysjohdon haaste muodostuukin tehokkaan muutoksen läpiviennin ja henkilöstön onnistuneen motivoinnin tasapainottamisesta sekä juuri muutoksessa parhaiten toimivien motivointikeinojen löytämisestä. Tutkimuksen tavoite oli selvittää laajasti näitä motivointikeinoja valitussa tapausesimerkissä, joka siis oli noin 150 hengen palvelualan yritys. Tutkimukselle muodostettiin teoreettinen pohja kirjallisuuskatsauksen avulla, jonka teoriat kumpusivat asetetuista tutkimuskysymyksistä. Kirjallisuuskatsauksessa selvisi, että tutkimuksen aiheita käsittelevää teoriaa on runsaasti, mutta tärkeimmät näkökulmat pyrittiin silti saamaan mukaan tutkimukseen. Kirjallisuuskatsaus auttoi

ymmärtämään valittuja teemoja ja niiden yhteyksiä, mutta kuitenkin jättäen teemojen väliset ilmiöt ja merkitykset kohtalaisen avoimiksi. Tästä johtuen haastateltiin OK Perintä Oy:n johto- ja esimiestason edustajia, jotka käytännön työssään vastaavat organisaatiomuutosten luomiin haasteisiin muun muassa olemalla vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa. Teemahaastattelujen avulla selvitettiin tapausesimerkkiyrityksen näkemyksiä ja kokemuksia muuttuvasta organisaatiosta ja henkilöstön motivoinnista tällaisessa yhtiössä. Vastauksia saatiin laajasti eri tasojen johtajilta ja esimiehiltä ja seuraavaksi esitellään tärkeimmät löydökset kunkin tutkimuskysymyksen osalta. Tämän lisäksi muita tutkimuksessa painottuneita seikkoja nostetaan esiin ja lopuksi esitetään aiheita mahdollisille jatkotutkimuksille.

### 6.1. Keskeisimmät havainnot

Tutkimuksen pääongelmana oli: *miten henkilöstöä tulee motivoida organisaatiomuutoksessa?* Empiirisen aineiston mukaan esimiesten kyvyt ovat ratkaisevassa roolissa henkilöstön työmotivaation rakentumisessa. Esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet ja työskentelytavat nousivat esille, mutta yhtäläillä esimiehiä tukevat ja kehittävät prosessit olivat merkittäviä. Osaaminen, luotettavuus, vuorovaikutustaidot ja esimerkillisyys yhdessä avoimen ja keskustelevan johtamisroolin kanssa muodostivat hyvän esimiestyön perustan tapausesimerkissä. Esimiehen toiminta vaikuttaa lisäksi huomattavasti organisaation ilmapiiriin, joka myös korostui merkittävänä tekijänä henkilöstön motivaatiolle. Yhteishengen ja organisaatiokulttuurin vaaliminen nähtiin tärkeänä ja etenkin arvostuksen tunteiden kokemisen katsottiin vaikuttavan ilmapiiriin ja työmotivaatioon (vrt. kappale 2.2.1.). Tämä havainto vastaa Maslow'n (1943) teoriaa siitä, että alemman tason tarpeiden ollessa tyydytettynä motivoivina voimina toimivat korkeammat tarpeet, kuten juuri yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tarpeet. Suomalaisessa työelämässä olevilla työntekijöillä sekä fysiologiset että turvallisuuteen liittyvät tarpeet ovat käytännössä tyydytettyjä jatkuvasti.

Esimiehen tulee myös tukea alaisiaan. Lisäksi oleellisena pidettiin sitä, missä määrin esimies osallistuu alaistensa päivittäiseen toimintaan olemalla läsnä ja tavoitettavissa helposti. Esimiehen tulisi ohjata toimintaa käytännössä alaistensa tasolta. Läheinen ja välitön johtamistyyli koettiin hyväksi alaisten motivaation kannalta. Varsinkin muutostilanteissa etäisen esimiehen nähtiin aiheuttavan suuria ongelmia alaisten motivaation säilymisen ja muutoksen onnistumisen suhteen. Muutosten perustelevuus

alaisille, johdon viestien suodattaminen ja jalkauttaminen, kuten myös turvallisen työympäristön luominen ja työrauhan ylläpitäminen olivat tärkeitä esimiehen tehtäviä.

