

Opinnäytetyö (AMK)

Media-alan koulutus

Tuotanto ja projektinhallinta

2025

Emma Juuti

# Motivaatiojohtaminen luovalla alalla



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Media-alan koulutus, tuotanto ja projektinhallinta

Toukokuu 2025 | 38 sivua

Emma Juuti

## Motivaatiojohtaminen luovalla alalla

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella motivaatiojohtamista luovalla alalla, erityisesti mainostoimistotyön kontekstissa. Tutkimus keskittyy siihen, miten projektipäällikkö voi vaikuttaa tiiminsä luovien ammattilaisten työskentelyyn, millaisena luovuuden rajoittaminen koetaan ja mitä motivaatiojohtamisesta tulisi ymmärtää, jos toimii projektipäällikkönä mainostoimistoympäristössä.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, jonka avulla kerättiin näkemyksiä mainosalalla työskenteleviltä. Teoreettinen viitekehys rakentuu luovuuden, motivaation ja motivaatiojohtamisen tarkastelun varaan. Lähteinä hyödynnettiin verkkolähteitä, opinnäytetöitä sekä sähköistä kirjallisuutta.

Opinnäytetyö rakentuu johdannosta, teoreettisesta osuudesta sekä empiirisestä osasta, jossa käsitellään kyselytutkimuksen toteutus ja tulokset. Lopuksi työssä esitetään johtopäätöksiä ja pohditaan tutkimustulosten merkitystä käytännön työelämän näkökulmasta.

Asiasanat:

motivaatiojohtaminen, luova työ, motivaatio, luovuus

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Degree Programme of Film and Media, Production and Project Management

April 2025 | 38 pages

Emma Juuti

## Management of motivation in the creative industry

The aim of this thesis is to explore motivation management in the creative industry, particularly in the context of advertising agency work. The study focuses on how project managers can influence the work of creative professionals, how restrictions on creativity are perceived, and what should be understood about motivation and motivation management when working as a project manager in an advertising agency environment.

The research was conducted as a survey targeting professionals working in the advertising field. The theoretical framework is built around the concepts of creativity, motivation, and motivational leadership. Sources include online materials, previous theses, and one e-book.

The thesis consists of an introduction, a theoretical section, and an empirical part that presents the implementation and results of the survey. Finally, the study concludes with key findings and reflections on their relevance in real-world professional settings.

Keywords:

management of motivation, creative work, motivation, creativity

# Sisältö

<b>Käytetyt lyhenteet tai sanasto</b>	<b>6</b>
<b>1 Johdanto</b>	<b>7</b>
<b>2 Luovuus ja motivaatio</b>	<b>9</b>
2.1 Luovuuden ja motivaation yhteys	11
2.2 Luovan työn rajoittaminen	13
<b>3 Motivaatiojohtaminen</b>	<b>15</b>
3.1 Motivaatiotekijät	15
3.2 Prosessiteoriat	15
3.3 Motivaatiojohtaminen	17
<b>4 Kysely luoville suunnittelijoille</b>	<b>20</b>
4.1 Kohderyhmän esittely	21
4.2 Kyselyn rakenne	21
4.3 Monivalintakysymykset	23
4.4 Avoimet kysymykset	29
<b>5 Johtopäätökset ja arviointi</b>	<b>32</b>
5.1 Opinnäytetyön arviointi	34
<b>Lähteet</b>	<b>36</b>

## Kuvat

Kuva 1. Component model of creativity (Research Gate)	10
Kuva 2. Kuva, joka sisältää kyselyn esittelyn. (Google Forms)	23
Kuva 3. Kuvakaappaus kaaviosta, joka esittää vastaukset kysymykseen 8. (Google Forms)	27

Kuva 4. Kuvakaappaus kaaviosta, joka esittää vastaukset kysymykseen 9. (Google Forms)	28
--	----

## **Kuviot**

Kuvio 1. Työkokemus muissa asiakkuuksissa. (Kyselytutkimus)	24
Kuvio 2. Työkokemus nykyisessä asiakkuudessa. (Kyselytutkimus)	25
Kuvio 3. Kokemus työtavan vaikutuksesta luovuuteen. (Kyselytutkimus)	26
Kuvio 4. Luovuus vapaa-ajalla. (Kyselytutkimus)	29

## Käytetyt lyhenteet tai sanasto

Sanasto	Selitys
copywriting	Tarkoittaa tekstisuunnittelua, kaupallisen tekstin tuottamista. Sen tavoitteena on myydä ja mainostaa haluttua brändiä, tuotetta tai esimerkiksi palvelua. (Copy Campus, n.d.)
instrumentaalisuus	Uskomus siitä, että onnistunut suoritus johtaa haluttuun palkkioon. Jos henkilö kokee, että hänen suorituksensa (esim. työtehtävien suorittaminen) todella vaikuttaa siihen saako hän palkkion vai ei, hän on motivoituneempi toimimaan. Victor Vroomin odotusarvoteoria. (Channell, 2021.)
valenssi	Subjektiiivinen tekijä, joka kuvaa, kuinka arvokkaana tai merkityksellisenä yksilö pitää tiettyä palkkiota tai lopputulosta. Victor Vroomin odotusarvoteoria. (Channell, 2021.)

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tutkii luovuuden yhteyttä motivaatioon, sekä motivaatiojohtamista ja sen toteutumista etenkin mainostoimiston projektipäällikön näkökulmasta. Luovalla alalla työskentely voi olla hyvinkin haastavaa, eikä luova työ ikinä ole itsestäänselvyys. Kuinka paljon projektipäällikkö voi tehdä tiimensä motivaation eteen ja mistä luovuus tekijällä kumpuaa? Jos vapaus ruokkii luovuutta ja pakko tappaa motivaation, mitä käy jos asiakas toimittaa materiaalit valmiina, eikä ”vapaita käsiä” juurikaan tunneta? Miten tällaisissa tilanteissa käytetään luovuutta ja pysytään motivoituneina?

Pääsin suorittamaan medianomiopintoihin kuuluvan harjoittelun itseäni kiinnostavassa mainostoimistossa. Kyseisessä toimistossa olin töissä mielenkiintoisessa asiakkuudessa, joka poikkesi medianomiopinnoistani saamasta käsityksestä. Olin ymmärtänyt, että mainoskampanja luodaan asiakkaan briefin pohjalta niin, että mainostoimisto suunnittelee ja luo ilmeen, sekä copy-tekstin, ja toteuttaa projektin suunnitellussa aikataulussa. Hyvin äkkiä huomasin, että luovat projektit voivatkin poiketa tästä suuresti.

Opinnäytetyössäni haluan ensi kädessä syventää omaa ajattelutapaa ja lisätä tietämystä tulevaisuuden mainostoimiston projektipäällikön työstä.

Aihevalinnallani voin vaikuttaa siihen, kuinka voin tulevaisuudessa omalla toiminnallani parantaa projektitiimieni toimivuutta ja ymmärtää sen toimintaa myös yksilöiden kautta.

Opinnäytetyössäni tutkin luovuutta ja motivaatiota, ja niiden välistä yhteyttä etenkin mainostyön kontekstissa. Tarkastelen luovan työn rajoittamista sekä motivaatiotekijöitä. Tutkimuksessa syvennän motivaatioon liittyvää pohdintaa prosessiteorian kautta ja luon perustaa toimivalle ja tehokkaalle motivaatiojohtamiselle. Rakennettuani teoriapohjaa tutkimusongelmalleni, käsittelen luoville ammattilaisille tekemääni kyselytutkimusta ja siihen saamiani

vastauksia. Lopuksi pohdin tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä, sekä arvioin omaa oppimistani tehdyssä prosessissa.

Tutkimusmenetelmänä käytin kyselytutkimusta, joka on kohdennettu harjoittelusta tutun asiakkuuden luoville ammattilaisille. Asiakkuus ei ole opinnäytetyön kannalta merkittävässä roolissa, eikä tarkoituksena ole tutkia kyseisen asiakkuuden toimintatapoja tai luovaa prosessia, joten asiakkuutta ei tulla opinnäytetyössä paljastamaan. Tarkoitukseni on keskittyä kyseisen asiakkuuden parissa työskentelevien kokemuksiin ja näkemyksiin luovuudesta ja motivaatiosta. Tämän asiakkaan parissa hieman poikkeavaksi kokemani mainostoimistotyö innoitti selvittämään työtapojen vaikutuksia luovan työn ammattilaisiin. Kyseinen asiakas toimitti oikean logon, visuaalisen ilmeen ja tekstit, joista tiimi toteuttaa hyvinkin etukäteen päätetyn lopputuloksen, eikä tilaa vapaalle luovuudelle totutunlaisesti olekaan. Se ei kuitenkaan tarkoita, ettei luovaa työtä olisi ollut ollenkaan. Kyselytutkimuksen kysymykset voi lukea luvusta 4.2 Kyselyn rakenne.

Tutkimustyöni lähteinä käytin pääasiassa erilaisia verkkolähteitä. Tutkimuksella pyrin syventämään pohdintaani ja kyselytutkimuksesta saatuja vastauksia, tarkkaan rajatulla ja jäsennellyllä teoriapohjalla. Toivon mukaan tämä tutkimus tarjoaa syvällisemmän pohjan ymmärtää, kuinka tärkeitä johtamistavat ja motivaatio ovat luovan työn ja tehokkaan tiimityön kannalta mainostoimiston ympäristössä.

