

Maija Kasari

RAUMAN KAUPUNGIN TOIMISTOSIHTTEERIEN  
URATYYTYVÄISYYDEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Liiketalouden koulutusohjelma

2014

## RAUMAN KAUPUNGIN TOIMISTOSIHTTEERIEN URATYYTYVÄISYYDEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Kasari, Maija  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Tammikuu 2015  
Ohjaaja: Moisio, Hanna  
Sivumäärä: 59  
Liitteitä: 1

Asiasanat: henkilöstöhallinto, julkinen hallinto, osaamisen johtaminen, työura, urakehitys

---

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää millaisia urakehitystavoitteita ja -toiveita Rauman kaupungin sihteerinimikkeellä olevilla toimistotyöntekijöillä on, sekä mitä he itse ovat tehneet urakehityksensä eteen ja mitä työnantajan pitäisi tehdä parantaakseen heidän tyytyväisyyttään omaan uraansa ja kehittääkseen heidän osaamistaan. Työn tekemisen syynä oli tekijän kiinnostuksen lisäksi julkisen organi-saation kuten kunnan tavoite saada osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Tällä opinnäytetyöllä pyrittiin antamaan keinoja tavoitteen saavuttamiseen.

Työn teoriaosassa käsiteltiin uraan ja osaamisen kehittämiseen vaikuttavia asioita, kuten motivaatiotekijöitä ja ura-ankkureita. Osaamisen kehittämisen todettiin olevan tärkeää, koska monipuolinen osaaminen antaa valmiuksia kohdata muutoksia tilanteissa, joissa työ tai sen sisältö muuttuu tai toimintaa joudutaan sopeuttamaan. Toimiva henkilöstön osaamisen kehittäminen alkaa strategian tasolta ja etenee kohti yksilöllisiä toimintatapoja. Työyhteisön ilmapiirin ja esimiehen kannustuksen todettiin auttavan työntekijää löytämään mielekkään uran, joka voi olla nousemista ylöspäin hierarkiassa mutta myös vaihtamista toisiin, itselle mielekkäämpiin tehtäviin.

Tutkimus toteutettiin sähköisellä lomakekyselyllä, jonka kysymykset olivat enimmäkseen suljettuja, avoimilla kysymyksillä sekä teemahaastattelulla. Vastaajilta kysyttiin heidän mielipidettään uramahdollisuuksista kaupungilla, heidän halukkuuttaan uralla etenemiseen, arvioitaan yleisestä ilmapiiristä ja työn eri osa-alueista, käytännön toiminnasta osaamisen kehittämisessä sekä heidän ura-ankkureistaan. Tutkimustuloksissa havaittiin, että Rauman kaupungin toimistosihteerit ja muut sihteerinimikkeellä olevat toimistotyöntekijät suhtautuvat keskimäärin myönteisesti muutoksiin työssään ja haluavat oppia uusia asioita. Ammatillinen kunnianhimo ja elämänalueiden tasapaino ovat heille tärkeitä ura-ankkureita. Korkeakoulututkinnon suorittaneet näyttivät olevan halukkaampia uralla etenemiseen kuin opistotason tutkinnon suorittaneet.

Tulosten perusteella voitiin tutkimuksen teettäjälle antaa ohjeeksi lisätä tiedonkulkua ja työntekijöiden kannustamista osaamisensa kehittämiseen, lisätä esimiesten valmiuksia asiassa sekä kiinnittää rekrytoinnissa huomiota pätevyyden ja vuorovaikutustaitojen ohella myös henkilön motivaatiotekijöihin ja urasuunnitelmiin. -

## DEVELOPMENT OF RAUMA CITY OFFICE SECRETARIES' CAREER SATISFACTION AND SKILLS

Kasari, Maija

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

January 2015

Supervisor: Moision, Hanna

Number of pages: 59

Appendices: 1

Keywords: career, career ladder, management of competence, personnel management, public administration

---

The purpose of this thesis is to examine what kind of expectations and goals secretaries and clerks in the municipality of Rauma have in the development of their career, what they themselves have done to achieve those goals and what the employer is supposed to do to improve their career satisfaction and to develop their competence and skills. The reason for this thesis, apart from the personal interest of the author, was the public sector's need to find competent and motivated staff. This thesis aims to provide means to achieve those objectives.