Henkilöstöä on pyritty OK Perinnässä osallistamaan muutosprosesseihin ja päätöksentekoon, koska osallistamisen on nähty vaikuttavan suoraan työmotivaatioon: mitä suurempi joukko muutokseen voidaan osallistaa ja mitä aikaisemmassa vaiheessa, sitä parempana työmotivaation on koettu pysyvän (vrt. kappale 3.4.2; ks. kuvio 8). Empiiriset havainnot ovat linjassa mm. muutosvastarintaa käsittelevän kirjallisuuden kanssa, jossa on nähty henkilöstön osallistamisen johtavan alentuneeseen vastustukseen ja vastaavasti korostuneeseen muutokseen sitoutumiseen (Robbins 2005: 271-272). Osallistamiseen liittyy henkilöstön kuunteleminen, mikä puolestaan on taas yhteydessä koettuun arvostuksen tunteeseen. Esimiehen tulee kuunnella alaisten muutosta koskevaa kritiikkiä ja suhtautua siihen rakentavasti. Alaisia tulee kritiikin vastaanottamisen yhteydessä pyrkiä osallistamaan ongelman ratkaisemiseen ja pyytää esityksiä paremmasta ratkaisusta esimerkiksi uudistettavan toimintamallin kehittämisessä. Lisäksi osallistamisen yhteydessä mainittiin muutosagenttien ja ryhmädynamiikan hyödyntäminen motivointikeinoina esimiestyössä.

Annettujen tavoitteiden avaaminen alaisille ymmärrettävästi ja tavoitteiden pilkkominen työntekijätasolle asti ovat OK Perinnässä esimiehen tehtäviä. Olennaista on myös se, että työntekijä ymmärtää omien tavoitteidensa ja työnsä merkityksen yrityksen kokonaistavoitteiden kannalta. Esimiesten tulee huomioida alaistensa eroavaisuudet tavoitteiden asettamisessa ja kirkastamisessa. Työntekijöiden tulisi myös olla tietoisia lyhyen aikavälin suoriutumisestaan, jotta motivaatio säilyisi hyvällä tasolla (vrt. kappale 2.3.1.). Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin tavoitteenasetusteoriaa, jota empiiriset havainnot tässä tapauksessa myös tukevat: teorian mukaan spesifisten tavoitteiden asettaminen yksilö- ja ryhmätasolle motivoi työntekijöitä, mutta on huomattava, että kaikkien tavoitteiden tulee olla myös keskenään linjassa (Robbins 2005: 53-54; Haslam, Wegge & Postmes 2009; Van Mierlo & Kleingeld 2010).

Toisena kysymyksenä johdannossa oli se, ***mitkä tekijät korostuvat johdettaessa nykypäivän henkilöstöä?*** Viestintä nähtiin OK Perinnässä olennaisena tekijänä, kun työskennellään muutostilanteessa ja pyritään motivoimaan henkilöstöä. Viestinnän tulee olla avointa ja suunnitelmallista. Muutoksen tyypistä riippuu se, milloin tietoa voidaan jakaa henkilöstölle, mutta lähtökohtana oli mahdollisimman aikainen tiedottaminen (vrt. kappale 3.4.1.). Kotterin (1996: 4-7) ja Cooken (2008: 3) tutkimustulokset ovat vastaavia tiedottamisen ja viestinnän olennaisen merkityksen osalta. Kasvotusten

tapahtuva viestintä nähtiin parhaana vaihtoehtona, johon etenkin isompien muutosten osalta on pyritty. Osana avointa ja keskustelevaa organisaatiokulttuuria nousivat esiin myös kehityskeskustelut, jotka on yrityksessä arvostettu korkealle. Ne nähtiin hyvänä foorumina tavoitteiden asettamiselle ja läpikäymiselle ja lisäksi niiden avulla voidaan rakentaa luottamusta esimiesten ja alaisten välille.

Muuttuvassa organisaatiossa harkittu tavoitteenasetanta korostui myös. Lähtien perustehtävänsä ja yrityksen mission ymmärtämisestä, jokaisen työntekijän tulisi tietää ja pystyä sisäistämään eri tasojen tavoitteet ja niiden keskinäiset suhteet (vrt. kappale 2.3.1.).

