



# **Luovan asiantuntijaverkoston sitouttaminen**

Clic Correspondents Oy

Suvi Sarriolehto

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2014  
Liiketalous

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalous

SUVI SARRIOLEHTO:  
Luovan asiantuntijaverkoston sitouttaminen  
Clic Correspondents Oy

Opinnäytetyö 70 sivua, joista liitteitä 12 sivua  
Marraskuu 2014

---

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Clic Correspondents Oy:lle, kansainväliselle freelancertoimittajien verkostolle. Työn tavoitteena oli tutkia luovan asiantuntijaverkoston johtamista ja selvittää minkälaisin johtamisen keinoin freelancerit saataisiin entistä sitoutuneemmiksi toimijoiksi verkostossa. Opinnäytteen tarkoituksena oli laatia kyselytutkimus Correspondents freelancereille. Kyselytutkimuksen avulla pyrittiin kartoittamaan freelancereiden tämän hetkistä verkostossa toimimisen aktiivisuus- ja sitoutuneisuusastetta sekä kokemuksia ja mielipiteitä itse verkostosta.

Tutkimuksesta muodostui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Tutkimustuloksista kävi ilmi, kuinka sitoutuneita freelancerit ovat verkostoon ja mitä toimenpiteitä yrityksen tulisi tehdä sitoutuneisuuden lisäämiseksi. Freelancerien kokemukset ja mielipiteet tukivat hyvin teoriaa luovan asiantuntija-verkoston johtamisesta. Kyselylomake lähetettiin 124 freelancerille, joista 21 vastasi. Vastausprosentti oli 17 %.

Luovassa organisaatiossa sitoutuminen on avainasemassa yrityksen liiketoiminnallisen menestyksen kannalta. Sitoutuneisuutta tavoitellessa, organisaation tulee ottaa huomioon motivaatiotekijät sekä kiittämisen ja palkitsemisen tärkeys. Luovan asiantuntijaorganisaation johtamisen päätavoitteita ovat motivoivan ilmapiirin luominen, vastuun jakaminen, vuorovaikutteinen kommunikointi ja visionäärisyys. Organisaation johdon tulisi tehdä työolosuhteet niin toimiviksi, että sitoutuminen syntyisi kuin itsestään.

Johdon tehtävänä on auttaa verkoston jäsenet sisäistämään yrityksen arvot, mission ja tulevaisuuden tavoitteet sekä ohjailla heitä näitä kohti. Ohjaus ei saisi tapahtua määrällin tai käskien, vaan yhteisen tekemisen ja toiminnan kautta sekä toimivan kommunikoinnin avulla. Näin sitoutuneisuutta saadaan parannettua verkosto-organisaatiossa. Sitoutunut verkoston jäsen tuntee ylpeyttä ollessaan osana verkostoa ja hän pyrkii omalla toiminnallaan tavoittelemaan menestystä organisaatiolle. Sitoutuneisuutta luo myös yhteenkuuluvuuden tunne. Tästä syystä verkoston jäsenille tuleekin korostaa, että he ovat osana ammatillista verkostoa ja siinä toimiminen hyödyttää heidän ammatillista kehitystään. Kun jokainen osapuoli toimii verkostossa aktiivisesti ja organisaation tavoitteiden mukaisesti, saadaan sitoutuneisuudelle luotua hyvä kasvualusta.

---

Asiasanat: sitouttaminen, verkostojohdaminen, motivointi, palkitseminen

## ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences  
Bachelor of Business Administration

Suvi Sarriolehto  
Promoting Commitment within a Network of Creative Professionals  
Clic Correspondents Oy

Bachelor's thesis 70 pages, appendices 12 pages  
November 2014

---

This thesis was made as a commission for Clic Correspondents Ltd., an international network of freelance journalists. The objective of this research was to examine the management of a network of creative professionals and to identify the managing methods that would have the most beneficial effect on commitment in the organization. A questionnaire was created for Clic Correspondents' freelancers. The aim of the questionnaire was to discover the actual level of activity and commitment rate of the freelancers, and also to find out their experiences and opinions of working for the Correspondents network.

The empirical part of the thesis was carried out as qualitative research; the material was gathered using an e-questionnaire. The questionnaire was sent to 124 freelancers and 21 of them answered. The answer rate was thus 17 %. The results showed how committed the freelancers are to the network, and what kind of actions the management should take to increase commitment. The experiences and opinions reported by the freelancers corresponded quite closely with the theory of the management of a creative network.

From the point of view of successful business operations, commitment has great value in a creative organization. When the target is to increase commitment, the management must take into consideration motivation factors and also the importance of thanking and rewarding. Management's main goals are to create a motivating atmosphere, share responsibility, enable interactive communication and create vision. The management should build such a good organizational environment that commitment will increase by itself.

One of the main tasks of the management is to help the members to understand the values, mission and strategic aspirations of the network and lead them towards these goals, not by issuing orders and dominating but by working collaboratively and communicating effectively. This is a way to increase the rate of commitment. A committed person takes pride in being a part of the network, and by his own actions he will try to gain profit for the organization. Commitment is also enhanced by feelings of solidarity. This is why it is important to make the members understand that they belong to a professional network and operating in it might promote their occupational development. When every member of the network works actively towards achieving the goals of the organization, this creates a sound foundation for commitment.

---

Key words: commitment, network management, motivating, rewarding

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....	7
3	LUOVAN ASIAANTUNTIJAORGANISAATION JOHTAMINEN.....	9
	3.1 Luova asiantuntijaorganisaatio .....	9
	3.2 Vanhat johtajuusmallit .....	10
	3.3 Uudenlainen johtaja .....	11
	3.4 Hyvä johtaja luovassa asiantuntijaorganisaatiossa .....	12
4	VERKOSTOJOHTAMINEN .....	14
	4.1 Luottamus ja sitoutuneisuus.....	14
	4.2 Arvojen merkitys .....	15
	4.3 Verkoston johtaja.....	16
5	ALAISEN ROOLI ORGANISAATIOSSA .....	18
	5.1 Alaistaidot.....	18
	5.2 Itsensä johtaminen .....	19
6	SITOUTTAMINEN .....	22
	6.1 Sitoutuminen.....	22
	6.2 Motivointi .....	23
	6.2.1 Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät.....	24
	6.2.2 Motivaatiota heikentävät tekijät.....	25
	6.3 Palkitseminen.....	25
	6.3.1 Aineellinen palkitseminen.....	27
	6.3.2 Aineeton palkitseminen.....	27
7	TUTKIMUS CORRESPONDENTS FREELANCEREILLE .....	28
	7.1 Tutkimusmenetelmä.....	28
	7.2 Tutkimusongelma .....	29
	7.3 Tuloksien yhteenveto .....	29
8	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	51
	LÄHTEET.....	58
	LIITTEET .....	59
	Liite 1. Saatekirje .....	59
	Liite 2. Kysely freelancereille .....	60

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia luovan asiantuntijaverkoston johtamista ja miten toimivan johtajuuden avulla verkoston jäseniä voisi sitouttaa. Opinnäytteen tarkoituksena oli laatia kyselytutkimus Correspondents verkoston freelancertoimittajille. Sähköisen kyselytutkimuksen avulla pyrittiin kartoittamaan freelancereiden tämän hetkistä verkostossa toimimisen aktiivisuus- ja sitoutuneisuusastetta sekä kokemuksia ja mielipiteitä itse verkostosta ja sen toiminnasta.

Kyselytutkimus laadittiin luovan asiantuntijaorganisaation johtamisen ja verkostojohdamisen teorian pohjalta. Työn toimeksiantajalle oli tärkeää saada tietää, miten freelancerit kokevat toimimisen Correspondents verkostossa ja tämä vaikutti merkittävästi kyselyn rakenteeseen. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman kattava kuva freelancereiden mielipiteistä ja kokemuksista. Kyselyn avulla pyrin selvittämään, ovatko verkoston jäsenet sitoutuneita tällä hetkellä ja jos eivät, mitä asialle olisi tehtävissä. Verkostojohdaminen yleisesti on käsitteenä laaja ja toimiva johtajuus ei ole yksiselitteinen asia. Tämän vuoksi rajasin työni käsittelemään luovan asiantuntijaverkoston johtamista sitouttamisen näkökulmasta.

Työn toimeksiantajana toimii Clic Correspondents Oy, joka on verkosto-organisaatio. Verkosto on kansainvälinen ja sen jäseninä ovat suomitaustaiset freelancertoimittajat ympäri maailman. Organisaation haasteena on, miten tällaista itsenäisten yrittäjien ja freelancereiden verkostoa voi ylipäänsä johtaa. Correspondents freelancerit ovat alansa ammattilaisia ja verkosto-organisaatiossa täytyy antaa tämän ammattitaidon tulla esiin täydessä mitassa. Organisaation johdon tulee antaa päätösvaltaa verkostolle ja sen jäsenille. Tarkoituksena ei ole käskyttää vaan tehdä yhteistyötä ja jakaa vastuuta.

Newtonilainen johtajuus on vanhanaikainen johtamiskeino modernissa verkosto-organisaatiossa ja sen soveltaminen yrityksessä voi olla hyvin tuhoisaa. Näin ollen verkostoa tulee johtaa uudellaisiin keinoin. Verkosto-organisaation johtajan tulee inspiroida ja ohjailta verkoston jäseniä yhteisiä arvoja ja tavoitteita kohti. Toimivan johtamisen ensisijaisena tavoitteena on freelancereiden sitouttaminen Correspondents verkostoon. On tärkeää, että freelancerit pitäisivät Correspondentsia oman ammattikuntansa verkostona, jossa he olisivat aktiivisia toimijoita. Sitoutuneisuus parhaassa tapauksessa johtaa

siihen, että freelancerit, omalla aktiivisella toiminnallaan, edistäisivät Correspondents verkoston hyvinvointia ja liiketoiminnallista kasvua.

Verkosto-organisaatio eroaa tavanomaisesta hierarkkisesta organisaatiosta siten, että verkoston johtajalla ei ole direktio-oikeutta verkoston jäseniä kohtaan. Jäsenet mielletään yhteistyökumppaneiksi, ei suinkaan alaisiksi. Verkoston jäsenten tulee siis olla aktiivisia, itsenäisiä ja johtaa myös itse itseään, jotta verkosto voi toimia täydellä teholla ja saavuttaa liiketoiminnallista menestystä. Verkoston toiminta-ajatuksen myyminen ja markkinoiminen asiakkaille eivät ole ainoastaan verkosto-organisaation johdon tehtäviä, vaan näiden asioiden tulisi onnistua kaikilta verkostoon kuuluvilta henkilöiltä. Verkoston menestys on siis riippuvainen sen jäsenten aktiivisesta ja innostuneesta otteesta.

Sitoutumista tavoitellessa, johdon tulee onnistua luomaan verkoston eri osapuolien välille luottamus, arvostus sekä yleisesti ottaen toimiva ilmapiiri. Parhaassa tapauksessa onnistunut johtamisstrategia johtaa sitoutuneeseen työympäristöön ja Correspondentsin tapauksessa tämä tarkoittaisi sitä, että freelancerit ymmärtäisivät verkoston täyden potentiaalin – verkoston avulla freelancer voi saada merkittäviä toimeksiantoja, luoda uusia suhteita ja kontakteja sekä näin laajentaa omaa henkilökohtaista verkostoaan.

Sitoutuneisuuden syntymiseen organisaatiossa vaikuttavat monet tekijät. Johdon toimintatapojen lisäksi verkoston jäsenten käyttäytymisellä on merkitystä: miten merkittävänä he pitävät työtänsä; kuinka itseohjautuvia he ovat ja pitävätkö he organisaatiota sekä sen johtoa arvossa. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan edellä mainittuja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä niin verkoston johdon kuin sen jäsenenkin näkökulmasta. Työssä selvitetään, minkälaisin keinoin ja panostuksin sitoutuminen todella saadaan luotua nykyaikaiseen, ajan hermolla toimivaan verkosto-organisaatioon.

## 2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Clic Correspondents Oy on vuonna 2011 perustettu media- ja viestintäalan organisaatio. Yritys ylläpitää Correspondents.fi -media-alustaa, jonka verkostossa toimii tällä hetkellä noin 150 suomalaista tai suomitaustaista freelancertoimittajaa ympäri maailman; noin 20 heistä toimii Suomessa, loput ulkomailla. Correspondents on osto- ja myyntiagentuuri, joka välittää ulkomaan sisältöjä ja vientiviestinnän palveluja asiakkailleen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakas tilaa jutun Suomesta tai ulkomailta, Correspondents etsii toimeksiannolle tekijän. Correspondents toimii asiakkaan ja freelancerin välillä hoitaen laaduntarkkailun, hallinnolliset asiat sekä maksuliikenteen.

Correspondents tarjoaa asiakkailleen mediasisältöjä ja vientiviestintää heidän toiveidensa mukaan. Asiakkaalleen Correspondents tarjoaa aikaa ja rahaa säästäviä toimenpiteitä, joita ovat työntekijän etsiminen, matka-, käännös- ja kielentarkastuskulut sekä taloushallinnolliset tehtävät. Freelancereille Correspondents tarjoaa lisää toimeksiantoja verrattuna siihen, mitä freelancer voisi itsekseen löytää. Freelancereille yhteistyö Correspondentsin kanssa luo seuraavia etuja: selkeät sopimukset ja säännöt, säännölliset palkkioiden maksut ja erityisosaamisen hyödyntäminen.

Correspondents freelancerit ovat korkeakoulutettuja, media- ja viestintäalan ammattilaisia, joilla on laaja kulttuuri- ja paikallistuntemus. He toimivat Correspondents.fi -media-alustalla joko freelance-verokortilla tai omalla Y-tunnuksella, joten käytännössä Clic Correspondents Oy ei ole heille työnantaja, vaan toimeksiantojen välittäjä. Freelancerit ovat osana verkostoa, mutta he käyttävät Correspondents.fi -alustaa tällä hetkellä ilmaiseksi. Verkostoon freelancereita sitoo siis ainoastaan heidän oma halunsa toimia siinä, heitä eivät velvoita maksut tai muut sitoumukset. Näin ollen myös verkostossa toimimisen aktiivisuusaste freelancereiden välillä vaihtelee suuresti.

Yrityksen toiminnan kehittyessä on käynyt ilmi asioita, jotka ovat muuttuneet perustamisen jälkeen. Alun alkaen median uskottiin olevan Clic Correspondents Oy:n ydinasiakas, mutta liiketoiminnan käynnistyessä ja edetessä huomattiin, ettei asia olekaan näin. Suurin asiakassegmentti muodostuu erilaisista suomalaisista kansainvälistyvistä yrityksistä. Tämä tarkoittaa, että freelancereille tarjottavat toimeksiannot ovat tyyliltään erilaisia, mitä yrityksen alkutaipaleella oletettiin. Nyt yrityksessä tarvitaan tietoa free-

lancereiden sitouttamisesta verkostoon ja siitä, mikä on verkoston jäsenten sitoutumisaste tällä hetkellä. Tärkeää on selvittää, miten yrityksen tulisi kehittää toimintatapaansa, jotta verkoston jäsenet voisivat toimia verkostossa entistä aktiivisemmin ja sitoutuneemmin.

### 3 LUOVAN ASIAANTUNTIJAORGANISAATION JOHTAMINEN

Newtonilainen johtajuus harvoin enää toimii johtamisen mallina nykypäivän organisaatioissa. Sen sijaan erilaisuuden johtaminen, muutosjohtaminen, uudenlainen johtajuus sekä verkostojohtaminen ovat käsitteitä, jotka yhä enemmän johdattavat organisaatioiden toimintaa ja johtamista. Maailma muuttuu, tilanteet kehittyvät jatkuvasti ja organisaatiot muuttuvat ja kehittyvät niiden myötä. Näin ollen nykypäivän johtajilta vaaditaan uudenlaista otetta toimintaansa.

#### 3.1 Luova asiantuntijaorganisaatio

Luoman, Trobergin, Kaajaan ja Nordlundin (2004, 13) mukaan asiantuntija on alansa ammattilainen, jonka taustalta löytyy oikeanlainen koulutus, vankka työkokemus, innovatiivisuus ja ongelmanratkaisun hallinta.

Maisa Huuhka (2010, 9) määrittelee termin ”luova asiantuntijaorganisaatio” siten, että organisaatio koostuu alansa luovista osaajista ja asiantuntijoista, joilla on kyky luoda jotakin uutta. Luovalle asiantuntijaorganisaatiolle on myös ominaista, että yrityksen menestys on hyvin pitkälti riippuvainen asiantuntijoidensa osaamisesta ja lahjakkuudesta – ilman heitä yritys ei voisi menestyä (Huuhka 2010, 9). Correspondentsin tapauksessa asia on näin. Yritys tarjoaa asiakkailleen juuri näiden asiantuntijoiden osaamista, ilman heitä ei yritystä olisi olemassakaan. Clic Correspondents Oy:n voidaan siis hyvin mieltää luovaksi asiantuntijaorganisaatioksi.

Luovan asiantuntijaorganisaation haasteena pidetään usein sitä, että luovat osaajat voivat olla myös haastavia johdettavia. He ovat hyvin tietoisia omista taidoistaan ja osaamisalueistaan. He ovat älykkäitä ja voimakkaita persoonia sekä heitä voisi jopa kutsua itsepäisiksi ja herkiksi. Tämä tarkoittaa, että henkilöstöjohtamisen keinona ”kovat otteet”, voivat olla haitaksi johtamisen menestymisen kannalta. (Huuhka, 2010, 9.) Toisaalta luovuus ja innovatiivisuus ovat suuri mahdollisuus yritykselle ja usean yrityksen menestys perustuukin näille ominaisuuksille. Ihmiset, jotka työskentelevät organisaatiossa, jossa mielikuvitusta ja luovuutta voi rajoituksetta käyttää, saavat aikaan paljon

enemmän. Tehokkuus on siis luovalle organisaatiolle ominaista. (Hirvikorpi 2004; Kuirinlahti 2011, 21.)

Voidaan siis todeta, että asiantuntijoiden verkosto ei ole rakenteeltaan tai toimintatavoiltaan lähellä tavanomaista organisaatiota. Tämän vuoksi hierarkkiset toimintamallit on pakko unohtaa ja ottaa käyttöön keinoja, jotka toimivat paremmin tässä tapauksessa. Johtamista täytyy lähestyä erilaisesta näkökulmasta: miten johtaa sekä motivoida ja innostaa samanaikaisesti. (Huuhka, 2010, 10.)

### 3.2 Vanhat johtajuusmallit

Kuten todettu, vanhakantainen, newtonilainen johtajuusmalli ei toimi luovan asiantuntijaorganisaation johtamisen välineenä. Malli toki palveli hyvin sen ajan tarpeita, jolloin se luotiin. Tuolloin tehokkuus ja raha ajoivat yrityksiä eteenpäin ja hierarkia oli selkeästi näkyvillä organisaatioissa. Kontrolloitu, mekaaninen organisaatiomalli on edelleen tänä päivänä yleisin rakenne- ja toimintamalli. Kuitenkin nykypäivän muutoskeskeisessä maailmassa vanhojen johtajuusmallien soveltaminen aiheuttaa kitkaa erityisesti luovien organisaatioiden sisällä, missä työntekijät vierastavat esimies-alais-asetelmia. (Huuhka 2010, 15; Hirvikorpi 2004.) Hirvikorven (2004) mukaan nykypäivänä ”hierarkian rinnalla toimivat erilaiset tiimit verkostot, kumppanuudet ja virtuaaliset ryhmät.”

Vanhat johtajuusmallit painottavat tehokkuutta, varmuutta, ennustettavuutta, byrokraattista valvontaa, työyhteisön roolien tarkkaa määrittelyä ja hierarkkisia suhteita. Käytännössä siis tehokkuus, varmuus ja kilpailu korostuvat tällaisessa organisaatiomallissa. Työntekijät ovat tuotannon osia, joita ohjaillaan ylhäältä käsin ja hierarkian merkitys on suuri. (Huuhka 2010, 16—17.) Luovalle asiantuntijaorganisaatiolle taas on ominaista, että työntekijät ovat johdon luovia yhteistyökumppaneita (Huuhka 2010, 26).

