

Niina Fasse

TYÖNILON LÄHTEILLÄ

Valmentava johtaminen ja sisäisen motivaation johtaminen



TYÖNILON LÄHTEILLÄ

Valmentava johtaminen ja sisäisen motivaation johtaminen

Niina Fasse
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma, Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulu-tutkinto

Tekijä: Niina Fasse

Opinnäytetyön nimi: Työnilon lähteillä. Valmentava johtaminen ja sisäisen motivaation johtaminen

Työn ohjaaja: Jaana Uusitalo

Työn valmistusluku- ja vuosi: Kevät 2018

Sivumäärä: 103 + 5

Sisäisesti motivoituneesta henkilöstöstä on muodostunut organisaatioiden keskeisin kilpailuetu. Nopean teknologisen kehityksen myötä tulevaisuuden työnkuvat tulevat muuttumaan voimakkaasti. Organisaatioilta ja henkilöstöltä vaaditaan ketterää kykyä reagoida muutoksiin, kykyä toimia laajentuneissa verkostoissa ja luoda uusia innovatiivisia ratkaisuja. Tämän kaiken toteutuminen vaatii sisäistä tunteenpaloa ja motivaatiota työhön. Valmentavan esimiehen keskeisin tehtävä on tunnistaa henkilöstön motivoitumista edistävät tekijät ja pyrkiä myötävaikuttamaan henkilöstön motivoitumiseen. Valmentava johtaminen keskittyy ihmisten vahvuuksiin, on keskustelemaa, kuuntelevaa, innostavaa ja kannustavaa.

Tutkimuksen kohdeyritys on kunnille ja kuntayhtymille tukipalveluita tuottava palvelukeskus Monetra Oy. Toiminnan laajentumisen ja laajentuneen palveluvalikoiman myötä kohdeyrityksessä korostuvat yhteisen toimintakulttuurin, johtamiskäytänteiden sekä henkilöstön kyvykkyyden vahvistaminen. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa keskeisimmät henkilöstön motivaatioon vaikuttavat tekijät. Sisäisen motivaation kokemuksia vahvistamalla on tavoitteena tukea työyhteisön onnistumista, työn iloa, hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Lisäksi tavoitteena on kannustaa henkilöistöä aloitteellisuuteen ja itseohjautuvuuteen sekä lisätä luovuutta ja uusien ideoiden syntymistä.

Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena. Tutkimus sisältää myös toimintatutkimuksellisia piirteitä. Työssä on hyödynnetty niin laadullisia kuin määrällisiä menetelmiä. Tutkimusaineistoa on kerätty kyselyitä, ryhmätyöskentelyä sekä havainnointia hyödyntäen. Teoreettinen viitekehys muodostuu valmentavasta johtamisesta ja sisäisen motivaation johtamisesta. Empiirisen tutkimuksen teoreettisena pohjana on käytetty Richard M. Ryanin ja Edward L. Decin itseohjautuvuusteoriaa, jonka mukaan ihmistä ohjaavat kolme psykologista perustarvetta vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Lisäksi tarkasteluun on otettu Frank Martelan esittämä neljäs psykologinen perustarve hyväntekeminen.

Empiirisen tutkimuksen pohjalta saadut tulokset vahvistavat tutkimuksen taustalla olleen itseohjautuvuusteorian sekä hyväntekemisen merkitystä henkilöstön motivoitumista edistävinä tekijöinä. Kaikkien yllä mainittujen tarpeiden osalta tunnistettiin tutkimuksen kohderyhmässä erityisen hyvin olevia asioita sekä kehittämistä kaipaavia asioita. Tärkeimmiksi asioiksi koettiin, että henkilöstöön luotetaan ja henkilöstö saa vastuuta työssään sekä henkilöstön mahdollisuus olla työssään avuksi asiakkaalle. Tutkimuksen pohjalta saatua tietoa hyödynnetään kohdeyrityksessä henkilöstön ja esimiestyön kehittämisessä vastaamaan yhä paremmin tulevaisuuden haasteisiin.

Asiasanat: Valmentava johtaminen, sisäinen motivaatio, sisäisen motivaation johtaminen, itseohjautuvuus, vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus, hyväntekeminen.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author: Niina Fasse

Title of thesis: Seeking for Joy at Work. Leadership Coaching and Leading the Intrinsic Motivation

Supervisor: Jaana Uusitalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018 Number of pages: 103 + 5

Staff with intrinsic motivation has become a major competitive edge for organizations. Future job descriptions will change remarkably because of fast technological advancements. Organizations and personnel are required to agilely adapt to the changes, and have the capabilities to utilize the expanded human networks and create new, innovative solutions. Making all this happen requires staff to have enthusiasm and intrinsic motivation towards work. The main task for the manager using leadership coaching is to identify the factors affecting the staff motivation and contribute in getting the staff motivated. Leadership coaching focuses on the personal strengths of each person; it is characterized by discussing, listening, inspiring and encouragement.

The target organization of this study is Monetra Oy, which provides financial and human resources support services for municipalities and local federations. Expanded business and increased service offerings call for enhanced operating procedures, management practices and staff capabilities. The goal of the study is to identify the main factors contributing to the motivation of the staff. Strengthening the experiences of intrinsic motivation of the staff aims at building a culture for well-being, success, productivity and joy at work. In addition, building intrinsic motivation aims at encouraging the staff to take initiative and to be self-oriented for increased creativity and develop new ideas.

The research was conducted as a case study but it also includes some activity analysis attributes. Both qualitative and quantitative methods have been utilized. The research material has been collected using questionnaires, group work and observation. The theoretical framework comprises from coaching leadership and managing of intrinsic motivation. The empirical study is based on the theory of Richard M. Ryan and Edward L. Deci on self-determination theory. According to the theory the three psychological needs guiding a person are voluntarism, capability and cohesiveness. The fourth basic psychological need in this study, generating goodness, has been proposed by Frank Martela.

The results of the empirical studies validate the significance of the underlying theory of self-determination and generating of goodness in motivating the staff. Exceptional strengths but also opportunities for improvement were recognized in the target group of the study in all of the above mentioned basic needs. People felt most importantly, that staff needs to be given responsibility in their work and that they must be trusted. In addition, they valued the possibility to help customers. The knowledge gained in this study will be used in the target organization to improve the staff and the management culture to address future challenges.

Keywords: Leadership coaching, intrinsic motivation, managing intrinsic motivation, self-determination theory, voluntarism, capability, cohesiveness, generating goodness

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	VALMENTAVA JOHTAMINEN	9
2.1	Valmentavan johtamisen positiot ja taidot esimiestyössä	10
2.2	Valmentavan johtamisen kantavia ajatuksia	13
2.2.1	Keskity vahvuuksiin	13
2.2.2	Keskustele, kiinnostu, kuuntele, haasta ja kysy	15
2.2.3	Innosta, kannusta, sparraa – rohkaise ratkaisukeskeiseen toimintaan	17
2.2.4	Johda kehitystä	18
3	SISÄISEN MOTIVAATION JOHTAMINEN	23
3.1	Sisäinen motivaatio	24
3.2	Sisäisen motivaation johtamisen keinot	29
3.2.1	Vapaaehtoisuuden johtaminen	30
3.2.2	Kyvykkyyden johtaminen	32
3.2.3	Yhteenkuuluvuuden johtaminen	34
3.2.4	Hyväntekemisen johtaminen	35
3.3	Sisäisen motivaation ja työn ilon merkitys	37
3.3.1	Innostuksen kulttuurilla hyvinvointia ja tuloksellisuutta	37
3.3.2	Itseohjautuvuutta ja itseorganisoitumista	39
3.3.3	Asiakastyytyväisyyttä ja kumppanuutta	42
4	TUTKIMUKSEN KUVAUS JA TOTEUTTAMINEN	43
4.1	Kohdeyrityksen esittely	44
4.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja merkitys	46
4.3	Tutkimuksen lähestymistavat ja tutkimusmenetelmät	47
4.3.1	Tapaustutkimus ja toimintatutkimukselliset piirteet	49
4.3.2	Laadulliset ja määrälliset menetelmät	50
4.4	Tutkimusprosessin kuvaus ja eteneminen	53
4.5	Tutkimuksen rajaukset	54
4.6	Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi	56
4.6.1	Sisäisen motivaation kokemuksia selvittävä kysely	57
4.6.2	Tiimikoordinaattoreiden kehittämisiltapäivä	61
4.6.3	Valmentava johtaminen esimiestyössä	63

4.7	Tutkimuksen luotettavuus.....	64
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	66
5.1	Sisäisen motivaation kokemukset Hallintopalveluissa.....	66
5.1.1	Itsensätoteuttaminen - Vapaaehtoisuus.....	67
5.1.2	Itsensätoteuttaminen – Kyvykkyys.....	70
5.1.3	Yhteydenkokeminen – Yhteenkuuluvuus.....	73
5.1.4	Yhteydenkokeminen – Hyväntekeminen.....	75
5.1.5	Avoimien kysymysten kooste.....	77
5.2	Tiimikoordinaattoreiden kehittämisiltapäivä.....	79
5.3	Valmentava johtaminen esimiestyössä.....	84
6	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	86
6.1	Johtopäätökset sisäisestä motivaatiosta.....	88
6.2	Johtopäätökset valmentavasta johtamisesta.....	95
7	POHDINTA.....	97
	LÄHTEET.....	100
	LIITTEET.....	104

1 JOHDANTO

Työelämän muutoksissa organisaatioiden työ- ja toimintatavat kehittyvät. Organisaatioilta edellytetään yhä nopeampaa ja ketterämpää kykyä reagoida muutoksiin. Ketteryyden tulee näkyä organisaatorakenteissa, toimintatavoissa, johtamisessa, esimiestyössä ja koko henkilöstön toiminnassa. Kehitystä ohjataan johtamistyöllä ja johtamis- ja esimiestyö ovat jatkuvasti uusien haasteiden edessä. Johtaminen ja esimiestyö ovat muuttuneet koko ajan vahvemmin osallistavan valmentajan ja ohjaajan suuntaan. Valmentava johtaminen keskittyy ihmisten vahvuuksiin, on keskustelevalta, kuuntelevaa, innostavaa ja kannustavaa. Valmentavan johtamisen tavoitteena on saada ihmiset kukoistamaan ja elämään hyvää työelämää. Yksi valmentavan johtamisen keskeisimmistä tehtävistä on tarkastella henkilöstön motivoitumista edistäviä tekijöitä ja pyrkiä myötävaikuttamaan henkilöstön motivoitumiseen.

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Työssä ihmistä ohjaavat niin sisäiset kuin ulkoiset motivaatiotekijät. Sisäisen motivaation merkitys korostuu, koska se lisää luovuutta ja sitoutumista (Amabile & Kramer 2012, 44). Kestävän ja vahvan motivaation synnyttämiseksi tarvitaan aina sisäisiä motivaatiotekijöitä (Carlsson & Forssell 2012, 167). Tulevaisuudessa tarvitsemme sisäisesti motivoituneita työntekijöitä, joilla on kyky, halu ja rohkeus innostua ja innostaa. Työntekijöitä, jotka ovat motivoituneita ja haluavat iloita työstään ja työyhteisöstään. (Sinokki 2016, 254.) Työelämän muutosten myötä henkilöstön osaaminen ja kyvykkyys korostuvat entisestään. Henkilöstöltä odotetaan kykyä työskennellä verkottuneissa nopeasti kehittyvissä toimintaympäristöissä ja asiantuntijuus, inhimillinen kanssakäyminen ja luovuus korostuvat entisestään.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan valmentavaa johtamista ja sisäisen motivaation johtamista. Opinnäytetyön kohdeyritys on Monetra Oy. Tavoitteena on tutkia sisäiseen motivaatioon vaikuttavia asioita ja niiden merkityksellisyyttä kohdeyrityksessä. Tarkoituksena on tunnistaa merkittävimmät asiat, joilla voidaan tukea henkilöstön sisäistä motivaatiota ja innostusta työssään. Tunnistamalla työyhteisössä hyvin olevat asiat, voidaan niitä vaalia työyhteisön voimavaroina. Sisäisen motivaation kokemuksia vahvistamalla on tavoitteena tukea työyhteisön onnistumista, työn iloa, hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Lisäksi tavoitteena on kannustaa henkilöstöä aloitteellisuuteen ja itseohjautuvuuteen sekä lisätä luovuutta ja uusien ideoiden syntymistä.

Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena ja tutkimus sisältää myös toimintatutkimuksellisia piirteitä osana tapaustutkimusta. Tutkimusmenetelminä on hyödynnetty niin laadullisia kuin määrällisiä menetelmiä. Tutkimusaineistoa on hankittu survey-kyselyllä, lomakekyselyllä, ryhmätyökentelyllä sekä osallistuvalla havainnoinnilla. Tutkimuksen teoriaosuus koostuu valmentavasta johtamisesta ja sen tärkeimmistä taidoista ja positioista esimiestyössä, sisäisen motivaation johtamisesta sekä sisäisen motivaation ja työn ilon merkityksestä työssä. Empiirisen tutkimuksen taustalla on Richard M. Ryanin ja Edward L. Decin itseohjautuvuusteoria. Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmistä ohjaavat kolme psykologista perustarvetta, joita ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 14). Lisäksi empiirisessä tutkimuksessa on otettu tarkasteluun Frank Martelan (Martela 2015, 68) esittämä neljäs psykologinen perustarve hyväntekeeminen. Opinnäytetyön raportti koostuu aiheesta käsittelevästä teoriaosuudesta, tutkimuksen toteuttamisesta, tutkimuksen tuloksista sekä tutkimustulosten pohjalta tehdyistä johtopäätöksistä ja kehittämisehdotuksista. Raportin pohdintaluvussa arvioidaan tutkimusaihetta tutkimuskohteenä, asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Aiheen valintaan vaikuttivat oma kiinnostukseni aiheesta sekä aiheen merkityksellisyys tulevaisuuden työelämässä niin kohdeyrityksessä kuin yleisestikin. Kohdeyrityksen toiminnan laajentamisen ja laajentuneen palveluvalikoiman myötä henkilöstön osaaminen, ammattitaito ja innostus työssään ovat yhä merkittävämmässä roolissa. Innoittajani tutkimuksessa on ollut halu kehittyä esimiestehtävissä ja saada ihmiset onnistumaan, innostumaan ja voimaan hyvin työssään. Yleisesti aihe on tärkeä, koska tulevaisuudessa emme pärjää enää ilman sisäisesti motivoitunutta henkilöstöä. Tänä päivänä sisäisesti motivoituneen organisaation voidaan todeta olevan kilpailuetu, mutta lähitulevaisuudessa se on jo elinehto (Martela & Jarenko 2016, 200). Sisäinen motivaatio ja työn imu luovat työyhteisöön onnistumisen kierrettä. Työstään innostunut henkilöstö on avain hyvään asiakastytyväisyyteen ja henkilöstö on myös yrityksen tärkein käyntikortti. Aiheen merkittävyys korostuu myös siksi, että se on yleisesti ajankohtainen ja tiedostettu, mutta käytännössä sisäisen motivaation vahvistamisessa voidaan tunnistaa kehittämismahdollisuuksia.

Koska motivoituminen lähtee jokaisesta itsestään, on esimiesten roolina lähinnä tarkastella motivoitumista edistäviä tekijöitä ja pyrkiä myötävaikuttamaan tiimien ja yksilöiden motivoitumiseen. Jokaisen yksilön tehtävänä on puolestaan tavoitella rohkeasti unelmiaan ja päämääriään. Opinnäytetyön nimi *Työn ilon lähteillä* viestii keskeisintä päämäärää, mihin valmentavalla johtamisella ja sisäisen motivaation kokemusten vahvistamisella pyritään.

Esimiehen tärkein tehtävä on saada ihmiset loistamaan!

2 VALMENTAVA JOHTAMINEN

”Suurin hyvä, minkä voit tehdä toiselle, ei suinkaan ole rikkauksien jakaminen hänen kanssaan. Se on hänen omien rikkauksiensa paljastaminen hänelle itselleen.” Benjamin Disraeli

Valmentavasta johtamisesta puhutaan paljon, ja moni organisaatio on etsinyt omaa tapansa toteuttaa valmentavaa johtamista. Valmentava johtaja tuntee henkilöstönsä vahvuudet ja heikoudet ja huomioi ne ihmisten valmentamisessa. Valmentava johtaminen on ohjaamista, mahdollistamista, tavoitteiden asettamista, jatkuvan kehittävän palautteen antamista, tsemppaamista, kannustamista ja innostamista. (Martela & Jarenko 2016, 115-116.)

Aaltonen, Pajunen ja Tuominen (2011, 301) vertaavat valmentavaa johtajuutta vapaaehtoisten johtamiseen ja toteavat, että tuloksia saavutetaan, kun johtaja on hyvä perustelija ja kykenee tunnistamaan ihmisten motivaatiotekijät. Lisäksi he korostavat, että johtajan asiantuntemus ja oma innostus vaikuttavat johtamistyöhön merkittävästi. Valmentavan johtamisen he näkevät vastakohtana vanhanaikaiselle pomottavalle johtamiselle ja toteavat, että nykyisessä verkostomaisessa toimintamallissa varmin tapa epäonnistua, on yksioikoinen käskyttäminen.

Valmentava johtaminen liitetään usein vahvasti henkilöstön motivointiin ja erityisesti sisäisenmotivaation johtamiseen. Heikkilä (2009, 99, 100-101) nostaa valmentavaa johtamista käsitellessään yhdeksi esimiehen tärkeimmäksi haasteeksi henkilöstön sisäisen motivaation parantamisen. Ihmisten oman henkilökohtaisen kasvun lisäksi voidaan valmentavalla johtamisella vaikuttaa merkittävästi henkilöstön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja kehittymiseen. Heikkilä toteaa, että valmentamisesta on useita määritelmiä ja nostaa esille niistä muun muassa seuraavia elementtejä. Valmentaminen on välittämistä, keskustelua, mahdollisuuksien näkemistä, kasvun ja kehittymisen mahdollistamista, oppimaan opettamista, näkökulmien tarjoamista, tavoitteiden asettamista ja seuraamista, ratkaisu- ja tuloskeskeistä yhteistyötä, itseohjautuvuuden tukemista, parempiin suoriin pääsemisen ja tuottavuuden tukemista, sekä työviihtyvyyden ja hyvinvoinnin tukemista.

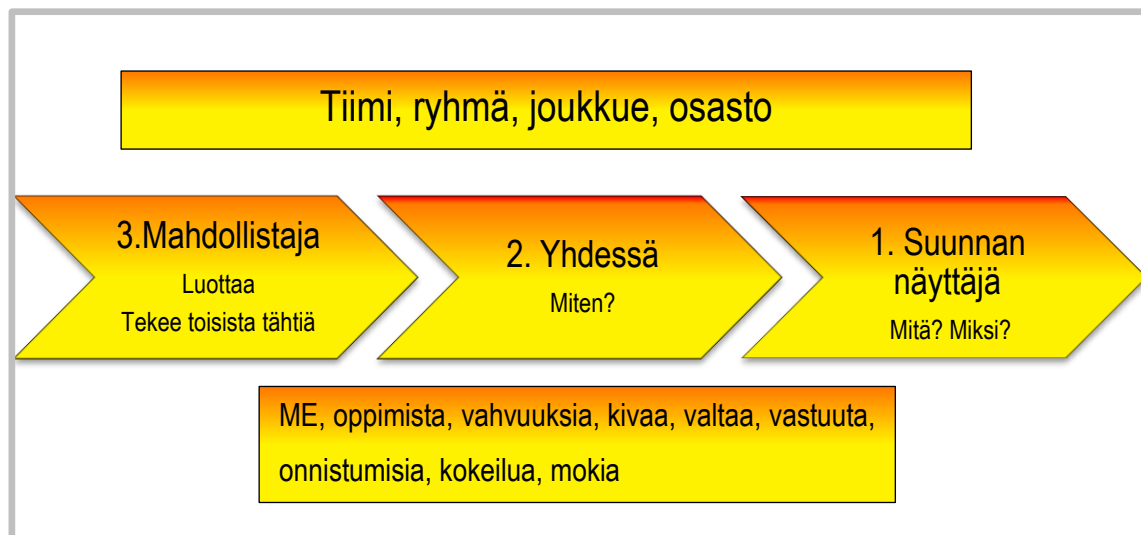
Carlson ja Forssell (2012, 33-34) toteavat, että valmentamisessa voidaan hyödyntää sekä yrityksen ulkopuolisia, että sisäisiä henkilöitä. Valinta näiden välillä riippuu yrityksen ja valmennettavien tarpeista, eivätkä ne poissulje toisiaan. Valmentajana toimivan esimiehen rooli on erityisen tärkeä.

keä. Olemalla mukana henkilöstön arjessa, esimies voi kannustaa ja osoittaa aitoa halua kehittää ja tukea henkilöstöä pitkällä aikavälillä. Heikkilä (2009, 137-138) korostaa, että valmentamisessa on syytä erottaa, onko valmentajan roolissa valmentava esimies, vai ulkopuolinen valmentaja. Kun kyseessä on ulkopuolinen valmentaja, on kyseessä ennakkoon tilattu asiantuntijatyö tai projekti, jolla on aikataulu, tavoitteet ja kustannusarvio - se alkaa ja päättyy. Esimiesvalmentajan tehtävä on puolestaan päivittäistä ja jatkuvaa, jolloin myös esimiesten oma ajatusmaailma ja sitoutuminen valmentamiseen korostuvat. Ristikangas ja Ristikangas (2013, 12) ovat kiteyttäneet valmentavan johtamisen määritelmän seuraavasti:

Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön.

2.1 Valmentavan johtamisen positiot ja taidot esimiestyössä

Ristikangas ja Grünbaum (2014, 70-71) esittävät esimiehen asemaa suhteessa johdettaviin kolmen position avulla. Valmentavan esimiehen arkea ohjaavia positioita ovat alla esitetyn kuvion mukaan; suunnannäyttäjänä edessä, yhdessä joukkueen kanssa ja taustalla mahdollistajana. Ristikangas ja Grünbaum täsmentävät, että kaikki positiot ovat yhtä tärkeitä ja toimintatavat vaihtelevat tilanteen mukaan.



KUVIO 1. Valmentavan esimiehen kolme positiota (mukaillen Ristikangas & Grünbaum 2014, 70)

Suunnannäyttäjän roolissa esimiehen tulee huolehtia, että tiimin jokaisella jäsenellä on tiedossaan organisaation olemassaolon tarkoitus (missio), tavoite (visio) ja päivittäistä toimintaa ohjaavat arvot sekä asiakaslupaus. Suunnannäyttäjältä löytyvät vastukset kysymyksiin mihin, miksi ja mitä, mutta kysymyksiin miten ja milloin valmentava esimies etsii vastaukset yhdessä tiimiensä kanssa. Kyetäkseen käymään rakentavaa keskustelua tiimien kanssa, on tärkeää, että esimies on sitoutunut ja seisoo organisaation tavoitteiden takana. Henkilöstön sitouttamisen varmistamiseksi valmentavan esimiehen tulee ymmärtää, että hän ei itse tiedä kaikkea, vaan tarvitsee tiimiä ja itseään fiksumpia ja taitavampia ihmisiä ympärilleen. Strategian vieminen teoksi ja tavoitteiden kirkastaminen vaatii yhteistä keskustelua niin ylimmän johdon, esimiesten, kuin tiimien kesken. Valmentava esimies luo tiimin jäsenille rohkeutta, intoa ja luottamusta saavuttaa yhteiset unelmat ja päämäärät. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 71-74.)

Yhdessä joukkueen kanssa toimiessaan esimies on tasavertainen tiimin jäsen ja osa joukkuetta. Esimies on mukana arjessa kiinnostumalla ja keskustelemalla, huomio on onnistumisissa ja oppimisessa. Mitä paremmin esimies tuntee tiimin jäsenet ja tietää mitä tiimissä tapahtuu, sitä paremmin hän pystyy tukemaan tiimin toimintaa ja rakentamaan yhteistyösuhteita. Mahdollistajan roolissa esimies näkee tiimin jäsentensä potentiaalin ja vahvuudet ja haluaa oppia kasvattamaan ja hyödyntämään niitä. Hyvässä tiimissä kaikkien on mahdollista osallistua ja tulla kuulluksi. Valmentava esimies osaa ja haluaa siirtyä sivuun ja antaa muiden loistaa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 78, 115-116.)

Carlson ja Forssell (2012, 34-37, 43) viittaavat Downeyn näkemykseen esimiehen rooleista, joita ovat leader, manager ja coach. He toteavat, että yksinkertaistetusti kuvattuna leadership tarkoittaa ihmisten johtamista ja management tarkoittaa puolestaan asioiden, tehtävien ja prosessien johtamista ja hallinnointia. Coach -roolissa esimiehen tehtävänä on tukea henkilöstöään yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Yksilöllisellä coachaamisella esimies varmistaa jokaisen mahdollisuuden suoriutua tehtävistään, onnistua, oppia uutta ja voida hyvin. Jokaisella roolilla on oma tarkoituksensa, mutta käytännössä ne leikkaavat toisiaan. Manager -rooli korostuu, kun tarkastellaan organisaation vaikutus- ja päätösvaltaa koskevia asioista, samoin myös osittain leader -rooli. Jokaisen esimiehen tulee kehittää kaikissa näissä kolmessa roolissa itseään.

Valmentavalta esimieheltä edellytetään monia taitoja ja ominaisuuksia. Hyvän valmentavan esimiehen ominaisuuksia voi pohtia olemisen ja tekemisen kautta, millainen hän on ja mitä hän tekee. (Heikkilä 2009, 129-130.) Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, 42-43) mukaan valmentava

johtajuus näkyy kykynä olla läsnä nykyhetkessä, toisten huomioimisena, haluna ymmärtää ja hyödyntää erilaisuutta, luottamuksen rakentamisena sekä yhdessä tekemisellä.

Läsnä oleminen tässä ja nyt tarkoittaa arjen tavallisuutta, spontaania läsnäoloa sekä tietoisuutta ja mielenhallintaa. Valmentava esimies on tavallinen ja nöyrä ihminen, hän on tasa-arvoinen johdettaviensa kanssa ja suhtautuu toisiin arvostavasti ja kunnioittavasti. Spontaani ja tietoinen läsnäolo nykyhetkessä mahdollistaa joustavan toiminnan ja lisää luovuutta. Tietoinen mielenhallinta tarkoittaa muun muassa sitä, että valmentava johtaja on tietoinen omista uskomuksistaan, vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan. Hän on itse mallina asioissa, joita toivoo jalkautettavan henkilöstönsä. Toisten huomioimista valmentava esimies osoittaa olemalla kiinnostunut, kuuntelemalla ja kysymällä, innostavalla ihmettelyllä ja näkemällä henkilöstönsä potentiaalin. On myös tärkeää, että esimies on kiinnostunut ryhmänsä erilaisuudesta ja hyödyntää tätä potentiaalia. Yksi valmentavan johtajuuden peruspilareista on luottamus, ilman luottamusta ei ole valmentavaa johtamista. Arjessa luottamus tarkoittaa esimerkiksi sitä, että sovitusta asioista pidetään kiinni ja ihmiset tarkoittavat mitä sanovat. Luottamus ei synny itsestään, vaan sen rakentaminen ja kehittyminen vaatii pitkäjännitteistä työtä ja yhteistä aikaa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 49-53, 60, 70, 76, 131, 164-165, 213.)

Martela ja Jarenko (2016, 116) nostavat esille, että valmentavassa johtamisessa esimiehen tulee olla taitava nimenomaan valmentamisessa. Itse substanssiosaamisessa työntekijät ovat asiantuntijoita ja ammattilaisia. Tämä asetelma vahvistaa itseohjautuvuutta ja tukee esimiehen roolia mahdollistajana ja tukijana. Myös Juuti ja Vuorela (2015, 17,18) korostavat, että jokainen on oman työnsä paras ammattilainen. Esimiehen roolina ei voi olla työntekijöitä paremman ongelmanratkaisijan roolin omaksuminen, eikä ole järkevää pyrkiä liiaksi valvomaan ja ohjaamaan henkilöstön työsuorituksia. Esimiehen tärkeimpänä roolina on ihmisten tukeminen. Tässä tarvitaan esimiehen auttavaa, rakentavaa ja lämminhenkistä otetta henkilöstön työsuoritusten tukijana.

Aaltonen ym. (2011, 327-328) nimeävät valmentavan johtajan parhaaksi työkaluksi hänen oman esimerkinsä ja persoonansa. Koska teot ovat aina vahvempia kuin sanat, on johtajan asenteella ja suhtautumistavalla suuri merkitys – hän on ryhmänsä roolimalli. Dweck (2016, 190-191) viittaa Jim Collinsin ja hänen tutkimusryhmänsä tekemään tutkimukseen, minkä mukaan menestyneitä yrityksiä yhdisti se, että niiden johtajat eivät korostaneet omaa asemaansa ja erityisyyttään, vaan tarkastelivat myös omaa toimintaansa kriittisesti ja uskoivat inhimilliseen kehitykseen. Heillä oli

tahto kehittyä koko ajan paremmiksi ja he ympäröivät itsensä itseään kyvykkäämmillä ja osaavilla ihmisillä. Myös Aarnikoivu (2013, 123-124) korostaa esimiehen esimerkillisyyden voimaa ja nostaa esille esimiehen itsensä johtamisen taidot. Hän toteaa, että itsensä johtaminen on esimiehen oikeus ja velvollisuus - kyetäkseen olemaan hyvä muille, tulee ensin olla hyvä itselle.

Johtajan tai esimiehen ei myöskään tarvitse olla täydellinen, eikä seppä syntyessään. Kun esimiestyössä tulee vastaan vastoinkäymisiä, tarvitaan kärsivällisyyttä ja armollisuutta itseään kohtaan. Erilaisten kokemusten kautta esimiestyössä voi kasvaa ja kehittyä. Aikaa tähän tarvitaan usein vuosia. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 32.)

2.2 Valmentavan johtamisen kantavia ajatuksia

Valmentavalta esimieheltä vaaditaan useita taitoja ja ominaisuuksia, eikä liene liioiteltua puhua niin sanotusta kutsumusammattista. Aarnikoivu (2013, 124, 125) kehottaa esimiehiä pohtimaan aika-ajoin myös omaa motivaatiotaan ja asennettaan kriittisesti. Kokeeko esimiesroolin niin sanotuksi pakko-rooliksi tai statuskysymykseksi, vai kokeeko työssään omistautumista, sitoutumista ja sisäistä motivaatiota työtään kohtaan. Nämä ovat tärkeitä kysymyksiä, sillä ne vaikuttavat suoraan siihen, miten esimies toimii työyhteisössä ja heijastuvat väistämättä koko työyhteisöön.

Valmentava johtaminen muodostuu sekä strategisista, että operatiivisista elementeistä ja niiden huomioimisesta ja soveltamisesta päivittäisessä esimiestyössä. Seuraaviin kappaleisiin on nostettu muutamia valmentavan esimiestyön ”kulmakiviä”. Ne eivät ole erityisessä tärkeysjärjestyksessä, eivätkä myöskään pois sulje muita tässä yhteydessä mainitsemattomia valmentavan esimiestyön elementtejä.

2.2.1 Keskity vahvuuksiin

Hyvä valmentava esimies on positiivinen ja optimistinen. Hän uskoo valmennettaviinsa ja heidän kykyihinsä (Heikkilä 2009, 129). Carlsson ja Forssell (2012, 187-188) toteavat, että esimiestyössä tulisi panostaa ja keskittyä enemmän vahvuuksiin ja niiden vaalimiseen, sen sijaan, että keskitymme heikkouksiin ja niiden poistamiseen. Vahvuudet liittyvät usein läheisesti itselle tärkeisiin arvoihin ja ovat asioita, joihin haluamme panostaa ja jotka innostavat meitä. Myös Tillilä (2016,

57) kehottaa esimiehiä kiinnittämään huomioita siihen, että he ovat tietoisia henkilöstönsä vahvuuksista ja niiden kehittämisestä ja hyödyntämisestä.

Kyetäkseen vahvistamaan ja hyödyntämään vahvuuksia tulee ne tunnistaa ja tiedostaa. Tietyissä tilanteissa yksilöt ja tiimit tarvitsevat esimiehen muistutusta ja tukea vahvuuksien tunnistamiseksi ja tiedostamiseksi. Työelämässä joudutaan usein uusiin tilanteisiin ja niin sanotun turvallisuusalueen rajoille. Tiedostamalla tärkeät vahvuudet, voi oppia käyttämään vahvuuksia rohkeammin myös näissä tilanteissa. (Carlsson & Forssell 2012, 191-192.) Parhaimmillaan esimies tunnistaa ihmisten vahvuudet ja antaa jokaiselle juuri sellaisia tehtäviä, joissa heillä on hyvät mahdollisuudet onnistua (Hakanen 2016, viitattu 28.10.2017). Saarikoski (2015, 59) muistuttaa myös vahvuuksiin keskittymisen merkityksestä ja urheiluvallmennuksen termejä lainaten hän kehottaa tekemään *hyvästä heittäjästä loistavan heittäjän ja hyvästä puolustajasta vastustajan painajaisen*.

Ristikangas ja Grünbaum (2014, 30-31) korostavat, että valmentavassa johtamisessa tulee keskittyä molempien, sekä yksilöiden että tiimien potentiaalin ja vahvuuksien hyödyntämiseen. Saamalla yksilöiden henkilökohtaiset vahvuudet paremmin käyttöön yksilöt oppivat ylittämään esteitä, saavuttamaan tavoitteensa ja heistä tulee tähtiä. Keskittymällä valjastamaan tiimin potentiaali yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tuloksena on onnistumisia ja joskus jopa ihmeitä. Myös Tillilä (2016, 59) korostaa joukkueen eli tiimin merkitystä. Se, että keskitymme vahvuuksiin, ei tarkoita sitä, että ummistamme silmäme heikkouksilta, vaan juuri sitä varten meillä on joukkue, missä toiset voivat omilla vahvuuksillaan korvata sen, mitä joltain toiselta puuttuu.

Ristikangas ja Grünbaum (2014, 33-37) opastavat esimiehiä tarkastelemaan yksilöiden ja tiimien vahvuuksien lisäksi myös omia vahvuuksiaan. Onnistuakseen valmentavana esimiehenä on tärkeää olla sinut omien vahvuuksien ja heikkouksien kanssa. Omien vahvuuksien näkeminen ja vahvistaminen mahdollistaa myös muiden vahvuuksien näkemisen ja vahvistamisen. Esimies voi tarkastella vahvuuksiaan kyselyiden tai arjen keskellä saamiensa palautteiden perustella. Omia vahvuuksia voi tarkastella myös itselle mieluisan ja energiaa tuottavan tekemisen kautta. Esimies on tärkeässä roolissa nostaessaan henkilöstön vahvuudet näkyville ja auttaessaan heitä ottamaan vahvuutensa käyttöön. Potentiaalien näkeminen on valintakysymys. Päätä esimiehenä siis nähdä jokaisessa hyvää, vahvuuksia ja vahvuuksien ituja. Kysy näkemästäsi lisää ja tee vahvuuksista näkyviä sanoittamalla niitä ääneen. Tiimin ja ryhmän vahvuuksien tunnistaminen yhdessä lisää ryhmän ymmärrystä siitä, että jokaisella on vahvuuksia ja auttaa ryhmää hyödyntämään niitä yhdessä entistä paremmin.

2.2.2 Keskustele, kiinnostu, kuuntele, haasta ja kysy

Keskusteleva esimiestyö on hyvinvoivan työyhteisön keskeisempiä tekijöitä. Avoimuudelle, luottamukselle, arvostukselle, keskinäiselle kunnioitukselle ja avuliaisuudelle luodaan pohjaa keskustelevalle johtamiselle. Liiallinen asiakeskeisyys voi luoda työyhteisöön viileää, etäistä ja sulkeutunutta ilmapiiriä. Keskeisimpiä apuvälineitä ja tilanteita keskustelevaan esimiestyöhön ovat muun muassa päivittäiset keskustelut, kehityskeskustelut, palaverit, työryhmätyöskentelyn kehittäminen, ristiriitojen käsittely, luova ongelmanratkaisu, työsuojeluun ja työterveyshuollon yhteistyöhön osallistuminen. (Juuti & Vuorela 2015, 95, 102, 106, 111, 116, 121.)

Esimies voi osoittaa henkilöstölle kiinnostustaan yksinkertaisilla asioilla, kuten kuuntelemalla ja kysymällä. Kiinnostuksen osoittaminen kohdistuu arjen tavallisiin asioihin kuten kuulumisiin, ideoihin, odotuksiin, mahdollisuuksiin, huolenaiheisiin, kokemuksiin ja muihin tiimille tärkeisiin asioihin. Osoittamalla kiinnostusta esimies viestii, että toisten ajatukset ja asiantuntemus ovat arvokkaita, mikä lisää henkilöstön innostusta, sitoutumista sekä tunnetta mahdollisuudesta vaikuttaa asioihin. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 41-43.)

Kuuntelemisen taito on yksi valmentavan esimiehen tärkeimmistä taidoista. Kuunteleminen on tilan antamista toiselle. Se on toisen tavoitteiden, intohimon aiheiden, unelmien, huolien, surujen, arvostusten ja uskomusten ymmärtämistä. Kuuntelemalla voidaan vahvistaa henkilöstön vahvuuksia ja tärkeiden tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista. Kuunteleminen on haastavaa ja vaatii keskittymistä toiseen ja hänen sanomaansa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 44-46.) Aarnikoivu (2013, 155) listaa kuuntelemiseen sitoutuneelle esimiehelle seuraavat periaatteet kuuntelemisen tueksi:

- *Ole aidosti kiinnostunut keskustelukumppanistasi.*
- *Kiinnitä koko huomiosi henkilöön, jota kuuntelet.*
- *Keskity kuuntelemiseen. Kuuntele ensin, tulkitse vasta sitten.*
- *Hyväksy ja siedä tietämättömyyttä. Anna keskustelukumppanisi kertoa sinulle.*
- *Älä kiirehdi esittämään omia mielipiteitäsi ja näkemyksiäsi. Kuuntele ensin.*
- *Hyödynnä kuulemaasi keskustelussa.*

Hyvällä kuuntelijalla on paljon tunneälyä ja parhaimmillaan hän voi kuulla sellaista, mitä ei ole puettu sanoihin. Aktiivisessa kuuntelussa tavoitteena on ymmärtää puheen lisäksi myös puhujan tunteita. Taitava kuuntelija kykenee tulkitsemaan myös puhujan ilmeitä ja eleitä ja saavuttaa näin kokonaisku-

van kuulemastaan. Kuuntelemisen taidon vaaliminen työyhteisössä lisää psykologisen turvallisuuden tunnetta ja on siten hyödyllistä koko työyhteisön niin yksilön, tiimin kuin koko organisaation kannalta. Se vähentää turhaa omien näkemysten puolustelun tarvetta ja lisää yhdenvertaista, aitoa ja lämmintä ilmapiiriä, missä voidaan avoimesti vaihtaa ajatuksia vaikeistakin asioista. (Heikkilä 2009, 117-119.)

Haastaminen on oppimisen ja ammatillisen kehittymisen mahdollistamista. Tavoitteena on mennä epämurkuvuusalueelle, nähdä asioiden eri puolia ja laajentaa ajattelua. Kun asiat ovat monimutkaisia ja haastavia, ei tule tyytyä helppoihin ja nopeisiin ratkaisuihin, vaan esimiehen tulee sietää toisen tuskastuminenkin. Haastamisen avulla painopiste siirtyy käskemisestä mahdollistamiseen ja lisää sitoutumista työn tekemiseen. Esimiehen asenne välittyy työntekijöille, joten on tärkeää, että haastaminen on aina arvostavaa, tavoitteellista ja perustuu positiiviseen ihmiskäsitykseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 48, 49.) Haastaminen on oivalluksien synnyttämistä, vastuun kantamista ja vaikutusmahdollisuuksien tiedostamista. Vastuuttamisen ohella esimies voi tuoda esille jokaisen omia vaikutusmahdollisuuksia. On tärkeää luoda ymmärrystä siitä, että jokainen voi omilla valinnoillaan vaikuttaa siihen, millaista elämää elää, miten suhtautuu asioihin ja miltä asiat näyttävät ja tuntuvat. (Aarnikoivu 2013, 163-164.)

Kysyminen on arjen vuorovaikutuksen perus asia ja valmentava esimies hyödyntää kysymistä yhteistyön ja sitouttamisen välineenä. Kysymisen taito ei ole itsestään selvyys, vaan vaatii usein harjaantumista ja keskittymistä. Erityisen haastavaksi sen voi kokea asiantuntijaesimies, jolle kysyminen voi tuntua tarpeettomalta, koska hän arvelee itse tietävänsä oikean vastauksen. Hyvät vuorovaikutus- ja kuuntelemistaidot auttavat esimiestä esittämään kysymyksiä ja tukevat näin henkilöstön voimaantumista. Kysymällä osallistetaan henkilöstöä ja käsiteltävää asiaa voidaan tutkia ja ymmärtää yhdessä paremmin. Huomioitavaa myös on, että pääpaino ei ole oikeiden vastauksien etsimisessä, vaan uuden ja erilaisten näkökulmien löytämisessä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 50 – 52.)

