

TYÖMOTIVAATION LÄHTEET DIGITALISAATION AJAN SUKUPOLVIEN NÄKÖKULMASTA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2018

Tekijä: Pietari Salmi
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tuomo Takala



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Pietari Salmi	
Työn nimi Työmotivaation lähteet digitalisaation ajan sukupolvien näkökulmasta	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 10.5.2018	Sivumäärä 86
Tiivistelmä - Abstract <p>Nykyajan muuttuvassa toimintaympäristössä on tärkeää ymmärtää, mikä saa meidät tekemään asioita ja toimimaan kuten toimimme. Motivaatio ohjaa tekemistämme sekä määrittää toimintamme suunnan. Työmotivaatiosta puhuttaessa tullaan helposti johtopäätökseen, että teemme työtä ja siitä saatava korvaus saa meidät jatkamaan työntekoa. Käytännössä tämä yhtälö on monimutkaisempi. Motivaatiomme lähteet ovat moninaiset ja ne jopa muuttuvat ajan kuluessa. Nykyisessä digitaalisen vallankumouksen ajassa meitä motivoi erilaiset asiat kuin aikaisempina vuosikymmeninä. Tällä tutkimuksella pyritään keräämään lisää tietoa digitalisaation ajan sukupolvien motivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksessa on tarkasteltu Fiber Highway Finland Oy:n työntekijöiden työmotivaation lähteitä. Henkilöstön haastatteluilla on pyritty saamaan syvällisempää tietoa heitä motivoivista tekijöistä sekä muista työmotivaatioon vaikuttavista muuttujista. Tässä digitalisoituvassa ajassa työelämänsä aloittanut ja juuri työelämäänsä aloittava sukupolvi ovat huomion keskipisteenä. He tulevat tulevaisuudessa edustamaan enenevässä määrin työikäistä väestöämme ja suurinta osaa yritysten henkilöstöistä. Tästä syystä on erityisen tärkeää kerätä lisää tietoa siitä, millä näiden sukupolvien edustajia voidaan kannustaa ja motivoida heidän omassa työssään. Aikaisemmissa tutkimuksissa on pyritty kuvailemaan milleniaaleja sekä X-sukupolven edustajia. Tämän tutkimuksen tuloksia peilataan näiden aikaisempien tutkimusten luonnehdintoihin kyseisistä sukupolvista. Digitalisaation ajan sukupolvien työmotivaatioon vaikuttaa monet erilaiset tekijät, jotka osaltaan eroavat aikaisemmista sukupolvista. Tämän tutkimuksen tulokset myös vahvistavat aikaisempien tutkimusten tuloksia ja kuvauksia kyseisistä sukupolvista.</p>	
Asiasanat: Digitalisaatio, työmotivaatio, milleniaalit, X-sukupolvi	
Säilytyspaikka: Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma	8
1.2	Keskeiset käsitteet.....	9
1.3	Tutkielman rakenne.....	10
2	TYÖMOTIVAATIO	12
2.1	Työmotivaation sisältöteoriat	14
2.1.1	Maslown tarvehierarkia	14
2.1.2	Herzbergin ym. kaksifaktoriteoria	17
2.2	Työmotivaation prosessiteoriat	19
2.2.1	Vroomin odotusarvoteoria.....	19
2.2.2	Adamsin oikeudenmukaisuusteoria.....	21
2.3	Työmotivaation johtaminen.....	23
3	DIGITALISAATIO.....	24
3.1	Digitalisaation määritelmiä.....	25
3.2	Digitalisaatio ja johtaminen	26
3.2.1	Y-sukupolvi.....	28
3.2.2	Z-sukupolvi.....	29
3.3	Digitalisaatio ja motivaatio	30
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	34
4.1	Tutkimusstrategia	34
4.2	Tutkimusmenetelmä.....	35
4.3	Aineiston kerääminen	36
4.4	Aineiston analysointi.....	37
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	40
5.1	Fiber Highway Finland Oy	40
5.2	Tutkimuksen tausta	41
5.3	Tutkimuksen tulokset.....	42
5.3.1	Työyhteisön jäsenet	43
5.3.2	Oman työn laatu ja tulosten näkeminen.....	45
5.3.3	Avun saaminen	46
5.3.4	Työilmapiiri.....	49
5.3.5	Esimiestyö	51
5.3.6	Tiimityö ja tiimin rakentaminen.....	55
5.3.7	Muita teemoja.....	57
5.4	Tutkimustulosten yhteenveto.....	61
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	69

LÄHTEET	72
E-LÄHTEET.....	75
VIDEOLÄHTEET	77

1 JOHDANTO

Ihmiskuntana olemme saaneet historiamme aikana kokea kaksi teollista vallankumousta. Ensimmäinen vallankumous sai alkunsa 1700 ja 1800 lukujen taitteessa Britanniassa höyrykoneen keksimisen seurauksena. Seuraava teollinen vallankumous seurasi nopeasti 1800 luvun lopulla. Tällöin vallankumouksen käynnistäjänä toimi sähköenergian tuotantoon liittyvät uudet innovaatiot. Tällä hetkellä elämme kolmatta teollista vallankumousta. Saamme siis olla osa ihmiskunnan historiaa ja elää aikana, jonka merkityksestä ihmiskunnan kehitykselle tullaan kirjoittamaan tarinoita. Tällä kertaa vallankumouksen aikaansaaja ja pääpiirteet ovat hieman abstraktimpia, kuin aikaisempien vallankumousten aikana. Tämän hetkisestä teollisesta vallankumouksesta käytetään myös nimitystä digitaalinen vallankumous tai digitalisaatio. Digitalisaatio pitää sisällään suuria muutoksia tapaamme toimia ja ajatella. Se vaikuttaa meidän jokaisen henkilökohtaiseen elämään, mutta myös esimerkiksi yritysten ja organisaatioiden toimintatapoihin. Digitalisaatiolla tarkoitetaan tiivistettynä digitaalisten palveluiden laaja-alaista leviämistä ja hyödyntämistä sekä digitaalisen tekniikan integrointia osaksi jokapäiväisiä toimintojamme, kuten esimerkiksi puhelimien kanssa on käynyt (Alasoini 2015; Hernesniemi 2010, 105). Vielä emme voi varmuudella kuvailla kaikkia muutoksia ja vaikutuksia, joita digitalisaatiolla on ja tulee olemaan. Tällä hetkellä olemme keskellä muutosprosessia ilman varmuutta siitä, kuinka pitkälle digitaalinen vallankumous, sekä sen vaikutukset ulottuvat.

Digitalisaatiolla kerrotaan olevan kokonaisvaltainen vaikutus meidän jokaisen elämää (Ilmarinen & Koskela 2015, 9; Stoltermanin & Forsin 2004). Ilmarinen ja Koskela (2015, 9) kertovat digitalisaatiolla olevan myös kokonaisvaltainen vaikutus niin pieniin kuin suuriinkin yrityksiin. Edelleen organisaatiotasolla Bijl (2011) on todennut tutkimuksissaan digitalisaatiolla olevan monipuolinen vaikutus meidän tapaamme tehdä työtä, työn sisältöön sekä käsityksiin työstä ja työn tekemisestä. Näin pääsemme eteenpäin tämän tutkimuksen aiheeseen. Jos digitalisaatio vaikuttaa meidän käsityksiimme työn tekemisestä sekä tapaamme tehdä työtä, vaikuttaa se myös todennäköisesti erilaisiin työnteon yksittäisiin osa-alueisiin, kuten työmotivaatioon.

Digitalisaatio muokkaa siis ajatusmaailmaamme sekä tapojamme esimerkiksi työntekoon liittyen. Olemme tottuneet tietynlaiseen ajatusmaailmaan työntekoon liittyen ja suhtautumaan työntekemiseen tietyin tavoin. Digitalisaatio on pystynyt näitä ajatusmalleja ja suhtautumistapoja muokkaamaan. Nyt elämme kuitenkin ajassa, jossa viimeisimpien sukupolvien edustajat ovat joko kasvaneet ajassa, jota digitalisaatio on vahvasti muokannut tai jopa syntynyt aikana, jolloin heillä ei ole lainkaan muistikuvaa ajasta ilman internetiä (Paavola 2011; Turner 2015). Heidän kohdallaan voidaankin siis kuvitella digitalisaation vaikutusten olevan jopa suurempia, kuin aikaisempien sukupolvien edustajien kohdalla, jotka ovat hekin kokeneet suuria vaikutuksia tämän kyseisen teollisen vallankumouksen johdosta.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä digitalisaation vaikutuksista ja tarkemmin digitalisaation vaikutuksista työmotivaatioon. Tarkastelun kohteena on etenkin sukupolvet, joiden edustajat ovat joko kasvaneet digitalisaation ajan vaikutuksessa tai syntyneet aikana, jolloin internet ja digitalisaatio ovat jo olleet arkipäivää. Tutkimuksen toteuttamiseksi suoritetaan laadullinen tapaus-tutkimus, jonka tarkoituksena on kuvailla tarkemmin kohdeorganisaation työntekijöiden motivaation lähteitä. Aineiston analysointi on suoritettu teemoittamalla aineisto haastattelun teemojen mukaisesti. Jotta aineistosta löydetään mahdollisimman hyvin kyseistä tilannetta kuvaavia asioita, on ennalta valittujen teemojen ulkopuoleltakin nostettu esiin usein toistuneita teemoja. Tarkoituksena ei ole rakentaa yleistettävää teoriaa työmotivaation lähteistä taikka luoda universaalia kuvaa digitalisaation vaikutuksista työmotivaatioon. Tutkimuksessa keskitytään yhteen organisaatioon, heidän työntekijöihinsä ja työmotivaation lähteisiin kyseisessä hetkessä, tilanteessa ja ympäristössä. Puusa ja Juuti (2011, 48) kuvaavat laadullisen tutkimuksen sopivan tilanteisiin, joissa tarkoituksena on täysin uuden tiedon hankinta tutkittavasta aiheesta, tutun ilmiön tarkempi kuvaileminen tai tästä seuraava ymmärryksen lisääminen.

Tutkittava organisaatio on suomalainen ICT- alalla toimiva Fiber Highway Finland Oy. Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan kyseisen organisaation työntekijöiden merkitykselliseksi tuntemia motivaatiotekijöitä useammalla organisaatiotasolla. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole löytää pelkästään henkilöstöä motivoivia tekijöitä tai työmotivaatioon positiivisesti vaikuttavia muuttujia. Myöhemmin esitellään tarkemmin motivaatiota käsitteenä ja tuolloin todetaan eri tekijöillä olevan positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia motivaatioon. Tässä tutkimuksessa paneudutaankin tarkemmin juuri tekijöihin, jotka kohdeorganisaation henkilöstön keskuudessa koetaan merkitykselliseksi ja vaikutukseltaan suureksi kokonaisuudessaan riippumatta tuon vaikutuksen suunnasta.

Tutkimuksen haastattelujen tehtävänä on luoda tarkempaa kuvaa siitä, mitkä asiat organisaatiossa vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden motivaati-

oon. Tutkimus on suoritettu kahdessa osassa. Jälkimmäinen osa suoritettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla ja tässä vaiheessa pyrittiin luomaan syvällisempää kuvaa tutkittavasta aiheesta. Teemahaastatteluun valitut teemat johdettiin organisaatioiden työntekijöiltä. Kaikille organisaatiossa työskenteleville henkilöille lähetettiin kyselylomake koskien työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Saatujen vastausten perusteella valittiin merkityksellisimmiksi valitut ja vaikutukseltaan suurimmiksi nousseet teemat. Näiden vastausten pohjalta muodostettiin teemahaastattelun runko. Tämä ensimmäinen vaihe auttoi siis luomaan runkoa toteutettavan teemahaastattelun tueksi, mutta se loi samalla ymmärrystä tutkittavaa tilannetta kohtaan.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muotoutui luontevasti digitalisaation ja työmotivaation rajaamaksi. Tähän viitekehukseen motivaatioteorioista valikoitui klassisia malleja. Nämä teoriat ovat Maslowin (1954) tervehierarkian malli, Herzbergin ym. (1959) kaksifaktoriteoria, Vroomin (1964) odotusarvoteoria sekä Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoria. Teorioiden pohjalta rakennettiin kyselylomake ja valittiin siinä esiintyvät motivaatiotekijät. Nämä teoriat ohjasivat myös tulosten tulkintaa sekä analysointia.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat digitalisaatio, Y-sukupolvi, Z-sukupolvi sekä työmotivaatio. Nämä termit esiintyvät läpi koko tutkielman ja näin ollen niitä avataan lyhyesti ennen varsinaista teoriaosuutta.

Digitalisaatiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kolmatta teollista vallankumousta, eli digitaalista vallankumousta. Digitalisaatio on aiheena erittäin monipuolinen ja monimuotoinen. Esimerkiksi Stolterman ja Fors (2004) kertovat digitalisaation aiheuttavan muutoksia kaikissa elämämme osa-alueissa. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin enemmän digitalisaation aiheuttamista muutoksista organisaatioiden toimintaan ja edelleen tarkemmin työntekoon sekä johtamiseen. Kirjallisuudessa puhutaan usein liiketoiminnan digitalisaatiosta (Gassmann, Frankenberger & Csik 2014; Korhonen & Valli 2014). Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksenmukaista luoda täydellistä kuvaa digitalisaatiosta, vaan pikemminkin kuvailla digitalisaation aikaa ja sen vaikutuksia yleisemmin. Johtamisen näkökulmasta keskitytään johtajien lisäksi johdettaviin. Tarkemmin tutkimuksessa paneudutaankin digitalisaation ajan sukupolviin Y- ja Z-sukupolviin.

Y-sukupolvi, josta tässä tutkimuksessakin käytetään paljon termiä milleniaalit, ovat sukupolvi, jotka ovat syntyneet 1970-luvun lopun ja 1990-luvun alun välillä (Schroer 2018; Tienari 2010). Y-sukupolvi on erittäin teknologiaviisasta ja digitalisaation aikana kasvanutta sukupolvea. Viimeisimmät sukupolvensa edustajat ovat myös ensimmäisiä, jotka ovat kasvaneet koko lapsuutensa esimerkiksi internetin ollessa jo arkipäivää (Grohol 2012). Juuri kahtiajakaisuus digitalisaation vaikutuksen suhteen tekee tästä sukupolvesta mielenkiintoisen. Milleniaalien suhtautuminen työntekoon ja työelämään eroaa selkeästi toisen maailmansodan jälkeen syntyneestä työorientoituneesta sukupolvesta (Hershatter &

Epstein 2010; Myers & Sadaghiani 2010). Tämä osaltaan kertoo digitalisaation vaikutuksista.

Toinen käsitellyssä ollut sukupolvi on Z-sukupolvi. Z-sukupolven ensimmäiset edustajat ovat syntyneet 1990-luvun puolivälissä (Puttonen 2012; Schroer 2018). Tämä on erittäin ajankohtainen sukupolvi tutkittavaksi, sillä ensimmäiset heistä ovat juuri astuneet työelämään ja suurin osa heistä on vasta aloittamassa uraansa. Seemiller (2016, 34) ja Iorgulescu (2016) toteavat kyseessä olevan sukupolvi, joka tulee muokkaamaan, ja on jo osaltaan muokannutkin, koulutusjärjestelmiämme ja työmarkkinoita. Organisaatioiden ja niissä työskentelevien johtajien olisi arvokasta saada lisää tietoa tästä kyseisestä sukupolvesta ja heidän ominaispiirteistään. Tämä vaatii myös todennäköisesti jonkin verran sopeutumista ja mukautumista. Kummankin esitellyn sukupolven ajatusmaailmat ja odotukset työnantajiaan ja esimiehiään kohtaan eroaa aikaisempien sukupolvien vastavista. Ja tämä tulee olemaan suuri teema johtamisen ja johtajuuden tutkimuskentällä.

Oxfordin sanakirja (2018) määrittelee motivaation seuraavasti: Syy tai syyt toimia tai käyttäytyä tietyllä tavalla. Motivaatio siis ohjaa toimintaamme ja tekemistämme. Tästä johdettuna työmotivaatio on siis tietty syy tai syyt jotka ohjaavat toimintaamme ja käyttäytymistä työpaikalla. Toisin sanoen työmotivaatio on meidän henkilökohtaiset syymme tehdä työtä. Pinder (1998, 11) kertoo työmotivaatiolla olevan muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. Motivaatiomme toisaalta pohjautuu usein johonkin tarpeeseen (Maslow 1954, 2). Erilaiset tekijät voivat vaikuttaa motivaatioomme positiivisesti tai negatiivisesti (Herzberg ym. 1959). Toisaalta odotamme saavamme tietystä työstä tietynarvoisen palkkion (Vroom 1965, 169) ja vertaamme omaa panostamme sekä siitä saamaamme palkkiota muiden henkilöiden vastaaviin (Adams 1965).

1.3 Tutkielman rakenne

Tämä tutkimus on jaettu kuuteen kappaleeseen ja viiteen aihealueeseen. Ensimmäisessä kappaleessa tarjotaan taustatietoja tutkimukseen sekä perustellaan tutkimuksen tärkeyttä ja tarkoitusta. Tässä kappaleessa esitellään myös tutkimuksen kannalta tärkeät käsitteet sekä annetaan viitteitä siitä, mitä tutkielma pitää sisällään. Viimeisimpänä käydään läpi vielä tutkimuksen rakenne.

Kaksi seuraavaa kappaletta luovat yhdessä seuraavan aihealueen, eli tutkimuksen teoriaosuuden. Tässä kohdassa paneudutaan tarkemmin tutkimusta rajaaviin teoriaviitekehyksiin. Tämän tutkimuksen kohdalla teoriaosuudessa keskitytään kahteen keskeiseen käsitteeseen, sekä tarkemmin niiden sisällään pitämiin aiheisiin. Ensin käsitellään motivaatiota ja teorioita liittyen motivaation sisältöön ja motivaation prosesseihin liittyen. Tässä käytetään hyödyksi klassisempia, tunnettuja motivaatioteorioita. Nämä teoriat muodostavat tutkimuksen perustan ja auttavat analysoimaan sekä tulkitsemaan tutkimuksen tuloksia.

Toinen tutkimuksen teoriaosuuden aihealueista on digitalisaatio. Digitalisaation osalta käsitellään ensin kyseistä käsitettä hieman tarkemmin ja pyritään

tarjoamaan määritelmiä kuvailemaan, mitä digitalisaation käsite pitää sisällään. Tämän lisäksi digitalisaation käsitettä tarkastellaan organisaatioiden, johtamisen ja motivaation näkökulmista. Digitalisaation alueelta keskitytään myös tarkemmin kuvailemaan kyseisen aikakauden sukupolvia ja heidän erityispiirteitään sekä ominaisuuksia, joilla on merkitystä motivaation ja työnteon näkökulmista.

Neljännessä kappaleessa siirrymme kolmanteen aiheeseen, tutkimuksen toteutuksen kuvailemiseen. Tässä kappaleessa käydään tarkemmin läpi tutkimuksen varsinaista toteutusta ja tutkimusprosessia tutkimusstrategiasta, tutkimusmenetelmiin ja edelleen aineiston keräämisestä sen analysointiin. Tätä prosessia havainnollistetaan kappaleen lopussa olevalla tutkimusprosessin etenemistä kuvaavalla mallilla.

Viidennessä kappaleessa käymme läpi tutkimuksen tuloksia. Tulosten läpikäynti tapahtuu tutkimuksen toteutuksessa ja haastatteluissa käytettyjen teemojen pohjalta. Kappaleessa keskitytään kuvailemaan lainausten avulla henkilöstön suhdetta heidän itsensä tärkeiksi kokemuksiin motivaatiotekijöihin. Kappaleen lopussa esitellään vielä muita esiin nousseita teemoja alkuperäisen teemoittelun ulkopuolelta. Tässä vaiheessa peilataan myös tutkimuksen tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin ja niiden esittelemiin digitalisaation ajan sukupolvia kuvaileviin ominaisuuksiin.

Kuudennessa ja viimeisessä kappaleessa käydään läpi mahdollisia tutkimuksen tuloksista saatavia johtopäätöksiä. Tässä kappaleessa jatketaan myös tulosten vertaamista aikaisempien tutkimusten tuloksiin ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 TYÖMOTIVAATIO

Motivaatio on käsitteenä lähes kaikille tuttu. Työhaastatteluiissa kysytään usein mikä sinua motivoi. Toisaalta huomaamme arjessa usein, että jonkin työn tai tehtävän tekeminen ei meitä juuri tällä hetkellä motivoi. Joskus voimme ajatella, että nyt meitä ei motivoi juuri mikään. Motivaatio onkin arjessamme läsnä jatkuvasti. Mutta mitä motivaatio käytännössä tarkoittaa? Arkikielessä motivaatio rinnastetaan usein kiinnostukseen tai jaksamiseen. Jos meitä ei kiinnosta tietty aihe, niin motivaatiomme esimerkiksi lukea kirjaa aiheesta ei ole kovin korkealla. Toisaalta, jos olemme uupuneita pitkän ja raskaan työviikon jälkeen, niin keittiön lieden putsaminen ei välttämättä motivoi meitä yhtä paljon, kuin esimerkiksi pienet päiväunet. Tässä kappaleessa tutustumme aluksi motivaatioon lyhyesti käsitteenä. Tämän jälkeen käymme läpi tarkemmin erilaisia tunnettuja motivaatioteorioita, jotka avaavat hieman enemmän mitä motivaation ja tässä tapauksessa työmotivaation käsite pitävät sisällään.

Steers, Mowday, ja Shapiro (2004) kertovat motivaatio termin johtavan alkuperältään latinankieliseen sanaan *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Juuti (2006, 37) puolestaan kertoo motivaation olevan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmä. Motivaation voidaankin siis nähdä olevan ominaisuus, joka meitä fyysisesti liikuttaa. Muita selityksiä motivaatiolle tarjoaa esimerkiksi Schreiber (2016, 2), joka tiivistää motivaation sisällön yhdellä kysymyksellä. Motivaatio pyrkii selittämään, miksi teemme mitä teemme. Tähän Schreiber (2016, 2) lisää motivaation olevan sisäinen tila, joka saa meidät liikkeelle ja vaikuttaa esimerkiksi oppimiseemme. Motivaatioon liittyviä malleja, tutkimuksia ja teorioita on olemassa lukemattomia. Kuitenkin motivaatiotutkimus yleisesti liittyy jollakin tavalla tähän yhteen kysymykseen. Schreiber (2016, 3) kuvaa motivaatiota kuitenkin vielä tarkemmin. Motivaatio voi lisätä meidän aktiivisuustasoamme. Se ohjaa meitä tiettyjä tavoitteita kohti sekä vaikuttaa tekemiimme valintoihin ja päätöksiin. Gorman (2004, 1) kertoo motivaation tutkimisen pyrkivän puolestaan vastaamaan kysymykseen miksi. Hänen mielestään motivaatio liittyy kaikkeen käyttäytymiseen ja tutkii etenkin tavoite ohjautunutta käyttäytymistä. Gormanin (2004, 17) mukaan esimerkiksi fysiologiset tarpeet, kuten nälkä ja jano,

sekä palkinnot ja tarpeidemme tyydyttäminen toimivat motivaatiomme perustana.

Motivaation tutkimuksella on pitkä historia. Schreiber (2016, 3) kertoo motivaation tutkimuksen olevan lähtöisin jo antiikin ajoilta, jolloin Aristoteles päätteli jokaisen toiminnan johtuvan jostakin esittelemistään seitsemästä syystä. Nämä syyt olivat mahdollisuus, luonto, pakko, tapa, päättely, viha tai halu. Näitä syitä tarkastellessa huomataan niiden pätevän pitkälle myös arjessa. Mahdollisuudella voidaan tarkoittaa jonkinlaista sattumanvaraista tapahtumaa. Esimerkiksi henkilö voi kävellä keväällä rakennuksen vierustaa pitkin ja katolta tippuu lunta aivan hänen eteensä. Tästä säikähtäneenä henkilö päättää kävellä jatkossa toisella puolen tietä välttääkseen kyseisen tapahtuman. Luonnolla puolestaan viitataan fyysisiin tarpeisiimme esimerkiksi syödä tai juoda. Pakko syntyy puolestaan siitä, että ajattelemme meidän olevan pakko toimia tietyllä tavalla, vaikka haluaisimme toimia toisin. Näitä pakkoja voi ilmetä esimerkiksi lakien sanelemana. Tavoilla viitataan automaattiseen toimintaamme, jota emme edes välttämättä itse huomaa. Jollakin voi olla tapana kotiin tullessa heittää avaimet pöydällä olevaan kulhoon ilman sen suurempaa ajattelemista. Päättely puolestaan tarkoittaa tarkoituksella laskelmoitua toimintatapaa. Me mietimme, päättelemme ja perustelemme jonkinlaista toimintaa itsellemme ja tämän prosessin päätteeksi joko päätämme toimia tai olla toimimatta tietyllä tavalla. Lopuksi mainitut vihan ja halun tunteen sääntelevät toimintaamme myös toistuvasti. Vihasta voi syntyä esimerkiksi motivaatio jonkinlaiseen kostotoimenpiteeseen ja halu saa meidät esimerkiksi herkuttelemaan pitkän työviikon jälkeen.

Miksi motivaatio sitten on merkityksellistä johtamisen ja organisaatioiden näkökulmasta? Victor Vroomin, jonka teoriaa esitellään myöhemmin, mentorina toiminut Maier (1955, 229) kertoo työssä suoriutumisen syntyvän kyvyistä ja motivaatiosta kaavalla, jossa kyvyt kerrotaan motivaatiolla (kuvio 1).

$$\text{Työssä suoriutuminen} = \text{Kyvyt} \times \text{Motivaatio}$$

KUVIO 1 Työsuorituksen koostumus (Maier 1955)

Tästä voidaan päätellä motivaatiolla olevan erittäin suuri merkitys työntekijöiden työsuorituksen näkökulmasta. Myös Latham (2012, 4) painottaa tutkimuksissaan motivaation merkitystä juuri johtamisen näkökulmasta. Hänen mukaansa motivaation johtamista voidaan pitää johtamisen ydinosa-alueena. Esimerkiksi Microsoftin johtajien odotetaan luovan työympäristön, jossa parhaat alansa osaajat voivat saada itsestään parhaan mahdollisen suorituksen irti. Toinen esimerkki on globaali lääkealan yritys AstraZeneca, jossa johtajien odotetaan määrittelevän alueet, jotka luovat läpimurtoja työntekijöiden työsuorituksissa. Näissä esimerkeissä motivaation johtamisella ja motivaation lisäämisellä on todettu olevan erittäin suuri vaikutus työntekijöiden työsuorituksen kehittämiseen.

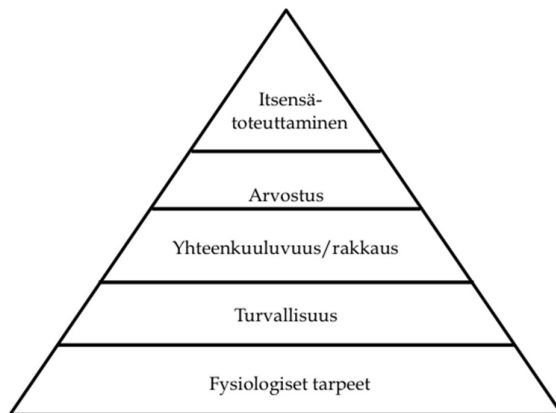
Seuraavaksi käsitellään tarkemmin tunnettuja motivaatioteorioita. Ensimmäiseksi käsitellään työmotivaation sisältöteorioita, jotka kuvailevat sitä, mistä motivaatio syntyy. Tässä yhteydessä esitellään kaksi teoriaa, jonka jälkeen siirrytään työmotivaation prosessiteorioiden esittelemiseen. Työmotivaation prosessiteoriat paneutuvat tarkemmin ihmisten ajattelu- ja päättelyprosesseihin, jotka puolestaan vaikuttavat motivaation syntymiseen. Kappale päättää tutkimuksen teoriaosuuden ensimmäisen osan, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan digitalisaatiota. Digitalisaatiota käsittelevän kappaleen lopussa palaamme vielä nopeasti takaisin motivaation aihepiiriin ja tarkastelemme sitä digitalisaation näkökulmasta.

2.1 Työmotivaation sisältöteoriat

Työmotivaation sisältöteoriat kuvaavat sitä, mitkä työn sisällölliset tekijät saavat meidät pyrkimään hyvään työsuoritukseen. Keskeisenä kiinnostuksen kohteena on siis työmotivaation sisältö. Yleisesti voidaan sanoa, että näissä työmotivaation sisältöä koskevissa teorioissa motivaation perustaksi nimetään ihmisen tarpeet. (Lämsä & Päivike 2010, 81). Seuraavaksi esitellään kaksi tunnettua teoriaa, jotka keskittyvät työmotivaation sisältöön: Abraham Maslown (1954) tarvehierarkia teoria ja Herzbergin, Mausnerin ja Snydermanin (1959) kaksifaktoriteoria.

2.1.1 Maslown tarvehierarkia

Ehkä tunnetuin motivaatioteorioista on Abraham Maslown 1954 julkaisema teoria tarpeista ihmisten motivaation takana. Maslown tarvehierarkian (eng. Maslows Hierarchy of Needs) mukaan ihmistä motivoi erilaiset tarpeet, jotka voidaan asettaa hierarkkiseen järjestykseen. Teorian mukaan näillä hierarkkisilla tasoilla olevat tarpeet on pystyttävä täyttämään riittävin osin ennen siirtymistä seuraavalle tarpeiden tasolle. Maslown tarvehierarkia pitää sisällään viisi tasoa. (Maslow 1954.) Nämä tasot on esitetty alla (kuvio 2).