Newtonilainen johtajuus ei voi toimia luovassa asiantuntijaorganisaatiossa, sillä siitä puuttuu innovatiivinen ajattelutapa sekä visionäärisyys. Newtonmaisella organisaatiolla on toimintatavat, joihin yritys nojaa, eikä niitä helpolla muuteta tai kyseenalaisteta. Näin myös tulevaisuuden visiointia ja uusia innovaatioita ei synny, mitkä ovat taas luovan organisaation toimivuuden kannalta tärkeitä menestystekijöitä. Samaten myös ongelmaratkaisutaidot newtonmaisessa yrityksessä ovat heikkomat kuin luovassa organi-

saatiossa, sillä newtonilaista yritystä ohjailee loogisuus innovatiivisuuden sijaan. (Huuhka 2004, 17.)

Johtamista on aiemmin pidetty älyllisenä prosessina, joka tapahtuu taitavan johtajan pään sisässä. Hyvät liikkeenjohtotaidot ovat olleet ensisijaisen tärkeitä. Luovan organisaation johtamisessa nousevat esille tunteet ja tunnemaailma sekä kokemuksellisuus, eli johtamista käsitellään laajemmassa mittakaavassa ja otetaan huomioon johtajan taidot kokonaisvaltaisesti. Luovien asiantuntijoiden johtaminen ei ole pelkästään älykkyydestä kiinni, vaan häneltä vaaditaan osaavuutta, uskottavuutta ja hänen pitää esimerkillään näyttää, että työtä tehdään intohimoisesti. (Hirvikorpi 2004.)

### **3.3 Uudenlainen johtaja**

On käynyt ilmi, että nykypäivä on muutoksen aikaa, joten uudenlaista johtamista tarvitaan etenkin luovissa yrityksissä. Uutta näkökulmaa edustavan johtajan tulisi olla inspiroiva ja motivoiva sekä hänen tulisi saada aikaan työntekijöissä itsessään halu tehdä asiat hyvin ja tuloksellisesti. Kun näin tapahtuu, ei työntekijöitä tarvitse edes johtaa – he tekevät sen itse ja sitoutuminen syntyy kuin itsestään. (Huuhka, 2010, 21.)

Hierarkkinen ja jäykkä johtamismalli ja sen mukana kulkeva käskyttäminen eivät ole enää nykypäivää, eivätkä etenkään asiantuntijaorganisaatioon sopivaa johtamista. Nykyään työpaikoilla arvostetaan enemmänkin vuorovaikutusta, vastuun jakamista, yhteistyötä, kuuntelua ja kannustamista. Itsensä johtaminen sekä hyvät alais- ja esimiestaidot ovat arvossa tämän päivän työyhteisössä. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa työntekijöitä tai verkoston jäseniä tulisi pitää mieluummin yhteistyökumppaneina kuin alaisina. (Luoma ym. 2004, 15; Huuhka 2010, 11, 26.)

Loistavat liikkeenjohdon taidot ovat toki hyödyksi luovaa asiantuntijaorganisaatiota johdettaessa, mutta yrityksen johdolta vaaditaan muitakin ominaisuuksia. Luovien ihmisten johtamisessa avainasemassa ovat tekijät, kuten motivointi ja inspirointi, visionäärisyys sekä arvon luominen organisaatiolle ja sen tekemälle työlle. (Huuhka 2010, 37.) Usein kyse ei olekaan henkilöstöjohtamisesta vaan ihmisten ja osaamisen johtamisesta. Tämä tarkoittaa, että asiantuntijaorganisaation esimiehen tulisi toimia suunnanäyttäjänä osaamiselle. Tärkeää on, että asiantuntijoiden osaaminen, oppiminen ja työ-

panos ovat samassa linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Näin asiantuntijoiden osaamisesta saadaan organisaatiolle paras mahdollinen hyöty. (Luoma ym. 2004, 31.)

Luovan asiantuntijaorganisaation johdolle aiheuttaa haasteita se, että asiantuntijat kohdistavat usein sitoutuneisuutensa ja motivaationsa omaan ammattikuntaansa oman organisaationsa sijaan (Luoma ym. 2004, 16). Clic Correspondents Oy:n tapauksessa tämä voi toisaalta olla myös voimavara, sillä Correspondents verkosto on liittännyt yhteen nimenomaan media- ja viestintäalan ammattilaisia, joilla kaikilla on, ainakin osittain, samankaltaiset taustat toistensa kanssa. Asiantuntijoiden sitoutumista organisaatioon mahdollistaa hyvä ja toimiva organisaatiokulttuuri sekä yhteiset toimintatavat ja arvot. Eräs johdon merkittävä tehtävä onkin ohjailta organisaation jäseniä yhteisiä arvoja ja tavoitteita kohti. (Luoma ym. 2004, 16.)

Yleisesti ottaen asiantuntijoiden luovuutta rajoittavat rutiininomaiset työt ja liiallinen hallinnointi. Jos he eivät pääse käyttämään luovuuttaan ja osaamistaan, ei organisaatio voi odottaa huipputuloksia, eikä suurinta mahdollista menestystä liiketoiminnassaan. (Luoma ym. 2004, 38–40). Arvon luominen on asiantuntijaorganisaation johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä, sillä asiantuntijat haluavat johtajan, jota he voivat arvostaa ammatillisessa mielessä. Tämän lisäksi johtajalla tulisi olla hyvät ihmissuhdetaidot ja emotionaalista älykkyyttä. (Luoma ym. 2004, 49.)

### **3.4 Hyvä johtaja luovassa asiantuntijaorganisaatiossa**

Kuten kaikissa yrityksissä, myös luovan asiantuntijaorganisaation johtajalla tulee olla hyvät puhe- ja esiintymistaidot. Näiden lisäksi arvostettuja ominaisuuksia ovat tunneälykyys, rohkeus ja visionäärisyys. (Hirvikorpi 2004; Huuhka 2010, 46.) Tunneäly, emotionaalinen älykyys, muodostuu tekijöistä, kuten itsensä tunteminen ja hallitseminen, motivaatio, empatiakyky sekä sosiaaliset taidot. Useiden tutkimusten mukaan tunneälykkäät johtajat ovat selkeästi menestyksekkäämpiä kuin sellaiset, joilla tätä taitoa ei juuri ole. (Huuhka 2010, 54–55.)

Luovaa asiantuntijaorganisaatiota johdetaan visioilla. Organisaation jäsenille luodaan mielikuvia tulevaisuudesta, eli mihin yritys tähtää ja missä tilanteessa pyritään myöhemmin olemaan. Vision tulee olla kiinnostava ja realistinen mielikuva organisaation

tulevaisuudesta. Mielikuvan on oltava jollain tavoin parempi, kuin yrityksen tämänhetkinen tila, tällöin ihmisillä herää motivaatio tavoitella sitä. Visioiden avulla on mahdollista kasvattaa organisaation jäsenten motivaatiota ja luovuutta sekä saavuttaa myös sitoutuneisuutta, kun kaikki puhaltavat yhteen hiileen tavoitellessaan visioiden toteuttamista. Visionäärisen johtajuuden tavoitteena on nimenomaan sitouttaminen. Tarkoituksena on luoda ihmisille tunne, että he ovat osana jotain tärkeää ja näin saada tuntemaan heidän olonsa merkittäväksi ja hyödylliseksi. (Huuhka 2010, 59—60.)

Yleisesti ottaen asiantuntijat arvostavat johtajassa tuoretta ajattelumallia, kykyä nähdä asioita toisin ja erimielisyyden ilmaisemisen rohkeutta. Tärkeää on nimenomaan se, että johtaja tuo uutta, tuoretta näkökulmaa asioihin, eikä jatketa samaa vanhaa toimintamallia vain siksi, koska ”näinhän meillä on aina tehty”. (Sauer ym. 2010, 14.) Tämä erottaa uuden johtajuuden newtonmaisesta johtajuudesta. Nykyään uskotaan mieluummin, että muutos on hyvästä ja se voi olla ainoa keino kehitykseen.

Ei ole olemassa yhtä tapaa johtaa luovia ihmisiä, vaan olennaista on, että luovan asiantuntijaorganisaation johtaja hyväksyy monenlaisuuden ja särmikkyyden työyhteisössä. Ihmisten johtamisessa tulee ottaa huomioon, että mukana tulee myös epämääräisyyttä, epätietoutta, epävarmuutta ja ristiriitoja. Luovilla ihmisillä on usein myös omia henkilökohtaisia tavoitteita, jotka voivat vaikuttaa työntekoon. Luovan organisaation johtajalla tulee siis olla rohkeutta kohdata nämä kaikki asiat eli käytännössä sen, että lähestulkoon mikään ei ole varmaa. Kuitenkin luovat ihmiset tuovat organisaatioon enemmän hyviä asioita, kuten uudistumisen mahdollisuuden ja innovatiivisuuden. (Hirvikoski 2004.)

Professori Arja Ropo listaa luovan yhteisön johtamisessa huomioon otettavat asiat:

1. Ole uskottava, kädet savessa
2. Ole vuorovaikutteinen
3. Ole kollegiaalinen
4. Minimoi hierarkkisia käytäntöjä
5. Hyväksy särmät
6. Auta, älä häiritse

(Hirvikoski 2004)

## 4 VERKOSTOJOHTAMINEN

”Ihmissuhteiden kaikkien olennaisin tekijä on luottamus, nyt ja aina – ei johtajuus, arvostus, työtoveruus tai yhtiökumppanuus tai mikään muu vastaava. Jollei ole luottamusta, ihmissuhde on ongelmallinen” (Maxwell J. 2012, 152).

Verkoston johtamisen päätavoitteena on saada kaikki puhaltamaan yhteen hiileen, toteavat Marjatta Jabe ja Helena Häkkinen (2010, 272). Verkoston johtamisen ydinajatuksena on kokonaisuuksien hallinta ja tavoitteena luottamuksen ja sitouttamisen muodostuminen. Tavanomaisessa organisaatiossa työntekijöillä on jo valmis muotti, mihin hän työyhteisössä sopii. Verkostossa hän taas itse luo oman paikkansa ja toimintatapansa ja näin muokkaa itse itselleen sopivan roolin siinä. Vastuu on tekijällä itsellään niin osaamisen, kehittymisen ja oppimisen kuin verkostossa aktiivisesti toimimisenkin suhteen. Verkoston kaikilta osapuolilta, niin johtajalta kuin sen jäseniltäkin, vaaditaan aktiivista otetta ja rohkeutta tarttua toimeen. (Jabe & Häkkinen 2010, 272-273.)

### 4.1 Luottamus ja sitoutuneisuus

Verkostossa toimivuuden ja kannattavuuden takaa se, miten hyvin johto onnistuu luomaan luottamuksen ja sitoutuneisuuden verkoston jäsenien keskuudessa. Näiden asioiden tulee olla kunnossa koko verkosto-organisaation osalta, eli luottamusta ja sitoutuneisuutta tarvitaan myös organisaation eri yksiköiden välillä. (Verkostojohtamisen opas 2014.) Clic Correspondents Oy:ssä tämä tarkoittaa siis johtoryhmän, hallituksen, jäsenten keskinäistä toimintaa..

Jos verkosto-organisaatiossa vallitsee luottamus, ovat eri osapuolet myös halukkaita panostamaan liiketoimintaan pitkällä tähtäimellä. Osapuolet eivät tällöin ainoastaan tavoittele omaa henkilökohtaista etuaan vaan myös organisaation hyvinvointia ja menestystä. Luottamus takaa myös sen, että osapuolten on helppo ratkaista yhdessä ongelmatilanteet, sillä kynnys kääntyä verkostossa toimivan toisen henkilön puoleen on matala. Näin ollen ongelmatilanteet eivät vahingoita verkosto-organisaation toimintaa, sillä ne ovat helppo yhteistuumin ratkaista. (Verkostojohtamisen opas 2014.)

Luottamus ei synny hetkessä, vaan se rakentuu pikkuhiljaa toistuvan, jatkuvan ja toimivan yhteistyön tuloksena. Verkoston jäsenille on annettava aikaa, jotta luottamuksen on mahdollista syntyä. Luovan asiantuntijaorganisaation toimintatapojen mukaan, luottamusta synnytetäessä täytyy unohtaa kontrollointi ja käskyttäminen. (Verkostojohtamisen opas 2014.) Tämän sijaan yhteistyö ja vastuun antaminen ovat toimivampia johtamiskeinoja.

Toimiva viestintä ja tiedonsiirto ovat avainasemassa verkosto-organisaatiossa. Luottamus ja sitoutuneisuus varmistavat näiden asioiden toimivuuden ja myös toisin päin: ilman verkoston osapuolten välistä avointa keskustelua ja sujuvaa tiedonkulkua, ei synny luottamusta ja sitoutumista. Kyseessä on siis pienimuotoinen oravanpyörä, sillä molemmat verkoston johdon tehtävistä riippuvat toisistaan. Toimiva viestintä on siis verkostoitumisen työkalu ja tulos. (Verkostojohtamisen opas 2014.)

”Verkostojohtaminen on --- ennen kaikkea ihmisten välisten hyvien suhteiden mahdollistamista yhteistyön ja sitä tukevien rakenteiden avulla. ” (Verkostojohtamisen opas 2014). On mahdollista, että luottamus ja sitoutuneisuus syntyvät organisaation yhteisien rutiinien kautta, tällaisia ovat esimerkiksi pelisäännöt, tapaamiset ja yleiset toimintatavat. On kuitenkin ihmisestä itsestään kiinni, haluaako hän toimia sovittujen sääntöjen mukaan, joten viime kädessä luottamuksen ja sitoutumisen ratkaisevana tekijänä ovat aina ihmisten väliset suhteet. (Verkostojohtamisen opas 2014.)

## 4.2 Arvojen merkitys

Verkostossa toimiminen vaatii modernia ajattelutapaa, heittäytymistä ja kurinalaisuutta, sillä usein työnteko tapahtuu kotona määrätyn työntekopaikan sijaan (Jabe & Häkkinen 2010, 273). Näin asia on myös Clic Correspondents Oy:ssä niin johdon suhteen kuin verkoston jäsentenkin. Menestyksekkäs toiminta verkostossa vaatii molemmilta osapuolilta, johdolta ja jäseniltä, aktiivisuutta ja riskinotto kykyä sekä lahjakkuutta työssä (Jabe & Häkkinen 2010, 273).

Verkostojen pääpaino on sen jäsenten samankaltaisilla arvoilla. Verkostoissa ei käy ilmi henkilöiden iät, sukupuolet tai asemat samalla tavalla kuin tavanomaisessa, hierarkkisemmassa organisaatiossa. Verkostojen ideana onkin saada yhteen samanhenkisiä ihmisiä

siä, joiden ajattelumaailma, intressit ja arvot kohtaavat sekä heillä on lisäksi yhteinen missio. (Jabe & Häkkinen 2010, 273.)

Tavoitteen luominen ja sitä kohti ohjaaminen onkin verkoston johtamisen päädilemma. Kun tämä haastava tehtävä ratkaistaan, saadaan sitoutuminen aikaan verkoston jäsenissä. Verkostossa sitoutuminen ja luottamus eivät synny automaattisesti, vaan ajan kuluessa yhdessä tekemisen kautta. Verkoston johtajan tulee siis saavuttaa jäsenten arvostus, jotta päästäisiin lähelle yhteistä tavoitetta ja näin myös kohti verkoston menestystä. (Jabe & Häkkinen 2010, 273.)

### 4.3 Verkoston johtaja

Koska Correspondents verkosto muodostuu alansa ammattilaisista, tulee johdon mahdollisimman pitkälle välttää tekemästä merkittäviä päätöksiä verkoston jäsenten puolesta. Verkostolta löytyy osaamista ja ammattitaitoa. Esimerkiksi toimeksiantoja saadessaan Correspondents freelancer pystyy itse henkilökohtaisesti määrittelemään tehtävän luonteen, ymmärtää sen haasteet ja asettaa itselleen sopivan tavoitteen toimeksiannon suorittamiseksi. Lisäksi hän itse pystyy parhaiten arvioimaan tarvittavat resurssit. Näin ollen verkoston jäsen vaatii tilaa ja luottamusta johdolta, että asiat hoituvat hyvin – hänen tavallaan. (Verkostojohtamisen opas 2014.)

Verkostojohtamisessa ratkaisevana tekijänä onkin, että johto antaa osan päätös- ja resurssivallastaan verkostolle ja sen jäsenille. Johtajalla ei siis ole yhtä laajoja mahdollisuuksia vaikuttaa lopputulokseen, kuin esimerkiksi perinteisessä hierarkkisemmassa organisaatiossa. Kuitenkin verkoston johtajalla voi olla paremmat mahdollisuudet saavuttaa tavoitteensa tehokkaammin verkoston ammattitaidon ansiosta. Verkoston jäsenet kykenevät löytämään innovatiivisia ratkaisuvaihtoehtoja ja näin myös keksivät keinon saavuttaa parhaan mahdollisen lopputuloksen. (Verkostojohtamisen opas 2014.)

”Verkostojohtamista on uuden ja kiinnostavan tekeminen, sellaisen, joka tekee itsestä seuraamisen arvoisen. Jos johtaja ei kykene luomaan toiminnallaan lisäarvoa, halu seuraamiseen loppuu.” (Jabe & Häkkinen 2010, 274.) Verkoston johtajana menestyy henkilö, jota muut ihmiset ovat kiinnostuneita seuraamaan ja joka antaa heille jotain arvokasta, minkä avulla kehittyä ja oppia. Yleisesti ottaen ihmiset ovat mielellään mukana sel-

laisessa toiminnassa, josta he kokevat saavansa paljon irti, pienemmällä omalla panostuksella. (Jabe & Häkkinen 2010, 274.)

## 5 ALAISEN ROOLI ORGANISAATIOSSA

Verkosto-organisaatioissa kuten Clic Correspondents Oy ei ole alaisia. Tässä tekstissä käytän kuitenkin termejä ja ”alainen” ja ”työntekijä” viitatessani verkoston jäseniin, sillä termit ovat yleisesti käytössä ja sovellettavissa myös tähän tilanteeseen. Huomioon tulee kuitenkin ottaa, että Correspondents freelancer ei ole työntekijä tai alainen vaan verkoston jäsen ja yrityksen yhteistyökumppani.

### 5.1 Alaistaidot

Vaikka organisaation johdolla onkin ensisijainen vastuu organisaation menestyksestä, tarvitaan organisaatioissa myös alaisen työpanostusta, jotta liiketoiminnasta syntyy toimiva kokonaisuus. Sanoisin, että työntekijän, alaisen tai verkoston jäsenenkin, velvollisuutena on hallita alaistaidot, siinä missä johtajan on johdettava organisaatiota.

Kannattaa olla hyvä alainen  
jotta vuorovaikutus toimisi  
jotta tulisi kuulluksi  
jotta voisi vaikuttaa omaan tilanteeseensa työssä  
jotta voisi paremmin edetä urallaan  
jotta pääsisi haluamaansa koulutukseen  
koska esimiehellä on direktio-oikeus.

(Seies 2011)

Alaistaidoilla tarkoitetaan niitä asioita, joita työntekijä itse voi tehdä tullakseen hyvin johdetuksi (Seies 2011). Nämä taidot koostuvat muun muassa henkilön osaamisesta, asenteesta ja itseymmärryksestä. Johdon tehtävänä esimies-alaisuudessa on tiedostaa ne perusasiat, joita hän pystyy alaiseltaan odottamaan ja auttaa alaista oivaltamaan, jos jokin asia ei toimi toivotulla tavalla. (Esimies.info)

Perustyötehtävien hoitamisen lisäksi alaistaitoihin kuuluu kiinnostus organisaatiota, sen strategiaa ja arvoja kohtaan. Tärkeää on hahmottaa toiminnallinen kokonaisuus ja mistä osista se muodostuu. Alaisen tulee lisäksi käsittää oma roolinsa organisaatioissa. Tämä

auttaa häntä asettamaan omat tavoitteensa samansuuntaisesti organisaation tavoitteiden kanssa. (Esimies.info.) Alaisen on huomioitava se tosiasia, että hän on töissä. Omien etujen lisäksi on ajateltava myös organisaation etua (Seies 2011).

