



Turun yliopisto
University of Turku

ORGANISAATIOTEKIJÄT YKSILÖN MOTI- VAATION JA LUOVUUDEN TUKIJOINA

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Minna Lahti 423967

Ohjaaja:

KTT Harri Virolainen

2.6.2016

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatu­järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset.....	6
1.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	7
1.3	Tutkimuksen rakenne	8
2	AINEISTON KERUU JA ANALYYSI	9
2.1	Aineistonkeruun toteutus.....	9
2.2	Case -tutkimus tutkimusstrategiana ja case -organisaation esittely	10
2.3	Aineiston analysointi.....	11
3	YKSILÖN TEHTÄVÄMOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT ORGANISAATIOKOMPONENTIT	13
3.1	Amabilen komponenttiteoria.....	14
3.2	Johdon toimintamallit.....	16
3.3	Resurssit	23
3.4	Organisaation motivaatio	25
3.4.1	Organisaation kehittäminen luovuutta tukevaksi.....	26
3.4.2	Organisaatioon sitoutuminen	30
4	YKSILÖN TEHTÄVÄMOTIVAATIO	34
4.1	Yksilön tehtävämotivaatioon vaikuttavia ulkoisia tekijöitä.....	35
4.2	Sisäinen motivaatio	38
4.3	Muut luovuuteen vaikuttavat tekijät.....	41
4.3.1	Luovan ajattelun taidot	41
4.3.2	Ammattitaito	41
4.4	Motivaation ja luovan työympäristön vaikutukset työhyvinvointiin	43
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	51
5.1	Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset.....	51
5.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	52
5.3	Tutkimuksen yleistettävyys.....	53
5.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	53
	LÄHTEET.....	55
	LIITE 1 KYSELYLOMAKE.....	58

KUVIOT

Kuvio 1 Organisaatioympäristön vaikutukset luovuuteen	15
Kuvio 2 Merkityksellinen elämä henkilöstölle	45
Kuvio 3 Yrityksen menestymiseen ja henkilöstön hyvinvointiin liittyviä organisaation rakenteen, toiminnan ja johtamisen piirteitä.....	48

TAULUKOT

Taulukko 1 Johtamisen arviointia case -organisaatiossa	18
Taulukko 2 Henkilöstön kehitysideat case -organisaatiossa.....	22
Taulukko 3 Case -organisaation resurssit	25
Taulukko 4 Työyhteisön ilmapiiri case -organisaatiossa.....	27
Taulukko 5 Työntekijöiden tasa-arvoisuus eri toimipisteissä.....	28
Taulukko 6 Organisaatioon sitoutuminen työntekijän (=T) ja esimiehen (=E) näkökulmasta.....	32
Taulukko 7 Motivaatio- ja hygientekijät.....	36
Taulukko 8 Työssä motivoivia tekijöitä case -organisaatiossa.....	37
Taulukko 9 Yksilön motivaatioon vaikuttavia tekijöitä case -organisaatiossa	40
Taulukko 10 Ammattitaito case -organisaatiossa	43
Taulukko 11 Työhyvinvointi case -organisaatiossa.....	46
Taulukko 12 Työyksikön ilmapiiri case -organisaatiossa.....	49

1 JOHDANTO

Talous ja yhteiskunta elävät dematerialisaation aikoja. Tulevaisuus on aineettomampi, koska sekä tuottajat että kuluttajat kokevat etunsa mukaiseksi, että tuotteiden koko pienenee ja riippuvuus maantieteellisestä sijainnista vähenee. Informaatiovirrat ja erilaiset verkostot ovat kasvaneet vauhdilla. Tulevaisuuden verkkoyhteiskunnassa suuri merkitys on intellektuellisella pääomalla; inhimillisten ominaisuuksien, tietojen, taitojen, kokemuksen ja luovuuden yhdistäminen sosiaalisen pääoman kasvattamiseen ja asiakassuhteen uudelleenymmärtämiseen. Organisaation menestys on entistä riippuvaisempi siitä, kuinka innovatiivista niiden toiminta on ja kuinka uutta teknologiaa kyetään tuottamaan ja hyödyntämään ja muodostamaan uusia asiakkaiden tarpeiden mukaisia tuotekonsepteja. Tämä merkitsee organisaatioille, että sen inhimillistä voimavaroista tulee yhä keskeisempi tuotannollinen voima. Yhä merkittävämpään asemaan nousevat yksilön kyvyt empatiaan, yhteisötajuun, ryhmätyötaitoihin sekä osaamisen johtamiseen. Taloudellinen menestys on perustunut tähän asti luonnonvaroihin, teolliseen osaamiseen, sotilaalliseen mahtiin ja tieteelliseen ja teknologiseen osaamiseen. Tulevaisuudessa menestys tulee perustumaan yhä vahvemmin ihmisten lahjakkuuteen, yhteistoimintaan ja kykyyn katsoa tulevaisuuteen. (Wilenius 2004, 25, 193; Stähle & Wilenius 2006, 14)

Luovuus on noussut esiin yhteiskunnallisessa keskustelussa vastapainona teknispainotteiseen puheeseen tietoyhteiskunnasta. Kilpailu kiristyy ja luovien ratkaisujen tarve yrityksissä lisääntyy. Myös julkisella sektorilla ihmisiltä odotetaan suurempaa työpanosta usein niukentuneilla resursseilla. Luovuutta kaivataan monella eri sektorilla yhteiskunnassa. Luovuuden esille saaminen on kuitenkin organisaatioissa haasteellista työelämän kasvavan nopeatempoisuuden vuoksi. Luovuus vaatii tilaa ja aikaa rauhoitua. Toisaalta luovuuden sanotaan myös lisäävän ongelmia, kun ihmisille ja organisaatioille avautuu monia uudenlaisia näkökulmia. Luovuus vaatii organisaatiolta kriittisyyden ja luovuuden yhdistelyä sekä näkökulmien vaihtelua. (Wilenius 2004, 193)

Tarve organisaatioympäristön muutokselle on myös ollut esillä keskusteluissa varsinkin teollistuneissa länsimaisissa valtioissa. Muutoksen tarpeeseen on havahduttu yhä voimakkaammin taloudellisen kilpailukyvyn puuttuessa etenkin Kaukoidän maiden ja Pohjois-Amerikan kanssa. On kyseenalaistettu vanhat toimintamallit, jotka yhä ovat usein käytössä ”fordistisen” massatuotantokauden ajalta sekä innovaatioiden puute työympäristössä ja niiden hidas implementointi käytäntöön. (Alasoini, Kyllönen & Kasvio 1997, 1)

Anglosaksisessa organisaatiotutkimuksessa perinteinen ennakko-oletus on, että luova organisaatio ja byrokraattinen organisaatio edustavaa kahta eri ääripäätä. Nykyisin ajatellaan, että organisaatio, joka menestyksellisesti tuottaa innovaatiota organisaatorakenteesta huolimatta, on organisaatio, jossa opitaan omasta toiminnasta ja ne näin ollen

edustavat muita suurempaa kokemuspääomaa; organisatorista etumatkaa. (Häyrynen 1994, 62–63)

Jokainen organisaatio on jossain määrin kykenevä tiedon analysointiin; trendien ja tendenssien havaitsemiseen tilastotieteen keinoin. Luovat organisaatiot ovat kykeneviä tiedon synteisiin; eri lähteistä saatavan suuren tietomäärän sisäistämiseen ja käsittelyyn niin, että siitä saadaan arvontuotantoa, näkemystä sekä yhtenäisyyttä koko organisaatiolle. Luovissa organisaatioissa siedetään enemmän myös henkistä painetta. Moni organisaatio valitsee helpoimman ja ”mukavimman” näkemyksen, josta kaikki osalliset ovat yhteisymmärryksessä ilman, että näkökulmaa koskaan edes kyseenalaistetaan. Luovuus syntyy organisaation paineen sietokyvystä, jossa kaikki joutuvat kyseenalaistamaan itsensä, ennako-oletuksensa ja organisaatioissa aiemmin tehdyt ratkaisut ja toimintamallit. (Harris 2009, ix)

Nykypäivänä myös työn ja ihmisen suhde on muuttunut. Koulutustaso on noussut, teknisten välineiden, automaation ja informaation saatavuus on merkinnyt työn tarkoituksen muuttumisen käsitteellisemmäksi. Yhä useammin on vedottava tunteisiin sekä ajatteluun, jotta työ koetaan mielekkäänä ja tavoittelemisen arvoisena. Työntekijöiden kasvaneet odotukset vapausasteesta ja työn itsenäisyydestä ovat herättäneet kysymyksiä, kuinka suunnata työntekijöiden energia ja luovuus tuotannon lisäämiseen ja kuinka samalla kyetään valvomaan tavoitteiden saavuttamista. (Lämsä & Hautala 2005, 80)

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset

Vaikka tässä tutkimuksessa on keskitytty yksilöön ja yksilön motivaation kehittämiseen organisatoristen tekijöiden avulla, on organisaatio ja yksilön kautta koko organisaation kehittäminen vahvasti mukana työssä. Tämä tutkimus on rajattu koskemaan niin kutsuttua työelämää ja organisaatioympäristöä. Tarkoituksena ei ole tutkia yksilön motivaatiotekijöitä organisaatioympäristön ulkopuolella.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmat ovat:

- Miten ja missä määrin Amabilen organisaatiokomponenttien koetaan vaikuttavan yksilön tehtävämotivaatioon case -organisaatiossa?
- Kuinka organisatorista luovuutta voidaan kehittää case -organisaatiossa?

Tutkimus on tulkitseva, asioiden välisiä yhteyksiä pyritään selittämään subjektiivisella tasolla. Tämän tutkimuksen metodologisena otteena käytetään case -tutkimusta. Tutkimuksen metodologiseen taustaan sekä empiirisen aineiston hankintaan ja analysointiin perehdytään tarkemmin luvussa 2. Tutkimus sisältää sekä määrällisiä että laadullisia elementtejä.

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Amabilen (1997) mukaan luovuus määritellään kyvyksi tehdä tai ajatella asioita toisin kuin tavallisesti. Luovuus on kyky irtautua totutusta ja ajatella tai tehdä se uudella tavalla. Alain Perrinin (Lampikoski & Emden 1999, 25), Cartier -yhtiön pääjohtaja on todennut: ”Luovuus on yksi parhaista yrityksen kannattavuuden takaajista. Mitä luovuus on? Se on jotain mitä kilpailijasi eivät saa aikaan. Tai jonkin tekemistä ensimmäisenä. Tai tekemistä voimakkaammin tai paremmin. Kaikki mitä luovuus sisältää on plussaa päälle.”

Luovuuden käsitteen yhteydessä törmää usein käsitteisiin innovatiivisuus sekä innovaatiot. Antola ja Pohjola (2006, 20) määrittelevät innovatiivisuudella tarkoitettavan ihmisen kykyä tuottaa ja soveltaa uusia ideoita lisäarvon tuottamiseen. Innovaatiot puolestaan määritellään yritykselle taloudellista lisäarvoa tuottavina uudistuksina tai parannuksina. Zhoun ja Shelleyn (2008, 6) mukaan organisaatiokirjallisuudessa innovaatiot onkin usein luovuutta ja innovointia erottava tekijä, innovointiin liitetään kiinteästi tavoite sekä sovellus: innovaatio, joka toiminnan tuloksena saadaan aikaan. Luovuus organisaatiokirjallisuudessa ajatellaan vain usein ideointiprosessina. Niemistö (2004, 172) puolestaan toteaa: *”Koulutuksessa ja työelämässä luovuudella on arvo sinänsä, sillä luovia ratkaisuja tarvitaan uusien tuotteiden ja käytäntöjen kehittämiseen. Elinkeinöelämä lienee kiinnostuneempi luovuuden ulkoisista seurauksista, kulttuurituotteista, ja ihmistieteet taas uuden syntymisen ihmeestä.”* Tässä tutkimuksessa ei ole vedetty tiukkaa rajanvetoa innovatiivisuuden ja luovuuden välille vaan ne voidaan käsittää eräänlaisiksi synonyymeiksi toisilleen.

Innovaatiot voidaan jakaa arvoa lisääviin innovaatioihin, jotka perustuvat jo olemassa olevien prosessien ja palveluiden parantamiseen tai kehittämiseen. Radikaaleiksi innovaatioiksi kutsutaan innovaatiota, jotka perustuvat täysin uusiin ideoihin ja keksintöihin. Arvoa lisäävät innovaatiot puolestaan kehittävät jo olemassa olevia prosesseja tai tuotteita. Radikaalit innovaatiot vaativat yleensä huomattavasti enemmän pääomaa kuin arvoa lisäävät innovaatiot. Arvoa lisäävät innovaatiot vaativat yleensä vähemmän ajallista panosta ja ne eivät vaadi suuria riskinottoja liiketoiminnassa. Tämän vuoksi johtajan on helpompi suhtautua myönteisesti arvoa lisääviin innovaatioihin. Pelkästään arvoa lisäävät innovaatiot eivät kuitenkaan pidä yritystä kilpailukykyisenä. (Luecke 2003, 3, 11)

Palvelu yrityksillä ei useinkaan ole tutkimus- ja kehitysosastoja. Palvelualoilla syntyvät innovaatiot harvoin perustuvat tieteelliseen tietoon vaan ennemminkin palvelualan innovaatiot ovat yleensä epäsystemaattinen prosessin tuloksena, äkillisinä ideoina syntyneitä keksintöjä palvelualan yrityksen sisällä. (Kempilä & Mettänen 2004, 48)

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään tutkimuksen metodologisia valintoja. Tarkemmin esitellään case -tutkimus tutkimusstrategiana. Toisessa luvussa kerrotaan myös miten tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty ja miten se on analysoitu.

Kolmas luku keskittyy organisaatiokomponentteihin, joilla kyetään vaikuttamaan yksilön tehtävämotivaatioon ja tehtävämotivaation kautta yksilön luovuuteen. Amabilen (1997) teorian mukaan näitä komponentteja ovat johtamismenetelmät, resurssit sekä organisaation motivaatio. Kuhunkin tekijään tutustutaan erikseen ja tutkimuksen empiiristä aineistoa peilataan teoriapohjaa vasten. Neljännen luvun tarkoituksena on avata yksilön tehtävämotivaatiota sekä esitellä myös muita yksilön luovuuteen vaikuttavia tekijöitä. Neljännessä luvussa tarkastellaan myös miten organisaation luovuus sekä yksilön tehtävämotivaatio heijastuvat työhyvinvointiin. Teoriapohja ja tutkimuksen empiirinen aineisto kulkevat tässäkin luvussa käsi kädessä.

Luvussa viisi on tutkimuksen johtopäätökset sekä tutkimuksen onnistumisen ja luotettavuuden arviointi. Mahdolliset jatkotutkimusaiheet ja – tarpeet löytyvät myös luvusta viisi.

2 AINEISTON KERUU JA ANALYYSI

Tämän luvun tarkoituksena on selventää aineiston analyysiprosessia ja esitellä tutkimuksessa käytettyjä metodologisia valintoja sekä tässä luvussa tutustutaan tutkimuksen case -organisaatioon.

2.1 Aineistonkeruun toteutus

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin kyselylomakkeena vastaajien suuren määrän vuoksi. Tällöin kyettiin myös turvaamaan vastaajien anonymiteetti tutkimuksessa. Tutkimuksen kyselylomake (liite 1) lähetettiin case -organisaatiossa 102 henkilölle, jotka toimivat samalla nimikkeellä asiantuntijatehtävissä. 14 vastaajista on myös toinen rooli tiimin esimiehenä. Kyselyyn vastasi 59 henkilöä, joista 12 oli esimiesasemassa. Vastausprosentti kyselyyn oli 58, jota tutkija pitää melko kattavana.

Kyselylomake lähetettiin vastaajille sähköpostissa olevana linkkinä. Sähköpostissa oli teksti (liite 1 saatekirje), jossa informoitiin kyselyn tarkoituksesta ja tavoitteesta. Sähköpostissa olleen linkin kautta pääsi kyselylomakkeeseen, joka sisälsi pääosin strukturoituja väittämiä mutta myös avoimia kysymyksiä. Kyselyn suorittamisesta ei informoitu mitenkään etukäteen case -organisaatiossa. Kyselyyn vastausaikaa annettiin 8 päivää (tiistai-tiistai). Tuona aikana lähetettiin kaksi muistutusta kyselyyn vastaamisesta, joiden jälkeen saattoi aina havaita selvän piikin kyselyyn vastanneiden määrässä. Kyselyn aikana ja sen jälkeen tutkija sai erinäisiä sähköpostiviestejä liittyen kyselyyn. Kysely nousi esiin myös työasioiden hoidon lomassa puhelinkeskusteluissa sekä yrityksen yhteisessä tilaisuudessa, joka oli pian kyselyn suorittamisen jälkeen. Keskusteluissa ja yhteydenotoissa tuli selvästi esiin toiveita siitä, että kyselyn tulokset käsiteltäisiin julkisesti ja kaivattiin myös sitä, että organisaation johto ottaisi kyselyn tuloksiin kantaa. Kyselyn suorittaminen osui ajankohtaan, jolloin case -organisaatiossa oli ollut suuria muutoksia tuotepaletissa organisaation ulkoisen toimintakentän muutosten vuoksi ja uusi tuotteisto ei ollut täysin vielä rakentunut. Muutos aiheutti epävarmuutta vastaajien omaan työhön ja tulevaisuuteen. Tämä heijastui kyselyn avoimissa vastauksissa ja varmasti osaltaan vaikutti myös strukturoituihin vastauksiin.

Kysely muodostui sekä avoimista että strukturoiduista kysymyksistä sekä taustakysymyksistä. Mihin tahansa kysymykseen pystyi jättämään halutessaan vastaamatta mutta pääosin kaikkiin kysymyksiin vastattiin. Taustakysymysten jälkeen kyselyn alussa oli kolme avointa kysymystä liittyen organisaation motivoiviksi ja epämotivoiviksi koettuihin tekijöihin sekä kehityskohteisiin. Avointen kysymysten jälkeen ensimmäinen strukturoitu kysymys erilaisista työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä pohjautui Minna Kunnaksen (2001) pro gradu työssään käyttämään kysymyspohjaan. Kehittämisedel-

lytysten väittämistä ensimmäiset 21 väittämää perustuivat Tomi Kallion ja Pertti Laineen kehittämään Short Innovation Indexiin. Short Innovation Indexiä on käytetty aiemmin kahdessa eri hankkeessa kattaen viisi yritystä. Aineisto on kerätty kohdeorganisaatioiden kehitystyöhön. Mittarilla kootusta aineistosta ei ole laadittu julkaisuja eli mittarille ei ole virallista validointia. (Tomi Kallio 11.4.2012). Loput väittämistä oli mukailtu soveltuvien kysymyksin QPSNordic -kyselystä sekä mukana on myös tutkijan itse muodostamia väittämiä tutkimuksen teoriataustaan peilaten. Kyselyssä viimeisenä ollut työilmapiiriä mittaava strukturoitu kysymys on QPSNordic -käsikirjasta. QPSNordic -kysely on Pohjoismaiden työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely, joka on laadittu arvioimaan työntekijöiden havaintoja psykologisista, sosiaalisista ja organisatorisista työoloista. Sen pohjalta voidaan luoda organisaation kehittämisprojekteja ja interventioita, arvioida kehittämisinterventioiden vaikutuksia ja kartoittaa työssä tapahtuvia muutoksia sekä tutkia terveyden, työn ja tuottavuuden välisiä yhteyksiä. QPSNordic -kysely on rakennettu monivalintakysymyksin. Koko QPSNordic -kysely sisältää 129 kysymystä. Validointi menetelmälle saatiin keräämällä neljästä pohjoismaasta kaksi kyselyaineistoa. (QPSNordic -käsikirja 2001, 11–13, 20)

2.2 Case -tutkimus tutkimusstrategiana ja case -organisaation esittely

Tämän tutkimuksen tutkimusotteena käytetään tapaustutkimusta. Tarkoituksena on peilata tapausta olemassa olevaa teoriapohjaa vasten. Tapaus- eli case -tutkimus määritellään enemmän lähestymistavaksi aineistoon kuin sen analyysi- tai keruumenetelmiin. Yhtä yleispätevää määrittelyä tapaustutkimukselle on hankala antaa. Tapaustutkimuksessa voidaan tutkia yhtä tai useampaa tapausta. Tapaustutkimusta voidaan tehdä määrällisin ja laadullisin keinoin tai näiden yhdistelmänä. Yhtä ainoa oikeaa vastausta siihen, miten tapaustutkimus tulisi tehdä, ei ole olemassa. Tapaus tulisi kyetä rajaamaan omaksi asiayhteydekseen muista prosesseista. Tapaus voi olla esim. rajattu systeemi, ilmiö, yksilö, ryhmä tai ohjelma. Rajaus voidaan tehdä jo ennen aineiston keruuta tai sen jälkeen. Mikäli rajaus tehdään jälkepäin, on kyse usein aineistolähtöisestä tutkimuksesta. Tapaustutkimuksessa käytettävä tutkimusaineisto voi olla kerätty eri tavoilla ja eri lähteistä. Tapaustutkimuksessa käytetään usein laadullista aineistoa, mutta myös kvantitatiivisen aineiston käyttö ei ole poissuljettua. Tapaustutkimusta voisi kutsua lähinnä tutkimusstrategiaksi, koska aineiston analyysimetodeita ei ole määritelty ja aineisto voidaan analysoida monella eri tavalla. Tyypillisesti tapaustutkimus lähestymistapana mahdollistaa etnografisten kuvausten laatimisen. Tapaustutkimus on enemmänkin lähestymistapa aineistoon kuin johdonmukainen metodi, jota tulee tiukasti noudattaa. Organisaatiotutkimuksessa tapaustutkimusta on käytetty uuden käsitteistön luomiseen tapausten järjestelmällisen vertailun kautta. (Eriksson & Koistinen 2005, 3–6)

Yin (2014, 38–44) esittää single case -tutkimuksen eli yhden tapauksen tutkimuksen olevan yleinen tapa tehdä case -tutkimusta. Single case -tutkimuksessa tapaus on rajattu yhteen yksikköön, asiaan tai ilmiöön. Hän jakaa single case -tutkimuksen kahteen eri lähestymistapaan: holistiseen lähestymistapaan tutkittavaan tapaukseen tai vaihtoehtoisesti organisaation tiettyjen yksiköiden kautta tehtäväksi case -tutkimukseksi. Vertaa: Induktio - deduktio. Single case study -tutkimusotteen käyttö on perusteltua kun halutaan testata olemassa olevaa teoriaa, jossa tapaus on harvinainen tai ainutlaatuinen tai sillä on käänteentekevä vaikutus, esimerkiksi tapausta ei ikinä aiemmin ole kyetty tutkimaan. Single case -tutkimuksessa onkin tärkeää analysoidavan kohteen määrittäminen, jotta voidaan määrittää että valittu case on relevantti juuri niille kysymyksille, joita tutkimuksessa halutaan selvittää. Olemassa oleva tapaus voidaan myös jakaa pienempiin osiin, jolloin aineistoa on mahdollista analysoida tarkemmin erilaisten muuttujien mukaan. Samalla pitää kuitenkin pitää mielessä tutkittava tapaus kokonaisuutena, jottei tutkimuksesta tule liian detaljinen kuvaus tapauksen osatekijöistä ja tapaus itse jää lähinnä tutkimusympäristöksi.

