

Heikki Jylänki

MOTIVOINNIN JA SITOUTTAMISEN TEKIJÄT AGILE-  
TIIMISSÄ

CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU  
TEKNOLOGIAOSAAMISEN JOHTAMINEN  
Lokakuu 2012

**TIIVISTELMÄ**

<b>Yksikkö</b> Kokkola	<b>Aika</b> Lokakuu 2012	<b>Tekijä/tekijät</b> Heikki Jylänki
<b>Koulutusohjelma</b> Teknologia osaamisenjohtaminen		
<b>Työn nimi</b> MOTIVOINNIN JA SITOUTTAMISEN TEKIJÄT AGILE-TIIMISSÄ		
<b>Työn ohjaaja</b> KTT Pekka Nokso-Koivisto, HTT Juhani Palojärvi		<b>Sivumäärä</b> 63 + 4
<b>Työelämäohjaaja</b> Jorma Taramaa, Kristian Ruotsalainen		
<p>Tämän tutkimustyön tavoitteena oli tutkia toimeksiantajayrityksen henkilöstön motivaatiota sekä sitä, miten työntekijöiden motivaatiota voidaan parantaa. Teoreettinen viitekehys käsitteli tiimityötä, tiimin johtamista ja työtehtäviä. Tähän työhön liittyvä tutkimus suoritettiin tekemällä kyselytutkimus valitulle kohderyhmälle. Tutkimuksen ulkopuolelle suljettiin organisaation esimiesasemassa toimivat henkilöt. Kysely toteutettiin sähköpostikyselynä, johon jokainen vastasi anonymisti. Työn uutuusarvona oli tutkia, millainen rooli esimiehellä on Agile-tiimissä, sillä Agilen sääntöjen mukaan tiimiin ei kuulu linjaesimiestä.</p> <p>Kyselytutkimus lähetettiin 61 potentiaaliselle vastaajalle. Kyselytutkimukseen saatiin vastaukset 31 työntekijältä. Kysely suoritettiin Webropol sovellusta apuna käyttäen. Tutkimustuloksien analysoinnissa hyödynnettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusotetta.</p> <p>Kyselytutkimuksen tuloksia analysoimalla voitiin osoittaa selviä puutteita Agile-tiimien välisessä viestinnässä. Lisäksi havaittiin puutteita muun muassa palautteen antamisessa ja tiimiläisten kannustamisessa. Huomioitavaa on myös kehityskeskustelun aliarvostaminen esimiehen ja alaisen välisenä vuorovaikutustilanteena. Myös henkilöstön motivaatiossa havaittiin puutteita. Tutkimuksen tuloksista kävi selvästi ilmi, että kohde yrityksen strategia on huonosti työntekijöiden tiedossa. Toinen esille tullut asia on se, että kommunikointi Agile-tiimin sisällä toimii hyvin ja tiiminjäsenet myös arvostavat sitä. Tutkimuksen mukaan linjamanagerin rooli on lähempänä ihmiskeskeistä johtajaa ja tuotteenomistajan roolina on olla enemmän asiakaskeinen johtaja.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
Agile, Johtaminen, Motivaatio, Tiimityö		

**ABSTRACT**

<b>CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b> Kokkola	<b>Date</b> October 2012	<b>Author</b> Heikki Jylänki
<b>Degree programme</b> Master's Degree for Technology Competence Management		
<b>Name of thesis</b> MOTIVATING AND COMMITTING FACTORS IN AN AGILE-TEAM		
<b>Instructor</b> Pekka Nokso-Koivisto, Juhani Palojärvi		<b>Pages</b> 63 + 4
<b>Supervisor</b> Jorma Taramaa, Kristian Ruotsalainen		
<p>Aim of this study was to investigate the client company employee motivation and how their motivation can be improved. The theoretical framework consist teamwork, leadership and work tasks. Work related research was carried out by a survey to the target group. Investigation scope was closed the organization's persons acting in managerial positions. The survey was carried out by e-mail survey, in which every answered anonymously. The study examined the motivation level of research time, as well as their satisfaction with communication between the teams. Novelty value of the work was to investigate the manager role in Agile - team, the rules of the Agile team is not part of the line managers</p> <p>Survey was sent to 61 potential defendants. Answers to the survey were collected from 31 employees. The survey was carried out by using Webropol application. Research results were analyzed using quantitative and qualitative methods.</p> <p>According to the survey results there are a clear gap in communication between teams. Also these issues came to fore: feedback and encouragement, as well as the lack of development of the undervaluing of the discussion between the manager and the subordinate interaction situations. Results of the study clearly showed that the target company's strategy is not well known to employees. Another issue came to the fore is that the communication Agile - works well within the team and team members also will appreciate it. According to the survey line manager's role is closer to the people-oriented leader and the product owner's role is to be a more affairs manager.</p>		
<b>Key words</b>  Agile, Leading, Motivation, Teamwork		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	MOTIVAATIO.....	3
2.1	Motivaatioteoriat.....	3
2.1.1	Maslown'n teoria.....	4
2.1.2	Herzberg'n teoria.....	5
2.1.3	Alderfer'n teoria.....	6
2.1.4	McClelland'n teoria.....	6
2.2	Työmotivaatio.....	7
2.3	Motivaation kehittäminen.....	10
3	TIIMITYÖSKENTELEY.....	11
3.1	Tiimin rakentaminen.....	11
3.2	Tiimiroolit.....	12
3.2.1	Toiminta roolit.....	13
3.2.2	Ihmiset ja tunteet.....	14
3.2.3	Ongelmien ratkaisijat.....	15
3.3	Tehokkaan tiimin edellytykset.....	16
3.4	Tiimityöskentely Agile-menetelmässä.....	17
3.4.1	Roolit Scrum-menetelmässä.....	18
3.4.2	Scrumin toiminta.....	20
3.5	Tiimin johtaminen.....	21
3.6	Motivoiva johtaminen.....	24
3.6.1	Tavoitteiden asettaminen.....	24
3.6.2	Palautteen antaminen.....	25
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	27
4.1	Tutkimusstrategia.....	27
4.2	Kyselylomakkeen toteutus.....	28
4.3	Tutkimusmetodien valinta.....	28
4.4	Kyselyn toteuttaminen.....	29
4.5	Tuloksien luotettavuus ja pätevyys.....	31
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	32
5.1	Motivoinnin ja sitouttamisen tekijät.....	32
5.2	Agile ja tiedonjakaminen.....	35

5.3	Palautteen antaminen .....	38
5.4	Tiimin johtaminen.....	40
5.5	Työskentelyvuosien vaikutus motivaatioon.....	44
5.6	Työnkierto ja urakehitys .....	46
5.7	Kehityskeskustelut .....	48
5.8	Avoimet kysymykset .....	50
5.9	Suhde muihin tutkimuksiin.....	52
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	55
6.1	Tutkimuskysymykset .....	55
6.2	Tutkimuksen reflektio.....	57
	KIRJALLISUUS LÄHTEET .....	60
	SÄHKÖISET LÄHTEET.....	62
	LIITTEET .....	63

## KUVIOT

KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys. ....	2
KUVIO 2. Maslow'n motivaatio teoria mukaellen (Lämsä & Hautala 2005, 82). ....	4
KUVIO 3. Motivaatio teorian vertailua mukaellen (Statt 2000, 62). ....	7
KUVIO 4. Motivaation vaikutus kyvykkyyteen (Kontiainen & Skyttä 2010, 40). ....	8
KUVIO 5. Työssäolovuosien vaikutus motivaation (Kontiainen & Skyttä 2010, 44). ....	9
KUVIO 6. Tiedonjakaminen Agile-tiimissä. ....	36
KUVIO 7. Tärkeimmät työmotivaatiota kasvattavat asiat. ....	40
KUVIO 8. Tuotteenomistajan roolikartta, n=31. ....	41
KUVIO 9. Linjamanagerin roolikartta, n=31. ....	42
KUVIO 10. Linjamanagerin vaikutus Agile-tiimin työntekijän motivaatioon, n=31. ....	43
KUVIO 11. Tuotteenomistajan vaikutus Agile-tiimin työntekijän motivaatioon, n=31. ....	43
KUVIO 12. Työkokemusvuosien jakauma, n=31. ....	44
KUVIO 13. Kiinnostuneisuus työnkiertoon. ....	47
KUVIO 14. Kuinka hyvin opetus ja muu koulutus on tarjottu. ....	47
KUVIO 15. Tutkimuksen kohteena oleva yritys. ....	52
KUVIO 16. UPM:lle suoritettu tutkimus. ....	53

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Belbinin tiimiroolit Mindtools (2012) mukaillen. ....	12
TAULUKKO 2. Kuinka selkeitä seuraavat asiat ovat asteikolla yhdestä viiteen, n=31. ....	32
TAULUKKO 3. Kohdeyrityksen strategian tarkempaa tarkastelua. ....	33
TAULUKKO 4. Tärkeimmät sitouttamisen ja motivoinnin tekijät, n=31. ....	34
TAULUKKO 5. Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle, n=31. ....	35
TAULUKKO 6. Tunnuksien frekvenssi tulostus SPSS ohjelmalla. ....	36
TAULUKKO 7. Kuinka hyvin seuraavat asiat teille on tarjottu, n=31. ....	37
TAULUKKO 8. Tiedonjakaminen Agile-tiimien välillä. ....	38
TAULUKKO 9. Linjamanagerin antaman palautteen merkitys. ....	39
TAULUKKO 10. Tärkeimmät tekijät, jotka parantavat motivaatiota. ....	45
TAULUKKO 11. Kuinka hyvin seuraavat asiat teille tarjotaan, n=7. ....	49
TAULUKKO 12. Kuinka hyvin seuraavat asiat teille tarjotaan, n=15. ....	49
TAULUKKO 13. Kuinka tärkeänä koulutusta pidetään kahdessa eri yrityksessä. ....	54

## **ESIPUHE**

Työskennellessäni tietoliikennealan kansainvälisessä yrityksessä, aloin miettiä ihmisten johtamiseen ja motivaatioon vaikuttavia seikkoja. Kiinnostukseni asiaan kasvoi ja hakeuduin opiskelemaan teknologiaosaamisen johtamista. Nyt opiskeluni on päättymässä ja viimeinen työ opintoihini liittyen on tämä tutkimustyö, joka on tehty vuosien 2011- 2012 aikana. Tutkimuksen tekeminen oli mukavaa ja kiinnostukseni aiheeseen säilyi loppuun asti.

Haluan osoittaa lämpimät kiitokseni tutkimustyöni ohjaajille Pekka Nokso-Koivistolle ja Juhani Palojärvelle opastamisesta ja arvokkaista kommentteista prosessin aikana. Lisäksi haluan tässä lausua kiitokseni myös työn toimeksiantajan edustajille, Jorma Taramaalle ja Kristian Ruotsalaiselle. Jorman ja Kristianin kommentit työn aikana ovat olleet työn suorittamisen kannalta tärkeitä. Vielä rakkaimmat kiitokset perheelleni, joka on kannustanut ja tukenut minua koko opiskeluni ajan. Opiskelun aikana olen tavannut ja tutustunut moniin uusiin ystäviin, kiitokset heille unohtumattomista kokemuksista.

Heikki Jylänki

## KÄSITTEET JA TERMIT

Termistöä saatetaan käyttää eri yhteyksissä hieman eri merkityksissä. Alla on kuvattuna tässä tutkimustehtävässä esiintyviä käsitteitä ja niiden merkityksiä.

Agile	Ketterä projektinhallintamenetelmä, jota käytetään yleensä tietotekniikan ohjelmistojen kehittämisessä.
Esimies	Tässä tutkimuksessa esimiehellä tarkoitetaan linjamanageria
Hypoteesi	Ennako-oletamus, joka perustuu tausta aineistoon
HR	Human Resources – Henkilöstö hallinto
Inkrementaalinen	Vähittäin kasvava, nopeasyklinen, julkaistavat tuotteet ovat pieniä kokonaisuuksia
Objektiivinen	Tutkijasta riippumaton asia
Reflektio	Toiminnan kriittinen analysointi
Scrum	Projektinhallinnan viitekehys, jota käytetään yleisesti ketterässä ohjelmistokehityksessä.
Työntekijä	Agile-tiimin jäsen

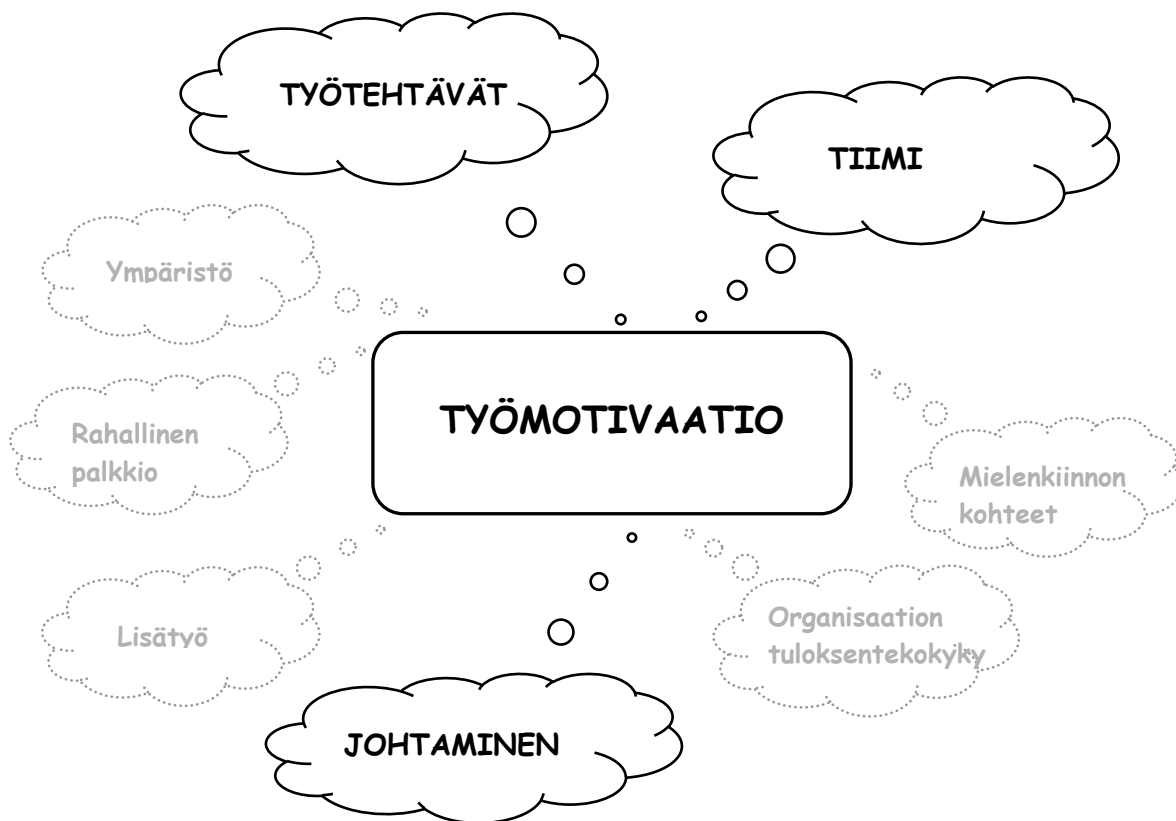


## 1 JOHDANTO

Organisaatioissa tapahtuu useita muutoksia ja ne haluavat kehittyä sekä saavuttaa voitollista tulosta. Kuitenkaan aina ei oteta huomioon riittävän hyvin asioita, joilla on suuri merkitys lopulliseen tulokseen. Tällaisia asioita ovat muun muassa työskentelymotivaatio ja tiimityöskentely. Tässä tutkimustehtävässä tarkastellaankin niitä osatekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän motivaatioon ja sitä kautta tuotekehityksen onnistumiseen ja voitollisen tuloksen saavuttamiseen. Lähtökohta tutkimukselle on kiinnostukseni ihmisten motivointiin sekä organisaatiossani ilmaantunut tarve tämän aihealueen tutkimustyölle. Käsittelen ja lähestyn tässä työssäni asioita alaisten näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena on selkeyttää ihmisten johtamisen mallia esimiesasemassa työskenteleville, antaa tietoa nykytilanteesta ja kartoittaa mitkä asiat voivat vaikuttaa organisaation toimintaan. Tämän työn tuottama uutuusarvo on selkeyttää organisaatiollemme motivoivan johtamisen mallia ja esimiehen roolia Agile-tiimissä. Edellä mainittu asia on sikäli tärkeä, koska Agilen ohjesääntöjen mukaan tiimissä ei ole lainkaan esimiestä.

Tässä tutkimuksessa olen rajannut tutkimusongelman ja siihen haetaan vastausta seuraavalla kysymyksellä: Mitkä tekijät motivoivat ja sitouttavat Agile-tiimin työntekijää parhaiten? Alaongelmiksi muodostuivat: Millainen vaikutus esimiehellä on Agile-tiimin työntekijän motivaatioon? Millainen vaikutus työskentelyvuosilla on motivaatioon? Teoreettiseen viitekehukseen valitsin kolme työmotivaation kannalta tärkeää osa-aluetta, joita ovat työtehtävät, tiimi ja johtaminen. Teoreettinen viitekehys esitetään kuviossa 1. Työtehtävien alaisuuteen kuuluvat muun muassa työnvaativuus ja urakehitys. Tiimin alaisuuteen puolestaan kuuluvat tiedonkulku, palautteen ja tuen saaminen kollegoilta ja uuden oppiminen. Viimeinen osio koostuu esimiestyöskentelystä, palautteen antamisesta, kehityskeskusteluista ja esimiehen roolista. Tämän tutkimustyön teoria osassa käsitellään tarkemmin näitä edellä mainittuja aihe alueita.



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys.

Työympäristöllä, rahallisella palkkiolla, lisätyöllä, organisaation tuloksentekeyvyllä sekä työntekijän mielenkiinnon kohteilla on joko suora tai välillinen vaikutus työmotivaatioon. Tutkijana olen kuitenkin rajannut ne tämän työn ulkopuolelle. Mainittakoon kuitenkin rahallisesta palkitsemisesta muutamalla sanalla. Palkka motivointikeinona saa usein runsaastikin arvostelua osakseen, mutta rahallinen palkitseminen ei ole yksiselitteinen tekijä, jonka avulla motivaatio laskee tai nousee. Joskus yhteys voi olla lähes olematon. Kuitenkin voidaan todeta, että raha ohjaa käyttäytymistämme ja säätelee motivaatiotasoa välillisesti kaikissa työtehtävissä.

## 2 MOTIVAATIO

Motivaatio on lähtöisin latinan kielen sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista (Ruohotie & Honka 2002, 13). Motivaatio on sisäsyntyinen tunnetila, joka ohjaa käyttäytymistämme ja saa aikaan sitoutumisen aktiiviseen ja oma-aloitteiseen aikaansaamiseen (Konttinen & Skyttä 2010, 39). Motivaation määritelmiä löytyy useita, mutta tässä tutkimuksessa motivaatiolla tarkoitetaan edellä kuvattua Konttisen ja Skyttän määritelmää motivaatiosta. Ulkoiset tekijätkin kuten palkinnot, raha, nälkä ja pakko saavat ihmisiä liikkeelle, erona motivaatioon on kuitenkin se, ettei työ muutu sen innostavammaksi. Jos ulkoiset tekijät ja tavat huomioida ihmistä eivät ole kohdallaan ne muuttuvat helposti ”epähygieniatekijöiksi”, jotka ovat myrkyä motivaatiolle. (Konttinen & Skyttä 2010, 39-40; Carlsson & Forssell 2012, 167)

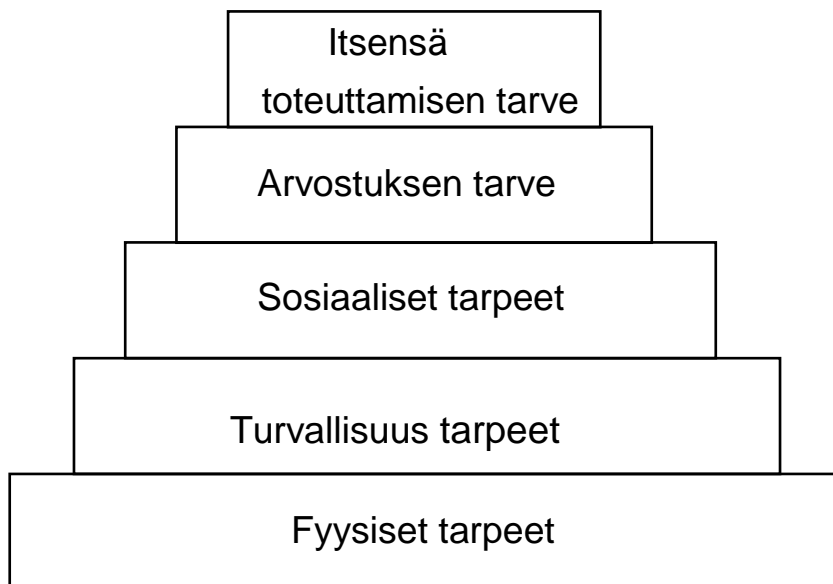
### 2.1 Motivaatioteoriat

Ihmissuhteiden koulukunta on saanut alkunsa 1920-luvun lopulla Hawthornen kokeissa amerikkalaisen tutkijan Elton Mayon suorittamissa tutkimuksissa, joiden tarkoituksena oli selvittää miksi perinteinen, ns. taylorilainen menetelmä, oli riittämätön työntekijöiden motivoimiseen. Mayo teki tutkijatovereineen havaintoja työnjaosta, työntekijöiden tehokkuudesta ja motivaatiosta. Hänen mukaan ihmisten suorittaman työn määrä ei määräydy fyysisen kapasiteetin vaan sosiaalisen kapasiteetin perusteella, tyytyväisyys ja motivaatio riippuvat muista kuin taloudellisesta hyödystä, suurin mahdollinen erikoistuminen ei ole tehokkain työnjaon muoto ja työntekijät eivät reagoi työnantajaan, normeihin ja palkkioihin yksilötasolla vaan ryhmän jäsenenä. (Shah & Shah 2010; Takala 1994, 83-84)

Tämän jälkeen useiden teorioiden avulla on yritetty luonnehtia motivaatiota. Jokaisella teoriolla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Mikään niistä ei yleensä ole tarpeeksi hyvä sovellettavaksi kaikissa tilanteissa. Tässä tutkimustyössä keskitytään ainoastaan neljään tunnettuun motivaatioteoriaan, jotka auttavat selittämään ohjelmistonkehitystyössä olevien työntekijöiden motivaatiota.

### 2.1.1 Maslow'n teoria

Amerikkalaisen psykologin Abraham Maslow'n esittämän tarvehierarkian mukaan ihmistä motivoivat erilaiset, portaittain tärkeysjärjestyksessä etenevät tarpeet, jotka ovat alimmasta hierarkiasta alkaen fyysiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja viimeiseksi itsensä toteuttamisen tarpeet kuvion 2 mukaisesti. Maslow'n tarvehierarkiassa inhimilliset tarpeet muodostavat pyramidin, jossa tietyt perustavaa laatua olevat tarpeet on tyydytettävä ensimmäisenä ja sitten vasta voidaan saavuttaa seuraava taso. Ihmisen tulee esimerkiksi ensimmäiseksi huolehtia ruuan saannista; nälissään oleva ihminen ei kaipaa itselleen suojaa tai rakkautta, vaan hänen päällimmäinen halunsa on saada ruokaa. Vasta syötyään itsensä kylläiseksi, hän alkaa täyttää turvallisuuden ja sosiaalisuuden tarpeitaan. (Harisalo 2008, 101; Statt 2000, 58)



KUVIO 2. Maslow'n motivaatio teoria mukaellen (Lämsä & Hautala 2005, 82).

Maslow'n oletuksena oli se, että mitä korkeammalla ihmiset ovat tarpeiden hierarkiassa, sitä motivoituneempia he ovat. Kuitenkin tarpeiden hierarkiassa eteneminen vaikeuttaa asiallisten motivointikeinojen löytämistä ja tehokasta käyttöä. Organisaation kannalta tärkeää on kyetä tunnistamaan ihmisten tarpeiden muutokset ja ennen kaikkea mukautua niihin. Maslow'n hierarkian perusidea on yksinkertainen, mutta tarpeiden hierarkiasta ei ole löydetty empiiristä tukea. Erilaisista elämäntilanteistaan johtuen ihmiset voivat liikkua edestakaisin tarpeista toiseen ja voivat olla huolissaan samanaikaisesti useasta asiasta. (Harisalo 2008, 102.)