Alaisen tulisi olla kiinnostunut kehittämään omaa ammatillista osaamistaan. Näin mielenkiinto työtä kohtaan säilyy pitkään ja sitoutuminen lisääntyy. Johdon tehtävänä on mahdollistaa kehittyminen tarjoamalla esimerkiksi koulutuksia, projektitöitä tai antaa tilaa itseoppimiselle. Clic Correspondents Oy voisi tukea freelancereiden ammatillista osaamista tarjoamalla haasteellisia toimeksiantoja. On otettava huomioon, että työntekijöillä on yksilöllinen tapa oppia ja kehittyä: toiset haluavat jatkuvasti uutta, toiset taas tyytyvät vähempään. (Esimies.info.)

Alaistaitoihin kuuluu vahvasti palautteenanto- ja vastaanottokyky. Tärkeää osaamisen kehittämisessä on tiedostaa omat vahvuudet ja heikkoudet ja tässä asiassa palautteen merkitys on ratkaiseva. Työpaikalla kaikkien tulisi antaa rakentavaa palautetta, niin johdon kuin alaistenkin. Palautetta tulee myös uskaltaa pyytää johdolta, jos sitä muuten ei saa (Matson-Mäkelä, 2013). Hyvistä alaistaidoista kertoo myös se, että alainen kykenee ilmaisemaan mielipiteensä silloinkin, kun se eroaa johdon mielipiteestä. Ajustustenvaihto sekä toimiva viestintä helpottavat johtamista ja päätöksentekoa. (Esimies.info; Seies 2011.)

Työntekijän tulee myös johtaa itseään ja olla oman työnsä herra. Etenkin yrityksessä kuten Clic Correspondents, freelancereilla on itsellään työn langat käsissä. Ajanhallinta ja muu resursointi ovat ensisijaisesti heidän omalla vastuullaan, johdon on jopa mahdollista päättää tällaisia asioita heidän puolestaan. ”Vastuuta omasta työmotivaatiosta, työssä viihtymisestä ja urasta ei voi ”ulkoistaa”, ei edes omalle esimiehelle.” (Esimies.info.)

## **5.2 Itsensä johtaminen**

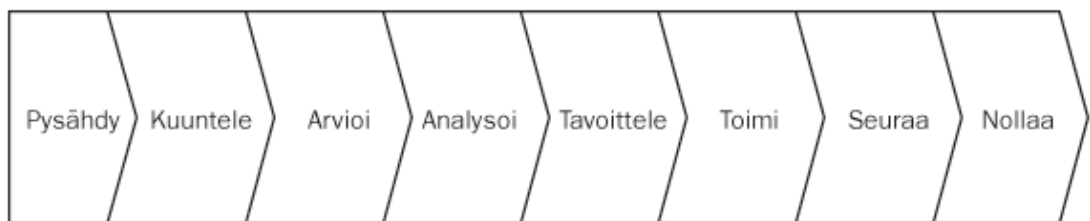
Itsensä johtamisella on tärkeä merkitys työelämän kannalta. On osattava johtaa itseään, jotta voi toimia hyvin alaisena ja ymmärtää alaistaitojen täyden merkityksen. Alaisille itsensä johtaminen ja hyvien alaistaitojen hallinta on jopa hyvä keino erottua työmarkkinoilla edukseen (Sydänmaalakka 2006, 228). Itsensä johtamisen perustana on, että

henkilö on sinut itsensä kanssa. Pitää tuntea omat rajansa, mutta olla myös valmis joustamaan niistä ja kehittämään itseään. Itsensä johtamiseen kuuluu tasapainon löytäminen työelämän ja vapaa-ajan välille. Mitä paremmin itseään johtaa, sitä helpommin hallitsee myös omaa elämäänsä. (Aarnikoivu 2010, 99.)

Itsensä johtaminen jakautuu kolmeen pääryhmään: ajatteluun, sisäiseen motivaatioon ja toimintaan. Ihmisen käyttäytymistä ohjailee hyvin pitkälti, mihin hän keskittää ajattelunsa ja huomionsa ja näin itsensä johtamista tapahtuu myös aivan tiedostamatta. Kuitenkin hyvä itsensä johtaminen vaatii myös tietoisia päätöksiä omasta käyttäytymisestä ja valinnoista. (Aarnikoivu 2010, 99.)

Pääasiassa hyvän itsensä johtamisen tavoitteena on parantaa itsetuntemusta, hyödyntää täysin ammatilliset ja henkilökohtaiset vahvuudet sekä minimoimaan heikkoudet. Itsensä johtaminen on avain ammatilliseen ja henkilökohtaiseen tehokkuuteen sekä mielenkiintoiseen ja merkitykselliseen elämään. (Sydänmaalakka 2006, 44.)

Omien arvojen ja tarpeiden tunnistaminen kuuluu selkeästi itsensä johtamiseen. On siis tärkeää, että ihminen tiedostaa omaan hyvinvointiinsa liittyvät asiat, ja miten voi omilla toimillaan laittaa fyysisen ja psyykkisen olotilan etusijalle. Vaaditaan siis kokonaisvaltaista itsensä tutkiskelua, jotta on mahdollista tunnistaa omat tarpeet ja tavoitteet sekä toimia niin, että omat henkilökohtaiset tavoitteet tulevat saavutetuksi. Näin mahdollistetaan myös kehittyminen. (Aarnikoivu 2010, 99—100.)



KUVIO 1. Itsensä johtaminen. Aarnikoivu 2010.

Itsensä johtamisen tavoitteena on henkilökohtainen hyvinvointi eli henkinen ja fyysinen jaksaminen. Luovuus, muistin toiminta, kehittyminen ja oppiminen vaativat hyvää fyysistä kuntoa, lepoa ja hyvinvointia. Kun mieli ja keho ovat tasapainossa, on ihmisen reagoitokyky vahvempi. Tällöin hän kykenee vastaamaan arjen ja työn haasteisiin paremmin ja haasteet tuntuvat positiivisilta. (Aarnikoivu 2010, 100.) Voidaan siis todeta,

että itsensä johtaminen Correspondents freelancereillekin on erityisen tärkeää, jotta luovuus, innovatiivisuus ja aktiivisuus työssä ovat kunnossa.

Henkilökohtaiseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat:

1. Fyysinen hyvinvointi
  - terveys, kunto, jaksaminen
2. Psyykkinen hyvinvointi
  - tasapaino elämän eri osa-alueiden välillä
  - psyykkinen jaksaminen
3. Sosiaalinen hyvinvointi
  - henkilökohtaiset suhteet ja sidosryhmät, perhesuhteet, vuorovaikutteisuus
4. Arvot
  - omat arvot ja asenteet, motivaatio
5. Ammattitaito ja osaaminen

(Aarnikoivu 2010, 100—101.)

Taitava itsensä johtaja on halukas kehittymään vapaa-ajallaan ja työssään. Kehittyminen lisää työssä ammattitaitoa ja kasvattaa osaamista, mikä taas näkyy henkilön sitoutumisena työhön. Kehittyminen vaatii poistumista omalta mukavuusalueelta ja itseään johtavalla henkilöllä täytyy olla tarpeeksi rohkeutta toimia näin. Itsensä haastaminen on siis avain kehitykseen. Epämukavuusalueella toimiminen saa aikaan onnistumisen tunnetta, mikä palkitsee ja motivoi ihmistä. Muutenkin itseään johtava, hyvät alustaidot omaava työntekijä panostaa motivaation kehittämiseen ja ylläpitoon, sillä hän on tietoinen sen merkityksestä työhyvinvoinnissa. Motivointi ei ole siis ainoastaan johdon tehtävä. (Sydänmaalakka 2006, 78; Aarnikoivu 2010, 100—102.)

Itsensä johtaminen on Pentti Sydänmaalakan (2010, 43) mukaan osa koko organisaation johtamisjärjestelmää ja siihen kannattaa organisaatiossa panostaa. Ajatuksena on siis se, että itsensä johtaminen ei ole ainoastaan enää yksilön oma asia, vaan myös organisaation, jossa hän toimii. (Sydänmaalakka 2006, 43.) Alainen on kiinnostunut ja motivoitunut työskentelemään yrityksessä, jossa panostetaan tosissaan kouluttamiseen ja osaamisen kehittämiseen ja tämä onkin usein paras keino pitää asiantuntijat organisaatiossa eli lisätä sitoutuneisuutta. (Sydänmaalakka 2006, 230).

## 6 SITOUTTAMINEN

### 6.1 Sitoutuminen

Riitta Viitala (2007, 86) kertoo, että hyvien työntekijöiden sitouttaminen on useimmille yrityksille tärkeä avain menestykseen. Usein sitouttamiselle ei annetaakaan arvoa niin paljon kuin kuuluisi. Yritysten tulisi ymmärtää, että he todella tarvitsevat osaavia työntekijöitään menestyäkseen ja heidän sitouttaminen työpaikalle on tärkeää. Sitoutuminen syntyy, kun työntekijällä on luottamus siihen, että organisaatio, jolle hän työskentelee, haluaa pitää hänet yrityksessä. Kyseessä on siis yksilön tarve tuntea itsensä tärkeäksi. Organisaation tulee järjestää työntekijänsä olosuhteet niin toimiviksi, että hän itsestään sitoutuu yritykseen. (Viitala 2007, 88.)

Sitouttamisen työkaluja ovat muun muassa suunniteltu ja toimiva henkilöstöpolitiikka, kilpailukykyinen palkka, taitava johtamistyyli, kehittymismahdollisuudet sekä työn mielekkyys. (Viitala 2007, 88—89.) Vaikka Correspondents verkoston freelancerit eivät olekaan yrityksen työntekijöitä, voidaan nämä sitouttamisen työkalut hyvin ottaa huomioon myös heidän sitouttamisessaan verkostoon.

Asiantuntijat arvostavat työssään vapautta ja itsensä sekä osaamisen kehittymisen mahdollisuutta. He haluavat olla osana suurempaa kokonaisuutta ja heille on tärkeää nähdä työnsä tulokset. Vapautta tarvitaan, jotta he voivat rauhassa toteuttaa luovuuttaan ja asiantuntijuuttaan omassa työssään. Tästä johtuen asiantuntijoiden johtajan tulisi tehdä selväksi organisaation tai työn tavoitteet, vastuunasiat ja antaa asiantuntijoille tarpeeksi tilaa innovointiin. Työn tuloksien seurannassa olisi hyvä käyttää työkaluina tehokasta viestintää ja palautteenantoa. (Hyppänen 2007, 142—143.)

Työtyytyväisyys on avain sitoutumiseen. Tämän lisäksi tärkeitä tekijöitä ovat organisaation johdon tuki, työn vapaus ja itsenäisyys, haasteellisuus ja kokonaispalkitseminen. Sitoutunut työntekijä tekee organisaationsa hyväksi paljon, jopa vähän ylimääräistä, mitä hänen normaalit työtehtävänsä edellyttäisivät. Hän hyväksyy yrityksen tavoitteet ja arvot ja pyrkii toiminnallaan niitä kohti. Lisäksi sitoutunut henkilö pysyy organisaatiossa pitkään. Organisaation johdon tulee tätä tavoitellessaan luoda mahdollisimman hyvät

puitteet, jotta sisäinen motivaatio ja sitoutuminen saadaan aikaan. (Hyppänen 2007, 143—144.)

Sitoutuminen tarkoittaa käytännössä henkilön kokemaan psykologista yhteyttä yrityksen ja hänen itsensä välillä. Sitoutuneisuus vaikuttaa yrityksessä hyvin moneen asiaan, kuten toiminnan laadukkuuteen, tavoitteiden saavuttamiseen sekä toiminnan ja yksilön kehittymiseen. (Viitala 2007, 88—89.)

## 6.2 Motivointi

On todettu, että motivoituneet työntekijät tähtäävät työssään kohti organisaation tavoitteita ja niiden saavuttamista (Luoma ym. 2004, 14). Onkin ensisijaisen tärkeää pitää yrityksen asiantuntijat tyytyväisenä työhönsä ja heidän työmotivaationsa kohdillaan. Kun motivaatio ja työn mielekkyys ovat kunnossa, luo tämä automaattisesti työntekijälle tunteen luottamuksesta ja lisää sitoutuneisuutta työhön. Sitoutuminen ilmenee työntekijässä ylpeytenä siitä, että hän on osa kyseistä organisaatiota. Hän tuntee olevansa osana joukkoa ja hänellä on työyhteisössä merkitystä. Tärkeää on myös se, että hän tuntee osaamistaan arvostettavan. (Luoma ym. 2004, 14; Österberg 2009, 151.)

Motivointi itsessään ei ole mustavalkoinen tai yksiselitteinen asia ja sitä on jopa haastava toteuttaa. Organisaatiot ovat täynnä erilaisia ihmisiä, eri ikäryhmiä ja erilaisista elämäntilanteista. Mikä motivoi toista, ei vaikuta toisen työpanokseen mitenkään. Tänä päivänä työelämässä toimiminen edellyttää työntekijältä itsensä johtamista ja tämän vuoksi sisäisen motivaation merkitys on tärkeä. Työntekijän luovuus kasvaa kun hän kokee työnsä miellyttävänä ja merkityksellisenä. (Luoma ym. 2004, 23.)

Motivointi on pääasiassa asiantuntijaorganisaation johdon tehtävä. Tavoitteena on saada asiantuntijat työskentelemään organisaation edun ja tavoitteiden mukaisesti siten, että he antavat täyden panostuksen työlleen. Houkuttimena tässä tilanteessa ei toimi ainoastaan raha, vaan sitoutuneisuus saadaan aikaan kiinnittämällä huomioita sisäisiin tekijöihin. (Luoma ym. 2004, 27.) Kun luovat osaajat ovat erityisen motivoituneita tekemään työtänsä, antavat he sille kaikkensa. He paneutuvat työhön täysin sekä myös automaattisesti sitoutuvat yritykseen (Huuhka 2010, 39). Tavoitteena on saada heille tunne, että

yrittäjien kokema etu on myös heidän etunsa ja juuri heidän toimintansa avulla yritys on saavuttanut onnistumisen.

### **6.2.1 Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät**

Asiantuntijoita motivoi pääasiassa neljä tekijää: henkilökohtainen kasvu, autonomisuus, työtehtävien suorittaminen ja raha. Asiantuntija haluaa kokea, että hänellä on työssään mahdollisuus hyödyntää täysin omaa osaamistaan ja juuri hänen osaamistaan tarvitaan. Tärkeää on, että työ antaa älyllistä haastetta, joka taas avaa oven henkilökohtaiseen kasvuun ja uralla etenemiseen. Työn autonomisuus tarkoittaa sitä, että työ mahdollistaa itsenäisen ja vastuullisen toiminnan organisaation strategisten linjausten mukaisesti. Työtehtävien suorittaminen taas tarkoittaa, että työntekijä voi tehdä työnsä ylpeydellä ja pitää sitä merkittävänä. (Luoma ym. 2004, 27.)

Motivaatiotekijät voidaan luokitella joko sisäisiksi tai ulkoisiksi. Pääasiassa sisäisillä tekijöillä tarkoitetaan työstä saatavia aineettomia vastikkeita, kuten henkilökohtainen kasvu ja työn mielekkyys sekä etenemis- ja kehittymismahdollisuudet. Ulkoiset tekijät taas ovat konkreettisempia. Niitä ovat muun muassa raha sekä muut edut, asema työpaikalla, mahdolliset ylennykset ja hallinto. (Luoma ym. 2004, 14; Hyypänen 2007, 130.)

Sisäistä motivointia pidetään usein asiantuntijoiden keskuudessa jopa ulkoista motivointia tärkeämpää. Esimerkiksi työn mielekkyys motivoi asiantuntijaa enemmän kuin rahallinen palkkio. Kun työntekijä kokee työnsä merkittäväksi, hän panostaa ja sitoutuu siihen. Pitkällä tähtäimellä tarkasteltaessa raha ei siis motivoi asiantuntijoita yhtä paljon kuin sisäiset motivaatiotekijät, mutta riittämätön palkka voi kuitenkin aiheuttaa tyytymättömyyttä työhön. (Luoma ym. 2007, 27). Sisäisellä motivoinnilla on usein ulkoisia tekijöitä pitkäkestoisemmat positiiviset seuraukset organisaation menestymisen kannalta, sillä sisäisesti motivoitunut työntekijä on sitoutuneempi organisaatioon. (Luoma ym. 2004, 22.)

### 6.2.2 Motivaatiota heikentävät tekijät

Epäselvät työtehtävät, perustelemattomat päätökset ja alati tapahtuvat muutokset heikentävät asiantuntijaorganisaation työntekijöiden työmotivaatiota merkittävästi. Lisäksi johtajan tulee olla ajan tasalla, työn täytyy sujua laadukkaasti ja hyvin, jos näin ei ole, asiantuntijoiden motivaatio heikkenee. Asiantuntijat haluavat työltään myös valtaa ja vastuuta, eivätkä työtehtävät saa olla liian rutiininomaisia. Liian tarkoin määritellyt työtehtävät rajoittavat asiantuntijoiden luovuutta, joten heitä johdettaessa myös tätä tulisi välttää. (Hyppänen 2007, 143.)

### 6.3 Palkitseminen

Palkitseminen on organisaation keino viestiä työntekijälle, että työtehtävät on suoritettu hyvin. Lisäksi organisaation näkökulmasta palkitseminen on tapa ohjailla työntekijää kohti tiettyä tavoitetta tai strategisia linjauksia. Tavoitteena on, että palkitseminen, aineellinen ja aineeton, loisi työntekijälle motivaatiota ja lisäisi sitoutumista sekä poistaisi tekijöitä, jotka heikentävät niitä. (Luoma ym. 2004, 34)

Palkitsemisessa tärkeää on, että työntekijät tuntevat oman työnsä tuloksen sekä työpanoksen olevan tasapainossa työstä saamansa palkkion kanssa (Viitala 2007, 138). Kuten aiemmin todettiin, riittämätön vastike työstä voi aiheuttaa tyytymättömyyttä asiantuntijoiden keskuudessa, vaikka se ei olekaan suurin motivaation lähde. Johdon tehtävänä on laatia toimiva, kannustava ja oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä, jossa tasapaino työn ja palkkion välillä säilyy (Österberg 2009, 151).

Strateginen palkitseminen on tie motivoituneeseen ilmapiiriin ja sitoutumisen lisääntymiseen organisaatiossa. Yleisesti ottaen strateginen palkitseminen koostuu niin aineettomista kuin aineellisista palkkioista. Pääosin asia nähdään siten, että aineelliset palkkiot eivät takaa työtyytyväisyyttä ja työntekijän sitoutuneisuutta pitkällä tähtäimellä, vaan työntekijän tulee saada työstään irti myös sellaisia asioita, jotka kasvattavat henkistä hyvinvointia. (Luoma ym. 2004, 30.) Tietenkin myös rahalla on merkitystä ja aineellisilla palkkioilla voidaan organisaatiossa esimerkiksi korostaa jonkin tietyn työtehtävän merkitystä, mikä motivoi työntekijöitä priorisointiin. Rahapalkkiot usein mielletään

myös organisaation työntekijälleen osoittaman arvostuksen mitaksi. (Luoma ym. 2004, 32.)

Palkitseminen ja motivointi kulkevat käsi kädessä, sillä toimivaa palkitsemisjärjestelmää ei voi laatia ottamatta huomioon myös motivaatiotekijöitä. On tärkeää huomioida yksilön sekä organisaation tavoitteet siten, että kokonaisuus on tavoitteellinen ja merkityksellinen. (Luoma ym. 2004, 31.) Tässä voi auttaa työmotivaation kolme kysymystä:

1. Mikä energisoi ihmisiä eli mitkä sisäiset voimat saavat heidät toimimaan tietyllä tavalla?
2. Mikä suuntaa tai kanavoi toiminnan eli mikä saa ihmiset toimimaan tiettyjen tavoitteiden mukaisesti?
3. Miten oikeansuuntaista toimintaa pidetään yllä eli mitkä tekijät yksilössä ja ympäristössä joko vahvistavat nykyistä toimintaa tai suuntaavat sen uudelleen?