Case -organisaatio on keskisuuri asiantuntijaorganisaatio. Organisaation palveluksessa on yli 250 henkilöä 19 toimipisteessä ympäri Suomea. Organisaatio on kotimaisessa omistuksessa ja organisaatiolla on lähes 15 vuoden toimintahistoria. Suurella osalla organisaation henkilöstöstä on tulosvaikutus palkkauksessa ja suurin osa tutkimukseen haastatelluista henkilöistä tekee työtä itsenäisinä yrittäjinä organisaation sisällä. Organisaatio haluaa pysyä tutkimuksessa anonyyminä, joten organisaation toimintakenttää ei tutkimuksessa avata tarkemmin. Tehtävänimikkeen sijasta tässä tutkimuksessa käytetään asiantuntija nimikettä. Asiantuntija nimikkeellä on korvattu tehtävänimike myös kyselyrungossa.

2.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksen aineisto on kerätty webropol -järjestelmällä, jonka avulla aineiston strukturoituja väittämiä on kyetty analysoidaan webropol -ohjelmiston avulla. Aineistoa on tarkasteltu prosenttilukujen avulla joitakin taustatekijöitä vaihdellen. Avoimien kysymysten vastaukset olivat pääasiallisesti suhteellisen lyhyitä ja asiat esitetty tiivistetysti mutta myös pitkiä vastauksia mahtui mukaan. Aineiston avoimista kysymyksistä tutkija on etsinyt toistuvia teemoja, mutta koittanut antaa huomiota myös valtavirrasta poikkeaville äänille. Avoimissa kysymyksissä esille nousseet teemat on ryhmitelty eri kategorioihin. Sen jälkeen niitä on vertailtu strukturoitujen kysymysten kanssa ja jaoteltu yhdessä saman aihepiirin mukaan. Avoimista kysymyksistä saatu tieto on syventänyt strukturoitujen kysymysten lukuja ja antanut uusia näkökulmia tutkimukseen. Avoimista kysymyksistä on noussut myös esiin teemoja, joita ei pelkillä strukturoiduilla kysy-

myksillä olisi voitu selvittää. Monet avoimet vastaukset olivat myös selkeästi hyvin pohdiskeltuja ja tutkija koki vastausten perusteella, että vastaajista moni piti tärkeänä saada äänensä kuuluville.

Tässä tutkimuksessa tutkija on tehnyt valinnan esittää taulukoiden numerot kokoluokina ilman desimaaleja tutkimuksen miellyttävämmän luettavuuden ja taulukoiden selkeyden vuoksi. Tämä valinta tarkoittaa sitä, että pyöristyssääntöjä noudattamalla taulukoiden yhteenlaskettu prosenttimäärä ei ole aina 100 % vaan vaihtelee 99 %:n, 100 %:n tai 101 %:n välillä. Tutkija koki esitystavan mielekkäämmäksi kuin lukujen ilmoittamisen kahden desimaalin tarkkuudella, joka olisi ollut edellytyksenä sille, että tuloksena olisi aina ollut 100 %.

3 YKSILÖN TEHTÄVÄMOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT ORGANISAATIOKOMPONENTIT

Organisatorinen luovuus tutkimuskohteena organisaatiokulttuurin tutkimuksen puitteissa alkoi 1980-luvun loppupuolella. Organisatorisen luovuuden tutkimuksen kenttää on hallinnut pääasiassa kaksi teoreettista mallia. Amabile (1997, 1998) on määritellyt kolme osa-alueita, komponenttia, jotka organisaatiossa tulisi huomioida, jotta edellytykset yksilön luovuuden ilmenemiselle ovat suotuisat. Nopein tapa vaikuttaa luovuuden ilmenemiseen organisaatioympäristössä on edesauttaa organisaatiotekijöitä, jotka lisäävät yksilön työmotivaatiota. Nämä kolme työmotivaatioon vaikuttavaa organisaatiotekijää ovat resurssit, johtamismenetelmät sekä organisaation motivaatio. Yksilön luovuuden kannalta on hitaampaa rakentaa yksilön ammattitaitoa ja luovan ajattelun taitoa vaikka nekin ovat tärkeitä yksilön luovuuden komponentteja, joita ei saa sivuuttaa. Työmotivaatiota voidaan edesauttaa usein jo pieninkin muutoksin organisaatioympäristössä. Kun organisaatiossa tavoitellaan tuottavuutta, mitattavuutta sekä koordinaatiota, usein sivutuotteena tahtomattaan tuhotaan luovan organisaation edellytyksiä. Luovan organisaatioympäristön piirteitä käsitellään tarkemmin tässä luvussa.

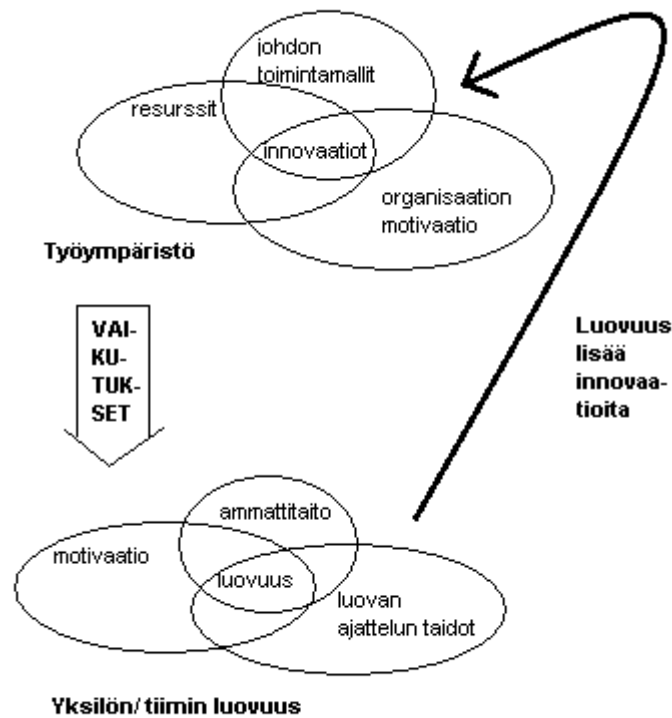
Toinen hallitseva luovuuden organisatorinen teoria on Woodmanin, Sawyerin ja Griffinin (1993) teoria. Teorian mukaan luovuus on yksilöllinen tapahtuma, johon vaikuttavat tilannesidonnaiset sekä dispositionaaliset tekijät. Yksilön disposition sekä organisaatioympäristön kontekstuaalisten tekijöiden yhteisvaikutus määrittää luovan toiminnan esiintymisen organisaatiossa. Teoria painottaa ristikkäisiä vaikutteiden tärkeyttä etsittäessä ja tunnistettaessa ryhmän ja organisaation tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön luovuuteen. Luovuuden aikaansaaminen on monimutkaisen sosiaalisen systeemin, johon vaikuttaa yksilö, ryhmä sekä organisaatio, yhteistyön tulos. Teoriassa yksilö, ryhmä ja organisaatio ovat resursseja, jotka luova prosessi ja tilanne muuttavat luovaksi tulokseksi. vrt. liiketalouden perinteinen input-output teoria. (Zhou & Shalley 2008, 12–13)

Organisatorisesta luovuudesta on myös lukuisia muita teorioita, joissa painotetaan eri tekijöiden vaikutusta organisatoriseen luovuuteen. Csikszentmihalyin (1988, 160, 162–163) teoria määrittelee luovan ajattelun olevan uusien, toistaiseksi vielä tuntemattomien ongelmien havaitsemista ja niihin ratkaisun löytämistä. Hän kuitenkin painottaa, että luovuus ei ole vain ongelmanratkaisua eikä pohjaa vain tiettyyn logiikkaan vaan luovaa prosessia ohjaa myös tunteet ja ajattelu. Drazin, Glynn ja Kazanjian (1999) ovat määrittelleet organisatorisen luovuuden enemmänkin prosessina kuin lopputuloksena. Luovuus on yksilön psykologista sitoutumista luovaan prosessiin siitä huolimatta onko lopputulos luova vai ei. Heidän teoriasa pohjautuu enemmänkin yksilön pyrkimykseen suorittaa luovia tehtäviä. Elsbach ja Hargadon (2006) esittelivät mallin, jossa työtehtävien sijaan keskityttiin kokonaisten työpäivien rakentamiseen. Heidän mukaansa asiantuntijat ovat ylityöllistettyjä mikä aiheuttaa luovuuden puutetta heidän työssään. Heidän

mallissaan työpäivään ujutetaan mukaan vähäistä aivotoimintaa vaativia tehtäviä vaativampien tehtävien sekaan. Mumford (2000) puolestaan on lähestynyt organisatorista luovuutta henkilöstöjohtamisen strategioiden kautta. Hänen mukaansa organisaatioiden tulisi tehdä lukuisia interventioita monilla organisaation eri tasoilla. Interventioissa pitää huomioida yksilö, ryhmä, organisaatio ja organisaation strateginen ympäristö. Esimerkiksi yksilötasolla organisaation tulisi tarjota aloitteita jatkuvaan tiedon kehittämiseen. Ryhmätasolla organisaation tulisi tarjota vaihtelevia projekteja sekä useita erilaisia urapolkuja uran edistämiseksi. Organisaatiotasolla hän suositteli muun muassa työnkiertoa sekä organisaation innovaatio auditointeja. Organisaation strategisen ympäristön tasolla yksi asia mitä hän suositteli, oli arvioida viitteitä strategisen ympäristön muutoksista ja muuttaa ne henkilöstön ammattitaidon vaatimuksiksi. (Zhou ym. 2008, 14, 15) Tässä tutkimuksessa case -aineistoa peilataan pääasiallisesti Amabilen teoreettiseen malliin.

3.1 Amabilen komponenttiteoria

Luovuutta edistävät tekijät voidaan jakaa sekä yksilön luovuutta että organisaation luovuutta edistäviin seikkoihin. Kuten edellä mainittiin Amabilen (1997) luovuuden komponenttiteorian mukaan sekä yksilö- että organisaatiotasolla on kolme merkittävää päätekijää, joiden avulla voidaan edistää luovuutta. Luovuuden ilmeneminen ei välttämättä vaadi kaikkien komponenttien täyttymistä vaan luovuutta voi ilmetä vain yhdenkin komponentin osuessa kohdalleen. Kaikkien komponenttien läsnäolo ei puolestaan myöskään ole taie luovuuden ilmenemiselle. Seuraavassa kuviossa 1 on esitetty Amabilen (1997) komponenttiteorian keskeiset tekijät organisaatio- sekä yksilötasolla. Kuviossa esitettyjä yksilön luovuuteen vaikuttavia tekijöitä esitellään tarkemmin tutkimuksen luvussa 4.



Kuvio 1 Organisaatioympäristön vaikutukset luovuuteen (Amabile 1997, mukaillen)

Organisaation motivaation tulee lähteä ylimmästä johdosta ja välittyä sitä kautta organisaation kaikilla tasoilla. Resurssit kattavat kaikki tekijät, jotka tekevät työn tekemisen mahdolliseksi: aika, rahoitus, ammattitaito, materiaalit, prosessit ja niin edelleen. Johtamiskäytännöillä tarkoitetaan erilaisia johtajan toimia, jolla luovuutta edistävää ilmapiiriä voidaan välittää työntekijöille. Tärkeää on antaa työntekijälle riittävästi vapautta, jotta hän kykenee esimerkiksi tekemään joitakin itsenäisiä päätöksiä, kokeilemaan eri vaihtoehtoja. Johtamiskäytäntöjen piiriin kuuluu myös se, että esimies on kykenevä yhdistelemään erilaista osaamista tiimeihin monipuolisten näkökulmien esiin saamiseksi. Tämä edellyttää johtajalta hyvää työntekijän osaamisen tuntemista. Kommunikaatio, tavoitteiden asettaminen, palautteenanto sekä läsnäolo ovat tärkeitä, jotta työntekijä kokee, että hänen tekemistään arvostetaan ja että hän kokee tulevaisuutta kuulluksi. Työympäristö vaikuttaa keskeisesti yksilön motivaatioon ja sitä kautta luovuuteen. Yksilön luovuus on myös tiukassa kytköksessä organisaation luovuuteen ja toisinpäin. Organisaatio, jossa on luovia henkilöitä innostaa koko organisaatiota luovuuteen. Toisaalta taas organisaatio, jossa luovuutta edistävät tekijät ovat kohdallaan vaikuttaa yksilön luovuuteen. Seuraavissa alaluvuissa perehdymme tarkemmin yksilön motivaation kautta luovuuteen vaikuttaviin organisaatiotekijöihin. (Jabe 2006, 37; Antola & Pohjola 2006, 25)

3.2 Johdon toimintamallit

Luovuus johtamisessa on helposti rajattu koskemaan vain kykyä innovoida tai ajatella eri tavoin. Kyse on kuitenkin paljon monitahoisemmasta ilmiöstä. Pelkästään kyky ajatella tavallisuudesta poikkeavasti tai innovoida ei tuota organisaatiolle minkäänlaista lisäarvoa tai kilpailuetua, mikäli yksilön luovuutta ei kyetä sitomaan organisaation resursseihin, tavoitteisiin ja järjestelmiin. Luovuutta voidaan helposti myös ylikorostaa. Tartutaan vain radikaalisti totutusta poikkeaviin ideoihin ja jo olemassa olevien palvelujen, tuotteiden ja organisaation kehittämistä ei pidetä luovana ajatteluna. Vastakkain on tylsäköksi koettu perusliiketoiminta ja uudistava radikaaliajattelu. Pahimmillaan pelkkien uusien radikaalien ideoiden seuraaminen johtaa siihen, että yrityksessä ei ole jatkuvuutta eikä uusia ajatuksia kyetä integroimaan ja soveltamaan jo olemassa olevaan toimintaympäristöön. Uutuus saattaa olla joskus hyvinkin pieni, mutta merkittävä. Mikäli organisaatiossa ei kannusteta uusien pienien ideoidenkin esilletuontiin ja niistä anneta tunnustusta, jäävät arjen oivallukset helposti vain yhden henkilön käyttöön ja rikastuttavat vain hänen omaa työtään. Johdon haasteena on saada uudet ideat ja jatkuvuus toimimaan samanaikaisesti. Johtajuus sinänsä on siis luovaa toimintaa: johtajalta vaaditaan kykyä yhdistellä toisiinsa yllättäviäkin elementtejä. (Bilton 2007, xv; Antola ym. 2006, 21–22)

Westleyn ja Mintzbergin (1989) artikkelissa korostetaan harjoittelun ja toiston merkitystä visionäärisessä johtajuudessa. Visionäärinen johtaja kykenee käyttämään kokemustaan innovaation pohjana; lisäämään uutta näkökulmaa vanhoihin käytäntöihin. Johtajan vastuulla on myös kyetä luomaan luovuutta edistävä ilmapiiri, jossa ideat ja ajatukset tulevat parhaalla mahdollisella tavalla esille. Pelkästään luovien ihmisten rekrytointi ei riitä (Goffee & Jones 2007).

Häyrynen (1994, 27) nitoo ideoiden tuottamisen luonnolliseksi osaksi työtä ja sosiaalista kanssakäyntiä. Luovuuden alkuperä ei ole sen salaperäisempi kuin toiminnan tai elämänkulun yleensä. Luova askel otetaan kun kehitetään aiemmin tiedettyä eteenpäin, tunnetaan mihin kehityksessä on päästy ja haetaan seuraava askelta. Tällöin voidaan myös ajatella toisin päin: miksi luovaa ajattelua on näin vähän? Mitkä sosiaaliset voimat toimivat ideoiden syntymisen ja ilmaisemisen tiellä? Kuka kokee tärkeänä että muutosta ajattelussa tai käytännössä ei tapahdu? Tällöin luovuuden voidaan arvioida olevan niin sanotusti normaalitila jokaisella, kunhan organisaation olosuhteet ovat toiminnalle suotuisat.

Erilaisilla ihmisten johtamismenetelmillä kyetään vaikuttamaan merkittävästi luovuuteen. Sopivien haasteiden asettaminen on tärkeää. Haasteita tulisi olla niin, ettei koeta tylsistymistä, mutta ei myöskään paineiden alle hautautumista. Kuten jo aiemmin mainittiin, oikein mitoitettujen haasteiden asettaminen työntekijöille vaatii johtajalta alaitensa hyvää tuntemusta. Tehtävään sopivan vaatimustason asettamisen lisäksi tulisi

kyetä antamaan riittävä määrä vapautta työtehtävän suorittamisen. Pakko, pelko ja hierarkia johtamiskäytäntöinä estävät luovuutta työssä. Byrokraattisuus ja liiallinen kontrolli ylläpitävät työntekijän liiallista riippuvuutta esimiehestään sekä tukahduttavat omaaloitteisuutta ja luovuutta työn suorittamisessa. Työryhmien rakenteessa johtajan tulisi kiinnittää huomiota ryhmän rakenteeseen niin, että ryhmässä on erityyppistä tieto-taitoa sekä erilaisia näkemyksiä ja taustoja. Lisäksi ryhmäläisten tulisi olla kiinnostuneita ryhmän tavoitteen saavuttamisesta, sekä olla halukkaita auttamaan muita ryhmäläisiä heidän kohdatessa takaiskuja ja vaikeita hetkiä. Kolmanneksi ryhmäläisten tulisi huomioida miten ainutkertaista tietoa ja osaamista myös muut ryhmän jäsenet tuovat ryhmään mukaan. Nämä kolme työryhmän valinnassa huomioitavaa tekijää lisäävät sekä yksilön sisäistä motivaatiota että ammattitaitoa ja luovan ajattelun kykyä. Liian yhtenevän ryhmän kasaaminen ei tuo uusia ajatuksia. Jos jokaisella ryhmän jäsenellä on jo valmiiksi samanlaiset ajatukset asiasta, päätökseen päästään varsin nopeasti mutta kukaan ei opi mitään uutta. (Amabile 1998)

Johdon palaute, varsinkin lähimmän esimiehen, työntekijän onnistumisista ja epäonnistumisista, on tärkeä motivaation ylläpitäjä ja saa työntekijän tuntemaan oman työpanoksensa tärkeäksi osaksi kokonaisuutta. Ilman rakentavaa palautetta myös motivaatio hiipuu ajan kuluessa. Työntekijöiden esittämiin uusiin ideoihin tulisi kyetä reagoida nopeasti ja kannustavasti. Uusia ideoita ei esitetä, mikäli niihin reagointi kestää kauan, ideat saavat heti kritiikkiä osakseen tai niitä lähdetään analysoimaan ”raskaasti”: aikaa vievästi ja turhan perusteellisesti. Jokainen esitetty idea ei ole toteuttamiskelpoinen, mutta tärkeintä on organisaation osoittama suhtautuminen esitettyihin ideoihin. Monessa organisaatiossa myös työntekijät ajattelevat antavansa itsestään älykkäämmän kuvan kritisoidulla jokaista uutta ideaa esimiehelleen ja usein esimies suhtautuu kriittiseen ajatteluun työntekijän meriittinä. Monessa organisaatiossa palkitaan kriittisestä suhtautumisesta uusiin ideoihin merkinä ammattitaidosta. Tällöin uusien ideoiden esittäminen usein tyrehtyy. Myös epäonnistuneista kokeiluista voidaan oppia uutta ja niiden käsittely on myös tärkeää. Johtajan tulisi omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä sinnikkyudesta, miten kehdetään läpi vaikeiden, epämurkavien tilanteiden ja epäonnistumisten. (Amabile 1998)

Taulukosta 1 käy ilmi, että vastaajat kokivat lähiesimiehensä antavan heille vapauden vaikuttaa omaan työhönsä liittyvissä päätöksissä, joskin työn tuloksia kontrolloitiin tarkasti. Johtaminen koettiin pääosin kannustavaksi sekä työn suorittamiseen annettiin kaikille samanlaiset mahdollisuudet. 78 % vastaajista myös luotti johdon kykyyn huolehtia organisaation tulevaisuudesta.