Hyvät kysymykset ovat lyhyitä ja neutraaleja, eivätkä ne sisällä kysyjän vahvoja omia mielipiteitä. Myös kielteisten kysymysten käyttöä kannattaa välttää. Hyvillä kysymyksillä rohkaistaan puhumaan ja vaikutetaan positiivisesti asioiden etenemiseen. (Heikkilä 2009, 116-117.) Ratkaisukeskeisessä toiminnassa suositetaan avoimia kysymyksiä. Suljettuja kysymyksiä käytetään harkiten, sillä ne eivät yleensä vie keskustelua ja toimintaa eteenpäin. Kysymisessä voidaan hyödyntää erilaisia kysymystyyppejä, esimerkiksi tavoite- tai toivetilaa kartoittavia kysymyksiä, selviytymiskysymyksiä, arvioivia kysymyksiä, ongelman ratkaisuun liittyviä kysymyksiä ja oppimista edistäviä kysymyksiä. Erilaisten kysymystyyppien tunteminen ja hyvä tilannetaju auttavat esimiestä dialogisen ja ratkaisukeskeisen keskustelun saavuttamisessa. (Aarnikoivu 2013, 156-157.)

2.2.3 Innosta, kannusta, sparraa – rohkaise ratkaisukeskeiseen toimintaan

Innostuksen ilmapiirin rakentamien on yksi johtamisen tavoitteista. Työelämässä on paljon positiivista energiaa ja innostuneita, työstään nauttivia ja parastaan antavia ihmisiä. Tämän kaiken ylläpitämiseen ja kehittämiseen tarvitaan aktiivisuutta, positiivista asennetta, aitoa välittämistä, kunnioitusta, sekä asioihin tarttumisen ja tekemisen kulttuuria. (Hämäläinen 2015, 61-63.) Parhaimmillaan yrityksen organisaatiokulttuuri tukee ja ruokkii innostumisen kulttuuria ja sen avulla voidaan ohjata työyhteisön jäsenten ajattelua, toimintaa ja asenteita. (Tillilä 2006, 116-117.) Kannustava ja sparraava esimies auttaa ihmisiä saamaan esille voimavaransa ja saavuttamaan unelmansa. (Juuti & Vuorela 2015, 157.)

Valmentava esimies voi vaikuttaa toisten innostukseen omalla suhtautumisellaan ja esimerkillään ja luomalla olosuhteita, joissa innostuminen on mahdollista. Esimies voi lisätä ja vaalia innostusta muun muassa kehumalla ja antamalla positiivista palautetta, olemalla utelias ja osoittamalla mielenkiintoa toisen ammattitaitoa kohtaan, sekä mahdollistamalla jokaisen omien vahvuuksien käytön työssään. Esimiestyössä ja koko työyhteisössä on hyvä muistaa, että positiivisuus tarttuu ja ihmisillä on luontainen halu kuulla myönteistä puhetta ja tarinoita. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 63.) Myös Tillilä (2016, 58) korostaa innostuksen merkitystä ja toteaa, että joskus innostus voi olla osaamista tärkeämpää. Innostunut ihminen on valmis tekemään kovasti työtä saavuttaakseen tavoitteensa. Hän on valmis oppimaan uutta ja kehittymään – ”valmis menemään vaikka läpi harmaan kiven”. Innostuminen ja myönteinen ajattelu on toisille luontaisempaa kuin toisille, mutta jokainen voi vaikuttaa omaan asenteeseensa ja ajatteluunsa. Kysymys on valinnasta. Kun päättää tehdä positiivisia valintoja, on mahdollisuus kasvaa ihmisenä, kehittää luovuuttaan ja saavuttaa unelmiaan. (Hämäläinen 2015, 64-65.)

Manka (2011, 97-98) esittää yhdeksi ihmisten käyttäytymiseen ja inspirointiin vaikuttamisen keinoksi transformationaalisin periaattein johtamisen. Näiden periaatteiden mukaan toimiva esimies on kiinnostunut organisaationsa hyvästä ja vaikuttaa vetoamalla ihmisten arvoihin, tunteisiin ja asenteisiin tarinoiden, huumorin, kielikuvien ja henkilökohtaisten kokemusten avulla. Manka nostaa esille Bassin ja Avolion määrittelemät neljä piirrettä transformationaaliselle esimiehelle:

- *ihanteellinen vaikutus* – esimiehen luotettavuus ja karismaattisuus ja kyky luoda unelmia ja korkeampia merkityksiä
- *yksilöllinen huomioonottaminen* – esimies antaa sosioemotionaalista tukea, mentoroi, pitää kontaktia, rohkaisee itsensä toteuttamiseen, antaa vastuuta toimia itsenäisesti

- *inspiroiva vaikutus* – innostaa haastavien tavoitteiden avulla ja luo uskoa niiden saavuttamiseksi
- *älyllinen stimulointi* – kannustaa luovaan ajatteluun, riskin ottoon ja kyseenalaistamiseen.

Yksi hyvä kannustamisen ja sparraamisen keino on ratkaisukeskeisyyden vaaliminen niin esimiestyössä kuin koko työyhteisön toiminnassa. Ratkaisukeskeisesti toimiva esimies keskittyy olennaiseen ja ratkaisukeskeisyys näkyy niin hänen asenteissaan kuin toiminnassaan. Lähtökohtana on positiivinen ihmiskäsitys, mikä näkyy toiminnassa arvostuksena, luottamuksena ja mahdollistamisena. Asenteiden ja ajattelun voimaa ei ole syytä vähätellä, sillä tutkitustikin positiivisella ihmiskäsityksellä ruokitaan onnistumisia ja negatiivisella ajattelulla tuomitaan epäonnistumaan.

Ratkaisukeskeinen toiminta suuntaa katseet ongelmien sijaan ratkaisuihin ja menneen sijaan tulevaan suuteen. Ongelmien ratkaisemisen sijaan keskitytään tavoitteisiin ja siihen, mitä halutaan saavuttaa. Tavoitteena on synnyttää yhteinen ymmärrys dialogisten keskusteluiden ja näkökulmien vaihtamisen avulla. Ratkaisukeskeinen esimies tuo esille vaikutusmahdollisuudet ja auttaa ymmärtämään, että jokainen voi vaikuttaa itse unelmiensa toteutumiseen. (Aarnikoivu 2015, 150-154, 163.)

2.2.4 Johda kehitystä

”Jos et johda kehitystä, ei mikään määrä tunneälyä tai kannustimia pelasta tilannetta” – Amabile & Kramer

Kehityksen johtaminen ja työn edistymisen varmistaminen koostuu useista niistä tukevista asioista, kuten esimerkiksi merkityksellisistä työtehtävistä, kannustavista ja selkeistä tavoitteista, riittävästä resursseista, osaamisesta ja kyvykkyydestä sekä työssä kehittymistä tukevasta palautteesta.

Amabile ja Kramer (2012, 95, 99, 102) tuovat esille tutkimuksiinsa pohjautuvan edistymisen periaatteen voiman ja sen merkityksen työelämässä. Työntekijöiden työssä edistymisen tukemista saatetaan usein pitää itsestään selvänä asiana, mutta käytännössä näin ei kuitenkaan ole. Edistymisen voima laukaisee saavutuksen tunteen ja on erityisen merkittävä silloin, kun työ on tekijälleen merkityksellistä. Jopa vaikeat tilanteet ja ongelmat työssä voidaan nähdä positiivisina ja voimaannuttavina haasteina, kun ihmisillä on tunne pystyvyydestä ja edistymisestä. Amabile ja Kramer (2012, 178) ovat koonneet esimiehille ja tiimiväijille päivittäisen edistymisen tarkastuslistan, joka koostuu muun muassa alla olevista kysymyksistä:

- Oliko tiimillä selkeät lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet merkitykselliselle työlle?
- Oliko tiimissä riittävästi toimivaltaa ratkaista ongelma ja ottaa projekti haltuun?
- Oliko tiimissä tehokkaaseen etenemiseen tarvittavat resurssit ja riittävästi aikaa?
- Annoinko/ hankinko tiimille apua, kun sitä pyydettiin?
- Rohkaisinko tiimiläisiä auttamaan toinen toisiaan ja ideoimaan yhdessä?
- Keskustelinko päivän onnistumisista ja ongelmista tiimiläisten kanssa?
- Osoitinko kunnioitusta, rohkaisinko, tuinko?
- Mitä voin tehdä huomenna, edistääkseni tiimiläisten työssä edistymistä ja merkityksellisen työn voimaa?

Suorituksen johtaminen yhdistää strategisen johtamisen operatiiviseen johtamiseen. Suorituksen johtaminen koostuu päivittäisjohtamisen lisäksi muun muassa kehityskeskusteluista, joissa sovi-taan tilanteesta riippuen yksikkö, tiimi tai yksilökohtaisista tavoitteista, arvioidaan edellisen kau-den suorituksia ja annetaan molemmin puolista palautetta. (Hyppänen 2013, 74.)

Tavoitteet

Tillilä (2016, 54) nostaa johdon tärkeimmäksi tehtäväksi selkeän, innostavan ja merkityksellisen suunnan näyttämisen. Selkeät tavoitteet suuntaavat tekemisen oleelliseen ja parhaimmillaan yksilöillä ja tiimeillä on mahdollisuus vaikuttaa niihin ja olla määrittelemässä omia ja tiimin tavoit-teita osana suurempaa kokonaisuutta. *”Hyvä tavoite on kuin majakka, joka sumussa, kiireessä ja erilaisten ristiriitaisten odotusten paineessa auttaa ihmisiä fokusoimaan ja kirkastamaan teke-misiään”* (Tillilä 2016, 54). Tillilä (2016, 54-56) ja Hyppänen (2013, 68) listaavat tavoitteiden asetannassa huomioitavaksi ja hyvien tavoitteiden tunnuspiirteiksi muun muassa alla olevia asioi-ta:

- tavoitteet auttavat keskittymään oleelliseen ja vievät toimintaa kohti yhteistä päämäärää – tavoitteet ovat yhteydessä organisaation kokonaistavoitteisiin
- yksilöt ja tiimit voivat vaikuttaa ja aidosti sitoutua tavoitteisiin ja he ymmärtävät myös oman työnsä ja tavoitteidensa merkityksen/yhteyden koko organisaation toimintaan
- tavoitteet ovat selkeitä, konkreettisia, ymmärrettäviä ja johdonmukaisia
- tavoitteet ovat riittävän haastavia, mutta myös saavutettavissa olevia
- tavoitteita on määrällisesti sopivasti
- tavoitteet ovat merkityksellisiä ja liittyvät merkitykselliseen työhön

- tavoitteet voidaan pilkkoa tarvittaessa osatavoitteiksi, niiden edistymistä seurataan ja tavoitteita ”kirkastetaan” säännöllisesti
- saavutetut tulokset tehdään näkyviksi – saavutuksia juhlistetaan.

Osaaminen

Jotta organisaatio kykenee saavuttamaan organisaatiolle, tiimeille ja yksilöille asetetut tavoitteet, tulee koko henkilöstön, niin johdon, esimiesten kuin asiantuntijoiden osaamista ja toimintatapoja kehittää jatkuvasti (Hyppänen 2013, 107). Henkilöstön kehittämisen tulee lähteä organisaation strategiasta ja visiosta. Esimiesten on tärkeää tunnistaa oman vastualueensa ydinosaamisalueet. Kun nämä on tunnistettu, voidaan lähteä kartoittamaan nykyisen osaamisen taso ja tunnistaa kehitystarpeet ja laatia osaamisen kehittämissuunnitelmat. Osaamisen kehittämisessä voidaan hyödyntää monia kanavia ja muotoja, kuten muun muassa sisäisiä ja ulkoisia koulutuksia, kursseja, seminaareja, tutkintoja, mentorointia, työnkiertoa, työnkuvien monipuolistamista ja työssä oppimista. Merkittävintä on, että osaamisen kehittäminen on tavoitteellista ja sen tuloksia arvioidaan säännöllisesti. (Juuti & Vuorela 2015, 71-73.)

Osaamisen kehittäminen ja johtaminen on laaja kokonaisuus ja se edellyttää paljon koko organisaatiolta. Esimiehillä on tärkeä rooli henkilöstön osaamisen kehittämisessä, mutta siihen tarvitaan myös muita. Liiketoimintastrategiassa asetetut tavoitteet ohjaavat osaamisen johtamista ja usein organisaation henkilöstön kehittämispolitiikka ottaa kantaa kehittämismenetelmiin sekä osaamisen kehittämiseen liittyviin vastuisiin. Sen lisäksi, että esimies osallistuu osaamiskartoitusten ja osaamisen kehittämissuunnitelmien laatimiseen, hänen tehtävänä on kannustaa henkilöstöä kehittämään osaamistaan ja itseään. Yhtenä esimiehen tärkeänä tehtävänä on kannustaa henkilöstöä uusien oppien ja tietojen aktiiviseen jakamiseen tiimin ja koko organisaation sisällä. Myös henkilöstön omaa vastuuta osaamisestaan ja sen kehittämisestä tulee korostaa. Lisäksi esimies voi kannustaa osaamisen kehittämiseen omalla esimerkillään. (Hyppänen 2013, 114, 132-133.)

Palaute

Kannustavan palautteen antaminen on yksi esimiestyön keskeisistä tehtävistä. Palautetta tulee antaa onnistumisista ja korjaavan palautteen muodossa. Palautteenannon painopiste tulee kuitenkin aina olla onnistumisissa. (Aarnikoivu 2013, 164, 165.) Hyvä palaute on motivoivaa, energisoivaa ja se parantaa suorituskykyä ja uuden oppimista. Annettavalla palautteella tulee aina olla positiivinen tarkoitus, sen tulee olla rakentavaa ja hyödyllistä ja perustua faktoihin ja tekemiseen. (Heikkilä 2009, 122-123.)

Positiivisen palautteen antaminen on luonnollisestikin helpompaa sekä palautteen antajalle että vastaanottajalle. Palautteen antamisessa pitää kuitenkin pystyä olemaan rehellinen ja jokaisella on oikeus saada myös toimintaansa koskevaa rakentavaa palautetta. Tapa, miten palautetta annetaan, on taitolaji. (Heikkilä 2009, 123.) Esimiehen velvollisuutena on puuttua toimintaan, joka estää yhteistyötä, kehittymistä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Mikäli palautetta ei anneta, ei synny oppimista ja ongelmat kasvavat. Puuttuminen tulee tehdä vastuuntuntoisesti ja arvostavasti. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 247-248.) Annettaessa korjaavaa palautetta, esimiehen on hyvä antaa työntekijän ensin kertoa oman näkemyksensä suoriutumisestaan. Parhaimmillaan palautteen saaja itse oivaltaa muutostarpeet ja toimenpiteet. (Aarnikoivu 2013, 165.) Myös korjaava palaute voi tuntua kehittävältä ja positiiviselta, kun sitä peilataan palautteen saajan tavoitteisiin tai se on puettu positiivisen palautteen joukkoon (Heikkilä 2009, 124). Palautekeskustelun yhteydessä on syytä varmistaa, että asiassa on löytynyt yhteisymmärrys ja esimies voi myös auttaa työntekijää tiedostamaan annetun palautteen arvon. Lopuksi sovitaan yhteisesti toimenpiteistä ja seurannasta. (Aarnikoivu 2013, 166.)

Hyvä perussääntö palautteen antamisessa on, että sen pitää auttaa palautteen saajaa kehittymään. Jos työntekijä on esimerkiksi nähnyt suuren vaivan jonkun asian eteen, on pelkän negatiivisen palautteen antaminen epämotivoivaa, eikä se tue henkilön kehittymistä. Palautteen antaminen tulee olla selkeää, jotta työntekijä ymmärtää, miten voisi parantaa suoritustaan jatkossa. (Kolaya 2017, viitattu 21.4.2018.)

Sekä Aarnikoivu (2013, 167) että Heikkilä (2009, 124-125) korostavat, että palautetta annettaessa ajalla ja paikalla on väliä. Korjaava palaute tulee antaa aina kahden kesken. Palaute tulisi antaa myös mahdollisimman pian, kun asiaa koskevat faktatiedot on analysoitu. Mikäli kyseessä on isompi korjaustarve, on asian käsittelyyn syytä sopia erillinen palaveri. Lisäksi Heikkilä tähdentää, että palautteen koskiessa työntekijän huonoa käytöstä tai heikkoa motivaatiota, tulee palaute antaa aina kahden kesken ja erityisesti näissä tilanteissa, tulee palautteen annon tapahtua mahdollisimman pian. Huonon käytöksen ja kielteisten tunteiden leviämistä työyhteisössä ei voida sallia.

Palautteen vastaanottamisen taito on myös tärkeää työelämässä ja palautteen antamisen taidon rinnalla tuleekin korostaa myös palautteen vastaanottamisen taitoa. Joskus palautteen saaja ei tunnista tai rekisteröi saamaansa palautetta. (Heikkilä 2009, 168.) Furman, Pinjola ja Ru-

banovisch (2014, 20) esittävät kolme tapaa ottaa myönteistä palautetta vastaan. Yksi tapa on, että palautteen saaja ei ota ollenkaan palautetta vastaan, vaan esimerkiksi vähättelee suoritustaan. Toinen tapa on, että palaute otetaan kiitollisena vastaan. Kolmas tapa on ottaa palaute vastaan ja laittaa samalla hyvä palaute kiertoon, ”Kiitos, onpa kiva kuulla se juuri sinulta, koska arvostan näkemystäsi suuresti”. Lisäksi Furman ym. (2014, 20) neuvovat, että jos jonkun on vaikea ottaa kiitoksia vastaan, voi esimies kysyä enakkoon lupaa palautteen antamiselle - *Sopiiko, että annan sinulle positiivista palautetta?* Todennäköisesti vastaus on kyllä ja palautteen ottaminenkin on tämän jälkeen helpompaa.

Palautteen antamisessa tulee huomioida myös se, että yksilöt ovat erilaisia. Esimerkiksi onnistumista koskevan palautteen antamisessa kannattaa huomioida, että kaikki eivät välttämättä nauti julkisista tunnustuksista. Kuitenkin tätä on syytä harkita tapauskohtaisesti, jotta ei ruokita kulttuuriria, johon ei liity onnistumista koskevien palautteiden antaminen ja yhdessä onnistumisista iloittaminen. (Aarnikoivu 2013, 167.)

Edellä esitetyt henkilöstön kehitystä ja suoritusta tukevat asiat ovat tärkeitä perusasioita työyhteisön ja henkilöstön johtamisessa. Sydänmaalakka (2014, 79-80) tuo kuitenkin lisäksi esille, että aivan perinteinen suorituksen johtamisen käsite ei istu enää täysin tämän päivän työelämään, vaan se koetaan osittain liian byrokraattisena ja prosessimaisena. Lisäksi sitä sävyttää ajatus ylhäältä alas johtamisesta. Suorituksen johtamisen sijaan asiantuntijaorganisaatioissa onkin ryhdytty puhumaan onnistumisten johtamisesta. Onnistumisen johtaminen koetaan terminä positiivisemmaksi ja laajemmaksi kokonaisuudeksi verkostoituneissa ja virtuaalisesti toimivissa matriisiorganisaatioissa. Se tukee eri osapuolten tavoitteiden määrittelyä, arviointia ja osaamisen kehittämistä. Lisäksi se korostaa itseohjautuvuutta, toiminnan vapautta, sisäistä motivaatiota, merkityksellisyyden ymmärtämistä ja työyhteisön dialogista jatkuvaa uuden oppimista ja uudistumista.

3 SISÄISEN MOTIVAATION JOHTAMINEN

Tarkasteltaessa ihmisten käyttäytymistä, motivaatio on yksi merkittävimmistä ja mielenkiintoisimmista tutkimuskohteista. Organisaatiopsykologian tutkimusalueena motivaatio on kuitenkin erityisen haasteellinen sen abstraktisuuden ja subjektiivisen luonteen vuoksi. (Liukkonen, Jaakola & Kataja 2006, 10.) Motivaatiota on tutkittu 1900 -luvulta saakka ja motivaatiota on kuvattu useilla erilaisilla motivaatioteorioilla. Teoriat ovat saaneet aikojen saatossa osakseen myös kritiikkiä ja kyseenalaistamista, mutta teorioita hyödynnetään ja niihin viitataan edelleen laajasti motivaation liittyvissä tutkimuksissa. Liukkonen ym. (2006, 13) toteavat, että käsitykset motivaatioon vaikuttavista tekijöistä ovat muuttuneet aikojensaatussa merkittävästi. Toisaalta Hyppänen (2013, 141) tuo esille, että motivaatiotekijöiden kannalta varsinaisesti ihmisissä ei ole tapahtunut suuria muutoksia, vaan erot ovat yksilöllisiä ja erilaisiin elämänvaiheisiin liittyviä.

Tunnetuin ja vanhin motivaatioteorioista on Maslowin tarvehierarkia. Maslowin tarvehierarkia koostuu viidestä eri tasosta, jotka korostavat perusasioiden, vuorovaikutuksen sekä arvostuksen merkitystä. Tarvehierarkiaa kuvataan pyramidina, jonka alimmalla tasolla ovat ihmisen fysiologiset tarpeet, kuten ravinto, lepo, lämpö ja muut kehon tarpeet. Toisella tasolla ovat turvallisuuteen ja vaaroilta suojautumiseen liittyvät tarpeet. Kolmas taso pitää sisällään sosiaaliin tarpeisiin liittyviä asioita, kuten hyväksyntää, ystävyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Arvostuksen tarpeista koostuva neljäs taso korostaa muun muassa arvostuksen, itsenäisyyden, kiitoksen ja kunnioituksen merkitystä ihmiselle. Ylimmällä viidennellä tasolla ovat itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet, joita ovat esimerkiksi saavutukset, henkinen kasvu sekä luovuus. (Hyppänen 2013, 142-143.)

Maslowin tarvehierarkiassa alempien hierarkiatasojen tyydyttämistä on pidetty edellytyksenä ylemmälle tasolle pääsyyn. Tätä ajatusta voidaan kuitenkin pitää epärelevanttina nykypäivän kehittyneessä yhteiskunnassa ja työelämässä (Liukkonen ym. 2006, 17). Toisaalta Mayor ja Riksu (2015, 28) tuovat esille, että Maslowkaan ei tarkoittanut teorian hierarkiaa yksinomaan jäykästi sovellettavaksi, vaan myös hän uskoi että tarpeet toteutuvat erilaisten ihmisten välillä eritavalla.

Toinen tunnettu motivaatioteoria on Herzbergin motivaatio- ja hygienteoria. Teorian mukaan ulkoisia tekijöitä kutsutaan hygientekeijöiksi, joita ovat muun muassa hallinto, palkkaus, palkkausjärjestelmä, menettelytavat, turvallisuus, esimies-alaisuus, ilmapiiri ja työpaikan ihmissuh-

teet. Itse työhön liittyviä, hyvään työsuoritukseen kannustavia ja innostavia tekijöitä kutsutaan Herzbergin mukaan motivaatiotekijöiksi. Työhön liittyvät tekijät koostuvat työn sisällön lisäksi työssä koetuista saavutuksista, tunnustuksista, vastuusta ja oppimisesta, sekä työssä koetuista etenemismahdollisuuksista. Hygieniatekijöitä pidetään usein itsestään selvyysinä ja niiden tulee olla kunnossa. Työn sisältöön liittyvien asioiden kautta organisaation on puolestaan mahdollista saavuttaa huipputuloksia ja innovaatioita. Myös Herzbergin teorioita voidaan pitää yhä ajankoh- taisina ja organisaatioiden tuleekin keskittyä molempien sekä motivaatio-, että hygieniatekijöiden jatkuvaan kehittämiseen. (Hyppänen 2013, 141-143.)

Tänä päivänä suosituimpana ja laajasti hyväksyttynä voitaneen pitää Richard Ryanin ja Edward Decin itseohjautuvuusteoriaa. Teorian mukaan ihmistä ohjaavat kolme psykologista perustarvetta omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Voidakseen hyvin, ihminen tarvitsee näitä kaikkia kol- mea. Teoria nostaa esille sisäisen ja ulkoisen motivaation käsitteitä ja korostaa sisäisen motivaat- tion merkitystä ja sitä, että sisäisen motivaation tulee lähteä ihmisestä itsestään. (Hyppänen 2013, 143; Mayor & Riksu 2015, 28; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 14.) Hyppänen (2013, 143) tote- aa, että havainto on erittäin tärkeä, sillä aito ja kestävä motivaatio lähtee aina ihmisen sisältä. Työpaikoilla voidaan puolestaan luoda oikeanlaisia puitteita ja kasvu ympäristöjä ihmisten motivoi- tumiselle. Mayor ja Riksu (2015, 28-33) toteavat lisäksi, että itseohjautuvuusteoriakaan ei ota riittävästi huomioon ihmisten yksilöllisyyttä. He nostavat esille Steven Reissin positiivisen psyko- logian koulukuntaan asemoituvan motivaatioprofiilin RMP:n (Reiss Motivation Profile), joka tar- kastelee ihmisen yksilöllistä motivoitumista. RMP koostuu kuudestatoista tieteellisesti todistetusta perusmotiivista, joita ovat valta, riippumattomuus, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, säästämi- nen/keräily, kunnia, idealismi, sosiaaliset kontaktit, perhe, status, kosto/voittaminen, esteettisyys, syöminen, ruumiillinen aktiivisuus ja mielenrauha. Reissin teoria korostaa nimenomaan yksilöllii- syyden ainutlaatuisuutta, eikä pyri jaottelemaan ihmisiä ryhmiin tai kategorioihin.

3.1 Sisäinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäistä motivaatiota henkilö kokee silloin, kun hän tekee itselle arvokkaita ja kiinnostavia asioita ja tuntee sisäistä paloa itse tekemi- seen. Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen puolestaan toimii välineenä ulkoisen päämäärän saa- vuttamiseksi ja voi pahimmillaan tuntua pakolta, jotta välttää rangaistuksen tai saavuttaa palkkion. (Martela & Jarenko 2016, 25-26.) Keskeisimmät ulkoiset motivaattorit keskittyvät erityisesti mate-

riaalisten resurssien maksimointiin (Järvillehto 2013, 24). Työssä ulkoiset kannustimet tarkoittavat esimerkiksi erilaisia palkkioita ja kannustimia. Niitä kutsutaan usein niin sanotuiksi hygieniatekijöiksi, joiden on oltava olemassa ja joiden on oltava selkeitä ja reiluja. Mikäli ulkoiset palkkio- ja kannustinjärjestelmät eivät ole kunnossa, ne voivat muuttua epähygieniatekijöiksi ja laskea motivaatiota. Hygieniatekijät eivät kuitenkaan synnytä kestäväää ja vahvaa motivaatiota, vaan siihen tarvitaan sisäisiä motivaatitekijöitä. (Carlsson & Forssell 2012, 167.) Myös Järvillehto (2013, 24) korostaa, että ainoastaan ulkoisten motivaatitekijöiden varassa tapahtuva toiminta ei johda hyviin tuloksiin.

Merkittävin ero sisäisten ja ulkoisten motivaatio-tekijöiden välillä on se, että ne tuntuvat erilaisilta ja vaikuttavat eri tavoin (kuvio 2). Sisäisesti motivoivat asiat tuntuvat innostavilta ja energisoivilta, kun taas ulkoisen motivaation voimin tehtävät asiat vievät energiaa ja voivat tuntua jopa ahdistavilta. Huomioitavaa kuitenkin on, että käytännössä sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat usein läsnä rinnakkain ja toimivat toisiinsa sekoittuneina. (Martela & Jarenko 2016, 26-27.)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Lähde	
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Negatiivisuudelta suojautuminen	Positiivisuuteen etsiytyminen
Tuntuu	
Reaktiivista	Proaktiivista
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Pelko	Rohkeus
Stressaavaa, ahdistavaa	Innostavaa, iloista
”Keppi ja porkkana”	”Leikki”
Seuraus	
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Näkee uhkia	Näkee mahdollisuuksia
Kuluttavaa	Energisoivaa

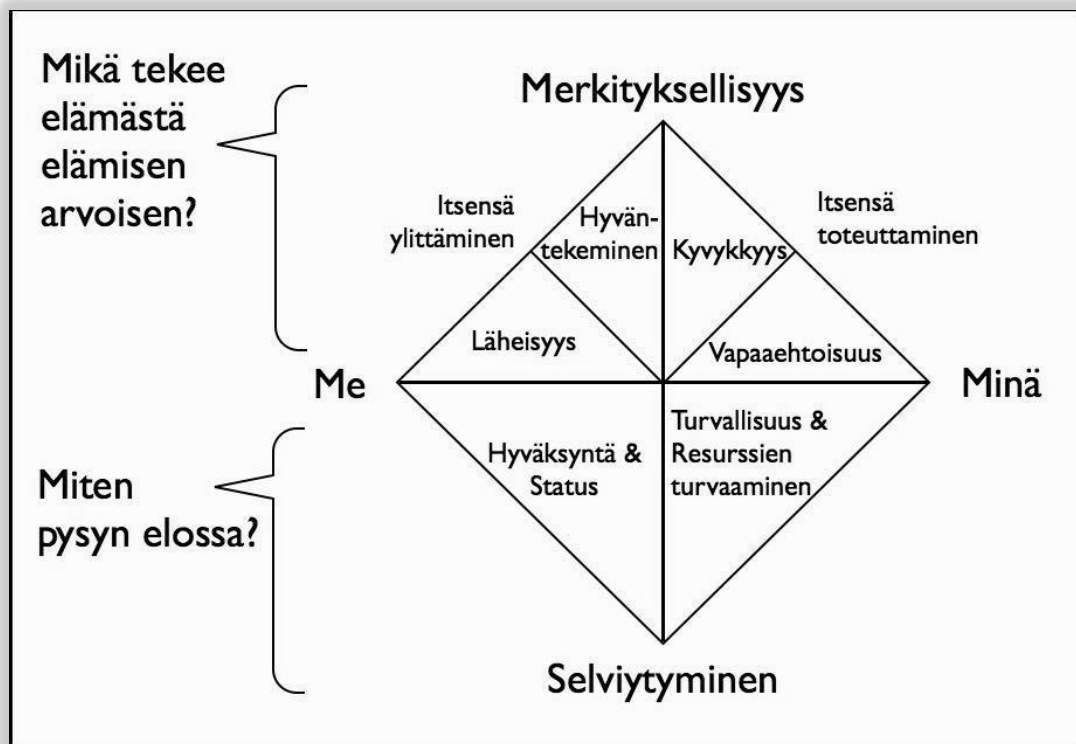
KUVIO 2. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio (Martela & Jarenko 2016, 27)

Amabile ja Kramer (2012, 42-44) jakavat motivaatiokäsitteen ulkoisen ja sisäisen motivaation lisäksi suhteelliseen motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa koemme vahvaa sitoutumista työhön ja teemme juuri kyseistä työtä, koska se on innostavaa, mielenkiintoista sekä henkilökohtaisesti palkitsevaa ja haastavaa. Sisäinen motivaatio tarkoittaa rakkautta tehtävää työtä kohtaan. Suhteelliseksi motivaatioksi kutsutaan tarvetta saada yhteys muihin ihmisiin ja auttaa heitä. Suhteellinen motivaatio tuottaa meille kokemuksen siitä, että työllämme on todellinen merkitys toiselle henkilölle, ryhmälle tai yhteiskunnalle yleensä. Myös Amabile ja Kramer (2012, 44) toteavat, että useimmiten työntekijää ohjaavat useammat motivaation muodot, ja että lähes aina sisäisen motivaation lisäksi työhömme liittyy ulkoinen motiivi. Sisäisen motivaation merkityksellisyys korostuu työssä erityisesti siksi, että se lisää luovuutta ja sitoutumista työhön.

Vaikka motivaatio jaotellaan sisäiseen ja ulkoiseen, on kuitenkin hyvä muistaa, että käytännössä todellisuus on hieman asteittaisempi. Tietyt asiat voivat olla puhtaasti sisäisesti motivoivia ja toiset puhtaasti ulkoisesti motivoivia. Suurin osa toiminnasta on kuitenkin sekoitus näitä molempia. Esimerkiksi työssä meitä motivoi palkka, mutta myös mahdollisuus toteuttaa itseämme. (Martela 2015, 65.) Ulkoinen motivaatio voi olla ulkoiseen kontrolliin perustuvaa tai sisään otettua kontrollia. Näille molemmille yhteistä on, että tekeminen tuntuu pakolliselta, eikä niiden myötä pääse toteuttamaan itseään. Sisäinen motivaatio voidaan puolestaan jakaa sisäistettyyn ja sisäsyntyiseen motivaatioon. Sisäistetyssä motivaatiossa tekeminen linkittyy itselle tärkeisiin päämääriin ja tuntuu sen vuoksi arvokkaalta. Sisäsyntyinen motivaatio on innostavaa, kiehtovaa ja kiinnostavaa toimintaa. (Martela & Jarenko 2016, 32-33.)

Martela & Jarenko (2016, 17, 18) jakavat sisäisen motivaation neljään ihmisen motivaatiota ohjaavaan psykologiseen perustarpeeseen. Kuvaus pohjautuu Richard Ryanin ja Edward Decin tunnettuun itseohjautuvuusteoriaan. Itseohjautuvuusteorian vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeen rinnalle on nostettu neljänneksi tarpeeksi hyväntekemisen tarve. Martela (2015, 68-71) kertoo kirjassaan Valonöörit matkastaan Rochesterin yliopistoon ja tutkimuksestaan neljännen psykologisen perustarpeen, hyväntekemisen tarpeen nostamisesta jo kolmen tieteellisesti tunnistetun tarpeen rinnalle. Martela antaa arvoitetuille professoreille Ryanille ja Decille kiitosta saamastaan vastaanotosta ja heidän osoittamasta kiinnostuksesta asiaa kohtaan. Martela toteaa, että Ryan ja Deci haluavat kuitenkin olla uskollinen empiiriselle menetelmälle ja haluavat siksi nähdä vielä joukon muitakin tutkimuksia, ennen kuin tekevät teoriaa koskevia lopullisia johtopäätöksiä.

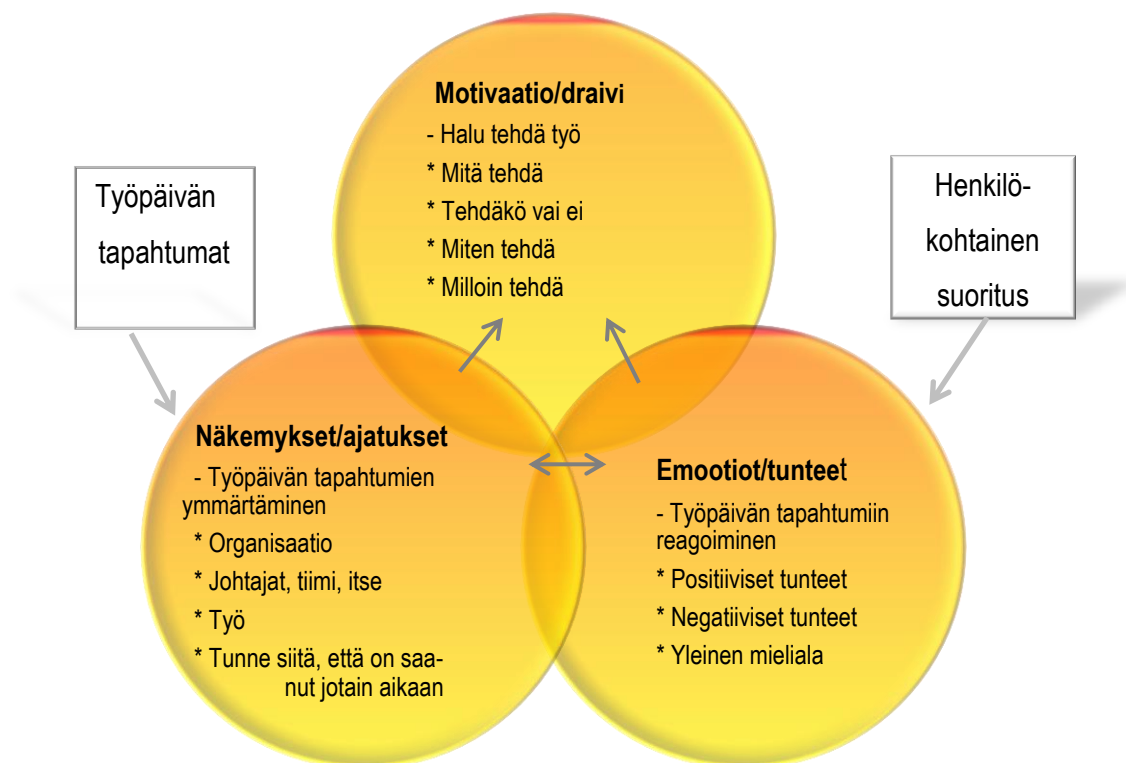
Martela (2015, 54) kuvaa sisäisen motivaation merkityksellisyyttä Motivaatiotimantilla (kuvio 3). Motivaatiotimantissa on esitetty kaksi kysymystä, joilla kuvataan motivaation liikkeelle panevaa voimaa; *miten pysyn elossa ja mikä tekee elämästä elämisen arvoisen*. Ensimmäisen kysymyksen kaksi osa-aluetta ovat fyysinen selviytyminen ja hyväksynnän saavuttaminen. Mikä tekee elämästä elämisen arvoisen- kysymyksen vastaukset puolestaan liittyvät elämän merkityksellisyyteen: läheisyyteen, hyväntelemiseen, kyvykkyyteen ja vapaaehtoisuuteen. (Martela 2015, 37-54.)



KUVIO 3. Motivaatiotimantti (Martela 2015, 54)

Amabile ja Kramer (2012, 9,10) korostavat organisaatioiden kykyä luoda hyvät olosuhteet henkilöstön sisäiselle työelämälle. Hyvä sisäinen työelämä luo vahvan sisäisen motivaation, positiivisia tunteita ja myönteisiä kokemuksia kollegoista sekä työstä itsestään. Sisäinen työelämä tarkoittaa kaikkea sitä, mitä ihmiset tarvitsevat edistyäkseen päivittäisessä työssään. Se tarkoittaa, että on selkeät tavoitteet, itsenäisyyttä, tukea, tarvittavat resurssit ja jotain merkittävää saavutettavaa. Sisäisen työelämän todetaan liittyvän ainoastaan työhön, eikä esimerkiksi työnantajan tarjoamiin etuihin.

Amabile ja Kamer (2012, 45-48) kuvaavat sisäistä työelämää ihmisen näkemysten, emootioiden ja motivaatioiden välisenä systeeminä (kuvio 4). Työpäivän aikaiset tapahtumat laukaisevat systeemin ja kaikki sisäisen työelämän osat vaikuttavat työsuoritukseen, koska ne ovat sidoksissa toisiinsa. Muovattessaan näkemyksiään ihmiset reagoivat tapahtumiin myös emotionaalisesti. Työpäivän aikaisten tapahtumien kautta muodostamme näkemyksiä, jotka ruokkivat tunteitamme, ja samoin myös tunteemme ruokkivat näkemyksiämme. Näkemykset, ajatukset ja emotionaaliset tunteet vaikuttavat työmotivaatioon joko sitä kohottavasti tai laskevasti. Ensisijainen työsuoritukseen vaikuttava asia on motivaatio, erityisesti sisäinen motivaatio. Ilman minkäänlaista motivaatiota työ harvoin tulee tehdyksi ja ilman sisäisen motivaation kokemusta on lähes mahdotonta saavuttaa hyvää lopputulosta.



KUVIO 4. Sisäisen työelämän systeemi (mukaillen Amabile & Kramer 2012, 46)

Ristikangas ja Ristikangas (2013, 22, 32-34) korostavat sisäisen motivaation ja draivin merkitystä myös esimiestyössä. Mikäli esimiestyötä ohjaavat raha ja valta, johtamisen laatu kärsii. Sisäisesti motivoitunut esimies on innostunut tekemisestä itsestään. Hän motivoituu ihmisistä, vaikuttamisesta, organisoimisesta sekä työn ja yhteistyön kehittämisestä. Työn merkityksellisyys kasvaa, kun on mahdollisuus saada asioita aikaan yhdessä johdettavien kanssa.

3.2 Sisäisen motivaation johtamisen keinot

Voiko ihmisiä ja heidän sisäistä motivaatiota johtaa, vai onko kyseessä sisältä päin kumpuava voima, johon jokainen voi vaikuttaa vain itse? Tietoisuus sisäisestä motivaatiosta on kasvanut ja nykyisin siitä keskustellaan yhä enemmän. Kuitenkin sisäisen motivaation johtaminen käytännön työelämässä ansaitsee organisaatioissa osakseen lisää huomiota.

Martelan ja Jarenkon (2016, 155) vastaus kysymykseen, voiko sisäistä motivaatiota johtaa, on kyllä ja ei. Mikäli esimiehen rooli nähdään valmentajana, mahdollistajana, innostajana ja tukihenkilönä, voidaan henkilöstön motivoitumista ja sisäistä motivaatiota johtaa. Jos taas puolestaan esimiehen rooli ja johtaminen ymmärretään käskynä, sääntöinä, kontrollina tai ulkoisena palkitsemisjärjestelmänä, eivät sisäisen motivaation johtamisen edellytykset ja mahdollisuudet täyty.

Järvinen (2014, 24-30) toteaa, että ihminen ei ole kuin kone, jota voi ohjata ulkoapäin, vaan ihminen ohjautuu perimmiltään itsestään käsin eli sisältäpäin. Tämä tekee ihmisten johtamisesta haastavan, mutta ei mahdottoman tehtävän. Kysymykseen voiko ihmistä johtaa, Järvinen vastaa, kyllä ja ei. Esimies voi vaikuttaa ihmisiin monella tavoin: kannustamalla, antamalla palautetta, tarjoamalla haastavia tehtäviä, mahdollistamalla oppimisen ja kehittymisen, kirkastamalla tavoitteita, keskustelemalla, kuuntelemalla sekä mahdollistamalla vaikuttamismahdollisuudet työssä. Esimies ei kuitenkaan voi tehdä tätä yksin, vaan kyseessä on vuorovaikutussuhde, johon osallistuvat molemmat osapuolet. Hyppäsen (2013, 155-156) mukaan henkilöstön motivaatioon voidaan vaikuttaa johtamisen keinoin, mutta koska ihminen ohjautuu sisältäpäin, tulisi johtamisessa tarkastella ennen kaikkea motivoitumista edistäviä tekijöitä.