KUVIO 2 Tarvehierarkian malli (Maslow 1954)

Edellä esitellyssä pyramidikuviossa on nimetty Maslowin (1954, 35-47) tarvehierarkian teoriatasot. Kuviossa tasot etenevät alhaalta hierarkkisesti ensin täytettävästä tasosta ylöspäin tarpeiden pyramidissa, jossa edellinen taso on täytetty tiettyyn pisteeseen asti ennen kuin voimme siirtyä seuraavalle tasolle. Seuraavaksi käymme läpi lyhyesti minkälaisia tarpeita nämä tasot pitävät käytännössä sisällään.

1. Fysiologiset tarpeet ovat kuvion alin taso. Tämä tarkoittaa sitä, että nämä tarpeet tulee täyttää, ennen kuin voimme siirtyä tässä motivaatioteoriassa turvallisuuden tasolle. Maslowin mukaan ensimmäiset tarpeet, jotka motivoivat tekemisiämme, ovat siis fysiologiset tarpeet. Näitä ovat esimerkiksi ruoka, vesi ja muut elämisen kannalta pakolliset asiat. Kun nämä tarpeet ovat tyydytetyt ruokailemalla ja juomalla, voimme alkaa ajatella seuraavia meidän tekemisiämme ohjaavia motivaattoreita, tässä tapauksessa turvallisuutta.
2. Turvallisuuden taso pitää sisällään useampia turvallisuuden osa-alueita. Hyvänä esimerkkinä toimii terveys. Nykypäivänä ihmiset käyttävät rahaa oman turvallisuutensa lisäämiseksi. Vakuutusten hankkiminen on käytännössä tähän kategoriaan kuuluvaa toimintaa. Työpaikkaa hakiessa tunnumme lähes järjestelmällisesti suosivan työnantajan, joka tarjoaa vakituista työsopimusta lyhyen työsuhteen sijaan. Pidemmät ja vakituiset työsopimukset luovat turvaa ja motivoivat meitä hakemaan tällaisia työpaikkoja.
3. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarve seuraa turvallisuuden tarvetta. Tällä tasolla keskitymme tavoittelemaan rakkautta, läheisyyttä, ystävyys-suhteita ja muita sosiaalisia tarpeitamme. Perheet, ystävät, työyhteisö tai

vaikka harrastusten puolelta urheilujoukkue ovat sellaisia asioita, jotka tyydyttävät yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeitamme. Näitä me myös Maslown mukaan pyrimme tavoittelemaan, kun fysiologiset ja turvallisuuteemme liittyvät tarpeemme ovat tyydytetyt.

4. Arvostus on asia, jota kaipaamme. Arvostusta voimme saada muilta ihmisiltä ja toisaalta itse antaa muille. Arvostusta ja muiden kunnioitusta voimme saada erilaisilla suorituksilla ja tämä onkin seuraava asia, joka meitä suorituksissamme ja tekemisissämme motivoi. Kun olemme tyydyttäneet sosiaaliset tarpeemme ja tunnemme kuuluvamme johonkin ihmisryhmään tai yhteisöön, niin haluamme myös kokea muiden ryhmässä olevien ihmisten arvostavan meitä.
5. Maslown mukaan viimeinen meitä motivoiva tarpeiden taso on itsensä toteuttamisen tarpeet. Tällä Maslow tarkoitti sitä, että pääsemme käyttämään osaamistamme ja kykyjämme niiden tasoa vastaavissa haasteissa ja ongelmassa. Tämän takia useat ihmiset nauttivat esimerkiksi hankalista ongelmanratkaisutilanteista.

Työmotivaatiosta puhuttaessa voimme helposti huomata Maslown tarvehierarkian eri tasojen sopivan myös työelämään. Kaikki mikä meidät saa liikkeelle, motivoi ja ohjaa päätöksiamme yleisesti pätee samalla tavoin myös työntekoon ja oman uramme rakentamiseen. Kun työnhakijoilta kysyy työhaastattelussa heitä motivoivista asioista työhön liittyen, usein esiin nousee raha. Raha taas on välttämätöntä esimerkiksi fysiologisten tarpeiden täyttämiseen, kuten ruuan ostamiseen. Myös turvallisuus on asia, jota saa rahalla. Asunnot sekä vakuutukset maksavat ja nämä tekijät liittyvät vahvasti omaan turvallisuuden tunteeseemme. Kun perustavanlaatuisen toimeentulo on taattu, voi huomiomme kiinnittyä erilaisiin tekijöihin myös työelämässä. Kahden ensimmäisen tason tarpeiden täytyminen mahdollistaa jälleen seuraavan tason, eli yhteenkuuluvuuden tarpeen tavoittelun. Työelämässä tätä tarvetta tyydytetään luonnollisesti työpaikan sosiaalisissa suhteissa. Oma tiimi, työyhteisö, kollegat ja esimerkiksi epäviralliset ryhmät, joita työpaikoilla usein syntyy, mahdollistavat yhteenkuuluvuuden tunteen syntymisen tai syntymättömyyden. Jos tunnemme kuuluvamme jonkinlaiseen ryhmään, jaksamme todennäköisemmin työntekoa huomattavasti paremmin. Jos taas emme syystä tai toisesta pääse osaksi työyhteisöä, voi työnteko tuntua rannemmalta ja tämä voi ajaa meidät esimerkiksi etsimään uutta työnantajaa. Arvostusta työpaikoilla on mahdollista saada omilta kollegoilta, tiiminjäseniltä tai esimerkiksi esimiehiltämme. Palautteen saaminen onnistuneista suorituksista tai jopa ylimääräisen palkinnon saaminen hyvien suoritusten jälkeen ovat keinoja osoittaa arvostusta työpaikoilla. Kun olemme menestyneet työssämme ja saamme arvostusta muilta omasta tekemisestämme tai osaamisestamme, on luonnollista siirtyä edelleen eteenpäin Maslown tarvehierarkian tasoissa. Tässä itsensä toteuttamisen tasossa alamme helposti etsimään haasteita ja esimerkiksi

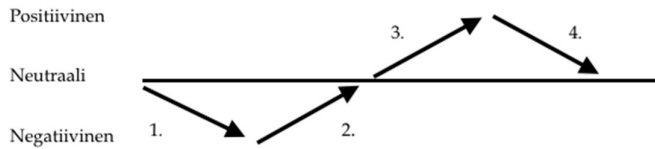
vaikeita ongelmatilanteita, joissa pääsemme todella mittaamaan omaa osaamistamme ja kehittymään ammatillisesti. Tällaisten ongelmien ratkaisu ja haasteiden selättäminen ovat keinoja motivoida itseämme, kun muiden tasojen tarpeet ovat jo täytetty. (Maslow 1954, 35-47.)

Maslown (1954) malli ei kuitenkaan sellaisenaan ole täydellinen motivaation rakentumisen kuvaaja. On totta, että suurin osa motivaatioomme vaikuttavista tekijöistä on edelleen johdettavissa edellä mainittuihin tarvehierarkian mallin osa-alueisiin. On kuitenkin tärkeää ymmärtää motivaation ja sen rakentumisen kontekstisidonnaisuus. Esimerkiksi Nevis (1983) listaa omassa tutkimuksessaan tarvehierarkian järjestyksen Kiinassa. Hänen tutkimuksissaan ensimmäisenä hierarkian tasona on yhteenkuuluvuuden tarve, jota seuraa fysiologiset tarpeet, joiden jälkeen seuraavaksi tärkeimmäksi koetaan turvallisuuden tarve. Viimeisenä tarvehierarkian pyramidissa on itsensä toteuttamisen tarve. Mutta siinä missä Maslown länsimaisessa näkökulmassa itsensä toteuttamisen tarve esiintyy sellaisenaan, Nevisin mukaan Kiinassa itsensä toteuttaminen liittyy voimakkaasti tarpeeseen toteuttaa itseään niin, että se palvelee yhteiskuntaa. (Nevis 1983.) Samat teoriat ja säännöt eivät siis välttämättä olekaan universaaleja edes motivaatiotutkimuksen alalla.

2.1.2 Herzbergin ym. kaksifaktoriteoria

Fredrick Herzberg, Bernard Mausner ja Barbara Snyderman (1959) kehittivät tunnetun teorian työmotivaation sisältöön vaikuttavista tekijöistä. Teoriassaan he jakoivat nämä työmotivaatioon vaikuttavat tekijät kahteen kategoriaan: motivaatiotekijöihin ja hygieniatekijöihin. Kummallakin näistä tekijöistä on omanlaisensa vaikutus työmotivaatioon. Motivaatiotekijät lisäävät motivaatiota ja työtyytyväisyyttä, kun taas hygieniatekijät laskevat motivaation tasoa ja lisäävät puolestaan työtytymättömyyttä. Nämä tekijät myös liittyvät hieman eri osa-alueisiin työssä. Motivaatiotekijät liittyvät yleisesti itse työhön, kun taas hygieniatekijät liittyvät enemmän työympäristöön. Alempana nämä tekijät on esitetty taulukossa asian havainnollistamiseksi.

Motivaatiotekijät ovat asioita ja ominaisuuksia työssä, jotka nostavat työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Muutokset näissä tekijöissä vaikuttavat siis työntekijöiden motivaatioon positiivisesti. Näihin tekijöihin vaikuttamalla voidaan yleisesti nostaa motivaation tasoa työpaikalla. Hygieniatekijät ovat puolestaan tekijöitä, jotka lisäävät työtytymättömyyttä. Kun nämä asiat työpaikalla ovat kunnossa, niin työtyytyväisyys ja motivaatio eivät välttämättä nouse, vaan palaavat neutraaliin tilanteeseen, josta motivaatiota ja työtyytyväisyyttä voidaan nostaa vaikuttamalla motivaatiotekijöihin. (Herzberg ym. 1959.) Nopeasti voisi ajatella hygieniatekijöiden olevan vähemmän tärkeitä, sillä niillä ei ole niin sanottua positiivista vaikutusta motivaatioon. Epäkohdat, ongelmat ja puutokset hygieniatekijöissä voivat kuitenkin laskea työmotivaatiota huomattavasti. Tämän takia ne ovatkin aivan yhtä tärkeitä kuin motivaatiotekijät. Seuraavassa kuviossa (kuvio 3) on avattu lisää sekä hygieniatekijöiden että motivaatiotekijöiden vaikutuksia motivaation tasoon.



KUVIO 3 Kaksifaktoriteoria (Herzberg ym. 1959)

1. Kuvion ensimmäisessä tilanteessa huomaamme motivaatiotason laskevan neutraalista tilasta negatiiviseksi. Työtytyymättömyys on siis lisääntynyt, eli hygienia-tekijät ovat huonontuneet.
2. Seuraavassa tilanteessa negatiivinen motivaatiotaso on muuttunut neutraaliksi, joka tarkoittaa kehitystä hygienia-tekijöissä. Työtytyymättömyys on siis vähentynyt.
3. Kolmannessa muutoksessa huomaamme motivaatiotason nousseen, eli työmotivaation lisääntyneen. Jokin motivaatiotekijöistä on siis kehittynyt ja työtytyvyisyys lisääntynyt.
4. Viimeisessä tilanteessa työtytyvyisyys laskee ja motivaatio palaa takaisin neutraalille tasolle. Tämä on merkki siitä, että jokin motivaatiotekijä on työssä heikentynyt. Kuitenkin on muistettava, että tässäkin tilanteessa hygienia-tekijät näyttäisivät olevan kunnossa, sillä motivaation taso ei ole negatiivisen puolella.

Herzberg ym. (1959) ovat jaotelleet erilaisia tekijöitä kahteen eri kategoriaan. Seuraavaksi esittelemme näitä tekijöitä, joita he ovat tutkimuksensa pohjalta nimenneet. Kyseisiä tekijöitä on listattu myös alla olevaan taulukkoon (taulukko 1) Hygienia-tekijöitä, eli työympäristöön liittyviä tekijöitä, joilla on vaikutus työtytyymättömyyteen ja sitä kautta motivaatioon, on useita. Nämä tekijät löytyvät alla olevasta taulukosta (taulukko 1). Esimerkin avulla voimme tarkentaa sitä, miten nämä tekijät toimivat. Työskentelyolosuhteet ovat yksi hygienia-tekijöistä. Työskentelyolosuhteista hyvänä esimerkkinä voisi käyttää työpaikalla tai työpisteessä olevaa valaistusta. Jos valaistus on todella kehoa ja se vaikuttaa työn tekemiseen, lisää tämä työtytyvyisyyttä. Kun valaistusta korjataan ja se saadaan sopivaksi ja toimivaksi, tämä vähentää työtytyymättömyyttä. On kuitenkin huomattava, että valaistuksen korjaaminen tuskin lisää työmotivaatiota kuin hetkelisesti ja lievästi. Kun valaistus on kunnossa, on kuitenkin helpompi vaikuttaa motivaatiotekijöihin ja nostaa motivaatiota näiden avulla. Jos valaistus olisi kehoa, niin edes parannukset motivaatiotekijöissä ei välttämättä lisäisi työntekijän motivaatiota.

Myös Herzbergin ym. (1959) kaksifaktoriteoriaa on testattu erilaisissa kulttuurillisissa konteksteissa. Esimerkiksi Matei ja Abrudan (2016) tutkivat kaksifaktoriteorian soveltuvuutta Romanian kulttuurillisessa kontekstissa. Heidän tutkimuksensa mukaan teorian perusteet ovat toimivat. Heidän tutkimuksissaan työtyytyväisyyteen ja työtytymättömyyteen vaikuttavat eri asiat. Teoria ei kuitenkaan sellaisenaan ole heidän mielestään sovellettavissa esimerkiksi tämän päivän Romaniassa.

TAULUKKO 1 Motivaatio- ja hygientehtäjä

Motivaatiotekijät	Hygientehtäjä
Työstä saatu tunnustus	Työturvallisuus
Kehittymisen mahdollisuus	Palkkaus
Omat saavutukset työssä	Esimies
Ylennykset	Työtoverit
Vastuun saaminen	Työolosuhteet
Työn sisältö	Yrityspolitiikka

2.2 Työmotivaation prosessiteoriat

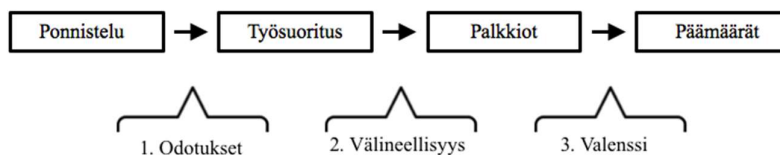
Toinen näkökulma työmotivaation tutkimiseen ja tarkasteluun ovat työmotivaation prosessiteoriat. Prosessiteorioiden tausta löytyy kognitiivisen psykologian puolelta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että prosessiteorioissa ollaan kiinnostuneita ihmisten tiedostamista ajattelu- ja päättelyprosesseista. (Lämsä & Päivike 2010, 87.) Kahden aikaisemmin esitellyn sisältöteorian vastapainoksi seuraavaksi esitellään kaksi työmotivaation prosessiteoriaa: Vroomin (1964) odotusarvoteoria sekä Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoria.

2.2.1 Vroomin odotusarvoteoria

Vroomin (1964, 169) kehittämän odotusarvoteorian mukaan työmotivaatiomme taso perustuu työstä saatavaan palkkioon ja sen odotusarvoon. Käytännössä teemme työtä, jotta saamme jonkinlaisen palkkion panostuksistamme. Yleensä tämä on rahallinen korvaus tehdystä työstä, eli palkka. Seuraavaksi joudumme miettimään sitä, kuinka tavoiteltavana kyseistä palkkiota pidämme. Palkkio voi

olla myös ei rahallinen korvaus uhrauksistamme, kuten ylennys tai vastuun lisääminen. Me kaikki arvostamme ja toivomme työltä erilaisia asioita, näin ollen myös motivaatiomme työtä kohtaan koostuu eri elementeistä. Vroomin mukaan meidät liikkeelle saava voima on siis palkkio tai toisin sanoen seuraus tehdystä työstä ja lisäksi se miten tavoiteltavana tuota palkkiota henkilökohtaisesti pidämme.

Vroomin (1964, 17) teorian mukaan työmotivaatiomme vaikuttaa kolme komponenttia: odotukset, välineellisyys ja valenssi (kuvio 4). Nämä kolme osaluuetta vaikuttavat suoraan siihen mistä saamme motivaatiota jokapäiväiseen tekemiseemme. Alla olevassa kuviossa on tarkemmin esiteltynä Vroomin (1964) odotusarvoteoria. Kuvioista on huomattavissa Vroomin teorian perus ajatus siitä, että palkkiot ja päämäärät ovat asioita, jotka motivoivat meitä ja saavat meidät ponnistelemaan näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.



KUVIO 4 Odotusarvoteoria (Vroom 1964)

Odotukset tarkoittavat käytännössä sitä, kuinka todennäköisesti uskomme ponnistelujujemme johtavan tiettyyn toivottuun työsuoritukseen. Odotuksiimme ponnistelujujamme seuraavasta tuloksesta vaikuttaa useampi asia. Aikaisemmat kokemuksemme, oman osaamisemme arvioiminen ja tavoittelemamme työsuorituksen vaikeusaste ovat kaikki asioita, jotka vaikuttavat odotuksiimme siitä, kannattaako meidän ponnistella tämän tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Jos esimerkiksi tavoittelemamme työsuorituksen vaikeusaste on korkeammalla, kuin miten arvioimme oman osaamisemme, voi työmotivaatiomme jopa laskea. Tiivistettynä meidän odotuksemme siitä, että ponnistelujujemme tuloksena voimme saavuttaa tietyn työsuorituksen, vaikuttaa siihen motivoitummeko tavoittelemaan tällaisia työsuorituksia. Jos odotuksemme onnistumisestamme on korkealla, niin todennäköisesti motivoitumme tavoittelemaan tuota suoritusta. Jos taas koemme tuon työsuorituksen olevan osaamisemme tai kykyjemme tavoittamattomissa, motivaatiomme laskee.

Välineellisyys Vroomin teoriassa kuvaa uskoamme siitä, kuinka todennäköisenä uskomme tietyn työsuorituksen saavuttamisen johtavan tavoittelemaamme palkkioon. Välineellisyysden taso vaihtelee sen mukaan, minkälaisen palkkion saamme suorituksistamme. Jos paremmasta suoriutumuksesta palkintona on parempi korvaus, niin meidän välineellisyysden taso on korkealla, joka tarkoittaa edelleen sitä, että motivaatiomme taso on myös korkealla. Jos kuitenkin palkkiomme taso ei ole riippuvainen suoriutumistemme tasosta, toisin sanoen saamme saman palkkion suorituksen tasosta riippumatta, niin motivaatiomme

taso pysyy alhaalla. Tästä selkeä esimerkki on myyntityössä käytettävä provisio-palkkaus. Mitä enemmän myyjät myyvät, sitä enemmän heille maksetaan. Jos myyntityössä käytettäisiin kiinteää kuukausipalkkaa, ei sillä olisi samanlaisia vaikutuksia motivaatioomme, vaan motivaatiomme lähteet olisivat todennäköisesti tällöin muualla.

Kolmas ja viimeinen työmotivaatioomme vaikuttava tekijä on valenssi. Valenssilla Vroom (1964) tarkoittaa sitä, että kuinka arvokkaita palkkiot, joita tavoittelemme, ovat meille henkilökohtaisesti. Jokainen meistä arvostaa erilaisia palkintoja eri tavalla. Joitakin motivoi työstä saatu rahallinen korvaus ja toisia taas esimerkiksi etenemismahdollisuudet urallaan. Edellä käytetty esimerkki myyntityöstä käy esimerkiksi myös tässä tapauksessa. Joitakin myyjiä motivoi eniten juuri palkkaus, jolloin provisio-palkasta saatu valenssin taso on korkea ja lisää heidän työmotivaatiotaan. Toisaalta kaikkia tämä pelkkä rahallinen korvaus ei motivoi, eli siitä saatava valenssi ei ole korkea. Tällaisissa tilanteissa motivaatiota voi saada esimerkiksi siitä, että jos työssään menestyy hyvin ja myyntiluvut ovat korkeat, voi se tarkoittaa parempia mahdollisuuksia saada tulevaisuudessa mielenkiintoisempi työpaikka.

Vroomin (1964) teoriaa on kritisoitu esimerkiksi sen validiteetista, eli siitä ovatko siinä käytetyt kysymykset, tulokset ja päätelmät oikeita (Van Eerde & Thierry 1996). Heidän mielestään teorian voi tulkita monella tavalla ja sitä tulisi käyttää harkiten. Aikaisemman tutkimuksen ja teorioiden tulkitseminen on myös aina tutkijan vastuulla. Lawler ja Suttle (1973) pitävät odotusarvoteorian monimutkaisempia muuttujia ja tekijöitä epävarmoina ennustamaan työssä suoriutumista.

Kuten Vroomin (1964) odotusarvoteoriaan perehdyttyämme huomaamme, niin motivaatiotekijät vaihtelevat meillä henkilökohtaisella tasolla paljonkin. Tähän paneudutaan tämän tutkielman myöhemmissä osissa lisää. Tämän tutkimuksen tarkoitus onkin löytää näitä motivaatiotekijöitä ja perehtyä siihen onko digitalisaatiolla vaikutusta näihin motivaatiotekijöihin.

2.2.2 Adamsin oikeudenmukaisuusteoria

Seuraavaksi käsittelemme toista työmotivaation prosessiteoriaa. Edellä käsitelty Vroomin (1964) odotusarvoteoria keskittyi omiin tavoitteisiimme, päämääriimme ja suoriutumiseemme. Stacy Adamsin vuonna 1965 julkaistu oikeudenmukaisuusteoria eroaa Vroomin (1964) odotusarvoteoriasta siinä, että se kuvaillee motivaatiomme kehittyvän meidän vertaillessa omia panostuksiamme saamiimme palkkioihin ja tämän lisäksi panostuksiamme sekä palkkioitamme muiden panostuksiin ja palkkioihin. Oikeudenmukaisuuden tunnetta saamme, kun koemme työpanostuksiemme olevan tasapainoisessa suhteessa niistä saatuihin palkkioihin sekä kun koemme oman tasapainoisen suhteemme olevan lisäksi tasapainossa muiden vastaavaan suhteeseen. Kun odotusarvoteoria keskittyi työntekijän sisäisiin motivaattoreihin, niin oikeudenmukaisuusteoria ottaa huomioon muut ihmiset ympärillämme. Tämä sosiaalinen näkökulma on Adamsin (1965) teoriassa keskiössä. Adamsin mukaan voimme nähdä työssämme tietyn panos-

palkkio-suhteen. Tämä tarkoittaa sitä, että suhteutamme työhön antamamme panostuksen siitä saatavaan palkkioon. Jokaiselle meistä muotoutuu tällainen panos-palkkio-suhde tekemässämme työssä.

Carrell ja Dittrich (1978) ovat omassa tutkimuksessaan löytäneet kolme perusolettamusta liittyen Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteorian soveltamiseen liiketoiminnan kontekstissa. Nämä perusolettamukset havainnollistavat hyvin oikeudenmukaisuusteorian perus periaatteita. Ensinnäkin työntekijät odottavat oikeudenmukaista palkkiota siitä mikä heidän panostuksensa on työpäivällä.

Toisekseen työntekijät muodostavat käsityksen siitä mikä heidän palkkionsa tulisi olla, vertaillessaan panostuksiaan ja palkkioitaan kollegoidensa panostuksiin ja palkkioihin. Vertaamme jatkuvasti omaa panos-palkkio-suhdetamme muiden vastaavaan suhteeseen. Tämän vertailun tuloksena on kaksi mahdollista skenaariota. Joko koemme vertailun tuloksena olevien panos-palkkio-suhteiden olevan tasapainossa tai epätasapainossa. Epätasapainoon on edelleen kaksi erilaista mahdollista syytä. Voimme kokea olevamme alipalkittuja tai ylipalkittuja, verratessamme itseämme muihin. Tavoiteltu tilanne, eli tasapaino, ei aiheuta minkäänlaisia ongelmia, vaan työntekijät ovat motivoituneita kokiesaan oikeudenmukaisuutta. Epätasapaino puolestaan synnyttää epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, joka heikentää motivaation tunnetta. Tällaisissa tilanteissa pyrimme omalla toiminnallamme korjaamaan tuota epätasapainoa.

Kolmannen ja viimeisen perusolettamuksen mukaan työntekijät, jotka kokevat saavansa epäoikeudenmukaisen palkkion panostuksistaan, pyrkivät vähentämään epätasa-arvoa muokkaamalla panoksia tai palkkioita mielessään, muokkaamalla panoksia ja palkkioita toiminnassaan tai jättämällä kyseisen organisaation. Kun koemme panostavamme työhön yhtä paljon kuin esimerkiksi kollegamme, mutta saavamme työstä pienemmän palkkion, koemme olevamme alipalkittuja. Tällaisessa tilanteessa voimme toimia usealla tavalla. Voimme esimerkiksi pyytää esimieheltämme palkankorotusta, jotta kokisimme saavamme saman palkkion samasta työstä. Toisaalta tunne alipalkitsemisesta voi alentaa motivaatiotamme ja voimme vähentää panostustamme omaan työhömmе. Tällöin voimme kokea panos-palkkio-suhteen olevan saman suuruinen, vaikka palkkiomme onkin pienempi. Jos taas saamme ylipalkkiota, voimme kokea tarpeelliseksi lisätä työmääräämme, jotta saavuttaisimme oikeudenmukaisuuden tunteen panos-palkkio-suhteissamme.

Käytännössä Adamsin oikeudenmukaisuusteoria vaikuttaa yksinkertaiselta. On kuitenkin tärkeää muistaa, että erilaisia muuttujia tähänkin teoriaan liittyen on useita, ja se vaikuttaa teorian luotettavuuteen. Yleisesti erilaiset teoriat pyrkivät yksinkertaistamaan toimintaamme ja maailmaamme, jotta ne saataisiin tarpeeksi yleistettäviksi. Myös oikeudenmukaisuusteoriaa on kritisoitu liiallisesta yksinkertaistamisesta (Huseman, Hatfield & Miles 1987). On tärkeää tiedostaa, että meidän panos-palkkio-suhteemme muodostumiseen vaikuttaa monta tekijää, ja näiden tekijöiden arviointi ja vertailu voi olla todella hankalaa. Jos teoriaa yksinkertaistetaan kattamaan työhön käytetyn ajan sekä työstä saadun rahallisen palkkion, on helppo laskea kokemamme panos-palkkio-suhde. Tämä ei

kuitenkaan ole näin yksinkertaista. Palkkioiksi voimme saadun palkan lisäksi laskea esimerkiksi vastuun kasvamisen, mielenkiintoiset ja monipuoliset työtehtävät sekä saamamme arvostuksen. Kun taas kuormittavasta työtehtävästä voi aiheutua suurempi panostuksen tunne, vaikka työhön käytettävä aika olisikin sama, kuin muilla työyhteisössämme. Myös se kehen itseämme vertaamme vaikuttaa vertailun lopputulokseen. Todennäköisesti saamme erilaisen tuloksen riippuen siitä, vertaammeko itseämme kollegaamme vai esimieheemme.

2.3 Työmotivaation johtaminen

Kuten aikaisemmin esiteltyjen teorioiden kritiikistä voidaan huomata, näitäkään klassisia motivaatioteorioita ei voida soveltaa sellaisenaan käytäntöön ilman kriittistä tarkastelua. Teorioiden soveltaminen vaatii esimerkiksi kulttuurillisen konteksti ymmärtämistä ja huomioon ottamista (Hofstede 1980; 2001, xv; Matei & Abrudan 2016). Esimerkiksi Hofstede (1980; 2001, xv) tarkastelee tutkimuksissaan kriittisesti ympäristön, kulttuurin ja kontekstin vaikutusta esimerkiksi eri kansojen ja kulttuurien maailmankatsomukseen ja ajattelumalleihin, sekä tätä kautta teorioiden universaaliin paikkansapitävyyteen.

Tämän teoriaosuuden aikana on myös noussut esille henkilökohtaiset erot siinä, mikä meitä motivoi. Motivaation perusteet voivat olla melko kategorisoidtavissa, mutta eri tekijöiden vaikutus yksilöiden välillä voi olla hyvinkin erilainen. Tämän on omissa tutkimuksissaan huomannut myös Douglas McGregor (1957), joka on luonut teorian X ja Y henkilöstön johtamiseen ja motivointiin liittyen. Hänen mukaansa on kahdenlaisia alaisia ja näin ollen myös johtamistyyplejä.

Teoriassa X työntekijöitä pidetään laiskoina, kunnianhimottomina, vastuuttomina, vähemmän älykkäinä. Tämän teorian mukaan työntekijöitä motivoi pelkästään säännölliset tulot, joilla he voivat itsensä elättää. Teoria Y:n mukaan työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita, vastuullisia, töistään nauttivia ja kehittymishaluisia. Näin ollen johtamistyyplejä tulisi muuttaa erilaisten työntekijöiden kohdalla henkilökohtaisesti. McGregor (1957) toteaa, että asia ei kuitenkaan ole näin mustavalkoista. Nämä teorian edustavat suorastaan ääripäitä toisiinsa nähden ja työntekijöiden keskuudessa kahtiajako ei ole näin suoraviivaista. Työntekijöiden motivaatio koostuu kummastakin sekä Y että X teoriasta ja on siis jotain siltä välillä. Joillakin henkilöstön jäsenillä korostuu X tyyppiset piirteet ja toisilla Y, mutta kokonaisuudessaan motivaatio rakentuu kummastakin tyyppistä. (McGregor 1957.) Niinkin yksinkertainen muuttuja kuin ikä vaikuttaa eräiden tutkimusten mukaan motivaatioon ja motivoiviin tekijöihin (Stamov-Rosnagel & Biemann 2012) Myöhemmin tässä tutkimuksessa keskitytään tarkemmin henkilökohtaisiin eroihin motivaation lähteissä ja tämän vaikutuksiin myös johtamistyössä.

