

**TIIMIEN MOTIVAATIO ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA**  
**Case Terveystalo Julkiset palvelut Oy**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
Hämeenlinnan korkeakoulukampus, Liiketoiminnan kehittäminen (YAMK)

Syksy 2020

Janita Tenhilä

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää Terveystalo Julkiset palvelut Oy:n kohderyhmän tiimien motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Motivaatiotekijöiden tunnistamisen perusteella tutkimus liitetään osaksi henkilöstölle tehtävää kehityssuunnitelmaa. Kohdehenkilöstö toimii yrityksessä asiantuntijatehtävissä.

Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä oli kyselytutkimus, jossa yhdistyy määrällinen ja laadullinen aineisto. Tutkimus toteutettiin nettilomakkeella, jossa oli avoimien kohtien lisäksi väittämiä motivaatioon vaikuttavasti tekijöistä. Kyselytutkimus tehtiin kahdessa osassa. Tutkimuksen ensimmäinen osa tehtiin esimiehille. Esimiestutkimuksen tarkoituksena oli selvittää esimiesten näkemykset tiimien motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Kyselyn toinen osa toteutettiin koko kohderyhmän henkilöstölle. Toisessa osassa henkilöstö vastasi kyselyyn omien kokemustensa perusteella.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että esimiehet arvioivat samat teema-alueet motivaatioon eniten vaikuttaviksi tekijöiksi, kun itse henkilöstökin. Esimiehet sekä henkilöstö arvioivat suurimmiksi motivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi: työhön vaikuttamismahdollisuudet, joustavuuden, työn- ja itsensä kehittämisen sekä esimiehen ja kollegat.

Tutkimuksen avulla saatiin selville, että henkilöstö on varsin tyytyväinen tämän hetkiseen tilanteeseen. Tärkeää oli nostaa esiin asiat, jotka lisäävät motivaatiota. Sekä asiat, joiden heikentyessä motivaatio mahdollisesti heikkenisi. Opinnäytetyötä käytettiin yrityksessä ”Henkilökohtainen koulutus- ja kehityssuunnitelma” projektin tukena.

Avainsanat motivaatio, työmotivaatio, asiantuntija, henkilöstö

Sivut 30 sivua ja liitteitä 2 sivua

---

Author Janita Tenhilä

Year 2020

Subject Team motivation in expert organization

Supervisors Leena Nikander

---

**ABSTRACT**

The aim of the thesis was to find out the motivational factors of expert teams at the target group and find out how to increase motivation in the workplace. This thesis is the part of personal development plan project at Terveystalo Julkiset palvelut Oy. Research The target personnel work in the company in expert positions.

The research method used in the thesis was a qualitative survey. Survey included quantitative and qualitative material. The research was implemented with online form. The survey was in two parts. The first part of the study was conducted for supervisors. The aim of this first survey was to find out the supervisor's point of view on the factors influencing team motivation. The second part of the survey was conducted for personnel and they answered based on their own experiences.

The survey found that staff are quite satisfied with the current situation. Second study showed that supervisors considered the same factors as personnel at the motivation factors of the teams. Factors that affect most of the motivation are; opportunities to influence work, flexibility, development opportunities, the supervisor and colleagues. This thesis was used to support personal development project of the company.

Keywords Motivation, work motivation, expert, personnel

Pages 30 pages and appendices 2 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUKSEN KOHDE JA TAVOITTEET .....	3
2.1	Taustaa .....	3
2.2	Terveystalo Julkiset palvelut Oy .....	4
2.3	Nykytilanne.....	5
2.4	Tavoite ja tutkimuskysymys .....	5
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	7
3.1	Asiantuntijaorganisaatio .....	7
3.1.1	Organisaatio .....	8
3.1.2	Uudenlainen asiantuntijaorganisaatio .....	8
3.1.3	Asiantuntijoiden johtaminen.....	9
3.2	Motivaatio .....	9
3.3	Työmotivaatio .....	10
3.4	Henkilökohtaiset motiivit .....	10
3.5	Ulkoiset ja sisäiset motivaatiotekijät .....	12
3.5.1	Herzbergin kaksifaktoriteoria .....	13
3.5.2	Henkilöstöjohtaminen .....	14
3.5.3	Hyvä esimies .....	14
4	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN .....	16
4.1	Tutkimusmenetelmät .....	16
4.2	Kyselytutkimus ja aineiston kerääminen .....	17
4.3	Analysointi.....	17
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	19
5.1	Esimieskyselyn tulokset.....	19
5.1.1	Vaikuttamismahdollisuudet, kehittäminen sekä kollegat ja tiimi.....	19
5.1.2	Yksilöiden erilaisuus .....	20
5.2	Henkilöstökyselyn tulokset .....	21
5.2.1	Henkilöstön motivaatioon vaikuttavat tekijät.....	22
5.2.2	Henkilöstön motivaatiota lisäävät tekijät.....	23
5.3	Kehitysehdotukset.....	23
5.4	Jatkotutkimukset.....	25
6	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	26
	LÄHTEET .....	28

## 1 JOHDANTO

Tavoitteellisessa ja hektisessä työympäristössä henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi ja sitoutuminen korostuvat. Osaava ja sitoutunut henkilöstö ovat yrityksen kilpailuvaltteja. Vaihtuvuus henkilöstössä kuormittaa sekä työyhteisöä ja esimiehiä. Moniosaajissa on erilaisia persoonia, joilla on erilaisia tarpeita. Asioiden johtamisen lisäksi, ihmisten johtaminen on suuressa roolissa. Tulevaisuuden työssä avainasemassa on osaava ja muuntautumiskykyinen työvoima. Jatkuva oppiminen ja etenkin työnantajan/organisaation tuki henkilökohtaisessa kehityksessä parantavat kilpailukykyä ja tehokkuutta. Työhyvinvoinnin edistäminen näkyy sairauspoissaolojen vähentymisenä ja vaikuttaa positiivisesti työurien pidentyessä eläkeiän nousun ja yrittäjäkulttuurin myötä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2012, ss. 15-18)

Työn sisältö ja työtehtävät muuttuvat, jolloin johtamistyylien ja tapojen pitää muuttua myös. Ihmisten tekemän työn merkitys muuttuu ja korostuu. Voidaan sanoa, että työn merkittävyys ja tehokkuus lisääntyy ja siihen halutaan panostaa organisaatioissa. Työ muuttuu monimuotoisemmaksi, itseohjautuvammaksi ja kohti moniammatillista työtä. Työn tekeminen on muuttanut muotoaan ja se ei enää ole paikkaan tai aikaan sidottua. Työ on enemmän itseohjautuvaa kuin kontrolliin sidottua ja työtä seurataan enemmän saavutettujen tavoitteiden kuin esimerkiksi työhön käytetyn ajan mukaan. (Valtioneuvoston kanslia, 2017)

Teknologian kehitys on vaikuttaa lähes kaikkeen työn tekemiseen ja tapoihin tehdä työtä. Teknologian kehityksestä on apua useissa työtehtävissä ja nopeuttaa monia prosesseja sekä lisää tuottavuutta. Kehitys tuo myös paineita yrityksille, esimiehille ja työntekijöille kehittää osaamistaan ja pysyä teknologia kehityksen vauhdissa. Pelko siitä, että koneet vievät työt on asiantuntijaaloilla liioiteltuja. Teknologia kuitenkin muokkaa työtä ja jatkuva muutos on tulevaisuudessa uusi normaali. (Sitra, 2017)

Muutokset työssä ja työntekemistavoissa on luonut tietoyhteiskunnan, jonka työntekijöitä voidaan kutsua asiantuntijoiksi. Asiantuntijoita työskentelee nykyään lähes kaikilla aloilla, sillä työ on digimurroksen myötä muuttunut aiempaa yksinkertaisempaa työtä vaativammaksi, jolloin työn osaaja on alansa asiantuntija. (Huovila, 2017)

Yritys, jossa työskentelen, on kokenut useita erilaisia muutoksia viimeisien vuosien aikana. Viimeisimpänä iso organisaatiomuutos, joka toteutui vuoden 2020 vaihteessa. Ennen tätä isoa muutosta, mutta varsinkin sen jälkeen on henkilöstön vaihtuvuus ollut isoa. Tiimi ja organisaatio, jossa työskentelen, tekee hyvin spesifiä asiantuntijatyötä ja uusien työntekijöiden

rekrytointi ja perehdyttäminen on haastavaa ja hidasta. Tämä opinnäytetyö on osana laajempaa henkilöstön kehittämisprojektia ja opinnäytetyö laaditaan tämän projektin tueksi.

## 2 TUTKIMUKSEN KOHDE JA TAVOITTEET

Tässä kappaleessa esittelen kohdeyritystä ja organisaatiota, johon opin-  
näytetyöni tutkimus kohdentuu. Kerron myös miksi valitsin juuri tämän ai-  
heen. Perustelen aiheeni rajausta ja työni tutkimusmenetelmiä. Esittelen  
tutkimukseni tavoitteet ja tutkimuskysymykset tässä kappaleessa.

### 2.1 Taustaa

Lääkäreitä koulutetaan enemmän kuin jää pois työelämästä, ja tämä on  
haaste tulevaisuudessa. Vuoroin puhutaan lääkäripulasta ja vuoroin lääkä-  
ritulvasta. (Teissalo, 2017) Lääkäreiden rekrytointi on usein haastavaa ja aihe on  
hyvinkin ajankohtainen. Tämän päivän ja etenkin nuorten lääkäreiden kes-  
kuudessa olevan trendin, joka mutkistaa haastavaa lääkäritilannetta enti-  
sestään. Tämän hetken uratrendi on muuttunut ja töitä tehdään yhä vä-  
hemmän. Nuoria lääkäreitä ei kiinnosta tehdä perustyötä ja sitoutua työn-  
antajaansa, vaan useilla heistä saattaa olla useampiakin erikoisalojen tut-  
kintoja, eivätkä he tiedä missä haluaisivat työskennellä. (Savolainen, 2014)  
Eläköityminen vie työvoimaa sen lisäksi, että osa-aikatoimen tekeminen on  
lisääntynyt huomattavasti (Lääkäriliitto, 2014).

Vuokralääkäreitä käytetään, koska on pakko. Tämä kertoo erittäin haas-  
teellisesta rekrytointitilanteesta niin kuntakentällä kuin yksityiselläkin  
puolella. Yksityiset kumppanit julkisella sektorilla koetaan negatiivisen ti-  
lanteen ratkaisuksi. Vuokratyöyritykset tuottavat työvoimaa erikoisaloille  
ja alueille, missä tilaajaosapuoli, kuten kunta tai liikelaitos, ei ole pystynyt  
itse tuottamaan palvelua. Vuokralääkäripalveluiden käytölle on paljon  
muitakin syitä, mutta rekrytointin näkökulmasta tämä on huomattavin  
haaste. (Toikkanen, 2017) Osa-aikatyönteon lisääntyminen ja sitoutumat-  
tomuus tuovat haasteen tämän päivän lääkärirekrytointiin ja etenkin sii-  
hen, kuinka löytää osaavaa henkilökuntaa sinne missä tarve on.

Työskentelin itse noin viisi vuotta Attendo Terveyspalvelut Oyssä ennen  
Terveystalo Oy yrityskauppaa. Integraatio on valtaosin saatu päätökseen,  
mutta edelleen osa toiminnosta ei ole vielä vakiintunut toimintamalleihin  
ja integraatioon tuomat muutokset haastavat edelleen päivittäin. Terveys-  
talolla kuten Attendollakin panostetaan paljon palvelun laatuun ja henki-  
lökunnan viihtyvyyteen. Hallinnon työntekijöiden hyvinvointi ja viihtyvyys  
ovat olleet pitkälti esimiesten vastuulla eikä vakiintuneita ja yhteisiä toi-  
mintamalleja hallinnon henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen ole ollut.