Taulukko 1 Johtamisen arviointia case -organisaatiossa

	täysin eri mieltä	melko paljon eri mieltä	siltä väliltä	melko paljon samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Lähiesimieheni antaa minulle mahdollisuudet vaikuttaa kuinka teen työni	0 %	0 %	10 %	47 %	42 %
Tehtävissä suoriutumista kontrolloidaan tarkasti	0 %	17 %	38 %	33 %	12 %
Johtaminen on työpaikallani kannustavaa ja yrittämään palkitsevaa	0 %	12 %	24 %	51 %	14 %
Luotan johdon kykyyn huolehtia organisaatiomme tulevaisuudesta	3 %	5 %	24 %	39 %	29 %
Koen, että case -organisaatiossa kaikille työntekijöille tarjotaan samanlaiset mahdollisuudet työn suorittamiseen	2 %	7 %	12 %	46 %	34 %

Case -organisaatiossa vastaajat kokivat, että pystyvät itse vaikuttamaan siihen, miten tekevät työnsä. Tämä kävi ilmi myös avoimissa kysymyksissä siitä, mitkä tekijät organisaatiossa koettiin motivoivina. Työ koettiin vapaaksi ja joustavaksi. Useassa vastauksessa oltiin tyytyväisiä mahdollisuuteen vaikuttaa itse työaikoihin ja loma-aikoihin. Työn itsenäisyys oli monelle tärkeä motivoiva tekijä. Koettiin, että organisaatiossa työt tulevat tehdyksi ilman tarkkaa valvomista. Väittämään tehtävissä suoriutumista kontrolloidaan tarkasti melko paljon tai täysin samaa mieltä oli vajaa puolet vastaajista. Tutkija ajattelisi jonkinlaisen ristiriidan avoimen kysymyksen ja väittämän välillä johtuvan siitä, että kaikkien vastaajien palkoissa oli tulosohjaus. Tulokset organisaatiossa käydään läpi vähintään viikkotasolla. Tutkija pohtiikin oliko tämä sen tyyppistä kontrollointia, joka koettiin negatiivisena vai lähinnä työn luonteeseen kuuluvana. Avointen kysymysten epämotivoivissa tai kehitettävissä seikoissa ei tiukka kontrollointi noussut esille, joka antaisi viitteistä siitä, että tulosten seuraaminen koettiin työn luonteeseen kuuluvaksi.

Johtaminen työpaikalla koettiin pääosin kannustavaksi. Mahdollisuudet työn suorittamiseen koettiin myös pääosin samanlaisiksi. Yli kolme neljäsosaa vastaajista luotti johdon kykyyn huolehtia organisaation tulevaisuudesta. Avoimissa vastauksissa organisaation epämotivoivista tekijöistä tuli kuitenkin joissain vastauksissa ilmi, että kaikki

eivät luottaneet johdon kykyyn hallita kokonaisuuksia tai johtoa arvosteltiin haluttomuudesta kehittää toimintaa ja kiinnostuksen puutteesta. Myös avoimissa kysymyksissä organisaation kehityskohteista tuli ilmi että johdolta kaivattiin vision ja sitoutumisen näyttämistä seuraavan 5-10 vuoden päähän.

Organisaatiossa olisi aika ajoin hyvä tarkistaa edistävätkö työkäytännöt perustehtävän toteutumista. ”Luovuus kukoistaa kun työntekijöiden annetaan itse päättää kuinka kiivetä vuorelle; työntekijöiden ei kuitenkaan tarvitse antaa valita vuorta”. Mikäli työntekijälle annetaan vapaus suunnitella itse työnsä, mutta hänelle ei aseteta selkeää tavoitetta, on vapaus turhaa. Johtajalta kaivataan säännöllistä yhteydenpitoa ja kiinnostusta työntekijän tekemiseen. Hän asettaa työlle selkeään tavoitteen. On myös tärkeää, että johtaja ilmoittaa missä vaiheessa työtä edetään ja seuraa mitä työssä tapahtuu. Tarvittaessa esimiehen tulee olla tukena ongelmakohdissa ja osata konsultoida ja kuunnella työntekijän ideoita. Tunnustuksen ja palautteen antaminen työn eri vaiheissa on myös merkittävässä roolissa. (Amabile 1998; Tuomivaara, Hynninen, Leppänen, Lundell & Tuominen 2005, 163)

Case -organisaatiossa, kaikille ei ollut selkeää, mitkä organisaation yhteiset tavoitteet ovat tai sitten niiden ei koettu olevan omien tavoitteiden kanssa samansuuntaisia. Väittämän työyhteisöni on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin melko paljon tai täysin samaa mieltä oli 59 % vastaajista. Siltä väliltä vastasi 22 % vastaajista. Tavoitteet tulivat ilmi myös avoimissa kysymyksissä, jossa kysyttiin organisaation epämotivoivia seikkoja ja kehityskohteita. Osassa vastauksista organisaation tavoitteet koettiin epäselviksi tai että tavoitteet puuttuivat kokonaan. Organisaatiolta kaivattiin myös selkeämmin tavoitteiden asettamista pidemmällä aikavälillä.

”Tavoitteiden asettaminen tai erityisesti niiden puuttuminen.”

”Toiminnan tavoitteellisuus, eli mikä on yrityksen visio, strategia. Mihin meidän halutaan pyrkivän yksilö ja tiimi ja firma tasolla. Tavoite ja toiminnan arviointi: palkitsemisen eri tavat (yksilön kehittyessä ja parantessa omia edellisiä vastaavia tuloksia, tiimin kehitys jne), tavoitteiden merkittävyys, tuki ja kannustus.”

Ideaalitalanteessa ihmisen henkilökohtaiset tavoitteet ovat samassa linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Tällöin työ koetaan mielekkäänä ja kiinnostavana. Mikäli omat ja organisaation tavoitteet ovat ristiriidassa, työntekijän toiminta ei välttämättä ole mielekästä organisaation kannalta. Ristiriitaiset tavoitteet organisaation ja yksilön välillä saattavat aiheuttaa myös helposti sen, että työntekijä alkaa hakeutua pois organisaation palveluksesta. (Lämsä & Hautala 2005, 80–81)

Vastauksia tavoitteiden epäselvyyteen voi hakea esimerkiksi puutteelliseksi koetusta tiedonkulusta. Vain 27 % vastaajista oli sitä mieltä että työyhteisön tiedonkulku oli riit-

tävää Hieman yli puolet (51 %) vastaajista piti tiedonkulkua puutteellisena. Sisäisen tiedonkulun puute tuli ilmeisenä esiin myös kyseltäessä organisaation kehityskohteita ja epämotivoivia seikkoja. Se oli yleisin tema, joka nousi esiin avoimissa kysymyksissä epämotivoivana tai kehittämistä kaipaavana seikkana. Etenkin muutostilanteissa tiedotus koettiin ongelmalliseksi; tiedotusta tuli liian myöhään, liian vähän tai jotkut jopa kokivat, että asioita yritettiin välillä peitellä tai muunnella. Tiedotukseen kaivattiin selkeyttä, suoruutta, ajantasaisuutta ja avoimuutta, varsinkin mikäli oli negatiivisena koettu asia kyseessä. Tiedotuksessa nousi myös esiin, että johdolta kaivattiin selkeämpää informatiivista roolia.

”Tiedotuksessa parannettavaa joskin menossa parempaan suuntaan.”

”Tiedotus, sekä tapa miten ilmoitetaan asiat. Negatiiviset asiat negatiivisina eikä yritetä huijata kääntämällä niitä myyntikikoilla positiivisiksi.”

”Tietojen salaaminen, sekä se että kaikki asiat yritetään myydä työntekijöille, jolloin pidetään omaa henkilökuntaa ihan tyhminä.”

Osaltaan vastauksiin yhteisten tavoitteiden puuttumiseen ja tiedonkulun vähyteen vaikutti varmasti tutkimuksen ajankohta, josta tutkija on jo maininnut luvussa 2.1. Perustuotevalikoimassa oli tapahtunut muutoksia ja muutoksen yhteydessä oli selkeästi koettu epävarmuutta ja muutostilanteessa kaivattu lisää informaatiota. Kehityskohteena usein mainittiinkin tuotevalikoima tiedotuksen ohella.

”Muutostilanteissa epätietoisuus siitä missä mennään, mitä on tekeillä, milloin tulee tietoa?”

”Johdon viestintä, tuotteiden olemattomuus”

Juholin (2007, 87) on tutkinut viestintää tietoperusteisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Hyvänä koetun viestinnän keskeisiksi tekijöiksi nousivat viestinnän laatu, työyhteisön merkittävien asioiden käsittely vuorovaikutteisesti, ajantasaisen tiedon helppo saatavuus ja hyvin toimiva tiedonvaihto, arvostava sisäinen keskusteluilmapiiri mihin liittyy myös vaikutusmahdollisuus, yhteisön työroolien selkeys ja osaaminen. Näillä oli merkittävä vaikutus motivaation, sitouttamisen, arvostuksen ja työyhteisöön kuulumisen kokemuksiin. Viestinnän keinoin kyetään vaikuttamaan siis myös moneen samaan tekijään, jotka edistävät organisaatioympäristön luovuutta sekä vahvistavat henkilön motivaatiota.

Työntekijät ovat paljon kiinnostuneempia tietämään oman yhteisönsä asioista kuin yleisesti luullaan. Usein organisaation johto ajattelee työntekijöiden olevan kiinnostuneita vain omasta työstään tai maksimissaan omasta toimipaikastaan. Viestintä tulisi kuitenkin nähdä koko organisaation ydinvahvuutena, jonka avulla kyetään viestimään

tuotteista ja palveluista, rakentamaan yhteisön imagoa sekä motivoimaan henkilöstöä. Sisäisen viestinnän tarkoitus on toimittaa karkeasti jaettuna kolme erilaista funktiota. Ensimmäinen tehtävä on tiedonkulku. Henkilöstö saa helposti ja vaivattomasta tarvitsemansa tiedon tai tieto on helposti etsittävässä. Toinen sisäisen viestinnän tehtävä on mahdollistaa kanava ilmaista mielipiteitään ja tulla kuulluksi. Tällä mahdollistetaan myös vuoropuhelu tiimien, osastojen ja työryhmien kesken. Sisäisen viestinnän tehtävä on myös tuoda julki arvoja, visiota ja missiota ja olla niiden kanssa samassa linjassa. Nämä kolme tehtävää liittyvät viestintäjärjestelmien toimivuuteen, ihmissuhteisiin eri tehtävissä olevien henkilöiden välillä sekä yhteisön olemassaolon kannalta oleellisen tiedon vahvistamiseen. (Juholin 1999, 33, 35, 45–46)

Tiedottamisen rooli on keskeinen erityisesti muutoksen johtamisessa. Muutostilanteessa johdon olisikin hyvä laatia tiedottamissuunnitelma. Tiedottamisen avulla kyetään ennakoimaan ja vähentämään muutosvastarintaa. Tiedottamisessa tulisi korostaa mitä etuja muutoksesta on organisaatiotasolta aina yksilötasolle asti mutta myös muistaa että mikä on organisaation etu, saattaa yksittäisestä työntekijästä tuntua uhkalta työntekijän näkökulmasta. Muutokseen sopeutumiseen tulisi varata riittävästi aikaa ja muutostarve perustella työntekijälle. Myös muutosta ja sen seurausvaikutuksia tulisi kommunikoida, sekä johdon suunnalta että työntekijöiden suunnalta. (Luomala 2008, 8–9)

Organisaatiossa on osattava ottaa riskejä, mikäli asioita halutaan tehdä uudella tavalla. Riskin ottaminen koetaan usein pelottavana, koska on mahdollisuus tehdä virheitä ja virheet maksavat. On helpompaa ja turvallisempaa pitäytyä vanhassa totutussa kaavassa. Tällöin kuitenkin myös menetetään paljon. Uusia ideoita ei synny vain tekemällä vanhan totutun kaavan mukaisia asioita. Kilpailuetua jonkin uuden tavan tai palvelun muodossa ei saavuteta, jos vain vahvistetaan vanhoja totuttuja työtapoja. Ylimmän sekä keskijohdon suhtautuminen virheisiin viestii työntekijälle organisaation halukkuudesta ottaa riskiä tai tehdä asioita uudella tavalla. Mikäli virheestä seuraa rangaistus, työntekijän voidaan olettaa vain seuraavan vanhaa, ”toimivaksi” havaittua kaavaa. Mikäli halutaan saada uusia, luovia ideoita ja tehdä innovatiivisia ratkaisuja, tehdään myös vastavasti virheitä ja epäonnistuneita kokeiluja. Virheitä pystytään vähentämään vain vähentämällä kokeiluja, ja silloin palataan helposti totuttuun tapaan tehdä asioita. Tällöin menetetään myös se tieto, joka virheitä tekemällä olisi ollut saavutettavissa. Virheistä saatava tieto tulisi myös käydä läpi tarkasti, muuten päädytään tekemään samoja virheitä kerta toisensa jälkeen niistä oppimatta. Mikäli virheistä ei uskalleta kommunikoida avoimesti, niistä ei myös opita mitään. (Shalley ym. 2008, 147–149, 153; Sutton 2002, 95–97)

60 % vastaajista oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että case -organisaatiossa sai tehdä virheitä. Melko paljon tai täysin eri mieltä oli 11 % vastaajista. Pääosin siis virheiden koettiin olevan hyväksyttäviä. Myös avoimissa kysymyksissä joissakin vastauksissa virheet nousivat esille epämotivoivissa seikoissa ja kehityskohteissa. Avointen

vastausten perusteella olisi epäonnistumisten käsittelyyn toivottu kiinnitettävän enemmän huomiota.

”Kannustusta enemmän epäonnistumisissa/heikossa tuotetietoudessa eikä pelkkää ”lipomista kun onnistut””

”Ylipäätään epäonnistumiset näissä hommissa kertautuu monesti...”

Virheistä oppimista voisi organisaatiossa hyödyntää nykyistä tehokkaammin pelkäämään onnistumisten korostamisen sijaan. Samoin kuin onnistumiset jaetaan ja analysoidaan mikä meni hyvin ja mistä voidaan oppia, voi myös virheet käyttää hyödyksi ja miettiä yhdessä miten voidaan toimia jatkossa eri tavalla tai mitä virheestä opittiin.

Mikäli tulevaisuuden luotaaminen on jätetty vain ylimmän johdon harteille, menetetään paljon organisaatiossa itsessään olevaa potentiaalia. Organisaatiossa on hyvä olla jonkinlainen uusien ideoiden ja innovaatioiden palkintajärjestelmä, jolla voidaan osoittaa että organisaatio tukee vahvasti uusia ideoita ja niitä on helppo tuoda esille. (West & Sacramento 2006) Taulukosta 2 käy ilmi, että case -organisaatiossa suurin osa vastaajista koki, että heillä on ajatuksia työnsä ja työympäristönsä kehittämiseksi sekä että he tekevät usein ehdotuksia lähiesimiehelleen työnsä ja työpaikkansa kehittämiseksi. Suurin osa myös koki, että lähiesimies on kiinnostunut kehitysideoista. Yli puolet vastaajista koki ylimmän johdon olevan kiinnostunut henkilökunnan kehitysideoista.

Taulukko 2 Henkilöstön kehitysideat case -organisaatiossa

	täysin eri mieltä	melko paljon eri mieltä	siltä väliltä	melko paljon samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Minulla on ajatuksia työni ja työpaikkamme kehittämiseksi	0 %	3 %	20 %	42 %	34 %
Teen esimiehelleni usein ehdotuksia työni ja työpaikkani kehittämiseksi	0 %	9 %	36 %	41 %	15 %
Lähiesimieheni on kiinnostunut ideoistani työni ja työyhteisöni kehittämisessä	5 %	7 %	10 %	50 %	28 %
Työyhteisömme ylin johto on kiinnostunut henkilökunnan kehitysideoista	14 %	12 %	22 %	32 %	20 %

Case -organisaatiossa olisi tärkeä keskittyä siihen, että henkilökunta kokisi myös ylimmän johdon olevan kiinnostunut henkilökunnan ideoista oman työnsä ja työpaikkansa kehittämiseksi. Taulukosta voisi tulkita nykytilanteen olevan, että osalla on selkeä, suora keskusteluyhteys johdon kanssa ja he uskaltavat esittää ideoitaan ja osa taas kokee, että heidän ideoistaan ei olla kiinnostuneita ylimmän johdon tasolla.

3.3 Resurssit

Resursseja työn suorittamiselle ovat muun muassa aika, rahoitus, ammattitaito, materiaalit, organisaation fyysiset tilat, koneet ja laitteet sekä prosessit. Ilman riittäviä materiaaleja työn suorittaminen on mahdotonta. Toimimattomat prosessit vaikuttavat myös työntekijän motivaatioon. Samoin vaikuttavat liian epämääräiset tavoitteet, rakenteet ja aikataulut. Kaksi pääresurssia on aika ja raha. Näiden resurssien allokointi tulisi tehdä harkiten; liian kiireinen aikataulu tai perusteettomat deadlineet aiheuttavat stressiä ja epäluottamusta. Luovia ratkaisuja syntyy vasta kun erilaisia vaihtoehtoja on aikaa puntaroida. Rahallisesti resurssia tulisi olla sopivasti, liian pieni resurssi saa työntekijät käyttämään aikaa lisäresurssien pohtimiseen, liiallinen taloudellinen resurssi puolestaan taas ei vastaavasti lisää luovuutta. (Amabile 2002)

Yleinen harhaluulo on, että tiukka aikataulu kannustaa luovuuteen. Kuitenkin liian tiukalla aikataululla yleensä saadaan aikaan vain burn outin kaltaisia oireita, väsymystä, keskittymishäiriöitä ja lopulta heikompaa sitoutumista organisaatioon. Liian tiukka aikataulu koetaan paineena, eikä aina suinkaan positiivisena sellaisena. Keskittyminen työhön on rikkonaisempaa ja tehtävät koetaan hajanaisemmiksi ja niiden tärkeys voidaan kyseenalaistaa. Paineen alla työskentely voi myös kannustaa mutta Amabilen (2002) tutkimuksen mukaan lopulta niinäkin päivinä kun työntekijä koki olevansa tiukan aikataulun alla luovempi, se ei todellisuudessa pitänyt paikkaansa. Päivinä, jolloin ajallinen paine oli korkeimmillaan, mahdollisuus luovaan ajatteluun työssä oli 45 % alhaisempi kuin päivinä, jolloin ajallinen paine oli alhaisempi. Vaikutus ei rajoittunut vain siihen päivään, jolloin ajallinen paine oli korkeimmillaan, vaan myös seuraavana ja sitä seuraavana päivänä luovan ajattelun mahdollisuus oli alhaisempi. Tiukka ajallinen paine vaikutti siis vielä sen jälkeenkin, kun sitä ei enää ollut. Erilaisten asioiden yhdisteleminen uusilla tavoilla vaatii aikaa ja on eräänlaista aivojen jongloorausta. Paineen alla ei ole mahdollista ehtiä pohtia erilaisia vaihtoehtoja ja niiden yhdistelmiä.

Mikäli tiukka ajallinen paine ei synnytä luovaa ajattelua niin myöskään päinvastainen, täysin aikatauluton työ ei ole ratkaisu. Työ ilman minkäänlaista aikataulua ei ole mielekäs, merkityksellinen eikä tavoitteellinen. Ajallinen resurssi tulisi kyetä mitoittamaan niin, että on mahdollista keskittyä yhteen asiaan riittävän kauan ilman turhaa häiriötä. Resurssia ei kannata rakentaa liian optimistisesti niin, ettei siinä ole pienintäkään

jouaston varaa. Turhien häiriöiden, keskeytysten ja muiden töiden kasaantumisesta tulisi välttää erityisesti, mikäli aikataulu on tiukka. (Amabile 2002)

Organisaation fyysisellä ympäristöllä voi olla myös vaikutusta luovuuteen. Usein tiloista syntyvät kulut ovatkin toiseksi suurin menoerä henkilöstökustannusten jälkeen. Organisaatioympäristöllä voidaan vaikuttaa luovuuteen, kun ympäristö luodaan niin että siinä on paljon erityyppisiä stimuloivia tekijöitä. Toisena organisaatioympäristöllä voidaan vaikuttaa siihen miten ihmiset linkittyvät keskenään luomalla fyysisiä ja elektronisia linkkejä ihmisten välille. Tällöin syntyy enemmän ideoiden vaihtoa ja keskustelua työntekijöiden kesken ja ajattelu laajenee. (Lueckle 2003, 110)

Amabile (1998) esittää kritiikkiä pelkästään organisaation fyysisiin tiloihin keskittymistä kohtaan. Hän kokee fyysisiin tiloihin keskittymistä tärkeämmäksi sen, että keskittyyään yhdistämään oikeat ihmiset oikeaan tehtävään ja ensin saattamaan muut luovuutta edistävät tekijät kuntoon yrityksessä. Sen jälkeen voidaan keskittyä pohtimaan fyysisiä tiloja.