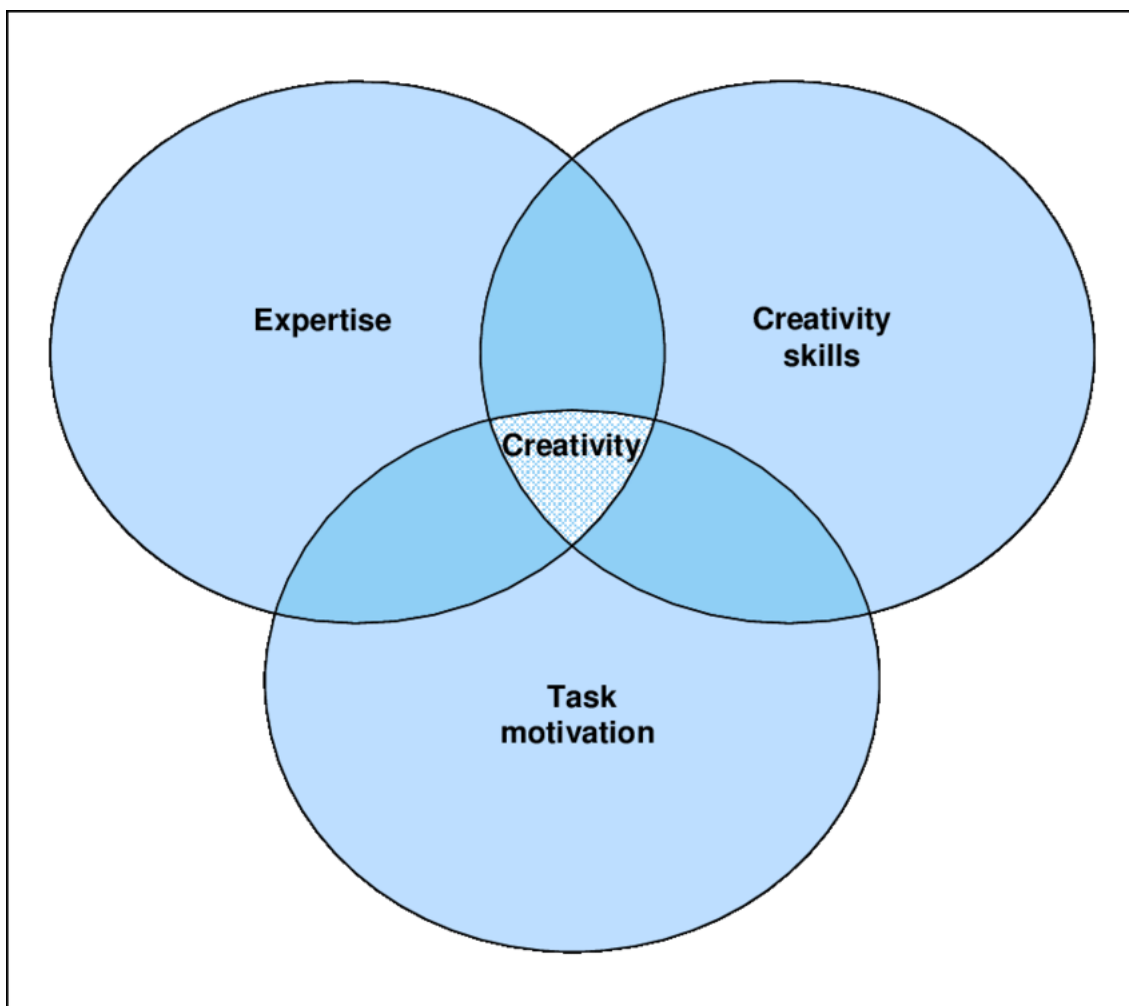
## 2 Luovuus ja motivaatio

Luovuuden määritelmät vaihtelevat usein hieman kontekstista riippuen, mutta lähes poikkeuksetta luovuutta pidetään ihmisen kyknä luoda jotain uutta. Se on yleensä joko kokonaan tai osittain tiedostamatonta toimintaa, jota ajetaan sisältä päin. Luovuutta on monenlaista, ja sitä löytää aina taidealoilta tekniikanmaailmaan asti. (Taskinen, 2023.) Mainostoimiston viitekehityksessä luovuus voidaan mielestäni määritellä vieläkin konkreettisemmin. Kuten Petri Pitkänen Avidlyn verkkoartikkelissa toteaa, myös mainostoimistoissa luovuus tarkoittaa ensi kädessä asiakkaan ongelmien ratkaisua. Se on kuitenkin myös luovaa suunnittelua ideasta aina visuaaliseen toteutukseen saakka. Sommittelua, värejä ja vaikuttavuuden käyttämistä. (Pitkänen, n.d.) Etenkin mainostoimiston kontekstissa luovuutta voisi mielestäni selittää innovatiivisena ajatteluna ja haasteiden ainutlaatuisena ratkaisuna.

Psykologi Teresa Amabile on kehittänyt teorian luovuuden synnystä, minkä mukaan luovuus syntyy yksilön kolmen eri komponentin yhteydestä. Luovuuden komponenttiteorian T. Amabile muotoili vuonna 1983. Se on suunniteltu kokonaisvaltaisesti hyödylliseksi sekä psykologiseen tutkimukseen, että organisaation luovuuden tutkimiseen. Komponenttiteoria kuvaa luovaa prosessia sekä erilaisia vaikutuksia prosessiin ja sen tuloksiin. (Amabile, 2012.) Mallin kolme komponenttia ovat *task motivation* eli tehtävämotivaatio, *expertise* eli asiantuntemus ja *creativity skills* tai useimmin *creative-thinking skills* eli luovat ajattelutaidot. (Kuva 1.) Luovuuden komponenttien merkitykset ovat seuraavat:

- Tehtävämotivaatio tarkoittaa, että tehtävä itsessään on yksilölle houkutteleva ja mielenkiintoinen, ja hänellä on halu se suorittaa. Tämä on sisäistä motivaatiota, mikä tarkoittaa, että jokin tekijä yksilön sisällä herättää halun toimia. Sisäistä motivaatiota käsittelem enemmän myöhemmin tässä luvussa 2 Luovuus ja motivaatio sekä luvussa 3.1 Motivaatiotekijät.

- Asiantuntemus puolestaan tarkoittaa yksilön henkilökohtaisen tiedon ja taitojen määrää, sekä niiden soveltamista. Teorian kontekstissa ne mahdollistavat tehokkaan ja luovan suorituksen tietyllä osa-alueella.
- Luovat ajattelutaidot taas tarkoittavat kykyä kehittää uusia ja omaperäisiä ratkaisuja, ideoita ja konsepteja.



Kuva 1. Component model of creativity (Research Gate)

Motivaatio käsittää ihmisen käyttäytymisen suuntaa ja syytä jonkin asian tekemiseen. Motivaatio ohjaa käyttäytymistämme jatkuvasti, joko tietoisesti tai tiedostamatta. Kun tarkastellaan motivaatiota, keskeiseksi nousee aina kysymys: miksi? Pyritään siis selvittämään, miksi ihminen toimii tietyllä tavalla. Jokaisella meistä on jonkinlainen käsitys motivaation merkityksestä ja siitä, miten siihen voidaan vaikuttaa, mutta motivaatiota käsitteenä saattaa olla haastava ymmärtää. (Schildt, 2020.) Motivaatio jaetaan usein ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon sen perusteella, mikä tekijä laukaisee innostuksen toimintaan. Sisäinen motivaatio syntyy toimijan sisällä, hänen omasta kiinnostumisesta aiheeseen, ja tällöin asian suorittaminen itsessään on palkitsevaa. Ulkoinen motivaatio on nimensä mukaan ulkoisen tekijän luomaa, ja tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi palkkaus ja esihenkilön tunnustus. Motivaatio on kuitenkin aina psyykkinen tila, eikä sitä voida pakottaa tai määrätä syntymään. Ulkopuolinen pakote onkin usein paras tapa tappaa motivaatio. (Heino, n.d.)

Vaikka usein saatetaan kokea motivaation puuttumista, se ei oikeasti nimenomaisessa merkityksessä kuitenkaan ole mahdollista. Kuten psykologi Mikael Heino blogissaan toteaa, ihmisillä on jo itsellään kaikki tarvittava motivaatio. Motivaation puute ei siis ole ongelma, vaan se, että pyrimme hyödyntämään sitä helpoimman tavan kautta. (Heino, n.d.) Oikotietä onneen ei tässäkään asiassa ole, vaan työn tulisi tarjota haastetta ja vaatia motivaation käyttämistä annetun työn loppuunsaattamiseksi. Tällöin henkilö kokee motivoitumista, ja tunnistaa halun tehtävän suorittamiseen.

Seuraavissa luvuissa tutkin luovuuden ja motivaation yhteyttä, sekä pohdin, mikä merkitys on luovan työn rajoittamisella.

## 2.1 Luovuuden ja motivaation yhteys

Sisäistä motivaatiota pidetään luovuuden tuottajana. Se tarkoittaa sitä, että ihmiset ovat tyypillisesti luovimmillaan, kun heitä motivoi työn itsensä synnyttämä kiinnostus, siihen liittyvät haasteet tai työn mielekkyys. Artikkelissa

*Lesson 21: What motivation does to your creativity* käsitellään motivaation ja luovuuden yhteyttä psykologi Teresa Amabilen tutkimusten kautta. Amabilen mukaan, mitä enemmän tekijä keskittyy ulkoisiin motivaatiotekijöihin, kuten palkintoihin tai rangaistuksiin, sitä vähemmän luova hän oikeastaan on. Tämän löydöksen hyvä havainnollistamisen apuväline on Amabilen toteuttama tutkimus, jossa hän pyysi tunnettuja taideasiantuntijoita arvioimaan 29:n ammattitaiteilijan töitä. Taiteilijat olivat kukin luoneet 10 tilaustyötä sekä 10 ei-tilaustyötä, mutta arvioijat eivät tienneet tätä etukäteen. Suurin osa oli arvioinut ei-tilaustyöt luovemmiksi kuin tilaustyöt. (McGuinness, n.d.)