(Luoma ym. 2004, 32.)

Palkitsemisen tulee olla tavoitteellista, jotta sen avulla on mahdollista päästä toivottuihin lopputuloksiin. Pääasiassa palkitsemista käytetään johtamisen työkaluna ja sen avulla pyritään parantamaan asiantuntijoiden sitoutuneisuutta, työmotivaatiota, yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Lisäksi palkitseminen on hyvä keino tukea ja jopa nopeuttaa jonkin tietyn projektin tai hankkeen edistymistä. (Luoma ym. 2004, 36.) ”Kannusteilla voidaan korostaa tiettyjen tavoitteiden merkitystä ja näin suunnata yksilöiden ja ryhmien toimintaa, kyse on pohjimmiltaan huomion herättämisestä” (Luoma ym. 2004, 21).

Tulospalkkausta on mietitty Clic Correspondents Oy:ssa. Joissain tapauksissa normaalin vastikkeen lisäksi freelancereille voisi olla hyödyllistä myöntää niin kutsuttu succes fee, eli jonkinlainen provisio hyvin hoidetusta työstä. Tulospalkka on sidottu etukäteen yrityksessä määriteltyihin tavoitteisiin ja tekijä saa palkkion kun työ on suoritettu suunnitelmien mukaan. Sen tavoitteena on kannustaa tekijää kohti sovittua tavoitetta ja jopa pinnistämään vielä parempi lopputulos kuin ilman tulospalkkausta olisi saavutettu. (Österberg 2009, 154.) Tulospalkkauksen tarkoituksena on, tavoitteiden saavuttamisen lisäksi, ilmapiirin ja yhteistyön parantaminen sekä henkilön motivoiminen ja sitouttaminen (Hyppänen 2007, 133).

### 6.3.1 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen, taloudellinen, palkitseminen tulkitaan rahalliseksi palkitsemiseksi ja sen arvon voi aina mitata rahassa.

Aineellista palkitsemista ovat muun muassa seuraavat asiat:

- kiinteä palkka
- palkan lisät sekä pysyvät korotukset
- tulospalkkiot ja bonukset
- erikoispalkkiot, kuten kertaluontoiset palkkiot, tavaralahjat
- kilpailupalkinnot
- innovaatio- ja keksintöpalkkiot
- etujärjestelmät

(Luoma ym. 2004, 39)

### 6.3.2 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen käsittää ne asiat, jotka eivät suoranaisesti vaikuta työntekijän taloudelliseen tilanteeseen, mutta vaikuttavat merkittävästi henkilön työtyytyväisyyteen. On täysin organisaation johdon käsissä, käytetäänkö näitä metodeja, mutta niillä voi olla suuri merkitys työntekijöiden motivoinnin kannalta. Tärkeintä on tarjota oikeanlaista aineetonta palkkiota oikealle henkilölle, sillä organisaatiot, erityisesti verkostot, ovat täynnä erilaisia persoonia, joista toiselle esimerkiksi työn tarjoama urakehitys on kaikki kaikessa, toinen ei siitä taas niinkään välitä. Aineettomassa palkitsemisessa yksilöllisyyden huomioiminen on avainasemassa. (DeCenzo & Robbins 2005, 274-275.)

Aineetonta palkitsemista ovat muun muassa:

- Haastava työ
- Mahdollisuus kehittyä
- Urakehitys
- Positiivinen palaute ja kiittäminen
- Vastuun antaminen

(Österberg 2009)

## 7 TUTKIMUS CORRESPONDENTS FREELANCEREILLE

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kuinka sitoutuneita Correspondents freelancerit ovat tällä hetkellä verkostoon ja voisiko sitoutuneisuutta jotenkin lisätä toimivan verkostojohtamisen keinoin.

### 7.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena työn luonteen vuoksi. Koin, että tällä tavalla pystyin saamaan kaikista kattavimman ja todentuntuisimman käsityksen Correspondents freelancereiden mielipiteistä ja kokemuksista. Laatimassani kyselyssä on kuitenkin havaittavissa myös kvantitatiivisia piirteitä, jotta kyselyn rakenne saatiin pysymään kevyenä. Kyselyn pääpaino oli joka tapauksessa kvalitatiivisissa kysymyksissä, joista sain tarvitsemani vastaukset tutkimuksen onnistumisen kannalta. Correspondents freelancerit ovat sijoittautuneet ympäri maailman ja tästä syystä toimivin keino kontaktoida heitä oli sähköisesti, kyselylomakkeen muodossa.

Tutkimuksen empiirinen osuus lähti käyntiin kyselylomakkeen laatimisella. Työn teoriaosuuden ja Clic Correspondents Oy:n toiveiden pohjalta laadin kyselyn, joka sisälsi kysymyksiä 11 eri osa-alueesta: vastaajan pohjatiedot, motivointi ja palkitseminen, esimiestäidot, itsensä johtaminen, työn merkitys, sitouttaminen, palaute ja kiittäminen, toimeksiantaja, luottamus, verkostot sekä media-alusta ja tuki.

Tutkimuksen perusjoukko koostui Correspondents verkoston freelancereista, joita on noin 150. Rajasimme toimeksiantajan kanssa perusjoukosta pois henkilöt, jotka eivät olisi pystyneet vastaamaan suomenkieliseen kyselylomakkeeseen ja lopulta kyselylomake lähetettiin 124 henkilölle.

Kysely julkaistiin 20.10.2014, jolloin se myös lähetettiin sähköisesti Correspondents freelancereille. Kyselyn vastaamiseen annettiin aikaa reilu viikko. Kysely suljettiin 29.10.2014 ja tällä välillä vastaajia muistutettiin kerran kyselyyn vastaamisesta. Vastausaika oli riittävä, sillä vastaukset, joita kyselyyn saatiin, tulivat heti kyselyn ensimmäisen lähetykserran jälkeen ja toisen kerran muistutusviestin jälkeen. Näiden päivien välillä kyselyyn ei vastattu.

## 7.2 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten Correspondents verkoston freelancerit kokevat toimimisensa verkostossa ja kuinka sitoutuneita he ovat siihen tällä hetkellä. Kyselyn avulla kartoitettiin myös, millaisena freelancerit kokevat oman työnsä, mikä heitä motivoi ja minkälaisin keinoin heidän sitoutuneisuuttaan voitaisiin lisätä.

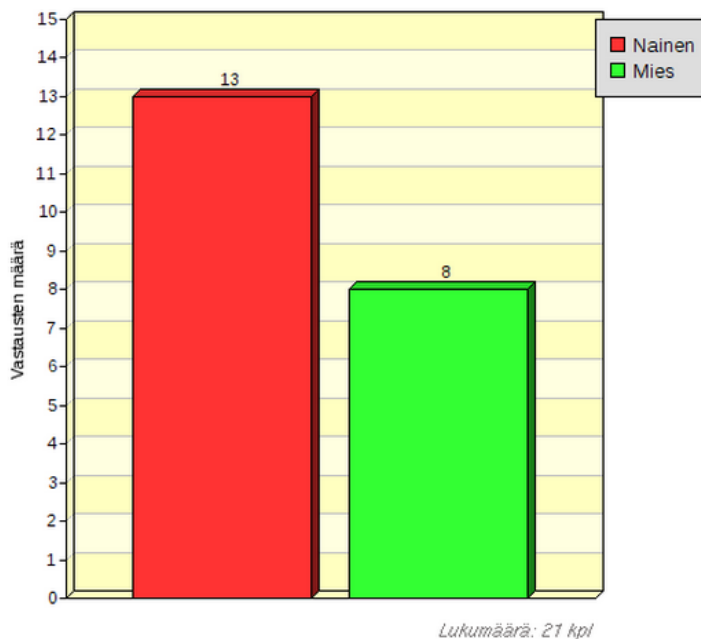
Tutkimukseen vastasi pieni osa freelancereista. Vastausprosentti oli 17 %, joten tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää koko verkostoa koskeviksi mielipiteiksi. Koen kuitenkin, että tutkimuksen vastauksista saa suuntaa-antavaa tietoa freelancereiden kokemuksista ja ajatuksista.

## 7.3 Tuloksien yhteenveto

Kyselytutkimuksen (LIITE 2.) alussa kartoitettiin vastaajien pohjatiedot.

Sukupuoli

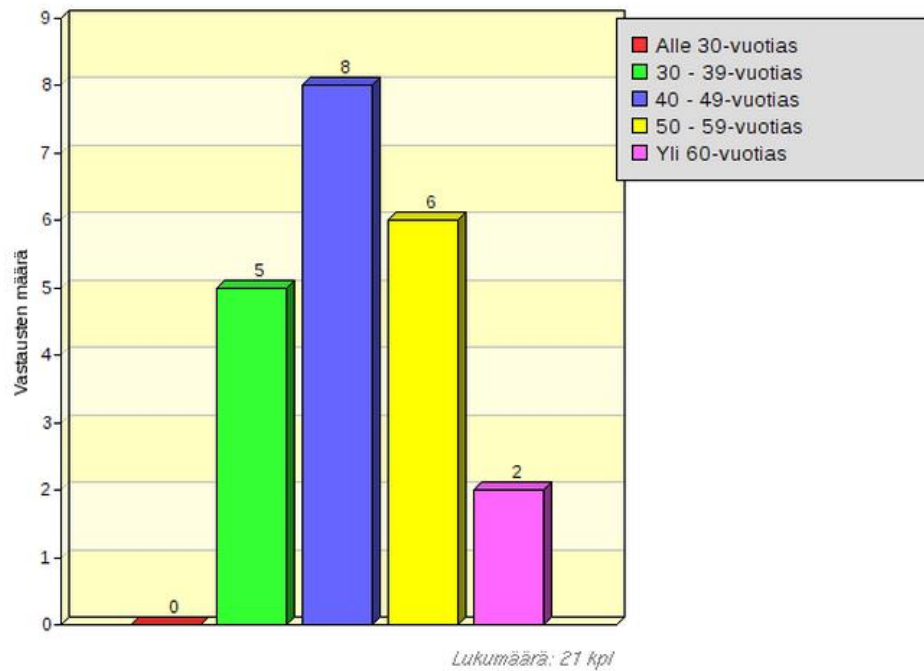
Vastausten absoluuttinen jakauma



KUVIO 1. Vastaajien sukupuolijakauma

## Ikäryhmä

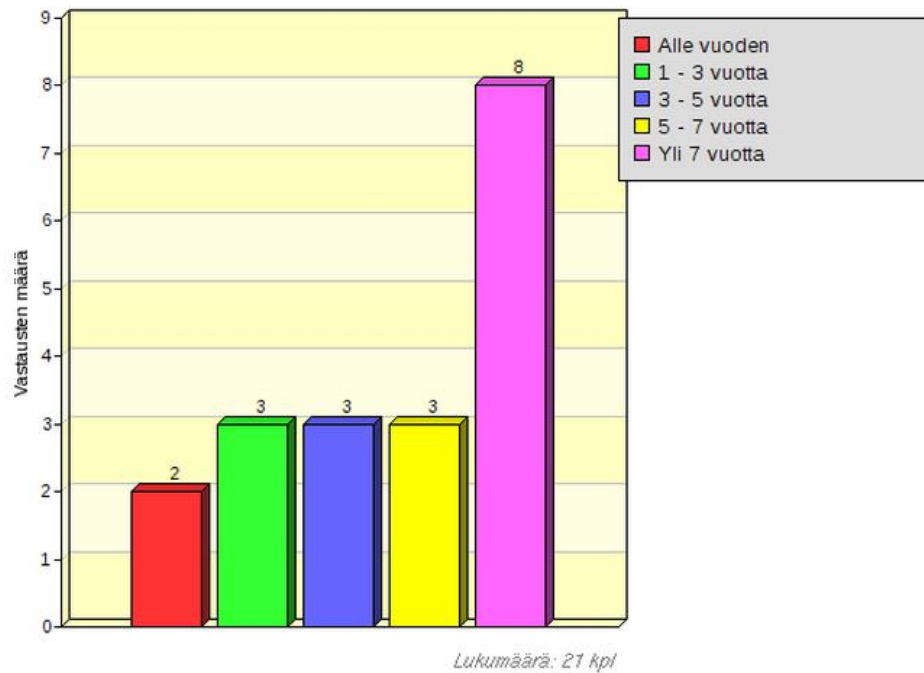
## Vastausten absoluuttinen jakauma



KUVIO 2. Vastaajien ikäjakauma

## Työkokemus freelancertoimittajana

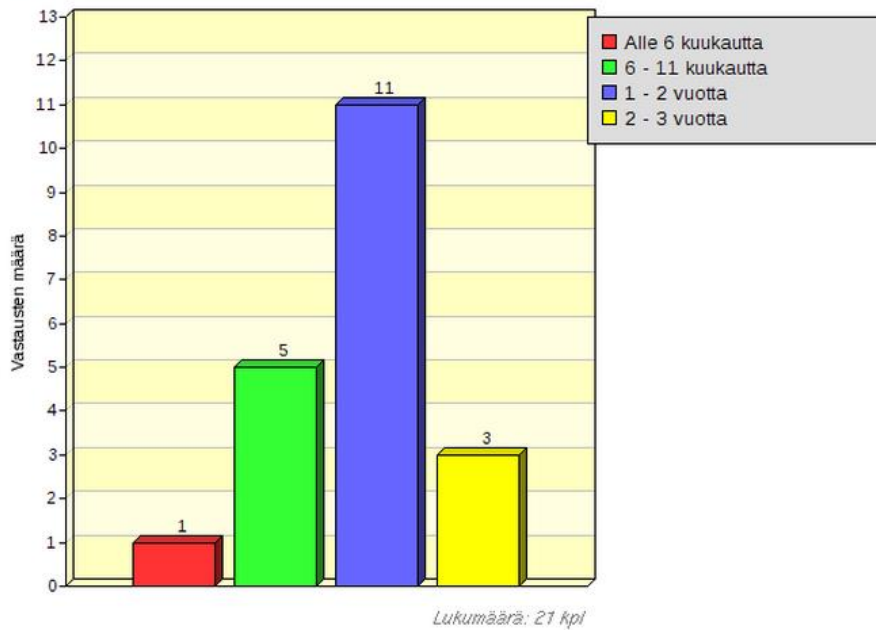
## Vastausten absoluuttinen jakauma



KUVIO 3. Vastaajien työkokemus freelancerina

Kuinka pitkään olet toiminut Correspondents verkostossa?

Vastausten absoluuttinen jakauma



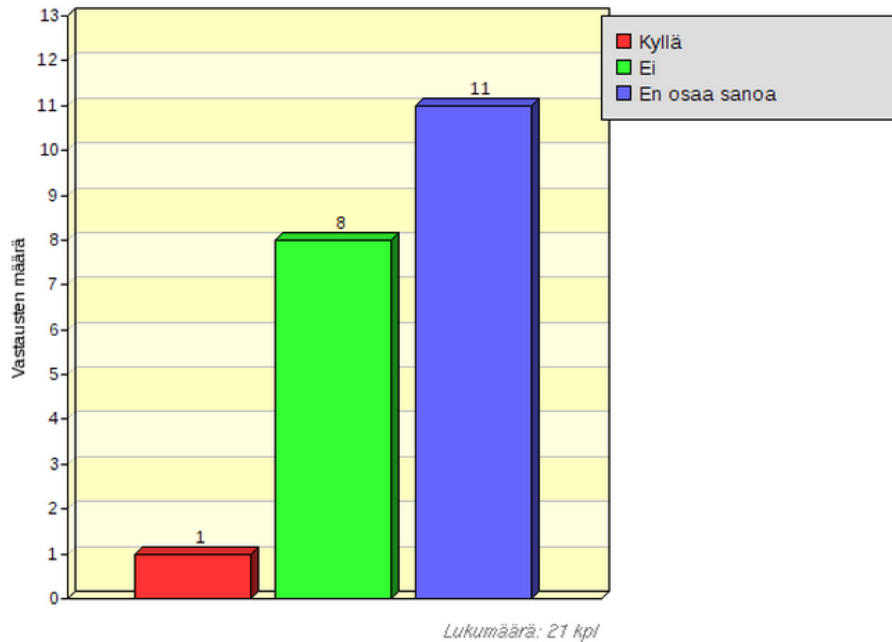
KUVIO 4. Vastaajien kokemus Correspondents verkostossa toimimisesta

Kyselyn toisen osion aiheena oli motivointi ja palkitseminen. Osiossa kartoitettiin yleisesti freelancertyön motivaatiotekijöitä ja sitä, motivoiko freelancereita työssään enemmän sisäiset vai ulkoiset motivaatiotekijät. Lisäksi selviää, kokevatko freelancerit saavansa riittävää rahallista vastinetta työlleen Correspondents verkostossa.

Suurin osa vastaajista piti merkittävimpinä motivaatiotekijöinä rahaa sekä työn mielekkyyttä. Kolmanneksi yleisin vastausvaihtoehto oli arvostus. Muita motivaatiotekijöitä olivat työn vapaus, työn itsenäinen luonne, joustavat työtunnit ja se, että näkee oman työnsä jäljen konkreettisesti paperilla tai internetissä.

Tunnetko saavasi Correspondents verkostossa työllesi riittävää rahallista vastinetta?

Vastausten absoluuttinen jakauma



KUVIO 5. Tunnetko saavasi Correspondents verkostossa työllesi riittävää rahallista vastinetta?

Yksi vastaaja koki saavansa riittävästi rahallista vastinetta työstänsä Correspondentsilta. Noin 40 % vastaajista oli sitä mieltä, että rahallinen vastine ei ole riittävä.

Suurin osa vastaajista kertoi, että työssä motivoi niin sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät – molemmilla on merkitystä. Vastauksista löytyi myös jakaumaa, sillä toiset olivat ehdottomasti sitä mieltä, että työtä tehdään rahasta, toiset taas pohtivat, että mielekäs työ on rahaakin tärkeämpää. Sisäisiä motivaatiotekijöitä freelancerin työssä ovat muun muassa työnäytteet, mielenkiintoiset keikat ja positiivinen palaute. Eräs vastaaja kertoo, että eniten motivoivat sisäiset tekijät, joihin kuuluvat itselle merkityksellisistä aiheista ja kiinnostavista ihmisistä kirjoittaminen. Lisäksi tähän kuuluu myös konkreettinen tekeminen, eli ihmisten tapaaminen ja kirjoittamisesta nauttiminen. Freelancerin työssä motivoi myös vapaus tehdä töitä silloin kuin itse haluaa ja missä haluaa, osa heistä viettää kuitenkin vuodesta suuren osan ulkomailla.