Wilenius (2004, 46–49) laajentaa organisaation fyysisen tilan ajattelua ja korostaa myös luovan ympäristön merkitystä organisaatiolle. Hän esittää Richard Floridan näkemyksiä teoksesta ”The Rise Of Creative Class” (2002) ajatuksen luovasta luokasta, ryhmästä ihmisiä, joita yhdistää työnkuva. Ryhmän ytimessä on ”superluova” luokka, jonka muodostavat tutkijat ja insinöörit, arkkitehdit ja designerit, opetushenkilöstö, taiteilijat, muusikot ja viihdealan ihmiset. Näiden henkilöiden työtä on tuottaa uusia tekniikoita, ideoita ja sisältöjä. Tämän joukon ympärillä on ihmisiä rahoituksesta, liike-elämästä, terveydenhuollosta ja lainopillisista palveluista. Teorian mukaan joukkoa yhdistää tietyn tyyppinen arvomaailma ja he hakeutuvat asumaan sinne, missä myös asuinympäristö on luova. Tällöin myös organisaatioiden tavoitteena olisi hakeutua sinne, missä luova työvoima on. Luova ympäristö sisältää jokaiselle jotakin ja sitä leimaa vilkas katu- ja yöelämä, ja esimerkiksi elävän musiikin ja taiteen tarjonta. Luovassa ympäristössä asuu monentyyppisiä ihmisiä, eikä ympäristö nojaa vain yhteen teollisuudenalaan. Luova luokka välttää monotonisuutta, ahdasmielisyyttä ja sulkeutuneita ympäristöjä. Teorian mukaan luovuus liittyy vahvasti myös tietyn tyyppiseen ympäristöön, jossa ympäristö ja ihmiset sekä organisaatiot ruokkivat luovuutta. Floridan ajatuksista voi esittää monia eriäviä näkemyksiä mutta mielenkiintoista on mikäli organisaatiot alkavat ajatella fyysistä ympäristöänsä ”laajasti”, organisaation seinien ulkopuolelle. Suomessa tähän asti ympäristön kehittäminen on enemmänkin ajateltu hyvinä peruspalveluina ja teknisenä infrastruktuurina. Panostus tulisi olla myös kulttuuriosaamisessa. Luovan ympäristön rakentamiseen tarvitaan yritysten, luovien ammatinharjoittajien sekä julkisen sektorin yhteistyötä synnyttämään uudenlaista taloudellista ja sosiaalista kehitystä eteenpäin vievää innovaatiota. Organisaation ulkopuolinen ympäristö voi siis jatkossa olla entistä merkittävämpi kilpailutekijä sekä organisaatiot toimia vahvasti mu-

kana toimintaympäristönsä kehittämässä. Taulukosta 3 käy ilmi että, case -organisaatiossa resurssien koettiin pääsääntöisesti olevan hyvät.

Taulukko 3 Case -organisaation resurssit

	täysin eri mieltä	melko paljon eri mieltä	siltä väliiltä	melko paljon samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Meillä on työyhteisössämme riittävästi aikaa suoriutua tehtävistämme	2 %	5 %	15 %	56 %	22 %
Työyhteisöllämme on käytössä hyvät koneet, laitteet ja työtilat ja työvälineet	0 %	5 %	12 %	43 %	40 %

Suurin osa vastaajista koki, että heillä on riittävästi aikaa suoriutua tehtävistään ja että organisaation fyysiset resurssit ovat hyvät. Mikäli vastauksia olisi jaoteltu maantieteellisesti, olisi ollut tutkijan mielenkiinnon kohteena mikäli negatiivisena koetut koneet, laitteet, työtilat ja työvälineet ovat koettu jonkin tietyn toimipisteen ongelmaksi. Taustatekijänä ei kuitenkaan haluttu pitää vastaajan maantieteellistä sijaintia, koska tällöin vastaajien anonymiteetti olisi ollut liiaksi uhattuna.

3.4 Organisaation motivaatio

Organisatorinen motivaatio tarkoittaa organisaation arvomaailmaa luovuutta ja innovointia kohtaan sekä luovuuden tukemista koko organisaation kaikilla tasoilla. Luovassa organisaatiossa luovuus tietoisesti arvotetaan tärkeäksi osaksi organisaation toimintaa. Tämän toteutumisessa oleellisessa roolissa on ylimmän johdon toimet, joiden avulla voidaan saada esiin tai menettää organisaatiossa olevia luovia ideoita. (Amabile 1998)

Yksilön luovuus omassa työssään ei tule aina esiin. Työntekijä voi omassa työssään ilmaista luovuutta ilman että siitä leviää informaatiota muille. Hänellä voi olla ideoita koskien työn kehittämistä, toimintatapoja tai työvälineitä, joita hän ei lausu julki tai toteuttaa vain omassa työssään. Organisaation palautteella on suuri merkitys sille, miten luovat ideat tulevat kuulluksi. Palautteella voidaan innostaa tai lannistaa työntekijöitä. Myös sillä, miten yrityksen muut työntekijät tunnistavat ja kannustavat luovaan kehittämistyöhön, miten sille annetaan ajallista resurssia ja miten ideoita kyetään hyödyntämään käytännössä ja levittämään, on tärkeä merkitys. (Amabile 1998; Ståhle & Wilenius 2006, 184)

3.4.1 Organisaation kehittäminen luovuutta tukevaksi

Luvuissa 3.1 mainittujen johtamismenetelmien ja 3.2 resurssien lisäksi myös organisaation pitää rakenteeltaan ja kulttuuriltaan tukea luovuutta ja innovaatioita. Organisaatiokulttuuri voi olla luovuuden edistäjä tai este. Organisaatiot helposti takertuvat olemassa olevaan kulttuuriinsa, etenkin jos luodulla organisaatiokulttuurilla on menestytty ja kasvettu. Organisaatiokulttuurin tulisi olla jatkuvasti uudistuva ja näin tarjota organisaatiolle kilpailuetua. (Wilenius 2004, 202)

Organisaation tuki lähtee organisaation ylimmästä johdosta. Heidän tulisi organisaatiossa ottaa käyttöön sopivat järjestelmät ja toimintamallit, joilla on tarkoitus saada uusia, luovia ideoita kuuluville. Ylimmän tulisi myös korostaa arvoja, jotka osoittavat, että pyrkimykset luovuuteen ovat yritykselle tärkeä prioriteetti. Organisaation ylin johto kykenee tukemaan luovuutta organisaatiossa pitämällä huolen informaation jakamisesta ja yhteistyöstä eri työntekijöiden, osastojen ja tehtävien välillä. Ylimmällä johdolla on myös tärkeä tehtävä pitää huolta, että organisaatiossa ei vallitse ilmapiiri, jossa juoruaaminen, sisäiset riidat ja työntekijöiden oman edun tavoittelu on hyväksyttyä. (Amabile 1998)

Taulukosta 4 voi tulkita, että case -organisaatiossa ilmapiiri koettiin pääosin innostavaksi ja avoimeksi. Yli puolet vastaajista koki, että olemassa olevia rutiineja voi kyseenalaistaa sekä että työyhteisössä saa riittävästi tietoa työn tekemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastaajista reilu viidesosa koki työyhteisössä annettavan myös ei-rakentavaa kritiikkiä. Lähes kolme vastaajaa neljästä koki, että työpaikalla vallitsee sisäinen kilpailu. Tutkija kokee, että vastaukseen kilpailevuudesta vaikutti jälleen kerran työn luonne tulospalkatulla alalla, jossa jokaisen tulokset käydään läpi säännöllisesti ja tulokset ovat kaikkien nähtävillä organisaation sisäisesti. Vain yhdessä avoimessa vastauksessa mainittiin toisten tulosten liika ”kyttäminen”. Useassa avoimessa kysymyksessä oli motivoivana tekijänä erilaiset myyntikilpailut. Tutkija kokee, että sisäinen kilpailu saatetaan organisaatiossa kokea myös positiivisena tekijänä.

Taulukko 4 Työyhteisön ilmapiiri case -organisaatiossa

	täysin eri mieltä	melko paljon eri mieltä	siltä väliltä	melko paljon samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Eri toimipisteissä työskentelevät työntekijät ovat keskenään eriarvoisessa asemassa	14 %	29 %	22 %	20 %	8 %
Tämä organisaatio todella innostaa minua parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen	0 %	7 %	34 %	42 %	17 %
Työpaikallani rutiinien kyseenalaistaminen on hyväksyttyä	7 %	17 %	19 %	49 %	8 %
Työyhteisömme ilmapiiri on kehitysmuuntoinen ja uudistumista tukeva	7 %	10 %	24 %	42 %	17 %
Työyhteisömme keskusteluilmapiiri on avoin	3 %	12 %	17 %	37 %	31 %
Työyhteisössämme annetaan eriarvoisempaa kritiikkiä	16 %	28 %	36 %	16 %	5 %
Työyhteisössämme vallitsee sisäinen kilpailu	0 %	8 %	19 %	54 %	19 %
Työyhteisömme saa riittävästi tietoa työn tekemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi	2 %	17 %	29 %	40 %	14 %

Yli yksi neljäsosa vastaajista koki eri toimipisteiden työntekijöiden olevan keskenään eriarvoisessa asemassa. Tutkija testasi taulukossa 5 miten prosentit jakautuvat toimiston henkilömäärän mukaan eli koettiin eriarvoisuutta enemmän pienemmillä vs. isommilla toimistoilla. Vastaukset jakautuivat melko samalla tavalla myös toimiston koon mukaan. Ainoastaan kiertävät (= henkilö, joka ei ole säännöllisesti toimistopisteellä vaan kiertää asiakas- ja yrityskontaktien luona) kokivat selkeästi enemmän eriarvoisuutta eri toimipisteissä työskentelevien kesken.

Taulukko 5 Työntekijöiden tasa-arvoisuus eri toimipisteissä

	täysin eri mieltä	melko paljon eri mieltä	siltä väliltä	melko paljon samaa mieltä	täysin samaa mieltä
1-3 hlöä	18 %	36 %	9 %	27 %	9 %
4-6 hlöä	14 %	32 %	36 %	14 %	5 %
7-> hlöä	10 %	24 %	33 %	24 %	10 %
kiertävä	11 %	22 %	11 %	22 %	33 %

Avoimista vastauksista ilmapiirin kehityksen kohteena tuli usein ilmi yhteistyö eri tehtävää suorittavien työntekijöiden välillä. Kommentteista kävi ilmi, että joskus toista tehtävää suorittavien toiminta koettiin jopa omaa työtä häiritseväksi ja että yhteisiin pelisääntöihin kaivattiin selkeyttämistä. Moni toivoikin kehityskohteena yhteistyön kehittämistä eri tehtävien välillä. Ilmapiirin ja viihtyvyyden kannalta tällä on osaltaan varmasti suuri merkitys organisaatiossa. Muutoin ilmapiiri koettiin hyväksi ja tuli ilmi motivoivana tekijänä avoimissa kysymyksissä. Tutkija pohtiikin ajateltiin omaksi työyhteisöksi lähinnä samaa työnkuvaa suorittavat henkilöt. Mikäli näin, voisi yhteistyön ja yleisen sosiaalisen kanssakäymisen kehittäminen eri tehtävien välillä rikastuttaa omaa työnkuvaa ja tuoda työhön samalla uusia ideoita ja näkökulmia.

Luecken (2003 101, 114) mukaan organisaatiota voidaan kehittää piirteiltään luovuutta ja innovaatiota kannustavaksi kuudella eri tavalla:

- riskien ottaminen on sallittua
- uudet ideat ja tavat toimia ovat tervetulleita
- informaatio on vapaasti kaikkien käytettävissä eikä johdon kontrolloimaa
- työntekijöillä on mahdollisuus erilaisiin tiedon lähteisiin: asiakkaisiin, benchmarking -kumppaneihin, tieteelliseen yhteisöön jne.
- hyvät ideat saavat tukea johdolta
- innovaattoreita palkitaan

Seuraavaksi perehdytään kuhunkin kohtaan tarkemmin.

Riskien ottaminen on sallittua

Ilman riskinottoa uuden toimintatavan, palvelun tai innovaation suhteen yritys ei kehity. Yrityksessä tulisi olla kulttuuri, jossa on sallittua ottaa kohtuullisia riskejä. Riskin käsittelyyn voidaan ottaa kaksi lähestymistapaa: riskien hajauttaminen ja halpa epäonnistuminen. Riskin hajauttaminen tarkoittaa sitä, että jos tarpeeksi moni innovoi uutta, syntyy ideoita, jotka eivät toimi tai epäonnistuvat, ideoita, jotka ovat kelvollisia sekä ideoita, jotka pystyvät menestymään. Lopputulos hajautukselle olisi kuitenkin positiivinen, koska osa ideoista toimii ja tuo voittoa. Ideat toimisivat ikään kuin hajautettu portfolio. Halpa epäonnistuminen puolestaan tarkoittaa, että idean testaamiseen käytetään

mahdollisimman pienet resurssit, joiden avulla pystyy näkemään onko idea toteutettavissa oleva ja kannattaako siihen allokoita enempää resursseja. (Luecke 2003, 102–103)

Uudet ideat ja tavat toimia ovat tervetulleita

Organisaatiossa, jossa uudet ideat ja ehdotukset tyrmätään johdon toimesta, ollaan pian tilanteessa, jossa uusia ideoita ei ehdoteta koska se koetaan turhaksi. Takertuessaan vanhaan totuttuun tapaan tehdä asioita organisaatio ei uudistu. Joskus uusien ideoiden ja innovaatioiden käyttämättä jättäminen on perusteltua jos ne eivät sovi yrityksen strategiaan tai yrityksellä ei ole mahdollisuutta toteuttaa niitä. Tällöin on tärkeä kommunikoida avoimesti työntekijöille miksi ideoita tai innovaatioita ei lähdetä viemään eteenpäin. Innovoinnista pitäisi saada organisaation jokaisen työntekijän työn osa. Ei vain että osalla henkilöstöstä on lupa tai mahdollisuus innovoida. (Luecke 2003, 103)

Informaatio on vapaasti kaikkien käytettävissä

Informaatio stimuloi ajattelua, joka johtaa ideoiden syntyyn. Usein kun kahdelta organisaation eri osa-alueelta olevat ihmiset tapaavat ja vaihtavat tietoja voi syntyä uusia ideoita tuotteesta, palvelusta, työmenetelmistä tai tiedonkulusta näkökulmasta, josta työtä ei ole osattu tarkastella ennen. Organisaatiossa, jossa tieto on hierarkkista: vain tietyssä asemassa tai työtehtävissä olevalla on oikeus tietynlaiseen tietoon, menetetään mahdollisuus niin sanottuun tiedon kohtaamiseen, jossa kaksi tai useampi eri näkökulma tai informaatio voi muodostaa jotakin uudenlaista eri asioista ja eri lähteistä yhdisteltyä tietoa. Tiedon vaihtoa työntekijöiden välillä voi lisätä sähköpostin, fyysisen työntekopaikan yhdistämisellä, yhteisten työhetkien ja yhteisten lounaiden avulla. (Luecke 2003, 104)

Työntekijöillä on mahdollisuus erilaisiin tiedon lähteisiin

Organisaation työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus vapaan informaation lisäksi erilaisiin tiedon lähteisiin organisaatiossa sisäisesti ja ulkoisesti. Osa yrityksistä kerää niin kutsuttua informaatiopankkia, johon kootaan opittuja asioita, tehtyjä virheitä, teknisiä tietoja, jotta samaa tietoa ei tarvitsisi työn kautta kerätä aina uudelleen ja uudelleen uusien työntekijöiden ja uusien työpisteiden keskuudessa. Toinen tapa jakaa organisaation sisäistä, usein hiljaista tietoa, on kerätä ryhmä ihmisiä joilla on sama tavoite tai päämäärä. Ajoittaiset tapaamisen antavat mahdollisuuden jakaa tietoa ryhmän kesken ja saada uusia ideoita.

Organisaation ulkopuoliset tietolähteet ovat myös tärkeitä uusien ideoiden lähteitä. Ulkopuolista tietoa saadaan ammatillisissa ja tieteellisissä konferensseissa, käymällä asiakkaiden ja benchmarking -kumppaneiden luona sekä tuomalla organisaation ulkopuolisia ammattilaisia jakamaan tieto-taitoansa. (Luecke 2003, 104–105)

Hyvät ideat saavat tukea johdolta

Parhaatkin ideat kuolevat mikäli ne eivät saa johdon tukea ja resursseja. Varsinkin jos on kyse uusista innovaatioista ilman johdon antamia resursseja ja mahdollisuuksia innovoida ideoita eteenpäin, ideat jäävät toteuttamatta. (Luecke 2003, 106)

Innovaattoreiden palkitseminen

Palkitseminen voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen palkitsemiseen. Sisäinen motivaatio tehtävän suorittamiseen tulee työstä itsestään. Ulkoinen motivaattori on motivoinnin tekijä, joka on erotettu tehtävästä itsestään, esimerkiksi palkkio tai bonus. Luecken (2003) mukaan parhaiten sisäiset ja ulkoiset motivaattorit toimivat kun niitä käytetään käsi kädessä. Palkintojen tehtävä on kannustaa työntekijöitä luoviin ratkaisuihin ja ajattelemaan ja joustamaan yli perustyötehtäviensä suorittamisen. Innovaattoreita voidaan palkita antamalla tunnustusta julkisesti, antamalla mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon tai tarvittavat resurssit projektiin, pitämällä esimerkiksi lanseeraustilaisuuden uusille innovaatioille tai tarjoamalla mahdollisuus uudistua ja irtaantua hetkeksi tehtävästä tarjoamalla vapaata tai hetkellisesti muita tehtäviä. (Luecke 2003, 106–107) Sisäisiä ja ulkoisia motivaattoreita on käsitelty tarkemmin tutkimuksen luvuissa 4.1. ja 4.2.

3.4.2 Organisaatioon sitoutuminen

Henkilön sitoutuminen organisaatioon muodostuu kolmesta eri tekijästä: yksilön psykologinen kiintymys sekä identifioituminen organisaatioon, halu ponnistella organisaation hyväksi sekä halukkuus säilyttää organisaation jäsenyys. Sitoutuminen on yhteydessä organisaatiokulttuuriin. Sitoutumista voidaan edistää sosiaalistamalla työntekijä organisaation yhteisiin arvoihin ja normeihin. Sitoutumiseen vaikuttavat organisatoriset (organisaation imago, ikä, arvostus) ja yksilölliset tekijät (henkilön ikä, työaika). Organisaation sitoutumisella on todettu olevan yhteyttä moniin organisaatiokäyttäytymisen ilmiöihin kuten myöhästelyihin, poissaoloihin, työskentelyn tehokkuuteen ja vaihtuvuuteen. Sitouttaminen puolestaan muodostuu toimenpiteistä, joilla organisaatio luo ja parantaa henkilöstön sitoutumista. Sitouttamista kyetään luomaan laatimalla yhteinen strategia, jossa on selkeä yhteinen tavoite. Organisaatiolta vaaditaan myös vahvaa kulttuuria, jossa on selkeästi todettu arvot, jotka ohjaavat henkilöiden toimintaa. Ihmisten ollessa energisiä, motivoituneita ja kun he suoriutuvat työtehtävistään, syntyy yleensä myös halua omalta osaltaan auttaa organisaatiota menestymään. (Riikonen ym. 2003, 35–36; Holbeche 2005, 13)

Goffeen ja Jonesin (2007) kirjoittamassa artikkelissa kuvaillaan erilaisia tekijöitä, joiden avulla organisaatio kykenee pitämään kiinni lahjakkaista yksilöistä. Huomattavan usein lahjakkaat työntekijät eivät olleet kiinnostuneita erilaisista tittleistä tai muuttuvista työtehtävistä. Enemmänkin lahjakas henkilö koki olevansa osa tiimiä. He olivat kiin-

nostuneita siitä, että saavat tehdä sitä, missä kokevat olevansa hyviä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivät he olisi tietoisia erilaisista eduista ja asemastaan. Epäaitous tunnustetaan nopeasti ja se aiheuttaa helposti liikkuvuutta, organisaatiolta odotetaan avoimuutta ja rehellisyyttä alaisilleen. Organisaation tuki ja tunnustus oli heille erittäin tärkeää. Johtajan tulisi olla ajatuksellisesti samalla tasolla, mutta ei lahjakkaampi, jotta oma kyky ei jäisi johtajan osaamisen varjoon. Johtajan tulisi myös olla koko ajan tavoitettavissa. Ilman tätä työntekijä ei tunne että hänen työtään arvostetaan. Lahjakkaat henkilöt kokevat byrokratian ja hierarkian sinänsä tarpeettomana. He harvoin kokevat tarvitsevansa johtamista. Heillä on usein hyvät suhteet ja alhainen kynnyks kyllästymiselle, joten lahjakkaiden ihmisten liikkuvuus on suurta. Kiteytettynä normaali johtaminen perinteisessä merkityksessä on usein hylättävä ja omaksuttava niin sanottu suojelijan rooli. Johtajan tulee kyetä luomaan turvallinen ilmapiiri, kannustaa kokeilemaan ja sallia ja hyväksyä erehdykset. Tällöin johtaja osoittaa myös organisaation ja johtajuuden merkityksen henkilölle ja että he ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa, josta molemmat kokevat hyötyvänsä.