Henkilöä, joka toimii ylimmällä tasolla tarpeiden hierarkiassa, motivoi puhdas nautinto, jota hän kokee saadessaan käyttää ja kehittää pätevyyttään. Hän ei välttämättä toimi ulkoisten palkkioiden tai tavoitteiden saavuttamiseksi, vaan hänelle tavoite on yksinkertaisesti käyttäytyä tietyllä tavalla ja kokea tietty tunne. Henkilöstöjohtamisen kannaltahan edellinen merkitsee keskittymistä työn ulkoisten ominaisuuksien sijasta työn sisältöön ja sen merkitykselliseksi tekemiseen. (Internetix 2012)

Maslown tarvehierarkia on saanut osakseen arvostelua. Monet tutkimuksista pystyvät todistamaan, että hierarkian alimmalla portaalla fyysiset tarpeet vähenevät sen jälkeen kun ne ovat tyydytetyt, mutta ylemmille portaille mennessä hierarkia ei toimikaan niin yksiselitteisesti kuin Maslow oli sen kuvaillut. Tutkimuksin on ollut esimerkiksi erittäin vaikeaa löytää tukea väitteelle, että turvallisuuden tarpeet vähenevät sen jälkeen kun ne ovat kertaalleen tyydytetyt. Edellä mainituista johtuen monet tutkijat ovatkin ehdottaneet hierarkioiden vähentämistä viidestä kahteen tai kolmeen. (Internetix 2012; Tervahartiala 1995, 10)

### **2.1.2 Herzberg'n teoria**

Toinen amerikkalainen psykologi Frederick Herzberg on tutkinut motivaatiota keräämiensä haastatteluaineistojen perusteella. Hän havaitsi, että motivaatioon sisältyvät tekijät voidaan jakaa kahteen osaan: motivaatiotekijöihin ja hygieniatekijöihin. Hänen mukaansa hygieniatekijöitä ovat ulkoiset tekijät, joita ovat: organisaation tavoitteet, ohjaus, esimies-alaisuus, työolosuhteet, palkka, työntekijöiden väliset suhteet, status ja turvallisuus. Herzberg luettelee sisäisiksi motivaatiotekijöiksi: mahdollisuus saada aikaan, tunnustus, tehtävän työn luonne, vastuulliset tehtävät, yleneminen ja kasvu. Hänen mukaansa motivaatiotekijät ratkaisevat menestyksen ja niillä voidaan selittää työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Herzberg on asettanut kyseenalaiseksi kolme käsitystä motiivoinnin mahdollisuuksista. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat negatiiviset keinot, joilla ihmisiä uhataan psykologisesti ja fysiologisesti silloin kun he eivät toimi tavoitteiden mukaisesti. Toiseen joukkoon kuuluvat positiiviset taloudelliset kannustimet, kuten aineelliset ja rahalliset palkkiot, joilla ihmisiä motivoidaan toimimaan halutulla tavalla. Kolmas epäedullinen on työtehtävien horisontaalinen (työnkierto ja työn laajentaminen) muokkaus, joka ei ole kannattava, vaan toimivin motiivointi keino on työn rikastuttaminen eli

työtehtävien vertikaalinen muokkaus. Tämä tarkoittaa sitä, että tehtävät ovat laadullisesti uusia ja aikaisempaa vaativampia, minkä vuoksi ne motivoivat työntekijöitä parhaiten. Työn rikastuttamisella luodaan työntekijöille henkisiä kasvun mahdollisuuksia. (Harisalo 2008, 105-107) Herzbergin kaksifaktoriteoriaa on pidetty epäluottavana ja liiallisesti asioita yksinkertaistavana. Kritiikistä huolimatta kaksifaktoriteorialla on ollut suuri merkitys liikkeenjohdolle sen pyrkimyksissä mahdollisimman tehokkaaseen inhimillisten voimavarojen hyödyntämiseen. (Harisalo 2008, 108)

### **2.1.3 Alderfer'n teoria**

Clayton Alderfer on muokannut Maslow'n teoriaa saadakseen oman motivaatioteoriansa. Hänen teoriaa kutsutaan ERG -teoriaksi, koska se muodostuu kolmesta tarvekäsitteestä: toimeentulotarpeet (Existencen needs), vuorovaikutustarpeet (Relatedness needs) ja kasvutarpeet (Growth needs). Hän väitti onnistuneen motiivoinnin vaativan vähintään kahden tarvetekijän samanaikaista esiintymistä. Maslow'n uskomuksen mukaan ihminen pysyy tietyllä tarvetasolla niin kauan kunnes tarve on tyydytetty. Alderfer puolestaan olettaa ihmisten liikkuvan tilanteiden mukaan tarvetasolta toiselle. Ihmiset, jotka eivät ole onnistuneet tyydyttämään korkeammantason tarpeita, alkavat he tyydyttämään alemman tason tavoitteita. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ihmiset jotka ovat epäonnistuneet sosiaalisten vuorovaikutustarpeiden tyydyttämisessä alkavat vaatia parempaa palkkaa ja parempia työolosuhteita. (Harisalo 2008, 108-109; Statt 2000, 60)

### **2.1.4 McClelland'n teoria**

David McClelland kehitti oman motivaatioteoriansa kolmen käsitteen varaan, jotka liittyvät ihmisten tarpeisiin: tarve saada aikaan, tarve saada ja käyttää valtaa sekä tarve olla sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Ihmiset, jotka omaavat tarpeen olla tuloksellisia, he etsivät uusia haasteita, ottavat asioista vastuuta, ovat valmiita kehittämään asioita ja hyväksyvät haasteelliset tavoitteet. He eivät syytä muita epäonnistumisista eivätkä suosi helppoja tehtäviä. Ihmiset joilla on tarve saada valtaa, he haluavat vaikuttaa toisten ihmisten käytökseen ja valintoihin. He suosivat tehtäviä, joissa he saavat päättää asioiden hoitamisesta ja he ovat valmiita kilpailemaan omasta asemasta sekä näkyvyydestä. Sosiaalisen vuorovaikutuksen tarve puolestaan viittaa siihen, että ihmisillä on halu tulla hyväksytyksi, arvostetuksi ja kunnioitetuksi. (Harisalo 2008, 109)

MASLOW	HERZBERG	ALDERFER	MCCLELLAND	
Itsensä toteuttamisen tarve	Motivaatiotekijät	Kasvu		
Arvostuksen tarve		Vuorovaikutus	Vallan tarve	
Sosiaaliset tarpeet	Hygieniatekijät			Sosiaaliset tarpeet
Turvallisuus tarpeet		Toimeentulo		Saavuttamisen tarve
Fyysiset tarpeet				

KUVIO 3. Motivaatio teorian vertailua mukaellen (Statt 2000, 62).

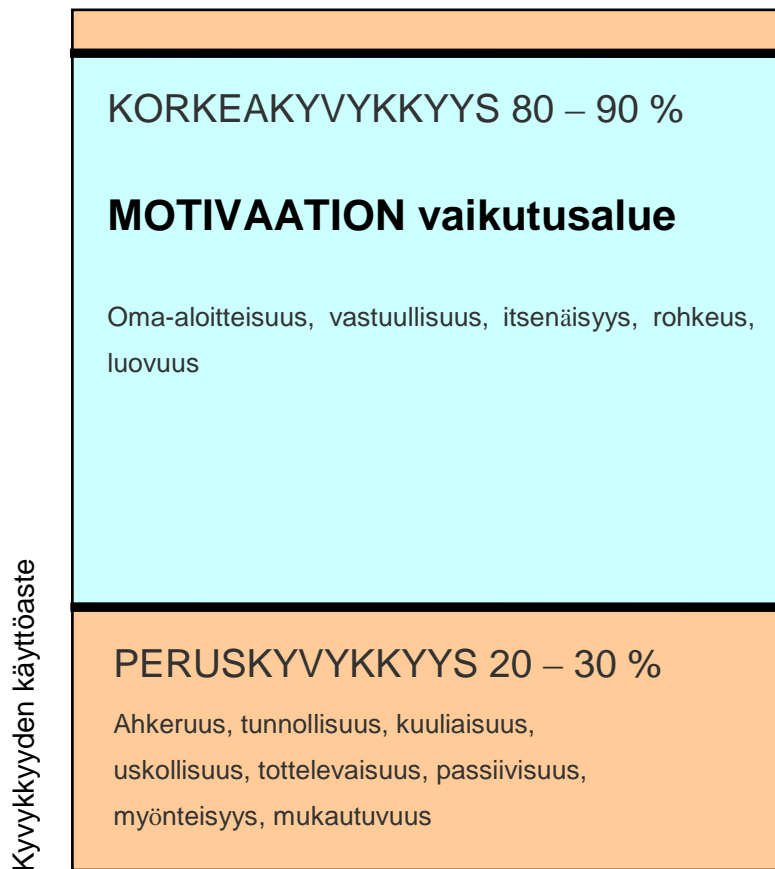
Sosiaalinen vuorovaikutuksen tarve saa heidät luomaan ja vaalimaan suhteita ja yhteistyötä keskinäisen kilpailun sijaan. Väittelyn ja vastakkainasettelun sijaan se varmistaa tuloksellisen toiminnan ja yhteisymmärryksen. (Harisalo 2008, 109)

## 2.2 Työmotivaatio

Miksi työmotivaatio on yritykselle tärkeä? Usein esimiesasemassa olevat henkilöt tuskailevat, ”miksei koko tiimi ole innostunut työstään”. Olenko minä esimiehenä onnistunut aktivoimaan tiimistäni oma-aloitteisuuden, vastuunottokyvyn, vastuullisuuden, rohkeuden ja luovuuden? Vai olenko antanut heidän olla vain peruskyvykkyyden tasolla? Kuviossa 4 havainnollistetaan kuinka motivaatio vaikuttaa ihmisen kyvykkyyteen. (Kontiainen & Skyttä 2010, 40) Työntekijä säilyttää työpaikkansa käyttämällä ainoastaan 20-30 % kyvyistään ja hyvin motivoimalla saavutetaan jopa 90 % työntekijän kyvyistä.

Työmotivaation kesto voi olla hetkellistä ja vaihtelevaa, yksittäiseen työtehtävään liittyvää tai se voi olla jatkuvaa ja kestää jopa vuosikausia. Jotkut työtehtävät aikaansaavat voimakkaan, ja intohimoisen motivaation, kun taas toiset työtehtävät hoidetaan innostumatta. Hyvin alhainen motivaatio saattaa olla signaalina haluttomuudesta hoitaa tiettyjä työtehtäviä. (Lämsä & Hautala 2005, 81)

Motivaatio = Innostuminen X Onnistuminen



Tuloksellisuus = kyvykkyys X innostus

KUVIO 4. Motivaation vaikutus kyvykkyyteen (Konttinen & Skyttä 2010, 40).

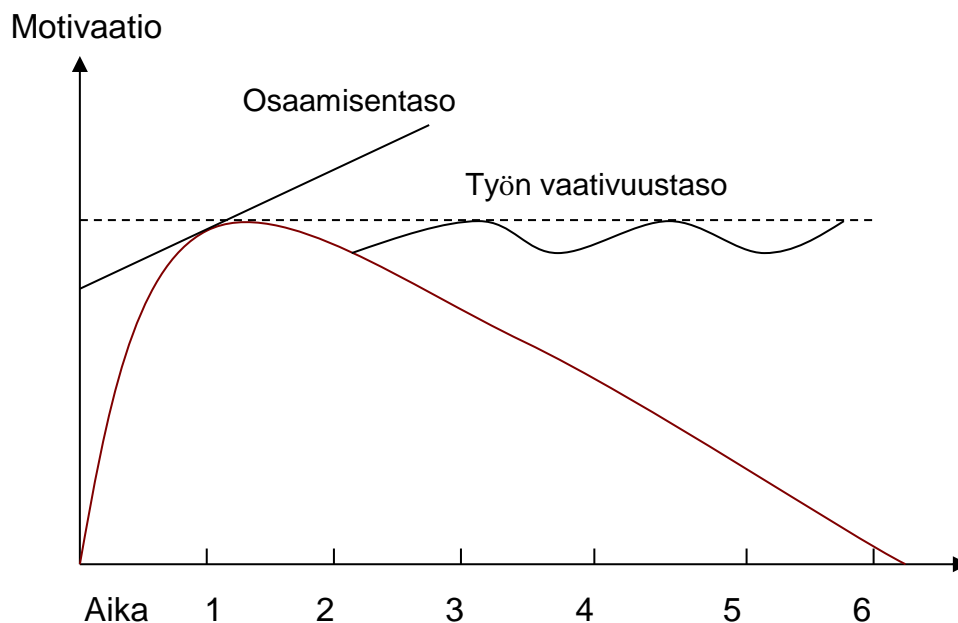
Motivaation perusluonne pysyy lähes muuttumattomana ihmisen koko elämän ajan, mutta työuran vaihe ja työntekijän ikä vaikuttavat hänen motivaatioonsa. Työuran alussa olevalle henkilölle tärkeitä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat palkka, uralla eteneminen ja työssä saatu palaute. Puolestaan työuran keskivaiheilla tärkeiksi tekijöiksi osoittautuvat ammatillinen uudistuminen sekä työn ja vapaa-ajan yhtensovittaminen. Kokeneimmat työntekijät arvostavat työsuhteen pysyvyyttä sekä palautetta enemmän kuin rahallista palkitsemista. (Aarnikoivu 2010b, 47)



Rasila ja Pitkonen kuvaavat motivaation määrää seuraavalla laskukaavalla:

$$MOTIVAATIO = INNOSTUMINEN \times ONNISTUMINEN$$

Kyseessä on siis kertolasku, jonka tuloksena saadaan motivaation suuruus. Innostuminen kuvaa niitä tekijöitä, jotka innostavat meitä kyseiseen toimintaan ja onnistumisella tarkoitetaan mahdollisuutta saada tehtävä suoritettua. Onnistumisen mahdollisuuden ollessa nolla on motivaatiokin nolla. Monissa rutiininomaisissa tehtävissä onnistuminen on lähes varmaa, mutta työntekijät eivät jaksaa innostua niistä, seurauksena tästä on pieni motivaatio. (Rasila & Pitkonen 2010, 20)



KUVIO 5. Työssäolovuosien vaikutus motivaatioon (Kontiainen & Skyttä 2010, 44).

Yllä oleva kuvio 5 havainnollistaa kuinka työmotivaation kesto on riippuvainen osittain tekijän osaamisesta, työn vaativuudesta sekä työssäoloajasta. Työsuhteen alkuvaiheessa osaaminen ei yllä vielä työn vaativuuteen, onnistumisia ei todennäköisesti tule huippusuorituksiin asti. Kun osaamisen taso nousee ja lähestyy työn vaativuustasoa tai menee jo vähän sen yli, motivaatio on huipussaan, koska onnistumistaso on korkea ja haasteellisuus vaatii täyden tarkkuuden. Sitten kun työ alkaa sujua rutiininomaisesti, vaarana on leipääntyminen ja innostus alkaa laskea ja haasteellisuus häviää.

Asiaa tulee tarkastella vähintään vuoden välein kehityskeskustelun yhteydessä, näin saadaan ajoissa korjattua tilanne ja pidettyä motivaatio korkealla. (Kontiainen & Skyttä 2010, 43)

### **2.3 Motivaation kehittäminen**

Ihmisillä on hyvin erilaisia sisäisiä motivaatiotekijöitä, jotka esimiehen tulee tunnistaa. Carlsson ja Forssell luettelevat tärkeimmät sisäiset motivaatiotekijät joita ovat: unelma, missio, arvo ja sisäiset vahvuudet (Carlsson & Forssell 2012, 167). Mikä on työntekijän unelma? Mitkä ovat hänen arvot ja sisäiset vahvuudet? Etsimällä näihin kysymyksiin vastauksen esimiehen on paljon helpompi motivoida työntekijää. Esittämällä kysymyksen miltä elämäsi näyttäisi, jos kaikki olisi mahdollista? Vastaukseksi tulet saamaan asian josta alaisena toimiva henkilö unelmoi. (Carlsson & Forssell 2012, 173) Unelmat ja tavoitteet ohjaavat ja motivoivat ihmisiä. Organisaation kannalta onkin oleellista asettaa tavoitteet vastaamaan yksilön haaveita. Sillä jos tavoitteet eivät ole kiinnostavia yksilölle, ei hän ole motivoitunut saavuttamaan niitä. (Piili 2006, 47)

Arvot ovat yksi tärkein kytkös unelmaamme. Tuntematta alaisen arvoja esimies voi ohjata häntä väärään suuntaan. Vaikka ulkoisesti kaikki näyttää hyvältä, väärän suuntaan ohjatun työntekijän motivaatiota on horjutettu. (Carlsson & Forssell 2012, 181, 185) Liian usein keskitymme vain ihmisten heikkouksiin ja niiden eliminoimiseen, paljon tärkeämpää on kuitenkin ruokkia työntekijän vahvuuksia. Vahvuudet tarvitsevat ravintoa eli niitä on käytettävä, jalostettava ja hyödynnettävä mahdollisimman monipuolisesti. (Carlsson & Forssell 2012, 187-188)

### 3 TIIMITYÖSKENTELY

Urheilujoukkueen toiminta on yksi hyvä esimerkki siitä kuinka useat pelaajat voivat saavuttaa yhteistyöllä paljon enemmän kuin yksittäinen pelaaja. Kenenkään ei tarvitse olla paras joka osa-alueella. Riittää kun jokainen suorittaa oman tehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla, niin joukkueella on jo paljon paremmat mahdollisuudet voittaa. Asia voidaan rinnastaa myös työelämään ja tiimityöskentelyyn.

#### 3.1 Tiimin rakentaminen

Hyvälle tiimille edellytyksenä on se, että tiimiin valitaan oikeat henkilöt, kyseistä tehtävää varten. Ihmisten erilaisuus ja erilaiset roolit tulevat työelämässä esiin siinä, minkälaisia tehtäviä he suosivat ja minkälaisiin asioihin he kiinnittävät huomiota. On hyvä huomata etteivät ihmiset yleensä vastusta muutosta vaan sitä, että heitä yritetään muuttaa ihmisenä. Työntekijä kykenee antamaan itsestään suurimman panoksen silloin, kun hän saa toimia tehtävissä, jotka soveltuvat hänen tyylilleen. (Sydänmaanlakka 2009, 76)

Useat tutkijat ovat painottaneet eri asioita, kun he ovat määrittäneet tiimirooleja. Esittelen tässä työssäni tohtori Meredith Belbinin tutkimuksien mukaiset roolit, koska ne ovat osoittautuneet laajasti käytetyksi työvälineeksi tiimejä rakennettaessa. Hänen mukaansa jokaisella tiimin jäsenellä on kaksi roolia, jotka ovat tehtävä- ja tiimirooli. Usein valinta tehdään vain tehtäväroolin ja kokemuksen mukaan, mutta unohdetaan soveltuvuus muiden tiimijäsenten kanssa. Työroolilla tarkoitetaan työn edellyttämiä vaatimuksia koostuen niistä tiedoista ja taidoista, joita työn tekemisessä tarvitaan. Onhan kyseessä oman alansa koulutettu ammattilainen, jonka tekniset taidot ja tiedot ovat perusta sille, millaiseen työrooliin henkilö soveltuu tiimin jäsenenä. Tiimirooli puolestaan viittaa siihen, kuinka ihminen käyttäytyy tiimin jäsenenä ja omana persoonallisuutenaan sekä miten hän toimii ja työskentelee tiimin kanssa. Lisäksi tiimirooliin vaikuttaa kuinka hän omalla persoonallisella tyylillään tukee tiimin tavoitteita. (Heikkilä 2002, 62) Tutkiessaan tiimin toimintaa ja muodostamista Belbin on havainnut, että tiimirooleja tarvitaan yhdeksän (Heikkilä 2002, 67). Tiimille hyödyllisiä jäseniä ovat ne, joilla on vahvuuksia ja erityisiä piirteitä ja jotka tuovat oman ”mausteensa” tiimin erilaisuuden kirjoon kuitenkin, niin ettei olemassa olevia vahvuuksia kahdenneta (Heikkilä 2002, 93).

### 3.2 Tiimiroolit

Belbin on nimennyt tiimiroolinsa keksijäksi, resurssien kartoittajaksi, koordinaattoriksi, muokkaajaksi, tarkkailevaksi arvioijaksi, tiimityöskentelijäksi, toimeenpanijaksi, viimeistelijäksi ja specialistiksi.

TAULUKKO 1. Belbinin tiimiroolit Mindtools (2012) mukailleen.

Toiminta roolit	Muokkaaja	Energinen, impulsiivinen ja tehokas, suuntautuu saavutuksiin, innostaa mukaan, vastustaa tehottomuutta, saattaa turhautua ja ärsyntyä helposti.
	Toimeenpanija	Vastuuntuntoinen ja ahkera, käytännöllinen, realistinen, tuottaa käytännön toimivat toteutukset, organisoii toimintaa, saattaa hitaasti lämmitä uudelle.
	Viimeistelijä	Huolellinen ja tarkka, hyvä paineensietokyky, varmistaa laadun, huolehtii tärkeysjärjestyksestä, voi olla täydellisyydentavoittelija.
Ihmiset ja tunteet	Koordinoija	Tavoitteellinen, ennakkoluuloton, tasainen, etsii jäsenten vahvuuksia, jakaa töitä, kykenevät saamaan voimavarat esiin, jämäkkä, saattaa olla haluton tekemään itse.
	Tiimityöskentelijä	Hiljainen diplomaatti, kannustaa, tukee, sovittelee, joustaa, aistii ilmapiirin, luo kahdenvälisiä suhteita, saattaa olla huono päättäjä.
	Resurssien kartoittaja	Ulospäin suuntautunut, innostuva ja utelias, luo kontakteja, etsii mahdollisuuksia, pitää ryhmän ajan tasalla, tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa, mielenkiinto voi herpaantua helposti.
Ongelmanratkaisu ja ajatteleva	Keksijä	Luova, mielikuvituksellinen ja omaperäinen, keksii ratkaisuja vaikeisiin ongelmiin, löytää uusia tapoja tehdä asioita, mielellään pohtii yksikseen, annettava tilaa, saattaa unohtaa käytännön tosiseikat.
	Tarkkaileva arvioija	Objektiivinen, ei innostu helposti, arvioi suunnitelmia ja työskentelytapoja, etsii riskejä, varoittaa vaarasta, osaa valita parhaan ehdotuksen puolueettomasti, voi olla ylikriittinen.
	Spesialisti	Täydellisyyteen pyrkivä, pedantti, asiallinen, tutkiva, tutkii miksi asiat on kuin on, huomioi yksityiskohdat

Näitä kaikkia rooleja tarvitaan toimivassa tiimissä. Osa rooleista korostuu työskentelyn alkumetreillä, osa varsinaisessa työskentelyssä ja osa vasta työn teon loppuvaiheessa. Jokainen jäsen tuo lisäarvoa tiimille ja ihmisillä on toisiaan täydentäviä taitoja. On tärkeää että kaikki ovat tiimissä tietoisia toistensa vahvuuksista ja kehittämialueista. (Heikkilä 2002, 67-68, 91) Tiimiroolit esitellään seuraavissa kappaleissa taulukon 1 mukaisesti, alkaen toimintaan liittyvistä rooleista.

### 3.2.1 Toiminta roolit

#### *Muokkaaja*

Tiimirooliltaan muokkaajat ovat persoonia, jotka pursuavat hermostunutta energiaa, ovat impulsiivisia, kärsimättömiä, ulospäin suuntautuneita ja jopa ärtyisän hermostuneita. He orientoituvat saavutuksiin, nauttivat haasteiden asettamisesta ja vaativat muitakin tiimin jäseniä toimimaan tuloksien eteen. Muokkaajat ovat usein luonnostaan tiimin johtajia, koska heidän pakottava muutosvoima saa asioita tapahtumaan. Heidän päätehtävänsä onkin auttaa tiimiä pyrkimään oikeaksi katsomiinsa suuntiin. He epäilevät yleensä omaa kyvykkyyttään ja toimintaansa, mutta ulospäin näyttävät hyvin itseensä luottavilta. He eivät yleensä välttele epäsuositusten päätösten tekemistä tai avointa välienselvittelyä. Koordinaattorit ja muokkaajat ovat vahvoja tiimin johtajahahmoja, mutta näiden kahden roolin tyyli on hyvin erilainen. (Heikkilä 2002, 76-78)

#### *Toimeenpanija*

Toimeenpanijat ovat organisointitaitoa ja maalaisjärkeä omaavia perustyön tekijöitä. He ovat toimissaan systemaattisia, velvollisuudentuntoisia ja käyttäytymiseltään helposti ennustettavia. Tiimin kannalta heidän parhaita puolia on se, että he tekevät työnsä tyytyväisenä huolimatta siitä pitävätkö he tehtävästä vai eivät. Toimeenpanijat vastustavat muutoksia, mutta he ovat parhaimmillaan aikataulujen tai graafisten kuvaajien laatimisessa. He toteuttavat sovitut suunnitelmat tehokkaasti ja systemaattisesti. (Heikkilä 2002, 84-85)

#### *Viimeistelijä*

Viimeistelijät ovat nimensä mukaisesti omantunnontarkkoja yksityiskohtiin keskittyviä tarkistajia ja voivat tavoitella täydellisyyttä. Viimeistelijät huolehtivat deadlineista eivätkä siedä huolimattomuutta työskenä. He ovat huolestuneita ja levottomia oloisia ja työskentelevät perinpohjaisesti ja järjestelmällisesti. Kun etsitään tiimiin varsinaisia työntekijöitä, katse kohdistuu sekä toimeenpanijaan ja viimeistelijään. (Heikkilä 2002, 86-87)

### 3.2.2 Ihmiset ja tunteet

#### *Koordinaattori*

Koordinaattorit nauttivat tiimin luottamusta, delegoivat taitavasti asioita ja tehtäviä, kommunikoivat sujuvasti ja omaavat yleensä luontaisen auktoriteetin. He kykenevät kokoamaan tiimin toimivaksi kokonaisuudeksi, jossa on toisilleen vastakkaisia taitoja ja erilaisia persoonallisuuksia. Lisäksi he pyrkivät kurinalaisesti ja hillitysti kohti yhteistä päämäärää. Resurssien kartoittajalle ja koordinaattorille yhteisiä ominaisuuksia ovat hyvä tiimin motivointitaito sekä kyky ylläpitää yhteyttä tiimin jäsenten välillä, mutta he tekevät sen kuitenkin eri tavalla. (Heikkilä 2002, 72-75)

#### *Tiimityöskentelijä*

Vastakohtana tarkkailevien arvioijien kylmyydelle löytyy tiimityöskentelijästä. He ovat sosiaalisia, diplomaattisia, hyviä kuuntelijoita, lojaaleja ja luonteeltaan lempeitä persoonia. He parantavat avoimuudellansa muiden tiimin jäsenten välistä kommunikaatiota ja vähentävät yhteenottoja. Tiimityöskentelijät eivät etsi uudesta ideasta virheitä vaan rakentavat sen pohjalta. He eivät ole dynaamisia eivätkä kilpailuhenkisiä persoonia vaan hyvin toisia motivoivia ja erittäin tärkeitä tiimin moraalille kriisi- ja stressitilanteissa. (Heikkilä 2002, 82)

#### *Resurssien kartoittaja*

Resurssien kartoittajat ovat keksijöiden tavoin luovia ihmisiä, mutta eivät synnytä uusia ideoita samaan tahtiin, vaan hyödyntävät mieluummin toisten henkilöiden raakoja ideoita ja kehittävät niitä eteenpäin. He ovat suosittuja tiimin jäseniä, hyviä neuvottelijoita ja diplomaatteja vaikuttaen optimistisella luonteellaan tiimin moraaliiin ja motivaatioon kannustavasti. Heille ominaista on estää tiimin jäseniä hidastelemasta ja veltoilemasta sekä kangistumasta vanhoihin kaavoihinsa. Resurssien kartoittajien mielenkiinto herpaantuu kehujen puutteessa ja sitten, kun projekti on jo päässyt hyvin käyntiin. Koordinaattorin rooliin lukeutuvat jäsenet pyrkivät kurinalaisesti, hillitysti ja itseensä luottaen kohti yhteistä päämäärää. (Heikkilä 2002, 70-72)