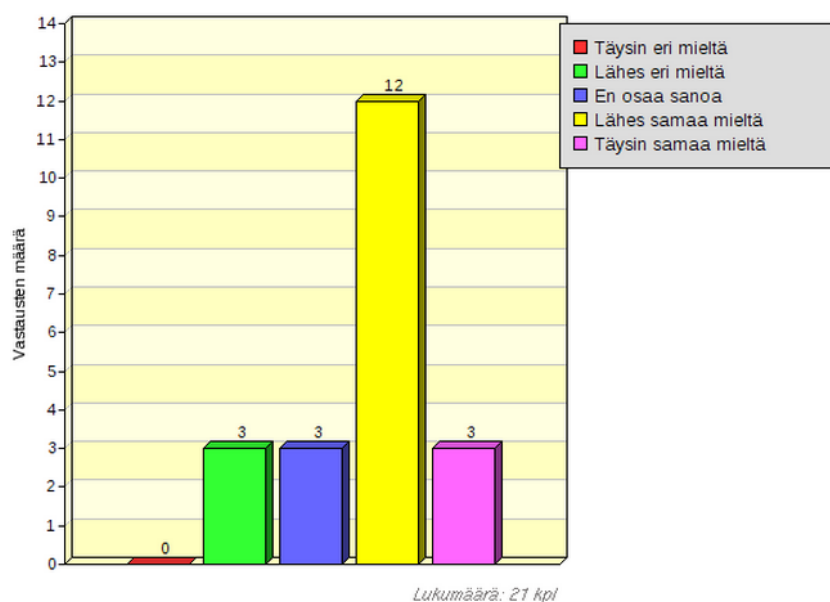
Osa vastaajista kertoo, että eniten motivoivat sisäiset tekijät, mutta vain siinä tapauksessa, että palkkio on suunnilleen kohdallaan. Eräs vastaaja kertoo esimerkkinä: ”jos 10 000 merkin jutusta saa 50 euroa ja taputukset päälle, niin se ei ole motivoivaa.” Toisen

vastaajan mielestä kunnollinen palkkio kertoo myös arvostuksesta. Näin sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät voivat tukea myös toinen toistaan.

Esimiestaidot -osiossa käydään läpi, kuinka tärkeinä freelancerit kokevat erilaiset luonteenpiirteet henkilössä, jolle he vastaavat toimeksiannoistaan. Tämän osion tarkoituksena oli selvittää, millaisia ominaisuuksia verkoston johtajalla tulisi olla, jotta hän olisi arvostettu verkoston jäsenten keskuudessa. Osiossa oli lueteltuna seuraavat ominaisuudet: ammattitaito, innostavuus, inspiroivuus, kannattavuus, empatiakyky, hyvä kuuntelija, helppo lähestyä, joustavuus, taito pysyä ajan hermolla ja palautteenantokyky. Vastuksista kävi ilmi, että kaikkia näitä ominaisuuksia pidetään arvossa, mutta tärkeimmäksi piirteeksi valikoitui ammattitaito, jota noin 90 % vastaajista piti melko tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Muita tärkeitä ominaisuuksia olivat kannustavuus ja palautteenantokyky. Vähiten merkittäväksi ominaisuudeksi osoittautuivat hyvät kuuntelutaidot, joita vain noin 37 % piti melko tärkeänä tai erittäin tärkeänä.

Itsensä johtaminen -osiossa pyrin selvittämään freelancereiden omia kokemuksiaan työstään, ja lisäksi kokevatko he omien voimavarojensa olevan riittäviä työnsä haasteisiin nähden. Itsensä johtamisen tärkeänä osa-alueena on, että henkilö kokee pystyvänsä vaikuttamaan omaan toimintaansa. Osion viimeisestä kysymyksestä käykin ilmi, kokevatko freelancerit, että he pystyisivät vaikuttamaan toimintaansa Correspondents verkostossa ja miten.

Vastausten absoluuttinen jakauma

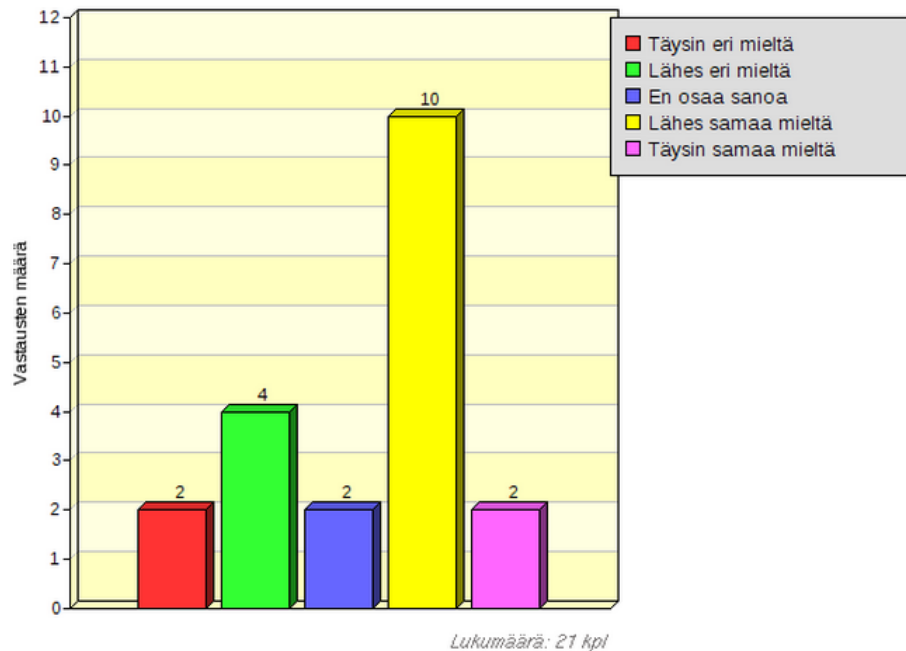


KUVIO 6. Koen, että työni vaatimukset ovat tasapainossa omien voimavarojeni kanssa

71 % vastaajista kokee työnsä vaatimusten olevan tasapainossa omien voimavarojensa kanssa, 14 % kokee, että näin ei juuri ole.

Kaipaisin työhöni lisää haasteita

Vastausten absoluuttinen jakauma



KUVIO 7. Kaipaisin työhöni lisää haasteita

57 % vastaajista kaipasi työhönsä lisää haasteita, 29 % taas pitää työtään jo tarpeeksi haasteellisena.

Kysymys siitä, kokeeko freelancer hänellä olevan mahdollisuuden vaikuttaa toimintaansa Correspondents verkostossa, jakaa selkeästi mielipiteitä vastaajien keskuudessa. Karkeasti voisi sanoa, että noin puolet vastaajista kokee voivansa vaikuttaa, toinen puolikas vastaajista ei.

Osa vastaajista kokee, että koska he eivät ole saaneet Correspondents verkostona kautta toimeksiantoja, ei heillä ole myöskään mahdollisuutta vaikuttaa toimintaansa. Osa ei tämän saman syyn vuoksi ottanut lainkaan kantaa kysymykseen. Kaksi vastaajaa kertoi verkoston olevan hyvin hiljainen, eikä työkeikkoja ole, joten on vaikea vaikuttaa itse toimintaan. Erään vastaajan mielestä sivuston käyttöliittymä on kömpelö, minkä takia mielenkiinto jutun tarjoamiseen on pieni. Lisäksi sama vastaaja kokee, että verkoston konsepti on epäselvä. Yksi vastaaja kertoo, että hän kyllä uskoo, että pystyisi vaikutta-

maan, mutta ei ole vielä käyttänyt tilaisuuttaan. Hän ei siis ole toteuttanut toimeksiantaja Correspondentsin kautta, vaikka verkostoon kuuluukin.

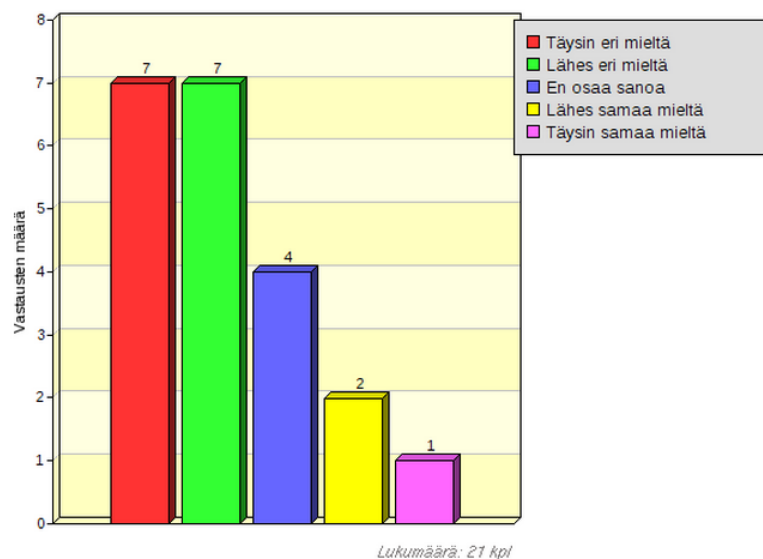
Toinen puoli vastaajista taas on sitä mieltä, että Correspondents verkostossa voi vaikuttaa toimintaan tarjoamalla Correspondents.fi -alustalle omia juttuideoita. Lisäksi moni vastaaja oli sitä mieltä, että omalla ideoinnilla on yleisesti ottaen merkittävä rooli freelancertoimittajan työssä. Omaan toimintaan koetaan myös voivan vaikuttaa siten, että työajat ovat sovittavissa. Yksi vastaaja kertoo, että toimintaan voi vaikuttaa ehdottamalla itse ideoita ja ajatuksia. Hänen mielestään Correspondents kuuntelee hyvin ja on kannustava, mutta käytännön toteutus saattaa jäädä. Syynä tähän hän pitää ulkopuolisia tahoja, sillä hänen mielestään Correspondents yrittää parhaansa, mutta Suomen tämänhetkisessä tilanteessa se ei ole helppoa. Muutama vastaajaa kokee, että juttuja voi ehdottaa, mikä on hyvä, mutta niistä ei juuri innostuta. He eivät ole saaneet juttuehdotuksistaan kommentteja eivätkä palautetta.

Toiset ovat siis sitä mieltä, että omalla aktiivisuudella voi vaikuttaa verkostossa toimimiseen, toiset taas kokevat, että aktiivisuuden pitäisi tulla verkostolta, ei heiltä itseltään.

Seuraavassa osiossa kartoitetaan työn merkitystä freelancereille ja myös sitä, kokevatko he olevansa merkittävä osa Correspondents verkostoa. Nämä tekijät luovat sitoutuneisuutta, joten halusin selvittää, ovatko kyseiset asiat tällä hetkellä kunnossa.

Tunnen olevani tärkeä osa Correspondents verkostoa

Vastausten absoluuttinen jakauma

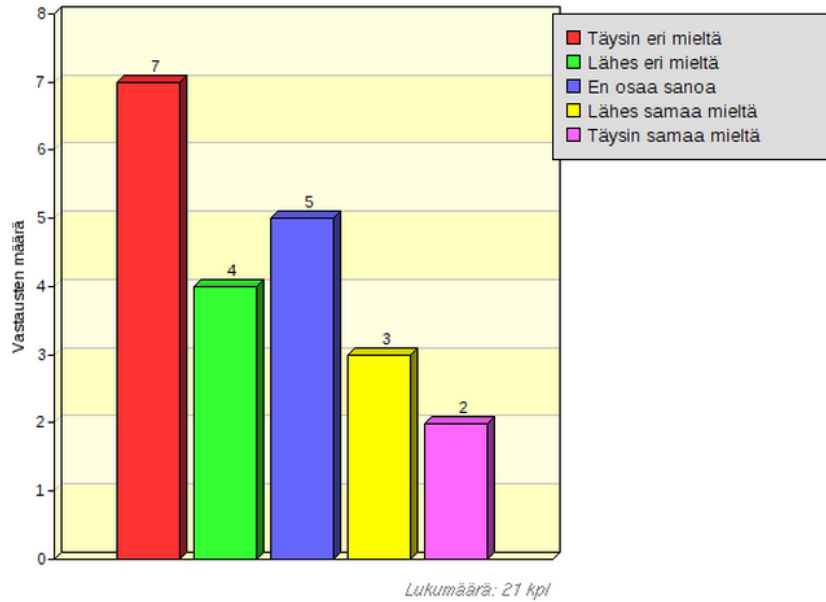


KUVIO 8. Tunnen olevani tärkeä osa Correspondents verkostoa

14 % vastaajista kokee olevansa tärkeä osa Correspondents verkostoa, 67 % ei koe olevansa.

Puhun mielelläni Correspondents verkostosta muille ihmisille ja freelancerkollegoille

Vastausten absoluuttinen jakauma

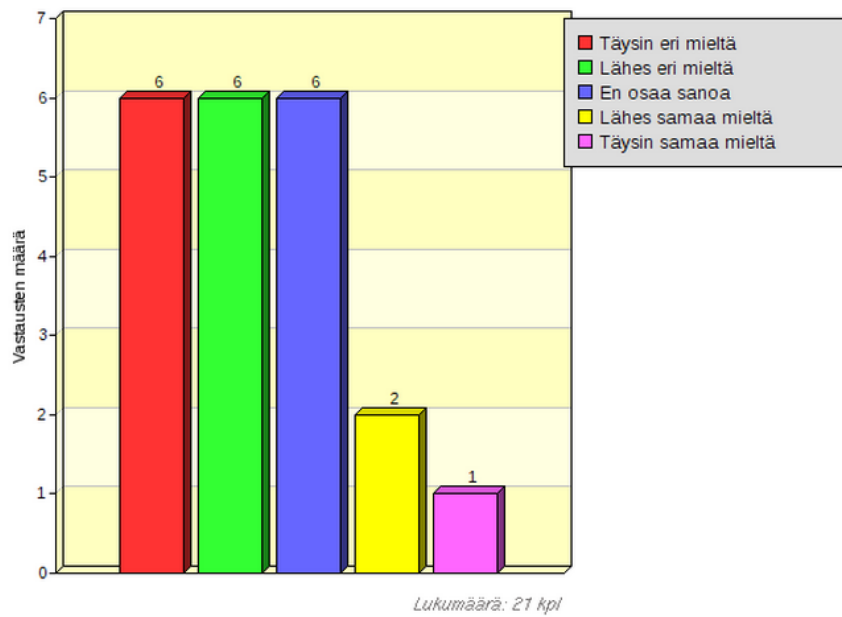


KUVIO 9. Puhun mielelläni Correspondents verkostosta muille ihmisille ja freelancerkollegoille

24 % vastaajista puhuu mielellään Correspondents verkostosta muille ihmisille tai freelancerkollegoille, 52 % ei puhu mielellään verkostosta.

Tunnen ylpeyttä ollessani osana Correspondents verkostoa

Vastausten absoluuttinen jakauma



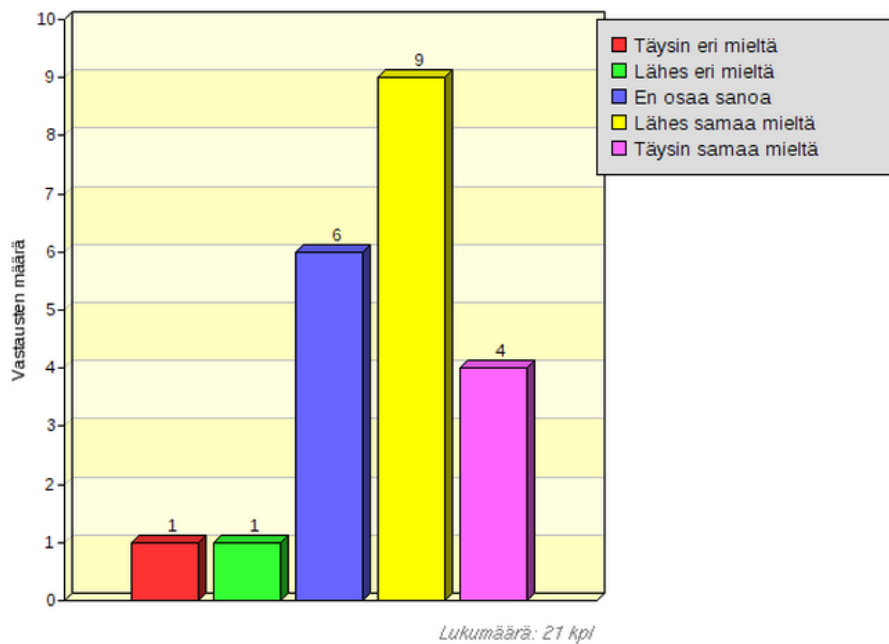
KUVIO 10. Tunnen ylpeyttä ollessani osana Correspondents verkostoa

14 % vastaajista tuntee ylpeyttä ollessaan osana Correspondents verkostoa, 57 % ei tunne ylpeyttä.

Sitouttamiseen liittyy merkittävästi, että henkilö kokee työnsä merkittäväksi ja viihtyy omassa työssään hyvin. Tätä asiaa selvitettiin Sitouttaminen -osiossa. Lisäksi osiossa kartoitetaan freelancereiden sitoutuneisuutta tällä hetkellä Correspondents verkostoon ja mitä sitoutuminen verkostoon heille merkitsee.

Koen, että työni freelancertoimittajana on merkityksellistä

Vastausten absoluuttinen jakauma

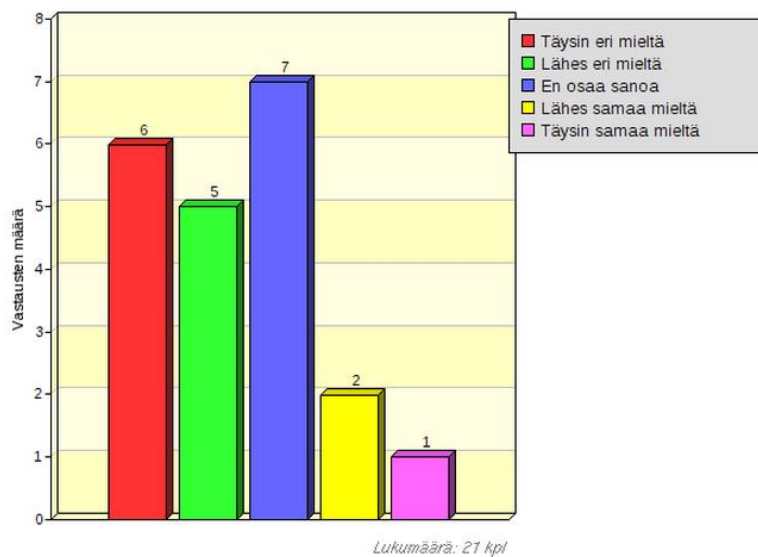


KUVIO 11. Koen, että työni freelancertoimittajana on merkityksellistä

Vain 9 % vastaajista kokee, että freelancerin työ ei ole merkityksellistä, 62 % kokee, että sen on hyvin merkityksellistä.

Tunnen sitoutuneisuutta Correspondents verkostoon

Vastausten absoluuttinen jakauma



KUVIO 12. Tunnen sitoutuneisuutta Correspondents verkostoon

14 % vastaajista tuntee sitoutuneisuutta Correspondents verkoston, 52 % ei tunne sitoutuneisuutta. Voidaan siis todeta, että kyselyyn vastanneet freelancerit ovat tällä hetkellä sitoutuneita työhönsä, mutta eivät niinkään Correspondents verkostoon.

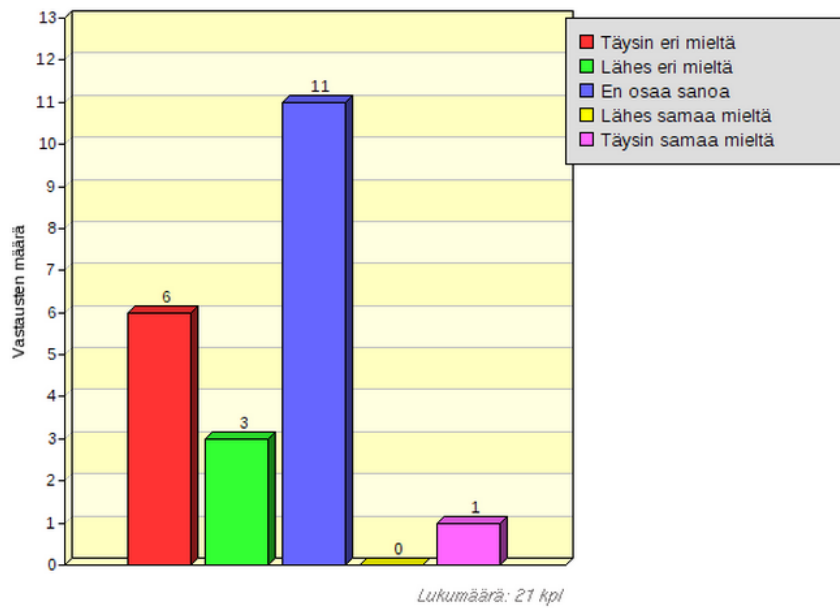
Usea vastaaja kokee, että sitoutuminen verkostoon syntyisi, jos heille olisi tarjolla enemmän toimeksiantoja. Eräs vastaaja kertoo, että: ”voisin olla sitoutunut jos saisin toimeksiantoja ja niistä saatava korvaus olisi tyydyttävä eli vähintään samaa tasoa kuin itse pystyn neuvottelemaan itselleni suoraan muiden toimeksiantajien kanssa”. Peräti 62 % vastaajista kokee, että sitoutumista ei heidän kohdallaan ole tapahtunut, sillä he eivät ole saaneet verkoston kautta lainkaan toimeksiantoja. Osa heistä kertoo, että he voisivat tehdä sitoutuneemmin töitä verkostolle, jos toimeksiantoja olisi runsaammin tarjolla. Eräs vastaajista kuvaa verkostoa uinuvaksi voimavaraksi.

