



# Organisaation motivaatioilmaston johtaminen

## Case: OP Varallisuudenhoitoasiakkaat

Mikko Ruukonen

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Organisaation motivaatioilmaston johtaminen**  
**Case: OP Varallisuudenhoitoasiakkaat**

Mikko Ruokonen  
Strateginen johtaminen  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2024

Mikko Ruokonen

**Organisaation motivaatioilmaston johtaminen. Case: OP Varallisuudenhoitoasiakkaat**

Vuosi

2024

Sivumäärä

72

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa OP Varallisuudenhoitoasiakkaat -organisaatiossa välittävien tiimien motivaatioilmaston nykytila, tunnistaa siihen vaikuttavat keskeiset tekijät ja selvittää, mitkä tekijät mahdollistavat motivaatioilmaston johtamisen onnistumisen. Työn tarkoituksena oli tukea organisaation pitkäjänteistä kulttuurinmuutosta, jossa motivaatioilmaston merkitys työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistäjänä vahvistuu. Lisäksi työn tarkoituksena on kehittää työskentelymenetelmä, joka tukee johtoa ja tiimejä konkreettisilla työkaluilla motivaatioilmaston kehittämisessä koko kohdeorganisaatiossa ja mahdollisesti myös muissa organisaatioissa. Opinnäytteen hyödynsääjiä ovat kohdeorganisaation johto ja tiimit, joille toimenpidesuosituksia on kohdennettu.

Kehittämistehtävänä oli selvittää tiimien motivaatioilmaston eroja ja edistää siirtymistä kohti sisäistä motivaatiota. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä ja työpajoja, joiden avulla kartoitettiin motivaatioilmastoa ja tarkasteltiin kehityskohteita.

Viitekehyksenä käytettiin itseohjautuvuusteoriaa, joka korostaa työntekijöiden autonomian, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja tuoreimpana näkökulmana toisten auttamisen tarpeita. Teoreettinen tausta perustuu motivaatioteorioihin ja erityisesti itseohjautuvuusteorian soveltamiseen johtamisessa.

Tulokset osoittivat, että motivaatioilmasto kohdeorganisaatiossa on hyvällä tasolla ja sen parantaminen entisestään vaatii johdon ja tiimien vuorovaikutuksen kehittämistä, systemaattista osaamisen johtamista ja työn merkityksellisyyden vahvistamista. Työn tuloksena syntyi toimenpidesuosituksia sekä työskentelymenetelmä, jota voidaan hyödyntää laajasti organisaation eri osissa sekä muissa organisaatioissa vastaavien kehitystoimenpiteiden tekemisessä.

Työn johtopäätöksenä todetaan, että itseohjautuvuuden tukeminen ja sisäisen motivaation kasvattaminen tiimeissä parantaa työntekijöiden sitoutumista, työhyvinvointia ja organisaation suorituskykyä. Toimenpidesuosituksia sisälsivät johtamistapojen ja työskentelymallien uudistamista siten, että ne tukisivat vielä paremmin tiimien autonomian, kyvykkyyden ja merkityksellisyyden kokemusta.

Asiasanat: motivaatioilmasto, itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio, tiimityö, johtaminen

Mikko Ruokonen

**Leading the Motivational Climate in an Organization. Case: OP Wealth Management Customers organisation**

Year

2024

Pages

72

---

The objective of this thesis was to assess the current state of the motivational climate in selected teams within the OP Wealth Management Customers organisation, identify key influencing factors, and determine which elements enable successful management of the motivational climate. The purpose of the work was to support the organisation's long-term cultural transformation, where the role of the motivational climate as a driver of employee well-being and productivity is strengthened. Additionally, the goal was to develop a working method that provides management and teams with concrete tools for motivational climate enhancement across the target organisation and potentially in other organisations as well. The primary beneficiaries of the thesis are the management and teams of the target organisation, for whom the recommendations were tailored.

The development task was to investigate differences in the motivational climate among teams and promote a shift toward intrinsic motivation. Research methods included a survey and workshops that helped map the motivational climate and examine development areas.

The framework was based on self-determination theory, which emphasizes the needs for employee autonomy, competence, relatedness, and, as a recent perspective, the need for helping others. The theoretical foundation relies on motivation theories, specifically applying self-determination theory to leadership.

The results showed that the motivational climate in the target organisation is at a good level, but further improvement requires enhanced interaction between management and teams, systematic competence management, and strengthening of job meaningfulness. The outcome of the work includes recommendations and a working method that can be widely applied in various parts of the organisation as well as in other organisations.

The conclusion of the work is that supporting self-determination and enhancing intrinsic motivation within teams improves employee commitment, well-being, and organisational performance. The recommendations included renewing management practices and working models to better support team experiences of autonomy, competence, and meaningfulness.

Keywords: motivational climate, self-determination, intrinsic motivation, teamwork, leadership

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset .....	8
1.2	Kohdeorganisaation kuvaus .....	9
2	Tietopohjana motivaatioteorioiden tarkastelu.....	11
2.1	Motivaatio .....	11
2.2	Tarve- ja sisältöteoriat.....	12
2.3	Prosessiteoriat, eli kognitiiviset teoriat .....	13
2.4	Opinnäytteen teoreettinen viitekehys: Itseohjautuvuusteoria .....	14
2.5	Motivaatioilmasto .....	17
2.6	Työmotivaatio .....	19
2.7	Motivaatioilmaston johtaminen .....	20
3	Kehittämistyön toteutus.....	28
3.1	Kysely .....	30
3.2	Kyselyn tuloksien analysointi .....	31
3.3	Työpajat tiimeissä .....	35
3.4	Työpajoissa tuotetun aineiston analysointi.....	37
3.4.1	Tiimin A työpaja-aineiston analyysi.....	37
3.4.2	Tiimin B työpaja-aineiston analyysi.....	39
3.5	Tutkimusaineiston tulkinta .....	41
3.6	Tutkimustulosten validointi.....	41
3.7	Tiimin C kyselytutkimuksen tulokset .....	42
3.8	Tiimin C työpajan aineiston analyysi .....	46
3.9	Analysivaiheen yhteenveto .....	48
4	Päätelmät ja toimenpidesuosituksset .....	49
4.1	Päätelmät ja päälöydökset .....	49
4.1.1	Vuorovaikutus liiketoiminnan johdon kanssa .....	51
4.1.2	Osaamisen kehittäminen .....	51
4.1.3	Työn merkityksellisyyden lisääminen .....	52
4.2	Toimenpidesuosituksset .....	53
4.2.1	Toimenpidesuosituksset organisaation johdolle.....	54
4.2.2	Toimenpidesuosituksset organisaation tiimeille.....	57
4.3	Yhteenveto .....	58
5	Pohdinta .....	60
5.1	Eettisyys ja luotettavuus .....	60
5.2	Tulosten hyödynnettävyys .....	61
5.3	Jatkotutkimusideat .....	62

5.4	Lopuksi.....	63
	Lähteet.....	65
	Kuviot .....	67
	Kuvat .....	67
	Taulukot .....	67
	Liitteet .....	68

## 1 Johdanto

Suomen väestön edelleen ikääntyessä ja uusien ikäluokkien koon pienentyessä, tulemme kohtaamaan kasvavaa kilpailua ammattitaitoisista ja motivoituneista työntekijöistä lukuisilla eri toimialoilla. Osaavan ja kokeneen henkilöstön sitouttaminen yritykseen on tärkeää, mutta tuottavuuden näkökulmasta on tärkeää myös johtaa ihmisiä siten, että he voivat olla motivoituneita hoitamaan tehtävänsä parhaiden kykyjensä mukaisesti.

Toimintaympäristöjen muodostuessa koko ajan kompleksisemmiksi on monissa yrityksissä siirrytty kohti ketterämpiä ja itseohjautuvampia työskentelytapoja ja pois periteisistä hierarkkisista ja autoritaarisista toimintavoista. Jäykät rakenteet eivät mahdollista nykyisen nopeatahtisen muutoksen vaatimaa ketteryyttä ja tulevaisuudessa entistä useammassa tehtävissä työ ei perustu annettuihin käskyihin tai määräyksiin, vaan merkityksiin ja tavoitteisiin. Valvonta ja kontrolli tulee pienemään ja siirrymme kohti sisäisen motivaation ohjaamaa toimintaa.

Vaikka työpaikat tulevaisuudessa ovatkin aiempaa enemmän itseohjautuvampia ja työntekijöiden autonomiaa korostavia, ei johtamisen merkitys tule pienemään. Päinvastoin laadukas ja moderni johtaminen, joka tähtää työntekijöiden sisäisen motivaation lisäämiseen, on ensisijaisen tärkeä mahdollistaja uudenlaisen ketterämmän kulttuurin syntymisessä. Johtamisessa ihmisten merkitys korostuu asioiden rinnalla. Ovathan ihmiset työpaikalle se tekijä, joka mahdollistaa strategian toteutumisen.

Yrityksen kulttuuri syntyy ja on olemassa joka tapauksessa, vaikka sitä ei johdettaisi. Kulttuurin ja toimintatapojen syntymistä ei kannata jättää sattuman varaan, vaan ottaa johtamisessa aktiivinen ote strategian toteutumisen mahdollistavan kulttuurin muodostamiseksi. Kulttuuria voi tutkia monista eri näkökulmista. Tässä työssä paneudutaan työntekijöiden motivaatioon ja motivaatioilmaston johtamiseen. Mitä asioita johtamisessa tulisi ottaa huomioon, jotta voisimme tietoisemmin ohjata työyhteisömme motivaatioilmastoa siihen suuntaan, että mahdollisimman monen työntekijän sisäiset motivaatiotekijät täytyisivät mahdollisimman hyvin.

Yleensä organisaatioiden johto on kiinnostunut, tai ainakin heidän kannattaisi olla kiinnostuneita henkilöstön motivaatiosta. Yksikään strategia ei siirry suunnittelupöydältä toimintaan ilman organisaation ihmisten halua työskennellä sen mukaisesti. (Vartiainen & Nurmela 2002, 188.) Tulokset ja toiminnan laatu yleisestikin on kiinni organisaation motivaatioilmaston tilasta, kuten tulemme tässä opinnäytteessä huomaamaan. Sen vuoksi aihe on hyvin tärkeä kaikissa organisaatioissa, jotka haluavat saada jotain aikaan.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa oli perinteisesti arvostettu esihenkilötyössä vahvaa asiantuntijuutta ja monin paikoin johtamisen vaikuttavuutta voitaisiin lisätä tuomalla enemmän

inhimillistä näkökulmaa, ihmisosaamista, johtamiseen tämän vahvan asiantuntijuuden rinnalle. On mielenkiintoista tällä tutkimuksella pystyä tarjoamaan johtamisrooleissa toimiville, kuten myös tiimeille itselleen, ymmärrystä ja keinoja tukea työyhteisön jäsenien menestys-edellytyksiä työssään. Tämä vaikuttaa positiivisesti strategian toteutumiseen, mutta myös henkilöstön hyvinvointiin, tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen.

Työni yhteiskunnallinen merkittävyys tulee siitä, että monilla työpaikoilla painiskellaan näiden samojen asioiden ympärillä. Henkilöstö on kuormittunutta ja erilaiset mielenterveyden ongelmat ovat suuri syy sairaspöissaoloille. Perinteisesti on myös tiedostettu, kuinka hankalaa henkilöstön sitouttaminen strategian toteuttamiseen on. On hienoa, mikäli opinnäytteen kautta tulisi kimmoketta perehtyä työyhteisöjen motivaatioilmastoon ja se tarjoaisi innostusta ja keinoja kehittää niitä organisaatioissa.

Menestyvä liiketoiminta tarkoittaa minulle sitä, että taloudellisten mittareiden ohella pysytymme työskentelemään kestäväällä tavalla niin taloudellisesti, ekologisesti kuin inhimilliselläänkin tasolla. Vaikka teknologiat kehittyvät, niin uskon meillä ihmisillä olevan edelleenkin suuri rooli yritysten menestyksessä. Ja jotta viihtyisimme ja jaksaisimme innostua työstämme, tulee sen motivoida meitä sisältä päin.

### 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni käsittelee organisaation motivaatioilmaston johtamista. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa tiimien nykyinen motivaatioilmasto ja tunnistaa siihen vaikuttavat keskeiset tekijät sekä selvittää, mitkä tekijät mahdollistavat onnistuneen motivaatioilmaston johtamisen tutkimukseen osallistuvissa tiimeissä.

Työn tarkoituksena oli tukea organisaation pitkäjänteistä kulttuurinmuutosta, jossa motivaatioilmaston merkitys työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistäjänä vahvistuu. Lisäksi työn tavoitteena on kehittää työskentelymenetelmä, joka tukee johtoa ja tiimejä konkreettisilla työkaluilla motivaatioilmaston kehittämisessä koko kohdeorganisaatiossa ja mahdollisesti myös muissa organisaatioissa. Tarkoituksena on, että tämän työn kautta saatu tieto ja menetelmät edesauttavat henkilöstön sitoutumista, hyvinvointia ja parempaa työilmapiiriä sekä tukevat organisaation menestystä ja kilpailukykyä pitkällä aikavälillä.

Tutkimuskysymykset opinnäytetyöni kehittämisosassa ovat:

1. Miten eri tiimien motivaatioilmastot eroavat?
2. Miten motivaatioilmaston siirtymistä kohti sisäistä motivaatiota voidaan edistää?

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimusmenetelmäksi valitsin kyselyn ja työpajan, joiden avulla ensin kyselyllä pyrin selvittämään motivaatioilmaston nykytilaa

valituissa tiimeissä ja sen jälkeen työpajoissa syventymään tuloksiin ja syihin niiden takana ja pohtimaan tiimiläisten kokemia tarpeita tarkemmin.

Tämän työn hyödynnettävyyttä on mietitty toteuttamalla työ helposti lähestyttävään muotoon ja dokumentoimalla työvaiheet selkeästi. Lopputuloksena syntyvien toimenpidesuosituksen lisäksi tästä työstä jää organisaation käyttöön työskentelymenetelmä, joka voidaan jakaa organisaatiossa muiden hyödynnettäväksi erityisessä työkalupakissa, joka sijaitsee OP Ryhmässä julkisessa Teams-ryhmässä. Tämä Teams-ryhmä on erilaisissa uudistamisen ja toimintatapoja kehittämissä rooleissa työskentelevien käytössä, mutta sinne voi liittyä myös ihan kuka vain, joka on kiinnostunut kehittämään, vaikka vain oman tiiminsä työskentelytapoja. Ryhmään jaetut ”työkalut” ovat siis kaikkien noin 13 000 OP:n työntekijän hyödynnettävissä.

Olen pyrkinyt kuvaamaan ja dokumentoimaan tähän työhön kehittämistyöni vaiheet myös siten, että kuka vain tämän opinnäytteen lukija pystyy halutessaan toteuttamaan vastaavanlaisen tutkimuksellisen kehitystyön omassa organisaatiossaan ja saa siihen hyvät tiedolliset sekä menetelmälliset perusvalmiudet.

## 1.2 Kohdeorganisaation kuvaus

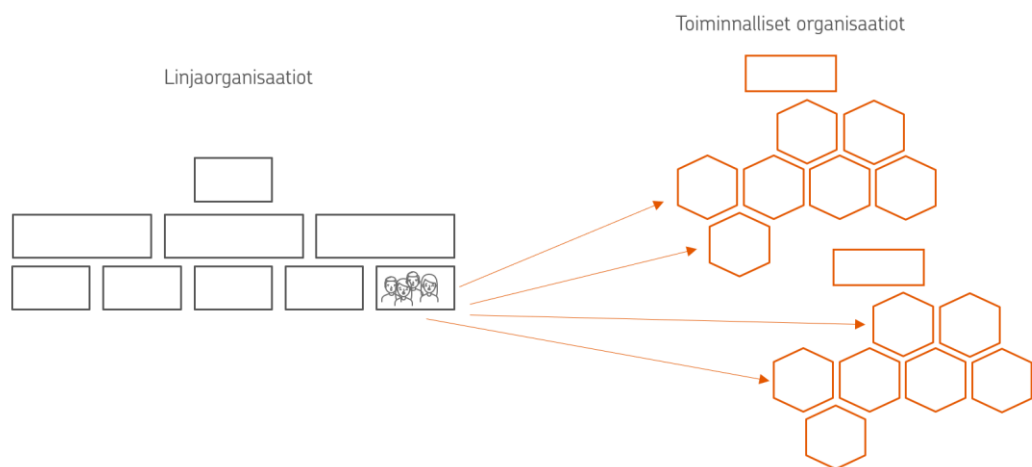
Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on OP Ryhmän Vähittäispankkisegmentin Varallisuudenhoitoasiakkuudet -heimo. Heimo on organisaation toimintamallissa nimitys toiminnallisesta organisaatiosta, joka työskentelee jonkun tietyn asiakasarvon tuottamiseksi. Kohdeorganisaation päätehtävänä on OP Ryhmän varallisuudenhoidon palveluiden myynnillisyyden, myyntiprosessin ja hinnoittelun kehittäminen, myyntitavoitteiden asettaminen ja liiketoiminnan kannattavuuden parantaminen sekä sääntelyn vaatimusten täyttymisen varmistaminen.

Kohdeorganisaatio koostuu 12 tiimistä ja lisäksi organisaation ohjauksessa on myös erillinen operaatioalue, joka sisältää OP Ryhmässä keskitettyä varallisuudenhoidon asiakaspalvelua ja back office -toimintaa. Henkilöstömäärä kohdeorganisaatiossa on 30.4.2024 ollut 156 henkilöä.

OP Ryhmän keskusyhteisössä on käytössä itseohjautuva toimintatapa, joka avulla pyritään ketterään toimintaan. Erityisesti toimintatapa tähtää työntekijäkokemuksen, asiakaskokemuksen sekä toiminnan tehokkuuden paranemiseen. Toimintatavan mukaisesti kohdeorganisaatiossa toiminnallinen organisaatio on eriytetty linjaorganisaatiosta. Tiimien itseohjautuvuus toimii paremmin, kun esihenkilösuhteet eivät vaikuta päivittäiseen päätöksentekoon. Toimintamallissa osaamisen johtaminen on eriytetty linjaorganisaatioon ja tavoitejohtaminen asiakasarvon tuottamiseksi toiminnalliseen organisaatioon. Tällöin osaamisen johtaminen saa uudenlaista fokuksia ja toisaalta rakenne mahdollistaa joustavuuden toiminnallisessa organisaatiossa mukautua kulloistenkin prioriteettien mukaisesti.

Toiminnallisen organisaation tärkeä tehtävä on vastata asiakasarvon tuottamisesta. Se koostuu moniosaajatiimeistä, jotka isommassa kokonaisuudessa muodostavat yhden heimon. Toiminnallisen organisaation moniosaajatiimit koostuvat eri linjaorganisaatiosta tulevista asiantuntijoista kulloisenkin tarpeen mukaisesti. Linjaorganisaation tehtävänä on taas huolehtia liiketoiminnan tarvitseman osaamisen kehittämisestä ja tarjoamisesta. Henkilöstön esihenkilövelvoitteet huolehditaan linjaorganisaation toimesta.

## Linjaorganisaatio tarjoaa ja kehittää osaamista toiminnallisen organisaation tarpeiden mukaisesti.



Kuva 1: Linja- ja toiminnallisen organisaation suhde toisiinsa

Tutkimukseen osallistuvien tiimien valinnassa huomioitiin lähtökohtana organisaatiossa tehtyjä niin sanottuja Pulssi-kyselyjä, joissa eri linjaorganisaatioihin kuuluvat henkilöt ovat antaneet tässä toiminnallisessa kohdeorganisaatiossa työskentelystä erilaisia tyytyväisyysarvioita. Tiimien valinnassa otettiin huomioon se, että valituissa tiimeissä työskentelisi eri linjaorganisaatioista tulevia jäseniä, jolloin tutkimuksella voitaisiin saada lisää ymmärrystä havaitun ilmiön taustoihin ja mahdollisiin kehityskohteisiin. Tiimien valintakriteereistä sekä tutkimukseen lopulta valikoiduista tiimeistä käytiin keskustelu kohdeorganisaation johtoryhmässä, ennen tutkimuksen käynnistämistä.

Tiimien valinnassa pyrittiin ottamaan huomioon tulosten vertailtavuus. Vaikka tiimeissä työskennelläänkin hieman erilaisten tavoitteiden ja tehtävien parissa, koostuvat ne kaikki asiantuntijatyötä tekevistä henkilöistä ja työn luonne kehittämispainotteista. Kehittäminen voi tosin olla sovellus-, prosessi- tai toimintatapoihin liittyvää kehittämistyötä.

## 2 Tietopohjana motivaatioteorioiden tarkastelu

Tässä luvussa tarkoitus on käsitellä motivaation käsitettä ja erilaisia motivaatioteorioita. Tämän opinnäytetyön tietopohjana on laaja motivaatioteorioiden tarkastelu, jonka tarkoituksena on löytää ne näkökulmat, jotka parhaiten tukevat työpaikan motivaatioilmaston johtamista. Motivaatiota on tutkittu vuosikymmenien ajan eri näkökulmista, ja teorit voidaan jakaa yleisesti kahteen päälinjaan: tarve- ja sisältöteoriat sekä prosessiteoriat. Näiden teorioiden tarkastelu tarjoaa kattavan perustan ymmärtää, mikä ohjaa ihmisten motivaatiota työelämässä, ja miten sitä voidaan johtaa eri organisaatioissa. (Sinokki 2016, 75).

Tarkasteltuani eri motivaatioteorioita laajasti olen pyrkinyt poimimaan työni kannalta keskeisimmät oivallukset ja näkökulmat, jotka tukevat työn viitekehyksenä toimivaa itseohjautuvuusteoriaa. Tässä kehittämistyössä tärkeimpänä tavoitteena on ollut tutkia, miten työpaikan motivaatioilmastoa voidaan johtaa niin, että työntekijöiden sisäiset motivaatitekijät – kuten autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus – tulevat mahdollisimman hyvin huomioiduksi. Näin ollen itseohjautuvuusteoria on valikoitunut työn keskeiseksi viitekehykseksi, mutta sen tueksi olen analysoinut muita motivaatioteorioita, joiden oleelliset osat kulkevat mukana työni analyysissä ja johtopäätöksissä.

Seuraavaksi avaan työmotivaation käsitettä ja alamme siirtyä motivaation osalta työelämän kontekstiin ja organisaation motivaatioilmastoon. Motivaatioilmastosta siirrytään tämän luvun viimeiseen kohtaan, jossa pohdimme motivaatiota johtamisen näkökulmasta ja pyrimme tunnistamaan niitä toimenpiteitä, joilla organisaatiossa johtavassa roolissa toimivat voivat vaikuttaa oman organisaationsa motivaatioilmastoon ja sen kehittymiseen työn tulosten kannalta suotuisaan suuntaan.

Vaikka itseohjautuvuusteoria on keskeinen viitekehys työssäni, on muiden motivaatioteorioiden elementtejä hyödynnetty tukemaan tätä lähestymistapaa. Muista teorioista poimittuja havaintoja ulkoisten ja sisäisten tekijöiden suhteesta, sekä prosessiteorioista saadut oivallukset työntekijöiden ponnistelujen ja palkkioiden yhteydestä, täydentävät itseohjautuvuusteorian peruspilareita.

Näin ollen tämä teoreettinen tarkastelu toimii perustana, joka ohjaa koko tutkimustyötäni kohti syvempää ymmärrystä siitä, miten itseohjautuvuutta ja sisäistä motivaatiota voidaan parhaiten tukea työpaikan motivaatioilmastoa johdettaessa.

### 2.1 Motivaatio

Motivaatio sanana alun perin tarkoittaa jotain, mikä ”liikuttaa” ihmisiä kohti tekoja. Motivaatioteoriat keskittyvät tyypillisesti käyttäytymiseen, joka antaa toiminnalle energiaa ja

suuntaa. (Ryan & Deci 2017, 13.) Motivaatio periytyy latinan kielestä, sanasta *movere* ja se tarkoittaa liikkumista. Sen kantasana on myös syytä tai aihetta tarkoittava sana *motiivi*. Motivaatio on psyykkinen tila, joka ohjaa meitä kohti tavoitteitamme. Se ohjaa vireyttämme, aktiivisuuttamme ja ahkeruuttamme toimia niiden tavoitteiden suuntaisesti. (Sinokki 2016, 60.)

Motivaatio kuvaa siis käyttäytymisemme eräänlaista energian lähdettä ja samalla antaa suuntaa käyttäytymisellemme ja säätelee toimintamme intensiteettiä. Motivaation taso vaikuttaa olennaisesti myös toimintamme laatuun. Motivaatiolla on sanana usein myönteinen ja innostava merkitys. (Sinokki 2016, 61.)

Useimmat, varsinkin varhaisimmat motivaatioteoriat, tarkastelevat motivaatiota hyvin suppeasti. Tutkimusten lisääntyessä ja ajan kuluessa käsitykset motivaatiosta ja siihen vaikuttavista asioista ovat muuttuneet. Varhaisimmissa motivaatioteorioissa oli hyvin mekanistinen käsitys motivaatiosta ja ihminen nähtiin niissä passiivisessa roolissa, jota ohjaavat lähinnä vietit ja fysiologiset tarpeet. Sittemmin tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmisiä ohjaavat enemmän psykologiset perustarpeet, joita me pyrimme aktiivisesti täyttämään sosiaalisessa ympäristössä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. (Sinokki 2016, 61.)

Emme aina ole välttämättä tietoisia kaikista toimintamme motiiveista, joskus taas olemme niistä hyvinkin tietoisia. Motivaatio ei ole staattinen tila, vaan se vaihtelee. Jos motiivit erilaisiin toimiin ovat ristiriitaisia, yleensä se motiivi voittaa, joka on kyseisessä tilanteessa vahvempi. (Viitala 2004, 150-151.)

## 2.2 Tarve- ja sisältöteoriat

Tarveteoriat kuvaavat ihmisen käyttäytymisen motiiveja erilaisten sisäisten tarpeiden ja viettien perusteella. Tarpeet ovat näiden teorioiden perusteella ikään kuin epätasapainossa ja ihminen pyrkii toiminnallaan tasapainottamaan tämän epätasapainoisen tilan. Näiden teorioiden mukaisesti ihmisen toiminta ja toimintahalukkuus on sitä voimakkaampaa, mitä voimakkaampia nämä tarpeet ovat. (Sinokki 2016, 75.)