Näin ollen suoraviivaisesti voitaisiin todeta, että keskittymällä pelkästään sisäisen motivaation ammentamiseen ja ulkoisten paineiden poissulkemiseen, pystyy aina tekemään luovempia lopputuloksia. Tällaisia tilanteita tuskin tulee työelämässä montaa eteen, sillä ulkoiset motivaattorit eli motivaatiotekijät ovat samalla myös niitä, mitkä tekevät luovista ammattilaisista ammattilaisia. He eivät luo vain huvin vuoksi, vaan se on heidän työnsä ja elantonsa.

Projektipäälliköiden ja esimiesten olisi hyvä osata reflektoida työnteon syitä ja luovien ammattilaisten motivaatiotekijöitä, jotta oikeita motivaattoreita käytetään oikeaan aikaan. Esimerkiksi luovan kampanjan hinnoittelussa pitää hiljentää sisäisen motivaation ääni ja antaa ulkoisten motivaattoreiden neuvotella asiakkaan kanssa työtä arvostava hinta.

Sisäinen motivaatio on siis todella suuressa merkityksessä, kun tutkitaan luovuuden syntyvyyttä, mutta ulkoisilla kannustimilla on myös oma tehtävänsä. Amabilen tutkimuksen synnyttämän periaatteen mukaan selvin merkitysero sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä on kuitenkin siinä, että vaikka esimerkiksi palkkio voi toimia houkuttimena ja sitä osataan arvostaa, se ei kuitenkaan yksinään pysty muuttamaan työntekijän kokemusta tylsästä työstä mielenkiintoiseksi. (McGuinness, 2015).

Minna Pylväinen tutki opinnäytetyössään luovuutta ja työmotivaatiota. Hänen tekemän tutkimuksen mukaan työpaikoilla voidaan edistää luovuutta luomalla ympäristöstä turvallinen, kannustava ja luottamuksellinen. Työympäristön olosuhteilla voidaan siis vaikuttaa sisäisen motivaation kehittymiseen.

Johtamiseen liittyvät tekijät voivat erityisesti tukea luovuuden syntymistä työyhteisöissä. On tärkeää, että johto tarjoaa työntekijöille haasteita, jotka vastaavat heidän omia kiinnostuksenkohteitaan. Samalla uusien taitojen oppimisen tulisi olla mahdollista ilman, että alkuvaiheen osaamattomuus aiheuttaa ylimääräistä painetta. (Pylväinen, 2020.)

Mielestäni on selvää, että hyvin toteutetulla johtamisella on merkittävä rooli sisäisen motivaation ja luovuuden tukemisessa työyhteisöissä. Tarjoamalla työntekijöille mielekkäitä ja sopivan haastavia tehtäviä, sekä mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ilman liiallista painetta, voidaan edistää sekä yksilön, että koko organisaation hyvinvointia ja innovatiivisuutta.

## 2.2 Luovan työn rajoittaminen

Mainostoimistojen viitekehyksessä asiakaslähtöiseen luovaan työhön voi sisältyä esimerkiksi brändäys, konseptointi, visuaalinen suunnittelu sekä copywriting. Työnteon rajoitukset tulevat ensi kädessä asiakkaalta, mutta myös mainostoimistojen omat resurssit vaikuttavat tilanteisiin suuresti. Muun muassa aika, raha, tekijäresurssit, kampanjan konsepti ja mediavalinnat vaikuttavat siihen, miten paljon luovaa työtä asiakkaan toiveeseen voidaan kohdistaa ja millaisia lopputuloksia syntyy.

Jos ajatellaan, että yksinkertaistettuna mainostoimiston luova työ käsittäisi mainoksen konseptin, värimaailman, fontit, kuvat ja grafiikat, kuulostaa työ siltä, että ideoinnille ja luovalle ajattelulle on vaikka kuinka paljon tilaa. Ja usein näin onkin, mutta haasteena on lähes aina se, että toteutus vaatisi niin paljon aikaa ja rahaa, että työtä on joltain osin pakko rajoittaa. Työn rajoittaminen kuitenkin muodostaa luovalle työlle toiminta-alueen ja asettaa ehtoja joiden sisällä lopputulos tulee saavuttaa.

E erityisen kiinnostavaa minusta oli kuulla kyselyn kohderyhmäksi valittujen ammattilaisten kokemuksia ja näkemyksiä liittyen luovan työn rajoittamiseen. Heidän tyypillinen luovan työn prosessi on se, että asiakas toimittaa copy-tekstit, visuaalisen ilmeen osittain tai kokonaan, tekniset tiedot sekä logon, ja

niistä suunnittelija luo briefin mukaisen lopputuloksen. Jokainen kyselyyn vastannut kertoi työssään käytetyn työskentelymallin vaikuttavan rajoittavasti omaan luovuuteensa. Osittain tästä syystä luovuutta varmasti toteutetaan myös muulla tavoin, kuten esimerkiksi harrastuksissa vapaa-ajalla. Osa ammattilaisista oli kuitenkin pystynyt kääntämään rajoittavan toimeksiannon myös vahvuudeksi, ja lähes jokaisesta vastauksesta huomasin, että vaikka kokonaan uutta ideaa tai kampanjaa pääsee luomaan vain hyvin harvoin, työtä ei siitä huolimatta koeta epämiellyttäväksi. Se haastaa tarpeeksi, ja on pakottanut *inside the box* -ajatteluun, jolloin luova ratkaisu pitää löytää ja puristaa annettujen, hyvien tiukkojenkin raamien sisältä. Kyselyyn vastanneet luovat ammattilaiset ymmärsivät myös sen, että vaikka mainoksen layout eli asettelu olisi etukäteen ohjeistettu, vaatii ammattitaitoa ja visuaalista silmää tehdä se hyvännäköiseksi.

Käsittelen kyselytutkimuksen vastauksia ja tuloksia enemmän luvussa 4.

## 3 Motivaatiojohtaminen

### 3.1 Motivaatiotekijät

Motivaatio tarkoittaa sitä sisäistä tai ulkoista voimaa, joka ohjaa ja kannustaa ihmistä toimimaan tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaatio on moninaista, ja usein jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Motivaatiota käsitellen tarkemmin luvussa 2 Luovuus ja motivaatio. Molemmat, sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio, käsittävät useita erilaisia motivaatiotekijöitä, jotka vaihtelevat yksilön henkilökohtaisen kokemuksen ja arvomaailman mukaan. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi mielenkiinto, henkilökohtaiset arvot ja oppiminen. Luovuusvalmentaja Mark McGuinness listaa sisäisiksi motivaatiotekijöiksi lisäksi muun muassa vapauden, haasteen, inspiraation ja tarkoituksen, ja ulkoisiksi motivaatiotekijöiksi rahan, kuuluisuuden, maineen ja mahdollisuudet. (McGuinness, 2015.) Rahan lisäksi muutkin fyysiset palkkiot, kuten esimerkiksi lahjat, ovat ulkoisia motivaatiotekijöitä. Myös esimieheltä saadut tunnustukset tehdystä työstä ovat yksi esimerkki ulkoisista motivaatiotekijöistä. Motivaatiotekijä on siis jokin yksittäinen syy, mikä saa ihmisen innostumaan ja tekemään jotain.

Yksilöllä voi olla monia motivaatiotekijöitä, ja ne voivat myös vaihdella esimerkiksi tilanteen, elämän vaiheen tai ympäristön mukaan. Tästä johtuen ymmärrys yksilöllisistä motivaatiotekijöistä sekä niiden tehokas hyödyntäminen ovat keskeisiä hyvässä johtamisessa (Maukonen, 2020). Yksilöllisten motivaatiotekijöiden ymmärtäminen vaatii kuitenkin paljon ymmärrystä aiheesta sekä hyvää johtamistaitoa. ”Yksilön motivaatiotekijöiden selvittäminen onkin yksi esimiestyöskentelyn kulmakivistä.” (Nevala, 2025).

### 3.2 Prosessiteoriat

Prosessiteoriat ovat motivaatioteorioita, jotka tutkivat sitä, miten ihminen saadaan toimimaan, mikä siihen vaikuttaa ja miten toiminta saadaan

päättymään. Prosessiteoriat keskittyvät selittämään työmotivaatiota, sekä sen kohteiden, voimakkuuden ja kestävyysvuorovaikutuksia (Schildt, 2010). Yksi tunnetuimmista prosessiteorioista on Victor Vroomin odotusarvoteoria, jonka kautta käsittelen tutkimusongelmaani. Odotusarvoteorioiden mukaan ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavat heidän odotuksensa siitä, mitä seurauksia heidän toiminnallaan on. (Wiik, 2023).

### Victor Vroomin odotusarvoteoria

Victor Harold Vroom (synt. 1932) on kanadalainen psykologi ja professori, joka loi odotusarvoteorian vuonna 1964. Victor Vroomin odotusarvoteoria keskittyy selittämään ihmisten käyttäytymistä ja toimintatapoja työpaikalla, erityisesti liittyen motivaatioon, johtajuuteen ja päätöksentekoon. Vroomin odotusarvoteoria perustuu kolmeen keskeiseen tekijään, jotka ovat odotus, instrumentaalisuus ja valenssi. Toimijan motivaatio syntyy näiden kolmen tekijän tasapainoisena yhdistelmänä, ja mikäli jokin osa-alueista puuttuu kokonaan tai on heikko, motivaation todetaan laskevan merkittävästi. (Channell, 2021.)