Aaltonen ym. (2011, 55-57) nostavat esille kritiikin, joka on noussut esille pohdittaessa kysymystä, voiko toista motivoida. Kritiikin lähtökohtana on pelko siitä, että motivointi sekoitetaan manipulointiin. Vaikka motivointi on yksi vaikuttamisen muoto, on syytä muistaa, että silloin kun motivointia ja vaikuttamista käytetään vastuullisesti, ei niillä ole mitään yhteistä manipuloinnin kanssa. Motivoinnin tulee perustua motivoitujan omiin tarpeisiin ja päämääriin ja sen tulee olla totuudellista ja moraalisesti perusteltua. Ihmisiä siis voi ja pitää motivoida.

Heathfield (2018, viitattu 21.4.2018) toteaa, että motivoituminen työssä on yksilöllistä ja jokaisella yksilöllä on erilaiset motivaation kohteet. Yksilöllisiä motivaation lähteitä voivat olla esimerkiksi rakkaus työhön, itsensä haastaminen, ammatillinen kehittyminen, päivärutiinit, ihmissuhteet ja

vuorovaikutus, palveleminen tai vaikkapa raha. Aina kun pohditaan, miten henkilöstöä voidaan motivoida, tulee yksilöllisyys ottaa huomioon. Mäki-Petäjä (2016, viitattu 28.10.2016) vakuuttaa, että sisäistä motivaatiota voidaan johtaa. Hän toteaa, että sisäisen motivaation johtaminen voi palvella koko organisaatiota ja pitkällä aikavälillä se vaikuttaa myös työyhteisön hyvinvointiin ja organisaation tuloksellisuuteen. Jo pienillä muutoksilla voi olla suuri vaikutus ja jokaisella työpaikalla on mahdollisuus olla työpaikka, missä ihmiset saavat loistaa.

3.2.1 Vapaaehtoisuuden johtaminen

Martela ja Jarenko (2016, 68) jakavat vapaaehtoisuuden käsitteen ja sen johtamisen kolmeen osa-alueeseen: päämäärien omaehtoisuuteen, toimintatapojen vapauteen ja tekemisen innostavuuteen. Vapaaehtoisuus tarkoittaa kokemusta valinnan ja toiminnan vapaudesta. Vapaaehtoisuuden kautta työtään tekevä ihminen kokee voivansa toteuttaa itseään ja tekevänsä itseään kiinnostavia asioita. Vapaus ei tarkoita sitä, että tekee mitä vain, tai että työntekijällä ei ole suuntaa ja päämäärää mitä kohti edetä. Se tarkoittaa, että työntekijä on sisäistänyt organisaation arvot ja päämäärät ja kokee ne myös omikseen. (Martela 2016, 57-58.) Työyhteisön motivaatioilmapiiriin vaikuttavat sekä organisaation että henkilöstön arvot ja asenteet. Arvot ovat suhteellisen pysyviä, tärkeinä pitämiämme asioita ja ne ohjaavat toimintatapojamme ja jokapäiväistä toimintaamme. (Sinokki 2016, 220-222.)

Jotta henkilö voi kokea organisaation päämäärät ja tavoitteet omikseen, on hänen koettava ne myös itsensä kannalta tavoittelemisen arvoiseksi. Työntekijää kuuntelemalla johtaja voi tunnistaa, mitkä asiat työntekijä kokee merkityksellisiksi työssään ja kytkeä nämä osaksi työntekijän työnkuvaan ja tavoitteita. Yhdessä työntekijän kanssa keskustelemalla voidaan löytää tavoitteet, jotka ovat tavoittelemisen arvoisia sekä työntekijälle että organisaatiolle. Yksi keino vahvistaa henkilöstön sitoutumista organisaation päämääriin on ottaa heidät mukaan kehittämiseen ja päätöksentekoon. (Martela & Jarenko 2016, 68-69, 83.) Myös Juuti ja Vuorela (2015, 23-24) toteavat, että ihmisistä tulee osa työyhteisöä, kun he pääsevät vaikuttamaan ja osallistumaan työyhteisön toimintaan ja sen kehittämiseen. He korostavat keskustelevan johtamisen merkitystä, missä työntekijöiden mielipiteiden, ajatusten ja ideoiden huomioiminen on keskeisessä roolissa. Kytäkseen hyödyntämään ja kehittämään henkilöstön osaamista on esimiehen harjaannuttava herkäksi vuorovaikuttajaksi ja erilaisten näkökulmien aistijaksi.

Mahdollistamalla toimintatapojen vapauden johtaja voi vahvistaa henkilöstön kokemusta siitä, että he pääsevät tavoittelemaan päämääriä parhaaksi katsomallaan tavalla. Liialliset ulkoapäin tuodut määräykset ja mikromanagerointi syövät sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko 2016, 68-69.) Liiallista autoritaarista johtamistyyliä tulee välttää, sillä se karkottaa työyhteisöstä oma-aloitteisuuden ja työnilon (Juuti & Vuorela 2015, 26). Minimoimalla byrokratiaa ja merkityksettömiä sääntöjä voidaan raivata turhia esteitä itse työhön keskittymiseltä ja mahdollistaa työn tekeminen parhaalla mahdollisella tavalla. Turhaa byrokratiaa voivat olla esimerkiksi seurantataulukot, joita ei tosiasiallisesti hyödynnetä tai joiden merkitys on vähäinen. (Martela & Jarenko 2016, 86-88.) Käytännössä vapaaehtoisuuden kokemusta voidaan vahvistaa hyvinkin pienillä asioilla. Yksi tällainen on esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikaan ja työvuoroihin joustavien työaikojen muodossa sekä etätöiden mahdollistaminen. Sen lisäksi, että ne vaikuttavat positiivisesti autonomian kokemukseen, ne myös viestivät työntekijöille luottamuksesta. (Liukkonen ym. 2006, 111; Martela & Jarenko 2016, 89.)

Kun työntekijät saavat tehdä työtehtäviä, jotka he kokevat kivaksi ja innostavaksi, ovat he sisäisesti motivoituneita. Johtamisen kannalta tärkeää on tunnistaa jokaisen omat vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet ja sitten pyrkiä tarjoamaan kullekin juuri häntä itseään eniten innostavia tehtäviä. On siis tärkeää löytää oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin. Työntekijän vapaaehtoisuuden kokemuksesta voidaan lisätä myös työntekijän omaan motivaatioon perustuvalla työn tuunaamisella. Työn tuunaaminen voi tarkoittaa esimerkiksi työnkuvan muokkaamista vastaamaan työntekijän vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita tai vaikkapa henkilökemioiden huomioimista työpareja, tiimejä tai projektitiimejä muodostettaessa. (Martela & Jarenko 2016, 71-73.) Juutin ja Vuorelan (2015, 79-81) mukaan helpoin keino lisätä työmotivaatiota on lisätä työn mielekkyyttä. Työn mielekkyyttä voidaan lisätä nimenomaan kehittämällä työn sisältöä ja rikastamalla työnkuvaa kunkin yksilön vahvuuksien ja toiveiden mukaiseksi. Mielekäs työ on työnilon lähde ja synnyttää pitkäkestoista sisäistä motivaatiota.

Jos jostain voi unelmoida, voi sen myös toteuttaa. Unelmat voivat olla henkilökohtaisia tai yhteisöllisiä ja valmentavalla johtajalla on mahdollisuus saada nämä unelmat esiin. Onnistuakseen se vaatii vahvaa luottamusta johtajan ja johdettavien välillä. Kun unelmat saadaan esiin ja lausutaan ääneen, niillä on usein taipumus toteutua. Organisaatiolla, asiakkailla ja henkilöstöllä on unelmia, ihannelanteessa johtaja kykenee muodostamaan näistä kaikkia palvelevan yhteisen unelman, tällöin johtaminen on unelmabisnestä. (Aaltonen ym. 2011, 108-114.)

3.2.2 Kyvykkyyden johtaminen

Martela ja Jarenko (2016, 98) kiteyttävät, että kyvykkyyden kokemus työssä koostuu taitavasta tekemisestä ja hallinnan tunteesta, asioiden aikaansaamisesta sekä jatkuvasta uuden oppimisesta ja kehittymisestä. Amabile ja Kramer (2012, 95) toteavat, että työssä edistymisen merkitystä motivaatioon ei ole tunnistettu johtamisessa riittävän hyvin. Toteamuksensa he perustavat tutkimuksiinsa ja lähes seitsemällesadalle johtajalle tehtyyn kyselyyn. Yksinkertaistetusti edistyminen työssä tarkoittaa työn edistymistä ja asioiden aikaansaamista.

Hallinnan tunteen merkitys korostuu erityisesti organisaation muutostilanteissa ja hallinnan tunteen varmistamisella voidaan tukea työssä jaksamista ja hyvinvointia. Muutostilanteissa esimies voi lisätä työntekijän hallinnan tunnetta varmistamalla, että toimenkuvaan sisältyy riittävästi myös osaamisen kokemusta vahvistavia tuttuja elementtejä. Myös viestintä on merkittävässä roolissa muutostilanteissa. On varmistettava, että työntekijät tietävät mikä muuttuu, milloin muuttuu ja miksi muuttuu. (Martela & Jarenko 2016, 98.)

Erilaisilla palautejärjestelmillä voidaan lisätä työntekijöiden aikaansaamisen kokemusta. On tärkeää konkretisoida työn tulokset ja tehdä jokaisen työn tulokset ja aikaansaannokset näkyviksi. Asettamalla välitavoitteita, voidaan konkretisoida pienetkin tavoitteet ja vahvistaa eteenpäinmenon ja onnistumisen kulttuuria. (Martela & Jarenko 2016, 99, 111-112.) Juuti ja Vuorela (2015, 81-82) toteavat, että tutkimusten mukaan suomalaiset esimiehet eivät anna riittävästi palautetta henkilöstölleen. Kannustavan ja myönteisen palautteen antaminen lisää henkilöstön voimavaroja ja auttaa selviämään vaikeistakin asioita työssä. Palautteen antaminen auttaa myös korjaamaan omaa toimintaa ja tarkastelemaan sitä uudella tavalla. Voidakseen antaa palautetta esimiehen tulee tietää mitä henkilöstö tekee ja kuinka he suoriutuvat työssään. Palautteen antamisessa esimies voi omien havaintojensa lisäksi hyödyntää muilta, kuten asiakkailta tai muilta työyhteisön jäseniltä saamia palautteita.

Palautteen antamisella on merkittävä vaikutus oppimiseen ja kehittymiseen sekä itsetunnon vahvistamiseen. Erityisesti tulisi muistaa positiivinen palaute, sillä liian usein palautetta annetaan vasta sitten, kun työt eivät suju tai jotain pitää muuttaa. (Järvinen 2014, 34-36.) Martela ja Jarenko (2016, 108) muistuttavat lisäksi, että palautteen antaminen ei kosketa vain esimiehiä, vaan myös tiimiläiset antavat palautetta toisilleen ja esimiehelleen.

Kehittymisen ja uuden oppimisen johtamisessa on tärkeää huomioida yksilölliset erot ja varmistaa, että jokaisella on omaan tasoonsa ja potentiaaliinsa nähden sopivan haastavia tehtäviä. Työtehtävät tulisi suunnitella siten, että ainakin osa tehtävistä on niin haastavia, että yksilö oppii uusia asioita ja kehittyy työssään. Parhaimmillaan organisaatio oppii yhdessä ja hyödyntää yksilöiden oppimisen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko 2016, 99-100.) Juuti ja Vuorela (2015, 68, 69) pitävät tärkeänä, että organisaation sisällä osataan ja uskalletaan jakaa avoimesti kokemuksellista äänetöntä tietoa. Esimiehen ohjaava suhde tehostaa oppimista sekä tiedon ja parhaiden käytäntöjen jakamista.

Oppiva organisaatio on erilaisuutta hyödyntävä ja kunnioittava. Se hyödyntää erilaisia näkökulmia ja hyödyntää niihin liittyvää viisautta. Oppiva ja kehittyvä organisaatio hyödyntää oppimiskokemuksina myös virheet. Virheet ovat opettavaisia, mikäli niitä tarkastellaan rakentavasti pohtimalla syy-seuraussuhteita ja kehittymismahdollisuuksia. Mikäli esimies rankaisee tai tuomitsee virheitä, hän myös samalla estää oppimisprosessin syntymisen. Esimieheltä vaaditaan empatiakykyä ja herkkyyttä, jotta hän voi tarttua epätäydellisiin ajatuksiin ja ideoihin ja ohjata työntekijät oppimisen myönteiseen kehään. (Juuti & Vuorela 2015, 70.)

Esimerkkinä yrittämisen kulttuurista Martela ja Jarenko (2016, 112) kertova Supercellin toimitusjohtajan Ilkka Paanasen luomasta tavasta juhlia onnistumisia oluella ja epäonnistumisia sampanjalla. Epäonnistumisen salliminen organisaatiossa mahdollistaa kokeilut ja nopeatkin suunnanmuutokset. Epäonnistumisen pelkääminen ja varman päälle pelaaminen puolestaan estävät uuden syntymisen. Kun epäonnistumiset analysoidaan, niistä usein opitaan enemmän kuin onnistumisista.

Selkeät päämäärät ja tavoitteet vahvistavat kyvykkyyden kokemusta työssä. Tavoitteet määritellään niin organisaatio-, tiimi-, kuin yksilötasolla ja esimiehen tehtävänä on huolehtia tavoitekeskusteluista ja siitä, että jokainen tietää yhteisen suunnan. Tavoiteorientoituneella ajattelulla on suuri merkitys niin työn mielekkyydelle kuin tuloksellisuudellekin. (Martela & Jarenko 2016, 106.) Koska työyhteisöissä ja tiimeissä on useita toimijoita, on luonnollista, että perustehtävästä ja toimintaa ohjaavista tavoitteista luodaan erilaisia mielikuvia. Johdon ja esimiesten tehtävänä on varmistaa riittävä työyhteisön ja tiimien välinen vuoropuhelu tavoitteista ja perustehtävästä, sekä kirkastaa näitä jatkuvasti. (Juuti & Vuorela 2015, 28.)

3.2.3 Yhteenkuuluvuuden johtaminen

”Yhdessä olemme enemmän kuin kukaan meistä yksin”

Työelämä on muuttunut yksilökeskeisyydestä yhteisökeskeisyyteen ja ryhmään kuulumisen merkitys koetaan yhä merkityksellisemmäksi. Tämä muutos luo uusia vaatimuksia myös esimiestyöhön ja johtamiseen. Esimiestyötä ei nähdä enää yksilösuorituksena, vaan ennemminkin osallistavana joukkuelajina, jossa koko työyhteisö on mukana. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 20.) Johtajilla ja esimiehillä on tärkeä rooli organisaation vuorovaikutuskulttuurin rakentamisessa ja vuorovaikutustaidot ovatkin yksi tärkeimmistä tämän päivän ja tulevaisuuden esimiesten kyvyistä. (Sydänmaalakka, 2014, 104.)

Yhteenkuuluvuuden kokemuksen kannalta yksi merkittävä asia on hyvä keskinäinen ryhmähenki. Hyvä ryhmähenki tarkoittaa yhteyttä työkavereihin, ja ryhmähengen vahvistuessa työpaikka tuntuu olevan enemmän kuin pelkkä työpaikka. Johtaja yksin ei voi luoda yhteishenkeä ihmisten välille, mutta hän voi myötävaikuttaa siihen monilla tavoin. Yhteishenkeä voidaan tukea varmistamalla, että työyhteisössä on paikkoja kohdata toisia ihmisiä, turhat hierarkiat on poistettu, konflikteihin puututaan ja niitä pyritään ratkaisemaan. (Martela & Jarenko 2016, 119,135-136.) Myös Juutin ja Vuorelan (2015, 48-49) mukaan esimiehen tulee jatkuvasti työskennellä yhteisen mehen vaalimiseksi. Yhteistä me-henkeä voidaan vaalia tarkastelemalla kokonaisuutta, ajamalla kaikkien yhteistä etua ja poistamalla turhia raja-aitoja työryhmien, osastojen ja henkilöstöryhmien väliltä. Lisäksi Juuti ja Vuorela korostavat, että hyvä esimies puhuu kaikista henkilöistä kunnioittavaan sävyyn, erityisesti myös silloin, kun he eivät itse ole paikalla. Erilaisen sanoman kerronta riippuen siitä, onko henkilö itse paikalla tai ei, aiheuttaa työyhteisöön varovaisen ja kieroutuneen kulttuurin – aito yhteisöllisyys on tällöin jo tuhoutunut.

Johdon antama arvostus ja välittäminen ovat merkittäviä asioita yhteisöllisyyden kokemukselle. Ihminen haluaa kokea, että oma esimies, yrityksen johto ja koko organisaatio arvostaa häntä. Johdon tulee siis osoittaa, että he arvostavat jokaista työntekijää. Johto voi osoittaa arvostusta kuuntelemalla, kannustamalla ja olemalla läsnä. Johdon esimerkki on tärkeä yhteisöllisyyden ja yhteishengen vahvistamisessa. (Martela & Jarenko 2016, 119-120, 136.) Väärinkäsitysten ja joskus jopa ristiriitojen syntymistä työelämässä ei voida välttää. Paras lääke näihin tilanteisiin on, että asioista puhutaan avoimesti. Esimiehen tehtävänä on kuunnella ihmisiä mutta samalla myös valmentaa heitä kuuntelemaan toinen toisiaan. Toisten näkemysten kuuntelu auttaa ymmärtä-

mään heidän motiivejaan ja samalla myös laajentaa omaa näkemystä asiasta. (Juuti & Vuorela 2015, 53-54.)

Yhteisöllisyyden kokemus työyhteisössä on tärkeää, sillä se on edellytys luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Luotettavassa, reilussa ja psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä uskalletaan esittää kehittämissuhteita ja olla luovia. Luottamus ja oikeudenmukaisuus ovat hyvän työyhteisön selkäranka. Myös tässä asiassa johdolla on tärkeä esimerkin näyttäjän rooli. (Martela & Jarenko 2016, 120-121.) Ryhmähengen vahvistamiseksi johtamisessa kannattaakin panostaa huipputiimeihin huippuyksilöiden sijaan (Martela & Jarenko 2016, 22). Huipputiimien rakentamisessa hyvä ja aito vuorovaikutus on keskeisessä roolissa, sillä nykyisissä verkottuneissa organisaatioissa aikaansaannokset riippuvat kollegoiden ja tiimien välisestä kommunikaatiosta ja myötävaikutuksesta. Työssä onnistumista voidaan johtaa rakentamalla tiimejä, joissa tuetaan tiimin muiden jäsenten onnistumista. (Sydänmaalakka 2014, 80-81.)

Martela ja Jarenko (2016, 89-90) nostavat esille myös ulkoisten palkkioiden ja bonuspalkitsemiseen liittyvät haasteet sisäisen motivaation kannalta. Palkitsemisjärjestelmän rakentaminen on haastavaa nykyisin, koska lähes kaikissa työyhteisöissä ja työtehtävissä vaaditaan yhteistyötä tiimin sisällä ja eri tiimien välillä. Yksilökohtaisten bonuksien haasteena on, että ne voivat luoda toimintakulttuuria, missä jokainen keskittyy vain omaan suoritukseen, eikä ole valmis panostamaan työtovereiden auttamiseen.

Ihmisten väliset kohtaamiset ja vuorovaikutus voivat kasvaa innostavimmaksi asiaksi työssä ja ne inspiroivat meitä panostamaan työhön entistä enemmän. Erityisesti nykyisin työelämässä, missä tehdään etätöitä, työskennellään virtuaalisesti tai projektityöntekijöinä, on yhteenkuuluvuuden tunteen ylläpitäminen tärkeää. Parhaimmillaan, kun työskentelemme ihmisten kanssa, joista välitämme, tulee heistä meille kuin perhe ja työ saa uusia merkityksiä elämässämme. Toisille nämä ravinteet merkitsevät enemmän mutta kukaan ei voi todella loistaa ilman niitä. (Amabile & Kramer 2012, 138-139.)

3.2.4 Hyväntekemisen johtaminen

Hyväntekemisen tarve tarkoittaa tunnetta siitä, että pysyy vaikuttamaan positiivisesti muiden ihmisten elämään. Työelämässä tämä tarkoittaa työkavereita, asiakkaita, koko työyhteisöä ja orga-

nisaatiota tai laajemminkin koko yhteiskuntaa. Kun ymmärtää oman toiminnan tuottavan jotain hyvää ja arvokasta, luo se myös arvokkuuden tunnetta omaan elämään. (Martela & Jarenko 2016, 51-52.)

Martelan ja Jarenkon (2016, 142-143, 153, 207) mukaan hyväntekemistä johdetaan ennen kaikkea olemalla itse hyväntekijä ja se perustuu hyvin pitkälti esimerkillä johtamiseen. On tärkeää, että organisaatiolla on vahva, arvokas ja kirkas missio ja olemassaolon tarkoitus. Se ei pelkää riitä, vaan johdon tulee ilmentää niitä jokapäiväisessä tekemisessään. Johdon tulee varmistaa, että jokainen tuntee organisaation perustehtävän, kokee sen omakseen ja osaa liittää oman työnsä osaksi suurempaa kokonaisuutta. Henkilöstön motivaatiota vahvistakseen, johdon kannattaa myös erityisesti huolehtia ihmisten tekemän hyvän konkretisoinnista ja näkyväksi tekemisestä.

Esimiehen yksi tärkein tehtävä on merkityksen luominen henkilöstön työlle. Suoriutuakseen työstään hyvin, on työ koettava merkitykselliseksi ja ymmärrettävä sen hyvät vaikutukset. Esimies voi vahvistaa ymmärrystä työn merkityksestä yhteisillä keskusteluilla ja haastamalla työntekijää pohtimaan omaa työtään ja sen vaikutusta kokonaisuuteen. Pohdittaessa työn merkityksellisyyttä, voidaan tarkastella muun muassa seuraavia asioita:

- organisaation perustehtävän (missio) ja tavoitteen (visio) kirkastaminen
- organisaation kilpailukeinojen konkretisointi
- työn merkityksen kirkastaminen: työntekijän toiminnan näkyväksi tekeminen suhteessa organisaation perustehtävään ja tavoitteisiin
- asiakasnäkökulman korostaminen – miten oma toiminta vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen
- arvojen käytännöllistäminen: mitä arvot tarkoittavat omassa työssä. (Aarnikoivu 2013, 139-140.)

Esimies tai yhtälailta työkaveri voi myös omalla toiminnallaan mitätöidä toisen merkityksellisyyden kokemusta työssään. Tämä voi tapahtua ehkä tiedostamattakin, joten asiaan on syytä kiinnittää huomiota. Merkityksen mitätöintiä voi tapahtua esimerkiksi, kun emme huomioi toisen tekemää työtä tai ideaa. Toinen mitätöinnin kokemus voi muodostua, mikäli menettää työssään työn omistajuuden. Käytännössä tämä voi tarkoittaa, että lähes valmis työ siirtyy toisten tehtäväksi. Kolmas mitätöinnin tapa on saada työntekijä uskomaan, että hänen työnsä ei tule koskaan valmistumaan ja jo tehty työ tulee menemään hukkaan. Näin voi käydä esimerkiksi johdon tai asiakkaiden prioriteettien muuttuessa. Mitätöinnin kokemus voi muodostua työssä myös silloin, kun saa tehtäväk-

seen omaa osaamistaan selkeästi vähemmän vaativia tehtäviä. (Amabile & Kramer 2012, 104-105.)

Vahvistamalla organisaatiossa arvon- ja avunannon sekä kiittämisen kulttuuria, voidaan lisätä henkilöstön hyväntekemisen kokemuksia. Kokemus siitä, että voi olla avuksi oman työyhteisön jäsenille tai asiakkaille, voi koostua pienistä tai suuremmista asioista. Oman esimerkkinsä lisäksi esimies voi vahvistaa hyväntekemisen kokemuksia erilaisilla rakenteellisilla ratkaisuilla. Hän voi esimerkiksi saattaa tekijät ja tekemisestä hyötyjät yhteen ja näin vahvistaa hyväntekemisen näkyväksi tekemistä ja yhdessä iloittamista. (Martela & Jarenko 2016, 143-145.)

3.3 Sisäisen motivaation ja työn ilon merkitys

Nopeasti muuttuva ympäristö asettaa organisaatioiden sopeutumiskyvyn koetukselle. Menestyäkseen on kyettävä muuttumaan ja oltava kilpailijoitaan notkeampi ja nopeampi (Juuti & Vuorela 2015, 33). Sisäisen motivaation merkityksellisyys kasvamiseen vaikuttaa työelämässä käynnissä oleva murros, jossa yritysten toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti. Koneellistumisen ja globalisaation vuoksi teollisuus ja perustuotanto työllistävät ihmisiä entistä vähemmän. Uudet työpaikat syntyvät asiantuntija-aloille, missä vaaditaan luovuutta ja ihmisten kohtaamisen sekä palvelemisen taitoja. Vaikka tänään sisäisesti motivoituneen organisaation voidaan todeta olevan kilpailuetu, on se jo kymmenen vuoden päästä elinehto. (Martela & Jarenko 2016, 199-200.)

Hyvinvoivan ja motivoituneen henkilöstön merkitys koko organisaation menestykselle on suuri. Tulevaisuudessa merkitys korostuu yhä entisestään. Motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö vaikuttaa suoraan muun muassa organisaation asiakastyytyväisyyteen, itseohjautuvuuden lisääntymiseen, tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksellisuuteen.

3.3.1 Innostuksen kulttuurilla hyvinvointia ja tuloksellisuutta

Organisaatiokulttuuria ei ole usein tarkasti määritelty, mutta jokaisella organisaatiolla on kuitenkin omaleimainen kulttuurinsa. Organisaatiokulttuuria voidaan kuvata hitaasti muuttuvaksi arvojen, toimintatapojen ja työyhteisötaitojen muodostamaksi kokonaisuudeksi. Hyvässä organisaatiokulttuurissa korostuvat yhteenkuuluvuus ja positiivisuus. Motivoitumista, tavoitteiden saavuttamista, innovaatioiden syntymistä ja hyvää työilmapiiriä voidaan tukea terveellä ja hyvällä organisaa-

tiokulttuurilla. Työyhteisön ilmapiirillä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. (Sinokki 2016, 191.)

Innostavassa organisaatiokulttuurissa arvostetaan ja kunnioitetaan jokaista. Menestyvissä organisaatiokulttuureissa ei pönötetä, statukset eivät ole keskiössä, eikä siellä korosteta hierarkiaa. Keskittyminen suunnataan työhön, jotta voidaan käyttää koko energia ja osaaminen työyhteisön ja asiakkaiden hyödyksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 78.) Organisaatiokulttuuri voi parhaimmillaan ruokkia innostumista ja työyhteisön jäsenet voivat luottaa siihen, että työpaikalla on lupa innostua. Innostava kulttuuri mahdollistaa yksilöiden ja koko työyhteisön voimavarojen esille tuomisen. (Tillilä 2016, 116-118.) Organisaation vahva kulttuuri luo pohjaa myös itseohjautuvuudelle (Martela & Jarenko 2016, 131).

Sydänmaalakka (2014, 8) viittaa tieteellisen liikkeenjohdon taylorismin oppeihin ja toteaa, että taylorismin kolmen k:n *käskeä, kontrolloida ja korjata* tilalle on tänä päivänä tullut kolmen i:n *innostua, innostaa ja innovoida* -malli. Tehokkuus, laadukkuus ja joustavuus ovat taanneet organisaatioiden menestyksen, mutta tulevaisuudessa menestyminen vaatii yhä enemmän. Kyetäkseen erottumaan kilpailijoistaan yrityksissä tarvitaan uudistumiskykyä ja innovaatioita. Tulevaisuuden menestystekijä on organisaatioiden aineeton pääoma, jonka keskiössä ovat hyvinvoivat, työstään innostuneet ihmiset. (Manka 2011, 33-34.) Tulevaisuuden muutokset haastavat organisaatioita löytämään keinoja tehokkuuden parantamiseksi ja työelämässä on jatkuva tarve työnimua kokeville ja hyvää elämää eläville ihmisille. Innostuneet ihmiset ovat onnellisempia, he saavat enemmän aikaa ja ovat luovempia, sitoutuneempia ja aloitteellisempia. (Tillilä 2016, 14; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 130.)

Energiaa ja myönteisiä kokemuksia työssään runsaasti kokevan ihmisen voidaan sanoa olevan työnimussa. Työnimu vaikuttaa hyvinvointiin ja motivaatioon ja se on työhön liittyvien asioiden lisäksi yhteydessä ihmisen yleiseen hyvinvointiin ja terveyteen. Vaikutukset ovat sekä fysiologisia että psykologisia. Myönteiset kokemukset työssä lisäävät myönteisiä kokemuksia myös ihmisen yksityis- ja perhe-elämässä. Vastavuoroisesti nämä puolestaan vahvistavat myönteisiä kokemuksia työssä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 117, 127-128.) Työnimu tuottaa työhyvinvointia ja lisää henkilöstön motivaation kokemuksia. Työnimulla on positiivinen vaikutus työn tuottavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Työnimua voi kokea missä työssä tahansa, mutta edellytyksenä on, että työ on tekijälleen merkityksellistä. Työnimu on myös tarttuvaa ja korostuu näin ollen työyhteisön yhteisenä voimavarana. (Sinokki 2016, 192-193.)

Fiiliksellä on siis väliä myös työssä. Upeaa tunnetta, joka syntyy kun ihmiset uppoutuvat tekemään jotain merkityksellistä ja saavuttavat tavoitteensa, voidaan kutsua myös flowksi. Flowta voi kokea joko yksin tai yhdessä ryhmän kanssa. Flown kokemisen tuomat myönteiset tuntemukset ovat yksi motivoitumisen perusteista. Kun yksilö itse ja esimies tunnistavat nämä innostuksen lähteet, voidaan niitä lisätä ja siten vahvistaa onnistumisen kokemuksia työssä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 89.) Saarikoski (2015, 256-259) tuo esille erityisesti ryhmäflown merkityksen. Ryhmäflowssa ihminen on yhteydessä merkityksellisen asian tai tekemisen lisäksi toisiin ihmisiin. Tällöin flown kokemus on vielä vahvempi. Parhaimmillaan ryhmäflown kokemuksia voidaan saavuttaa, kun ihmisillä on sopivan kokoisia haasteita ja he ovat mukavuusalueen ja epämukavuusalueen välissä. Ryhmäflown kokemuksen edellytyksenä on ryhmän turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri.

Työyhteisöissä tulisi kiinnittää enemmän huomiota myös onnistumisen juhlistamiseen, sillä positiivisuus tarttuu ja innostus kasvaa tiimissä (Ristikangas & Grünbaum 2014, 64). Furman ym. (2014, 18-19, 30-31) toteavat, että erityisesti haastavina aikoina hyvän ja innostuneen ilmapiirin luominen on tärkeää. Innostuksen ilmapiiriä voidaan luoda onnistumisen kokemusten ja ilon jakamisen kautta. Onnistumisen kokemus yksinään ei riitä, vaan ihmisellä on myös tarve saada jakaa onnistumisensa muiden kanssa. Onnistumisen iloa voidaan jakaa muun muassa toinen toistaan auttamalla, antamalla palautetta työkaverille ja jakamalla onnistumisen kokemuksia. Onnistumisen kokemusten jakaminen on myös oiva keino jakaa osaamista ja parhaita käytäntöjä. Oppimalla ja saamalla inspiraatiota toisten onnistumisista, voi jokainen työyhteisön jäsen olla rakentamassa yhteistä ”onnistumisten tynnyriä”.

3.3.2 Itseohjautuvuutta ja itseorganisoitumista

Itseohjautuvuus on noussut yhdeksi keskustelluimmista ja ajankohtaisimmista aiheista tämän päivän organisaatioissa. Itseohjautuvuus voidaan määritellä henkilöstön omaehtoiseksi toiminnaksi, jossa ei tarvita ulkopuolista ohjausta tai kontrollia. Itseohjautuvuuden perusedellytys on itsemotivoitunut ja osaava henkilöstö, jolla on selvillä päämäärä mitä tavoitella ja mitä kohti edetä. Itseorganisoituminen puolestaan tarkoittaa sellaista organisoitumisentapaa, missä ylhäältä käsin määritellyt rakenteet on minimoitu ja jäykät hierarkiat poistettu. Itseorganisoituminen on organisoitumisentapa, missä rajoitetaan mahdollisimman vähän henkilöstön vapautta ja annetaan heille vapaus järjestää toiminta päämäärien saavuttamiseksi parhaaksi katsomallaan tavalla. (Martela & Jarenko 2017, 12, 14.)

Martela ja Jarenko (2017, 18-24) nostavat itseohjautuvuuden merkitystä korostaviksi seikoksi globalisaation, työtehtävissä tapahtuvan murroksen sekä teknologian kehityksen. Verkottuneessa ja nopeasti kehittyvässä toimintaympäristössä korostuu organisaatioiden kyky reagoida ketterästi ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Fyysinen rutiinityö ja rutiinijattelutyö tulee korvautumaan automatisoinnilla. Tulevaisuuden työnkuviissa korostuvat luova asiantuntijatyö ja inhimillinen vuorovaikutus. Näitä tehtäviä ei voida tehdä menestyksekkäästi huonolla fiiliksellä, joten tulevaisuuden kilpailueduksi muodostuvat henkilöstön innovatiivisuus ja motivaatio.

Martela ja Jarenko (2017, 15-16) kuvaavat organisaatioiden itseohjautuvuuden tasoa kolmella eri tasolla. Yhteisorganisoidusta organisaatiosta voidaan puhua, kun sekä henkilöstön itseohjautuvuus että itseorganisointi toteutuvat. Tämän kaltaisista organisaatioista esimiehet, hierarkiat ja pitkät päätöksentekoketjut puuttuvat lähes täysin. Johto määrittelee henkilöstön kanssa yhteisen suunnan ja varmistaa palvelevalla roolillaan, että henkilöstöllä on parhaat mahdollisuudet tavoitella yhteistä päämäärää. Henkilöstön suuri vaikutusmahdollisuus niin työn tekemisen tapoihin kuin sisältöihin korostuu ja kehittäminen on kaikkien yhteisellä vastuulla. Tämä tekee organisaatiosta ketterämmän ja kilpailijoitaan nopeamman reagoimaan haasteisiin sekä asiakkaiden tarpeisiin.

Osallistavassa organisaatiossa organisaation rakenteet ovat perinteisemmät, mutta organisaatiokulttuuri tukee ihmisten omaehtoista toimintaa ja mahdollistaa työn toteuttamisen henkilöstön haluamalla ja parhaaksi katsomalla tavalla. Näissä organisaatioissa on esimiehet, mutta he eivät toimi perinteisessä kontrolloivassa roolissa, vaan heidän roolinaan on toimia valmentajina, kannustajina ja mahdollistajina. Kolmas taso on perinteinen hierarkkinen organisaatio, missä johto koordinoi työn tekemistä ja pienetkin poikkeamat vaativat esimiehen hyväksynnän. Perinteisen organisaation heikkouksina on, että erilaiset hyväksymisketjut rajoittavat toimintaa ja päätöksenteossa valtaosa resursseista jää hyödyntämättä. Yksi merkittävä perinteisen organisaation haaste on sen hitaus. Henkilöstön näkökulmasta perinteinen organisaatio ei tue itsensä toteuttamista, eikä anna henkilöstölle tilaa kukoistaa ja kehittyä. (Martela & Jarenko 2017, 16-17.)

Kousa (2017, viitattu 14.5.2018) nostaa esille Frederic Lalouxin kolmevuotisen tutkimustyön, joka haastaa perinteisen organisaatioajattelun rakenteet ja käytännöt. Keskeisimmiksi itseohjautuvuuden toimintaedellytyksiksi nostetaan dialogisuutta tukevat rakenteet ja käytännöt, keskinäisen tiedon jakaminen läpinäkyvästi sekä luottamus. Laloux (2018, viitattu 14.5.2018) arvelee haastattelussaan, että juuri nyt on tulossa satoja organisaatioita, jotka tekevät rohkean harppauksen

kohti uudenlaista organisoitumista. Onnistuneista tarinoista voidaan oppia ja oppeja kannattaa jakaa organisaatioiden kesken.

Teknologian kehitys on mahdollistanut myös työn tekemisen etänä ja tämä on luonut uudenlaisia mahdollisuuksia niin organisaatioille kuin työntekijöillekin. Etätyö ja etäjohtaminen ovat ravistelleet myös perinteisiä johtamiskäytäntöjä. Vilkmän (2016, viitattu 29.4.2018) korostaa etäjohtamisessa luottamuksen rakentamista - luottamusta tulee rakentaa puolin ja toisin. Etäjohtamisen ja luottamuksen rakentamisen keskeisimmäksi asiaksi Vilkmän nostaa vuorovaikutuksen. Hän tuo myös esille, että etäisyyden tunne ei aina johdu fyysisestä etäisyydestä, vaan psyykkisen läheisyyden tunteen kokemus on tärkeämpi. Hyvä yhteys niin tiimien, kuin esimiesten välille saadaan aikaan hyvällä ja aktiivisella luottamukseen perustuvalla vuorovaikutuksella, missä hyödynnetään aktiivisesti erilaisia viestintävälineitä ja -keinoja.

Ristikangas ja Grünbaum (2014, 137-138) tuovat esille vaikutusmahdollisuuksien merkityksen ja sitä kautta lisääntyvän vastuullisuuden. Itseohjautuvasti toimivat henkilöt tekevät itsenäisiä valintoja ja hyväksyvät myös valintojensa vaikutukset. Itseohjautuvuutta kokevat ihmiset haluavat vaikuttaa asioihin ja ympäristöönsä. Tämä näkyy niin heidän uskomuksissaan, ajattelussaan, tuntemisessaan, asenteissaan kuin käytöksessäänkin. Ulkoisesti ohjautuvat henkilöt puolestaan toimivat auktoriteetin kautta ja kokevat, etteivät voi tai halua vaikuttaa asioihin. Tällöin he eivät myöskään koe olevansa vastuussa tapahtumien vaikutuksista.

Martela ja Jarenko (2016, 72, 93-94) toteavat, että vapaaehtoisuuteen perustuva organisaatio tarkoittaa vapauden rinnalla myös suurta vastuuta. Työntekijän on tällöin kyettävä oman tekemisen kehittämiseen, itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon ja ymmärrettävä myös päätösten vaikutus kokonaisuuteen. Tästä syystä perinteinen hierarkkinen organisaatio voi joissain tilanteissa tuntua jopa helpommalta ja turvallisemmalta kuin vapaaehtoisuuteen perustuva organisaatio. Itseohjautuvien ihmisten johtaminen vaatii myös johtajilta uudenlaista asennoitumista. Uuden ajan johtajan ominaisuuksia eivät ole itsensä korostaminen ja käskyttäminen vaan johtajan tulee olla kannustava, nöyrä, tilaa antava ja luottaa ihmisiin. Lisäksi johtajan tulee huolehtia, että työssä onnistumien kannalta tarvittavat rakenteet ovat kunnossa. Martela ja Jarenko (2016, 94) lainaavat Pipelifen Kimmo Kedonpään kiteytystä esimiehen roolista uudenaikaisessa organisaatiossa ”*Esimies on enemmänkin alaistensa palvelija, tai edellytysten luoja.*”

3.3.3 Asiakastyytyväisyyttä ja kumppanuutta

Johtamisessa on jo pitkään kiinnitetty entistä enemmän huomiota asiakkaisiin. Asiakaskeskeisyys näkyy muun muassa siten, että asiakas nähdään kumppanina ja palveluiden tuottaminen on muuttunut tuotantolähtöisyydestä asiakaslähtöiseksi. (Sinokki 2016, 273-274.)

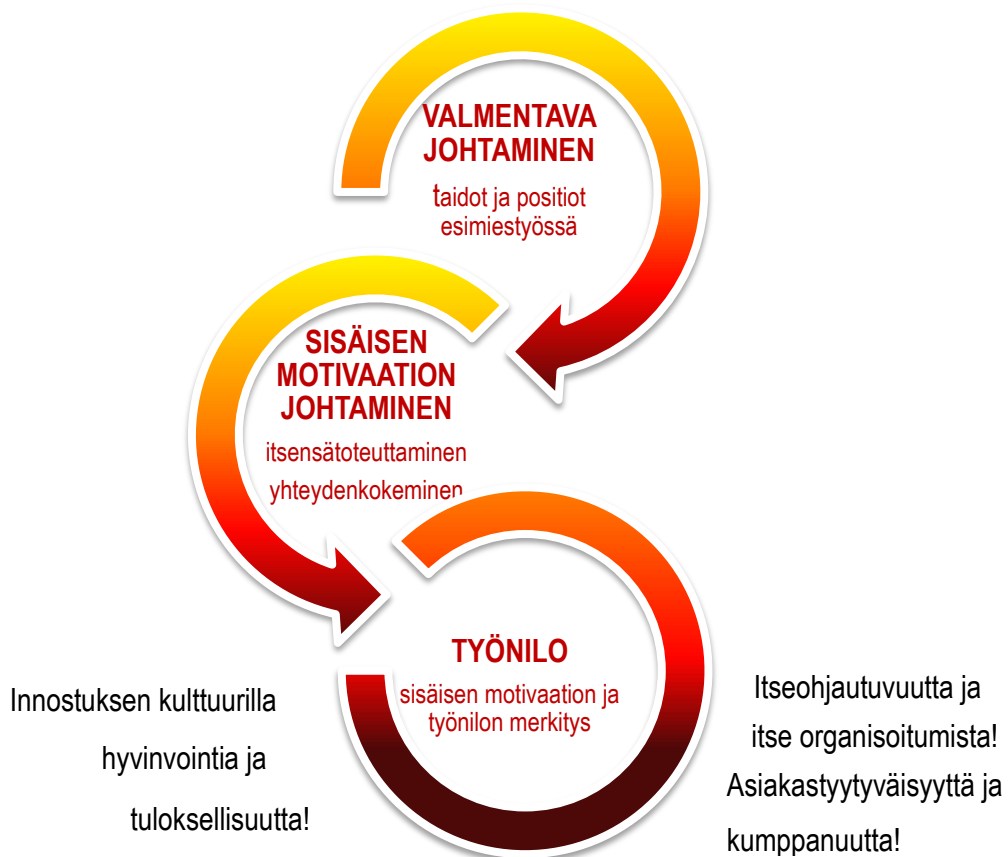
Johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja fiilikseen, ja sitä kautta luoda pohjaa hyvälle asiakaskokemukselle. Tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö palvelee asiakkaita monin verroin paremmin kuin tyytymätön, oli kyseessä sitten ulkoiset tai sisäiset asiakkaat. Organisaatioiden on vastattava rohkeasti asiakkaiden tarpeisiin ja asiantuntijoilta edellytetään erinomaista asiakaspalvelua, luovuutta, aloitteellisuutta ja muutoskykyä. Tämän kaiken saavuttaminen edellyttää puolestaan esimiehiltä uudenlaista suhtautumista ja sitoutumista työhönsä ihmisten johtajina. Huomioitavaa kuitenkin on, että hyvien asiakaskokemusten rakentamiseksi tarvitaan myös toimivia ja tarkoituksenmukaisia organisaatorakenteita ja prosesseja, joilla varmistetaan että asiakassuhteet sujuvat helposti ja joustavasti. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 17-18, 30.)