Matters which influence career and competence development, like motivation factors and career anchors, were handled in the theoretical section. Competence development was proved to be important, as diverse competence provides means to face changes in situations where tasks or roles change or organization has to be adjusted. A competence development that works well starts from the strategy level and then moves forward to individual ways of working. The atmosphere of the workplace and positive feedback from the superiors were found helpful in discovering a meaningful career which could be either moving up in the organization or changing to another more meaningful position.

The research study was carried out by using open and closed questions via electronic questionnaires and by theme interviews. The responders were asked to describe their wishes in career development, possibilities to proceed in their career, their opinion about the overall atmosphere, various other aspects of their work and practical actions in career development in addition to their career anchors. The results showed that office workers under the title secretary on the average take positively the changes affecting their work and were willing to learn new things. Vocational ambition and a balance between various aspects in their life are important career anchors for them. It seemed that those who had a university degree were more eager to proceed in their career than the ones who had a college diploma.

Based on the results the employer was instructed to increase communication and encourage employees to develop their competence and skills, to increase means for the superiors to tackle competence development and, in recruiting process, pay attention and concentrate also on motivation and career planning in addition to qualifications and social skills. -

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUSONGELMA , TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA KÄSITTEET.....	6
2.1	Tutkimusongelma .....	6
2.2	Teoreettinen viitekehys .....	7
2.3	Käsitteet .....	9
2.3.1	Ura .....	9
2.3.2	Osaaminen .....	10
2.3.3	Motivaatio .....	11
2.3.4	Uratyytyväisyys .....	12
3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ORGANISAATIOSSA.....	14
3.1	Miksi osaamista täytyy kehittää?.....	14
3.2	Osaamisen kehittämisen työkalut .....	16
3.3	Kuka on vastuussa osaamisen kehittämisestä organisaatiossa ja miten?.....	19
3.3.1	Organisaatiotasolla .....	19
3.3.2	Yksilötasolla .....	20
3.4	Sisäiset motivaatiotekijät osaamisen kehittämisessä .....	21
3.5	Ulkoiset motivaatiotekijät osaamisen kehittämisessä.....	22
3.6	Osaamisen kehittäminen julkisessa organisaatiossa .....	23
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	25
4.1	Käytettävät menetelmät .....	25
4.2	Aineiston kerääminen ja analysointi .....	26
4.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	27
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	28
5.1	Lomakekyselyn tulokset .....	28
5.1.1	Vastaajien taustatiedot.....	28
5.1.2	Tyytyväisyys omaan työhön ja uraan .....	30
5.1.3	Osaamisen kehittäminen.....	38
5.1.4	Ura-ankkurit .....	43
5.1.5	Korrelaatioita .....	48
5.1.6	Vastaukset avoimiin kysymyksiin .....	52
5.2	Teemahaastattelu.....	54
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	55
	LÄHTEET.....	58
	LIITTEET Kyselylomake saatteineen	