3 DIGITALISAATIO

Ihmiskunta on saanut aikojen saatossa kokea useita erilaisia muutoksia ja kehitysaskelaita. Näistä suurimpia taloudelliseen ja teknologiseen kehitykseen liittyviä melkein pähyppäyksellisiä kehitysaskelaita on kutsuttu teollisiksi vallankumouksiksi. Ensimmäinen teollinen vallankumous tapahtui 1700- ja 1800-lukujen vaihteessa Britanniassa. Merkittävimmät ensimmäisen vallankumouksen aikaansaaneet keksinnöt olivat höyrykone, rautatiet, mekaaninen tekstiiliteollisuus ja fossiilisten polttoaineiden käyttöönotto. Toinen teollinen vallankumous alkoi 1800-luvun loppupuolella ja jatkui eri lähteiden mukaan hieman eri aikoihin, mutta viimeistään ensimmäiseen maailmansotaan. Toisen teollisen vallankumouksen tärkeimpänä antina voidaan pitää sähköenergian tuotantoa, sähkömoottoria, puhelinta, radiota, autoja ja lentokoneita.

Tällä hetkellä voimme sanoa elävämme kolmatta teollista vallankumousta, josta käytetään myös termiä digitaalinen vallankumous tai digitalisaatio. Digitaalisen vallankumouksen, kuten muidenkin teollisten vallankumousten tarkkaa alkamisajankohtaa on vaikea määrittellä. Barrettin ja Davidsonin (2008) mukaan digitalisaatio on saanut alkunsa jo 1950-luvulla, kun taas toisaalta Drath ja Horch (2014) ajattelevat viimeisimmän teollisen vallankumouksen saaneen alkunsa vasta 1960-luvun lopulla. Voidaan varmasti kuitenkin todeta digitaalisen vallankumouksen saaneen alkunsa 1900-luvun puolivälin jälkeen ja tällä hetkellä olemme saaneet kokea erittäin suuria harppauksia digitaalisessa vallankumouksessa.

Digitalisaatiosta ollaan montaa mieltä. Tämä näkyy erilaisissa medioissa, kirjoituksissa, blogiteksteissä, keskustelupalstoilla ja arkisissa keskusteluissa. Aiheesta väitellään jatkuvasti, osan ihmisistä kokiessa sen negatiivisena asiana. Usein digitalisaation koetaan vievän esimerkiksi työpaikat useilta aloilta ja ammattiryhmiltä. Tämä mielipide on täysin perusteltua, sillä tutkimusten mukaan jopa 47 prosenttia työpaikoista Yhdysvalloissa on uhattuina digitalisaation johdosta seuraavien vuosikymmenten aikana (Frey & Osborne 2013). Suomessa vastaava luku on noin 36 prosenttia (Pajarinen & Rouvinen 2014). Toisaalta osa ihmisistä kokee digitalisaation positiivisena ja näkevät sen ennemmin mahdoli-

suutena kehittyä henkilökohtaisella-, organisaatio- ja jopa valtiollisella tai kansainvälisellä tasolla. Alasoini (2015) toteaa, että Big data, jonka ajatellaan voivan syrjäyttää esimerkiksi asiantuntija työtä, voi näiden vaikutustensa ohella olla myös merkittävä uudenlaisen liiketoiminnan ja uudentyypin datan analysointikykyä vaativien työtehtävien synnyttäjä. Se miksi digitalisaatio koetaan usein niin merkittävänä, johtuu todennäköisesti siitä, että se vaikuttaa ihmisiin ja organisaatioihin läpi eri toimialojen. Jotkut toimialat ovat jo kokeneet muutoksen, kuten musiikkiala, ja jotkut ovat vasta nyt keskellä muutosta, kuten media-ala. Tässä luvussa käydään läpi erilaisia määritelmiä digitalisaatiolle sekä sitä, minkälaisia erilaisia vaikutuksia sillä voidaan nähdä olevan.

3.1 Digitalisaation määritelmiä

Mitä digitalisaatio sitten käytännössä tarkoittaa? Digitalisaatio on erittäin laaja käsite ja yksinkertaista vastausta onkin vaikea antaa, vaikka digitalisaatiosta on puhuttu paljon jo 1900-luvun loppupuolella. Kuten aikaisemmatkin teolliset vallankumoukset, myös digitalisaatio muuttaa monella tavalla ympärillämme olevaa maailmaa ja tapaamme ajatella. Digitalisaatio vaikuttaa erittäin laaja-alaisesti lähes kaikkiin elämämme osa-alueisiin ja näin ollen universaalia sekä kaiken kattavaa selitystä sille, mitä digitalisaatiolla tarkoitetaan, on lähes mahdotonta antaa. Termin monimutkaisuudesta ja moniulotteisuudesta kertoo se, että siitä on ilmiönä käytetty useita eri termejä, kuten digitaalinen vallankumous, digitalisointi, digitaalinen transformaatio ja digitalisoituminen. Seuraavaksi kuitenkin esitellään muutamia erilaisia määritelmiä sille, mitä digitalisaatiolla voidaan tarkoittaa.

Suomen pääministeri ja Suomen Keskustan puheenjohtaja Juha Sipilä määrittelee kunta- ja uudistusministeri Anu Vehviläisen (2015) kanssa digitalisaation olevan toimintatapojen uudistamista ja sisäisten prosessien digitalisointia, eikä vain erilaisten palveluiden sähköistämistä. Hernesniemen (2010, 86) mukaan digitalisaatiolla tarkoitetaan digitaalisten palveluiden, kuten verkko-oppimiseen liittyvien sovellusten, laaja-alaista leviämistä ja hyödyntämistä. Tuomo Alasoini (2015) puolestaan kertoo julkaisemassaan artikkelissa digitalisaation tarkoittavan digitaalisen tekniikan integrointia osaksi jokapäiväisiä toimintojamme, hyödyntäen samalla kokonaisvaltaisesti digitoinnin mahdollisuuksia. Myös Gray ja Rumpe (2015) kuvaavat digitalisaatiota teknologian integroimisen näkökulmasta. Esimerkkejä teknologian yhdistämisestä jokapäiväiseen elämään ovat esimerkiksi älykkäät kodinkoneet ja liikennesuunnittelu (Gray & Rumpe 2015). Digitalisaation kokonaisvaltaisuus korostuu myös Stoltermanin ja Forsin (2004) tutkimuksissa, jossa he määrittelevät digitalisaation olevan myös perimiltään teknologian kokonaisvaltaista käyttöönottoa, joka puolestaan aiheuttaa muutoksia kaikissa elämämme osa-alueissa. Fichmanin, Dos Santos, Zhiqiang ja Zheng (2014) keskittyvät lähestymään digitalisaatiota teknillisemmästä näkökulmasta ja kuvailevatkin sen olevan suurimmaksi osaksi analogisten prosessien muutta-

mista joiltakin osin tai kokonaisuudessaan digitaaliseen muotoon. Yllä on kuvailtu digitalisaatiota teknologisten ratkaisuiden kokonaisvaltaiseksi käyttöönotoksi. Tähän näkökulmaan yhtyvät myös Yoo, Boland Jr, Lyytinen ja Majchrzak (2012), jotka edelleen määrittelevät yleisesti teknologian kokonaisvaltaisen käyttöönoton teknologisten ominaisuuksien yhdistämiseksi osaksi aikaisemmin fyysisiä tai analogisia asioita. Seuraavaksi paneudumme tarkemmin siihen, mitä digitalisaatio tarkoittaa liiketoiminnan näkökulmasta ja minkälaisia vaikutuksia sillä on organisaatioiden toiminnassa.

Digitalisaatio on jatkuvasti osana elämäämme ja se ilmenee kaikkialla ympärillämme. Tämä tarkoittaa luonnollisesti myös sitä, että digitalisaatio vaikuttaa myös organisaatioiden toimintaan sekä liiketoimintaan yleisesti. Voidaankin puhua myös erillisestä liiketoiminnan digitalisaatiosta. Ilmarisen ja Koskelan (2015) mukaan digitalisaation voidaan ajatella näkyvän esimerkiksi verkkokauppojen räjähdysmäisenä yleistymisenä ja niiden suosion suurena kasvuna. Digitalisaatiolla on näin ollen selkeä vaikutus perinteisiin kivijalkamyymälöihin sekä niiden toimintaan, mutta toisaalta se heijastuu myös yleisemmin yhteiskuntaan ja kaikenlaisiin sekä kokoisiin yrityksiin, ja näin edelleen organisaatioihin sekä niiden toimintaan (Ilmarinen & Koskela 2015, 9). Heidän mukaansa liiketoiminnan digitalisaatio pitää sisällään esimerkiksi datan ja prosessien digitalisoimista. Korhonen ja Valli (2014) puolestaan kuvailevat liiketoiminnan digitalisaatiota liiketoiminnan kokonaisvaltaisena laajentumisena tai siirtymisenä digitaalisiin kanaviin. Myös Gassmann, Frankenberger ja Csik (2013) ovat tulleet tutkimuksissaan samankaltaisiin johtopäätöksiin, sillä he kuvailevat liiketoiminnan digitalisoinnin olevan jo olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden muuttamista niitä vastaaviin digitaalisiin vaihtoehtoihin. Toisaalta yritysten toiminnan ja organisaatioiden näkökulmasta tulee myös ottaa huomioon uusien digitaalisten sovellusten ja tuotteiden vieminen yrityksen prosesseihin, kuten esimerkiksi pilvipalveluiden hyödyntäminen käytännön myyntiprosesseissa (Hernesniemi 2010, 12). Tämän tutkimuksen kannalta on merkillepantavaa digitalisaation vaikutus organisaatioissa työskentelevien ihmisten työntekoon. Kuten aikaisemmin mainittiin, digitalisaatio nähdään usein negatiivisena asiana. Digitalisaatio vaikuttaa kuitenkin monipuolisemmin, eikä sen vaikutuksia voi ajatella näin mustavalkoisesti. Esimerkiksi Bijl (2011) on todennut tutkimuksissaan digitalisaation muuttavan tapojamme tehdä työtä. Tällaisiin muutoksiin lukeutuvat, mahdollisuus muokata omaa työtä, kokea työn imua omassa työssään, tasapainottaa työn ja vapaa-aikaa sekä vapautua kontrollista, jota työllä nähdään olevan elämässämme (Bijl 2011)

3.2 Digitalisaatio ja johtaminen

Menestyksenkäs johtaminen missä tahansa ajassa historiassa on vaatinut tietynlaisia kykyjä ja taitoja, jotka toimivat juuri siinä kyseisessä ajassa. Näin myös tänä päivänä. Monet johtajat kokevat haasteelliseksi pysyä mukana nopeasti muuttu-

vassa ja hankalasti ennustettavissa olevassa nykypäivän liiketoimintaympäristössä. Suurelle osalle organisaatioista syy tähän häiriöön ja epävarmuuteen piilee digitalisaatiossa sekä tuotteiden, prosessien ja liiketoimintamallien digitalisoinnissa. Tällaisessa toimintaympäristössä menestyvältä johtamiselta vaaditaan tietynlaisia ominaisuuksia (Neubauer, Tarling & Wade 2017). Johtamisen näkökulmasta digitalisaatio voidaan nähdä usealla tavalla. Alasoini (2015) määrittelee digitalisaation olevan johtamisen näkökulmasta perimiltään teknologian hyödyntämistä erilaisten liiketoimintaprosessien digitalisoimiseksi sekä tästä johtuvaa toiminta- ja työskentelytapojen muutosta. Piccinini, Gregory ja Kolbe (2015, 2) puolestaan toteavat digitalisaation olevan liiketoiminnan kehittämistä uusia digitaalisia teknologioita hyödyntäen. Johtajan rooli, tehtävät ja johtajalta vaaditut ominaisuudet tulevat todennäköisesti myös kokemaan suuria muutoksia. Neubauer, Tarling ja Wade (2017) kuvailevat tämän päivän digitalisaation aikana menestyviä johtajia ketteriksi. Ketterät johtajat ovat heidän tutkimustensa mukaan johtajia, joissa yhdistyy korkea nöyryyden, mukautuvuuden, sitoutuneisuuden ja visionäärisyyden taso. Nämä yhdistettynä laajaan tietoisuuteen, harkittuun päätöksentekokykyyn ja nopeaan toteutukseen antavat mahdollisuudet pärjätä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Johtajan roolin tarpeellisuutta on tavallaan myös kyseenalaistettu tulevaisuuden, ja nykypäivän organisaatioissa. Esimerkiksi suomalainen teknologiayritys Vincit Oy on kehittänyt oman digitaalisen johtamisjärjestelmänsä LaaS. LaaS tulee sanoista Leadership as a Service ja tarkoittaa käytännössä sitä, että Vincitillä ei ole omassa organisaatiossaan lainkaan esimiehiä, vaan johtaminen on käytännössä ulkoistettu palvelu. Vincitissä käytössä on erittäin laaja itsensä johtamisen kulttuuri. Juuri tähän tarkoitukseen kehitetty LaaS tarjoaa työkalut esimerkiksi henkilökohtaisten tavoitteiden asettamiseksi ja saavuttamiseksi. Työntekijällä on itse mahdollisuus pohtia missä hän haluaa kehittyä tai miten hänen hyvinvointiaan työpaikalla voitaisiin kehittää. Vincit on voittanut useita palkintoja Great Place to Work -tutkimuksessa niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla. (Vincit 2018). Liekö sattumaa, että uuden ajattelutavan ja johtamismallin edelläkävijä pärjää toistuvasti erinomaisesti erilaisissa työtyytyväisyyskyselyissä?

Digitalisaatio vaikuttaa johtamisteorioiden ja johtajan roolin lisäksi myös johdettaviin. Seuraavaksi esitellään kaksi sukupolvea, joiden elämään digitalisaatio on vaikuttanut merkittävästi heidän nuoruudestaan tai jopa syntymästään saakka. Nämä sukupolvet ovat jokin aika sitten tulleet, juuri tulleet ja osittain vasta tulossa työelämään. Uusine ideoineen ja ajatusmalleineen he tukevat vaikuttamaan ja ovat osittain jo vaikuttaneet johtamisteorioihin ja johtamistyyliihin. Digitalisaatio on taas yksi suurimmista tekijöistä, joka on näistä sukupolvista muokannut sellaisia kuin ne ovat. Sukupolvista puhuttaessa viitataan usein kirjaimiin X ja Y. Näitä aikaisemmin syntyneitä on yksinkertaisemmin kuvattu toisen maailmansodan aikana, sitä ennen tai sen jälkeen syntyneiksi sukupolviksi. X-sukupolvella tarkoitetaan noin 1960- ja 1970-luvuilla syntyneitä, 1980-luvulla nuoruuttaan elänyttä sukupolvea, joiden opiskelu tai työelämään astuminen osuu 1990-luvun lamaan. Seuraavaksi käsittelemme kuitenkin tarkemmin Y-sukupolvea sekä uusinta näillä hetkillä työelämään astuvaa Z-sukupolvea.

3.2.1 Y-sukupolvi

Y-sukupolvella kuvataan sukupolvea, joiden syntymävuodet sijoittuvat 1970- luvun lopun ja 1990 luvun alkuun. Y-sukupolvi seuraa X-sukupolvea. (Schroer 2018; Tienari 2010). Nämä sukupolvet ovat mediassa, kirjallisuudessa ja tutkimusten saralla paljon huomiota saaneita sukupolvia, joista meille on kertynyt jo melko hyvä käsitys. X-sukupolvea on kuvailtu skeptikoiksi, pessimisteiksi, korkeasti koulutetuiksi ja paljon vanhempiensa eroja kokeneeksi sukupolveksi, kun taas Y-sukupolvea kuvaillaan erittäin sivistyneiksi ja teknologiaviisaiksi (Schroer 2018). Strauss ja Howe (2000, 43) kuvailevat Y-sukupolven edustajia milleniaaleja seitsemällä ominaisuudella. Heidän mukaan tämä sukupolvi on erityinen, suojattu, luottavainen, ryhmäorientoitunut, tavanomainen, painostettu ja aikaansaava. Mielenkiintoisen tästä sukupolvesta tekee heidän kahtiajakoisuus juuri digitalisaation suhteen. Esimerkiksi Grohol (2012) on todennut "television kuolemaa" koskevassa tutkimuksessaan, että osa milleniaaleista on kasvanut aikana, jolloin kaapelikanavat ovat olleet uutta ja haluttua teknologiaa. Tämä osa heistä haluaa televisioissaan näkyvän satoja kaapelikanavia. Toisaalta osa milleniaaleista on kasvanut älypuhelimien, kannettavien tietokoneiden ja tablettien aikakaudella, eivätkä he edes omista televisiota, sillä he ovat tottuneet katselemaan ohjelmia puhelimien, tietokoneiden tai tablettien kautta.

Työelämässä Y-sukupolvi korostaa vahvasti työelämän ja työn ulkopuolisen elämän tasapainoa. He myös antavat enemmän painoarvoa perheen ja suvun sisäisiä arvoja, kuin esimerkiksi työnantajan arvoja. Toisen maailmansodan jälkeen syntynyt sukupolvi on erittäin työorientoitunutta ja heidän mielestään milleniaalien asenne työtä kohtaan voi vaikuttaa oudolta. (Hershatter & Epstein 2010; Myers & Sadaghiani 2010). Debaro, Yselande, Wei ja Adly (2015) ovat tutkimuksissaan löytäneet yhdistäviä tekijöitä Y-sukupolven edustajista. Heidän mukaansa milleniaalien mielestä työn tulee olla merkityksellistä, he haluavat olla työssään luovia ja suosivat välitöntä palautteen saamista. Yleisesti ottaen työpäikällä tulisi vallita avoin ilmapiiri. Milleniaalit odottavat esimieheltään avointa kommunikointia, informaation jakamista, myös huonojen uutisten välittämistä, suoriutumisen mittaamista ja sen jatkuvaa arviointia sekä palautteen saantia (Myers & Sadaghiani 2010). Työnantajalta he odottavat statukseen ja organisaation rakenteisiin kohdistuvaa epämuodollisuutta ja tämä saatetaan kokeneempien työntekijöiden kohdalla tulkita epäkunnioitukseksi (Myers & Sadaghiani 2010). Milleniaalit ovat myös yhteistyötaitoisia ja nauttivat ryhmätöistä sekä tiimeissä toimimisesta (Alsop 2008, 6; Deparo ym. 2015). Tämä voi johtua ainakin osaksi siitä, että ryhmätöitä, ryhmissä oppiminen sekä erilaiset ryhmäprojektit, ovat olleet suuri osa heidän opintojensa aikana käytettyjä opetusmenetelmiä (Strauss & Howe 2000, 8)

Ryhmätöiden ja ryhmissä opiskelun lisäksi Y-sukupolvi haluaa kehittää osaamistaan jatkuvasti. Internetin avustuksella oppiminen on helppoa ja nykypäivän työnantajat kannustavat työntekijöitään jatkamaan opintojaan. Milleniaalit tunnistavat elämän läpi jatkuvan oppimisen tärkeyden ja sen vaikutuksen henkilökohtaiseen kasvuun, ihmissuhteisiin ja esimerkiksi urakehitykseen. He

myös odottavat työnantajansa tarjoavan tähän tarvittavat työkalut (EBSCO 2017; Landrum 2017). Hackel (2016) nimeää huomioonotettavia asioita liittyen milleniaalien oppimiseen. Hän kertoo milleniaalien olevan nopeita oppimaan ja omaksumaan uusia asioita, mutta heti kun he eivät koe käsiteltävää asiaa tärkeäksi heidän huomionsa karkaa. Hackelin mielestä opetuksessa tulisi myös käyttää enemmän hyödyksi animaatioita, videoita, älypuhelimia ja tabletteja, sillä nämä ovat luonnollisia oppimisalustoja Y-sukupolven edustajille. Milleniaalien yrittäjähenkisyyden takia on myös tärkeää kysyä heidän mielipiteitään usein koulutuksen aikana (Hackel 2016). Nopeus ja joustavuus ovat myös elementtejä, joita milleniaalit kaipaavat opinnoiltaan. Mahdollisuudet tähän sisältyvät muutenkin usein heille tuttuun ympäristöön, eli internetiin. Tämä on myös toimintaympäristönä usein milleniaaleille tuttu ja suosittu verrattuna perinteisempiin opetusmenetelmiin. (Arnold 2018).

3.2.2 Z-sukupolvi

Nyt elämme aikaa, jolloin työelämään on astumassa täysin uusi sukupolvi. Tätä sukupolvea nimitetään loogisesti Z-sukupolveksi. Z-sukupolven ensimmäiset edustajat ovat syntyneet 1990-luvun puolivälissä (Puttonen 2012; Schroer 2018). Siinä missä Y-sukupolven edustajat ovat kasvaneet nuoruutensa ympäristössä, jossa internet on kehittynyt osana heidän lapsuutensa ja nuoruutensa arkea (Paavola, 2011, 21), on Z-sukupolvi kehittynyt internetin maailmassa varhaisesta lapsuudesta lähtien (Turner 2015). Tämän uusin sukupolvi on siis sukupolvi, joka on kokonaisuudessaan syntynyt ja elänyt koko elämänsä digitalisaation aikana. Tämä sukupolvi ei ole pelkästään internetin päivittäinen käyttäjä, vaan voidaan puhua esimerkiksi sosiaalisen median päivittäisestä käytöstä. Lenhartin (2015) mukaan 92% teini-ikäisistä käyttää internetiä päivittäin ja esimerkiksi Facebookin päivittäisiä käyttäjiä on 71%. Tällä puolestaan on negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi kyseiseen sukupolven kuuluvien yleiseen kirjoitustaitoon (Robert Half 2015). Z-sukupolvi on sukupolvi, joka on muokannut ja tulee edelleen muokkaamaan esimerkiksi koulutusjärjestelmiämme ja työmarkkinoita (Iorgulescu 2016).

Roseberry-Mckibbin (2017) kertoo Z-sukupolven oppimiseen liittyvien ominaispiirteiden olevan esimerkiksi lyhyt keskittymisjänne, tylsistymisen vihaaminen, visuaalisuus, interaktiivisuus sekä jo aiemmin mainittu hands on-asetus. Lisäksi hän mainitsee uteliaisuuden ja haasteiden etsimisen ominaisiksi piirteiksi Z-sukupolven oppijoille. Seemiller (2016, 183) puolestaan kertoo Z-sukupolven opiskelijoiden olevan käytännönläheisiä, ratkaisuoituneita, itsenäisiä, suosivat omassa tahdissa opiskelua ja itse reflektointia. He eivät halua työskennellä ryhmissä, luovat oppimismenetelmät eivät ole heidän suosiossaan ja tiedon kaataminen heidän niskaansa kalvosulkeisten merkeissä ei ole mielekästä (Seemiller 2016, 178). Z-sukupolven kuuluvat yliopisto-opiskelijat suosivat siis itsenäistä työskentelyä ryhmätöiden tekemisen sijaan, vaikkakin he haluavat työskennellä samassa ympäristössä muiden keskellä, samalla kun työskentelevät itsenäisesti (Adecco 2015; Roseberry-Mckibbin 2017; Seemiller 2016,

183). He myös toivovat professoreiltaan mieluummin hands on- tyyppistä opettamista ja opetusta käytännön asioista sekä siitä miten liittyy teorioita käytäntöön, kuin vain yleisen tiedon ja teorioiden esittämistä. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että he haluavat heti saada tietää miksi heille opetettavat asiat ovat relevantteja ja hyödyllisiä käytännössä. Heidän kärsivällisyytensä on myös rajoittunut silloin, kun heille esitetään teorioita tai tutkimuksia, jotka eivät liity käytännön työelämään. (Roseberry-Mckibbin 2017; Seemiller 2016, 178).

Erityisesti työelämän näkökulmasta on mielenkiintoista nähdä, mitä uudella sukupolvella on tarjottavana. Tutkimusten mukaan Z-sukupolven edustajia työelämässä voisi kuvailla lahjakkaiksi useiden tehtävien samanaikaisessa suorittamisessa, tuotteliaiksi, itsevarmoiksi, optimistisiksi, yrittäjähenkisiksi, luoviksi, innovatiivisiksi ja kehityshaluisiksi (Addor 2011; Adecco 2015; Iorgulescu 2016; Robert Half 2015). Yleisen käsityksen mukaan Z-sukupolven ajatellaan olevan hierarkkisia systeemejä vastaan. Esimerkiksi Auvinen (2017, 37) sekä Collin, Auvinen, Herranen, Paloniemi, Riivari, Sintonen ja Lemetty (2017) toteavat nykypäivän tutkimusten valossa hierarkioiden purkamisen olevan tulevaisuuden suuntana johtamistyössä. Collin ym. (2017) tarkastelivat tutkimuksissaan työhyvinvointia hierarkian ja organisaatorakenteiden näkökulmasta. Hänen tutkimuksensa keskittyi ohjelmistoalan ammattilaisiin, joita voidaan pitää malliesimerkkeinä digitalisaation mukana yleistyneistä ammattiryhmistä. Tutkimuksessa paljastui, että vaikka vapaus ja hierarkkisuuden puute mahdollistivat luovuuden ja työhyvinvoinnin lisääntymisen, niin erityisen haastavissa tilanteissa liika vapaus voi olla jopa haitallista (Collin ym. 2017). Tähän ongelmaan reagoimisesta aiemmin mainittu Vincitin toimintamalli on loistava esimerkki. Vaikkakin varsinaiset viralliset esimiehet organisaatiosta puuttuvatkin, niin työntekijöille on kuitenkin tarjottu mahdollisuus ja työkalut erilaisten mahdollisesti ilmaantuvien ongelmien hoitoon ja ennaltaehkäisyyn. Tämä on tärkeää, sillä täysi esimiehettömyys voi mahdollisten ongelmatilanteiden ilmaantuessa lisätä työtyytymättömyyttä ja heikentää työhyvinvointia, jos kenelläkään ei ole virallista vastuuta (Collin ym. 2017). Näin ollen toisaalta tutkimusten mukaan esimiesten olemassaolo ja erityisesti hyvä lähiesimiestyö voi olla työhyvinvointia lisäävä tekijä (Collin ym. 2017).

3.3 Digitalisaatio ja motivaatio

Motivaatioon vaikuttaa suureksi osaksi se, että mitä odotamme työltä ja kuinka hyvin työ vastaa näitä odotuksiamme. Osa digitalisaation aikana esiin nousevista motivaatioon vaikuttavista tekijöistä on johdettavissa aiemmin mainituista ominaisuuksista ja tekijöistä. Eri aikoina meitä motivoi erilaiset tekijät ja nämä rajat eivät ole selkeästi vedettävissä. Kuitenkin esimerkiksi toisen maailmansodan jälkeen syntynyttä sukupolvea työelämässä motivoi uskollisuus ja sitoutuminen, selkeä urapolku ja työstä saatu korvaus. Nykyajan milleniaalit sekä Z-sukupolven edustajia motivoi enemmän abstraktimmat osa-alueet, kuten luovuuden

käyttäminen työssä, ammatillinen kehittyminen sekä työn merkityksellisyys. Aikaisemmin työyhteisössä vallinnut korkea hierarkian taso, viralliset säädökset ja ohjeistukset, viralliseen asemaan perustuvat valtasuhteet sekä korkea auktoriteetin taso ovat olleet yleisesti hyväksytyt normit, johon työntekijät ovat tottuneet. Nykyisten sukupolvien toiminnassa ja työmotivaatiossa korostuvat juuri näiden vastakohdat. Työyhteisöltä toivotaan enenevässä määrin matalaa hierarkian tasoa, epävirallisia toimintamalleja ja -tapoja sekä matalaa auktoriteetin tasoa ja vapautta. (Auvinen 2017; Collin ym. 2017; Hershatter & Epstein 2010; Iorgulescu 2016; Myers & Sadaghiani 2010).

Osa Y- ja Z-sukupolven edustajista kuuluvat ryhmään, jonka jäsenet ovat ensimmäisiä, jotka eivät muista aikaa ilman internetiä (Wolf 2016). Osittain esimerkiksi tästä johtuen jatkuvan palautteen saaminen on heille niin tärkeää. Perinteinen kerran vuodessa tapahtuva kehityskeskustelu ei ole nykyään riittävä tapa toimia ainakaan milleniaalien ja z-sukupolven kanssa, sillä he ovat tottuneet omassa elämässään jatkuvan ja välittömän palautteen saamiseen esimerkiksi omien sosiaalisessa mediassa julkaistujen kommenttinsa keräävien vastakommenttien johdosta (Clark 2016). Clark (2016) kuvailee edellä mainittuja sukupolvia seuraavasti "Kun he ovat intohimoisia työssään, ei ole parempaa vaihtoehtoa työntekijäksi, mutta jos he eivät koe intohimoa työhönsä liittyen, no, onnea sen kanssa". Tämä kuvaa hyvin aikaisemminkin mainittua ominaisuutta, jonka mukaan näiden kahden sukupolven edustajat haluavat kokea työnsä sisällöltään merkitykselliseksi. Myös Randstadtin (2015) julkaiseman tutkimuksen mukaan milleniaaleja motivoi työn merkityksellisyys.