Esimerkkeinä näistä tarveteorioista voidaan ehkä kuuluisimpina pitää Herzbergin motivaatio- ja hygienieoriaa sekä Maslowin tarvehierarkiaa. Herzbergin teoriassa oletetaan, että työmotivaatioon vaikuttaa samaan aikaan työn ulkoisia tekijöitä (hygieniatekijät) ja työntekijän sisäisiä tekijöitä (motivaatitekijät). Palkka, johtaminen ja työympäristö ovat esimerkkejä hygieniekiöistä ja työssä edistyminen, saatu tunnustus sekä saavutukset taas esimerkkejä motivaatitekijöistä. Teorian mukaan hygieniekiöjät voivat aiheuttaa puutteiden kautta vain motivaation laskua ja tyytymättömyyttä. Motivaatitekijöiden osalta niiden parantuminen kasvattaa hyvinvointia, mutta päinvastaisessa tilanteessa niiden vaikutus hyvinvointiin negatiivisessa mielessä on yleensä hyvin vähäinen. (Sinokki 2016, 104-105.)

Herzbergin teorian lisäksi toinen juuri työmotivaatioon liittyvä tarveteoria on McClellandin kehittämä suoritustarveteoria. David McClellandin teoriassa työmotivaatio riippuu kolmesta eri tarpeesta. Näitä tarpeita ovat vallankäytön, suoriutumisen ja ryhmään kuulumisen tarpeet. Tämän teorian mukaan ihmisillä on taipumus hakeutua tehtäviin, joissa voi saada henkilökohtaista vastuuta ja palautetta toiminnastaan. Raha toimii McClellandin mukaan lähinnä palautteena, varsinkin ihmisille, jotka omaavat korkean suoriutumisen tarpeen. Yleisesti itse työn suorittaminen sekä erilaiset saavutukset ovat rahaa tärkeämpiä. (Sinokki 2016, 107-109.)

Maslowin tarvehierarkia on myös malliesimerkki tarveteorioista. Siinä ihminen nähdään olentona, joka kasvaessaan kipuaa priorisoidussa järjestyksessä esitettyä tarveportaikkoa pitkin ylöspäin. Tarveportaikko alkaa psykologisista tarpeista ja päättyy itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Ihminen teorian mukaan nousisi tavoittelemaan seuraavan tarpeen tyydyttämistä vasta kun edellinen tarve olisi tyydytetty. Maslowin teorian mukaan ihmistä motivoisi tarpeen täyttäminen ja kun jokin tarve on täyttynyt, se ei enää motivoisi. (Lisa, Heidler, Fischer, Albanese, Roy & Kozon 2023, 7.)

Maslowin tarvehierarkiaa kohtaan voidaan osoittaa kritiikkiä juuri sen hierarkkisuuden vuoksi. Ei välttämättä tunnu intuitiivisestikaan loogiselta, että jotkut tarpeemme olisivat meille merkityksettömiä siihen saakka, kunnes jokin hierarkiassa alempana oleva perustarpeemme on täyttyvä. Maslowin tarvehierarkia ei olekaan löytänyt tukeen empiriasta todistusaineistoa ja tämän on Maslow itsekin myöntänyt. (Martela 2016, 55-58.)

### 2.3 Prosessiteoriat, eli kognitiiviset teoriat

Prosessiteorioiden, eli kognitiivisten teorioiden, näkökulma on analysoida niitä keinoja, joilla ihminen lähtee liikkumaan kohti tavoitteitaan sekä kuinka hän ylläpitää ja ohjaa tätä liikettä. 1960-luvulla psykologian soveltavilla aloilla alettiin tutkia ihmisen ajattelua, tajuntaa, havaitsemista ja tulkintoja, eli kognitioita, selittävinä tekijöinä ihmisen toiminnalle. Tällöin alkoi yleistyä ajatus sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Prosessiteorioissa kuvataan ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vaikutusta ihmisten yksilölliseen toimintaan. (Sinokki 2016, 75-76.)

Esimerkkeinä prosessiteorioista voidaan mainita Victor Vroomin odotusarvoteoria, John Stacey Adamsin tasapainoteoria ja Edwin A. Locken päämääräteoria (Viitala 2004, 155). Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoria voidaan katsoa myös kuuluvaksi tähän prosessiteorioiden luokkaan. Itseohjautuvuusteoriaan on syvennytty tarkemmin myöhemmin tässä opinnäytteessä.

Victor Vroomin vuonna 1964 julkistaman odotusarvoteorian mukaan ihminen hakee toiminnallaan hyötyjä ja koittaa välttää haittoja. Ihminen motivoituu, mikäli jonkun tavoitteen tai tehtävän saavuttaminen tuottaa riittävän suuren palkinnon. Teorian mukaan ponnisteluja

kannattaa lisätä, mikäli odotettavissa oleva palkkio kasvaa. Tavoitteen tulee olla realistisesti saavutettavissa, muussa tapauksessa sen motivoivaa vaikutusta ei synny. Sama ilmiö syntyy, jos ihminen ei muusta syystä usko omaan kykyihinsä. Monia yritysten palkkiojärjestelmiä on luotu tämän teorian pohjalta. (Viitala 2004, 158-159; Sinokki 2016, 110-111.)

John Stacey Adamsin tasapainoteoria on julkaistu 1963 ja sen mukaan ihminen vertailee käyttämiään panostuksia suhteessa muihin ja hakee kohtuullisuutta muihin ihmisiin verrattuna. Vertailussa on siis käytetyt panokset ja siitä saatu hyöty suhteessa vertailujoukkoon ja onko tämä suhde koettu oikeudenmukaiseksi. Työpaikalla tämä saattaa näkyä esimerkiksi siten, että ihmisen motivaatio laskee, jos hän huomaa saavansa samoilla panostuksilla pienempää palkkaa kuin muut. Ylipalkitsemisesta ei toisaalta synny juuri haittaa motivaatiolle, koska ihminen saattaa kompensoida tätä suuremmilla ponnisteluilla oikeuttaakseen oman suuremman palkkionsa. (Viitala 2004, 159-160; Sinokki 2016, 112-113.)

Edwin A. Locke on perustanut oman 1960-luvulla alkaneen motivaatiotutkimuksensa ajatuksen, että tarkoitus aiheuttaa toimintaa, joka on Aristoteleen ajattelua. Tämä päämäärä- tai tavoitteenasetantateoria on vallalla monissa organisaatioissa ja on vaikuttanut moniin johtamisoppiin. Teorian mukaisesti motivaatio syntyy selkeistä ja mitattavista tavoitteista, jotka ihminen on voinut hyväksyä ja kokea mahdolliseksi saavuttaa. Pelkästään tavoitteen asettaminen jo lisäisi teorian mukaan motivaatiota, mutta sitä pystyy entisestään tehostamaan aktiivisella palautteenannolla tavoitteita kohti edettäessä. Palautteella pystytään ylläpitämään motivaatiota. (Viitala 2004, 158; Sinokki 2016, 113.)

Kognitiiviset psykologian mallit ovat vielä nykyään hyvin käytettyjä. Näiden teorioiden heikkoutena on kuitenkin se, etteivät ne huomioi tunteiden ja sosiaalisen ympäristön tärkeää vaikutusta motivaation suhteen. Nykyisiä malleja, joissa tunteiden ja sosiaalisen ympäristön merkitys motivaation syntymiseen hyväksytään, kutsutaan sosiaaliskognitiivisiksi teorioiksi. (Sinokki 2016, 76-77.)

#### 2.4 Opinnäytteen teoreettinen viitekehys: Itseohjautuvuusteoria

Aiempien teorioiden tutkimisen jälkeen syvennyin itseohjautuvuusteoriaan, joka nousi merkittäväksi työpaikan motivaatioilmaston johtamisen näkökulmasta. Tämä teoria vastasi parhaiten työni tavoitteeseen tutkia, miten organisaatioiden motivaatioilmastoa voidaan johtaa siten, että työntekijöiden sisäiset motivaatiotekijät tukevat strategian toteutumista.

Itseohjautuvuusteorian juuret ulottuvat vuoteen 1966, jolloin teorian lopulta kehittänyt Edward Deci keksi idean, jonka mukaan motivaation lähteet eivät olekaan kaikille meille samantaisia. Tuolloisen vallitsevan käsityksen mukaan ihmisiä motivoivat lähinnä ulkoiset rangais-  
tukset sekä palkkiot, perinteinen keppi ja porkkana -ajattelu. Deci alkoi tutkia teoriaa, jonka mukaan ihmisen motivaatio jotain tiettyä tekemistä kohtaan voisi jopa häiriintyä ulkoisilla

palkkioilla. Mitä jos toimintamme perustuisikin sisäiseen poltteeeseen ja intoon? Tästä alkoi hänen vuosikymmeniänsä kestänyt elämäntyönsä, johon liittyi myöhemmin mukaan toinen tutkija Richard Ryan vuonna 1977. (Martela 2016, 59-63.)

Itseohjautuvuusteorian, jonka Deci ja Ryan ovat pystyneet tieteellisesti osoittamaan toteen, lähtökohtana on ihmisen aktiivinen rooli. Emme ole passiivisesti ympäristöömme reagoivia olentoja, vaan jokainen meistä hakeutuu aktiivisesti kohti meille tärkeitä asioita. Perusolettama on, että me ihmiset olemme elinvoimaisia, proaktiivisia ja itseohjautuvia, mutta elinympäristömme voi toki estää tai haitata meitä toteuttaessamme itseämme. (Martela 2016, 64.)

Itseohjautuvuusteoria tuo siis motivaatiokeskusteluun tämän vahvasti sisäisen näkökulman. Motivaatio voi tulla tietenkin myös ulkopuolelta rangaistusten ja palkkioiden muodossa, mutta ulkoisen motivaation tapauksessa tekeminen itsessään ei ole palkitsevaa. Kun motivaation lähde on meille sisäinen, itse tekeminen on meille innostavaa. Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, hän on valmis toimintaan ilman minkäänlaisia rangaistuksien uhkia tai palkintoja. Ulkoiset motivointikeinot ovat huonoja saamaan meidät kekseliäiksi ja innovatiivisiksi (Gupta 2020, 1363). Jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon ei käytännössä ole kuitenkaan mustavalkoinen ja me voimme olla jotain tiettyä toimintaa kohtaan samanaikaisesti sekä sisäisesti, että ulkoisesti motivoituneita. (Neuvonen 2014, 38-39; Martela 2016, 65-66.)

Itseohjautuvuusteoriaan liittyy sisäisen ja ulkoisen motivaation näkökulman lisäksi käsitys ihmisen psykologisista perustarpeista, joita ovat alun perin olleet vapaaehtoisuus (autonomy), kyvykkyys (competence) ja yhteen kuuluvuus (relatedness). Tutkimukset ovat osoittaneet, että nämä kolme tekijää selittävät suuren osan hyvinvoinnistamme kaikissa eri kulttuureissa. (Ryan & Deci 2017, 10-11; Martela 2016, 66-67.)

Sittemmin Martela ja Ryan ovat alkaneet tutkia, onko halu tehdä muille hyvää neljäs tällainen psykologinen perustarve. Monia muitakin asioita on aikojen saatossa tarjottu psykologisiksi perustarpeiksi, mutta riittävää näyttöä ei ole kertynyt tutkimuksissa. Hyvän tekeminen muille on kuitenkin saanut taakseen riittävästi tieteellistä näyttöä. (Martela & Jarenko 2015, 57.)

Nämä neljä edellä mainittua psykologista tarvetta, olisivat siis se mitä me ihmiset hakisimme. Ja niiden täyttyminen toisi meille hyvinvointia ja onnellisuutta. Jos nämä tarpeet eivät täyty työssä, niitä haetaan jostain muualta. Ikävimmässä tapauksessa päihteistä tai muusta häiriökäyttäytymisestä, mikäli mikään toiminta työn ulkopuolellakaan ei täytä näitä tarpeitamme. Jos vapaaehtoisuuden, kyvykkyuden kokemuksen, yhteen kuuluvuuden ja hyvän tekemisen tarpeiden täyttyminen on estynyt, niin alamme voida pahoin ja erilaiset mielenterveyden oireet alkavat kehittyä. (Neuvonen 2014, 40.)

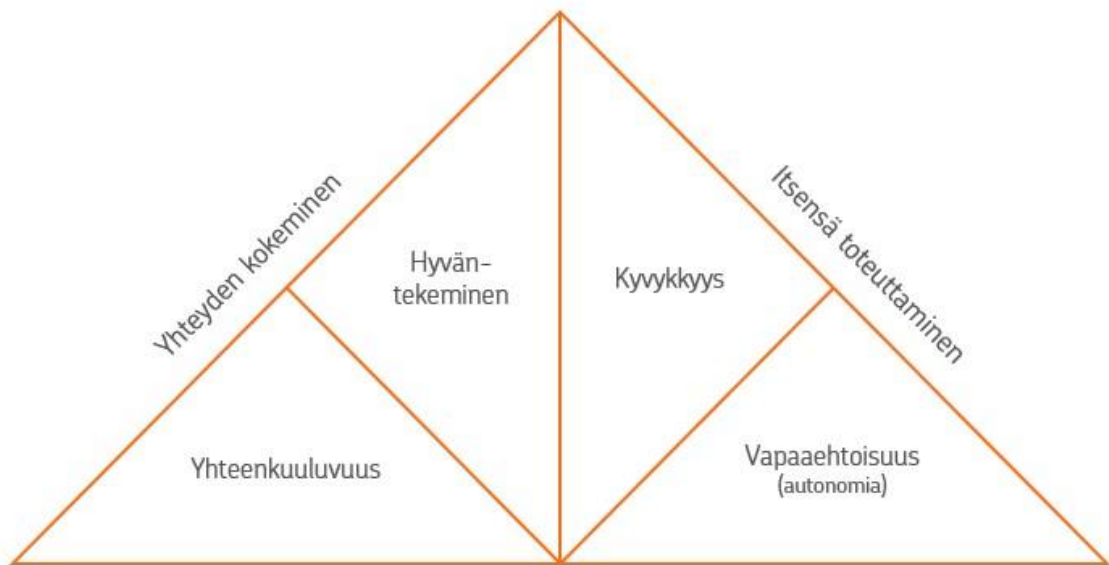
Vapaaehtoisuus (autonomia) ja kyvykkyys voidaan käsittää ihmisen itsensä toteuttamisen perustarpeiksi. Autonomia kuvaa valinnan- ja toiminnanvapautta ja vastakohtana sille on tiukasti kontrolloitu tai jopa pakotettu toiminta. Organisaatiossa ei tietenkään voi toimia ihan kuten haluaa ja valinnanvapaus tässä yhteydessä tarkoittaa sitä, että henkilö pystyy hyväksymään yrityksen arvot ja tavoitteet ja kokee ne omikseen. (Martela & Jarenko 2015, 57-59.)

Toinen itsensä toteuttamiseen liittyvä tarve on kyvykkyuden kokeminen. Kun ihminen pitää itseään kyvykkäänä, hän uskoo suoriutuvansa annetuista tehtävistä menestyksekkäästi. Kun kyvykkyuden kokemus on korkealla, työt tuntuvat virtaavan vaivattomasti ja vastakohtana tuntuu, että työt eivät edisty. Oppimisen kokemukset liittyvät olennaisesti kyvykkyuden kokemukseen. Kun opin, tunnen kyvykkyuteni kasvavan. Kun kyvykkyuden ja vapaaehtoisuuden kokemukset ovat riittävällä tasolla, ihminen kokee voivansa toteuttaa itseään ja saada asioita aikaan. Tämä jos mikä kasvattaa tekemisen intoa organisaatioissa. (Martela & Jarenko 2015, 59-60.)

Seuraavat kaksi tarvetta, eli yhteenkuuluvuus ja hyvän tekeminen, ovat yhteyden kokemisen tarpeita. Ihminen on laumaeläin ja tarvitsee yhteisöä ympärilleen. Jos muut ympärillämme voivat huonosti, on meidänkin vaikea voida hyvin. Siksi kannattaa kiinnittää huomiota koko työyhteisön motivaatioilmastoon. Yhteenkuuluvuuden tunne, jota kaikki tarvitsemme, syntyy tilanteessa, jossa meillä on ympärillämme ihmisiä, joista välitämme ja voimme samaan aikaan kokea, että meistä välitetään. Työpaikalla ihminen tarvitsee kokemuksen, että hänet nähdään ja hyväksytään kokonaisena ihmisenä, eikä vain koneiston osana, vaihdettavana resurssina. Johtajien tulee omalla vuorovaikutuksellaan vahvistaa tätä kokemusta. (Martela & Jarenko 2015, 60-61.)

Yhteenkuuluvuuden lisäksi ihminen kaipaa kokemusta, että hän pystyy omalla panoksellaan vaikuttamaan positiivisesti ympäröivien ihmisten elämään. Joillekin riittää, että voi vaikuttaa työkavereiden elämään, toisille asiakkaiden elämään vaikuttaminen on tärkeää ja joillekin yhteiskuntaan vaikuttaminen on merkityksellistä. Organisaatioissa tätä osa-aluetta voidaan vahvistaa pitämällä aktiivisesti esillä loppuasiakkaiden ja yhteiskunnan kokemia hyötyjä yrityksen toiminnasta. (Martela & Jarenko 2015, 61-62.)

Tämä itseohjautuvuusteoria kolmen kivijalkansa vapaaehtoisuuden (autonomia), kyvykkyuden ja yhteenkuuluvuuden sekä tuorempien tutkimusten perusteella lisätyn hyväntekemisen kanssa toimii tämän opinnäytteen teoreettisena viitekehystenä. Seuraavassa kuvassa havainnollistan tätä viitekehystä. Kyvykkyuden ja vapaaehtoisuuden tarpeet linkittyvät itsemme toteuttamisen tarpeiksi. Yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen tarpeet taas liittyvät siihen, kuinka ihmisinä meillä on perustarve kokea yhteyttä toisiimme. Nämä perustarpeet ovat taustalla, kun pyrimme ohjaamaan motivaatioilmastoa kohti sisäistä motivaatiota.



Kuva 2: Opinnäytteen teoreettinen viitekehys; Ihmisen neljä psykologista perustarvetta sisäisen motivaation taustalla (Martela & Jarenko 2015, 55. muokattu)

## 2.5 Motivaatioilmasto

Kuten edellä on huomattu, on motivaatiossa kyse hyvin monimutkaisesta prosessista. Se ei ole suoraviivaista ihmisen sisäistä toimintaa, vaan siinä yhdistyvät persoonallisuutemme sekä myös ympäristömme vaikutus. Sosiaalkognitiivisen suuntauksen kasvaessa motivaation tutkimisessa, on syntynyt käsite *motivaatioilmasto*. Jarmo Liukkonen määrittelee motivaatioilman seuraavasti: (Liukkonen 2017, 51; 56.)

*”Motivaatioilmasto tarkoittaa toiminnan yksilöllistä ja kokemuksellista sosioemotionaalista ilmapiiriä oppimisen, viihtymisen, psyykkisen hyvinvoinnin ja ennen kaikkea sisäisen motivaation edistämisen näkökulmasta.”*

Motivaatioilmasto säätelee edellä opitun itseohjautuvuusteorian mukaisten psykologisten tarpeiden, eli sisäisen motivaation kulmakivien, autonomian, yhteenkuuluvuuden ja kyvykkyyskokemuksia. Se millä lailla ihminen kokee vallitsevan motivaatioilman esimerkiksi jossain tietyssä organisaatiossa, on merkittävä vaikutus hänen kokemiinsa kognitiivisiin motivaatiotekijöihin, tunteisiin ja myös käyttäytymiseen liittyviin tekijöihin. (Liukkonen 2017, 51.)

Edellä mainitut tekijät vaikuttavat käytännössä siihen, miten vaikkapa työntekijä suhtautuu työpaikalla onnistumisiin ja epäonnistumisiin ja kokeeko hän itsensä kyvykkääksi sekä arvostetuksi osaksi yhteisöä. Motivaatioilmasto vaikuttaa myös koettuihin tunteisiin, esimerkiksi

tunneemmeko viihtyvämme työssä vai ahdistaa se meitä, ja siihen kuinka kovasti jaksamme ponnistella sekä kuinka sitoutuneita olemme työhömmä. (Liukkonen 2017, 51.)

Työyhteisöt koostuvat ihmisistä ja me kaikki ihmiset olemme erilaisia. Me olemme eri tavoin motivoituneita, meitä innostavat erilaiset asiat ja motivaatiomme vaihtelee henkilökohtaiselakin tasolla aika-ajoin eri syistä. Työpaikan motivaatioilmasto on monimutkainen yhtälö, mutta sitä ei kannata silti sivuuttaa merkityksettömänä. Motivaatioilmastoon tutustuminen ja sen johtaminen vaatii työnantajalta itseluottamusta ja kärsivällisyyttä. (Liukkonen 2017, 53.)

Vaikka motivaatioilmastoon vaikuttavat kaikki vuorovaikutussuhteet työpaikalla niin henkilöstön kesken kuin henkilöstön ja esihenkilöiden kesken, on johtamisella ja töiden organisoinnilla suuri rooli motivaatioilmaston muodostumisessa. Johtajien ja esihenkilöiden toiminta vaikuttaa suuresti työinnostuksen muodostumiseen. Hyvän motivaatioilmaston edellytyksenä on rehellinen, uskottava, luottamusta ja kunnioitusta herättävä toiminta. (Sinokki 2016, 235-236.)

Lähtökohtaisesti voidaan sanoa, että autonomiaa korostava kulttuuri työpaikalla parantaa kaikkien sen jäsenten motivaatiota. Se vapauttaa kaikkien jäsenten motivaation siirtymisen lähemmäs sisäistä motivaatiota, olivatpa he lähtötilanteessa enemmän tai vähemmän motivoituneita. Työntekijöitä yhdistävien ja heitä erottavien tarpeiden tunnistamiseen olisi kannattavaa käyttää aikaa ja erilaisia työvälineitä. (Liukkonen 2017, 53.)

Jarmo Liukkonen (2017, 55.) pilkkoo motivaatioilmaston kuuteen erilliseen osa-alueeseen, joita kaikkia voidaan tarkastella tarkemmin, kun motivaatioilmastoa tutkitaan. Osa-alueet ovat:

1) Tehtävä

- Onko tehtävä kaikille sama ja onko kaikilla samat resurssit suorittavaa tehtäväänsä vai ovatko tehtävät kaikilla erillisiä ja resurssit sekä olosuhteet valinnaisia?

2) Auktoriteetti

- Onko auktoriteetti kontrolloiva vai autonomiaa, vastuuta ja valinnan vapauksia korostava?

3) Ryhmittely

- Ovatko tehtävät kilpailullisia vai yhteistoiminnallisia?

4) Palkitseminen

- Onko palkitseminen julkista ja vertailuun perustuvaa vai yksilöllistä ja kehittymiseen perustuvaa?

5) Arviointi

- Onko arviointi julkista ja vertailevaa vai yksilöllistä ja yksityistä?

6) Ajankäyttö

- Onko oppimiseen ja suoritukseen käytettävä aika rajattua ja enemmän lahjakkuuksia tukevaa vai onko oppimiseen ja suoritukseen käytettävä aika joustavampaa?

## 2.6 Työmotivaatio

Monille ihmisille työ on enemmän kuin tulonlähde ja selviytymiskeino. Työ itsessään on ihmisille väline itsensä toteuttamiseen ja henkilökohtaisen tyydytyksen saamiseen. Työ tarjoaa merkitystä elämään ja tuo täyttymystä. Samaan aikaan toki kuitenkin on ihmisiä, joille työ on yhtä selviytymistä ja pakollinen paha elämässä, jotta saa rahaa selviytyä jokapäiväisestä elämästä. Varmasti kaikki tunnistavat lähipiiristään ihmisiä, joille maanantain saapuminen on kauhistus ja viikonlopun alku pelastus. Näiden ihmisten työ ei selvästikään tarjoa tarpeeksi autonomiaa, kyvykkyyden tai yhteenkuuluvuuden tunnetta tai muiden auttamisesta tulevaa merkitystä. (Ryan & Deci 2017, 533.)

Työmotivaatio ei suoraan selity millään teorialla ja siihen vaikuttavatkin edellä mainittujen eri teorioiden lisäksi työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja tilanteet (Sinokki 2016, 106; Viitala 2004, 155). Erilaisten motivaatioteorioiden tuntemisesta on kuitenkin hyötyä ymmärryksen lisäämiseksi ihmisten käyttäytymisestä työympäristössä ja työpaikan motivaatioilmaston kehittämisessä (Viitala 2004, 155).

Sitä mikä työntekijää energisoi, saa ihmiset toimimaan tiettyjen tavoitteiden mukaisesti ja kuinka toimintaa ylläpidetään. Ihmisten motivaatiotekijät vaihtelevat työpaikalla suuresti ja siinä missä yksi motivoituu, vaikka työtehtävän mielekkäästä sisällöstä, voi toiselle pääasiallinen motiivi olla mahdollisuus auttaa. Jollekin työssä pääasiallinen motiivi on siitä saatava rahallinen korvaus. (Vartiainen & Nurmela 2002, 188-189.; Sinokki 2016, 80-81.)

Työmotivaation ollessa hyvä, ihminen tekee ponnisteluja asetettujen tavoitteiden eteen ja on halukas antamaan omia voimavarojaan, niin henkisiä kuin fyysisiä, työantajan käyttöön. Työmotivaatiolla on merkitystä työntekijän ahkeruuteen ja siihen, kuinka tehokkaasti hän tehtäväänsä tekee. Työmotivaatioon vaikuttavat olennaisesti työntekijän omat arvot, asenteet, käsitteet työstä sekä se kuinka urasuuntautunut hän on. (Sinokki 2016, 82.)