## 1 JOHDANTO

Henkilöstö on sekä yksityisen yrityksen että julkisen organisaation tärkeimpiä tuloksen tekijöitä. Kuntasektorilla henkilöstön tärkeys korostuu sen lakisääteisen palvelutehtävän vuoksi. Mikään kone ei täysin korvaa ihmisen tekemää työtä, ja koneitakin valvomaan tarvitaan ihmisiä. Ihmisen osaaminen on hyvin monitasoista ja joustavaa ja siksi kunnille henkilöstön kehittäminen onkin elintärkeää ihmisten osaamisen saamiseksi mahdollisimman täysimääräisesti käyttöön taloudellisten päämäärien saavuttamiseksi. Kunnat ovat alkaneet noudattaa liike-elämästä tuttuja käytäntöjä toimintansa kehittämiseksi. Yksi niistä on henkilöstön osaamisen laajentaminen ja rikastaminen. Jo olemassa olevan henkilöstön osaamisen arviointi ja kehittäminen auttavat ennakoimaan rekrytoitavan henkilöstön tarpeen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää rajatun henkilöstöryhmän uratytyytyväisyyttä kunnan organisaatiossa. Tutkimusongelmana oli uramahdollisuuksien ja toisaalta uramotivaation selvittäminen tietyssä kunnassa. Tavoitteena oli karsoittaa mahdollisuuksia ja halua edetä uralla vaativampiin tehtäviin tai ylöspäin hierarkiassa erilaisilla koulutus pohjilla ja eri ikäisillä. Tutkimuksessa keskityttiin nimenomaan siihen, miten henkilöt itse kokevat asian.

Keskusteluissa Rauman kaupungin edustajien kanssa ilmeni, että tästä tutkimuksesta on hyötyä kaupungille sen kehittäessä henkilöstöpolitiikkaansa (Mäki 2014; Alho-Malmelin 2014). Hyvä henkilöstöpolitiikka edistää kunnan vetovoimaisuutta työnantajana ja ura- ja kehittymismahdollisuudet saavat yleensä pätevimmat ja parhaimmat työnhakijat aktivoitumaan työnhakuun avoimiin paikkoihin. Kunnan osaamistarpeiden joustavuus ja tulevaisuuden ennakointi oli myös yksi tutkimuksen taustatekijöistä. Oli hyvä saada tutkimukseen mukaan mahdollisimman monen hallintokunnan ja viraston edustajia kaupungilta tulosten vääristymisen estämiseksi. Haasteena tutkimuksen onnistumiselle oli riittävän vastausaineiston saaminen kohderyhmältä.

## 2 TUTKIMUSONGELMA, TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA KÄSITTEET

### 2.1 Tutkimusongelma

Tavoitteena oli selvittää Rauman kaupungin virastojen toimistohenkilöstön todelliset mahdollisuudet ja toiveet kehittää omaa osaamistaan ja kehittyä urallaan. Tutkittiin myös kunnallisen organisaation suhtautumista eri ikäisiin työntekijöihinsä ja sitä miten ikä ehkä vaikuttaa uramahdollisuuksiin. Rauman kaupunki halusi tietää myös syyt ja taustat siihen, että henkilöstö ei yleisesti ole halukas muutoksiin työnkuvasaan.

Vanhastaan uralla on ymmärretty hierarkkista nousemista ylemmäs organisaation johtoa kohti, mutta nykyisin ura on ennemminkin kehittymistä omassa työssään ja osaamisessaan. Uralla voidaan tarkoittaa myös sitä, että henkilö pääsee siirtymään tehtäviin, jotka hänelle ovat mielekkäämpiä ja innostavampia tai sellaisiin tehtäviin, jotka vastaavat paremmin hänen kykyjään. Tutkimuksessa kartoitettiin myös koulutuksen vaikutusta uran muotoutumiseen, joka saattaisi kaupungilla alueen suurimpana työnantajana näkyä selvästi. Toki on otettava huomioon myös se, että kaupunki on julkisena organisaationa erilainen kuin yksityiset yritykset.

Rauman kaupungilta saadun tiedon mukaan henkilöstökyselyn tulokset eivät ole hyviä uratyytyväisyyden ollessa kyseessä. Vastajista 27 % ei ole tyytyväisiä mahdollisuuksiinsa edetä urallaan ja 24 % on osittain tyytymättömiä. Vain 7 % kokee itsellään olevan mahdollisuuksia edetä urallaan. Toisaalta, kysyttäessä henkilöstön halukkuutta työnkiertoon ja mentorointiin, sitä ei ole löytynyt lainkaan. Kaupunki on laatimassa urakierto-ohjeistusta, ja halusi selvittää, mikä edellä mainittuun paradoksiin on syynä. Kunnissa työnkierto on vaikeampi toteuttaa kuin yksityisissä yrityksissä, mutta Rauman kaupunki työnantajana näkee uudistumisen ja osaamisen kehittämisen ehdottoman tärkeänä. (Mäki 2014.)