Toki yhtäläisyyksiäkin löytyy. Esimerkiksi Maslowin (1954) tarvehierarkian mallin ensimmäiset tasot eivät juurikaan muutu, on kyse sitten mistä sukupolvesta tahansa. Fysiologiset tarpeet sekä turvallisuus ovat ensimmäisinä osa-alueina melko pitkälle muuttumattomia. Seuraavat tasot alkaen yhteenkuuluvuuden tasosta ja edeten arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tasoihin näyttäisivät olevan tasoja, joilla muutoksia on tapahtunut. Yhteenkuuluvuuden tasoon selkeästi liittyvä ryhmätöiden tekeminen sekä tiimeissä työskentely on korostunut etenkin milleniaaleilla (Alsop 2008, 6; Strauss & Howe 2000, 8). Jatkuvan palautteen saaminen, jota Y- ja Z-sukupolvet kumpikin tarvitsevat (Myers & Sadaghiani 2010) liittyvät puolestaan tietyllä tavalla arvostukseen, jota työnantaja voi palautetta antamalla osoittaa. Iorgulescu (2016) ja Debaro ym. (2015) puolestaan kuvailevat milleniaaleja sekä Z-sukupolvea luoviksi ja innovatiivisiksi, joka viittaa itsensä toteuttamisen tasoon.

Työmotivaatio on asia, johon pystytään vaikuttamaan ja jota pystytään johtamaan. Uusien sukupolvien tulo työmarkkinoille kuitenkin johtaa siihen, että johtajien on kyettävä mukautumaan uusien työntekijöiden tarpeisiin. Yllä on käsitelty milleniaalien ja Z-sukupolven edustajien motivaation lähteitä ja heille ominaisia piirteitä niin oppimisen kuin työntekemisenkin näkökulmasta. Mitä näiden kahden ryhmän johtaminen ja yleisesti digitalisaation ajan johtaminen sitten johtajilta vaatii? Randstadtin (2015) tutkimusten mukaan milleniaalit ja Z-sukupolvi odottavat esimiehiltään etenkin kuutta ominaisuutta. Viestintää, rehellisyyttä, itsevarmuutta, sitoutumista, visionäärisyyttä ja kärsivällisyyttä. Näistä

ominaisuuksista etenkin viestinnän rooli korostuu myös muiden tutkimusten mukaan. Kuten aikaisemmin mainittiin, avoin ja kommunikoiava kulttuuri työpaikalla koetaan tärkeäksi (Myers & Sadaghiani 2010). Seuraavissa taulukoissa esitellään tarkemmin sekä Y-sukupolven että Z-sukupolven ominaisuuksia ja ominaispiirteitä (taulukko 2) sekä heitä yhdistäviä tekijöitä, kuten ajatuksia työntekoon ja motivaatioon liittyen jotka nykyajan johtajien tulisi huomioida uusien sukupolvien tullessa työmarkkinoille (taulukko 3).

TAULUKKO 2 Y-sukupolven ja Z-sukupolven ominaispiirteitä

Y-Sukupolvi	Z-Sukupolvi
Tiimityöskentely	Itsenäinen työskentely
Avoin ilmapiiri	Käytännönläheisyys
Työn merkityksellisyys	Hands on- asenne
Työelämän ja muun elämän tasapaino	Multitasking
Ryhmätyöt	Itsenäinen opiskelu
Luovat ja visuaaliset oppimismenetelmät	Perinteiset oppimismenetelmät
Luottavaisuus	Itsevarmuus

TAULUKKO 3 Sukupolvia yhdistäviä tekijöitä

Yhdistäviä piirteitä
Tuotteliaisuus
Aikaansaava
Yrittäjähenkisyys
Visuaalisuus
Luovuus
Lyhyt keskittymisjänne
Innovatiivisuus
Epämuodollisuus
Hierarkian väheneminen
Nopea oppimiskyky
Jatkuva palaute
Kehittymishalu
Suoriutumisen mittaaminen
Joustavuus
Kärsimättömyys

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen toteutusta ja metodologiaa. Kappale alkaa tutkimusstrategian sekä tutkimusmenetelmien esittelemisellä. Tämän jälkeen paneudumme tarkemmin aineiston keräämiseksi ja analysoimiseksi käytettyihin keinoihin.

4.1 Tutkimusstrategia

Tutkimuksessa keskitytään tulkitsemaan ja avaamaan erilaisia merkityksellisiä motivaatiotekijöitä tällä hetkellä käynnissä olevan digitalisaation aikana. Tutkimuksessa keskitytään tutkittavan organisaation henkilöstössä ilmeneviin erilaisiin motivaattoreihin, sekä niiden syvällisempään analyysiin. Tutkimus pohjautuu aikaisempiin suosittuihin motivaatioteorioihin. Aihetta on rajattu kuvailemaan kyseisen organisaation työntekijöiden motivaatiota ja motivaatiotekijöitä. Tavoitteena ei ole löytää tarkempia syitä tai perusteluja eri motivaatiotekijöiden suosiolle, vaan saada lisää tietoa siitä, mikä henkilöstöä tässä ajassa heidän omassa työssään motivoi ja miten nämä motivaatiotekijät ilmenevät.

Tässä Pro gradu-tutkielmassa on päädytty käyttämään laadullista, eli kvalitatiivista näkökulmaa tutkimuksen suorittamiseksi. Edelleen tarkennettuna kyseessä on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa ei pyritä luomaan universaaleja teorioita tai täydellistä kuvaa tutkittavasta ongelmasta, vaan siinä keskitytään kyseisen tapauksen tutkimiseen ja kuvailemiseen. Puusan ja Juutin (2011, 31) mukaan laadullinen tutkimus sopii erityisesti tilanteisiin, joissa tutkimuksen kohteena on abstraktit, tulkinnalliset, näkymättömät tai muuten vaikeasti havaittavat ilmiöt. He myös toteavat, että tutkimuksessa tulee aina ottaa huomioon tutkittavan ilmiön kontekstisidonnaisuus. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena voi olla täysin uuden tiedon hankinta, tutun ilmiön tarkempi kuvaaminen ja tästä seuraava ymmärryksen lisääminen (Puusa & Juuti 2011, 48). Näin on perusteltua

valita kyseiseen tutkimukseen käytettäväksi juuri laadullisen tutkimuksen keinot.

Yleisemmällä tasolla voidaan väittää, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään usein ymmärtämään laajempia kokonaisuuksia. Tutkimuksen otanta on kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensä hieman maltillisempi. Tämä johtuu suoraan siitä, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa jo yhdestä haastattelusta saatava tieto voi käytännössä kasvaa tekstimuotoisena kymmenien sivujen pituiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on usein myös niin laajaa, että sitä voitaisiin tarkastella useasta eri näkökulmasta, joten tutkija joutuu rajaamaan aineistoaan sen perusteella, mikä vastaa tutkimuskysymykseen ja mikä on käytettävän näkökulman kannalta olennaista. (Alasuutari 2012; Eskola & Suoranta 1998.) Aineiston laajuuden lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli korostuu myös muista syistä. Tutkijan tehtävänä on tulkita, havainnoida ja käyttää hyväkseen aineistoa johtopäätösten ja tulosten aikaansaamiseksi. (Puusa & Juuti 2011, 114-115)

Tapaustutkimus keskittyy nimensä mukaisesti yksittäisen tapauksen tutkimiseen, eikä sillä etsitä universaaleja lainalaisuuksia. Tapaustutkimuksessa aineisto muodostaa kokonaisuuden, jota tutkija pyrkii kuvailemaan. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001.) Tapaustutkimukselle ei ole mitään yhtä oikeanlaista kaavaa tai ohjetta, jota tulisi kohta kohdalta noudattaa. Yleensä tapaustutkimus valitaan menetelmäksi, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti, kuten olosuhteet, ympäristö ja tilanne, jossa tutkimusta tehdään (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009). Tämä tekee kyseisestä tutkimusmenetelmästä sopivan tähän kyseiseen tutkimukseen. Laadullinen tutkimus on monella tavalla hyödyllistä sen mukautuvuuden ja joustavuuden ansiosta, mutta toisaalta tämä aiheuttaa ongelmia tutkimusten yleistettävyyden kannalta. Tapaustutkimuksessa pyritäänkin lisäämään ymmärrystä tietystä tilanteesta tai tapauksesta pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että laadullisilla tutkimuksilla ei olisi mitään merkitystä. Kyseinen tutkittava tapaus voi esimerkiksi toimia jonkinlaisena ohjeena vastaaville tutkimusprosesseille tai olla apuna laajemmille tutkimuksille aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

4.2 Tutkimusmenetelmä

Käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi tähän tutkimukseen valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelu on haastattelun muoto, jossa tutkijan avulla luodaan keskustelu tietystä aiheesta, eli teemasta (Eskola & Vastamäki 2001, 24). Tutkimusmenetelmänä se sijoittuu haastattelulomakkeen ja avoimen haastattelun väliin. Teemahaastattelun ideana on ohjata haastattelua tietyissä määrin, kuitenkin liikaa avointa keskustelua rajoittamatta. Tällöin on mahdollista saada syvempää tietoa aiheesta. Teemahaastattelu edellyttää tutkijalta huolellista perehtymistä aiheeseen ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voi-

daan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Teemojen valinnan lisäksi haastateltavat tulee valita huolellisuutta ja harkintaa käyttäen. Haastatteluun tulisi valita sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan saatavan tietoa tutkimuksen kiinnostuksena olevista aiheista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Teemahaastattelu sopii kyseiseen tutkimukseen sen takia, että sillä on mahdollista saada syvällisempää tietoa aiheesta. Syvällisempi ja avoimempi haastattelumuoto antaa mahdollisuuden päästä tutkimaan aihetta tarkemmin. Haastattelulomakkeella olisi mahdollisuus kerätä tietoa helposti ja vaivatta eri motivaatiotekijöiden esiintymisestä, mutta jotta saadaan tarkempia vastauksia siihen, miten ja miksi juuri tietyt motivaatiotekijät nousevat muita enemmän esiin, päädyttiin teemahaastatteluun.

Tarkemmin sanottuna tutkimuksessa käytössä on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Valintaa voidaan perustella sillä, että puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa yhtäaikaisesti haastateltavien avoimemman ja tarkemman asioiden kuvailu, mutta samalla rajoittaa haastattelusta saatavaa aineistoa niin, että se pysyy tutkimuksen aiheen piirissä ja tuottaa vastaukset juuri etsittyihin kysymyksiin. Toisin sanoen haastattelussa halutaan pysyä selkeästi tietyn alueen sisällä, mutta samalla mahdollistaa tietynlainen vapaus vastaajille. Vertailun vuoksi strukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville henkilöille esitetään täysin samat kysymykset ja mahdollisesti samassa järjestyksessä. Tällöin vastauksista ja aineistosta tulee keskenään vertailukelpoisempaa. Lisäksi keskustelu pysyy varmasti aiheessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000.) Strukturoituun haastatteluun ei päädytty, sillä haastateltavien oma ääni olisi jäänyt vähemmälle. Jotta haastateluista saadaan mahdollisimman syvällistä tietoa, päädyttiin hieman avoimempaan haastattelutapaan.

Haastattelun teemat sekä haastateltavat tulee valita tarkoin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009). Tässä tutkimuksessa haastattelun teemat on saatu kyseisen organisaation työntekijöiltä itseltään. Työntekijöiltä tiedusteltiin erilaisten motivaatiotekijöiden vaikutusta heidän omaan motivaatioonsa ja miten esiin nousseet motivaatiotekijät valittiin haastattelun teemoiksi. Myös haastateltavat valittiin kyseisen lomakkeen perusteella. Haastatteluihin valittiin henkilöitä, jotka olivat ilmoittautuneet vapaaehtoisiksi ja joiden vastauksista löytyi näitä yleisimpiä teemoja mahdollisimman paljon. Seuraavaksi käymme läpi tarkemmin aineiston keräämisen prosesseja, joita on tässä tutkimuksessa ollut kaksi.

4.3 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen aineisto kerättiin siis puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Näissä teemahaastatteluissa käytettiin hyväksi tutkijan laatimaa haastattelulomaketta (LIITE 3). Teemat näihin haastatteluihin ja haastattelulomakkeeseen muotoutuivat kyselylomakkeiden perusteella (LIITE 1). Kyselylomakkeisiin valikoidut motivaatiotekijät on johdettu tunnetuista ja aikaisemmin esitellyistä motivaatioteorioista, kuten Maslow'n (1954) tarvehierarkian mallin ja Herzbergin

ym. (1959) kaksifaktoriteorian pohjalta. Kyselylomakkeissa erilaiset motivaattorit oli jaettu neljään erilaiseen yläkategoriaan. Nämä olivat työn sisältöön liittyvät motivaatiotekijät, työnantajaan liittyvät motivaatiotekijät, työyhteisöön liittyvät motivaatiotekijät ja urakehitykseen liittyvät motivaatiotekijät.

Kyselylomakkeet lähetettiin Fiber Highway Finland Oy:n kaikille työntekijöille. Kyselylomakkeisiin vastanneiden henkilöiden vastauksien perusteella kerättiin tietoa siitä, miten henkilöstö kokee erilaiset motivaatiotekijät ja arvioivat niiden vaikutusta omaan henkilökohtaiseen motivaatioonsa. Näiden kyselylomakkeiden perusteella saatiin dataa eri motivaatiotekijöiden koetusta vaikutuksesta henkilöstön työmotivaatioon. Eniten esiin nousseet ja suurimmat keskimääräiset arvot saaneet teemat valittiin teemahaastattelujen teemoiksi.

Myös haastateltavat henkilöt valittiin kyseisten lomakkeiden perusteella. Lomakkeen täyttäneistä henkilöistä valittiin haastateltaviksi ne, jotka olivat ilmoittautuneet vapaaehtoisiksi ja tämän lisäksi nostaneet omissa vastauksissaan esiin eniten esille nousseita teemoja. Haastattelujoukkoon pyrittiin lisäksi valikoimaan henkilöstöä mahdollisimman monelta organisaation tasolta.

4.4 Aineiston analysointi

Aineiston keräämistä seuraa luonnollisesti aineiston analysoiminen. Aineiston analysoiminen on vaihe, jossa haastattelujen vastauksia tutkitaan ja tulkitaan aineiston keräämisen jälkeen. Teemahaastatteluilla kerätyn aineiston luonnollinen analysointimenetelmä on aineiston teemoittelu. Erilaiset aineiston luokittelut, kategorisoinnit, tyypittelyt ja teemoittelut ovat muutenkin yleisiä aineiston analysoimiseksi käytettyjä menetelmiä (Eskola & Suoranta 1998). Yleensä teemoja muodostetaan aineiston pohjalta etsimällä niistä yhteisiä tekijöitä ja aiheita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009). Teemahaastattelun aineiston teemoittelu on kuitenkin johdettavissa pitkälti haastattelussa käytettyjen teemojen pohjalta. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että haastatteluihin ennakkoon päätetyt teemat voivat kuitenkin muuttua matkan aikana. Esimerkiksi haastatteluprosessin edessä voidaan huomata jonkun aiheen nousevan toistuvasti esiin, vaikka se ei olisi sikaan yksi alkuperäisistä teemoista. Tällöin on tärkeää sisällyttää tämä uusi esiin noussut teema myös aineiston analysointivaiheeseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

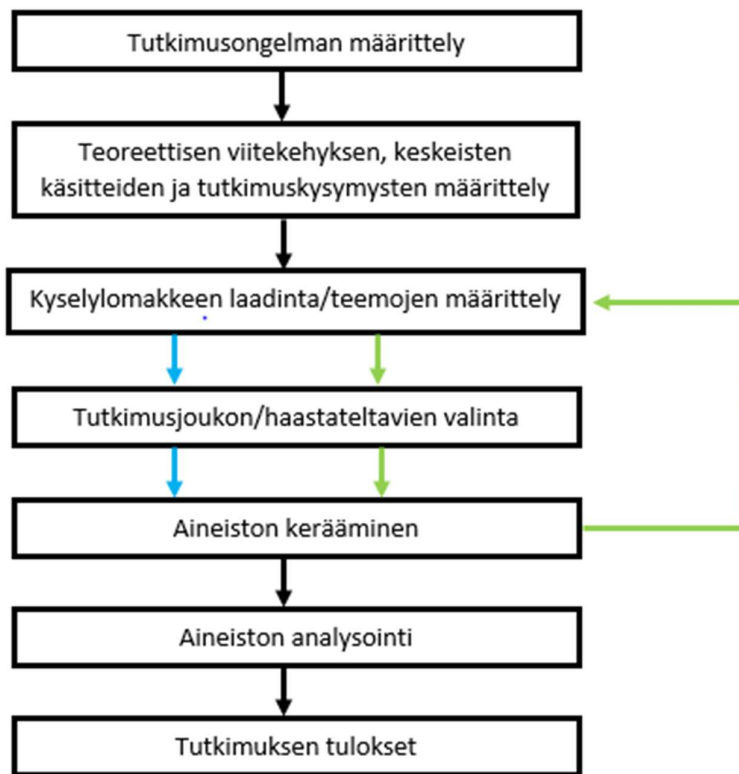
Tutkimuksen alussa on määritelty tutkimusongelma. Analysointivaiheen tarkoituksena on pyrkiä vastaamaan tähän kysymykseen. Tässä tapauksessa ongelmaan ei ole yhtä tyhjentävää vastausta tai universaaleja lainalaisuuksia, vaan kuvailla ja tulkita kyseistä tapausta tai tilannetta. Tällöin analysointivaiheen tarkoituksena ja tutkijan tehtävänä on löytää aineistosta mahdollisimman hyvin kyseistä tilannetta kuvaavia asioita. Analyysivaiheessa käytettiin hyväksi kyselyn pohjalta esiin nousseita teemoja, mutta myös aikaisempia tutkimuksia aiheesta käytettiin tukena aineistoa analysoidessa.

Kun puolistrukturoitujen teemahaastattelujen pohjalta käydyt ja nauhoitetut keskustelut kirjoitetaan puhtaaksi paperille tai sähköiseen muotoon, puhutaan litteroinnista. Litteroinnin tarkoituksena on kirjoittaa aineisto helposti käsiteltävään ja analysoitavaan muotoon. Tähän käytetään yleensä tekstin käsittelyohjelmaa. Tämän tutkimuksen aineiston litteroinnissa on käytetty Word-ohjelmaa. Haastattelujen nauhoitusten kaikki haastattelutilanteessa puhutut lauseet on tärkeää kirjoittaa ylös. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Litteroitujen haastattelujen kirjallisessa muodossa olevaa aineistoa koodattiin lisäksi värikoodein. Teemojen kanssa edettiin eri haastatteluissa hieman eri järjestyksessä, sillä näin pyrittiin säilyttämään luonnollinen keskustelunomaisuus. Tämä tarkoittaa kuitenkin myös sitä, että litteroidussa aineistossa teemat eivät ole samassa järjestyksessä. Haastateltavien kanssa käydyt keskustelut hypivät aika-ajoin myös eri teemojen välillä. Näistä syistä päädyttiin aineiston koodaamiseen. Koodaamisella tarkoitetaan aineistoon tehtäviä merkintöjä, muistiinpanoja tai esimerkiksi yliviivauksia, jotka helpottavat aineiston käsittelyä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009).

Litteroinnin ja koodaamisen jälkeen aineisto koottiin teemoittain Excel-ohjelmaan. Tämä helpottaa edelleen aineiston käsittelemistä ja analysoimista. Taulukoituja teemoja oli helpompi käsitellä ja niistä näkee nopeasti kuinka useasti tietyt aiheet nousevat haastatteluissa esille. Tämä puolestaan helpottaa edelleen havaintojen ja tulosten tulkitsemista. Koska laadullisissa tutkimuksissa esiintyvä aineisto on usein erittäin laaja ja aineistosta nousee usein esiin erittäin mielenkiintoisia ja jopa odottamattomia asioita, korostuu tutkijan rooli edelleen analysointivaiheessa (Puusa & Juuti 2011, 114-115).

Alla esiteltynä on tämän tutkimuksen tutkimusprosessi mukailien Brymanin ja Bellin (2015, 395) kuvausta laadullisesta tutkimusprosessista (Kuvio 5). Alkuperäistä mallia on hieman jouduttu muokkaamaan poikkeavan aineistonkeruun seurauksena.



KUVIO 5 Tutkimusprosessi (mukaillen Bryman & Bell 2015, 395)

Seuraavassa kappaleessa siirrytään vastausten ja aineiston tulkitsemiseen. Aineiston tulkitsemisessä pyritään löytämään yhteneviä tekijöitä haastateltavien henkilöiden vastauksista, koskien heidän työmotivaatioonsa vaikuttavia tekijöitä. Aluksi esitellään lyhyesti kohdeorganisaatio ja annetaan hieman taustatietoja liittyen tutkimuksen lähtökohtiin. Tämän jälkeen tutkimuksen tulokset käydään läpi teemoittain ja pyritään vastaamaan tämän tutkielman tutkimuskysymykseen.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen tuloksia ja vedetään yhteen aineistosta kerättyä tietoa. Tätä ennen käydään läpi taustatietoa tutkimukseen liittyen. Ensin esitellään kohdeorganisaatio ja tämän jälkeen avataan enemmän yleisiä taustatietoja tutkimuksen taustalla.

5.1 Fiber Highway Finland Oy

Tämä tutkimus on tehty yhteistyössä Fiber Highway Finland Oy:n kanssa ja tutkimukseen on osallistunut yrityksen henkilökunta tutkimushetkellä kokonaisuudessaan. Fiber Highway Finland Oy on tietoliikennealan yritys, joka toimittaa tietoliikenneverkkojen suunnittelu, projektinjohto sekä rakentamispalveluita. Yritys on erikoistunut valokuitutekniikkaan sekä tietoliikenneverkkojen asennustöihin korkeaa tietoturvallisuutta vaativissa kohteissa. Asiakkaat koostuvat kansainvälisistä palveluntarjoajista, konesalien rakennuttajista, teleoperaattoreista sekä vieraanvaraisuuspalveluiden tarjoajista. Kaiken kaikkiaan Fiber Highway Finland Oy:n palvelukokonaisuus pitää sisällään datakeskus asennukset, konesalien kaapeloinnit, tietoliikenneverkkojen rakentamisen, tietojärjestelmät ja M2M (machine to machine) ratkaisut sekä sisäkuuluvuuden kehittämisspalvelut. Fiber Highway Finland Oy:n toimipisteet sijaitsevat Porvoossa ja Haminaassa. Yritys on perustettu vuonna 2013 Porvoossa. (Fiber Highway Finland Oy 2018.)

Tutkimuksen teko hetkellä Fiber Highway Finland Oy työllisti yhteensä 32 henkilöä. Yrityksen henkilöstö muodostuu projektijohtajista, tietoliikenteen asiantuntijoista sekä ICT-asentajista. Henkilöstön kokonaismäärästä tutkimushetkellä kolme toimi hallinnollisissa tehtävissä, 10 työnjohdollisissa tehtävissä ja 19 suorittavan tason asennustehtävissä. Yrityksen omaa henkilökuntaa koko henkilöstömäärästä oli yhdeksän, kun taas vuokratyövoiman osuus oli 23 henkilöä.

Vuokratyöntekijöistä puolestaan neljä työntekijää toimi työnjohdollisissa tehtävissä ja loput 19 toimivat asennustehtävissä. Myös tutkimushetkellä yrityksen palveluksessa toimineet vuokratyöntekijät osallistuivat tutkimukseen.

5.2 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa kyselylomake lähetettiin Fiber Highway Finlandin koko henkilöstölle ja toisessa vaiheessa kyseisten lomakkeiden perusteella haastateltiin valitut henkilöt puolistrukturoidun teemahaastattelun menetelmiä käyttäen. Haastateltavia tutkimukseen valikoitui lopulta kuusi henkilöä, jotka työskentelivät kolmella eri organisaatiotasolla. Haastateltavista kolme työskenteli pääosin asennustehtävissä. Nämä kolme henkilöä olivat jo hieman kokeneempia työntekijöitä, joilla oli esimerkiksi jo ollut perehdytysvastuuta. Haastateltavista kaksi toimi työnjohdollisissa tehtävissä ja yksi henkilö toimi suunnittelu- ja projektinjohtotehtävissä.

Haastatteluihin valitut henkilöt valikoituivat haastateltaviksi kyselylomakkeiden perusteella. Valitut henkilöt olivat ilmoittautuneet vapaaehtoisiksi ja loppu karsinta tehtiin sen perusteella, kuinka paljon heidän vastauksissaan korostui kyselyssä yleisesti esiin nousseet teemat. Haastattelut kestivät keskimäärin noin kaksikymmentäviisi minuuttia, eikä haastateltaville henkilöille lähetetty kysymyksiä etukäteen. Tätä perusteltiin haastattelun luonteella, eli keskustelunomaisella teemahaastattelulla. Tarkoitus oli pitää haastattelutilanne melko avoimena, epävirallisena ja keskustelunomaisena. Haastateltavat olivat kaikki kuitenkin vastanneet kyselytutkimukseen ja heille oli tällöin esitelty jo tutkimusaihe ja tutkimuksen tavoitteet.

Tavoitteena oli kartoittaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti Fiber Highwayn Finland Oy:n työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tämän takia päädyttiin keräämään dataa mahdollisimman monelta organisaatiotasolta sekä erilaisissa tehtävissä toimivilta työntekijöiltä. Näin on saatu melko hyvin koko organisaation läpileikkaava aineisto, jota tulkitsemalla saadaan kattava kuva organisaation työntekijöiden motivaatiosta ja motivaattoreista, joilla on suurin vaikutus työmotivaation näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa haastattelujoukon tietoja, kuten heidän tehtäviään, roolejaan, ikää tai vastuualueitaan ei avata enempää. Tähän ratkaisuun päädyttiin haastateltavien anonyymiyden ja identiteetin turvaamiseksi. Kyseessä on melko pieni organisaatio, jossa esimerkiksi tehtävänimikkeen perusteella on helposti pääteltävissä mahdollisten lainattujen vastausten antajat.

Seuraavaksi esitellään tutkimustulokset teemoittelun avulla. Ensin esitellään kyselytutkimuksesta esiin nousseet ja teemahaastattelun teemoina toimineiden osa-alueet ja näihin liittyvät tulokset. Tämän jälkeen nostamme vielä muita aiheita ja asioita, jota ei alkuperäisessä teemoittelussa oltu osattu ottaa huomioon vaan nousivat esille vasta haastattelutilanteissa. Tulosten esittelyssä käytetään

hyväksi suoria lainauksia haastattelutilanteista, sillä tämä auttaa tapaustutkimuksen näkökulmasta kuvailemaan kyseistä tutkimuksen kohteena olevaa tilannetta.

5.3 Tutkimuksen tulokset

Kuten aiemmin mainittiin, läpi koko tutkimusprosessin aineiston keräämisestä sen analysoimiseen on käytetty teemoja, jotka määräytyivät suoritettujen kyselytutkimuksen vastausten perusteella. Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen tuloksia edelleen samojen teemojen mukaisesti jäsentäen. Näiden teemojen ja niihin sisältyvien tulosten käsittelyn jälkeen esitellään vielä asioita, jotka nousivat toistuvasti esiin teemojen ulkopuolelta. Näitä peilataan aikaisemmin esiteltyihin tutkimuksiin ja teorioihin.

Tässä kohdassa esitellään nopeasti taulukkomuodossa kyselyssä eniten esille nousseet motivaattorit. Ensimmäisessä taulukossa (taulukko 4) esitellään edellä mainittujen yläkategorioiden järjestys niiden sisällään pitämien motivaatiotekijöiden yhteenlaskettujen arvostusten keskiarvon pohjalta. Toisessa taulukossa (taulukko 5) taas esitellään suosituimmat motivaatioon vaikuttavat tekijät järjestyksessä. Nämä tekijät valittiin myös haastattelujen teemoiksi.

TAULUKKO 4 Kyselytutkimuksen kategorioiden merkittävyys

Kategoria	Keskiarvo
Työyhteisöön liittyvät tekijät	8,28
Urakehitykseen liittyvät tekijät	7,59
Työnantajaan liittyvät tekijät	7,50
Työn sisältöön liittyvät tekijät	7,47

TAULUKKO 5 Merkityksellisimmät motivaatiotekijät

Motivaatiotekijä	Keskiarvo
Työyhteisön jäsenet	9,05
Oman työn laatu ja tuloksen näkeminen	8,95
Avun saaminen työssä	8,84
Työilmapiiri	8,79
Hyvä esimies	8,53
Hyvin rakennetut tiimit	8,47

5.3.1 Työyhteisön jäsenet

Työyhteisön jäsenet koettiin kyselylomakkeiden perusteella tärkeimmäksi motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi. Asteikolla 1-10 Fiber Highway Finland Oy:n työntekijät arvostivat työyhteisön jäsenten merkityksen motivaatioon arvolla 9,05. Tämä oli ainoa arvo, jonka keskiarvo oli yli yhdeksän. Työyhteisön jäsenet kuuluivat motivaattorina yläkategoriaan työyhteisöön liittyvät tekijät. Tämän kategorian motivaattorit oli myös koettu yleisesti eniten työmotivaatioon vaikuttavaksi. Koko kategorian muuttujien keskiarvo oli 8,28.