Motivoidakseen olisi työn oltava riittävän haasteellista, tavoitteiden tarkoituksenmukaisia ja työhön sisältyvien palkkioiden olisi oltava saavutettavissa olevia. Samaan aikaan tavoitteiden tulisi olla yleisesti hyväksytyjä ja työtä tulisi pystyä tekemään riittävän hyvässä työympäristössä. Työn motivoivuutta nostaa myös, jos se on liitettävissä johonkin suurempaan kokonaisuuteen, joka antaa tarkoitusta tehdyille ponnisteluille. Palkan merkitys vaihtelee paljolti työntekijän elämäntilanteen ja ansiotason mukaan. (Sinokki 2016, 88-89.)

Työmotivaatioon liittyy myös olennaisesti työtyytyväisyyden näkökulma. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, kuinka paljon työntekijät pitävät tai eivät pidä omasta työstään. Kun työntekijän edellytykset onnistua työssään ja hänen työhönsä kohdistamat odotukset sekä työn hänelle tarjoamat mahdollisuudet ja vaatimukset ovat tasapainossa, näkyy tämä hyvänä työsuorituksena, työtyytyväisyytenä. Tällaisessa tilanteessa myös työntekijän työmotivaatio ja myös itseluottamus pääsevät kasvamaan. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 56-59.)

Työtyytyväisyyden suhteen on aiemmin ajateltu sen perustuvan siihen, kuinka hyvin työ täyttää tekijänsä henkilökohtaisia tarpeita. Nykyisin kuitenkin korostetaan työtyytyväisyyden olevan enemmänkin työtä kohtaan oleva myönteinen asenne, jossa työntekijän tunteet korostuvat. Yksilö ei siis tee työtään vain täyttääkseen omia tarpeitaan, vaan saavuttaakseen erilaisia tavoitteita, joita hän on itse omalle työlleen asettanut. (Mäkikangas ym. 2005, 60.)

## 2.7 Motivaatioilmaston johtaminen

Viime vuosien johtamiskirjallisuudessa on nähtävissä suuntautumista enemmän itseohjautuvuusteorian suuntaa. Ulkoisen motiivoinnin strategioista on siirrytty kohti sisäisen motivaation tukemista. Työntekijöitä voimaannuttamalla saavutetaan parempia tuloksia, kuin heidän kivistamisellaan kontrollin alle. Keppi ja porkkana ovat jäämässä taka-alalle, ja keskittyminen on enemmän oikeiden työskentelyolosuhteiden luomisessa ja johtamistyylien kehittämisessä, kuin pakkokeinoissa. Ympäri maailman eri kulttuureissa on nähtävissä, että autonomian (valinnan vapauden) tukeminen enemmän kuin kontrollin lisääminen ei pelkästään paranna työntekijöiden tyytyväisyyttä, vaan tuo myös parempaa tulosta yrityksen viivan alle. (Ryan & Deci 2017, 534.)

Menestyvän organisaation hyvän motivaatioilmaston elementtejä ovat selkeistä rakenteista ja töiden järjestelyistä, innostavista ja selkeistä tavoitteista ja yksilöä arvostavasta suhtautumisesta ihmisiin. Motivaatioilmaston johtaminen on haastavaa ja esihenkilöt joutuvatkin usein tekemään päätöksiä asioista, joista heillä ei ole tarpeeksi tietoa. Intui tiolla voimme ratkaista asioita, jotka ovat meille tuttuja. Ihmisten johtaminen on monimutkaista ja siksi päätöksissä kannattaa punnita useampaa kuin yhtä vaihtoehtoa. Hyvä esihenkilö hyödyntää työyhteisöään vaihtoehtoja ja ratkaisuehdotuksia muodostaessaan. (Sinokki 2016, 240.)

Autonomian lisääminen ei ole ainut tekijä, minkä puolesta itseohjautuvuusteoria puhuu työpaikoilla. Ihmisten valinnan vapauden ja vapaaehtoisuuden lisäämisen lisäksi itseohjautuvuusteoria kannustaa organisaatioita tarkastelemaan myös johtamistapoja, palkitsemisstrategioita, työnjärjestelyitä, suoriutumisarviointeja ja yhtiön tavoitteita. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen ja hyvinvointiin, mutta ennen kaikkea myös itse organisaation tuottavuuteen ja kannattavuuteen. (Ryan & Deci 2017, 534.)

Itseohjautuvuusteoriaa ei kuitenkaan vieläkään tervehditä lämmöllä kaikkialla. On paljon johtajia ja ekonomisteja, joiden on ollut hankalaa myöntää, että raha ei olekaan ainut väline motivoida ihmisiä ja ettei ylhäältä alaspäin suuntautuva kontrolli olisi paras tapa pitää ihmiset yhteisessä suunnassa ja tuotteliaina. Tällainen ajattelu ei välttämättä kerro henkilön vanhakantaisuudesta. Johtajat ovat usein isojen paineiden alla ja paineistettuja saavuttamaan nopeita voittoja. Tällöin turvautuminen suoraviivaiseen keppi ja porkkana -taktiikkaan voi toimia. Kuitenkin jatkuvasti käytettynä tämä strategia johtaa siihen, että sisäiset motivaatiotekijät häviävät ja työntekijät keskittyvät vain ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Tämä johtaa koko ajan huonontuvaan motivaation laatuun työpaikalla ja vaatii jatkuvasti lisää ylhäältä alaspäin suuntautuvaa seuranta ja kontrollia. (Ryan & Deci 2017, 534.)

Kun työntekijät kokevat työssään lisää sisäistä motivaatiota, sitoutuminen ja hyvinvointi kasvavat. Heillä on vähemmän sairaspöissaoloja sekä uupumis- ja burnoutoireita. Monissa konteksteissa autonomian lisäämisellä on yhteys myös parempaan suoritustasoon. Vaikka työmotivaatio onkin aina yhdistelmä ulkoisia ja sisäisiä motivaatiotekijöitä, on sisäisten motivaatiotekijöiden lisääminen ja sisällyttäminen aivan olennaista korkean sitoutumisen ja suoritustason saavuttamisessa. (Ryan & Deci 2017, 538.)

Mikä on palkan ja palkkioiden merkitys työmotivaatiossa? Itseohjautuvuusteoriassa palkka nähdään tärkeänä tekijänä työmotivaatiossa. Palkka ja palkkio ei saisi kuitenkaan olla kontrollin väline, vaan niiden tulisi tukea työntekijän psyykkisiä kannustimia tehdä työtä, eli tukea sisäistä motivaatiota. Korostamalla palkkion ja työntekijän suorituskyvyn suhdetta tullaan samalla korostaneeksi palkan tai palkkioiden merkitystä ulkoisina motivaatiotekijöinä ja kontrollin välineinä. Tutkimuksissa on havaittu, että suoritusterusteiset palkkiot eivät ole parantaneet suoritustasoa ja, että tulosperusteinen palkkaus johtaa ennemmin kontrolliin perustuvaan motivaatioon ja henkilökunnan vaihtuvuuteen, kuin sisäisen motivaation heräämiseen ja sitoutumiseen. (Ryan & Deci 2018, 549.)

Työpaikalla voidaan palkitsemisella ja palkkauksella parhaimmillaan tukea työntekijän motivaation kehittymistä. Palkkiojärjestelmiä mietittäessä tulisi tarkkaan ottaa huomioon, että ne vahvistavat henkilöstön tunnetta osaamisesta ja sen kehittymisestä sekä aikaansaamisesta yhdessä muiden kanssa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 20-22.)

Itseohjautuvuusteorian mukaisen sisäisen motivaation kasvattaminen organisaatiossa tarvitsee johtamistavakseen enemmän henkilökohtaista ja yksilön huomioivaa, niin sanottua transformationaalista johtamistapaa. Johtajilta vaaditaan enemmän työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden, toiveiden ja tavoitteiden tuntemusta ja tukea niiden täyttämiseksi. Vastakohtana kontrolliin nojaava transaktionaalinen johtamistapa, joka on enemmän standardoitu ja nojaa tiukoihin yhteisiin normeihin, sääntöihin ja poikkeamien etsimiseen. (Ryan & Deci 2018, 552.)

Tavoitteiden asettaminen ja suoritusarvioinnit voidaan nähdä johtajien pääasiallisena tehtävänä organisaatioissa. Usein organisaatiossa on erilaisia tavoitteita, jotka ovat kaikille yhteisiä tai muuten tulevat enemmän tai vähemmän annettuina työntekijöille. Yleensä kuitenkin tavoitekorkeilla tai vastaavilla on myös tilaa ja mahdollisuuksia antaa työntekijöille itselleen mahdollisuus tuoda sisältöä tavoitteisiin. Näin toimimalla organisaatio auttaa tiimejä ja yksilöitä kasvattamaan sisäisen motivaation osuutta tavoitteissa ja sitoutumaan tavoitteisiin kokonaisuutena. (Ryan & Deci 2018, 552.)

Suoritusarviointien aikaan voidaan edelleen tukea tiimien ja yksilöiden autonomiaa prosessissa pyytämällä heitä refleктоimaan tavoitteiden asetantaa, heidän rooliaan tavoitteiden saavuttamisessa, sitä mikä onnistui ja mikä ei onnistunut niin hyvin. Tällainen lähestyminen kannustaa ihmisiä myös ottamaan osaa esteiden ratkaisuun, mutta myös helpottaa tavoitteiden hyväksymistä osaksi omaa toimintaa. (Ryan & Deci 2018, 552.)

Sisäistä motivaatiota johdettaessa tulee organisaatioiden johtajien omaksua muutamia tärkeitä, opeteltavissa olevia, taitoja. Näitä ovat (Ryan & Deci 2018, 551.):

- 1) Työntekijän näkökulman ottaminen ja hänen tunteidensa ja uskomustensa ymmärtäminen ilman kontrollointia
- 2) Laajempien vaihtoehtojen ja osallistumismahdollisuuksien tarjoaminen
- 3) Ymmärrys, että sanktioihin ja palkkioihin turvautuminen motivointikeinona toimii usein huonosti
- 4) Informatiivisen positiivisen palautteen antaminen ja kyvykkyyden kokemuksen tukeminen
- 5) Korjaavan palautteen käsitteellistäminen prosessiksi, joka auttaa työntekijää löytämään merkityksellisen ratkaisun tehottomaan käyttäytymiseen (kannustaa itsetutkiskeluun)
- 6) Ymmärrys, kuinka viestintä ja viestintätyyli voi vaikuttaa henkilöstön motivaatioon, suorituskykyyn ja hyvinvointiin.

Kaikkia johtajien vastuulla olevia monia tehtäviä voidaan toteuttaa sisäistä motivaatiota tukevalla tavalla. Tukeakseen sisäistä motivaatiota johtajien tulee antaa selkeää palautetta, antaa toimilleen perusteet, tehdä työn vaativuudesta optimaalista, huomioida ihmisten tunteet ja mielipiteet sekä kannustaa ihmisiä osallistumaan vaihtoehtojen pohdintaan ja päätösten tekemiseen. (Ryan & Deci 2018, 551-552.)

Jarmo Liukkonen (2017, 48.) kertoo kaiken toiminnan pääasiallisena motiivina olevan pätevyyden kokeminen ja että koettu pätevyys yhdessä sen arviointikriteerien kanssa on merkittävä tekijä suoritusmotivaation kannalta. Suoritusmotivaation kannalta kaksi tavoiteperspektiiviä ovat tutkimuksissa nousseet keskeisiksi, ne ovat *tehtävä- ja minäsuuntautuneisuus*.

Kun toimintaympäristö on *tehtäväsuuntautunut*, siinä korostetaan uuden oppimista, edistymistä, tehtyjä ponnisteluja, suorituksien laadukkuutta ja osallistumisen jatkuvuutta. Pätevyyden tunne syntyy tällöin tehtävän suorittamisesta ja/tai oppimisesta ja kehittymisestä. Toimintaympäristön ollessa *minäsuuntautunut*, kyvykkyyden tunteet syntyvät vertailussa muihin, eli tässä ympäristössä keskitytään kilpailulliseen vertailuun sosiaalisessa ympäristössä. (Liukkonen 2017, 48-49.)

Minäsuuntautunut henkilö vertaa siis suoritustaan muihin ja saattaa olla tyytyväinen laadultaan heikkoonkin tulokseen, mikäli se vaan on vertailuryhmässä hyvä suoritus. Toisaalta hyväkään suoritus ei ole riittävä, mikäli joku muu on pystynyt vielä parempaan. Minäsuuntautuneet henkilöt ovat alttiita lopettamaan toiminnan, jos tulkitsevat jatkuvien epäonnistumisen kokemusten olevan todennäköisiä. Tehtäväsuuntautunut henkilö taas nauttii oppimisesta ja kiinnittää huomiota omaan kehittymiseensä. Tehtäväsuuntautunut tavoiteperspektiivi ruokkii parhaiten sisäiseen motivaatioon perustuvaa motivaatioilmastoa. (Liukkonen 2017, 49.)

Tehtävä- ja minäsuuntautuneisuus ei ole joko-tai-tyyppinen jako, kuten ei ole myöskään ulkoisen- ja sisäisen motivaation osalta. Motivaation ja työiihtyvyyden osalta kuitenkin paras mahdollinen ennuste menestykselle saavutetaan, kun organisaatiossa vallitsee tehtäväorientoitunut ympäristö ja siinä toimivat ihmiset ovat tehtäväorientoituneita. Vertailu- ja kilpailu ei ole haitallista, jos samaan aikaan pystytään tukemaan ihmisten huomiota henkilökohtaisen kehittymisen, uuden oppimisen ja yrittämisen osalta. Erään tutkimuksen mukaan muiden auttamiseen tähtäävässä kulttuurissa osaamisen ja tiedon karttuessa myös työntekijöiden luovuus kasvaa. (Liukkonen 2017, 49-50; Han, Sun, Li 2020, 7.)

Aiemmin todettiin palautteen antamisen olevan tärkeää sisäisen motivaation kehittämisessä. Palautteen annossa tulisi ottaa huomioon sen tehtäväsuuntautuneisuus. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilön saama palaute on pääasiassa annettu yrittämisen, oppimisen ja henkilökohtaisen edistymisen näkökulmasta. Optimaalisen suoritusmotivaation kannalta kannattaa lähellä tärkeää suoritusta antaa enemmän kannustavaa ja rohkaisevaa palautetta, joka tuo esiin henkilön voimavaroja. Kauempana tärkeästä suorituksesta voidaan antaa enemmän opastusta ja ohjausta, mutta tällöinkin kannattaa huomioida tehtäväsuuntautuneisuus. (Liukkonen 2017, 54.)

Aiemmin tässä työssä on esitelty motivaatioilmaston kuusi osa-aluetta, joita ovat tehtävä, auktoriteetti, ryhmittely, palaute ja palkitseminen, arviointi ja ajankäyttö. Kun organisaatiossa halutaan johtaa motivaatioilmastoa ja tukea ihmisten siirtymistä kohti sisäistä motivaatiota voivat ylempi johto ja esihenkilöt hyödyntävää seuraavanlaisia ohjauksellisia toimenpiteitä, jotka Liukkonen on jakanut kategorioittain seuraavasti (Liukkonen 2017, 56-58.):

- 1) Ajankäytön ohjaukselliset toimenpiteet

- Tarjota yksilöllisiä tehtäviä, joissa korostuvat yksilöllinen haasteellisuus ja aktiivinen osallistuminen.
  - Auta ihmisiä asettamaan henkilökohtaiseen kehittymiseen suhteutettuja prosessi- ja lopputulostavoitteita.
  - Luo kehityksen kannalta sopiva ilmapiiri yksilöllistämällä tehtävien vaatimukset, jotta jokainen voi kokea olevansa tärkeä osa tiimiä.
- 2) Auktoriteettiin liittyvät ohjaukselliset toimenpiteet
- Rohkaise kaikkia osallistumaan päätöksentekoon
  - Huomioi kaikkien näkökulma asioihin
  - Jaa mahdollisuuksia johtajuuden kehittymiseen, esim. jokainen voi vuorollaan toimia ryhmän vetäjänä tai kokouksen puheenjohtaja.
  - Ohjaa kaikkia ottamaan vastuuta omasta kehittymisestä opettamalla itsensä johtamista ja oman kehittymisen seuraamista.
  - Korosta valinnan mahdollisuuksia ja vältä autoritaarista ja kontrolloivaa johtamista.
- 3) Ryhmittelyyn liittyvät ohjaukselliset toimenpiteet
- Ryhmittele työntekijöitä joustavasti, yksilöllisesti ja yhteistoiminnallisesti.
  - Käytä monipuolisesti yksilötyötä, pienryhmätyöskentelyä ja toimintaa suuremmissa joukossa.
  - Vältä yksipuolisesti vertailua korostavia tehtäviä.
- 4) Palautteen ja palkitsemisen ohjaukselliset toimenpiteet
- Pidä henkilökohtaisia keskusteluja, joissa huomioit yksilöllisen kehittymisen näkökulmat.
  - Varmista kaikille yksityinen, omaan kehittymiseen ja yrittämiseen liittyvä huomiointi.
  - Vältä julkista ja vain vertailuun perustuvaa huomiointia ja palkitsemista.
- 5) Arviointiin liittyvät ohjaukselliset toimenpiteet
- Luo arviointikriteerejä, jotka pohjautuvat yrittämiseen, omaan kehittymiseen ja suoriutumiseen yksilöllisissä tavoitteissa.
  - Kun arvioit, kiinnitä huomio prosessiin ja auta ihmisiä näkemään virheet luonnollisena osana oppimisprosessia.
  - Huomioi arvioinnissa yksilön panostukset yhteistyön ja isomman ryhmän kiinteyden edistämiseksi.
  - Anna ihmisille tehtäväksi itsearviointeja.
  - Vältä vertailua ja julkista arviointia, lopputuloksien korostamista ja virheistä huomauttelua.
- 6) Ajankäyttöön liittyvät ohjaukselliset toimenpiteet
- Huomioi, että edes maailman parhaat omassa lajissaan eivät harjoitelleet, oppineet tai kehittyneet samassa tahdissa ja jokaisella on oma polkunsaa.

- Anna osallistujille joustavasti ja tarpeeksi aikaa, ennen kuin nostat vaatimustaso.
- Anna kaikille aikaa yhdenvertaisuus huomioiden.
- Auta ihmisiä suunnittelemaan omaa oppimisen suunnitelmaansa ja aikataulutustaan.

Kun otetaan näkökulmaksi ihmisen neljän psykologisen perustarpeen, eli itseohjautuvuusteorian mukaisten tarpeiden, johtaminen, voidaan antaa lisää keinoja motivaation johtamiseen. Nämä keinot vievät myös edellisten vinkkien tapaan kohti sisäistä motivaatiota. Seuraavaksi keinoja vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden kokemuksen, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen vahvistamiseksi organisaatioissa.

Jotta henkilö voi kokea valitsevansa toteuttaa työn tavoitteita, on todella tärkeää huolehtia ihmiset oikeisiin työtehtäviin. Kun työtehtävät ovat sellaisia, joista yksilö kiinnostuu, hänen on huomattavasti helpompi kokea autonomian tarpeen tulevan täytetyksi ja heidän osaamisensa tulee hyödynnetyksi. Jo rekrytoinneissa kannattaa huomioida, että henkilöllä on riittävät kyvyt suoriutua työstä itsenäisesti, hän sopii osaksi työyhteisöä ja hänellä on henkilökohtaisesti intoa tehtävää kohtaan. (Martela & Jarenko 2015, 75-78.)

Rekrytoinneissa näkökulmat siis liittyvät itseohjautuvuusteorian mukaisiin neljään perustarpeeseen. Se onko henkilö innostunut työstä vaikuttaa suuresti vapaaehtoisuuden ja hyväntekemisen tarpeisiin, taidot selviytyä tehtävästä liittyvät kyvykkyyden tarpeen täyttymisen mahdollisuuksiin ja sopiminen porukkaan liittyy yhteenkuuluvuuden tarpeeseen. Itseohjautuvaan ja sisäisesti motivoituneeseen organisaatioon rekrytoidessa tulee kiinnittää erityistä huomiota henkilön innostukseen ja draiviin tehtävää kohtaan. (Martela & Jarenko 2015, 78.)

Vapaaehtoisuutta voi kasvattaa myös antamalla työntekijöille vapautta toteuttaa työtehtävää hänen parhaaksi ja tarkoituksenmukaisimmaksi katsomallaan tavalla jäykkien toimintaohjeiden ja sääntöjen sijaan. Myös pieniä hienosäätöjä työtehtäviin työntekijöiden vahvuuksien mukaan kannattaa toteuttaa mahdollisuuksien mukaan. Työpaikan kulttuurista kannattaa myös muovata sellainen, että siellä on matalaa hierarkiaa ja vähän byrokratiaa ja näin osaltaan mahdollistaa dialogisuutta, mikä luo kaikille paremman mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen toimintaan ja päämääriin. (Martela & Jarenko 2015, 78-88.)

Martela ja Jarenko (2015, 89-91.) kehottavat olemaan tarkkana bonuspalkkioinnin kanssa. Henkilökohtaiset rahalliset kannusteet helposti vievät huomion pois sisäistä motivaatiota tuovista työn elementeistä ja tutkimusnäytön valossa on selkeää näyttöä ulkoisen motivoinnin haittaavan ihmisten kokonaismotivaatiota. Yksilö- tai tiimikohtaiset palkitsemistavat ohjaavat ihmisiä optimoimaan pienempiä kokonaisuuksia ja sisäisen motivaation kannalta bonusjärjestelmien kannattaisi olla enemmänkin koko organisaation tulokseen perustuvia ja tasapuolisia.

Organisaation kyvykkyyden kokemusta lisättäessä kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että ihmiset pääsevät käyttämään laajasti osaamistaan ja he kokevat hallitsevansa työnsä, asioita saadaan aikaan ja edistystä huomataan sekä jatkuvaan uuden oppimisen kulttuuriin, jotta ihmiset voisivat kokea kyvykkyytensä edelleen kasvavan. (Martela & Jarenko 2015, 98)

Tavoitteiden selkeys on osa kyvykkyyden kokemuksen vahvistamista. Kirkkaat tavoitteet helpottavat suunnan asettamista ja välietappien määrittämistä toiminnalle sekä mahdollistavat priorisoinnin. Kun tavoitteet ja välietapit ovat selvät, edistyminenkin on helpompi huomata, ja se kasvattaa kyvykkyyden kokemusta. (Martela & Jarenko 2015, 106.)

Oppivan organisaation luominen kasvattaa myös kyvykkyyden tarpeen täyttymistä. Palaute- ja sparrauskulttuuri, jossa tiimiläiset sparraavat ja antavat palautetta toisilleen sen sijaan, että ihmiset saisivat palautetta vain esihenkilöltään, auttaa luomaan kulttuuria, jossa työ itsessään on oppimista. Tällöin kehittyy koko organisaatio sen lisäksi, että yksilöt kehittyvät. Jo pienesti tapahtuneet edistysaskeleet kannattaa huomioida isosti, mutta myös epäonnistumisia on hyvä tuoda esiin positiivisessa hengessä, jotta niiden käsittely normalisoituu. Tällöin epäonnistumisia ei tarvitse pelätä ja se taas mahdollistaa nopeammat suunnan korjaukset ja rohkeammat ratkaisut tulevaisuudessa. (Martela & Jarenko 2015, 108-112.)

Yhteenkuuluvuuden tunnetta vahvistaessa on hyödyllistä korostaa yksilöiden sijaan kokonaisen tiimien merkitystä. Tiimien osaltakin merkittäviltä osin niiden onnistumisen ratkaisevat keskinäiseen kommunikaatioon liittyvät asiat eikä niinkään se, onko tiimissä huippuyksilöitä ja minkä verran. Tiimeissä ja muissa isommissa kokonaisuuksissa kannattaa tutustua yhdessä sen jäsenten vahvuuksiin ja hyödyntää niitä mahdollisimman laajasti tehtäviä suoritettaessa. Se auttaa myös kokemaan kyvykkyyttä nopeasti. (Martela & Jarenko 2015, 122-127.)

Yhteenkuuluvuuden tunnetta jarruttavat hierarkian määrä ja se, jos emme kohtaa toisiamme työpaikalla kokonaisina ihmisinä. Kannattaa siis purkaa mahdollisimman paljon hierarkiaa ja varsinkin statukseen pohjautuvaa hierarkiaa, jossa ihmisiä arvotetaan statuksen perusteella eriarvoiseen asemaan. Kun kaikki mahdollinen jäykistely puretaan ja ihmiset oppivat tuntemaan toisiaan, luo se mahdollisuudet yhteenkuuluvuuden tunteen kasvulle. (Martela & Jarenko 2015, 124-130.)

Vahva yrityskulttuuri tukee yhteenkuuluvuuden tunnetta. Vahvalla kulttuurilla tarkoitetaan tässä sellaista kulttuuria, jossa on selkeät arvot ja jotka työntekijät ovat voineet omaksua myös omikseen. Vahvassa kulttuurissa arvot näkyvät ja kuuluvat arjessa. Vahvaan kulttuuriin yhdistäisin myös yhteiset sopimukset vuorovaikutuksesta ja siitä, kuinka toisia kohdellaan työpaikalla. Tämä pitää sisällään myös ennalta sovitut toimintatavat konfliktitilanteissa toimimiseen, joita väistämättä ihmisten kesken aika-ajoin tulee. Sisäisesti motivoituneessa organisaatiossa työntekijät pyrkivät selvittämään konfliktitilanteet itsenäisesti sovittujen toimintatapojen mukaisesti. (Martela & Jarenko 2015, 131-135.)

Hyvän tekemisen kokemus syntyy siitä, että ihminen kokee omalla työllään olevan positiivista vaikutusta ympäröivään maailmaan. Työyhteisöissä on kolme kanavaa, joiden kautta tämä kokemus rakentuu ja ne ovat: (Martela & Jarenko 2015, 141-142.)