Leskelän (2001, 16, 17) mukaan yrityksen pääasiallinen tehtävä ei ole vain työllistää ihmisiä vaan myös organisoida. Organisoija tarjoaa mahdollisuuksia ja tilaa luovuudelle. Organisoijan tehtävänä on omaksua idea, hahmottaa siihen sopivat resurssit sekä hankkia ne. Kun organisoija on tehnyt pohjatyön hyvin, sopivien henkilöiden hankkiminen päämäärän tavoittamiseen on helpompaa. Työntekijä asettaa panokseksi oman osaamisensa ja ammattitaitonsa. Organisaattorilta odotetaan vastineeksi varman työsuhteen sijasta vapaata työllistymiskelpoisuutta. Työllistymiskelpoisuutta tulisi parantaa tarjoamalla kaikille tilaisuus jatkuvaan oppimiseen sekä sellaisten taitojen kohentamiseen, jotka mahdollistaisivat työllistymisen myös yrityksen ulkopuolella. Tällaisen toiminnan tuloksena syntyy innostava sisäinen toimintaympäristö, jossa työntekijän taitoja kyetään hyödyntämään yrityksen kilpailukyvyn parantamiseen. Inspiroiva ja taitojen kehittämistä kannustava ympäristö myös motivoi sitoutumaan organisaatioon, vaikka olisi mahdollisuus lähteäkin.

Taulukossa 6 on tutkittu vertaillen sekä esimiesasemassa olevien että ei esimiesasemassa olevien vastauksia siihen, miten he kokevat työnsä vaativuuden, oman urakehityksensä sekä millaisena he kokevat urakehitysnäkymänsä case -organisaatioissa.

Taulukko 6 Organisaatioon sitoutuminen työntekijän (=T) ja esimiehen (=E) näkökulmasta

	täysin eri mieltä		melko paljon eri mieltä		siltä väliltä		melko paljon samaa mieltä		täysin samaa mieltä	
	T	E	T	E	T	E	T	E	T	E
Kaipaisin lisää ammatillisia haasteita työhöni	9 %	0 %	11 %	33 %	23 %	25 %	38 %	42 %	19 %	0 %
Koen "jumiutuneeni" paikalleni urallani	13 %	25 %	23 %	17 %	26 %	50 %	21 %	8 %	17 %	0 %
Urakehitysnäkymäni olisivat paremmat jossain toisessa organisaatiossa	15 %	17 %	21 %	42 %	26 %	25 %	28 %	17 %	11 %	0 %

Työntekijätasolla 57 % ja esimiestasolla 42 % kaipasi lisää haasteita työhönsä. Case -organisaatiossa kyselyyn vastanneiden henkilöiden työnkuva on samanlainen, osa työskentelee lisäksi esimiesasemassa. Mahdollisuudet erilaiseen työnkuvaan ovat rajalliset organisaation matalan hierarkkisen rakenteen vuoksi. Todennäköisin mahdollisuus työntekijän työnkuvan muuttumiselle on edetä esimiesasemaan tai työn sisältö voi myös vaihtua, kun tuotteisto vaihtuu. Tuotteiston vaihtumisen kannalta tuleva muutos ei ole vapaaehtoinen, vaan kunkin tehtävänkuvaan kuuluu koko tuotepaletin hallinta. Esimiestasolla selkeästi pienempi osa vastaajista koki urakehityksensä jumiutuneen kuin työntekijätasolla, jossa näin koki jossain määrin joka neljäs. Luku oli kuitenkin selkeästi pienempi kuin kysyttäessä työn ammatillisista haasteista. Voisi tulkita, että kaikki vastaajat eivät tavoitelleet vertikaalista uralla etenemistä vaan moni toivoi nykyisen työnkuvan monipuolistamista ja horisontaalista urakehitystä. Selkeä ero esimiesten ja työntekijöiden välillä oli myös kysyttäessä olisivatko heidän urakehitysnäkymänsä paljon paremmat jossain toisessa yrityksessä. Esimiehistä 17 % ajatteli urakehitysnäkymänsä olevan paremmat jossain toisessa organisaatiossa kun taas työntekijöistä 39 % oli tätä mieltä.

Samankaltaisia teemoja tuli ilmi aineiston avoimissa vastauksissa organisaation epämotivoivissa ja kehitettävissä seikoissa. Esiin nousi useassa kohdassa niukaksi koetut etenemis- ja työssä kehittymisen mahdollisuudet. Työtehtäviin toivottiin monipuolistamista ja ”kasvua organisaation yläpäähän”. Toisaalta avoimissa kysymyksissä organisaation motivoivista tekijöistä tuli ilmi mahdollisuudet kehittyä työssä sekä alan koet-

tiin olevan mielenkiintoinen. Mielipiteet jakautuivat vahvasti kuten käy ilmi myös yllä olevista väittämistä.

Andriopoulos (2001) tukee luovan organisaation rakenteena matalaa hierarkkista rakennetta, jolloin päätöksentekoon kykenee osallistumaan mahdollisimman moni. Työnkuvien puolestaan tulisi olla laajoja sekä työssä olla mahdollisimman paljon vapautta ja itsenäisyyttä. Johdon tulisi olla tiiviisti mukana henkilöstön urakehityssuunnittelussa. Amabile (1998) toteaa artikkelissaan, että rahallinen korvaus ei riitä motivoimaan henkilöä kokemaan tehtävänsä mielenkiintoiseksi, mikäli hän kokee sen sisimmässään tylsäksi. Tätä teoriataustaa vasten peilaten case -organisaatiossa organisaatorakenteen muuttaminen ei ole mielekäs ratkaisu vaan tärkeää olisi henkilöstön urapolkujen kehittäminen oman tehtäväkuvan sisällä laajemmaksi ja organisaation johdon vahva sitoutuminen henkilöstön urapolkujen rakentamiseen. Vaikuttava tekijä voi olla myös se, että vastaajista case -organisaatiossa kolme vuotta tai vähemmän on työskennellyt 44 % vastaajista. Kauhasen (2006, 135) mukaan henkilö on tyytyväinen samoihin työtehtäviin keskimäärin neljä vuotta. Ensimmäinen vuosi menee opetellessa. Sen jälkeen tehtävät sujuvat hyvin mutta mielenkiinto alkaa tasaisesti laskea. Organisaation ja työsuorituksen kannalta tiheä vaihtaminen on ongelmallista, koska uutta henkilöstöä joudutaan kouluttamaan jatkuvasti ja tehtävään hankittu tietotaito siirtyykin muualle. Avoimissa vastauksissa työurien pituuteen liittyvänä tekijänä tuli esiin myös se, että pidempään talossa työskennelleille kaivattiin jonkinlaisia etuja, erityisesti palkkauksessa, joita nyt ei koettu olevan. Jossain vastauksissa asian koettiin olevan jopa päinvastoin.

4 YKSILÖN TEHTÄVÄMOTIVAATIO

Amabilen (1998) mukaan yksilön luovuuteen vaikuttavat kolme eri tekijää: motivaatio, ammattitaito ja luovan ajattelun taidot. Edellisessä luvussa kolme tarkasteltiin organisaatiotekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa henkilön tehtävämotivaatioon. Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin henkilön tehtävämotivaatiota. Yksilön motivaatio voidaan jakaa edelleen ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Amabile (2001) määrittelee artikkelissaan työntekijöiden olevan sisäisesti motivoituneita kun he etsivät työstä nautintoa, kiinnostusta, uteliaisuuden tyydyttämistä, itseilmaisua tai henkilökohtaista haastetta. Työntekijä on puolestaan ulkoisesti motivoitunut, mikäli hän etsii työstä jotain muuta tavoitetta kuin työ itsessään. Usein nämä sisäiset ja ulkoiset tekijät toimivat yhteistyössä keskenään. Sisäinen motivaatio on oleellinen luovassa toiminnassa. Mikäli henkilö on sisäisesti motivoitunut, hän miettii erilaisia vaihtoehtoisia tapoja kehittää työtään ja ratkoa ongelmia työssään. (Amabile 1998) Vaikka tutkimuksessa on pitkälti keskitytty organisaatiokomponentteihin, jotka vaikuttavat yksilön tehtävämotivaatioon, sekä tässä luvussa yksilön motivaatioon ja siihen vaikuttaviin tekijöihin, myös ammattitaidon ja luovan ajattelun taidot ovat tärkeitä pitkän tähtäimen kehittämisen kohteita luovassa organisaatiossa, jotka haluttiin myös ottaa mukaan tutkimukseen organisaation kehittämistarpeiden näkökulmasta. Ammattitaitoa ja luovan ajattelun taitoa käsittelemme tarkemmin luvussa 4.3. Luovuuden organisaatio- ja yksilökomponentit vaikuttavat myös työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin. Työhyvinvoinnin näkökulma oli tutkimuksessa vahvasti mukana jo aineistonkeruuvaiheessa. Luovan työympäristön ja motivaation vaikutuksista työhyvinvointiin paneudutaan tarkemmin tutkimuksen luvussa 4.4.

Kenties tunnetuin työmotivaation teoria on Maslow'n (1943) teoria tarvehierarkiasta. Tarvehierarkian mukaan tarpeet voidaan asettaa hierarkkiseen järjestykseen niiden tyydyttämisjärjestyksen mukaan. Alimpia eli ensimmäisenä täytettäviä tarpeita ovat fysiologiset tarpeet kuten nälkä tai jano. Seuraavana tulevat turvallisuudentarpeeseen liittyvät tekijät eli esimerkiksi taloudellinen toimeentulo. Kun nämä tarpeet on tyydytetty, seuraavaksi tulevat sosiaaliset tarpeet kuten yhteenkuuluminen. Sitten tulevat arvostuksen tarpeet ja kaikkein ylimpänä itsensä toteuttamisen tarve. Peruseriaatteena Maslow'n tarvehierarkiassa on että henkilö ei tiedosta ylemmän tason tarpeita ennen kuin alemman tason tarpeet ovat tyydyttävällä tasolla.

Pinder (1998) toteaa, että motivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. Muodolla tarkoitetaan ihmisen sisäistä vireystilaa, jota voidaan arvioida tai mitata vain likimääräisesti. Suunnalla tarkoitetaan sitä, että motivaatio kohdentuu jotakin tiettyä tavoitetta kohden. Työmotivaatiolla on ajallinen kesto, joka voi vaihdella. Toisissa tilanteissa motivaatio saattaa kestää vain hetken ja toisissa henkilö on motivoitunut vuosikausia. Pitkäkestoinen motivaatio edellyttää jatkuvaa uudelleenmotivoitumista tavoitteen saavuttamiseen. Motivaation voimakkuus voi vaihdella huomattavasti työtehtävän

suhteen. Toiset työt tehdään korkeammalla motivaatiolla, henkilö voi kokea jopa pakottavaa tarvetta saavuttaa tavoite. Alhainen motivaatio kertoo haluttomuudesta tehdä tiettyjä työtehtäviä tai määrättyjä töitä. (Kauhanen 2006, 107; Lämsä ym. 2005, 81)

Motivaatio on vapaaehtoista ja tavoitteellista toimintaa. Eri-ikäisillä ja erilaisessa elämäntilanteissa olevilla on erilaiset motivaattorit. Henkilön motivaatiotekijät usein myös muuttuvat ajan myötä. Organisaation haasteena on tunnistaa ja selvittää kunkin yksilölliset motivaatiotekijät. Motivointi liitetään vahvasti myös esimiestyöhön. Esimiehen tulee kyetä motivoimaan ja tiedostaa alaiensa erilaiset motivaatiotekijät. Tällöin hän kykenee löytämään yhteisen kielen, jolla puhua alaisen kanssa, esimerkiksi muutoshaluinen työntekijä versus vakautta hakeva työntekijä. Johtajan tulee kyetä pitämään kokonaiskuva selkeänä, mihin eri ihmisten työpanoksilla ollaan pyrkimässä ja miten ne linkittyvät yhteen. Luovan työprosessin osana tulee usein esille hankalia tunteita kuten pelko, epävarmuus ja ahdistus. On paljon kiinni esimiehestä miten hän kykenee näitä tunteita käsittelemään alaiensa kanssa. Olennaisena osana motivaatiota on kommunikatio. Tavoitteet tulee kommunikoida selkeästi ja ymmärrettävästi. Työn ollessa käynnissä esimiehen tulisi osata antaa selkeää ja riittävän yksityiskohtaista palautetta. Tavoitteet ilman palautetta tai palaute ilman selkeää tavoitetta ei ole motivoivaa vaan antaa sekavia viestejä ja aiheuttaa turhautumista. (Jabe 2006, 40–41; Kauhanen 2006, 108–109; Kouzes & Posner 2001, 49; Tuomivaara ym. 2005, 152.)

4.1 Yksilön tehtävämotivaatioon vaikuttavia ulkoisia tekijöitä

Herzbergin (1959) teorian mukaan motivaatiotekijät voidaan jakaa kahteen luokkaan: motivaatiotekijöihin sekä hygieniatekijöihin (taulukko 7). Motivaatiotekijät lisäävät työtyytyväisyyttä ja liittyvät kiinteästi itse työhön. Niiden avulla voidaan suoraan vaikuttaa työntekijän motivaatioon. Hygieniatekijät ovat tyytymättömyyttä lisääviä tekijöitä ja liittyvät fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön. Kehnoiksi koetut hygieniatekijät lisäävät tyytymättömyyttä. Hyvin järjestettyinä ne neutralisoivat tilanteen, mutta motivaatiota hygieniatekijöillä ei varsinaisesti kyetä nostamaan. Esimerkiksi jos työntekijän palkkaa korotetaan, hetkellisesti työntekijän työtyytyväisyys nousee. Palkan nostamisen vaikutus työtyytyväisyyteen on kuitenkin lyhytaikainen koska nopeasti korotettuun palkkaan totutaan. Työn sisällön muuttaminen innostavaksi ja haastavaksi puolestaan voi toimia työtyytyväisyyden lähteenä pitkään. Mikäli siis halutaan vaikuttaa ihmisen motivaatioon, tulee kyetä vaikuttamaan molempiin tekijöihin samanaikaisesti, niin että ne ovat tyydyttävällä tasolla. Kritiikki Herzbergin teoriaa kohtaan on kohdistettu siihen, että tutkimus on tehty yli 50 vuotta sitten ja se koski amerikkalaisia työyhteisöjä. Aika, arvostusten muutos ja taloudellisen toimeentulon nousu katsotaan tekijöinä, jotka ovat vaikuttaneet motivaatioperusteisiin. Kuitenkin tulosten perussanomana katso-

taan edelleen nykypäivänäkin olevan validi. (Kauhanen 2006, 108–109; Lämsä ym. 2005, 84)

Taulukko 7 Motivaatio- ja hygieniatekijät (Herzberg ym. 1959)

Motivaatiotekijät: liittyvät itse työhön lisäävät työtyytyväisyyttä	Hygieniatekijät: liittyvät työympäristöön lisäävät työtyytymättömyyttä
Tunnustus työstä	Yrityspolitiikka ja hallinto
Saavutukset työssä	Henkilösuhteet esimiehiin
Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä	Henkilösuhteet työtovereihin
Ylennys	Työskentelyolosuhteet
Vastuu	Palkka, status
Työ sinänsä	Työturvallisuus

Teorian pohjalta tehtyjen tutkimusten perusteella ei ole pystytty toteamaan selvää suhdetta työtyytyväisyyden vaikutuksesta työsuoritukseen. Hyvän työsuorituksen takana voi olla tyytyväinen työntekijä tai hyvä työsuoritus voi olla työtyytyväisyyden aiheuttaja. Teorian avulla voidaan hahmottaa työmotivaation monimutkaisuutta ilmiönä. Työmotivaatioon vaikuttavat monet erilaiset, keskenään jopa ristiriidassa olevat tekijät. (Lämsä ym. 2005, 84–85)

Amabile (1993) puhuu motivaatiosynergiasta, jossa ei ole selkeää rajanvetoa sisäisten ja ulkoisten motivaattoreiden välillä vaan sisäiset ja ulkoiset motivaattorit toimivat positiivisessa yhteisvaikutuksessa. Hän esittää kritiikkiä mm. edellä esiteltyä Herzbergin motivaatioteoriaa kohtaan, koska motivaatiotekijät on tiukasti eroteltu ja ensin ulkoiset motivaatiotekijät (hygieniatekijät) pitää olla kunnossa, jotta voidaan vaikuttaa henkilön sisäisiin motivaatiotekijöihin. Amabilen mukaan ulkoiset ja sisäiset motivaatiotekijät eivät ole toisistaan näin irrallisia vaan toimivat parhaiten yhdessä ja limittäin. Myöskään aina ei voida olettaa, että ulkoinen motivaatio on aina tarpeellista tai että sen vaikutus on aina positiivista. On äärimmäisen vaikeaa luoda esimerkiksi ulkoista palkitsemisjärjestelmää, joka saa aikaan juuri toivotunlaista käytöstä työntekijöissä. Kun työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita, he ovat usein vähemmän riippuvaisia erilaisista ulkoisista motivaattoreista ja mahdolliset puutteet niissä häiritsevät vähemmän. Tosin ulkoisten motivaattoreiden näkeminen negatiivisena ja niiden totaalinen hylkääminen johtaa puolestaan menetettyyn mahdollisuuteen yhdistää ulkoisia ja sisäisiä motivaattoreita ja saada aikaan positiivista synergiaa. Monitahoinen, luova työ vaatii aina sisäisen motivaation. Oletus siitä, että samat asiat motivoivat samalla tavoin kaikkia työntekijöitä tulisi myös hylätä. Vaikka työympäristön sisäiset ja ulkoiset motivaattorit olisi kuinka

tarkkaan harkittu, ei voida olettaa että niiden kautta saavutetaan automaattisesti tehokas työympäristö vaan pitää kiinnittää huomiota minkä tyyppisiä ulkoisia motivaattoreita käytetään ja missä yhteydessä. Amabilen mukaan erilaiset motivaatiotekijät ovat monimutkaisia ja monitahoisia. Niistä kuitenkin tiedetään jo paljon ja uutta opitaan koko ajan ja on mahdollista saavuttaa motivaatiosynergiaa työntekijöiden ja työympäristön välillä sekä erityyppisten motivaatiotekijöiden välillä.

Seuraavassa taulukossa 8 on esitetty erilaisia henkilön työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä case -organisaatiossa. Organisaatiossa kolme eniten motivaatioon vaikuttavaa tekijää olivat hyvä työilmapiiri, asiakkaan kiitos sekä tulospalkkio mutta kaikki tekijöistä koettiin tärkeinä työmotivaation lähteinä.

Taulukko 8 Työssä motivoivia tekijöitä case -organisaatiossa

	täysin eri mieltä	melko paljon eri mieltä	siltä väliltä	melko paljon samaa mieltä	täysin samaa mieltä
tulospalkkio	0 %	0 %	2 %	31 %	68 %
esimiehen kiitos	2 %	5 %	14 %	48 %	32 %
palaute	0 %	7 %	19 %	41 %	34 %
työtoverin kiitos	0 %	3 %	21 %	41 %	35 %
asiakkaan kiitos	0 %	0 %	0 %	32 %	68 %
hyvä työilmapiiri	0 %	0 %	0 %	29 %	71 %
mukava työympäristö	0 %	0 %	7 %	39 %	54 %
työn sisältö	0 %	7 %	10 %	42 %	41 %
vaikutusmahdollisuus	2 %	3 %	15 %	42 %	37 %
edut	0 %	3 %	17 %	59 %	21 %

Myös avoimissa vastauksissa tulokset olivat hyvin samankaltaiset. Erityisen motivoiviksi koettiin tulospalkkaus, oma työyhteisö ja sen tuki sekä organisaation rento ja joustava ilmapiiri sekä työn vapaus. Myös ylimmältä johdolta sekä organisaatiolta saatu tuki kävi ilmi tärkeänä motivoivana seikkana avoimissa vastauksissa. Tosin avoimissa vastauksissa tuli vastaan erilaisia toiveita myös palkkauksen kehittämiseksi ylipäättään sekä myös sairastumisten ja lomien varalta kaivattiin jonkinlaista varmuutta tulotasosta. Erinäisiä vastauksia tuli myös siitä, että mikäli oman tuloksen tekemisessä oli ongelmia, koettiin se hyvin epämotivoivana. Selkeänä omaan palkkaan vaikuttavana kehitettävänä tekijänä oli myös useassa avoimessa vastauksessa esiin noussut tuotevalikoima, joka oli, kuten aiemmin tutkimuksessa on mainittu, juuri muuttunut. Muutoksen koettiin vaikut-

tavan omaan tulotasoon negatiivisesti ja muutos tuli usein ilmi myös epämotivoivana tekijänä. Tutkimuksessa pääasiassa tulospalkkaus tuli ilmi lähinnä vahvassa asemassa motivaatiotekijänä, kunhan tuotepaletin ja sitä kautta ansaintamahdollisuuden koettiin olevan kunnossa.