Strauss ja Howe (2000, 43) kuvailevat milleniaaleja ryhmäorientoituneiksi. Ryhmätyöt, tiimissä työskentely ja muiden kanssa yhteistyön tekeminen on heille myös mielekästä (Alsop 2008, 6; Deparo ym. 2015). Näin ollen on luonnollista, että työyhteisön jäsenillä on suuri merkitys työn mielekkyydelle ja edelleen työntekijöiden motivaatiolle. Työyhteisöstä kysyttäessä myös haastatteluissa sen todettiin usein olevan vaikutukseltaan erittäin suuri tekijä motivaation näkökulmasta.

Nostaisin työyhteisön ihan ykkösenä et se on niinku tosi mukavaa porukkaa ja tosi ystävällisiä aikalailta kaikki tai tota kaikki on tosi ystävällisiä.

No mukavat työkaverit ja mukava porukka. Et se motivoi niiku töihin menemää... siellä kaikki puhaltaa niin sanotusti yhtee hiilee ja auttaa toisiaa sillon ku on tarvis.

Toisaalta työyhteisöön ja sen jäseniin liittyy myös motivaatiota heikentäviä tekijöitä. Työyhteisön jäsenten, eli työkavereiden ja kollegoiden, vaikutus motivaatioon onkin kiinnostava. Herzbergin ym. (1956) aiemmin esitelty kaksifaktoriteoria jakaa muuttujat motivaatio- sekä hygieniatekijöihin. Neutraaliin motivaation tasoon suhteutettuna motivaatiotekijät nostavat motivaation tasoa tai laskevat sen neutraalille tasolle. Hygieniatekijät taas laskevat motivaation tasoa tai kunnossa ollessaan nostavat sen neutraalille tasolle. Kollegoiden merkitys näyttäisi olevan kumpakaikin näistä kategorioista. Toisaalta erittäin hyvät työkaverit nostavat työmotivaation tasoa, mutta ne voivat sitä myös laskea.

Haastatteluissa nousi selkeästi esiin henkilöstön määrän voimakas lisääntyminen ja sen mukanaan tuomat haasteet. Tämä koetaan erityisesti raskaaksi, sillä uusien työntekijöiden perehdyttäminen vie paljon aikaa itse työnteosta. Perehdytys oli yksi asia, joka nostettiin erittäin usein esille haastatteluissa näiden teemojen ulkopuolelta. Tähän paneudutaan myöhemmin hieman tarkemmin.

No kyllähän siinä joutuu kädestä pitäen opettaa kaiken alusta, kun ei kukaan oo mitään tollasta aikasemmin hoitanut. Se on ihan täysin uusi ympäristö ja pelkästään oven avaaminen saattaa olla siellä liian suuri este jollekin... Se riippuu ihan ketä siinä opetetaan, jos tuntuu siltä, että ei niinku millään oikeestaan uppoo mikään tieto päähän niin sit se alkaa niinku turhauttaa ku joutuu samat asiat niinku toistamaa useesee otteesee.

Yleensä menee melkee 4x kauemmin joka asian tekemisessä (Uusien työntekijöiden aloittaessa)

nyt käytännössä se vaikuttaa meidän töihin huomattavasti ettei päästä eteenmään niin nopeasti kuin minä haluaisin ainakin

Epävirallisuus, muodollisuuden puute ja matala hierarkia työyhteisön jäsenten välillä ovat tutkimusten mukaan asioita, joita näiden tutkittavien sukupolvien edustajat arvostavat (Auvinen 2017; Hershatler & Epstein 2010; Myers & Sadaghiani 2010). Tämä näkyy Fiber Highway Finland Oy:ssä monella tavalla ja se nousi haastatteluissa esille usein. Esimerkkeinä voidaan käyttää ylemmän johdon tavoitettavuutta, kommunikointia työyhteisön jäsenten välillä sekä työilmapiiriä, johon paneudutaan enemmän myöhemmin.

Ylemmän johdon kerrottiin olevan helposti ja vaivatta tavoitettavissa ja he ovat aina valmiita auttamaan erilaisissa ongelmissa. Kynnys yhteyden ottamisessa johtoon on myös erittäin matala.

...niinku että voit kysyy aina keltä vaan työnjohtajalta, soittaa niille etkä häiritse ikinä. Jos et tiedä, ymmärrä tai muista mitä teet, nii voit kysyy niilt (esimiehiltä) saman tien.

On. Kyl se (johtoporras) on puhelinsoiton päässä.

(Ylempi johto) on aina käytännössä (käytettävissä) ja hoitavat asiansa oikein hyvin eteenpäin.

Toisaalta organisaation sisäinen kommunikointi on tehty helpoksi, avoimeksi, vaivattomaksi ja epäviralliseksi.

Meil on tosi sellanen rento ote siihen (kommunikointiin) meidän omassa yrityksessä, että ihan on hangouts ryhmiä missä keskustellaa, projekteille omat ryhmät ja johtajille omat ryhmät. Se on tosi helppoo sinne vaan näpyttää menemään mitä sylki suuhun tuo.

(Meillä on) hyvä toi kommunikointi. Et meil on kyl hyvä ilmapiiri, et vaik ois kuin huono idea omas päässä nii sen voi kyllä heittää ilmoille ja sit käydä porukassa rakentamaa sen pohjalta ratkasua asioihin. Et se on kyllä itelle mieleinen asia et se niinku saa miettimään ja funtsimaan monelta kantilta.

Tiivistettynä Fiber Highwayn toiminnassa korostuu työyhteisön jäsenten merkitys toistensa motivaation kannalta monella tavoin. Nämä ovat yhteyksissä selkeästi myös aiempaan tutkimukseen. Vaikutus motivaatioon on sekä positiivista että negatiivista. Positiivisia asioita ovat esimerkiksi toimiva kommunikaatio, ylimääräisen muodollisuuden puute toiminnassa, työyhteisön jäsenten välinen kemia sekä ryhmän toiminta yhteisten tavoitteiden eteen. Negatiivinen vaikutus oli työyhteisön jäsenten määrän voimakas kasvu, joka aiheuttaa ongelmia ajan käytössä ja etenkin tehokkuudessa. Aikaansaaminen oli yksi osa-alue työssä, jota Y-

ja Z-sukupolvien edustajat arvostavat paljon (Strauss & Howe 2000, 42). Tästä lisää seuraavaksi.

5.3.2 Oman työn laatu ja tulosten näkeminen

Työyhteisön jäsenten jälkeen seuraavaksi suurin vaikutus omaan työmotivaatioon koettiin olevan oman työn laadun ja tuloksen näkemisellä. Tämä viittaa juuri esimerkiksi tehokkuuteen ja aikaansaamisen tunteeseen, joilla on nähty olevan työn sisällössä suuri merkitys milleniaaleille ja Z-sukupolvelle (Strauss & Howe, 2000, 43).

No kyllähän se yleinen keskittyminen siihen olennaiseen (Fiber Highwayn työntekijöillä) on huikea verrattuna siihen millasii työpaikkoi on oikeesti olemas.

Siin (työssä) on aina sellanen pien tuli perseen alla... ite koen sen ihan sillee ok asiana, et ei haittaa kun ei kuitenkaan oo elämästä ja kuolemast kyse.

(Työ on) sellast sopivan fyysist, ettei oo mitää paperihommii tai konttori hommii. Et siel pääsee oikeest jopa tekemääki jotaa

Oman työn laadun ja tuloksen näkemisen tärkeys on mahdollisesti seurausta siitä, että kyseisten sukupolvien kuvaillaan kaipaavansa työltään jatkuvaa suoriutumisen mittaamista ja arviointia (Myers & Sadaghini 2010). Tämä voi tapahtua työssä esimiehen toimesta tai oman arvioinnin ja itse reflektion kautta. Seemiller (2016, 219) kertoo etenkin Z-sukupolven suosivan oppimisessaan juuri itse reflektointia. Tietynlainen laatukriittisyys näkyy selkeästi haastatteluissa kerätyistä vastauksista.

Kyl se (oman työn laatu) on tärkeetä. Kyl se varmast on monel työpaikal sillee et jos ei oo hirveest motivaatiota tehä sitä (työtä) hyvin ja siel muutenki puolikkaasti kaikki (tekee) ne hommat nii sit se menee siihen loppujen lopuks, et ei edes kiinnosta se homma. On se tärkeetä.

Laatuun liittyvissä vastauksissa korostui osittain myös visuaalisuus, joka on tyyppillistä kyseisten sukupolvien tavassa tehdä työtä, sekä myös oppimisen näkökulmasta (Roseberry-Mckibbin 2017).

No siis mul on sillee et mie tykkään niinku tehä sellast hyvää jälkee, sellast, noh miten sen nyt sanoo OCD, et niinku nauttii siitä, et se on niinku sopivin miten mie voin kuvailla sitä (oman tekemisen laatua)

...ja toikin (työ) on sinällään palkitsevaa, että kun se on hyvin tehty niin se on kauniin näkönen. Ja sit kuten sanottu niin jotkut vanhemmat asennukset siellä on mitä on ja ne pistää vihaks oikeen, kun siihen ei pysty enää korjaamaan sitä vaik teet uutta päälle niin siit ei tuu yhtään sen paremman näkönen, kun mitä se on ollu.

Oman työn laadun arvostuksesta ja tietynlaisesta tuloksellisuudesta kertoo myös työntekijöiden halu oppia uutta, löytää haasteita ja kehittyä työssä. Nämä ominaisuudet ovat myös tunnusomaisia digitalisaation aikana kasvaneille sukupolville. (EBSCO 2017; Iorgulescu 2016; Landrum 2017). Tätä kehittymisen tavoittelea, uteliaisuutta, haasteiden etsintää ja oppimishalua esiintyi haastatelluissa henkilöissä melko runsaasti.

No ehkä se (motivoi eniten), että pääsee koko ajan ottamaan itelleen uusia haasteita.

No siis joo mielellään koulutan itteni jos sellanen mahdollisuus tulee.

No kyllä se mun mielestä ois hyvä että ois sellanen mahdollisuus kouluttautua vähän syvemmin ja tarkemmin tohon alalle.

Joo siis olisin erittäin kiinnostunut jos pääsis kouluttautumaan johonki... että ehattomasti kiinnostais sellaset (mahdollisuudet)

Oman työn laadun ja tuloksen näkemisen tärkeys korostuu Fiber Highwayn työntekijöiden keskuudessa. Työ on erittäin laatuorientoitua heidän asiakkaidensa suunnalta tulevien ohjeiden ja vaatimusten perusteella. Tämä ei kuitenkaan näyttäisi olevan syy työntekijöiden laadun ja oman tekemisen jäljen arvostamiselle sekä tuloksellisuudelle, vaan se näyttäisi syntyvän heidän henkilökohtaisten ominaisuuksiensa kautta. Työntekijät ovat lisäksi kiinnostuneita ja halukkaita kehittymään, sekä etsimään haasteita työssään. Jossain tilanteissa työntekijöiden oma osaaminen ei kuitenkaan riitä. Kuten aikaisemmin mainittiin, niin työntekijät kuitenkin kokevat, että työnjohto sekä ylempi johto ovat helposti ja vaivatta tavoitettavissa. Myös tällaisissa ongelmatilanteissa avun saaminen koettiin erittäin paljon motivaatioon vaikuttavaksi. Seuraavaksi käsitellään enemmän avun saamisen tärkeyttä ja sitä, kokevatko työntekijät saavansa apua riittävästi tarvittaessa.

5.3.3 Avun saaminen

Avun saaminen työpaikalla ja toisaalta avun saamisen puute ovat asioita, joiden koettiin motivaatioon suuresti. Kuten aikaisemmin mainittiin, avun saamisella voidaan tarkoittaa avun saamista jonkinlaisen ongelmatilanteen ilmetessä ja tähän etsittäessä ratkaisua. Tällaisissa tapauksissa oman esimiehen tavoitettavuus oli hyvin tärkeässä roolissa. Kuitenkin avun saamista työpaikalla on paljon erilaisia ja sitä tarvitaan erilaisissa tilanteissa. Esimerkiksi työntekijän henkilökohtaisen työmäärän ollessa suurempi, kuin mihin hänen omat resurssinsa riittää. Toisaalta uuden työntekijän aloittaessa uudessa työssä hän tarvitsee enemmän apua ja ohjausta kuin henkilöt, jotka ovat työskennelleet samoissa tehtävissä jo

pidempään. Myös esimerkiksi roolin muuttuminen vaikkapa ylennyksen johdosta voi johtaa tilanteeseen, jossa työntekijä joutuu kohtaamaan enemmän uusia tilanteita kuin normaalisti, jolloin apua myös tarvitaan enemmän.

Fiber Highwayllä tällaisia haastavia tilanteita syntyy haastattelujen perusteella muutamasta eri syystä. Ensimmäiseksi haastatteluissa ilmenee tiettyjä haasteita liittyen uuden henkilöstön suureen prosentuaaliseen osuuteen koko yrityksen henkilöstöstä. Työtä tehdään usein eri kokoisissa tiimeissä ja kun tiimissä suuri osa työntekijöistä on uusia työntekijöitä, niin he tarvitsevat luonnollisesti paljon ohjausta. Tämä ei ole se ongelma. Moni haastatelluista henkilöistä kertoi, että uutena henkilönä he olivat itse saaneet hyvin ohjausta, apua ja neuvoja tarvittaessa. Mutta kun työnteossa tiimin kokeneemmat henkilöt tarvitsevat apua, niin se ei aina välttämättä onnistu, jos kyseinen tilanne on uusi muille työntekijöille.

Kyllähän se välillä tuntuu siltä että tekee ittekseen kaiken, kun ei oo sellainen sama visio siinä, mutta sekin on vaan sen takii, kun uudet työntekijät ei vaan tiedä mikä on se seuraava askel. Et ei niillä ei tuu automaattisesti se, niin sit joutuu sanoo koko aika, että mitä niitten täytyy tehdä seuraavaksi.

Kuten mainittu tämä avun saanti toiseen suuntaan toimii kuitenkin hyvin. Lähes kaikki haastatelluista totesivat, että tarvittaessa apua saa nopeasti ja vaivatta.

Mul ainaki tulee (tilanteita) et ei pärjää (ilman apua). Et sit mie pyyän vaa jonku kokeneemman tai työnjohtajan sinne kattoo ja näyttää et miten homma tehdää ja sitä kautta pikkuhiljaa itekki tajuu et miten ne hommat pitää hoitaa ongelmatilantees.

Joo saan (apua tarvittaessa). Et ihan keltä vaa. Et eka kysytää työkaverilt ja jos on isompi probleema nii kysytää työnjohtajalt.

Myös roolin muuttuminen haastavammaksi on osoittautunut tilanteeksi, jossa ohjausta tarvitaan. Tällaisia roolin muuttumisia voi olla esimerkiksi tiiminvetäjän vastuu tai esimerkiksi työnjohdollisiin tehtäviin siirtyminen. Toisaalta myös uudenlaiset työtehtävät, joita ei ole ennen tehnyt, vaikkakaan tehtävänkuvaa ei sinällään muuttuisi, ovat välillä haastavia tilanteita. Tällaisissa tilanteissa olisi tärkeää saada opastusta ja neuvoja henkilöltä, jolla on samanlaiset vastuut, kuin työntekijän uudessa roolissa on. Vaikka työtehtävät olisivat hyvin hallussa, niin esimiehen tai johtajan rooliin ja näiden mukana tuomiin vastuisiin sekä velvollisuuksiin olisi hyvä työntekijöitä perehdyttää. Toisaalta myös tiimissä iältään nuoremmat henkilöt, joiden kokemus on muita työntekijöitä suurempi, kokevat oman roolinsa joskus oudoksi. Nämä tällaiset tilanteet tuovat joskus mukanaan haasteita. Kuitenkin haastatteluissa kävi ilmi, että myös näihin ongelmatilanteisiin apua on usein saatu ilman ongelmia. Tällä puolestaan on selkeästi positiivinen vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Iorgulescu (2016) ja Robert Half (2015) ovat avanneet enemmän juuri Z-sukupolven tarvetta mentorointiin. Tämä johtaa Debaron ym. (2015) ja Clarkin (2016) esittelemästä jatkuvan palautteen saamisen tärkeydestä, sekä esimerkiksi jatkuvan kehittymisen tarpeesta. Mentorointi ja

työssä tapahtuva opastaminen ovat avainasemassa työmotivaation ylläpitämisen näkökulmasta.

No sillee ihan luonnostaa vähän tullu (lisää vastuuta). Kun on ollu kuitenkin aika kauan tos, nii on hajuu mitä tehdä ja oli siin (kollega) auttamus minuu ensimmäisis projekteis siin vähä niiku henkisen tukena.

Vähä joskus ittellää tuntuu, ku siel on vähä kokeneempii kavereit ja sit meikä-läinen tällänen muutama kakskyt vuotta nuorempana alan niit neuvoo siel, nii se vähä tuntuu oudolle.

Työpaikalla henkilöstöä roolitetaan eri tavoin ja työntekoa tapahtuu eri organisaatiotasolla. Nämä työtehtävät pitävät sisällään kukin omanlaisensa vastuut ja velvollisuudet. On tärkeää pyrkiä pitämään työn määrä suhteellisen tasapuolisenä. Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteorian mukaan pyrimme työssämme suhteuttamaan omaa työpanostamme työstä saatavaan korvaukseen. Tämän lisäksi vertaamme omaa työpanos-palkka-suhdettamme kollegoidemme vastaavaan suhteeseen. Kun koemme palkkauksen ja työpanostuksen olevan epätasa-arvoinen, pyrimme saattamaan tämän suhteen tasapainoon esimerkiksi vähentämällä työntekoa. Jos tämä ei onnistu, emmekä saa lisää korvausta tehdystä työstä, voi tämä johtaa pahimmillaan irtisanoutumiseen. (Adams 1965; Carrell & Dittrich 1978.) Työn- ja vastuunjakoja sekä sen merkitystä motivaatioon ei tulisi siis väheksyä. Vaikka palkan ei sellaisenaan koettu yleisellä tasolla kuuluvan tärkeimpiin motivaattoreihin, tulisi palkkion kuitenkin olla suhteessa työmäärään ja vastuualueisiin nähden. Hershatterin ja Epstein (2010) sekä Myersin ja Sadaghianin (2010) mukaan kyseisten sukupolvien asenteissa korostuu tasapaino työelämän ja vapaa-ajan välillä, toisin kuin työorientoituneiden vanhempien sukupolvien kohdalla. Myös tästä johtuen olisi tärkeää huomioida työntekijöiden henkilökohtainen työmäärä.

Vastuualueet vois jakaa vähän paremmin täällä... Vois jakaa tiettyjä töitä vähän vielä isommalle porukalle.

No nyt kun tää on nopeesti kasvanutta hommaa ja tota se aiheuttaa kovan työkuorman, joka alkaa välillä tuntuu vähän turhan isolta hommalta. Niin se alkaa pikkuhiljaa se motivaatio rapistumaan.

Vaikka kovin montaa se palkka ei motivoi, niin kyllä se ittee se raha motivoi yllättävän paljon. Se että on vähän jäänyt palkka jälkeen kun on vastuu kasvanut.

Näistä esiin nostetuista esimerkeistä voidaan siis päätellä, että avun saamista on monenlaista. Se voi olla fyysistä auttamista jonkin tehtävän suorittamisessa tai toisaalta henkistä tukea uusissa tilanteissa. Myös tasapaino tehtävien määrässä henkilöstön keskuudessa tulee ottaa huomioon, sekä yksittäisen henkilön kokema työkuorma. Myös tasapaino työelämän ja vapaa-ajan välillä on nykyisten

digitalisaation aikana kasvaneiden sukupolvien keskuudessa entistä tärkeämmässä asemassa.

5.3.4 Työilmapiiri

Työilmapiirin tärkeys korostui jo aikaisemmin työyhteisön jäsenien merkityksiä esitellessä. Tämä on melko luonnollista, sillä työilmapiiri koostuu pitkälti työyhteisön jäsenistä. Aikaisemmin käytiin läpi tutkimuksia, joissa kuvailtiin minkälaista työympäristöä digitalisaation ajan sukupolvet arvostavat. Näissä tutkimuksissa korostui sukupolvien ryhmäorientoituneisuus, työilmapiirin avoimuus, epämuodollisuus ja epävirallisuus työpaikalla sekä organisaation matala hierarkian taso (Auvinen 2017; Collin 2017; Debaro ym. 2015; Strauss & Howe 2000).

Fiber Highwaylla vallitseva työilmapiiri sai haastatteluissa lähes poikkeuksetta kehuja ja sen mainittiin olevan erityisen hyvällä tasolla verrattuna työntekijöiden aikaisempiin kokemuksiin. Juuri työilmapiiri nousi usein esille, kun keskustelu siirtyi haastattelutilanteissa kuvailemaan kyseisen työpaikan parhaita puolia.

(Parasta työssä) on tällä hetkellä erittäin hyvä työilmapiiri... ihmiset on ystävällisiä ja huumori lentää.

Erittäin iso et se on varmaan oikeesti niinku tärkein tekijä mun mielest et jaksaa tehdä niit töitä et pystyy heittää läppää ja naureskelee siel et se on tärkeätä

Heti ku aamul menee vähä allapäin töihin, nii siel on työkaverit heittääs selast läppää et ei voi muutaku hymyillä siin vaihees. Se niiku on se isoin juttu.

Ylläolevat esimerkit kuvaavat hyvin avoimuutta ja epävirallisuutta työyhteisön sisällä. Tämä taas puolestaan johtaa avoimuuteen kommunikaatiossa ja edelleen matalaan hierarkian tasoon. Verrattuna aikaisempiin kokemuksiin työilmapiirin osalta nähtiin myös selkeitä eroja. Kun haastateltavilta kysyttiin mikä erottaa heidän nykyisen työpaikkansa edellisistä kokemuksista, olivat vastaukset seuraavanlaisia.

No toistaseks on ollu aika hyvä yhteishenki et ei niinku oo kellään mitää pahaa sanottavaa.

(Parasta tämän hetken työssä on) toi tiimihenki on hyvä.

Suurimmal osal on kuitenkin pirun hyvä asenne et on sellast hyvää ryhmähenkeä.

Ryhmäorientoituneisuuden nähtiin olevan yksi erittäin hyvin Y- ja Z-sukupolvia kuvailevaksi ominaisuudeksi. Tämä ryhmäorientoituneisuus korostuu hyvän tiimihengen arvostuksessa. Edelleen hyvän tiimihengen nähtiin työpaikalla koostuvan useista erilaisista asioista. Koemme jokainen tiimihengen hieman eri tavalla ja mielestämme tärkeät ominaisuudet vaihtelevat, kuten alla olevista lainauksista huomataan.

No se on vaa sitä et kukaa ei vittuile toiselle tai huutele mitää tyhmii et kaikki on mukavii toisille ja niiku arvostaa toisii.

(Tiimihenki on hyvä koska) ei siel kukaa mitää sellast asiatont lauo.

Kyl se (hyvä tiimihenki) sieltä johdon puolelt lähtee. Ei tääl oo sellasii johtajii, jotka käy huutaa naama punasena jos joku mokaa tai vastaavaa. Et kaikki koittaa ottaa sillee et ihmisiähän tässä vaan ollaan töitähän täällä vaan tehään.

Aikaisemmin mainittiin hyvän työilmapiirin olevan avoin ja pitävän sisällään vähän hierarkiaa. Tietynlainen vapaus ilmaista itseään ja omia mielipiteitä kannustaa kommunikoimaan. Tämä puolestaan lisää luovuutta ja innovatiivisuutta, jotka ovat Debaron ym. (2015) ja Iorgulescun (2016) mukaan tärkeitä kyseisille sukupolville. Jo Maslown (1954, 35-47) tarvehierarkiassa itsensä toteuttamisen taso sijaitsi pyramidin ylimpänä. Tämä taso pitää sisällään juuri luovuuden ja innovatiivisuuden kaltaisia elementtejä.

Et meil on kyl hyvä ilmapiiri, et vaik ois kuin huono idea omas päässä nii sen voi kyllä heittää ilmoille ja sit käydä porukassa rakentamaa sen pohjalta ratkasua asioihin.

Joo se on ihan mukavaa, että saa vähän funtsii ite et miten ne hommat menee ja sitä kautta oppii viel niinku paremmin että improvisoimaan et jos tulee jotain vähän haastavampaa eteen.

Matala hierarkian taso näkyy työpaikalla esimerkiksi siinä, kuinka helposti tiiminvetäjät, työnjohtajat ja muu johtoporras ovat tavoitettavissa. Tätä on käsitelty jo aikaisemmin, kun kuvailtiin työyhteisön jäsenten merkitystä työmotivaatiolle. Organisaatiossa esimiehet ja johto ovat helposti tavoitettavissa ja aina valmiita tarjoamaan apua sekä neuvoja. Tämä sai erityisen paljon kiitosta. Kuitenkin esimerkiksi kova kiire ja lisääntynyt henkilöstömäärä ja heidän perehdytystarpeensa aiheuttaa hieman ongelmia aika-ajoin myös työilmapiirin kanssa. Tällaisista tekijöistä johtuva stressi on asia, joka vaikuttaa paitsi henkilön omaan motivaatioon, myös työyhteisön ilmapiiriin.

Se on nyt kun on ollut kova kiire ja on uusia työntekijöitä ja tällästä, niin tavaltaan huomaa sen et kaikki on tosi stressaantuneit.

Joillakin huomaa ihan selvästi että on tossa stressantuneita.

Mult vaaditaan ihan hirveen paljon tiimissä missä on yks vanhempi työntekijä, joka niiku osaa tehdä ja siin pitää sitte opettaa muita siin samal et miten tehdä.

Edellä mainitut ongelmatilanteet, kuten kiire ja stressi näkyvät lähes kaikilla organisaatiotasoilla. Tämä toki luonnollisesti johtuu suuresta tilauskannasta ja työmäärästä, sekä siitä, että suuri määrä uutta henkilöstöä on aloittanut organisaatiossa työskentelyn lyhyen ajan sisällä. Toistaiseksi kuitenkin tällä ei ole vielä ollut suurta negatiivista vaikutusta työmotivaatioon. Yksi yllä olleista lainauksista stressiin liittyen täydentyi nimittäin vielä myöhemmin haastattelun edetessä.

Se on nyt kun on ollut kova kiire ja on uusia työntekijöitä ja tällstä, niin tavaltaan huomaa sen et kaikki on tosi stressaantuneit... kaikki (työntekijät) kyl yrittää viel parhaansa ja ei oo käyny oikomaan missään niiku säännöissä. Kai se viittais siihen et ihan hyvin menee.

On kuitenkin tärkeä pyrkiä myös ennaltaehkäisevästi toimimaan mahdollisten ongelmien ratkaisemiseksi, ennen kuin niistä kehittyi ongelmia. Lisääntynyt stressi työntekijöiden keskuudessa on selkeästi vielä hallinnassa, sillä työnteke- misessä ei ole ryhdytty oikomaan esimerkiksi turvallisuusasioissa. Toisaalta lähes kaikissa tapauksissa työilmapiiri ja tiimihenki saivat poikkeuksetta kehuja. Jatkuva työkuorman lisääntyminen, kiire ja stressi ovat kuitenkin tekijöitä, jotka voivat pitkään jatkuessaan aiheuttaa myös ilmapiirin heikkenemistä ja työmoti- vaation laskemista koko työyhteisössä.

5.3.5 Esimiestyö

Lähes kaikissa jo edellä käsitellyissä teemoissa korostuu myös esimiestyön tärkeys sekä esimiehen rooli yleisesti. Esimerkiksi hyvän tiimihengen kerrottiin lähtevän johdon puolelta, sillä he luovat avointa ja virheet sallivaa ilmapiiriä. Aikaisemmin mainittiin myös kommunikaation avoimuus ja sen merkitys esimerkiksi avun saamisessa ja tätä kautta myös työmotivaatiossa. Erittäin moni haastateluista mainitsi kokevansa, että apu on aina helposti saatavilla ja omiin esimiehiin voi olla aina yhteydessä.

Käsitteillä esimies ja johto voidaan tarkoittaa tässä tapauksessa useampaa asiaa. Merkitys vaihtelee esimerkiksi sen mukaan millä organisaatiotasolla ja missä tehtävissä haastateltava henkilö itse työskentelee. Asennustehtävissä toimiva työntekijä voi esimiehellä tarkoittaa oman tiiminsä vetäjää, työnjohtoa tai vaikkapa projektipäällikköä. Tässä osiossa paneudutaan kaikkiin näihin rooleihin, mutta haastatteluista poimituissa lainauksissa ei eritellä tarkemmin mitä tarkoitetaan käytettäessä termejä esimies tai johto, sillä se voisi vaikuttaa haastattel- tavien anonyymiyteen ja mahdollistaa haastateltavan tunnistamisen.

Randstadin (2015) mukaan Z-sukupolven edustajat odottavat esimiehiltään kuutta ominaisuutta. Nämä ovat viestintä, rehellisyys, itsevarmuus, sitoutuminen, visionäärisyys sekä kärsivällisyys. Tämän tutkimuksen haastatteluissa näistä kuudesta ominaisuudesta erityisesti viestinnän merkitys korostui. Aikai-

semmin mainittiin jo avoimen viestinnän tärkeydestä yleisesti avun saamisen näkökulmasta. Viestintä organisaatiossa pitää kuitenkin sisällään muutakin, kuin pelkästään kommunikointia ongelmatilanteissa. Välillä informaation kulussa on koettu olevan pieniä haasteita.