Lääkäri resursointi on hyvin haastavaa. Työtä tehdään tiimeissä, jolloin tii-  
mityön tärkeys korostuu. Työ pitää sisällään paljon opittavia asioita, joiden  
omaksumiseen menee aina paljon aikaa. Hallinnon työntekijöiden vaihtu-  
vuus, uusien rekrytointi ja perehdyttäminen kuormittavat tiimejä ja esi-  
miehiä. Esimiesten vastuu on tähän asti ollut omien tiimiensä hyvinvoin-  
nista huolehtiminen, sillä integraation jälkeen kaikki tukitoimet eivät ole

vielä saavuttaneet sellaista tasoa, jonka asiantuntijatyötä tekevä hallinnollinen organisaatio tarvitsisi. Tiimien motivointi on täysin esimiesten vastuulla ja kuin esimies tekee motivointia omalla tyylillään.

Idea tähän opinnäytetyöhön lähti omasta kiinnostuksestani aihetta kohtaan. Organisaatiomuutoksen myötä myös oma työnkuvani on muuttunut, ja vaatii itseltäni ammatillista kehitystä tämän muutoksen myötä. Toimin nelihenkisen tiimin lähiesimiehenä. Vastuullani on oman osa-alueeni liiketoiminnan kannattavuus, joka korreloi suoraan oman tiimini motivaatioon. Oman tiimini motivointi on omassa työssäni merkittävässä osassa ja läsnä jokapäiväistä tekemistä. Tavoitteenani on tunnistaa tiimien motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja luoda työkaluja jokapäiväiseen tiimien motivointiin esimiestyön tueksi. Tavoitteenani on myös herättää keskustelua motivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja tuottaa yhdessä muun projektiryhmän kanssa materiaalia käynnissä olevaan ” Henkilökohtainen koulutus- ja kehityssuunnitelma” projektiin.

## 2.2 Terveystalo Julkiset palvelut Oy

Terveystalo konserni on Suomen suurin terveystalvituottava yritys. Terveystalo listautui Helsingin pörssiin vuonna 2017 ja on yli 80 % suomalaisessa omistuksessa. Terveystalo Julkiset palvelut Oy on osa Terveystalvota ja toimi enimmäkseen julkisasiakkaiden parissa. Terveystalo Julkiset palvelut Oy sai alkunsa, kun Terveystalo osti Attendo konsernilta sen terveystalvituottavan yrityksen Attendo Terveystalvut Oy:n vuonna 2018. Sopimus allekirjoitettiin 2018 toukokuussa, mutta toimintoja päästiin yhdistämään vasta Kuluttaja- ja kilpailuviraton hyväksyessä kauppa lainvoimaiseksi 2.1.2019. Kaupan jälkeen nimi vaihdettiin Terveystalo Julkiset palvelut Oyksi. Sen liikevaihto vuonna 2019 oli yli 100 miljoona euroa. (Terveystalo, n.d.)

Attendo Terveystalvut Oy on perustettu ja sen tavoite on ollut auttaa Suomen kuntia ja kaupunkia tuottamaan terveydenhuoltopalvelunsa laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. (Attendo, n.d.) Nyt samalla periaatteella Terveystalo Julkiset palvelut Oy tuottaa palveluita julkiselle sektorille, mutta myös joillekin yksityisille asiakkaille. Attendo Terveystalvut Oyn ja Terveystalo Julkiset palvelut Oyn integraatio jatkuu vielä vuonna 2020. Terveystalvossa työskentelee yli 10 000 terveydenhuollon ammattilaista. Terveystalvon palveluilla on Avainlippu-tunnus ja yhtiö on Suomalaisen Työn Liiton jäsen. Terveystalo valittiin toimialansa parhaaksi Universumin tutkimuksessa 2020. Terveystalvossa tuetaan työntekijöiden kehittämistä ja tarjoamme kattavasti koulutusta ammatillisen osaamisen täydentämiseen, Terveystalvon prosesseihin ja järjestelmiin sekä johtamiseen. (Terveystalo, n.d)



Kuva 1. Henkilöstötyytyväisyys Terveystalossa (Terveystalo, n.d)

### 2.3 Nykytilanne

Tällä hetkellä kohde tiemien motivointi on pitkälti tiimien esimiesten ja lähimmän johdon varassa. Näiden asiantuntija työtä tekevien tiimien motivointia ei ole yritys integraation jälkeen päästy systemaattisesti kehittämään. Integraatiosta johtuva muutos ja uuden yrityskulttuurin omaksuminen haastaa esimiehiä tiimiensä motivoinnissa. Vuoden 2020 aikana esimiehet ovat kuitenkin alkaneet yhdenmukaistaa käytäntöjään tiimien motivoinnissa. Yrityksen tavoitteena on sitouttaa ja motivoida integraation mukana tulleita henkilöitä. Henkilöstöhallinnon tärkeimpinä projekteina on tänä vuonna ollut oppia ymmärtämään asiantuntija työtä, jota Terveystalo Julkiset palvelut Oyn tiimit tekevät. Aiemmin Terveystalossa vastaavia työnkuvia tai tiimejä ei näissä mitta suhteissa ole ollut. Erilaista asiantuntija työtä tekevät tiimit ovat haastaneet henkilöstöhallinota kehittämään uudenlaisia prosesseja tätä uutta ammattiryhmää varten. Yhtenä keskeisenä projektina on henkilökohtainen koulutus- ja kehityssuunnitelma projekti, johon tämä opinnäytetyökin yhdistyy.

### 2.4 Tavoite ja tutkimuskysymys

Terveystalolla panostetaan paljon lääketieteelliseen laatuun ja työntekijöiden viihtyvyyteen. Terveystalolla on laadittu hallinnon henkilöille suunnattuja kyselyitä, mutta ainakin toistaiseksi ne eivät ole palvelleet tarkoitusta ja niitä kehitetään koko ajan. Tämä tutkimus on osa meneillään olevaa hallinnon henkilöstön kehitysprojektia, jonka tavoitteena on tehdä kaikille hallinnon henkilöille henkilökohtainen koulutus- ja kehityssuunnitelma. Raja tämän tutkimuksen koskemaan vain Terveystalon Julkiset palvelut hallinnon henkilökuntaa. Tarkemmin vielä henkilöstöpalveluiden päivystys- ja vastaanottopalveluiden tiimejä. Julkisten palveluiden lääkäriresursointia tekevää hallintoa on viidellä eri aluetoimistolla; Helsinki, Tampere, Turku, Kuopio ja Oulu.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa kohdeyritykselle sen hallinnon henkilöstön motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Tavoitteena on tunnistaa henkilöstön omia kokemuksia motivaatiotekijöistä niin

esimiesten kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Tutkimus on osa hallinnon henkilöstön kehitysprojektia.

Tutkimuskysymykset ovat; Mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön motivaatioon? Kuinka motivaatiota voidaan kehittää?

### 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys muodostuu johtamisen ja motiivoinnin eri teorioista. Tässä kappaleessa käsittelen myös johtamista ja esimiestyötä. Kappaleessa käsitellään myös keskeisimmät käsitteet.

#### 3.1 Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntija voidaan määritellä siten, että asiantuntija on henkilö, jolla on spesifiä osaamista, jostain tietyistä työstä, tehtävästä tai toimialasta. Asiantuntijat ovat henkilöitä, jotka ovat keskivertoa pätevämpiä rajatulla toimialallaan. Asiantuntija osaa hyödyntää ammattitaitoaan monipuolisesti työssään ja soveltaa sitä. (Huovila, 2017) Perinteisesti asiantuntijoille on tavanomaista pitkä koulutustausta. Asiantuntijat ovat perinteisen mallin mukaan jaettu kahteen eri asiantuntijaryhmään. Ensimmäinen ryhmä on tieteentekijät eli esimerkiksi tutkijat. Toinen ryhmä on professoriammatit kuten lääkärit tai lakimiehet. Moderni yhteiskunta haastaa asiantuntijatyön määritelmää. Nykyään asiantuntijuutta voidaan tunnistaa muunkin kuin edellä mainittujen pitkän opiskelun ja korkeakoulututkinnon kautta. Asiantuntijuutta ja asiantuntijoita voi syntyä esimerkiksi työelämästä tai muilla tavoin hankitulla kokemuksella, ennemminkin kuin koulunpenkiltä. Erona perinteiseen asiantuntijuuteen ja nykyhetken moderniin asiantuntijaan ovat henkilöiden erilaiset taustat. Moderneissa asiantuntijoissa saattaa olla hyvinkin kirjava joukko erilaisen koulutuksen omaavia ihmisiä verrattuna aiemmin määriteltyyn tiukkaan asiantuntija määritelmään, joka pohjautuu vahvasti koulutustaustaan. (Jakonen, 2017)

Asiantuntijoilla on tietoa, joka voidaan luokitella sellaiseksi tiedoksi, joka keskimäärin ei ole kaikkien yleisessä tiedossa. Digitalisaation ja teknologian kehityksen takia asiantuntijatieto ja samalla asiantuntijuus ovat perinteisen mallin mukaan katoamassa. Tietoa on nykyään helppo etsiä itse, ja useat asiantuntijat ja asiantuntijaorganisaatiot jakavat paljon asiantuntijaa tietoa kaikkien saataville. Koneellistaminen ja automatisointi vähentävät myös perinteisen asiantuntijatyön määrää. Esimerkiksi tutkijoiden ei tarvitse enää laskea monimutkaisia kaavoja, kun ohjelmoidut koneet tekevät ne heidän puolestaan. Asiantuntijatyö ei kuitenkaan ole kokonaan katoamassa, vaan se muuttaa muotoaan. Informaation helppo saatavuus on myös luonut ilmiön, että aitoa asiantuntijatyötä ei enää arvosteta, ja jopa kyseenalaistetaan. Asiantuntijoiden tehtävää tulevaisuudessa haastaakin asiantuntijatiedon viestintä ja perille saattaminen. (Ikäheimo, 2017)

### 3.1.1 Organisaatio

Asiantuntijaorganisaatio muodostuu joukosta oman alansa asiantuntijoita. Asiantuntijaorganisaatiossa voi olla joukko joko erialojen asiantuntijoita tai saman alan ja ammattitaustan osaajia. Asiantuntijuuden merkityksen muuttuessa asiantuntijaorganisaation määritelmäkin muuttuu. Työnmurroksen kautta asiantuntijuuden määritelmä on muuttunut, ja enää ei tarkkaan voida määritellä miten kukin joukko voi määrittää itsensä asiantuntijaorganisaatioksi. Rajaviivojen vetäminen organisaatioiden määritelmien välillä vaikenee. Kun asiantuntijuutta ei voi enää spesifein seikoin määritellä esimerkiksi koulutuksen kautta, voi periaatteessa mikä tahansa organisaatio kutsua itseään asiantuntijaorganisaatioksi, mikäli organisaatioissa tehdään tai tuotetaan spesifiä osaamista vaativaa työtä. Se kuka määrittelee spesifin osaamisen, on kiistelty aihe ja käytännössä kuka tahansa voi määritellä minkä tahansa osaamisen spesifiksi osaamiseksi, jonka kautta asiantuntijaorganisaatioiden määrä muodostuu. (Jakonen, 2017) Pitää kuitenkin muistaa, että määrittelemällä organisaation asiantuotoijaorganisaatioksi on harvoin lisäarvoa itse organisaatiolle. Määrittelemällä jonkin yrityksen yksikön asiantuntijaorganisaatioksi, voidaan sillä tuottaa lisäarvoa yrityksen työntekijöille viestinnän kautta. Viestimällä, että jokin organisaation osa on asiantunteva ja omaa asiantuntijaorganisaation piirteitä erityisen osaamisensa kautta, voi tuottaa lisäarvoa organisaation työntekijöille. (Ikäheimo, 2017)

### 3.1.2 Uudenlainen asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijaorganisaatioiden tulee myös pysyä mukana työelämän muutoksessa, kyetä yli ammatti ja osaamisrajojen luomaan verkostoa ja kommunikoimaan yhdessä. Uudenlaiselta asiantuntijaorganisaatiolta vaaditaan uudenlaisia kommunikointitapoja, verkostoitumiskeinoja ja asiantuntijuuden jakamista. Tiedon muodostaminen vuorovaikutuksessa toisiin henkilöihin on tulevaisuuden asiantuntijuutta. Hierarkia on vanhan mallisen asiantuntijaorganisaation tunnusomainen piirre. Uudessa asiantuntijaorganisaatiossa tieto ja työskentely on keskustelevaa statuksesta tai titeleistä riippumatta. (Ikäheimo, 2017) Esimerkki hierarkkisesta asiantuntijaorganisaatiosta on jotkin terveydenhuollon toimipaikat, jossa koulutustausta määrittää pitkälti sen millaisessa asemassa työyhteisössä olet.