Yhtenä merkittävänä motivoinnin lähtökohtana haastatteluissa nousi esiin se, että yleensäkin työnteon perusedellytysten on oltava kunnossa, jotta motivointi olisi ylipäätään mahdollista. Esimerkiksi työehtosopimusten ja yhtiön sisäisten sääntöjen noudattaminen mainittiin. Toisaalta myös työpaikan fyysisten olosuhteiden tulisi yhtäläillä vastata henkilöstön tarpeita. On kuitenkin huomattava, ettei hyvälläkään tasolla olevien työskentelyn perusedellytysten kerrottu motivoivan henkilöstöä: nämä tekijät vain keskittävät työntekijöiden huomion olennaisiin seikkoihin ja poistavat motivoitumista häiritseviä tekijöitä (vrt. kappale 2.2.3.). Herzbergin (1967) kaksifaktorigen teoria täsmää empiiristen havaintojen kanssa: hygieniehtojen ei paranna työtyytyväisyyttä, mutta ne voivat aiheuttaa työtytymättömyyttä. Vastaavasti ainoastaan motivaatiotekijät voivat vaikuttaa työtyytyväisyyden parantumiseen. Hygieniehtojen tekijät ovat ulkoisia (fyysiset työolot, sopimukset jne.) tekijöitä, kun taas motivaatiotekijät ovat sisäisiä (tunnustukset, henkilökohtainen kasvu jne.).

Alaisten kuuntelu, huomiointi sekä palautteen antaminen olivat huomattavia tekijöitä motivoinnin kannalta. Palautetta tulisi antaa päivittäin ja alaisilta tulevia viestejä ja signaaleja tulkita aktiivisesti sekä pyrkiä läheiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen alaisten kanssa.

Toimivalla rekrytointiprosessilla nähtiin myös olevan vaikutusta motivointiin, koska jo rekrytoitaessa uusia työntekijöitä voidaan osaltaan vaikuttaa yhtiön ilmapiiriin ja yhteistyön toimivuuteen. Lisäksi sisäistä rekrytointia voidaan pitää yhtenä palkitsemistapana, jolla voidaan antaa tunnustusta hyvin menestyneille työntekijöille.

Kolmas tutkimusongelma oli *mitä vaikutuksia henkilöstön onnistuneella motivoinnilla on organisaatiomuutokseen?* Empiirisessä tutkimuksessa selvisi, että lähtökohtaisesti

motivoituneempi henkilöstö helpottaa organisaatiomuutosten implementointia huomattavasti. Muutosten epäonnistumisen katsottiin johtavan motivaation laskuun ja tuovan ongelmia tuleville muutoksille. Vastaavasti onnistumiset ruokkivat onnistumisia, jolloin tuleviin muutoksiin on henkilöstönkin helpompi motivoitua. Haastatteluissa nousi esiin kuitenkin myös se, että henkilöstön motivaatio ei välttämättä selitä parhaiten organisaation menestystä muutoksissa. Myös heikko motivaatio voi synnyttää tarpeen muutokselle, jolloin nähtiin, että pikemminkin luottamus johdon ja henkilöstön välillä voi olla motivaatiota oleellisempi seikka. Taulukossa 4. tiivistetään vielä tärkeimmät havainnot henkilöstön motivaatiotekijöistä ja niiden hyödyntämistavoista organisaation muutostilanteissa.

**Taulukko 4.** Motivaatioon vaikuttavat tekijät ja motivointitavat

<b>Motivaatiotekijä</b>	<b>Motivointitavat</b>
1. Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoin, keskusteleva tyyli</li> <li>- Johdon viestien suodattaminen</li> <li>- Muutosten perusteleva alaisille</li> </ul>
2. Organisaatiokulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Välittömän ilmapiirin rakentaminen</li> <li>- Esimerkin näyttäminen</li> <li>- Arvostuksen antaminen</li> </ul>
3. Tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteiden avaaminen ymmärrettävästi</li> <li>- Merkitysten ja yhteyksien luominen työntekijän tavoitteiden ja organisaation tavoitteiden välille</li> </ul>
4. Vuorovaikutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palautteen antaminen</li> <li>- Työntekijöiden huomiointi ja kuuntelu</li> <li>- Läheinen ja avoin johtamistyyli</li> </ul>
5. Rekrytointiprosessi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soveltuvien henkilöiden tunnistaminen</li> <li>- Työntekijöiden palkitseminen sisäisillä rekrytointipäätöksillä</li> </ul>