Odotusarvoteorian kontekstissa odotus käsittää työntekijän omaa uskoa siitä, että hänen ponnistelunsa johtaa haluttuun lopputulokseen. Instrumentaalisuus tarkoittaa puolestaan uskoa siitä, että hyvä suoritus mahdollistaa palkintoja tai muita haluttuja seurauksia. Valenssi viittaa tavoitteen omaan arvoon, eli kuinka houkuttelevaksi toimija itse sen kokee.

Esimerkiksi graafisen suunnittelijan kannalta katsottuna odotusarvoteorian tekijät voisivat olla seuraavanlaisia.

- Odotus: Suunnittelija uskoo, että hänen työpanoksellaan ja taidoillaan pystyy luomaan visuaalisesti onnistuneita lopputuloksia. Jos hän ajattelee, että hänen kykynsä ja työpanoksensa oikeasti tuottavat halutun lopputuloksen, on hänen työmotivaationsa silloin hyvin korkealla.

- Instrumentaalisuus: Suunnittelija uskoo, että luomalla erittäin hyvän visuaalisen toteutuksen, hänen työnsä saa tunnustusta ja se mahdollistaa uralla etenemisen. Hän saattaa uskoa myös, että hyvällä työllä voi saada palkankorotuksen. Jos taas suunnittelija ei usko työn palkitsemiseen, hänen työmotivaationsa laskee.
- Valenssi: Tapauksen graafinen suunnittelija arvottaa omaa urakehitystä ja luovan työn tuomaa vapautta. Hän kokee onnistuneensa saadessaan työstään tunnustusta, mutta mikäli palkkio ei ole hänelle itselle arvokasta, kuten esimerkiksi joku uusi ja mielenkiintoinen suuri projekti, hänen motivaationsa kärsii. Kun kaikki nämä kolme osa-aluetta täyttyvät graafisen suunnittelijan työssä, hän on motivoitunut ja tekee työssään parhaansa.

Tämä prosessiteoria soveltuu mielestäni luovan työn motivaation tutkimiseen erinomaisesti, sillä sen kolme keskeistä osa-aluetta auttavat selittämään, miksi luovilla aloilla työskentelevät ammattilaiset voivat kokea motivaationsa vaihtelevan huomattavasti riippuen siitä, kuinka he kokevat omien kykyjensä ja ponnistelujensa johtavan toivottuihin tuloksiin, miten he arvioivat työstään saamiaan palkkioita ja kuinka tärkeitä nämä palkkiot ovat heille henkilökohtaisesti ja ammatillisesti. Teoria tarjoaa siis kehyksen, joka auttaa ymmärtämään luovan työn ainutlaatuista ja usein epävarmaa luonteenpiirrettä, ja se antaa työkaluja luovien alojen ammattilaisten motivoimiseen, parhaalla mahdollisella tavalla. Kun työtä rajoittaa liikaa tai aikataulu on liian tiukka, teorian kokonaisuus katkeaa ja motivaatio laskee.

### 3.3 Motivaatiojohtaminen

Motivaatiojohtaminen pyrkii luomaan yhteisöstä mahdollisimman innovatiivisen ja tehokkaan, pitämällä motivaatiota korkeassa merkityksessä. Se vaikuttaa lisäksi myös luovuuden, keskinäisen luottamuksen, yhteistyön ja arvostuksen lisääntymiseen.

Jori Leskelän mukaan motivaatiojohtaminen koostuu neljästä periaatteesta, jotka ovat aito pyrkimys korostaa yksilöiden motivaatiotekijöiden huomioimista, avoin keskustelu luonne-eroista, luovuudelle suopuisan ympäristön rakentaminen sekä osallistava ja kannustava johtaminen. Yksilöiden taitoja ja kykyjä tunnistamalla, ja luonne-erojen huomioimisella, voidaan siis johtaa yhteisöä yhdessä paremmaksi. (Leskelä, 2020.)

Konsultti Mika Nevalan näkemyksen mukaan työntekijä, jolle lopputulokset ja tavoitteet ovat selkeitä, on myös parempi johtamaan itseään ja toimimaan innovatiivisena työntekijänä. Siksi työyhteisö tulisi rakentaa sisäistä motivaatiota tukevaksi ja yksilöiden motivaatiotekijät huomioivaksi. (Nevala, n.d.)

Kuten ylläolevat lähteet osoittavat, hyvällä johtamisella, motivaatiotekijöiden tunnistamisella sekä mainittujen periaatteiden toteutumisella voidaan varmistaa korkea työmotivaatio ja odotusarvoteorian kolmen osa-alueen täyttyminen. Myös kyselytutkimukseen vastanneiden näkemys työmotivaatiosta ja sen muodostumisesta oli hyvin samankaltainen. Eniten esiin nousseet asiat olivat tiimihenki, työn monipuolisuus ja haastavuus, palkkaus, selkeys sekä erityisesti projektipäällikön ja suunnittelijan välinen yhteistyö ja tuki. Hyviä keinoja työmotivaation nostamiseen ovat muun muassa:

- johdonmukaisten ja selkeiden ohjeiden sekä tarpeellisen koulutuksen tarjoaminen
- palautteenanto ja kannustus
- tavoitteissa tukeminen
- tiimihengen kehittäminen
- resurssien ja työkalujen antaminen
- avoin viestintä
- sekä ymmärrys yksilön henkilökohtaisista tarpeista ja arvoista.

Palkitsemisen näkökulmasta olisi hyvä räätälöidä palkinnot yksilöille ja tehtäviin sopiviksi, tai antaa työntekijöiden itse vaikuttaa siihen, mikä toivottu palkinto on. Käsittelen kyselytutkimuksen vastauksia ja tuloksia enemmän luvussa 4 Kysely luoville ammattilaisille.

Yksinkertaistettuna motivaatiota voidaan siis herättää lisäämällä työntekijän tai tiimiläisen luottamusta omiin kykyihinsä, osoittamalla yhteyden suorituksen sekä palkitsemisen välille, ja tarjoamalla yksilöille merkityksellisiä palkkioita.

Onnistuneen motivaatiojohtamisen toteutuminen vaatii näin ollen jatkuvaa aktiivista johtamista, yksilöllistä lähestymistä ja vuorovaikutusta.

## 4 Kysely luoville suunnittelijoille

Medianomiopintojani täydentävässä harjoittelussa syntyneet ajatukset luovien mainostoimistotöiden eroavaisuuksista saivat pohtimaan tutkimusmenetelmiä, jotka palvelisivat minun opinnäytetyötäni parhaiten. Tutkimusongelmaa ajatellen olin tilanteessa, jossa minulla olisi pääsy ensikäden tietoon käytännön tilanteista ja asiakastöistä, sekä luovien ammattilaisten näkökulmiin liittyen tutkimusongelmaani. Arvokkain tieto tulee kuitenkin suoraan työkentältä. Näin ollen päätin hyödyntää tutkimusmenetelmänä kyselyä, johon laadin valmiit monivalintakysymykset varmistaakseni kysymyspatteriston laajuuden ja asiaankuuluvuuden, sekä muutaman kappaleen avoimia kysymyksiä mahdollistaakseni hiljaisen tiedon esiin tulemisen. Kyselyn lähetin yhteensä 15 suunnittelijalle, joista yhdeksän (9) vastasi siihen.

Kyselytutkimus tutkimusmenetelmänä oli mielestäni toimiva siitä syystä, että uskoin saavani enemmän autenttisia vastauksia, kuin esimerkiksi haastatteluista. Kyselyn tulosten yhteenveto ja vastausten hajonta antaisivat tietoa, joilla voisin vertailla motivaatioteorioita ja motivaatiojohtamisen keinoja, sekä syventää ymmärrystä siitä, miten hyvin ne pätevät mainostoimistoissa esiintyvän luovan työn motivaatiojohtamisessa. Tein kyselyn Google Formsissa ja tiesin heti, että mahdollistaakseni aitojen ja vilpittömien vastausten saannin, tulisi minun luoda kysely täysin nimettömäksi. Asiakkuuden ja henkilötietojen salassapidon vuoksi tämä oli myös tärkeää.

Kyselytutkimuksen kysymykset ovat listattuna lukuun 4.2. Kyselyn rakenne. Luvuissa 4.3 Monivalintakysymykset ja 4.4 Avoimet kysymykset käyn läpi saamiani vastauksia, mutta säilyttääkseni myös vastaajien keskinäisen anonymiteetin, en julkaise sellaisia vastauksia, joista voidaan tunnistaa vastaaja. Lähetin kyselyn sähköpostitse, ja siihen oli aikaa vastata puolentoista kuukauden ajan. Kyselytutkimuksen tuloksia keräsin lokakuussa 2024.

Seuraavissa luvuissa esittelen kohderyhmän, käyn läpi kyselytutkimuksen rakenteen sekä analysoin kyselystä saatuja vastauksia.

#### 4.1 Kohderyhmän esittely

Kohderyhmäksi valikoitui 15 hengen vastaajaryhmä, jotka tutkimushetkellä työskentelivät luovassa roolissa minulle harjoittelun kautta tutuksi tulleissa asiakkuudessa ja projektitiimeissä. Kaikki kohderyhmän jäsenet eivät kuitenkaan kuuluneet keskenään samaan luovaan tiimiin, vaan asiakkuus on mainostoimiston sisällä jaettu pienempiin tiimeihin, divareihin. Jokaisessa divarissa työskentely on keskenään hieman erilaista, mutta teoriassa ne toimivat saman kaavan mukaan. Asiakkuuden tai ylipäätään mainostoimiston projektipäälliköitä ei sisällytetty tähän kyselyyn heidän erilaisen työnkuvan takia. Osalla kohderyhmästä on jo monen vuoden kokemus luovalta alalta ja osa taas on tuoreempia ammattilaisia. Laatimani kysely oli täysin nimetön, joten kummankaan ryhmän, kyselyyn vastanneiden tai vastaamatta jättäneiden, henkilöllisyydet eivät ole minulla tiedossa. Tämän anonymiteetin halusin varmistaa jatkuvan myös vastaajien mahdollisesti lukiessa valmista tutkimustyötäni, ja toistensa vastauksia. Näin ollen en voi julkaista sellaisia vastauksia, joista pystytään tunnistamaan vastaaja esimerkiksi kirjoitustyylin tai kokemusmäärän perusteella.