Asiantuntijaorganisaatiot ovat aiemmin muodostuneet käsityötä tekevästä yksilöistä, joista kukin on arvokas osa omalle organisaatiolleen. Teknologia ja esimerkiksi älypuhelin sovellukset ovat monistaneet asiantuntijoiden tekemää työtä. Yhden sovelluksen hallinnointi ei välttämättä tarvita enää isoa joukkoa asiantuntijoita. Asiantuntijat ovat tietenkin suuressa roolissa näiden sovellusten kehittämisessä, mutta tällöin ei välttämättä isoja

asiantuntijaorganisaatioita enää tarvita kaikilla aloilla, kun työ siirtyy enemmän teknisiin toteutuksiin. (Ikäheimo, 2017)

### 3.1.3 Asiantuntijoiden johtaminen

Johtamisen tulisi mukaila muuttuvaa työtä ja työntekotapoja. Tietotyö on tulevaisuuden vallitseva trendi. Työntekijöiden ymmärtäminen korostuu tietotyönjohtamisessa. Esimiehen ymmärtäminen ja aito kiinnostunut erilaisten työntekijöiden tapaan tehdä työtä korostuu. Johtamista haastaa jatkuva muutos ja uudenlaiset tavat tehdä töitä. Esimiehen tulisi olla johtajana innovatiivinen ja pysyä mukana ajanhermolla. (Järvinen, 2001, ss. 13-14) Yritykset tekevät usein virheen siinä, että ne näkevät ei tuottavan henkilöstön pelkästään kuluna, kuten esimerkiksi tukitoimet. Usein henkilöstöä keuhataan ja kiitellään kuinka arvokkaita ne ovat organisaation toiminnalle, mutta henkilöstön kehittämis- ja hyvinvointi strategioiden toteuttamisessa henkilöstö jää tuottavampien toimintojen varjoon. Organisaatio johdon ja esimiesten olisi hyvä ymmärtää henkilöstön tärkeys organisaation toimivuuden kannalta. (Kauhanen, 2010, s. 16)

Organisaation kehittyessä ja asiantuntijaorganisaatioita kehittäessä johdolta ja esimiehiltä vaaditaan työyhteisön perusperiaatteiden tuntemista. Johtajien ja esimiesten tulee osoittaa kiinnostusta alaisiaan kohtaan ja omilla toimintatavoillaan ansaita alaiensa luottamus. Varsinkin muutostilanteissa koetellaan esimiesten johtamiskykyä. Huonosti johdetut muutokset voivat johtaa ongelmiin työyhteisössä. Johdon ja esimiesten vastuulla on työyhteisön ja työntekijöiden kehittäminen. (Järvinen, 2001, ss. 18-19) Elinikäisen oppimisen tavoitteet ohjaavat asiantuntijaorganisaation johtamista. Luovat ongelmanratkaisutaidot, verkossa olevat oppimisympäristöt ja jaettu asiantuntijuus määrittelevät tulevaisuuden johtamista. (Sitra, 2019) Organisaation johtamiseen tarvitaan jaettava johtajuutta. Organisaation toiminnan pohjana on johtaminen ja toimivan asiantuntijaorganisaation johtaminen vaatii johtajuutta esimiesten lisäksi muulta organisaatiolta. Toimiva johtaminen on yhteistyötä johdon, esimiesten ja työyhteisön eli koko organisaation välillä. (Sydänmaalakka 2014, s. 41.)

## 3.2 Motivaatio

Motivaatio koostuu useista eri asioista ja sen määrittäminen voi olla monimutkaista. Motivaatio on hypoteettinen ja motivaatiota on vaikeaa mitata suoraan. Motivaatio on ennemminkin monimuotoinen käyttäytymisen malli. Tarkastellessa jotain yksityiskohtaa voi ihmisen toiminnassa esiintyä erilaisia motiiveja, jonka takia motivaation suora mittaaminen on mahdollonta. Näitä motivaatio tekijöitä voidaan kuitenkin mitata ja pyrkiä tunnistamaan. Monet motiivit eivät näy ulospäin ja ihmisen persoona vaikuttaa siihen, kuinka eri motiivit näkyvät ihmisen toiminnassa. Motivaatio koostuu useista eri osista ja prosesseista, joita voi olla vaikea tunnistaa. Motivaation ilmenemiseen vaikuttavat ihmisen tunteen ja ulkoiset ärsykkeet.

Motivaatio voi myös muuttua eri tilanteissa. Ihmisellä on erilaisia tavoitteita ja haluja sekä sisäisiä- ja ympäristön luomia ennako-odotuksia. Joskus nämä asiat voivat olla ristiriidassa keskenään ja aiheuttaa tilanteen, jossa ihmisen odotukset ja omat motiivit esimerkiksi työelämässä ja vapaaajalla eroavat toisistaan. (Ruohotie & Honka, 1999, s.15).

Motivaatio voidaan jakaa kahteen osaan; sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Kontrolli ja ulkoa päin tulevat uhat, palkkiot ja rangaistukset ohjailevat ulkoista motivaatioita. Sisäinen motivaatio perustuu henkilöstä lähtöisin olevaan innostumiseen ja aitoon kiinnostukseen. Ulkoinen motivaatio koetaan usein negatiivisena ja sisäinen positiivisena. (Ryan & Deci, 2008)

Monet tutkijat ovat sitä mieltä, että sisäinen motivaatio on erityisen tärkeä. Onnellisuus lisää sisäistä motivaatioita ja luo arvopohjaa onnistumisille. Innostunut henkilö kokee useimmiten sisäistä motivaatioita, jolloin henkilö on myös tuottavampi. Sisäistä motivaatioita ja innostusta työssä voidaan kutsua flow-tilaksi. Työstään innostuessa henkilö saattaa unohtaa ajan ja paikan, jolloin puhutaan työnimusta. Henkilöt kenellä on sisäistä motivaatioita ovat usein sitoutuneempia ja tuottavampia. (Mayor & Risku, 2015)

### 3.3 Työmotivaatio

Työympäristöllä tarkoitetaan niin fyysistä kuin psyykkistäkin ympäristöä. Fyysisellä ympäristöllä tarkoitetaan fyysistä työnteon paikkaa ja välineitä. Psyykkinen työympäristö vaikuttaa puolestaan siihen, miten työntekijä viihtyy töissä. Sellaista miksi työntekijät oman työelämänsä kokevat vaikuttaa kunkin yksilön kokema työhyvinvointi ja työmotivaatio. Ilmapiiri on tärkeä osa työmotivaatioita. Ilmapiiri on erilaisten persoonien ja opittujen käytösmallien muodostaa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Työilmapiiri on myös vahva osa organisaatiotyökulttuuria. Työilmapiiri vaikuttavat ihmisten tunteet. Työhyvinvoinnin kannalta avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri on paras. Hyvä työilmapiiri lisää henkilöstön tuottavuutta. Myönteisyyttä työilmapiirissä lisäävät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, osallistaminen päätöksen tekoon, arviointi sekä palautteen annattaminen ja saaminen. Tärkeitä työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ovat edellä mainittujen lisäksi viestintä, päätöksenteko mahdollisuudet, henkilöstöstä huolehtiminen, teknologian hyödyntäminen ja motivointi. (Viitala, 2007, ss. 16-17)

### 3.4 Henkilökohtaiset motiivit

Kuudentoista kohdan motivaatio teoria pohjautuu ihmisten psykologiaan tarpeisiin. Teorian mukaan ihmisellä on kuusitoista perustarvetta, joiden avulla voidaan selvittää henkilöä motivoivat asiat. Teorian idea on se, että

ihmisellä on luontainen tarve tyydyttää nämä tarpeet. Tarpeet vaihtelevat ihmisen mukaan ja kunkin yksilön tarpeet ovat erilaiset. Ihmisillä on paljon eri motiiveja ja osa niistä on geeniperäisiä ja osa opittuja. Motiivit voivat siis muuttua elämän varrella ja kokemuksen lisääntyessä. (Mayor & Risku, 2015)

**Vallan** ja vaikuttamisen motiivin omaava haluaa valtaa, johtaa toimintaa, saavuttaa tavoitteita, päättää asioista, vaikuttaminen ja menestyminen ovat hänelle tärkeitä. **Riippumattomuuden** motiivin omaavat haluavat toimia vapaasti ja itsenäisesti. Motiivin omaavat tekevät mieluummin itse kuin delegoivat muille. **Uteliaisuuden** motiivin omaavat pitävät tietoa itsearvona. Oppiminen ja uusien asioiden tutkiminen ovat heille tärkeitä ja he arvostavat älykkyyttä. **Hyväksynnästä** motivoituvilla on tarve saada paljon palautetta. He haluavat luoda itselleen positiivisen kuvan itsestään. He tavoittelevat virheettömyyttä ja perfektionismia. **Järjestyksen** motivoivat ovat järjestelmällisiä, puhtaus ja siisteys on heille tärkeää. Asioiden pysyvyys ja säännöt motivoivat heitä. **Säästämisen** ja keräämisen motiivissa tarvat ovat tärkeitä, mieluummin säästä asioita ”tätä voi vielä tarvita joskus”-periaatteella. **Kunnia** ja lojaalius näkyvät perinteiden kunnioittamisella ja traditioiden vaalimisella. **Idealismi** motiivina periaatteet ja moraaliset kysymykset ovat hänelle tärkeitä. Yhteiskunnalliset kysymykset ja maailmanparantaminen on ominaista. **Sosiaaliset kontaktit** motiivina näkyvät laajana ystäväpiirinä ja seurallisuutena. Iloisuus ja ihmisten parissa viihtyminen sekä aktiivinen yhteydenpito ovat ominaisia. **Perhe** motiivina näkyy hoivaamisen tarpeena, perhe on tärkeää ja lasten kasvatus. Perhe menee muun edelle. **Status** motivoi monia menestyjiä, maine, titteli, asema ja kunnia ovat tärkeitä. Se, että arvostusta saa näkyvästi on ominainen piirre tämän motiivin omaavalle. **Kosto** ja voittaminen motivaationa merkitsevät voitontahtoa ja kamppailu viettiä. Asioiden eteen voi tehdä lähes mitä vain, kunhan lopputulos on voittaminen. **Kilpaileminen** on ominainen piirre koston motiivin omaavalle. **Esteettisyys** ja kauneus motivoivat monia. Työympäristön kauneus tai omanlaatuisuus tekevät työstä tehokkaampaa. Esteettinen motivaatio arvostaa kauniita asioita. Esteettinen ihminen nauttii esimerkiksi ruuastaan enemmän, mikäli se on laitettu esille esteettisesti. **Syömisen** motiivin omaavalle ruokatauoat ovat tärkeitä ja etenkin niiden laiminlyönti heikentää syömisen motivaation omaavia. Motiivin omaavat laittavat mielellään ruokaa ja nauttivat sen syömisestä, kuin sellaiset ihmiset kenellä syömisen motiivi on heikko ja he käyttävät ruokaa vain polttoaineena. **Ruumiillisen aktiivisuuden** motiivin omaavat motivoituvat fyysisitä haasteista kuten maratonin juoksemisesta. Liikkuminen ja lihasten käyttäminen ja vauhti ovat heille ominaisia, kun taas heikon liikunnan motiivin omaavat rentoutuvat mieluummin sohvalla. **Rauhallisuuden** motiivin omaavat haluavat asioiden olevan pysyviä ja turvallisia. Rauhallisuuden motivaation omaavat välttävät stressiä ja ennakoivat. Alla on kuvattu (kuva 2.) teorian kuuttatoista kohtaa ja kutakin motiivia kuvailevat asiat lyhyesti.