Juuti ja Vuorela (2015, 15-17) korostavat myös myönteisten asiakaskokemusten merkitystä. He toteavat, että suurin osa asiakaskokemuksista pohjautuu tunnetasoiisiin tekijöihin. Vain työssään hyvinvoivat, motivoituneet ja työhönsä positiivisesti suhtautuvat ihmiset kykenevät välittämään asiakkailleen myönteisiä kokemuksia ja tunteita. Lisäksi Juuti ja Vuorela toteavat, että liian usein organisaatioissa tulos on ihmistä tärkeämpi ja menestys mitataan uusien ideoiden sijaan oikein tekemisenä ja numeroina. Katseet tulisi kääntää tuloksista ihmisiin ja ihmisten johtamiseen, tavoitella inspiroivaa, keskustelevaa ja uusia suuntia etsivää johtamista.

4 TUTKIMUKSEN KUVAUS JA TOTEUTTAMINEN

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia valmentavaa johtamista ja sisäisen motivaation johtamista kohdeyrityksessä. Sisäisen motivaation kokemuksia vahvistamalla on tavoitteena tukea työyhteisön onnistumista, työn iloa, hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Lisäksi tavoitteena on kannustaa henkilöstöä aloitteellisuuteen ja itseohjautuvuuteen sekä lisätä luovuutta ja uusien ideoiden syntymistä. Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksen kohdeyritys sekä tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja merkitys kohdeyritykselle. Luvussa käydään läpi tutkimuksen lähestymistavat, tutkimusmenetelmät, tutkimusprosessin kuvaus, tutkimuksen rajaukset sekä aineiston hankinta ja analysointi menetelmät. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuvio 5) koostuu valmentavasta johtamisesta ja sen tärkeimmistä taidoista ja positioista esimiestyössä, sisäisen motivaation johtamisesta sekä sisäisen motivaation ja työn ilon merkityksestä ja vaikutuksesta työssä.



KUVIO 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

4.1 Kohdeyrityksen esittely



Monetra Oy on voittoa tavoittelematon kuntaomisteinen in-house-osakeyhtiö, jonka palveluvalikoima tarjoaa ratkaisun kuntien tukipalveluiden tuottamiseen. Monetran asiakkailleen tuottamia palveluita ovat talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut, hallinto-, hankinta-, rekrytointi-, painatus-, tulkki-, sekä asiakirja- ja tietosuojapalvelut.

Monetra aloitti toimintansa vuonna 2012, kun Ouluun yhdistyi neljä ympäristökuntaa. Samassa yhteydessä Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä päätettiin siirtää palkanlaskenta ja taloushallinto Oulun kanssa saman katon alle. Monetran asiakkaita ovat kunnat, kuntayhtymät, sairaanhoitopiirit sekä kuntien omistamat osakeyhtiöt ja liikelaitokset. Vuoden 2017 alussa Monetran henkilöstömäärä kasvoi ja palveluvalikoima laajeni, kun Oulun kaupungille tukitoimintoja tuottanut liikelaitos Oulun Konttori liittyi osaksi Monetraa. Monetrassa työskentelee nykyisin noin 460 alan ammattilaista. Suurin osa henkilökunnasta on siirtynyt Monetralle liikkeenluovutuksella asiakasomistajilta. Monetran toimipisteet sijaitsevat Oulussa, Sodankylässä, Haapavedellä ja Jyväskylässä. (Monetra Oy 2018a, viitattu 10.5.2018.)

Monetran toiminta on laajentumassa ja Monetra on muuttumassa konsernimuotoiseksi 1.1.2019 alkaen. Vuoden 2019 alusta aloittavat toimintansa paikalliset yhtiöt Monetra Oulu Oy, Monetra Pirkanmaa Oy, Monetra Keski-Suomi Oy ja mahdollisesti myös Monetra Pohjois-Savo Oy. Tampereen kaupunki, Pirkanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, Jyväskylän kaupunki sekä Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kuntayhtymä ovat tehneet päätöksen valita Monetra Oy:n talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden tuottajaksi vuodesta 2019 lähtien. Muutosten myötä Monetra konsernissa ja sen alueyhtiöissä tulisi työskentelemään 800 – 1000 alan ammattilaista. (Monetra Oy 2018b, viitattu 10.5.2018.)

Kumppanuus varmistaa tehokkuuden ja laadun!

Monetra toimii in house -periaatteella, jolloin asiakkaat ovat myös omistajia eikä palveluita tarvitse kilpailuttaa. Asiakkaille palveluiden siirtäminen Monetralle on helppoa ja vaivatonta. Yhteistyön alussa kartoitetaan asiakkaan tarpeet, volyymit, järjestelmät ja resurssit. Määrämuotoinen käyttöönottoprojekti varmistaa riskittömän ja sujuvan yhteistyön aloittamisen. Asiakastoimintamalli selkiyttää asiakkaan ja Monetran vastuut. Asiakkaiden kanssa solmitaan palvelusopimus ja lisäksi laaditaan yksityiskohtainen vastuumatriisi. Yhteistyö asiakkaiden kanssa on aktiivista ja asiakkaita tavataan säännöllisesti muun muassa palvelun ohjausryhmä tapaamisissa sekä yhteistyö- ja kehittämispalavereiden merkeissä. Asiakasviestinnästä huolehditaan lisäksi asiakasklubeilla ja sähköuutiskirjeellä. Jokaiselle asiakkaalle nimetään oma asiakkuuspäällikkö, kenen puoleen asiakkaat voivat kääntyä tarvittaessa asiassa kuin asiassa.

Kehittäminen on Monetrassa aktiivista ja sitä tehdään yhteistyössä asiakkaiden ja henkilöstön kanssa. Asiakasorganisaatiot pääsevät Monetran kanssa mukaan teknologiseen kehitystyöhön ja osaksi suurempaa kokonaisuutta, joka tarjoaa niin vertaistukea kuin turvaakin. Kehittämistyön pohjana toimii asiakkaan palaute ja laadunseuranta (MonetQ™). (Monetra Oy 2017c, viitattu 10.5.2018.) Robotiikka ja keinoäly ovat tulleet osaksi Monetran arkea. Robotiikan myötä prosesseissa työskentelevien henkilöiden työ helpottuu, kun ohjelmistorobotti voi hoitaa erilaisia toistuvia työtehtäviä, jotka on aiemmin tehty manuaalisesti. Asiakkaalle nämä muutokset tulevat näkyväksi laadun parantumisena ja kustannustehokkuuden varmistamisena. Lisäksi Monetran sisäiset kehittämiss ryhmät tekevät aktiivista kehittämistyötä prosessien parantamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi. Kehittämiss ryhmiin osallistuvat asiantuntijat eri prosesseista ja kehittäminen on koko henkilöstön yhteinen juttu. (Monetra Oy 2018d, viitattu 10.5.2018.)

Hyvä paikka tehdä työtä!

Yksi Monetran tärkeimmistä päämääristä on olla hyvä paikka tehdä työtä. Henkilöstön kyvykkyys ja hyvinvointi tunnustetaan tärkeiksi menestystekijöiksi. *”Me monetralaiset olemme rohkeita asiantuntijoita ja vastuullisia kumppaneita niin toisillemme kuin asiakkaillemmekin. Etsimme jatkuvasti uusia toimintatapoja hoitaa asiat paremmin. Huolehdimme yhdessä siitä, että Monetra on hyvä paikka tehdä työtä.”* (Monetra Oy 2018e, viitattu 10.5.2018.)

4.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja merkitys

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia valmentavaa johtamista ja sisäisen motivaation johtamista kohdeyrityksessä. Tavoitteena on selvittää valitun kohderyhmä osalta:

- Mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön motivaatioon, innostukseen ja onnistumisen kokemukseen työssä? Mitkä motivaatioon vaikuttavat asiat koetaan erityisen merkityksellisiksi, mitkä asiat ovat kunnossa ja millaisissa asioissa puolestaan koetaan kehittämistarvetta?
- Miten sisäistä motivaatiota voidaan johtaa: Millaisiin asioihin organisaation toiminnassa, johtamisessa ja esimiestyössä tulee kiinnittää huomiota ja millaisia rakenteita luoda, jotta mahdollistamme ja autamme tiimejä ja yksilöitä kasvattamaan sisäistä motivaatiota ja innostusta työssään?

Tarkastelunäkökulmina tutkimuksessa ovat niin henkilöstön omat, keskinäiset kuin johtamisen keinot sisäisen motivaation johtamisessa. Tutkimuksesta saatavaa tietoa hyödyntämällä on tavoitteena laatia kehittämissuhteita siitä, miten sisäisen motivaation johtamista voidaan vahvistaa kohdeyrityksessä. Vahvistamalla sisäisen motivaation kokemuksia on tavoitteena tukea työyhteisön onnistumista, työn iloa, hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Lisäksi tavoitteena on kannustaa henkilöstöä aloitteellisuuteen ja itseohjautuvuuteen sekä lisätä luovuutta ja uusien ideoiden syntymistä.

Mielenkiintoni aihetta kohtaan on syntynyt omassa esimiestyössä käytännön esimerkkien ja havaintojen myötä. Innoittajana on ollut vahva halu saada ihmiset onnistumaan, innostumaan ja voimaan hyvin työssään. Olen pohtinut, mikä saa toisen panostamaan työssään hyvällä energialla joskus suurienkin haasteiden ja tiukkojen aikataulujen keskellä, mikä puolestaan on latistanut toisen innostuksen ja hyvän fiiliksen. Kiinnostustani aiheesta on lisännyt omassa työtehtävissäni tapahtuneet muutokset siirtyessäni esimiestehtävissä heterogeenisemmän joukon esimieheksi, missä henkilöstö koostuu eri ammattitehtäviin (hallinto, talous- ja henkilöstöhallinto sekä erilaiset asiakkaiden toimintaan liittyvät substanssitehtävät) kuuluvista asiantuntijoista. Muutoksen myötä olen kokenut, että omassa roolissani korostuvat entisestään valmentavan ja palvelevan johtajuuden piirteet, todellisten substanssiasioiden asiantuntijoiden ollessa tiimeissä.

Vaikka alkuperäinen kiinnostus tutkimustyönaiheeseen kumpuaa omista kiinnostuksen kohteista ja omien esimiestyö- ja johtamistaitojen kehittämisen halusta, on sillä myös merkitystä kohdeyritykselle. Yleisesti aihe on tärkeä, koska tänä päivänä ja tulevaisuudessa emme pärjää enää ilman dynaamista sisäisesti motivoitunutta henkilöstöä. Tänä päivänä sisäisesti motivoituneen organisaation voidaan todeta olevan kilpailuetu, mutta lähitulevaisuudessa se on jo elinehto (Martela & Jarenko 2016, 200). Sisäinen motivaatio ja työn imu luovat yritykseen onnistumisen kierretä ja tuloksellisuuden paranemista. Työstään innostunut henkilöstö on avain hyvään asiakastytyväisyyteen ja henkilöstö on myös yrityksen tärkein käyntikortti. Tulevaisuudessa tarvitsemme työntekijöitä, jotka ovat motivoituneita, joilla on kyky ja rohkeus innostua ja innostaa sekä halu iloita työstään ja työyhteisöstään (Sinokki 2016, 254). Aiheen merkittävyys korostuu myös siksi, että se on yleisesti ajankohtainen ja tiedostettu, mutta käytännössä sisäisen motivaation johtamisen menetelmiä ei välttämättä hyödynnetä riittävästi.

Kohdeyrityksen toiminnan laajentumisen ja laajentuneen palveluvalikoiman myötä henkilöstön osaaminen, ammattitaito ja innostus työssään ovat yhä merkittävämmässä roolissa. Aiheen merkityksellisyyttä lisäävät tulevaisuuden työelämän tarpeet ja muutokset, niin työelämässä yleisesti, kuin kohdeyrityksessäkkin. Tulevaisuuden muutoksissa korostuvat muun muassa henkilöstön itseohjautuvuus, kyky toimia muuttuvissa verkostoissa ja henkilöstön ammattitaidon ja asiantuntijuuden kehittäminen vastaamaan digitalisaation ja robotiikan mukanaan tuomiin työnkuvien muutoksiin. Palveluiden, prosessien ja toimintojen kehittäminen on osa jokaisen arkipäivää ja siihen tarvitaan sisäistä motivaatiota ja tunteenpaloa yhteiseen tekemiseen. Käynnissä ja tulossa olevien muutosten myötä edellytetään ketterää muutosvalmiutta koko organisaatiolta. Ketteryyden tulee näkyä organisaatorakenteissa, toimintavoissa, johtamisessa, esimiestyössä ja koko henkilöstön toiminnassa.

4.3 Tutkimuksen lähestymistavat ja tutkimusmenetelmät

Vaikka kyseessä olisi empiirinen käytännönläheinen työelämän tutkimus, tulee tutkimuksessa selvittää myös luonteeltaan filosofisia kysymyksiä. Tutkimus perustuu oletuksiin jotka voivat koskettaa esimerkiksi ihmistä, maailmaa tai tiedonhankintaa, näitä kutsutaan filosofisiksi perusoletuksiksi. Keskeistä on pohtia ontologisia ja epistemologisia kysymyksiä. Ontologiassa tarkastellaan kysymyksiä todellisuuden luonteesta, kuten esimerkiksi mikä on todellista tai mitä voidaan pitää todellisena ja mikä on olemassa. Esimerkiksi jos ihminen on tutkimuskohteena, on ihmiskäsitys ontologisen erittelyn tuloksena ja vastaavasti maailmankäsityksestä puhutaan silloin, kun

kohteena on maailma kokonaisuudessaan. Epistemologiassa puolestaan keskitytään tietopillisiin asioihin ja siinä tutkitaan tietämisen alkuperää, luonnetta ja tiedon muodostamista. Epistemologiassa pohditaan tiedon saannin ongelmia, kuten esimerkiksi millä metodisella otteella voidaan parhaiten lähestyä tutkimusongelmaa. Lisäksi epistemologiassa tarkastellaan myös tutkittavan kohteen ja tutkijan välistä suhdetta. Vaikka ontologiset ja epistemologiset käsitykset ovat tutkimuksissa keskeisiä, ovat ne toisinaan myös ongelmallisia. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2016, 129-130.)

Tämä tutkimus pohjautuu ihmiskäsitykseen ja ihmisten kokemuksiin ja havaintoihin. Tutkimuksessa tutkitaan ihmisten käsityksiä ja havaintoja käsiteltävästä aiheesta. Asiat ovat todellisia tai niitä voidaan pitää todellisina. Tieto-opillisesti aihetta on lähestytty teorian sekä ihmisten todellisessa ympäristössä toteuttaman vuorovaikutuksen, havainnoinnin ja kokemusten pohjalta. Tutkimuksen lähestymistapoja ja käytettyjä menetelmiä perusteluineen aukaistaan myöhemmin tässä raportissa. Tässä yhteydessä kuitenkin todettakoon, että laadullisten menetelmien ottaminen määrällisten rinnalle toi muodostettuun aineistoon syvyyttä ja mahdollisuuden saada paremmin tutkittavan joukon subjektiivista ja kokemuksellista ääntä kuuluville. Toisaalta määrällisen menetelmän avulla oli mahdollista kartoittaa kehittämistä kaipaavien asioiden trendiä suuremmalta joukolta kerralla.

Tutkimuskohdetta voidaan lähestyä monin eri tavoin ja ennen tutkimusmenetelmien valintaa tulee pohtia, millaisen lähestymistavan kautta tutkimusta aletaan suunnitella. Lähestymistavan valinta ohjaa niin tutkimusstrategian kuin käytettävien menetelmien valinnoissa, joskin useat menetelmät soveltuvat lähes kaikkiin lähestymistapoihin. Usein tutkimus saattaa sisältää elementtejä useammista lähestymistavoista, eikä lähestymistapaa tällöin kannata valita mustavalkoisesti, vaan tutkimuksessa voidaan käyttää omaan työhön sopivia elementtejä useammasta lähestymistavasta. Mikäli tutkimuksen lähestymistavaksi valikoituu useampia lähestymistapoja, tulee valinnat myös perustella. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 51-52.) Tämän tutkimuksen lähestymistapa on tapaustutkimus, mutta tutkimus sisältää myös toimintatutkimuksellisia piirteitä osana tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa käytetään tyypillisesti monenlaisia menetelmiä (Ojasalo ym. 2015, 55), niin myös tässä tutkimuksessa. Menetelminä tässä tutkimuksessa hyödynnettiin niin laadullisia kuin määrällisiä menetelmiä.

4.3.1 Tapaustutkimus ja toimintatutkimukselliset piirteet

Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi, kun tavoitteena on tuottaa kehittämisehdotuksia, ideoita ja syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta kehittämisen tueksi. Tutkimuksen kohteena eli tapauksena voi olla yritys tai sen osa, yksilö tai ihmisryhmä, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tavoitteena voi olla esimerkiksi ihmisten välisten suhteiden ja toiminnan ymmärtäminen organisaatiossa. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää kehittämiskohdetta kokonaisvaltaisesti sen realistisessa toimintaympäristössä. (Ojasalo ym. 2015, 52-53.) Tapaustutkimuksella voidaan tutkia, testata ja laajentaa aiemmin tutkittuja teorioita (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 19). Sen lisäksi että tapaustutkimuksella voidaan selittää ja kehittää ilmiöitä, voidaan sillä myös kyseenalaistaa niitä (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011, 69). Tapaus itsessään voi olla joko tyyppillinen tai ainutkertainen. Oleellista on, että tutkimuksen kohde voidaan ymmärtää kokonaisuutena, eli tapauksena. (Ojasalo ym. 2015, 53).

Tässä tutkimuksessa kohteena (case) on sisäisen motivaation johtaminen kohdeyrityksen valituksa kohderyhmässä. Tavoitteena on ymmärtää syvällisemmin henkilöstön motivaatioon vaikuttavia motivaatiotekijöitä ja niiden vaikuttavuutta. Lisäksi tavoitteena on tuottaa tietoa henkilöstön sisäisen motivaation johtamisen kehittämiseen kohdeyrityksessä. Tutkimuksessa tarkastelunäkökulmina olivat niin henkilöstön omat, keskinäiset kuin johtamisen keinot sisäisen motivaation johtamisessa, joten tutkimus pyrki ymmärtämään myös ihmisten välisiä suhteita ja toimintaa työyhteisössä.

Toimintatutkimukselliset piirteet osana tapaustutkimusta tulivat esille lähinnä tutkimuksen valmentavaa johtamista käsittelevässä osuudessa. Varsinaisen toimintatutkimuksen ominaispiirteenä on, että se pyrkii saamaan aikaan muutosta ja on luonteeltaan käytännönläheistä ja osallistavaa. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muodostaa ymmärrystä erityisesti siitä, miten asioiden pitäisi olla, ei vain siitä, miten ne ovat. Tutkittavana kohteena voi olla mikä tahansa ihmiselämään liittyvä ilmiö. (Ojasalo ym. 2015, 58-60.) Tyyppillistä on myös, että tutkimuskohteena ei ole ainoastaan tiedollinen tai looginen ongelma, vaan yhteisön toiminta, yhteistyö tai toimintatavat ja tilanteet (Ronkainen ym. 2011, 69). Valmentavan johtamisen tutkimusosion tutkimuskohteena ei ollut varsinaisen looginen ongelma, vaan valmentavan johtamisen toimintatapojen soveltaminen kohdeyrityksessä. Varsinaiseen todellisuuden muuttamiseen ei tässä tutkimuksen toiminnallisessa

osiossa pyritty, vaan kyseessä oli pikemminkin organisaation yhteisten johtamiskäytänteiden kehittäminen.

Toimintatutkimuksessa on tyypillisistä, että käytettävät menetelmät ovat osallistavia ja tutkija toimii ryhmän aktiivisena jäsenenä, ei vain ulkopuolisena tutkijana (Ojasalo ym. 2015, 61). Valmentavan johtamisen tutkimusosa muodostui toiminnallisesta osuudesta, missä toimin ryhmän aktiivisena jäsenenä. Toimintatutkimuksessa tutkija ja tutkittavat tekevät yhteistyötä ja muodostavat joukon ihmisiä, missä kaikki osapuolet ovat tutkimusprosessin aktiivisia ja tasa-arvoisia toimijoita. Osallistavan tutkimuksen hyötynä on, että yhdessä kehittämällä löydetään yleensä parhaimmat ratkaisut, sen sijaan, että kehittämiseen tulevat ajatukset tulisivat ulkopuolelta. Työyhteisön tai organisaation itse löytämät ratkaisut on helpompi hyväksyä ja niihin ollaan valmiimpia sitoutumaan. (Ojasalo ym. 2015, 59.)

Vaikka tutkimukseni sisälsi vain piirteitä toimintatutkimuksesta, kohtasin kuitenkin myös joitakin toimintatutkimukselle tyypillisiä haasteita. Toimintatutkimuksen tyypillisinä haasteina voidaan nähdä muun muassa se, että tavoitteet ja menetelmät määritellään usein epäselvästi. Haasteita voi ilmetä myös siinä, että kehittämiskohde määritellään liian väljästi ja lähtötilannetta ei selvitetä riittävästi. Toimintatutkimuksessa onkin varauduttava siihen, että muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta, tai muutos voi olla toisenlainen, kuin prosessin alussa on tavoiteltu. Vaikka tutkimuksen alussa suunnitellut käytännön muutokset eivät toteutuisi, on kyseessä kuitenkin tutkimus, missä tuotetaan uutta tutkimuksellista tietoa. (Ojasalo ym. 2015, 59.)

4.3.2 Laadulliset ja määrälliset menetelmät

Tutkimusmenetelmät on jaettu perinteisesti määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin, mutta käytännössä niiden raja usein kuitenkin hämärtyy (Ojasalo ym. 2015, 104-105). Hirsijärvi ym. (2016, 135) tuovat myös esille, että kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten tutkimusten eroista on keskusteltu jo pitkään ja nykyisin useat tutkijat olisivat halukkaita poistamaan tämän niin sanotun vastakkainasettelun. Sekä Ojasalo ym. (2015, 105) että Hirsijärvi ym. (2016, 138) toteavat, että yllä mainitulla jaottelulla on lähinnä tarkoitus auttaa tutkijaa käsittelemään tutkimusstrategisia valintojaan ja luoda ymmärrystä erilaisten menetelmien lähtökohdista. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 78-80) tuovat esille myös paradigma keskusteluissa esille nostetun Mixed methods (MMR) näkökulman, joka voidaan nähdä kolmantena paradigmana, laadullisen ja määrälli-

sen tutkimuksen yhdistämisenä. MMR:än perusperiaatteen mukaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistäminen nähdään hedelmälliseksi, menetelmien täydentäessä toisiaan. Kysymys ei ole teoriassakaan näin yksiselitteinen, mutta voidaan kuitenkin todeta, että käytännössä usein ongelmia ratkaistaan sekä sanoin että luvuin.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä johtopäätösten teko aikaisemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, tutkimusaineiston soveltuvuus määrälliseen ja numeraaliseen mittaamiseen, tarkka koehenkilöiden määrittely, aineiston muodostaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä päätelmien teko aineiston tilastolliseen analysointiin perustuen (Hirsijärvi ym. 2016, 140). Tyypillisimpiä tutkimusmenetelmiä kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat lomakekysely, strukturoitu lomakehaastattelu, systemaattinen havainnointi ja valmiiden rekistereiden ja tilastojen käyttö (Ojasalo ym. 2015, 104; Vilka 2015, 94).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedon hankinta on kokonaisvaltaista ja aineisto kootaan sen luonnollisessa ja todellisessa tilanteessa. Tutkimuksessa hyödynnetään enemmän keskusteluita tutkittavien ihmisten kanssa ja tutkijan omia havaintoja, joiden ohella apuvälineinä voivat toimia myös lomakkeet ja tekstit. Teorioiden ja hypoteesien sijaan lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu ja tutkittavan kohderyhmän tarkoituksenmukainen valinta. Tutkimuksen toteuttamisessa on tyypillistä joustavuus ja suunnitelmien muuttaminen olosuhteiden mukaisesti, jolloin myös tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Hirsijärvi ym. 2016, 164.) Tyypillisimpiä tutkimusmenetelmiä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat menetelmät, joiden avulla erityisesti tutkittavien näkemykset pääsevät esille (Hirsijärvi ym. 2016, 164). Menetelminä käytetään muun muassa teema-, avoimia- ja ryhmähaastatteluita sekä osallistavaa havainnointia (Ojasalo ym. 2015, 105). Useimmiten tutkimusaineistoksi valikoituvat ihmisten kokemukset puheen muodossa, mutta laadullisen tutkimuksen aineistoksi soveltuu myös kaikki muu ihmisten tuottama materiaali ja kokemukset. Puheen lisäksi se voi olla esimerkiksi kuva ja tekstiaineistoa, dokumentteja, päiväkirjoja, kirjeitä, elämäkertoja, sanoma- ja aikakauslehtiä, tai vaikkapa valokuvia. (Vilka 2015, 122.)

Kehittämistehtävissä on suositeltavaa käyttää monenlaisia menetelmiä (Ojasalo ym. 2015, 104). Myös tämän tutkimuksen menetelmiksi valikoitui useampia menetelmiä, joiden avulla hankittiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista aineistoa. Käytettyjä menetelmiä tutkimuksessa olivat Survey-kysely, puolistrukturoitu lomakekysely, ryhmätyöskentely sekä havainnointi. Tutkimuksessa

oli tavoitteena saada näkemyksiä tutkimuskohteiden erikokoisilta ja eri rooleissa työskenteleviltä henkilöiltä. Kullekin ryhmälle valittiin tarkoituksenmukaisimmat menetelmät.

Kysely tutkimusmenetelmänä

Kysely on yksi yleisimmistä tutkimusmenetelmistä. Kyselyn merkittävimpana etuna on sen tehokkuus ja soveltuvuus monenlaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimiseen. Sen avulla on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto suurelta joukolta ihmisiä ja kyselyssä voidaan kysyä monia asioita. Perusedellytys kyselyn käytölle kuitenkin on, että tutkittavasta aiheesta on olemassa riittävästi aikaisempaa tietoa. Kyselystä voidaan käyttää useita nimityksiä kuten postikysely, informoitukysely, joukkokysely ja survey- kysely. Survey-tutkimus nimitys viittaa siihen, että kysely on vakiointu ja kaikilta vastaajilta kysytään samaa asiasisältöä samalla tavalla. Kyselyyn osallistuja voi täyttää kyselyn itse vastaamalla postitse tai sähköpostitse saamaansa kyselylomakkeeseen, tai vastaamalla internetin välityksellä täytettävään kyselyyn. Vaihtoehtoisina menetelminä ovat kyselyn tekeminen puhelinhaastatteluna tai kasvokkain tehtynä kyselynä esimerkiksi erilaisten tapahtumien yhteydessä. Valintaan vaikuttavat tutkimuskohteen ja tutkittavan aiheen luonteen lisäksi muun muassa tutkittavan joukon koko ja ympäristö, missä tutkimus suoritetaan. (Hirsijärvi ym. 2016, 193, 195; Ojasalo ym. 2015, 121-122; Vilka 2015, 94-95.)

Tässä tutkimuksessa suoritettiin kaksi erillistä kyselyä. Toinen kysely suoritettiin survey- kyselynä SurveyPal kyselytyökalun avulla. Linkki kyselyyn lähetettiin valitun kohderyhmän jäsenille sähköpostitse. Toinen kysely toteutettiin lomakekyselynä, jonka kyselyyn osallistuneet täyttivät erillisen tilaisuuden yhteydessä. Molempien kyselyiden aiheena oli henkilöstön motivaatioon vaikuttavien elementtien tarkastelu.

Ryhmätyöskentely ja osallistuva havainnointi tutkimusmenetelmänä

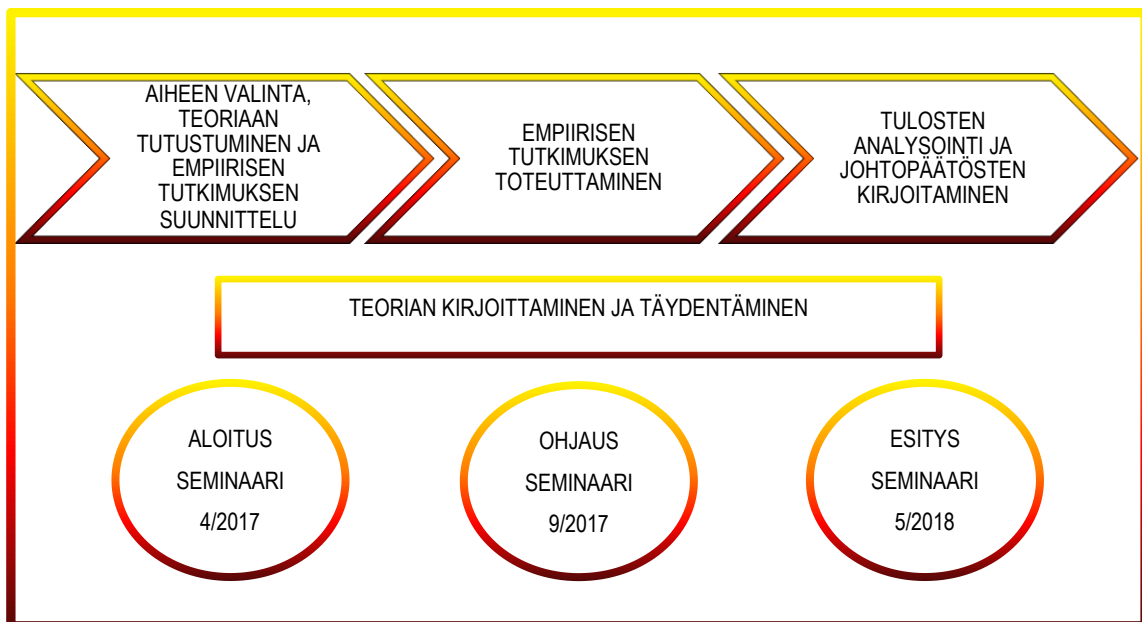
Ryhmätyöskentely voitaneen luokitella yhteisöllisiin ideointimenetelmiin. Yhteisöllisiä menetelmiä tutkimuksessa hyödynnettäessä keskeisintä on ryhmän avoin, positiivinen ja kiireetön ilmapiiri. Toisaalta tulee ottaa huomioon, että ryhmätyöskentely on myös tavoitteellista ja kurinalaista toimintaa. (Ojasalo 2015, 158-159.)

Tutkimusaineiston kerääminen havainnoimalla voi olla esimerkiksi osallistuvaa havainnointia tai ihmisten tarkkailua tietyissä tilanteissa. Tutkimusaineiston keräämistä havainnoimalla voidaan toteuttaa monilla eritavoin, keskeistä on, että pääpaino on ihmisten tekemisessä ja siinä miten asiat ovat. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan roolin lisäksi tutkija osallistuu tutkittavan yhtei-

sön arkielämään. Edellytyksenä osallistuvan havainnoinnin toteuttamiselle on, että tutkija pääsee yhteisön sisään. Tapauksissa, joissa tutkija itse kuuluu yhteisöön, ei esiinny tätä haastetta. (Vilka 2015, 142-145.) Tässä tutkimuksessa ryhmätyöskentelyä ja osallistuvaa havainnointia sovellettiin toteutetun kehittämisiltapäivän yhteydessä ja valmentavan johtamisen osa-alueita käsittelevässä tutkimusosassa. Menetelmiä on kuvattu tarkemmin alaluvussa 4.6. tutkimusaineiston hankinta ja analysointi.

4.4 Tutkimusprosessin kuvaus ja eteneminen

Kiinnostukseni opinnäytetyön aiheeseen syntyi jo opintojen alkuvaiheessa ja vahvistui käymäni viiden päivän valmentavan johtamisen koulutuksen myötä. Tutustuessani aiheeseen lisää, erityisesti kiinnostuksen kohteekseni muodostui sisäinen motivaatio. Aloin pohtia omassa esimiestyössäni, miten sisäistä motivaatiota voidaan tukea valmentavan johtamisen keinoin. Motivaattorina tutkimuksessani on ollut halu auttaa ihmisiä tavoittelemaan innostuksen ja onnistumisen kokemuksia työssään. Vahvana innoittajani ovat siis olleet motivoiva työni esimiehenä ja kaikki ihanat ihmiset, joiden kanssa olen saanut tehdä yhteistyötä työssäni. Oheinen kuvio kuvaa opinnäytetyö- ja tutkimusprosessini eri vaiheita ja etenemistä.



KUVIO 6. Tutkimusprosessin kuvaus

Opinnäytetyön aihe täsmentyi matkan varrella. Valmentavan ja osallistavan johtamisen rinnalle nousi sisäisen motivaation johtaminen, mistä muodostuikin prosessin edetessä työni merkityksellisin osio. Varsinainen opinnäytetyön työstämisen aloitin lopullisen aiheen muotoilulla ja teoriaan syventymisellä alkuvuodesta 2017. Alustavaa teoriaan tutustumista olin tehnyt jo vuoden 2016 puolella. Aloituseminaarin pidin huhtikuussa 2017. Empiirisen tutkimuksen suunnittelua tein teoriaan tutustumisen ohessa.

Teorian kirjoitus sijoittui pääosin kevään 2017 ja syksyn 2017 välille, mutta olen täydentänyt teoriaa osittain koko tutkimusprosessin ajan. Ohjausseminaarin pidin syyskuussa 2017. Tässä vaiheessa empiirisen tutkimuksen aineisto oli pääosin kasassa, lukuun ottamatta valmentavan johtamisen osiota. Kokonaisuudessaan aineiston analysointi sijoittui loppuvuoteen 2017 ja keväälle 2018. Johtopäätösten lopullisen kirjoittamisen tein kevään 2018 aikana.

Aikataulullisesti työ on sijoittunut aika pitkälle, reilun vuoden ajanjaksolle, ja ajoittain se on tuntunut jopa hiukan puuduttavalle. Toisaalta prosessin sijoituessa pidemmälle ajalle, työ ja ajatus ovat jalostuneet matkan varrella. Matkanvarrella koettuja haasteita ovat olleet muun muassa ajan löytäminen opinnäytetyön tekemiselle. Kehittämistarvetta olen havainnut myös itseni johtamisessa, ehkä se on myös ikään kuin pakosta tämän projektin myötä kehittynytkin. Jälkikäteen pohdittuna, olisi ollut tehokasta ottaa opinnäytetyön tekemiseen vaikka lyhyempikin opintovapaajakso. Kokonaisuutenaan prosessi on opettanut minua paljon. Olen oppinut myös hitusen itse myötätuntoa kamppaillessani ajankäytön haasteiden kanssa työn, opiskelun ja perhe-elämän yhteensovittamisessa.

4.5 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen motivaatiota tarkastelevat osiot keskittyvät sisäisen motivaation tutkimiseen, joten ulkoiseen motivaatioon liitettävät asiat, kuten palkka, on tarkoituksella rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Huomioitavaa kuitenkin on, että henkilöstölle toteutetussa kyselyssä vapaissa kommentteissa myös ulkoiseen motivaatioon liitettävät asiat ovat voineet nousta esille, ja voivat näin ollen esiintyä myös tutkimustulosten analysoinnissa ja raportoinnissa.

Sisäisen motivaation empiirinen tutkimusosuus on rajattu koskettamaan kohdeyrityksen Hallintopalveluiden lähipalveluissa työskentelevää henkilöstöä. Hallintopalveluiden henkilöstö työskente-

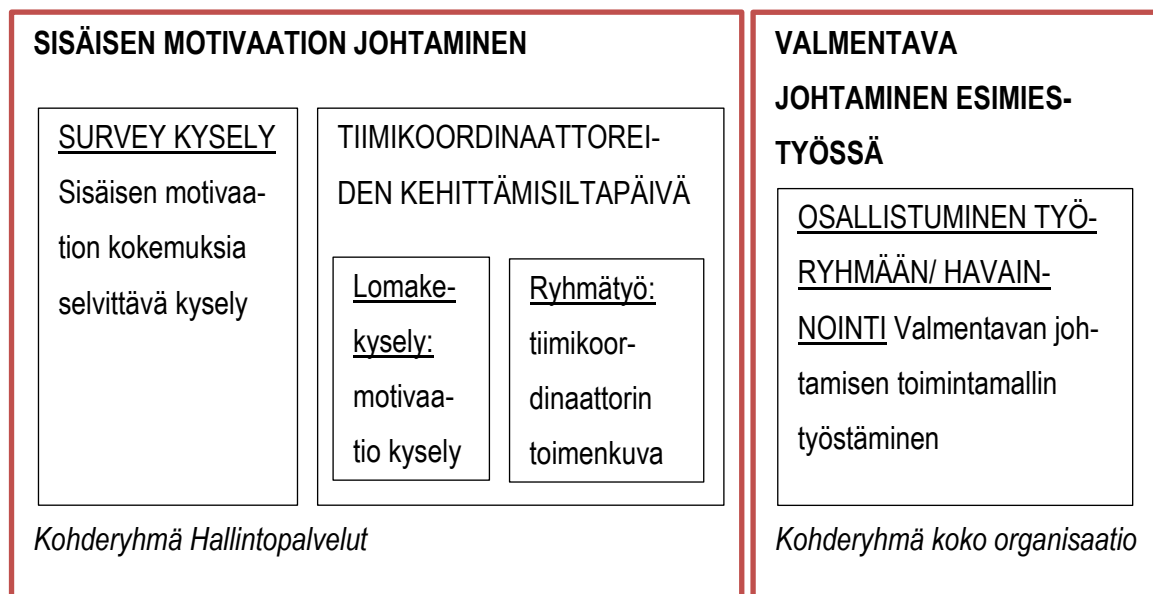
lee monipuolisissa hallinnon ja henkilöstö- ja taloushallinnon tehtävissä kohdeyrityksen asiakas-kohteissa. Tutkimus koskettaa määrällisesti noin sataakuuttakymmentä henkilöä. Kohderyhmän valintaan vaikuttavana seikkana oli muun muassa se, että kaikki lähipalveluissa työskentelevät henkilöt työskentelevät eri asiakkaiden toimipisteissä niin sanotuissa itseohjautuvissa tiimeissä. Tietoa haluttiin nimenomaan kyseessä olevasta kohderyhmästä sen vuoksi, että itseohjautuvissa tiimeissä sisäisen motivaation merkityksen voidaan olettaa korostuvan.

Hallintopalveluiden lähipalveluissa työskentelevän henkilöstön motivaatio ja toiminta vaikuttavat myös suoraan asiakkaiden toimintaan ja asiakastytyväisyyteen. Erityispiirteinä voidaan mainita myös kohdeyrityksessä pilottina vuoden 2017 aikana aloitettu Helppi-palvelu, mikä tarkoittaa tiettyjen tehtävien ja palvelukokonaisuuksien siirtymistä lähipalveluista keskitetyksi hoidettaviksi palveluiksi. Tämä tarkoittaa tulevaisuudessa hallintopalveluiden henkilöstön työn ja työnkuvien uudelleen muotoutumista ja asiantuntijaroolin korostumista entisestään. Hallintopalveluissa esimiesten johdettava henkilöstömäärä on kohtalaisen suuri ja esimiesten apuna päivittäisissä tiimien käytännön työtehtävien koordinoinnissa ovat tiimeissä työskentelevät tiimikoordinaattorit. Tiimikoordinaattorit hoitavat koordinaattorin tehtävää oman substanssitehtävänsä ohessa. Heidän roolinsa tiimien sparraamisessa ja päivittäisen työn edistymisen tukemisessa on tärkeä. On siis tärkeää, että myös tiimikoordinaattorit kokevat oman koordinaattorin tehtävänsä merkitykselliseksi ja motivoivaksi. Hallintopalveluiden lähipalvelut muodostavat oman kokonaisuuden ja näin ollen tulosten hyödynnettävyyden ja johtopäätösten tekemisen arvioitiin olevan paras mahdollinen tällä kohderyhmävalinnalla.