Se informaatio kulkee hyvin team leadereitten ja sitten suunnittelijoiden kautta, esimiesten välillä, ja sit team leadereitten tiedonkulku (asentajien suuntaan) on sellasta et nyt mennää vaa tonne ja se jää oikeestaan siihen ja (asentajat) ihmettelee mitä ollaan ees menossa tekee..

Kylhän aina tulee tollasel porukalla olee pienii kommunikaatio onglemii, mut on kyl yleisest ottaen menny ihan hyvin et meil on niiku tullu isommalt portaalt tullu ohjeistukset ja työnjohtajat jakaa team leadereille ja näin pois päin, nii se (tieto) kulkee ihan hyvin.

Siis alhaalta ylöspäin toimii tosi hyvin et tota (johto) on aina käytännössä (tavoitettavissa) ja hoitavat asiansa oikein hyvin eteenpäin. Ylhäältä alaspäin ei ehkä niin hyvin.

Edellä kehua saanut johdon tavoitettavuus sai kiitosta edelleen. Kuitenkin on tärkeää muistaa kommunikaatio kumpaankin suuntaan sekä tämän kommunikaatioketjun toiminta, jotta viestintä toimii kaikkien organisaation tasojen välillä. Työntekijöiden kokemuksen kommunikaation laadussa heijastuvat esimerkiksi Chiangin, Jangin, Canterin ja Princen (2008) tutkimusten mukaan henkilöstön työmotivaatioon. On luonnollista, että kaikkien organisaation työntekijöiden ei tarvitse saada käsiinsä kaikkea tietoa, sillä osa tiedosta tietylle osalle henkilöstöstä on jopa täysin turhaa. Työntekijöiden näkökulmasta on kuitenkin merkityksellistä saada tietoa, joka koskee heitä henkilökohtaisesti.

Olis kiva tietää projekteista sen verran enemmän että kuin isoja ne on minkälaisii aikatauluja ihan pääpiirteittäin.

Esim se, että maanantain ku alottaa työt et työ lähete nyt tonne hommiin, niin ei tiää yhtään et onks se viikon homma, päivän homma kahen viikon. Team leaderit tietää sen kyllä mut nekään ei niin paljoo ihan sit kerro. Et kyl siin vähän tuntuu et jää pimentoon se, että mitä ollaan tekemäsäs ja kuinka iso homma se sit on.

Kappaleessa, jossa kuvailtiin tarkemmin työyhteisön jäsenten merkitystä motivaatiolle, nostettiin esiin johdon ja esimiesten keskuudessa olevat ryhmät, joissa kommunikointi onnistuu esimerkiksi Hangouts palvelua hyödyntämällä vaivattomasti. Tällaista avointa kommunikaatioalustaa voitaisiin hyödyntää mahdollisesti laajemminkin. Tämä nousi esille, kun haastattelussa puhuttiin tarkemmin tiedonkulusta juuri ylhäältä alaspäin. Yrityksessä oli käytössä myös hyvin toimivat sähköiset viesti- ja chat-järjestelmät, joiden käyttöä ei ollut rajoitettu lainkaan. Esimerkiksi Collinin ym. (2017) tutkimuksessa johto osallistui itsekin tällaiseen chattiin, joka oli organisaatiossa myös työntekijöiden käytössä. Tämä oli heidän tutkimuksessaan osoittautunut toimivaksi ratkaisuksi.

En tiää olisiko välttämättä hyvä tai miten sen toteututtais, mut joku tällänen tietynlainen firman sisäinen foorumi tai esimerkiks Whatsapp ryhmä.

Tällänen saman tyylinen (kuin johdolla ja suunnittelijoilla) ehkä, että sit siellä pystyis lukemaan vähän tulevaisuuden projekteista ja muista... sieltä pystyis vähän näkemään sitä, kuinka kiire on. Et nyt näyttäis esim, että viikon pääst on vähän rauhallisempaa niin sopii sitten, että voi olla pari päivää vapaalla. Niin joku tällänen, tää vois olla hyvä esimerkki mikä tulis mieleen.

Kommunikaatioon liittyen ja esimiestyöhön liittyen myös palautteen antaminen esiintyi keskusteluissa useasti. Clark (2016) ja Debaro ym. (2015) ovat nostaneet tämän alueen esille omissa tutkimuksissaan digitalisaation ajan sukupolvien motivoimisesta puhuttaessa. Palautteen saaminen tulisi olla välitöntä ja jatkuvaa, sillä tämä mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja oppimisen työssä (Clark 2016; Debaro ym. 2015).

No yks ehkä tärkein (motivaatioon vaikuttava tekijä) on kiitos hyvästä työstä.

Vähän sellasta, että hei tää projekti saatiin valmiiks vähä viel ennen aikojaan, että oikein hyvää työtä. Niin ihan tällänen pieni kiitos sil on niin uskomaton merkitys ja se parantaa työnjälkeä ja muuta ,niin mä oon huomannu, että se on ehkä suurin (motivaatioon) vaikuttava tekijä.

Palautteen saamisella on myös suora vaikutus työmotivaatioon. Alla olevissa esimerkeissä ilmenee, että ei pelkästään kehuilla, vaan myös rakentavalla palautteella on positiivinen vaikutus työntekoon ja motivaatioon.

No tota hyvä esimerkki, joka tapahtu nyt ei niin kauaa sitte. Oltii tehty vähä huonost hommat nii tuli vähä huutii, nii sen jälkee itelle tuli sellanen, et nyt alat kunnol tekee hommii et tää pitää saaha mahollisimman nopee hoidettuu.

Sanotaako, et joskus se fokus karkaa vähän vääriiki juttuihin ja sen sit kyl huomaa saman tien. Et sit tota siin alkaa hommat lipsuu ja ajatus karkailee siellä sun täällä, mut sit on pyritty sanomaa heti, kun huomaa, että pitää keskitty näihin hommii.

On kuitenkin tärkeää motivaation kannalta antaa myös positiivista palautetta sekä kehuja silloin, kun ne on ansaittu. Työntekijöiden käsitys siitä, annetaanko palautetta organisaatiossa tarpeeksi, vaihteli jonkin verran. Osa haastatelluista ilmaisi suoraan, ettei koe saaneensa juuri ollenkaan palautetta, kun taas toiset kertoivat palautteen olevan riittävää.

Näit projektei on ollu ilmeisesti useempi, jotka myö ollaan saatu päätökseen. Mä en oo kun yhestä kuullut, että me tehtiin se ajallaan mut sekin oli oikeestaan siinä.

Johtoportaalta mitä enemmän, voisko sano järkeviä kehuja, ei tietenkään turhaan, mutta jos tehään jotain tosi hyvin ja muuta, niin se on niin pieni vaiva siitä.

Joo kyl mulle on tullut (palautetta). Ei ne (esimiehet) oo minuu liiemmin haukkunu täl hetkel ainakaa. On niit kehui saatu ihan hyvin.

No siis kaikki ei anna mun mielestä tarpeeks sitä palautetta, mut kyl sitä yleensä tulee ihan ok.

Yllä on lainauksia sekä esimiesroolissa työskenteleviltä että henkilöiltä, joilla ei ole esimieskokemusta vielä kertynyt. Kuitenkin esimiesasemassa työskenteleviltä kysyttäessä he kokivat oman henkilökohtaisen palautteen antamisensa olevan riittävää. Tässä on huomioitu työntekijät haastateltavien joukossa, joilla on ollut jonkinlaista esimies- tai työnjohdollista vastuuta.

No siis joo kyl sitä (palautetta) melkeen päivittäin tulee annettua. Et tosiaa kaikki, jos on menny jotain pieleen, niin kyl siitä pitää sanoa ja tehdä ens kerralla paremmin.

Joo kyl mie niit (palautteita) oon päivittäin sanonu, et hyvää duunii.

Kokonaisuudessaan haastateltavat näkivät esimiestyön Fiber Highwaylla olevan laadukasta ja motivaatioon positiivisesti vaikuttavaa. Esimerkiksi avun ja tuen saaminen työssä, sekä muissakin asioissa on jatkuvaa ja helppoa. Lisäksi johdon koetaan hoitavan omat vastualueensa erittäin hyvin sekä mallikkaasti. Esimiehistä ajatellaan lisäksi heidän olevan ammattitaitoista ja hyvin asiansa osaavaa. Lopuksi vielä alla muutama ajatus organisaation esimiehistä ja heidän työskentelystään.

No se (esimiestyö) on ihan laadukkaal tasolla mun mielestä. Ei siin oo mitää mul ainakaa sanomist ollu.

(Parasta esimiesten työskentelyssä on) se ehkä, että ne kaverit tietää mitä ne tekee ja ne kuitenkin hoitaa hommansa sillee mallikkaasti.

No sen verran vähä aikaa ollu siellä töissä, mutta kyllä täytyy myöntää, että aika hyvin toi johdon työskentely (erottuu aikaisemmista työnantajista). Et aika hyvin näkee sen, et on mietitty hommat valmiiks ja tosi paljon niinkun on käyty sitä läpi. Et, jos on jotain ongelmia tai muuta nii aina niinku auttaa, vaikka ei liittyis ees työhön, vaan muihinkin asioihin sillä tavalla tollasta tukea.

Kyl mä oon ihan tyytyväinen siihen, se on ihan (hyvää). (Esimiehet) tekee omaa työtä vaa, ei siinä voi oikee sanoo mitää, että hyvin neutraalina pysyy.

Esimiestyö kattaa sisällään runsaasti erilaisia työmotivaation ulottuvuuksia. Kuten aikaisemmin todettiin, Fiber Highwayllä myös koetaan jopa työilmapiirin syntyvän esimiesten vaikutuksesta. Esimiesten vastuulla on myös tiimien rakentaminen organisaatiossa. Fiber Highwayn tapauksessa työtä tehdään lähes poik-

keuksetta tiimeissä ja tiimit vaihtuvatkin melko usein työn projektiluontoisuudesta johtuen. Seuraavaksi käsitellään tiimityötä hieman tarkemmin sekä sitä, kuinka tiimien rakentamisessa on onnistuttu.

5.3.6 Tiimityö ja tiimin rakentaminen

Strauss ja Howe (2000, 180), Deparo ym. (2015) sekä Alsop (2008, 125) kuvailevat etenkin milleniaaleja erittäin ryhmäorientoituneiksi ja tiimityötä suosiviksi. Siinä, kuinka paljon tiimissä työskentely loppujen lopuksi motivoi, vaikuttaa esimerkiksi tiimin sisäinen kemia. Tähän voidaan vaikuttaa tiimien rakentamisvaiheessa. Hyvin rakennettu tiimi oli kuudenneksi eniten motivaatioon vaikuttava tekijä kyselytutkimuksen vastausten perusteella. Tiimien koettiin vaikuttavan selkeästi viihtyvyyteen sekä työnteon sujumiseen työpaikalla.

Siihen (viihtyvyyteen työpaikalla) vaikuttaa se, että onks kanssa työntekijöillä samoja kiinnostuksen kohteita. Esim pystyy sitte keskustelemaa odottelun aikana ja aika ei käy sillon pitkäkts. Eikä, miten sen nyt sanoo, että pelkkä hiljasuus jos tulee ja kaikki tuijottelee vaa maahan, nii sitte se oikeest tuntuu siltä, että on vähän vaivalloist olla siellä.

Ykskin kaveri, kenen kanssa aika paljon työskenneltiin, niin tykkäsin hänen kanssa työskennellä ja pyysin aina pariaksi, jos tarvi johonkin lähtee, koska meidän ei tarvinu ees oikeestaan keskustella. Et se meni niin saumattomasti yhteen, kun sit taas muutamien toisten kanssa, niin tuntuu et ajatus ei kohtaa ollenkaan, kun toinen tekee aivan eri tavalla ja tyyllillä.

Yleensä tutkimuksessa koettiin, että tiimin toimivuuden kannalta tärkeitä asioita olvati sekä tiimin jäsenten toisiaan täydentävä osaaminen että yhteensopivat persoonat. Vastauksissa kävi ilmi, että tiimien rakentamisessa painotettiin enemmän juuri työntekijöiden osaamista, kuin persoonaa, vaikka persoonallakin koettiin olevan selkeästi vaikutusta tiimin toimivuuteen.

Mun mielestä painottuu osaamispuolelle enemmän se. Niinku muu (tulee) siinä samalla.

Kyl myö on pyritty kattoo se aina sillee että Et niihi riittää tarpeeks näit vanhempii jotka on ollu ja sit et pystyy opettaa niitäki samal.

Oikeestaa et se (tiimien rakentaminen) on sillee, että missä sie oot hyvä. Se on niiku tottakai (kun on) uusii tyyypei (työnjohto) tulee niinku kattoo, et miten sie pärjää täs, ja jos sie et pärjää, nii ne siirtää sinut toisee tiimii ja niin pois päin. Siihen tiimii missä sie oot paras sitte. Ne menee sillee.

Jos on hyväl tasol se kokemus nii kai se sit on loppujen lopuks se persoona tärkeempii sen jaksamisen, et ei se vauhti kuitenkaa siitä yhtää nopeudu vaik ois kuinka hyviä työntekijöitä.

Haastatteluissa ja kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että Fiber Highwayn työntekijät pitävät organisaatiota ja sen työntekijöitä melko kirjavana, vaihtelevana ja keskenään erilaisina. Haastatteluissa henkilöstöä kuvattiin esimerkiksi toteamalla osan olevan monta kymmentä vuotta alalla työskennelleitä ja toisten juuri koulusta valmistuneita. Toisaalta henkilöstöä kuvailtiin keskenään kuitenkin saman henkisiksi.

No se on aika laidast laittaa tyyppi. Siel on vanhoi pari, just valmistuneita (jotka) ei oo ikinä tehny noita hommiä tai ees alan hommiä. Öö sit on siel niit, ketkä on ollu kauan tol alal ja paljon tehny tota. Et se on tosi niinku laaja se työporukka mitä siel on

No täl hetkel siel on ollu oikeesti kaikki tosi samanhenkist, et ei oo tullu sellast tilannetta viel, et ei tulis hyvin toimee tai et joku vihais tyyliin jotain. Ei oo tullu sellast vielä.

Tämä erilaisuus ja monimuotoisuus koettiin lähtökohtaisesti positiivisena. Kuitenkin myös se, että henkilöstön koettiin olevan keskenään samanhenkisiä, nähtiin ennemmin hyvänä asiana. Voidaan siis sanoa, että henkilöstön erilaisuudessa sekä samankaltaisuudessa on omat positiiviset ominaisuutensa.

Oikeestaa se on ihan hyvä mun mielestä (erilaisuus). Et se tuo vähä sellast uutta ajattelutapaa sinne. Ne (kokemattomat työntekijät) saattaa nähä niinku asioit mitä muut ei niinku nää. Muut jotka on tehny monta kymment vuotta (alan töitä). Et jos tehtäs tällee niin vois tulla parempaa jälkee.

No siis mun mielest erilaisuus on ihan hyvä. Et eihän se ikin pahast oo.

Myös tiimityöhön liittyen löytyi parannettavaa. Tiimien jatkuva vaihtuminen aiheuttaa silloin tällöin ongelmia. Tässä vaihtuvuudessa nähtiin kyllä myös positiivisia piirteitä. Toisaalta osa henkilöstöstä oli selkeästi toiminut pidemmän ajan samassa tiimissä ja kokenut tämänkin positiivisena. Tässä mielessä voidaan tiimien vaihtelemisen ja kierrättämisen kokemista pitää melko henkilökohtaisesti koettavana asiana.

Tietyissä projekteissa on sillee, että on sama porukka pidemmän aikaa. Kolme viikkoa yleensä ollu pisin, sen jälkee se vaihtuu ja sit saattaa vaihtuu kesken viikkooki, et tulee niin lyhkäsiä projektei siinä välissä.

No mul on tän vuoden puolel ollu varmaa viis tai kuus (tiimiä) ja sit yksittäisi henkilöitä vaihtuu varmaan joka viikko, et ne oppii tekemään.

Joo kyl se harmittaa sillon ku on just saanu kaiken rullaamaa ja tietää miten muut toimii, nii sit se harmittaa ku se vaihtuuki yllättäen kysymättä. Että kyl siitä usein tulee kahvihuoneessa puhuttuuu, et miks piti taas vaihtaa ku just alko sujumaa.

Se on semmonen asia et se riippuu ihmisestä (onko vaihtuvuus tiimeissä hyvä asia). Jos tykkää olla aina samassa porukassa ja on tottunut siihen, että on samat äijät ja homma hoituu koko aika siin sillee nii sit se on varmaa nille kivaa. Ja sit se voi olla

myös sillee, et jos se ei tuu sen tiimin kaa toimeen ja se vaihtuuki nii sit se on hyvä asia. Ihan vaan niiku yksilöstä kiinni yleensä

Esimerkiksi kokemuksen tasaisempi jako tiimien välillä koettiin asiana, johon tulisi panostaa enemmän. Tiimien kesken kokeneiden työntekijöiden jakaminen koettiin lähes poikkeuksetta haasteellisena.

No kyl mun mielest se kokemus pitäs jakaa tasasemmin. Olis ehkä ihan hyvä jopa, et puolet on kokeneempii ja puolet on uuempii. Nyt ollaa koitettu vaa sillee tehä et ryhmässä on kokenu team leaderi, kokenut tyyppi muuten ja vähä näit kokemattomampii et sit siin mennää. Hitaast edetää.

No se koulutustyöhän on se isoin ongelma. Et meil ei ihan hirveesti oo sellasii oikeesti kokeneita kavereita ketkä pystyis opastamaa ja sit opastaminen tapahtuu sellasis ryhmässä, et se ei oo välttämättä niin tehokasta kun jos ottais sillee osaavaan ryhmään yhden uuden missä kaikki pystyis ohjaamaan ja opettamaan. Et nyt on vähän toisin päin, et on ryhmä uusii ja yks osaa. Se on hidasta.

Myös tiimityöskentelyn näkökulmasta tarkasteltuna myös perehdytysprosessi koettiin hieman ongelmalliseksi, sillä tiimien työ hidastuu ja tiimeissä toimivat kokeneemmat työntekijät kokivat työkuormansa kasvavan huomattavasti. Perehdytyksellä vaikuttaisi siis olevan suuri merkitys monellakin tavalla työmotivaation näkökulmasta.

5.3.7 Muita teemoja

Seuraavaksi esittelemme hieman näiden ennalta määriteltyjen teemojen ulkopuolelta haastattelussa ilmenneitä motivaatiotekijöitä. Esimerkiksi useasti mainittu perehdytysprosessi pääsee tarkastelun alle. Tämän lisäksi esimerkiksi vastuu, luovuus ja innovointi sekä haasteet ovat asioita, joita esitellään enemmän seuraavaksi. On mielenkiintoista huomata, että haastatteluissa ilmenneet teemojen ulkopuoliset ominaisuudet ovat pitkälti samoja, kuin mitä aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa ja tutkimuksessa on noussut esille.

Perehdytys ja siitä aiheutuvat ongelmat tuntuivat vaikuttavan kokonaisvaltaisesti läpi kaikkien esiteltyjen teemojen sekä organisaatiotasojen. Käsiteltiin haastattelussa sitten työilmapiiriä, avun saantia tai tiimityöskentelyä ja olivat haastateltavat esimiesasemassa tai eivät, perehdytyksen merkitystä korostettiin toistuvasti. Tämä ei ole ihme, kun on tutustunut aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen ja tutkimukseen. Perehdytys nimittäin liittyy useaan piirteeseen, joilla Y- ja Z-sukupolvia on kirjallisuudessa kuvailtu. Näiden sukupolvien edustajat haluavat olla esimerkiksi työssään aikaansaavia. He ovat nopeita oppimaan, mutta turhautuvat nopeasti. He kaipaavat työssään välitöntä ja jatkuvaa palautetta, jotta voivat kehittyä työssään. Toisaalta he haluavat toimia ryhmässä ja tämä edellyttää osaamista, jotta ryhmähenki ei kärsi, eikä työtaakka siirry pelkästään kokeneemmille työntekijöille. Luovuus ja innovatiivisuus kuvaavat näitä sukupolvia myös, mutta osaamisen täytyy olla riittävällä tasolla, jotta näitä ominaisuuksia pääsee työssä hyödyntämään. (Clark 2016; Debaro ym. 2015; Iorgulescu

2016; Landrum 2017; Strauss & Howe, 2000.) Tämän hetkessä tilanteessa, jossa suurin osa henkilöstöstä on ollut töissä vasta muutamia kuukausia, ei tällaisia ongelmia voi täysin välttää. Tämä myös ymmärretään henkilöstön keskuudessa ja sen takia sen vaikutus motivaatioon näyttäisi vielä tällä hetkellä olevan melko lievää. Tämän hetkistä tilannetta haastatteluun osallistuneet henkilöt kuvailivat melko monimuotoisesti.

(Kun uusia työntekijöitä aloittaa niin) ööö no oikeestaan (kokeneemmat työntekijät) ol-
laa aika sillee et katotaa vaan, että mitä siit tulee. Sen näkee sitte. Näkee heti alkuun
että mikä on meininki. Yleensä menee melkee neljä kertaa kauemmin joka asian teke-
misessä.

Kun on uusia aloittanut niin työt hidastuu huomattavasti sen takia, että joutuu kou-
luttamaan sitä uutta väkeä sinne... ja sitten nää ketkä on ollut vähän pidempään pys-
tyis tekee omaa tahtia. Nyt käytännössä se vaikuttaa meidän töihin huomattavasti,
ettei päästä etenemään niin nopeasti.

Tietyst paljon uusia kavereit täl hetkel, et se vähä hankaloittaa sit hommaa mut kyl neki
siin oppii pikkuhiljaa.

Tämä lisää hieman kokeneempien työntekijöiden vastuita selkeästi ja aiheuttaa
ylimääräistä kuormitusta ja stressiä työyhteisössä. Vastuuta on pyritty jakamaan
laajemmalle, mutta nopea tahti henkilöstömäärän kasvussa aiheuttaa omia on-
gelmiaan myös tässä. Kokeneita työntekijöitä on todella vähän verrattuna muu-
hun henkilöstöön, jolloin luonnollisesti perehdytys hankaloituu

No kyllähän siinä joutuu kädestä pitäen opettaa kaiken alusta, kun ei kukaan oo mi-
tään tollasta aikasemmin hoitanut

uudet työntekijät ei vaan tiedä mikä on se seuraava askel et ei niillä ei tuu automaatti-
sesti se, niin sit joutuu snaoo koko aika että mitä niitten täytyy tehdä seuraavaksi siin
on

No siin kohtaa tulee mielee et oma taakka ehkä kasvaa.

Ei vaan yksinkertaisesti meillä riitä nää johtajat ja toimistopuoli täällä.

Haastatteluissa työntekijöiden vastauksissa ilmeni jonkin verran kehitysehdo-
tuksia. Tässä käy ilmi Seemillerin (2016, 179) kuvailema ratkaisukeskeisyys sekä
käytännönläheisyys, joilla hän kuvailee etenkin Z-sukupolvea.

No kyllä paljon paremmin pitäis ainakin uusille työntekijöille alusta asti kertoa, että
mitä ne on tulossa tekemään ettei tarvis sit aina niitten ihmetellä siellä.

Siis ihan varmasti auttais ihan pelkästään jo se, että ois joku pieni lehtinen mis olis
vähän niitä käsitteit mitä siel käytetään. Ja sitte niiku ne perus reitit niille mikä menee

missäki. Ne ois ihan helppo kasata semmonen pien tietolehtinen siitä työstä sitä ei vaan kukaa oo ikinä tehny. Se vaan huomattavast auttais siihen kommunikaatiooki. Niil on niin epäloogiset nimet kaikilla asioilla, niin se ois hyvä, että tietäis edes ne termit etukätee vaikka.

Varmaa just sillee, et ehkä vois sellasen kyselylapun tehdä uusille äijille aina viikottain. Et niinku, jos ne haluais tietää, et mitkä kaikki askarruttaa ja sitä kautta vois niinku selvittää niit suurimpia kysymyksiä tai niinku yleisimpiä kysymyksen aiheit.

Hehän (yrityksen johto) voivat tarvittaessa kuvaa. Et just esimerkiks sellasta (työkohdetta), joka on tehty oikein hyvin. Nii näytetään ja siihen piirrettäis jotain nuolia et näin (tehdään hyvin). Ja siel on ne jotkut (alueet) mistä en tiä kuka ne (työt) on tehny. Et ne on niiku niin ruman näkösiä (työnjälki).

Ratkaisukeskeisyyden ja käytännönläheisyyden lisäksi haastatteluissa nousi esille esimerkiksi Debaron (2015) ja Iorgulescun (2016) kuvailemat luovuuden ja innovatiivisuuden tavoittelemisen työssä. Haastatteluissa henkilöstö kuvaili motivoiviksi tilanteita ja työtehtäviä, joissa luovuutta pääsee hyödyntämään ja heillä on mahdollisuus innovointiin omissa tehtävissään.

Joo se on ihan mukavaa, että saa vähän funtsii ite et miten ne hommat menee ja sitä kautta oppii viel niinku paremmin, että improvisoimaan, et jos tulee jotain vähän haastavampaa eteen.

No tota, no sellaset pienet ongelmatilanteet on sellasii (motivoivia tilanteita), et mis joutuu vaikka miettii vähän aikaa ja käyttää oikeest aivoja, et miten tää nyt tehdä.

Uuumm.. no sellanen uuden kokeileminen (motivoi). Se on ehkä sellanen, et on paljo ihmisii ketkä on tehny vaan tiettyy osa-alueetta meillä ja on välillä jopa innoissaa, et pääsee joskus kokeilee vähän muuta hommaa. Ja sama se on itelläki et kun vähän oppii jotain uutta hommaa ja kokeilee uutta nii siit saa sellasen hyvän motivaatiopiikin.

Myös haasteet ja vastuun lisääntyminen sekä uuden oppiminen työssä mainittiin motivoivaksi. Toisaalta toiset henkilöt eivät edes halua etsiä haasteita, edetä organisaatiossa tai saada lisää vastuuta. Kuitenkin selkeästi suurin osa haastatteluissa ilmenneistä ajatuksista lisävastuuta, haasteita ja etenemistä kohtaan olivat positiivisia. Nämä havainnot tukevat aiemmin esiteltyjä Roseberry-Mckibbinin (2017) ja Landrumin (2017) esittelemiä havaintoja.

Mun mielest se (lisääntynyt vastuu) on hyvä juttu, et kylhän se paineit luo, mutta mie oon niinku tyytyväinen vaa, että minuu luotetaa, et on niiku saanu vastuuta vähä lisää.

Oikeestaa miekää en oo päässy kaikkeek okeilee siellä et siel on tullu uusii juttujaki et mitä ei oo ennen tehty et sellasii on tullu.

(Parasta työssä on) ehkä se että pääsee koko ajan ottamaan itelleen uusii haasteit.

No ehkä se (on parasta tällä hetkellä työssä), et tykkään ottaa vastuuta ja se, että niinku luotetaan.

Se on taas kakspiippunen juttu et just toi tiimliiderinä olo. tiän monta siellä jotka sanoo suoraan et ei missään nimessä ees halua koska soiin tulee oma vastuunsa ja se että pitää hoitaa se homma vähän eri tavalla nii mut se et se jos on sellanen henkilö joka haluaa tätä niin sillehän se on hyvä motivaattori.

Viimeiseksi käsittelemme vielä nopeasti yhden teeman, joka nousi edellä mainittujen pääteemojen ulkopuolelta vastauksista esiin, eli suomalaista saunailtaperinnettä. Keskusteltaessa siitä, minkälaisilla asioilla tai ratkaisuilla työnantaja voisi työmotivaatiota tai yhteishenkeä edelleen kohottaa, saunaillat toistuivat vastauksissa.

Mun mielest (hyvänä motivaattorina toimii) yhteiset tapahtumat ja jos järjestetään niinku saunailtan tapasii sen tyylliset ne kasaa tiimihenkee samalla.

No siis se et niinku aikasemminki sanoin nii se, että pitää kannustaa. Et meillä esim on ollu sellasii saunailtoja... siis on saunailta mun mielestä hyvä tapa rentoutuu ja näin.

Tämän lisäksi kuitenkin ehkä jopa vahvemmin korostettiin työhyvinvointiin liittyvää toimintaa perinteisten saunailtojen korvaajiksi. Erilaiset aktiviteetit ovat mahdollisesti nostamassa profiiliaan ja syrjäyttämässä perinteistä suomalaista saunailtakulttuuria ainakin osittain.

Kyl mie uskon et toi on niin hyvä porukka tuol et siel niinku kaikki tulee niin hyvin toimee keskenää et se (aktiiviteetit työnajan ulkopuolella) ois varmaan positiivinen juttu. Et ois esim paintballii tai jotain tollasta.

No ehkä nimenomaan tätä työhyvinvointia lisäävää, et ei just sitä nimenomaan sitä saunailtaa... mut jos se ois enemmän tällänen kulttuuripohjanen tai sit tällänen hauskanpitoo, joku mikroautoratapäivä tai joku tällänen et tehdään oikeesti niinku niin kyl se voisi olla mukavaa.

No just tällästä, viel enemmän ehkä sellanen yhteisöllisyys. Ja varsinkin jos siihen saa jotain leikkimielistä tiimikilpailua tai muuta järjestettyy, niin se tuo sinällään sellasta mukavaa säpinää.