Kuva 2. Kuudentoista kohdan motivaatiotekijät (Mayor & Risku, 2015)

### 3.5 Ulkoiset ja sisäiset motivaatiotekijät

Motivaatiotekijät voidaan määritellä kahdella eri tavalla. Tekijät voidaan jakaa ulkoisiksi ja sisäisiksi motivaatiotekijöiksi. Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen on suorittavaa. Suorituksen jälkeen suorite palkitaan jollain tapaa. Tekemistä voi kannustaa esimerkiksi rahallisilla palkinnoilla. Sisäisessä motivaatiossa taas tekeminen on keskiössä ja jo sinänsä palkinto. Sisäisesti motivoitunut ihminen on innokas ja tekee motivoituneesti, vaikka ei saisi-kaan suorituksen jälkeen mitään palkkio. Harrastukset esimerkiksi yleensä ovat aktiviteetteja, joissa motivaatio tulee sisäisesti. Sellaiset asiat, joista ihminen on kiinnostunut ja innostunut ovat sisäisesti motivoituja. (Deci & Ryan, 2004)

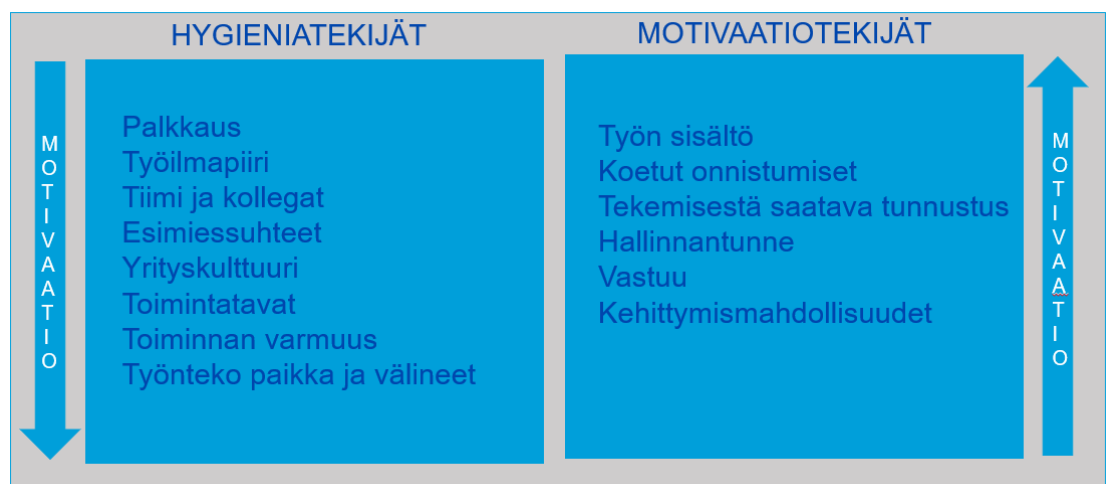
Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät rajaa toisiaan pois. Esimerkiksi työ tai velvollisuus, josta saa rahallisen palkkion voi olla myös sisäisesti motivoiva. Jokaisella motivoineella työntekijällä on työssään sekä sisäisiä että ulkoisia motivaatio tekijöitä. Motivaation painotukset voivat vaihdella hetkien mukaan. Joskus jokin ikävä tehtävä tulee suoritettua rahapalkkion takia, vaikka muutoin ihminen kokisi innostusta ja vetoa työtään kohtaan. Useimmilla työn motivaatiotekijät painottuvat kuitenkin enemmän toiselle puolelle. (Deci & Ryan, 2004)

Sisäinen motivaatio on proaktiivista. Työelämässä sisäinen motivaatio on siitä tärkeä, että sisäisesti motivoitunut työntekijä on usein tuottavampi ja sitoutuneempi kuin pelkästään ulkoisesti motivoitunut työntekijä. Sisäinen motivaatio on myös yksilölle henkilökohtaisen hyvinvoinnin kannalta perustellusti tärkeää. Sisäinen motivaatio on energisoivaa, kun taas pelkkä ulkoinen motivaatio on usein kuluttavaa. Sisäisen motivaatio perustuu omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen. Kun ihminen kokee

toiminnan hänestä itsestään lähteväksi, motivoi se enemmän kuin ulkopuolelta pakotettu toiminta. Kun ihminen kokee kyvykkyyttä, hän tuntee itsensä hyväksi ja aikaansaavaksi. Työ sujuu ja itsetunto kasvaa. Yhteisöllisyys on koettua yhteyttä toisiin ihmisiin sekä henkilön kokemus vaikuttamismahdollisuuksista toisten hyväksi. (Deci & Ryan, 2004)

### 3.5.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Fredrik Herzbergin teoria perustuu siihen olettamukseen, että työntekijän motivaatioon vaikuttavat sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Teoria muodostuu kahdenlaisista motivaatioon vaikuttavista tekijöistä, siksi teoriaa kutsutaan kaksifaktoriteoriaksi. Sisäiset tekijät ovat motivaatiotekijöitä ja ulkoiset tekijät ovat teoriasta käytettyyn nimitykseen viitaten hygieniatekijöitä. Hygieniatekijät on kuvattu kuvassa 3 ja ne ovat hyvin työympäristösidonnaisia. Ne ovat sellaisia työn ja yrityksen peruselementtejä mitkä saavat henkilön valitsemaan kyseisen työn tai yrityksen. Motivaatiotekijöihin on kuvassa 3 luokiteltu asioita, jotka vaikuttavat henkilöiden sitoutumiseen ja lisäävät työn tuottavuutta. Ulkoisiin tekijöihin on helppo vaikuttaa ulkoapäin, kun taas sisäisiin motivaatio tekijöihin tai niiden muuttamiseen voi ihminen vaikuttaa vain itse. Kunkin työntekijän kokemus työstä on subjektiivinen ja yrityksen on vaikeampaa lähteä muuttamaan henkilön omia kokemuksia kuin ulkoisia tekijöitä. Yrityksen tuleekin panostaa hyvään johtamiseen, jonka kautta sisäisiin tekijöihin voi päästä helpommin vaikuttamaan. (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2005)



Kuva 3. Kaksifaktoriteoria (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2005)

Kaksifaktoriteoria ei ole suora viiva, jossa toisessa päässä on työtyytyväisyys ja toisessa työtytymättömyys. Kaksifaktoriteorialla tarkoitetaan sitä, että motivaatioita mitataan kahdella eri asteikolla työtyytyväisyydellä ja työtytymättömyydellä. Faktorin toinen puoli on hygieniatekijät, jotka joko kasvattavat työtytymättömyyttä tai vähentää sitä. Motivaatiotekijät puolestaan kasvattavat työtyytyväisyyttä tai vähentävät sitä. Faktoreita ei

vertailla keskenään vaan niitä tarkastellaan omina kokonaisuuksinaan. (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2005)

### 3.5.2 Henkilöstöjohtaminen

Työntekijöiden motivointi, motivaation ylläpitäminen tulisi olla henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Hyvän johtamisen ja palkitsemisen kautta toteutettu henkilöstöstrategia on yritykselle tuottavampi. Henkilöstö on yrityksen voimavara, josta yrityksen tulisi pitää hyvää huolta. Esimiehen tulisi varmistaa, että työntekijöillä on selkeänä yrityksen arvot ja visio sekä niiden toteutus. Sitouttaminen ja henkilöstösuunnittelu ovat tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Sopivan ja tuottavan työvoiman löytäminen on henkilöstösuunnittelun tarkoitus. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vähentää yrityksen kannalta suurinta kuluerää eli sairaspoissaoloja ja irtisanoutumisia. Henkilöstön kannustaminen ja kehittäminen ovat tärkeässä osassa henkilöstöstrategian toteutusta. (Kauhanen, 2010, s. 16)

Tehokkuus on yleensä yksi henkilöstöjohtamisen tavoitteista. Tehokkuuden maksimointi saattaa joskus korostua henkilöstöjohtamisen muiden osa-alueiden yli. Tietenkin yrityksen tavoitteena on saada käytettävissä olevista resursseista mahdollisimman paljon irti ja tuottavin tulos. Henkilöstö vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen monin tavoin. Henkilöstöstrategian tulisi kuitenkin olla sellainen, joka maksimoi kunkin asiantuntijan henkilökohtaisen resurssin, eikä siten että liiketoimintaa tehtäisi henkilöstön kustannuksella. Liiketoimintastrategia vaikuttaakin suoraan henkilöstöstrategiaan ja sitä kautta henkilöstön johtamiseen. (Viitala, 2007, s. 10)

### 3.5.3 Hyvä esimies

Kriittinen toiminnan tarkastelu, viestintä ja ihmisten johtaminen ovat hyvän esimiestyön kulmakiviä. Esimiehen tärkeä tehtävä on motivoida alaisiaan ja saada heidät innostumaan.