Amabilen luovuuden teoriassa korostetaan enemmänkin sisäisten motivaattorien merkitystä ja joskus jopa ulkoisen motivaattorin, etenkin rahan, merkitys saatetaan kokea jopa haitallisena. Csikszentmihalyi (1990) esittää, että henkilö on sitä vapaampi mitä enemmän hän toimii sisäisen motivaation ohjaamana ja mitä vähemmän ulkoisten motivaattoreiden takia. Tällöin hän ei ole niin altis miellyttämään ketään. Yllä olevaa teoriataustaa vasten peilatessa tämä tulos on ristiriitainen. Taulukon vastauksissa myös työn sisältö ja vaikutusmahdollisuus koettiin tärkeänä, josta tutkija vetää johtopäätöksen, että ainakaan suurin osa ei tehnyt työtä vain rahan takia, vaan myös työ itsessään koettiin tärkeänä. Tutkija pohtii, voiko tulospalkkaus osaltaan olla myös itse ilmeisen rahan lisäksi henkilöstölle jonkinlaisen mittarin roolissa. Tuloksensa avulla he kykenevät mittaamaan työssä pärjäämistään ja osaamistaan, jolloin se ajaa sekä sisäisen että ulkoisen motivaattorin roolia. Yksi melko yksinkertaistettu vaihtoehto on, että alalle hakeutuvat ihmiset, joille raha on tärkeä motivaatiotekijä.

4.2 Sisäinen motivaatio

Motivaatio on sisäinen tuli.

*Jos joku yrittää sytyttää tuon
tulen allesi, todennäköistä on,
että se palaa vain hetken.*

Stephn R. Covey

Amabilen (1997) mukaan nopein tapa vaikuttaa luovuuden ilmenemiseen organisaatioympäristössä on sisäisen motivaation lisääminen. Ammattitaito sekä luovan ajattelun taito määrittävät sen mihin henkilö kykenee, sisäinen motivaatio puolestaan mitä hän haluaa tehdä.

Yksilö on sisäisesti motivoitunut, kun hän etsii nautintoa, mielenkiintoa, uteliaisuuden tyydyttämistä, itseilmaisua tai henkilökohtaista haastetta työstä. Yksilö on puolestaan ulkoisesti motivoitunut, kun hän sitoutuu työhön jonkin muun tavoitteen saavuttamiseksi kuin työhön liittyvän. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole automaattisesti toisiansa poissulkevia. Parhaimmillaan sisäistä motivaatiota voidaan tukea ja vahvistaa erilaisten ulkoisten motivaatiotekijöiden avulla. Pelkästään ulkoiset motivaatiotekijät eivät saa aikaan sisäisen motivaation kasvua. Ainoastaan, mikäli sisäinen motivaatio on olemassa, sitä voidaan tukea. Ulkoiset motivaatiotekijät, jotka tukevat osaamisen tun-

netta ilman että rajoittavat liikaa henkilön itsemääräämisoikeutta, tukevat osaltaan sisäistä motivaatiota. Muita ulkoisia motivaatiota lisääviä tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti sisäiseen motivaatioon, ovat oikein annettu palaute, jota ei koeta uhkaavana, enemmän aikaa tai vapautta keskittyä työtehtävään tai projektiin, mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa enemmän työhön, tunnustus tehdystä työstä ja palkitseminen onnistuneesta suorituksesta. Sisäistä motivaatiota alentavat sellaiset ulkoiset motivaatiotekijät, joiden johdosta henkilö tuntee olonsa kontrolloiduksi tai kahlituksi. Sisäinen motivaatio voi olla myös erilainen työn eri vaiheissa. Toinen vaihe voi olla luovan prosessin kannalta merkityksellisempi kuin työn jokin toinen vaihe. Erityisesti ongelmankehittely ja ideointivaiheessa on tärkeää, että sisäinen motivaatio on korkea. (Amabile 1993)

Työsuoritukseen vaikuttavat työntekijän käsitykset, tunteet ja työmotivaatio tehtävää kohtaan. Nämä eivät yleensä ole johtajalle näkyviä eivätkä näy työntekijästä ulospäin. Työntekijällä on työhön liittyviä käsityksiä, mikä on työn merkitys ja arvo, mitä tulee tehdä. Työn lisäksi on itseen liittyviä ajatuksia: oma rooli tiimissä, projektissa tai organisaatiossa, oma osaaminen ja itseluottamus omaan osaamiseen ja omaan arvoon työntekijänä. Työntekijällä on myös omat käsityksensä tiimistä ja organisaatiosta, jossa hän työskentelee. Vaikutuksensa työhön tekevät myös tunteet, joita työpäivän tapahtumat herättävät: onnellisuus, ylpeys työstä, viha, turhautuminen. Tunteet ja käsitykset vaikuttavat sisäiseen motivaatioon ja toisinpäin, sisäisen motivaatio tunteisiin ja käsityksiin. Positiiviset käsitykset, tunteet ja tehtävämotivaatio korreloivat suoraan parempiin tuloksiin luovuuden, tuottavuuden, kollegiaalisuuden ja työhön sitoutumisen kannalta. Negatiivisilla tunteilla, käsityksillä ja työmotivaatiolla on puolestaan vastakkainen vaikutus. Näihin tekijöihin kytetään vaikuttamaan kahdella eri johtamiskäytännöllä. Positiivisia tunteita herätetään kun koetaan, että jotain saadaan aikaan ja mahdollistetaan edistyminen tehtävässä. Toinen tärkeä vaikuttava tekijä johtamisen kannalta on, että johtajuus tehdään inhimillisesti jokaista arvostaen. Positiivinen palaute kannustaa kun todellista edistystä tai onnistumisia on tullut. Mikäli palautetta annetaan ilman todellista kehitystä, reaktio palautteeseen voi olla jopa kyyninen. (Amabile 2007, Amabile 1993)

Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat myös muutokset työympäristössä. Työn jatkuvuus ei ole nykyisin enää taattu, lomautuksia ja irtisanomisia on eri työaloilla ja organisaatiot reagoivat muutoksiin nopeasti. Pelkästään jo teknologinen kehitys muuttaa usein työn luonnetta: virtuaaliset organisaatiot tai erilaiset vaihtuvat projektitiimit. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat myös erilaiset muutokset työssä: muutokset palkitsemisjärjestelmissä tai palautejärjestelmissä, uudelleenjärjestelyt ja poliittiset ja ekonomiset trendit, jotka vaikuttavat työhön. Usein monia muutoksia voi tapahtua samanaikaisesti. Sisäisen motivaation ylläpitäminen on entistäkin haasteellisempaa muuttuvassa työympäristössä. (Amabile 1993)

Case -organisaatiossa taulukosta 9 päätellen vastaajista suurin osa koki nauttivansa työstään ja saavansa tunnustusta onnistumisista. Oman työsuhteen jatkuvuudesta oltiin

pääosin varmoja sekä jo aiemminkin esille tullut oman toimiston ilmapiiri koettiin motivoivana. Myös työstä saatavaan taloudelliseen kompensaatioon oltiin pääosin tyytyväisiä. Rakentavaa palautetta lähiesimieheltään säännöllisesti koki saavansa puolet vastaajista. Palautteenantoon, millaista palautetta, milloin ja miten, voisi organisaatiossa keskittyä enemmän. Erinäisissä avoimissa vastauksissa tuli myös ilmi, että olisi toivottu enemmän henkilökohtaisen kehittymisen seuranta tehtävissä.

Taulukko 9 Yksilön motivaatioon vaikuttavia tekijöitä case -organisaatiossa

	täysin eri mieltä	melko paljon eri mieltä	siltä väliltä	melko paljon samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Koen aidosti nauttivani työstäni	0 %	5 %	10 %	54 %	31 %
Koen, että työstäni saatava taloudellinen kompensaatio on oikeudenmukainen	2 %	8 %	17 %	49 %	24 %
Minulla on riittävästi itsenäistä päätäntävaltaa jota työtehtäväni edellyttää	0 %	5 %	10 %	41 %	43 %
Saan rakentavaa palautetta lähiesimieheltäni säännöllisesti	8 %	10 %	31 %	32 %	19 %
Saan kiitosta onnistuneesta työsuorituksesta	0 %	8 %	19 %	46 %	27 %
Organisaatiolle antamani panos on oikeassa suhteessa saamaani palkintoon	2 %	10 %	21 %	50 %	17 %
Olen epävarma työsuhteeni jatkumisesta case -organisaatiossa	37 %	36 %	15 %	8 %	3 %
Toimistoni ilmapiiri vaikuttaa myös omaan motivaatiooni	2 %	2 %	7 %	29 %	61 %

Myös avoimet vastaukset tukivat samoja teemoja. Tosin edellä jo mainittu muutos tuotepaletissa oli seikka, johon toivottiin pikaista korjausta omaan työhön liittyvän epävarmuuden poistamiseksi. Avoimissa vastauksissa palautteen- ja tunnustuksenantoon tuli myös erinäisiä toiveita siitä, että case -organisaation yhteiset tilaisuudet valjastettaisiin tehokkaammin hyödyksi positiivisen palautteen antamiseen ja että palkitsemista voisi tapahtua myös muun mittarin kuin tuloksen perusteella.

4.3 Muut luovuuteen vaikuttavat tekijät

4.3.1 Luovan ajattelun taidot

Luovan ajattelun taito tarkoittaa uusia, perinteisestä poikkeavia tapoja ajatella asioita ja tuoda uutta näkökulmaa siihen, miten ne voitaisiin suorittaa. Luovan ajattelun taidot ovat jossain määrin riippuvaisia persoonallisuuden piirteistä liittyen itsenäisyyteen, itsekuriin, riskinottohalukkuuteen, epävarmuuden sietämiseen, turhautumisensietokykyyn sekä osittaiseen välinpitämättömyyteen sosiaalisesta hyväksynnästä. Luovan ajattelun kykyä voidaan harjoittaa erilaisilla kognitiivisilla harjoituksilla, joilla pyritään lisäämään kognitiivista joustavuutta sekä älyllistä itsenäisyyttä. (Amabile, 1997)

Luovan ajattelun taidoilla myös tarkoitetaan kuinka ihminen suhtautuu ongelmiin ja ratkaisuihin. Miten hän kykenee kestämään ristiriitoja; muodostamaan muiden mielipiteistä eriäviä mielipiteitä ja ajattelemaan ongelmiin ratkaisuja, jotka eivät perustu vain nykytilaan. Henkilön luovan ajattelun taitoa voi vahvistaa mikäli hän usein kääntää ongelmat pääläelleen ja yhdistelee tietoa näennäisesti hyvinkin erilaisista lähteistä. Usein luovan ajattelun kohdalla tärkeä piirre on sitkeys, taito kyetä pitämään ideastaan kiinni, vaikka ajoittain tuntuisi, ettei pääse ollenkaan eteenpäin ajatustyössä. Tällöin ajatukset on hyvä hetkellisesti keskittää muuhun ja palata taas uudelleen ongelman pariin uudesta näkökulmasta käsin. (Amabile 1998)

Vastaajat kokivat ongelmanratkaisutaitonsa lähes poikkeuksetta hyviksi case -organisaatioissa. Vastaajista 92 % oli sitä mieltä että kykenivät ratkaisemaan omassa työssä kohtaamansa ongelmat. Loput 8 % vastasi siltä väliltä. Väittämästä ei käy ilmi, kuinka luovia ongelmanratkaisutapoja käytettiin ja miten paljon haettiin uusia ratkaisuja. Aiemmin esitetystä väittämästä yli 50 % kaipasi lisää ammatillisia haasteita työhönsä. Tutkijan mielenkiinto kohdistuu siihen, että turvaudutaanko ongelmanratkaisussa vain enemmän ”tuttuun ja totuttuun” tapaan ratkoa työssä esiintyvät ongelmat, jolloin koetaan että kaikki työssä esiintyvät ongelmat ovat helposti ja nopeasti ratkottavissa. Kokevatko vastaajat, että omat työtehtävät hallitaan jo niin hyvin ja ne tehdään tietyllä tavalla niin, ettei ongelmia juuri ilmene.

4.3.2 Ammattitaito

Amabilen (1997, 1998) mukaan ammattitaito on luovuuden perusta. Ammattitaito koostuu faktuaalisen tiedon muistamisesta, teknisestä ammattitaidosta sekä erityisosaamisesta tietyllä alueella. Ammattitaito luo henkilölle mahdollisia kognitiivisia polkuja, joita hän voi seurata tehtävää suorittaessaan. Ammattitaitoon kuuluu myös henkilön koulu-

tustausta sekä hänelle kertynyt tietopääoma, jotka luovat hänelle ”älyllisen tilan”, jota käyttää työssä ja ongelmanratkaisussa. Mitä suurempi henkilön käytettävissä tila on, sen parempi.

Ajan ja rahan investointi koneisiin ja laitteisiin on konkreettista. Odotukset ja investoinnin odotetut vaikutukset ovat selkeät. Kun investoidaan tietoon, kohde on epämääräisempi ja on haasteellisempaa hahmottaa millaisia vaikutuksia investoinnilla on tai mitä tietoon investointi ylipäättään tarkoittaa. Tietopääoma voidaan jaotella inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan sekä suhdempääomaan. Inhimillinen pääoma on työntekijän kyvyt, osaaminen ja ammattitaito. Rakennepääoma pitää sisällään yrityksen järjestelmät, prosessit ja käytännöt. Asiakas-, partneri- ja sidosryhmäsuhteet puolestaan voidaan laskea organisaation suhdempääomaksi. Tietopääoma on siis organisaation aineettomia resursseja, jotka koostuvat osaajista, järjestelmistä ja yhteistyöverkostoista. (Stähle ym. 2006, 15)

Tietopääoma voidaan ymmärtää myös yritykseen kertyneenä tietovarantona tai yrityksen läpäisevinä tietovirtoina. Organisaation tietovarannoiksi voidaan organisaatioon ajan myötä kertynyt dokumentoitu tieto ja osaaminen. Esimerkkeinä mm. toimintamallit, prosessikuvaukset, asiakastietokannat jne. Tietovirrat voidaan ymmärtää arvoina, organisaatiokulttuurina tai rutiinina. Nämä elementit ohjaavat työntekijän toimintaa ja kommunikaatiota. Virtaukset pohjautuvat yrityksessä oleviin palkitsemismalleihin, näkemyksiin ja normeihin. Vakiintuneet käsitykset muodostavat parhaimmillaan toiminnalle hyvän perustan. Pahimmillaan ne ovat kehityksen esteenä, mikäli pidetään vain kiinni vanhasta ja totutusta eikä kyetä uudistumaan. Tietopääomassa on siis kyse myös paitsi siitä millaista tietoa ja osaamista yritykseen on saatu kertymään kuin myös siitä, miten organisaatiossa kyetään murtamaan totut ajattelu ja toimintatavat ja luomaan jotain uutta. Tietopääoma käyttäytyy kuten markkina-arvo, vaihtelee tilanteen mukaan. Tämän päivän vahvuus voi olla huomispäivän heikkous. Organisaation tärkein pääoma on sen kyky uudistua. Se, että vain sopeudutaan markkinoihin, ei riitä. Organisaation tulee olla proaktiivinen ja kykenevä luomaan ja hyödyntämään uusia mahdollisuuksia. Menestyäkseen organisaation tulee kyetä luomaan tulevaisuuttaan. Tähän organisaatio tarvitsee luovaa tietopääomaa. Organisaation luova tietopääoma syntyy toimintaympäristöstä, organisaatiosta ja yksilöstä. (Stähle ym. 2006, 15–17)

Taulukkoon 10 on koottu vastaajien arvioita omasta ja työyhteisössä olevasta ammattitaidosta sekä organisaation tarjoamista mahdollisuuksista ammattitaidon kehittämiseen.

Taulukko 10 Ammattitaito case -organisaatiossa

	täysin eri mieltä	melko paljon eri mieltä	siltä väliltä	melko paljon samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Meille on tarjolla koulutusta, jonka avulla voimme ylläpitää ja kehittää ammattitaitoamme	7 %	27 %	24 %	25 %	17 %
Työyhteisömme henkilöstö hallitsee omat tehtävänsä hyvin	0 %	10 %	16 %	47 %	28 %
Työtehtäväni eivät yleensä tunnu liian vaikeilta	0 %	2 %	10 %	39 %	49 %
Minulla on hyvä ammattitaito ja osaan työni hyvin	0 %	2 %	12 %	46 %	41 %

Case -organisaatiossa vastaajat arvioivat pääsääntöisesti hallitsevansa hyvin omat työtehtävänsä. Myös työtovereiden osaaminen arvioitiin pääsääntöisesti hyväksi. Kolmasosa vastaajista kuitenkin koki, ettei case -organisaatiossa ollut tarpeeksi tarjolla ammattitaitoa ylläpitävää sekä kehittävää koulutusta. Omiin työtehtäviin kaivattiin lisää haasteita oman tietämyksen ja osaamisen kartuttamisen avulla. Myös avoimissa kysymyksissä organisaation tärkeäksi kehityskohteeksi koettiin useassa vastauksessa henkilöstön koulutus. Koulutusta toivottiin organisaation jokaiselle tasolle. Koulutuksen toivottiin olevan jatkuvaa sekä koulutukseen kaivattiin monipuolisuutta ja eri lähteitä: *”tällä hetkellä myyjät kouluttaa myyjiä”*.

4.4 Motivaation ja luovan työympäristön vaikutukset työhyvinvointiin

Työhyvinvoinnin ja työntekijän motivaation välistä yhteyttä on tutkittu paljon. Työtyytyväisyydellä ja työmotivaatiolla on todettu olevan yhteyttä, vaikka ei voida automaattisesti olettaa, että motivoitunut työntekijä kokee myös työhyvinvointinsa olevan hyvä tai päinvastoin. Motivoitunut työntekijä kuitenkin useammin on myös tyytyväinen työhönsä. (Ahmed & Islam 2011)

Shalley, Gilson ja Blum (2000) ovat tutkineet luovan työympäristön vaikutuksia työhyvinvointiin ja organisaatioon sitoutumiseen. Artikkelin pohjana toimii kirjoittajien tekemä kyselytutkimus, johon oli vastannut 2200 henkilöä. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa missä määrin organisaatioympäristöä oli kehitetty vastaamaan työn luovia vaatimuksia. Tutkimuksessa todettiin, että henkilöt, jotka työskentelivät ympäristössä joka tuki yksilön luovuutta työssä, kokivat myös suurempaa työtyytyväisyyttä sekä he olivat sitoutuneempia organisaatioonsa. Tässä aluvuossa on tarkoitus tarkastella työhyvinvointiin liittyviä seikkoja sekä miten työhyvinvointiin vaikuttavat seikat yhtenevät motivaation ja luovan työympäristön tekijöiden kanssa.

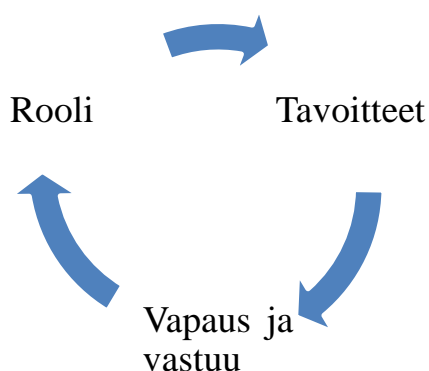
Työhyvinvointi muodostuu osaltaan yksilön työelämään liittyvistä seikoista ja osaltaan hänen yksityiselämäänsä liittyvistä seikoista. Näiden tekijöiden tulisi olla tasapainossa keskenään. Työn tulisi olla terveellistä ja turvallista ja tarjota työntekijän edellytyksiä vastaavia tehtäviä. Työhön tulisi liittyä oppimiskokemuksia, jotka lisäävät hyvinvointia niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Vapaa-aika voi myös osaltaan toimia työn aiheuttaman stressin purkajana. Mielekkäät harrastukset, ystävät ja terveelliset elämäntavat ovat keino poistaa työn henkistä sekä fyysistä kuormittavuutta. Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä on yhteiskunnalla, organisaatiolla sekä yksilöllä itsellään. Yhteiskunta luo lakien säätämisen ja erilaisten suositusten avulla raamit työhyvinvoinnille. Organisaatio voi paitsi täyttää lait ja suositukset, omilla toimillaan edistää työntekijöidensä hyvinvointia. Työntekijän yksilölliseen työssä viihtyvyyteen vaikuttaa myös jokaisen oman vapaa-ajan aktiviteetit, elämäntilanne ja muut henkilökohtaiset tekijät. (Työturvallisuuskeskus)

Furnham (1997, 297) jakaa työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät kolmeen. Kolmelle tekijälle on annettu erilainen painoarvo miten ne vaikuttavat suhteessa työtyytyväisyyteen. Ensimmäinen tekijä on organisaation toimintamallit ja toimintatavat. Organisaation toimintamalleihin ja – tapoihin kuuluvat yrityksen palkitsemisjärjestelmät; koetaan ko palkkaus ja ylenemismahdollisuudet oikeudenmukaisena, työntekijöiden valvonta- ja päätöksentekomallit ja millaisena valvonnan laatu koetaan. Nämä tekijät voivat vaikuttaa työhyvinvointiin. Toisena tekijänä ovat työn ominaisuudet. Työn ominaisuudet käsittävät työmäärän, työntekijän taidot, työn monipuolisuuden, työntekijän itsemääräämisoikeuden työssä, palautejärjestelmät sekä fyysisen työympäristön. Näillä tekijöillä on tärkeä vaikutus työhyvinvointiin. Kolmantena ovat työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, joilla on suurin vaikutus työtyytyväisyyteen. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat itsetunto, stressinsietokyky sekä yleinen tyytyväisyys elämään.