Loput vastaajista tuntevat sitoutuneisuutta verkostoa kohtaan, sillä heidän mielestään verkosto tarjoaa laajempia mahdollisuuksia hankkia asiakkaita ja uusia toimeksiantoja. Sitoutuneisuutta luo halu olla osana ammatillista, yhtä itsenäistä freelanceria laajempaa verkostoa. Eräs vastaaja kokee sitoutuneisuudeksi sen, että on aina käytettävissä, kun verkosto tarvitsee häneltä apua. Hän ei kuulu myöskään kilpaileviin verkostoihin, joten sitoutuneisuus tämän henkilön kohdalla on saatu syntymään. Yksi vastaaja kertoo, että sitoutuminen verkostoon merkitsee hänelle hedelmällistä yhteistaivalta.

Palautteenannon ja kiittämisen avulla on mahdollista saavuttaa motivoitunut ja sitoutunut työympäristö myös verkosto-organisaatiossa. Kiitoksen ja rakentavan palautteen saaminen on kyselyn perusteella tärkeää myös Correspondents freelancereille. Tässä osiossa kartoitetaan, saavatko freelancerit riittävästi kiitosta ja palautetta työstään verkostossa ja lisäksi, miten tärkeäksi he sen kokevat.

Saan Correspondents verkostossa riittävästi kiitosta työstäni

Vastausten absoluuttinen jakauma

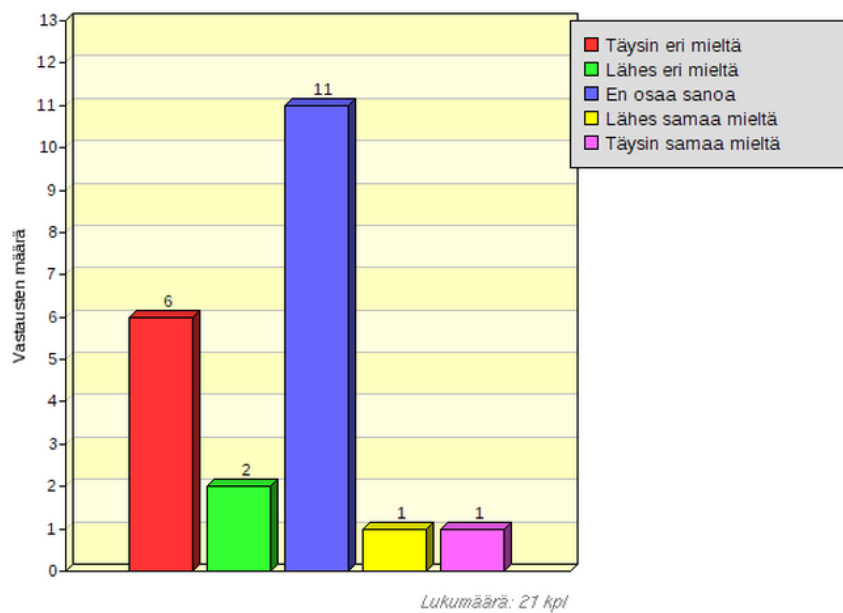


KUVIO 13. Saan Correspondents verkostossa riittävästi kiitosta työstäni

43 % vastaajista kokee saavansa liian vähän kiitosta työstään Correspondents verkostossa, 4 % kokee saavansa sitä riittävästi. Suurin osa ei ota kantaa kysymykseen.

Saan Correspondents verkostossa riittävästi palautetta työstäni

Vastausten absoluuttinen jakauma



KUVIO 14. Saan Correspondents verkostossa riittävästi palautetta työstäni

38 % kokee saavansa liian vähän palautetta työstään Correspondents verkostossa, 9 % taas saa riittävästi. Suurin osa ei ota kantaa kysymykseen.

Lähes kaikki vastaajat kokevat kiitoksen ja palautteen saamisen työstään hyvin tärkeäksi. Moni kokee, että kiitos on ylimääräinen bonus ja palaute taas on se asia, joka auttaa kehittymään työssä. Vastaajat kertovat, että kiitoksen saaminen ei sinänsä ole välttämätöntä, mutta se auttaa jaksamaan työssä.

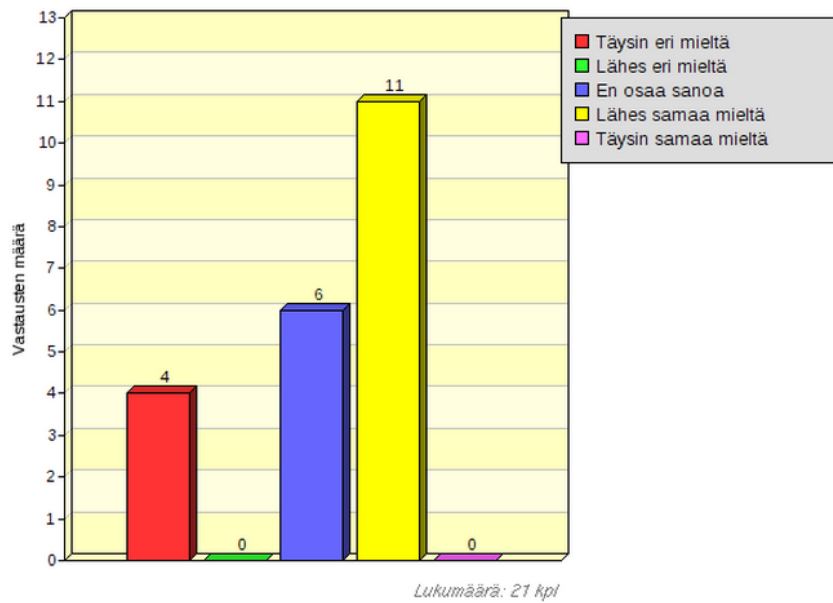
Yleinen näkemys on, että palautteen saaminen on merkittävää työssä kehittymisen kannalta, sillä sen avulla tietää onko oman työn jälki laadukasta. Kiitoksetkin koetaan ajoittain tärkeiksi ja niiden ajatellaan vahvistavat ammatillista itsetuntoa. Freelancerit olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että rakentava kritiikki on kiitosta tärkeämpää. Eräs vastaaja mainitsee, että freelancerin työssä palautetta saa harvoin, mutta töiden jatkuvuus ja riittävyys ovat jo itsessään positiivista palautetta. Samoin toinen vastaaja kertoo, että uuden työtehtävän saaminen lehdeltä on hyvä osoitus siitä, että työpanokseen ollaan tyytyväisiä, joten sekin riittää palautteeksi.

Muutama vastaaja oli sitä mieltä, että toimeksiantoja tulisi tulla verkostolta enemmän, jotta kysymykseen voisi vastata, mutta selkeä vähemmistö vastaajista oli tätä mieltä.

Verkoston jäsenten on tärkeää tietää verkosto-organisaation arvot, missio ja strategiset tavoitteet. Verkosto-organisaation johdon tehtävänä on ohjalla verkoston jäseniä organisaation tavoitteita kohti, jotta sitoutuneisuutta saadaan lisättyä. Seuraavasta osiosta käy ilmi, ovatko Clic Correspondents Oy:n arvot, missio ja strategia tuttuja Correspondents freelancerille ja lisäksi, miten nämä asiat tällä hetkellä ohjailevat freelancerien toimintaa verkostossa.

## Tiedän Clic Correspondents Oy:n mission ja strategiset tavoitteet

## Vastausten absoluuttinen jakauma

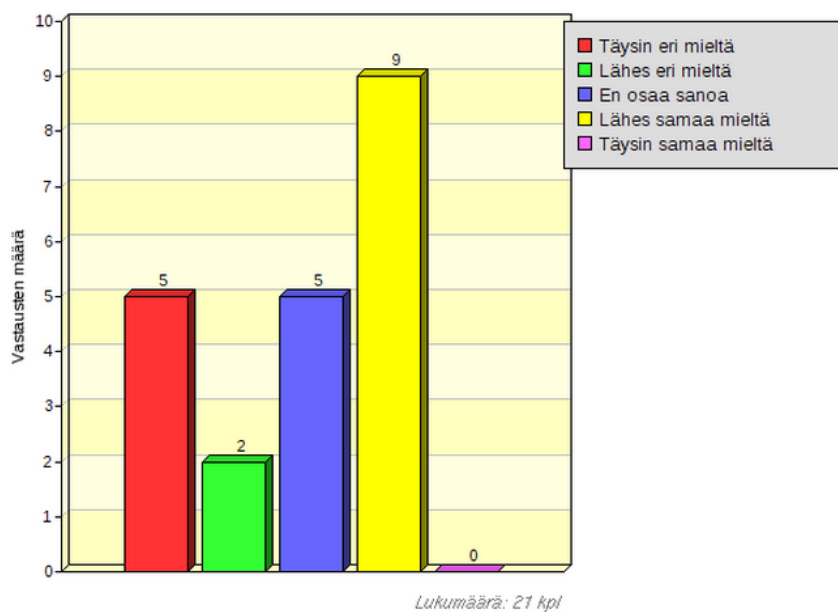


KUVIO 15. Tiedän Clic Correspondents Oy:n mission ja strategiset tavoitteet

52 % vastaajista kokee tuntevensa yrityksen mission ja strategiset tavoitteet, 19 % vastaajista kokee, ettei tunne niitä.

## Tiedän mitä Clic Correspondents Oy:n arvot ovat

## Vastausten absoluuttinen jakauma



KUVIO 16. Tiedän mitä Clic Correspondents Oy:n arvot ovat

43 % vastaajista kokee tuntevansa Clic Correspondents Oy:n arvot, kolmasosa vastaajista ei tunne yrityksen arvoja.

Vaikka Clic Correspondents Oy:n arvot, missio ja strategiset tavoitteet eivät ole aivan tuntemattomia kyselytutkimuksen vastaajille, kuitenkin ne eivät näytä ohjailevan freelancereiden toimintaa verkostossa. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, etteivät nämä edellä mainitut asiat ohjaile heidän toimintaansa lainkaan tai he eivät osanneet sanoa miten ne ohjailisivat. Vastaajat kertovat, että he tekevät toimeksiantoja silloin kun niitä tarjotaan, miettimättä juurikaan yrityksen arvoja, missiota tai tavoitteita.

Pyysin vastaajia kertomaan vielä kolme asiaa, joita he odottavat Correspondentsilta verkostona ja vastauksia saatiin laajasti. Osalle on tärkeää vain saada töitä, haasteellisia toimeksiantoja, työtilaisuuksia, yhteydenottoja ja konkreettisia toimia. Toivotaan myös yleisesti tietoa siitä, millaisia juttuja Suomessa kaivataan, jotta freelancerit osaisivat tarjota niitä. Eräs vastaaja toivoo lisää aktiivisuutta, kommunikointia ja tuloksellisuutta. Kommunikointi nousi esiin myös muiden freelancereiden vastauksista. Pääasiassa toivotaan toimivaa ja vuorovaikutteista yhteydenpitoa.

Lisäksi verkostolta odotetaan korkeaa ammattitaitoa, tyylikkyyttä, luotettavuutta ja tukea. Myös rehellisyys ja avoimuus nousivat esiin useissa vastauksissa. Freelancereille on tärkeää, että alan pelisääntöjä noudatetaan kaikissa työtehtävissä. Tärkeäksi toiveeksi nousi myös verkostoituminen muiden freelancereiden kanssa sekä suhteiden luominen niin freelancerkollegoihin, kuin uusiin asiakkaisiin. Luovuus, kekseliäisyys ja ideointi tulivat myös esiin vastauksista. Eräs freelancer toivoo jonkinlaista ideapankkia, joka myös helpottaisi juttujen tarjoamista.

Myynnillinen näkökulma käy myös ilmi vastauksista. Eräs vastaaja toivoo hyvää juttujen myyjää, joka tuntee laajasti mediakenttää. Myyjän tulisi olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa freelancereiden kanssa, jotta myyntiä olisi mahdollista tehostaa ja jutun sisältöä sekä näkökulmaa muuttaa tarvittaessa. Eräs vastaaja haluaa, ettei verkosto vaatisi freelancereita tekemään ilmaista puhelinmyyntityötä.

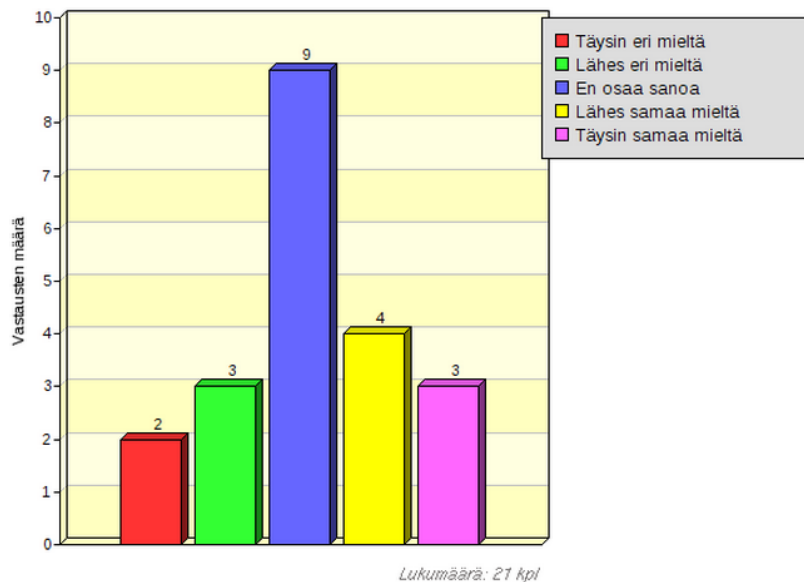
Kansainvälisyys, ajan hermolla pysyminen sekä uudenlainen ajattelutapa muuttuvassa mediamaailmassa ovat myös toivottuja piirteitä Correspondents verkostossa. Toivotaan

myös, että verkosto tarjoaisi freelancereille enemmän yhteisöllisyyden tunnetta sekä tukea ja turvaa usein yksinäiseen puurtamiseen.

Luottamuksen syntyminen verkosto-organisaation johdon ja sen jäsenten välille on tärkeä työkalu sitouttamista rakennettaessa. Sitouttaminen -osiossa tutkitaan, miten luotettavana verkostona ja millaisena toimeksiantojen välittäjänä freelancerit pitävät Correspondentsia. Clic Correspondents Oy:n asiakkaat vaativat freelancereilta usein salassapi-tosopimusta ja on huomattu, että osa freelancereista kokee tämän epämiellyttävänä. Tästä syystä selvitettiin, mitä mieltä vastaajat ovat NDA -sopimuksen kirjoittamisesta.

Pidän Correspondentsia luotettavana verkostona

Vastausten absoluuttinen jakauma



KUVIO 17. Pidän Correspondentsia luotettavana verkostona

33 % vastaajista pitää Correspondentsia luotettavana verkostona, 24 % ei.

Ajatus Correspondents verkostosta toimeksiantojenvälittäjänä jakaa mielipiteitä. Osa vastaajista kokee, ettei verkosto ole toimiva, sillä he eivät ole saaneet sen kautta lainkaan toimeksiantoja. Toiset vastaajat taas pitävät sitä ammattitaitoisena verkostona. Correspondentsia kuvataan luotettavaksi, mukavaksi ja laadukkaaksi verkostoksi, joka välittää kaupallisia toimeksiantoja. Lisäksi positiivista palautetta verkosto saa nopeasta toiminnasta ja hyvästä kommunikoinnista, vaikka toimeksiannot eivät aina toteutuisikaan. Osa vastaajista on sitä mieltä, että verkoston toiminta ei ole vielä lähtenyt kunnolla käyntiin, mutta potentiaalia varmasti löytyisi verkoston vilkastuessa.

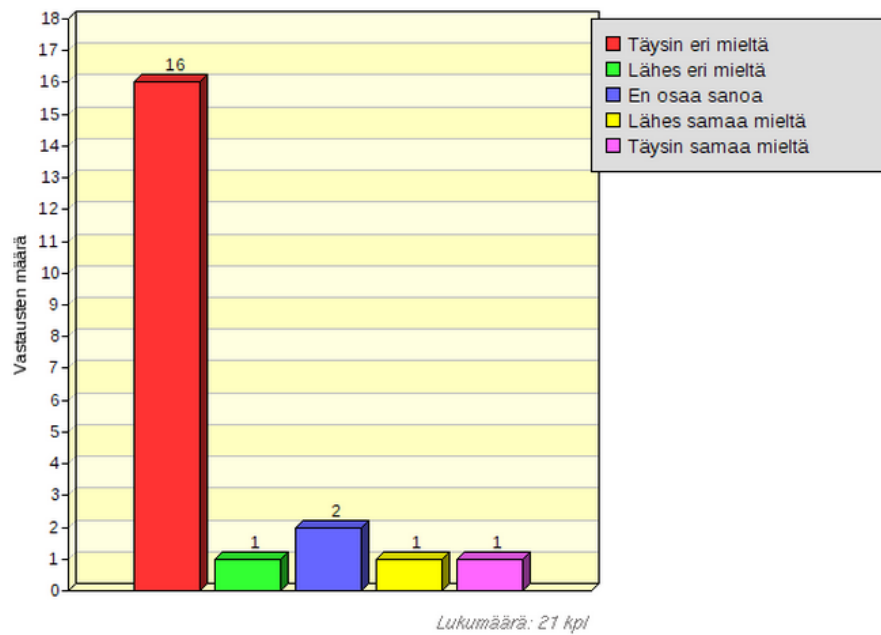
Eräs vastaaja kertoo verkoston olevan liian hiljainen ja hän ei siitä syystä voi luottaa, että työkeikkoja löytyisi. Myös muutama muu vastaaja on sitä mieltä, että työtehtäviä ei ole tarjolla paljoa ja tämä vaikuttaa heidän mielipiteeseensä verkoston tehokkuudesta ja ammattitaidosta. Pääosin ne vastaajat, jotka eivät ole saaneet toimeksiantoja verkoston kautta, eivät ole tyytyväisiä.

NDA-sopimuksen kirjoittaminen on useimmille vastaajille arkipäiväinen asia, pienempi osa heistä vierastaa ajatusta sen allekirjoittamisesta. Suurin osa vastaajista kertoo salassapitosopimuksen olevan luonnollinen käytäntö, eikä heillä ole ongelmaa sen kirjoittamisen kanssa. Moni tuntuu olevan sitä mieltä, että sopimuksen kirjoittaminen on nykypäivää ja kuuluu asiaan, etenkin tietyillä aloilla. Lisäksi sen koetaan olevan luonnollinen osa freelancertoimittajan ammattia.

Muutama vastaaja sen sijaan on sitä mieltä, että sopimusta ei tulisi allekirjoittaa ennakoon tietämättä, mitä asia koskee ja mihin sillä sitoutuu. Eräs vastaaja kertoo mieltävänsä salassapitosopimuksen kirjoittamisen naurettavaksi, etenkin jos se pitää tehdä ennen varsinaista konkreettista toimeksiantoa. Toinenkin vastaaja kertoo pitävänsä outona ajatusta, että sopimus pitäisi allekirjoittaa ennen kuin tietää toimeksiannosta juuri mitään. Silloin voi tulla eteen tilanne, että sopimus on kirjoitettu turhaan kun jälkeenpäin on selvinnyt, että aihe on toimittajalle vieras, eikä hän pysty myymään asiakkaalle toivottua juttua. Muutamasta vastaajasta sopimuksen kirjoittaminen tuntuu epäilyttävältä.