- 1) **Missio**, joka kuvaa mitä hyvää organisaatio tuottaa toiminnallaan
- 2) **Vaikutus**, jolla tarkoitetaan henkilön panoksen tuottamaa hyötyä kokonaisuudelle
- 3) **Auttaminen**, joka on kokemus siitä, että voin olla avuksi työkavereilleni

Näiden edellisten kolmen kohdan näkyväksi tekeminen auttaa hyvän tekemisen tarpeen kehittymistä. Mission osalta tärkeää on itse mission lisäksi se, kuinka se on syntynyt. Mission luomiseen on hyvä ottaa mukaan mahdollisimman paljon organisaation ihmisiä ja luoda se yhdessä. Vaikutuksen tekemistä näkyväksi voi lisätä jakamalla tarinoita työmme todellisista hyödyistä asiakkaille tai muuten tuomalla loppukäyttäjiä lähemmäksi tekijöitä. Avuksi olemisen kokemusta voidaan lisätä luomalla rakenteita ja käytäntöjä, joilla kiittamisestä ja positiivisen palautteen antamisesta tulee luonnollisempaa ja aktiivisempaa. (Martela & Jarenko 2015, 144-154.)

Yhteenvetona motivaatioilmaston johtamisesta voidaan todeta, että sitä voidaan johtaa. Ainakin siihen voidaan vaikuttaa hyvin moninaisin johtamiseen kuuluvien keinoin. Näitä keinoja voivat tietenkin kaikki hyödyntää kaikkialla ja kaiken aikaa, on vaikea mennä pahasti metsään onnistumalla näissä kokonaisvaltaisesti. Olkaamme kuitenkin armollisia ja realistisia. Johtaminen on vaativaa vuorovaikutukseen perustuvaa työtä ja siinä on mahdotonta onnistua joka tilanteessa, eikä tarvitsekaan. Monesti pyrkimys ja halu auttaa onnistumaan riittävästi, jotta sisäinen motivaatio voisi parantua työpaikalla johtamisen keinoin.

Toisaalta, jos tarkastelemme asiaa tarkemmin, emme voi johtaa kenenkään toisen sisäistä motivaatiota. Emme siis myöskään organisaation motivaatioilmaston siirtymistä kohti sisäistä motivaatiota. Johtajalla on työkaluina oma ihmiskuvansa, uskotko pohjimmiltasi ihmisten olevan hyviä ja luotettavia sekä edellä lueteltuja ja kerrottuja välineitä luoda organisaatioon sellaiset olosuhteet, joissa motivaatioilmastolla on mahdollisuus kehittyä suotuisaan suuntaan. (Martela & Jarenko 2015, 155.)

Motivaatioilmaston kehittyminen kohti sisäistettyä motivaatiota, edellyttää siis oikeiden olosuhteiden luomista. Johtajan tehtävä on tällöin toimia mahdollistajana ja edellytysten luoja tälle kehitykselle. Johtamistavan tulisi perustua valmentavaan johtamistyyliin. (Martela & Jarenko 2015, 115-116; 156.) Valmentava johtamistyyli tarkoittaa arvostavaa suhdetta työntekijää kohtaan ja luottamusta heidän osaamiseensa. Siinä painopiste on enemmän hyvissä kysymyksissä, aidossa kuuntelussa ja itsenäisen päätöksenteon mahdollistamisessa. Johtaja näyttää suuntaa, mutta antaa työntekijöille tilaa valinnoille yhteisen suunnan puitteissa. (Soback 2021, 60-61.)

### 3 Kehittämistyön toteutus

Opinnäytteen tutkimuksellisessa osassa kartoitettiin kahden kehitystyötä tekevän tiimin motivaatioilmaston nykytilaa, tavoitteena tunnistaa mahdollisia eroja ja tekijöitä, joiden kehittämällä voitaisiin parantaa organisaation motivaatioilmastoa. Löydetyt havainnot validoitiin vielä kolmannessa tiimissä. Kehittämisosuudessa tuotettiin konkreettisia kehittämisideoita tiimien jäsenille ja johtajille siitä, millä toimenpiteillä he voivat edistää positiivista motivaatioilmastoa organisaatiossa.



Kuvio 1: Opinnäytetyön prosessi

Tutkimuksen lähestymistapa on yhdistelmä tapaustutkimusta ja toimintatutkimusta. Se sisältää piirteitä näistä molemmista. Tapaustutkimus soveltuu kehittämistyöhön, kun pyrkimyksenä on tuottaa kehittämistoimenpiteitä tai -ideoita organisaatiolle, kuten tässä työssä. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena voi olla yritys tai sen osa, jokin tuote, palvelu tai toiminta. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa, jostakin tässä hetkessä tapahtuvasta ilmiöstä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52.)

Toimintatutkimuksen ominaispiirteenä kehittämistyötä pyritään toteuttamaan osallistavasti ja siten saamaan aikaan muutosta. Tutkimuksen tavoitteena on löytää ratkaisuja käytännön ongelmiin, jotka voivat olla esimerkiksi sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia ongelmia. Toimintatutkimuksessa ongelmat pyritään ratkaisemaan ja samaan aikaan tuottamaan uutta ymmärrystä sekä tietoa tästä ratkaistavasta ilmiöstä. Toimintatutkimuksen edellä mainitut kuvaukset toteutuvat myös tässä tutkimuksessa, kuten myös ne seikat, että tässä työssä, kuten toimintatutkimuksissa yleensäkin, korostuvat tutkijan sekä tutkittavien aktiivinen rooli ja heidän välisensä yhteistyö. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58.)

Tutkimuksen lähtöoletuksena oli, että löydöksistä osa olisi suunnattu organisaatiossa johtavassa asemassa toimiville, mutta jaetun johtamisen mallissa myös tiimeille itselleen löytyisi toimenpiteitä, joilla he voisivat itse johtaa tiimensä arkea siten, että kaikkien sen jäsenten motivaatiotekijät tulisivat paremmin huomioitua. Jaettu johtaminen voidaan määritellä

prosessiksi, jossa useampi tiimin jäsen ottaa johtamisvastuuta kykyihinsä ja tietoihinsa perustuen ja jossa eri rooleissa toimivat henkilöt tukevat toisiaan saavuttaakseen tiimin tai organisaation tavoitteet (Abson E, Norman M, Schofield P. 2024, 170-171).

Koska motivaatioilmasto koostuu organisaation jäsenten subjektiivisista kokemuksista ja motivaatiokin on hyvin yksilötasolla vaihteleva tila, on tässä tutkimuksessa lähestymistavaksi valittu laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen valintaa puoltaa sen ihmisten subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä tarkasteleva luonne (Puusa & Juuti 2020, 59).

Työ on toteutettu tutkimuksellisenä kehittämistyönä, koska sen pääasiallinen tarkoitus on kehittää kohdeorganisaation toimintaa ja skaalautuvan työskentelymallin myötä olla käyttökelpoinen laajemminkin työelämän kehittämisen välineenä. Aineistonkeruussa on hyödynnetty ensin tiimikohtaista sähköistä kyselylomaketta, jossa on ollut numeerisia arviointikysymyksiä. Tämän jälkeen on haluttu mennä numeroiden taakse ja syventää aineistoa ryhmähaastattelun piirteitä omaavalla tiimikohtaisella, tutkijan fasilitoimalla, työpajalla.

Tiimien valintaperusteita ja -prosessia on esitelty jo kohdassa *1.2 kohdeorganisaation kuvaus*. Kaksi ensimmäisellä kierroksella tutkimukseen osallistunutta tiimiä (Tiimi A ja Tiimi B) edustivat eri linjaorganisaatioissa työskenteleviä ja kolmannessa tiimissä (Tiimi C), jossa havaintoja pyrittiin validoimaan, koostui vielä kolmannesta eri linjaorganisaatiosta tulevista henkilöistä. Tutkimukseen osallistuneissa kolmessa tiimissä työskenteli yhteensä 18 henkilöä. Tiimissä A oli viisi (5) jäsentä, tiimissä B seitsemän (7) jäsentä ja tiimissä C kuusi (6) jäsentä.

Tiimit olivat kaikki sopivan kokoisia ollakseen hyvin toimivia tiimejä. Tiimin optimaalinen koko riippuu tiimin tehtävästä, mutta tutkimusten mukaan hyvin toimiva yhteistyö tiimissä onnistuu parhaiten, kun tiimissä on maksimissaan kuusi (6) jäsentä. Hackmanin ja Vidmarin tutkimusten perusteella optimaalinen koko tiimille olisi jopa niinkin pieni, kuin 4,6 jäsentä. (Hackman 2002, 117-120.) Toisen tutkimuksen mukaan optimaalinen tiimin koko ketterää ohjelmistokehittämistä tekevässä tiimissä olisi kuudesta kahdeksaan henkilöä (Olivares, R., Noel, R., Guzmán, S.M., Miranda, D. & Munoz, R. 2024, 2).

Tiimin A jäsenet toimivat kaikki varallisuudenhoidon liiketoiminta-alueen omassa linjaorganisaatiossa ja ovat liiketoiminnan asiantuntijoita. Tiimin B jäsenet tulevat kaikki linjaorganisaatiosta, johon kuuluu sovelluskehittämisen asiantuntijoita ja tiimin C jäsenet linjaorganisaatiosta, johon kuuluu markkinoinnin ja viestinnän asiantuntijoita.

Tässä luvussa tavoitteena on kuvata niitä menetelmiä, joita opinnäytteessä on käytetty ja an-tamaan niiden käytölle perusteluja.

### 3.1 Kysely

Tutkimus aloitettiin toteuttamalla valikoitujen tiimien jäsenille kysely. Kysely lähetettiin tiimille A, jonka jäsenet kuuluvat linjaorganisaatioon X, sekä tiimille B, jonka jäsenet kuuluvat linjaorganisaatioon Y.

Kysely valikoitui lähtötilanteen kartoittamisen työvälineeksi, koska se on nopea toteuttaa ja sen avulla voidaan selvittää suurelta määrältä ihmisiä nopeasti moniakkin asioita. Kyselyn heikkoutena voidaan pitää sen tarjoamien tuloksien pinnallisuutta, jonka vuoksi sitä on tässä laadullisessa tutkimuksessa käytetty ainoastaan apuna selvittämään, mitä asioita missäkin tutkitavassa tiimissä kannattaa lähteä tarkemmin huomioimaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121.)

Kysely toteutettiin käyttämällä Microsoft Forms -kyselytyökalua ja se lähetettiin jokaiselle tiimille. Vastaukset tilastoitiin anonymieina ja vastaajan ainoana yksilöintitietona käytettiin tietoa tiimistä, johon hän kuuluu. Vastausmääriä seurattiin ja tiimiläisiä kannustettiin ja muistutettiin kyselyyn vastaamisesta siihen saakka, kunnes tiimistä oli tullut yhtä monta vastausta, kuin tiimissä oli jäseniä. Vastajamäärät kyselyyn olivat siis tiimin A osalta viisi vastaajaa ja tiimin B osalta seitsemän vastaajaa.

Kyselyn pohjana hyödynnettiin Jarmo Liukkonen (2017, 239-241) luomaa *työpaikan motivaatioilmasto -testiä*, jonka joitain kysymyksiä oli muokattu vastaamaan kohdeorganisaation kieltä ja vastausvaihtoehdot oli muutettu numeerisista arvioista sanallisiksi arvioiksi. Testi sisältää 16 kysymystä, joista neljä liittyy autonomian, neljä yhteenkuuluvuuden, neljä pätevyyden ja neljä merkityksellisyyden kokemusten arviointiin. Arviointiasteikko oli viisiportainen täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä -asteikolla. (Liukkonen 2017, 53.)

Kyselyn vastaukset pisteytetään ja arvioidaan tulkinta-avaimen kautta. Lopputuloksena saadaan motivaatioilmaston tilaa kuvaavat arvot kaikilta itseohjautuvuusteorian mukaisten psykologisten tarpeiden osalta. Kyselyssä tiimikohtaiset arvot on laskettu keskiarvoina tiimin jokaisen vastaaja vastausten perusteella. Jokainen osa-alue saa kyselyssä arvon väliltä 4-20. Arvot 4-9 kuvaavat alhaista kokemusta, arvot 10-15 keskinkertaista kokemusta ja arvot 16-20 kuvaavat suurta kokemusta kyseisen osa-alueen osalta. Kysymykset ja tulkintaohje ovat työn liitteenä (Liite 1).

Kun kaikki tiimien A ja B jäsenet olivat vastanneet kyselyyn, siirrettiin kyselyn tulokset Formista Exceliin käsiteltäväksi. Excelissä sanalliset vastaukset muunnettiin numeerisiksi, korvaamalla vastaukset seuraavasti:

Vastaus	Muunnettu numeerinen arvo
Täysin samaa mieltä	5
Samaa mieltä	4
Ei samaa, eikä eri mieltä	3
Eri mieltä	2
Täysin eri mieltä	1

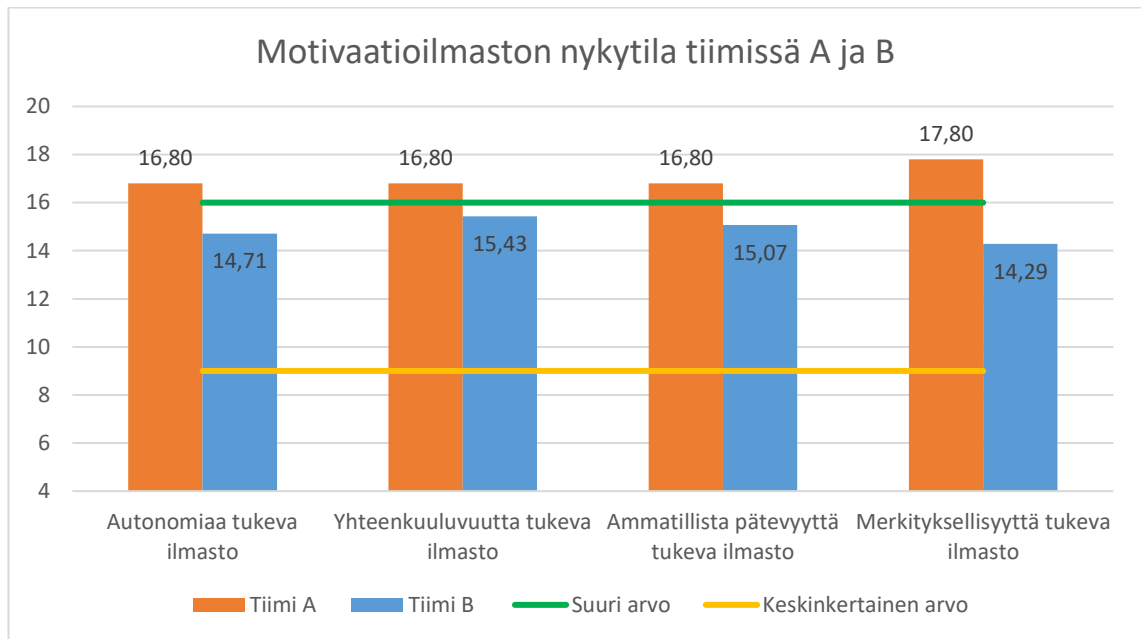
Taulukko 1: Kyselyn vastausvaihtoehtojen muuntaminen numeraaliseksi

Tämän jälkeen kunkin tiimin vastaukset kopioitiin omalle välilehdelle ja kunkin kysymyksen kohdalta laskettiin tiimin keskiarvo. Keskiarvojen perusteella muodostettiin tiimille motivaatioilmaston eri osa-alueita kuvaavat arvot. Näiden lisäksi luotiin kysymyskohtaisten vastausten hajontaa kuvaava taulukko. Kaikista näistä muodostettiin myös kuvaajat tulosten visualisointiseksi, jotta tulosten tulkinta ja vertailu olisi helpompaa.

### 3.2 Kyselyn tuloksien analysointi

Kyselyn tulosten perusteella tiimissä A, jonka jäsenet kuuluvat linjaorganisaatioon X, motivaatioilmasto on hyvin vahvalla pohjalla. Tiimissä kokonaisuutena kaikki motivaatioilmaston osa-alueet ovat saaneet suuret arvot.

Vastaavasti tiimissä B, jonka jäsenet kuuluvat linjaorganisaatioon Y, motivaatioilmaston voidaan katsoa olevan kokonaisuutena hyvällä tasolla, joskin mikään neljän pääkategorian arvoista ei ylitä suurta kokemusta kuvaavaa tasoa.

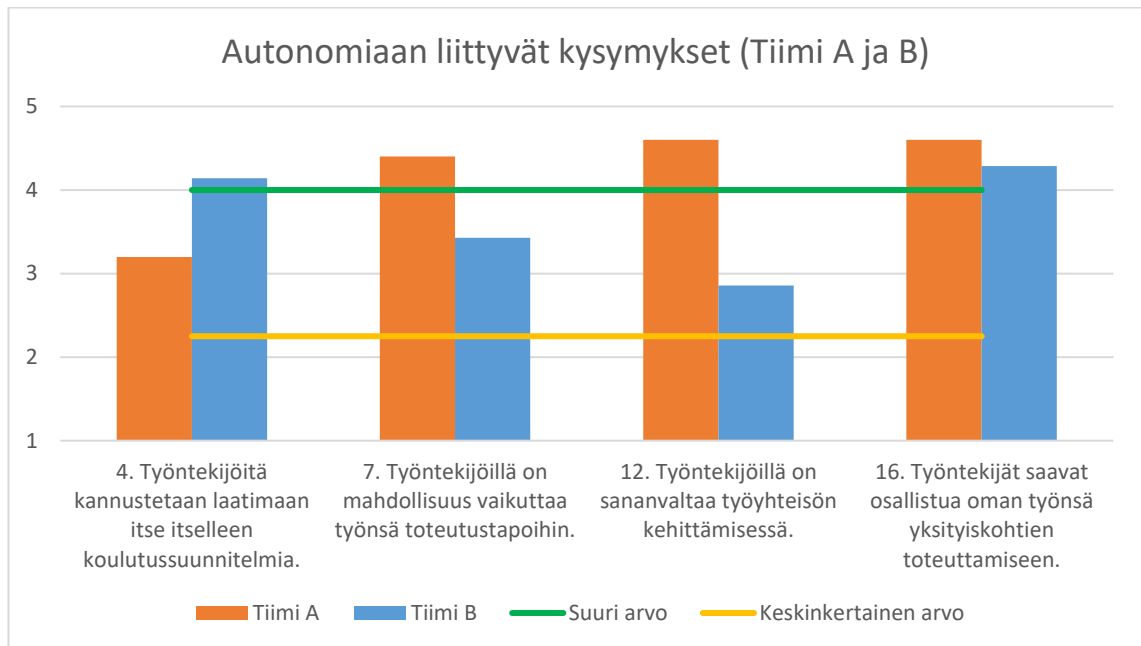


Kuvio 2: Motivaatioilmaston nykytila tiimeissä A ja B

Tiimien jäsenten kokemuksen eroavaisuuksia on vielä vaikea arvioida. Kuvaajasta voidaan huomata, että jokainen osa-alue on saanut tiimeissä B selkeästi pienemmän arvon ja erityisen voimakas ero kokemuksissa on työn merkityksellisyyteen liittyvissä kysymyksissä. Seuraavaksi suurin ero on autonomiaa tukevassa ilmastossa.

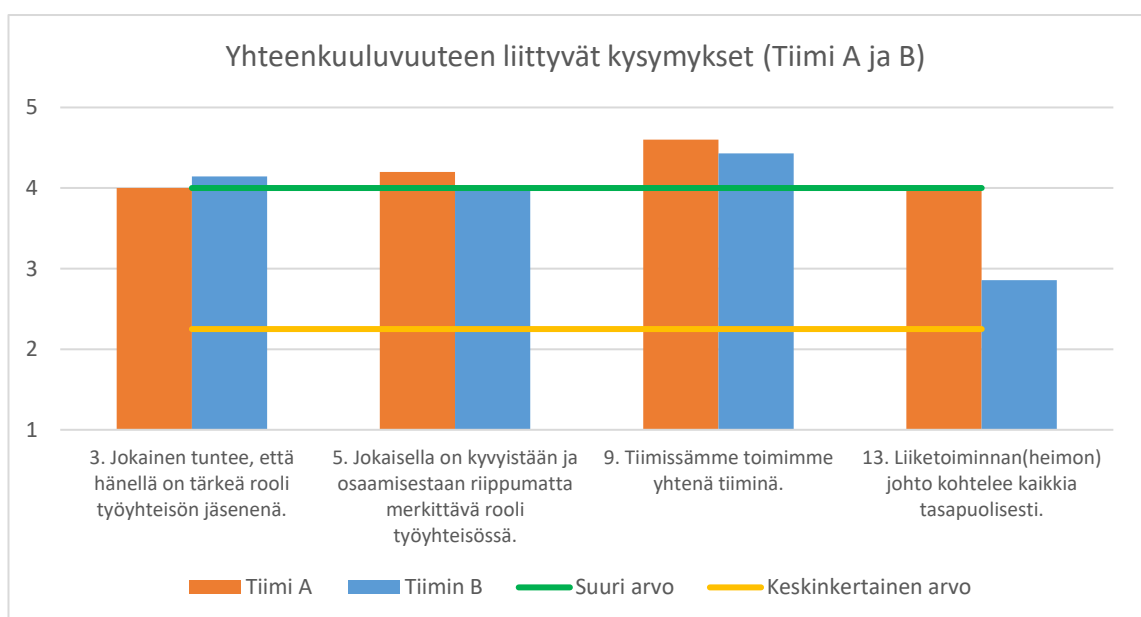
Mielenkiintoisia ja tutkimuksen jatkon kannalta hyödyllisiä eroavaisuuksia voidaan huomata, kun kyselyn tuloksia tarkastellaan osa-alueittain ja kysymyksittäin. Autonomiaa tukevan ilmaston osalta voidaan huomata, että tiimeissä A koetaan tiimiä B vähemmän kannustusta oman osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen, mikä on yrityksen toimintamallissa linjaorganisaation vastuulla. Tiimeissä B taas vastaavasti koetaan vaikutusmahdollisuudet työn toteutustapoihin ja organisaation toimintatapojen kehittämiseen selvästi alhaisemmiksi, kuin tiimeissä A.

Tämän osa-alueen osalta tutkimuksen seuraavassa vaiheessa kysymykset liittyvät näihin kolmeen kysymykseen, eli oman osaamisen kehittämisen kannustamiseen sekä toisaalta sen selvittämiseen, mistä johtuvat voimakkaat erot vaikutusmahdollisuuksien kokemuksissa näissä tiimeissä.



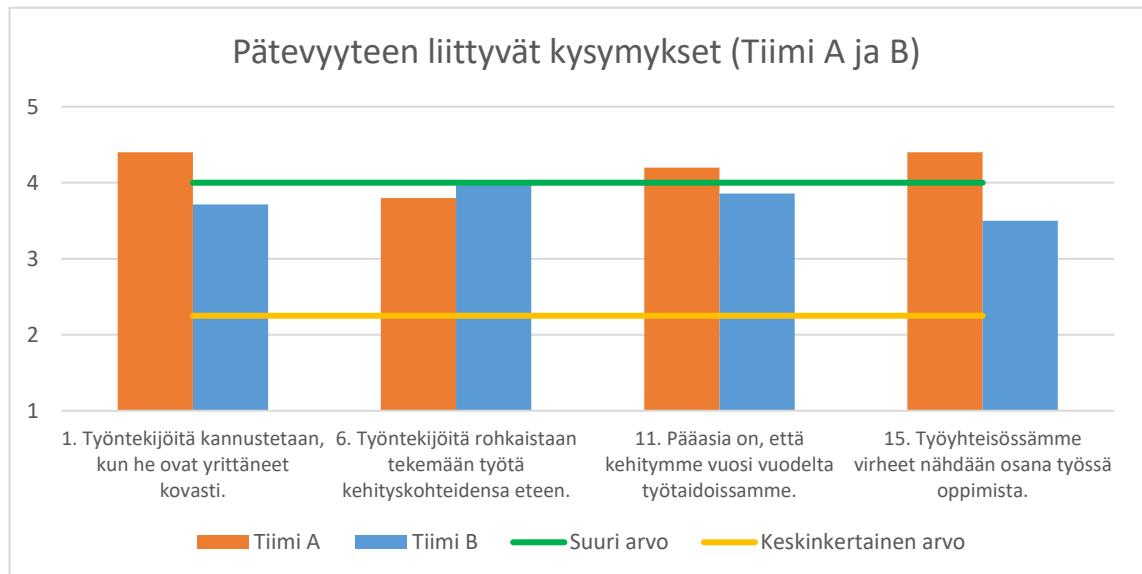
Kuvio 3: Autonomiaan liittyvien kysymysten tulokset tiimeissä A ja B

Yhteenkuuluvuuden tunnetta tukevan ilmaston osalta huomattavaa on, että tulokset ovat molemmassa vertailtavissa tiimeissä hyvin samansuuntaiset. Erot tämän osa-alueen kokonaistuloksissa selittyvät siis käytännössä vain yhden kysymyksen osalta. Kysyttäessä kokemusta siitä, kohtelee ko toiminnallisen liiketoimintaheimon johto kaikkia toiminnallisen organisaation jäseniä tasapuolisesti, vastaukset eroavat selvästi näiden tutkittavien tiimien välillä. Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa kiinnostaa siis erityisesti tiimien jäsenten ajatukset ja odotukset siitä, mitkä tekijät vaikuttavat kokemukseen tasapuolisesta kohtelusta.