No se voisi olla ihan hyvä (konkreettinen esimerkki). Että hyvin menneen viikon jälkee (mentäisiin) esim johonki niinku syömää.

Toki tämä on erittäin pieni otanta, mutta on mielenkiintoista nähdä, että nuoria työntekijöitä ja digitalisaation ajan sukupolvia kiinnostaa enenevässä määrin muut työajan ulkopuoliset aktiviteetit kuin saunaillat. Onko tämä kulttuuri hiljalleen jopa muuttumassa?

5.4 Tutkimustulosten yhteenveto

Motivaatiotekijöitä tässä tutkimuksessa etsittiin ensimmäiseksi aikaisemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Näiden avulla muodostettiin kyselylomake, joka on esitelty tässä tutkimuksessa liitteenä. Kyselylomakkeessa Fiber Highwayn henkilöstö arvioi eri motivaatiotekijöiden merkityksellisyyttä ja vaikuttavuutta heidän omaan motivaatioonsa. Kyselyn tuloksena saatiin eri motivaatiotekijöiden keskimääräinen koettu merkitys. Nämä kyselylomakkeella saadut tulokset on myös esitetty liitteenä tässä tutkimuksessa. Lomakkeen perusteella saadaan hieman kuvaa siitä, mitä henkilöstö eri motivaatiotekijöistä ajattelee. Tässä vaiheessa tutkimusta huomattiin myös selkeästi, että motivaatio on henkilökohtaisesti muuttuva ja siihen vaikuttavat tekijät koetaan eri tavoin. On mielenkiintoista huomata esimerkiksi vastaajien motivaatiotekijöiden arvostuksen eroavan hyvinkin paljon jo Maslowin (1954) tarvehierarkian malliin peilattuna. Osa henkilöstöstä painotti selkeästi enemmän sosiaalisia tarpeita tyydyttäviä tekijöitä, kun taas osa arvosti selkeästi enemmän mahdollisuutta saada arvostusta ja omia saavutuksia työssä. Esimerkiksi palkka, joka lukeutuu turvallisuuden tarpeisiin, oli yksi muuttuja, jossa vastaukset vaihtelivat suuresti.

Kyselylomakkeen perusteella nostettiin esiin eniten vaikuttaviksi motivaatiotekijöiksi nousseet osa-alueet ja näistä koottiin teemat tarkempia haastatteluja varten. Näihin teemoihin kuuluivat työyhteisön jäsenet, oman työn laatu ja tuloksen näkeminen, avun saaminen työssä, työilmapiiri, esimies ja hyvin rakennetut tiimit. Haastatteluissa näitä ominaisuuksia korostettiin ja haastateltavat kuvailivat teemoja omin sanoin, keskustelunomaisesti. Haastattelussa saatiin selkeästi lisää tietoa kyseisten teemojen vaikutuksesta työmotivaatioon. Työyhteisön jäsenet nähtiin lähes poikkeuksetta yhtenä eniten omaan motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Haastattelutilanteissa huomattiin kuitenkin usein, että nämä motivaatiotekijät ovat toisiinsa sidoksissa ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Esimerkiksi työyhteisön jäsenet vaikuttavat siihen, minkälainen työilmapiiri on. Toisaalta esimiesten vastuulla on tiimien rakentaminen, joka taas on vahvasti kytköksissä siihen, kenen työyhteisön jäsenten kanssa työntekijät ovat milloinkin tekemisissä. Jos ajatellaan vielä avun saamisen teemaa, niin siihen vaikuttavat vahvasti esimies, sekä muut työyhteisön jäsenet, kuten kollegat. Oman työn laatuun ja etenkin tulokseen vaikuttaa taas se, kenen kanssa työskentelet ja minkälaiseen tiimiin, milloinkin kuulut. Nämä olivat taas pitkälti esimiehestä johtuvia muuttujia, jolloin päästään jälleen takaisin esimiehen vastuuseen. Haastatteluissa nostettiin esiin myös esimiehen merkitys työilmapiirin luonnissa. Esimiehen roolia ja sen tärkeyttä ei voida siis liikaa korostaa. Erittäin moni esimiestyön eri osa-alue on tiukasti kytköksissä työmotivaation tärkeimmiksi koettuihin osa-alueisiin.

Haastatteluissa ilmeni lisäksi muuttuja, jota ei kyselytutkimuksen perusteella voitu saada selville. Herzbergin (1959) mukaan erilaiset tekijät vaikuttavat työmotivaatioon eri tavalla. Vaikutus voi olla joko positiivista tai negatiivista, eli työtyytyväisyyttä lisääviä tai työtytymättömyyttä lisääviä tekijöitä. Haastatteluissa eri henkilöt kuvailivat erilaisia teemoja hieman eri tavoin ja eri suuntaisella

vaikutuksella heidän motivaatioonsa. Esimerkiksi tiimin rakentamiseen liittyen hyvin rakennetun tiimin vaikutus motivaatioon oli selkeästi positiivista. Toisaalta osa haastateltavista kertoi huonosti rakennetun tiimin vaikuttavan negatiivisesti työmotivaatioon. Kummassakaan tilanteessa ei käynyt selväksi olisiko kumpikaan muutos, hyvästä huonoksi tai huonosta hyväksi, muuttanut tilannetta neutraaliksi. Näin ollen onkin vaikeaa luokitella esimerkiksi tiimin rakentamista Herzbergin (1959) teorian mukaisesti joko hygienia- tai motivaatiotekijäksi. Se, mitä tästä voidaan kuitenkin päätellä on, että motivaattoreilla on selkeästi kaksisuuntaisia vaikutuksia. Nämäkin asiat voidaan kokea eri henkilöiden kesken eri tavoin. Jolloin voidaan taas todeta motivaation olevan henkilökohtainen ominaisuus. Seuraavaksi tiivistetään tutkimuksen tulokset teemoittain ja kerrataan muita tekijöitä, joita haastatteluissa nousi esille teemojen ulkopuolelta.

Työyhteisön jäsenet, kuten kollegat, esimiehet ja toisaalta alaiset, muodostivat kyselylomakkeen perusteella eniten motivaatioon vaikuttavan osa-alueen. Tämä nousi esille myös haastatteluissa. Haastateltavista kaksi mainitsi työkaveiden olevan eniten työmotivaatioon vaikuttava tekijä. Fiber Highwaylla todettiin tilanteen työyhteisön jäsenien osalta olevan hyvä. Työyhteisön jäsenten välillä vallitsee epävirallinen ilmapiiri ja hierarkian taso työntekijöiden välillä on matala. Erityistä kehua sai myös esimiesten tavoitettavuus. Toinen asia, joka nousi esille, oli avun saaminen ongelmatilanteissa sekä kollegoilta, että esimiehiltä. Tähän aiheeseen palaamme vielä tuonnempana. Kommunikointi on lähtökohtaisesti helppoa ja esimiesten kuvailtiin olevan aina yhden puhelinsoiton päässä. Yksi haastateltavista totesi myös, että esimiehille soittaessa ei ikinä tule sellaista tunnetta, että soittamisesta aiheutuisi häiriötä. Tämä on erittäin tärkeää. Tällaiset asiat vaikuttavat selkeästi myös kokonaisuudessaan hyvään työilmapiiriin. Työyhteisön jäseniin liittyen suurin ongelma on uusien työntekijöiden osuus koko henkilöstöstä. Tämän koettiin aiheuttavan ongelmia esimerkiksi perehdytyksen, työkuorman ja tehokkuuden puolella. Tehokkuus onkin yksi asia, jota digitalisaation ajan sukupolvet arvostavat erittäin paljon (Iorgulescu 2016; Strauss & Howe 2000, 43).

Tehokkuus liittyy olennaisena osana seuraavaan teemaan, oman työn laadun ja tuloksen näkemiseen. Tämä osa työstä koettiin hyvin merkittäväksi. Fiber Highwayn henkilöstö arvostaa haastattelujen perusteella selkeästi tehokkuutta, keskittymistä ja työn laatua. Pieni kiire tuntuu olevan jopa kannustava tekijä työssä. Laadukkaan työn merkitystä kuvailtiin haastatteluissa Suureksi motivaation kannalta. Erään haastateltavan mukaan laadukasta työtä on tärkeä tehdä, sillä jos siitä alkaa tinkimään, alkaa motivaatio työntekoa kohtaan laskea kokonaisuudessaan. Tästä syntyy noidan kehä, jossa sekä laatu, että työmotivaatio laskee. Haastateltavien joukossa myös visuaalisuus korostui ja tämä liittyy myös laadukkaaseen työn tekemiseen sekä oman työn laadun näkemiseen. Henkilöstön mielestä on tärkeää tehdä siistiä ja hyvää jälkeä. On palkitsevaa, kun saa nähdä oman työn jälkeä sen ollessa visuaalisesti kaunista. Tuloksellisuus näkyy myös henkilöstön halussa kehittyä. Esimerkiksi haasteiden etsiminen ja halukkuus lisäkoulutukseen olivat asioita, jotka koettiin motivoiviksi. Laatuun ja tu-

loksellisuuteen liittyen motivaatiota laskeviksi tekijöiksi mainittiin muiden tekemän työn laatu ja uusien työntekijöiden lisääntyminen työyhteisössä. Eräs haastateltavista totesi, että jos joku on tehnyt edellisen työn kiinnittämättä huomiota työn laatuun, vaikuttaa se myös omaan työn laatuun, kun työtä tehdään samassa kohteessa. Uusien työntekijöiden määrän lisääntyessä yhä enemmän aikaa menee heidän perehdyttämiseensä. Tällöin joudutaan usein tinkimään laadusta, kun aikataulut ovat tiukat.

Kiireessä ja paineen alla työskennellä avun saamisen tärkeys korostuu. Uudet työntekijät, sekä työntekijät jotka muistelivat aikaa, jolloin he olivat vasta aloittaneet, kokivat avun saamisen olevan helppoa. Heidän mielestään he saivat tarpeeksi apua ja neuvoja sekä ohjeistusta helposti. Myös kokeneemmat työntekijät kokivat saavansa apua hyvin esimerkiksi ylemmältä johdolta. Organisaation sisällä koettiin avun pyytämisen myös olevan helppoa. Aina voi kysyä, eikä ongelmia tarvitse miettiä yksin. Tähän avun pyytämisen kulttuuriin on selkeästi työyhteisössä myös kannustettu. Tiimien sisäisessä avun saannissa oli kuitenkin ajoittain hieman ongelmia, etenkin kokeneempien työntekijöiden keskuudessa. Vaikka he kokivatkin saavansa ohjeita ja neuvoja tarpeen tullessa helposti, niin käytännön työnteossa saatava apu oli satunnaisesti vaikeaa. Osa työntekijöistä koki tekevänsä erittäin paljon töitä lähes täysin yksin, sillä uusien työntekijöiden osaaminen ei ole vielä sillä tasolla, että heistä olisi tietyissä tilanteissa apua. Tämä on kuitenkin vain ajan kysymys ja tämä osa-alue työstä on todennäköisesti tällä kirjoitushetkellä jo parantunut työntekijöiden osaamisen kehittyessä. Myös työn ja vastuun määrää tulisi tiettyjen haastateltavien mielestä jakaa tasaisemmin. Tämä viittaa selkeästi Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoriaan, jossa vertaamme omaa palkkio-panos-suhdettamme muiden vastaavaan. Jos tämä suhde eroaa, koemme tilanteen epäoikeudenmukaiseksi. Avun saamiseen ja perehdytykseen liittyen Iorgulescu (2016, 48-49) on korostanut mentoroinnin tärkeyttä ja merkityksellisyttä kyseisten sukupolvien keskuudessa. Perehdytyksen ja kouluttamisen merkitys on siis tärkeä, ei pelkästään kokeneempien työntekijöiden työtaakan vähentämiseksi, vaan myös itse perehdytettävälle.

Työilmapiiri oli haastattelutilanteissa useiten tärkeimmäksi koettu tema työmotivaatioon liittyen. Aiheena työilmapiiri myös sai todella paljon kehuja ja ilmapiiriin kerrottiin olevan erittäin hyvällä tasolla. Tietynlainen ryhmäorientoituneisuus ja tiimityön merkityksen korostaminen on mainittu aikaisemmissa tutkimuksissa usein (Alsop 2008, 6; Debaro ym. 2015; Strauss & Howe 2000). Hyvä työilmapiiri korostuukin juuri tiimihengessä. Fiber Highwayllä tiimihengen koettiin olevan hyvä ja työpaikalla oli tunne, että kaikki puhaltavat yhteen hiileen ja työskentelevät yhteisten päämäärien tavoittamiseksi. Ilmapiirin koettiin olevan myös avoin uusille ideoille, sekä tukevan luovuttaa työnteossa. Nämä ovat asioita, jotka milleniaalit ja Z-sukupolven edustajat kokevat työssään tärkeiksi (Debaro ym. 2015; Iorgulescu 2016). Myös aikaisemmin mainittu avoin kulttuuri, matala hierarkian taso ja epävirallisuus henkilöstön välisissä suhteissa ja kommunikoinnissa ovat tekijöitä, joilla on haastattelujen sekä aikaisemman tutkimuksen mukaan positiivinen vaikutus työntekijöihin sekä työilmapiiriin (Auvi-

nen 2017; Collin 2017; Debaro ym. 2015). Myöskään virheistä rankaisematta jättäminen on tärkeä asia luovan ja innovaatioihin kannustavan ilmapiirin luomisessa. Eräässä haastattelussa todettiin, että esimiehet eivät Fiber Highwayllä ”ala huutaa naama punaisena”, jos virheitä työn tekemisessä tapahtuu. Työilmapiirissä oli kuitenkin myös hieman parannettavaa haastatteluiden perusteella. Esimerkiksi työstä johtuva stressi nousi puheenaiheeksi. Jatkuva kiire, henkilöstön puute, uuden henkilöstön perehdytys ja tietyissä tehtävissä ilmenevä työkuorman epätasainen jakautuminen ovat asioita, jotka aiheuttavat mahdollisesti stressiä työyhteisössä. Haastatteluissa kuitenkin todettiin, että stressi on pysynyt vielä toistaiseksi siedettävänä, eikä sillä ole toistaiseksi ollut vaikutusta työnteeseen. Tällaiset ongelmat tulisikin pyrkiä ennaltaehkäisemään, ennen kuin ne alkavat vaikuttaa työmotivaatioon tai jopa työhyvinvointiin.

Työyhteisön jäseniä käsittelevässä kappaleessa mainittiin lyhyesti esimiestyön tärkeydestä esimerkiksi viestinnän ja hyvän työilmapiiri luomisen näkökulmasta. Esimiestyöllä kerrottiin haastatteluissa olevan vaikutus suoraan motivaatioon, mutta myös vaikutus muihin tutkimuksen teemoihin ja näin myös epäsuoraa vaikutusta motivaatioon. Viestinnän kerrottiin toimivan etenkin alhaalta ylöspäin. Esimiehet ovat lähes aina tavoitettavissa ja organisaatiossa rohkaistaan työntekijöitä olemaan esimiehiin yhteydessä, jos he ovat epävarmoja tekemisestään tai kohtaavat työssään ongelmia. Toisaalta viestintää ylemmältä johdolta alaspäin toivottiin enemmän. Ylemmältä johdolta kommunikaatio työnjohdolle sai positiivista palautetta. Tämän kommunikaatioketjun kerrottiin kuitenkin usein katkeavan työnjohtoon. Moni kuvaili tilannetta kertomalla, että usein viikon alussa työnjohto kertoo, minne työtä mennään tekemään, mutta muu tieto esimerkiksi projektin kestosta tai tarkoituksesta ei koskaan selviä muille tiimin jäsenille. Tämän kerrottiin vaikuttavan työmotivaatioon negatiivisesti. Myös tässä suhteessa tulisi pyrkiä luomaan avointa työilmapiiriä. Nykyään henkilöstö ei tule työpaikalle vain tekemään työtä, vaan he haluavat tietää oman työnsä tärkeemmän merkityksen ja tuntea näin työnsä merkitykselliseksi (Clark 2016; Debaro 2015). Myös palautteen antamisen merkitystä Y- ja Z-sukupolvien kohdalla on korostettu (Clark 2016; Debaro 2015). Haastattelussa myös tämä teema nousi esille. Osa haastateltavista koki saavansa palautetta tarpeeksi työstään ja jonkinlaisessa esimiesasemassa olevat henkilöt kertoivat myös itse antavansa palautetta päivittäin. Kuitenkin useasti kerrottiin palautteen antamisen olevan vavailevaa. Haastatteluissa kerrottiin esimerkiksi, että työssä kului pahimmillaan useampi kuukausi ilman minkäänlaista palautetta. Toivottavaa palautetta olivat etenkin kehuja hyvin tehdystä työstä, mutta myös rakentavaa palautetta toivottiin. Sen nähtiin vaikuttavan myös positiivisesti motivaatioon. Eräässä tilanteessa haastateltava kertoi hänen tiiminsä tehneen vaaditun työn hieman nopeammin kuin tavallisesti, jolloin huonommasta laadusta annettiin välittömästi palautetta. Tämä herätti tiimin työntekijät ymmärtämään laadun merkityksen ja sai heidät pyrkimään tilanteen korjaamiseen mahdollisimman nopeasti. Esimiesten kuvailtiin kokonaisuudessaan olevan osaavia, ammattitaitoisia ja kokonaisuudessaan päteviä omassa työssään.

Viimeisimpänä teemana tutkimuksessa käsiteltiin hyvin rakennettujen tiimien merkitystä työmotivaation kannalta. Haastatteluissa todettiin tiimien vaikutuksen olevan selkeä. Tiimien rakentamisessa tulisi ottaa huomioon sekä tiimin jäsenten osaamisen yhteensopivuus, että heidän persoonallisuus piirteensä. Haastatteluissa ilmeni, että tällä hetkellä organisaatiossa haastateltavien näkemysten mukaan enemmän huomiota kiinnitetään juuri osaamisen näkökulmaan. Persoonallisuuden painoarvo koetaan siis pienemmäksi tiimien suunnitteluun liittyvissä päätöksentekotilanteissa, mutta sen koetaan kuitenkin olevan merkityksellinen. Työntekijät kuvailevat työyhteisöä monimuotoiseksi ja keskenään melko erilaiseksi. Organisaatiossa työskentelee paljon nuoria, mutta toisaalta useita jo kokeneempiäkin työntekijöitä. Heidän taustansa työkokemuksen ja koulutuksenkin osalta on melko monipuolista. Nämä asiat koettiin kuitenkin lähtökohtaisesti positiivisena asiana. Tiimien vaihtuvuus on suurta ja välillä tiimit muokkautuvat useamman kerran viikossa. Toisaalta sama tiimi voi tehdä yhdessä töitä tietyn projektin eteen monta viikkoa. Tällaisessa vaihtelevuudessa työntekijät näkivät sekä positiivisia että negatiivisia puolia. Positiivisia tekijöitä oli muihin työntekijöihin tutustuminen. Organisaatiossa on aloittanut paljon uusia työntekijöitä ja kaikki eivät vielä tunne toisiaan. Toisaalta, jos työntekijä ei tule sen hetkisen tiimin kanssa hyvin toimeen ja esimerkiksi henkilökemiat eivät kohtaa, niin tiimin vaihtuminen on positiivinen muutos. Tämä toimii toisaalta myös toisin päin. Jos tiimin jäsenet tulevat poikkeuksellisen hyvin toistensa kanssa toimeen voi muutos olla negatiivinen. Tämä jatkuva muutos sotkee myös työntekijöiden mielestä tietyllä tavalla työntekemisen sujuvuutta. Kun olet juuri oppinut tuntemaan sen hetken tiimisi jäsenet sekä heidän toimintatapansa ja työt alkavat sujumaan ongelmitta, voi tiimin vaihdos olla heti edessä. Tietysti kun projekteja on useita päällekkäin ja ne ovat eri pituisia sekä vaativat erikokoisia tiimejä, niin työn suunnittelussakin on varmasti haasteita. Asia, joka nähtiin myös kehityskohteena, oli tiimien välisen kokemuksen jakaminen tasaisemmin. Tällä hetkellä haastateltavat kokivat, että joissakin tiimeissä oli paljon enemmän osaamista kuin toisissa. Kokemuksen jakamisen merkitys tiimien välillä korostuu juuri tällä hetkellä, kun valtaosa yrityksen työntekijöistä on uusia.

Lopuksi päädyttiin nostamaan esiin myös muita teemoja, jotka toistuivat haastattelutilanteissa ja joita ei oltu tutkimuksen alkuperäisessä teemoittelussa osattu ottaa huomioon. Alkuperäisten teemojen lisäksi haastatteluissa toistui tietyt tekijät, joilla todettiin olevan vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon. Nämä tekijät mainittiin jo aikaisempia teemoja läpikäydessä, mutta ne päätettiin koota omaksi erilliseksi osioksi.

Ensimmäisenä asiana ja ehkä eniten haastatteluissa korostui perehdytyksen merkitys. Perehdytyksen laadun koettiin vaikuttava todella moneen asiaan. Itseasiassa lähes kaikkiin yllä jo esiteltyihin teemoihin tavalla tai toisella. Laadukkaalla perehdytyksellä voitaisiin haastateltavien mielestä vaikuttaa esimerkiksi työn laatuun, avun saamiseen, työilmapiiriin ja tiimien toimivuuteen. Kun uudet työntekijät on hyvin perehdytetty pystyvät he toimimaan itsenäisesti ja tehokkaasti nopeammin. Tämä vaikuttaa työn laatuun sekä tulokseen, mutta myös siihen miten heidän kollegansa kokevat saavansa apua omassa työssään. Tämä

puolestaan vaikuttaa työilmapiiriin, joka on suoraan kytköksissä siihen kuinka hyvin tiimit toimivat.

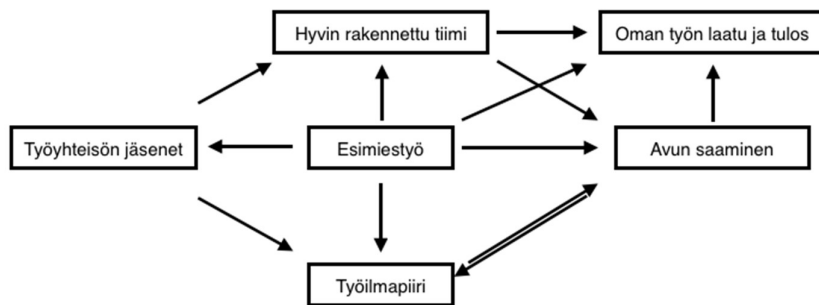
Toisena tekijänä, hieman perehdytykseen liittyen, nousi esiin uudet työntekijät. Uusien työntekijöiden ei koeta suoraan olevan taakka ja lisäävän työkuormaa muilla. Uudet työntekijät osattiin jopa nähdä positiivisena asiana, vaikkakin heidän perehdytyksellä on työllistävä vaikutus. Yksi haastateltavista totesi sen olevan hyvä asia, että työntekijöitä tulee lisää. Ensinnäkin se kertoo hänen mukaansa siitä, että yrityksellä menee hyvin ja töitä on tiedossa myös jatkossa. Toisaalta, jos työn määrä nousee ja uusia työntekijöitä ei otettaisi organisaatioon sisään, lisääntyisi muiden työmäärä huomattavasti. Uusi henkilöstö koettiin kuitenkin tärkeänä muuttujana. He vaikuttavat työyhteisöön, työilmapiiriin, työmäärään, tiimien rakentamiseen ja moneen muuhunkin asiaan. Näistä syistä uuden henkilöstön palkkaaminen nousi usein esille, mutta kuten mainittu, ei suinkaan pelkästään negatiivisessa mielessä.

Luovuus, innovointi, ratkaisukeskeisyys, käytännönläheisyys, haasteet sekä vastuun saaminen ovat työssä itsessään ilmeneviä ominaisuuksia, joilla kaikilla koettiin olevan vaikutus työmotivaatioon. Eräässä haastattelussa mainittiin, että uusien ideoiden esitleminen muille työyhteisössä on yksi asia, joka motivoi. Toisaalta luovuuden käyttäminen ja improvisointi käytännön työtehtävissä koettiin myös merkitykselliseksi. Tällaista luovaa ilmapiiriä tulisikin pitää yllä, koska sillä näyttäisi olevan selvä vaikutus työntekijöiden motivaation kannalta. Tämän ilmapiirin nähdään olevan lähtöisin organisaation johdosta. Työ on pitkälti melko rutiininomaista, mutta silti lähes kaikki haastateltavista kertoivat kokevansa töissä haasteita ja ongelmatilanteita, joiden ratkaiseminen tuo työpäivään sisältöä ja pitää työn kiinnostavana. Olisikin tärkeää mahdollistaa työntekijöiden itsensä haastaminen ja kehittyminen työssä, sillä tämä lisää mielenkiintoa työtä kohtaan.

Viimeisimpänä keskusteluissa esiin nousi erilaiset virkistymistilaisuudet. Niiden koettiin kokonaisuudessaan olevan hyvä keino henkilöstön motivaation tason nostamiseksi työyhteisössä. Näiden tilaisuuksien kerrottiin esimerkiksi kehittävän työilmapiiriä, tiimihenkeä ja yhteisöllisyyttä. Kaikki näistä asioista koettiin myös motivoiviksi. Suomessa on työpaikoilla vallinnut vahva saunailtakulttuuri. Saunaillat ovat olleet mahdollisuus unohtaa työnteko hetkeksi, rentoutua ja hioa tiimihenkeä. Hauskanpito ja keskittyminen yhdessä johonkin muuhun kuin työntekoon saunailan merkeissä on ollut ja on edelleen tapana useissa organisaatioissa ja urheilujoukkueissa. Haastattelussa useampi haastateltava kertoi, että nämä saunaillat ovat oiva tapa parantaa työilmapiiriä ja tutustua paremmin työyhteisön jäseniin. Hieman yllätyksellistä oli kuitenkin, että haastateltavista suurimman osan mielestä olisi paljon parempiakin vaihtoehtoja yhteiseen ajanviettoon. Haastatteluissa ehdotettiin esimerkiksi päivää mikroautoilun merkeissä tai joukkueittain tapahtuvaa paintball-sotaa. Myös esimerkiksi yhteinen illallinen vapaa-ajalla olisi mahdollinen vaihtoehto jatkuvalle saunomiselle. Saunaillat nähtiin pääsääntöisesti kyllä positiivisena vaihtoehtona, mutta ei välttämättä ainoana tai parhaana. Haastatteluissa nousi jopa muutaman kerran esille

negatiivisia mielipiteitä saunailloista. Kaikki eivät siis välttämättä haluaisi osallistua näihin tilaisuuksiin lainkaan, vaikka asiasta kysyttäessä ilmoittivat kuitenkin olevansa kiinnostuneita muista ajanviettomahdollisuuksista. Näyttäisikin hieman siltä, että nykyisten digitalisaation ajan sukupolvissa yhteisöllisyys korostuu yhä edelleen, mutta keinot tämän lisäämiseen voisivat olla erilaiset kuin aikaisemmin. Virkistäytymistilaisuudet nähdään usein mahdollisuutena virkistäytyä esimerkiksi fyysisten aktiviteettien tai kilpailujen merkeissä.

Lyhyenä yhteenvedona voidaan todeta, että moni asia vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Työelämässä aktiivisena olevat sukupolvet vaihtuvat ja nykyiset digitalisaation ajan sukupolvet eroavat luonnollisesti aikaisemmista. Tämä tutkimus tukee puolestaan myös aiempia tutkimuksia aiheeseen liittyen. Yhtäläisyyksiä Y- ja Z sukupolvista tehtyjen tutkimusten ja tämän tutkimuksen tulosten välillä on selkeästi. Lopuksi halutaan vielä korostaa, että todellisuudessa nämä teemat, jotka nousivat tutkimuksessa ovat vahvasti myös yhteydessä toisiinsa. Alla olevassa kuviossa (kuvio 6) on esitelty teemojen keskinäisiä vaikutussuhteita. Tämä on merkityksellinen asia työmotivaation näkökulmasta, sillä se korostaa käsitteen moniulotteisuutta ja monimutkaisia syy-seuraus suhteita. Työmotivaatiossa ongelmat yhdellä osa-alueella heijastuvat muihinkin osa-alueisiin, jolloin negatiivinen vaikutus kertaantuu ja vaikuttaa moninkertaisesti työmotivaatioon kokonaisuudessaan.



KUVIO 6 Teemojen väliset keskinäiset vaikutussuhteet

Kuten kuviosta voidaan tulkita, esimiestyöllä on vaikutus suoraan kaikkiin muihin käsiteltyihin teemoihin. Esimiehet rakentavat tiimit, luovat osaltaan työilmapiiriä, valitsevat työyhteisön jäsenet, auttavat työntekijöitä heidän ongelmatilanteissaan sekä vaikuttavat koulutuksella ja perehdytyksellä työntekijöiden osaamiseen, joka puolestaan heijastuu työn laatuun ja tulokseen. Työyhteisön jäsenet puolestaan vaikuttavat työpaikalla ilmenevään ilmapiiriin sekä tiimien rakentamiseen ja kokoonpanoon. Työilmapiiri taas vaikuttaa siihen, minkälainen avunannon kulttuuri työpaikalle syntyy. Toisaalta avun saaminen sekä antaminen puolestaan voivat rakentaa parempaa työilmapiiriä. Avun saamiseen vaikuttaa myös hyvin rakennetut tiimit, joissa apua saa todennäköisesti enemmän. Tiimien kokoonpano vaikuttaa myös työn laatuun ja tulokseen, kuten myös avunantaminen työssä. Kaikki nämä vaikuttavat erikseen motivaatioon, kuten

aikaisemmin on todettu, mutta niiden vaikutus motivaatioon voi olla myös epäsuoraa niiden vaikuttaessa muihin työntekemisen ja motivaation osa-alueisiin.