## 6.2. Loppupäätelmät

Organisaatiomuutokset ovat haasteellisia prosesseja yrityksille ja yhden osa-alueen haasteista muodostaa henkilöstön motivointi muutoksen toteuttamiseen. Tämän tutkimuksen mukaan muutokset vaativat johdolta suunnittelua ja osaamista sekä esimiehiltä valppautta ja erityisesti hyviä vuorovaikutustaitoja. Yritykset voivat hyödyntää tietoja tutkimuksessa esiin nousseista haasteista suunnitellessaan ja toteuttaessaan muutoksia, ja toisaalta ammentaa organisaatioonsa ja johtamiskulttuuriinsa niitä voimavaroja ja elementtejä, joiden tutkimus osoitti olevan kriittisiä motivoitaessa henkilöstöä muuttuvassa organisaatiossa. Tutkimustulosten valossa vaikuttaisi myös siltä, että henkilöstön motivaatio on kriittinen tekijä organisaatiomuutosten onnistumisen kannalta. Mainittakoon että tutkimus ei ole kattava, eikä näin ollen muodosta täydellistä tai tyhjentävää kuvaa henkilöstön motivoinnista muutosten aikana. Tutkimus kuitenkin antaa osviittaa siitä, mitkä tekijät ja keinot ainakin ovat huomion arvoisia.

Tämän tutkimuksen löydöksiä ei voida eikä ole tarkoituskaan yleistää. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tehdä tutkittavasta aiheesta laajasti havaintoja, mistä johtuen yhtä oikeaa vastausta ei ole. Empiria myöskään ei ole oikeassa tai väärässä – se vain on. On huomioitava, että niin yritykset kuin niissä vaikuttavat henkilötkin ovat yksilöinä erilaisia. Tästä johtuen samat seikat eivät korostu kaikissa muutostilanteissa.

Tässä tutkimuksessa on pyritty avaamaan erittäin monisyistä yhtälöä, jossa muuttujina on kaksi johdollisesti haasteellista osa-aluetta: motivointi ja organisaatiomuutokset. On selvää, ettei tällaiseen aiheeseen saada yksiselitteistä, kattavaa vastausta. Silti tämä tutkimus kykeni osaltaan selvittämään kyseisten teemojen yhteyksiä ja tasoittamaan tietä aihepiirin syvemmille tutkimuksille jatkossa. Organisaatiomuutoksia ja motivointia on tutkittu runsaasti, mutta niiden muodostamien yhteyksien ja keskinäisen vuorovaikutuksen luotaaminen vaatii lisätutkimuksia, etenkin huomioiden nykyisen, kiihtyvän turbulentin yritysten toimintakentän muodostamat haasteet.

## 6.3. Esityksiä jatkotutkimusaiheiksi

Tässä tutkimuksessa pureuduttiin mielenkiintoiseen, vivahteikkaaseen ja ajankohtaiseen aihepiiriin, jonka teemoina olivat organisaatiomuutokset ja henkilöstön motivointi.

Yksittäisessä tutkimuksessa ei kuitenkaan päästä kovin syvälle aiheeseen, minkä vuoksi jatkotutkimuksille jäi runsaasti tilaa.

Ensinnäkin tutkimusta voitaisiin jatkossa laajentaa koskemaan useaa yritystä, ja tätä kautta suorittaa vertailevaa tutkimusta yritysten välillä. Yksi vaihtoehto olisi myös ottaa mukaan vertailuun julkisen puolen toimijoita. Vertailututkimus jatkaisi samaa laajempaa, yleisempää tutkimuslinjaa, mitä tämäkin tutkimus on noudattanut. Näkisin, että vapaammin rajattujen tutkimusten kautta on mahdollisuus jatkossa päästä rajaamaan tutkimusongelmia tiettyihin, korostuviin suuntiin ja näin päästä käsiksi syvempiin tietoihin kunkin teeman osalta.

Toinen kiinnostava vaihtoehto olisi tehdä kattavampi tutkimus yhdessä, mielellään suuressa organisaatiossa. Esimerkiksi teema- ja ryhmähaastatteluja hyödyntäen voitaisiin saada muodostettua laaja ja mahdollisesti vakuuttavampi kuva henkilöstön motivoinnista muuttuvassa organisaatiossa, mikäli haastateltavia esimiehiä ja johdon edustajia olisi runsaasti.