### 3.2.3 Ongelmien ratkaisijat

#### *Keksijät*

Belbinin rooleista keksijät määritellään yleisesti älykkäiksi ja omaperäisiksi ajattelijoiksi. He kylvävät idean siemenen, jota muut tiimin jäsenet vaalivat ja kasvattavat saadakseen sen tuottamaan hedelmää. Keksijät ovat ideapankkeja, joiden parhaat puolet tulevat esille uusien ideoiden tuottamisessa ja ongelmienratkaisussa. He pitävät itsenäisestä työskentelystä ja loistavat ideanikkareina, mutta he eivät ole hyviä panemaan ideoitaan toimeen käytännössä nopean kiinnostuksen menettämisen vuoksi. Jos monta keksijää sijoitetaan samaan tiimiin, tulee tiimistä tuottamaton, koska keksijät saattavat helposti sivuuttaa toisten tiimin jäsenten ideat ja ajatukset. Heidän olettamus on, että muut tiimin jäsenet mukautuvat heidän näkemyksensä mukaisesti. (Heikkilä 2002, 68-70)

#### *Tarkkaileva arvioija*

Tarkkailevien arvioijien roolissa korostuu älykkyys, harkitseva varovaisuus ja sisäänpäin kääntyneisyys. Tarkkailevat arvioijat punnitsevat asiat huolella sekä arvioivat ja tuomitsevat niiden edut ja heikkoudet. Edellä mainitusta syystä he tekevät erittäin harvoin huonoja päätöksiä. Heidän vahvuutensa on toimia tiimissä selkeinä ja puolueettomina ideoiden arvioitsijoina. Yleensä he näkevät suunnitelmissa olevat aukot ja mahdolliset virhekohdat. Mielipiteensä he ilmaisevat karkeasti ja suorasukaisesti, ovat jokseenkin tunteettoman oloisia ja yleensä vaikeasti motivoitavia. On hyvin tärkeää, että tarkkailevan arvioijan motivaatio pysyy korkealla, muutoin heistä muodostuu tiimin toiminnan este. (Heikkilä 2002, 79-80)

#### *Spesialisti*

Viimeinen Belbinin rooleista on spesialisti, joka on omistautunut erikoistaidoille ja -tiedoille. Spesialistit eivät ole kiinnostuneita muista ihmisistä, mutta heillä on voimaa ja päättäväisyyttä kasvaa kapean erikoisalansa täysin tunteviksi asiantuntijoiksi. He ovatkin avainpelaajia sellaisissa tiimeissä, joiden toiminta perustuu erikoisosaamiselle tai -tiedolle. Tällaisissa tiimeissä he voivat olla hyviä johtajia, koska tuntevat alansa perinpohjaisesti. (Heikkilä 2002, 89-90)

### 3.3 Tehokkaan tiimin edellytykset

Tehokkaalla tiimillä on kolme perusedellytystä: sitoutuminen, osaaminen ja yhteinen tavoite. Kaikissa näissä on omat ongelmansa ja mikä pahinta, tiimistä on vaikea havaita näitä ongelmia. Parhaat tiimit käyttävät paljon aikaa tehtävien suunnitteluun, kuitenkin etukäteen tehtävä suunnittelutyö vaatii kaikilta sitoutumista päämäärään. Miten me voimme sitten tietää, että tiimi on aidosti sitoutunut? Anne Donnellon mukaan tiimin jäsenten kielenkäyttöä analysoimalla saadaan selville onko tiimi oikeasti sitoutunut. Varoituksena voidaan pitää tiimin jäsenten käyttämää passiivista äänensävyä kertoessaan mitä he tekevät ”tavoite on vielä saavutettava”, ”uusi tuote on saatava ulos”. Toinen varoittava esimerkki on: Onko tiimissä ”minä” vai ”me” henki? (Donello 1996; Billington 2005, 30-31)

Sitoutuminen heikkenee tiimin koon kasvaessa. Ideaalinen tilanne on, kun tiimissä on alle kymmenen henkilöä ja henkilöt sijaitsevat maantieteellisesti samalla alueella. Donellon mukaan väärinkäsitykset lisääntyvät, silloin kun ei ole mahdollisuutta keskustella kasvotusten. Toinen keino parantaa sitoutuneisuutta on palkita tiimiä yhteisestä saavutuksesta, ei yksilöitä. (Donello 1996; Billington 2005, 32-33) Myös Heikkilän mukaan tehokkaan tiimin muodostaminen on vaikea, jos sen koko kasvaa liian suureksi. Tiimien on helpompaa hyödyntää jäsentensä yhteistyötä ja osaamista, kun tiimissä ei ole liikaa jäseniä. Tiimien toimintaan liittyvät tutkimukset ja käytännön havainnot todistavat, että yli kahdeksan hengen tiimeissä tehokkuus, tiedonkulku, vuorovaikutus, sitoutuminen, keskinäinen riippuvuus, tiimi-identiteetti ja tiimitaidot heikentävät tai vähentävät tiimityön tehokkuutta ja mielekkyyttä. Parasta tiimityöskentelyä voidaan odottaa 4-8 hengen tiimeiltä. Suuremmat tiimit muodostuvat todennäköisesti alatiimeistä, jolloin tiimille asetetut vaatimukset eivät enää toteudu. (Heikkilä 2002, 32-34)

Tiimiin kuuluvien jäsenten ydinosaaminen jää tiimin perustuvaiheessa usein liian vähälle huomiolle. Kuitenkin sillä voidaan määritellä tiimin tehokkuus. Katzenbach:n ja Smith:n mielestä tiimissä tulee olla kolmenlaista osaamista: teknistä osaamista, ongelmanratkaisukykyä ja ihmissuhdetaitoja. Yhdessä nämä osa-alueet muodostavat yhteisosaamisen, jonka avulla tiimillä on mahdollisuus menestyä. (Kazenbach & Smith 1993; Billington 2005, 33-34) Nämä ovat juuri niitä osa-alueita, joita Belbinin mukaan tulee olla jokaisessa tiimissä.



Tiimillä on oltava yhteinen päämäärä, johon tiiminjäsenet ovat aidosti sitoutuneet pystyäkseen työskentelemään parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen rooli on antaa tiimille suuntaviivat siitä mitä organisaatio odottaa tiimiltä. Parhaat tiimit käyttävätkin valtavan määrän aikaa ja vaivaa tavoitteiden asettamiseen ja sopimiseen. Tavoite voi olla yhteinen tai yksilöllinen, mutta se tulee olla saavutettavissa suurin piirtein samansuuruisilla ponnisteluilla kaikkien tiimin jäsenten kohdalla. Vapaamatkustajia ei ole huipputiimissä, vaan kaikki tiiminjäsenet kantavat yhdessä vastuun tavoitteen saavuttamisesta. (Billington 2005, 35; Ristikangas & Ristikangas 2010, 216)

Tavoitteiden saavuttaminen yhdistää tiimiä ja lisää sen yhteenkuuluvuutta. Eheyden ja hyvien suhteiden puute tiimissä vaikeuttaa yksilöiden työssä suoriutumista. Turhautunut yksilö ei anna maksimaalista työpanostaan tiimin hyväksi. Tiimin hyvä sisäinen vuorovaikutus ja aiempiin menestyksiin pohjautuva hyvä yhteishenki lisäävät tiimin motivaatiota ja kannustavat myös jatkossa onnistumaan. Yksilö, jonka omat tarpeet tulevat täytetyksi ja joka kokee tekevänsä koko tiimille tärkeää tehtävää, tekee oman työnsä hyvin ja on motivoitunut. (Adair 2009, 11)

### **3.4 Tiimityöskentely Agile-menetelmässä**

Agile on ketterä ohjelmistokehitysmenetelmä, jolla kuvataan useita erilaisia ohjelmistojen kehitykseen hyödynnettäviä menetelmiä. Näissä menetelmissä toteutuvat tiivis yhteistyö ja kommunikointi asiakkaan ja ohjelmistokehittäjän välillä. Lisäksi menetelmät ovat inkrementaalisia ja niissä on kattava dokumentointi. Agile-menetelmän joustavuus mahdollistaa tehdä viime hetken muutoksia kehitettävään tuotteeseen. (Abrahamsson, Salo, Ronkainen & Warsta 2007, 17)

Ohjelmistokehitystyössä kehitystiimi keskittyy työssään aluksi vain välttämättömiin toiminnallisuuksiin; näin tiimi toteuttaa ja toimittaa tuotokset nopeasti asiakkaalle saadakseen palautetta tuotoksestaan. Saamansa palautteen pohjalta tiimi tekee tuotokseen tarvittavia muutoksia ja lisäyksiä. (Abrahamsson ym. 2007, 17) Eli todellisuudessa Agile ympäristössä kehitystyö etenee askel kerrallaan niin, että sovellustuotokseen lisätään vähitellen uusia toiminnallisuuksia ja ominaisuuksia. Jatkuvasti asiakas ja kehitystiimi toimivat läheisessä yhteistyössä ja kommunikoivat keskenään. Agile-menetelmissä kaikki

ohjelmistokehityksen suunnitteluun ja toteutukseen kuuluvat vaiheet hoidetaan limittäin: suunnittelu, määrittely, toteutus ja testaus. Agile-menetelmällä ohjelmistoprojektin riskit ovat paremmin hallittavissa perinteiseen ohjelmistokehitykseen verrattuna. Agile-menetelmän tehokkuus perustuu projektin aikana saatavaan välittömään palautteeseen.

Keskeisimmät erot verrattuna perinteiseen inkrementaaliseen ohjelmistokehitystyöhön tulevat tiimityön luonteesta ja nopean palautteen merkityksestä. Agilen erot voidaan tiivistää seuraaviin seikkoihin:

1. Tiimit ovat itse organisoituvia, vähemmän managereita ja pakotettuja prosesseja
2. Palaute on aina nopeaa.
3. Työ mukautuu vaatimuksiin.
4. Työkalut auttavat tavoitteen saavuttamisessa, eivätkä ne määrää miten tavoite saavutetaan (Company internal material 2010, 163)

Käytössä olevia Agile-menetelmiä on useita erilaisia. Tämä tutkimustyö keskittyy Scrum-menetelmän toimintaan. Scrumissa esiintyy vain kolmenlaista tiimiroolia, jotka ovat tuotteenomistaja, Scrum-mestari ja kehitystiimi. (Company internal material 2010, 38)

### **3.4.1 Roolit Scrum-menetelmässä**

Tuotteenomistaja on henkilö, jonka vastuulla on tehdä päätökset tuotteen ominaisuuksista ja sen toiminnallisuuksiin vaikuttavista asioista. Hänen vastuulla on lopullisen tuotteen vaatimusten priorisointi ja näiden asioiden tiedottaminen tiiminjäsenille. Asiakkaan näkökulmasta Scrum on tältä osin kovin vaativa, koska Scrum haluaa projektilla olevan vain yhden kasvot asiakkaan puolella. Käytännössä tämä tarkoittaa usein sitä, että asiakkaan organisaatiossa projektin omistajan ja projektipäällikön tulisi olla sama henkilö. Jos näin ei voida tehdä, niin ainakin asiakkaan puolella projektipäällikkönä toimivalle tulee antaa selkeät toimintavaltuudet tehdä päätöksiä. (Schwaber 2004, 6-7)

Kehitystiimin kuuluvat kaikki henkilöt, jotka ovat projektia tekemässä. Tiimin sisältä ei erikseen nimitetä arkkitehteja, ohjelmoijia, testaajia tai käyttöliittymäsuunnittelijoita, vaan tiimiin kasataan henkilöitä, joilla on tarvittava osaaminen. Jokaisen tiiminjäsenen on oltava moniosaaja. Tällä halutaan korostaa, sitä että jokainen jäsen on projektin kannalta yhtä

tärkeä ja että tiimi yhdessä vastaa tuotteen kaikista puolista, ei koskaan yksittäinen henkilö. Tiimit ovat itseohjautuvia ja itse organisoituvia, ja sillä on oikeus itse päättää millaisia työmenetelmiä se haluaa käyttää tavoitteeseen päästäkseen. Tästä johtuen erilaisia tehtäviä ei erikseen määrätä tietyille tiimin jäsenille. Kukaan ei kerro kehitystiimille miten tuotteen kehitysjono tulisi muuttaa julkaisukelpoiseksi tuoteparannukseksi. Kehitystiimi ratkaisee asian itsenäisesti. Jokainen tiimin jäsen soveltaa omaa osaamistaan edessään oleviin haasteisiin. Kehitystiimin optimaalinen koko on seitsemän henkilöä. Liian pienessä, alle viiden hengen, kehitystiimissä on vähemmän yhteistyötä ja sen tuloksena vähemmän tuottavuushyötyjä. Liian suuressa tiimissä on taas vaarana alatiimien muodostuminen. (Schwaber & Sutherland 2011, 5-6; Company internal material 2010, 35-38; Schwaber 2004, 6-7)

Scrum-mestari pitää huolta siitä, että tiimi voi tehdä työtään optimaalisella tavalla. Hänen tehtävänä on edesauttaa työn tehokasta etenemistä turvaamalla tiimin työrauha, poistamalla esteitä ja huolehtimalla siitä, että prosessia ja käytäntöjä noudatetaan ja kehitetään. Tiiminjäsenet raportoivat hänelle päivittäin ongelmista, jotka hidastavat töiden etenemistä. Scrum-mestarin tehtävänä on ratkoa näitä ongelmia, mutta hän ei kuitenkaan toimi projektipäällikön roolissa vaan hänen rooli on lähempänä laatupäällikköä tai toiminnan kehittäjää. Tämän lisäksi hän johtaa päivittäiset aamupalaverit ja vastaa, että Scrumin sääntöjä noudatetaan oikein. Hänellä ei ole kuitenkaan minkäänlaista käskyysvaltaa tiimissä vaan tiimin vastuulla on tehdä kaikki päätökset. Siirtyminen perinteisestä manageroinnista Scrum-mestariksi on haastavaa sillä kaikki vanhat tavat on unohdettava. (Schwaber 2004, 28, 36)

Scrum-mestari palvelee tuoteomistajaa useilla eri tavoilla, kuten: Ehdottamalla tekniikoita tuotteen kehitysjonon tehokkaaseen hallintaan; Kommunikoimalla kehitystiimille selkeästi tuotteen vision, tavoitteet ja kehitysjonon kohdat; Opettamalla Scrum-tiimiä luomaan selkeitä ja ytimekkäitä tuotteen kehitysjonon kohtia; Ymmärtämällä pitkän tähtäimen tuotesuunnittelua empiirisessä ympäristössä; Ymmärtämällä ja harjoittamalla ketteryyttä, ja; Fasilitoimalla Scrumin tapahtumia pyydettyä tai tarpeen mukaan. (Schwaber & Sutherland 2011, 6-7)

Scrum-mestari palvelee kehitystiimiä useilla eri tavoilla, kuten: Valmentamalla kehitystiimiä itseohjautuvuuteen ja moniosaamiseen; Opettamalla ja johtamalla kehitystiimiä luomaan korkean lisäarvon tuotteita; Poistamalla esteet kehitystiimin etenemisen tieltä; Fasilitoimalla Scrumin tapahtumia pyydettyä tai tarpeen mukaan, ja; Valmentamalla kehitystiimiä asioissa, joissa Scrumia ei vielä ole täysin otettu käyttöön ja ymmärretty. (Schwaber & Sutherland 2011, 6-7)

Lisäksi Scrum-mestari palvelee organisaatiota useilla eri tavoilla, kuten: Johtamalla ja valmentamalla organisaatiota Scrumin käyttöön otossa; Suunnittelemalla Scrumin toteutusta organisaation sisällä; Auttamalla työntekijöitä ja sidosryhmiä ymmärtämään sekä käyttämään Scrumia ja empiiristä tuotekehitystä; Aiheuttamalla muutoksia, jotka kasvattavat kehitystiimin tuottavuutta, ja; Työskentelemällä muiden Scrum-mestareiden kanssa Scrumin käytön tehokkuuden parantamiseksi organisaatiossa. (Schwaber & Sutherland 2011, 6-7)

### **3.4.2 Scrumin toiminta**

Projektit alkavat Scrumissa tulevan tuotteen visioinnista, jonka jälkeen luodaan tuotteen työlista. Työlista pitää sisällään listauksen tuotteen vaatimuksista. Jokainen listan vaatimus priorisoidaan ja jaetaan osiin, joita kutsutaan sprinteiksi. Scrumin yksi avainsana on ajan rajaaminen, tämä tarkoittaa kaikille vaiheille ennalta määriteltyä aikaa, jota ei saa ylittää. Suunnittelukokoukselle on ennalta määrätty kahdeksan tunnin kesto ja se on jaettu kahteen neljän tunnin vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa valitaan ne tuotteen työlistan kohdat, jotka tullaan toteuttamaan seuraavan sprintin aikana. Tässä vaiheessa tiimi voi tehdä ehdotuksia, mutta lopullisen päätöksen tekee tuotteenomistaja. Tiimin vastuulla on päättää, kuinka paljon tuotteenomistajan haluamista ominaisuuksista voidaan toteuttaa sprintin aikana. Toinen vaihe suunnittelukokouksesta pidetään heti ensimmäisen vaiheen jälkeen. Siihenkin on varattu aikaa tasan neljä tuntia. Tässä vaiheessa tiimi suunnittelee, miten edellisessä vaiheessa valitut toiminnallisuudet saadaan toteutettua valmiiksi tuotteeksi. Tuloksena syntyy toteutusvaiheen työlista, joka on lista tehtävistä, tehtävien arvioinneista sekä työtehtävistä, joiden keskuudessa tiimi alkaa työskennellä uuden ominaisuuden toteuttamiseksi. (Sininen meteoriitti 2011)

Toteutustyötä tehdään lyhyissä, 1–4 viikon kehityssykleissä eli sprinteissä. Tässä ajassa kehitystiimin vaaditaan toteuttavan jotakin tuotteenomistajan vaatimuksia. Tämä on myös pisin aika, mitä projektin sidosryhmien täytyy odottaa. Päivittäin tiimi kokoontuu lyhyeen maksimissaan 15 minuutin mittaiseen tilannepalaveriin, jossa kukin tiimin jäsen vastaa kolmeen kysymykseen:

1. Mitä teit edellisen päivän aikana?
2. Mitä aiot tehdä seuraavan päivän aikana?
3. Mitkä tekijät estävät (tai hidastavat) sinua saavuttamasta sprintin tavoitteita?  
(Company internal material 2010, 71)

Sprintin aikana tiimi voi etsiä apua ulkopuolelta, mutta kukaan ei saa tarjota apua, ohjeita tai kommentteja tiimille. Aikaan sadut tulokset esitellään toimivana kokonaisuutena jokaisen kehitysprosessin jälkeen. Mitään puolivalmiita tuotoksia kokouksessa ei esitellä. Sidosryhmät voivat tässä kokouksessa vapaasti esittää kysymyksiä ja kommentteja tiimille. Aivan sprintin lopuksi järjestetään kolme tuntia kestävä sprintin katsastustapaaminen. Tapaamiseen osallistuu tiimi, Scrum-mestari sekä mahdollisesti tuotteenomistaja. Tapaamisessa jokainen tiimin jäsen vastaa kysymyksiin, mikä meni hyvin sprintin aikana ja mitä voidaan tehdä paremmin seuraavassa sprintissä. (Sininen meteoriitti 2011)

### **3.5 Tiimin johtaminen**

Menestyksekkään strategian laatiminen on yritysjohton ydintehtäviä, mutta lisäksi johdon on varmistettava, että strategia viedään käytännön toiminnaksi ja sitä kautta saadaan voitollista tulosta aikaiseksi. Koska strategian jalkauttamisen päämääränä on motivoida ja sitouttaa koko organisaatio kulkemaan uuteen suuntaan, sen vieminen käytäntöön vaatii esimiehiltä kykyä johtaa muutosta. Johtaminen, mitä se on? Johtaminen tarkoittaa hallintaa ja johtaja on se joka hoitaa, hallitsee tai ohjaa (Fridman & Yorio 2006, 26). Johtaminen voidaan jakaa useisiin alakategorioihin ja niitä syntyy koko ajan lisää. Sydänmaanlakka kuvailee kahden johtamiskategorian pääpiirteitä seuraavalla tavalla:

### **Asiakeskeinen johtaminen**

- Tarkoitus ja tavoitteet selvät
- Selvät roolit ja vastuu alueet
- Asioiden käsittely tehokasta
- Ongelmanratkaisu toimii
- Toiminta suunnitelmallista
- Tietoa jaetaan riittävästi
- Selkeät toimintaprosessit
- Jäsenillä riittävä osaaminen
- Johtaminen toimii
- Tiimin toiminta on tuloksellista

### **Ihmiskeskeinen johtaminen**

- Yhteistyö toimii
- Hyvä motivaatio ja sitoutuminen
- Hyvät vuorovaikutustaidot
- Yksilön kunnioittaminen toteutuu
- Jatkuva oppiminen toteutuu
- Itseohjautuvuus toteutuu
- Välitetään toisista
- Avoin ja rakentava ilmapiiri
- Palautetta annetaan ja saadaan
- Tiimin jäseneksi halutaan päästä (Sydänmaanlakka 2004, 54)

Asiakeskeinen johtaminen sopii tilanteisiin, joissa ympäristö ei muutu kovin nopeasti. Silloin kun ympäristö muuttuu nopeasti, tarvitaan ihmiskeskeistä johtamista, uudistumista sekä uudistamista. Ihmiskeskeiset johtajat ovat parhaimmillaan taloudellisten ahdinkojen aikana, protestiliikkeiden johtajina ja sosiaalisina innovaattoreina. Kun taas asiakeskeiset johtajat ovat parhaimmillaan kustannusten alentamisessa, tehokkuuden parantamisessa, vakaisissa tilanteissa ja organisaation toiminnan valvomisessa. Asiakeskeisen johtamisen tavoitteena on pyrkiä suunnitelmallisesti varmistamaan mahdollisimman aikainen tilanteen

havaitseminen ja ennakoiminen, tilannekuvan muodostaminen ja ylläpito, oikea tilanearvio, tarvittava asiantuntemus, nopea päätöksenteko sekä päätösten tehokas toimeenpano ja niistä tiedottaminen. Asiakeskeisellä johtajalla perustyökaluna on *vastaus* ja hän olettaa ohjeiden riittävän muutoksen läpivientiin. Ihmiskeskeisellä johtajalla on perustyökaluna *kysymys*, jolla hän saa aikaan alaisilleen ajattelutyötä ja mielityötä. Kysymyksiä tekevät johtajat saavat alaiset kiinnostumaan ja pohtimaan asioita sekä antamaan parannusehdotuksia. (Konttinen & Skyttä 2010, 27) Nykyään organisaatioissa on nähtävissä tarvetta näille molemmille johtamistavoille, mutta tässä tutkimustyössä keskityn ihmiskeskeiseen johtamiseen.

Esimies voi auttaa tiimiä toimimaan ja motivoida sitä kohti tavoitteita. Asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi hänen on varmistettava, että tiimillä on kaikki saatavilla oleva tieto käytössään, tiimin tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät on määritelty selkeästi ja tiimillä on selkeä suunnitelma. Hänen vastuullaan on selittää tehtävän tarkoitus ja suunnitelma tiiminjäsenille ja varmistaa, että he ovat ymmärtävät sen. Tehtävät tulee jakaa tiimin jäsenten kesken ja samalla on sovittava myös tiimin sisäisistä pelisäännöistä. Esimiehen on valvottava sisäisten pelisääntöjen noudattamista ja aikataulussa pysymistä. Lisäksi hänen on varmistettava, että toimenpiteet vievät kohti tavoitteita ja että tiimi käsittelee ainoastaan oleellisia asioita. Esimiehen on rohkaistava tiimiä toimenpiteisiin ja tuettava sitä osoittamalla hyväksyntää sen jäsenille ja heidän työsuoritukselleen. Hänen on luotava ja ylläpidettävä tiimihenkeä ja vähennettävä jännitteitä tarvittaessa huumorin avulla sekä ratkottava tiimissä ja yksilöiden välillä mahdollisesti esiintyviä ristiriitoja. (Adair 2009, 13)

Tiedonjakaminen kuuluu esimiehen tehtäviin, mutta myös tiimin on tiedotettava asioista muille tiiminjäsenille mukaan lukien esimies. Ehdotuksista ja ideoista tehdään yhteenvetoja. Tiimin ajatukset ja ideat on arvioitava, samoin niiden toteuttamiskelpoisuus ja mahdolliset seuraukset. Esimies arvioi tiimin suorituksen ja auttaa sitä arvioimaan omaa toimintaansa soveltuihin sääntöihin verrattuna. (Adair 2009, 13-14) Järkevä tiiminjohtaja ottaa tiiminjäsenet mukaan päätöksentekoon, sillä mitä enemmän ihmiset osallistuvat heitä koskevaan päätöksentekoon, sitä sitoutuneempia ja motivoituneempia he ovat toteuttamaan tehtyjä päätöksiä (Adair 2009, 18).