Tutkimus pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

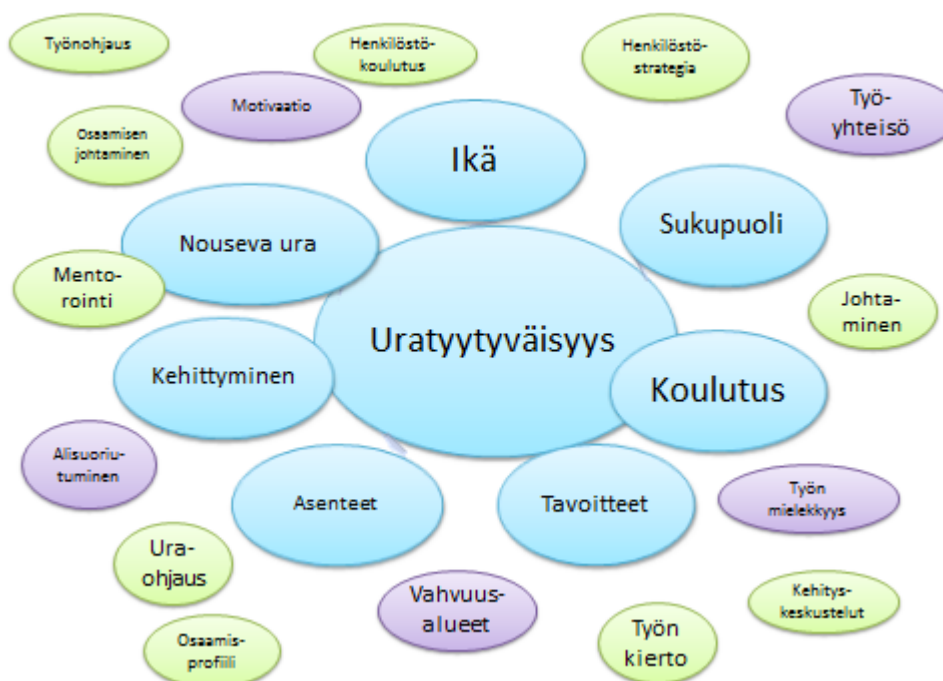
1. Millaisia uratavoitteita tai -toiveita kaupungin toimistohenkilöstöllä on?
2. Mitä henkilöt itse ovat tehneet urakehityksensä eteen?

3. Miten kaupunki työnantajana voisi parantaa toimistohenkilöstönsä uratyytyväisyyttä ja kehittää heidän osaamistaan?

Huonon uratyytyväisyyden vuoksi kaupunki haluaa selvittää, mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön uraan ja sen muotoutumiseen. Mitkä asiat henkilöstö kokee vaikuttaviksi, mitä he itse voivat ja haluavat tehdä, sekä miten työnantaja voi vaikuttaa asiaan? Miksi henkilöstö ei ole tyytyväinen, mutta ei myöskään ole halukas vastaamaan myönteisesti työnantajan yrityksiin parantaa tilannetta?

## 2.2 Teoreettinen viitekehys

Seuraava kuvio antaa viitteitä siitä, mitkä asiat teoreettisesti vaikuttavat henkilön uran kehittämiseen organisaatiossa. Sinisissä soikioissa on tutkimusongelmaan liittyvät pääasiat, vihreissä työnantajan toimintaan liittyvät asiat, ja lilanvärisissä työyhteisöön tai henkilöön itseensä liittyvät asiat. Kuten kuvasta näkyy, työnantajasta riippuvia uratyytyväisyyteen liittyviä asioita on löytynyt enemmän kuin henkilöön tai sosiaalisiin näkökohtiin liittyviä. Toki uratyytyväisyyteen vaikuttavia asioita on vieläkin enemmän.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys. Uratyytyväisyyteen vaikuttavat asiat.