Lisäksi voitaisiin suorittaa yhden tapausesimerkin sisäinen vertailututkimus, jossa hyödynnettäisiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Vertailu suoritettaisiin johdon ja henkilöstön välillä, jolloin päästäisiin peilaamaan johdon käsityksiä henkilöstön motivaatioon muutostilanteissa vaikuttavista tekijöistä sekä konkreettisesti henkilöstön kokemia muutostilanteita ja arvioita omasta motivaatiostaan. Tällainen hybriditutkimus on todennäköisesti työläs, mutta tarjoaa varmasti erityisen välineen monitahoisen aiheen syvälliselle tarkastelulle.

## LÄHDELUETTELO

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. (1999). *Yrityksen arvot ja etiikka*. Juva: WSOY. 308 s. ISBN 951-0-23891-0.
- Alas, Ruth (2007). The impact of employee participation on job satisfaction during change process. *Problems and Perspectives in Management* 5:4. [verkkojulkaisu] s. 28. Saatavana World Wide Webista: < URL:<http://proquest.umi.com.proxy.tritonia.fi/pqdweb?index=8&did=1557814551&SrchMode=1&sid=2&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1286622371&clientId=23361> > ISSN 17277051.
- Chung, Shao-Hsi; Su, Ying-Fang & Su, Shao-Wen (2012). The impact of cognitive flexibility on resistance to organizational change. *Social behavior and personality* 40:5, s. 735–746. ISSN 03012212.
- Cohen, M. (1999). Commentary on the organizational science special issue on complexity. *Organization Science*, 10, s. 373–376.
- Cooke, Richard D. (2008). What HR can do to give change a chance. *Human Resource Management International Digest* 16:5. [verkkojulkaisu]. Saatavana World Wide Webista: < URL:<http://proquest.umi.com.proxy.tritonia.fi/pqdweb?index=6&did=1518203611&SrchMode=1&sid=2&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1286622371&clientId=23361> > ISSN 09670734.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press. 371 s. ISBN 0-306-42022-8.
- Evans, L. & Olumide-Aluko, F. (2010). Teacher Job Satisfaction in Developing Countries: A Critique of Herzberg's Two-Factor Theory Applied to the Nigerian Context. *International Studies in Educational Administration* 38: 2. [verkkojulkaisu], s. 73–85. Saatavana World Wide Webista: <

URL:<http://web.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/ehost/detail?hid=13&sid=44014f51-6207-41d0-a20c-a8d27abb29ec%40sessionmgr15&vid=5&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=afh&AN=54463186>>

Friedman, Thomas L. (2007). *The world is flat : a brief history of the twenty-first century*. 2. painos. New York: Farrar, Straus and Giroux. 660 s. ISBN 978-0-374-29278-2.

Gambrel, Patrick A. & Cianci, Rebecca (2003). Maslow's hierarchy of needs: Does it apply in a collectivist culture? *Journal of Applied management and entrepreneurship* 8:2. [online] [siteerattu: 3-6-2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://search.proquest.com/abiglobal/docview/203916225/13E6E861A445AA7D17A/4?accountid=14797>> ISSN 10771158.

Gaziel, Haim H. (2001). Correlates of Job Satisfaction: A Study of the Two-Factor Theory in an Educational Setting. *Journal of Psychology* 120: 6. [verkkojulkaisu], s. 613–626. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://web.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/ehost/detail?hid=13&sid=44014f51-6207-41d0-a20c-a8d27abb29ec%40sessionmgr15&vid=10&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=afh&AN=5370662>> ISSN 00223980.

Gill, R. (2003). Change management - or change leadership? *Journal of Change Management*: 3:4. s. 307–321.

Gilley, Ann; Gilley Jerry W. & McMillan Heather S. (2009). Organizational Change: Motivation, Communication and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*: 21, 4; ABI INFORM Global. [verkkojulkaisu] s. 75. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://proquest.umi.com.proxy.tritonia.fi/pqdweb?index=2&sid=2&srchmode=1&vinst=PROD&fmt=6&startpage=-1&clientid=23361&vname=PQD&RQT=309&did=1826995021&scaling=FULL&ts=1286622371&vtype=PQD&rqt=309&TS=1286622398&clientid=23361>> ISSN 08985952.