Esimiehen tulee tarkastella omaa ja alaistensa toimintaa kriittisesti. Toimintaa tulee analysoida ja miettiä mitä asioita voitaisi tehdä paremmin. Toimimattomiin toimintamalleihin ja ongelmiin tulee puuttua heti. Esimiehen ei pidä turvautua vanhoihin hyväksi todettuihin toimintamalleihin, sillä esimiestyötä tulee kehittää alaisten tarpeiden ja muuttuvien tilanteiden mukaan. Hyvä esimies on usein hyvä ihmisjohtaja. Tulostavuuksella on enemmän työntekijällä itsellään. Esimiesten tehtävänä on tukea ja auttaa työntekijöitä pääsemään tavoitteisiinsa. Esimiehen on hyvä reflektoida omaa johtamistaan säännöllisesti ja pyytää aktiivisesti palautetta työstään sekä havainnoida alaistensa toimintaa. (Vilkman, 2016)

Avoimen kommunikaatiokulttuurin rakentaminen on keskeinen tekijä esimiestyössä onnistumiselle. Vuorovaikutus ja luottamus työntekijöiden ja

esimiehen välillä on äärimmäisen tärkeää hyvän esimies-alaisuuden luomiselle. Avoin kommunikointi ja palautteen anto ovat keskiössä. Työntekijät pitää kohdata yksilöinä ja huomioida kunkin yksilölliset tarpeet niin työnteossa ja henkilökohtaisessa kehityksessä. Luottamussuhteen ollessa kunnossa selviää esimies hankalistakin tilanteista ja pystyy paremmin kohdistamaan fokustaan alaisensa motivoinnissa. Esimiehen tehtävä on asettaa alaisilleen selkeät ja tavoitteet ja vastuut. On tärkeää, että kukin tietää mitä heiltä odotetaan ja millaisia vapauksia heillä on. (Kalliomaa & Kettunen, 2010)

Kun yrityksen liiketoiminta kehittyy tai muuttuu, on hyvä hetki miettiä yritykselle tärkeiden henkilöiden sitouttamista. Sitouttamiseen on useita erilaisia keinoja ja sitouttamiskeinoihin vaikuttaa henkilökohtaiset motiivitekijät, yrityksen johtamisstrategiat, työyhteisön dynamiikka ja tulevaisuuden liiketoiminnan kehitys ennuste. Kuten motivaatio kappaleessa tarkemmin aiheeseen paneudutaan, tiedetään, että motivaatio on erilaista eri henkilöillä ja tällöin motivoinnin tulee olla yksilöllistä. Sitouttamisessa tärkeää on avoin keskustelu motivoitavien henkilöiden kanssa. Ilman motivaatioita eivät henkilöt sitoudu. Työn sisällön ja ihmisen kiinnostuksen tulee kohdata. Taitava johtaja pystyy ylläpitämään motivaatioita eri tilanteissa. Taloudellisia motivaattoreita on korvaukset, bonukset ja palkka. (Tall, Kirjonen & Sivunen, 2016)

## 4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kerätä tietoa kohde yrityksen henkilöstöltä, siitä mitkä asiat vaikuttivat heidän motivaatioonsa. Näiden tutkimustulosten perusteella ja analysoinnin kautta tavoite oli tuottaa kehitysideoita yritykselle. Aloitin prosessin tutustumalla erilaisiin motivaatioteorioihin ja tutustumalla yrityksen olemassa oleviin henkilöstötutkimuksiin. Päätin tehdä työn kaksivaiheisena kyselytutkimuksena. Tutkimuksessa oli teoriaan pohjautuen tärkeää tuoda esiin yksilöiden erilaiset näkökulmat vastauksiin, joten päätin tehdä kyselytutkimuksesta sekä laadullisen, että määrällisen. Määrällinen osuus tutkimuksessa tuo lisää reliabiliteettia tutkittaviin teemoihin, kun taas laadullinen osuus syvyyttä vastauksiin ja analysointiin.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Muodostan kyselyn kysymykset väittämistä eri aihealuein. Kunkin kysymyksen jälkeen pyydän lomakkeella tarkentaa vastausta tai kommenttia vapaan palautteen eli laadullisen menetelmän muodossa. Tein tutkimuksen kaksiosaisena ja tarkoitukseni on ensimmäisen osion jälkeen tarkastella kriittisesti kysymyspatteristoa ja tehdä siihen tarvittavia muutoksia esimerkiksi vähentämällä toistoa kysymyksissä tarkentamalla joitain kysymyksiä.

Laadullista tutkimusmenetelmää voidaan kutsua myös kvalitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi. Määrällistä tutkimusmenetelmää puolestaan kvantitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi. Molempia tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää joko yksin tai yhdessä. Tutkimusmenetelmien yhdistäminen takaa tiedon luotettavuuden ja useamman ulottuvuuden tutkimukseen. (Kananen, 2008, ss. 10-11.) Määrällisessä tutkimuksessa on tavoitteena saada määrällisesti enemmän aineistoa kuin laadullisella tutkimuksella. Määrällinen tutkimus toteutetaan avoimilla-, strukturoiduilla tai puoli strukturoiduilla kysymyksillä. Kysymyksiä tehdessä tulee ottaa huomioon, että vastaajat ymmärtävät kysymykset ja ovat halukkaita jakamaan tietonsa tutkimuksen käyttöön. (Kananen, 2008, s. 25.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on jonkin asian tai ilmiön kuvaaminen. Laadullisella tutkimuksella koitetaan selvittää tiettyjen ilmiöiden eli tässä tapauksessa työntekijöiden sitouttamisen ja motivoinnin merkitystä ja tarkoitusta työntekijöille. Työssä ei aseteta mitään ennako oletuksia vaan pyritään tuottamaan kaikki tieto saadun tutkimusmateriaalin avulla. Laadullinen tutkimus on menetelmä, jossa tutkittavien ääni pääsee esille. Tietoa kerätessä tärkeää tiedon saanti, eikä niinkään tilastolliset tulokset. Laadullisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma ei ole muuttumaton vaan sitä voidaan muokata tutkimuksen edetessä. Suunnitelma itsessään on

joustava ja sitä tulee voida muuttaa tarvittaessa. Tutkimukseen valitaan henkilöitä, jolla on jotain sanottavaa tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, s. 160).

#### 4.2 Kyselytutkimus ja aineiston kerääminen

Lomake on kyselytutkimuksessa yleinen tapa kerätä tietoa. Jotta tutkimustuloksesta saadaan mahdollisimman luotettava, tulee kysymyksiä muotoa miettiä tarkkaan. Kyselyn pituuteen kannattaa kiinnittää huomioita. Liian pitkäkysely karsii vastaajia ja vastaajien keskittyminen saattaa herpaantua pitkissä kyselyissä. Tärkeää olisi saada kysely tuotettua siten, että se motivoi vastaajaansa vastaamaan kyselyyn ja vastaajan mielenkiinto säilyisi koko kyselyn ajan. Kysymysten asettelussa, tulee käyttää selkeää kieliasua, jotta vastaaja ymmärtää mitä kysymyksillä tarkoitetaan. (Aaltola & Valli, 2007 ss. 102-104).

Aineistoa kerättiin kyselylomakkeilla Webropolin kautta. Tein kumpaankin kyselyyn 20-30 väittämää ja kysymystä. (liite 1 ja 2) Kysely toimi nettialustalla, johon on helposti pääsy kutsulinkillä tietokoneelta, tablettilta tai puhelimen kautta. Suoritin tutkimuksen ensimmäisen osion tekemällä kyselytutkimuksen tiimien esimiehille. Kysely toteutettiin tiimipalaverin yhteydessä, jotta mahdollisimman moni vastaa kyselyyn. Esimiesten antamien vastausten pohjalta tein toisen kyselyn tiimien jäsenille. Kysymykset olivat väittämä tyyppisiä ja kunkin kysymyksen jälkeen on avoin kohta, jossa pystyi tarkentamaan annettua vastausta. Kyselyn toisen osan rungon tein samanlaisena, mutta teemoittelin kysymyksiä ensimmäisen kyselyn ohjalta. Pohjustin aiheen ennen kyselyn teettämistä PowerPoint esityksellä ja annoin kaikille palaverin loppuksi 20 minuuttia aikaa täyttää kysely. Korostin kyselyn tärkeyttä ja että, kysely on osa YAMK opinnäytetyötäni ja laajempaa henkilöstöprojektia.

#### 4.3 Analysointi

Laadullista tutkimusta analysoidessa ei yleensä pystytä käyttämään mitään tietokone ohjelmaa tai muita apuvälineitä. Aineistoa on yleensä paljon ja aineiston keräämisen jälkeen tavoitteena on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa sen pohjalta uutta tietoa. Analyysillä pyritään tiivistämään saatua tietoa ja järjestelemään sitä. Aineistoa pyritään havainnoimaan, jota kutsutaan induktiiviseksi päättelyksi. Induktiivisen päättelyn tarkoitus on tehdä yleistyksiä ja päätelmiä aineistosta nousevien asioiden perusteella. Teemoittelun ja tyypittämisen avulla aineistosta nostetaan esiin vallitsevia teemoja. Yleensä aineisto teemoitellaan ensin vallitseviin aihepiireihin ja tyypitellään sen jälkeen, kun aiheiden samankaltaisuudet ja yhtymäkohdat on löydetty. (Saaranen-Kauppinen, & Puusniekka, 2006)

Keräsin esimiestutkimuksesta saamani tulokset teemoittain ja laadin niiden pohjalta kysymyksiä kyselyn toiseen osaan. Molemmat tulokset saatuani vertailin saamiani vastauksia sekä avoimia palautteita. Ryhmittelin kyselystä saadut aiheet ja analysoin niitä avoimien palautteiden ja kommenttien kautta. Lopuksi kokosin ja vertailin kyselyistä saatuja tuloksia ja laadin niistä kehitysehdotuksia yritykselle.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa käyn läpi molempien tutkimusten tulokset. Kirjoitan auki tutkimuksen kysymykset ja niiden vastaukset. Analysoin vastauksia ja teen pohdintaa. Tein tutkimukseni kaksi osaisena. Teetin ensin esimiehille tutkimuksen, jossa he pääsivät kertomaan omat näkemyksensä siitä, kuinka he esimiehinä kokevat omien tiimiensä motivaation ja mitkä seikat heidän mielestään vaikuttavat tiimien motivaatioon. Tämän jälkeen tein esimieskyselystä nousseilla teemoilla uuden tutkimuksen henkilöstölle.

### 5.1 Esimieskyselyn tulokset

Esimieskyselyn vastaajien kokonaismäärä oli 9 eli kaikki otoksen kohderyhmästä vastasivat kyselyyn. Esimiehet kokivat kyselyn mielenkiintoiseksi, sillä pääsivät miettimään motivaatiota omien alaistensa näkökulmasta. Koin myös hyväksi toimintamalliksi kyselyn teettämisen osana esimiesten kuukausipalaveria, sillä silloin kaikilla oli varmasti riittävästi aikaa vastata kyselyyn, ja esitykseni pohjalta olivat mentaalisesti valmistautuneita aiheeseen. Esimerkki hyvästä esimiestyöskentelystä on se, että esimiehet ovat kiinnostuneita tiimiensä henkilöistä ja haluavat kehittää tiimiensä jäseniä yksilöinä (Järvinen, 2001, ss. 13-14).

#### 5.1.1 Vaikuttamismahdollisuudet, kehittäminen sekä kollegat ja tiimi

Esimiestutkimuksessa nousi esiin kolme selkeää teemaa. Vastaajista kaikki olivat sitä mieltä, että kolme eniten motivaatioon vaikuttavaa tekijää olivat; vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön, työn- ja itsensä kehittäminen sekä kollegat ja tiimi. Asiantuntijaorganisaation tiimille on hyvin luontaista se että, he kokevat vahvaa yhteisöllisyyden tunnetta oman tiiminsä kanssa sekä arvostavat jatkuvaa kehitystä (Ikäheimo, 2017). Muiden aihepiirien kohdalla vastauksissa oli enemmän hajontaa. 80% vastaajista listasi ensimmäiseksi motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Esimiesten mielestä on erittäin tärkeää antaa työntekijöille mahdollisuus luoda oma tapa tehdä työtä. Omaan työhön vaikuttaminen koettiin erittäin tärkeäksi motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi. Asiantuntija tiimeissä työ on monipuolista ja haastavaa. Tiimeissä on myös työuraltaan hyvin eri taustaisia yksilöitä. Työtä on mahdollista tehdä usealla eri tavalla, ja liian rajatut toimintamallit voivat rajoittaa luovuutta ja tuottavuutta.