Valmentavaa johtamista tarkastelevaa tutkimusosaa ei ole rajattu koskettamaan kohdeyrityksen tiettyä palvelualueita, vaan tarkastelun lähtökohtana on ollut ilmiön tarkastelu koko organisaation tasolla. Tammikuussa 2018 henkilöstömäärä koko organisaatiossa oli yhteensä noin neljäsaatakahdeksänkymmentä henkilöä ja esimiestyötä tekeviin henkilöihin kuului yhteensä noin kaksikymmentä henkilöä. Kaikkien esimiestyötä tekevien henkilöiden toimenkuvuihin kuuluu esimiestyön lisäksi muita vastuualueita, kuten esimerkiksi asiakkuuksienhoitoa, prosessien kehittämistä tai prosessien tai palveluiden substanssityöhön kuuluvia tehtäviä.

4.6 Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi

Empiirisen tutkimuksen toteuttamista edelsi tutkittavaan aihealueeseen tutustuminen kirjallisuuden ja muun muassa valmentavan johtamisen koulutukseen osallistumisen kautta. Tutkimus jakautui kahteen pääteemaan, sisäisen motivaation johtamiseen sekä valmentavaan johtamiseen kohdeyrityksessä. Empiiriseen tutkimukseen materiaali hankittiin sekä laadullisin, että määrällisin tutkimusmenetelmin. Kokonaiskuvan hahmottamiseksi alla olevaan kuvioon on koottuna toteutetut tutkimus- ja aineistohankintamenetelmät.



KUVIO 7. Tutkimuksen osat, tutkimus- ja aineistohankintamenetelmät

Sisäisen motivaation tutkimusosiossa toteutettiin koko Hallintopalveluiden henkilöstölle sisäisen motivaation kokemuksia selvittävä Survey-kysely. Kehittämisiltapäivässä tutkimusaineistoa kerättiin tiimikoordinaattoreiden tehtävässään kokemaan motivaatiota selvittävällä kyselyllä sekä tiimikoordinaattorin toimenkuvaa tarkastelevalla ryhmätyöskentelyllä. Valmentavan johtamisen ilmiötä tarkastelevassa osiossa aineistonkeruu perustui lähinnä havainnointiin sekä työryhmätyöskentelyyn osallistumiseen.

Tutkimusaineiston analysointi toteutettiin aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä ja deduktiivisena, eli teorialähtöisenä aineiston analysointina. Sisällönanalyysillä aineisto järjestetään tiiviiseen muotoon. Hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan selkeää informaatiota, minkä pohjalta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi koostuu kolmesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään, eli redusoidaan. Tämä tarkoittaa

taa tutkimusaineiston auki kirjoittamista ja sen pelkistämistä, käytännössä se voi tarkoittaa esimerkiksi tiedon tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Toisessa vaiheessa suoritetaan tiedon ryhmitteily, eli klusterointi. Tässä vaiheessa samaa tarkoittavat asiat tai ilmiöt ryhmitellään ja yhdistellään luokiksi, joista voidaan muodostaa alaluokkia. Kolmantena vaiheena on aineiston käsitteellistäminen, eli abstrahointi. Muodostettujen käsitteiden avulla tehdään kuvaus tutkittavasta kohteesta ja verrataan teoriaa ja johtopäätöksiä alkuperäisaineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-125, 127.)

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tiedon analysointi perustuu aikaisempaan teoriaan tai viitekehukseen. Tällöin kategoriat, joihin aineisto luokitellaan, määräytyvä aikaisemman tiedon perusteella. Analysointia voidaan tehdä induktiivisen sisällönanalyysin periaattein, jolloin aineistosta poimitaan analyysirungon sisään kuuluvat ja sen ulkopuolelle jäävät asiat. Analyysirungon sisälle kuuluvat asiat luokitellaan rungon mukaisiin luokkiin ja ulkopuolelle jääneistä asioista muodostetaan uusia luokkia ja kategorioita. Mikäli tavoitteena on testata aikaisempaa teoriaa uudessa yhteydessä, aineistosta kerätään vain strukturoituun analyysirunkoon sopivia asioita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 119, 115)

4.6.1 Sisäisen motivaation kokemuksia selvittävä kysely

Hallintopalveluiden henkilöstölle tehdyn kyselyn tavoitteena oli selvittää henkilöstön näkemystä siitä, mitkä asiat vaikuttavat heidän motivaatioon, innostukseen ja onnistumisen kokemuksiin työssä. Mitkä näistä asioista he kokevat erityisen merkityksellisiksi, missä asioissa on kehittämisen tarvetta ja mitkä asiat puolestaan ovat kunnossa.

Kysely toteutettiin Survey-kyselynä Surveypal-työkalulla ja se lähetettiin kaikille Hallintopalveluisa työskenteleville henkilöille, eli kyselyn toteutus tapahtui kokonaisotantana (Vilka 2015, 98). Perusjoukko koostui sadastakuudestakymmenestä asiantuntijasta, jotka olivat siis perusjoukon havaintoyksiköitä (Vilka 2015, 98). Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostilla ja sähköpostissa oli lyhyt saatekirje (liite 1), jossa kerrottiin kyselyn tarkoitus ja tavoitteet. Myös kyselylomakkeen (liite 2) alussa kerrottiin lyhyesti kyselyn tavoitteista ja käyttötarkoituksesta. Kysely lähetettiin vastaajille 4.9. ja vastausaikaa kyselyyn annettiin kaksi viikkoa. Kaksi päivää ennen vastausajan päättymistä lähetettiin muistutusviesti kyselystä. Jokainen Hallintopalveluiden esimies lähetti viestit omille työntekijöilleen, näin haluttiin viestiä asian tärkeyttä ja merkityksellisyyttä. Kysely lähetettiin

niin sanotuille aktiivisille henkilöille, eli vastaanottajien joukosta poistettiin pitkällä poissaololla olevat henkilöt.

Kyselylomakkeen suunnittelu oli työläs, mutta tärkeä ja erittäin mielenkiintoinen vaihe. Kyselylomakkeen suunnittelun kannalta keskeisintä oli varmistaa, että se perustuu tutkimussuunnitelmaan ja tutkimusongelman kannalta merkittäviin asioihin (Vilka 2015, 105). Kyselylomakkeen suunnittelussa käytin pohjana Richard Ryanin ja Edward Decin itseohjautuvuusteoriaa, minkä mukaan ihmistä ohjaavat kolme psykologista perustarvetta, omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 14). Liitin kyselyyn myös Frank Martelan esittämän neljännen ihmisen toimintaa ohjaavan tarpeen, hyväntekemisen (Martela 2015, 68). Jaottelin kysymykset jo lomakkeen suunnitteluvaiheessa teorioiden mukaisiin kokonaisuuksiin, mutta kyselylomakkeelle en laittanut jaottelua näkyviin, koska halusin välttää yläkäsitteiden mahdollisen vaikutuksen vastaajiin. Kyselyn kokonaisuus muodostui alla olevasta jaottelusta:

- ITSENSÄTOTEUTTAMINEN: vapaaehtoisuus & kyvykkyys
- YHTEYDENKOKEMINEN: yhteenkuuluvuus & hyväntekeminen

Kyselyiden yleisimpiä kysymystyyppejä ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymykset. Avoimissa kysymyksissä kyselyyn vastaaja vastaa kysymykseen vapaasti omin sanoin. Monivalintakysymyksissä puolestaan tutkija on laatinut valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja voi valita oikean vaihtoehdon. Asteikkoihin perustuvissa kysymyksissä kysymykset esitetään niin sanottuina väittäminä, ja vastaaja valitsee ennakkoon määritellyn asteikon mukaisista vaihtoehdoista lähinnä omaa näkemystään olevan vaihtoehdon. (Hirsijärvi ym. 2016, 198-200.)

Survey-kyselyn alussa esitettiin kolme vastaajien taustatietoa kartoittavaa monivalintakysymystä. Kysely koostui kahdestakymmenestäseitsemästä strukturoidusta asteikkoihin perustuvasta kysymysparista. Kysymyspareissa esitettiin väittämä, mihin vastausvaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä. Väittämän jälkeen pyydettiin kommentoimaan väittämän merkityksellisyyttä omaan motivaatioon asteikolla 0-10. Kyselyn lopussa oli kolme avointa kysymystä, joiden tavoitteena oli tuoda esille sellaisia mahdollisia vastaajien motivaatioon vaikuttavia seikkoja, jotka eivät tulisi esille strukturoitujen kysymysten kautta. Tavoitteena oli myös selvittää vastaajien näkemystä siitä, kuinka he itse voivat vaikuttaa omaan motivaatioonsa. Lisäksi tiedusteltiin vastaajien arviota omasta tämän hetkisestä motivaationtasosta asteikolla 0-10.

Kyselylomakkeen laadintaan liittyi tiettyjä haasteita ja huomioitavia asioita. Hirsijärvi ym. (2016, 195), Ojasalo ym. (2015, 121) ja Vilka (2015, 94-96) nostavat kyselyn haasteiksi ja kyselyn suunnittelussa huomioitaviksi asioiksi muun muassa seuraavia asioita: tuotetun tiedon pinnallisuus, kyselyllä saavutettava vastausprosentti, vastaajien suhtautuminen tutkimukseen (kyselyn merkitys vastaajille, motivaatio vasta kyselyyn, vastausten huolellisuus ja rehellisyys), vastaajien perehtyneisyys ja tietopuoli aihealueesta, oikein asetetut kysymykset ja vastausvaihtoehdot, väärinymmärrysten kontrollointi, vastaamiseen tarvittavien resurssien varmistaminen (aika vastaukselle, olosuhteet, vastaajien tekniset valmiudet) sekä tutkimuseettiset asiat ja anonymiteetin turvaaminen.

Kysely lähetettiin sadallekuudellekymmenelle henkilölle ja vastauksia tuli satakaksi. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 64 %. Kyselyn hyvä vastausprosentti jopa yllätti, mistä voitaneen päätellä, että vastaajat suhtautuivat kyselyyn positiivisesti ja kokivat aiheen mielenkiintoiseksi ja merkitykselliseksi. Myös esimiesten vastaamiseen kannustamisella saattoi olla positiivinen vaikutus vastausten määrään. Vastaaminen oli kuitenkin vapaaehtoista. Avoimiin kysymyksiin tuli myös kiitettävästi vastauksia, 65 % vastaajista oli vastannut kaikkiin tai joihinkin avoimista kysymyksistä. Survey-kyselyn haasteena on aina vastausten pinnallisuus, mutta avoimien kysymysten avulla voitiin myös tähän jonkun verran vaikuttaa.

Koska vastaajajoukko oli laaja ja kysely täytettiin itsenäisesti, liittyi kyselyssä esitettyihin kysymyksiin myös väärinymmärryksen riski. Tästä syystä kysely lähetettiin testattavaksi kuudelle testivastaajalle. Vilkan (2015, 108) mukaan kyselyn testauksella voidaan arvioida vastausohjeiden ja kysymysten selkeyttä, vastausvaihtoehtojen toimivuutta, sekä kyselylomakkeen pituutta ja vastaamiseen käytettävää aikaa. Testivastaajien kommenttien perusteella kyselyyn tehtiin pieniä muutoksia ja saatiin myös arvio kyselyn täyttämiseen kuluva ajasta.

Survey- kyselyn täyttäminen oli helppoa ja myös kyselyn visuaalinen ulkoasu oli selkeä. Tämä oli erityisen tärkeää, koska kysely oli aika pitkä. Kyselyn pituus on voinut vaikuttaa vastaajien paneutumiseen vastauksissaan. Muutamit kysymykset olivat melko pitkiä tai sisälsivät kaksoismerkityksiä, joten se on saattanut heikentää kyseisten kysymysten osalta vastaamisen helppoutta. Kaikilla vastaajilla oli käytössään omat tietokoneet, mutta sopivan ajan löytäminen vastaamiselle on toki aina haaste.

Survey-kyselyn analysoinnin suoritin pääosin kvantitatiivisin menetelmin. Koska kysely perustui aikaisempaan teoriaan, suoritin analysoinnin teorialähtöisenä sisällönanalyysinä. Pääosin kysely keskittyi analysoimaan strukturoidun kysely- ja analyysirungon mukaisia asioita, mutta avoimista kysymyksistä selvitettiin myös muita mahdollisia teorian ulkopuolisia asioita. Havainnot olivat kuitenkin niin vähäisiä, että niistä ei muodostunut uusia luokkia, joten ei voida puhua induktiivisesta analysoinnista, missä analyysirungon ulkopuolelle jäävistä asioista muodostettaisiin uusia luokkia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113).

Tulosten analysointia helpotti se, että ne oli jo ennakkoon kyselyn suunnitteluvaiheessa ryhmitelty ja luokiteltu teorian mukaisiin kategorioihin. Myös vastausten saaminen Surveypal-kyselytyökalusta sähköisessä muodossa, oli tehokasta tietojen käsittelyn kannalta. Tulosten analysoinnissa lähdin liikkeelle kyselystä tuotetusta excelistä, mihin luokittelin ja numeroin kysymykset kategorioihin itsensä toteuttaminen ja yhteydenkokeminen. Itsensä toteuttamisen alaluokkia olivat vapaaehtoisuus ja kyvykyys ja yhteydenkokemisen alaluokkia olivat yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Kysymysten luokittelu on kuvattu liitteessä 3.

Surveypal-kyselytyökalu oli laskenut vastausten perusteella jokaisen väittämäparin keskiarvot ja hajonnan valmiiksi. Laskennassa käytetyt asteikot olivat täysin eri mieltä = 1, osittain eri mieltä = 2, osittain samaa mieltä = 3 ja täysin samaa mieltä = 4, sekä arvosana nolasta kymmeneen. Muuttuja mitta-asteikoista ja niihin liittyvistä tilastollisista toimenpiteistä esiintyy erilaisia näkemyksiä. Esimerkiksi keskiarvon laskeminen yllä mainitun kaltaisella mielipidettä mittaavalla asteikolla ei tarkasti tulkittuna ole sallittua, koska kyseiset muuttujat ovat järjestysasteikon muuttujia. Kun vastauksille on annettu numeeriset vastineet, voidaan kuitenkin ajatella, että kyseessä on välimatka-asteikon muuttuja. Erityisesti, mikäli useisiin muuttujiin on samanlaiset vastausvaihtoehdot, voidaan muuttujien arvoja vertailla keskiarvon ja hajonnan avulla. (Karjalainen 2015, 21-22.)

Keskiarvoja hyödynsin helpottamaan tulosten analysointia, ristiintaulukointia ja johtopäätösten muodostamista. Suodatin ja järjestin vastaukset excel taulukossa sen perustella, mitkä asiat oli koettu olevan parhaiten ja mitkä asiat puolestaan koettiin merkityksellisimmiksi.

4.6.2 Tiimikoordinaattoreiden kehittämisiltapäivä

Hallintopalvelut muodostuvat viidestätoista eri tiimistä ja jokaisessa tiimissä on tiimikoordinaattori. Suurin osa tiimeistä on muodostettu siten, että tiimikoordinaattori työskentelee tiimensä kanssa samassa toimipisteessä, mutta osa tiimeistä on myös niin sanottuja yhdistelmätiimejä, joissa tiimikoordinaattori on fyysisesti eri toimipisteessä kuin osa tiimin jäsenistä.

Tiimikoordinaattoreille toteutettiin yhteinen kehittämisiltapäivä 8.6.2017. Kehittämispäivään osallistui yhteensä kaksitoista tiimikoordinaattoria. Kehittämispäivän tavoitteena oli tarkastella tiimikoordinaattorin sen hetkistä tehtäväkuvaa ja tehtäväkuvan mahdollisia kehittämistarpeita tulevaisuudessa. Lisäksi tilaisuuden tarkoituksena oli tukea tiimikoordinaattoreiden keskinäisen verkoston vahvistamista ja yhteistyön lisäämistä. Tietoa tehtäväkuvan kehittämiseen kerättiin osallistavalla ryhmätyöskentelyllä. Lisäksi kehittämisiltapäivän yhteydessä suoritettiin tiimikoordinaattoreiden sisäistä motivaatiota selvittävä kysely.

Ryhmätyö, tiimikoordinaattorin toimenkuva

Tiimikoordinaattoreiden kehittämispäivässä toteutetun ryhmätyön tavoitteena oli tarkastella tiimikoordinaattoreiden sen hetkistä tehtäväkuvaa ja tehtäväkuvan mahdollisia kehittämistarpeita tulevaisuudessa. Jotta tehtäväkuvan mahdollinen muokkaaminen ei toteutuisi ainoastaan esimiesten näkemysten perusteella, tehtäväkuvan tarkasteluun haluttiin osallistaa myös tiimikoordinaattorit. Tiimikoordinaattoreilla tiedettiin olevan hyviä näkemyksiä asiasta myös tiimien näkökulmasta. Lisäksi tärkeänä motivaation tukemisen keinona nähtiin myös mahdollinen työn tuunaaminen yhdessä. Tietoa tehtäväkuvan kehittämiseen kerättiin osallistavalla ryhmätyöskentelyllä, missä tiimikoordinaattorit pohtivat pienryhmissä nykyistä tiimikoordinaattorin tehtäväkokonaisuutta ja tehtävän kehittämistarpeita tulevaisuudessa.

Ryhmät työskentelivät kolmen ja neljän hengen ryhmissä ja ryhmätyön pohjana käytettiin tiimikoordinaattoreiden sen hetkistä tehtäväkuvausta. Jokainen ryhmä kommentoi kunkin tehtäväalueen osalta, mikä tehtävässä toimii ja mikä ei ja mitä huomioitavaa siinä on tulevaisuudessa. Kunkin tehtävän osalta toimivat asiat kommentoitiin vihreille postit lapuille, kehittämistä vaativat asiat punaisille lapuille ja uudet ideat kerättiin puolestaan keltaisille lapuille. Ryhmissä työskentelyn jälkeen ryhmien postit lapuille kirjaamat kommentit ja huomiot kerättiin yhteisille fläpeille. Kommenttien keruun yhteydessä käytiin yhteistä keskustelua aiheesta ja kirjattiin mahdolliset lisähuomiot ja uudet ideat myös ylös.

Kyselyn analysointi toteutettiin aineistolähtöisenä sisällönanalyysina. Aineiston analysointia ja luokittelua suoritettiin jo osittain ryhmätöiden koostamisen yhteydessä. Tämä oli hyödyllinen ja antoisa tapa, sillä dialogisen keskustelun myötä tuli myös uusia ajatuksia, jotka kirjattiin fläpeille muistiin. Koostin ryhmätyössä esille tulleet havainnot ja kommentit PowerPoint esitykseksi. Esitys käytiin läpi seuraavassa tiimikoordinaattoreiden yhteisessä tapaamisessa 23.11.2017.

Lomakekysely, motivaatiokysely tiimikoordinaattoreille

Kehittämispäivän yhteydessä suoritettuna lomakekyselyn tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat ovat lisänneet sisäisen motivaation kokemuksia Hallintopalveluissa tiimikoordinaattorin työssä. Lisäksi kyselyllä kartoitettiin muun muassa sitä, millaisissa asioissa tiimikoordinaattorit arvelevat onnistuneensa tukemaan tiimensä jäseniä ja heidän onnistumista työssään. Kysely toteutettiin lomakekyselynä. Kyselylomake (liite 4) koostui neljästä avoimesta kysymyksestä ja yhdestä monivalintakysymyksestä. Kysely suoritettiin kokonaisotantana, eli kyselyyn vastasivat kaikki perusjoukkoon kuuluneet henkilöt, lukuun ottamatta kolmea tilaisuudesta poissa ollutta henkilöä.

Kyselyn toteuttamisella yhteisen tilaisuuden yhteydessä eliminoitiin muutamia lomakekyselyyn liittyviä haasteita. Lomakekyselyn yhtenä tyypillisenä haasteena on, että vastausprosentti jää alhaiseksi, koska vastaamiseen ei löydy sopivaa aikaa ja olosuhteita (Hirsijärvi ym. 2016, 195). Kyselyn toteuttaminen kehittämispäivän yhteydessä varmisti sen, että jokaisella vastaajalla oli varattuna rauhallista aikaa kyselyn täyttämiseen. Toisena lomakekyselyn haasteena voidaan nähdä väärinymmärrysten kontrollointi, erityisesti, mikäli vastaajat eivät omaa riittävää tietopuolta asiasta (Hirsijärvi ym. 2016, 195). Kyselylomakkeiden jaon yhteydessä kerrottiin kaikille vastaajille lyhyesti kyselystä ja sen käyttötarkoituksesta. Myös kyselyn täytön yhteydessä vastaajilla oli mahdollista kysyä tarkentavia kysymyksiä, mikäli jonkun kysymyksen osalta vastaaminen aiheutti pohdintaa. Anonymiteetin turvaaminen varmistettiin siten, että kyselyt palautettiin nurin päin yhteisessä nipussa ja vastaajille myös vahvistettiin, että tietoja käytetään hyvän tutkimusetiikan mukaisesti nimettömänä ja luottamuksellisesti. Vaikka kysely tulisi testata aina ennen kyselyn toteuttamista (Vilkkä 2015, 108), tässä tapauksessa sitä ei nähty tarpeelliseksi.

Tulosten analysoinnin suoritin laadullista tulkintaa toteuttaen. Analysointimenetelmänä hyödynsin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Kyselylomakkeen jokaisen neljän avoimen kysymyksen osalta kokosin tiedot sähköiseen muotoon yhteen dokumenttiin. Tämä oli kohtalaisen työläs vaihe, mutta tietojen saaminen sähköiseen muotoon sujuvoitti huomattavasti tietojen käsittelyn seuraavia vai-

heita. Jo tietoja siirtäessäni pyrin tiivistämään vastaukset suurempiin kokonaisuuksiin, eli suoritin tietojen tiivistämistä, pilkkomista osiin ja luokittelua. Tietojen luokittelun jälkeen suoritin tietojen kvantifioimisen, löytääkseni aineistosta merkittävimmät havainnot. Kvantifioiminen tarkoittaa, että tutkimusaineistosta lasketaan kuinka moni tutkittavista ilmaisee saman asian, tai kuinka monta kertaa sama asia ilmenee vastauksissa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 135). Työstäessäni aineistoa, poimin kommenttien joukosta sopivia esimerkkivastuksia tutkimustuloksissa esitettäväksi.

4.6.3 Valmentava johtaminen esimiestyössä

Alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoitukseni oli hankkia tietoa valmentavasta johtamisesta esimiehiä haastattelemalla. Kohdeyrityksessä toteutettiin esimiehille ja henkilöstösastolle touko - marraskuun 2017 aikana etäjohtamisen valmennusta ja koulutusta. Koulutuksen myötä kohdeyrityksessä päätettiin työstää valmentavan johtamisen käsikirja, jonka osana määritellään kunkin johtamisalueen osalta myös etäjohtamisen periaatteet. Tämän muutoksen myötä haastattelut eivät tuntuneet enää relevanteilta, sillä tietoa koottiin ja työstettiin jo yhdessä.

Tässä kohtaa vaadittiin siis ketterää suunnitelmien muutosta, mikä on luonteenomaista niin tapaus, kuin toimintatutkimukselle. Toisaalta alkuperäisen suunnitelmani mukaan olisin lähinnä onnistunut keräämään taustatietoa johtamisen nykytilasta sen kehittämiseksi. Tämän muutoksen myötä tapaus tutkimukseeni tuli myös joitakin toimintatutkimuksellisia piirteitä.

Valmentavan johtamisen osa-alueen tutkimusaineiston hankinta muodostui siis toiminnallisesta osuudesta, missä työryhmätyöskentelyllä työstettiin tietoa valmentavan johtamisen käsikirjaan. Käsikirjaa työstävä työryhmä koostui kohdeyrityksen henkilöstösaston edustajista ja esimiehistä. Työryhmään, mihin itse myös kuului, kuului yhteensä yhdeksän henkilöä. Käsikirjan työstämisen rungoksi otettiin etäjohtamisen koulutuksessa esimiesten yhdessä ryhmätyöskentelyllä määrittelemät johtamisen osa-alueet. Henkilöstösasto kutsui koolle osallistujat työryhmän tapaamiseen ja lisäksi tapaamisissa jaettiin ryhmän jäsenille osa-alueita työstettäväksi, joita sitten tarkasteltiin ja jatko ideoitiin ryhmän tapaamisissa.

4.7 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään usein termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti, eli pätevyys viittaa siihen, miten hyvin tutkimus tai mittarit kuvaavat tutkittavaa ilmiötä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkimus tutkii sitä, mitä se sanoo tutkivansa. Reliabiliteetti puolestaan kuvaa mittauksien tarkkuutta ja luotettavuutta. Tarkastelun kohteena on mittauksen suorittamisen yhdenmukaisuus ja mittareiden toimivuus. Mittauksessa esiintyvä virhe voi olla satunnainen tai systemaattinen. Satunnainen virhe tai olosuhteet eivät vaikuta tutkimuksen luotettavuuteen. (Ronkainen ym. 2011, 129-132.) Haasteena voi olla, että mittarit ja menetelmät eivät vastaa sitä, mitä tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkkinä voidaan mainita kyselylomake johon saadaan vastaukset, mutta vastaajat ovat käsittäneet kysymykset aivan toisin kuin tutkija on ne ajatellut. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-232.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa myös tutkimuksen mahdollisimman tarkalla kuvauksella. Tulosten tulkittamiseksi vaihtoa koskettaa sama tarkkuuden vaade. Tulkintojen perustelut ja esimerkiksi suorien lainauksien käyttäminen, sekä mahdolliset muut dokumentit parantavat tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsijärvi ym. 2009, 232-233.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia valmentavaa johtamista ja sisäisen motivaation johtamista kohdeyrityksessä. Tavoitteena oli selvittää valitun kohderyhmä osalta, mitkä asiat vaikuttavat henkilöstöön motivaatioon, innostukseen ja onnistumisen kokemukseen työssä. Tavoitteena oli tunnistaa kehittämistä vaativia asioita, sekä myös tunnistaa hyvin olevia organisaation voimavaroiksi tunnistettavia asioita. Saadun tutkimusaineiston ja tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tutkimuksella saatiin tietoa tutkimuksen kohteeksi määritellyistä asioista, eli tutkimuksella onnistuttiin tutkimaan sitä mitä oli tarkoitettukin.

Olen pyrkinyt ennakoimaan ja tarkastelemaan luotettavuutta koko tutkimusprosessin ajan suunnittelusta toteutukseen. Luotettavuuden varmistamiseksi olen kuvannut raportissani tutkimusprosessin mahdollisimman tarkalla tasolla. Olen myös kuvannut tutkimusaineiston hankinnan ja analysoinnin esittelyn yhteydessä toimenpiteitä, joilla olen pyrkinyt myötävaikuttamaan tutkimuksen luotettavuuteen. Tulosten käsittelyssä ja analysoinnissa olen toteuttanut huolellisuutta ja tarkkuutta.

Validiteetti termiä käytetään usein myös laatua kuvaavana yleisenä terminä. Tiedontuottamisen pätevyyden ja tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kuvaamisen lisäksi tulee tarkastella tutkijan ja

tutkittavien välisiä suhteita. Oleellisinta on, etteivät tutkijan omat käsitykset tai tulkinta mene aiheiston ja tutkittavana olevien ihmisten edelle. (Ronkainen ym. 2011, 131.) Tutkija itsessään on kuitenkin tutkimuksen tärkein tekijä, sillä tutkimus on aina enemmän kuin menetelmän seuraamista tai loogista päättelyä. Tutkimuksen tekemiseen liittyy aina myös oivaltamista, tulkintaa, vaikuttamista ja ymmärryksellä tehtyjä valintoja. On myös mahdollista tehdä tieteellistä tutkimusta, missä tutkija itse on osa tutkittavaa kohdetta tai hänellä on kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen tuloksia tai valintoja ei voi kuitenkaan perustella omilla kokemuksilla tai mieltymyksillä. (Ronkainen ym. 2011, 70-73.)

Subjektiivisuuden tarkasteluun on syytä kiinnittää erityistä huomiota, koska tein tutkimuksen omassa työpaikassani ja minulla on kokemuksia tutkittavasta aiheesta ja osittain olen myös itse osa tutkimuskohdetta. Pyrin kiinnittämään tähän asiaan huomiota jo tutkimusmenetelmiä valitessani. Esimerkiksi henkilöstön kokemuksia sisäisestä motivaatiosta selvittävään tutkimuksen osaan valitsin survey-kyselyn, missä en ole itse läsnä vastaustilanteissa, enkä näin ollen ole vaikuttamassa vastaajien kyselyyn suhtautumiseen. Toisaalta menetelmän valintaan vaikutti myös se, että halusin saada laajan joukon näkemyksen asioista, jotta sen avulla voidaan päätellä luotettavimmin keskeiset kehittämiskohteet koko perusjoukkoon yleistettäväksi. Tutkimustulosten analysoinnissa, syyseuraussuhteiden ymmärtämisessä ja johtopäätösten muodostamisessa puolestaan näen oman ammatillisen kokemukseni ja tietämykseni vahvuutena. Toisaalta se on myös vaatinut minulta jatkuvaa tarkkaavaisuutta. Olen joutunut pohtimaan jokaisen valinnan kohdalla, että omat oletukseni eivät vaikuta liiaksi tulosten analysointiin ja johtopäätösten muodostamiseen.

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä pääluvussa esittelen empiirisen tutkimuksen tulokset. Olen jakanut tutkimustulokset aiemmin esitettyjen tutkimuksenosien mukaisesti kolmeen osaan; sisäisen motivaation kokemukset Hallintopalveluissa, tiimikoordinaattoreiden kehittämisiltapäivä sekä valmentava johtaminen esimiestyössä. Tutkimuksen tuloksista tehdyt keskeisimmät johtopäätökset ja mahdolliset kehittämissuhteet esittelen seuraavassa pääluvussa tutkimuksen johtopäätökset ja kehittämissuhteet.

5.1 Sisäisen motivaation kokemukset Hallintopalveluissa

Kartoitin sisäisen motivaation kokemuksia Hallintopalveluissa survey-kyselyllä, joka koostui kahdestakymmenestä seitsemästä vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen kokemuksista selvittävästä väittämästä. Lisäksi tiedustelin jokaisen väittämän osalta väittämän merkityksellisyyttä. Vastaajien arviota väittämän toteutumisesta heidän työssään, on kuvattu prosentuaalisin osuuksin asteikolla täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä. Väittämän merkityksellisyyttä on kuvattu keskiarvolla asteikolla 1-10. Tuloksia havainnollistamaan olen laatinut jokaisen väittämän osalta kaaviot. Kaavioiden esittäminen raportissa vaikuttaa jonkun verran raportin ulkoasuun, mutta arvioin sen olevan lukijalle antoisampaa, kuin kaavioiden tarkastelu erillisestä liitteestä. Kyselyssä selvitetty vastaajien taustatiedot (kuvio 8) ovat lähinnä informatiivisia, enkä ole eritellyt niitä tulosten käsittelyssä.

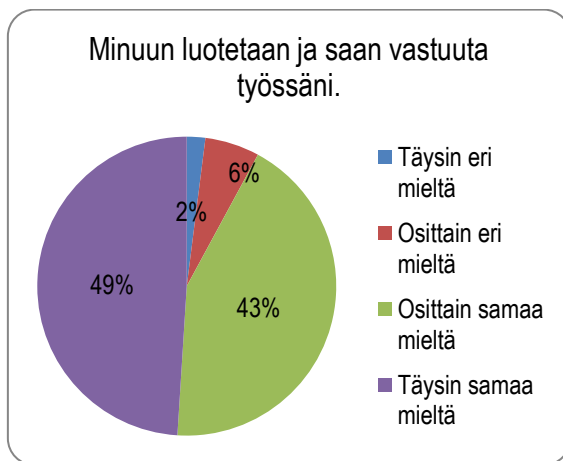
lältäni olen	Prosenttiosuudet vastauksista	Kappalemäärät vastauksista
-34 vuotta	7,80%	8
35-49 vuotta	29,40%	30
50- vuotta	62,70%	64
Olen työskennellyt nykyisessä työtehtävässäni		
0-5 vuotta	52,9%	54
6-10 vuotta	13,7%	14
yli 10 vuotta	33,3%	34
Koen, että työyhteisöni on (valitse kaikki kuvaavat vaihtoehdot):		
Monetran hallintopalveluiden tiimi	40,2%	41
jokin muu Monetran tiimi	17,6%	18
asiakkaan edustajat, joiden kanssa työskentelen päivittäin / viikoittain	82,4%	84
koko Monetran henkilöstö	8,8%	9

KUVIO 8. Vastaajien taustatiedot

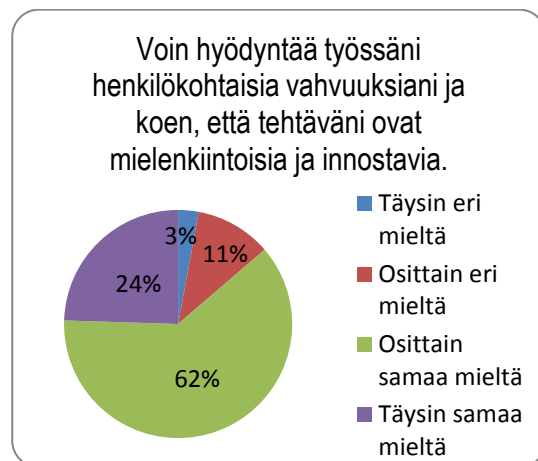
5.1.1 Itsensätoteuttaminen - Vapaaehtoisuus

Työssä koetun vapaaehtoisuuden kokemusta kartoitettiin viidellä kysymyksellä. Merkittävimmäksi vapaaehtoisuuden kokemusta lisääväksi asiaksi nousi kokemus siitä, että henkilöstöön luotetaan ja henkilöstö saa vastuuta työssään (ka. 8,89). Kaikkien osa-alueiden kahdestakymmenestä seitsemästä kysymyksestä tämä väittämä osoittautui kaikkein merkityksellisimmäksi. Henkilöstö myös koki, että tärkeäksi koettu luottamuksen ja vastuun saaminen toteutuu heidän työssään Hallintopalveluissa. 49 % vastaajista oli asiasta täysin ja 43 % osittain samaa mieltä. Vain 8 % oli väittämästä täysin tai osittain eri mieltä.

Toiseksi merkittävimmäksi vapaaehtoisuutta lisääväksi asiaksi koettiin, että työssä voi hyödyntää henkilökohtaisia vahvuuksia ja työtehtävät ovat mielenkiintoisia ja innostavia (ka. 8,59). 24 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 62 % osittain samaa mieltä siitä, että voi työssään hyödyntää henkilökohtaisia vahvuuksiaan mielenkiintoisissa ja innostavissa työtehtävissä. 14 % oli asiasta täysin tai osittain eri mieltä.

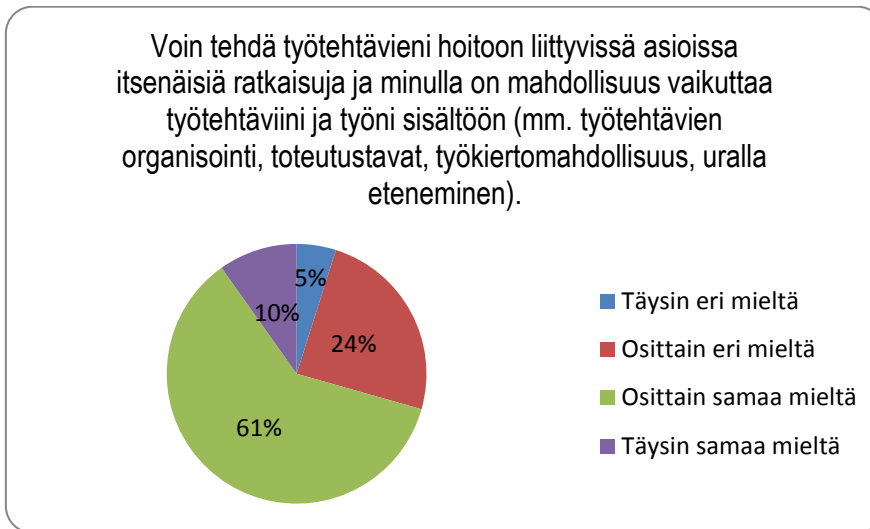


KUVIO 9. Luottamus ja vastuu



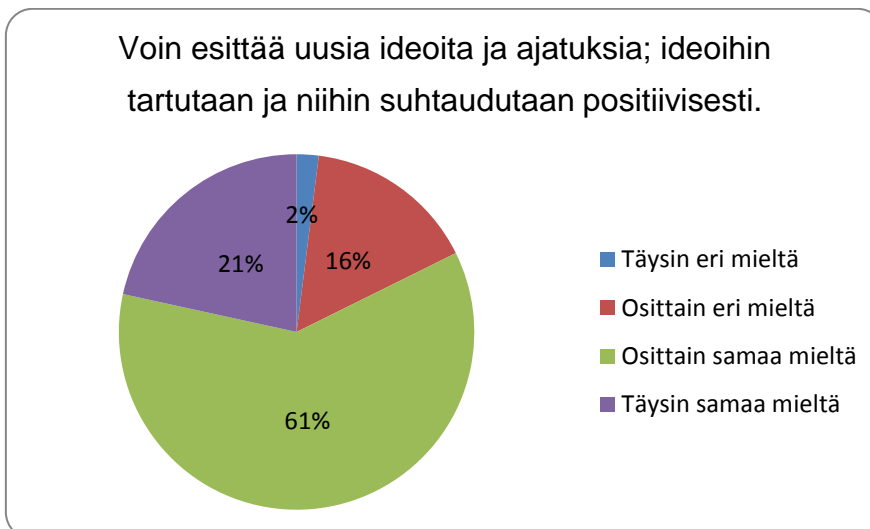
KUVIO 10. Vahvuuksien hyödyntäminen mielenkiintoisissa ja innostavissa työtehtävissä

Kolmanneksi merkittävimmäksi vapaaehtoisuuden kokemusta tukevaksi asiaksi vastaajat määrittelivät omat vaikutusmahdollisuutensa työtehtävien hoitoon ja työnsisältöön liittyvissä asioissa (ka. 8,08). 10 % vastaajista oli täysin ja 61 % osittain samaa mieltä siitä, että voi tehdä nykyisessä työssään itsenäisiä ratkaisuja ja vaikuttaa myös työtehtäviensä sisältöön. 29 % vastaajista puolestaan oli väittämästä osittain tai täysin eri mieltä. Tämän väittämän osalta voidaan päätellä olevan kehitettävää.



KUVIO 11. Vaikutusmahdollisuudet työtehtävien hoitoon ja sisältöön liittyvissä asioissa

Vastaajista 21 % oli täysin ja 61 % osittain samaa mieltä siitä, että voi työssään esittää uusia ideoita ja ne otetaan positiivisesti vastaan. 18 % prosenttia vastaajista oli asiasta osittain tai täysin eri mieltä. Ideoiden esittämisen mahdollisuuden merkityksellisyyttä vastaajat arvioivat keskiarvolla 7,74. Mielenpitojen jakautumista merkityksellisyyden suhteen oli jonkin verran keskihajonnan ollessa 1,67.

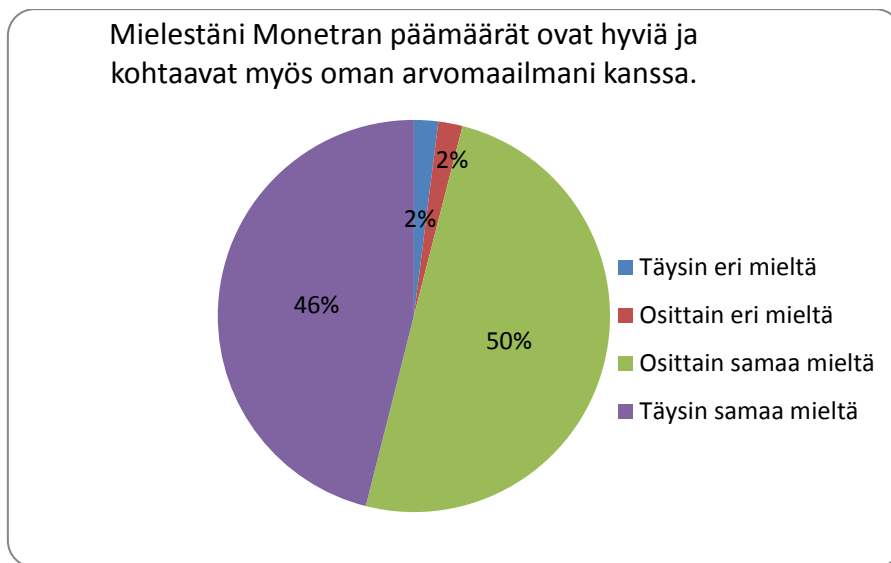


KUVIO 12. Mahdollisuus esittää uusia ideoita ja suhtautuminen niihin

Monetran päämäärät

- *Monetra on kuntakentän moniosaaja*
- *Monetran on taloudellisesti tehokas ja luotettava kumppani asiakkailleen*
- *Monetra mahdollistaa asiakkaidensa keskittymisen heidän ydinosaamiseensa ja tarjoaa asiakkailleen enemmän aikaa ja vähemmän huolta*
- *Monetra on hyvä paikka tehdä työtä*

koettiin hyväksi ja niiden koettiin kohtaavan myös vastaajien oman arvomaailman kanssa. 46 % oli tästä täysin ja 50 % osittain samaa mieltä, vain 4 % oli asiasta osittain tai täysin eri mieltä. Päämäärien merkityksellisyys ei niinkään korostunut kyselyyn vastaajien arvioinnissa, sillä vastausten keskiarvo asteikolla 1-10 oli 7,6. Toisaalta vastausten keskihajonta oli 1,76, joten voidaan päätellä, että asia jakoi hiukan mielipiteitä.