### **3.6 Motivoiva johtaminen**

Motivoituneet työntekijät saadaan pidettyä organisaatiossa, kun johtamistapaan kiinnitetään jatkuvaa huomiota. Työntekijän kasvu- ja kehittymismahdollisuudet, keskusteleminen ja kuunteleminen sekä hyvien kysymysten tekeminen ja arvostava palaute niin esimieheltä kuin kollegoiltaakin on tärkeää. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 19)

Esimiehellä on avainrooli alaistensa motivoinnissa. Yksilöä ympäröivällä organisaatiolla ja itse tehtävällä on myös huomattava vaikutus työntekijän motivaation syntymiseen. (Adair 2009, 38-39) Salmisen mukaan esimiehen on oltava kiinnostunut ihmisten johtamisesta, johon kuuluvat olennaisesti motivointi, sitouttaminen, viestinnän kehittäminen sekä palautteen antaminen. Päivittäisessä kiireessä nämä usein jäävät toisarvoiseksi. Ihmisten johtamiseen ei tarvita salaperäisiä taitoja. Yleensä ihmiset tarvitsevat ohjausta oikeaan suuntaan kulkemiseen. Lisäksi heitä tulee tukea, rohkaista, motivoida ja lohduttaa jotta he jaksavat tehdä työtänsä. (Salminen 2006, 94-95)

Esimies voi motivoida ja innostaa alaistaan etenkin omalla käyttäytymisellään ja esimerkillään. Hänen osoittamansa esimerkki, innostus, luottamus ja sitoutuminen ovat työntekijöitä motivoivia tekijöitä. Olemalla itse innostunut esimies motivoi ja innostaa myös alaisiaan. Koska toisten ihmisten motivoiminen on vaikeaa, on tärkeää rekrytoida yritykseen valmiiksi motivoituneita työntekijöitä. Ihmisiä motivoivat erilaiset asiat, siksi esimiehen onkin käsiteltävä työntekijöitä yksilöllisesti ja otettava selvää kutakin yksilöä motivoivat tekijät sekä huomioitava hänen ikänsä ja kyseisellä hetkellä vallitsevat olosuhteet. Alaisiaan kuuntelemalla ja antamalla heille mahdollisuus ilmaista vapaasti toiveensa ja pelkonsa, esimies osoittaa olevansa aidosti kiinnostunut alaisistaan. (Adair 2009, 91-95)

#### **3.6.1 Tavoitteiden asettaminen**

Esimiehen on asetettava alaisilleen realistiset, mutta haastavat tavoitteet yhdessä niiden henkilöiden kanssa, jotka ovat vastuussa niiden toteuttamisesta. Tavoitteiden asettaminen on helppoa verrattuna motivaation, energian ja määrätietoisuuden löytämiseen. Furman ja Ahola ovat kehittäneet Reteaming-mallin, jonka avulla ihmiset voivat kehittää toimintaansa ja kasvattaa motivaatiota. Reteaming etenee vaiheittain ja se kostuu



kahdestatoista loogisesti etenevästä tehtävästä. (Furman & Ahola 2007, 9) Furmanin mukaan Reteaming-mallin mukaisesti toimimalla saadaan parannettua tiimihenkeä ja työilmapiiriä (Furman & Ahola 2007, 123). Alla on kuvattuna Reteaming toiminnan vaiheet ja tehtävät.

1. Kuvaa unelmasi ja haaveesi
2. Aseta itsellesi tavoitteita, jotka vievät sinut kohti unelmaa.
3. Arvio mitä hyötyä tavoitteiden saavuttamisesta on itsellesi ja muille ihmisille.
4. Hanki kannustajia. Mitä enemmän sinulla on kannustajia, sitä suuremmalla todennäköisyydellä saavutat tavoitteen.
5. Tunnista jo tapahtunut edistyminen. Mitä olet jo tehnyt sen eteen? Luodaan uskoa kun huomioidaan jo tapahtunut edistyminen.
6. Tee mielikuva tulevasta edistymisestä. Mitä välivaiheita matkalla tulee olemaan?
7. Tavoitteen saavuttaminen ei varmastikaan ole helppoa. Mitkä syyt tekevät sen vaikeaksi?
8. Kasvata onnistumisen uskoa. Mitkä seikat puhuvat onnistumisen puolesta?
9. Anna lupaus, kuinka toteutat tavoitteesi.
10. Varaudu vastoinkäymisiin. Miten suhtaudut takaiskuihin?
11. Kiinnitä huomio edistymiseen.
12. Juhli onnistumista ja edistymistä. Jaa tunnustusta kaikille osapuolille. (Furman & Ahola 2007, 17-20)

Vaiheittain etenevällä prosessilla, autetaan yksilöitä tai tiimiä asettamaan itselleen selkeä tavoite, kasvattamaan tavoitteen saavuttamiseksi vaadittavaa motivaatiota ja yhdistämään keskeiset ihmiset osaksi muutosprosessia. Reteaming on monikäyttöinen prosessi, ja sitä voidaan käyttää yhtä hyvin tiimien valmentamiseen ja organisaatioiden konsultointiin kuin henkilökohtaisten ongelmien ratkomiseen ja itsensä kehittämiseen. (Furman & Ahola 2007)

### **3.6.2 Palautteen antaminen**

Mitä enemmän työntekijät saavat vaikuttaa heitä koskevaan päätöksentekoon, sitä sitoutuneempia ja motivoituneempia he ovat toimimaan saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Toiminnan edistyminen motivoi ja kannustaa työntekijää jatkossakin. Erinomaisesti suoriutunutta yksilöä ja toisia tiiminjäseniä auttavaa henkilöä on syytä kehua julkisesti,

sillä palautteen antaminen yhdistää tiimiä. Tuloksena on ennen pitkää yhtenäinen tiimi. Tästä syystä palautteen antaminen onkin erittäin tärkeää. Ilman palautetta työntekijä ei tiedä, onko hänen toimintansa ollut riittävää. Negatiivinenkin palaute motivoi, koska silloin työntekijän on mahdollista parantaa omaa suoritustaan. Palautteen antaminen ja alaisten tukeminen voimistavat ja motivoivat työntekijöitä tavalla, johon pelko ja säikäyttely eivät pysty. Byrokraattinen organisaatio ja liiallinen valvonta ovat rajoittavia tekijöitä, ja ne aiheuttavat työntekijöiden passivointia ja vähentävät heidän motivaatiotaan. (Adair 2009, 97-99; Friedman & Yorio 2006, 134)

On syytä huomata että palautetta tulee antaa jatkuvasti, eikä vain kehityskeskustelujen aikana. Jos palautetta annetaan vain kerran vuodessa, esiin nousevat koko vuoden muutos ja korjaustarpeet. Tämän seurauksena työntekijä voi oppia, että palaute on aina negatiivista. Palautteen antamisen nyrkkisääntönä voidaan pitää *Kolmen Koon* sääntöä:

*Kiitä, Kannusta ja Kehitä*

Koska ihmiset ovat erilaisia, heille annettu palaute tulee sopeuttaa vastaanottajan mukaan. Joillekin palaute tulee antaa mahdollisimman hellävaraisesti, toisille taas mahdollisimman suoraan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 242) Palautteen antajan pohjimmainen tarkoitus on aikaan saada käyttäytymisen muutos toivottuun suuntaan tai varmistaa positiivisen käytöksen jatkuvuus. Esimiehelle se on erinomainen työkalu kun sitä osaa käyttää oikein. Palautteella on motivaation lisäksi vaikutus työntekijän asenteeseen. (Piili 2006, 55)

Antamalla työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja työtapaansa, voi esimies antaa vastuuta sekä valtaa alaisilleen. Usein liian yksitoikkoinen työ aiheuttaa turhautumista ja heikentää työntekijän innostusta. Esimiehen on pidettävä huolta siitä, että työntekijä on ymmärtänyt oman työsuorituksensa vaikutuksen koko organisaation kannalta. Palkitsemisessa esimiehen on oltava oikeudenmukainen, ja alaisen saaman palkkion tulee vastata tehtyä työtä sekä olla sidoksissa hänen suoritukseensa. Pienikin kiitos kohottaa työntekijän itsetuntoa. (Adair 2009, 101-106)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimusstrategia

Perinteisesti tutkimusstrategiat jaetaan kolmeen tutkimusstrategia malliin. Kun tavoitteena on tutkia ilmiöiden vaikutuksia toisiinsa kontrolloidusti tutkimusta varten luodussa ympäristössä tai tilanteessa, käytetään Kokeellista tutkimusstrategiaa. Kokeellisessa tutkimuksessa tarkoituksena on mahdollistaa kontrolloitujen ja systemaattisten havaintojen tekeminen ja mahdollisimman luotettavien tutkimustulosten saaminen. Kokeellinen tutkimus voidaan jakaa varsinaiseen eli laboratiiviseen kokeelliseen tutkimukseen ja kvasikokeelliseen tutkimukseen. Varsinaisessa kokeellisessa tutkimuksessa tutkimustilanne on järjestetty niin, että tutkija pystyy havainnoimaan ilmiöiden vaikutuksia ja syy-seuraus -suhteita kontrolloimalla ilmiöön liittyviä tekijöitä. Kvasikokeellisesta tutkimuksesta puuttuu todellisen kokeellisen tutkimuksen peruslähtökohta eli tutkittavien kohteiden satunnainen jaottelu koe- ja kontrolliryhmiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 130)

Toinen tutkimusstrategia on Toimintatutkimus, jonka tarkoituksena on vaikuttaa tutkimuskohteeseen, sen toimintaan tai ympäristöön niitä kehittävästi ja parantavasti. Toimintatutkimuksen strategiassa vaikuttaminen tapahtuu tutkijan osallistumisella tutkimuskohteen toimintaan. Vaikuttamisen ja kehittämisen perustana on tutkimus, jota tutkija tekee tutkimuskohteen ympäristössä. Lähtökohtana strategiassa on tieteellisyyden ja käytännöllisyyden yhdistäminen. (Hirsjärvi ym. 2007, 130-131)

Kolmas tutkimusstrategia on Survey, jonka tavoitteena on koota kysely- tai haastattelumenetelmillä tietoa suurehkosta määrästä satunnaisotannalla valikoiduista tutkimuskohteista. Lähtökohtana on tiettyjen ilmiöiden, ominaisuuksien tai tapahtumien yleisyyden, esiintymisen, vuorovaikutuksen tai jakautumisen selvittäminen. Tutkimuksen tulokset generoidaan otoksesta koko perusjoukkoon. Survey-tutkimus sisältää tutkimusstrategiana runsaasti erilaisia ongelmanasettelun mahdollisuuksia ja tutkimusta voidaan toteuttaa erilaisten analyysimenetelmien avulla. Käytetyistä kysely- ja haastattelumenetelmistä riippuen kyselyaineistoja voidaan kuitenkin analysoida joko laadullisesti tai määrällisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 130) Tässä tutkimuksessa käytetään tutkimusstrategiana Survey-tutkimusta eli kyselytutkimusta.

## 4.2 Kyselylomakkeen toteutus

Kysymyksiä voidaan muotoilla useilla erilaisilla tavoilla. Yleensä käytetään kolmea eri muotoa: Avoimet kysymykset, joissa esitetään kysymys ja sen jälkeen jätetään tyhjä tila vastaukselle. Myös avoimiin kysymyksiin annettuja vastauksia voidaan analysoida tilastollisin menetelmin. Vastaukset tulee luokitella ryhmiin. Kun luokittelua tehdään, täytyy ennakkoon miettiä ja tarkastella saatuja vastauksia, jotta saadaan selville, millaisia luokkia vastauksissa esiintyy. Yksi etu avointen kysymysten muodossa on, niiden joukossa olevat hyvät ideat. (Vilkkä 2005, 84-87; Hirsjärvi ym. 2007, 193)

Yhtenä vaihtoehtona on kysymyksen asettelussa luoda valmiit vastausvaihtoehdot kuviteltujen vastausten pohjalta. Tällöin tutkijan tulee ennalta tietää, millaisia vastauksia koehenkilöt kysymyksiin tuottavat. Taustatietojen selvittämiseen tällaiset kysymykset ovat soveltuvimpia sekä käytetyimpiä. (Vilkkä 2005, 84-87; Hirsjärvi ym. 2007, 194)

Kolmas vaihtoehto on asteikkoihin perustuvat kysymykset, joissa esitetään väittämiä ja vastaaja tekee valintansa sen mukaan miten voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä esitetystä väittämästä. Likertin asteikko on yleisesti käytetty asteikkoihin perustuva kysymystyyppi. Asteikot ovat yleensä joko 5- tai 7-portaisia, joiden vastausvaihtoehdot muodostavat joko nousevan tai laskevan skaalan. (Hirsjärvi ym. 2007, 195) Tämän tutkimuksen kyselylomakkeessa käytetään sekä väittämiä että avoimia kysymyksiä.

## 4.3 Tutkimusmetodien valinta

Tutkimusmenetelmät eli -menetelmät voidaan jakaa kahteen osaan kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen menetelmään. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tarkoittaa monenkirjavien tutkimusten joukkoa. Lähtökohtaisesti kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan todellista elämää. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan ja onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa halutaan tutkia kohde mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Lisäksi on tyypillistä, että tulokseksi saadaan vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Yleisesti voidaan sanoa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin etsiä tai paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 157)

Kvantitatiiviselle tutkimukselle on keskeistä:

- Aiempien tutkimuksien johtopäätökset
- aiemmat teorit
- käsitteiden määrittely
- hypoteesit
- Aineiston keruun suunnitelmat, joissa on tärkeää, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen
- Koehenkilöiden/tutkittavien henkilöiden valinta, usein tarkat koehenkilömäärittelyt ja otantasuunnitelmat, joissa määritellään perusjoukko, johon tulosten tulee päteä ja otetaan tästä perusjoukosta otos
- Muuttujien muodostaminen ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävissä olevaan muotoon
- Päätelmien tekeminen aineiston tilastolliseen analysointiin perustuen, muun muassa tuloksien kuvailu prosenttitaulukoiden avulla ja tulosten merkitsevyyden tilastollinen testaus. (Hirsjärvi ym. 2007, 136)

#### 4.4 Kyselyn toteuttaminen

Tässä tutkimustyössä on yhdistetty laadullinen ja määrällinen tutkimusote. Laadullinen tutkimus on rinnastettuna tutkimukseen, koska sen avulla voidaan ymmärtää paremmin yrityksen työntekijöitä ja todellisia taustalla olevia tekijöitä. Laadullisesti kerättyä aineistoa työssä on kyselytutkimuksen avoimista kysymyksistä analysoidut tulokset. Puolestaan määrällinen aineisto koostuu kyselytutkimuksen strukturoiduista kysymyksistä eli kysymyksistä joihin tulevat vastausvaihtoehdot on rakennettu tarkasti. Metsämuurosen (2006, 134) mukaan on mahdollista käyttää sekä laadullista että määrällistä tutkimusotetta samassa tutkimuksessa. Hän kuitenkin toteaa, että on järkevää valita toinen otteista pääasialliseksi tutkimusotteeksi. Tässä tutkimustyössä pääasiallinen tutkimusote on määrällisellä tutkimusotteella. Määrällisen tutkimuksen tärkein vaihe on mittarin eli kyselylomakkeen suunnittelu (Vilka 2005, 84).

Kyselyn pohjana tutkimuksessa on käytetty samaa kyselylomaketta, jota Erika Nikander on käyttänyt UPM:lle tekemässään tutkimuksessa. Tästä lomakkeesta on valittu ja muokattu organisaatioomme sopivat kysymykset. Lomakkeeseen on lisätty Agile-tiimiä koskevia kysymyksiä. Tutkimuslomake esiteltiin, katselmoitiin sekä havaitut virheet korjattiin ennen kuin kysely julkaistiin. Kysely laadittiin ja tulokset kerättiin Webropol työkalun avulla. Osa tuloksista analysoitiin SPSS ja Excel työkalujen avulla. Saatekirje (LIITE 1) ja kyselylomake (LIITE 2) lähetettiin kohdehenkilöille sähköpostitse ja saatekirjeessä oli suora linkki kyselyyn. Tutkittavana kohteena oli organisaatiostamme viisi tiimiä, jotka koostuvat eri-ikäisistä ja eri koulutus- ja kokemustaan omaavista henkilöistä. Kaikki kyselyn kohteena olevat henkilöt työskentelevät samassa toimipisteessä ja ovat päivittäin aktiivisesti tekemisissä toistensa kanssa. Tutkimus aineisto on kerätty 7.5.2012-18.5.2012 välisenä aikana. Pari päivää ennen kyselyn sulkeutumista lähetettiin muistutusviesti kohdejoukolle, jonka tarkoituksena oli aktivoida kohdejoukkoa vastaamaan kyselyyn. Muistutusviestin jälkeen kolme henkilöä vastasi kyselyyn.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden motivaatiota, etsiä syy - seuraussuhteita ja kuvailla keskeiset motivaatio tekijät. Metsämuuronen perustelee tutkimusongelman rajauksen tärkeyttä tutkimuskysymykseksi koska se selventää myös tutkijalle, mihin hän on tutkimuksellaan hakemassa vastausta (Metsämuuronen 2006, 38). Näin ollen tutkimuksen pääongelmaksi muodostui: Mitkä tekijät motivoivat ja sitouttavat Agile-tiimin työntekijää parhaiten? Olettamukseni mukaan työvuosien pituus vaikuttaa työntekijän motivaatioon. Koska Agilen sääntöjen mukaan tiimiin ei kuulu esimiestä, joka johtaa tiimiä, päätin tutkia Agile-tiimin johtamista. Alaongelmiksi muotoutuivat, millainen vaikutus esimiehellä on Agile-tiimin työntekijän motivaatioon? Miten työskentelyvuodet vaikuttavat motivaatioon?

Kyselylomakkeen saaneiden joukko oli 61 henkilöä. Kohdejoukon ulkopuolelle rajattiin kaikki esimiehet ja tuotteenomistajat sekä tutkimuksen tekijä. Kohdejoukko pystyi vastaamaan henkilöllisyyttään paljastamatta. Tällä tavalla tutkimuksen tekijäkin pystyy paremmin säilyttämään oman objektiivisuutensa tuloksia analysoitaessa. Kyselylomakkeeseen kuului yhteensä 19 kysymystä, sisältäen kaksi avointa kysymystä. Kysymyksiä laadittaessa haluttiin selvittää, kuinka hyvin kohdejoukko lukee kysymyksen ja perehtyy annettuihin vastausvaihtoehtoihin. Lomakkeeseen sisältyi kaksi kysymystä,

joissa Likertin asteikko on käänteinen muiden kysymyksen asteikkoihin verrattuna. Klassiset kysymykset, kuten vastaajan ikä ja sukupuoli on jätetty kyselyn ulkopuolelle, koska en nähnyt sen tuovan mitään lisäarvoa tutkimustuloksiin. En halunnut lähteä selvittämään sukupuolta, koska suurin osa kohdejoukosta on miehiä ja mukana on vain muutama nainen. Tällä tavalla saatiin turvattua anonyymit vastaukset.

#### **4.5 Tuloksien luotettavuus ja pätevyys**

Tutkimuksessa on pyrkimys välttää virheitä, mutta siitä huolimatta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tästä syystä tutkimuksissa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym 2007, 226). Tutkimuksen kokonaisluotettavuus muodostuu tutkimustulosten tarkkuudesta ja niiden pätevydestä. Luotettavuutta mahdollisesti heikentäviä asioita ovat satunnaisvirheet; esim. vastaaja ymmärtää kysymyksen eritavalla kuin lomakkeen tekijä. (Vilkka 2005, 161-162)

Tutkimustuloksien tarkkuus eli reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta. Tällä tarkoitetaan, että toistettaessa mittaus saman henkilön kohdalla, saadaan sama mittaustulos riippumatta tutkijasta. (Vilkka 2005, 161)

Pätevyys eli validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Validiteettiin vaikuttaa myös se kuinka tutkittavat ovat ymmärtäneet kyselylomakkeen kysymykset. Hyvässä tutkimuksessa ei saa olla systemaattisia virheitä. Tulokset vääristyvät, jos vastaaja ajattelee eri tavalla kuin tutkija. (Vilkka 2005,161) Validiutta voidaan parantaa käyttämällä useita tutkimusmenetelmiä, josta käytetään nimitystä triangulaatio (Hirsjärvi ym. 2007, 228).

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Kerätyt tutkimustulokset on liitetty tähän tutkimukseen ja ne löytyvät liitteestä 3. Tässä luvussa esitetään tämän tutkimuksen keskeisimmät tulokset sekä analysoidaan niitä. Analysoinnin apuna käytetään taulukoita, tunnuslukuja ja pylväsdiagrammeja sekä ympyräkaavioita. Tutkimuksen aineisto on analysoitu Webropol 2.0 - kyselysovelluksella, Microsoft Excel 2010 - ohjelmalla sekä IBM SPSS Statistics 19.0 - ohjelmistoa apuna käyttäen. Kaikki tutkimuskysymykset ja väittämät on vapaasti suomennettu tähän tuloksien analysointiosioon.

### 5.1 Motivoinnin ja sitouttamisen tekijät

Kyselylomakkeen ensimmäisessä kysymyksessä oli neljä väittämää, joiden avulla pyrittiin selvittämään kohdejoukolta yrityksen motivoinnin ja sitouttamisen onnistumista. Vastauksia pyydettiin antamaan Likertin asteikolla yhdestä viiteen (1 = En tiedä tätä asiaa, 5 = Olen täysin tietoinen asiasta). Saadut tulokset esitellään Taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Kuinka selkeitä seuraavat asiat ovat asteikolla yhdestä viiteen, n=31.

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Työnkuva	0 %	3,23 %	9,68 %	35,48 %	51,61 %	4,35	5
Tehtävä ja vastualueet	0 %	3,23 %	12,9 %	51,61 %	32,26 %	4,13	4
Organisaation tavoitteet omalle Agile-tiimille	0 %	3,23 %	19,35 %	51,61 %	25,81 %	4	4
Yrityksen strategia	3,23 %	19,35 %	45,16 %	25,81 %	6,45 %	3,13	3

Työnkuva sekä tehtävät ja vastualueet ovat vastaajilla hyvin tiedossa. Agile-tiimille asetetut tavoitteet ovat melko hyvin tiedossa. Sen sijaan vastanneista noin 32 % ilmoittaa tietävänsä tai melkein tietävänsä yrityksen strategian. Huomionarvoista vastauksissa oli se, että vain vähän yli 6 % vastaajista oli täysin tietoinen yrityksen strategiasta. Strategisia päätöksiä tehtäessä ollaan tekemässä isoja ja kauaskantoisia päätöksiä. Usein ne ovat lisäksi rahassa mitattuna kalliita asioita. Edellä mainitustakin syystä on tärkeätä saada strategia jalkautettua kaikkien yrityksen työntekijöiden tietoon. Kommentti, joka oli kirjoitettu avoimien kysymyksien kohdalle, kuului näin ”Upper management vision and site strategy are not clear”. Tämä kommentti vielä vahvistaa työntekijöiden epätietoisuuden yrityksen strategiasta.



Tarkastellaan vastauksia hieman tarkemmin, sillä vastaukset hajoavat koko Likertin asteikon alueelle. Taulukossa 3 on nähtävissä analysoitavan kysymyksen tärkeimmät tunnusluvut, joita ovat: keskiarvo (Mean), otoksen keskiarvon oletettua hajontaa (Std. Error of Mean), mediaani (Median), keskihajonta (Std. deviation), pienin (Minimum) ja suurin (Maximum) havainto, varianssi eli keskihajonta toiseen (Variance), vaihteluväli: maksimi miinus minimi (Range) ja yleisin arvo (Mode). Tuloksista on nähtävissä, että tarkasteltavan muuttujan keskiarvo (Mean 3,13) ja mediaani (Median 3,00) ovat melko lähellä toisiaan. Jakauman symmetrisyyttä voidaan tarkastella vinousluvun (Skewness = 0,003) avulla. Mikäli vinousluku jaettuna keskivirheellään (Std. Error) on  $< -2$  tai  $> +2$ , niin jakauma ei ole symmetrinen. (Kanniainen, Karhunen, Lepola, Muhli & Rasi 2010. 2010, 37-38) Tässä tapauksessa jakauma on symmetrinen, koska vinousluku on  $0,003/0,421 = 0,007$ . Keskihajonta (Std, deviation) kuvaa havaintojen poikkeamaa keskiarvosta. Tässä tapauksessa vastaukset poikkeavat 0,922 yksikköä keskiarvosta. (Tilastokeskus 2012)

TAULUKKO 3. Kohdeyrityksen strategian tarkempaa tarkastelua.

N	Valid	31
	Missing	0
Mean		3,13
Std. Error of Mean		,166
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		,922
Variance		,849
Skewness		,003
Std. Error of Skewness		,421
Kurtosis		,028
Std. Error of Kurtosis		,821
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		97

Kohdeyrityksen strategian tunnettavuudessa on parantamisen varaa, sillä menestyksekkään strategian laatiminen on yritysjohdon ydintehtäviä, lisäksi johdon on varmistettava, että strategia viedään käytännön toiminnaksi ja sitä kautta saadaan voitollista tulosta aikaiseksi.

Koska strategian jalkauttamisen päämääränä on motivoida sekä sitouttaa koko organisaatio kulkemaan tiettyyn suuntaan, sen vieminen käytäntöön vaatii esimiehiltä kykyä johtaa muutosta. Miten työntekijöitä sitoutetaan yritykseen jos strategia ei ole henkilöstöllä tiedossa? Sitoutumattomuushan tarkoittaa yrityksille huomattavaa työntekijöiden vaihtuvuutta, jolloin koulutuksen- ja perehdytyksen kustannukset nousevat verrattuna työntekijästä saatuun hyötyyn. Kontiainen ja Skyttä kuvaavat työntekijän sitoutumisprosessia viidellä portaittain etenevällä vaiheella, ensimmäiseksi työntekijää kiinnostaa henkilökohtaiset hyödyt. Toisena mukaan tulevat omaan työhön liittyvät asiat ja kolmantena oman tiimin ja työporukan näkökulma ja hyödyt. Vasta näiden jälkeen on halu tarkastella koko organisaatioita ja yrityksen strategian vaatimia muutoksia. Viides ja viimeinen vaihe ulottaa tarkastelun vielä laajemmalle. Nyt mukaan tulevat yritystäkin laajemmat kokonaisuudet. (Kontiainen & Skyttä 2010, 48-49)

Muita sitouttamisen ja motivointiin vaikuttavia asioita haettiin kysymyksessä 5 olleiden väittämien avulla. Tärkeimmäksi havaitut tulokset on koottuna alla olevaan taulukkoon. Vastaajien mielestä tärkeimpiä asioita ovat työilmapiiri, varmuus työpaikasta, tuki työkavereilta sekä vuorovaikutus työkavereiden kesken.

TAULUKKO 4. Tärkeimmät sitouttamisen ja motivoinnin tekijät, n=31.

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
Työnjatkuvuus	0 %	0 %	12,90 %	16,13 %	70,97 %	4,58	5	0,708
Työilmapiiri	0 %	0 %	3,23 %	25,81 %	70,97 %	4,68	5	0,532
Tuki kollegoilta	0 %	0 %	3,23 %	41,96 %	54,84 %	4,52	5	0,561
Vuorovaikutus	0 %	0 %	6,45 %	32,26 %	61,29 %	4,55	5	0,614

Kohderyhmän mukaan kaikki taulukkoon 4 kootut väittämät koetaan joko tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi, sillä yli 87 % vastauksista sijoittui kohtaan ”4” tai ”5”. Jokaisen edellä esitetyn väittämän kohdalla poikkeama keskiarvosta on pienempikuin 0,708. Keskihajonnan ollessa varsin pieni, vastaajat ovat hyvin yksimielisiä näistä asioista.