Kaiken kaikkiaan viidestätoista (15) henkilöstä yhdeksän (9) vastasi kyselyyn. Kaikki yhdeksän kyselyn aloittanutta, tekivät kyselyn myös loppuun asti. Kyselyn rakenne on esiteltynä seuraavassa luvussa 4.2 Kyselyn rakenne.

#### 4.2 Kyselyn rakenne

Kyselytutkimuksen valinnasta ja suunnittelusta kerron luvussa 4 Kysely luoville ammattilaisille. Kysely koostui kolmesta osiosta ja oli pääasiassa monivalintaperiaatteinen. Valtaosaan kysymyksistä oli pakko vastata. Lisäksi muodostin muutamia avoimia kysymyksiä, joihin pystyi itse kirjoittamaan omat vastauksensa. Määrittelemiini avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli myös pakollista. Loppuun tein vielä vastauslaatikon vapaalle pohdinnalle, jota kyselyni toivon mukaan vastaajissa herätti.

Ensimmäisessä osiossa selvitettiin vastaajien taustoja. Kuinka kauan he ovat työskennelleet kyseisessä asiakkuudessa, ja kuinka kauan ylipäätään luovalla alalla. Koska halusin tietoa kokemuksista tässä asiakkuudessa, ja tutkimusongelmani kontekstissa, päätin myös kartuttaa sitä, kuinka monella oli aiempaa kokemusta jostain muusta asiakkuudesta. Tässä osiossa oli valmiiksi annetut vastausvaihtoehdot viimeistä kysymystä lukuunottamatta.

Toinen osio koostui kysymyksistä liittyen nimenomaan luovuuteen ja motivaatioon. Halusin tietää vastaajien kokemuksia ja näkemyksiä siitä, miten kyseisen asiakkaan tapa briefata vaikuttaa heidän työhönsä ja luovuuteensa työssä. Lisäksi halusin perehtyä motivaation muodostumiseen työtehtävissä. Osiossa oli sekä avoimia, että vastausvaihtoehdoin varustettuja kysymyksiä.

Kyselyn viimeinen osio oli avoimia vastauksia varten. Tällä jaottelulla tavoittelin myös sitä, että aiemmat kysymykseni ovat herättäneet ajatuksia ja pohdintoja, joita ei ehkä aiemmin ollutkaan herännyt.

Kyselytutkimuksen eri osiot ja kysymykset on listattuna alle.

#### *Ensimmäinen osio*

1. *Kuinka kauan olet työskennellyt alalla?*
2. *Kuinka kauan olet työskennellyt kyseisessä asiakkuudessa?*
3. *Oletko työskennellyt muissa asiakkuuksissa (pääsääntöisesti)?*
4. *Oletko työskennellyt tämän asiakkuuden muissa tiimeissä?*
5. *Jos vastasit kyllä, koetko että tiimeissä on joitain eroavaisuuksia (luovaa työtä ajatellen)?*

#### *Toinen osio*

6. *Koetko, että omaan luovuuteesi on vaikuttanut se, että asiakkaalta tulee valmiina fontit, visut, ilme?*
7. *Jos vastasit kyllä, niin miten?*
8. *Onko asiakkaan tyyppillinen tapa briiffata muuttanut sitä, miten innolla lähdet toteuttamaan briiffiä, jossa saatkin asiakkaalta "vapaat kädet"?*
9. *Koetko, että motivaatio ja luovuus kulkevat käsi kädessä?*

10. Minkä asian/asioiden koet eniten vaikuttavan omaan työmotivaatioosi?

11. Harjoitatko omaa luovuuttasi vapaa-ajalla jotenkin?

### Kolmas osio

12. Onko mielessäsi jotain sellaista, minkä toivoisit tiimisi projektipäällikön tietävän luovuudesta ja motivaatiosta?

13. Mikä on tässä asiakkuudessa mielestäsi haastavinta?

14. Tein tilaa pohdinnalle. Mikäli kyselyni herätti sinussa aiheeseen liittyvää pohdintaa, lukisin siitä mielelläni!

**Kysely luovuudesta ja motivaatiosta**

Moikka!

Tein opinnäytetyötäni varten kyselyn teille, luovan työn ammattilaisille. Opparini aihe on: **Motivaatiojohtaminen luovalla alalla, asiakkaana tunnettu kosmetiikkabrändi\***. Tulen tarkastelemaan aihetta lähinnä omasta, tulevan projektipäällikön, näkökulmasta. Nyt haluaisinkin kuulla teidän näkemyksiä aiheesta, josta kukaan muu ei tiedä paremmin. Suurensuuri kiitos siis siitä, että vastaat ja jaat arvokasta tietoasi. ❤️

*\*Nimi saattaa muovautua vielä*

Tutkimusongelmani liittyy seuraaviin pohdintoihin: Miten johtaa motivaatiota ja luovuutta asiakkuudessa, jossa ilme, visut ja tekstit tulevat valmiina asiakkaalta? Kärsiikö tiimiläisten luovuus, jos asiakkaan puolesta sitä "rajoitetaan"? Kokeeko alan ammattilaiset näitä asioita ongelmaksi? Kulkevatko luovuus ja motivaatio käsi kädessä?

**Kysely on nimetön. Myöskään kyseistä asiakkuutta ei tulla mainitsemaan nimeltä.**

*\* Pakollinen kysymys*

Kuva 2. Kuvakaappaus, joka sisältää kyselyn esittelyn. (Google Forms)

### 4.3 Monivalintakysymykset

Kyselytutkimuksessa oli yhteensä 14 kysymystä ja niistä kahdeksan (8) oli monivalintakysymyksiä. Näistä kahdeksasta monivalintakysymyksestä kaikki olivat sellaisia, että niihin vastaaminen oli pakollista. Kunnioittaakseni vastaajien keskinäistä anonymiteettiä, en julkaise yksityiskohtaisesti niitä vastauksia, joista voidaan yksilöidä tai tunnistaa vastaaja.

Suurin osa vastaajista on työskennellyt alalla viisi vuotta tai kauemmin, kuten myös kyseisessä asiakkuudessa. Yksityiskohtaisemmin en voi vastaajien tuloksia erotella. Kyselyn kysymykset voi lukea luvusta 4.2 Kyselyn rakenne, siinä muodossa kun se on vastaajille lähetetty.

Alle olen liittännyt kaavioita, joissa on esitettyinä joidenkin monivalintakysymysten vastaukset. Kaaviot kuvaavat hyvin vastausten jakaumaa, ja helpottaa tulosten analysointia. Kaikkien kysymyksiä vastauksia en voinut kaaviona esittää vastaajan tunnistettavuuden vuoksi.



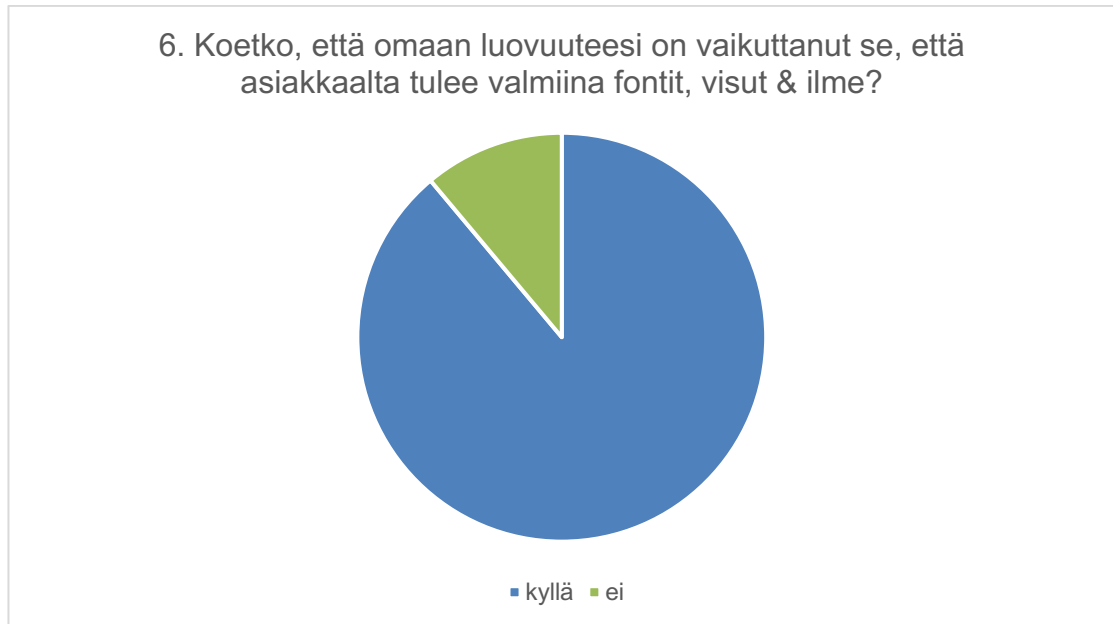
Kuvio 1. Työkokemus muissa asiakkuuksissa. (Kyselytutkimus)

Työkokemus muissa asiakkuuksissa jakautui yllättävän tasaisesti. (Kuvio 1.) Olin olettanut, että muissa asiakkuuksissa työskennelleitä olisi ollut suurempi joukko. Tämän kuvion osoittama kokemusero ei kuitenkaan ole absoluuttinen totuus asiakkuudessa työskentelevien luovien ammattilaisten kokemuksesta. Kuusi (6) kyselyn saanutta ammattilaista jätti vastaamatta kyselyyn, ja näin ollen kokemuksen jakautuminen voi olla todellisuudessa ihan erilainen.