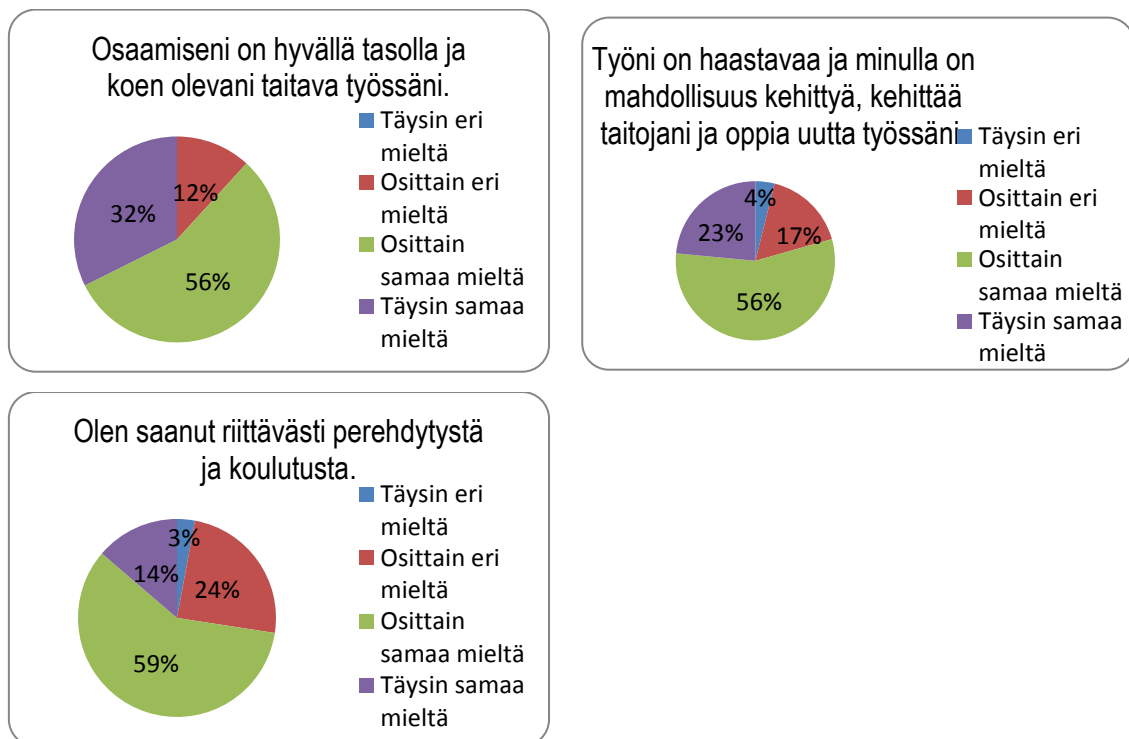


KUVIO 13. Monetran päämäärät ja niiden kohtaaminen oman arvomaailman kanssa.

5.1.2 Itsensä toteuttaminen – Kyvykkyys

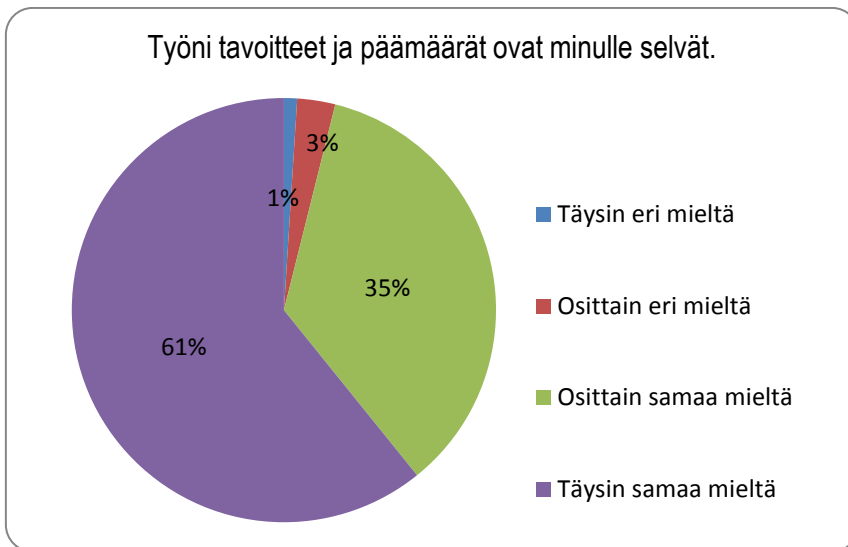
Kyvykkyyden kokemusta kartoitettiin yhdeksällä kysymyksellä. Kysymyksistä kolme tarkasteli osaamista, uuden oppimista ja kehittymistä työssä. Kaksi kysymyksistä tarkasteli tavoitteiden selkeyttä ja työssä edistymisen kokemusta. Palautteen saamista ja antamista selvitettiin neljällä kysymyksellä.

Kaikki osaamista, uuden oppimista ja kehittymistä koskettavat väittämät koettiin merkityksellisiksi ja tärkeiksi (ka:t 8,64, 8,36 ja 8,3). Tärkeimmäksi nostettiin se, että osaaminen on hyvällä tasolla ja kokee olevansa taitava työssään. Vastaajat arvioivat oman tämän hetkisen osaamisensa olevan hyvällä tasolla. 32 % vastaajista oli täysin ja 56 % osittain samaa mieltä siitä, että heidän osaamisensa on hyvällä tasolla ja he ovat taitavia työssään. Kukaan vastaajista ei ollut asiasta täysin eri mieltä, osittain eri mieltä asiasta oli 12 %. Työn haasteellisuudessa, kehittymismahdollisuuksissa ja uuden oppimisessa sekä perehdytys ja koulutus asioissa puolestaan koettiin olevan kehitettävää. Kehittymismahdollisuuksista ja uuden oppimisen toteutumisesta oli osittain tai täysin eri mieltä 21 % ja riittävän perehdytyksen ja koulutuksen toteutumisesta oli täysin tai osittain eri mieltä 27 % vastaajista.

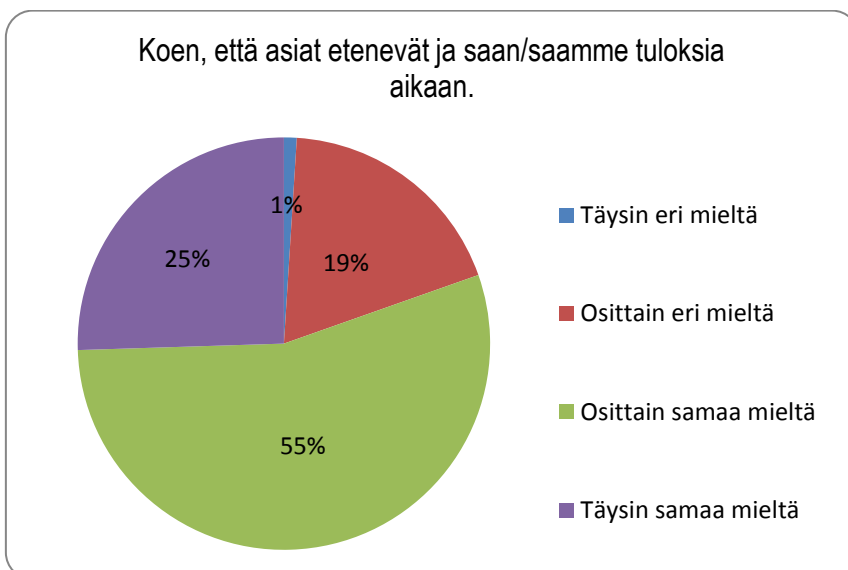


KUVIOT 14 - 16. Osaaminen, uuden oppiminen ja kehittyminen, koulutus ja perehdytys

Tavoitteiden ja päämäärien selkeys (ka. 8,55) sekä asioiden eteneminen ja tuloksien aikaansaaminen (ka. 8,36) koettiin merkityksellisiksi asioiksi työssä koetun kyvykkyyden tunteen saavuttamiseksi. Päämäärien ja työlle asetettujen tavoitteiden selkeyden voidaan todeta vastausten perustella olevan erityisen hyvällä tasolla. Jopa 61 % vastaajista oli tavoitteiden selkeydestä täysin samaa mieltä ja 35 % osittain samaa mieltä. Sen sijaan asioiden etenemisessä ja tulosten aikaansaatamisessa voidaan tunnistaa olevan jonkun verran kehittämistarpeita. 25 % vastaajista oli täysin ja 55 % osittain sitä mieltä, että asiat etenevät ja saadaan tuloksia aikaan. 20 % vastaajista oli täysin tai osittain eri mieltä siitä, että asiat etenevät jouhevasti ja tuloksia saadaan aikaan.



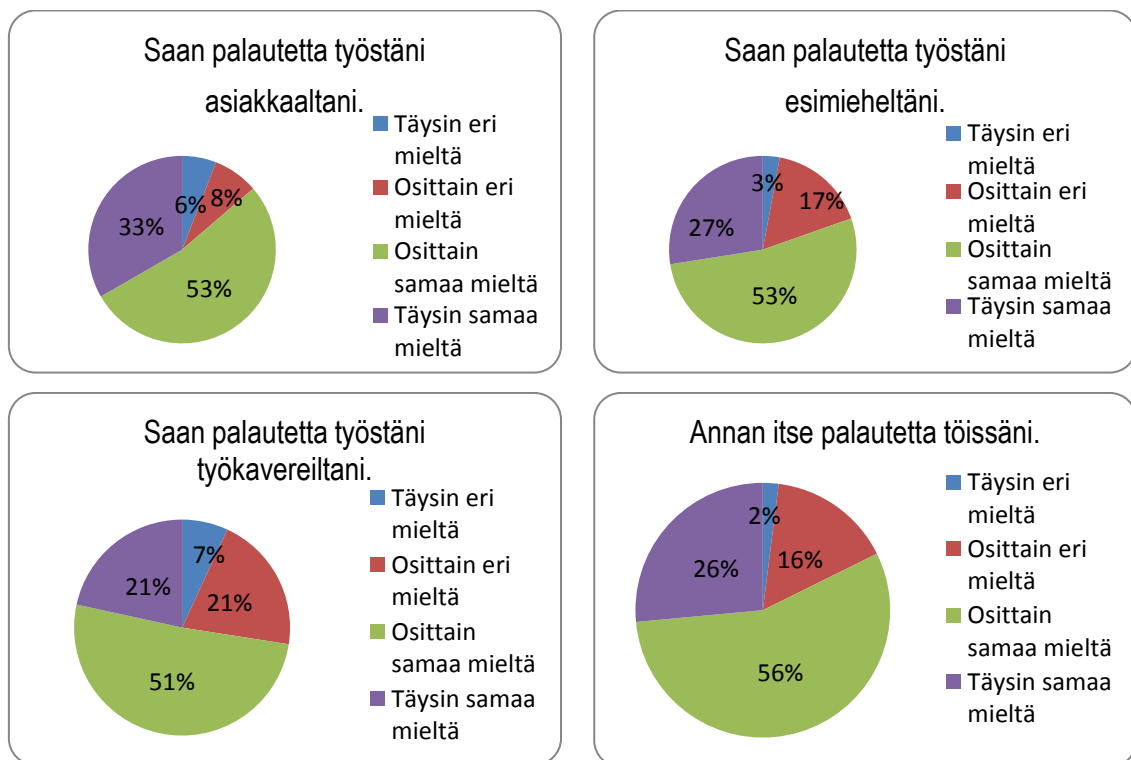
KUVIO 17. Tavoitteiden ja päämäärien selkeys



KUVIO 18. Asioiden eteneminen ja tuloksien aikaansaaminen

Palautteen saamista tiedusteltiin niin esimiesten, asiakkaiden kuin työkollegoiden taholta saatuna palautteena. Lisäksi tiedusteltiin vastaajien roolia itse palautteen antajana. Palautteen saamisesta merkittävimäksi nousi asiakkailta saatu palaute (ka. 8,42) ja toiseksi merkittävimäksi esimieheltä saatu palaute (ka. 8,15). Työkavereilta saatua palautetta (ka. 7,87) ja erityisesti itse annettua palautetta (ka. 7,16) ei mielletty niin merkityksellisiksi asioiksi. Toisaalta näiden kysymysten osalta esiintyi myös hajontaa (1,66-2,18), joten näkemyksien voidaan päätellä poikenneen jonkun verran vastaajien välillä.

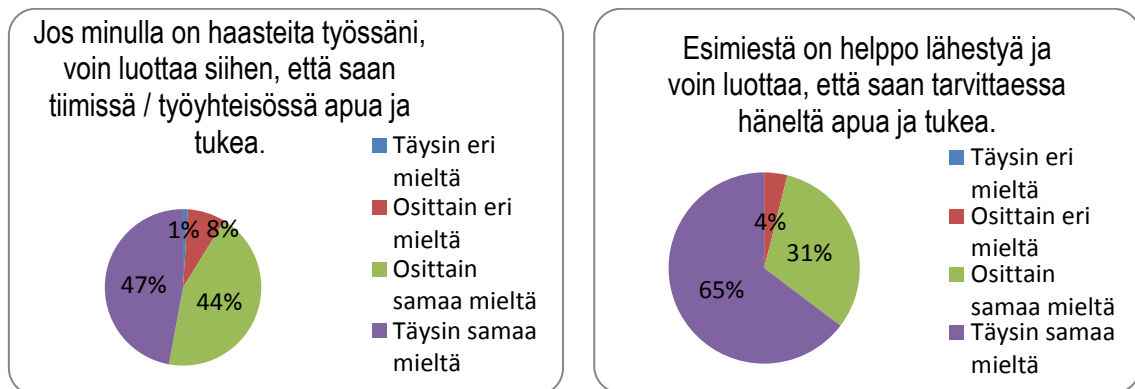
Vastusten perusteella voidaan päätellä, että asiakkailta saadun palautteen koetaan olevan melko hyvällä tasolla, asiasta täysin samaa mieltä oli 33 % ja osittain samaa mieltä oli 53 %. Hiukan enemmän kehitettävää nähtiin esimieheltä saadussa palautteessa. Vain 3 % oli täysin eri mieltä siitä, että saa riittävästi palautetta esimieheltään, mutta kuitenkin 17 % vastaajista vastasi olevansa osittain eri mieltä riittävän palautteen saamisesta esimieheltään. 7 % vastaajista oli täysin eri mieltä ja 21 % osittain eri mieltä siitä, että saa palautetta työssään työkavereilta. Omasta roolista palautteen antajana täysin eri mieltä oli 2 % ja osittain eri mieltä 16 % vastaajista.



KUVIOT 19 - 22. Palautteen saaminen ja antaminen

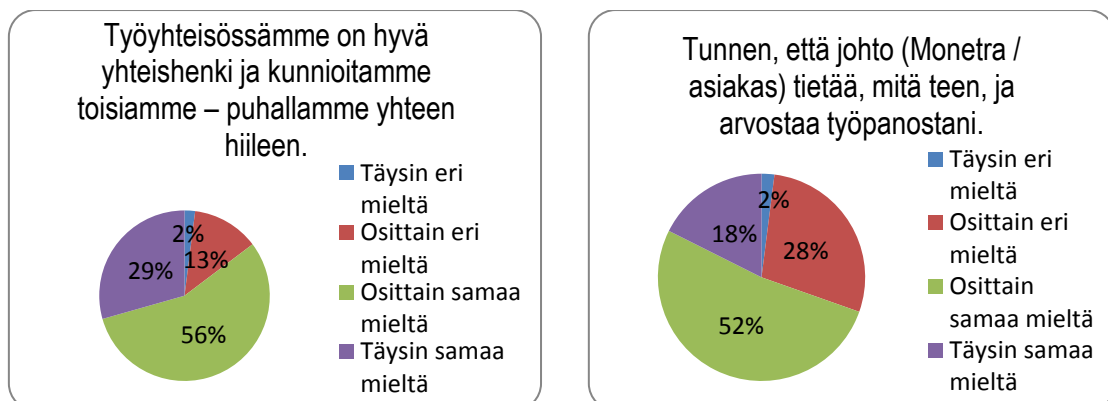
5.1.3 Yhteydenkokeminen – Yhteenkuuluvuus

Yhteenkuuluvuudesta esitettiin seitsemän väittämää. Väittämistä merkittävimmäksi erottui keskinäisen tuen voima, niin kollegoiden (ka 8,75) kuin esimiesten (ka. 8,76) suhteen. Vastausten perusteella voidaan päätellä että tiimin, työyhteisön ja esimiesten apuun voidaan luottaa. 47 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 44 % osittain samaa mieltä siitä, että saa tarpeen tullen tiimiltä ja työyhteisöltä apua ja tukea. 65 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 31 % osittain samaa mieltä siitä, että esimiestä on helppo lähestyä ja tarvittaessa häneltä saa apua ja tukea.



KUVIOT 23 - 24. Keskinäisen tuen voima; tiimi/työyhteisö ja esimies

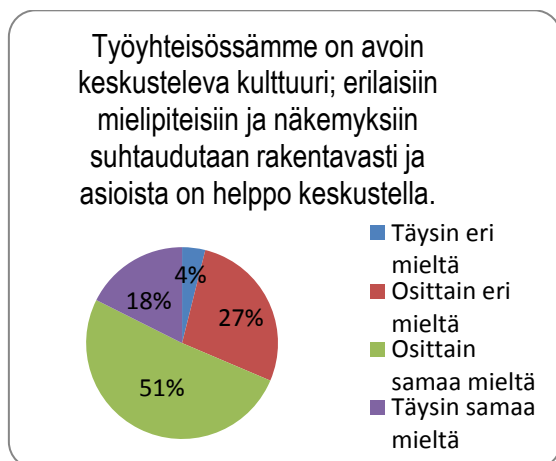
Työyhteisön hyvä yhteishenki ja yhteen hiileen puhaltaminen koettiin myös tärkeäksi asiaksi (ka. 8,73). Lisäksi merkitykselliseksi koettiin, että johto mukaan lukien Monetran ja asiakkaan johdon, on tietoinen siitä mitä henkilöstö tekee ja arvostaa heidän työpanostaan (ka 8,33). Työyhteisössä koettiin olevan melko hyvä yhteishenki, 29 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 56 % osittain samaa mieltä siitä, että työyhteisön henki on hyvä. Kehittämistarvetta puolestaan koettiin siinä, että johto tietää mitä henkilöstö tekee ja arvostaa henkilöstön työpanosta, sillä vastaajista 30 % oli täysin tai osittain eri mieltä siitä, että johto on riittävästi tietoinen henkilöstön työtehtävistä ja siten osaa myös arvostaa heidän työpanostaan.



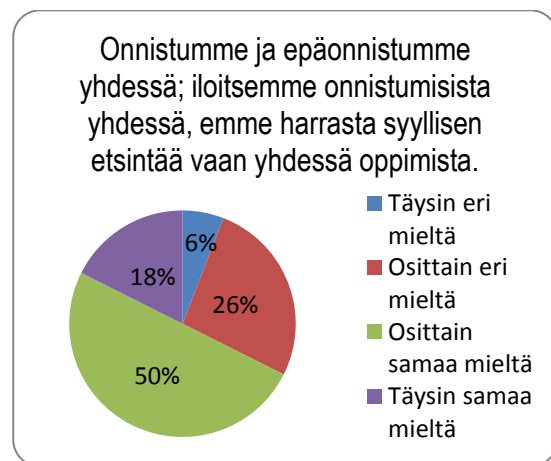
KUVIO 25. Yhteishenki

KUVIO 26. Johdon käsitys henkilöstön työstä ja työpanoksen arvostaminen

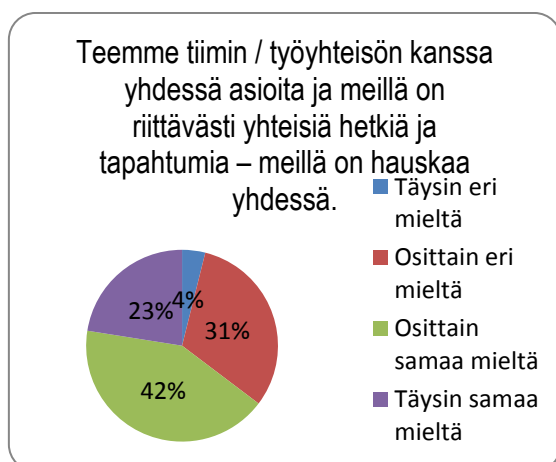
Työyhteisön avoimen ja keskusteleavan kulttuurin merkityksellisyden vastaajat arvioivat keskiarvolla 7,89. Onnistumisista ja epäonnistumisista yhdessä oppimisen ja onnistumisista yhdessä iloitemisen merkityksellisyden vastaajat arvioivat keskiarvolla 7,69. Tiimin ja työyhteisön yhteisten hetkien ja tapahtumien merkittävyyttä arvioitiin puolestaan keskiarvolla 7,62. Vaikka edellä mainitut asiat eivät yllä vastausten perusteella merkittävimmiksi asioiksi, voidaan kuitenkin tulosten perusteella tulkita näiden asioiden osalta olevan selkeästi kehitettävää. Yllä mainittujen kysymysten merkityksellisyden osalta esiintyi myös jonkin verran hajontaa (1,6-1,92). Noin kolmannes vastaajista oli täysin tai osittain eri mieltä siitä, että työyhteisössä on avoin keskusteleva kulttuuri, missä erilaisiin mielipiteisiin ja näkemyksiin suhtaudutaan rakentavasti ja asioista on helppo keskustella. Samoin noin kolmannes vastaajista koki, että onnistumisten ja epäonnistumisten myötä tulevia oppimisen ja onnistumisten kokemuksia voisi hyödyntää yhdessä paremmin. Lisäksi 35 % vastaajista oli täysin tai osittain eri mieltä siitä, että tiimin ja työyhteisön kanssa on riittävästi yhteisiä hetkiä ja tapahtumia.



KUVIO 27. Avoin keskusteleva kulttuuri



KUVIO 28. Yhdessä onnistuminen, epäonnistuminen ja oppiminen

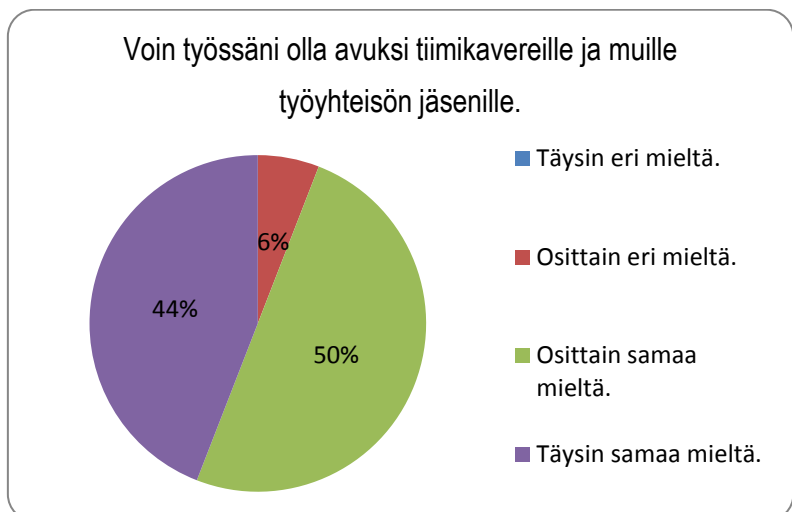
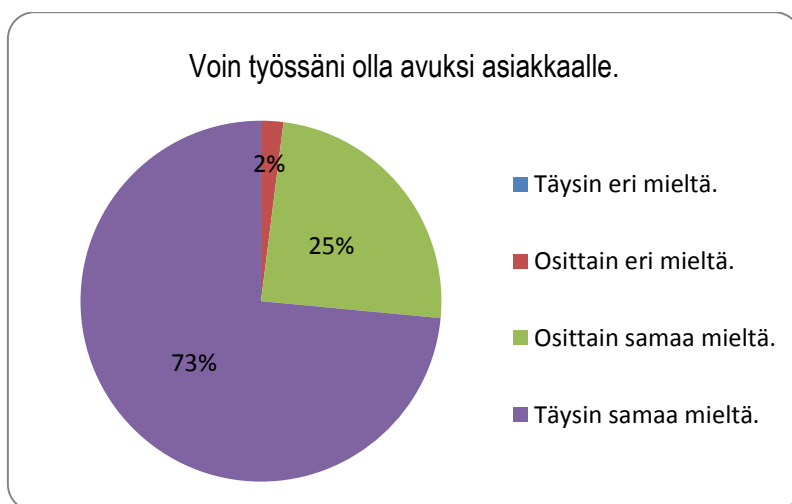


KUVIO 29. Tiimin ja työyhteisön yhteinen tekeminen

5.1.4 Yhteydenkokeminen – Hyväntekeminen

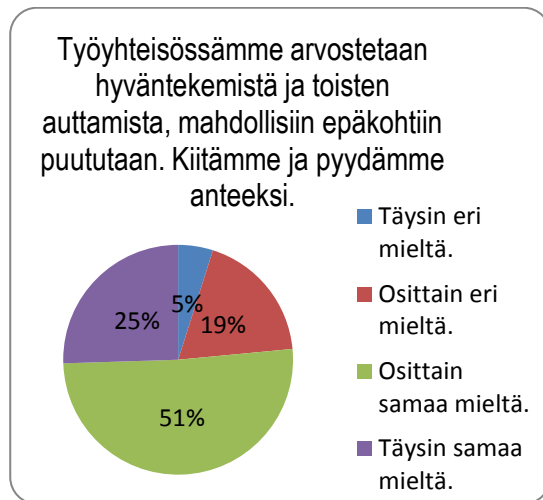
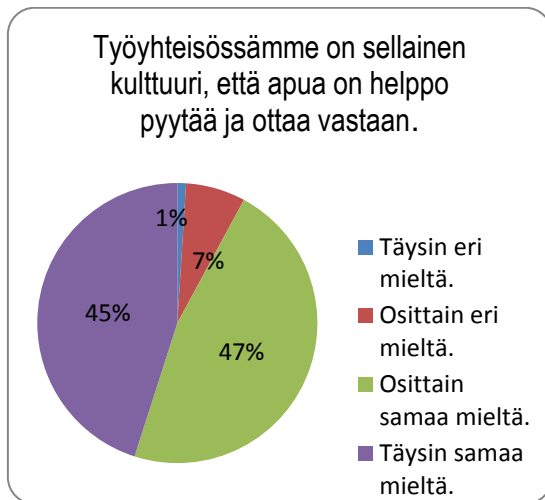
Hyväntekemisen kokemusta ja merkityksellisyyttä kartoitettiin kuudella kysymyksellä. Niistä merkityksellisimmäksi nousi kokemus siitä, että työssään voi olla avuksi asiakkaalle (ka. 8,82). Kaikkien osa-alueiden kahdestakymmenestäseitsemästä kysymyksestä tämä väittämä osoittautui vastaajille kaikista väittämistä toiseksi merkityksellisimmäksi. Myös työkavereiden ja työyhteisön muiden jäsenten auttaminen koettiin merkitykselliseksi asiaksi (ka 8,39).

Vastaajat myös kokivat onnistuneensa näissä tärkeiksi kokemissaan asioissa erityisen hyvin. 73 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 25 % osittain samaan mieltä, että he voivat olla avuksi asiakkaille työssään. 44 % vastaajista puolestaan oli täysin ja 50 % osittain samaa mieltä siitä, että he voivat olla avuksi työssään tiimikavereille tai muille työyhteisön jäsenille.



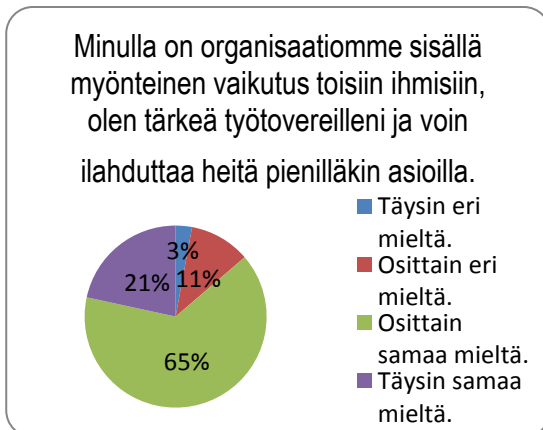
KUVIOT 30-31. Kokemus siitä, että voi työssään olla avuksi muille (asiakas, tiimi, työyhteisö)

Vastaajat arvioivat merkitykselliseksi asiaksi myös työyhteisön kulttuurin, missä apua on helppo pyytää ja ottaa vastaan (ka. 8,66). He myös arvioivat tämän asian olevan hyvin omissa työyhteisössään. Täysin samaa mieltä väittämästä oli 45 % ja osittain samaa mieltä 47 %. Myös hyväntekemisen arvostaminen, epäkohtiin puuttuminen, kiittäminen ja anteeksi pyytäminen koettiin merkityksellisiksi asioiksi (ka. 8,22). Näihin asioihin on hyvä kiinnittää jatkossa huomiota, sillä 24 % vastaajista oli täysin tai osittain eri mieltä näiden asioiden toteutumisesta.



KUVIO 32. Avun pyytäminen ja vastaanottaminen KUVIO 33. Hyväntekemisen arvostaminen, epäkohtiin puuttuminen, kiittäminen ja anteeksi pyytäminen

Kyselyyn vastaajat tunnistivat hyvin oman työnsä merkityksen ja yhteyden koko organisaation menestykseen, täysin samaa mieltä asiasta oli 46 % ja osittain samaa mieltä oli 46 %. Merkittävyyden keskiarvoksi tämän väittämän osalta muodostui 8,07. Kokemus siitä, että on tärkeä muille työyhteisön jäsenille ja voi ilahduttaa heitä pienilläkin asioilla toteutui täysin 21 %:lla ja osittain 65 %:lla vastaajista. Merkityksellisyyden keskiarvoksi muodostui tässä 7,95.



KUVIO 34. Työn merkitys ja yhteys

KUVIO 35. Myönteinen vaikutus toisiin

5.1.5 Avoimien kysymysten kooste

Työnilon kokemus

Ensimmäinen avoin kysymys selvitti työnilon kokemusta työssä. Vapaiden kommenttien perusteella selkeästi eniten työniloa oli koettu tilanteissa, joissa oli voitu olla avuksi asiakkaalle ja saatu asiakkaalta hyvää palautetta. Lähes yhtä paljon vastauksissa korostui työssä edistyminen, tehtävien valmiiksi saaminen ja uuden oppiminen. Edistymisen tunne saattoi tulla isomman projektin valmiiksi saamisesta, tai koostua pienistä arkipäivän onnistumisista. Myös työkavereiden auttaminen ja siitä kiitoksen saaminen sekä tiimin hyvä yhteishenki nousi esille vastauksissa. Vastauksen perusteella voidaan päätellä, että toisten auttaminen työssä lisää myös oman työn merkityksellisyyden kokemusta ja sillä on suuri vaikutus työnilon kokemukseen.

Kuvaile asiaa, tapahtumaa tai hetkeä, jolloin olet ollut erityisen innostunut ja hyvällä mielellä työssäsi:

- *Silloin kun asiat luistaa niin asiakkaan kuin eri toimijoiden kesken ja työ on saatu tehtyä ajallaan ja siitä saa vielä hyvää palautetta. Asiakkaalta saatu kiitos ja hyvä palaute on parasta motivaatiota työssäni.*
- *Kun pystyin auttamaan asiakkaan edustajaa tekemällä hänen puolestaan jotain, mikä minulle oli helppo rutiininomainen tehtävä ja hänelle siitä oli iso apu ja hän myös sen ilmaisi.*
- *Asiakkaan palaute: Tiesinhän, että sinä selvität asian ja sinuun voi aina luottaa. Näillähän sitä saa ihmisen ylittämään itsensä.*
- *Työssä innostusta lisää tiettyjen tilanteiden loppuun saaminen, kun työtä on tehty kovalla tahdilla useita päiviä ja kokonaisuus on valmiina.*
- *Pienet onnistumisen hetket ja esim. kun on saanut hankalalta tuntuneeseen tehtävään ratkaisun ja saanut asian valmiiksi.*
- *Joka päivä olen enemmän tai vähemmän hyvällä mielellä työssäni, koen työni merkitykselliseksi, olen innostunut siitä että koen olevani hyödyksi niin asiakkaille, työyhteisölle kuin Monetralle. Työ antaa positiivista energiaa.*
- *Joku pienikin niksi jossain työtehtävässä säästää/helpottaa työaikaa ja innostuu oppimaan uutta. Kun muut tiimiläiset ovat iloisia, hyväntuulisia, niin se ilo tarttuu minuunkin = hyvä porukkahenki.*
- *Työkaverit ja hyvä ilmapiiri töissä!*
- *Positiivinen palaute työkavereilta kun olen auttanut heitä.*

Motivaation lisääminen - Mikä tai mitkä asiat lisääisivät motivaatiotasi?

Toisessa avoimessa kysymyksessä selvitettiin, minkä tai millaisten asioiden koettaisiin lisäävän motivaation kokemusta työssä. Vastauksissa esiintyi runsaasti samoja asioita kuin kyselyn strukturoiduissa kysymyksissä, niitä en tässä yhteydessä esittele, vaan olen koostanut vastuksista strukturoiduista kysymyksistä poikkeavat tai niitä täydentävät havainnot.

Niin sanotuista hygieniatekijöistä esille nousivat palkka, työpisteiden hyvät fyysiset olosuhteet, riittävät aikaresurssit, hyvät työvälineet sekä käytettävien järjestelmien toimivuus. Kuudestakymmenestäkuudesta vastauksesta kymmenessä kommentoitiin palkkaa. Kommenttien perusteella keskeiseksi koettiin, että palkka määräytyy työtehtävien vaativuuden ja hyvien työsuoritusten perusteella. Esille tuotiin, että oikeudenmukaisessa palkanmäärittelyssä avainasemassa on riittävä työtehtävien sisällön ja vaativuuden tuntemus. Pelkästään nimikkeen perusteella määräytyvän palkan todettiin voivan johtaa vääriin lopputuloksiin. Hyvien fyysisten työolosuhteiden osalta esille nostettiin muun muassa ilmanlaatuun, ilmanvaihtoon ja vetoisuuden vähentämiseen liittyviä asioita. Hyvä työrauha koettiin tärkeäksi asiaksi ja tässä yhteydessä tuotiin esille toimivat ja käyttötarkeitusta palvelevat laitteet ja työvälineet päivittäisen työn tekemiseen, esimerkkinä taustamelukuulokkeet. Käytössä olevien järjestelmien käyttäjystävällisyys ja toimivuus nousivat myös esille.

Useista vastuksista kävi ilmi Hallintopalveluiden ominaispiirre siinä, että työtä tehdään asiakkaan työyhteisössä ja toimitiloissa. Näin ollen yhteistyö ja kumppanuus asiakkaan kanssa vaikuttavat myös paljon koettuun motivaatioon työssä. Esille tuotuja asioita olivat asiakkaan toiminnassa tulossa olevista muutoksista tiedottaminen, asiakkaan prosessien selkeys sekä henkilöstön mukaan ottaminen asiakkaan toimintaan. Riittävän selkeiden tehtävienkuvien ja vastuiden todettiin kohottavan motivaatiota. Toisaalta tuotiin esille riittävän ”keveä” tehtävänjaottelu eri organisaatioiden välillä, sekä huoli mahdollisesta työnkuvien yksipuolistumisesta tulevaisuudessa. Myös työnkiertomahdollisuus nostettiin esille useammassa vastauksissa. Huomioitava seikka vastauksissa oli myös se, että Monetran tarjoamat edut olisivat käytettävissä yhteismitallisesti kaikkien eri toimipisteissä työskentelevien kesken. Vaikka näiden todettiin olevan pieniä asioita, todettiin niiden vaikutus kuitenkin suureksi. Motivaatiota ja hyvää fiilistä laskevana nähtiin työyhteisön jäsenten väliset ristiriidat ja kismat, ”kyttääminen” sekä selän takana pahanpuhuminen toisista. Tilalle toivottiin enemmän iloa ja naurua ja hauskuutta työpaikalle.

Omat vaikutusmahdollisuudet motivaatioon – Miten koet itse voivasi vaikuttaa omaan motivaatioosi?

Kolmas avoin kysymys selvitti henkilöstön kokemusta siitä, miten he itse voivat vaikuttaa motivaatioonsa. Vastauksista nousi esille selkeästi kolme keskeistä asiaa.

Omalla asenteella ja positiivisella suhtautumisella koettiin olevan merkittävä vaikutus niin omaan kuin muiden työyhteisön jäsenten motivaatioon. Pienistä asioista ja onnistumisista iloitseminen ja niiden jakaminen työkavereiden kanssa koettiin merkittäväksi voimavaraksi. Työyhteisön hyvään ilmapiiriin koettiin voitavan vaikuttaa positiivisuudella, muiden hyvällä kohtelulla, avun pyytämislä ja antamisella. Myös tuomalla työyhteisöön huumoria todettiin olevan työniloa lisäävä positiivinen vaikutus ja sen koettiin vaikuttavan niin omaan kuin työkavereiden fiilikseen.

Toisena merkittävänä asiana nousi esille omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Hyvät yöunet, terveellinen ravinto ja liikunta koettiin merkittäviksi asioiksi omasta hyvinvoinnista ja palautumisesta huolehtimisen kannalta. Omia mielenkiinnon kohteita vastaavat vapaa-ajan harrastukset koettiin tärkeiksi ja voimaannuttaviksi. Myös työpäivän aikana pidettävistä tauoista huolehtiminen tuotiin esille. Ihmissuhteista huolehtiminen, niin yksityiselämässä, kuin työssä todettiin myös tärkeäksi vaalittavaksi asiaksi.

Lisäksi kolmantena tärkeänä seikkana tuotiin esille oma aktiivisuus esimerkiksi itselle mielenkiintoisiin työtehtäviin hakeutumisessa, uuden oppimisessa ja oman työn kehittämisessä. Hakeutulla pois omalta mukavuusalueelta ja suuntaamalla ”rohkeasti uusien asioiden kimppuun”, todettiin voitavan varmistaa jatkuva uuden oppiminen ja kipinän säilyttäminen työssä. Omasta osaamisesta huolenpitämisen, niin työnantajan järjestämien koulutusten kuin omaehtoisen opiskelun avulla, koettiin lisäävän innostusta työssä.

5.2 Tiimikoordinaattoreiden kehittämisiltapäivä

Kehittämispäivän tavoitteena oli tarkastella tiimikoordinaattoreiden senhetkistä tehtävänkuvaa ja tehtävänkuvan kehittämistarpeita tulevaisuudessa. Lisäksi tilaisuuden tarkoituksena oli tukea tiimikoordinaattoreiden keskinäisen verkoston vahvistamista ja yhteistyön lisäämistä. Tietoa teh-

tävänkuvan kehittämiseen kerättiin osallistavalla ryhmätyöskentelyllä sekä kehittämispäivän yhteydessä toteutetulla tiimikoordinaattoreiden motivaatiota selvittävällä kyselyllä.

Ryhmätyö, tiimikoordinaattorin toimenkuva

Ryhmätöiden pohjalta voidaan päätellä, että tiimikoordinaattorin rooli ja tehtävä koettiin tarpeelliseksi. Tehtäväkokonaisuudet ylätasolla todettiin toimiviksi, mutta sisältöjen osalta löytyi tarkennettavia kohtia. Tehtävänmäärittelyssä nähtiin tarpeelliseksi huomioida tiimien erilaisuus kuten esimerkiksi tiimin koko, tiimin jäsenten sijainti eri toimipisteissä ja tiimin työtehtävien heterogeenisuus vs. homogeenisyys. Tiimikoordinaattorin roolin kirkastaminen sekä tehtävien säännöllinen läpi käynti ja toteutumisen seuranta koettiin tarpeelliseksi. Esimiesten ja tiimikoordinaattoreiden välisen yhteistyön tiivistämisessä nähtiin kehittämistarpeita. Myös tiimikoordinaattoreiden keskinäisen yhteistyön ja verkostoitumisen tiivistäminen nähtiin tarpeelliseksi. Huomioitavaksi nousi että tiimikoordinaattorin tehtävien hoitamiselle tulee varata riittävästi aikaa ja resurssia. Keskustelua käytiin myös tiimien kokoonpanojen ja rakenteiden mahdollisista kehittämistarpeista tulevaisuudessa. Näkökulmina pohdittiin tulisiko tiimit muodostaa asiakkaan vai työtehtävien ja prosessien mukaan.

Tiimikoordinaattoreiden keskeisimpiä tehtäviä ovat tiimiytymisen edistäminen, tiimin tavoitteiden seuranta ja raportointi sekä tiimin pelisääntöjen koordinointi, päivittäisen asiakaspalvelun toimivuus, tiimipalavereiden koordinointi, tiedottaminen ja yhteistyö eri tiimien välillä sekä tiimissä toimiminen.

Tiimiytymisen edistäminen koettiin luontevaksi tehtäväksi, mutta mahdollisten ristiriitatilanteiden selvittelyssä arvioitiin tarvittavan useimmiten esimiehen tukea. Tavoitteiden seurannan kannalta kehittämiskohteeksi nousi tavoitteiden seurantatyökalujen kehittäminen ja yhdenmukaisten menettelmien käyttöönotto kaikissa tiimeissä. Päivittäisen asiakaspalvelun toimivuuden osalta todettiin, että tiimien kesken on eroja. Kehittämistarvetta nähtiin työparitoiminnan kehittämisessä ja tiimin jäsenten tehtäväkokonaisuuksien tuntemisessa. Työtehtävien tasaisen jakautumisen osalta huomioitavaksi nousi, että tiimeissä ei pidetä liian tiukasti kiinni omista tehtävistä, vaan tiimin suoriutumissa huomioidaan tarvittaessa tiimin yhteisvastuullisuus. Lomien ja poissaolojen suunnittelussa korostettiin jokaisen tiimin jäsenen, työparien ja työryhmien vastuuta.