Tällä hetkellä esimiehellä on suuri vaikutus tiimiensä motivointiin. Etene-  
misen mahdollisuudet katsottiin merkittäväksi tekijäksi. Esimiehistä 80% vastasi etenemismahdollisuuksien olevan tärkeä motivaatiotekijä pitkällä aikavälillä. Tällä hetkellä etenemismahdollisuudet eivät ole toteutuneet halutulla tavalla, ja tämä katsottiin olevan yksi syy suureen vaihtuvuuteen.

Asiantuntijatyöhön hakeutuville ihmisille on hyvin tavanomaista kunnianhimo (Ikäheimo, 2017).

Vastaajista 80% arvioi kollegat ja tiimin yhdeksi suurimmista motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Työ on ajoittain haastavaa ja vaatii hyviä tiimityö taitoja. Työtä tehdään ihmisten kanssa ja henkilökemioilla on suuri merkitys työn sujumuuteen. Kollegat ja tiimi voivat vaikuttaa motivaatioon positiivisesti tai negatiivisesti.

### 5.1.2 Yksilöiden erilaisuus

Muissa kyselyn aihepiireissä mielipiteet jakautuvat prosentuaalisesti hyvinkin tasaisesti. Kysymys tarkkojen ohjeiden ja sääntöjen vaikuttavuudesta motivaation toi hyvin esiin tiimeissä toimivien yksilöiden erilaisuuden. Ohjeita ja sääntöjä tarvitaan, mutta yksilöt poikkeavat paljonko toisistaan, kuinka tarkat ohjeiden ja määräysten tulee olla. Kysymykset toivat esiin sen, että tiimeissä on hyvin erilaisista asioista motivoituvia yksilöitä. Vastuun ottaminen ja valta tehdä itsenäisiä päätöksiä oli osalle hyvinkin tärkeää. Yksilöitä on helpompaa motivoida, kun tunnistaa millaisista tekijöistä henkilö motivoituu. Yksilöiden erilaisuus on modernille asiantuntijaorganisaatiolle tyypillinen piirre (Jakonen, 2017). Edeltävistä kohdista löytyy selkeitä yhtymäkohtia eri vastaajien välillä Reissenin kuudentoista kohdan motivaatio teoriaan valta, kunnia ja järjestys (Mayor & Risku, 2015).

Ajanhallinnalla ja joustavuudella katsottiin olevan jonkin verran vaikutusta motivaatioon. Joustavuus arvioitiin esimiesten osalta yhdeksi tärkeäksi työssäjaksamisen keinoksi. Esimiehet vastasivat, että hetkellinen ajanhallinnan menettäminen kuuluu työnkuvaan, mutta tilanteen jatkuessa pitkään vaikuttaa hallinnan tunteen menettäminen motivaation laskemista. Hallinnan tunne onkin Herzbergin mukaan yksi motivaatiota kasvattavista tekijöistä (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2005).

Yrityksen strategian vaikuttaminen motivaatioon koettiin vähemmän tärkeäksi, kun muut motivaatioon vaikuttavat tekijät. Vastaukset hajaantuivat ja vain 10% koki tämän tärkeäksi motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi. Kyselystä saatujen kommenttien pohja voi päätellä, että yritys integraatioista on vielä sen verran vähän aikaa, etteivät esimiehetkään odota henkilöstön tukevan täysin Terveystalon strategiaa. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus puolestaan oli esimiesten mielestä tärkeä motivaatiotekijä, tosin vastaajat arvioivat, että moni henkilöstössä ei välttämättä mieti aihetta aktiivisesti. Valta on vahva motivaatioon vaikuttava motivaatiotekijä ja on hyvin yksilöllistä millaisena, kokee vallan tarpeen (Mayor & Risku, 2015).

Työvälineet ja työntekopaikka ovat Herzbergin kaksifaktoriteorian hygieniatekijöitä (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2005). Edellä mainittuja asioita ei kuitenkaan listattu tärkeimmiksi motivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi. Vain 10% oli sitä mieltä, että työvälineet ja työntekopaikka olisivat erityisen tärkeitä motivaation kannalta. Työvälineet ovat toissijaisia, mutta

puutteellisina työmotivaatiota vähentäviä tekijöitä. Tämä kysymys on hyvä esimerkki kaksifaktoriteorian hygieniatekijöistä, jotka puutteellisina laskevat motivaatioita, mutta toteutuessaan eivät kuitenkaan nosta sitä (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2005).

Työsuoritusten mittaaminen ja tavoitteet jakoivat prosentuaalisesti vastaajien mielipiteitä. On hyvin yksilöllistä, kokeeko mittarit työvälaineiksi vai ahdistavaksi käyttämiseksi. Tässä aihepiirissä voivat korostua moderninasiantuntijaorganisaation tunnusomaiset koulutuserot (Jakonen, 2017). Esimerkiksi mikäli toinen työntekijä on saanut hyvän matemaattisen koulutuksen ja taitaa numeeriset asiat paremmin kuin joku toinen organisaatiosta. Tämä saattaa aiheuttaa erilaista suhtautumista numeerisiin tavoitteisiin, sillä toinen työntekijä ymmärtää tavoitteet paremmin koulustaustansa takia kuin toinen työntekijä. Mittareilla voidaan myös kannustaa ja luoda tarvittavaa painetta työhön. Tavoitteiden vaikutuksesta motivaatioon käy ilmi, ettei tavoitteiden asetanta tällä hetkellä ole realistinen. Hyvänä huomiona on se, että asiantuntija tehtävissä usein ulkoiset motivaatiotekijät ovat vähemmän vaikuttavia kuin sisäisen motivaation tekijät. Kunnia on myös yksi Reissenin teoriassa käytetyistä motivaatiotekijöistä (Mayor & Risku, 2015). Palautteen antamista esimiehet kuvasivat tärkeäksi motivaatiotekijäksi. Vastaaja kommentoi että, palautteen anto on tärkeää, mutta sen puuttuminen ei suoranaisesti vaikuta motivaation kasvamiseen. Tämä on hyvä esimerkki motivaation hygieniatekijöistä (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2005). Palautteen saanti esimiehiltä, johdolta ja asiakkailta koettiin vaikuttavan motivaatioon. Eniten painoarvoa vastaajat kokivat olevan oman esimiehen palautteella. Johdolta ja asiakkailta saatu palaute koettiin myös arvokkaaksi, mutta ei niin suureksi motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi.

Raha on yksi tyypillisimmistä ulkoisen motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Palkkio ohjaa työtä, mutta kuten aiemmin todettua hyvällä työntekijällä tulee olla sekä sisäisiä että ulkoisia motivaatiotekijöitä. Painotus sisäiseen motivaatioon tulee pitkällä aikavälillä, kun raha ulkoisena tekijänä motivoi vain hetkellisesti. (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2005) Kyselyssä palkkiomallin katsottiin olevan merkittävästi motivaatioon vaikuttava tekijä. Vastaajista 40% vastasi, että olettaa palkkioiden motivoivan tiimejä. Realistisiksi mietityt tavoitteet ja hyvä palkkiomalli suhteessa muihin etuuksiin on motivaatiota hetkellisesti lisäävä ulkoinen motivaattori. Työsuhte-edut kuten muutkin ulkoiset motivaatiotekijät koettiin esimiestutkimuksessa vähiten motivaatioita lisääväksi. Tässä kohdassa on hyvä huomioda, että palkkaus on yksi keskeinen hygieniatekijä (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2005).

## 5.2 Henkilöstökyselyn tulokset

Henkilöstökysely toteutettiin esimieskyselyn jälkeen. Henkilöstökyselyn toteutus viivästyi hieman, ja jouduin tinkimään alkuperäisestä ajatuksesta

markkinoida kyselyä enemmän ja aiemmin vastaajille. Kyselyyn vastasi 17 henkilöä eli hieman reilu puolet kohderyhmästä. Lisäsin kyselyn toiseen osaan lisäkysymyksiä ja oma-arviota nykytilanteesta. Lisäkysymysten avulla tuloksista oli enemmän informatiivista arvoa henkilöstön kehitysprojektia varten. Kyselyssä selvisi hyvin kohdat, jotka koettiin motivaation kannalta tärkeiksi, ja ovat tällä hetkellä hyvin. Kyselyn avulla pystyttiin myös tunnistamaan kehityskohdat ja saatiin suoria kehitysehdotuksia.

Kyselytutkimuksen perusteella henkilöstö viihtyy hyvin työssään. Vastaa- jista 75% vastasi viihtyvänsä töissä hyvin tai melko hyvin. Yleisesti viihty- vyyteen vaikuttavia tekijöitä katsottiin olevan seuraavat asiat; työn sisältö ja joustavuus, esimies ja kollegat, korvaus sekä itsensä kehittäminen. Sa- moja teemoja tuli esiin myös esimiestutkimuksessa. Vastaaajasta 90% ko- kee omaan työhön vaikuttamisen, joustavuuden, esimiehen ja kollegat eni- ten motivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi. Kolmantena motivaatiotekijänä henkilöstökyselyssä oli raha, jonka puolestaan esimiehet arvioivat vaikut- tavan motivaatioon vähemmän. Palkkaus on yksi keskeinen hygienian teoria ja tätä on varmasti haluttu korostaa vastauksissa (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2005). Yleistä viihtyvyyttä laskivat byrokratia, työnhallinnan vaikeus sekä epätietoisuus tavoitteista ja etenemismahdollisuuksista.

### 5.2.1 Henkilöstön motivaatioon vaikuttavat tekijät

Esimies ja kollegat nousivat motivaatioon vaikuttavissa tekijöissä kärkeen ja useissa kommentteissa eniten työilmapiiriin ja viihtyvyyteen vaikuttaviksi tekijöiksi henkilöstökyselyssä. Vastaaajista 53% valitsi esimiehen ja kollegat eniten motivaatioon vaikuttavaksi tekijöiksi. Henkilöstö on tällä hetkellä erityisen tyytyväinen omiin kollegoihinsa sekä esimiestoimintaan. Esimie- heltä halutaan saada palautetta, ja sitä koetaan saatavan riittävästi. Vies- tintä on uudenlaisen asiantuntijaorganisaation johtamisen kulmakiviä (Ikä- heimo, 2017). Esimiehen koetaan tukevan tiimejään, ja lähes kaikissa vas- tauksissa esimiestyöskentely on saanut kiitosta. Kehitysehdotuksena esi- miehille oli toimintatapojen yhdenmukaistaminen ja yhdenmukainen pe- rehdytys. Eräs vastaaja kokee, ettei työkuorma jakaudu tasavertaisesti kaikkien kesken.

Palkkaus katsottiin tärkeäksi motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi, ja tämän hetkiseen tilanteeseen lähtökohtaisesti oltiin tyytyväisiä. Vastaaajista 60% kertoi rahan tärkeäksi motivaattoriksi. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan ol- lut täysin tyytyväinen tai tyytymätön tämän hetkiseen tilanteeseen. Melko hyväksi tämänhetkisen tilanteen arvio 53% vastaajasta. Työympäristö ko- ettiin vain vähän motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi, ja tämän hetken yri- tuskulttuuri sai kritiikkiä byrokraattisesta rakenteestaan ja arjen toiminto- jen hankaluudesta. Joustavuus katsottiin yhdeksi suurimmista motivaati- oita lisäävistä tekijöistä. Yli 80% vastasi tämän olevan erittäin tärkeä mo- tivaatiotekijä. Vastaaajista yli 70% oli tyytyväisiä työn tämänhetkiseen jous- tavuuteen.