Kuvio 2. Työkokemus nykyisessä asiakkuudessa. (Kyselytutkimus)

Kyselytutkimuksen kysymyksen 4. vastaukset kertovat, että asiakkuudessa työskentelee enemmän sellaisia tekijöitä, jotka eivät ole vaihtaneet tiimiä, kuin sellaisia jotka ovat saman asiakkuuden sisällä työskennelleet useammassa tiimissä. (Kuvio 2.) Tämä mielestäni kertoo tyytyväisyydestä omaan työnkuvaan ja tiimiin. Lisäksi tulos viittaa onnistuneeseen tiimin kokoamiseen. Vastaus ei kuitenkaan ole täysi totuus, sillä kuusi kyselyn saanutta jätti vastaamatta kyselyyn.

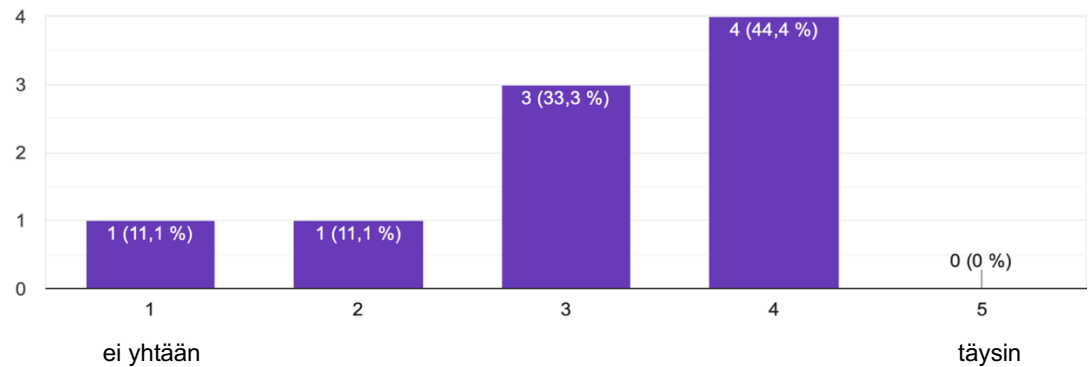


Kuvio 3. Kokemus työtavan vaikutuksesta luovuuteen. (Kyselytutkimus)

Kokemus työtavan vaikutuksesta suunnittelijan omaan luovuuteen oli suuri. Selkeästi suurin osa kysymykseen vastannut kokee, että omaan luovuuteen vaikuttaa se, mitä asiakas tehtävää varten toimittaa. (Kuvio 3.) Materiaalien määrä vaikuttaa siihen, kuinka paljon saa toteuttaa omaa luovuutta tehtävää suorittaessa. Kysymys tai vastaukset eivät kuitenkaan paljastaneet onko koettu vaikutus negatiivinen vai positiivinen. Täydentävään kysymykseen (Kysymys 7.) saadut vastaukset paljastivat vain, että työnkuva on ollut tiedossa töihin tullessa eikä täten asiakkaan toimintatapa tunnu liian rajoittavalta. Vastauksissa pohdittiin osuvampaa titteliä toimenkuva huomioiden, sekä rinnastettiin kyseinen toimintatapa graafiseen ohjeistoon, jota muutenkin tulisi mainostoimistojen asiakastöissä noudattaa.

8. Onko asiakkaan tyypillinen tapa briiffata muuttanut sitä, miten innolla lähdet toteuttamaan briiffiä, jossa saatkin asiakkaalta "vapaat kädet"?

9 vastausta

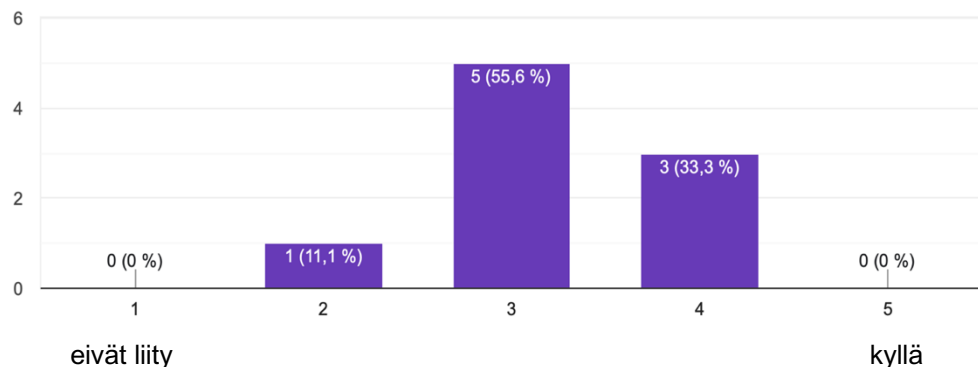


Kuva 3. Kuva kaaviosta, joka esittää vastaukset kysymykseen 8. (Google Forms)

Kuten aiemmin todettu, asiakkaan briefaustapa vaikuttaa tekijän luovuuteen. Ylläolevan kaavion mukaan se on vaikuttanut myös omaan innostukseen lähteä toteuttamaan sellaista harvinaisempaa briefiä, missä luova ammattilainen saa vapaat kädet. Vastaukset kertovat siitä, että poikkeuksellisen vapaa toimeksianto koetaan vähän mielenkiintoisempänä kuin tutumpi ja tavanomaisempi. Vastausjakauma on mielestäni yllättävän tasainen, ja sen olisi oletettavasti ollut suurempi.

9 Koetko, että motivaatio ja luovuus kulkevat käsi kädessä?

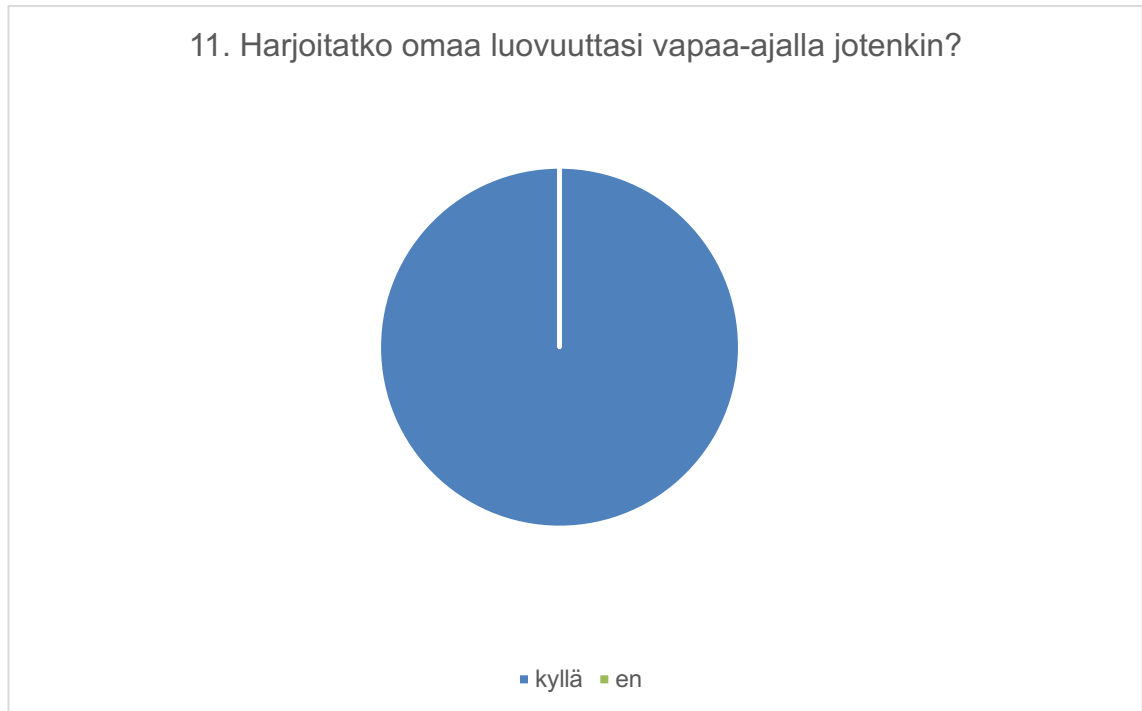
9 vastausta



Kuva 4. Kuva kaaviosta, joka esittää vastaukset kysymykseen 9. (Google Forms)

Yllä oleva kaavio näyttää vastausjakaumaa ammattilaisten kokemasta motivaation ja luovuuden yhteydestä. (Kuva 4.) Minusta oli yllättävää, että vastaukset ovat jakautuneet kuvatuunlaisesti. Ennen vastausten analysointia olin varma, että suurin osa, ellei kaikki, vastauksista olisi ollut asteikkoluvun viisi (5) eli ”Kyllä” kohdalla. Yleisesti ottaen sisäistä motivaatiota kuitenkin pidetään luovuuden tuottajana, ja psykologi T. Amabilen teorian mukaan motivaatio on yksi tärkeistä tekijöistä, kun tutkitaan luovuuden syntymistä (Amabile, 2012). Luovuutta ja motivaatiota, sekä niiden yhteyttä tutkin enemmän luvussa 2 Luovuus ja motivaatio sekä luvussa 2.1 Luovuuden ja motivaation yhteys.