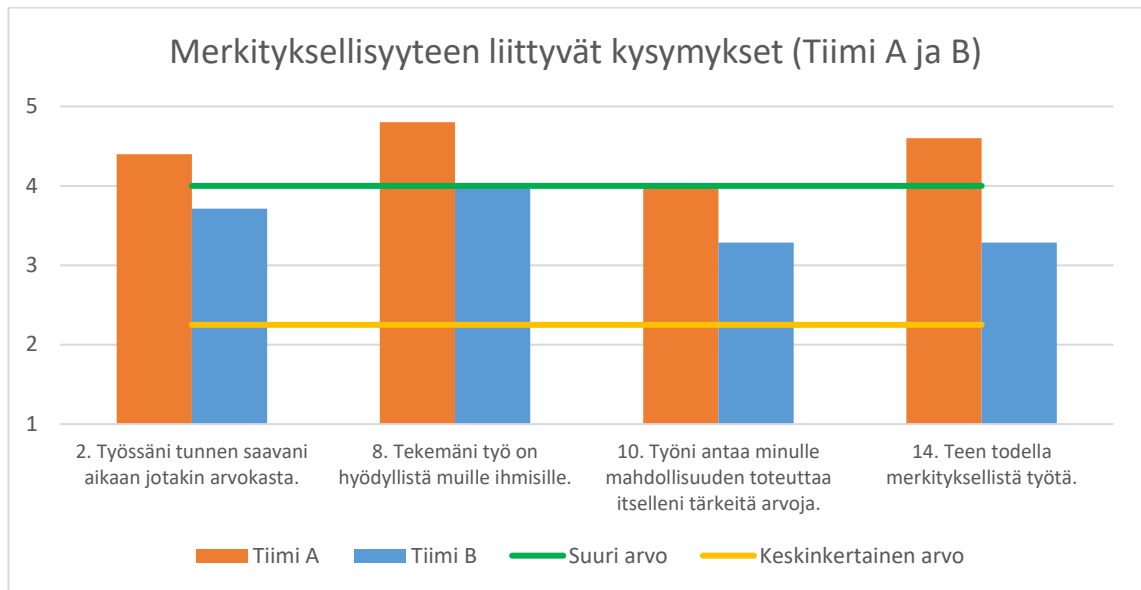
Kuvio 4: Yhteenkuuluvuuden kokemukseen liittyvien kysymysten tulokset tiimeissä A ja B

Ammatillisen pätevyyden kokemiseen liittyvässä osa-alueessa selvimmät erot syntyivät kokemuksissa, että työntekijöitä kannustetaan, kun he ovat yrittäneet kovasti sekä sen kokemuksen osalta, nähdäänkö virheet työyhteisössä osa oppimista. Näissä molemmissa kysymyksissä tiimissä A olivat vahvemmat kokemukset tämän suuntaisesta toiminnasta. Tämän osa-alueen osalta seuraavassa vaiheessa kysymykset liittyvät näihin kahteen asiaan. Toisaalta siihen, mitkä seikat tiimissä A koetaan tukevan tätä kokemusta ja tiimissä B siihen, mitä tiimissä koetaan tarvittavan, jotta nämä osa-alueet voisivat kehittyä oikeaan suuntaan.



Kuvio 5: Ammatillisen pätevyyden kokemukseen liittyvät kysymykset tiimeissä A ja B

Viimeisenä osa-alueena vertaillaan työn merkityksellisyyteen liittyvän ilmaston kokemuksia. Kuten kokonaisuutta kuvaavasta kuvaajasta (kuvio 2) voidaan huomata, on työn merkityksellisyyden kokemus tiimissä A hyvin vahvaa. Tätä osa-alueetta tarkemmin kuvaavasta kuviosta voimme huomata merkittävät erot tutkittavien tiimien välillä. Tiimissä B suuren arvon saa kokemus siitä, että omalla työllä voidaan olla avuksi toisille ihmisille. Sekin arvo jää toki huomattavasti tiimin A vastausten arvosta. Tiimissä B koetaan työn merkityksellisyys kokonaisuudessaan heikommaksi, kuin tiimissä A ja tätä on hyödyllistä selvittää tutkimuksen seuraavassa vaiheessa. Kiinnostavaa on selvittää lisää, mitkä tekijät tiimissä B auttaisivat tuomaan tiimiläisten omia arvoja näkyväksi työssä sekä miten merkityksellisyyden kokemusta voidaan kasvattaa. Tähän voi olla vaikea saada yleistettäviä vastauksia tiimistä A.



Kuvio 6: Merkityksellisyyden kokemukseen liittyvien kysymysten tulokset tiimeissä A ja B

Tehdyn alkukartoituskyselyn perusteella tutkimuksen seuraavaan vaiheeseen valikoitui jatko-tutkimuksiin seuraavia kysymyksiä:

- Mitkä tekijät tukevat/heikentävät kokemusta oman osaamisen kehittämisen kannustavuudesta?
- Mitkä tekijät tukevat/heikentävät kokemusta, että työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia a) oman työn toimintatapojen ja b) koko työyhteisön toiminnan kehittämisessä?
- Mitkä tekijät tukevat/heikentävät kokemusta, että liiketoiminnan johto kohtelee kaikkia toiminnallisen organisaation jäseniä tasapuolisesti?
- Mitkä tekijät tukevat/heikentävät kokemusta, että työntekijöitä kannustetaan yrittämisen perusteella ja virheet nähdään osana oppimisprosessia?
- Mitkä tekijät tukevat/heikentävät kokemusta työn merkityksellisyydestä ja omien arvojen toteutumiseen työssä?

### 3.3 Työpajat tiimeissä

Tutkimuksen tässä vaiheessa hyödynnettiin ryhmähaastattelun piirteitä omaavaa työpajatyökentelyä, jossa tiimille A ja tiimille B pidettiin omat tunnin mittaiset työpajat. Ryhmähaastattelussa osallistujia on monta osallistujaa samaan aikaan ja tavoitteena on saada aikaan yhteinen keskustelu tutkijan valitsemasta aiheesta tai siihen liittyvistä teemoista. Ryhmähaastattelussa voidaan kiinnittää huomiota siihen mikä kaikille osallistujille on yhteistä osana tätä ryhmää ja toisaalta selvittää tutkittavien yhteinen kanta johonkin asiaan. (Puusa & Juuti 2020, 115.)

Ryhmähaastattelun aikana tutkijan on mahdollista kohdentaa huomio samaan aikaan kaikkiin haastatteluun osallistuviin, mutta toisaalta tarpeen mukaan kohdentaa kysymyksensä myös yksittäiselle haastateltavalle. Tämä tekee ryhmähaastattelusta hyvin joustavan menetelmän. (Puusa & Juuti 2020, 116.) Näiden seikkojen vuoksi tämä menetelmä on valikoitunut tutkimuksen tässä vaiheessa syventämään aiemman kyselyn tuottamaa tietoa.

Ryhmähaastattelut toteutettiin käytännössä työpajoina, joissa osallistujat fasilitoidusti ensin itsenäisesti ja sitten pienryhmissä pystyivät tuottamaan sisältöä ryhmälle esitettyihin kysymyksiin. Työpajamainen työskentely valikoitui menetelmäksi tässä vaiheessa sen vuoksi, että työn tarkoituksena oli myös tuottaa työskentelymenetelmä, jota kuka vaan yrityksessä pystyisi hyödyntämään omassa organisaation osassaan. Työpaja työskentelymenetelmänä on yrityksessä lähtökohtaisesti tuttu ja epäformaalimman luonteensa vuoksi pidin sitä helposti lähestyttävänä menetelmänä. Tässä työssä on haluttu pilotoida työskentelymenetelmät.

Työpajat toteutettiin virtuaalisesti Microsoft Teams -kokouksina ja sisältöä tuotettiin Mural -työkaluun luodulle valkotaululle. Tiimin A työpajassa osallistujia oli viidestä tiimin jäsenestä neljä ja tiimin B työpajassa osallistujia oli kaikki seitsemän tiimin jäsentä. Työpajan aluksi fasilitaattorina toiminut tutkija esitteli motivaatioilmaston käsitteen, opinnäytteen teoreettisena viitekehyksenä toimivan itseohjautuvuusteorian neljä psykologista perustarvetta sisäisen motivaation takana sekä ennakkokyselyn tulokset kyseisen tiimin osalta. Tämän jälkeen käytiin yhdessä läpi kysymykset, joihin tässä työpajassa haluttaisiin kerätä tarkemmin tietoa.

Seuraavaksi jokaista osallistujaa pyydettiin hetken aikaa miettimään omia vastauksiaan kysymyksiin. Tämän jälkeen ryhmän jäsenet jaettiin pareihin ja he pääsivät kirjaamaan jokaiseen kysymykseen näkemyksensä parikeskustelun perusteella. Mukana oli ennalta määriteltyjen kysymysten lisäksi niin sanottu vapaakenttä, johon osallistujat pystyivät kirjaamaan muita ajatuksiaan tekijöistä, joiden lisääminen tai vähentäminen organisaatiossa auttaisi parantamaan koettua motivaatioilmastoa. Jokaisesta kysymyksestä oli työstettävään pohjaan luotu näkökulmat ”kokemusta tukevat asiat” ja ”kokemusta heikentävät asiat”. Näiden lisäksi oli jätetty myös mahdollisuus esittää konkreettinen kehittämisidea kysymykseen liittyen, mikäli osallistujilla sellaisia heräisi jo työpajan aikana. Työpajan pääasiallinen tavoite oli kuitenkin kerätä aiemman kyselyn tuloksia syventäviä näkemyksiä osallistujilta.

Työpajan lopuksi käytiin yhdessä vielä läpi pienryhmien tuottama sisältö kysymyksiin ja keskusteltiin niistä. Tässä vaiheessa haastatteliija tai muut ryhmän jäsenet pystyivät esittämään vielä tarkentavia kysymyksiä. Aivan viimeiseksi työpajan päätteeksi tutkija/fasilitaattori kävi läpi, kuinka työ jatkuu seuraavaksi. Kaikkien työpajojen jälkeen työpajojen sisällöt analysoidaan ja havaintojen perusteella organisaatiolle annetaan toimenpidesuosituksia. Tulokset käydään läpi koko organisaation tasolla, mutta myös tiimien tasolla, jotta tiimikohtaisista toimenpidesuosituksista voidaan keskustella ja niiden toteuttamisesta voidaan sopia.

### 3.4 Työpajoissa tuotetun aineiston analysointi

Analyysivaiheessa on tavoitteena muodostaa tutkimuksessa kerätystä laadullisesta aineistosta kokonaisuus, jonka avulla voidaan tehdä tulkintaa tutkittavana olevasta ilmiöstä. Hyvä analyysi mahdollistaa myös tulkinnoille hyvät perusteet. (Puusa & Juuti 2020, 148.) Tyypillisiä analyysin vaiheita ovat aineiston lukeminen useaan kertaan, aineiston luokittelu ja yhteyksien löytäminen käytettyyn teoriaan. Seuraavaksi tehdään tulkintaa, joka koitetaan kytkeä jälleen teorioihin, joita tutkimuksessa on käytetty. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 110.)

Molempien työpajojen jälkeen perehdyin kerättyyn aineistoon, joka oli dokumentoituna työpajoissa käytetyille pohjille Mural-työkalussa. Tämän aineiston lisäksi tein työpajan aikana joitain tarkentavia kysymyksiä, joiden vastauksia pyysin täsmentämään Muralin pohjalle ja kirjasin myös ylös omaan muistivihkooni. Muistivihkooni kirjasin myös aiheeseen liittyviä kommentteja yleisestä keskustelusta työpajan aikana. Perehdyin Muralissa olevan aineiston lisäksi myös tarkasti omiin muistiinpanoihini.

Aineistoa analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Siinä aineistoa ensin pyritään pelkistämään, sen jälkeen ryhmittelemään ja lopuksi aineistosta luodaan teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Työpajoissa kerättyä aineistoa pyrittiin pelkistämään karimmalla tutkimukselle epäolennaiselta vaikuttavat sisällöt pois. Aineistosta pyrittiin löytämään ilmaisuja, jotka voisivat liittyä toisiinsa. Seuraavaksi aineistoa ryhmiteltiin isompiin teemoihin, jotka jo liittyivät motivaatioilmaston osa-alueisiin. Seuraavaksi havaintoja vertailtiin tiimien kesken ja niistä pyrittiin tekemään tutkimuskysymyksiin nojaavaa tulkintaa.

#### 3.4.1 Tiimin A työpaja-aineiston analyysi

Tiimin A, jossa motivaatioilmaston eri osa-alueet olivat saaneet kaikki korkeita arvoja, tuottamat sisällöt työpajassa käytetyllä pohjalla painoutuivat lähes kaikkien kysymysten kohdalla ”kokemusta tukevien asioiden” sarakkeeseen, mikä oli odotettavaa. ”Kokemusta heikentäviä asioita” sarakkeeseen kertyi useimpia asioita ainoastaan näkökulman ”Työntekijöitä kannustetaan laatimaan itselleen kehityssuunnitelmia” kohdalla, joka oli aiemmassa kyselyssä saanut tiimin A osalta heikoimmat arvot.

Luettuani useita kertoja läpi tiimin A jäsenten tuottamaa aineistoa Muralissa sekä omissa muistiinpanoissani, pystyin teemoittelemaan aineistoa viiteen toisiinsa liittyvään kategoriaan. Seuraavassa taulukossa on esitettyinä nämä kategoriat ja niihin liittyviä näkökulmia tiimin osalta.

Kategoria	Tiimissä esiin nousseet näkökulmat
<b>Tavoitteellinen osaamisen kehittäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamisen kehittämiseksi ei ole sovittuja toimintatapoja tai prosessia</li> <li>• Ei ole selkeää, kuka olisi osaamisen kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä oikea keskustelukumppani</li> <li>• Ei välttämättä tiedetä mitä osaamista tulisi kehittää</li> <li>• Suuri työmäärä/kiire ei mahdollista aikaa osaamisen kehittämiselle</li> <li>• Osaamisen kehittäminen työn tekijän omalla vastuulla</li> </ul>
<b>Läheinen suhde liiketoiminnan johtoon sekä omiin tiimikavereihin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaikkiin luotetaan</li> <li>• Ihmisiin suhtaudutaan yksilöinä</li> <li>• Työskentelypaikan valinnan vapaus, joustavat etätyömahdollisuudet</li> <li>• Tasapuolinen kohtelu on oletusarvo, jota mitään tapahtumat eivät ole haastaneet</li> </ul>
<b>Tiimin sisällä kannustava ilmapiiri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimin sisällä huomioidaan pienetkin onnistumiset</li> <li>• Palautetta ja kiitosta annetaan tiimikaverille aktiivisesti</li> <li>• Virheistä puhutaan avoimesti ja niihin suhtaudutaan inhimillisesti</li> <li>• Hyvä ilmapiiri mahdollistaa sen, ettei virheitä tarvitse pelätä</li> <li>• Välillä palaute tai kiitos saattaa unohtua työmäärästä/kiireestä johtuen</li> </ul>
<b>Keskustelu yhteisestä suunnasta ja työn merkityksellisyydestä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimissä keskustellaan paljon työn merkityksellisyydestä</li> <li>• OP:n uusi brändivision koetaan tuovan tiimin työlle merkitystä</li> <li>• Työn tulokset ovat konkreettisesti nähtävissä ja niillä yhteiskunnallista vaikuttavuutta</li> <li>• Tiimin työn yhteys oman henkilökunnan onnistumiseen ja asiakkaiden elämään koetaan selkeäksi</li> <li>• Tiimiläisten toiminta ja puheet kohtaavat</li> </ul>

Taulukko 2: Tiimin A työpaja-aineiston analyysi

Tiimissä A analyysin ja työpajassa tehtyjen havaintojen perusteella on vahva merkityksellisyyden tunne, jota tukee tiimin tekemän työn selkeä linkki oman organisaation tavoitteisiin, mutta myös koko OP Ryhmän visioon. Tiimissä vallitsee aktiivinen vuoropuhelu ja jäsenet luottavat toisiinsa, mitä varmasti tukevat erilaiset keskustelut yhteisistä arvoista ja aktiivinen toisien kannustaminen ja tukeminen. Toisaalta oman osaamisen kehittämisen osalta ei tunnistettu selkeitä prosesseja tai toimintatapoja, saati tavoitteita osaamisen kasvattamisen suhteen. Keskustelua herätti se, miltä taholta tukea tämän kaltaisiin keskusteluihin tulisi saada.

#### 3.4.2 Tiimin B työpaja-aineiston analyysi

Tiimin B motivaatioilmaston osa-alueet eivät yksikään nousseet suurien arvojen luokkaan kyselyssä, mutta olivat kuitenkin kaikki hyvällä tasolla. Tämän tiimin tuottamat sisällöt työpajassa painottuivat lähes kaikkien kysymysten kohdalla ”kokemusta heikentävien asioiden” sarakkeeseen. Tämä oli tutkimuksen näkökulmasta tietenkin mielenkiintoista ja hypoteesin mukaista. Tutkimuksessa oli tarkoitus löytää selittäviä tekijöitä aiemmin henkilöstötutkimuksissa havaituille ilmiöille ja siihen tarjoutui nyt loistava tilaisuus.

”Kokemusta tukevia asioita” sarakkeeseen kertyi useimpia asioita ainoastaan näkökulman ”Työntekijöitä kannustetaan laatimaan itselleen kehityssuunnitelmia” kohdalla, joka taas oli tiimin A kohdalla kaikkein heikoimmaksi arvioitu osa-alue tutkimuksessa. Tutkijalle jälleen loistava mahdollisuus.

Myös tiimin B osalta minulla oli aineistona tiimin työpajassa tuottamaa sisältöä Mural-työkälussa, sekä omat muistiinpanoni. Näihin perehdyin samaan tapaan kuin tiimin A tapauksessa; lukemalla läpi aineistoa useaan kertaan ja pyrkimällä löytämään aineistosta yhdistäviä teemoja. Tiimin B aineistosta oli tunnistettavissa seuraavanlaisia kategorioita:

Kategoria	Tiimissä esiin nousseet näkökulmat
<b>Tavoiteasetanta ja tavoitehierarkia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorisoitujen asioiden merkitystä ei ole avattu riittävästi</li> <li>• Tiimin tekemän työn liittyminen isompiin tavoitteisiin ei aina ole selvää</li> <li>• Tiimissä ei ole hyvää näkyvyyttä pidemmälle tulevaisuuteen (strateginen ulottuvuus)</li> </ul>
<b>Suhde liiketoiminnan johtoon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liiketoiminnan ja kehittämisen ihmiset eivät ymmärrä riittävästi toisiaan</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liiketoiminnan johdon ja tiimin välillä ei ole aktiivista keskusteluyhteyttä</li> <li>• Liiketoiminnan johto ei ole aktiivinen organisaation tai tiimin demoissa</li> <li>• Johtajat koetaan mukaviksi ihmisiksi, mutta heiltä kaivattaisiin aktiivisempaa vuorovaikutusta tiimin kanssa</li> </ul>
<b>Osaamisen kehittäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sparrauskeskustelut osaamisen teemalla koetaan hyödyllisiksi</li> <li>• Osaamisen kehittämiseen saa käyttää työaika</li> <li>• Toisaalta suunnitelmallisuutta osaamisen kehittämisessä haastaa heikko näkyvä tulevaisuuteen (strateginen ulottuvuus)</li> </ul>
<b>Yrittämisen ja kehittymisen huomiointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koetaan, että vain onnistumiset huomioidaan</li> <li>• Välttämättä onnistumisistakaan ei saa aina kiitosta</li> <li>• Tulostittarit todella kovia ja kokemus, että ei aina mitata oikeita asioita</li> </ul>
<b>Merkityksellisyuden lisääminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimin työllä suoraa vaikutusta isoon asiakaskuntaan</li> <li>• Asiakashyötyjä voisi tuoda useamminkin esiin, jotta merkityksellisyys kasvaisi</li> <li>• Selkeämpi tulevaisuuden kuva (strategia) voisi kasvattaa työn merkityksellisyyttä</li> </ul>

Taulukko 3: Tiimin B työpaja-aineiston analyysi

Tiimissä B koettiin selkeästi osaamisen kehittäminen suunnitelmalliseksi ja tavoitteelliseksi osaksi omaa työtä. Yrityksessä käytössä olevan 70:20:10 -toimintatavan mukaan, työntekijät ovat allokoineet työaikaansa myös oman osaamisen kehittämiseen. 70:20:10 -malli ei ole ajankäytön malli OP Ryhmässä, mutta sen on tarkoitus ohjata tiimejä huolehtimaan, että normaalin asiakasarvoa tuottavan työn lisäksi on työaika käytettävä oman tiimin toiminnan kehittämiseen, mutta myös jokaisen yksilön oman osaamisen kehittämiseen.

Tiimissä B oli havaittavissa, että suhde liiketoiminnan johtoon ja riittävän yhteisen ymmärryksen puuttuminen vaikuttaa moniin asioihin. Oman päivittäisen työn arvoa ja suhdetta organisaation strategiaan ei aina ymmärretä täysin. Tällä on selkeä linkki tiimin motivaatioilmaston nykytilaan.

### 3.5 Tutkimusaineiston tulkinta

Kyselytutkimuksen ja työpajoissa kerätyn tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että motivaatioilmaston eroja selittävät toisaalta tiimin sisällä muovautunut kulttuuri, mutta myös johtamisella on oma osuutensa tiimien tuloksissa. Tiimillä A on tämän liiketoiminta-alueen asiantuntijoina selkeä käsitys oman työnsä arvosta niin asiakkaille kuin liiketoiminnallekin. Sen jäsenten suhde liiketoiminnan johtoon tuntuu olevan hyvin läheinen ja tiimissä ei välttämättä koeta edes tarvetta johdon ohjaukselle tiimin työtä kohtaan.

Tiimissä B jäsenet tulevat toisesta linjaorganisaatiosta ja ovat sovelluskehittämisen asiantuntijoita. Heille työn tuottamat asiakas- ja liiketoimintahyödyt sekä strateginen suunta ovat selkeästi vähemmän itsestään selviä. Samaan aikaan aktiivista ja hyvää keskusteluyhteyttä johdon suuntaan ei koeta olevan ja tiimissä kaivattaisiinkin enemmän johdon kiinnostumista tiimin tuotoksista ja keskustelua tavoitteiden merkityksestä. Myös tavoiteasetannan laadun parantamisella voidaan saada tavoitteet kuvaamaan selkeämmin niiden asiakkaille tai liiketoiminnalle tuottamaa arvoa, mikä osaltaan voisi tukea merkityksellisyyden tunteen kasvua tiimissä.

Tiimissä B oman osaamisen kehittäminen koettiin olennaisena osana omaa työtä, kun taas tiimin A jäsenet eivät olleet lainkaan varmoja edes siitä, kenen kanssa tällaisia oman osaamisen kehittämisen keskusteluja olisi hyvä käydä tai mihin suuntaan omaa osaamista kannattaisi kehittää. Strategia ei itsessään ole ainakaan tarjonnut työntekijöille suuntaa miettiä itsenäisesti osaamisen kehittämisen tarpeita, joten näitä tarpeita olisi organisaatiossa hyvä konkretisoida esimerkiksi strategisten kyvykkyyksien kautta, pohtimalla mitä osaamista tietyn strategisen kyvykkyyden vahvistaminen organisaatiossa vaatisi tulevaisuudessa lisää. Tätä voitaisiin kommunikoida työntekijöille ja tukea heitä suunnittelemaan oman osaamisen kasvattamista osana organisaatiota.

Tiimin A ja B välillä tuntui vallitsevan hyvin erilainen keskustelukulttuuri. Tiimissä A koettiin, että palaute ja kannustus oman tiimin sisällä tukee hyvin motivaatiota ja sen kehittymistä. Palautetta nimenomaan kaivattiin muilta tiimin jäseniltä. Taas tiimin B sisällä huomiota mielestäni kaivattiin enemmän johdon suunnalta ja tiimissä voisi olla hyvä miettiä tapoja, kuinka tiimin sisällä voitaisiin kannustaa ja antaa palautetta toisille ihan arjen pienistä onnistumisista tai kehityskohteista osana, vaikka tiimin normaaleja seremonioita.

### 3.6 Tutkimustulosten validointi

Kun johtopäätökset tiimien A ja B välillä vallitsevista motivaatioilmaston eroista oli tehty, pyrittiin tutkimustuloksia validoimaan vielä kolmannessa tiimissä. Tiimissä C työskentelevät

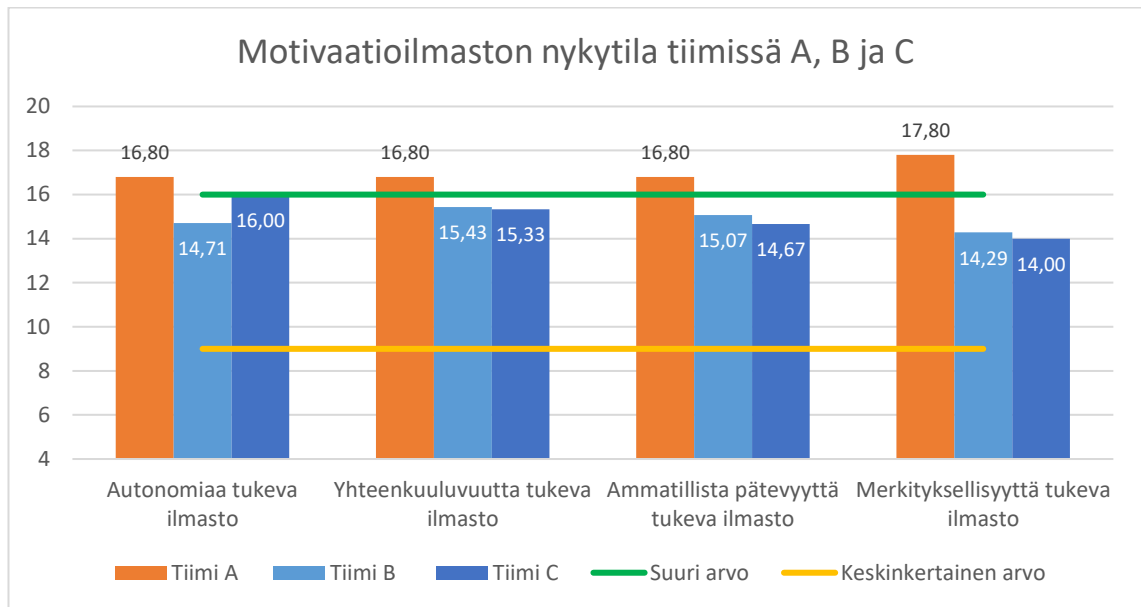
henkilöt tekevät sisällöllisesti erilaista työtä kuin tiimeissä A ja B työskentelevät. He ovat kuitenkin kehittämistyötä tekeviä ja asiantuntijarooleissa toimivia. Tärkeimpänä tutkimuksen kannalta, tiimin jäsenet tulevat eri linjaorganisaatiosta, linjaorganisaatiosta Z, kuin tiimissä A ja tiimissä B toimivat.