### 5.2.2 Henkilöstön motivaatiota lisäävät tekijät

Kyselytutkimuksen motivaatiota nostavissa tekijöissä tuli selkeästi esiin se, että oman työn sisältöön vaikuttavat tekijät ja mahdollisuus vaikuttaa katsotaan arvokkaiksi motivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi. Vastaajista 30% valitsi työnvaikutus mahdollisuudet tärkeimmäksi motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi. Monipuolinen työnkuva ja vaihtelevuus työssä lisäävät motivaatiota. Koska työ on hyvin vaihtelevaa, jotkut kokivat työn aika-ajoin kuormittavaksi ja työnhallinnan hankalaksi. Henkilöstö kokee saavansa riittävästi vastuuta ja vapautta työssään. Vastaajista 40% valitsi vastuun ja vapauden tärkeimmäksi motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi. Vastaajista yli 90% koki, että vastuu ja vapaus tällä hetkellä on hyvässä balanssissa. Esimieskyselyn pohjalta nousi esiin, että on tärkeää tarkastella vastuuta ja vapautta yhdessä työntekijän kanssa kunkin yksilön osaaminen huomioiden.

Oman työn sisältö ja työhön vaikuttamismahdollisuudet koettiin hyväksi ja paljon kiitosta sai erityisesti se, että kukin yksilö voi oman osaamisensa kautta osallistua erilaisiin projekteihin mielenkiintonsa mukaan. Vastaajista yli 70% oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä, että vaikutusmahdollisuudet ovat tällä hetkellä hyvät. Se, että työtavat saa itse päättää ja työskennellä parhaakseen katsomalla tavalla koettiin lisäävän motivaatioita. Hallinnantunne työssä ja päätöksiin vaikuttamisen mahdollisuus koettiin jokseenkin tärkeiksi motivaatiotekijöiksi. Motivaatio kasvaa kun, tiimit pääsevät vaikuttamaan päätöksen tekoon. Vastaajista yli 90% kokee etenemismahdollisuudet tärkeiksi motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi. Avointen vastauksien perusteella oli havaittavissa se, ettei yrityksen etenemismahdollisuuksista ollut kovin laajaa tietoutta henkilöstöllä.

Oman työn- ja itsensä kehittäminen koettiin jokseenkin motivaatiota nostavaksi tekijäksi. Vastauksista kävi ilmi, että tällä hetkellä perehdytys ja toimintamallit eivät ole selkeitä kaikille. Osa henkilöstöstä kokee, ettei työkuorma ole tasaisesti jakautunut. Tavoitteet ja niiden saavuttaminen koettiin motivoiviksi, jos tavoitteet ovat realistisia. Vastaajista 35% koki tavoitteet tärkeimmäksi motivaatioon vaikuttavaksi tekijöiksi. Kyselyssä kävi ilmi, että henkilöstöstä osa kokee, etteivät tavoitteet tällä hetkellä ole saavutettavissa ja mikään ei riitä. Vastauksista voi päätellä, että tavoitteet eivät ole niin tärkeitä kaikille, vaikka tavoitteet saavuttaessaan lisäävät motivaatiota.

### 5.3 Kehitysehdotukset

Molemmista kyselyistä nousi selkeästi esiin asiat ja teemat, jotka esimiehet ja henkilöstö kokivat motivaatioon eniten vaikuttaviksi tekijöiksi. Kyselyistä nousi esiin myös asioita, joihin ei oltu niin tyytyväisiä. Kyselyn perusteella tiimien motivaatioon eniten vaikuttavat työnsisältö, joustavuus, esimies, kollegat, korvaus ja etenemismahdollisuudet. Motivaatiota laskevia asioita olivat yrityskulttuurin byrokratia ja hallinnantunteen menettäminen.

Työn joustavuus on tärkeä motivaatiotekijä, ja se koetaan tällä hetkellä hyväksi. Jatkossakin organisaation ja esimiesten tulisi huolehtia, että työ tiimeissä pysyy joustavana työaikojen, työntekopaikan ja työvälineiden suhteen. Tiimiläisillä tulisi jatkossakin olla mahdollisuus kehittää itseään ja luoda omaa tapaansa tehdä työtä. Tiimiläisten mukaan ottaminen päätöksenteossa on helppo tapa lisätä motivaatioita tiimeissä. Jokaiselle tiimille ja tiimissä toimivalle yksilölle tulisi rakentaa kehityssuunnitelma ja henkilökohtainen urapolku. Meneillään oleva henkilöstön kehitysprojekti on suora vastaus tähän kehityskohtaan. Näillä toimenpiteillä taataan motivaatio tekijöiden pysyvyys. Tämän tutkimuksen yksi päämäärä on ollut henkilökohtainen koulutus- ja kehityssuunnitelma projektin rakentaminen ja tukeminen, jonka osana henkilökohtainen urapolku ajattelu on ollut mukana.

Tiimit tekevät haastavaa asiantuntija työtä ihmisten kanssa. Työilmapiiri oli yksi tärkein motivaatiotekijä asiantuntija tiimeissä. Kun työilmapiiri on hyvä, tukee se yhteistyötä tiimeissä. Asiantuntijatyössä kollegiaalinen tuki on tärkeää, siksi pysyvyys tiimeissä on taattava. Esimiestyö on koettu suureksi motivaatiotekijäksi, ja tulevaisuudessa yrityksen tulisi taata kaikille osaava ja ammattitaitoinen esimies, jolla on oikeanlaiset valmiudet esimiestyöhön ja tiimiensä vetäjiksi. Asiantuntijatyön johtamisessa on tärkeää kiinnittää huomioita työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin, ja kehittää uudenlaisia tapoja tehdä asiantuntijatyötä (Jakonen, 2017).

Yrityksen toimintakulttuuri ja byrokratia saivat kritiikkiä kyselyssä. On todettava, että kohde ryhmästä suuri osa on integraation mukana tulleita työntekijöitä, joilla uusien toimintamallien ja yrityskulttuuri opettelu voi viedä aikaa. Byrokratian ja uusien järjestelmien opettelu laskee motivaatioita, mikäli muutosjohtamista ei ole hoidettu huolella. Tässä esimiesten rooli korostuu, kun uusia toimintamalleja jalkautetaan henkilöstölle. On myös hyvä tarkastella kriittisesti toimintamallien yhteensopivuutta uudessa organisaation osassa. Asiantuntijaorganisaation johtamisessa viestinnällä on erityinen merkitys (Ikäheimo, 2017).

Kyselystä nousi esiin tavoitteiden tärkeys ja niiden realistisuus. Kohderyhmän tekemä työ on itsessään tavoitteellista, ja tavoitteet katsottiinkin motivaatioita lisääviksi. Tiimeissä työskentelee työuran erivaiheessa olevia henkilöitä, ja yrityksen ja esimiesten tulisi pystyä perehdytyksen ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman avulla luomaan jokaiselle tiimille ja yksilölle sopivat tavoitteet. Toimintamallien yhdenmukaistamiseen sekä perehdytykseen tulisi kiinnittää huomiota.

Kyselyn perusteella itsensä ja työn kehittäminen sekä etenemismahdollisuudet katsottiin motivaatioon vaikuttaviksi. Näitä asioita on helppo kehittää tiimeissä. Henkilökohtainen koulutus- ja kehityssuunnitelma projekti vastaa osaltaan henkilökohtaisen kehityksen tavoitteisiin, mutta yritys ja esimies voisivat vielä selkeämmin tuoda esiin yksilön kehitys- ja etenemismahdollisuuksia yrityksessä. Esimiehen tulisi käydä aktiivista keskustelua tiimiensä kanssa siitä, mitkä asiat heitä henkilökohtaisesti kiinnostavat ja

millaisia uranäkymiä kullakin yksilöllä on. Täten esimiehet voisivat ennakoita työntekijöiden vaihtuvuutta, ja ohjata tiimiläisiään uralla eteenpäin niin tiimin sisällä kuin muualla yrityksessä.

Kiireisessä asiantuntijatyössä työmäärää ei aina ennakolta pystytä määrittämään. Hallinnan tunne työssä koettiin kuitenkin tärkeäksi motivaatiotekijäksi. Työmäärään vaikuttavat useat eri seikat, ja tässä kohtaa esimiehen tulisi nopealla aikataululla reagoida aina, kun tiimissä on havaittavissa liiallista työkuormaa ja epätasaisuutta työtehtävien määrässä. Hallinnan tunnetta voidaan lisätä myös tiimeissä yhdessä tekemisellä ja siihen kannustamisella, työtehtävien jakamisella ja liiallisen työmäärän tunnistamisella. Esimiehellä tulisi olla tarvittavat työkalut liiallisen työmäärän poistamiseen ja hallinnantunteen palauttamiseen.

#### 5.4 Jatkotutkimukset

Tämä tutkimus oli osa käynnissä olevaa henkilökohtainen koulutus- ja kehityssuunnitelma projektia. Henkilökohtainen koulutus- ja kehityssuunnitelma projekti viedään käytäntöön vuoden 2021 keväällä, ja siinä on huomioitu tässä motivaatio kyselyssä esiin nousseet aiheet. Tämän tutkimuksen ja Henkilökohtaisenkehitystyö projektin tarkoitus on ollut luoda esimiehille toimintamalleja ja apuvälineitä tiimiensä motivaation tueksi.

Jatkumon kannalta onkin tärkeää, että kehitystä seurataan. Uusi motivaatio tutkimus suoritetaan syksyllä 2021, kun henkilökohtainen koulutus- ja kehityssuunnitelma projekti on saatu startattua ja projektin kehityssuunnitelma toteutukseen. Tämä tutkimus koettiin esimiesten mielestä hyvin informatiiviseksi ja hyväksi apuvälineeksi tiimien motivaatio suunnitelmia ja tavoitteita miettiessä.

## 6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevien tiimien motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja tunnistaa motivaatiota lisäävät ja vähentävät tekijät. Työn tavoitteena oli tunnistaa varsin spesifiä asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden motivaatiotekijät, ja liittää ne osaksi henkilöstön kehityssuunnitelmaa. Tutkimuksessa kävi nopeasti ilmi, että tiimien motivoinnissa tärkeintä on joustavuus ja yksilöllisten tarpeiden huomiointi. Asiantuntijatyössä korostuvat tiimien ja henkilöiden persoonallisuudet ja erityispiirteet. Tiimien motivoinnissa asiantuntijaorganisaatiossa on esimiehellä erityinen rooli, jossa sen tulee huomioida kunkin yksilölliset tarpeet yhdessä tiimin kanssa. Tärkeää on pitää tiimien henkilöiden työnkuvat joustavina, antaa henkilöstön vaikuttaa omaan työhönsä ja antaa sopivasti vastuuta ja valtaa sekä osallistua mukaan päätöksentekoon.

Työn aihe on hyvin ajankohtainen kohdeorganisaatiossa, sekä mielenkiintoinen tutkimuksen kohde. Yrityksen liiketoiminnan kannalta henkilöstön pysyvyys ja motivointi on tärkeää. Työ on hyvin konkreettinen ja käytännön läheinen, sekä sille on selkeä jatkumo. Tutkimus koettiin myös hyödylliseksi ja se sai paljon kiitosta esimiehiltä. Henkilöstön keskuudessa tutkimus koettiin hyödylliseksi, ja tutkimuksen teettäminen toi myös tiimeille arvostuksen tunnetta siitä, että esimiehet välittävät heidän mielipiteistään ja kehitysehdotuksistaan.