Työuupumuksen taustalla ovat joko työn määrästä tai laadusta johtuvat tekijät. Työn määrällinen rasittavuus johtuu esimerkiksi aikataulupaineista, liiallisista asiakasmääristä ja niin edelleen. Työn laadullista kuormittavuutta voivat aiheuttaa esimerkiksi liian vaativat työtehtävät sekä tiedon ylikuormitus. Osaltaan myös liian yksitoikkoinen työ, joka ei tarjoa riittävästi haasteita, voi merkittävästi alentaa työtyytyväisyyttä. Jotta työ olisi

kohtuullisesti kuormittavaa, tulee miettiä työtavoitteiden mitoittamista, mielekkyyttä ja tärkeysjärjestystä. Työn hallinnan tunne on keskeinen työn kuormittavuuden kokemisessa. Yleensä kuormittavistakin tehtävistä suoriudutaan hyvin, mikäli työntekijällä on tunne, että työ on hallinnassa. Hallinnan tunnetta työssä edistävät työntekijän jonkinasteinen oma päätäntävalta, hyvät koulutusjärjestelmät ja toimiva palautejärjestelmä. Kun haasteet on mitoitettu oikein, antaa niiden voittaminen oppimiskokemuksia sekä sisäistä hyvän olon tunnetta. Mikäli työntekijä ei koe hallitsevansa omaa työtään tai elämäntilannettaan, hän kokee tilanteen rasittavaksi. Tällöin työn mielekkyys laskee, koska henkilö ei koe voivansa toteuttaa omia päämääriään. Työuupumuksesta toipumiseksi on tärkeää löytää uudelleen työn tekemisen tarkoitus eli työn päämäärä sekä palautteen kautta saatu tunne, että on saanut jotain merkittävää aikaan. Usein näiden tavoitteiden toteutumiseksi tarvitaan työnkuvan muuttumista tai jopa kokonaan työpaikan vaihdosta. (Moilanen & Varis 2001, 14–15) Tavoitteiden asettaminen, työn sopiva aikatauluttaminen ja työn haasteellisuus on siis merkittävässä roolissa sekä työhyvinvoinnin että luovan organisaatioympäristön kannalta.

Johtaminen on merkittävässä roolissa myös työntekijän työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvissä tekijöissä. Työhyvinvointiin vaikuttavat tavoitteen lisäksi työntekijälle työssään annettu vapaus ja vastuu sekä rooli. (Kuvio 2)



Kuvio 2 Merkityksellinen elämä henkilöstölle (Isoaho, 2007, 58)

Jos työntekijälle asetetaan automaattisesti toteutuvia tavoitteita, ei toiminnasta synny samanlaista mielihyvää kuin haastavampien tavoitteiden saavuttamisesta. Työntekijälle on tärkeää myös antaa tunne siitä, että hän voi itse säädellä ja vaikuttaa työn tekemiseen jollakin tavalla. Vaatimukset asetetaan, mutta niiden saavuttamisen keinoihin annetaan vapautta. Roolilla tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee työnsä osaksi suurempaa kokonaisuutta sekä pitää työtään mielekkäänä. Kun työntekijä kokee oman roolinsa tärkeäksi osaksi kokonaisuutta, kyetään vaikuttamaan työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnilla on yritykselle suuri merkitys, koska työhyvinvoinnin lähteenä on tavoitteiden yhteensovitus sekä positiivinen kokemus työtehtävistä, joiden avulla työlle kyetään luomaan

merkityksellisyyttä. Työtehtävän yksinkertaisuudesta tai kompleksisuudesta huolimatta ei voida automaattisesti olettaa, että työntekijä itse kokee työnsä tärkeänä. Johtamisen keinoin kyetään tuomaan esiin, että työntekijä tekemä työ on osa suurempaa kokonaisuutta ja hänen työnsä on kokonaisuuden toimivuuden kannalta merkittävä. Tällöin strategioiden tavoitteiden asettamisen tulee olla jatkuvaa ja toimenkuvan päivittäminen ajantasaista. (Isoaho 2007, 58–60)

Oheiseen taulukkoon 11 on kerätty vastaukset työhyvinvointia koskeviin väittämiin case -organisaatiosta. Vastauksien välillä oli hajontaa, etenkin väittämissä johdon kiinnostuksesta henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin sekä työergonomiaan liittyen.

Taulukko 11 Työhyvinvointi case -organisaatiossa

	täysin eri mieltä	melko paljon eri mieltä	siltä väliltä	melko paljon samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Johtoa kiinnostaa henkilöstön terveys ja hyvinvointi	12 %	22 %	27 %	31 %	8 %
Saan tukea ystäviltäni/ perheeltäni mikäli työssäni on vaikeaa	3 %	10 %	19 %	34 %	34 %
Yrityksessämme on panostettu työergonomiaan	12 %	17 %	33 %	28 %	10 %

Työhyvinvoinnin saralla case -organisaatiossa löytyi kehittämisen kohteita. Case -organisaatiossa arvioitaessa johdon kiinnostusta henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin vain 39 % vastaajista oli väittämän kanssa melko paljon tai täysin samaa mieltä. Vastauksista voisi päätellä, etteivät johdon toimet henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi ole toivotulla tasolla. Yhtenä syynä voisi ajatella työn luonteen, jossa suurin osa vastaajista toimii itsenäisinä yrittäjinä organisaation sisällä ja usein itse järjestävät oman työterveyshuoltonsa. Toisena tekijänä voidaan nähdä tulokseen perustuva palkkaus, jossa sairauspoissaolot näkyvät suoraan henkilön palkassa. Työergonomiaan voitaisiin case -organisaatiossa myös kiinnittää enemmän huomiota. Tukea perheeltä ja ystäviltä, kun työssä on vaikeaa, sai reilu kaksi kolmasosaa vastaajista. Avoimissa vastauksissa tuli esiin myös ehdotuksia siitä, että työpaikka huomioisi henkilöstön perheitä enemmän. Työpäivät saattoivat venyä ja se aika koettiin olevan perheeltä pois. Selkeästi toivottiin, että tämä huomioitaisiin myös case -organisaatiossa.

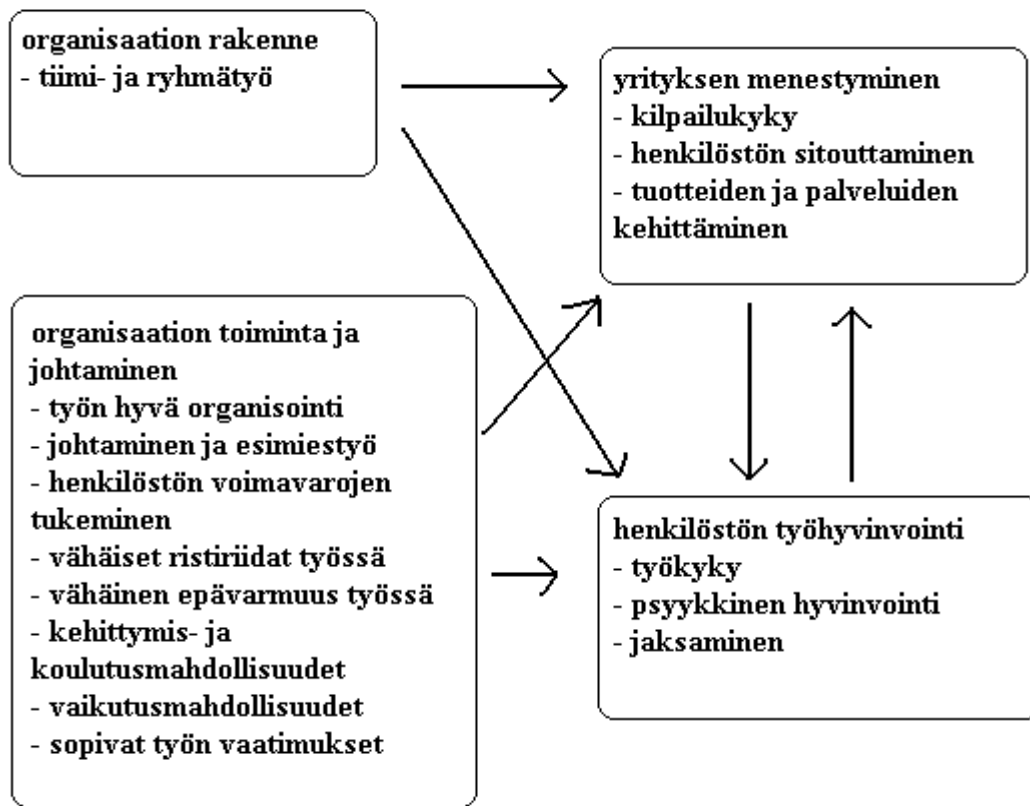
”Työtunteja ei tässä työssä useinkaan lasketa ja päivät venyvät monesti pitkiksi. Tämä koettelee perhesuhdetta, joten toivoisin, että jollain lailla huomioitaisiin perheellisiä myös. Esim. järjestämällä joskus tapahtumia,

joissa perhe voisi olla mukana tai järjestämällä henkilöstölle mahdollisuus vaikkapa lomailla perheen kanssa esim. (case -organisaation nimi) omistamassa mökissä/ lomaosakkeessa tvs.”

Ylipäätään pitkät työpäivät tuli vastaan epämotivoivana seikkana useissa vastauksissa. Toisaalta taas avoimissa vastauksissa motivoivana seikkana tuli usein ilmi mahdollisuus itse vaikuttaa työ- ja loma-aikaan. Koettiin, että työ kyettiin sovittamaan perhe- ja elämäntilanteeseen melko joustavasti.

Viihtyisä ja hyvinvoiva työpaikka on joukko erilaisia onnistuneita toimenpiteitä. Asioiden on oltava onnistuneessa suhteessa toisiinsa. Onnistuneita toimenpiteitä voidaan mitätöidä jollakin toisella toimimattomalla toimenpiteellä. Usein organisaatiot ajan ja resurssien puitteissa keskittyvät vain olemassa oleviin ongelmiin ja ennalta ehkäisevää työtä ei harjoiteta. Tärkeätä olisi kyetä tunnistamaan ja ennakoimaan ongelmakohtia ja näin ehkäistä ongelmat jo ennen niiden syntymistä. Viihtyisä työpaikka tukee työntekijän haluja ja pyrkimyksiä elämässä. Nykyisin yhä useammin työpaikan tärkein pääoma löytyy henkilöstöstä ja heidän tieto-aidostaan. Henkilöstön jatkuvalla koulutuksella, esim. osaamisen ylläpitäminen ja laajentaminen työnopastuksen avulla, lisätään henkilöstöpääoman arvoa. Hyvinvoinnin lisäämiseksi henkilöstölle tulisi antaa tarvittavia mahdollisuuksia oman työnsä suunnitteluun ja järjestämiseen. Mikäli nämä mahdollisuudet täysin rajoitetaan, henkilö ei useinkaan sitoudu. Viihtyvyys on kilpailuvaltti sekä sitoutumista ja tehokkuutta edistävä tekijä. (Toropainen 1990, 119–120, 123)

Kuviossa 3 on esitelty organisaation rakenteen, toiminnan ja johtamisen suhdetta yrityksen menestykseen ja työhyvinvointiin.



Kuvio 3 Yrityksen menestymiseen ja henkilöstön hyvinvointiin liittyviä organisaation rakenteen, toiminnan ja johtamisen piirteitä (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 20, mukailten)

Organisaation toiminta ja rakenne on vahvassa yhteydessä työhyvinvointiin ja sitä kautta myös organisaation menestykseen. Toimintatapojen kehittäminen vaikuttaa yleensä molempiin, hyvinvointiin ja menestykseen. Hyvinvointi on vahvassa kytköksessä aktiivisuuteen ja aikaansaamiseen. Kuvion 3 organisaation rakenne otsikon alla on tiimi- ja ryhmätyöskentely. Työntekijä on aina osa jotakin ryhmää tai tiimiä. Tiimi- ja ryhmätyöskentelylle on tyypillistä työkierto, tehtävämukainen joustavuus, jatkuva kehitystoiminta, työtovereiden tuen saaminen sekä itsenäinen omaa työtä ja työjärjestelyjä koskeva päätöksenteko. Kuvion toisen laatikon otsikko on organisaation toiminta ja johtaminen. Sen alla olevan käsitteen työn hyvän organisoinnin määrittellen olevan kohtuullisten ja selkeiden tavoitteiden asettamisen, tarkoituksenmukaisen työnjaon ja yhteistyön, ajantasaisten menetelmien sekä päätöksenteon tason määrittelyn tulos. Henkilöstön voimavarojen tukeminen on käytännössä tapahtuvaa johtamista ja vuorovaikutusta henkilöstön kanssa sekä henkilöstön hyvinvointinäkökulman huomioimista. Esi- miestuki käsittää alaisten tukemisen, rohkaisun, keskustelun, arvostamisen ja auttami-

sen. Työpaikan ristiriidat voivat olla alaisten ja esimiesten välisiä tai työntekijöiden välisiä. Ristiriidat vähentävät yritykseen sitoutumista sekä työhyvinvointia. Työn epävarmuus tarkoittaa epävarmuutta työsuhteen jatkumisesta. Hetkellisesti henkilöstön suorituskyky saattaa parantua vaikeassa tilanteessa. Kuitenkin pitkään jatkuva epävarmuus on haitallinen tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Henkilöstön vaikutus- ja koulutusmahdollisuudet sekä oikein mitoitettut työn fyysiset sekä psyykkiset vaatimukset vaikuttavat työn hallinnantunteeseen ja tukevat yrityksen menestymistä. Henkilöstön työkykyä parantaa kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet. Kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet sekä ja työn haasteellisuus vaikuttaa positiivisesti organisaation kilpailukykyyn. Hyödyllistä yrityksessä on erityisesti keskittyä tekijöihin, jotka tukevat sekä henkilöstön hyvinvointia että yrityksen menestymistä. (Riikonen ym. 2003, 20–26, 32)

Taulukosta 12 käy ilmi, että vastaajat kokivat oman työyksikkönsä ilmapiiriin hyväksi. Monet työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavat seikat ovat samoja, joita tutkimuksessa on jo aiemmin käsitelty luovan organisaation edellytysten yhteydessä. Samoilla toimilla, joilla edistetään luovuutta organisaatiossa, edistetään siis myös työhyvinvointia.

Taulukko 12 Työyksikön ilmapiiri case -organisaatiossa

	erittäin vähän tai ei lainkaan	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
kilpaileva	3 %	7 %	34 %	41 %	15 %
kannustava ja tukeva	2 %	3 %	14 %	56 %	25 %
epäluuloinen ja epäilevä	37 %	36 %	24 %	3 %	0 %
leppoisa ja mukava	0 %	2 %	15 %	41 %	42 %
jäykkä ja sääntöihin perustuva	48 %	34 %	12 %	5 %	0 %

Oman työyksikön ilmapiiriin koettiin pääsääntöisesti olevan leppoisa ja mukava sekä kannustava ja tukeva. Ristiriitaisena tätä vasten voisi pitää tulosta työyksikön ilmapiiriin kilpailevuudesta. Tähän selityksenä tutkija pitää aiemminkin jo useampaan kertaan mainittua organisaatiossa käytössä olevaa tulosohjattua palkkausta sekä sitä, että tulokset käydään säännöllisesti yhdessä läpi ja hyvästä tuloksesta palkitaan ja saadaan tunnustusta organisaation sisällä. Kilpailu saatetaan kokea organisaatiossa myös positiivisena työympäristön tekijänä. Avoimet kysymykset tukisivat myös tätä, koska työpaikan kilpaileva ilmapiiri ei tullut esiin epämotivoivia ja kehityskohteita kysyttäessä. Vaikka oman työyksikön ilmapiiriä pidettiin kilpailevana, tutkijan mielestä aineisto viittaa siihen, että työyksikön ilmapiiriin sillä ei ollut negatiivista vaikutusta. Kilpailevuus koet-

tiin osana työn luonnetta. Vain 3 % vastaajista piti työyksikkönsä ilmapiiriä epäluuloisena tai epäilevänä. Oman työyksikön ei koettu myöskään olevan kovin jäykkä tai sääntöihin perustuva. Kokonaisuutena työyksikön ilmapiirin voisi tämän taulukon perusteella arvioida olevan hyvä. Myös avoimissa vastauksissa työympäristön motivoivista seikoista nousi esiin usein oma työyksikkö motivoivana tekijänä.

Työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä tarkastellessa käy ilmi, että monet samat tekijät vaikuttavat myös luovan organisaation edellytyksiin sekä yksilön motivaatioon. Varovaisesti voisi arvioida, että luovaa organisaatioympäristöä kehittämällä kyetään vaikuttamaan positiivisesti myös organisaation työhyvinvointiin.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys oli miten ja missä määrin organisaatiokomponentit vaikuttavat yksilön tehtävämotivaatioon case -organisaatiossa. Tutkimuksen teoreettisena ohjenuorana toimi pääasiallisesti Amabilen (1997, 1998) luovuuden komponenttiteoria, jota peilattiin tutkimuksen case -organisaatiosta kerättyyn aineistoon. Aineiston tulokset tukivat vahvasti Amabilen teoriaa yksilön tehtävämotivaatioon vaikuttavista luovuuden komponenteista. Tosin eroavaisuuksiakin löytyi: tulokseen perustuva palkkaus motivaatitekijänä tuli organisaatiossa vahvasti ilmi. Samalla sivuttiin myös muita luovuuteen vaikuttavia yksilökomponentteja sekä tarkasteltiin miten motivaatio vaikuttaa myös henkilön työhyvinvointiin. Case -organisaation yksilön tehtävämotivaatiota edistävien organisaatiokomponenttien voidaan yleisellä tasolla sanoa olevan melko hyvät. Case -organisaatiosta kerätystä aineistosta voidaan tulkita haastateltujen olevan erityisen tyytyväisiä työnsä vapauteen ja palkkaukseen. Vapaus ja palkkaus tulivat vahvasti esille sekä avoimissa vastauksissa että strukturoiduissa kysymyksissä tärkeinä motivaatiota lisäävinä tekijöinä. Johtamisen ei koettu olevan liian tiukkaa ja normitettua. Vastaajat saivat itse päättää itse monesta omaa työtään koskevista tekijästä. Oma työyhteisö ja sen tuki koettiin erittäin tärkeänä oman motivaation lähteenä. Suurin osa vastaajista koki, että heillä on omaan työhönsä liittyviä ideoita ja organisaation eri tasoilla niistä ollaan kiinnostuneita. Osaltaan löytyi myös vastaajia, jotka kokivat, ettei ylin johto ole kiinnostunut heidän kehitysideoistaan. Oma ammattitaito ja osaaminen arvioitiin pääasiassa hyväksi, joskin niihin kaivattiin organisaatiolta mahdollisuuksia kehittyä. Organisaation vahvuutena tuli ilmi vastauksista hyväksi koettu työilmapiiri. Työilmapiiriin koettiin vaikuttavan omaan tekemiseen kannustavana. Johtaminen organisaatiossa, lähin esimies ja ylin johto, arvioitiin myös useissa kohdissa toimivaksi. Tosin rakentavan säännöllisen palautteen antamiseen esimies ja johtotasolla olisi hyvä kiinnittää huomiota. Organisaation resurssien koettiin olevan hyvät. Työn suorittamiselle koettiin olevan pääasiallisesti riittävästi aikaa ja yrityksen fyysisiin tiloihin oltiin tyytyväisiä.