- Greene, Robert J. (1998). Improving merit pay plan effectiveness. *ACA News*. 41:4. [verkkojulkaisu], s. 26–29. Saatavana World Wide Webista: <URL:http://proquest.umi.com.proxy.tritonia.fi/pqdweb?index=8&did=29223830&SrchMode=1&sid=16&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1294390708&clientId=23361> ISSN 1067831X.
- Gromov, Anna (2009). *Transformationaalinen johtajuus muutoksessa*. Pro gradu – tutkielma, Vaasan yliopisto.
- Haslam, Alexander S, Wegge, Jürgen & Postmes, Tom (2009). Are on a learning curve or a treadmill? The benefits of participative group goal setting become apparent as tasks become increasingly challenging over time. *European Journal of Social Psychology*. 39:3. [verkkojulkaisu], s. 430–446. Saatavana World Wide Webista: <URL:http://web.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/ehost/detail?hid=9&sid=cefed6af-6e2b-4be0-bea7-d0699d8ab52c%40sessionmgr14&vid=3&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=afh&AN=36925169> ISSN 00462772.
- Herzberg, F; Snyderman, B. & Mausner, B. (1967). *The motivation to work*. 2. painos. New York: Wiley. 157 s.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2005). *Tutki ja kirjoita*. 11. uudistettu painos. Helsinki: Tammi. 436 s.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi. 448 s. ISBN 978-951-26-5635-6.
- Hirsjärvi, Sirkka., Remes, Pirkko, & Sajavaara, Paula. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi. 464 s. ISBN 978-951-31-4836-2.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jones, Gareth R. (2007). *Organizational theory, design and change*. 5. painos. Upper Saddle River (NJ): Pearson Prentice Hall. 560 s. ISBN 978-0131865426.

- Kotter, John P. (1996). *Leading change*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press. 187 s. ISBN 0-87584-747-1.
- Kover, David J. & Worrel, Frank C. (2010). The Influence of Instrumentality Beliefs on Intrinsic Motivation: A Study of High-Achieving Adolescents. *Journal of Advanced Academics* 21:3. [verkkojulkaisu] s. 470–498. Saatavana World Wide Webista: <URL:<http://web.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&hid=106&sid=e7678d0b-8ef5-414f-8286-6f12d7922359%40sessionmgr111>> ISSN 1932202X.
- Lawler, Edward E. III & Worley, Christopher G. (2006). Winning support for organizational change: Designing employee reward systems that keep on working. *Ivey Business Journal Online* [verkkojulkaisu] s. 1. Saatavana World Wide Webista: <URL:<http://proquest.umi.com.proxy.tritonia.fi/pqdweb?index=17&did=1041969981&SrchMode=1&sid=2&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1286624397&clientId=23361>> ISSN 14818248.
- Lewin, Kurt (1958). *Group Decision and Social Change*. New York: Holt, Rinehart and Winston. 201 s.
- Luthans, Fred & Stajkovic, Alexander D. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *The Academy of Management Executive*. 13:2. [verkkojulkaisu], s. 49–57. Saatavana World Wide Webista: <URL:<http://proquest.umi.com.proxy.tritonia.fi/pqdweb?index=7&did=41938296&SrchMode=1&sid=16&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1294390708&clientId=23361>> ISSN 10795545.
- Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru (2005). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita. 264 s. ISBN 951-37-4081-1.
- Martola, Ulla & Santala, Riku (1997). *Liiketoimintaprosessit – BPR-muutoksen johtaminen*. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö. 202 s. ISBN 951-0-21673-9.

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, s. 370–396.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and Personality*. 3. painos. HarperCollins. 293 s. ISBN 978-0060419875.
- McClelland, David C. (1989). *Human Motivation*. Cambridge U.P. 663 s. ISBN 0-521-36951-7.
- Moran, John W. & Brightman, Baird K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 6: 2, s. 111–119. ISSN 1362-0436.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizations. *California Management Review*. 32:2 [verkkojulkaisu], s. 77–97. Saatavana World Wide Webista:<<http://search.proquest.com/abiglobal/docview/215880829/fulltextPDF/140E85DE9BE107509EA/2?accountid=14797>> ISSN 00081256.
- Nevis, Edwin C. (1983). Using an American perspective in understanding another culture: Toward a hierarchy of needs for the People's Republic of China. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 19:3, s. 249–264.
- Oreg, Shaul (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88:4, s. 680–693.
- Ormrod, J.E. (2008). *Human learning*. 6. painos. Upper Saddle River, N J: Pearson/Prentice Hall.
- Philippe, F. L., & Vallerand, R. J. (2008). Actual environments do affect motivation and psychological adjustment: A test of self-determination theory in a natural setting. *Motivation and Emotion*, 32, s. 81–89.
- Pyörälä, Eeva (1995). Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa. Teoksessa J. Leskinen (toim.) *Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla*. Kirjoittajat ja Kuluttajatutkimuskeskus. 11–26 s. ISBN 952-9671-80-6.