Laadullisen tutkimuksen tekemisessä on tärkeää arvioida tutkimustyön luotettavuutta. Tutkijan pitää pystyä tarkastelemaan tutkimuksen kohdetta kriittisesti ja varmistaa, että tutkimus on tehty yhdenmukaisesti eli puolueettomasti. Luotettavuuden tarkasteluun kuuluu vahvasti oman työn reflektointi ja tutkimusmenetelmien ja tulosten analysoinnin tarkastelu. Näillä validiteeteilla pyritään mittaamaan sitä, että tutkimus on luotettava. (Järvenpää, 2006)

Laadin tutkimukseni pohjautuen motivaatioteorioihin ilman minkäänlaisia ennako-olettamuksia. Tutkimuksen tekijänä olen joutunut tarkastelemaan oman opinnäytetyöni tekemistä hyvinkin kriittisesti, koska työskentelen itse kohdeorganisaatiossa esimiestehtävissä. Tutkimuksen anonymiteetti oli tärkeä luotettavuutta lisäävä tekijä. Aihe ja prosessi on ollut minulle erityisen mielenkiintoinen ja minulla on ollut selkeä motiivi saada tutkimuksella puolueettomia tuloksia ja vastauksia. Tutkimuksen päämäärä eli motivaatiotekijöiden löytäminen auttaa myös minua itseäni, sekä yritystä merkittävästi jatkossa. Tavoite motivaatiotekijöiden tunnistamisesta ja kartoittamisesta on ollut vilpitön, jotta tietoa voitaisi käyttää jatko toimenpiteiden menestyksekkääseen toteutukseen. Tutkimuksen reliabiliteettia vahvistaa tutkimuksen teettäminen kahdessa osassa. En ole missään tutkimuksen vaiheessa pyrkinyt vaikuttamaan vastaajien vastauksiin ja käyttänyt pohjatietoani yrityksen tiimien toiminnassa ainoastaan

tulkitsessa vastauksien tarkoituksena. Henkilöstötutkimus vahvisti esimiestutkimuksesta saatuja tuloksia.

## LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. (2007). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin- Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-kustannus.
- Attendo Oy. (n.d.) *Terveyspalvelut*. Haettu 23.3.2019 <https://www.attendo.fi/terveyspalvelut>
- Bridge, E. (2015). *Employee engagement*. Kogan Page.
- Deci, E. & Ryan, R. (2004). *Handbook of self-determination research*. University of Rochester Press.
- Engeström, Y. (2006) *Kaksikäsitteinen asiantuntijaorganisaatio*. Haettu 18.12.2020 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78595/2006b2.pdf>
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. *Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä*. Otava.
- Herzberg, F. Mausner, B. Snyderman, B. 2005. *The motivation to work*. Transaction Publishers.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Holbeche, L. & Matthews, G. (2012). *Engaged : unleashing your organization's potential through employee engagement*. An Imprint of Wiley.
- Ikäheimo, H-P. (2017) *Humpuuki vs. asiantuntijatieto – miksi tiedon portinvartijoiden auktoriteetti murenee?* Haettu 18.12.2020(2017) [https://www.sitra.fi/blogit/miksi\\_tiedon\\_portinvartijoiden\\_auktoriteetti\\_murenee/](https://www.sitra.fi/blogit/miksi_tiedon_portinvartijoiden_auktoriteetti_murenee/)
- Jakonen, M. (2017) *Vastatieto - Tulevaisuuden asiantuntijuutta etsimässä*. Haettu 17.12.2020 [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2017.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2017.pdf)
- Jyväskylän yliopisto. (2015). *Koppa*. Haettu 10.5.2020. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/laadullinen-analyysi>
- Järvenpää, E. (2006). *Laadullinen tutkimus*. Haettu 9.12.2020. <http://www.cs.tut.fi/~ih-tesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>
- Järvinen, P. (2001). *Esimies ja työyhteisön kehittäminen*. WS Bookwell Oy.
- Kananen, J. (2008). *Kvantti - Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. (2010). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOYpro.

- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. (2010). *Luottamus esimiestyössä*. WSOYpro.
- Koskinen, E. (2017). *Työnantajamielikuvan rakentaminen on yhteinen projekti*. Haettu 23.3.2019. <https://blog.barona.fi/tyonantajamielikuvan-rakentaminen-on-yhteinen-projekti>
- Kurttila, M & Aalto, P. (2015). *Pomon parhaat ratkaisut: valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin*. Kauppakammari. 1. painos.
- Lääkärit Suomessa. (2014). *Lääkäriliiton verkkojulkaisu 27.1.2015*. Haettu 6.4.2018. [http://www.laakariliitto.fi/site/assets/files/1268/laakarit\\_suomessa\\_2014.pdf](http://www.laakariliitto.fi/site/assets/files/1268/laakarit_suomessa_2014.pdf).
- Mayor, P. & Risku, M. (2015). *Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna*. Talentum.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. (2014). *Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot*. Talentum
- Ruohotie P. & Honka J. (2002). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Edita.
- Ryan, R. & Deci, E. (2008). *From Ego Depletion to Vitality: Theory and Findings Concerning the Facilitation of Energy Available to the Self*. Haettu 24.3.2019 [http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008\\_RyanDeci\\_Compas.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_RyanDeci_Compas.pdf)
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV – Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä*. Haettu 24.3.2019 [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html)
- Salmela-Aro, K. & Aunola, K. 2018. *Motivaatio ja oppiminen*. PS-Kustannus.
- Savolainen, T. 2014). *Miksi terveystakeskus ei kiinnosta nuoria lääkäreitä?* Nuorten lääkäreiden yhdistyksen verkkojulkaisu 24.2.2014. Haettu 6.4.2018. <https://www.nly.fi/artikkeli/miksi-terveyskeskus-ei-kiinnosta-nuoria-laakareita>
- Sitra. (2019). *Kohti osaamisen aikaa*. Haettu 19.12.2020. <https://media.sitra.fi/2019/02/06165242/kohti-osaamisen-aikaa.pdf>
- Sitra. (2017). *Työ 2040 - Skenaarioita työn tulevaisuudesta*. Haettu 23.3.2019. [https://media.sitra.fi/2017/02/27175425/Tyo\\_2040-3.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/27175425/Tyo_2040-3.pdf)
- Sydänmaalakka, P. (2014). *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. Saarijärven Off-set Oy.
- Tiessalo, P. (2017). *Unohda lääkäripula: Nyt uhkaa lääkäritulva*. Yle uutiset 29.6.2017. Haettu 6.4.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-9693952>
- Tall, J., Kirjonen, M. & Sivunen, J. (2016). *Avainhenkilöiden sitouttaminen ja liiketoiminnan kehittäminen*. Ilkka 6.8.2016, s.13.

Terveystalo. (n.d.) *Julkiset palvelut*. Haettu 23.3.2019 <https://www.terveystalo.com/fi/Asiakkaana/Attendon-terveyspalvelut-ovat-nyt-osa-Terveystaloa/>

Terveystalo. (n.d.) *Laatu ja vaikuttaminen*. Haettu 23.3.2019 <https://www.terveystalo.com/fi/Yritystietoa/Laatu-ja-vaikuttavuus/>

Terveystalo. (n.d.) *Vastuullisuus raportti*. Haettu 9.12.2020 [https://www.terveystalo.com/Global/Vuosikertomus%202018/Terveystalo\\_vastuullisuusraportti\\_2019.pdf](https://www.terveystalo.com/Global/Vuosikertomus%202018/Terveystalo_vastuullisuusraportti_2019.pdf)

Toikkanen, U. (2017). *Miksi vankiterveydenhuollossa käytetään keikkalääkäreitä?* Lääkäriliiton verkkojulkaisu 6.10.2017. Haettu 6.4.2018. <http://www.laakari-lehti.fi/ajassa/ajankohtaista/miksi-vankiterveydenhuollossa-kaytetaan-keikkalaakareita/>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2012). *Työelämän kehittäminen vuoteen 2020*. Haettu 23.3.2019. <http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/julkaisut>

Huovila, L. (2017). *Työsuojelurahasto: Asiantuntijatyössä tarvitaan yhteistä aikaymmärrystä*. Haettu 12.12.2020 <https://tiedonsilta.fi/asiantuntijatyossa-tarvitaan-yhteista-ai-kaymmarrysta/>

Valtioneuvoston kanslia. (2017). *Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko*. Haettu 4.9.2018 osoitteesta: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80036/13\\_17\\_tulevaisuusselonteko\\_osa1\\_FI.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80036/13_17_tulevaisuusselonteko_osa1_FI.pdf)

Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Edita.

Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä*. Talentum.

1. Mahdollisuus luoda oma tapa tehdä työtä
2. Tarkat ohjeet ja säännöt
3. Työn ajanhallinta ja joustavuus
4. Palautteen saanti esimieheltä
5. Palautteen saanti johdolta
6. Palautteen saanti asiakkailta
7. Mahdollisuus tehdä töitä omalla tyylillä
8. Vastuun ottaminen ja valta tehdä itsenäisiä päätöksiä
9. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen
10. Työn kokeminen tärkeäksi osaksi yrityksen strategiaa
11. Työn seuranta mittareilla
12. Toimisto, työpiste ja työvälineet
13. Esimies
14. Kollegat ja tiimi
15. Työn kokeminen yhteiskunnallisesti merkittäväksi
16. Kuukausipalkka ja palkankorotukset
17. Palkkiomalli; palkkiomallin seuranta, tavoitteiden realistisuus ja saatava palkkio
18. Työsuhde-edut
19. Etenemisen mahdollisuudet
20. Minkä edellä mainittujen asioiden luulet vaikuttavan eniten tiimien motivaatioon?
21. Avoin kohta

1. Viihdyn työssäni
2. Mitkä asiat vaikuttavat työssäsi viihtyvyyteen?
3. Olen tyytyväinen työni sisältöön
4. Mihin asioihin työsi sisällössä olet tyytyväinen/tyytymätön?
5. Voin vaikuttaa omaan työhöni
6. Voisiko vaikutusmahdollisuuksia jollain tapaa parantaa?
7. Työssä eteneminen on minulle tärkeää
8. Minulla on hyvät etenemismahdollisuudet
9. Voisiko etenemismahdollisuuksia jollain tapaa parantaa?
10. Pääsen kehittämään itseäni ja tapaa tehdä työtäni
11. Mihin olet erityisen tyytyväinen/tyytymätön ja toivoisitko jotain uusia kehittymismahdollisuuksia?
12. Innostun työstäni
13. Mitkä asiat lisäävät/vähentävät innostusta?
14. Saan riittävästi vastuuta ja vapautta
15. Toivoisitko lisää vastuuta tai vapautta? Jos kyllä niin kuvaile tarkemmin.
16. Saan palautetta esimieheltäni
17. Palautteen saaminen on minulle tärkeää
18. Tunnen tekeväni merkityksellistä työtä
19. Työstä saamani korvaus on riittävä
20. Raha motivoi minua
21. Työlleni asetetut tavoitteet ovat realistisia
22. Työn pitää olla tavoitteellista, jotta se motivoi minua
23. Olen tyytyväinen työympäristööni (toimisto, työvälineet jne)
24. Meillä on hyvä työilmapiiri
25. Hyvä työilmapiiri motivoi minua
26. Tunnen pystyväni vaikuttamaan päätöksien tekoon
27. Motivaationi kasvaa, kun pääsen vaikuttamaan päätöksiin
28. Joustavuus motivoi minua (työajat, työntekopaikka, etätyö)
29. Olen tyytyväinen työni tämän hetkiseen joustavuuteen
30. Mitkä asiat motivoivat sinua eniten työssäsi?