Tiimipalavereiden koordinoinnissa todettiin tiimien välillä olevan eroja. Esille tuotiin myös että esimiesten läsnäolo tiimipalavereissa on toivottavaa. Osa palavereissa käsiteltävistä asioista

vaatii esimiehen läsnäoloa, toisaalta tiimipalaverit nähtiin myös tärkeiksi tilaisuuksiksi tiimien ja esimiesten kohtaamisille. Tiedottamisen osalta koettiin tarpeelliseksi tarkentaa, mitä asioita tiedottamisessa tulee huomioida. Yhteistyö eri tiimien välillä ja tiimien välisen ammatillisen verkoston kehittäminen nousi kehitettäväksi asiaksi. Tiimin tasavertaisena jäsenenä toimiminen koettiin luontevaksi tiimikoordinaattorin roolissa. Perehdytykseen liittyvien toimintatapojen ja perehdytysmateriaalien osalta koettiin tiimeissä kehittämistarvetta.

Motivaatiokysely tiimikoordinaattoreille

Kyselyn ensimmäinen kysymys selvitti millaisissa asioissa tiimikoordinaattorit olivat kokeneet onnistuneensa tehtävässään. Onnistumisen kokemuksia oli koettu yhteisöllisyyteen, työn edistymiseen sekä arvotuksen ja luottamuksen rakentamiseen liittyvissä asioissa.

Yhteisöllisyyteen ja yhteenkuuluvuuteen liittyvät asiat nousivat esille jokaisen kyselyyn vastanneen vastauksessa. Onnistumisia oli koettu tiimin yhteistyön ja yhteishengen kehittämisessä. Kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen lisäämisen oli koettu lisänneen avoimuutta tiimeissä ja mahdollistavan myös sen, että vaikeitakin asioita uskalletaan ottaa esille. Onnistumisen kokemuksia oli lisännyt, kun tiimin jäseniä oli saatu aktiivisesti mukaan yhteiseen toimintaan. Tiimikoordinaattorit kokivat myös tärkeäksi olla tarpeen tullen tiimiläisten tavoitettavissa ja lähellä.

”Tiimimme on muodostunut keskustelevaksi ja kantaaottavaksi. Jokainen saa sanoa ja häntä kuunnellaan. Tiimi toimii ja siinä on hyvä henki.”

Työn edistymiseen liittyvät asiat nousivat esille myös lähes jokaisen vastauksessa. Onnistumisia oli koettu, kun tiimin jäsenet oli saatu mukaan yhteisiin asioihin ja yhteiset tavoitteet oli saavutettu. Oma rooli nähtiin tärkeäksi asioiden eteenpäin viemisessä ja tiedottamisessa. Tiimin jäsenten tehtävien tuntemus ja sitä kautta mahdollisuus neuvoa tarvittaessa, koettiin merkitykselliseksi tiimikoordinaattorin tehtävässä.

”Tunnen melko hyvin tiimin jäsenten tehtävät ja olen mielestäni osannut neuvoa heitä tarvittaessa.” ”Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen ja tiimin jäsenten saaminen mukaan yhteisiin asioihin.”

Noin kolmannes vastaajista oli ilmaissut onnistuneensa arvotuksen ja luottamuksen rakentamisessa tiimissä. Onnistumisen kokemuksesta oli lisännyt tiimin jäsenten luottamus sekä omassa tehtävässä saavutettu varmuus.

”Koen, että minuun luotetaan.” ”Arkuus on kadonnut, olen varmempi ja rohkeampi”

Toisessa kysymyksessä tiedusteltiin mikä tiimikoordinaattorin tehtävässä motivoi eniten ja mikä siinä on parasta. Eniten motivoivimmiksi asioiksi nousivat työn edistymiseen, hallintaan ja organisointiin sekä vaikuttamiseen liittyvät asiat. Lähes jokainen vastaaja nosti edellä mainittuja asioita esille. Asioiden organisointi, selvittely ja ratkaiseminen yhdessä tiimin jäsenten kanssa koettiin motivoiviksi asioiksi. Asioiden eteenpäin saamisella voitiin vaikuttaa hallinnan tunteeseen tiimissä, tiimin jäsenten työtehtävissä viihtymiseen sekä asiakkaalle hyvän palvelun varmistamiseen. Asioihin vaikuttaminen ja muun muassa Monetran toimintatapojen vieminen tiimiin koettiin myös tärkeäksi asiaksi. Positiivisena nähtiin myös oman osaamisen lisääntyminen muiden työtehtäviin tutustumisen myötä.

”Oma osaaminen ja tietämys lisääntynyt, kun on tiedossa toisten työskentely.” ”Saan pidettyä tiimin toiminnan hallinnassa, se on suurin motivaattori. Samalla saadaan asiakkaalle hyvää ja tasalaatuaista palvelua.” ”Halu olla mukana, eikä vain ookailla.”

Toiseksi merkittäväksi motivaation lähteeksi tiimikoordinaattorit nostivat yhteisöllisyyden ja yhteishengen ylläpitämisen tiimissä. Tärkeäksi koettiin yhteys tiimin jäseniin ja yhteiset keskustelut tiimin kanssa. Yhteen hiileen puhaltamisella koettiin olevan merkittävä vaikutus tiimin jäsenien viihtymiseen tiimissä. Tiimin lisäksi koettiin tärkeäksi yhteistyö oman esimiehen, työnantajan ja asiakkaan kanssa.

”Yhteisöllisyyden eteen työskentely. Hieno huomata, miten nopeasti uudetkin työntekijät pääsevät mukaan.” ”Tiimikoordinaattorina parasta on ollut saada tiimi puhaltamaan yhteen hiileen.” ”Hyvä yhteishenki tuo luottamusta myös oman tehtävän hoitoon.”

Kolmas kysymys selvitti miten ja missä asioissa tiimikoordinaattorit arvioivat onnistuneensa tukemaan tiimin jäseniä ja vaikuttamaan positiivisesti tiimin jäsenten motivaation kokemuksiin työssä. Tämän kysymyksen kohdalla nousi selkeästi esille kaksi pääteemaa, operatiivisen työn sujuminen tiimissä ja emotionaalisen tuen tarjoaminen ja kannustaminen tiimissä.

Lähes kaikki vastaajat olivat kokeneet voineensa vaikuttaa tiimin jäsenten motivaatioon positiivisesti päivittäisen operatiivisen työn sujumista tukevilla asioilla. Tärkeäksi koettiin tiimin jäsenten tukeminen erilaisten asioiden hoidossa, selvittämissä ja ongelmanratkaisussa. Päivittäisen työn sujuminen ja sijaistusten hoituminen tiimissä nähtiin tärkeäksi perusasiaksi. Tiedonvälitys ja asiakkaan toiveiden välittäminen koettiin myös tärkeiksi asioiksi. Muutostilanteissa tiimin tukena olemisen todettiin lisänneen tiimin jäsenten hyvinvointia. Myös tiimin jäsenten kannustaminen verkostoitumaan yli tiimirajojen koettiin voimavaraksi.

”...olen myös pyrkinyt välittämään asiakkaan toiveet selkeästi, jotta kaikki tietävät, mitä meiltä odotetaan.”

Emotionaalisentuen tarjoaminen ja kannustaminen koettiin tiimin jäsenten motivaatioon vaikuttavaksi tärkeäksi asiaksi. Tiimikoordinaattoreista lähes jokainen oli nostanut tuen tarjoamiseen ja kannustamiseen liittyviä asioita esille. Tukea oli tarjottu olemalla läsnä, kuuntelemalla, keskustelemalla, kannustamalla, antamalla palautetta onnistumisista ja välittämällä luottamusta. Yhteistyön ja avunannon todettiin olevan yksi tiimien keskeinen voimavara.

”Tukemalla ja auttamalla kiireen keskellä. Koskaan ei ole niin hoppu, ettei minulle voi tulla puhumaan ja asioista kysymään.” *”Yritän tukea tiimiläisiä ”sinä osaat” lauseella ja kehumalla hyvin tehdystä työstä.”* *”Ovi on aina auki heille”*

Kyselylomakkeen neljännen kysymyksen tavoitteena oli selvittää, millaista tukea tiimikoordinaattorit tarvitsevat työssään.

Esimiehiltä saatavan tuen keskeisimmiksi asioiksi nousivat kannustus, tuki vaikeiden asioiden hoidossa, neuvot, keskustelu, palaute, tiimikoordinaattorin tehtävien kirkastaminen, työnjohdolliset asiat, yhteiset ohjeistukset ja niihin liittyvät selvitykset. Lisäksi nostettiin esille, että tiimin jäsenet kaipaavat enemmän yhteyttä esimiehiltä esimerkiksi tiimipalavereiden tai muiden tapaamisten merkeissä. Tiimistä saatavan tuen osalta tiimikoordinaattorit toivoivat seuraavia asioita; enemmän aktiivisuutta ja osallistumista, yhdessä ideointia, palautetta, ammatillista tukea, rohkaisua, yhteenkuuluvuutta ja luottamusta. Erityisesti kommenteissa näkyi toive tiimin jäsenten palautteesta; *”ollaanko tekemässä oikeita asioita”*. Lisäksi todettiin että *”paras tuki on, kun kaikki tiimin jäsenet ovat omia itsejään ja hoitavat työnsä mahdollisimman hyvin”*.

Toisten tiimikoordinaattoreiden vertaistuki, kokemusten jakaminen ja verkostoituminen koettiin tärkeäksi. Muita tärkeitä tukea antavia tahoja olivat asiakas ja muut Monetran prosessit ja toimijat, kuten esimerkiksi järjestelmäasiantuntijat, sopimusneuvojat, palkanlaskenta sekä kehittämissryhmät. Asiakkaiden osalta koettiin tärkeäksi saada tietoa ja tukea asiakasta koskevista asioista. Kommenteissa nousi esille, että tiimikoordinaattorin tehtävää ja roolia olisi hyvä käydä läpi myös asiakkaan kanssa, sillä osa asiakkaista ei ole siitä riittävästi tietoisia. Lisäksi toivottiin että tiimikoordinaattorin tehtävään olisi varattu riittävästi aikaa ja resurssia. Kyselylomakkeen viimeisessä kysymyksessä tiimikoordinaattoreita pyydettiin arvioimaan omaa toimintaansa asteikolla 1-5. Vastausten keskiarvo oli neljä, mistä voidaan päätellä, että tiimikoordinaattorit kokivat suorituksensa tehtävistään hyvin.

5.3 Valmentava johtaminen esimiestyössä

Kohdeyrityksessä esimiehille ja henkilöstöosastolle toteutetun etäjohtamisen valmennuksen myötä nähtiin tarpeelliseksi määritellä yhteiset johtamiskäytänteet. Erityisesti etäjohtamisen toimintatapojen määrittely tunnistettiin tarpeelliseksi toiminnan laajennuttua ja edelleen laajentuessa. Yhteisten johtamiskäytänteiden määrittelyn nähtiin olevan tärkeää myös uusien esimiesten laadukkaan perehdyttämisen varmistamiseksi.

Etäjohtamisen valmennuksen jatkotoimenpiteenä sovittiin, että kohdeyrityksen henkilöstöosaston koordinoimana kokoonnutaan pienemmän työryhmän kesken työstämään valmentavan johtamisen käsikirjaa, jonka osana määritellään kunkin johtamisalueen osalta etäjohtamisen periaatteet. Työryhmän runkona käsikirjan työstämiselle oli etäjohtamisen valmennuksessa ryhmätyöskentelyllä yhdessä määritellyt valmentavan johtamisen osa-alueet. Valmentavan esimiestyön käsikirjan teemoiksi nousivat alla olevan kuvion mukaisesti; valmentaminen, työhyvinvoinnin tukeminen, osaamisen johtaminen, suorituksen johtaminen, päivittäisjohtaminen, asiakkuuden hoitaminen, talouden seuraaminen ja kehittäminen. Viestinnän ja tiedottamisen todettiin liittyvän kaikkiin yllä mainittuihin osa-alueisiin.



KUVIO 36. Valmentavan johtamisen osa-alueet

Valmentavan johtamisen osa-alueet on kuvattuna tarkemmin liitteessä 5., mistä käy ilmi myös kuhunkin osa-alueeseen liittyvät asiakokonaisuudet.

Etäjohtamisen todettiin liittyvän valtaosaan valmentavan johtamisen osa-alueista. Etäjohtamisen kannalta luottamus todettiin keskeisimmäksi asiaksi. Esimiesten toimiminen roolimallina vuorovaikutuksessa nähtiin tärkeänä, samoin myös jokaisen oma vastuu ja aktiivisuus kanssakäymisessä ja keskustelussa. Viestinnän selkeys, yhdenvertaisuus ja samanaikaisuus todettiin myös tärkeiksi asioiksi. Teknologian tehokkaalla ja ennakkoluulottomalla hyödyntämisellä voidaan tehostaa yhteydenpitoa ja viestintää, mutta se ei kuitenkaan poista inhimillisen kanssakäymisen tarvetta. Myös sidosryhmien hyödyntäminen etäjohtamisen apuna korostuu. Keskeistä on, että kyetään seuraamaan tiimin tai yksilön hyvinvointia, jaksamista ja yleistä ilmapiiriä työyhteisössä.

Selkeät roolit ja vastuut tiimin sisällä ja sidosryhmissä, sekä kaikkien tiedossa olevat tiimin toimintatavat helpottavat ja tehostavat yhteistä toimintaa. Esimiehen tulee kiinnittää huomiota siihen, että hän on tärkeissä asioissa henkilöstönsä tavoitettavissa. Ennen kaikkea etäjohtaminen vaatii esimieheltä aikaa ja aktiivisuutta sekä keskittymistä henkilöstön kuulemiseen, aitoon kiinnostukseen ihmisistä ja heidän tekemisestään.

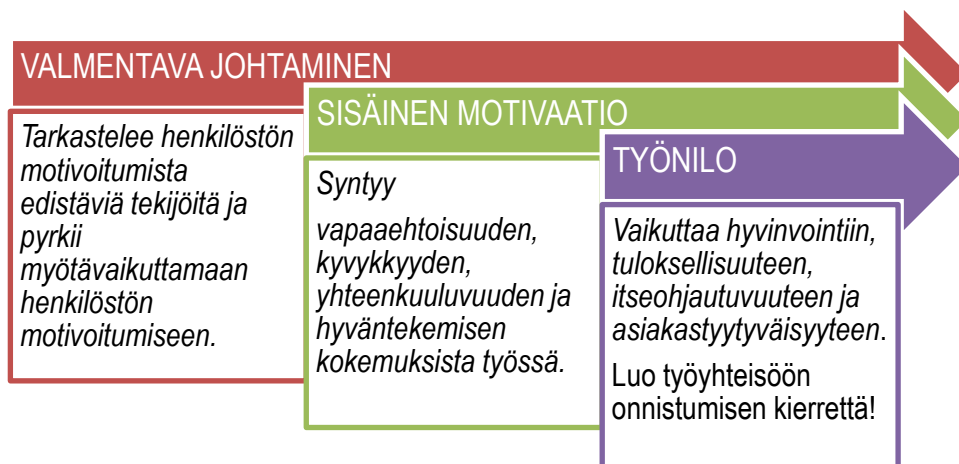
Kokonaisuudessaan käsikirjan työstäminen ja yhteisten johtamiskäytänteiden kuvaaminen on kesken. Tulossa olevien organisaatiomuutosten myötä on päätetty, että yhteisten johtamiskäytänteiden määrittelyä ja kuvaamista jatketaan siten, että saadaan koko Monetra konsernin esimiehet ja toimipisteet siihen mukaan. Organisaation laajentuessa tämä on tärkeä asia ja luo pohjaa myös yhteisen organisaatiokulttuurin rakentamiselle.

6 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia valmentavaa johtamista ja sisäisen motivaation johtamista kohdeyrityksessä. Tavoitteena oli selvittää valitun kohdeyrityksen osalta, mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön motivaatioon, innostukseen ja onnistumisen kokemukseen työssä. Mitkä motivaatioon vaikuttavat asiat koetaan erityisen merkityksellisiksi, mitkä asiat ovat kunnossa ja millaisissa asioissa puolestaan koetaan kehittämistarvetta. Tutkimustulosten pohjalta oli tavoitteena tehdä johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia siitä, millaisiin asioihin organisaation toiminnassa, johtamisessa ja esimiestyössä tulee kiinnittää huomiota, jotta onnistutaan tukeman henkilöstön sisäisen motivaation kokemuksia työssään.

Tässä pääluvussa esittelen tutkimuksen pohjalta esille nousseet keskeisimmät johtopäätökset ja kehittämisehdotukset. Keskeistä on tuoda esille kehittämistä vaativat asiat ja erityisesti sellaiset asiat, joissa tunnustetaan kehittämismahdollisuuksia. Tarkasteluun kannattaa ottaa myös asiat, jotka ovat erityisen hyvin ja tunnustaa ne työyhteisön voimavarana.

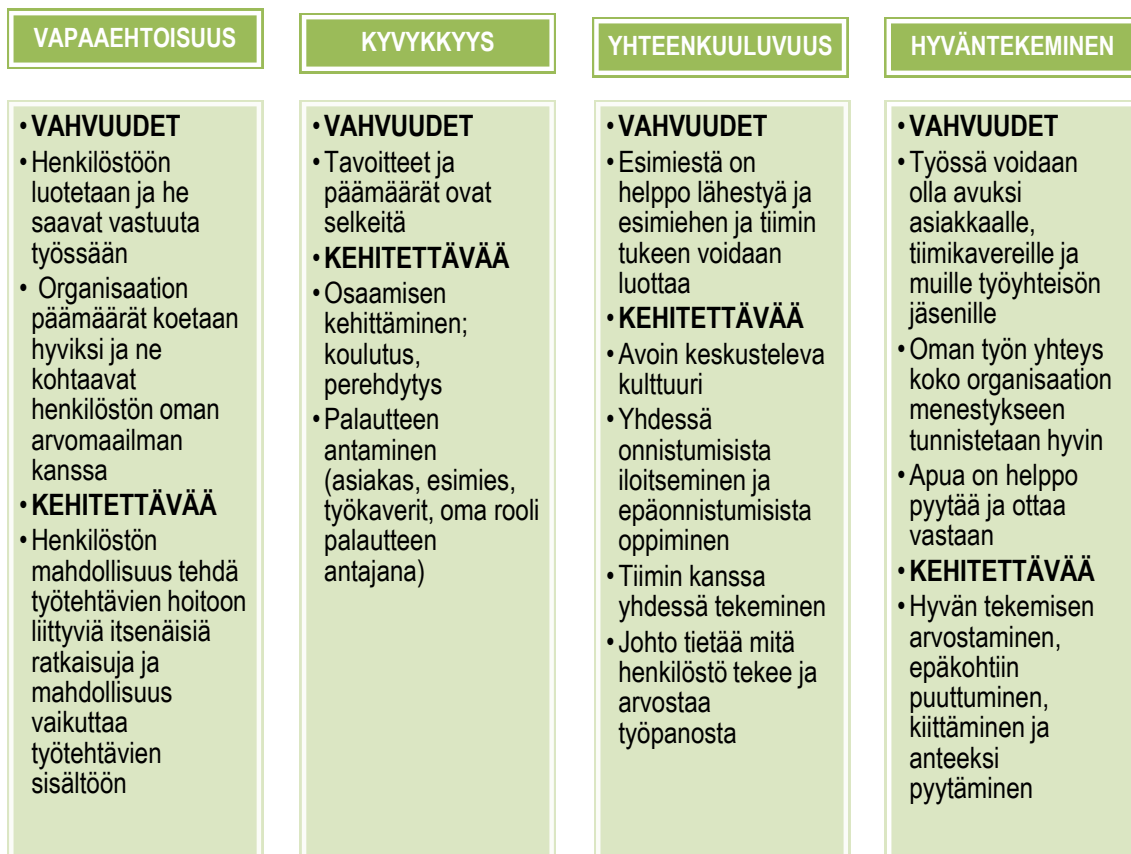
Valmentavalla esimiestyöllä voidaan vahvistaa henkilöstön sisäisen motivaation kokemuksia. Sisäinen motivaatio muodostuu henkilöstön vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen kokemuksista työssä. Sisäisen motivaation kokemukset vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin, tuloksellisuuteen sekä kykyyn ja rohkeuteen toimia itseohjautuvasti. Hyvinvoiva henkilöstö kykenee välittämään asiakkaille myönteisiä kokemuksia ja tunteita. Rohkaisemalla henkilöstöä itseohjautuvuuteen, voidaan puolestaan saada koko työyhteisön voimavarat käyttöön. Oheinen kuvio kuvaa valmentavan johtamisen ja sisäisen motivaation johtamisen merkitystä.



KUVIO 37. Valmentavan johtamisen ja sisäisen motivaation johtamisen merkitys

Motivoituminen lähtee jokaisesta itsestään, mutta esimiehet voivat tarkastella henkilöstön motivoitumista edistäviä tekijöitä, ja pyrkiä myötävaikuttamaan tiimien ja yksilöiden motivaation kokemuksiin työssä. Sisäinen motivaatio voidaan jakaa ihmistä ohjaaviin psykologisiin perustarpeisiin, joita ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen (Martela & Jarenko 2016, 17-18). Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että kaikki yllä mainitut psykologiset perustarpeet koettiin motivoitumiseen vaikuttaviksi tärkeiksi asioiksi, eikä niiden merkityksellisyyden välillä ollut suuria eroja. Suurimman merkityksellisyyttä kuvaavan keskiarvon tuotti kuitenkin hyväntekeminen. Kaikkien psykologisten perustarpeiden osalta tunnistettiin kohderyhmässä erityisen hyvin olevia asioita, mutta myös kehittämistä kaipaavia asioita.

Alla olevaan kuvioon on nostettu henkilöstön kokemuksia työyhteisössä erityisen hyvin olevista asioista sekä asioista, joiden osalta nähdään kehittämismahdollisuuksia. Johtopäätöksiä, havainnot ja niihin liittyviä kehittämissuhteita käsitellään tarkemmin tämän pääluvun alaluvussa.



KUVIO 38. Henkilöstön kokemuksia hyvin olevista sekä kehittämismahdollisuuksia sisältävistä asioista

6.1 Johtopäätökset sisäisestä motivaatiosta

Tutkimuksen empiirisestä aineistosta tekemäni johtopäätökset tukevat tutkimuksen perustana ollutta Richard M. Ryanin ja Edward L. Decin itseohjautuvuusteoriaa. Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmistä ohjaavat kolme psykologista perustarvetta, joita ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 14). Lisäksi Frank Martelan (Martela 2015, 68) esittämän neljännen psykologisen perustarpeen, hyväntekemisen tarpeen merkitys näyttäisi tutkimustulosten perusteella puolustavan hyvin paikkaansa. Empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta, että kaikki yllä mainitut psykologiset perustarpeet koettiin motivoitumiseen vaikuttaviksi tärkeiksi asioiksi.

Kaikkien yllä mainittujen tarpeiden osalta tunnistettiin kohderyhmässä erityisen hyvin olevia asioita, mutta myös kehittämistä kaipaavia asioita. Kokonaisuutta tarkasteltaessa voidaan tutkittujen asioiden todeta olevan keskimääräisen hyvällä tasolla. Psykologisista perustarpeista esitettyjen yksittäisten kysymysten merkityksellisyyden painoarvoissa oli jonkun verran eroja, mutta kokonaisuutta tarkasteltaessa perustarpeiden kesken erot muodostuivat hyvinkin pieniksi. Mielenkiintoinen havainto kuitenkin oli, että suurimman merkityksellisyyttä kuvaavan keskiarvon tuotti hyväntekeminen. Joskin hyväntekemisen osalta asioiden koettiin olevan myös parhaiten, mikä saattaa vaikuttaa merkityksellisyyden arviointiin.

Sisäisen motivaation kokemuksia selvittävässä Survey-kyselyssä suurin osa kysymyksistä oli strukturoituja asteikkoihin perustuvia kysymyksiä, joten kyselyyn vastaajilla oli mahdollisuus arvioida lähinnä sellaisia asioita, joita olin heille teorian pohjalta esittänyt arvioitavaksi. Empiiristä aineistoa täydensi kuitenkin hyvin avoimien kysymysten kautta saadut runsaat vastaukset, jotka vahvistivat myös käsitystäni itseohjautuvuusteorian paikkansapitävyydestä. Lisäksi avoimien kysymysten pohjalta voitiin päätellä, että myös hygieniehtekijöillä on merkitystä. Avoimissa kysymyksissä hygieniehtekijöistä esille nousivat palkan, työpisteiden hyvien fyysisten olosuhteiden, riittävän aikaresurssin, hyvien työvälineiden sekä käytettävien järjestelmien toimivuuden merkitys. Ennako-oletuksenani oli, että palkka olisi noussut esille vielä voimakkaammin avoimien kysymysten vastauksissa. On siis tärkeää huolehtia myös ulkoisista hygieniehtekijöistä, että ne eivät muodostu epähygieniehtekijöiksi ja esteeksi sisäisen motivaation kokemuksille (Carlsson & Forsell 2012, 167).

Vaikka esimies voi vaikuttaa monella tapaa henkilöstön motivaation kokemuksiin, on tärkein rooli kuitenkin jokaisella työntekijällä itsellään. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että henkilöstö tunnistaa myös hyvin oman roolinsa hyvän työelämän rakentamisessa. Oman motivaation ja hyvinvoinnin rakennusaineina tunnistettiin seuraavia asioita; oma positiivinen asenne, omasta hyvinvoinnista huolehtiminen ja aktiivinen itsensä kehittäminen esimerkiksi osaamisesta huolehtimisen ja uusiin haasteisiin hakeutumisen kautta.

Vapaaehtoisuuden vahvistaminen

Merkittävimmäksi motivaatioon vaikuttavaksi asiaksi koettiin, että työntekijöihin luotetaan ja he saavat vastuuta työssään. Tämän asian nähtiin myös toteutuvan, eikä sen suhteen koettu varsinaisia kehittämistarpeita. Asian tärkeys on hyvä tiedostaa ja huolehtia sen toteutumisesta tulevaisuudessakin. Tehtävien mielenkiintoisuus ja innostavuus koettiin myös tärkeäksi motivaation lähteeksi ja erityisen palkitsevaa se on henkilöstölle silloin, kun he voivat hyödyntää työssään omia vahvuuksiaan. Kyetäkseen hyödyntämään omia vahvuuksiaan, tulee ne tunnistaa ja tiedostaa. Valmentava esimies voi olla tukena henkilöstölle heidän vahvuuksien tunnistamisessa ja esimies voi pyrkiä myötävaikuttamaan siihen, että jokainen pääsee hyödyntämään ja kehittämään vahvuuksiaan työssään. (Carlsson & Forssell 2012, 191.)

Henkilöstön kokemusten perusteella voidaan päätellä, että yksi kehittämisen kohde on henkilöstön mahdollisuus tehdä työtehtävien hoitoon liittyviä itsenäisiä ratkaisuja ja mahdollisuus vaikuttaa myös työtehtäviensä sisältöön. Huomioitavana ja myös todennäköisesti vastauksiin vaikuttaneena seikkana voidaan tunnistaa toimialan työtehtäviä säätelevät aikataulut ja lainsäädäntö. Tarkasteluun kannattaa ottaa työtehtävien hoitoon liittyvien ratkaisujen ja päätösten tekeminen ja varmistaa, että työtä eivät säätele merkityksettömät säännöt tai määräykset. Otettaessa käyttöön esimerkiksi seurantataulukkoita, tulee ensin pohtia niiden avulla saatavan tiedon tarpeellisuus ja varmistaa että tietoa myös aidosti hyödynnetään. Toteutettavien seurantojen käyttötarkoitus on hyvä käydä läpi yhdessä henkilöstön kanssa. Työnkierron ja uralla etenemisen mahdollistajina esimiehet voivat toimia kannustajan ja mahdollistajan roolissa. Huomioitavaa kuitenkin on, että tehtävien ratkaisujen tulee tukea myös asiakastytyväisyyttä sekä palveluiden laadun ja saatavuuden varmistamista. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi toteutettavien muutosten oikea-aikaisuutta ja suunnitelmallisuutta.

Perinteisen työnkierron rinnalle kannattaa ottaa tarkasteluun myös työn tuunaus. Hakanen (2016b, viitattu 1.4.2018) kuvaa työn tuunaamista arjen innovatiivisuudeksi, rutiinien ravisteluksi ja keinoksi toteuttaa unelmia nykyisessä työssä. Hakanen neuvoo lähtemään liikkeelle miettimällä, minkä asioi-

den lisääminen työssä energisoisi eniten ja pohtimaan, mitä kaikkea työ antaa itselle ja muille. Työn tuunaamisessa korostuu tuunaajan oma aktiivinen rooli, mutta tuunaamista voidaan tehdä myös yhdessä työyhteisön, tiimin ja esimiehen kanssa. Työn tuunaamisen esteeksi voi nousta autonomian puute, rutiinin voima tai kontrolloiva johtaminen. Työn tuunaamisella on myönteinen yhteys hyvään työsuoritukseen. (Hakanen 2016b, viitattu 1.4.2018) Työn tuunaamisen harjaannuttaminen on myös yksi oiva askel kohti itseohjautuvaa henkilöstöä ja organisaatiota. Työyhteisössä voitaisiin laatia työn tuunaamiselle esimerkiksi niin sanotut peukalosäännöt, joiden puitteissa tiimit voisivat muokata tiimin sisällä tehtäviä vapaasti. Tätä isommat muutokset puolestaan voitaisiin käydä läpi yhdessä esimiesten kanssa.

Yksi vapaaehtoisuuden kokemuksen perusedellytys on, että henkilöstö on sisäistänyt organisaation arvot ja päämäärät ja kokee ne myös omikseen (Martela 2016, 58). Empiirisen tutkimusaineiston pohjalta voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuneet kokivat organisaation keskeisten päämäärien vastaavan hyvin heidän omaa arvomaailmaansa. Vaikka päämäärien merkityksellisyys ei korostunut vastauksissa, voidaan asia kuitenkin nostaa yhdeksi organisaation vahvuudeksi.

Kyvykkyyden vahvistaminen

Kyvykkyyden johtaminen on yksi valmentavan johtamisen keskeisimmistä osa-alueista. Kyvykkyyden kokemus työssä muodostuu taitavasta tekemisestä, hallinnan tunteesta, asioiden aikaansaamisesta ja jatkuvasta uuden oppimisesta (Martela & Jarenko 2016, 98). Kyvykkyyden myötä työssä koettu edistymisen voima on merkittävä ja se auttaa näkemään haastavatkin tilanteet positiivisina ja voimaannuttavina haasteina (Amabile & Kamen 2012, 99). Kyvykkyyttä ja työn edistymistä voidaan vahvistaa muun muassa osaamisen varmistamisella, työssä kehittymisen mahdollistamisella, motivoivilla ja selkeillä tavoitteilla sekä toimivilla palautejärjestelmillä. Empiirisen tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että kaikki kyvykkyyden vahvistamisen osa-alueet koettiin tärkeiksi. Myös avoimien kysymysten vastaukset vahvistivat kyvykkyyden kokemuksen merkittävyyttä. Avoimissa kysymyksissä nostettiin tärkeiksi asioiksi asiakkailta saatu palaute, työssä edistyminen, tehtävien valmiiksi saaminen ja uuden oppiminen.

Osaamisen kehittämisen nousi yhdeksi tärkeimmistä asioista. Vaikka osaamisen itsessään koettiin olevan melko hyvällä tasolla, niin koulutuksen, perehdytyksen ja työssä kehittymisen osalta nähtiin kehittämistarpeita. Henkilöstön osaamiseen ja koulutustarpeisiin voidaan arvella tuoneen haasteita muun muassa toimintojen ja järjestelmien jatkuvan kehittymisen. Järjestelmämuutokset ovat voineet

haastaa henkilöstön osaamista ja kykyä ottaa haltuun muutosten myötä tulleet toimintatapamuutokset. Tulevaisuudessa entistä tärkeämpää on henkilöstön kyky ymmärtää kokonaisuuksia. Tulevaisuuden työnkuvien muuttuminen haastaa osaamisen kehittämistä edelleen. Osaamisen tulee palvella entistä paremmin asiakkaiden muuttuvia ja kehittyviä tarpeita. Keskeistä on tunnistaa henkilöstön tämän hetkisten työnkuvien mukaiset koulutustarpeet ja järjestää koulutuksia oikeille kohderyhmille. Yhtä tärkeää on tunnistaa tulevaisuuden osaamistarpeet ja varmistaa näin organisaation kilpailukyky ja menestyminen.

Olennaista ei ole vain osaaminen vaan jatkuva uuden oppiminen. Tulevaisuudessa työstä tulee itenäisempää, yrittäjämäisempää ja epävarmempaa. Teknologian rooli kasvaa lähes kaikissa työtehtävissä ja samaan aikaan korostuvat ihmisosaamisen pehmeämmät taidot, kuten esimerkiksi yhteistyötaidot, luovuus, sinnikkyys ja halu oppia jatkuvasti uutta. (Varamäki 2018, viitattu 28.4.2018) Kohdeyrityksessä on juuri käynnistynyt koko henkilöstöä koskeva osaamiskartoituksen suunnittelu ja toteutus. Osaamiskartoituksella tuodaan tehokkuutta osaamisen vahvistamiseen koko organisaatiossa. Kriittistä on osaamisen määrittelyssä onnistuminen ja osaamisen jatkuva aktiivinen kehittäminen käytännöntasolla.

Tavoitteiden ja päämäärien koettiin olevan erityisen selkeitä ja niiden merkitys motivaatioon vaikuttavana asiana arvotettiin myös korkealle. Tämä asia nousi selkeästi yhdeksi henkilöstön kyvykkyyttä ja työn edistymistä tukevaksi vahvuudeksi kohderyhmän osalta. Voidaan siis päätellä, että tavoitteiden ”jalkautuksessa” on onnistuttu. Toisaalta voidaan pohtia seuraavia jatkokeskusteluita; koetaanko asetettavat tavoitteet motivoiviksi ja innostaviksi ja onko henkilöstö päässyt mielestään riittävästi osallistumaan tavoitteiden määrittelyyn. Nämä seikat eivät selvinneet tässä tutkimuksessa tehdyssä kyselyssä. Parhaimmillaan yksilöillä ja tiimeillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa tavoitteiden määrittelyyn osana suurempaa kokonaisuutta (Tillilä 2016, 54).

Palautteen antamisessa voidaan päätellä olevan jonkun verran kehittämistarpeita. Koska asia koettiin myös merkitykselliseksi, on riittävän palautteen antamiseen ja saamiseen syytä kiinnittää huomiota. Palautteen antaminen on valmentavan esimiestyön yksi keskeisistä tehtävistä. Aarnikoivun (2013, 164-165) mukaan on tärkeää, että esimies ymmärtää palautteen antamisen merkityksen ja antamalla palautetta osoittaa henkilöstölle välittämistä ja mahdollistaa kehittymisen. Palautetta tulee antaa sekä onnistumisista, että korjaavana palautteena. Painopiste tulee kuitenkin olla aina onnistumisissa.

Erityisen merkitykselliseksi koettiin, että saa työssään palautetta asiakkaalta. Tämä tulos ei ole yllättävä, koska kyselyyn vastannut ryhmä työskentelee asiakkaan toimitiloissa ja näin ollen työyhteisöön

kuuluu asiakasorganisaation jäseniä. Asiakkaalta saadun palautteen koettiin olevan kohtalaisen hyvällä tasolla. Esimieheltä saatu palaute koettiin myös tärkeäksi ja siinä voitiin tunnistaa jonkun verran myös kehittämistarvetta. Kyselyn avoimissa kysymyksissä kommentoitiin motivaatiota lisäävän, jos ”*Monetra myös tietäisi työni panoksen asiakkaalle.*” Kehittämisehdotuksena voisi pohtia, olisiko mahdollista pitää henkilöstön ja asiakkaan kanssa säännöllisesti vuosittain niin sanottuja palaute ja tavoite keskusteluita. Keskusteluilla voisi olla sekä henkilöstön, että asiakkaan tyytyväisyyttä lisäävä vaikutus. Tämä todennäköisesti lisäsi myös henkilöstön kokemusta välittämisestä ja arvostuksesta. Koska asiakkaiden antaman palautteen ja arvostuksen vaikuttavuus koetaan suureksi, kannattaa asian tärkeydestä keskustella myös asiakkaiden kanssa ja kiittää heitä annetuista palautteista.

Työkavereilta saatu palaute tai oma rooli palautteen antamajana ei korostunut tutkimuksessa merkittävänä asiana. Johtopäätöksenä voidaan kuitenkin todeta, että näillä alueilla on myös mahdollista kehittää työyhteisöä. Vahvistamalla keskinäistä palautteen antamista, voidaan yhdessä kehittymisen ja oppimisen lisäksi vahvistaa keskinäisen kunnioituksen, yhdessä iloitsemisen, ratkaisukeskeisyyden ja suoraan puhumisen kulttuuria. Varmistamalla, että kulttuuriin kuuluu myös työkavereiden kesken ottaa asiat reilusti puheeksi, voidaan ennaltaehkäistä väärinkäsitysten ja suurempien ristiriitojen syntymistä. Tämä asia nousi esille myös vapaissa kommentteissa, missä toivottiin suoraan puhumista selän takana puhumisen tilalle. Keskinäisen palautteen antamista voidaan kehittää keskustelemalla aiheesta henkilöstön kanssa esimerkiksi tiimipalaverissa.

Yhteenkuuluvuuden vahvistaminen

Yhteenkuuluvuuden voima on suuri ja sen vaaliminen kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Yhteenkuuluvuutta voidaan vahvistaa muun muassa sillä, että työyhteisössä on riittävästi paikkoja kohdata toisia ihmisiä, turhat hierarkiat on poistettu, konflikteihin puututaan ja niitä pyritään ratkaisemaan. Ryhmähenkeä voidaan vahvistaa panostamalla huipputiimeihin huippuyksilöiden sijaan. (Martela & Jarenko 2016, 136, 22.)

Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että luottamus esimiesten, työkavereiden ja työyhteisön tukeen on erityisen hyvällä tasolla. Esimiesten ja työyhteisön tuki koettiin myös tärkeäksi asiaksi. Sen sijaan kehittämiskohteiksi nousivat avoimen keskustelevan kulttuurin kehittäminen, yhdessä onnistumisista iloitseminen ja epäonnistumisista oppiminen sekä yhdessä tiimin kanssa tekeminen ja hauskan pitäminen. Toisaalta edellä mainittujen asioiden merkityksellisyyttä ei arvioitu niin korkeaksi. Asia kannattaa ottaa kuitenkin keskusteluihin tiimien kanssa ja pohtia yhdessä, millaisilla käytännön toimenpiteillä yhdessä onnistumista ja keskustelevaa kulttuuria voitaisiin parantaa. On mahdollista, että näiden asioiden voima tunnistetaan vasta kun ne toteu-

tuvat. Edellä mainituilla asioilla voidaan arvella olevan myös positiivinen vaikutus työyhteisön hyvään yhteishenkeen, joka arvioitiin merkittäväksi asiaksi työyhteisössä. Esimiehet voivat olla tässä asiassa esimerkkinä ja pyrkiä omalla toiminnallaan myötävaikuttamaan asioiden kehittymiseen. Yhdessä tekemisen ja onnistumisen kulttuurin vaaliminen on ääretön voimavara koko työyhteisölle.

Esimerkkinä yhteenkuuluvuuden ja me-hengen vahvistamisesta 2018 Great Place to Work palkinnon voittaneen Integratan malli, joka korostaa sitä, että *menestystarinoita tai töitä ei tehdä yksin ja me tulee ennen minää*. Johtoryhmää Integratalla kutsutaan aputiimiksi, jonka tarkoituksena on mahdollistaa muiden tiimien onnistuminen. Lisäksi Integratalla on käytössään ilmiantokulttuuri, missä kuka tahansa voi ilmiantaa kenet tahansa hyvästä työsuorituksesta. (Martikainen 2018, viitattu 28.4.2018)

Kehitettävää nähtiin myös siinä, että niin asiakkaan kuin Monetran johto tietää, mitä henkilöstö tekee ja arvostaa henkilöstön panostusta työssään. Tämä asia on syytä ottaa yhdeksi keskeiseksi kehittämiskohteeksi ja pohtia asian parantamiseksi toimenpiteitä.

Hyväntekemisen vahvistaminen

Hyväntekemisen tunnetta lisää, kun omat tehtävät koetaan merkityksellisiksi ja ymmärretään niiden hyvät vaikutukset. Hyväntekemisen kokemuksia voidaan vahvistaa yhteisillä keskusteluilla, työn näkyväksi tekemisellä ja haastamalla jokaista pohtimaan oman työn vaikutusta kokonaisuuteen. (Aarnikoivu 2013, 139.)

Tutkimusaineiston perusteella voidaan päätellä, että hyväntekemisen voima motivaatioon on merkittävä. Hyväntekemisen koettiin olevan tärkeä asia, ja henkilöstö arvioi myös hyväntekemiseen vaikuttavien asioiden toteutuvan työssään. Erityisen tärkeäksi koettiin, että työssä voi olla avuksi asiakkaalle ja tämän asian toteutumisen kyselyyn vastanneet arvioivat myös parhaiten toteutuvaksi asiaksi. Tämä on tutkimuksen, ei yllättävä, mutta kuitenkin keskeinen havainto. Tämän päivän asiakassuhteiden hoidossa korostuu kumppanuus ja erityisesti se on läsnä, kun työtä tehdään yhdessä asiakkaan kanssa heidän työyhteisössään. Lainaan erään kollegan koulutuksessa kuulemaa kommenttia. Koulutuksessa oli pohdittu, millaisia haasteita aiheutuu, kun esimies on palvelun tuottavassa organisaatiossa ja kun asiakas ohjaa työtä. Kouluttajan oivallinen vastaus tähän oli seuraava:

Parhaimmillaanhan tämä toimii siten, ettei työyhteisössä kukaan huomaa eikä muista, että palvelua tuottava asiantuntija onkin monetralainen. Yhteinen päämäärä ja asiat hoituu. Mitäpä sitä asiakas muuta voisi toivoa. (Monetra 2018, viitattu 3.5.2018.)