Tämän vaiheen tavoitteena oli pyrkiä todentamaan ovatko edellisessä vaiheessa tehdyt havainnot toisteisia myös muiden eri linjaorganisaatiosta tulevien työntekijöiden keskuudessa tämän toiminnallisen organisaation kontekstissa. Eli toteutuvatko samat tarpeet tiimien B ja C osalta. Jos näiden molempien tiimien osalta voitaisiin todeta samojen tarpeiden toistuvan, voitaisiin antaa yksiselitteisempiä ja varmempia toimintasuosituksia liiketoimintaheimon johdolle johtamisen kehittämiseksi siten, että organisaation motivaatioilmastoa voitaisiin siirtää kohti sisäisen motivaation kokemista.

### 3.7 Tiimin C kyselytutkimuksen tulokset

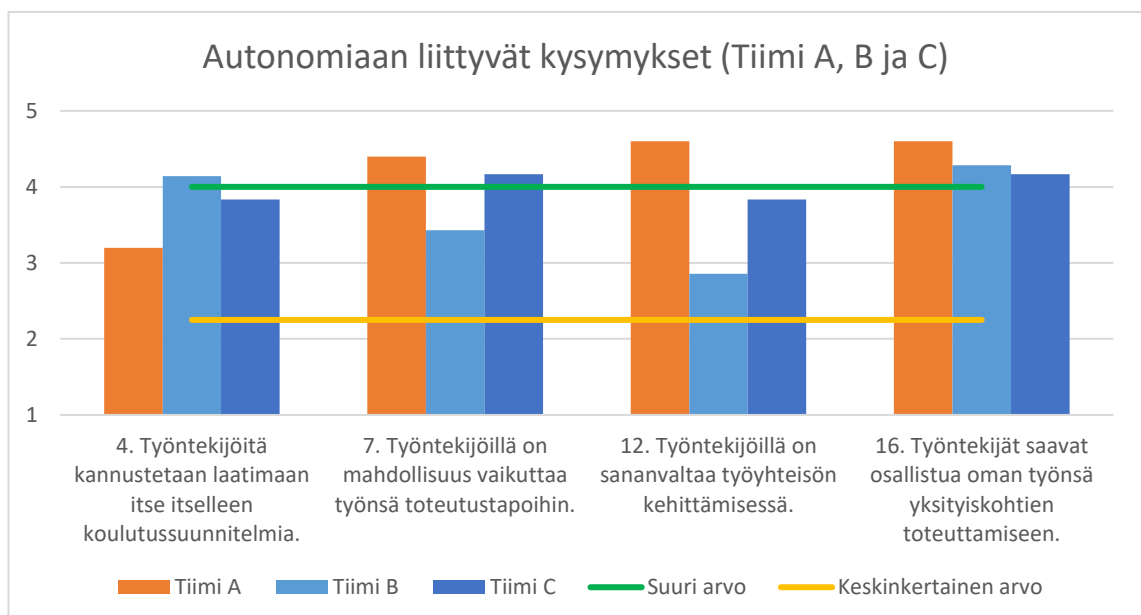
Kyselyn tulosten perusteella tiimissä C, jonka jäsenet kuuluvat linjaorganisaatioon Z, motivaatioilmasto noudattelee samaa kaavaa tiimin B kanssa, jonka jäsenet kuuluvat linjaorganisaatioon Y. Eroa tulee käytännön tasolla vain autonomiaa tukevan ilmaston osa-alueella, jossa tiimin C jäsenet ovat kokeneet keskimäärin suuria arvoja.

Kyselyn kokonaiskuvan perusteella voidaan ajatella tiimissä A työskentelevien liiketoiminta-alueen omien asiantuntijoiden kokevan muita toiminnallisen organisaation jäseniä korkeampaa sisäistä motivaatiota. Tulos vaikuttaa lupaavalta sitä silmällä pitäen, että tutkimuksesta voisi löytyä vastauksia ja hyödynnettäviä näkökulmia inklusiivisemmän toimintakulttuurin luomiseksi.



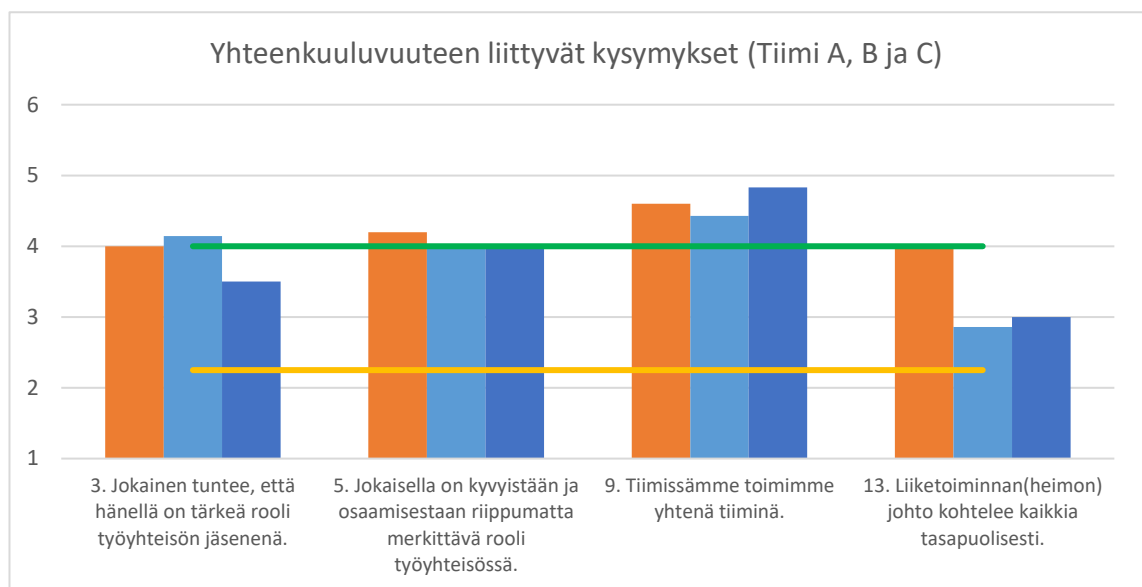
Kuvio 7: Tiimin C motivaatioilmaston osa-alueet verrattuna muihin tutkimuksen tiimeihin.

Tarkastellaan seuraavaksi näiden neljän motivaatioilmaston osa-alueen yksittäisiä kysymyksiä. Autonomiaa tukevaa ilmapiiriä koskevien kysymysten osalta on havaittavissa mielenkiintoisia eroja. Tiimissä C koetaan tiimin B tavoin, että työntekijöitä kannustetaan laatimaan itselleen kehitysuunnitelmia. Tiimissä C koetaan myös, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä toteutustapoihin, kun tässä taas tiimi B kokee vähäisempiä mahdollisuuksia. Työyhteisön kehittämisen osalta tiimin C vastaukset asettuvat tiimin A ja B välimaastoon. Kaikkiin tiimin C osalta tämän osa-alueen kysymykset saavat korkeita arvoja, mikä johtaa siihen, että tämä osa-alue on sen jäsenten kokemusten perusteella vahvimmin motivaatioilmastoa tukeva osa-alue työssä.



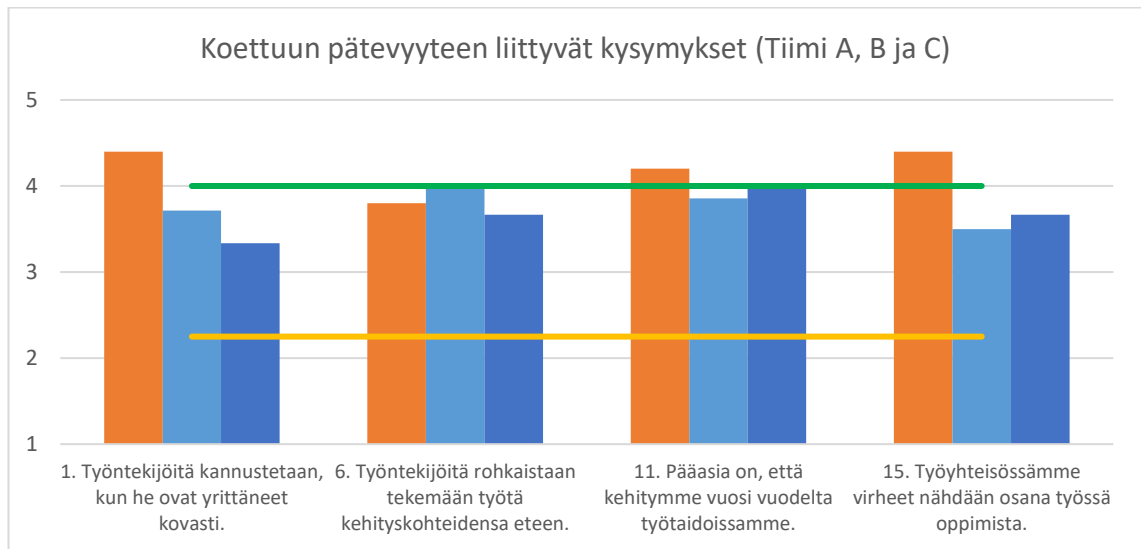
Kuvio 8: Tiimin C autonomiaan liittyvien kysymysten tulokset suhteessa muihin tiimeihin.

Yhteenkuuluvuuden tunteeseen liittyvissä kysymyksissä huomio kiinnittyy siihen, että tiimissä C koetaan tutkimukseen osallistuneista tiimeistä voimakkaimmin tiimin toimivan yhtenä tiiminä. Toki kaikissa tiimeissä tämä osa-alue on saanut korkeat arvot. Kuitenkin tiimissä C on matalin kokemus tutkimukseen osallistuneista tiimeistä sen osalta, että jokainen voisi kokea olevansa tärkeä osa työyhteisöä. Tiimin C tuloksien osalta toistuu myös tiimin B kanssa sama ilmiö, jossa tiimiläiset kokevat, ettei liiketoimintaheimon johto välttämättä kohtelee kaikkia tasapuolisesti.



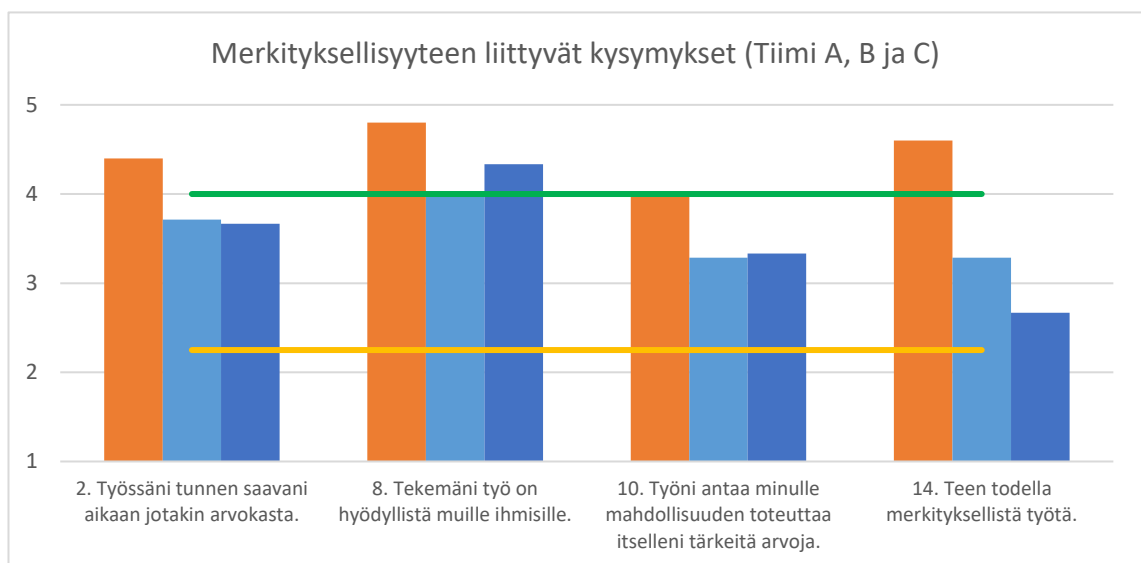
Kuvio 9: Tiimin C yhteenkuuluvuuteen liittyvien kysymysten tulokset suhteessa muihin tiimeihin.

Ammatillista pätevyyttä tukevan ilmaston osalta tiimissä C suurimmat erot tiimin A kanssa tulevat kysymyksissä, jotka koskevat virheiden näkemistä osana työssä oppimista sekä kokemuksesta siitä, että työntekijöitä kannustettaisiin enemmänkin yrittämisen kuin tulosten perusteella. Näiden osalta kokemukset ovat linjassa tiimin B kanssa.



Kuvio 10: Ammatilliseen pätevyyteen liittyvien kysymysten tulokset tiimissä C suhteessa muihin tiimeihin.

Merkityksellisyyttä tukevan ilmaston osalta tulokset tiimien B ja C välillä kulkevat hyvinkin samassa linjassa suhteessa tiimiin A. Tiimissä A juuri kokemus työn merkityksellisyydestä on hyvinkin korkealla ja kuviosta 10 on nähtävissä, kuinka tuon kysymyksen osalta tiimissä C se on saanut kaikkein heikoimmat arvot kaikista kyselyn kysymyksistä. Huomattavaa on, että kaikkien tiimien osalta työ koetaan hyödylliseksi muille ihmisille, mutta sen merkityksellisyys on muiden kuin liiketoiminta-alueen linjaorganisaatiossa työskentelevien mielestä koettu merkittävästi alhaisemmaksi.



Kuvio 11: Merkityksellisyyttä tukevaan ilmastoon liittyvät kysymykset tiimissä C suhteessa muihin tiimeihin.

Kyselyn perusteella tutkimuksen validointivaihe tarjosi vähän yllätyksiä. Tulokset noudattelivat yllättävänkin hyvin tiimin C osalta tiimin B tuloksia. Tämä antaa mielenkiintoisen lähtökohdan tiimin C työpajalle ja sen aineiston analysoinnille sekä tarjoaa edelleen kehittämistyön toimenpidesuosituksille hyvän selkänöjan ja mahdollisuuden selkeyteen. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella en lähtenyt muuttamaan tiimin työpajassa käsiteltäviä kysymyksiä ja aihealueita, vaan lähestyn tiimin C työpajassa aihetta samojen kysymysten kautta. Kysymykset olivat:

- Mitkä tekijät tukevat/heikentävät kokemusta oman osaamisen kehittämisen kannustavuudesta?
- Mitkä tekijät tukevat/heikentävät kokemusta, että työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia a) oman työn toimintatapojen ja b) koko työyhteisön toiminnan kehittämisessä?
- Mitkä tekijät tukevat/heikentävät kokemusta, että liiketoiminnan johto kohtelee kaikkia toiminnallisen organisaation jäseniä tasapuolisesti?
- Mitkä tekijät tukevat/heikentävät kokemusta, että työntekijöitä kannustetaan yrittämisen perusteella ja virheet nähdään osana oppimisprosessia?
- Mitkä tekijät tukevat/heikentävät kokemusta työn merkityksellisyydestä ja omien arvojen toteutumiseen työssä?

### 3.8 Tiimin C työpajan aineiston analyysi

Tiimin C työpaja toteutettiin samalla menetelmällä ja samoin kysymyksin kuin aiempien tiimien vastaavat työpajat. Työpajassa saatiin kerättyä kattavasti aineistoa tiimin näkemyksistä mikä tukee ja mikä häiritsee heidän työssään motivaatioilmaston kehittymistä kohti sisäistettyä motivaatiota.

Tiimin C työpajassa aineistosta oli tunnistettavissa neljä pääkohtaa, joihin valtaosa esiin nostetuista havainnoista ja kommentteista oli yhdistettävissä. Nämä on esitetty alla taulukossa 4. Osaamisen kehittämisen osalta näyttää selvältä, että tiimissä C on selkeä käsitys osaamisen kehittämisen tärkeydestä ja kokemus, että siihen kannustetaan käyttämään suunnitelmallisesti aikaa. Tiimissä on myös tehty näkyväksi osaamisen kehittämisen toimenpiteitä ja niitä seurataan yhdessä työkalun kautta samaan tapaan muiden tiimin työtehtävien edistymisen kanssa. Tämä on kannustanut ihmisiä oppimaan uutta, kun kuulee muiden oppimistavoitteista ja edistymisestä.

Työkuorman osalta tiimissä koettiin hankalaksi päivien muotoutuminen usein palaverista toiseen juoksemiseksi, jolloin varsinaiselle työnteolle jää hyvin vähän aikaa. Tekemisen laatu kärsii, kun suunnitteluun ei jää tarvittavaa aikaa ja monet työtehtävät tulee suorittaa kiiireesti. Liiketoiminnan johdon kanssa koettiin tiimin B tapaan olevan hyvin vähän

vuorovaikutusta, mikä vaikuttaa moneen asiaan. On syntynyt epävarmuutta siitä, ymmärretäänkö tiimin tekemän työn arvoa johdossa ja sitä millä kaikilla tavoilla kyseinen tiimi voisi auttaa liiketoimintaa saavuttamaan tavoitteensa. Toisaalta vähäinen vuorovaikutus on saanut ihmiset epävarmoiksi myös siitä, arvostetaanko tiimin työpanosta.

Työn merkityksellisyyden osalta havainnot työpajassa olivat mielenkiintoisia. Kyselyn perusteella kyseisessä tiimissä oli tutkituista tiimeistä heikoimmat arvot väittämässä ”teen todella merkityksellistä työtä”, mutta työpajassa merkityksellisyyttä käsittelevä osio keräsi enemmän tätä osa-aluetta tukevia kommentteja ja keskustelu voittopuolisesti positiivisväyhteistä. Asiakkaalle tuotettavan arvon koettiin olevan hyvin konkreettista ja työn vaikuttavaa. Toisaalta kaivattiin enemmän yleiseen keskusteluun asiakastarinoita ja -palautteita esiin, jotta asiakas-hyötyjä saataisiin konkretisoitua laajemminkin. Tiimi vaikutti olevan hyvin asiakaskeskeinen ja -lähtöinen ajattelussaan.

Kategoria	Tiimissä esiin nousseet näkökulmat
<b>Osaamisen kehittäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työaikaa saa käyttää oman ja tiimin osaamisen kehittämiseen</li> <li>• Osaamisen kehittäminen tehty näkyväksi ja sitä seurataan</li> <li>• Muiden esimerkki kannustaa itseäkin oppimaan uutta</li> </ul>
<b>Työkuorman hallinta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monta käynnissä olevaa asiaa aiheuttaa paljon palavereja kalenteriin</li> <li>• Tarvittaviin asioihin ei pääse heti tarttumaan, kun kokouksen jälkeen alkaa heti uusi kokous</li> <li>• Suunnitteluun ei jää tarvittavaa aikaa</li> </ul>
<b>Suhde liiketoiminnan johtoon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vähän kohtaamisia ja vuorovaikutusta liiketoimintaheimon johdon kanssa</li> <li>• Kokemus, ettei tiimin työn sisältöä ja merkitystä ymmärretä johdossa osana kokonaisuutta</li> </ul>

<p><b>Työn merkityksellisyys</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimissä ylläpidetään merkityksellisyyden tunnetta keskustelemalla siitä yhdessä</li> <li>• Asiakastarinoiden ja -palautteiden kautta pystyttäisiin nostamaan työn merkityksellisyttä konkreettisin esimerkein</li> <li>• Vuorovaikutuksessa liiketoiminnan johdon kanssa myös työn arvo ja merkitys liiketoiminnalle voisi konkretisoitua paremmin</li> </ul>
--------------------------------------	---

Taulukko 4: Tiimin C työpajan aineiston analyysi

### 3.9 Analyysivaiheen yhteenveto

Analyysivaiheen keskeisenä löydöksenä voidaan pitää sitä, että kyseisessä toiminnallisessa organisaatiossa voimakkainta sisäistä motivaatiota tukevaa motivaatioilmastoa kokevat ne tiimit, joiden jäsenet työskentelevät lähinnä kyseisen liiketoiminnan substanssialuetta linjaorganisaatiossaan. Eli ne asiantuntijat, joiden osaaminen on suoraan kytköksissä tähän liiketoimintaan. Heillä työn merkityksellisyyden kokemus ja tehtävien linkittyminen strategiaan on kaikkein kirkkainta. Kuitenkin muiden osa-alueiden asiantuntijoiden kokemus osaamisen kehittämiseen kannustamisesta oli vahvempaa kuin liiketoiminnan asiantuntijoilla.

Tässä osiossa on käyty läpi tutkimusaineiston kerääminen prosessina ja kuvattu analysoitua aineistoa keskeisine löydöksineen. Seuraavaksi siirrytään käsittelemään tutkimuksen tuloksia ja niistä johdettavia toimenpidesuosituksia.

## 4 Päätelmät ja toimenpidesuosituks

Tässä osiossa esitetään tämän opinnäytteen johtopäätökset ja toimenpidesuosituks

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaation motivaatioilmastolla on selkeä linkki motivaatioteorioihin ja motivaatioilmastoa voidaan parantaa merkittävästi tietoisilla johtamistoimenpiteillä. Tämä löydös on tärkeä, koska se mahdollistaa esimerkiksi organisaation johtamisen siten, että motivaatioilmaston on mahdollista kehittyä kohti sisäistettyä motivaatiota, mikä parantaa sitoutumista, työn laatua ja tuloksellisuutta.

### 4.1 Päätelmät ja päälöydökset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus oli luoda pohjaa kulttuurinmuutokselle, jossa motivaatioilmaston merkitys osana työhyvinvointia ja tuottavuutta vahvistuisi organisaatiossa. Tätä varten työssä tarjotaan organisaation johdolle ja sen tiimeille konkreettisia toimenpidesuosituksia organisaation motivaatioilmaston kehittämiseksi. Motivaatioilmaston kehittyminen myönteiseen suuntaan tarkoittaisi sen siirtymistä kohti sisäisen motivaation kokemusta. Työssä ulkoiset motivaatiotekijät ovat aina myös läsnä, mutta motivaatioilmaston voidaan katsoa kehittyvän, kun motivaatio siirtyy ulkoisista tekijöistä kohti enemmän sisäisiä tekijöitä.

Tutkimusosuuden tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaatiossa tiimien kokemuksia motivaatioilmastosta nykyhetkessä, löytää selittäviä tekijöitä nykytilalle, joiden perusteella voidaan suositella toimenpiteitä sekä selvittää onnistumisen edellytyksiä motivaatioilmaston johtamiselle.

Näiden lisäksi työn tarkoituksena oli dokumentoida tässä tutkimuksessa käytetyt konkreettiset menetelmät siten, että niiden perusteella organisaatiossa muutkin voivat selvittää oman organisaationsa motivaatioilmaston nykytilaa ja löytää kehittämistoimenpiteitä sen parantamiseksi.

Tutkimuskysymykset opinnäytetyöni kehittämisosassa olivat:

1. Miten eri tiimien motivaatioilmastot eroavat?
2. Miten motivaatioilmaston siirtymistä kohti sisäistä motivaatiota voidaan edistää?

Työn lähtöoletta oli, että varallisuudenhoidon liiketoiminta-alueen omassa linjaorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden kokemus motivaatioilmastosta on voimakkaammin sisäisiä motivaatiotekijöitä koskettava kuin muiden linjaorganisaatioiden edustajien kokemus. Tähän suuntaan osoittavaa tietoa ovat organisaatiossa aiemmin tehdyt henkilöstökyselyt osoittaneet. Havainto tuli tässä tutkimuksessa eri tulokulmasta vahvistettua ja sille löytyi konkreettisia havaintoja ja selityksiä tueksi, joiden perusteella kehitystoimenpiteitä voidaan toteuttaa.

Tutkimuksessa toistuivat jokaisen tutkimukseen osallistuneen tiimin osalta melko lailla samat pääteemat. Näitä olivat osaamisen kehittäminen, vuorovaikutus liiketoiminnan johdon kanssa sekä työn merkityksellisyyteen liittyvät kysymykset. Nämä kohdat on esitetty alla taulukossa 5 ja avattu tarkemmin sen jälkeen.

Aihe	Havainnot
Vuorovaikutus liiketoiminnan johdon kanssa	<p>Tukee: Sama substanssialueen tuntemus näyttää tutkimuksen mukaan tukevan aktiivista vuorovaikutussuhdetta.</p> <p>Heikentää: Eri alojen asiantuntemus näyttää tutkimuksessa heikentävän aktiivisuutta ja laatua vuorovaikutuksessa.</p>
Osaamisen kehittäminen	<p>Tukee: Linjaorganisaatiosta tuleva ohjaus osaamisen kehittämiseen ja sen tavoitteellistaminen tiimissä</p> <p>Heikentää: Linja- ja toiminnallisen organisaation yhteneväisyys näyttää heikentävän osaamisen johtamiseen käytettäviä panostuksia.</p>
Työn merkityksellisyyden kirkastaminen	<p>Tukee: Ymmärrettävä linkki työtehtävien ja strategian sekä brändivision välillä. Asiakastarinoiden ja -palautteiden esiin nostaminen.</p> <p>Heikentää: Vaikeaselkoiseksi koettu strategia heikentää ihmisten mahdollisuuksia</p>

	rakentaa siltaa tiimin työtehtävistä osaksi isoa kokonaisuutta.
--	---

Taulukko 5: Tutkimuksessa nousseet pääteemat

#### 4.1.1 Vuorovaikutus liiketoiminnan johdon kanssa

Vuorovaikutus ja dialogi liiketoiminnan johdon kanssa nousi jokaisen tiimin osalta esiin tutkimuksessa. Se on luonnollista, koska johtaminen on pitkälti vuorovaikutusta. Liiketoiminnan oman linjaorganisaation jäsenet (tiimi A) pitivät suhdettaan liiketoiminnan johtoon hyvänä ja läheisenä. Heidän kokemuksensa oli, että johto luottaa heihin ja kaikkiin suhtaudutaan yksilöinä ja tasapuolisesti, eikä mikään heidän kokemansa ollut ristiriidassa tämän kanssa. Vuorovaikutusta tämän tiimin jäsenten ja johdon välillä varmasti helpottaa yhteinen kieli ja ymmärrys liiketoiminnan substanssista.