Yritysten kilpailukyky perustuu osaamiselle (Viitala 2009, 170) ja kuntien työntekijöiden työhyvinvointi vaikuttaa kuntakuvaan. Työnantajan toiminnalla on suuri merkitys siinä, miten työntekijä kokee oman osaamisensa arvostuksen ja mahdollisuutensa kehittyä ja kehittää työtään ja työolosuhteitaan.

Organisaation johto tekee keskeiset ratkaisut osaamisen johtamisessa ja henkilöstöstrategiassa. Kehityskeskustelu, työn kierto ja työnohjaus auttavat työnantajaa kartoittamaan henkilöstön voimavarat. Ne auttavat myös työntekijää oman osaamisensa kehittämässä. Taustalla urakehitykseen vaikuttavat myös omalta osaltaan sosiaalinen ympäristö, työyhteisö ja roolit siinä. Työntekijä voi olla alisuoriutuja tai hän voi etsiä työn mielekkyyttä. Omat vahvuusalueensa tunteva ihminen pystyy kehittymään. Tutkittaessa iän, sukupuolen ja koulutuksen vaikutusta urakehitykseen, esiin voi tulla muitakin uraesteitä.

Urattytyväisyys on tyytyväisyyttä omiin mahdollisuuksiinsa edetä urallaan tavoitteidensa mukaan. Työnantaja tukee henkilöä itsensä ja työnsä kehittämässä ja antaa työkaluja ja mahdollisuuksia sekä edetä ylöspäin hierarkiassa että kehittää omaa osaamistaan esimerkiksi työnkierron avulla. Työnkierto käsitteenä tarkoittaa vaihtamista saman organisaation sisällä toisiin samantyyppisiin tehtäviin osaamisen parantamiseksi. Henkilöstöstrategian avulla työnantaja kartoittaa osaamisen tarvetta eri yksiköissä. Osaamisprofiili voidaan tehdä kaikille työntekijöille, ja kun se yhdistetään henkilöstöstrategiaan, saadaan selville ammatillisen täydennyskoulutuksen, uraohjauksen ja mentoroinnin tarve. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33.) Henkilöiden vahvuusalueet saadaan selville, ja silloin voidaan motivoida ja kannustaa heitä vahvistamaan ja lisäämään niitä. Sen jälkeen kehittäminen riippuu vain työntekijän omasta motivaatiosta, asenteesta ja tavoitteista. Esimerkiksi ns. alisuoriutujien kapasiteetti ei ole käytössä tarkoituksenmukaisella tavalla. Kehityskeskustelut auttavat työnantajaa työntekijöiden asenteiden, kykyjen ja tavoitteiden kartoittamisessa. (Lankinen ym. 2004, 74-78.)

Sekä Rauman kaupungin edustajien että tämän tutkimuksen tekijän mukaan kunnallisella alalla pitkät työurat täsmälleen samassa tehtävässä ovat erittäin yleisiä. Etenkin hallinnollisella puolella vaihtuvuutta ei juuri ole. Tähän voi olla montakin syytä, joita tutkimuksella pyritään ainakin osittain selvittämään. Kunnalle saattaa hakeutua



töihin tavallista enemmän turvallisuushakuisia ihmisiä. Yksi syy varmasti on sama, mikä alustavissa kaupungin toimistosihteerien haastatteluissakin on havaittu: heidän työtehtävänsä ovat monipuolisia ja mielekkäitä jo nyt, joten heillä ei ole muutoksen tarvetta. Työ on itsenäistä ja vaatii osaamista ja ongelmanratkaisukykyä, jolloin päivään tulee paljon mielekästä sisältöä.