Tiimikavereille ja muille työyhteisön jäsenille avuksi oleminen, sekä työyhteisön kulttuuri, missä apua on helppo pyytää ja ottaa vastaan nousi työyhteisön vahvuutena vaalittavaksi asiaksi. Myös oman työn merkitys ja sen yhteys koko organisaation menestykseen tunnistettiin hyvin. Kehittämistä puolestaan voidaan päätellä olevan siinä, että työyhteisössä muistetaan antaa arvostusta hyväntekemiselle ja toisten auttamiselle, mahdollisiin epäkohtiin puututaan ja muistetaan kiitoksen ja anteeksi pyytämisen merkitys. Tämä väittämä sisälsi useampia merkityksiä, joten täsmällisesti ei voida päätellä, onko kehitettävää kaikkien, vai tiettyjen yksittäisten asioiden osalta.

Tiimikoordinaattoreiden kehittämisiltapäivä

Tiimikoordinaattoreille tehdyn motivaatiokyselyn perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että tiimikoordinaattorin tehtävässä sisäistä motivaatiota ohjaavat hyvin samantyyppiset asiat, mitkä tulivat ilmi koko henkilöstölle tehdyssä kyselyssä. Onnistumisia ja motivaatiota lisäävinä asioina nousivat esille työn edistyminen, yhteisöllisyys, emotionaalisen tuen tarjoaminen, luottamus, arvotus ja vaikutusmahdollisuudet. Edellä mainittujen asioiden toteutumisen voidaan todeta tuovan myös merkityksellisyyttä tiimikoordinaattoreiden omaan työhön.

Tiimikoordinaattoreiden tehtävänkuvan yhdessä kehittäminen koettiin antoisaksi. Usein kiireen keskellä voidaan kokea, että tuloksia saadaan aikaan nopeammin pienemmällä porukalla, esimerkiksi esimiesten kesken tehtävällä suunnittelutyöllä. Yhdessä kehittämällä lopputulos on kuitenkin yleensä aina parempi. Henkilöstön osallistaminen on tärkeä työn mielekkyyden ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen keino, lisäksi se lisää sovittuihin asioihin sitoutumista.

Kehittämispäivässä tuli ilmi hyviä kehittämiskohteita tiimikoordinaattoreiden tehtävänkuvaan ja tiimien toimintaan liittyen. Tärkeimmät havainnot liittyivät yhteistyön tiivistämiseen. Tärkeäksi koettiin tiimikoordinaattoreiden keskinäinen yhteistyö ja verkostoituminen. Myös yhteistyö eri tiimien välillä ja tiimien välisen ammatillisen verkoston kehittäminen nousi kehitettäväksi asiaksi. Esimiesten ja tiimikoordinaattoreiden välisen yhteistyön tiivistämisessä nähtiin myös kehittämistarpeita. Tiimien yhteistyössä ja kokoonpanoissakin kannattaa pohtia tulevaisuudessa rohkeasti

uudenhaisia ratkaisuja. Vaihtoehtoina voivat olla esimerkiksi virtuaalitiimit vaikkapa tiimien välisen ammatillisen verkoston kehittämisessä.

Kehittämispäivässä esille tulleita asioita on päästy jo osittain kehittämään käytännössä. Esimerkiksi tavoitteiden seuranta työkalut ja toimintatavat ovat nyt kaikissa tiimeissä samanlaiset. Toinen käytännössä jo toteutettu asia on, että tiimikoordinaattoreiden tehtävää toteutetaan nyt enemmän tiimien erilaisuus ja tarpeet huomioiden. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että koordinaattorin tehtävään voivat sisältyä tiimin tarpeista riippuen osa, tai kaikki koordinaattorin perustehtäväpakettiin kuuluvista vastuista ja tehtävistä. Kehittämistyötä jatketaan yhdessä tiimien ja tiimikoordinaattoreiden kanssa.

6.2 Johtopäätökset valmentavasta johtamisesta

Valmentava johtaminen koostuu sekä strategisista että operatiivisista johtamisen osa-alueista ja esimiehen tulee keskittyä näihin molempiin. Ennen kaikkea valmentava esimies keskittyy ihmisiin ja pyrkii myötävaikuttamaan ihmisten onnistumiseen työssään. Työssä onnistumisen edellytyksiä voidaan tukea monilla tavoin. Keskeistä on pyrkiä tunnistamaan henkilöstön vahvuudet ja motivaatiotekijät. Tunnistamalla nämä esimies voi tukea ihmisten työssä kehittymistä ja hyvän työelämän kokemuksia. Valmentava johtaja ei voi kuitenkaan tehdä tätä yksin, vaan kyseessä on joukkuelaji, missä molemmilla osapuolilla on aktiivinen rooli. Valmentavan esimiehen keskeisin tehtävä on poistaa esteitä henkilöstön menestymisen tieltä ja esimiestyö nähdään pikemminkin palveluammattina.

Hyvinvoivan ja motivoituneen henkilöstön merkitys koko organisaation menestykselle on suuri, ja tulevaisuudessa merkitys korostuu yhä entisestään. Motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö vaikuttaa suoraan organisaation asiakastyytyväisyyteen, yhteisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseen, uusien ideoiden syntyymiseen, itseohjautuvuuden lisääntymiseen, ja koko organisaation tuloksellisuuteen.

Organisaation yhteisten johtamiskäytänteiden määrittely on tärkeää. Yhteisten johtamiskäytänteiden määrittelyllä voidaan kehittää johtamisen laatua ja auttaa esimiehiä kehittymään työssään. On kuitenkin hyvä huomioida että yhteiset käytänteet luovat rungon, mutta esimieheltä vaaditaan

tilannetajua ja soveltamisen kykyä erilaisissa työelämän tilanteissa. Tästä muodostuu esimiestyön ja johtamisen ammattitaito.

Johtamiskäytänteiden määrittely tulee tehdä kussakin organisaatiossa vastaamaan organisaation tarpeita. Kohdeyrityksessä ajankohtaisimpana johtamisen ja esimiestyön kehittämisen aihealueena nähdään etätyön johtaminen. Etäjohtamisen toimintatapojen määrittelyn tärkeys on korostunut organisaation toiminnan laajennuttua ja edelleen laajentuessa. Luottamus ja vuorovaikutuksesta huolehtiminen koettiin etäjohtamisen tärkeimmiksi asioiksi. Esimiehiltä ja henkilöstöltä tämä vaatii aktiivisuutta ja ennakkoluulotonta teknologian hyödyntämistä, unohtamatta kuitenkaan inhimillistä kanssakäymistä. Esimieheltä etäjohtamien vaatii ennen kaikkea keskittymistä henkilöstön kuulemiseen ja aitoa kiinnostusta ihmisistä ja heidän tekemisestään.

7 POHDINTA

Valmentava johtaminen ja erityisesti sisäisen motivaation johtaminen oli mielenkiintoinen tutkimusaihe. Asian kiehtovuutta lisäsivät työelämässä käynnissä olevat muutokset. Johtamiskeskusteluiden ajankohtaisimmaksi aiheeksi on noussut henkilöstön ja organisaatioiden itseohjautuvuus. Yksi askel itseohjautuvuutta kohti on valmentavan johtamisen ja sisäisen motivaation johtamisen toteutuminen työyhteisössä. Keskeistä on, että valmentava ote ilmentyy organisaation toiminnassa ja johtamisessa käytännön tasolla. Puhuttiinpa valmentavasta johtamisesta, onnistumisten johtamisesta tai sisäisen motivaation johtamisesta, kaikkien näiden päämääränä on saada ihmiset kukoistamaan ja elämään hyvää työelämää. Opinnäytetyön nimi *Työnilon lähteillä* viestii keskeisintä päämäärää, mihin valmentavalla johtamisella ja sisäisen motivaation kokemusten vahvistamisella pyritään.

Asetin opinnäytetyön tavoitteeksi tutkia valitun kohderyhmän osalta henkilöstön motivaatioon vaikuttavia asioita. Tavoitteena oli tunnistaa mahdolliset kehittämistarpeet, ja lisäksi tavoitteena oli tunnistaa hyvin olevat asiat, joita voidaan vaalia työyhteisön voimavaroina. Pitkän aikavälin tavoitteena on tukea työyhteisön onnistumista, työn iloa, hyvinvointia ja tuloksellisuutta, kannustaa henkilöstöä aloitteellisuuteen ja itseohjautuvuuteen sekä lisätä luovuutta ja uusien ideoiden syntymistä.

Tutkimustulosten perusteella voin todeta, että saavutin tutkimukselle asettamani tavoitteet. Tutkimuksessa tekemieni havaintojen perusteella, joitakin kehittämisasioita on onnistuttu viemään jo käytännön arkeen. Tarkoitukseni on myös tutkimuksen valmistuttua jakaa tietoa työyhteisössä esimiehille ja Hallintopalveluiden henkilöstölle laajemmin. Havainnot jakamalla voidaan asioiden kehittämistä jatkaa yhdessä. Koska motivoituminen lähtee jokaisesta itsestään, on esimiesten roolina lähinnä tarkastella motivoitumista edistäviä tekijöitä, ja pyrkiä myötävaikuttamaan tiimien ja yksilöiden motivoitumiseen. Jokaisen yksilön tehtävänä puolestaan on tavoitella rohkeasti unelmiaan ja päämääriään.

Opinnäytetyö prosessin haasteellisimmaksi asiaksi osoittautui opinnäytetyön rajaus, mikä näkyy myös opinnäytetyö raporttini pituudessa. Jälkikäteen pohdittuna, aihetta olisi voinut rajata jo lähtötilanteessa tiukemmin. Opinnäytetyön laajuudesta huolimatta toivon, että olen onnistunut rakentamaan raportin selkeäksi ja esittämään raportissani lukijan kannalta mielenkiintoisia asioita. Tut-

kimusmenetelmien valintaan olen tyytyväinen. Mikäli olisin rajannut aihetta enemmän, olisin voinut tehdä vielä sisäiseen motivaatioon liittyen tarkentavia tutkimuksia. Aikataulullisesti se ei kuitenkaan ollut tässä tutkimuksessa mahdollista. Toisaalta uskon voivani tarkastella mieltäni askarruttamaan jääneitä asioita myös omassa esimiestyössäni yhdessä tiimien ja kollegoideni kanssa.

Opinnäytetyö ja tutkimusprosessi ovat kehittäneet myös omia henkilökohtaisia taitojani. Tutkimuksen tekeminen ja raportin kirjoittaminen on ollut suuri urakka, mikä on haastanut ja opettanut yhtä aikaa. Haastetta olen kokenut ajankäytössä työn, opiskelun ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Toisaalta nämä haasteet ovat kehittäneet myös itseni johtamisen taitoja. Erityisen kehitettävää on ollut tehdä tutkimusta aiheesta, jota olen voinut soveltaa omaan työhöni. Koen saaneeni tutkimuksesta paljon uusia eväitä omaan esimiestyöhöni ja kehittyneeni valmentavana esimiehenä. Muun muassa kuuntelemisen taito on noussut tärkeäksi kehittämisen ja kehittymisen kohteeksi. Olen kokenut, että omalla vastuualueellani korostuu erityisesti sekä henkilöstön, että asiakkaiden kuunteleminen. Keskeistä työssäni on osata ottaa erilaisia näkökulmia huomioon. Keskeyttämällä kuulemaan, olen oppinut tunnistamaan asioiden merkityksiä ja yksilöiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Yhtäläillä myös asiakkaiden kuunteleminen on auttanut viemään asioita yhdessä kohti yhteisiä päämääriä, toiveita ja tavoitteita.

Valmentavasta johtamisesta on kirjoitettu paljon ja siitä on tehty myös useita aikaisempia tutkimuksia. Myös motivaatiota käsittelevää kirjallisuutta on runsaasti saatavilla. Henkilöstön sisäistä motivoitumista edistävien tekijöiden tutkimisessa ja vahvistamisessa näen kehittämismahdollisuuksia. Käytettävimmän ja hyödyllisimmän tuloksen saa tarkastelemalla asioita niiden todellisessa ympäristössä. Mielenkiintoista on seurata tulevaisuudessa organisaatioiden itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen kehittymistä. Totesin opinnäytetyön alkupuolella, että *esimiehen tärkein tehtävä on saada ihmiset loistamaan*, täydennän sanomaa lisäämällä siihen – *ja tehdä itsensä tarpeettomaksi*.

Organisaatiossamme on menossa juuri itseohjautuvuutta käsittelevä pro gradu tutkielma, josta saamme hyödyllistä tietoa itseohjautuvuuden tarkasteluun organisaatiossamme. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista nähdä tutkimuksia henkilöstön sisäisen motivaation kokemusten ja itseohjautuvuuden kehittämisestä organisaatiossa. Esimiesten roolia ja sen kehittämistä voisi tutkia edelleen. Tarkasteluun voisi ottaa esimerkiksi nykyiseen esimiestyöhön liittyvät tehtävät, jotka eivät tuo lisäarvoa juuri esimiehen tekemänä, vaan voisivat hoitua erimerkiksi henkilöstöosaston toimesta. Osittain tätä tarkastelua on tehtykin jo organisaation sisällä. Toinen organisaatiossamme

käynnissä oleva tutkielma on asiakas-kumppanuuteen liittyvästä aiheesta, mistä arvelen saavamme myös arvokasta tietoa niin asiakassuhteiden kuin asiakkailta työskentelevien tiimimme toiminnan kehittämiseen.

Lähemmin tarkasteluun voisi ottaa myös kaikki tässä tutkimuksessa esille tulleet kehittämismahdollisuuksia sisältävät asiat. Esimerkiksi voisi tutkia tarkemmin henkilöstön vapaaehtoisuuden kokemusta ja mahdollisuutta tehdä työtehtävien hoitoon liittyviä itsenäisiä ratkaisuja ja vaikuttaa työtehtävien sisältöön vaikkapa työn tuunaamisen muodossa. Hyödyllistä voisi olla tutkia myös henkilöstön kyvykkyyttä ja osaamista. Tarkasteluun kannattaisi ottaa tulevaisuuden osaamiset ja osaamisen kehittäminen käytännön tasolla. Voisi tarkastella, kuinka hyvin henkilöstön kyvykkyyttä hyödynnetään tällä hetkellä. Onko alueita, joilla henkilöstön osaamisen täysimääräinen hyödyntäminen ei toteudu ja miten varmistetaan, että koko henkilöstön potentiaali saadaan käyttöön tulevaisuudessa parhaalla mahdollisella tavalla.

Yhdessä onnistumisista iloitseminen ja keskinäisen kiitoksen voima on suuri. Opinnäytetyön alkuvaiheessa ajatuksenani oli toteuttaa työpaikallamme kampanja *"Ilmianna työkaverin hyvä teko"*, missä tavoitteena on oppia yhdessä onnistumisen kokemuksista ja tukea hyväntekemisen voimaa. Kampanja jäi tuolloin muiden suunnitelmien jalkoihin, ehkä nyt on tullut aika toteuttaa myös tämä kampanja.

Olen kiitollinen, että minulla on ollut mahdollisuus tehdä tämä tutkimus omalla työpaikallani. Kiitollinen olen myös henkilöstöllemme tehdyn kyselyn hyvästä vastaanottamisesta ja vastaajien aktiivisuudesta. Runsaat vastaukset vahvistivat edelleen omaa innostustani ja uskoani aiheeseen. Kiitollisuutta tunnen myös omasta motivoivasta työstäni ja kaikista ihanista ihmisistä, joiden kanssa saan sitä tehdä. Kiitokset Oulun ammattikorkeakoululle hyvästä opetuksesta, mielenkiintoisista kursseista ja Jaanalle kiitokset opinnäytetyön ohjauksesta. Opiskeluiden myötä on ollut ilo tutustua upeisiin opiskelukavereihin, heidän tukensa on ollut vertaansa vailla. *Suurimmat kiitokset menevät rakkaimmilleni, kotijoukoille – joiden ansiosta minulla on ollut mahdollisuus "loistaa" niin kotona, opiskeluissa kuin töidenkin parissa.*

Yhdessä olemme enemmän kuin kukaan meistä yksin!

LÄHTEET

Aaltonen, T. & Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja Sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. 3. painos. Helsinki: Talentum.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Amabile, T & Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot, opi johtamaan kehitystä. Helsinki: Talentum.

Carlsson, M & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2. painos. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Dweck, C. 2016. Mindset menestymisen psykologia. Kuinka voimme toteuttaa piileviä kykyjämme. Helsinki: Viisas elämä.

Furman, B. & Pinjola, N. & Rubanovitsch M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. 1. painos. Saarijärvi: Oy Imperial Sales AB.

Hakanen, J. 2016a. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Viitattu 28.10.2017.
<https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/>

Hakanen, J. 2017b. Kymmenen kysymystä työn tuunaamisesta. Viitattu 1.4.2018.
<https://www.ttl.fi/tyopiste/kymmenen-kysymysta-tyon-tuunauksesta/>

Heatfield, S. 2018. What people want for work: Motivation. Viitattu 21.4.2018.
<https://www.thebalancecareers.com/what-people-want-from-work-motivation-1919051>

Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna – henkilöstöjohtamisella voittajajoukkueeksi. 1 painos. Helsinki: Kauppakamari.

Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Helsinki: Tammi.

Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi. Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille. Helsinki: Auditorium.

Juuti, P & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvilehto, L. 2013. Upeaa työtä. Näin teet itsellesi unelmien työpaikan. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.

Karjalainen, L. 2015. Tilastotieteen perusteet. 2. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Kolaya, A. 2017. How to give effective feedback on a talk. Viitattu 21.4.2018.
<https://blog.ed.ted.com/2017/11/09/how-to-give-effective-feedback-on-a-talk/>

Kousa, P. 2017. Itseohjautuva Teal haastaa perinteisen organisaatioajattelun. Viitattu 14.5.2018.
<http://www.internaldialogue.fi/itseohjautuva-teal-haastaa-perinteisen-organisaatioajattelun/>

Laloux, F. 2018. In many ways, I believe this is all just the beginning. Viitattu 14.5.2018.
<https://medium.com/@fredlaloux/in-many-ways-i-believe-this-is-all-just-the-beginning-a697a33a555b>

Liukkonen J, Jaakkola T & Kataja J (2006) Taitolajina työ: johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki, Edita Prima Oy.

Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy

Martela, F. 2015. Valonöörit, sisäisen motivaation käsikirja. Juva: Gummerus.

Martela, F & Jarenko, K. 2016. Draivi, voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Martela, F & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Martikainen, T. 2018. Johtaminen muutoksessa – Riku Heinonen Integrata. Viitattu 28.4.2018
https://blog.zef.fi/riku-heinonen-integra-ta?utm_campaign=Henkil%C3%B6st%C3%B6n%20hyvinvointi&utm_content=70507150&utm_medium=social&utm_source=facebook

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.

Monetra Oy 2018a. Yritys, Yritysesittely. Viitattu 10.5.2018,
<https://www.monetra.fi/yritys/yritysesittely/>

Monetra Oy 2018b. Ajankohtaista: Monetra kasvaa konsernimuotoiseksi. Viitattu 10.5.2018,
<https://www.monetra.fi/monetra-kasvaa-konsernimuotoiseksi/>

Monetra Oy 2017c. Punainen Lanka. Viitattu 10.5.2018,
http://www.monetra.fi/wp17/wp-content/uploads/2017/04/Monetran_Punainen_Lanka_net.pdf

Monetra Oy 2018d. Blogi: Robotti säästää työaikaa ja tehostaa prosesseja merkittävästi. Viitattu 10.5.2018. <https://www.monetra.fi/robotti-saastaa-tyoaikaa-ja-tehostaa-prosesseja-merkittavasti/>

Monetra Oy 2018e. Yritys, Rekrytointi. Viitattu 10.5.2018, <https://www.monetra.fi/yritys/rekrytointi/>

Monetra 2018. Monetti, Yammer. Sisäinen lähde. Viitattu 3.5.2018.
<https://oulunkaupunki.sharepoint.com/sites/monetra-intranet>

Mäki-Petäjä, M. 2016. Oikea motivaatio voi olla vain sisäistä. Viitattu 28.10.2017.
<https://liekkicoaching.fi/2016/04/21/on-olemassa-vain-sisaista-motivaatiota/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uuden laista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos. Helsinki: Sanoma pro Oy.

Ristikangas, M-R & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies, onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.

Saarikoski, S. 2015. Detterman ja johtamisen taito. Helsinki: WSOY.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3. täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

Sydänmaalakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.

Tillilä, M. 2016. Innosta onnistumaan yhdessä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Varamäki, A. 2018. Millaista työelämän tulevaisuutta haluamme luoda? Viitattu 28.4.2018.

http://parempaaelamaa.org/2018/02/15/tyoelaman-tulevaisuus/?utm_source=facebook&utm_medium=social

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, U. 2016. Luottamus syntyy vuorovaikutuksen ja tekojen seurauksena. Viitattu 28.4.2018.

<https://etajohtaminen.fi/2016/08/21/luottamus-syntyy-vuorovaikutuksen-ja-tekojen-seurauksena/>

Hei,

Haluamme Monetralla kyselyn muodossa selvittää, mitkä asiat vaikuttavat henkilöstömme motivaatioon, innostukseen ja onnistumisen kokemukseen työssään. Mitkä asiat koetaan erityisen merkityksellisiksi, mitkä asiat ovat kunnossa ja millaisissa asioissa puolestaan koetaan kehittämistarvetta? Kyselyn tuloksia hyödyntämällä haluamme vahvistaa ja tukea työyhteisömme onnistumisen kierrettä, motivaatiota ja työn iloa.

Kysely toteutetaan Monetran Hallintopalveluiden lähipalveluiden henkilöstölle. Varaa rauhallinen hetki kyselyyn vastaamiseen; vastaaminen kestää noin 20 minuuttia. Olethan rehellinen vastauksissasi, jotta saamme parhaan mahdollisuuden kehittää meille yhteistä tärkeää asiaa. Vastaaminen tapahtuu luonnollisesti nimettömänä.

Vastaa kyselyyn **viimeistään perjantaina 15.9.**

[Klikkaa tästä kyselyyn.](#)

Suurenmoinen kiitos vastauksestasi ja panostuksestasi!



Työnilon lähteillä

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää, mitkä asiat vaikuttavat Monetran henkilöstön motivaatioon, innostukseen ja onnistumisen kokemukseen työssään. Mitkä asiat koetaan erityisen merkityksellisiksi, mitkä asiat ovat kunnossa ja millaisissa asioissa puolestaan koetaan kehittämistarvetta? Kyselyn tuloksia hyödyntämällä haluamme vahvistaa ja tukea työyhteisöimme onnistumisen kierrettä, motivaatiota ja työn iloa.

Kysely on osa Niina Fassen YAMK-opintojen (ylempi AMK-tutkinto, Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen) sisäisen motivaation johtamista käsittelevää opinnäytetyötä. Kysely toteutetaan Monetran Hallintopalveluiden lähipalveluiden henkilöstölle.

Varaathan rauhallisen hetken kyselyn täyttämiseen ja olethan rehellinen vastauksissasi – näin saamme parhaan mahdollisuuden kehittää meille yhteistä tärkeää asiaa. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 20 minuuttia ja vastaaminen tapahtuu luonnollisesti nimettömänä. Suurenmoinen kiitos vastauksestasi ja panostuksestasi!

Taustatietosi

1) Iältäni olen *

- 34 vuotta
- 35-49 vuotta
- 50- vuotta

2) Olen työskennellyt nykyisessä työtehtävässäni *

- 0-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 10 vuotta

Työyhteisösi

Osa kysymyksistä koskee työyhteisöäsi. Työyhteisöllä tarkoitetaan tässä kyselyssä ryhmää, jonka itse koet olevan työyhteisösi.

3) Koen, että työyhteisöni on (valitse kaikki kuvaavat vaihtoehdot).*

- Monetran hallintopalveluiden tiimi
- jokin muu Monetran tiimi
- asiakkaan edustajat, joiden kanssa työskentelen päivittäin / viikoittain
- koko Monetran henkilöstö

Valitse vaihtoehto, joka kuvaa mielipidettäsi parhaiten.

	Täysin	Osittain	Osittain	Täysin
	eri mieltä	eri mieltä	samaa mieltä	samaa mieltä

4) Mielestäni seuraavat Monetran päämäärät ovat hyviä ja kohtaavat myös oman arvomaailmani kanssa: "Monetra on kuntakentän moniosaaja, taloudellisesti tehokas ja luotettava kumppani asiakkailleen. Monetra mahdollistaa asiakkaidensa keskittymisen heidän ydinosaamiseensa ja tarjoaa asiakkailleen enemmän aikaa ja vähemmän huolta. Lisäksi Monetran yksi tärkeimmistä arvoista on olla hyvä paikka tehdä työtä".*

*

5) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

Täysin Osittain Osittain Täysin
Täysin Osittain samaa samaa
eri mieltä eri mieltä mieltä mieltä

6) Voin hyödyntää työssäni henkilökohtaisia vahvuuksiani ja koen, että tehtäväni ovat mielenkiintoisia ja innostavia.*

*

7) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

Täysin Osittain Osittain Täysin
Täysin Osittain samaa samaa
eri mieltä eri mieltä mieltä mieltä

8) Minuun luotetaan ja saan vastuuta työssäni.*

*

9) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

Täysin Osittain Osittain Täysin
Täysin Osittain samaa samaa
eri mieltä eri mieltä mieltä mieltä

10) Voin tehdä työtehtävieni hoitoon liittyvissä asioissa itsenäisiä ratkaisuja ja minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviini ja työni sisältöön (mm. työtehtävien organisointi, toteutustavat, työkiertomahdollisuus, uralla eteneminen).*

*

11) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

Täysin Osittain Osittain Täysin
eri mieltä eri mieltä samaa samaa
mieltä mieltä

12) Voin esittää uusia ideoita ja ajatuksia; ideoihin tartutaan ja niihin suhtaudutaan positiivisesti. *

*

13) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

Täysin Osittain Osittain Täysin
eri mieltä eri mieltä samaa samaa
mieltä mieltä

14) Osaamiseni on hyvällä tasolla ja koen olevani taitava työssäni. *

*

15) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

Täysin Osittain Osittain Täysin
eri mieltä eri mieltä samaa samaa
mieltä mieltä

16) Olen saanut riittävästi perehdytystä ja koulutusta. *

*

17) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

Täysin Osittain
eri mieltä eri mieltä samaa samaa
mieltä mieltä

18) Työni on haastavaa ja minulla on mahdollisuus kehittyä, kehittää taitojani ja oppia uutta työssäni. *

*

19) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

Täysin Osittain
eri mieltä eri mieltä samaa samaa
mieltä mieltä

20) Työni tavoitteet ja päämäärät ovat minulle selvät. *

*

21) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

Täysin Osittain
eri mieltä eri mieltä samaa samaa
mieltä mieltä

22) Koen, että asiat etenevät ja saan/saamme tuloksia aikaan. *

*

23) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

Täysin Osittain
eri mieltä eri mieltä samaa samaa
mieltä mieltä

24) Saan palautetta työstäni esimieheltäni. *

*

25) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

Täysin Osittain Osittain Täysin
eri mieltä eri mieltä samaa samaa
mieltä mieltä

26) Saan palautetta työstäni asiakkaaltani. *

*

27) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

Täysin Osittain Osittain Täysin
eri mieltä eri mieltä samaa samaa
mieltä mieltä

28) Saan palautetta työstäni työkavereiltani. *

*

29) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

Täysin Osittain Osittain Täysin
eri mieltä eri mieltä samaa samaa
mieltä mieltä

30) Annan itse palautetta töissäni. *

*

31) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

Täysin Osittain Osittain Täysin
eri mieltä eri mieltä samaa samaa
mieltä mieltä

32) Työyhteisössämme on hyvä yhteishenki ja kunnioitamme toisiamme – puhallamme yhteen hiileen.*

*

33) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

Täysin Osittain Osittain Täysin
eri mieltä eri mieltä samaa samaa
mieltä mieltä

34) Jos minulla on haasteita työssäni, voin luottaa siihen, että saan tiimissä / työyhteisössä apua ja tukea.*

*

35) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

Täysin Osittain Osittain Täysin
eri mieltä eri mieltä samaa samaa
mieltä mieltä

36) Tunnen, että johto (Monetra / asiakas) tietää, mitä teen, ja arvostaa työpanostani.*

*

37) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

Täysin Osittain Osittain Täysin
eri mieltä eri mieltä samaa samaa
mieltä mieltä

38) Esimiestä on helppo lähestyä ja voin luottaa, että saan tarvittaessa häneltä apua ja tukea.*

*

39) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

Täysin Osittain Osittain Täysin
eri mieltä eri mieltä samaa samaa
mieltä mieltä

40) Teemme tiimin / työyhteisön kanssa yhdessä asioita ja meillä on riittävästi yhteisiä hetkiä ja tapahtumia – meillä on hauskaa yhdessä.*

*

41) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

Täysin Osittain Osittain Täysin
eri mieltä eri mieltä samaa samaa
mieltä mieltä

42) Työyhteisössämme on avoin keskusteleva kulttuuri; erilaisiin mielipiteisiin ja näkemyksiin suhtaudutaan rakentavasti ja asioista on helppo keskustella.*

*

43) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

		Osittain	Täysin
Täysin	Osittain	samaa	samaa
eri mieltä	eri mieltä	mieltä	mieltä

44) Onnistumme ja epäonnistumme yhdessä; iloitsimme onnistumisista yhdessä, emme harrasta syyllisen etsintää vaan yhdessä oppimista. *

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

*

45) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

		Osittain	Täysin
Täysin	Osittain	samaa	samaa
eri mieltä.	eri mieltä.	mieltä.	mieltä.

46) Tunnistan työni merkityksen ja sen yhteyden / vaikutuksen koko organisaatiomme menestykseen. *

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

*

47) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

		Osittain	Täysin
Täysin	Osittain	samaa	samaa
eri mieltä.	eri mieltä.	mieltä.	mieltä.

48) Voin työssäni olla avuksi asiakkaalle. *

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

*

49) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

Täysin Osittain Osittain Täysin
eri mieltä. eri mieltä. samaa samaa
mieltä. mieltä.

50) Voin työssäni olla avuksi tiimikavereille ja muille työyhteisön jäsenille.*

*

51) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

Täysin Osittain Osittain Täysin
eri mieltä. eri mieltä. samaa samaa
mieltä. mieltä.

52) Työyhteisössämme on sellainen kulttuuri, että apua on helppo pyytää ja ottaa vastaan.*

*

53) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

Täysin Osittain Osittain Täysin
eri mieltä. eri mieltä. samaa samaa
mieltä. mieltä.

54) Työyhteisössämme arvostetaan hyvän tekemistä ja toisten auttamista, mahdollisiin epäkohtiin puututaan. Kiitämme ja pyydämme anteeksi.*

*

55) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

Täysin Osittain Täysin
eri mieltä. eri mieltä. samaa samaa
mieltä. mieltä.

56) Minulla on organisaatiomme sisällä myönteinen vaikutus toisiin ihmisiin, olen tärkeä työtovereilleni ja voin ilahduttaa heitä pienilläkin asioilla.*

*

57) Yllä kuvatun asian merkitys motivaatioosi. (0 - 10)

58) Työnilon kokemus

Kuvaile asiaa, tapahtumaa tai hetkeä, jolloin olet ollut erityisen innostunut ja hyvällä mielellä työssäsi.

*59) Millaiseksi arvioit tämän hetkisen motivaatiosi tason asteikolla 0-10?

Motivaationi taso (0 - 10)

60) Mikä tai mitkä asiat lisäisivät motivaatiosi?

61) Miten koet itse voivasi vaikuttaa omaan motivaatioosi?

Kiitos vastauksistasi!

		Mielipide kuvastusta väittämästä 1= täysin eri mieltä 2= osittain eri mieltä 3= osittain samaa mieltä 4= täysin samaa mieltä		
		Väittämässä kuvatun asian merkitys	motivaatioosi	
Num Väittämä		keskiarvo asteikolla 0-4	keskiarvo asteikolla 0-10	
ITSENSÄ TOTEUTTAMINEN	VAPAAEHTOISUUS	4-5 Mielestäni seuraavat Monetran päämäärät ovat hyviä ja kohtaavat myös oman arvomaailmani kanssa: "Monetra on kuntakentän moniosaaja, taloudellisesti tehokas ja luotettava kumppani asiakkailleen. Monetra mahdollistaa asiakkaidensa keskittymisen heidän ydinosaamisensa ja tarjoaa asiakkailleen enemmän aikaa ja vähemmän huolta. Lisäksi Monetran yksi tärkeimmistä arvoista on olla hyvä paikka tehdä työtä".	3,4	7,65
		6-7 Voin hyödyntää työssäni henkilökohtaisia vahvuuksiani ja koen, että tehtäväni ovat mielenkiintoisia ja innostavia.	3,08	8,59
		8-9 Minuun luotetaan ja saan vastuuta työssäni.	3,39	8,89
		10-11 Voin tehdä työtehtävieni hoitoon liittyvissä asioissa itsenäisiä ratkaisuja ja minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviini ja työni sisältöön (mm. työtehtävien organisointi, toteutustavat, työkiertomahdollisuus, uralla eteneminen).	2,75	8,08
	KYVYKKYYS	12-13 Voin esittää uusia ideoita ja ajatuksia; ideoihin tartutaan ja niihin suhtaudutaan positiivisesti.	3,02	7,74
		14-15 Osaamiseni on hyvällä tasolla ja koen olevani taitava työssäni.	3,21	8,64
		16-17 Olen saanut riittävästi perehdytystä ja koulutusta.	2,83	8,3
		18-19 Työni on haastavaa ja minulla on mahdollisuus kehittyä, kehittää taitojani ja oppia uutta työssäni.	2,99	8,36
		20-21 Työni tavoitteet ja päämäärät ovat minulle selvät.	3,56	8,55
		22-23 Koen, että asiat etenevät ja saan/saamme tuloksia aikaan.	3,05	8,36
		24-25 Saan palautetta työstäni esimieheltäni.	3,05	8,15
		26-27 Saan palautetta työstäni asiakkailtani.	3,14	8,42
		28-29 Saan palautetta työstäni työkaaveiltani.	2,87	7,87
		30-31 Annan itse palautetta töissäni.	3,07	7,16
YHTEYDENKOKEMINEN	YHTEENKUULUVUUS	32-33 Työyhteisössämme on hyvä yhteishenki ja kunnioitamme toisiamme – puhallamme yhteen hiileen.	3,13	8,73
		34-35 Jos minulla on haasteita työssäni, voin luottaa siihen, että saan tiimissä / työyhteisössä apua ja tukea.	3,37	8,75
		36-37 Tunnen, että johto (Monetra / asiakas) tietää, mitä teen, ja arvostaa työpanostani.	2,85	8,33
		38-39 Esimiestä on helppo lähestyä ja voin luottaa, että saan tarvittaessa häneltä apua ja tukea.	3,61	8,76
	HYVÄN TEKEMINEN	40-41 Teemme tiimin / työyhteisön kanssa yhdessä asioita ja meillä on riittävästi yhteisiä hetkiä ja tapahtumia – meillä on hauskaa yhdessä.	2,83	7,62
		42-43 Työyhteisössämme on avoin keskusteleva kulttuuri; erilaisiin mielipiteisiin ja näkemyksiin suhtaudutaan rakentavasti ja asioista on helppo keskustella.	2,82	7,98
		44-45 Onnistumme ja epäonnistumme yhdessä; iloitsemme onnistumisista yhdessä, emme harrasta syyllisen etsintää vaan yhdessä oppimista.	2,79	7,69
		46-47 Tunnistan työni merkityksen ja sen yhteyden / vaikutuksen koko organisaatiomme menestykseen.	3,38	8,07
		48-49 Voin työssäni olla avuksi asiakkaalle.	3,72	8,82
		50-51 Voin työssäni olla avuksi tiimikavereille ja muille työyhteisön jäsenille.	3,38	8,39
		52-53 Työyhteisössämme on sellainen kulttuuri, että apua on helppo pyytää ja ottaa vastaan.	3,36	8,66
		54-55 Työyhteisössämme arvostetaan hyvän tekemistä ja toisten auttamista, mahdollisiin epäkohtiin puututaan. Kiitämme ja pyydämme anteeksi.	2,97	8,22
		56-57 Minulla on organisaatiomme sisällä myönteinen vaikutus toisiin ihmisiin, olen tärkeä työtovereilleni ja voin ilahduttaa heitä pienilläkin asioilla.	3,05	7,95



SISÄISEN MOTIVAATION JOHTAMINEN/ KYSELY TIIMIKOORDINAATTOREILLE 8.5.2017

Kyselyn tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat ovat lisänneet sisäisen motivaation kokemuksia Monetran hallintopalveluissa tiimikoordinaattorin työssä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, millaisilla asioilla voimme kasvattaa tiimiläisten sisäisen motivaation kokemuksia. Kyselyn tuloksia hyödynnetään organisaation kehittämistyössä. Lisäksi tuloksia hyödynnetään osana sisäisen motivaation johtamista käsittelevässä opinnäytetyössäni. Tuloksia käsitellään nimettömänä ja luottamuksellisesti.

1. Missä asioissa koet onnistuneesi tiimikoordinaattorin tehtävässä?
2. Mikä tiimikoordinaattorin tehtävässä motivoi sinua eniten, mikä on parasta tiimikoordinaattorin tehtävässä?
3. Miten / missä asioissa arvioit onnistuneesi tukemaan tiimiläisiäsi ja kasvattamaan tiimiläistesi sisäisen motivaation kokemusta?
4. Millaista tukea olet saanut tai millaista tukea tarvitsisit tehtävässäsi enemmän
 - esimieheltä
 - tiimiläisiltä
 - toisilta tiimikoordinaattoreilta
 - muilta
5. minkä arvosanan antaisit itsellesi tiimikoordinaattorin tehtävässä toimimisesta asteikolla 1-5

Kaunis kiitos vastauksestasi ja osallistumisesta yhteiseen kehittämiseemme ja avustasi opinnäytetyöni kehittämistehtävässä!

Miina Fasse

MONETRA		VALMENTAVA ESIMIESTYÖ MONETRASSA	
Valmentaminen		<ul style="list-style-type: none"> kuuntelen työntekijöitä [ⓔ] olen läsnä [ⓔ] kannustan ja sparraan [ⓔ] luon ja ylläpidän tiimihenkeä [ⓔ] huolehdin vuorovaikutuksesta [ⓔ] annan ja pyydän palautetta [ⓔ] rohkaisten ratkaisukeskeiseen toimintaan [ⓔ] 	
Työhyvinvoinnin tukeminen		<ul style="list-style-type: none"> huomioin työntekijöitä eri elämäntilanteissa [Ⓢ] huolehdin henkilöstön työkyvyn säilyvyydestä (yhteistyökanssa) [Ⓢ] olen mukana työterveysyhteistyössä - selvitykset - neuvottelut varmistan varhaisen välittämisen toteutuksen ja käyn puheeksiotto-keskustelut [Ⓢ] 	
Osaamisen johtaminen		<ul style="list-style-type: none"> rekrytoin oikeat ihmiset oikeille paikoille [Ⓢ] vastaan perehdytysmallin toteutumisesta [ⓔ] varmistan työntekijöiden ajantasaisen osaamisen ja kouluttautumisen [ⓔ] [Ⓢ] huolehdin työohjeiden ajantasaisuudesta käyn kehityskeskustelut [ⓔ] [Ⓢ] 	
Suorituksen johtaminen		<ul style="list-style-type: none"> vien tiimilleni asetetut tavoitteet käytäntöön ja seuraan niiden toteutumista [Ⓢ] varmistan ja suunnitelen, että tiimissäni on tarvittavat resurssit käytössä tavoitteiden saavuttamiseksi ja palvelutannon varmistamiseksi kartoitan ja tiedostan henkilöstöön ja toimintaan kohdisuavat riskit arvioin suoritukset ja annan palautetta, palkitsen [Ⓢ] 	
Päivittäisjohtaminen		<ul style="list-style-type: none"> varmistan tiimin päivittäisen toiminnan sujivuuden [ⓔ] määrittelen työt tehtävät ja jaan työt tasaisesti huolehdin laadukkaasta asiakaspalvelusta pidän tiimi- ja sprintti-palaverit [ⓔ] hyväksyn lomät ja muut poissaolot huolehdin sovitujen toimintatapojen toteutumisesta [ⓔ] 	
Asiakkuuden hoitaminen		<ul style="list-style-type: none"> pidän palvelukohtaiset asiakaspalaverit ja teen yhteistyötä asiakkaiden kanssa varmistan asiakasyytyväisyyden seuraan sopimuksia osallistun vastuumatriisin päivittämiseen seuraan, että laatu/SLA toteutuvat osallistun Monetran omiin kilpailutuksiin 	
Talouden seuraaminen		<ul style="list-style-type: none"> huolehdin laskituksen ajantasaisuudesta teen talous- ja tehokkuusseuranta 	
Kehittäminen		<ul style="list-style-type: none"> huomioin kehittämiskokulman päivittäisessä toiminnassa tuoteistan palveluja osana organisaation kehittämistyötä teen prosessien mallintamista teen / osallistun kehittämishankkeisiin Monetralla ja asiakkaalla 	
Viestin ja tiedotan [ⓔ]			

[ⓔ] = etäjohtamisen erityispiirteet huomioitava, [Ⓢ] = ohje on olemassa (tai tulossa)