Toinen tutkimuskysymys oli kuinka organisatorista luovuutta voidaan kehittää case -organisaatiossa. Suurimpana kehittämisenkohteena nousi esiin kehnoksi koettu viestintä, joka vaikuttaa suoraan henkilön motivaatioon. Viestinnän ei koettu olevan ajantasaista, avointa ja luotettavaa. Organisaatiossa oli lähiaikoina ollut muutoksia, josta selvästi löytyi vielä kaikuja avoimissa vastauksissa varsinkin viestintää koskien. Muutostilanteissa etenkin tiedotus on kriittisessä roolissa onnistuneen muutoksen toteutuksessa. Tiedotusta kehittäessä on hyvä muistaa tiedottamisen kehittämisen lisäksi myös

sen kaksisuuntaisuus, vastaanottajan mahdollisuus myös viestiä tiedottajalle. Toisena tärkeänä kehityskohteenä on henkilöstölle mielekkäiden urapolkujen rakentaminen organisaatiossa. Nykyisellään moni koki urakehityksensä pysähtyneen tai että omat uranäkymät olisivat jopa paremmat toisaalla. Pitkästä työurasta organisaatiossa ei koettu saavan tarpeeksi tunnustusta ja etuisuuksia. Työuria olisi mielekäästä rakentaa myös horisontaaliseen suuntaan niin, että henkilön nykyistä työnkuvaa kyettäisiin rikastuttamaan. Tarjolla olevaan koulutukseen kaivattiin enemmän mahdollisuuksia ja monipuolisuutta. Ammattitaidon kehittämiseen mahdollisuuksiin voisi organisaatiossa kiinnittää huomiota ja koulutustarjontaa sekä lisätä että monipuolistaa. Työyhteisön yhteiset tavoitteet kaipasivat myös selkiyttämistä sekä niihin sitouttamista. Kuten teoriasta kävi ilmi, tavoitteet omassa työssä ja tiimissä ja kokonaisuutena ovat erittäin tärkeitä sisäisen motivaation rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Kehityskohteenä esille nousi myös yhteistyö eri työtehtävien välillä organisaatiossa. Kysely osoitettiin vain osalle henkilöstöstä tietyllä toimenkuvalla. Mielenkiintoista olisi ollut kerätä tietoa myös muista tehtävänkuvista ja analysoida miten he yhteistyön kokivat. Yhteistyön kehittäminen organisaatiossa voisi lähteä jo fyysisen toimintaympäristön rakentamisesta niin, että eri työntekijöiden välille syntyy mahdollisimman paljon kohtaamisia ja näin tapahtuu ideoidenvaihtoa sosiaalisen kanssakäynnin lomassa. Henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen oli myös yksi aineistosta esille noussut teema case -organisaatiossa. Organisaatiossa voitaisiin miettiä erilaisia tapoja ottaa huomioon henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä seikkoja.

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Organisaatiossa on ollut muutoksia organisaation toimintakentällä tapahtuneiden muutosten vuoksi. Erilaiset muutokset ovat vaikuttaneet merkittävästi tuotevalikoimaan ja muuttaneet totuttuja tapoja tehdä työtä. Osittain nämä muutokset heijastuvat myös tutkimustuloksiin, koska kysely tehtiin ajankohtana, jolloin muutoksia oli juuri ollut ja varmuutta tulevien tuotteiden suhteen ei vielä ollut. Tämä varmasti osaltaan vaikutti vastaajien vastauksiin liittyen tiedotukseen, sitoutumiseen ja tavoitteisiin. Epävarmuus tulevasta oli havaittavissa myös avoimissa kysymyksissä. Avoimissa kysymyksissä toivottiinkin usein tuotevalikoiman saamista kohdalleen ja että organisaatiota ei koettaisi niin haavoittuvaiseksi.

Tutkimusta olisi saattanut rikastuttaa se, että henkilöt olisi jaoteltu maantieteellisen sijainnin mukaan. Tällöin kuitenkin anonymiteetti olisi tutkijan mielestä vaarantunut liiaksi, joten sitä ei kyselyssä lähdetty mitenkään jaottelemaan. Muutoinkin kyselyn kaikki kohdat olivat vapaaehtoisesti vastattavissa, kyselyssä oli siis mahdollista jättää tiettyihin osioihin vastaamatta.

Tutkija työskenteli itse kyseessä olevassa organisaatiossa, jolla voi olla sekä positiivisia sekä negatiivisia vaikutuksia. Vastaajat tietävät tutkijan kykenevän ymmärtämään niin sanottua organisaation yhteistä kieltä ja hahmottamaan tätä kautta helpommin mistä seikasta on kyse. Positiivisena puolena voisi myös ajatella, että organisaation sisäiselle henkilölle on helpompi avautua kuin ventovieraalle. Negatiivisena puolena vastaaja voi pelätä anonymiteettinsä jotenkin vaarantuvan. Tutkija on liian tuttu tai tutkijasta on jo jokin ennakkokäsitys. Anonyymisti toteutettu sähköpostikysely Webropol -ohjelman avulla toivottavasti kuitenkin jätti tutkijan vaikutuksen aineistoon minimaaliseksi. Negatiivisena tekijänä voidaan myös arvioida tutkijan oma läheinen suhde organisaatioon. Tutkija pyrki välttämään omien ennakko-oletusten rakentamista. Tosin tietojen keräystapa sähköisesti ja kyselyn osittain kvantitatiivinen rakenne myös tekee tutkimuksen rakenteesta sellaisen, että osa tuloksista on numeerisia ja sinänsä puhuvat omaa kieltään.

Tutkija kokee tutkimuksen onnistuneen tavoitteessaan vastata tutkimuskysymyksiin. Case -organisaatiosta kyettiin määrittelemään miten ja missä määrin organisaatiokomponentit vaikuttivat vastaajien tehtävämotivaatioon sekä löytämään kehitettävät kohteet.

5.3 Tutkimuksen yleistettävyys

Tapaustutkimukselle on esitetty kritiikkiä sen huonon yleistettävyuden vuoksi. Case -tutkimukset ovatkin yleistettävissä lähinnä teoreettisiin ehdotuksiin. Yleistämistä ei voida tehdä populaatioon tai universaalisti. Case -tutkimuksilla voidaan tehdä yleistyksiä ja laajennuksia teorioihin, mikäli useampi case nostaa esiin samoja teemoja. (Yin 2009, 15) Tässä tutkimuksessa pyrittiin testaamaan Amabilen komponenttiteoriaa case -organisaatiossa ja löytämään organisaation kehityskohteita luovuuden näkökulmasta. Tutkimukseen kerätyn aineiston tulokset eivät ole yleistettävissä case -organisaation ulkopuolelle.

5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimus tarjosi mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Tutkimusta olisi mahdollista jatkaa suorittamalla sama kysely uudestaan samalle henkilöstöryhmälle ja katsoa miten kysely heijastaa case -organisaatiossa sittemmin tehtyihin muutoksiin. Organisaatiossa tehtyjen toimien onnistumista voitaisiin vertailla tämän tutkimuksen tuloksiin peilamalla sekä pystyisi paremmin selvittämään, mikä oli tutkimuksen tekoajankohdan vaikutus heti suurten muutosten jälkeen. Toinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla syventää teemaa, voiko raha toimia sisäisenä ja ulkoisena motivaattorina samanaikaisesti. Tutki-

muksessa motivaatiotekijänä tuli vahvasti esiin tulospalkkaus ja mahdollisuus itse vaikuttaa omaan ansaintatasoon. Kuitenkin useissa motivaatiota ja luovuutta käsittelevässä teoksessa rahan merkitystä motivaattorina on kritisoitu tai joskus pidetty jopa luovuuden esteenä. Nykyisin vallalla on enemmänkin motivaatiosynergiaa korostava malli. Tutkijan kiinnostus heräsi kuitenkin rahan merkitykseen ja siihen, kuinka paljon työntekijä peilaa omaa arvoaan organisaatiossa ylipäätään ulkoisten motivaattoreiden avulla. Onko raha motivaattori, jonka vuoksi jäädään vaikka muut motivaatiotekijät eivät olisi kohdallaan ja millaiset vaikutukset rahalla lopulta on luovuuteen case -organisaatiossa.

LÄHTEET

- Ahmed Ishfaq, Islam Talat (2011) Relationship between Motivation and Job Satisfaction: A Study of Higher Educational Institutions. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. Vol. 3, No. 2, pp. 94–100, Aug 2011.
- Alasoini, Tuomo – Kyllönen, Mari – Kasvio, Antti (1997) *Workplace innovations – a way of promoting competitiveness, welfare and employment*. Ministry of labour: Helsinki.
- Amabile, Teresa M. (1993) Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. *Human Resource Management Review*. Vol. 3 No 3. 1993, 185–201.
- Amabile, Teresa M. (1997) Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, Vol. 40. No. Fall 1997, 39–58.
- Amabile, Teresa M. (1998) How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*. September-October 1998, 77–87.
- Amabile, Teresa M. – M. Hadley, Constance N. – Kramer, Steven J. (2002) Creativity Under the Gun. *Harvard Business Review*. August 2002, 52–61.
- Amabile, Teresa M. – Kramer, Steven J. (2007) Inner Work Life – Understanding the Subtext of Business Performance. *Harvard Business Review*. May 2007, 72–83.
- Andriopoulos, C. (2001) Determinants of organizational creativity: a literature review. *Management Decision* 39:10, 834–840.
- Antola, Tuula – Pohjola Jukka (2006) *Innovatiivisuuden johtaminen*. Edita Prima Oy: Helsinki
- Bilton, Chris (2007) *Management and Creativity – from creative industries to creative management*. Blackwell Publishing Ltd: UK.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1988) *Optimal Experience: Psychological studies of flow in consciousness*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1990) The Domain of Creativity. Runco, Mark A. (Ed); Albert, Robert S. (Ed), (1990). *Theories of creativity*. Sage focus editions, Vol. 115., (pp. 190-212). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc
- Eriksson, Päivi – Koistinen, Katri (2005) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus: Kerava.
- Furnham, Adrian (1997) *The Psychology of Behaviour at Work*. Psychology Press: Hove UK.
- Goffee, Rob – Jones, Gareth (2007) Leading Clever People. *Harvard Business Review*. March 2007, 72–79.

- Harris, Patrick (2009) *The Truth About Creativity*. Pearson Education Limited: Great Britain.
- Holbeche, Linda (2005) *The High Performance Organization. Creating dynamic stability and sustainable success*. Elsevier Butterworth-Heinemann: Great Britain.
- Häyrynen, Yrjö-Paavo (1994) *Luovuus yhteisössä ja arjessa – Johdatus jälkiteollisen yhteiskunnan luovuuskehittelyyn*. Painatuskeskus Oy: Helsinki
- Isoaho, Minna (2007) *Rohkea johtaja – hyödynnä kritiikki ja villit ideat*. WSOY Pro: Porvoo.
- Jabe, Marjatta (2006) *Kyvyt käyttöön. Eväitä esimiestyöhön*. Kirjapaja: Helsinki.
- Juholin, Elisa (1999) *Sisäinen viestintä*. WSOY: Juva.
- Juholin, Elisa (2007) *Työyhteisöviestinnän uusi agenda: Työyhteisöviestintä TYVI 2010 raportti II*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, Juhani (2006) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOY: Helsinki.
- Kemppilä, Sari – Mettänen, Paula (2004) *Tietointensiiviset palveluyritykset*. Edita Prima Oy: Helsinki
- Kouzes, James M. – Posner, Barry Z. (2001) *Rohkaiseva johtaja. Miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta*. Oy Rastor Ab: Helsinki.
- Kunnas, Minna (2001) *Asiantuntijoiden palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen Sammossa*. Turun kauppakorkeakoulu.
- Leskelä, Jori (2001) *Motivaatiojohtaminen – Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota*. Hämeen ammattikorkeakoulu: Hämeenlinna.
- Lueckle, Richard (2003) *Managing Creativity and Innovation*. Harvard Business Press: Boston Massachusetts.
- Luomala, Anne (2008) *Muutoksen johtamisen ABC – Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Lämsä, Anna-Maija – Hautala, Taru (2005) *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Maslow, Abraham (1943) *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review* Vol. 50 No. 4. July 1943.
- Moilanen, Liisa – Varis, Laura (2001) *Omat tavoitteet työvireen tukena*. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Pinder, C. C. (1998) *Work Motivation in Organizational Behaviour*. Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ.

- Riikonen, Eila – Tuomi, Kaija – Vanhala, Sinikka – Seitsamo, Jorma (2003) *Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvää yritystä*. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Shalley, Christina E, Gilson Lucy L., Terry S. Blum (2000) Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave. *Academy of Management Journal*. Vol. 43 No. 2, 215–223
- Ståhle, Pirjo – Wilenius Markku (2006) *Luova tietopääoma – tulevaisuuden kestävä kilpailuetu*. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Sutton, Robert I. (2002) *Weird ideas that work – 11 ½ Practises for Promoting, Managing and sustaining innovation*. The Free Press: New York.
- Toropainen, Markku (1990) *Viihtyminen työelämässä*. Ilmarinen.
- Tuomivaara, Seppo – Hynninen, Kirsi – Leppänen, Anneli – Lundell, Susanna – Tuominen, Eva (2005) *Asiantuntijan luovuus koetuksella*. Työterveyslaitos: Helsinki (Vammalan kirjapaino Oy: Vammala)
- Työturvallisuuskeskus. <<http://www.tyoturva.fi/tyoturvallisuus/vointi/>> haettu 15.11.2008
- Työterveyslaitos (2001) *QPSNordic – käsikirja*. Työterveyslaitos: Helsinki.
- West, Michael A. – Sacramento, Claudia A. (2006) *Flourishing teams: developing creativity and innovation*. Creative management and development. ed. / Jane Henry. 3rd. ed. London (UK) : Sage, 2006. p. 25–44.
- Westley, Frances – Mintzberg, Henry (1989) Visionary Leadership and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, 17–32.
- Wilenius, Markku (2004) *Luovaan talouteen*. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Woodman, Richard W. – Sawyer, John E. –Griffin, Ricky W. (1993) Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*. Vol. 18, No. 2 (Apr., 1993), 293–321.
- Yin, Robert K., (2009) *Case Study Research – Design And Methods*. Fourth Edition. Sage Publications Inc.: Thousand Oaks, London, New Delhi
- Yin, Robert K., (2014) *Case Study Research – Design And Methods*. Fifth Edition. Sage Publications Inc.: Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Zhou, Jing – Shalley Christina E. (2008) *Handbook of Organizational Creativity*. Taylor & Francis Group: USA.

LIITE 1 KYSELYLOMAKE

TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics
PORIN YKSIKKÖ

SAATEKIRJE

Arvoisa vastaanottaja,

Työni lisäksi case -organisaatiossa aikani kuluu myös opintojeni parissa Turun kauppa-
korkeakoulun Porin yksikön KTM -opiskelijana. Teen pro gradu -tutkielmaa, jossa py-
rin kartoittamaan erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työmotivaatioon case -
organisaatiossa. Kyselyn pohjalta raportoidaan kehityskohteista organisaation johdolle.
Tutkimuksen vastaaminen kestää n. 10 min. Vastaathan kyselyyn, sillä kaikki vastauk-
set ovat tärkeitä.

Linkki kyselyyn on ohessa. Vastausaikaa on xx.xx.xxxx asti. Kaikki vastaukset palau-
tuvat anonymieinä ilman tunnistetietoja.

Mikäli haluat lisätietoja tutkimukseen liittyen, vastaan mielelläni:

Ajastanne kiittäen,

Minna Lahti

Turun Kauppa- ja Korkeakoulu, Porin yksikkö

Minna.Lahti@tse.fi

Puh: XXX-XXX XXXX

Kysely**Taustakysymykset:**

mies/ nainen

ikä: - v.

Peruskoulutus:

Peruskoulu

Lukio tai ammattikoulu

Opistotaso

Ammattikorkeakoulu

Yliopisto

työsuhteen kesto yrityksessä: -v.

oletko esimiesasemassa:

K/E

toimistosi asiantuntijoiden määrä:

1-3

4-6

7->

kiertävä

Avoimet:

Seuraavilla kolmella avoimella kysymyksellä tarkastellaan case -organisaation toimivuutta:

Mitkä seikat case -organisaatiossa motivoivat sinua?

Mitkä seikat koet case -organisaatiossa epämotivoiviksi?

Mitkä ovat mielestäsi case -organisaatiossa tärkeimmät kehityskohteet?

Kuinka paljon seuraavat asiat motivoivat sinua omassa työssäsi?

ei lainkaan jonkin siltä melko erittäin
verran väliltä paljon paljon

tulospalkkio

esimiehen kiitos

palaute

työtoverin kiitos

asiakkaan kiitos

hyvä työilmapiiri

mukava työympäristö

työn sisältö
vaikutusmahdollisuus
edut

Strukturoidut kysymykset

Täyttöohjeet

Seuraavilla sivuilla on esitetty työpaikkasi kehittämisedellytyksiin liittyviä väittämiä. Vastaa ympyröimällä valitsemasi vaihtoehdon numero

	täysin eri mieltä	melko paljon eri mieltä	siltä väliltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä
1. Meillä on työyhteisössämme riittävästi aikaa suoriutua tehtävistämme	1	2	3	4	5
2. Työyhteisöllämme on käytössä hyvät koneet, laitteet ja työvälineet ja työtilat	1	2	3	4	5
3. Työyhteisömme henkilöstö hallitsee omat tehtävänsä hyvin	1	2	3	4	5
4. Työyhteisömme saa riittävästi tietoa työn tekemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi	1	2	3	4	5
5. Meille on tarjolla koulutusta, jonka avulla voimme ylläpitää ja kehittää ammattitaitoamme	1	2	3	4	5

6. Työyhteisömme ylin johto on kiinnostunut henkilökunnan kehitysideoista	1	2	3	4	5
7. Työyhteisömme ilmapiiri on kehitysmuonenteinen ja uudistumista tukeva	1	2	3	4	5
8. Työyhteisömme keskusteluilmapiiri on avoin	1	2	3	4	5
9. Työyhteisössämme annetaan ei-rakentavaa kritiikkiä	1	2	3	4	5
10. Työyhteisössämme vallitsee sisäinen kilpailu	1	2	3	4	5

	täysin eri mieltä	melko paljon eri mieltä	siltä väliltä	lähes samaa mieltä	täysin samaa mieltä
11. Työyhteisöni on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin	1	2	3	4	5
12. Lähiesimieheni on kiinnostunut ideoistani työni ja työyhteisöni kehittämisessä	1	2	3	4	5

13. Lähiesimieheni antaa minulle mahdollisuudet vaikuttaa siihen, miten teen työni	1	2	3	4	5
14. Tehtävissä suoriutumista kontrolloidaan tarkasti	1	2	3	4	5
15. Johtaminen on työpaikallani palkitsevaa ja yrittämään kannustavaa	1	2	3	4	5
16. Työtehtäväni eivät tunnu yleensä liian vaikeilta	1	2	3	4	5
17. Minulla on hyvä ammattitaito ja osaan työni hyvin	1	2	3	4	5
18. Kykenen ratkaisemaan työssäni ilmeneviä ongelmia	1	2	3	4	5
19. Minulla on ajatuksia työni ja työpaikkamme kehittämiseksi	1	2	3	4	5
20. Teen esimiehelleni usein ehdotuksia työni ja työpaikkani kehittämiseksi	1	2	3	4	5
21. Koen aidosti nauttivani työstäni	1	2	3	4	5
22. Koen, että työstäni saama taloudellinen kompensatio on oikeudenmukainen	1	2	3	4	5
23. Minulla on riittävästi itsenäistä päätäntävaltaa jota työtehtäväni edellyttää	1	2	3	4	5
24. Saan rakentavaa palautetta lähiesimiehlteni säännöllisesti	1	2	3	4	5
25. Organisaatiossani saa tehdä virheitä	1	2	3	4	5
26. Saan tukea ystäviltäni/ perheeltäni mikäli työssäni on vaikeata	1	2	3	4	5
27. Saan kiitosta onnistuneesta työsuorituksesta	1	2	3	4	5
28. Organisaatiolle antamani panos on oikeassa suhteessa saamaani palkintoon	1	2	3	4	5
29. Olen epävarma työsuhteeni jatkuvuudesta organisaatiossa	1	2	3	4	5
30. Toimistoni ilmapiiri vaikuttaa myös omaan motivaatiooni	1	2	3	4	5
31. Kaipaisin lisää ammatillisia haasteita työhöni	1	2	3	4	5
32. Koen ”jumiutuneeni” paikoilleni urallani	1	2	3	4	5
33. Urakehitysnäkymäni olisivat paremmat jossakin toisessa yrityksessä	1	2	3	4	5

34. Koen, että organisaatiossa kaikille työntekijöille tarjotaan samanlaiset mahdollisuudet työn suorittamiseen	1	2	3	4	5
35. Työpisteeni ergonomiaan on panostettu	1	2	3	4	5
36. Luotan johdon kykyyn huolehtia organisaatiomme tulevaisuudesta	1	2	3	4	5
37. Johtoa kiinnostaa henkilöstön terveys ja työhyvinvointi	1	2	3	4	5
38. Tiedonkulku on riittävää työyhteisössäni	1	2	3	4	5
39. Eri toimipisteissä työskentelevät työntekijät ovat keskenään eriarvoisessa asemassa	1	2	3	4	5
40. Työpaikkani innostaa minua parhaaseen mahdolliseen suoritukseen	1	2	3	4	5
41. Työpaikallani rutiinien kyseenalaistaminen on hyväksyttyä	1	2	3	4	5
	erittäin vähän tai ei lainkaan	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon

Minkälainen on työyksikkösi ilmapiiri?

kilpaileva	1	2	3	4	5
kannustava ja tukeva	1	2	3	4	5
epäluuloinen ja epäilevä	1	2	3	4	5
leppoisa ja mukava	1	2	3	4	5
jäykkä ja sääntöihin perustuva	1	2	3	4	5