## 2.3 Käsitteet

### 2.3.1 Ura

Uralla tarkoitetaan monia asioita, mutta niistä tähän parhaiten sopiva määritelmä on elämän aikana kertyneet työtehtävät (suomisanakirja.fi). Määritelmä sopii hyvin tähän tutkimukseen, koska tarkoituksena ei ole tutkia vain hierarkiassa ylemmäs siirtymistä organisaatiossa, vaan myös siirtymistä toisiin tehtäviin. Ura nähdään kokemusten kautta saatuna tietojen ja taitojen kertymänä (Ruohotie 2002, 205).

Yksilöön liittyviä tekijöitä uran muotoutumisessa ovat omat motivaatiotekijät, joista käytetään myös nimitystä ura-ankkurit. Ne pysyvät suhteellisen samoina koko elämän. Ulkoiset tekijät uran muodostumisessa vaihtelevat. Airo, Rantanen & Salmela (2008) mainitsevat ura-ankkureina johtajuuden ja vaikuttamisen, ammatillisen erityisosaamisen, luovuuden ja yrittäjyyden, itsenäisyyden, vapauden ja riippumattomuuden, turvallisuuden, omistautumisen ja auttamisen, haasteet ja itsensä liikoon laittamisen sekä elämän kokonaistasapainon. Ura-ankkurit vaikuttavat uran muotoutumiseen siten, että esimerkiksi ihminen, jolla on ammatillinen erityisosaaminen ura-ankkurina, haluaa olla erinomainen jossakin asiassa ja tuntee aiheen syvästi. Heille aiheeseen syvästi paneutuminen on tärkeämpää kuin lopputulos. Elämän kokonaistasapainon ollessa ura-ankkurina, ihminen haluaa tasapainoa työn, perheen, ystävien ja harrastusten kesken. (Airo ym. 2008, 61.) Nykyisin uran kehittämisessä ratkaisevana nähdään yksilön oma tietoisuus persoonallisuudestaan, omista arvoistaan, oppimistavoistaan ja taidoistaan toimia työympäristössä ja erilaisissa tehtävissä. Jos ihmisen ura-ankkurina on turvallisuus tai elämänalueiden tasapaino, hän saattaa voida huonosti jatkuvan muutoksen ja oppimisvaatimusten

keskellä. Uran muotoutuminen ja hallinta onkin yksilöllinen prosessi. (Ruohotie 2002, 206-207, 212.)

Kauhanen jakaa työuraan liittyvät tekijät neljään osaan: työhön sinänsä, itsensä kehittämiseen, etenemismahdollisuuksiin tai kasvupolkuihin sekä mahdollisuuteen parempiin tuloihin. Työhön liittyvistä tekijöistä tärkeimpiä on työn jatkuvuuden epävarmuus nykypäivänä. Itsensä kehittämiseen liittyy oma motivaatio koulutukseen ja osaamisen lisäämiseen. Kasvupolut tarkoittavat tässä lähinnä henkilön joustavaa siirtymistä tehtävästä ja sektorista toiseen. Mahdollisuus tulojen lisäämiseen tulee yleensä vaativammista tehtävistä tai uralla ylöspäin etenemisestä. (Kauhanen 2009, 135-137.) Joustavasti etenevä ura kehittyy enemmänkin syklistesti kuin lineaarisesti: uudistuminen on ajoittaista työtehtävien ja tilanteiden vaihtuessa (Ruohotie 2002, 207).

Urakehitys on perinteisesti ollut miesten asia. Heiskasen, ym. (2008) mukaan naiset nykyisinkin keskittyvät ammatteihin, joista urakehitysmahdollisuudet puuttuvat. Naisilla on kaikkialla ympärillään esteitä, joita on poistettava uralla edetäkseen. Yksi suurimmista esteistä on aikajoustomahdollisuuden puuttuminen, jonka suurin syy on hoitovastuun kasaantuminen naisten harteille. (Heiskanen, Korvajärvi & Rantalaiho 2008, 113.) Naiset myös kokevat työtehtävien muuttumisen uhkana useammin kuin miehet (Saloniemi & Virtanen 2008, 100).