Koen toimeksiantojeni lisääntyneen Correspondents-verkostoon liittymisen jälkeen

Vastausten absoluuttinen jakauma

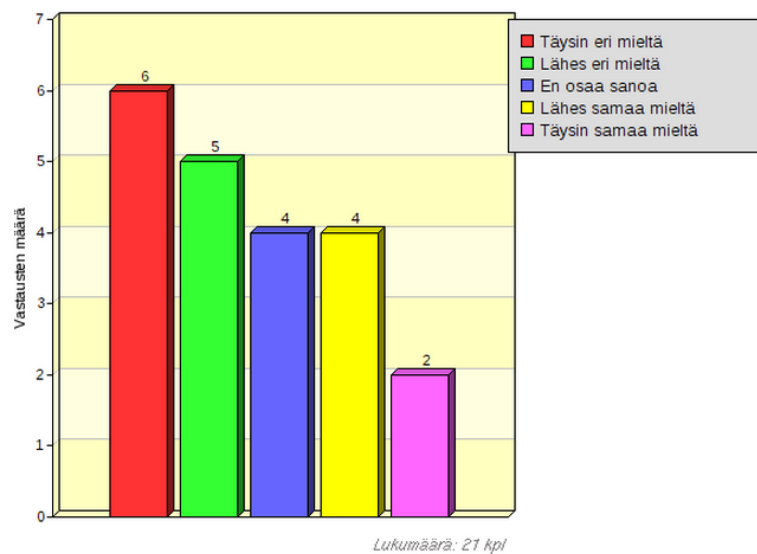


KUVIO 18. Koen toimeksiantojeni lisääntyneen Correspondents verkostoon liittymisen jälkeen.

10 % vastaajista kokee toimeksiantojensa lisääntyneen Correspondents verkostoon liittymisen jälkeen, 81 % kokee ettei.

Suosittelisin Correspondents verkostoa muille freelancereille

Vastausten absoluuttinen jakauma



KUVIO 19. Suosittelisin Correspondents verkostoa muille freelancereille

29 % suosittelisi Correspondents verkostoa muille freelancereille, 52 % ei suosittelisi.

Correspondents haluaa tietää, olisivatko freelancerit kiinnostuneita yhdistämään Correspondentsia muihin, heidän omiin verkostoihinsa. Miten voisi siis saada freelancerit itse myymään Correspondentsin toiminta-ajatusta eteenpäin niin, että se hyödyttäisi kaikkia osapuolia. Verkostot -osiossa kartoitetaan, mitä muita keinoja freelancerit käyttävät toimeksiantojen hankkimiseen ja olisivatko he valmiita yhdistämään näitä verkostoja Correspondentsin kanssa.

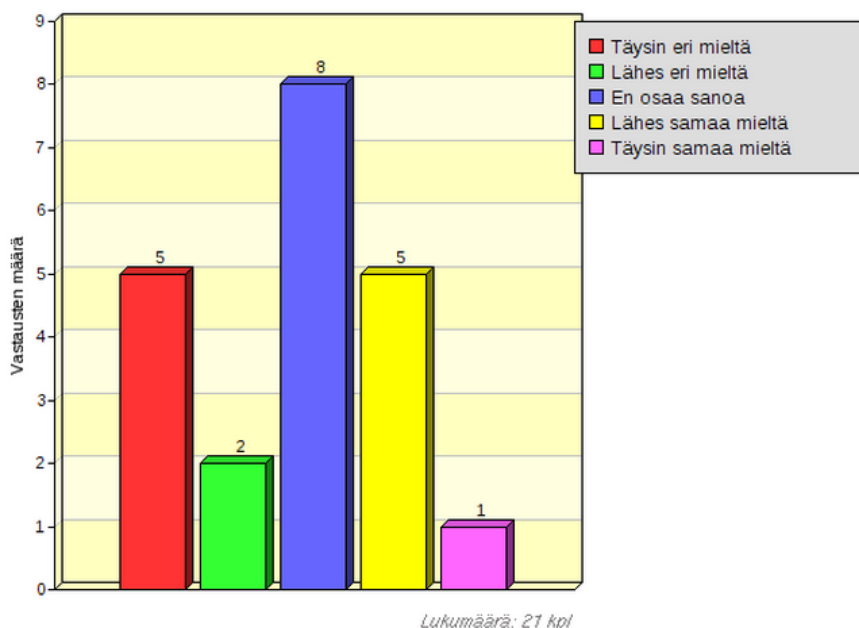
Lähes kaikki vastaajat kertovat markkinoivansa omat juttuideansa suoraan asiakkaille ja toimeksiantajille. Osa vastaajista markkinoi vain vanhoille asiakkaille, jotka ovat aiemmin ostaneet juttuja heiltä, osa taas ottaa aktiivisesti yhteyttä uusiin asiakkaisiin. Eräs vastaaja mainitsee, että ainoa keino myydä juttuja, on ottaa aktiivisesti suoria yhteyksiä asiakkaisiin. Tällä tavoin voi myydä omia ideoita ja laajentaa asiakaskuntaa. Moni mainitsee asiakkaikseen lehtien toimitukset ja erilaiset mediayritykset.

Omien juttujen myyminen vaatii freelancerilta aktiivisuutta, verkostoitumista, eri medioiden seuranta ja ajan hermolla pysymistä. Monet vastaajat ovat vuosien saatossa rakentaneet omia verkostoja ostaviin toimittajiin ja asiakkaisiin. Näiden verkostojen ylläpito kuuluu olennaisena osana heidän työhönsä ja ne ovat selkeästi pääasiallisia toimeksiantojen lähteitä freelancereille.

Ehkä juuri siksi, että vastaajat ovat nähneet vaivaa rakentaakseen nämä omat verkostonsa, ovat he haluttomia yhdistämään niitä, tavalla tai toisella, Correspondents verkostoon. Hyvin suuri osa vastaajista on sitä mieltä, ettei yhdistäisi omia verkostojaan Correspondentsiin tai ei näe, mitä etuja siitä syntyisi. Osa mainitsee, että tällä hetkellä ajatus ei vaikuta järkevältä, mutta voisi olla kuitenkin mahdollista tulevaisuudessa Correspondents verkoston kasvaessa. Lisäksi nämä vastaajat kokevat, etteivät halua tehdä myyntityötä Correspondents verkoston puolesta.

Muutama vastaaja on sitä mieltä, että verkostot voisi tapauskohtaisesti yhdistää, jos esimerkiksi tietty toimeksianto vaatisi sitä. Jos verkostojen yhdistäminen jollain tapaa hyödyttäisi freelancereita, esimerkiksi lisäisi työtilaisuuksia, voisi muutama vastaaja olla asiasta kiinnostunut. Eräs freelancer pohtii, voisiko verkostojen yhdistäminen onnistua sosiaalisen median, esimerkiksi LinkedIn:in, avulla.

Vastausten absoluuttinen jakauma



KUVIO 20. Koen kommunikoinnin media-alustalla vaivattomaksi

29 % kokee kommunikoinnin media-alustalla vaivattomaksi, 33 % ei.

Osa kyselyyn vastanneista freelancereista kokee, että sähköpostikommunikointi on helpompaa ja vaivattomampaa kuin Correspondents.fi -alustalla toimiminen. Vastaajat yleisesti kokevat, että keskusteluyhteys saavutetaan paremmin sähköpostitse. Myös alustan selkeyttäminen ja uusi käyttöliittymä voisi vastaajien mielestä lisätä sen käyttömukavuutta. Nettisivujen ulkoasu ei tällä hetkellä ole osan mielestä houkutteleva.

Tärkeintä kuitenkin on, lähes jokaisen vastaajan mielestä, että oli kyse sitten alustalla tai sähköpostitse tapahtuvasta kommunikoinnista, tulee Correspondentsin olla aktiivinen ja nopeasti reagoiva. Vastauksia ja kommentteja toivotaan heti tai mahdollisimman pian. Muutama vastaaja on sitä mieltä, että sivusto on toimiva, eikä vaadi muutoksia.

Alustalle voisi kehittää myös lisätoimintoja kommunikoinnin helpottamiseksi. Vastaajien mielestä tällaisia voisivat olla esimerkiksi chat ja alueelliset keskustelupalstat. Tärkeää olisi, että alustalla käytäisiin aktiivisesti keskustelua. Freelancerit toivovat molemminpuolista yhteydenpitoa ja yhteisiä tapahtumia. Eräs vastaaja ehdottaa, että alustalta voisi löytyä medialistoja, tutkimuksia ja analyysia eri aihealueista juttuideoiden löytämiseksi. Toivotaan, että sivustolla olisi aktiivinen ja pätevä henkilö moderoimassa

ja uutisoimassa. Lisäksi toivotaan, että alustan kautta pystyisi ottamaan suoraan yhteyttä mediaan.

Kyselylomakkeessa oli viimeisenä kohta, johon vastaaja pystyi jättämään vapaan palautteen Clic Correspondents Oy:lle. Ohessa vastaajien jättämät palautteet:

Correspondents palvelu/verkosto on sinänsä hyvä idea, mutta omalla kohdallani siitä ei ole ollut toistaiseksi yhtään mitään hyötyä eli nolla toimeksiantoa, saan itse ideani kaupaksi asiakkailleni, mutta c-alustalta en ole saanut yhtään juttuideaa eteenpäin mikä ei motivoi laittamaan sinne ideoita jatkossakaan.

Täysin epäluotettava firma - töitä luvataan, mutta todellisuudessa mitään ei tapahdu.

Outoa, että kysely löysi minut, vaikka correspondents.fi ei enää tunnista minua.

En ole saanut mitään kyselyjä tms. parin vuoden aikana tältä sivustolta. Kunhan roikun. Joko Suomen media-ala on noin kriisissä, tai sitä ei edes ole olemassa.

Valitettavasti Correspondents on jäänyt vain kaupallisten toimeksiantojen tuottajaksi. Sille ei ole tullut roolia ulkomaan uutisten tai journalismin välittäjänä. Ulkomaanfreet ovat jääneet senkin avulla hyödyntämättömäksi voimavaraksi. Toivon että C ei tulvaisuudessa pyri mihinkään kaupallisuuden tai työmarkkinoiden harmaan alueen toimijaksi.

Kiitoksia hyvästä ideasta!

Ei edusta alansa kärkeä laisinkaan

Correspondents kuulostaa mielenkiintoiselta ja lupaavalta, mutta vielä konsepti ei toimi. Kesti hetken ennen kuin ymmärsin tämän.

Koen, että Correspondents on vaikuttanut työhöni positiivisesti. Olen saanut muutaman sellaisen mielenkiintoisen keikan, joita en olisi saanut ilman verkostoa. Joskus asiat tulevat vähän liian nopeasti - toivoisin, että juttuja ja ideoita suunniteltaisiin enemmän etukäteen mutta ymmärrän, että tämä on vaikeaa asiakkaista johtuen. Koen myös, että Correspondents on hienosti laajentanut reviiiriään vaikeassa taloustilanteessa. Toivoisin, että yhtiö löytää lisää maksavia asiakkaita.

Olisi kiva jos verkostosta olisi jotain hyötyä - siellä pitäisi olla enemmän juttutoiveita lehdiltä. En näe järkevänä ehdottaa itse summamutikassa aiheita kun lehdet ovat niin erilaisia.

Suhtaudun Correspondentsiin positiivisesti, mutta en ole koskaan päässyt alkuun toimeksiantojen saamisessa joten en ole kuukausiin edes käynyt sivuilla.

Selkeät hinnastot läpilaskutukselle ja muille mahdollisille lisäpalveluille. Viestintä freelancereiden suuntaan on lähes olematonta, epäselvää ja hahmotonta. Sivusto näyttää vanhanaikaiselta. Kirjoitusvirheet vievät pohjan ammattimaisuudelta.

## 8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Luovan asiantuntijaorganisaation johdon tehtävänä on luoda organisaatioon niin hyvät olosuhteet, että sitoutuminen syntyy kuin itsestään. Prosessi on pitkä ja sen menestyksen takaa johdon valinnat kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla, viestinnästä ja kommunikoinnista eri johtamismetodeihin. Johdon tehtävänä on auttaa verkoston jäsenet sisäistämään yrityksen arvot, mission sekä tulevaisuuden tavoitteet ja ohjailta varovaisesti heitä näitä asioita kohti. Ohjailu ei saa tapahtua määrällen tai käskien, vaan yhteisen tekemisen ja toiminnan kautta sekä toimivan, vuorovaikutteisen kommunikoinnin avulla.

Verkostoista puuttuu tavanomainen esimies-alaissuhde johdon ja verkoston jäsenten väliltä. Johdolla ei siis ole direktio-oikeutta verkoston jäsentä kohtaan, vaan tätä on pidettävä yhteistyökumppanina ja antaa hänelle myös tietynlaisia vapauksia päättää omasta työstään. Tästä syystä asenne tulee olla se, että yhdessä tehdään ja päätetään – käskyttäminen voi pahimmassa tapauksessa synnyttää verkoston jäsenessä halun lähteä verkostosta.

Verkosto-organisaatiota johdetaan siis varsin erilaisin keinoin kuin tavanomaista linjaorganisaatiota. Jos verkosto-organisaation johdon tulee johtaa verkostoa ikään kuin huomaamatta, vaaditaan erilaista työtettä myös verkoston jäseniltä. Verkoston täysi liiketoiminnallinen menestys syntyy vain, jos verkoston kaikki osapuolet ovat aktiivisia. Etenkin verkosto-organisaatiolle, joka tavoittelee liiketoiminnassaan voittoa ja menestystä, on elintärkeää, että verkoston johdon lisäksi myös jäsenet myyvät ja markkinoivat verkoston toiminta-ajatusta eteenpäin.

Jos verkosto-organisaation jäsenet saadaan sitoutumaan verkostoon, toimivat he yrityksen hyväksi jo huomaamattaan. Sitoutuneisuus ilmenee luottamuksena, ylpeytenä, motivoitumisena ja työhön mieltymyksenä. On siis organisaation menestyksen kannalta tärkeää, että verkoston jäsen on aidosti innostunut verkostosta ja kokee, että hän on siinä mielellään mukana.

Ymmärtääkseni Clic Correspondens Oy:n tulevaisuuden visiona ja pitkän tähtäimen suunnitelmana on kasvaa siksi Correspondentsiksi, mikä se voisi olla. Mielestäni visiota tulisi terävöittää ja selkeyttää ajatus siitä, mitä kaikkea tämä todellisuudessa pitää sisäl-

lään. Mitkä ovat tavoitteet ja toimenpiteet, joilla tämä visio voitaisiin saavuttaa? Kun ajatus on saatu selkiytettyä, olisi sitä hyvä korostaa ja markkinoida freelancereille. Tärkeää olisi kertoa, missä tilanteessa organisaatio on tällä hetkellä ja missä se haluaisi olla tulevaisuudessa. Freelancereille voisi syntyä mielenkiinto pysyä mukana juuri tällaisen tulevaisuuden visioinnin avulla. Työni teoriaosuudessa mainitaankin, että luovia asiantuntijoita johdetaan visioilla, eli positiivisilla kuvilla tulevaisuudesta. Vision avulla freelancereille voisi syntyä tunne, että he todella haluavat olla mukana rakentamassa tulevaisuuden Correspondentsia – olla siis osana jotain ainutlaatuista ja uutta. Ajatus siitä, että on osana jotain merkittävää, voi luoda ylpeyden tunnetta freelancereille ja näin lisätä heidän sitoutuneisuuttaan verkostoon.

Koska luovan asiantuntijaorganisaation johdon tehtävänä on ohjailta alaisiaan kohti yhteisiä arvoja ja tavoitteita, näin kuuluisi toimia myös verkosto-organisaatiossa. Olisi tärkeää määrittää yritykselle selkeät arvot ja tulevaisuuden strategiset tavoitteet. Näitä tulisi myös tuoda entistä enemmän freelancereiden tietoisuuteen. Niihin kohti pyrkimisestä voi parhaimmillaan muodostua verkoston johdon ja jäsenten yhteinen missio.

Kyselytutkimus osoittaa, että tällä hetkellä Correspondents freelancerit eivät ole niin sitoutuneita verkostoon kuin heidän pitäisi, jotta verkosto olisi aktiivinen kaikilta osin. Mielestäni jo se, ettei tutkimukseen saatu enempää vastauksia, on merkki tästä. Clic Correspondents Oy:n johto on kyllä sitoutunut verkostoon, nyt tarvitaan siis vain freelancereiden herättelyä.

Kyselyn vastauksien perusteella, freelancerit usein tekevät työtänsä pääosin intohimosta sitä kohtaan. Tästä huolimatta työstä saatava rahallinen korvaus on kuitenkin suuri motivaation lähde. Näin ollen yrityksen kannattaisi miettiä, toimisiko succesfee tai tulospalkkio lisämotivaationa tietyissä toimeksiannoissa. Voisiko yrityksessä esimerkiksi toimia käytäntö, jonka mukaan, mitä haastavampi työtehtävä, sen suurempi success fee? Lisäpalkkio voisi motivoida tilanteessa, jossa toimeksianto olisi erikoisempi tai vaatisi jotakin tiettyä erityistaitoa. Tulospalkkio voisi tuoda tietyille toimeksiannolle lisäarvoa, jolloin luotaisiin freelancereille mielikuvaa tavanomaista merkittävämmästä työstä, josta hän saisi enemmän ammatillista hyötyä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että yleisesti ottaen freelancerit ovat kiinnostuneet haasteellisista toimeksiannoista. Hyppänen (2007, 134) kertoo, että motivoiva tulospalkkio on yleensä noin 6 % keskimääräisestä peruspalkasta.

Kyselytutkimuksen perusteella esimiehellä arvostetaan ammattitaitoa, kannustavuutta ja palautteenantokykyä. Mielestäni Clic Correspondents Oy:n johdolta ei erityisesti puutu näistä ominaisuuksista mitään, mutta kehittymisen kannalta on hyvä miettiä, olisiko näissä asioissa parantamisen varaa. Etenkin palautteenanto on asia, johon tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Kuten osa kyselyn vastaajista mainitsi, alustalla julkaistuista juttuehdotuksista ei aina saa palautetta. Tämä olisi suhteellisen helppo ja pieni asia korjata. Esimerkiksi Correspondents toimitussihteeri voisi ottaa tavaksi kommentoida freelancereiden julkaisemia juttuehdotuksia media-alustan kommenttiboksissa. Pieni huomioiminenkin voi tehdä ihmeitä ja luoda mielikuvaa mielenkiinnosta ja verkoston aktiivisuudesta.

Koska freelancerit kaipaavat palautetta työstään, olisi hyvä toimeksiantojen päättymisen jälkeen antaa se heille. Oli se sitten positiivinen tai kriittinen, rakentava palaute auttaa kehittymään ja lisää ammatillista osaamista. Verkoston johdon ei kannata käyttää liikaa energiaa emotionaalisten ominaisuuksien kehittämiseen, sillä hyviä kuuntelutaitoja ja empatiakykyä ei pidetty niin tärkeinä kuin muita ominaisuuksia.

Freelancerit, jotka eivät ole saaneet toimeksiantoja Correspondents verkoston kautta, kokevat, etteivät he voi myöskään vaikuttaa omaan toimintaa millään tavalla. Mielestäni tämä on ajatusmaailma, joka on ristiriidassa hyvien alaistaitojen ja itsensä johtamisen kanssa. Itse näen asian siten, että mitä aktiivisempi henkilö on, sen suuremmalla todennäköisyydellä tiettyä työtehtävää tarjotaan juuri hänelle. Olen samaa mieltä erään vastaajan kanssa siitä, että freelancerin omalla aktiivisuudella on suuri rooli työssä pärjäämisen ja onnistumisen kannalta. Vaikka juuri tällä hetkellä ei tietyille freelancerille olisi toimeksiantoa tarjolla, ei se tarkoita, ettei hän voi itse lainkaan vaikuttaa toimintaansa verkostossa. Verkoston olisikin hyvä pohtia, voisiko sitouttamisen keinoin herättellä freelancereissa myös ajatuksia hyvistä alaitaidoista ja itsensä johtamisesta. Alaitaitoja vaaditaan freelancereilta, vaikka he eivät käytännössä alaisia olekaan.