Kolmannessa kysymyksessä tiedusteltiin kymmentä eri asiaa ja niiden tärkeyttä Likertin asteikolla yhdestä viiteen (1 = ei lainkaan, 5 = erittäin tärkeä). Taulukossa 5 esitellään väittämien tulokset. Tiedonjakaminen Agile-tiimin sisällä ja tiimityöskentely ovat kohdejoukon mielestä kaksi tärkeintä tekijää motivaation kasvattajina.

TAULUKKO 5. Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle, n=31.

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Työhön orientoituminen	0 %	0 %	16,13 %	48,39 %	35,48 %	4,19	4
Muu koulutus	0 %	0 %	25,81 %	45,16 %	29,03 %	4,03	4
Vastuut	0 %	0 %	12,90 %	54,84 %	32,26 %	4,19	4
Haasteet	0 %	0 %	3,23 %	58,06 %	38,71 %	4,35	4
Palaute linjamanagerilta	3,23 %	9,68 %	16,13 %	51,61 %	19,35 %	3,74	4
Palaute tuotteenomistajalta	0 %	3,23 %	38,71 %	38,71 %	19,35 %	3,74	4
Palaute tiimiltä	0 %	0 %	9,68 %	51,61 %	38,71 %	4,29	4
Tiimityö	0 %	0 %	0 %	38,71 %	61,29 %	4,61	5
Tiedonjakaminen Agile-tiimin sisällä	0 %	0 %	3,23 %	19,35 %	77,42 %	4,74	5
Tiedonjakaminen Agile-tiimien välillä	0 %	3,23 %	22,58 %	41,96 %	32,26 %	4,03	4

Peräti 77 % vastaajista kertoo tiedonjakamisen Agile-tiimin sisällä olevan erittäin tärkeää. Sen sijaan vähiten tärkeimmäksi arvioidaan palautteen saaminen linjamanagerilta ja tuotteenomistajalta. Saadut vastaukset jakautuvat linjamanagerin kohdalla koko Likertin asteikon alueelle. Kappaleessa 5.3 käsitellään ja analysoidaan tarkemmin palautteen antamista.

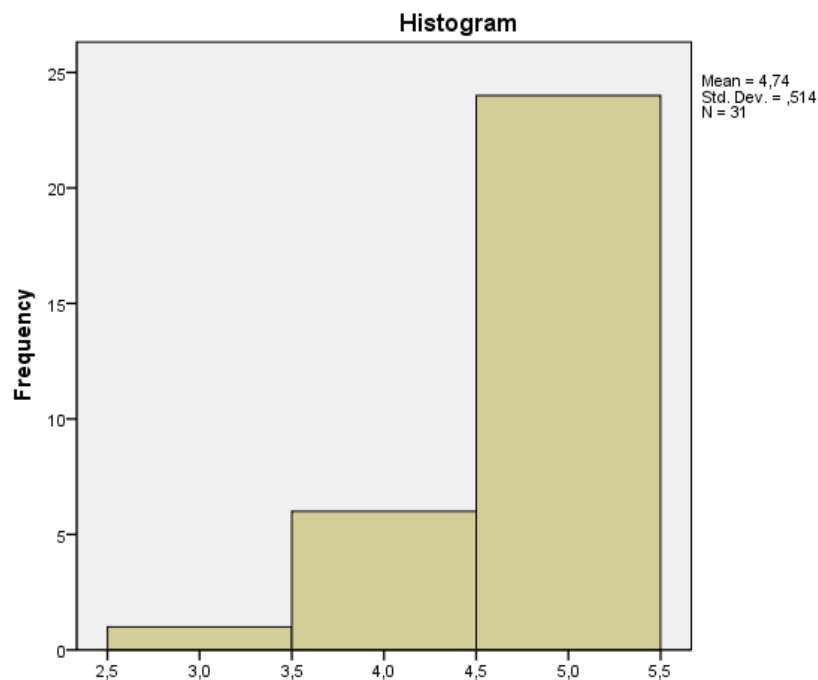
## 5.2 Agile ja tiedonjakaminen

Otetaan tiedonjakaminen Agile-tiimin sisällä tarkempaan analysointiin. Taulukon 6 tuloksista on nähtävissä, että tarkasteltavan muuttujan keskiarvo (Mean 4,74) ja mediaani (Median 5,00) ovat suhteellisen lähellä toisiaan. Jakauman symmetrisyyttä voidaan tarkastella vinousluvun (Skewness = -1,918) avulla. Mikäli vinousluku jaettuna keskivirheellään (Std. Error) on  $< -2$  tai  $> +2$ , niin jakauma ei ole symmetrinen (Kanniainen ym. 2010, 38). Tässä tapauksessa jakauma ei ole symmetrinen, koska vinousluku on  $-1,918/0,421 = -4,556$ .

TAULUKKO 6. Tunnuslukujen frekvenssi tulostus SPSS ohjelmalla.

N	Valid	31
	Missing	0
Mean		4,74
Std. Error of Mean		,092
Median		5,00
Mode		5
Std. Deviation		,514
Variance		,265
Skewness		-1,918
Std. Error of Skewness		,421
Kurtosis		3,154
Std. Error of Kurtosis		,821
Range		2
Minimum		3
Maximum		5
Sum		147

Puolestaan kuviossa 6 esitellään vastausten jakautuminen, josta voidaan havaita vastausten keskihajonnan olevan 0,514. Tässäkin tapauksessa keskihajonta on pieni ja kohderyhmä on hyvin yksimielinen tiedonjakamisesta Agile-tiimin sisällä. Kuviossa oleva käsite ”Frequency” tarkoittaa, kuinka usein kyseinen vastaus esiintyi tutkimuksen tuloksissa.



KUVIO 6. Tiedonjakaminen Agile-tiimissä.

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin selvittää, kuinka hyvin edellisen kysymyksen asiat on tarjottu kohdejoukolle käyttäen Likertin asteikkoa yhdestä viiteen (1 = tarvitsen enemmän tätä, 5 = riittävästi). Taulukon 7 mukaan noin 45 % vastaajista kertoo, ettei tiedon jakaminen toimi riittävän hyvin Agile-tiimien välillä. Puolestaan 42 % mielestä tiedonjakamista tapahtuu riittävästi tai lähes riittävästi tiimien välillä. Tässä tapauksessa vastaukset hajoavat koko Likertin asteikolle ja keskihajonta on 1,12.

TAULUKKO 7. Kuinka hyvin seuraavat asiat teille on tarjottu, n=31.

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Työhön orientoituminen	0 %	9,68 %	45,16 %	38,71 %	6,45 %	3,42	3
Muu koulutus	6,45 %	25,81 %	22,58 %	41,96 %	3,23 %	3,1	3
Vastuut	0 %	6,45 %	12,90 %	51,61 %	29,03 %	4,03	4
Haasteet	3,23 %	0 %	25,81 %	41,96 %	29,03 %	3,94	4
Palaute linjamanagerilta	6,45 %	16,13 %	29,03 %	32,26 %	16,13 %	3,35	3
Palaute tuotteenomistajalta	3,23 %	29,03 %	22,58 %	29,03 %	16,13 %	3,26	3
Palaute tiimiltä	0 %	16,13 %	25,81 %	35,48 %	22,58 %	3,65	4
Tiimityö	3,23 %	6,45 %	12,90 %	51,61 %	25,81 %	3,9	4
Tiedonjakaminen Agile- tiimin sisällä	3,23 %	6,45 %	6,45 %	45,16 %	38,71 %	4,1	4
Tiedonjakaminen Agile-tiimien välillä	9,68 %	35,48 %	12,90 %	38,71 %	3,23 %	2,9	3

Tutkittaessa tarkemmin tiedonjakamista Agile-tiimien välillä, apuna voidaan käyttää ristiintaulukointia. Ristiintaulukoinnissa tarkastellaan kahta tai useampaa muuttujaa tiedon esittämisen perustapana. Molemmat taulukoitavat muuttujat on otettava huomioon samanaikaisesti. Rivit ja sarakkeet ilmaisevat toisen muuttujan jakauman sillä ehdolla, että tarkastellaan erikseen toisen muuttujan yhtä luokkaa. Ristiintaulukoinnin etuna on se, että muuttujien väliset yhteydet tulevat selvästi esille. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2004)

Taulukkoa 8 katsottaessa, huomataan että alle 7 vuoden kokemuksen omaavat henkilöt tarvitsevat eniten tiedonjakamista. Heidän mielestä tiedonjako toimii huonoiten, verrattaessa kahteen muuhun ryhmään. Keskimmäisen ryhmän 7-12 vuoden kokemuksen omaavat: heistä n. 65 %:n mielestä tiedonjakamista tapahtuu melkein riittävästi tai riittävästi tiimien välillä ja vähän yli 35 % vastaajista tarvitsee enemmän tiedonjakamista. Tämän ryhmän mukaan tiedonjako toimii kaikista parhaiten.

TAULUKKO 8. Tiedonjakaminen Agile-tiimien välillä.

Tiedonjakaminen Agile- tiimien välillä <i>(1 = Tarvitsen enemmän, 5 = Riittävästi)</i>	Työkokemuksen määrä vuosina tässä yrityksessä		
	Alle 7 vuotta (N=8)	7-12 vuotta (N=14)	Yli 12 vuotta (N=9)
1	12,5 %	7,14 %	11,11 %
2	50 %	28,57 %	33,33 %
3	25 %	0 %	22,22 %
4	12,5 %	57,14 %	33,33 %
5	0 %	7,14 %	0 %
Mediaani	2	4	3

Yli 12 vuoden kokemuksen omaavista yli 40 % tarvitsee lisää tiedonjakamista. Yhteenvetona voidaan todeta, että tiedonjakaminen Agile-tiimien välillä ei toimi riittävän hyvin. Sen sijaan tiimin sisällä tiedonjakaminen toimii loistavasti.

Taulukossa 7 esitettyjen tuloksien perusteella 32 % vastanneista ilmoittaa tarvitsevänsä lisäkoulutusta. Agilen haasteena näyttää olevan kommunikointi toisten tiimien kanssa. Ehkä syynä ongelmaan on se, että tiimeissä ei ole osattu hyödyntää Belbinin tiimirooleja. Tiimin ei välttämättä kuulu sellaista henkilöä joka lähtee "seikkailemaan" ja keskustelemaan toisen tiimin henkilöiden kanssa kesken omien töiden. Salojärven mukaan yhteistyön lisäämistä tavoitellessa, pitäisi yhteistyön heijastua sekä suoritusarvioinneissa, kehittämistoimenpiteissä ja palkitsemisessa (Salojärvi 2009, 93.)

### 5.3 Palautteen antaminen

Vain 16 % vastanneista on sitä mieltä, että on saanut riittävästi palautetta työstään tuotteenomistajalta ja linjamanagerilta. Noin viidennes vastaajista tarvitsee lisää palautetta työstään linjamanagerilta ja noin kolmannes vastaajista tarvitsee lisää palautetta työstään tuotteenomistajalta. Tässäkin kysymyksessä on nähtävissä sama asia kuin edellisessä kysymyksessä, tiimin antama palaute on tärkeämpää kuin esimiehen tai tuotteenomistajan. Syy tähän löytyy Agilesta, jossa tiimit ovat itseohjautuvia.

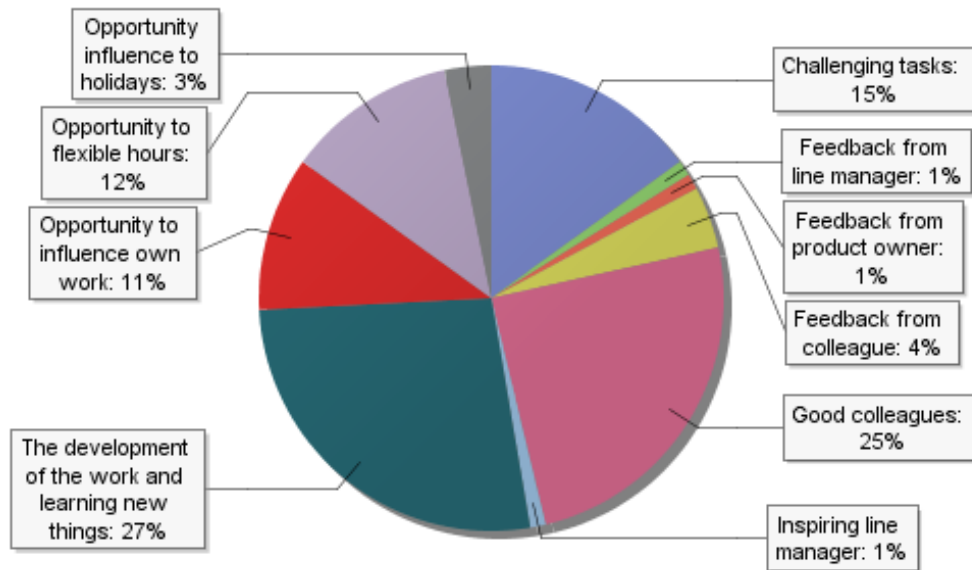
Erinomaisesti suoriutunutta yksilöä on hyvä kehua julkisesti, sillä palautteen antaminen yhdistää tiimiä ja tuloksena on ennen pitkää yhtenäisempi tiimi. Tästä syystä palautteen antaminen onkin erittäin tärkeää! Negatiivinenkin palaute toimii motivoinnin keinona,

silloin työntekijän on mahdollista parantaa omaa suoritustaan riittävän ajoissa. Palautteen antaminen ja alaisten tukeminen voimistavat ja motivoivat työntekijöitä tavalla, johon pelko ja säilyttely eivät pysty. Piilin mukaan palautteen saaminen omasta toiminnasta on edellytys kaikelle oppimiselle (Piili 2006, 54). Palautteen avulla henkilö pyrkii siihen, ettei samaa virhettä tehdä enää uudelleen. Palautteen puuttumisekin on viesti jostakin. Ilman palautetta työntekijä ei tiedä, onko hänen toimintansa ollut riittävää. Palautteella on vaikutus myös työntekijän asenteisiin. Suomessa henkilöstölle tehtävien kyselyjen mukaan palautteen tarve on lähes aina ”paljon lisää”. (Piili 2006, 54 – 55) Tutkimuksessa oli lisäksi kaksi kysymystä, joiden tarkoituksena oli selvittää linjamanagerin antaman palautteen tärkeyttä. Erona kysymyksissä oli se, että kysymyksessä 13 asteikko oli käänteinen verrattuna kysymyksen 9 asteikkoon. Taulukossa 9 esitetään tulokset ristiintaulukoituna. Ristiintaulukointiin on valittu kysymyksen 9 vastauksista vain vastausvaihtoehdot ”4” ja ”5”. Ristiintaulukoinnin perusteella voidaan vahvistaa epäilyksiä siitä, etteivät kyselyyn vastaajat ole lukeneet kysymystä tai huomioineet asteikkoa vastatessaan kysymykseen 13. Vastaavanlainen vertailu suoritettiin myös tuotteenomistajan kohdalla ja saadut tulokset vahvistavat asian.

TAULUKKO 9. Linjamanagerin antaman palautteen merkitys.

	<b>KYSYMYS 3. Kuinka tärkeitä seuraavat tekijät ovat sinulle</b> asteikolla 1-5: Palaute esimieheltä: (5= ei lainkaan tärkeä, 1=erittäin tärkeä)	
<b>Palaute linjamanagerilta</b> (1 = ei lainkaan, 5 =erittäin tärkeät)	<b>4</b> (N=16)	<b>5</b> (N=6)
1	6,25 %	0 %
2	18,75 %	16,67 %
3	6,25 %	0 %
4	56,25 %	33,33 %
5	12,5 %	50 %

Kysymyksessä 9 vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä tekijää, jotka lisäävät heidän työmotivaatiota. Saadut tulokset on nähtävissä kuviosta 7. Työnkehittäminen ja uusien asioiden oppiminen sekä hyvät kollegat ovat selvästi kaksi tärkeintä tekijää työmotivaation lisääjinä. Kolmantena 15 % osuudella on haastavat työtehtävät.



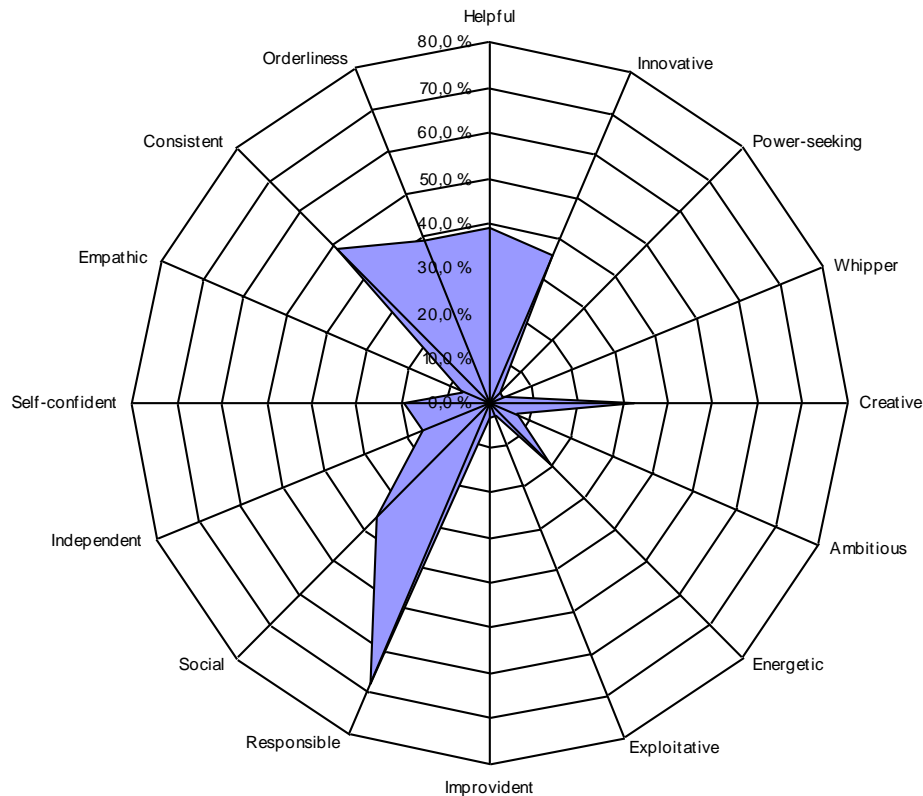
KUVIO 7. Tärkeimmät työmotivaatiota kasvattavat asiat.

Palautteen saaminen kollegoilta eli tiimiltä, on tärkeämpää kuin esimieheltä tai tuotteenomistajalta saatu palaute. Agile on itseohjautuva tiimi ja edellä mainittu palautteen saaminen tiimiltä vahvistaa tiimin itseohjautuvuutta. Yksikään kohderyhmään kuuluneista henkilöistä ei pitänyt tavoitteen saavuttamista ja innostavaa tuotteenomistajaa tekijöinä jotka laajentavat motivaatiota.

#### 5.4 Tiimin johtaminen

Kyselylomakkeeseen suunniteltiin kaksi kysymystä, joilla haluttiin selvittää millaisia ominaisuuksia tiiminjäsenet odottavat hyvältä linjamaanerilta ja hyvältä tuotteenomistajalta. Ennakkoon tutkijana odotin heidän roolien eroavan jollakin tavalla toisistaan. Roolikarttojen, kuvion 8 ja kuvion 9, perusteella voidaan vahvistaa roolien eroavuudet. Molempien henkilöiden rooleissa vastaajat arvostavat samoja ominaisuuksia, mutta ne painottuvat eri tavoilla.

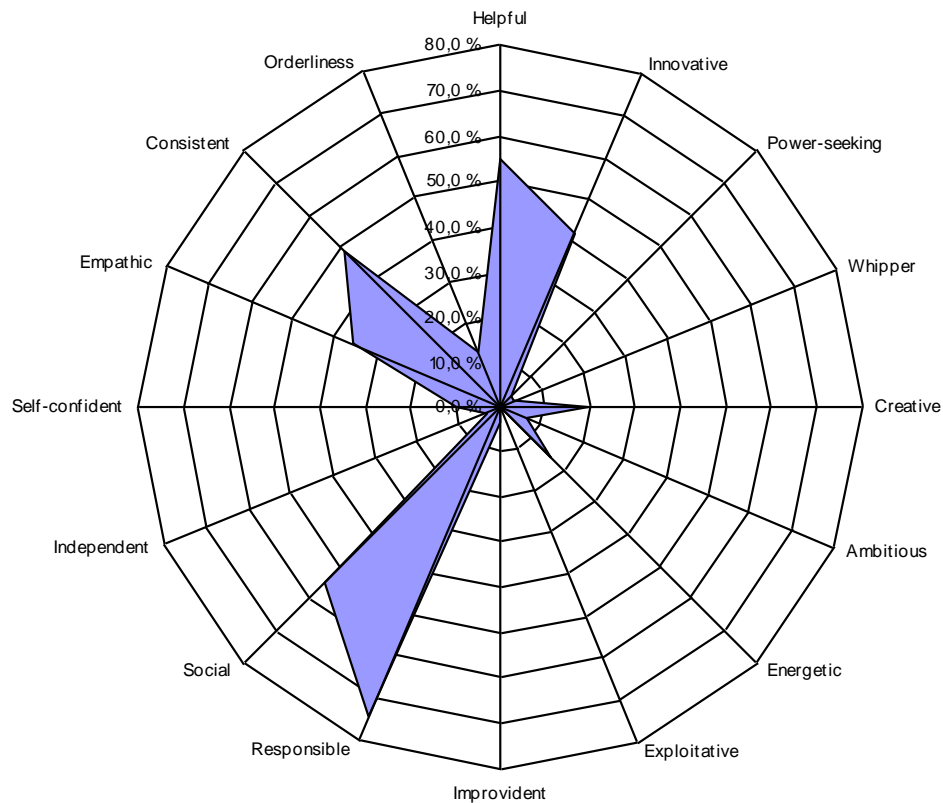




KUVIO 8. Tuotteenomistajan roolikartta, n=31.

Lähes 70 % vastaajista on sitä mieltä, että tärkein ominaisuus hyvälle tuotteenomistajalle on vastuullisuus. Tämän jälkeen tulevat johdonmukaisuus, auttavaisuus, järjestelmällisyys sekä innovatiivisuus. Tuotteenomistajan ei toivota olevan työhullu eikä itseks. Puolestaan 75 % vastaajista odottaa linjamanagerin olevan vastuullinen. Seuraavaksi tärkeimmäksi koetaan että hän on auttavainen, sosiaalinen, johdonmukainen ja innovatiivinen. Hänen ei haluta olevan työhullu, hyväksikäyttävä ja itseks.

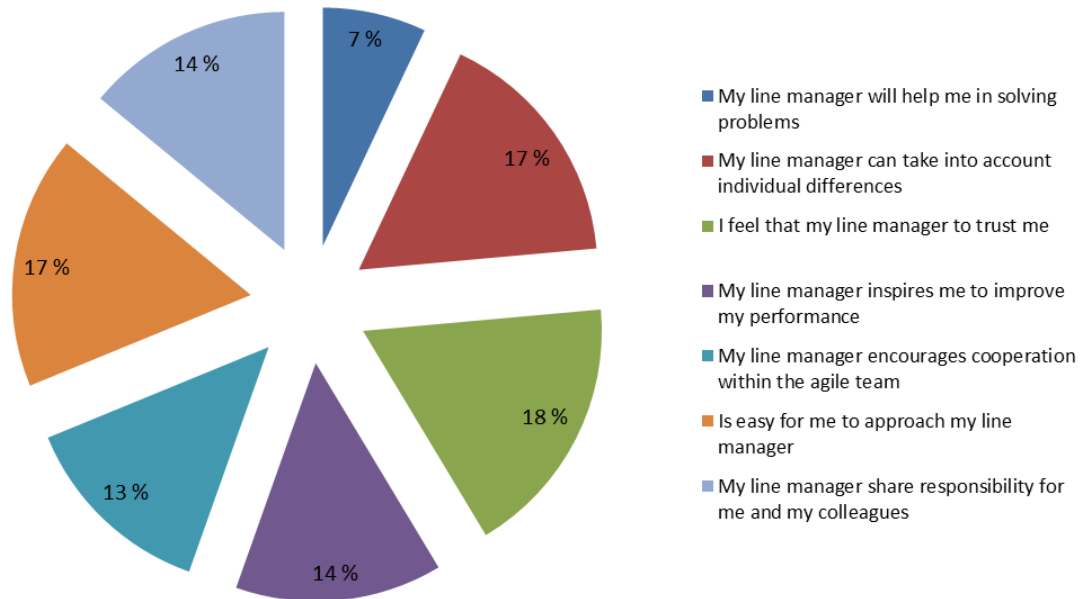
Molempien halutaan olevan vastuullisia eli sellaisia, jotka innostavat ja toimivat pitkäjänteisesti. Heidän tulee myös ymmärtää, että jokainen tehty päätös vaikuttaa kymmeniin muihin päätöksiin. Vastuullisessa johtamisessa linjamanagerin ja tuotteenomistajan on kyettävä perustelemaan päätöksensä. Ihmisiin vaikuttaminen on parhaimmillaan, silloin kun esimies saa alaisensa aidosti motivoitumaan työhönsä. Edellä mainittuun asiaan vaikuttavat esimiehen sosiaalisen puolen ominaisuudet. Lisäksi sosiaalisiin taitoihin lukeutuu myös esimiehen taito ylläpitää ja nostaa alaisten itsetuntoa.



KUVIO 9. Linjamanagerin roolikartta, n=31.