Muiden kahden tiimin kokemus vuorovaikutuksesta liiketoiminnan johdon kanssa oli ristiriitaisempi, mikä näkyi heti kyselyn tuloksissa ja nousi esiin työpajoissa. Johdon toiminnassa ei missään nimessä tullut esiin mitään epäasiallisuuksia tai muita räikeitä epäkohtia ihmisten kohtelussa. Havainnot olivat paljon pienempiä nyansseja itse johtamistyössä, mikä oli tutkijan näkökulmasta rohkaisevaa, koska tällöin toimintatapoja hienoisesti korjaamalla voidaan saavuttaa selkeitä parannuksia motivaatioilmaston kehittämisessä. Tutkimuksen perusteella tiimeissä esiintyy huolta, etteivät asiantuntijat tietyillä alueilla ja johto ymmärrä riittävästi toisiaan. Tiimeissä kannettiin huolta, että ymmärtääkö johto heidän potentiaalinsa tälle kyseiselle organisaatiolle arvon tuoton mielessä ja toisaalta onko organisaation strategia ymmärretty heidän tiimissään oikein.

Tiimeissä B ja C esiin nousseet kohdat liittyivät pääosin vuorovaikutuksen määrään johdon kanssa ja se heijasteli ymmärrettävästi kokemukseen siitä, onko johto kiinnostunut kaikista ihmisistä ja kaikkien tiimien työstä yhtä paljon. Tuli toiveita ja kommentteja, että johto näkyisi ja kuuluisi enemmän organisaation yhteisissä demoissa, joissa tiimit voivat esitellä edistymistään ja kerätä palautetta työstään ja jopa yksittäisten tiimien seremonioissa.

#### 4.1.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen osalta kohdeorganisaation omassa linjaorganisaatiossa työskentelevät tiimin A jäsenet olivat tyytymättömämpiä kuin tiimeissä B ja C työskentelevät. Yrityksen

toimintamallissa osaamisen varmistaminen kuuluu voimakkaasti juuri linjaorganisaation vastuulle, kun varsinainen työn ohjaus tapahtuu toiminnallisessa organisaatiossa. Tiimien B ja C linjaorganisaatioissa oli tutkimukseen osallistuneiden kokemusten perusteella paremmin saatu aikaa ymmärrys suunnitelmallisen osaamisen kehittämisen tärkeydestä ja tiimeissä oli pystytty luomaan sille edellytyksiä. Osaamisen kehittämiseen käytetään aikaa toimintamallien mukaisesti ja sitä seurataan osana tiimien muidenkin tehtävien edistymisen seuranta.

Tiimissä A on tilanne, että heillä työtä ohjaavan toiminnallisen organisaation johto on käytännössä sama kuin linjaorganisaatiomielessä tapahtuva esihenkilötyö, mistä osaamisen johtaminen pitäisi myös tapahtua. Tällöin näyttää käyvän niin, että liiketoiminnan aktiviteetit menevät osaaminen systemaattisen johtamisen edelle ja osaamisen kehittäminen jää muiden tehtävien jalkoihin. Tämä oli ainoa seikka, joka jollain lailla näytti heikentävän tiimissä A työskentelevien henkilöiden motivaatioilmastoa.

Kohdassa 2.6 Motivaatioilmaston johtaminen on listattu ohjauksellisia toimenpiteitä, joiden kohdassa 4) Palautteen ja palkitsemisen ohjaukselliset toimenpiteet, todetaan tärkeäksi pitää henkilöstön kanssa henkilökohtaisia keskusteluita, missä jokaisen omat kehittymisen näkökulmat ovat läsnä. Näissä edistyminen tulisi huomioida keskeisesti myös palautteessa ja palkitsemisessa. Kohdassa 6) Ajankäyttöön liittyvät ohjaukselliset toimenpiteet kehoitetaan esihenkilöitä auttamaan johdettaviaan tekemään omaa oppimisen suunnitelmaansa.

Kuten motivaatioilmastoa, puutteet osaamisen johtamisessa tulevat myös pitkällä aikavälillä mahdollisesti haittaamaan yrityksen kilpailukykyä, kun sen tärkeät asiantuntijat eivät välttämättä pysy tiedollisesti kehityksen mukana ja eivät jossain kohtaa ehkä enää pystykään vastaamaan yrityksen strategian vaatimiin tehtäviin. Inhimillisesti ja liiketaloudellisesti puhumme siis merkittävästä riskistä.

#### 4.1.3 Työn merkityksellisyyden lisääminen

Tiimeistä vain tiimi A oli selkeästi saanut suuria arvoja työn merkityksellisyyteen liittyvissä kysymyksissä tutkimuksen kyselyssä. Kahden muun tiimin tulokset olivat selkeästi matalampia, joskin hyvällä tasolla. Työpajoissa esiin nousseiden näkökulmien osalta ei voinut päätellä näin suurta eroa kuin kysely osoittaa, mutta löydökset silti tukevat kyselyn dataa.

Merkityksellisyys osiossa oli huomion arvoista se, että monet kohdat tuntuivat linkittyvän myös vuorovaikutukseen johdon kanssa. Selkeämpi tulevaisuudenkuva (strategia) koettiin selkiseksi, joka auttaisi tuomaan merkityksellisyyttä omaan työhön. Sen koettiin helpottavan oman työn linkittämistä isompaan kuvaan, mistä olisi asiakkaille ja liiketoiminnalle arvoa.

Timin työn arvo ja merkitys kokonaisuudelle oli myös sellainen asia, mikä koettiin paranevan keskusteluissa liiketoiminnan johdon kanssa.

Toivottiin myös enemmän keskustelua siitä, kuinka organisaatiossa laajemmin toteutetut kokonaisuudet luovat asiakasarvoa ja tätä voisi konkretisoida asiakastarinoiden - ja palautteiden läpikäynnin kautta. Asiakasarvoa tuottavat kokonaisuudet eivät läheskään aina ole yhden tiimin käsissä ja siksi yhden tiimin kontribuutio johonkin arvoa tuottavaan kokonaisuuteen saattaa hävitä matkalla ja yksittäinen tiimi ei välttämättä aina tunnista merkitystään isommassa kokonaisuudessa.

#### 4.2 Toimenpidesuosituksukset

Seuraavaksi esitetään tutkimukseen perustuen kohdeorganisaatiolle muutamia toimenpidesuosituksia organisaation motivaatioilmaston johtamiseksi kohti sisäisiä motivaatitekijöitä. Täytyy muistaa, että työssä ulkoiset motivaatitekijät ovat aina läsnä, kuten palkka tai palkkiot, mutta lisäämällä henkilöstön kokemia sisäisiä motivaatitekijöitä voidaan suoraan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, työn laatuun ja siten tuloksellisuuteen.

Sisäisten motivaatitekijöiden kokeminen vaikuttaa myös henkilöstön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. YLE uutisoi 28.8. sairaspöissaolojen mielenterveyssyistä kustantaneen yhteiskunnalle vuonna 2023 vähintään miljardi euroa. Kuusi miljoonaa työpäivää oli menetetty tuona vuonna mielenterveysperusteisten poissaolojen vuoksi. Sosiaali- ja terveysministeriön erityisasiantuntija Mikko Rissanen muistuttaa jutussa kuina mielenterveyden ja työkyvyn tukeminen on inhimillisesti yksilölle, mutta myös yhteiskunnalle hyvin merkittävä teko. (YLE 2024.) Täten työn laadun ja tuloksellisuuden lisäksi pidän tärkeänä näitä inhimillisesti saavutettavia merkittäviä hyötyjä työyhteisön psyykkisen kunnon ylläpitämiseksi.

Tutkimuksessa nousi esiin monia erilaisia näkökulmia ja niihin kaikkiin olisi ollut mahdotonta ottaa kantaa. Aineiston analyysivaiheessa on pyritty tunnistamaan isompia kokonaisuuksia, jotka tavalla tai toisella nousevat esiin useammassa tiimissä ja olisivat siten organisaation systeemin kannalta vaikuttavimpia kehityskohteita. Toisaalta ison muutoksen tekeminen toimintatapoihin on haastavaa ja siksi olen pyrkinyt vievään asioita mahdollisimman konkreettisiksi ja tarjoilemaan tutkimukseeni perustuen mahdollisimman yksinkertaisia ja toteuttamiskelpoisia kehittämisideoita.

Nämä toimenpiteet eivät todennäköisesti ratkaise siis koko haastetta, mutta tarjoavat sysäyksen asioiden kehittämiseksi oikeaan suuntaan. Tämä onkin tärkeää, kun luodaan muutosmyönteistä ja oppivaa organisaatiokulttuuria. Sitä voidaan luoda hyödyntämällä systeemijattelua.

Johtamisrooleissa toimivalla on keskeinen tehtävä systeemin muokkaamisessa ja he voivat hyödyntää systeemiajattelua esimerkiksi: (Ristikangas & Rinne, 2014.)

- Tekemällä pieniä kokeiluja ja tarkastella niiden vaikutuksia yhdessä johtajien tai henkilöstön kanssa jälkikäteen
- Keskittyä vallan käytön sijaan vaikuttamiseen
- Kontrolloinnin sijaan pyrkiä luomaan mahdollisuuksia myönteisille muutoksetuille

#### 4.2.1 Toimenpidesuositukset organisaation johdolle

Kaiken edellä kuvatun perusteella suositan organisaation johdolle seuraavia toimenpiteitä kehitettäväksi:

1. Aktiivinen tiimien johtaminen ja osallistuminen tiimien seremonioihin
2. Strategian yksinkertaistaminen ja aktiivinen viestiminen
3. Strategian kannalta tärkeiden osaamisten tunnistaminen ja systemaattinen osaamisen kehittämisen johtaminen

#### **Aktiivinen tiimien johtaminen ja osallistuminen tiimien seremonioihin**

Liiketoiminnan oman linjaorganisaation jäsenten kokemus vuorovaikutuksesta johdon kanssa oli hyvä. Muiden henkilöiden kokemus johdon kanssa oli selvästi etäisempi. Tätä voidaan pitää melko odotettuna ja luonnollisena ilmiönä. Kun kuitenkin haluamme huolehtia organisaatiossa työskentelevien motivaatioilmastosta, tulee meidän tietoisesti käyttää aikaa sen rakentamiseen.

Liian vähäinen vuorovaikutus tiimien ja asiantuntijoiden kanssa vaikuttaa motivaation kannalta useisiin tekijöihin. Kuten tämän työn tietopohjassa esitettiin, sisäisen motivaation taustalla vaikuttavat neljä ihmisen psykologista perustarvetta. Nämä perustarpeet olivat autonomia, kyvykkyyden kokemus, yhteenkuuluvuus ja muiden auttaminen. Käymällä aktiivista dialogia tiimien kanssa, johto voi varmistaa, että strategia sekä tavoitteet ovat tiedossa ja ne on ymmärretty oikealla tavalla. Samalla rakentuu myös tilannekuva tavoitteiden edistymisestä ja mahdollisista haasteista. Samalla vuorovaikutuksessa vaikutamme näihin psykologisiin perustarpeisiin.

Säännöllisellä keskustelulla tiimien kanssa johtaja tulee lisänneeksi autonomiaa esimerkiksi selkeyttämällä tiimin työkenttää, jossa se toimii. Kyvykkyyden kokemus rakentui muun muassa siitä, että huomaamme edistyvämmä siinä mitä teemme ja tätä voidaan tukea palautteen kautta. Hyvin rakennettu palaute auttaa myös konkretisoimaan sitä, kuinka työ tiimissä auttaa muita ihmisiä, asiakkaita tai joitain toisia tiimejä työyhteisössä. Vuorovaikutuksessa rakennamme myös yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sitä linkkiä kuinka kyseinen tiimi kuuluu tärkeänä osana johonkin kokonaisuuteen.

Näkemykseni mukaan organisaation johtamisjärjestelmässä on olemassa jo hyvät rakenteet ja puitteet vuorovaikutuksen lisäämiselle ja suositan hyödyntämään niitä, uusien temppeujen keksimisen sijaa. Organisaation toimintatavassa tiimeillä ja toiminnallisella heimolla on erilaisia säännöllisiä seremonioita, joilla on tarkoituksensa osana johtamisjärjestelmää. Työtä suunnitellaan pääosin kahden viikon jaksoissa, sprinteissä, joiden päätteeksi tiimi arvioi mitä saatiin aikaan suhteessa suunnitelmaan.

Suosittelen johtajien aktiivista osallistumista sprintin päätteeksi johtamiensa tiimien seremonioihin, joissa he arvioivat onnistumistaan suhteessa tavoiteltuun (demo/review). Näissä tilaisuuksissa on oikea hetki kuulla työn etenemisestä ja myös haastaa tiimiä kannustavalla tavalla pohtimaan miksi jossakin on onnistuttu ja jossakin ei. Tämä lisää oppimista organisaatiossa monella tasolla, tiimi oppii kehittämään toimintaansa ja johtaja kuulee tiimien haasteista, joihin voi itse johtamistyössään mahdollisesti vaikuttaa.

Läsnäolon lisääminen tiimien arjessa ei tarvitse tarkoittaa tiimin oman autonomian rikkomista mikromanageeramisella. Johtaja on tärkeää omaksu valmentava ote ja pyrkiä haastavienkin kysymysten kautta auttaa tiimiä näkemään tekemänsä työn arvo, omat vahvuudet ja kehittämiskohteensa. Kysymällä kysymyksiä kuten ”mikä tekee juuri tästä tärkeää liiketoiminnalle juuri nyt?” tai ”mikä auttaisi saavuttamaan tässä asiassa tason x?”, voidaan kysymysten kautta kannustavasti ja autonomiaa rikkomatta asettaa korkea vaatimustaso.

Esitän siis ensimmäisenä toimenpidesuosituksena aktiivisempaa läsnäoloa tiimien olemassa olevissa seremonioissa, erityisesti sprintin päätteeksi tapahtuvassa demo/review -seremoniassa. Tämä voi tuntua ajankäytöllisesti vaativalta, mutta uskon tämän läsnäolon vapauttavan aikaa toisaalta. Ja tämä läsnäolo joka tapauksessa olisi tärkeää ihmisten johtamistyötä, kun halutaan huolehtia motivaatioilmaston kehittymisestä suotuisaan suuntaan.

### **Strategian yksinkertaistaminen ja aktiivinen viestiminen**

Tutkimuksessa nousi esiin haasteita tiimin töiden linkittymisellä isompaan, strategiseen kuvaan. Samaan ongelmaan linkitin myös ongelmia työmäärässä, joka nousi esiin tiimien työpaikoissa. Strategia tuntui olevan tiimeille jollain tasolla epäselvä tai ainakin sen verran laaja, että se aiheuttaa työtä monella rintamalla. Tämä säteili joissain tutkimuksen tiimeissä työmäärään ja kiireeseen, kun edistetään monia asioita samaan aikaan ja toisissa tiimeissä linkki tiimien tekemisessä isompaan kuvaan oli paikoin kadoksissa, mikä heikentää merkityksen tunnetta.

Suosittelen tämän takia organisaatiossa strategiatyön yhteydessä tutkimaan mahdollisuuksia yksinkertaistaa ja täten kirkastaa tehtyjä strategisia valintoja. Tätä voi tehdä esimerkiksi tekemällä tiukempia rajauksia siitä mitä haluamme saavuttaa ja viestimällä myös selkeämmin mitä emme tee tai tavoittele. Tämän uskon auttavan työmäärän hallinnassa ja kun strategia

on kirjattu yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon, niin tiimeissä voi olla helpompi ymmärtää oman työn osuus sen toteutumisessa.

Strategian ymmärrys ei varmastikaan koskaan synny organisaatiossa itsestään. Tämän vuoksi siitä tulee viestiä aktiivisesti. Tähän suositan vakiomuotoisesti hyödyntämään koko organisaation säännöllisiä infotilaisuuksia kokonaisuuden edistymisen viestimiseksi. Myös aktiivinen keskustelu tiimien kanssa ja edellisen suosituksen mukaiset vierailut tiimien seremonioissa ovat tärkeitä strategian johtamisen paikkoja. Tiimeiltä voi aina kysyä, kuinka se mitä he ovat saaneet aikaiseksi tai suunnittelevat tekevänsä, edistää organisaation strategiaa ja tiimin tekemästä työstä voi antaa palautetta siten, että linkki tehdyn työn ja strategian toteutumisen välillä selkiytyy.

Aiemmin motivaatioilmaston johtamista käsittelevässä kohdassa 2.6 todettiin, että kirkaat tavoitteet helpottavat suunnan asettamista ja selkeiden välietappien määrittämistä. Nämä helpottavat edistymisen seuranta ja huomaamista, mikä taas on avain tekijä sisäisen motivaation taustalla vaikuttavan kyvykkyyden kokemuksen taustalla.

Toisena toimenpiteenä esitän strategian tarkastelua osana jatkuvaa strategiatyötä siten, että siitä saataisiin yksinkertaisempi ja selkeämpi ja että sen viestimässä aktivoitutaan. Motivaation näkökulmasta odotan, että tällä on vaikutusta moniin osa-alueisiin, kun suunta ja tavoitteet sekä tiimintekemän työn arvo selkiytyvät.

### **Strategian kannalta tärkeiden osaamisten tunnistaminen ja systemaattinen osaamisen kehittämisen johtaminen**

Tutkimuksessa nousi esiin haasteita osaamisen johtamisessa. Liiketoiminnan omassa linjaorganisaatiossa työskentelevät tiimin A jäsenet eivät tunnistanee systemaattisia panostuksia osaamisensa kasvattamiseen. Heillä oli kokemus, että osaamisen kehittäminen on työntekijä omalla vastuulla. Tämä ei välttämättä ole yrityksen pitkän tähtäimen kilpailukyvyyn kannalta paras mahdollinen strategia.

Tiimeissä B ja C osaamisen kehittäminen koettiin olemassa olevana toimintatapana ja siihen on käytetty aikaa ja rakennettu systematiikkaa tiiminkin kesken. Näissäkin tiimeissä kuitenkin koettiin, ettei liiketoiminnan strategia välttämättä anna vastauksia siitä, minkä nimenomaisen osaamisen kehittäminen tukisi työntekijän henkilökohtaisten intressien lisäksi myös liiketoimintaa pärjäämään paremmin.

Tässä toimenpidesuositukseni on, että osana strategiatyötä pohdittaisiin myös selkeitä osaamisalueita, joiden lisääminen ja kehittäminen organisaatiossa tukee sen strategian toteutumista. Tällöin tiimeissäkin voidaan itseohjautuvasti keskittyä sellaisiin merkityksellisiin osaamisiin kehittämisessä, joiden avulla organisaatio pystyy toteuttamaan strategiansa.

Edellä mainitun lisäksi suosittelen liiketoimintaa systematisoimaan osaamisen johtamisen oman linjaorganisaationsa osalta. Yrityksen toimintamallissa osaamisen johtaminen on linjaorganisaation vastuulla ja asiakasarvon tuottamista johdetaan toiminnallisessa organisaatiossa. Kohdeorganisaatiossa linjaorganisaatio ja toiminnallinen organisaatio risteävät paikoin, kuten tiimin A tapauksessa ja tällöin on painottunut nykyhetken asiakasarvon tuottamisen johtaminen osaamisen johtamisen jäädessä sen jalkoihin. Tätä haastetta on pyritty OP Ryhmän toimintamallissa ratkaisemaan juuri näiden eriyttämisellä. Nyt kun tämä haaste on tunnistettu, tulisi se pyrkiä ratkaisemaan.

Esitän siis viimeisenä toimenpidesuositukseksi panostuksia osaamisen johtamiseen, jotta organisaation tulevaisuuden kilpailukyky voidaan varmistaa pitkällä tähtäimellä. Tämä pitää sisällään strategisten osaamisten määrittämisen, osaamisen johtamisen systematiikan luomisen liiketoiminnan omaan linjaorganisaatioon sekä näiden tavoitteiden tärkeyden viestimisen organisaatiossa. On sekä liiketaloudellisesti, että inhimillisesti liian riskialtista jättää osaamisen kehittäminen pelkästään työntekijän oman harkinnan varaan.

#### 4.2.2 Toimenpidesuositukset organisaation tiimeille

Tutkimukseen osallistuville tiimeille esitän toimenpidesuosituksina seuraavaa:

1. Aktiivinen sidosryhmätyö
2. Tiimin roolin kirkastaminen osana kokonaisuutta
3. Osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuus ja tekeminen läpinäkyväksi

##### **Aktiivinen sidosryhmätyö**

Tutkimuksessa nousi esiin haaste, että vuorovaikutus liiketoiminnan johdon kanssa on vähäistä ja oman tiimin tekemisen linkkiä strategiaan ei aina tunnisteta. Tähän on johdolle esitetty aiemmin toimenpidesuosituksia ja niitä esitetään myös tiimille, käytännössä tiimin tuoteomistajalle (Product owner).

Tuoteomistajan työssä on tärkeää viestiä sidosryhmille, mm. johdolle, tiimin työn etenemisestä osana kokonaisuutta. Tuoteomistajan roolina on pystyä löytämään yhteinen kieli ja näkökulma liiketoiminnan ja tiimin asiantuntijoiden välillä ja tulkkaamaan tiimille liiketoiminnan odotuksia sekä toisaalta pystyä luomaan liiketoiminnalle ymmärrys tiimin tilanteesta sen kielellä ja sen näkökulmasta. Tähän erinomaisen kanavan tarjoavat tiimin pitämät demot sprintin päätteeksi, joihin tuoteomistajan tulisi olla kiinnostunut kutsumaan kaikki tiimin tärkeät sidosryhmät johtoa myöten. Näissä tilaisuuksissa esitellään töiden etenemistä ja kerätään palautetta. (Lehtonen U., Lehtonen C. & Leinonen-Kristinsson, 2021.)

Suositukseksi esitän, että tuoteomistaja (Product owner) kutsuu tiimin demoihin tiimin kulloinkin tärkeimmät sidosryhmät aina mukaan. Tämä pitää sisällään aina liiketoiminnan johdon

ja näin varmistetaan aktiivinen keskusteluyhteys ja palautekanava, millä luodaan yhteistä ymmärrystä strategiasta sekä sen toteutumisesta. Tutkimuksen perusteella uskon sen vaikuttavan moniin motivaatioilmaston osa-alueisiin positiivisella tavalla, kun tavoitteet kirkastuvat, edistyminen tehdään näkyväksi ja työn merkitys isompaan kokonaisuuteen tulee selvemmäksi.

### **Tiimin roolin kirkastaminen osana kokonaisuutta**

Tutkimuksessa kävi ilmi, että ainakin vähäisissä määrin esiintyi kokemuksia, joissa oman työn liittyminen yrityksen tavoitteisiin oli epäselvää ja tämä vaikutti motivoitumiseen. Johdolle on suositeltu strategian selkeyttämistä ja aktiivisempaa dialogia strategiasta tiimien kanssa. Suositellen tutkimukseni perusteella tiimeille itselleen myös keskustelua tiimin roolista osana kokonaisuutta strategian toteutumisen kannalta.

Kohdassa 2.6 Motivaatioilmaston johtaminen on kuvattu, kuinka hyvän tekemisen kokemus rakentuu mission, vaikutuksen ja auttamisen kautta. Tiimeissä voi olla hyödyllistä käydä tällainen keskustelu, missä kerrataan mitä hyvää organisaatio kokonaisuudessaan tuottaa toiminnallaan (missio), mikä on tiimin ja sen jäsenten tuottama hyöty tähän kokonaisuuteen (vaikutus) ja kuinka jokainen tiimissä voi olla hyödyksi myös työkavereilleen (auttaminen).

### **Osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuus ja tekeminen läpinäkyväksi**

Tutkimuksessa esiintyi kehitettäviä kohtia osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuudessa ja systematiikassa. Kahdessa kolmesta tutkimukseen osallistuneista tiimeistä tunnistettiin osaamisen kehittämiseksi ainakin jonkinasteista systematiikkaa, mutta yhdessä tiimissä ei lainkaan. Kaikissa tiimeissä oli ainakin jonkin asteisia haasteita tunnistaa strategian vaatimia osaamistarpeita ja suunnitella osaamisen kehittämistä tukemaan strategian toteutumista.

Toimenpidesuosituksena kaikille tiimeille suositellen tarkastelemaan oman tiimin kesken, kuinka osaamisen kehittäminen voidaan tiimissä tehdä näkyväksi ja kuinka tiimiläiset keskenään pystyvät tukemaan toisiaan osaamisen kehittämisessä. Tämä auttaa osaltaan luomaan organisaatiossa tilaa ja rakenteita kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi ja inhimillisestä näkökulmasta varmistamaan jokaisen tiimiläisen työmarkkina-arvoa.

## **4.3 Yhteenveto**

Olen edellä pyrkinyt esittämään tutkimukseeni perustuen joukon toimenpidesuosituksia, jotka olisivat toteuttamiskelpoisia osana jo käytössä olevissa johtamisjärjestelmän rakenteissa. Toimenpidesuosituksia on työn tarkoituksen mukaisesti annettu niin organisaation johdolle, kuin tiimeillekin. Paino on ymmärrettävästi johdolle annetuissa toimenpidesuosituksissa, koska johdolla on merkittävä rooli organisaation systeemin luomisessa ja siihen vaikuttamisessa.

Kuitenkin myös tiimien ja niissä työskentelevien asiantuntijoiden aktiivista panosta systemmissä tarvitaan, jotta jaettu johtajuus ketterässä organisaatiossa voi toteutua.

Yhteenvetona toimenpidesuositukseni ovat:

Toimenpidesuositukset johdolle	Toimenpidesuositukset tiimeille
Aktiivinen osallistuminen oman alueen tiimien seremonioihin	Aktiivinen sidosryhmätyö
Strategian yksinkertaistaminen ja aktiivinen viestiminen	Osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuus ja tekeminen läpinäkyväksi
Strategian kannalta tärkeiden osaamisten tunnistaminen ja systemaattinen osaamisen kehittämisen johtaminen	

Taulukko 6: Toimenpidesuositukset tutkimuksen perusteella

Työn tarkoituksena on lisäksi ollut tuottaa työskentelymenetelmä, jota voi hyödyntää omassa organisaatiossa tutkimuksen toteuttamiseksi. Tästä on tehty fasilitaattorin ohje, joka löytyy työn liitteenä (Liite 2).

## 5 Pohdinta

Edellisessä kappaleessa esitettiin tutkimuksen päätulokset ja niiden pohjalta kehittämissideat. Seuraavaksi tarkastellaan näitä tuloksia syvällisemmin ja arvioidaan niiden hyödynnettävyyttä sekä tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä ja rajoituksia.