14 % kyselyyn vastanneista freelancereista tuntee olevansa tärkeä osa Correspondents verkostoa tai tuntee ylpeyttä ollessaan osana sitä. Samaten vain 24 % vastaajista puhuu mielellään verkostosta muille ihmisille tai freelancereille. Työn teoriaosuudessa käyn läpi sitä, miten tärkeitä asioita yllämainitut asiat ovat kun pyrkimyksenä on jäsenten sitoutuneisuuden lisääminen. Mielestäni olisi siis tärkeää panostaa siihen, että nämä asiat muuttuisivat.

Freelancereille voisi entistä enemmän korostaa sitä, että ilman heitä verkosto ei voisi toimia ja näin he ovat elintärkeä osa verkostoa. Heille olisi hyvä painottaa, että he ovat merkittävä osa Correspondents verkostoa. Työni teoriaosuudesta käy ilmi, että sitoutuneisuutta ja työmotivaatiota lisää se, että henkilö kokee työnsä merkittäväksi. Kyselyyn vastanneet freelancerit kyllä pitivät freelancertoimittajan työtä merkittävänä, enää tulisi siis saada heissä aikaan sama tunne Correspondents verkostoa kohtaan.

Osa tutkimukseen vastanneista freelancereista pitää verkostoa hiljaisena ja niin kommunikointiin, kuin Correspondents.fi -alustallekin toivotaan aktiivisuutta. Clic Correspondents Oy:llä on tapana lähettää satunnaisesti uutiskirjeitä yrityksen asiakkaille ja freelancereille. Jotta ajatukset hiljaisesta verkostosta saataisiin muutettua päivittäisiksi, tulisi freekirjeitä mielestäni lähettää useammin. Näin freelancereille voisi syntyä ajatus siitä, että he ovat osana verkostoa, jossa koko ajan on tekeillä jotakin.

Freekirjeet voisivat sisältää Correspondentsin ajankohtaisia asioita. Esimerkiksi missä yritys on tällä hetkellä mukana; mitkä ovat olleet onnistuneita työkeikkoja ja myös mitä merkittävää media-alalla Suomessa tapahtuu tällä hetkellä. Freelancereita voisi kiinnostaa mitä tällä hetkellä yrityksellä on työn alla ja minkälaisille jutuille voisi olla tarvetta tai kysyntää. Uutiskirjeestä voisi tulla jopa viikoittainen tai vähintään kuukausittainen tietopaketti freelancereille siitä, mitä verkostossa tapahtuu. Verkoston arvoja ja tulevaisuuden suunnitelmia sekä näkymiä voisi korostaa freelancereille esimerkiksi freekirjeen yhtenä sisältönä.

Kyselystä kävi ilmi, että freelancerin työ on aika ajoittain varsin yksinäistä puurtamista, joten freekirjeet voisivat jopa olla joillekin heistä asia, jota odottaa. Ne voisivat sisältää kuulumisia Suomesta ja maailmalta. Tärkeää olisi näyttää freelancereille, että Correspondents itse asiassa on aktiivisesti toimiva verkosto ja yrityksen näkyvyyden eteen tosissaan tehdään töitä. Correspondents on näkyvillä jatkuvasti erilaisissa tapahtumissa Suomessa ja tämäkin voisi olla asia, joka kannattaisi kertoa freelancereille.

Sosiaalisen median voima tänä päivänä on suuri, joten olisi hyvä, että freelancerit olisivat mukana verkoston sosiaalisen median kanavissa, kuten Facebookissa, Twitterissä ja LinkedIn:ssa. Freekirjeeseen voisi lisätä maininnan myös näistä kanavista. Varmasti lähes jokaisella freelancerilla on edes joku, ellei kaikki, edellä mainituista sosiaalisen

median kanavista käytössä. Sosiaalisen median aktiivinen käyttö voi helpottaa verkostoitumista.

Eräs kyselyyn vastannut freelancer kertoi, että hän on sitoutunut Correspondents verkostoon, sillä hän haluaa olla osana ammatillista, itseään suurempaa, verkostoa. Tämä on juuri se ajatus, mitä verkostossa kannattaa vaalia ja tehdä töitä sen eteen, että yhä useampi freelancer ajattelisi samoin. Tämän kaltainen ajattelutapa kertoo, että freelancer todella on sitoutunut Correspondents verkostoon, sillä se luo hänelle tunteen, että hän on osana jotakin, mikä hyödyttää häntä ammatillisessa mielessä. Verkostoon kuuluminen voi luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta. Moni oli ymmärtänyt myös, että kun on osana suurta verkostoa, mahdollisuus potentiaalisten asiakkaiden löytämiseen kasvaa. Correspondentsin kautta on mahdollista saada jokin sellainen toimeksianto, mitä freelancer ei välttämättä itse, omien verkostojensa kautta löydä. Verkosto voi parhaimmillaan olla uusia kontakteja, uusia asiakkaita, uusia toimeksiantoja ja myös uusia suhteita muihin freelancereihin.

Correspondents freelancerit odottavat verkostolta konkreettisten työkeikkojen lisäksi toimivaa, vuorovaikutteista, yhteydenpitoa ja kommunikointia, ammattitaitoista otetta, innovointia, tukea, rehtiä toimintaa sekä myyntihenkisyyttä. Yhteisöllisyyden tunnetta olisi hyvä luoda ja myös korostaa ajatusta, että Correspondents verkosto on freelance-reille ammatillinen tukiverkosto, jonka avulla on mahdollista luoda suhteita uusiin asiakkaisiin ja freelancerkollegoihin. Suhteiden ja verkostojen luominen on freelancerin työssä tärkeää, joten ajatusta kansainvälisestä toimittajien verkostosta on syytä painottaa. On tärkeää pysyä ajan hermolla jatkuvasti muuttuvassa mediamaailmassa.

Kun kommunikointi, viestintä ja yhteydenpito freelancereihin saadaan aktiivisemmaksi ja toimivaksi, uskon sen herättävän yhä enemmän luottamusta ja sitoutuneisuutta verkostossa. Mielestäni kyselytutkimuksen vastausten rivien välistä voi lukea, että jo toimeksiantoja saaneet freelancerit pitävät Correspondents verkostoa juuri sellaisena kuin se onkin – ammattitaitoisena, nopeasti reagoivana ja laadukkaita toimeksiantoja välittävänä verkosto-organisaationa. Negatiivista asennetta omaavat ne freelancerit, jotka eivät ole saaneet toimeksiantoja. He eivät ole vielä nähneet verkoston potentiaalia. Näin ollen kommunikointia lisäämällä voitaisiin kitkeä pois ainakin se ajatus freelancereiden mielestä, että verkosto olisi hiljainen ja siellä ei tapahtuisi mitään. Todellisuudessa asia ei ole näin, vaan verkostossa tapahtuu jotain joka päivä.

Vastaajat jakautuvat puoleen sen suhteen, pitävätkö he Correspondents.fi -media-alustaa helppokäyttöisenä vai eivät. Media-alustaa voisi kehittää ja sinne voisi ottaa käyttöön lisätoimintoja, selviää freelancereiden vastauksista. Alustan kehittäminen voisi olla yrityksen tulevaisuuden suunnitelmana.

Yrityksen internetsivujen selkeyttä ja ulkoasua voisi kehittää. Omien kokemuksieni mukaan sivustoilla yksinkertaisuus on valttia ja tärkeintä on, että haettava tieto löytyy nopeasti. Tälläkin hetkellä osa freelancereista kommunikoi Correspondentsin kanssa sähköpostitse, vaikka Correspondents toivoisi kaiken kommunikoinnin tapahtuvan media-alustalla. Kuten kyselyn vastaajatkin kertoivat, alustaa tärkeämpi asia on se, että asioihin reagoidaan nopeasti ja aktiivisesti. Chat-toiminto alustalla voisi tuoda kommunikointiin vaivattomuutta ja reagointiin nopeutta. Chat voisi toimia myös tukena, jos freelancer kaipaa nopeaa vastausta toimeksiannon toteuttamiseen tai vaikkapa teknisiin ongelmiin.

Koska freelancerit toivovat alustalle aktiivista toimintaa, chat, keskustelupalstat ja aktiivinen uutisointi voisivat luoda tällaista mielikuvaa. Sivustolta voisi löytyä vielä oma osio uutisille ja ajankohtaisille asioille, mistä löytyisi erilaista tietoa tämän hetkisestä tilanteesta Suomessa, maailmalla, Correspondentsilla tai media-alalla ylipäätään. Eräs kyselyyn vastannut freelancer ehdotti, että alustalta voisi löytyä medialistoja, tutkimuksia ja analyysia eri aihealueista juttuideoiden löytämiseksi ja tämä olisi mielestäni hyvä idea.

Verkoston suurin haaste tällä hetkellä on todennäköisesti se, miten freelancerit saataisiin aktiivisesti myymään Correspondentsin ideaa eteenpäin. Mikä siis saisi heidät suosittelemaan verkostoa omille verkostoilleen, eli asiakkailleen ja muille freelancereille? Miten heidät saisi yhdistämään omat verkostonsa Correspondentsiin siten, että se hyödyttäisi kaikki osapuolia? Tällä hetkellä verkoston freelancerit ovat haluttomia toimimaan näin ja he ovat pääosin sitä mieltä, että verkostoja voisi yhdistää tulevaisuudessa, jos se hyödyttäisi heitä ammatillisessa mielessä. Uskon, että tämä on prosessi, joka etenee hitaasti, mutta ei suinkaan ole mahdoton. Freelancereiden aktiivisuus kasvaa kun sitoutuneisuus saadaan syntymään heissä. Käytännössä se tapahtuu ottamalla huomioon luovan asiantuntijaverkoston ominaisuudet, sen vaatima johtamistyyli, freelancereiden ajatukset ja kehitysehdotukset. Näin asioiden avulla on mahdollista saavuttaa sitoutunut

ilmapiiri, jonka ansiosta verkoston toiminta lähtisi toden teolla hengittämään rajapintojen yli.

## LÄHTEET

DeCenzo D. & Robbins S. 2005. Fundamentals of Human Resource Management. NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Esimies.info. [www-sivu] Luettu 8.5.2014. <http://esimies.info/Etusivu.php>

Hirvikorpi H. 2004. Luova organisaatio näkee monia vaihtoehtoja. [www-sivu]. Luettu 8.5.2014. <http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2004/01/16/luova-organisaatio-nakee-monia-vaihtoehtoja/200427179/12>.

Huuhka M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hyppänen R. 2007. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jabe M. & Häkkinen H. 2010. Uljas uusi johtaminen: arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kuirinlahti J. 2011. Henkilöstön sitouttaminen ja motivointi luovassa organisaatiossa. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Luoma K., Troberg E., Kaajas S. & Nordlund H. 2004. Ei ainoastaan rahasta: osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Matson-Mäkelä K. 2013. Alaistaidon Top 5: ”Jokainen on vastuussa työyhteisöstään”. [www-sivu]. Luettu 8.5.2014. [http://yle.fi/uutiset/alaistaidon\\_top\\_5\\_jokainen\\_on\\_vastuussa\\_tyoyhteisostaan/6981136](http://yle.fi/uutiset/alaistaidon_top_5_jokainen_on_vastuussa_tyoyhteisostaan/6981136)

Maxwell J. 2012. Menestyksen periaatteet ihmisten johtamisessa. Hämeenlinna: Päivä Osakeyhtiö

Sauer E., Salovaara P., Mikkonen A. & Ropo A. 2010. Johtajuuden uusi taide. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Seies E. 2011. Näin kohtelet pomoasi oikein. [www-sivu]. Luettu 8.5.2014. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain+kohtelet+pomoasi+oikein/a2027519>

Järvensivu T., Nykänen K. & Rajala R. Verkostojohtamisen opas 2014. [www-sivu]. Luettu 11.4.2014. <http://verkostojohtaminen.fi/>.

Viitala R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Österberg M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

## LIITTEET

### Liite 1. Saatekirje

Arvoisa Correspondents freelancer,

Olen Suvi Sarriolehto, liiketalouden opiskelija Tampereen ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötä Clic Correspondents Oy:lle.

Tutkin lopputyönäni verkoston toimintaa ja sen jäsenten sitouttamista. Työni tavoitteena on selvittää miten toimivan verkostojohtamisen avulla olisi mahdollista lisätä verkoston jäsenten sitoutuneisuutta.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta kokemuksenne ja mielipiteenne ovat minulle ensisijaisen tärkeitä. Verkoston jäsenenä olette korvaamaton apu tutkimustulosten hankkimisessa.

Kysely löytyy seuraavasta linkistä:

<https://lomake.tamk.fi/v3/lomakkeet/17533/lomake.html>

Raportoin tutkimuksen tulokset yleisellä tasolla, joten yksittäistä vastaajaa niistä on mahdoton tunnistaa. Kyselyn vastaukset käsitellään täysin luottamuksella.

Tämän tutkimuksen avulla Clic Correspondents Oy pyrkii kehittämään toimintaansa siten, että freelancereilla olisi helppo ja mukava toimia aktiivisena osana Correspondents verkostoa.

Pyydän teitä ystävällisesti vastaamaan tähän kyselyyn **29.10.2014 mennessä**.

Yhteistyöterveisin,

Suvi Sarriolehto

## Liite 2. Kysely freelancereille

**Clic Correspondents Oy - Kyselytutkimus freelancereille****1(11)**

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää Correspondents verkoston toimintaa, jotta freelancereilla olisi helppo ja mukava toimia osana verkostoa. Tämän vuoksi vastauksesi on ensisijaisen tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Kyselyyn vastaaminen vie muutamia minuutteja. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

**Pohjatietoja vastaajasta**

Sukupuoli

- Nainen                       Mies

Ikäryhmä

- Alle 30-vuotias  
 30 - 39-vuotias  
 40 - 49-vuotias  
 50 - 59-vuotias  
 Yli 60-vuotias

Työkokemus freelancertoimittajana

- Alle vuosi  
 1 - 2 vuotta  
 3 - 5 vuotta  
 6 - 10 vuotta  
 Yli 11 vuotta

Kuinka pitkään olet toiminut Correspondents verkoston jäsenenä?

- alle 6 kuukautta  
 6 - 11 kuukautta  
 1 - 2 vuotta  
 2 - 3 vuotta

**Motivointi ja palkitseminen****2(11)**

Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi freelancerina?

- Rahallinen palkkio
- Bonukset ja tulospalkkio
- Meriitit ja urakehitys
- Työn mielekkyys
- Vastuu
- Arvostus
- Palaute
- Muu, mikä?

Tunnetko saavasi Correspondents verkostossa työllesi riittävää rahallista vastinetta?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Motivoivatko sinua työssäsi enemmän sisäiset motivaatiotekijät (kiittäminen, palaute, työn mielekkyys yms.) vai ulkoiset motivaatiotekijät (rahallinen palkkio, succes fee)?

---

---

**Esimiestaidot****3 (11)**

Freelancerilla harvoin on pysyvää esimiestä. Vastaa kuitenkin kysymykseen yleisellä tasolla. Vastauksessasi voit miettiä jotakuta henkilöä, jolle vastaat toimeksiannoitasi. Miten tärkeitä seuraavat ominaisuudet ovat kyseisessä henkilössä?

	Ei tärkeä	Ei kovin tärkeä	En osaa sanoa	Melko tärkeä	Erittäin Tärkeä
Ammattitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innostavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inspiroivuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatiakyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä kuuntelija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helppo lähestyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taito pysyä ajan hermolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteenantokyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Itsensä johtaminen****4 (11)**

Valitse vaihtoehto, joka on lähinnä omaa mielipidettäsi

Asteikolla 1-5, 1 = Täysin eri mieltä, 3 = En osaa sanoa, 5 = Täysin samaa mieltä

Koen, että työni vaatimukset ovat tasapainossa omien voimavarojeni kanssa

1            2            3            4            5

Kaipaisin työhöni lisää haasteita

1            2            3            4            5

Koetko, että pystyt Correspondents verkostossa vaikuttamaan omaan työhösi / toimintaasi? Miten?

---

---

---

**Työn merkitys****5 (11)**

Asteikolla 1-5, 1 = Täysin eri mieltä, 3 = En osaa sanoa, 5 = Täysin samaa mieltä

Tunnen olevani tärkeä osa Correspondents verkostoa

1            2            3            4            5

Puhun mielelläni Correspondents verkostosta muille ihmisille ja freelancerkollegoille

1            2            3            4            5

Tunnen ylpeyttä ollessasi osana Correspondents verkostoa

1            2            3            4            5

Koen, että työni freelancertoimittajana on merkityksellistä

1            2            3            4            5

**Sitouttaminen****6 (11)**

Asteikolla 1-5, 1 = Täysin eri mieltä, 3 = En osaa sanoa, 5 = Täysin samaa mieltä

Tunnen sitoutuneisuutta Correspondents verkostoon

1            2            3            4            5

Mitä sitoutuminen Correspondents verkostoon sinulle merkitsee?

---

---

---

**Palaute ja kiittäminen****7 (11)**

Asteikolla 1-5, 1 = Täysin eri mieltä, 3 = En osaa sanoa, 5 = Täysin samaa mieltä

Saan Correspondents verkostossa riittävästi kiitosta työstäni

1            2            3            4            5

Saan Correspondents verkostossa riittävästi palautetta työstäni

1            2            3            4            5

Koetko kiitoksen ja palautteen saamisen työstäsi tärkeäksi?

---

---

---

**Toimeksiantaja****8 (11)**

Asteikolla 1-5, 1 = Täysin eri mieltä, 3 = En osaa sanoa, 5 = Täysin samaa mieltä

Tiedän Clic Correspondents Oy:n mission ja strategiset tavoitteet

1            2            3            4            5

Tiedän mitä Clic Correspondents Oy:n arvot ovat

1            2            3            4            5

Miten edellä mainitut asiat ohjailevat toimintaasi Correspondents verkostossa?

---

---

Mainitse vähintään kolme asiaa, joita odotat Correspondentsilta verkostona:

---

---

---

**Luottamus****9(11)**

Asteikolla 1-5, 1 = Täysin eri mieltä, 3 = En osaa sanoa, 5 = Täysin samaa mieltä

Pidän Correspondentsia luotettavana verkostona

1            2            3            4            5

Millaisena toimeksiantojenvälittäjänä pidät Correspondents verkostoa?

---

---

---

Clic Correspondentsin asiakkaat vaativat usein salassapitosopimusta freelancereilta, millaisena koet NDA-sopimuksen kirjoittamisen?

---

---

---

**Verkostot****10(11)**

Asteikolla 1-5, 1=Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

Koen toimeksiantojeni lisääntyneen Correspondents-verkostoon liittymisen jälkeen

1            2            3            4            5

Suosittelisin Correspondents verkostoa muille freelancereille

1            2            3            4            5

Minkälaisia muita keinoja käytät toimeksiantojen hankkimiseen?

---

---

---

Olisitko kiinnostunut yhdistämään Correspondents verkoston muihin verkostoihisi?  
Miten?

---

---

---

**Media-alusta ja tuki****11(11)**

Asteikolla 1-5, 1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

Koen kommunikoinnin Correspondents.fi -media-alustalla vaivattomaksi

1            2            3            4            5

Miten haluaisit parantaa kommunikointia ja yhteistyötä Correspondents.fi -alustalla?

---

---

---

Minkälaisia lisätoimintoja media-alustalle tarvittaisiin kommunikoinnin helpottamiseksi?

---

---

---

**Vapaa palaute**

---

---

---

**Kiitos vastauksestasi!**