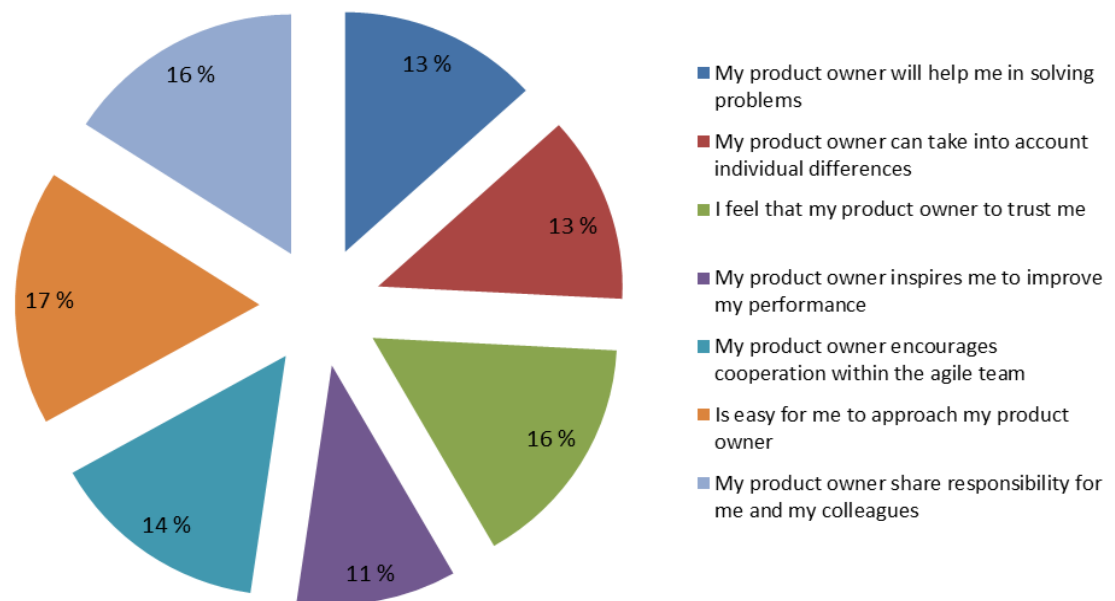
Tuloksista on nähtävissä se, että linjamanagerin rooli on lähempänä ihmiskeskeistä johtajaa ja tuottenomistajan roolina on olla enemmän asiakaskeinen johtaja. Asiakaskeiselle johtajalle ominaista on suuntautua asioiden kehittämiseen, organisointiin ja järjestyksen luomiseen. Ihmiskeskeinen johtaja puolestaan keskittyy tiimin sisäisiin yhteistyöprosesseihin, kommunikoinnin parantamiseen, tiimirooleihin ja tiimiläisten vakuuttamiseen jostain asiasta.

Kysymyksien 13 - 16 tarkoituksena oli tutkia esimiehen vaikutusta motivaatioon. Näistä neljästä kokonaisuudesta vain kaksi on käyttökelpoista, sillä kaikki vastaajat eivät olleet huomanneet kysymyksien 13 ja 14 käänteistä asteikkoa. Kuvioon 10 on koottu asioita, joilla on vaikutusta alaisen motivaatioon. Kuvioon on otettu mukaan vain ne vastaukset, joilla kohdejoukon mielestä on suuri tai erittäin suuri vaikutus. Tärkeimmät niistä ovat, ensinnäkin esimiehen ja alaisen välinen luottamus, toiseksi helppo lähestyttävyyys häntä kohtaan ja kolmanneksi hänen toivotaan ottavan huomioon alaisten henkilökohtaisia eroja.



KUVIO 10. Linjamanagerin vaikutus Agile-tiimin työntekijän motivaatioon, n=31.

Vastaavasti kuviosta 11 puolestaan selviää tuotteenomistajan kolme tärkeintä asiaa, joilla hän voi motivoida tiiminjäseniä. Vastaajista 17 % mielestä helppo lähestyttävyyys tuotteenomistajaa kohtaan on tärkeää tai erittäin tärkeää, toiseksi tulee 16 % osuudella tuotteenomistajan ja tiiminjäsenen välinen luottamus ja kolmanneksi tärkein 16 % osuudella on vastuun jakaminen tiiminjäsenille.



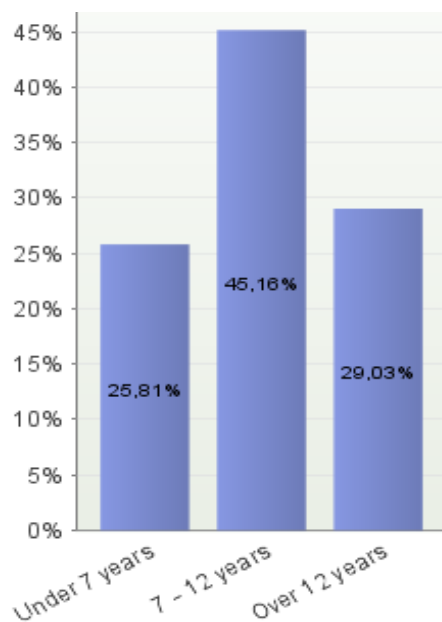
KUVIO 11. Tuotteenomistajan vaikutus Agile-tiimin työntekijän motivaatioon, n=31.

Vastauksista on huomiotava vielä se, että tuotteenomistajalta odotetaan enemmän rohkaisua yhteistyöhön Agile-tiimissä verrattuna linjamanageriin.

Verrattaessa kenen on hyvä inspiroida tiimiä parantamaan suoritusta, voiton vie linjamanageri. Kohdejoukon mielestä avun tarvetta ongelmien ratkaisemiseen tarvitaan tuotteenomistajalta. Tässä edellä mainitussa kohdassa ero verrattuna linjamanageriin on jopa 6 % yksikköä, kun muissa kohdissa vastaava ero on alla 3 % yksikköä. Tämä kohta tuo esille myös aiemmissa vastauksissa mainitun asian. Tuotteenomistaja on asiakaskeinen johtaja ja linjamangeri on ihmiskeskeinen johtaja.

## 5.5 Työskentelyvuosien vaikutus motivaatioon

Viimeisessä strukturoidussa kysymyksessä tiedusteltiin työkokemusvuosien määrää. Valittavana oli kolme eri vaihtoehtoa: alle 7 vuotta, 7-12 vuotta sekä yli 12 vuotta. Kuviossa 12 esitellään työkokemusvuosien jakauma tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä. Noin neljännes työntekijöistä on työskennellyt alle 7 vuotta kohde yrityksessä. Suurimman ryhmän muodostaa 7-12 vuoden kokemuksen omaavat, joita on lähes puolet vastaajista. Yli 12 vuoden kokemuksen omaavia on vähän yli neljännes työntekijöistä. Eriikäisillä työntekijöillä on omat vahvuudet ja heikkoudet. Tärkeää on tunnistaa mitkä seikat ovat tärkeitä missäkin työuran vaiheessa. Syynä kolmiportaiseen valintaan oli se, että kohdejoukko ei ole kovin suuri ja toiseksi tiimeihin ei ole palkattu viimeisten vuosien aikana uusia henkilöitä. Tämän valinnan avulla voitiin turvata anonyymit vastaukset.



KUVIO 12. Työkokemusvuosien jakauma, n=31.

Kolmea tärkeintä motivaation parantajaa tiedusteltiin kysymyksessä 9. Saadut vastaukset ristiintaulukoitiin kokemusvuosien perusteella, jotta saadaan selville motivoiko eri asiat erilaisen kokemuksen omaavia henkilöitä. Tulokset osoittavat, että kokeneemmat työntekijät toivovat haastavampia tehtäviä kuin vähemmän kokemusta omaavat, mikä oli odotettavaakin. Innostus työkehittämiseen ja uusien asioiden oppimiseen, sekä kollegoiden merkitys laskee kokemuksen kasvaessa. Merkille pantavaa tässä on se että joustavan työajan tärkeys kasvaa työkokemuksen mukana.

TAULUKKO 10. Tärkeimmät tekijät, jotka parantavat motivaatiota.

	Työkokemusvuosien pituus kohdeyrityksessä		
	Alle 7 vuotta (n=8)	7-12 vuotta (n=14)	Yli 12 vuotta (n=9)
Haasteelliset tehtävät	37,5 %	42,86 %	55,56 %
Palaute kollegoilta	25 %	7,14 %	11,11 %
Hyvät kollegat	87,5 %	71,43 %	66,67 %
Työn kehittäminen ja uusien asioiden oppiminen	100 %	78,57 %	66,67 %
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	25 %	42,86 %	22,22 %
Mahdollisuus joustavaan työaikaan	12,5 %	42,86 %	44,44 %
Mahdollisuus vaikuttaa loman ajankohtaan	12,5 %	14,29 %	0 %

Yhteenvedon voidaan todeta, että alle 7 vuoden kokemuksen omaavia motivoi eniten uusien asioiden oppiminen ja työkehittäminen, hyvät kollegat sekä haastavat tehtävät. Keskimmäisen ryhmän motivointi keinoja ovat edellisten lisäksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä joustavat työajat. Erimittaisen työkokemuksen omaavat henkilöt voivat olla myös eri elämän vaiheessa ja perheen vaatimukset ovat erilaisia, mikä pitäisi ottaa huomioon työn suunnittelussa. Viimeinen ryhmä yli 12 vuoden kokemuksen omaavat kaipaavat enemmän haasteellisia tehtäviä ja joustavuutta työaikaan.

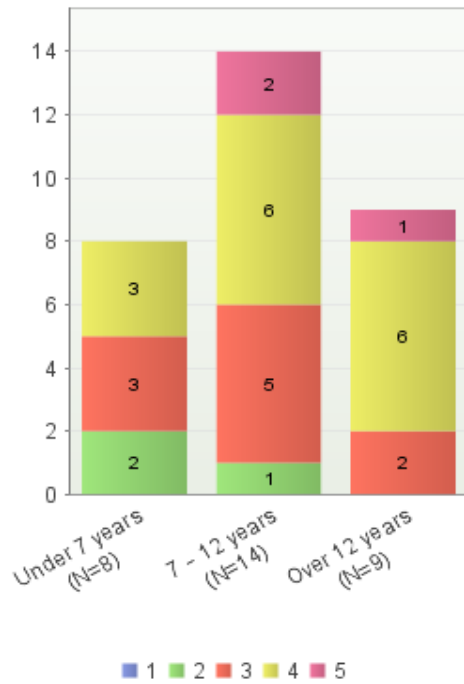
Motivointi on hyvinkin yksilöllistä, mutta on olemassa tiettyjä kannustimia jotka toimivat ikäluokasta riippuen. David Stauffer jakaa työntekijät neljään ikäluokkaan: tuleva sukupolvi, nykypolvi, nousukauden lapset ja veteraanit. Tuleva sukupolvi motivoituu jatkuvan oppimisen ja osaamisen kartuttamisesta. Haasteena on tunnistaa heidän omat tavoitteet ja kertoa heille kuinka annetut tavoitteet sopivat näihin tavoitteisiin. Epävirallinen viestintä kuten lyhyet käytäväkeskustelut ja sähköposti ovat ikäryhmän

suosiossa. Nykypolvelle eli 24-40 vuoden ikäisille on hyvä kertoa mitä tulee tehdä, mutta he itse päättävät miten se tehdään. He haluavat itse priorisoida asiat ja toivovat säännöllistä ja suoraa palautetta. Heidät on hyvä palkita ylimääräisellä vapaapäivällä. Nousukauden lapset eli 41-58 vuotiaat odottavat selkeitä toimintamalleja ja tavoitteita. Heidän tavoitteet tulee asettaa ihmiskeskeisesti. Yli 58 vuotiaat eli veteraanit toivovat virallista toimintaa ja kasvotusten kommunikointia. Heille kannattaa selittää kaikkien toimien johdonmukaisuus. (Stauffer 2005, 112, 115) Kivirannan mukaan nuoret ihmiset sitoutuvat oman uransa ja itsensä kehittämiseen. Usein myös palkka on merkitsevä tekijä sitoutumisessa. Tästä syystä nuoret vaihtavat useammin työpaikkaa. Kokeneemmilla työntekijöillä rahan merkitys ei ole enää niin suuressa roolissa, vaan työkaverit, työn sisältö ja uudet haasteet sitouttavat ja motivoivat heitä parhaiten. (Kiviranta 2010, 42-43)

## **5.6 Työnkierto ja urakehitys**

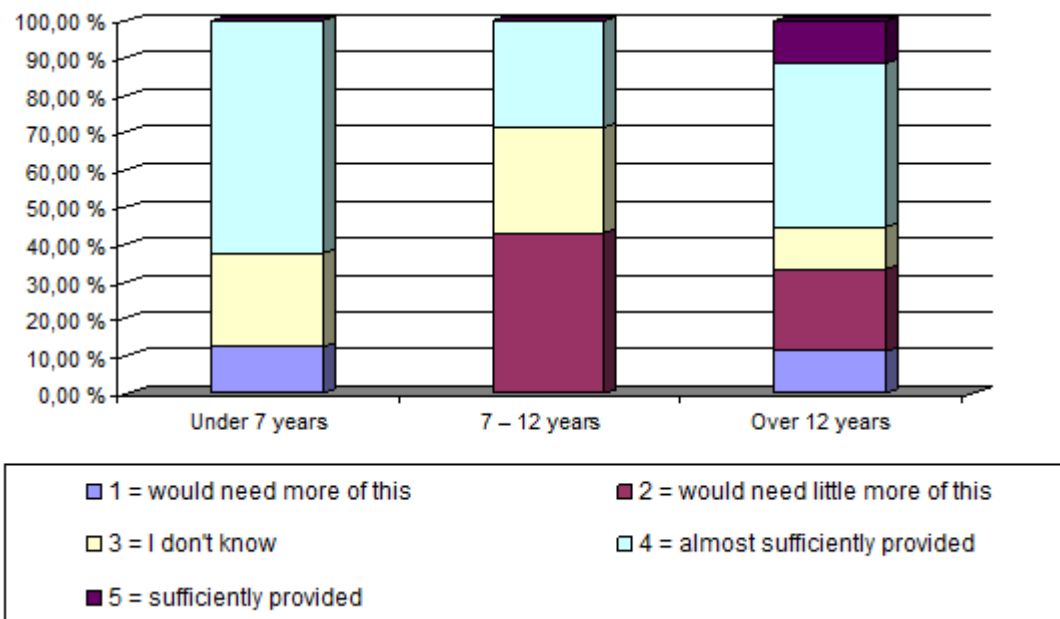
Tarkastellaan hieman työnkierrättämisen ja urakehityksen tärkeyttä. Työnkierron tärkeys näyttää kasvavan kokemusvuosien mukaan. Asiaa havainnollistaa kuvio 13, sillä 38 % alle 7 vuoden kokemuksen omaavista pitää työnkiertoa tärkeänä. Keskimmäisen ryhmän 7-12 vuoden kokemuksen omaavista jo 57 % kertoo työnkierron olevan tärkeä tai erittäin tärkeä. Jopa 78 % yli 12 vuoden kokemuksen omaavista henkilöistä pitää työnkiertoa tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Tämä osoittaa sen, että kokeneemmat työntekijät haluavat jotain uutta työhönsä, mutta haluavat työskennellä saman yrityksen palveluksessa. He myös arvostavat työsuhteen pysyvyyttä.

Kaikkien (100 %) alle 7 vuoden kokemuksen omaavien mukaan työuralla kehittymisen mahdollisuudet on tärkeitä tai erittäin tärkeitä. Vastaavat prosentti arvot ovat 7-12 vuoden kokemuksen omaaville 86 % ja yli 12 vuoden kokemuksen omaaville 78 %. Edellä mainitut tulokset tuovat esille sen, että vähemmän työkokemusta omaavat henkilöt haluavat edetä urallaan nopeammin kuin kokeneemmat henkilöt.



KUVIO 13. Kiinnostuneisuus työnkiertoon.

Katsotaan vielä tarkemmin 7-12 vuoden työkokemuksen omaavien joukkoa. Kuvion 14 mukaisesti lähes 43 % vastaajista tarvitsee enemmän koulutusta ja opetusta. Muissa ryhmissä suurin osa vastauksista on kohdassa “4”, lähes riittävästi. Kohderyhmä tarvitsee selvästi eniten opetusta ja koulutusta, mutta miksi? Tähän voi olla montakin syytä.



KUVIO 14. Kuinka hyvin opetus ja muu koulutus on tarjottu.

Yksi mahdollinen syy voi olla kokonaan uusi työtehtävä, joka vaatii opastusta ja koulutusta. Toinen mahdollinen syy on totaalinen kyllästyminen nykyiseen työtehtävään ja halutaan jotain uutta. Näitä arveluja tukevat avoimien kysymyksiä vastaukset, joissa mainitaan jatkuva kiire, YT-neuvottelut ja pelko työnjatkuvuudesta. Vastaavasti näitä kommentteja ei muilla työkokemusryhmillä ole. Toisaalta heidän työkokemus on niin pitkä, että työ on muuttunut ehkä jo rutiininomaiseksi. Kiviranta kirjoittaa eri-ikäisten johtamisesta. Hänen mukaansa kun työkokemusta on riittävästi, alkaa kokenut työntekijä pitää osaamistaan rutiinina ja kaikkien muidenkin hallussa. Tässä vaiheessa työntekijän itsetunto alkaa laskea ja hän vähättelee osaamistaan. Kokenut henkilö voi ajatella uusista tehtävistään ja niihin liittyvistä haasteista päinvastoin kuin kokemattomampi. Kokeneen osaaminen on niin itsestään selvää, ettei se enää tunnu arvokkaalta eivätkä uudet haasteetkaan ole mielenkiintoisia. Kohdeyrityksessä on viimeistään nyt herättävä ja kokeneen työntekijän osaaminen ja itseluottamus on palautettava esimiehen ja tiimikavereiden kesken. (Kiviranta 2010, 102-103)

## 5.7 Kehityskeskustelut

Säännölliset kehityskeskustelut ovat keskeinen osa johtamisjärjestelmää ja ne luovat pohjan osaamisen kehittämiseksi. Kehityskeskustelun tarkoituksena on parantaa työsuorituksia ja työmotivaatiota organisaatiossa ja näin ollen henkilökohtainen kehittyminen on olennaisessa asemassa. (Aarnikoivu 2010a, 17 - 21) Kyselylomakkeeseen suunniteltiin yksi kysymys, jolla voidaan selvittää kehityskeskustelun toimintaa ja sen avulla myös työntekijän sitouttamisen onnistumista. Kehityskeskusteluun on hyvä varata hetki aikaa miettiä yhdessä työntekijän kanssa lisäkoulutustarvetta. Tässä tutkimuksessa taulukossa 5 ja 7 esitetyt tutkimustulokset tuovat esille lisäkoulutuksen tarpeen ja sen tärkeyden. Lähes 81 % vastanneista pitää lisäkoulutusta tärkeänä tai erittäin tärkeänä, ja yli 32 % kertoo tarvitsevänsä lisää koulutusta.

Tutkitaan millainen yhteys kehityskeskusteluilla ja palautteen antamisella on. Taulukoissa 11 ja 12 esitetyt tulokset on suodatettu kysymyksen ”kuinka hyvin linjamanageri antaa palautetta?” perusteella. Molemmista taulukoista on käytössä samanlainen asteikko, 1 = tarvitsen enemmän tätä ja 5 = täysin riittävästi.



TAULUKKO 11. Kuinka hyvin seuraavat asiat teille tarjotaan, n=7.

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Henkilökohtainen kehityssuunnitelma laadittiin	14,29 %	28,57 %	28,57 %	28,57 %	0 %	2,71	3
Henkilökohtainen kehityssuunnitelma on toteutettu vastaavasti	14,29 %	57,14 %	28,57 %	0 %	0 %	2,14	2
Keskustelut on hyvä kanava löytää ja tarkistaa motivaatiota	14,29 %	57,14 %	0 %	28,57 %	0 %	2,43	2
Henkilökohtaiset kehityskeskustelut ovat onnistuneet hyvin	14,29 %	28,57 %	42,86 %	14,29 %	0 %	2,57	3

Yllä olevassa taulukossa on mukana ne henkilöt, jotka tarvitsevat enemmän palautetta linjamanagerilta. Havaittavissa on, ettei yhdenkään vastaajan mielestä taulukossa esitettyjä asioita ole toteutettu riittävän hyvin. Suurimmat puutteet löytyvät henkilökohtaisesta kehityssuunnitelmasta. Puolestaan taulukossa 12 on mukana vain ne henkilöt, joiden mielestä he saavat riittävästi palautetta esimieheltään. Tämän joukon kohdalla vastauksien mediaani arvot ovat selvästi suuremmat verrattaessa taulukon 11 vastaajiin.

TAULUKKO 12. Kuinka hyvin seuraavat asiat teille tarjotaan, n=15.

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Henkilökohtainen kehityssuunnitelma laadittiin	0 %	0 %	46,67 %	33,33 %	20,00 %	3,73	4
Henkilökohtainen kehityssuunnitelma on toteutettu vastaavasti	0 %	6,67 %	53,33 %	33,33 %	6,67 %	3,4	3
Keskustelut on hyvä kanava löytää ja tarkistaa motivaatiota	0 %	26,67 %	26,67 %	26,67 %	20,00 %	3,4	3
Henkilökohtaiset kehityskeskustelut ovat onnistuneet hyvin	0 %	13,33 %	26,67 %	46,67 %	13,33 %	3,6	4

Yhteenvedona voidaan sanoa, että riittävällä palautteen antamisella esimies voi varmistaa myös kehityskeskustelun onnistumisen. Entä jos kehityskeskustelu suoritetaan molemminpuolisesti? Esimies - alainen ja alainen - esimies? Kehityskeskustelu voidaan aloittaa siitä, että esimies pyytää alaiselta kommentteja omasta toiminnastaan ja vasta tämän jälkeen jatketaan keskustelua toisinpäin.

Katsottaessa väittämää henkilökohtaiseen kehityssuunnitelman toteuttamisesta, havaitaan vastauksien jakautuvan koko skaalan alueelle. Noin kolmannes vastaajista kertoo, ettei henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa ole toteutettu ja vain noin 3 % on sitä mieltä että henkilökohtainen kehityssuunnitelma on toteutettu. Mistä tämä kertoo? Tutkimuksessa oli mukana viisi tiimiä, kuten aiemmin mainitsin, ja jokaisessa tiimissä on oma esimies. Organisaatiossa on tietyt ohjeet ja säännökset kehityssuunnitelman luomista varten, mutta on mahdollista että jokainen esimies soveltaa niitä omalla tavallaan. Kuitenkin tuloksista on nähtävissä, kuinka esimiehen palautteen antaminen vaikuttaa myös henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan.

Friedmanin ja Yorion mukaan urasuunnittelu on hieno tapa saada esimies ja alainen puhumaan samaa kieltä tulevaisuudesta. Urasuunnitelma pitää sisällään luettelon työntekijän nykyisen ja tulevien tehtävien tavoitteista sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. He mainitsevat, että on tärkeää keskustella työntekijän omista toiveista ja tavoitteista. Urasuunnitelmaa laatiessa on tärkeä lähteä liikkeelle ihmisen kehityskyvystä. Urasuunnitelman tavoitehan on pitää alainen yrityksen palkkalistoilla ja auttaa häntä saavuttamaan tavoitteet. (Friedman & Yorio 2006, 117)

Edellä on käsitelty kahdenkeskeistä kehityskeskustelua, mutta tämän lisäksi se on mahdollista toteuttaa myös tiimeittäin. Ryhmässä tapahtuva kehityskeskustelu on parhaimmillaan tarpeellinen ja toimiva työkalu, mutta se ei saa kuitenkaan korvata esimiehen ja työntekijän kahdenkeskeistä kehityskeskustelua. Esimies voi kutsua koolle ryhmäkeskustelun esimerkiksi yksilökehityskeskustelukierroksen lopuksi oman harkinnan mukaan. Ryhmäkehityskeskustelussa ovat paikalla sekä esimies ja kaikki tiiminjäsenet. (Aarnikoivu 2010a, 107-108)

## **5.8 Avoimet kysymykset**

Kyselylomakkeessa oli kaksi avointa kysymystä. Niistä ensimmäisessä vastaajia pyydettiin kertomaan mitä asioita he haluaisivat muuttaa työssään. Mielenpiteensä ilmoitti noin 42 % vastaajista. Esittelen tässä yhteenvedon yleisimmistä kommentteista.

- Palkka
- YT – neuvottelut
- Nykyinen tulospalkkaus järjestelmä vaatii keskinäistä kilpailua, kun taas Agilessa tehdään yhdessä (ristiriidassa)
- Selkeämpi työnkuva ja vastuut
- Jatkuva kiire

Toisessa avoimessa kysymyksessä tiedusteltiin asioita, jotka nostavat tai laskevat motivaatioita. Mielenkiintoisesti ilmoitti 58 % vastaajista. Alla esittelen lyhyen yhteenvedon vastauksista.

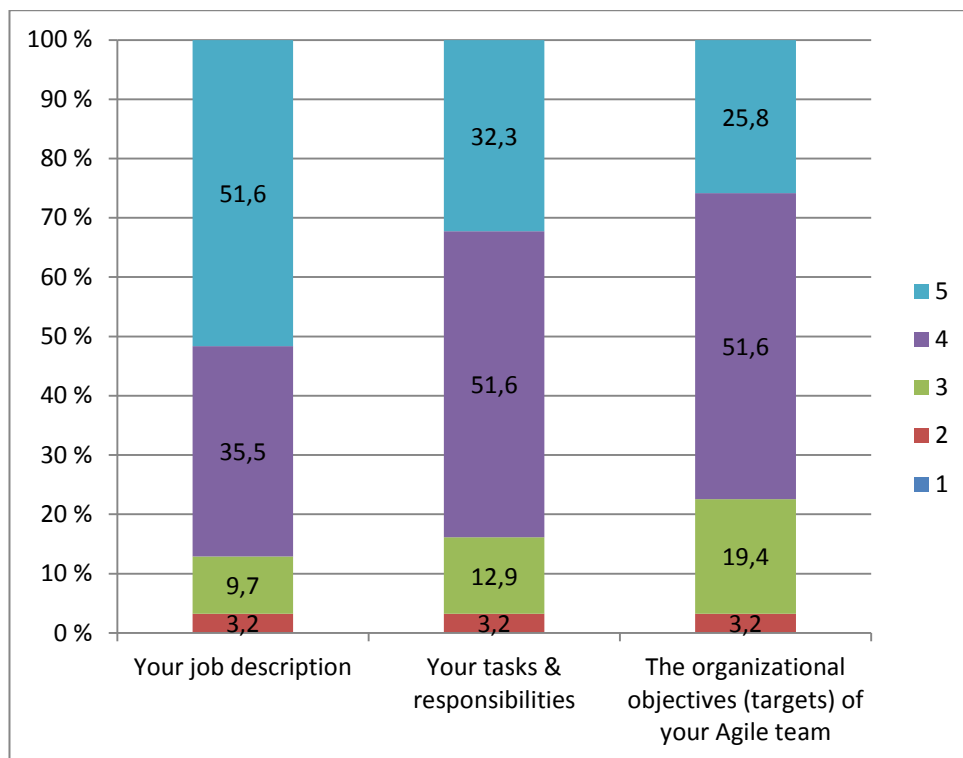
- Erisuuruinen palkka verrattuna kollegoihin
- YT-neuvottelut
- Linjamanagerit eivät uskalla tehdä päätöksiä
- Selkeämpi työnkuva ja vastuut
- Suorituskyvyn arvioinnit ovat firmalle kallista pelleilyä, esimiehet eivät oikeasti tiedä mitä alaiset tekevät

Odotettavissa olikin, että palkka tulee esille näissä avoimissa kysymyksissä, joten jätin sen tietoisesti pois strukturoiduista kysymyksistä. Palkka ei suoraan vaikuta työntekijän motivaatioon, vaan välillisesti niin kuin aiemmin Johdanto kappaleessa totesin. Palkastaan kommentoivien vastaajien kohdalla voi olla yhteys Alderfer'n motivaatioteoriaan. Hänen mukaansa ihmiset jotka ovat epäonnistuneet sosiaalisessa vuorovaikutuksessa vaativat parempaa palkkaa itselleen. Tietenkin on olemassa monta muutakin syytä, kuten esimerkiksi erisuuruinen palkka verrattuna kollegoihin. Yhtenä haasteena palkitsemisessa on löytää ratkaisu, joka palkitsee *koko tiimiä* hyvästä ja onnistuneesta suoriutumisesta. Palkitsemiseen kannattaa kiinnittää huomiota, sillä yksi tiimin jäsen kommentoi nykyistä tulospalkkaus järjestelmää, joka vaatii keskinäistä kilpailua. Tämä on todellakin ristiriitainen Agilen sääntöjen kanssa.