Vastausten jakautuminen tällä tavalla kertoo mielestäni siitä, että luovat ammattilaiset kokevat voivansa ammentaa luovuutta motivaation lisäksi niin paljon muualtakin, ettei motivaation ja luovuuden yhteyttä koeta niin suoraviivaiseksi. On myös mahdollista, että omaa motivaatiota ei ymmärretä luovuuden synnyttäjäksi.



Kuvio 4. Luovuus vapaa-ajalla. (Kyselytutkimus)

Kysymyksen 11. vastaukset osoittavat, että luovuus on tärkeää luoville ammattilaisille myös vapaa-ajalla. Kaikki vastanneista kertoi harjoittavansa luovuutta vapaa-ajalla.

#### 4.4 Avoimet kysymykset

Avoimia kysymyksiä kyselytutkimuksessa oli kaiken kaikkiaan kuusi (6). Niistä kaksi (2) toimi monivalintakysymystä täydentävänä kysymyksenä. Kolme (3) avointa kysymystä oli asetettu sellaiseksi, että niihin vastaaminen oli pakollista. Viimeinen kyselytutkimuksen avoin kysymys oli vapaata pohdintaa varten. Varmistaakseni vastaajien välisen anonymiteetin toteutumisen, en julkaise vastauksia suorina lainauksina, vaan referoin vastaukset parhaan kykyni ja kokemani tärkeyden mukaan.

Eryyisesti haluan avoimien kysymysten vastauksista nostaa esille kyseisen asiakastyön haastavuudet. Koska luovuus monesti vaatii jonkinlaista haastetta tai ongelmaa, joka luovalla työllä pyritään ratkaisemaan, halusin kuulla mitä

luovat ammattilaiset sanovat tästä asiasta. Missä määrin haaste tuo potkua työhön, ja missä vaiheessa jokin seikka estää tai vaikeuttaa työntekoa. Suurimmat kyselystä esiin tulleet haasteet olivat kiire ja suureksi koettu työn määrä. Myös motivaation ylläpitäminen ja edellä mainituista asioista aiheutuva väsymys koettiin haastavimmiksi asioiksi. Vastauksista huomaa selkeästi mainostoimistojen asiakastöiden luonteen. Ulkopuolelta tuleva paine ja kiire sekä rajalliset resurssit luovat haasteita luovuuden virtaan ja mielen vapauteen. Kaikenlainen ongelmanratkaisu tuntuu haastavalta, mikäli vieressä tikittää aikapommi.

Itselleni henkilökohtaisesti kiinnostavin kysymys oli se, joka sivusi selkeästi eniten omaa rooliani luovan työn tiimeissä. Pyysin kertomaan asioita, joita luovat ammattilaiset haluaisivat projektipäällikön tietävän luovuudesta ja motivaatiosta. Etukäteen ajattelin, että vastaukset voisivat olla keskenään hyvin samanlaisia, mutta tässäkin asiassa näkemyksiä oli yhtä monta kuin oli vastaajia. Hyvältä tuntui huomata, että jokaisessa vastauksessa korostui tiimityön merkittävyys, joko suoraan tai välillisesti. Se tuntuu hyvältä siksi, että siihen pystyn ja haluan omalla toiminnallani vaikuttamaan, toisin kuin esimerkiksi resurssien lisäämiseen. Yksi ehkä hieman itsestäänselväkin, mutta erittäin tärkeä nosto liittyi luovaan prosessiin. Työhön vaikuttaa aivan kaikki, aina aamupalasta projektin aikatauluun. Luovuutta ei voi itsestään ulos pakottaa, joten on hyvä ymmärtää, että joskus luovuus vie paljon enemmän aikaa, kun joskus taas kaikki palaset loksatelevat paikalleen hyvinkin äkkiä. Tämä tietysti luo haastetta myös projektinhallinnallisesti, sillä aikaa ei aina pysty arvioimaan tai lupaamaan luovan prosessin vaatimalla tavalla. Uskon, että luovan työn alkaessa olisi hyvä kommunikoida keskenään ja sparrailla myös sitä, paljonko suunnittelija uskoo tarvitsevansa aikaa työhön. Ilo oli myös lukea, kuinka paljon luovat ammattilaiset arvostavat projektipäällikön näkemystä ja tulkintaa niin briefistä, kuin tehdystä työstäkin. Vastaajat kertoivat lisäksi, että pelkästään projektipäällikön mielenkiinto luovaan prosessiin ja tekijän taitoihin koetaan motivaatiota nostavana. Tällöin tulee helpommin annettua myös toivottua palautetta sekä tunnustusta. Ja silloin, oma työ tuntuu merkittävältä.

Kysymykset herättivät vastaajissa paljon pohdintaa muun muassa siitä, missä menee työssä koetun luovuuden ja rutiininomaisen tekemisen raja. Eräs vastaajista pohti vastauksessaan sitä, onko työ sittenkään niin luovaa, jos käyttää valmiita materiaaleja ja toimii vain asiakkaan oikeana kätenä, tehden heidän ideastaan totta. Itse koen sen taas niin, että tekijän täytyy olla todella taitava voidessaan toteuttaa jonkun toisen luovia ideoita, ja luomaan jotain uutta! Toivon, että kyselyni aiheutti lisäpohdintoja luovan työn tekemiseen vaikuttavista asioista. Vastauksien perusteella pohdintaa syntyi myös pelosta tiimin passivisoitumiseen. Työtä on tehty pitkään ja pitkälti samalla porukalla. Pelko yhteistyön merkityksen unohtumisesta ja passivoitumisesta on varmasti aiheellinen, mutta onneksi siihenkin voi työyhteisöissä vaikuttaa. Tiimityötä voi aina kehittää paremmaksi. Kaikkien projektipäälliköiden olisi hyvä muistaa tämä, toimi tiimi sitten millä alalla tahansa. Tiimin olisi hyvä päättää yhdessä mikä osa työstä on rutiinia, ja mikä osa luovien prosessien, yhteistyön ja arvostuksen aikaa.

## 5 Johtopäätökset ja arviointi

Tämä opinnäytetyö tarkastelee luovuuden ja motivaation välistä yhteyttä sekä motivaatiojohtamisen roolia, erityisesti mainostoimiston projektipäällikön näkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään syventämään ymmärrystä siitä, kuinka motivaatio vaikuttaa luovuuden syntymiseen ja ylläpitämiseen luovassa työympäristössä. Lisäksi tarkastellaan, kuinka projektipäällikön johtamistavat voivat tukea tai estää luovuutta ja motivaatiota tiimissä. Näiden tavoitteiden kautta toivon voivani kehittää omaa ajattelutapaani ja syventää tietämystäni tulevaisuuden mainostoimiston projektipäällikön roolista ja vastuista.

Luovuus on kyky luoda jotain uutta, ja se voi ilmetä monin tavoin.

Mainostoimistoissa luovuus liittyy asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen ja innovatiivisten, vaikuttavien ratkaisujen löytämiseen suunnitteluprosessissa. Motivaatio puolestaan on kuin voima, joka kannustaa ihmistä ponnistelemaan kohti tavoitteita. Motivaatio voi olla sisäistä, kuten esimerkiksi mielenkiinto ja oppiminen, tai ulkoista, kuten palkkiot ja tunnustukset. Hyvä johtaminen perustuu osaltaan motivaatiotekijöiden tunnistamiseen ja ymmärtämiseen, ja motivaatiota voidaan lisätä tarjoamalla selkeitä ohjeita, palautetta, tukea ja henkilökohtaisempia palkkioita. Onnistunut motivaatiojohtaminen vaatii siis jatkuvaa vuorovaikutusta, yksilöllistä lähestymistapaa ja tiimihenkeä, jotta työntekijöiden luottamus omiin kykyihinsä ja työn merkityksellisyys korostuvat.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että vaikka asiakkaan toteuttamaa briefaustapaa ei suoranaisesti koettu rajoittavaksi, se vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka paljon luovassa työssä on mahdollisuuksia hyödyntää motivaatiotekijöitä, ja mistä luovuutta voi ammentaa. Samalla nousi esiin useita työn arkeen liittyviä haasteita, kuten kiire, rajalliset resurssit ja suuri työmäärä, jotka heijastuvat suoraan luovan työn laatuun ja luovien ammattilaisten kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Näitä ilmiöitä voidaan selittää myös opinnäytetyössä käyttämieni kahden teorian, Vroomin odotusarvoteorian ja Amabilen komponenttiteorian, avulla. Teresa Amabilen komponenttiteoriaa

tutkin enemmän luvussa 2 Luovuus ja motivaatio, ja Victor Vroomin odotusarvoteoriaa tutkin enemmän luvussa 3.2 Prosessiteoriat. Sekä Vroomin, että Amabilen teoriat tarjoavat hyödyllisen viitekehyksen luovan työn haasteiden ymmärtämiseen. Vroom auttaa hahmottamaan, miksi motivaatio saattaa jäädä vajaaksi, jos jokin työn osa-alue ei toteudu (Channell 2021). Amabile puolestaan syventää ymmärrystä siitä, mitä luovuus vaatii: asiantuntemusta, luovaa ajattelua ja sisäistä tehtävämotivaatiota (Kuva 1.)(Amabile, 2012). Kohderyhmä koostui henkilöistä, joilla on vahva asiantuntemus työtään kohtaan ja he omaavat luovaa ajattelutaitoa. Tämä korostui mielestäni vastauksissa, jotka liittyivät työn haasteisiin ja luovuuden käyttämiseen. Molemmat teoriat tukevat johtopäätöstä, että luovaa työtä ei voida káskeä syntymään, mutta sille voidaan luoda oikeanlaiset olosuhteet. Projektipäälliköiden ja työyhteisöjen tehtävänä on tunnistaa nämä tekijät ja edistää ympäristöä, jossa motivaatio voi kasvaa ja luovuus virrata.