### 5.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimukseen osallistuvien tiimien valinta lähti liikkeelle keskustelulla organisaation HR Business Partnerin kanssa, kun pohdimme tutkimuksen rajausta. Alkuperäinen ajatus tutkimukselleni oli toteuttaa se laajempaan, kaikki organisaation tiimit kattavana, mutta kohdeorganisaation toiveena oli pilotoida työskentelymenetelmää rajaamalla tutkimus aluksi esimerkiksi kahden tiimiin. Lopulta päädyimme ottamaan tutkimukseen kolme tiimiä ja valitsemaan nämä tiimit siten, että otos edustaisi eri linjaorganisaatioissa työskenteleviä henkilöitä.

Kun ajatus tutkimuksen prosessista ja tutkimukseen osallistuvista tiimeistä oli hahmottunut, esiteltiin suunnitelma myös kohdeorganisaation johtotiimille ja heiltä kysyttiin mahdollisia näkökulmia osallistuvien tiimien osalta. Tuolloin tuli toiveita sisällyttää operaatioalueen asiakaspalvelutiimejä mukaan tutkimukseen, mutta nämä päätettiin kuitenkin rajata tästä tutkimuksesta ulkopuolelle, jotta tiimikohtaisten tulosten vertailtavuus oli parempi. Tutkimukseen valikoituneet kolme tiimiä olivat kaikki liiketoiminnan kehittämistä tekeviä asiantuntijatiimejä.

Valikoiduille tiimeille esiteltiin tutkimuksen tavoite ja tarkoitus sekä periaatteet tutkimuksen tulosten käsittelystä. Osallistujille lähetettiin sähköpostilla kutsu vastaamaan ennakkokyselyyn formsilla ja tämän jälkeen kutsu työpajaan, jossa kyselyn tuloksia rikastettiin työpajassa, jolla oli ryhmähaastattelun piirteitä.

Tutkimuksen tuloksien anonymiteetista huolehdittiin siten, että ettei missään kohtaa kerätty tietoa henkilön nimellä ja opinnäytteessä tiimien varsinaiset nimet on häivytetty kokonaan pois. Kohdeorganisaatiossa toki tiimit kokonaisuudessaan ovat tiedossa ja tunnistettavissa, mutta yksittäisiä vastauksia ei voida missään kohtaa yhdistää kehenkään yksittäiseen henkilöön. Forms-kysely oli kokonaan anonymi ja työpajojen tulosten raportointi on hoidettu koostetusti häivyttäen yksittäiset kommentit kokonaan raportilta. Työpajoissa käytetty Mural-pohja tullaan myös hävittämään, kun tämä opinnäytetyö on valmistunut.

Tutkimuksen eettisinä haasteina olen kokenut lähinnä tutkijan omien ajatusten häivyttämisen tulosten tulkinnassa. Toimin itse työssäni tällä samalla liiketoiminta-alueella agile coachin

roolissa ja toimin aktiivisesti systeemin tasolla tarjoten johdolle sekä tiimeille apua toiminnan kehittämiseen. Näin minulla on luonnollisesti tutkijana omia näkökulmia ja haasteena oli olla tuomatta niitä näkyväksi tässä työssä. Olen pyrkinyt aktiivisesti palaamaan tutkimuksen tuloksiin ja varmentamaan löydöksiä olevan todella peräisin tutkimukseen osallistuvien tuottamasta materiaalista, eikä omasta ajattelustani. Olen halunnut välttää sitä, että tämä opinäyte olisi väline perustella omia näkemyksiäni organisaation kehittämiseksi ja että se olisi mahdollisimman objektiivinen.

Tutkimusmenetelmiksi valikoituivat yhdistelmä ennakkokyselyä forms-työkalulla ja laadullista haastattelututkimusta työpajan muodossa. Menetelminä nämä mielestäni olivat tilanteeseen ja tarpeeseen soveltuvia. Kysely tarjosi nopean ja tehokkaan keinon kartoittaa lähtötilannetta ja muodostaa jatkokysymyksiä itse ryhmähaastatteluihin. Näin pääsimme nopeammin kiinni joihinkin mielenkiintoisiin ilmiöihin ja kysymyksiin.

Rajoitteina tutkimuksessa oli lähinnä pieni otoskoko. Vain kolmen tiimin tutkiminen voi antaa melko kapean näkökulman motivaatioilmaston johtamisen kehittämiseen isossa kuvassa, vaikkakin löydökset jossain määrin olivat toisteisia tutkimukseen osallistuneiden tiimien välillä. Valikoituneet menetelmät olivat hyvin suoraviivaisia ja ne oli valikoitu siksi, että tutkimus olisi tehokas toteuttaa organisaatiossa ja saisimme nopeasti aikaan pieniä kehitystoimenpiteitä. Tältä kantilta tutkimuksessa onnistuttiin, mutta tulosten luotettavuuden voidaan katsoa kärsivän, kun sitä toteutetaan nopeasti. Esimerkiksi työpajoihin käytetty tunnin aika per tiimi, oli todella lyhyt ja suosittelen varaamaan keskustelulle enemmän aikaa, jotta tilaisuus voidaan viedä hyvin fasilitoidusti läpi.

Opinnäytetyön ohjaavina tutkimuskysymyksinä olivat

1. Miten eri tiimien motivaatioilmastot eroavat?
2. Miten motivaatioilmaston siirtymistä kohti sisäistä motivaatiota voidaan edistää?

Koen tutkimuksen antaneen näihin hyvin vastauksia. Motivaatioilmaston osalta löytyi eroavaisuuksia tiimien välillä ja työpajoissa esille tulleet näkökulmat selvensivät niitä hyvin ja tuloksista oli löydettävissä samoja teemoja eri tiimien välillä. Tutkimus oli kuitenkin pitkälti laadullinen ja siihen sisältyy aina jonkin verran haasteita tulosten luotettavuuden kanssa. Uskon kuitenkin, että pitkälti samankaltaisiin tuloksiin pääsisivät toisetkin tutkijat samoilla menetelmillä tässä kohdeorganisaatiossa.

## 5.2 Tulosten hyödynnettävyys

Tutkimuksen tulokset ovat helposti otettavissa hyötykäyttöön kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaation lähtötilanne on hyvä ja siksikin löydetty kehityskohteet tuntuivat olevan melko

universaaleja ja helpostikin käytäntöön vietäviä, mikäli vain tahtoa on. Seuraavassa vaiheessa tutkimusta voidaan laajentaa koskemaan isompaa osaa organisaatiota ja siten selvittää kehityskohteita vielä isommassa perspektiivissä.

Tutkimuksen tuloksista voi olla paljon hyötyä johtajille heidän reflektoidessaan ja suunnitelllessaan omaa rooliaan itseohjautuvan organisaation johtajina. Itseohjautuvassa toimintatavassa voi tulla keskittyneeksi liikaa tiimien autonomiaan, jolloin pahimmassa tapauksessa johtaminen saattaakin olla heitteillejättöä. Itseohjautuva tiimi tarvitsee kuitenkin selkeän suunnan ja rajat itseohjautuvuudelleen ja tämä on johtajan tehtävä. Koen myös, että tietty seuraamuksellisuus ja kiinnostus tiimin tuloksellisuutta kohtaan on ihan tervettä, koska se viestii kiinnostuksesta tiimin työtä kohtaan ja korostaa sen merkityksellisyyttä kokonaisuuden kannalta.

Toisaalta jaetun johtajuuden ympäristössä toivon tutkimusten tulosten osoittavan, että tiimeilläkin on oma roolinsa johtajuudessa. Huolehtimalla, että oikeat sidosryhmät osaavat olla tiimin kannalta oikeaan aikaan läsnä oikeassa paikassa, se varmistaa itselleen toimivan palauttekanavan ja linkin tärkeiden sidosryhmien kanssa.

Tutkimustulokset voivat tarjota sellaisenaan inspiraatiota ja näkökulmaa kaikille, jotka toimivat organisaatioissa, joissa on käytössä itseohjautuvuudelle perustuva toimintatapa. Läsnäolo ja aito kiinnostus johdettavia ihmisiä kohtaan on tärkeä osa motivaatioilmaston johtamisessa ja sen merkitystä ei pitäisi unohtaa. Kun halutaan huolehtia motivaatioilmaston kehittyminen kohti sisäisiä motivaatiotekijöitä, on hyvä ottaa huomioon ihmisten neljä psykologista perustarvetta autonomia, kyvykkyyden kokemus, yhteenkuuluvuus sekä muiden auttaminen. Mitä paremmin näitä osa-alueita pystymme työpaikoilla tuomaan työhön mukaan, sitä paremmin ihmiset pystyvät sitoutumaan ja sitä laadukkaampaa työtä he pystyvät tekemään.

### 5.3 Jatkotutkimusideat

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön otos oli kohdeorganisaation omasta toiveesta pieni ja olisi mielenkiintoista toteuttaa vastaava tutkimus laajemmassa mittakaavassa tässä samassa kohdeorganisaatiossa tai jossain muussa yrityksen osassa. Motivaatioilmaston vaikutusta tuloksiin voisi tutkia myös pidemmällä aikavälillä, esimerkiksi kolmen vuoden aikajänteellä. Seurattavana voisi olla miten muutokset motivaatioilmastossa vaikuttavat liiketoiminnan tuloksiin, työntekijöiden tyytyväisyyteen tai asiakaskokemukseen.

Tutkimuksen voisi tehdä myös erilaista työtä tekevissä tiimeissä, esimerkiksi asiakaspalvelutiimeissä tai muuta suorittavaa työtä tekevissä tiimeissä. Tuloksia voisi verrata asiantuntijatyötä

tekevien tiimien tuloksiin ja vertailun perusteella selvittää ovatko motivaatioilmaston kehittämisen taustalla laajemmassa mittakaavassa löydettävissä samanlaisia käytännön toimia.

Psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä tiimien toimivuudessa ja voi liittyä vahvasti motivaatioilmastoon. Jatkotutkimus voisi selvittää, kuinka tiimien motivaatioilmaston kehittämisen vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen ja miten nämä kaksi konseptia tukevat toisiaan erityisesti itseohjautuvissa organisaatioissa.

Jatkotutkimus voisi keskittyä myös kehittämään ja validoimaan mittareita, joilla voidaan tarkemmin ja luotettavammin arvioida organisaation motivaatioilmastoa. Tämä voisi sisältää sekä määrällisiä että laadullisia mittareita, jotka tukevat käytännön johtamista organisaatioissa.

#### 5.4 Lopuksi

Tässä opinnäytetyössä on käsitelty motivaatioilmaston johtamista. Kontekstina on ollut asian tuntijatyötä tekevä kohdeorganisaatio, jossa hyödynnetään itseohjautuvaa- ja ketterää toimintatapaa. Kohdeorganisaation henkilöstötutkimusten valossa ihmiset viihtyvät hyvin. Kuitenkin joitakin mielenkiintoisia eroavaisuuksia löytyy tarkemmalla tarkastelulla ja niihin on tässä tutkimuksessa pureuduttu.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että lopulta johtamisessa on pitkälti kyse vuorovaikutuksesta, sen määrässä ja laadussa. Selkeillä rajatuilla strategisilla valinnoilla viestitään organisaation suunnasta ja olemalla kiinnostunut ja aktiivisesti läsnä organisaatiossa työskenteleville ihmisille voidaan dialogissa varmistaa oikea ymmärrys yhteisestä suunnasta, etenemisestä sitä kohti ja selvittää mahdollisia etenemisen esteitä nopeasti ja tehokkaasti. Näyttäisi siltä, että aktiivisen dialogin hyödyt siirtyvät myös organisaation motivaatioilmaston tasolle. Ihmiset tulevat kuulluiksi sekä nähdyiksi ja voivat täten kokea myös arvostusta itseään ja työtään kohtaan.

Kyse on perusasioista, jotka ovat melko yksinkertaisia laittaa kuntoon. Perusasiat monesti ovat tylsiä, mutta niitä vaalimalla parhaat tekijät erottuvat. Varaamalla aikaa organisaation ihmisten johtamiseen, heidän kohtaamiseensa ja itsensä altistamiseen kysymyksille ja erilaisille keskusteluille, johtaja pystyy viemään organisaationsa motivaatioilmastoa kohti sisäisen motivaation kokemista. Työssä on aina läsnä myös ulkoisia motivaatiotekijöitä, mutta mitä enemmän koemme sisäistä motivaatiota sitä sitoutuneempaa ja laadukkaampaa työnteko on. Onko lopulta lainkaan asioiden johtamista? Vaikka teknologia kehittyi, edelleen ihmiset liittyvät monien asioiden edistymiseen.

Tämän opinnäytteen aikana olen itse kokenut hyvin merkitykselliseksi sen, että kuinka pienillä asioilla voidaan vaikuttaa suotuisan motivaatioilmaston rakentumiseen. Tutkimukseen osallistuneet eivät esittäneet mitään mahdottomia toiveita ja ajatuksia kehityskohteista. Eri-laiset monimutkaiset palkkiointijärjestelyt esimerkiksi todennäköisesti pitkällä aikavälillä vie-vät vain väärään suuntaan tässä suhteessa.

Omassa ajattelussani on korostunut opinnäytteen edetessä entisestään ne inhimilliset näkö-kulmat, jotka viime kädessä auttavat myös yrityksiä saavuttamaan parempaa ja kestävämpää tuloksenteekokykyä. Kuinka voimme luoda kestävämpää ja inhimillisesti vähemmän kuluttavia työympäristöjä, hukata vähemmän ihmisten henkilökohtaista potentiaali osaamisen ja kykyjen suhteen, ja samaan aikaan pärjätä yhdessä paremmin organisaationa.

## Lähteet

- Abson, E., Norman, M. & Schofield, P. 2024, Event Leadership Matters: Why a Shared Approach Might Be the Answer to Improved Working Practices in Events. *Event Management*, vol. 28, no. 1, pp. 169-175. Viitattu 3.9.2024 <https://www.proquest.com/central/scholarly-journals/event-leadership-matters-why-shared-approach/docview/2927864958/sem-2?accountid=12003>
- Gautier, C. 2015. *The psychology of work: Insights into successful working practices*. London; Philadelphia, PA: Kogan Page Limited.
- Gupta, V. 2020. Relationships between leadership, motivation and employee-level innovation: evidence from India. *Personnel Review*, 49(7), pp. 1363-1379. Viitattu 23.10.2024 <https://www.proquest.com/central/scholarly-journals/relationships-between-leadership-motivation/docview/2444265763/sem-2?accountid=12003>
- Hackman, J. R. 2002. *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business Review Press.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. *Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uudistettu painos*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Han, M., Sun, Z., Li, L. 2020. Helping behavior and employee creativity: The combined roles of mastery and performance motivation climates. *Social Behavior & Personality: an international journal*, vol. 48, no. 12, pp. 1-11. Viitattu 17.10.2024. <https://web-p-ebSCOhost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=e81043d3-56a5-4fa1-823a-da9bd4f81fd5%40redis>
- Lehtonen U., Lehtonen C., Leinonen-Kristinsson E. 2021. Menestyvä organisaatio tukee tuoteomistajaa - näin pidät ketterän hankkeen pyörät pyörimässä. *Futurice*. Viitattu 30.8.2024. <https://www.futurice.com/blog/menestyva-organisaatio-tukee-tuoteomistajaa>
- Liukkonen, J. 2017. *Psyykinen vahvuus: Mielen taitojen harjoituskirja*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lisa, K.C., Heidler, P., Fischer, H.A., Albanese, V., Roy, R.M. and Kozon, V., 2023. When the Going Gets Challenging—Motivational Theories as a Driver for Workplace Health Promotion, Employees Well-Being and Quality of Life. *Behavioral Sciences*, 13(11), pp. 898. Viitattu 3.9.2024 <https://www.proquest.com/central/scholarly-journals/when-going-gets-challenging-motivational-theories/docview/2892953001/sem-2?accountid=12003>
- Martela, F. 2016. *Valonöörit: Sisäisen motivaation käsikirja. Viides painos*. Helsinki: Gummerus.
- Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2015. *Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum.
- Mäkikangas, A., Feldt T. & Kinnunen U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa: *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, 13-75. Toim. Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Neuvonen, M. 2014. *Päätä viisaasti*. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos*. Helsinki: Sanoma Pro.

Olivares, R., Noel, R., Guzmán, S.M., Miranda, D. & Munoz, R. 2024, Intelligent Learning-Based Methods for Determining the Ideal Team Size in Agile Practices, Biomimetics, vol. 9, no. 5, pp. 292. Viitattu 3.9.2024 <https://www.proquest.com/central/scholarly-journals/intelligent-learning-based-methods-determining/docview/3059395482/sem-2?accountid=12003>

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2017. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York: The Guilford Press.

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

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books.

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

Vartiainen, M. & Nurmela K. 2002. Tavoitteet ja tulkinat - motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa: Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet, 188-212. Toim. Nurmi, J.-E. & K. Salmela Aro. Keuruu: PS-Kustannus.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tark. p. Helsinki: Edita.

YLE 2024. Sairauspoissaolot mielenterveyssyistä maksoivat viime vuonna vähintään miljardin. Viitattu 29.8.2024. <https://yle.fi/a/74-20107636>

## Kuviot

Kuvio 1: Motivaatioilmaston nykytila tiimeissä A ja B .....	32
Kuvio 2: Autonomiaan liittyvien kysymysten tulokset tiimeissä A ja B.....	33
Kuvio 3: Yhteenkuuluvuuden kokemukseen liittyvien kysymysten tulokset tiimeissä A ja B...	33
Kuvio 4: Ammatillisen pätevyyden kokemukseen liittyvät kysymykset tiimeissä A ja B .....	34
Kuvio 5: Merkityksellisyyden kokemukseen liittyvien kysymysten tulokset tiimeissä A ja B ...	35
Kuvio 6: Tiimin C motivaatioilmaston osa-alueet verrattuna muihin tutkimuksen tiimeihin. .	43
Kuvio 7: Tiimin C autonomiaan liittyvien kysymysten tulokset suhteessa muihin tiimeihin. ..	44
Kuvio 8: Tiimin C yhteenkuuluvuuteen liittyvien kysymysten tulokset suhteessa muihin tiimeihin. ....	44
Kuvio 9: Ammatilliseen pätevyyteen liittyvien kysymysten tulokset tiimissä C suhteessa muihin tiimeihin. ....	45
Kuvio 10: Merkityksellisyyttä tukevaan ilmastoon liittyvät kysymykset tiimissä C suhteessa muihin tiimeihin. ....	45

## Kuvat

Kuva 1: Ihmisen neljä psykologista perustarvetta sisäisen motivaation taustalla (Martela & Jarenko 2015, 55. muokattu) .....	17
--	----

## Taulukot

Taulukko 1: Kyselyn vastausvaihtoehtojen muuntaminen numeraaliseksi .....	31
Taulukko 2: Tiimin A työpaja-aineiston analyysi .....	38
Taulukko 3: Tiimin B työpaja-aineiston analyysi .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
Taulukko 4: Tiimin C työpajan aineiston analyysi.....	48

## Liitteet

Liite 1: Organisaation motivaatioilmaston kartoitus -forms kysely.....	69
Liite 2: Työohje: Motivaatioilmaston tutkimus ja kehittäminen organisaatiossa .....	71

Liite 1: Organisaation motivaatioilmaston kartoitus -forms kysely

Kysely perustuu Jarmo Liukkosen (2017, 239-241) työpaikan motivaatioilmaston kartoitus -testiin. Se toteutettiin forms-kyselytyökalulla sähköisesti.

1. Tiimi, jossa työskentelet (Alasvetovalikko, josta oikea tiimi valittiin)
2. Arvioi seuraavia väittämiä viisiportaisella asteikolla: Täysin eri mieltä; Eri mieltä; Ei samaa, eikä eri mieltä; Samaa mieltä; Täysin samaa mieltä
  1. Työntekijöitä kannustetaan, kun he ovat yrittäneet kovasti.
  2. Työssäni tunnen saavani aikaan jotakin arvokasta.
  3. Jokainen tuntee, että hänellä on tärkeä rooli työyhteisön jäsenenä.
  4. Työntekijöitä kannustetaan laatimaan itse itselleen koulutussuunnitelmia.
  5. Jokaisella on kyvyistään ja osaamisestaan riippumatta merkittävä rooli työyhteisössä.
  6. Työntekijöitä rohkaistaan tekemään työtä kehityskohteidensa eteen.
  7. Työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä toteutustapoihin.
  8. Tekemäni työ on hyödyllistä muille ihmisille.
  9. Tiimissämme toimimme yhtenä tiiminä.
  10. Työni antaa minulle mahdollisuuden toteuttaa itselleni tärkeitä arvoja.
  11. Pääasia on, että kehitymme vuosi vuodelta työtaidoissamme.
  12. Työntekijöillä on sananvaltaa työyhteisön kehittämisessä.
  13. Liiketoiminnan (heimon) johto kohtelee kaikkia tasapuolisesti.
  14. Teen todella merkityksellistä työtä.
  15. Työyhteisössämme virheet nähdään osana työssä oppimista.
  16. Työntekijät saavat osallistua oman työnsä yksityiskohtien toteuttamiseen.

**Pisteytysohje**

Jokaisen kysymyksen osalta sen saama pistemäärä laskettiin yhteen ja sille laskettiin keskiarvo jakamalla saatu tulos vastaajien lukumäärällä. Tämän jälkeen väittämien keskiarvoiset pistemäärät lasketaan yhteen seuraavasti:

Autonomiaa tukeva ilmasto: Väittämistä 4,7,12 ja 16 yhteensä \_\_\_ pistettä

Yhteenkuuluvuutta tukeva ilmasto: Väittämistä 3,5,9 ja 13 yhteensä \_\_\_ pistettä

Ammatillista pätevyyttä tukeva ilmasto: Väittämistä 1,6,11 ja 15 yhteensä \_\_\_ pistettä

Merkityksellisyyttä tukeva ilmasto: Väittämistä 2,8,10 ja 14 yhteensä \_\_\_ pistettä

**Tulokset tulkittiin seuraavasti:**

Motivaatioilmaston osa-alueen kokemuksen voimakkuus on sitä voimakkaampi, mitä isompi saatu tulos on. Tulos vaihtelee jokaisen osa-alueen osalta välillä 4-20.

Alhaista kokemista ilmaisevat arvot: 4-9

Keskinkertaista kokemista ilmaisevat arvot: 10-15

Suurta kokemista kuvaavat arvot: 16-20

Kokonaisvaltainen motivaatioilmaston tilaa kuvaava pistemäärä saadaan laskemalla yhteen osa-alueiden pistemäärät.

Alhaiset arvot: 16-37

Keskinkertaiset arvot: 38-59

Suuret arvot: 60-80

## Liite 2: Työohje: Motivaatioilmaston tutkimus ja kehittämistyö organisaatiossa

### Työohje: Motivaatioilmaston tutkimus ja kehittämistyö organisaatiossa

1. Tutkimuksen suunnittelu
  - a. Keskustele kehittämistyön tavoitteesta organisaation johdon kanssa
  - b. Valitse tavoitteen perusteella organisaation yksikkö tai tiimit, joissa tutkimus suoritetaan
  - c. Kerro tutkimukseen osallistuville tutkimuksesta
    - i. Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus
    - ii. Tutkimuksen toteutustavat ja siihen osallistumiseen vaadittava aika
  
2. Tutkimuksen toteutus
  - a. Kysely kohdetiimeille
    - i. Tavoite: Selvittää tiimien motivaation nykytila
    - ii. Luo kysely käyttäen sähköistä kyselytyökalua (esim. Microsoft Forms)
    - iii. Anna selkeät ohjeet ja aikataulu kyselyn vastaamiseksi ja kerro osallistujille kyselyn tavoitteesta ja merkityksestä kehitystyössä.
      1. Kyselyn pohja ja tulkinta-avaimet liitteessä 1.
  - b. Kyselyn vastausten analysointi
    - i. Analysoi kyselyn numeeriset vastaukset esimerkiksi keskiarvojen ja ja-kaumien avulla. Tunnista selkeitä eroja eri tiimien välillä.
    - ii. Muodosta kyselyn löydöksistä kysymyksiä, joihin haluat tarkempia vastauksia ja syvempää ymmärrystä tiimeille pidettävissä työpajoissa.
  - c. Työpajojen suunnittelu ja toteutus
    - i. Työpajojen tavoite: Syventää kyselyn tuloksia ja tarkentaa motivaatioilmaston kehityskohteita tiimien omista näkökulmista.
    - ii. Osallistujat: Järjestä työpajat tiimeittäin. Kukin tiimi käsittelee kyselyn tuloksia omassa kontekstissaan.
    - iii. Työpajojen valmistelut
      1. Varaa riittävä aika työpajalla (suositus ainakin 1,5 - 2h)
      2. Lähetä kutsu osallistujille
      3. Lähetä kyselyn tulokset tiimille tutustuttavaksi etukäteen ennen työpajaa
      4. Valmistelee työpaja: Kasvotusten pidettävässä työpajassa valmistelee ryhmätyötila etukäteen ja virtuaalisesti pidettävässä työpajassa luo käyttämäsi tukimateriaali ja virtuaaliset työpohjat etukäteen sekä varmista, että osallistujilla on pääsy niihin.
    - iv. Työpajojen rakenne:
      1. Aloita lyhyellä tulosten esittelyllä kyselyn perusteella.
      2. Järjestä keskusteluryhmät, joissa tiimiläiset pohtivat, mitä kyselyn tulokset tarkoittavat heidän tiimissään.
      3. Keskustele tiimien tarpeista ja ehdotuksista motivaation parantamiseksi.
    - v. Työpajan fasilitointi: Varmista, että työpajoissa syntyy avointa keskustelua ja osallistujat saavat esittää kehitysehdotuksia vapaasti.
      1. Hyödynnä me-we-us -tekniikkaa aktiivisesti kysymysten käsitelyssä
        - a. Ensin pohditaan itsenäisesti kysymystä muutama minuutti ja kirjataan omia ajatuksia ylös.
        - b. Seuraavaksi pienryhmissä jaetaan ajatukset toisille ja luodaan uusia yhdessä