Garyn mukaan Lawler ja Cohen suosittelevat tiimien palkitsemista tavalla, jossa huomioidaan aikaansaadut kustannussäästöt. Tällainen palkitsemisjärjestelmä myös motivoi keksimään uusia säästökohteita. Huomattavaa tässä kuitenkin on, se ettei palkitsemisen ja idean keksimisen välinen aika saa venyä kovin pitkäksi. (Gary 2005, 145-146)

## 5.9 Suhde muihin tutkimuksiin

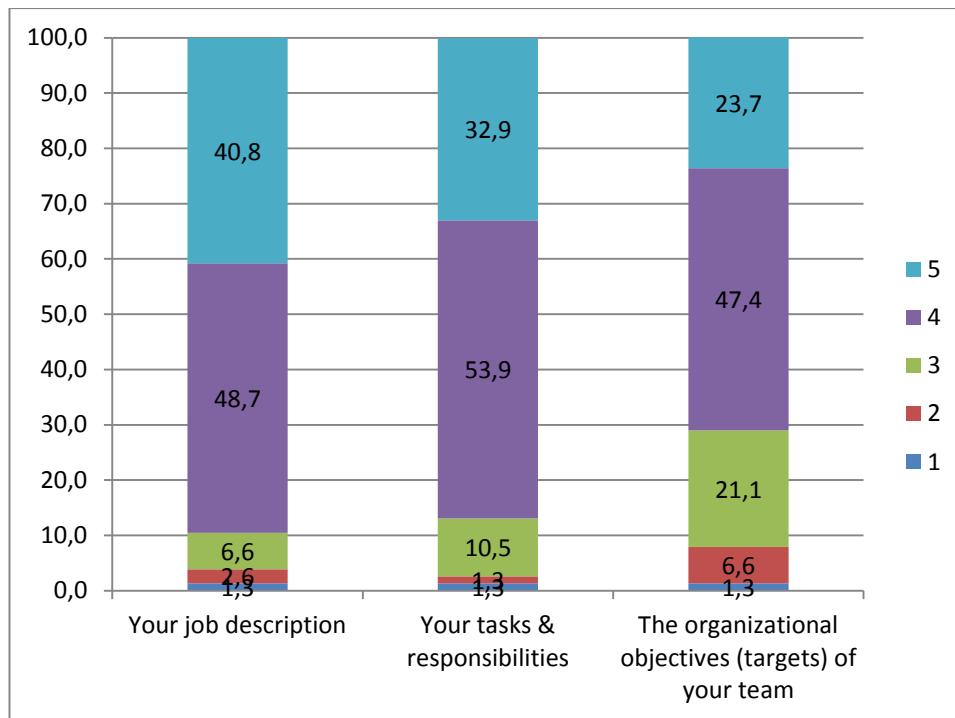
Verrattaessa tutkimukseni tuloksia vuonna 2010 UPM:lle tehdyn tutkimuksen tuloksiin, voidaan todeta, että saamani tulokset ovat jonkin verran parempia. Tutkimuksien kohteena olevat yritykset toimivat eri toimialalla, jolla voi olla myös vaikutusta vastauksien eroavaisuuksiin. Kuviossa 15 on esitetty tämän tutkimuksen ensimmäisen kysymyksen tulokset. Vastaavan kysymyksen tulokset UPM:lle tehdystä kyselystä on esillä kuviossa 16.



KUVIO 15. Tutkimuksen kohteena oleva yritys.

Työnkuva on tutkimukseni kohteena olevassa yrityksessä selkeästi paremmin työntekijöiden tiedossa. Kohdeyrityksessä yli 51 % vastaajista kertoo tietävänsä työnkuvan, kun taas vertailututkimuksessa vain 41 % ilmoitti tietävänsä oman työnkuvan. UPM:lle

suoritetussa tutkimuksessa noin 4 % kohderyhmästä kertoo, ettei tiedä omaa työnkuvaansa. Sen sijaan tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä noin 3 % vastaajista ei tiedä omaa työnkuvaansa. Katsottaessa vielä tehtävä ja vastuualueita, eroa ei ole kovinkaan paljon. Merkittäviä eroja ei ole myöskään tiimin tavoitteissa.



KUVIO 16. UPM:lle suoritettu tutkimus.

Kysymyksessä 3 tiedusteltiin miten tärkeäksi vastaajat kokevat tiimityön ja palautteen saamisen linjamanagerilta sekä tuotteenomistajalta. Havaittavissa on, että Agilea käytettäessä esimiehen palautteen tärkeys pienentyy. Agilessa palaute on tärkeää tai erittäin tärkeää 71 % mielestä vastaajista, mutta vastaava luku ilman Agilea on jopa 92 %. Toinen tärkeä verrattava asia löytyy tiimityön tärkeydestä. Agilessa kaikki työntekijät, 100 %, valitsivat vastausvaihtoehdon ”4” tai ”5”. Ilman Agilea vastaava luku on 80 %. Tämän vertailu vahvistaa sitä ajatusta, että Agile on itseohjautuva tiimi. Tiimityötä pidetään todellakin tärkeänä.

Molemmissa tutkimuksissa oli kysymys, joka liittyi kehityskeskusteluihin. Tähän kysymyksen saaduissa vastauksissa on havaittavissa pieniä eroja, lähinnä toisessa kysymyksessä ”Kuinka kehityskeskustelu suunnitelmaa on toteutettu?” Tutkimukseni kohteena oleva yritys saa huonon arvosanan tästä kysymyksestä, sillä vain 19 % valitsee

vastausvaihtoehdon ”4” tai ”5”. Kun tuloksia verrataan aiempaan tutkimukseen, niin 34 % valitsee vastausvaihtoehdon ”4” tai ”5”.

TAULUKKO 13. Kuinka tärkeänä koulutusta pidetään kahdessa eri yrityksessä.

	1	2	3	4	5	n	MEAN
UPM	0 %	5,26 %	25,0 %	44,74 %	25,0 %	76	3,89
KOHDE YRITYS	0 %	25,80 %	25,8 %	45,16 %	29,03 %	31	4,03

Koulutuksen tärkeys koettiin tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä tärkeämmäksi kuin UPM:lle tehdyssä tutkimuksessa. Kohde yrityksessä jopa yli 74 % vastanneista kertoo koulutuksen olevan tärkeä tai erittäin tärkeää. Vastaava arvo vertailututkimuksessa on noin 69 %. Tästä on nähtävissä erityisesti se kuinka kohde yrityksen työntekijät arvostavat urakehitystä ja uuden oppimista.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimusta laatiessani muodostin yhden hypoteesin eli tausta-aineistoon perustuvan ennakko-olettamuksen. Ennakko-olettamukseni oli, että työkokemuksella on jonkinlainen vaikutus motivaatioon. Tässä viimeisessä luvussa on kerrottuna millainen vaikutus työkokemuksella on motivaatioon ja yhteenveto myös muiden tutkimuskysymyksiä vastauksista. Tutkimus nosti esiin yhden Agile-menetelmän ongelman. Agilessa tehdään tiivistä yhteistyötä oman tiimin kesken ja jaetaan tietoa omassa tiimissä. Silloin kun käytössä on useita Agile-tiimejä rinnakkain tiedonjakaminen aivan kuin unohtuu. Tämä on sikäli tärkeä asia, kun esim. Agile-tiimi siirtyy ohjelmiston ylläpitomoodiin ja tiiminjäsenet eivät tiedäkään tehdystä toiminnallisuudesta mitään. Työmäärä on silloin todella suuri, kun aloitetaan ”tyhjältä pöydältä”.

Vastaajista vain 16 % oli sitä mieltä, että on saanut riittävästi palautetta työstään tuotteenomistajalta ja linjamaanerilta. Noin viidennes vastaajista tarvitsee lisää palautetta työstään linjamaanerilta ja noin kolmannes kertoi tarvitsevänsä lisää palautetta työstään tuotteenomistajalta. Piilin mukaan palautteen saaminen omasta toiminnasta on edellytys kaikelle oppimiselle (Piili 2006, 54). Palautteen avulla henkilö pyrkii siihen, ettei samaa virhettä tehdä enää uudelleen. Palautteen puuttuminekin on viesti jostakin. Ilman palautetta työntekijä ei tiedä, onko hänen toimintansa ollut riittävä. Palautteella on vaikutus myös työntekijän asenteisiin. Suomessa henkilöstölle tehtävien kyselyjen mukaan palautteen tarve on lähes aina ”paljon lisää”. (Piili 2006, 54 – 55)

Tutkimus toi esille tutkijan mielestä yhden kriittisen asian, sillä suurin osa kohdeyrityksen työntekijöistä ei tiedä mikä on yrityksen strategia. Tutkimustulokset on toimitettu kohdeyrityksen HR-osastolle, jotta he voivat hyödyntää tuloksia toiminnan kehittämisessä.

### 6.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden motivaatiota, etsiä syy – seuraussuhteita ja kuvailla keskeiset motivaatio tekijät. Tutkimuksen aihe oli tärkeä toimeksiantajalle sekä se kiinnosti myös itseäni: halusin ottaa siitä mahdollisimman paljon irti. Tutkimukseni pääongelmana oli löytää vastaus kysymykseen: Mitkä tekijät motivoivat ja sitouttavat Agile-tiimin työntekijää parhaiten?

Tutkimustulosten perusteella on nähtävissä, että työnkehittäminen ja uusien asioiden oppiminen on yksi tärkeimmistä motivaation lähteistä. Toinen lähes yhtä tärkeä asia on hyvät työkaverit. Kolmanneksi tärkeimmäksi nousi työn haasteellisuus. Helpoiten työntekijöiden yritykseen sitoutuminen näyttää paranevan hyvillä urakehitys mahdollisuuksilla sekä työnkierron mahdollisuudella. Varsinkin kun työkokemus vuosia on takana yli 12 vuotta, työntekijät haluavat työnkiertoon ja heidän arvostus työsuhteen pysyvyyteen on suuri.

Toinen kysymys johon lähdin hakemaan vastausta tutkimuksellani, oli: Millainen vaikutus esimiehellä on Agile-tiimin työntekijän motivaatioon? Tämä kysymys muodostui vaikeimmaksi ja ehkä epäonnistuinkin vähän sen muotoilussa. Kyselylomakkeessa oli kaksi kysymyskokonaisuutta, kysymykset 13 ja 14, joissa Likertin asteikko oli käänteinen muihin kysymyksiin nähden. Tuloksien perusteella linjamanagerin ja tuotteenomistajan sukupuolella olisi suuri merkitys. Tutkijana en kuitenkaan oikein usko tähän. Lisäksi muutkin väittämät näiden kysymyskokonaisuuksien alla osoittavat sen, että selvästikään kaikki vastaajat eivät ole huomanneet asteikon kääntämistä. Onneksi olin kuitenkin rakentanut kyselylomakkeeseen useita kysymyksiä ja ottanut huomioon tällaisenkin tilanteen. Lähdin hakemaan vastausta esimiehen roolin kautta ja sainkin hyvin selville, millainen Agile-tiimin esimiehen tulee olla ja millainen tuotteenomistajan halutaan olevan. Tuloksista on nähtävissä se, että linjamanagerin rooli on lähempänä ihmiskeskeistä johtajaa ja tuotteenomistajan roolina on olla enemmän asiakaskeinen johtaja. Lisäksi pystyin hyödyntämään kysymyksien 15 ja 16 tuloksia vastausta etsiessäni. Kolme tärkeintä motivaatioon vaikuttava asiaa ovat: ensimmäinen ja tärkein esimiehen ja alaisen välinen luottamus, toiseksi helppo lähestyttävyyys häntä kohtaan ja kolmanneksi hänen toivotaan ottavan huomioon alaisten henkilökohtaisia eroja. Tuotteenomistajan kohdalla tärkeimmäksi motivaation parantajaksi nousi helppo lähestyttävyyys häntä kohtaan, toisena on tuotteenomistajan ja tiiminjäsenen välinen luottamus ja kolmanneksi hänen toivotaan jakavan vastuut tiiminjäsenille.

Kolmantena kysymyksenä oli tutkia: Miten työskentelyvuodet vaikuttavat motivaatioon? Tutkijana sain tämän tutkimuksen avulla vahvistuksen esittämälleni hypoteesille eli työkokemuksen pituudella on merkitys motivaatioon. Uran alkuvaiheessa



kehitysmahdollisuuksia ja uralla etenemistä pidetään tärkeänä tai erittäin tärkeänä asiana. Kokemuksen karttuessa niiden tärkeys laskee jonkin verran. Sen sijaan kiinnostavuus työnkiertoon näyttää kasvavan työkokemusvuosien mukaan. Alle 7 vuoden kokemuksen omaavia motivoi eniten uusien asioiden oppiminen ja työnkehittäminen, hyvät kollegat sekä haastavat tehtävät. Kokemuksen kasvaessa henkilöt kaipaavat enemmän haasteellisia tehtäviä ja joustavuutta työaikaan. Tutkimukseni tulokset vahvistavat aiemman teorian työkokemuksen vaikutuksesta motivaatioon.

Yksi merkittävä etu avoimissa kysymyksissä on, niiden joukossa olevat hyvät ideat. Haluankin nostaa vielä esille yhden kommentin, jossa toivottiin enemmän parityöskentelyä. Parityöskentely ei käsitteenä ole uusi, sitä on hyödynnetty pitkään esimerkiksi tieteen ja taiteen aloilla. Parityön odotetaan usein lisäävän tuloksia ja tuottavuutta, mutta sen avulla on mahdollisuus keksiä, luoda, oppia ja löytää jotain uutta kollegasta ja ennen kaikkea itsestään. (Seinä & Helander 2007, 7-9) Parhaimmillaan parityö kasvattaa molempien osallisten työskentelymotivaatiota ja se voi olla yksi vaihtoehto työnkiertoa harkitsevalle. Parityöskentely on myös hyvä väline hiljaisintiedon siirtämiseen ja uusien asioiden opettamiseen uudelle tiiminjäsenelle. Vaarana edellä mainitussa työskentelyssä on se, että työparit jämähtävät vakiosuorituksen tasolle. He eivät uskalla enää kokeilla uutta tai heillä ei ole siihen riittävästi aikaa. (Seinä & Helander 2007, 19-21)

## 6.2 Tutkimuksen reflektio

Tutkimuksen arviointiin liittyy reflektion käsite, jolla tarkoitetaan oman toiminnan kriittistä analysoimista. Arvioitaessa kyselytutkimusta ja sen luotettavuutta nousee esille ensimmäisenä saatekirje. Sen perusteella tutkittava joko vastaa kyselyyn tai on vastaamatta. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden määrä oli 31/61, näin ollen vastausprosentiksi saadaan n. 51 %. Hirsjärven ym. mukaan vastausprosentti on yleensä tämän tyyllisissä kyselyissä 30-40 % luokkaa (Hirsjärvi ym. 2007, 191). Onnistuin luomaan sellaisen saatekirjeen, joka motivoi kohderyhmää vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Hyvästä vastausprosentista huolimatta tutkimusta ei voida pitää täysin luotettavana, koska kaikki kohteena olevat henkilöt eivät vastanneet kyselyyn. Strukturoituihin kysymyksiin oli pakko vastata, mutta kahteen avoimeen kysymykseen vastaaminen ei ollut pakollista. Reliabiliteetin kannalta vastausprosentti oli täysin riittävä, sillä vastaukset mukailivat vertailututkimuksena

toimineen tutkimuksen tuloksia. Reliabiliteettia arvioitaessa voidaan tarkastella myös tutkimuksen kohderyhmää. Kohderyhmää lähestyttiin sähköpostiviestillä, joka sisälsi saatekirjeen. Kohdejoukko pystyi vastaamaan henkilöllisyyttään paljastamatta. Tällä tavalla tutkimuksen tekijäkin pystyi paremmin säilyttämään oman objektiivisuutensa tuloksia analysoitaessa. Tutkimus oli kuitenkin täytettävissä Internetissä, eikä tutkija pystynyt näin ollen olemaan täysin varma siitä, kuka kysymyksiin on todellisuudessa vastannut. Internet-kyselyn linkkiä ei kuitenkaan jaettu millään muulla tavalla kuin sähköpostin välityksellä suoraan kohderyhmälle. Vastaaminen samasta IP-osoitteesta onnistui vain yhden ainoan kerran, koska tutkija oli estänyt useamman kerran vastaamisen samasta IP-osoitteesta.

Tutkimuksen validiteetin kannalta voidaan arvioida tutkimuksessa käytettyä mittaristoa ja menetelmää. Tutkimuksessa hyödynnettiin jo olemassa olevaa mittaristoa kyselylomakkeen pohjana, jota muokattiin tähän tutkimukseen sopivaksi aiemmin esitetyllä tavalla. Webropol 2.0 järjestelmään tallennetun kyselylomakkeen toimivuus ja kyselylomakkeen ulkoasu tarkastettiin neljän henkilön toimesta ennen varsinaisen mittauksen käynnistämistä ja saatekirjeen lähettämistä. Tutkimuskysely käynnistettiin vasta sen jälkeen, kun kaikki havaitut virheet oli saatu korjattua. Tässä tutkimuksessa validiteettia pyrittiin parantamaan käyttämällä kahta eri tutkimusmenetelmää yhtä aikaa sekä laadullista että määrällistä menetelmää. Pääosin vastaajat olivat suomenkielisiä henkilöitä, mutta mukana oli myös muutama vieraskielinen työntekijä. Kansainvälisessä yrityksessä englanninkielen osaaminen on välttämätöntä ja näin ollen kysely toteutettiin englanninkielisenä. Kysymyksen väärin ymmärtämisen mahdollisuus on kuitenkin olemassa.

Kyselylomakkeella testattiin myös vastaako kohdejoukko aivan sattumanvaraisesti vai lukevatko he kysymyksen ja miettivät vastauksen tarkkaan. Kysymyksessä 8 tiedusteltiin kahteen kertaan mitä mieltä vastaajat ovat väittämästä: tuotteenomistajani kuuntelee minua? Molempien kysymyksien vastaukset olivat lähes identtisiä, joten voidaan todeta että kysymys on luettu ja vastauksia on mietitty eli vastaajat eivät ole vastanneet aivan sattuman varaisesti. Lisäksi lomakkeeseen sisältyi 2 kysymystä, joissa Likertin asteikko oli käänteinen muihin kysymyksiin verrattuna. Tällä haettiin lisää luotettavuutta tähän

tutkimukseen, mutta samanlaisen asteikon käyttäminen läpi koko tutkimuksen olisi helpottanut tuloksien analysointia.

Tutkimus on uudelleen toistettavissa samoilla kysymyksillä. Todennäköisyys erilaisten tulosten saamiseen on suuri, sillä ajankohta, tutkija ja vallitsevat olosuhteet vaikuttavat vastauksiin. HR-managerin mukaan saamani tutkimustulokset ovat hyvin linjassa kohde yrityksessä suoritetun työtyytyväisyyskyselyn tuloksien kanssa. Tämä omalta osaltaan nostaa tutkimukseni luotettavuutta. Mielestäni tutkimus kokonaisuudessaan onnistui hyvin.

Luettuasi tämän tutkimustyön olet tutustunut tiimityöskentelyyn, motivaatioon sekä asioihin jotka vaikuttavat ihmisten motivointiin. Tutkijana olen tutustunut tämän tutkimustyön aikana laajasti teoria-aineistoon, jota on käytetty tämän työn teoriaosan lähteenä. Olen oppinut käyttämään uusia sovelluksia kuten esim. Webropol ja SPSS. Tutkimuksen tekeminen oli kaikin puolin hyvin opettavaista ja tulevaisuuden kannalta merkittävää niin itselleni kuin myös kohdeyritykselle. Haluan antaa itselleni ja esimiestyössä toimiville seuraavan vihjeen liittyen motivointiin. Alaisena toimivan henkilön unelmien, arvojen ja sisäisten vahvuuksien selvittäminen edesauttaa motivointia.

Kyselylomakkeessa oli runsaasti kysymyksiä ja jälkeenpäin ajatellen vähempikin olisi riittänyt. Lomakkeen katselmointivaiheen jälkeen poistin siitä kaksi kysymystä, mutta siitä huolimatta materiaalia oli valtava määrä. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe nousi esille tämän työn aikana. Tutkimukseen saadaan lisäarvoa kun siihen lisätään yksi uusi kysymys: Kuinka kauan työntekijät ovat toimineet Agile-mallin mukaisesti. Saatujen vastausten perusteella voitaisiin tutkia, millainen vaikutus sillä olisi tiedonjakamisen tasoon. Tämän työni päätän seuraavaan lauseeseen: On paljon parempi, että välillä hävitään yksittäisiä taisteluita, mutta kuitenkin päällimmäinen tarkoitus on voittaa koko sota.

## KIRJALLISUUS LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010a. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.
- Aarnikoivu, H. 2010b. Työelämätaidot – menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.
- Adair, J. 2009. Leadership and motivation. The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others. London: Kogan Page Ltd.
- Billington, J. 2005. Työryhmän teoksessa A. Peltola (suom.) Toimiva tiimi. Harvard Business Schooll. Helsinki: Perhemediat Oy, 28-38.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tallinna: Tietosanoma.
- Donellon, A. 1996. Team Talk: Power of Language in Team Dynamics. HBS Press.
- Friedman, C. & Yorio, K. 2006. Hyvä pomo vai hankala akka. Helsinki: Talentum.
- Furman, B. & Ahola, T. 2007. Onnistuminen on joukkuelaji. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.
- Gary, L. 2005. Työryhmän teoksessa A. Peltola (suom.) Toimiva tiimi. Harvard Business Schooll. Helsinki: Perhemediat Oy, 19-27.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Juventus Print.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – Avain uuden luomiseen. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Kanniainen, A., Karhunen, V., Lepola, E., Muhli, A. & Rasi, I. 2010. IBM SPSS Statistics Perusteet. Oulu: Oulun Yliopistopaino.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organisation. HBS Press.
- Kiviranta R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö, Prosessoivan johtamisen opas. Innotiimi.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet; ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.

- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Kyriiri Oy.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WSOYpro
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen käsikirja. Helsinki: Talentum
- Salojärvi, S. 2009. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 91-93.
- Schwaber, K. 2004. Agile project management with scrum. Microsoft press.
- Seinä, S. & Helander, J. 2007. Tiimeistä työpareiksi. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulutuksen kuntayhtymä
- Statt, D. 2000. Using Psychology In Management Training: The Psychological Foundations of Management Skills.
- Stauffer, D. 2005 Työryhmän teoksessa A. Peltola (suom.) Toimiva tiimi. Harvard Business Schooll. Helsinki: Perhemediat Oy, 111-121.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Takala, T. 1994. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Jyväskylä: Gummerus.
- Tervahartiala, T. 1995. Ikääntyvien kuntatyöntekijöiden työ ja työhön motivoituminen. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

## SÄHKÖISET LÄHTEET

Abrahamsson, P. & Salo, O. & Ronkainen, J. & Warsta, J. 2002. Agile Software development methods. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2002/P478.pdf>. Luettu 20.9.2012.

Company internal material. 2010. Scrum master training internal material

Internetix. 2012. Maslow'n tarvehierarkia. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03\\_motivaation\\_emootioiden/04\\_3.4\\_maslowin\\_tarvehierarkia?C:D=gjtb.e7S7&m:selres=gjtb.e7S7](http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03_motivaation_emootioiden/04_3.4_maslowin_tarvehierarkia?C:D=gjtb.e7S7&m:selres=gjtb.e7S7). Luettu 20.9.2012.

Mindtools 2012. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_83.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_83.htm). Luettu 27.4.2012.

Schwaber, K and Sutherland, J. 2011. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.scrum.org/Portals/0/Documents/Scrum%20Guides/Scrum%20Guide%20-%20FI.pdf>. Luettu 25.9.2012.

Shah, K. & Shah, P. 2010. Theories of motivation. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.laynetworks.com/Theories-of-Motivation.html>. Luettu 3.6.2012.

Sininen meteoriitti. 2011. Ketteryys haltuun: Scrum pähkinänkuoressa. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.meteoriitti.com/fi-FI/tiedotteet/ajankohtaista/ketteryys-haltuun-scrum-pahkinankuoressa>. Luettu 25.9.2012.

Tilastokeskus 2012. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tt/03/index.html>. Luettu 7.6.2012.

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 2004. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>. Luettu 10.9.2012.

**LIITTEET**

LIITE 1	SAATEKIRJE
LIITE 2	KYSELYLOMAKE
LIITE 3	KYSELYTUTKIMUKSEN VASTAUKSET
LIITE 4	TUTKIMUSTYÖN AIKATAULU

## SAATEKIRJE

Hi,

Would you please be so kind and take a few minutes to fill out the following questionnaire. This is a part of my master thesis research for Keski-Pohjanmaan AMK. All answers are anonymous and confidential. Individual answers will not be used, only a general view is presented. So could you please answer truthfully. If you have any questions please do not hesitate to ask me. You may access it from the link. The link is available for two weeks, so please answer by the 18th of May.