Tutkimus ja lähteet osoittavat, että työympäristön ja erityisesti esimiestyön laadulla on keskeinen vaikutus työntekijöiden sisäiseen motivaatioon ja luovuuteen. Kun työntekijöille tarjotaan haasteita, jotka ovat linjassa heidän henkilökohtaisten kiinnostuksen kohteidensa kanssa, syntyy otollinen pohja sisäisen motivaation käyttämiselle. Lisäksi on tärkeää, että uuden oppiminen tapahtuu kannustavassa ilmapiirissä, jossa alkuvaiheen epävarmuus ja osaamattomuus eivät aiheuta liiallista painetta. Tällaisessa ympäristössä työntekijöiden on helpompi kehittää osaamistaan, osallistua aktiivisesti sekä tuottaa luovia ratkaisuja, mikä puolestaan tukee koko organisaation kehittymistä ja menestystä.

Kyselytutkimuksen vastauksissa korostui etenkin tiimityön tärkeys. Luovat ammattilaiset arvostavat projektipäällikön tukea ja ymmärrystä luovasta prosessista. Vastausten mukaan, projektipäällikön mielenkiinto luovaan prosessiin ja arvostus tehdystä työstä auttaa motivoitumaan. Tähän perustuu osaltaan myös odotusarvoteorian instrumentaalisuus. Luovat ammattilaiset kokevat, että hyvin tehty työ mahdollistaa tunnustusta tai muita palkkioita. Näiltä osin instrumentaalisuus toteutuu kohderyhmän työssä. Opinnäytetyön

johtopäätöksinä voidaan todeta myös, että luovuus tarvitsee usein haastetta tai tavoitteita, mutta liian kova kiire ja suuri työkuorma voivat estää tai haitata luovuuden käyttämistä. Tämä voi heikentää tekijän uskoa siihen, että omalla työllä on mahdollisuus onnistua. Jos suunnittelijalla ei ole työpanoksen vaatimaa aikaa tai resursseja, hänen odotuksensa heikkenee.

Luovan prosessin ymmärtämisestä nousi erilaisia havaintoja. Luovuutta ei voi pakottaa, ja sen vaatimat aikarajat ovat välillä vaikeasti ennustettavissa. On tärkeää kommunikoida suunnittelijan kanssa ajankäytöstä ja varmistaa riittävä aika luovuuden toteutumiselle. Tutkimuksesta esiin nousseet pohdinnat korostavat luovassa työssä ilmeneviä epävarmuuksia. Vastauksissa pohdittiin, missä menee raja luovan työn ja rutiininomaisen tekemisen välillä, ja mahdollisuutta tiimin passivoitumiseen. Pitkäaikainen yhteistyö samoilla tiimeillä voi johtaa passivisoitumiseen, jos tiimityötä ei muisteta kehittää ja parantaa. On tärkeää erottaa rutiinit ja luovat työprosessit ja arvostaa tiimin yhteistyötä. Tuloksia analysoimalla voidaan todeta henkilön työmotivaation heikentyvän, mikäli hänen vapautta tai mahdollisuutta käyttää luovuutta rajoitetaan. Luovuus on usein niin voimakas sisäinen tarve, että ihmisillä on töiden lisäksi harrastuksia, joissa sitä voi toteuttaa.

### 5.1 Opinnäytetyön arviointi

Arvioisin omaa työtäni onnistuneeksi. Huomaan, että tutkimustyöni on jo nyt aktivoinut omaa ajattelua motivaatiojohtamisen taustalla ja kehittämisessä. Aihepiiri on haastanut pohdintaa tiimien kanssa toimiessa ja olen tämän tutkimustyön pohjalta pyrkinyt tunnistamaan yksilöiden erilaisia motivaatiotekijöitä. Uskon, että onnistuin valitsemaan tutkimustyön kannalta oikeat teoriat luomaan opinnäytetyölle ja tutkimuskontekstille teoriapohjan. Tulokset ja analyysit pystyin osittain käsittelemään myös teorioiden kautta, ja ne mahdollistavat syvemmän ajatustyön tulosten yhteenvedossa. Aihevalintani oli siinä mielessä hieman haastava, että jokaista osa-aluetta pystyisi syventämään paljon enemmän ja taustoittamaan eri näkökulmien kautta, mutta uskon opinnäytetyöni pysyneen aiheajauksen sisällä. Kiinnostukseni aiheeseen

heräsi koko ajan lisää tutkimustyön edetessä, ja opittua tuli sovellettua keskusteluissa sekä työtapojen suunnittelussa työpaikalla. Haastetta tutkimustyöhön toi myös kyselytutkimuksen kohderyhmän koko ja anonymiteetti. Selkeämmällä ja laajemmalla analysoinnilla sekä referoinnilla, olisin varmasti saanut avattua löydöksiä enemmän tutkimusongelman kontekstissa. Koska kohderyhmän valinta perustui omaan kokemukseeni, olisi sen laajentaminen ollut mahdotonta niin, että kaikkien vastaajien töiden toimenkuvat olisi pysynyt samana tai suunnilleen samana.

## Lähteet

Amabile, M. Teresa. (2012). Componential theory of creativity. Harvard Business School. Asiakirjan verkkojulkaisu. Viitattu 16.3.2025. Osoitteessa: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-096.pdf>

Channell, Matthew. (2021). Vroom's Expectancy Theory: How To Motivate Staff And Increase Performance. The TSW Blog, blogikirjoitus. Viitattu 25.1.2025. Osoitteessa: <https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/vrooms-expectancy-theory/>

Copy Campus, (n.d.) Mitä on copywriting (suomeksi) ja miksi se on taito, joka jokaisen yrittäjän tulisi opetella? Verkkootikkeli. Viitattu 19.4.2025. Osoitteessa: <https://www.copycampus.org/mita-on-copywriting-suomeksi/>

Google Forms (2024). Kuvakaappaus, joka sisältää kyselyn esittelyn.

Google Forms (2024). Kuva kaaviosta, joka esittää vastaukset kysymykseen 8.

Google Forms (2024). Kuva kaaviosta, joka esittää vastaukset kysymykseen 8.

Heino, Mikael. (n.d.). Mistä motivaatio tulee? Psykologi Mikael Heino, blogikirjoitus. Viitattu 10.12.2024. Osoitteessa: <https://www.mikaelheino.fi/blogi/mista-motivaatio-tulee>

Leskelä, Jori. (2020). Motivaatiojohtaminen. Kansalaisyhteiskunta, verkkootikkeli. Viitattu 10.1.2025. Osoitteessa: <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/motivaatiojohtaminen/>

Maukonen, Merja. (2020). Motivaatiotekijät tutuksi. HR-viesti, verkkootikkeli. Viitattu 16.1.2025. Osoitteessa: <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2541/motivaatiotekijat-tutuksi>

McGuinness, Mark. (n.d.) Lesson 21: What motivation does to your creativity. Verkkootikkeli. Viitattu 4.3.2025. Osoitteessa: <https://lateralaction.com/motivation-creativity/>

McGuinness, Mark. (2015). Motivation for creative people: How to Stay Creative While Gaining Money, Fame, and Reputation. E-kirja. Viitattu 14.4.2025

<https://lateralaction.com/motivation/#:~:text=Psychological%20research%20concerns%20what%20we,rewards—can%20kill%20your%20creativity>

Nevala, Mika. (n.d.) Motivaation merkitys ja sen johtaminen. Mercuri, verkkojulkaisu. Viitattu 18.2.2025. Osoitteessa:

<https://mercuri.fi/insights/motivaation-merkitys-ja-sen-johtaminen/>

Pitkänen, Petri. (n.d.) Mitä on luovuus? Avidly Agency, verkkojulkaisu. Viitattu 15.1.2025. Osoitteessa: <https://www.avidlyagency.com/fi/tyomme/mita-on-luovuus>

Pylväinen, Minna. (2020). Luovuus ja työmotivaatio, opinnäytetyö. Theseus. Viitattu 5.4.2025. Osoitteessa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/349254/Pylvanainen\\_Minna.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/349254/Pylvanainen_Minna.pdf?sequence=2)

Research Gate (n.d.) *Component model of creativity, Amabile*. Kuva ladattu 16.4.2025. Osoitteesta: [https://www.researchgate.net/figure/Component-model-of-creativity-Amabile-1997-p-43\\_fig8\\_200001353](https://www.researchgate.net/figure/Component-model-of-creativity-Amabile-1997-p-43_fig8_200001353)

Schildt, Sini. (2010). Henkilöstön motivointi tuloksen tekemiseen, opinnäytetyö. Theseus. Viitattu 17.1.2025. Osoitteessa:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/23329/Henkiloston%20motivointi%20tuloksen%20tekemiseen.pdf?sequence=1>

Taskinen, Marika. (2023). Mitä luovuus on? Luovuusblogi, blogikirjoitus. Viitattu 4.12.2024. Osoitteessa: <https://marikataskinen.com/mita-on-luovuus/>

Wiik, Tomas. (2023). Työmotivaatioon ja –hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ajoneuvojen vauriokorjaamossa, opinnäytetyö. Theseus. Viitattu 8.1.2025.

Osoitteessa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/798785/Wiik\\_Tomas.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/798785/Wiik_Tomas.pdf?sequence=2)