- Robbins, Stephen P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. 8. painos. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall. 675 s. ISBN 0-13-896192-1.
- Robbins, Stephen P. (1997). *Essentials of Organizational Behavior*. 5. painos. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International. 296 s. ISBN 0-13-520305-8.
- Robbins, Stephen P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. 8. painos. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall. 330 s. ISBN 0-13-129017-7.
- Räsänen, Pekka (2005). *Tutkimus menetelmien pyörteissä*. Jyväskylä: PS-Kustannus. 308 s. ISBN 952-451-107-X.
- Schein, Edgar H. (1994). *Organizational Psychology*. 3. pianos. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall. 274 s. ISBN 0-13-641340-44.
- Sims, Ronald R. (2002). *Changing the way we manage change*. Westport CT: Quorum Books. 288 s. ISBN 1-56720-461-9.
- Smith, Ian (2011). Organisational quality and organizational change. Interconnecting paths to effectiveness. *Library Management*, 32:1/2, s. 111–128. ISSN 01435124.
- Tyagi, Pradeep K. (2010). Expectancy Theory and Social Loafing in Marketing Research Group Projects. *The Business Review*. 14:2. [verkkojulkaisu], s. 22–27. Saatavana World Wide Webista: <URL:<http://proquest.umi.com.proxy.tritonia.fi/pqdweb?index=2&did=2045077741&SrchMode=1&sid=15&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1294389173&clientId=23361#indexing>> ISSN 15535827.
- Ulrich, D. (1998). *Champions of change: How do CEOs and their companies are mastering the skills of radical change*. San Francisco: Jossey-Bass. 352 s. ISBN 978-0787909475.

Van Mierlo, Heleen & Kleingeld, Ad (2010). Goals, Strategies and Group Performance: Some Limits of Goal Setting in Groups. *Small Group Research*. 41:5. [verkkojulkaisu], s. 524–555. Saatavana World Wide Webistä:<URL:<http://web.ebscohost.com.proxy.tritonia.fi/ehost/detail?hid=9&sid=cefed6af-6e2b-4be0-bea7-d0699d8ab52c%40sessionmgr14&vid=8&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=afh&AN=53744490>> ISSN 10464964.

Viitala, Riitta (2006). *Henkilöstöjohtaminen*. 4.–5. painos. Helsinki: Edita. 335 s. ISBN 951-37-4198-2.

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Haastattelurunko**

#### **HAASTATTELURUNKO**

##### **Organisaatiomuutokset**

1. Millaisia muutoksia OK Perinnässä on tapahtunut viime vuosina?
2. Mitkä tekijät ovat synnyttäneet tarpeen muutoksille?
3. Millä keinoin muutokset on toteutettu OK Perinnässä?
4. a) Miten muutosten läpivienti on onnistunut?  
b) Millaisilla mittareilla onnistumista on seurattu?
5. Miten koet henkilöstön suhtautuneen muutoksiin?

##### **Henkilöstön motivointi**

6. Miten arvioisit OK Perinnan henkilöstön työmotivaation nykytilaa?
7. Millaisten seikkojen koet pääasiassa vaikuttavan henkilöstön motivaatioon?
8. Kuinka näitä motivaatiotekijöitä voidaan huomioida ja käyttää hyväksi esimiestyössä?

##### **Muuttuvan organisaation vaikutukset henkilöstöön ja esimiestyöhön**

9. Miten organisaatiomuutosten inhimillisiin haasteisiin, kuten muutosvastarintaan, voidaan vastata esimiestyössä?
10. Mitä yhteyksiä näet henkilöstön motivoinnilla ja muutosten onnistumisella?
11. a) Kuinka työntekijöiden väliset eroavaisuudet näkyvät muutostilanteissa?  
b) Miten huomioit eroavaisuuksia pyrkiessäsi motivoimaan työntekijöitä uudessa tilanteessa?