If you are line manager or product owner do not respond this questionnaire

Thank you all for helping me to graduate!

<https://www.webpolsurveyslink>

Regards,

Heikki



## KYSELYLOMAKE - Motivation questionnaire

1. How clear are the following issues to you on a scale from 1 to 5 \*

(1= I do not know this, 5=I am fully aware of this)

- Your job description
- Your tasks & responsibilities
- The organizational objectives (targets) of your Agile team
- The Company strategy

2. Do you feel your opinion matters \*

(1=disagree, 5=agree)

- My workload is suitable
- I am able to influence decision-making
- My line manager listens to my opinions
- My product owner listens to my opinions
- My colleagues listen to my opinions
- I am able to express myself freely
- I am able to develop myself
- My work input has been rightfully recognized (compared to your colleagues)?

3. Would you please rate how important the following factors are to you on a scale from 1 to 5 \* (1 = not at all, 5 = very important)

- Orientation to work
- Other training & education
- Responsibility
- Challenges
- Feedback from line manager
- Feedback from product owner
- Feedback from team
- Teamwork
- Information sharing inside Agile team
- Information sharing with other Agile team

4. Would you please again rate how well the following factors are offered to you on a scale from 1 to 5 \* (1 = would need more of this, 5 = sufficiently provided)
- Orientation to work
  - Other training & education
  - Responsibility
  - Challenges
  - Feedback from line manager
  - Feedback from product owner
  - Feedback from team
  - Teamwork
  - Information sharing inside Agile team
  - Information sharing with other Agile team
5. Would you please rate how important the following are to you as motivators \* (1=not at all important, 5=very important)
- Career development opportunities
  - Job rotation possibilities
  - Work certainty (continuity)
  - Working atmosphere
  - Recognition from line manager
  - Recognition from product owner
  - Support from line manager
  - Support from colleagues
  - Interaction with colleagues
  - Support from scrum master
  - Support from product owner

6. How well do these factors enhance your motivation at work? \* (1=does not motivate me at all, 5=enhances motivation a lot)
- Working conditions (ergonomics)
  - Working equipment used daily (computers, application/tools, measuring devices, etc)
  - Coffee/Lunch break
  - Occupational health services
  - Extracurricular activities (e.g. Christmas party, summer party)
  - Hobby club
  - Benefit (e.g. leasing car, phone)
7. How do you feel about the Agile team's set targets on a scale from 1 to 5 \* (1=does not motivate me at all, 5=enhances motivation a lot)
- I know my team's targets
  - Targets motivate me to work towards them
  - Set targets are achievable
  - Targets are supported by other functions in the organization
8. How do you feel about these factors? \* (1=disagree totally, 5= I agree totally)
- My colleagues appreciates my work
  - My line manager listens to me
  - My product owner listens to me
  - My line manager appreciates my work
  - My product owner listens to me
9. Please indicate what are the factors that enhance yours work motivation? \* (Select three most important)
- Challenging tasks
  - Feedback from line manager
  - Feedback from product owner
  - Feedback from colleague
  - Good colleagues
  - Inspiring line manager

- Inspiring product owner
- The objective achievement
- The development of the work and learning new things
- Opportunity to influence own work
- Opportunity to flexible hours
- Opportunity influence to holidays
- Other, please specify

10. How useful are the Personal Development Plan? \* (1= disagree, 5= agree)

- Personal development plans were formulated
- Personal development plans have been executed accordingly
- The discussions are a good channel to review and find motivation
- The personal development discussions have succeeded well

11. Choose four attributes of the following list that describe good line manager \*

- Helpful
- Innovative
- Power-seeking
- Whipper
- Workaholic
- Creative
- Ambitious
- Energetic
- Exploitative
- Selfish
- Improvident
- Responsible
- Social
- Independent
- Self-confident
- Empathic
- Consistent
- Orderliness

12. Choose four attributes of the following list that describe good product owner \*

- Helpful
- Innovative
- Power-seeking
- Whipper
- Workaholic
- Creative
- Ambitious
- Energetic
- Exploitative
- Selfish
- Improvident
- Responsible
- Social
- Independent
- Self-confident
- Empathic
- Consistent
- Orderliness

13. How well do these factors enhance your motivation at work? \* (5= not at all important, 1= very important)

- Line manager's attitude
- Line manager's motivation
- Line manager's voice control and speech style
- Line manager's activity
- Line manager's gender
- Line manager's feedback

14. How well do these factors enhance your motivation at work? \* (5= not at all important, 1= very important)

- Product owner's attitude
- Product owner's motivation
- Product owner's voice control and speech style
- Product owner's activity
- Product owner's gender
- Product owner's feedback

15. How well do these factors enhance your motivation at work? \* (1=does not motivate me at all, 5=enhances motivation a lot)

- My line manager will help me in solving problems
- My line manager can take into account individual differences
- I feel that my line manager to trust me
- My line manager inspires me to improve my performance
- My line manager encourages cooperation within the agile team
- Is easy for me to approach my line manager
- My line manager share responsibility for me and my colleagues

16. How well do these factors enhance your motivation at work? \* (1=does not motivate me at all, 5=enhances motivation a lot)

- My product owner will help me in solving problems
- My product owner can take into account individual differences
- I feel that my product owner to trust me
- My product owner inspires me to improve my performance
- My product owner encourages cooperation within the agile team
- Is easy for me to approach my product owner
- My product owner share responsibility for me and my colleagues

17. Would you please indicate work experience of this company in years \*

- Under 7 years
- 7 – 12 years
- Over 12 years

18. Please specify what things would you like to change in your job? (you can response also in Finnish)
  
19. Please describe here what would make you more motivated or if there is something that decreases your motivation at work. All input is appreciated. (you can response also in Finnish)

## KYSELYTUTKIMUKSEN VASTAUKSET

1. How clear are the following issues to you on a scale from 1 to 5. (1= I do not know this, 5=I am fully aware of this)

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Your job description	0	1	3	11	16	31	4,35	5
Your tasks & responsibilities	0	1	4	16	10	31	4,13	4
The organizational objectives (targets) of your Agile team	0	1	6	16	8	31	4	4
The Company strategy	1	6	14	8	2	31	3,13	3

2. Do you feel your opinion matters? (1=disagree, 5=agree)

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
My workload is suitable	0	3	4	16	8	31	3,94	4
I am able to influence decision-making	0	3	6	18	4	31	3,74	4
My line manager listens to my opinions	1	1	6	9	14	31	4,1	4
My product owner listens to my opinions	0	0	6	10	15	31	4,29	4
My colleagues listen to my opinions	0	0	4	10	17	31	4,42	5
I am able to express myself freely	0	3	1	14	13	31	4,19	4
I am able to develop myself	0	2	5	15	9	31	4	4
My work input has been rightfully recognized (compared to your colleagues)?	2	2	6	11	10	31	3,81	4

3. Would you please rate how important the following factors are to you on a scale from 1 to 5. (1 = not at all, 5 = very important)

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Orientation to work	0	0	5	15	11	31	4,19	4
Other training & education	0	0	8	14	9	31	4,03	4
Responsibility	0	0	4	17	10	31	4,19	4
Challenges	0	0	1	18	12	31	4,35	4
Feedback from line manager	1	3	5	16	6	31	3,74	4
Feedback from product owner	0	1	12	12	6	31	3,74	4
Feedback from team	0	0	3	16	12	31	4,29	4
Teamwork	0	0	0	12	19	31	4,61	5
Information sharing inside Agile team	0	0	1	6	24	31	4,74	5
Information sharing with other Agile team	0	1	7	13	10	31	4,03	4



4. Would you please again rate how well the following factors are offered to you on a scale from 1 to 5 (1 = would need more of this, 5 = sufficiently provided)

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Orientation to work	0	3	14	12	2	31	3,42	3
Other training & education	2	8	7	13	1	31	3,1	3
Responsibility	0	2	4	16	9	31	4,03	4
Challenges	1	0	8	13	9	31	3,94	4
Feedback from line manager	2	5	9	10	5	31	3,35	3
Feedback from product owner	1	9	7	9	5	31	3,26	3
Feedback from team	0	5	8	11	7	31	3,65	4
Teamwork	1	2	4	16	8	31	3,9	4
Information sharing inside Agile team	1	2	2	14	12	31	4,1	4
Information sharing with other Agile team	3	11	4	12	1	31	2,9	3

5. Would you please rate how important the following are to you as motivators (1=not at all important, 5=very important)

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Career development opportunities	0	2	2	19	8	31	4,06	4
Job rotation possibilities	0	3	10	15	3	31	3,58	4
Work certainty (continuity)	0	0	4	5	22	31	4,58	5
Working atmosphere	0	0	1	8	22	31	4,68	5
Recognition from line manager	0	3	4	18	6	31	3,87	4
Recognition from product owner	0	2	7	18	4	31	3,77	4
Support from line manager	0	3	2	22	4	31	3,87	4
Support from colleagues	0	0	1	13	17	31	4,52	5
Interaction with colleagues	0	0	2	10	19	31	4,55	5
Support from scrum master	0	2	10	16	3	31	3,65	4
Support from product owner	0	1	10	14	6	31	3,81	4

6. How well do these factors enhance your motivation at work? (1=does not motivate me at all, 5=enhances motivation a lot)

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Working conditions (ergonomics)	0	4	5	18	4	31	3,71	4
Working equipment used daily (computers, application/tools, measuring devices, etc)	0	1	2	15	13	31	4,29	4
Coffee/Lunch break	0	2	6	19	4	31	3,81	4
Occupational health services	2	0	10	12	7	31	3,71	4
Extracurricular activities (e.g. Christmas party, summer party)	5	2	6	10	8	31	3,45	4
Hobby club	3	5	9	10	4	31	3,23	3
Benefit (e.g. leasing car, phone)	3	1	7	10	10	31	3,74	4

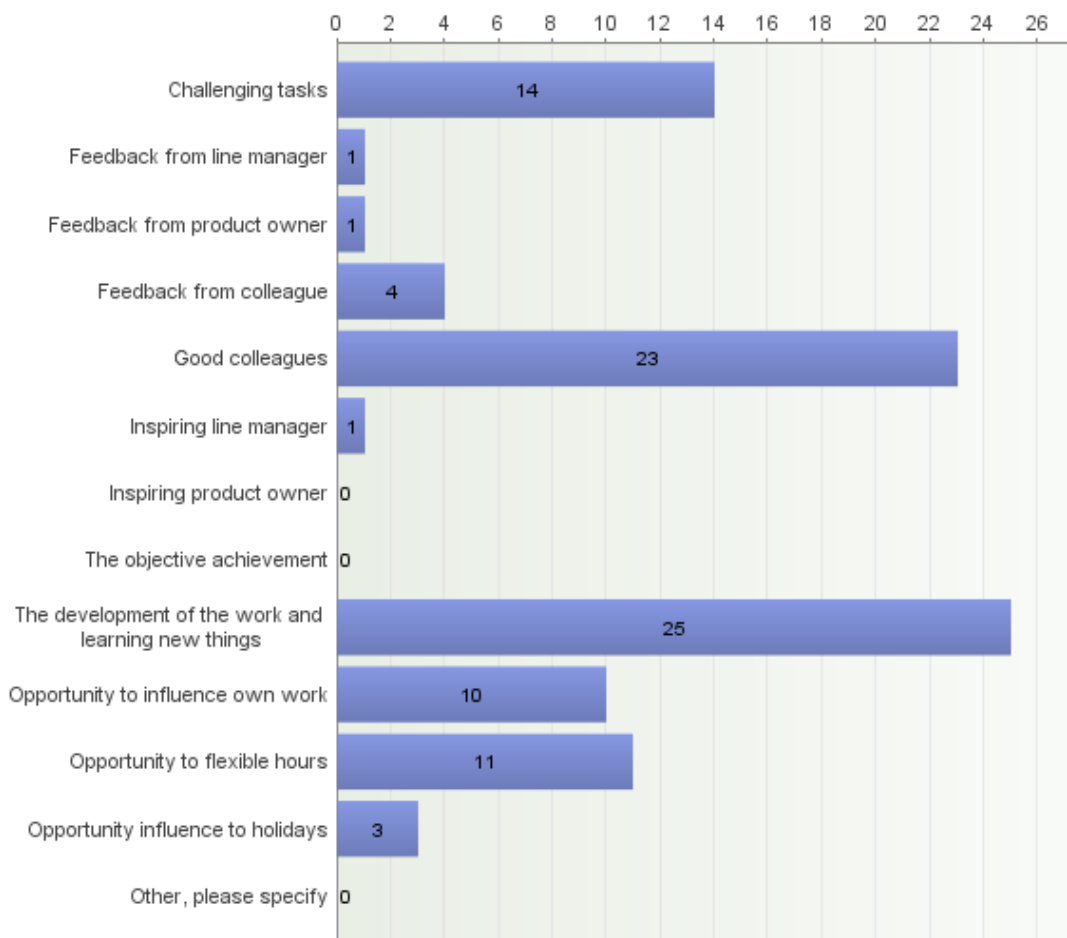
7. How do you feel about the Agile team's set targets on a scale from 1 to 5 (1=does not motivate me at all, 5=enhances motivation a lot)

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
I know my team's targets	0	0	4	14	13	31	4,29	4
Targets motivate me to work towards them	0	1	4	18	8	31	4,06	4
Set targets are achievable	0	2	5	18	6	31	3,9	4
Targets are supported by other functions in the organization	1	6	9	10	5	31	3,39	3

8. How do you feel about these factors? (1=disagree totally, 5= I agree totally)

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
My colleagues appreciates my work	0	1	4	20	6	31	4	4
My line manager listens to me	0	2	6	16	7	31	3,9	4
My product owner listens to me	0	3	7	12	9	31	3,87	4
My line manager appreciates my work	1	2	8	15	5	31	3,68	4
My product owner listens to me	0	3	6	15	7	31	3,84	4

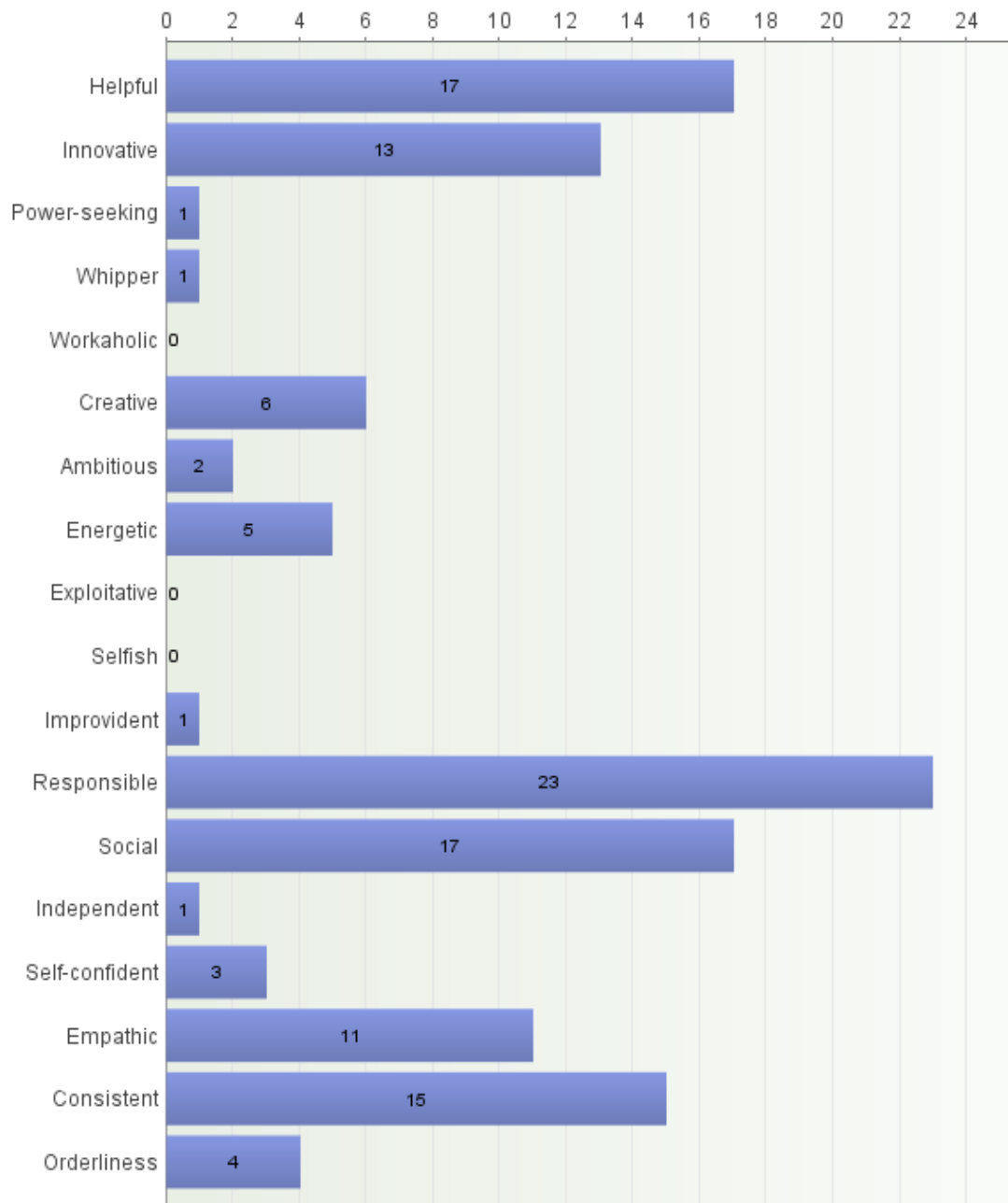
9. Please indicate what are the factors that enhance yours work motivation? *(Select three most important)*



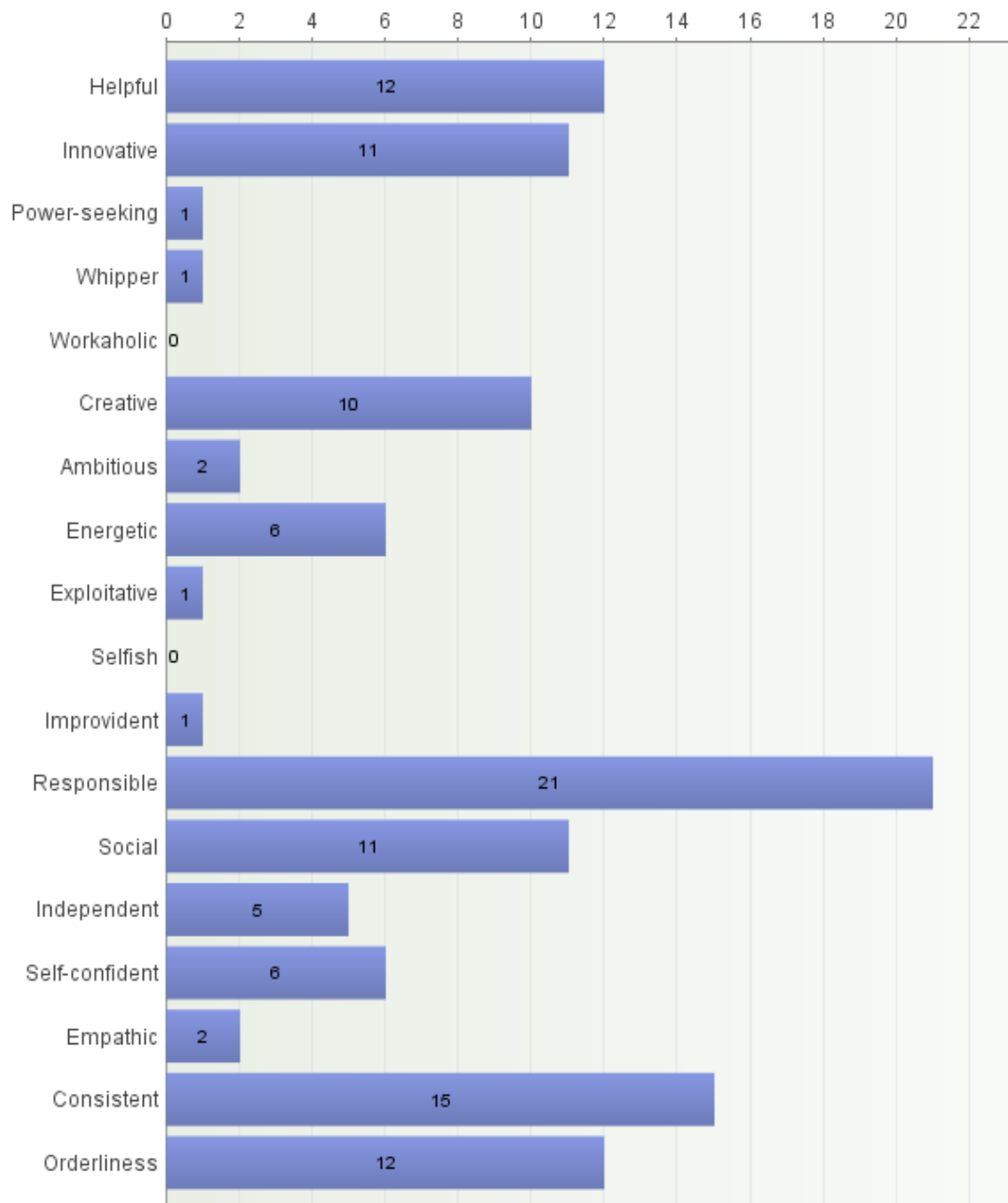
10. How useful are the Personal Development Plan? *(1= disagree, 5= agree)*

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Personal development plans were formulated	1	3	15	9	3	31	3,32	3
Personal development plans have been executed accordingly	2	9	14	5	1	31	2,81	3
The discussions are a good channel to review and find motivation	1	11	6	10	3	31	3,1	3
The personal development discussions have succeeded well	1	7	11	10	2	31	3,16	3

11. Choose four attributes of the following list that describe good line manager



## 12. Choose four attributes of the following list that describe good product owner



13. How well do these factors enhance your motivation at work? (5= not at all important, 1= very important)

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Line manager's attitude	7	2	3	13	6	31	3,29	4
Line manager's motivation	6	3	7	11	4	31	3,13	3
Line manager's voice control and speech style	2	6	13	6	4	31	3,13	3
Line manager's activity	3	5	6	16	1	31	3,23	4
Line manager's gender	15	3	2	3	8	31	2,55	2
Line manager's feedback	1	8	4	13	5	31	3,42	4

14. How well do these factors enhance your motivation at work? (5= not at all important, 1= very important)

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Product owner's attitude	4	6	2	11	8	31	3,42	4
Product owner's motivation	4	6	4	12	5	31	3,26	4
Product owner's voice control and speech style	3	9	9	5	5	31	3	3
Product owner's activity	3	4	7	12	5	31	3,39	4
Product owner's gender	17	1	1	3	9	31	2,55	1
Product owner's feedback	1	7	7	13	3	31	3,32	4

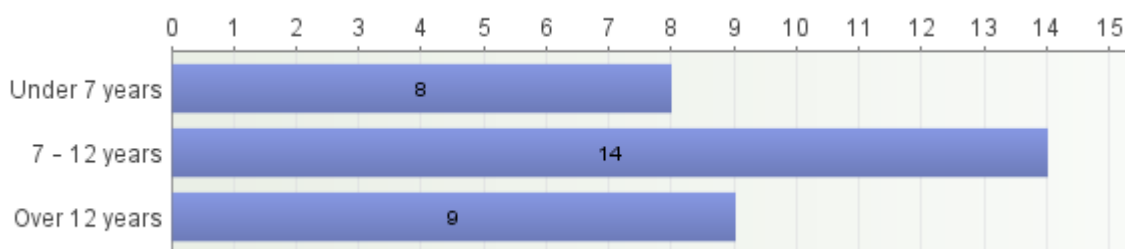
15. How well do these factors enhance your motivation at work? (1=does not motivate me at all, 5=enhances motivation a lot)

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
My line manager will help me in solving problems	2	4	14	7	4	31	3,23	3
My line manager can take into account individual differences	0	1	4	19	7	31	4,03	4
I feel that my line manager to trust me	0	1	2	16	12	31	4,26	4
My line manager inspires me to improve my performance	0	2	7	17	5	31	3,81	4
My line manager encourages cooperation within the agile team	0	4	6	16	5	31	3,71	4
Is easy for me to approach my line manager	0	1	3	17	10	31	4,16	4
My line manager share responsibility for me and my colleagues	1	2	6	17	5	31	3,74	4

16. How well do these factors enhance your motivation at work? (1=does not motivate me at all, 5=enhances motivation a lot)

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
My product owner will help me in solving problems	0	3	8	17	3	31	3,65	4
My product owner can take into account individual differences	0	4	8	16	3	31	3,58	4
I feel that my product owner to trust me	0	2	5	15	9	31	4	4
My product owner inspires me to improve my performance	0	2	13	13	3	31	3,55	4
My product owner encourages cooperation within the agile team	0	4	5	16	6	31	3,77	4
Is easy for me to approach my product owner	1	1	3	16	10	31	4,06	4
My product owner share responsibility for me and my colleagues	0	3	4	16	8	31	3,94	4
Yhteensä	1	19	46	109	42	217	3,79	4

17. Would you please indicate work experience of this company in years



18. Please specify what things would you like to change in your job?

Vastaajien määrä: 13

*Vastaukset sisältävät luottamuksellista tietoa, joten ne on poistettu tästä tutkimustyöstä.*

19. Please describe here what would make you more motivated or if there is something that decreases your motivation at work. All input is appreciated.

Vastaajien määrä: 18

*Vastaukset sisältävät luottamuksellista tietoa, joten ne on poistettu tästä tutkimustyöstä.*

## TUTKIMUSTYÖN AIKATAULU

Kevät 2011, Alustava keskustelu tutkimusaiheesta / Oulu

Syysy 2011, Kirjallisuuden etsiminen ja kirjoittaminen alkaa / Oulu

Helmikuu 2012, Ohjaaja palaveri / Kajaani

Toukokuu 2012, Kyselylomakkeen katselmointi / Oulu

Toukokuu 2012, Tutkimusaineiston kerääminen alkaa / Oulu

Toukokuu 2012, Tutkimusaineiston kerääminen päättyy / Oulu

Kesäkuu 2012, Opponointi / Kokkola

Lokakuu 2012, Työ valmis