Onkin tärkeää johtamistyön näkökulmasta ymmärtää työmotivaation monipuolisuus käsitteenä sekä myös sen toimintaperiaatteissa. Jos työpaikalla ajatellaan esimerkiksi tiimien rakentamisella olevan vain pieni osuus työmotivaation rakentumisessa, voi tämä aiheuttaa ongelmia, kun ilmenee tiimien kokoonpanolla olevan vaikutusta muihinkin motivaation osa-alueisiin. Tämäkin kuvio on yksinkertaistettu ja esimerkit ovat yksittäisiä. Todellisuudessa vaikutukset ovat vielä moniulotteisemmat ja erilaisten teemojen vaikutuksia muihin teemoihin on useita. Seuraavaksi esitellään laajemmin mahdolliset johtopäätökset tämän tutkimuksen tuloksista sekä pohditaan mahdollisia suuntia tulevaisuuden tutkimuksille.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tässä tutkimuksessa pyrittiin lisäämään tietoa digitalisaatiosta ja varsinkin sen aikana kasvaneista sukupolvista. Tarkemmin tutkimuksessa perehdyttiin näiden sukupolvien työmotivaatioon, sekä heidän merkityksellisiksi kokemiinsa motivaatiotekijöihin. Kyseinen tapaustutkimus suoritettiin yhteistyössä Fiber Highway Finland Oy:n kanssa ja tutkimuksen kohteena oli kyseisen organisaation henkilöstö. Tästä näkökulmasta tutkimus tarjoaa myös lisätietoa kyseisestä tilanteesta, eli Fiber Highwayn työntekijöiden kokemista motivaatiotekijöistä ja siitä, kuinka motivoivana he nykyistä työtään pitävät sekä minkä tekijöiden he kokevat olevan kaikista merkityksellisimpiä.

Tutkimus tuo lisää tietoa digitalisaation ajan sukupolvista sekä heidän suhtautumisestaan työhön ja odotuksista työntelemiseen liittyen. Tarkemmin tutkimuksessa kuvaillaan heitä työssä motivoivia tekijöitä ja ominaisuuksia, joita he kaipaavat työnantajalta, työyhteisöltä ja työltä itseltään. Vaikka edellä onkin todettu työmotivaation kokemisen olevan henkilökohtaista ja eri muuttujien vaikuttavan eri henkilöihin eri tavoin, on joitain yhteisiä suuntaviivoja löydettävissä. Tutkimustulosten tulkitsemisvaiheessa kiinnitettiin paljon huomiota aikaisempaan tutkimukseen. Näiden aikaisempien tutkimusten tulosten perusteella oli nimettävissä Y- ja Z-sukupolviin yleistettävissä olevia ominaisuuksia. Näitä olivat esimerkiksi jatkuvan palautteen saamisen tärkeys, matala hierarkian taso ja epävirallisuus. Nämä ominaisuudet kävivät ilmi myös haastatteluista ja useat niistä oli johdettavissa suoraan esillä olleiden haastatteluteemojen alle. Voidaankin todeta, että kyselytutkimuksen perusteella valitut teemat, sekä haastatteluista saatu tarkempi tieto ja kuvaukset eri motivaatiotekijöistä vahvistavat näitä aikaisemmissa tutkimuksissa esiin nousseita ominaisuuksia kyseisistä digitalisaation aikana kasvaneista sukupolvista.

Tutkimustuloksia voidaan käyttää paitsi kohdeorganisaation toiminnan kehittämiseen, myös yleisemmin kyseisten sukupolvien johtamistyön tukena. Tutkimus ei pyrkinyt luomaan yleispätevää teoriaa liittyen digitalisaation vaikutuksiin työmotivaation alueella tai digitalisaation ajan sukupolvien työmotivaation johtamiseen, mutta se tuo lisää tietoa kyseisten sukupolvien ominaisuuksista ja

erityispiirteistä, sekä lisää ymmärrystä digitalisaatiosta ja sen mahdollisista vaikutuksista.

Fiber Highway Finlandin organisaation näkökulmasta voidaan päätellä henkilöstön motivaation olevan kokonaisuudessaan hyvällä tasolla. Haastattelussa vastaukset keskittyivät selkeästi työn positiivisiin ominaisuuksiin ja kysyttäessä kehitysalueista tai parannuskohteista, vastaukset olivat yleisesti melko lyhyitä. Erityisesti keuhuttiin esimiestyöskentelyä ja johdon toimintaa organisaatiossa. Haastattelussa mainittiin esimerkiksi avoimen ilmapiirin luominen, kommunikaatioon kannustaminen, yleisesti hyvästä työilmapiiristä huolehtiminen ja sen kehittäminen sekä matalan hierarkian tason ylläpitäminen. Työyhteisö ja työilmapiiri olivat kokonaisuudessaan osa-alueita, jotka saivat positiivista palautetta. Ryhmähenki organisaatiossa on hyvä ja työntekijät kokivat työskentelevänsä yhteisten päämäärien eteen ja etenkin kaikkien työskentelevän samojen päämäärien eteen. Henkilöstö organisaatiossa on melko monipuolista ja erilaisia taustoja omaavia. Tämä koettiin suurimmaksi osaksi positiivisena asiana ja toisaalta työyhteisöä kuvailtiin keskenään saman henkiseksi, joka puolestaan auttaa hyvän ilmapiirin luomisessa. Myös työtehtävien vaihtelevuus, uuden oppiminen ja oman osaamisen kehittäminen sekä vastuun saaminen olivat asioita, joilla motivaatio on pysynyt hyvänä työsuhteen aikana.

Kehityskohteita kuitenkin löytyi. Esimerkiksi viestintä ja kommunikaatio toimivat erinomaisella tavalla organisaatiossa alhaalta ylöspäin. Työntekijät kokevat saavansa apua ja neuvoja aina, kun he niitä tarvitsevat. Esimiehet ovat helposti tavoitettavissa ja kynnys yhteydenottoon on matala. Toisaalta viestintä ylhäältä alaspäin mainittiin parannuskohteena muutamaankin kertaan. Haastattelujen joukossa ilmeni useampaan otteeseen sama mielipide siitä, että tietoa pitäisi jakaa työntekijöille enemmän. Projektien kestoista, mahdollisista tulevista projekteista ja työn määrästä sekä hieman tulevien projektien sisällöistä. Työntekijöitä selkeästi kiinnostaisi tietää, miksi he tekevät työn alla olevia projekteja ja he osoittivat muutenkin huomattavaa kiinnostusta työn eri osa-alueisiin. Perehdytysprosessi oli toinen asia, johon tulisi kiinnittää haastattelujen perusteella enemmän huomiota. Perehdytys on osa-alue, jolla on merkitystä moneen haastattelun perustana käytetyistä teemoista. Se vaikutti oman työn laatuun ja tuloksen näkemiseen, työilmapiiriin, tiimityön sujuvuuteen ja tiimien rakentamiseen. Nämä kaikki alueet koettiin työssä eniten motivaatioon vaikuttaviksi ja jos yksi tekijä voi vaikuttaa selkeästi suurimpaan osaan näistä merkittävimmistä tekijöistä, on se todennäköisesti myös motivaation näkökulmasta kokonaisuudessaan merkittävä osa-alue. Kuten aikaisemmissa tutkimuksissakin todettiin, on palautteen saaminen näiden kahden sukupolven edustajien keskuudessa tärkeää (Clark 2016; Debaro ym. 2015). Työntekijät haluavat kehittyä ja kokevat palautteen saamisen kriittiseksi tästä näkökulmasta. Haastattelussa suurin osa työntekijöistä koki, että palautetta pitäisi antaa enemmän. Palautetta kaivattiin hyvin tehdystä työstä, mutta sen kerrottiin olevan tärkeää myös tilanteissa, joissa työt eivät suju.

Jatkotutkimusta kuitenkin tarvitaan. Digitaalinen vallankumous on parhailaan ajankohtainen ilmiö, jonka alueella tapahtuu jatkuvaa muutosta ja

kehitystä, joka vaikuttaa toimintaamme erittäin monipuolisesti. Organisaatioiden ja liiketoiminnan näkökulmasta digitalisaation vaikutuksista sekä sen mukanaan tuomista haasteista ja mahdollisuuksista tarvitaan lisää tietoa. Vaikka digitalisaatiota on aiheena tutkittu melko laajasti, emme vielä tiedä siitä tarpeeksi. Sen vaikutukset tulevat todennäköisesti ylettymään kauas tulevaisuuteen, joten jatkuvan tutkimuksen tekeminen aiheesta on tarpeellista.

Aiheen rajaaminen eri tavoin mahdollistaisi myös syvällisemmän tiedon keräämisen tutkittavasta aiheesta. Tuleva tutkimus voisi esimerkiksi keskittyä tarkemmin tässä tutkimuksessa korostuneeseen esimiehen ja työnjohton rooliin näiden sukupolvien työmotivaation näkökulmasta. Näin pystyttäisiin mahdollisesti tarjoamaan tämän päivän ja tulevaisuuden esimiehille työkaluja kyseisten sukupolvien johtamiseen ja ehkäistäisiin mahdollisia ongelmia, joita tämä sukupolvenvaihdos tuo mukanaan.

Kyseisen tutkimuksen ollessa tapaustutkimus ja kuvaavan tiettyä tilannetta, tietyssä ympäristössä ja rajoitetussa joukossa ihmisiä, kaivataan tutkittavasta työmotivaation aiheesta myös lisää tietoa. Tutkittava organisaatio ja näin ollen tutkimusjoukko on kooltaan melko pieni. Tutkimusta olisi mahdollisuus laajentaa eri aloille ja tutkia esimerkiksi sekä uudempia digitalisaation mukanaan tuomia aloja, kuten ohjelmiston kehitys alaa, että perinteisempiä aloja. Näitä vanhempia teollisuuden aloja ei sovi unohtaa, vaikka kehitystä tapahtuu jatkuvasti. Z-sukupolvi on tällä hetkellä aloittamassa siirtymisen oppilaitoksista työelämään ja se tulee muuttamaan käsityksiämme työnteosta. Iorgulescun (2016) mukaan Z-sukupolvi tulee edelleen muokkaamaan esimerkiksi koulutusjärjestelmiämme ja työmarkkinoita. Tämän takia olisi tärkeää lisätä ymmärrystä näistä uusista sukupolvista, jotka tulevat korvaamaan tällä hetkellä ikääntyvät sukupolvet ja olemaan osa organisaatioitamme pitkään.

LÄHTEET

- Addor, M. L. 2011. Generation Z: What is the Future of Stakeholder Engagement? Institute for Emerging Issues. NC State University, 1- 7.
- Adams, J.S. 1965. Inequity in Social Exchanges. *Advances in Experimental Social Psychology*. New York. Academic Press, 267-300.
- Alasuutari, P. 2012. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere. Vastapaino.
- Alsop, R. 2008. *The trophy kids grow up: How the Millennial generation is shaking up the workplace*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Auvinen, T. 2017. Johtaminen ja tarinankerronta organisaatioissa digitaalisessa vallankumouksessa. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 22(2), 36-46.
- Barrett, M. & Davidson, E. 2008. Exploring the diversity of service worlds in the service economy. *Information technology in the service economy: Challenges and possibilities for the 21st century*. Springer, 1-10.
- Bijl, D.W. 2011. *Journey Towards a New Way of Working: Creating Sustainable Performance and Joy at Work*. Zeewolde. Par CC.
- Bryman, A. & Bell, E. 2015. *Business Research Methods*. Oxford. Oxford University Press.
- Carrell, M.R. & Dittrich, J.E. 1978. Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions. *The Academy of Management Review*, 3(2), 202-210.
- Chiang, C., Jang, S., Canter, D. & Prince, B. 2008. An expectancy theory model for hotel employee motivation. *Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313-322.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T., & Lemetty, S. 2017. Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylän yliopisto.
- Debaro, H., Yselande, P., Wei, D. & Adly N. 2015. *Millennials in the Workplace: Positioning Companies for Future Success*. Florida International University, USA.
- Drath, R. & Horch, A. 2014. Industrie 4.0: Hit or hype? *Industrial Electronics Magazine, IEEE*, 8(2), 56-58.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. *Teemahaastattelut: Opit ja koetukset*. Teoksessa Aaltola, J & Valli, R. 2001. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. PS-kustannus, Jyväskylä, 24-42.
- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L., & Zheng, Z. 2014. Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. *MIS Quarterly*, 38(2), 329-343.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. 2014. *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Harlow. Pearson.
- Gorman, P. 2004. *Motivation and Emotion*. London. Routledge.

- Gray, J. & Rumpe, B. 2015. Models for Digitalization. *Software & Systems Modeling*, 14(4), 1319-1320.
- Hershatler, A. & Epstein, M. 2010. Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211-223.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. 1959. *The Motivation to Work*. New York. Wiley.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hofstede, G. 1980. Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, California. Sage
- Huseman, R.C., Hatfield, J.D. & Miles, E.W. 1987. A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *The Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. *Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja*. Helsinki. Talentum.
- Iorgulescu, M. 2016. Generation Z and Its Perception of Work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47-54.
- Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A.J. 2004. Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.
- Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki. Otava.
- Latham, G.P. 2012 *Work Motivation: History, Theory, Research and Practice*. London. Sage Publications.
- Lawler, E.E. & Suttle J.L. 1973. Expectancy Theory and Job Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 482-503.
- Lämsä, A. & Päivike, T. 2004. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki. Edita.
- Maier, N.R.F. 1955. *Psychology in industry*. Boston. Houghton Mifflin.
- Maslow, A.H. 1954. *Motivation and Personality*. New York. Harper & Row.
- Matei, M. & Abrudan, M. 2016. Adapting Herzberg's Two Factor Theory to the Cultural Context of Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 95-104.
- McGregor, D. M. 1957. The Human Side of Enterprise. *Management Review*, 46, 22-28.
- Myers, K. & Sadaghiani, K. 2010. Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238.
- Neubauer, R., Tarling, A. & Wade, M. 2017. *Redefining Leadership for a Digital Age*. IMD International Institute for Management Development and metaBeratung GmbH

- Nevis, E. 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), 249-264.
- Paavola, T. 2011. Y-sukupolvi haluaa uudenlaista johtamista. *Fennia*, 1.
- Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2014. Computerization threatens one third of Finnish employment. *ETLA Brief*, 22, 2014.
- Piccinini, E., Gregory, R. W. & Kolbe, L. M. 2015. Changes in the producer consumer relationship: Towards digital transformation. *Wirtschaftsinformatik*, 1634-1648.
- Pinder, C.C. 1998. *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, New Jersey. Prentice Hall.
- Puusa, A & Juuti, P. 2011. Laadullisen lähestymistavan yleistymisen kulttuurinäkökulman myötä. Teoksessa: Puusa, A & Juuti, P (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat - perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaa*. Vantaa: Hansaprint, 31-46.
- Puusa, A & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa: Puusa, A & Juuti, P.(toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat - perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaa*. Vantaa: Hansaprint, 47-57.
- Puttonen, M. 2012. Z luo uudet arvot. *Tiede-lehti* 3/2012
- Roseberry-Mckibbin, C. 2017. Generation Z Rising. *ASHA Leader*, 22(12), 36-38.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. *Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV: Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja*. Tampere
- Saarela-Kinnunen M, & Eskola J. 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, 158-169. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Schreiber, J. 2017. *Motivation 101*. New York. Springer Publishing Company.
- Seemiller, C. 2016. *Generation Z Goes to College*. Jossey-Bass.
- Stamov-Rosnagel, C. & Biemann, T. 2012. Ageing and work motivation: A task-level perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 459-478.
- Steers, R.M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. 2004. The future of work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 379-387.
- Stolterman, E. & Fors, A. 2004. Information Technology and the Good Life. *Information Systems Research Relevant Theory And Informed Practice*, 687-692.
- Strauss, W. & Howe, N. 2000. *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York. Vintage Original, 370.
- Turner, A. 2015. Generation Z: Technology And Social Interest. *Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103-113.
- Van Eerde, W. & Thierry, H. 1996. Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and Motivation*. New York. John Wiley.
- Yoo, Y., Boland Jr, R. J., Lyytinen, K. & Majchrzak, A. 2012. Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science*, 23(5), 1398-1408.

E-LÄHTEET

- Adecco Group. 2015. Generation Z vs. Millennials.
Viitattu: 24.3.2018
<http://pages.adeccousa.com/rs/107-IXF-539/images/generation-z-vs-millennials.pdf>
- Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työpoliittinen aikakauskirja 2/2015, 26-37.
Viitattu 13.3.2018
<http://tem.fi/documents/1410877/2874993/tak22015.pdf/18dce5f0-175e4827-b563-224a16b5a71c>
- Arnold, A. 2018. Why Many Millennials Are Turning To The Internet For Education.
Viitattu: 30.3.2018
<https://www.forbes.com/sites/andrewarnold/2018/03/08/why-many-millennials-are-turning-to-the-internet-for-education/#70a206ea7ff5>
- EBSCO. 2017. Going Micro: How Companies Can Meet Millennials' Desire for Continual Learning.
Viitattu: 21.3.2018
<https://www.ebsco.com/blog-corporate/article/going-micro-how-companies-can-meet-millennials-desire-for-continual-learning>
- Fiber Highway Finland Oy. 2018.
Viitattu 21.3.2018
<https://fiberhighway.fi/>
- Frey, C. & Osborne, M. 2013. The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerization
Viitattu: 21.3.2018
https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
- Grohol, J.M. 2012. The Death of TV: 5 Reasons People Are Fleeing Traditional TV.
Viitattu: 22.3.2018
<https://psychcentral.com/blog/the-death-of-tv-5-reasons-people-are-fleeing-traditional-tv/>
- Hackel, E. 2016. Let's Take the Mystery Out of Training Millennials.
Viitattu: 21.3.2018
<http://www.labmanager.com/management-tips/2016/01/let-s-take-the-mystery-out-of-training-millennials#.WsTC-dNuaHo>
- Hernesniemi, H. 2010. Digitaalinen suomi 2020: Älykäs tie menestykseen.
Viitattu 24.3.2018
https://teknologiainfo.net/files/documents/pdf/digitaalinen_suomi-ekirja.pdf
- Korhonen, S. & Valli, K. 2014. Teollisen yrityksen digitalisoitumisen käsikirja.
Viitattu: 14.3.2018
http://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/teollisenyrityksen_kasikirja.pdf

- Landrum, S. 2017. The Connection Between Happiness And Performance For Millennials.
Viitattu: 21.3.2018
<https://www.forbes.com/sites/sarahlandrum/2017/09/29/the-connection-between-happiness-and-performance-for-millennials/#2676a6ef449b>
- Lenhart, A. 2015. Teens, Social Media & Technology Overview 2015.
Viitattu: 16.3.2018
<http://www.pewinternet.org/2015/04/09/teens-social-media-technology-2015/>
- Oxford dictionries. 2018. Motivation.
Viitattu: 14.3.2018
<https://en.oxforddictionaries.com/definition/motivation>
- Robert Half. 2015. Get Ready for Generation Z.
Viitattu: 24.3.2018
https://www.roberthalf.com/sites/default/files/Media_Root/images/rh-pdfs/rh_0715_wp_genz_nam_eng_sec.pdf
- Sipilä, J. & Vehviläinen, A. 2015. Digitalisaatiolla tuottavuusloikka.
Viitattu: 12.3.2018
http://vm.fi/documents/10623/1464506/VM_1184_00-01-02-02_2015_avoin_kirje_digitalisaatiohaaste.pdf/bf2c3dda-13b7-4054-bf1fb4803a7dd4a4
- Tienari, J. 2010. Y-sukupolvi vaatii perusasioita kuntoon
Viitattu: 11.3.2018
<https://www.talouselama.fi/uutiset/y-sukupolvi-vaatii-perusasioita-kuntoon/0df11c77-8739-396f-b6a5-52acb9d7e4bd>
- Vincit Oy. 2018. Vincit LaaS - Johtaminen yksilöllisenä palveluna
Viitattu: 27.3.2018
<https://www.vincit.fi/laas/>
- WJSchroer. 2018. Generations X, Y, Z and the Others.
Viitattu: 03.04.2018
<http://socialmarketing.org/archives/generations-xy-z-and-the-others/>

VIDEOLÄHTEET

Clark, C. 2016. How to get the most from Millennial and Generation Z employees. Vanderbilt University.

Viitattu: 2.4.2018

<https://www.youtube.com/watch?v=T41iwpk7LS4>

Randstadt Canada. 2015. How to attract and engage Millennials: Gen Y + Gen Z

Viitattu: 2.4.2018

<https://www.youtube.com/watch?v=gT77KpAWoYI>

Wolf, C. 2016. Gen-Z Matters More Than Millennials. Goldman Sachs.

Viitattu: 2.4.2018

<https://www.youtube.com/watch?v=Y8mZx4o32vs>

LIITE 1 – Kyselylomake

Työmotivaation lähteet

Perustiedot

1. Nimi

2. Ikä

3. Sukupuoli

- Mies
- Nainen

Ohjeet

Arvioi tässä kyselyssä esiteltävien motivaatiotekijöiden vaikutusta omaan työmotivaatioosi asteikolla 0 - 10. Asteikolla 0 = Ei vaikutusta ja 10 = Erittäin suuri vaikutus.

Jos annat johonkin kyselyn kohtaan arvoksi 0, niin liikuta valintapalkkia ensin, jotta vastaus rekisteröityy.

Muistathan painaa kyselyyn vastattuasi Lähetä- painiketta, jotta vastauksesi rekisteröityvät.

Työn sisältöön liittyvät motivaation lähteet

Asteikolla 0 - 10

0 = Ei vaikutusta

10 = Erittäin suuri vaikutus

4. Työn tarjoamat haasteet

0 _____ 10

5. Avun saaminen tarvittaessa

0 _____ 10

6. Mahdollisuus olla avuksi muille

0 _____ 10

7. Työn helppous

0 _____ 10

8. Oman työn laatu ja tuloksen näkeminen

0 _____ 10

9. Työnkierto ja työn vaihtelevuus

0 _____ 10

10. Työtehtävien monipuolisuus

0 _____ 10

Työnantajaan liittyvät motivaation lähteet

Asteikolla 0 - 10

0 = Ei vaikutusta

10 = Erittäin suuri vaikutus

11. Edut (esim. työterveys, matkapuhelinedut)

0 _____ 10

12. Työnantajan joustavuus (esim. etätyö, poissaolot, työajat)

0 _____ 10

13. Työnantajan maine

0 _____ 10

14. Palkka

0 _____ 10

15. Itsellesi sopiva työaika (esim. vuorotyö, päivätyö, osa-aikainen)

0 _____ 10

16. Laadukkaat työskentelyvälineet ja työkalut

0 _____ 10

17. Vastuun saaminen

0 _____ 10

Työyhteisöön liittyvät motivaation lähteet

Asteikolla 0 - 10

0 = Ei vaikutusta

10 = Erittäin suuri vaikutus

18. Mukavat työkaverit ja kollegat

0 _____ 10

19. Hyvä esimies

0 _____ 10

20. Muiden osoittama arvostus

0 _____ 10

21. Positiivinen työilmapiiri (esim. huumori, kannustaminen)

0 _____ 10

22. Hyvin rakennettu tiimi ja tiimikemia

0 _____ 10

23. Selkeät vastualueet ja tehtävien jako

0 _____ 10

24. Virkistäytymistilaisuudet

0 _____ 10

Urakehitykseen liittyvät motivaation lähteet

Asteikolla 0 - 10

0 = Ei vaikutusta

10 = Erittäin suuri vaikutus

25. Mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen työtehtävissä

0 _____ 10

26. Etenemismahdollisuudet työnantajan sisällä

0 _____ 10

27. Nykyisen tehtävän vaikutus urakehitykseen (uuden oppiminen työssä ja näin oman työmarkkina-arvon kasvattaminen)

0 _____ 10

28. Työn vaikutus tulevaan työnantajaan (esim. ovien avautuminen, suhteiden luominen)

0 _____ 10

29. Ylennykset

0 _____ 10

30. Palautteen saaminen

0 _____ 10

31. Työnantajan tarjoama erillinen lisäkoulutus

0 _____ 10

Avoimet kysymykset

32. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi mitkä muut asiat ovat nostaneet työmotivaatiosi?

33. Minkälaisilla tekijöillä on negatiivinen vaikutus työmotivaatioosi?

33. Kuvaile vapaasti itsellesi mieluisinta työaikajärjestelyä (7-15, 7,5 h/pvä, 5 pvä/vko VAI jokinmuu tapa esim liukumat ja joustotunnit)

3. Saako sinut kutsua haastatteluun jatkotutkimukseen liittyen?

- Kyllä
- Ei

LIITE 2 - Kyselylomakkeen tulokset

Motivaatiotekijä	Keskiarvo
TYÖN SISÄLTÖÖN LIITTYVÄT TEKIJÄT	
Työn tarjoamat haasteet	6,74
Avun saaminen tarvittaessa	8,84
Mahdollisuus olla avuksi muille	8,37
Työn helppous	5,11
Oman työn laatu ja tuloksen näkeminen	8,95
Työn kierto ja työn vaihtelevuus	6,68
Työtehtävien monipuolisuus	7,58
	7,467142857
TYÖNANTAJAAN LIITTYVÄT TEKIJÄT	
Edut (Työterveys jne)	6,47
Työnantajan joustavuus (Etätyö)	7,74
Työnantajan maine	7
Palkka	7,79
Itselle sopiva työaika	7,68
Laadukkaat työvälineet	8,05
Vastuun saaminen	7,79
	7,502857143
TYÖYHTEISÖÖN LIITTYVÄT TEKIJÄT	
Mukavat työkaverit ja kollegat	9,05
Hyvä esimies	8,53
Muiden osoittama arvostus	8,11
Positiivinen työilmapiiri	8,79
Hyvin rakennettu tiimi	8,47
Selkeät vastualueet ja tehtävien jako	7,74
Virkistämistilaisuudet	7,26
	8,278571429
URAKEHITYKSEEN LIITTYVÄT TEKIJÄT	
Mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen työssä	7,84
Etenemismahdollisuudet työnantajan sisällä	7,84
Nykyisen tehtävän vaikutus urakehitykseen	8,11
Työn vaikutus tulevaisuuden työnantajaan	8,05
Ylennys	6,95
Palaute	7,84
Erillinen lisäkoulutus	6,53
	7,594285714

LIITE 3 - Teemahaastattelurunko

Haastattelurunko

1. Yleisiä kysymyksiä

- Kuka olet ja missä työskentelet?
- Mikä sinun tehtäväsi on tällä hetkellä?
- Mikä nykyisessä työssäsi on mielekkäintä?
- Mitkä ovat tällä hetkellä mieluisimpia tehtäviä?
- Mitä muuttaisit nykyisessä työssäsi, jos voisit?
- Mitkä asiat nykyisellä työpaikallasi on hoidettu parhaiten?
- Missä nykyisessä työssäsi olisi eniten kehitettävää?
- Jos sinun täytyisi suositella nykyisiä tehtäviä jollekin, mitä kertoisit?
- Mikä erottaa nykyisen työsi aikaisemmista?

2. Työyhteisö

- Miten kuvailisit työkavereitasi?
- Kerro jotain teidän tämän hetken työyhteisöstä.
- Minkälaisia henkilöitä teidän työyhteisössä on tällä hetkellä?
 - Onko se mielestäsi hyvä, että työyhteisössä on tällaisia henkilöitä?
 - ...tämän tyyppisiä persoonia?
 - ...näin monipuolista henkilöstöä?
- Mikä on parasta tämän hetken työyhteisössä?

3. Tiimi

- Minkälainen tiimi sinulla on tällä hetkellä?
- Onko tiimien jakoa mielestäsi mietitty tarpeeksi?
 - Miksi?
 - Miksi ei?
- Huomioidaanko tiimien jakamisessa mielestäsi enemmän henkilöiden osaamisen vai persoonien yhteensopivuutta?

4. Oman työn laatu ja tulos

- Onko mielestäsi tärkeää, että työssä näkee oman työn laadun?
 - Miksi?
- Koetko, että oman työn etenemisen ja valmistumisen näkeminen on pal-kitsevää?
 - Miksi?

5. Avun saaminen työssä

- Koetko että saat työssäsi tarpeeksi apua?
 - Miksi?

- Tuleeko työssä usein sellaisia tilanteita, että oma osaaminen ei riitä?
- Ovatko työtehtävät sellaisia, joita ei voi yksin tehdä?
- Painottuvatko työt enemmän itsenäiseen tekemiseen vai tiimityön?

6. Esimiestyö

- Kuinka laadukkaaksi koet esimiestyön tällä hetkellä?
- Mikä siinä on laadukkainta?
- Onko esimiehiä helppo lähestyä?
- Saako esimiehiltä apua tarvittaessa?
- Kuinka mielestäsi toimii viestintä ylhäältä (esimiehiltä) alaspäin? Entä toiseen suuntaan?

7. Lopetus

- Minkälaista palautetta haluaisit antaa työnantajallesi?
- Mitä parannusehdotuksia sinulla olisi nykyiseen toimintaan?
- Mitä muita keinoja jo esiin nousseiden lisäksi mielestäsi olisi työntekijöiden motivoimiselle?
- Olisiko sinulla vielä lopuksi joitain kommentteja tai muuta lisättävää?