### 2.3.2 Osaaminen

Kauhanen (2009) määrittelee yksilön osaamisen pätevyytenä eri osa-alueilla. Yksilön pätevyys koostuu hänen mukaansa tiedoista, taidoista, kokemuksesta, ihmissuhdeverkostosta, arvoista ja asenteesta, motivaatiosta ja energiasta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Näin ollen tiedot ja taidot ovat vain osa henkilön osaamisesta. Kokemus on keskeinen osa osaamista, koska se auttaa uuden tiedon omaksumisessa ja oppimisessa. Tämän vuoksi hän väittää, että päinvastoin kuin yleensä ajatellaan, oppimiskyky lisääntyy iän mukana. Monipuolinen kokemus työelämästä ei hyödytä ketään, ellei ihminen itse käytä sitä hyväkseen. Tiedot, taidot ja kokemus ovat yksilön asiantuntemusta. Ihmissuhdeverkko mahdollistaa asiantuntemuksen

keskinäistä vaihtoa. Tiedon jakaminen ei siis noudata matemaattista kaavaa, vaan se lisääntyy jakamalla. Ihmissuhdeverkkojen merkitys kasvaa koko ajan, koska yhteydenpitotavat monipuolistuvat. Yksilön arvot ja asenteet ratkaisevat pitkälle hänen sopivuutensa organisaation jäseneksi. Motivaatiokin liittyy henkilön arvomaailmaan ja siihen liittyy myös henkilön psyykinen energia. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi luovuus, ilmaisutaito ja ulkoinen olemus. Työnantajan tekemässä osaamisen arvioinnissa on syytä käyttää kaikkia osaamisen alueita. (Kauhanen 2009, 147-148.)

### 2.3.3 Motivaatio

Otavan opiston Internet-sivuilla motivaatio selitetään kolmella tavalla: tarvedynaamisella, oppimisteoreettisella sekä myönteisen minäkuvan selityksellä. Motivaatio voidaan määritellä tarvetilana, joka syntyy sisäisistä ärsykkeistä, ja jossa ihmisen toiminta tavoittelee sisäistä tasapainoa (tarvedynaaminen selitys) tai sitten muut kuin synnynnäiset perustarpeet selitetään vahvistamisella ja oppimisella (oppimisteoreettinen selitys). Kolmantena käsityksenä motivaatiosta on tarve ylläpitää mahdollisimman myönteistä minäkäsitystä. Toisaalta motivaatioteorioita on paljon, ja ne jaetaan usein sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Tunnetuimmat sisäiset motivaatioteoriat ovat Maslowin tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktoriteoriat. Locken tavoiteteoria sekä kannustusteoria taas ovat tunnettuja prosessiteorioita. (Otavan opiston Internet-sivut 2014.)

Airo ym. (2008) määrittelevät motivaation sisäiseksi, liikkeelle panevaksi voimaksi, joka ratkaisee mihin suuntaudumme ja miten voimakkaasti tavoittelemme jotakin. He erottelevat motivaatiosta suunnan, määrän, voimakkuuden ja laadun. (Airo ym. 2008, 52). Selvästi voidaan erottaa suunta ja laatu. Motivaation määrittely tarpeiden kautta on yleistä. Tunnetuin esimerkki on Maslowin tarvehierarkia, jossa ylemmän tason tarpeet tulevat esiin vasta, kun alemman tason tarpeet on tyydytetty. Airo, ym. esittävät Maslowin tarvehierarkiaa siten, että portaitten leveys käännetään ylösalaisin. Nykyaikana perustarpeet on tyydytetty niin hyvin, että itsensä toteuttamisen tarve on korostunut. (Airo ym. 2008, 61.)



Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia nykyäänä? (mukaillen Airo ym. 2008, 61.)

### 2.3.4 Uratytyväisyys

Vesterisen (2009) mukaan ihmisen voimavarat työssä koostuvat terveydestä, psyykkisestä ja fyysisestä toimintakyvystä, henkisestä ja sosiaalisesta työkyvystä, taidoista ja tiedoista, osaamisesta, motivaatiosta ja sitoutumisesta. Eräänä työntekijän työhyvinvoinnin osana on uran suunnittelu ja osaamisen kehittäminen, jotka ovat osatekijöitä työn hallinnan kokemukselle. Työn hallinnan kokemisen ulottuvuuksia ovat esimerkiksi työn monipuolisuus, mahdollisuus käyttää osaamistaan, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, oikeus tulla kuulluksi ja saada vastauksia, johdonmukaisuus, puolueettomuus, päätösten perusteltavuus, selkeys ja joustavuus. Työhyvinvointi on voimavara sekä henkilöstölle että koko organisaatiolle. Työhyvinvoinnista huolehtiminen sitouttaa tehokkaasti ihmiset organisaation tavoitteisiin. Heidän energiansa kohdistuu silloin tulokselliseen työhön ja sen sekä itsensä kehittämiseen. Henkilöstökyselyjä voidaan ja kannattaa käyttää mittaamaan työhyvinvointia, mutta niiden antamien tietojen mukaan pitää myös toimia. Henkilöstökyselyjen perusteella saatujen tietojen käyttäminen työhyvinvoinnin lisäämismenetelmien kehittämiseen on merkityksellistä organisaation tuloksellisuuden kannalta. (Vesterinen 2009, 274-275.)

Uran ja kehityspolun ohjaus on hyödyksi sekä yksilölle että koko organisaatiolle. Kehittyminen ja uuden oppiminen antaa itseluottamusta henkilölle ja joustavuutta koko organisaatiolle. Henkilö tuntee itsensä tärkeäksi ja työnsä arvostetuksi, kun hänen työurastaan ollaan kiinnostuneita. (Lankinen ym. 129-130.) Työtytyväisyys-

den voidaan nähdä syntyvän nimenomaan siitä, että työuraansa tyytyväinen ihminen kokee itsensä arvokkaaksi ja tuntee voivansa vaikuttaa työhönsä.

Asenne, motivaatio ja tarpeet määrittelevät henkilön uran muotoutumisen. Työn sisältö ja työnantajan toimet ovat ratkaisevia ulkoisia tekijöitä. Asenne on tärkein yksilön tyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Kiviranta (2010) antaa esimerkkejä, miten eri-ikäisten työntekijöiden työuraa organisaatiossa suunnitellaan. Hänen mukaansa henkilökohtainen urasuunnittelu on aina suotavaa, koska se on tehokas sitouttaja. Ellei urasuunnittelua ole mahdollista tehdä jokaisen työntekijän kohdalla, se kannattaa ehdottomasti tehdä ainakin niiden kohdalla, jotka halutaan pitää yrityksessä. Nuoria työntekijöitä kiinnostaa turvallisuus, asianmukainen palkkaus ja työ, jossa on sisältöä. Nuorelle tehdään kannustava, mutta ei liian kunnianhimoinen urasuunnitelma, jossa hänelle annetaan lupauksia tulevasta mutta myös mahdollisuuksia perheenperustamisen vaatimaan ajan ja rahan käyttöön. Keski-ikäisten suunnitelmassa työ pitää rytmittää niin, että työ ja muu elämä on tasapainossa ja ihmisellä on mahdollisuus kehittää itseään ja kehittyä. Ikääntyneelle työntekijälle on tärkeää saada käyttää kertynyttä kokemustaan hyödyksi, mutta myös varmistaa jaksaminen mahdollisimman pitkälle. Ikääntyvien toiveita pitäisi kuunnella tarkkaan, sillä muuten heidän ratkaisunsa voi olla varhainen eläkkeelle jääminen, mikä ei ole kenellekään eduksi. (Kiviranta 2010, 128-129.)

Kyynisyys on kehittymisen este, toteaa Kesti (2010). Hän esittää Jack Welchin teorian, jonka mukaan organisaatiossa on arvostettuja asiantuntijoita 20 prosenttia, kohtuullisesti suoriutuvia 70 prosenttia ja alisuoriutujia 10 prosenttia. Alisuoriutujien ja kohtuullisesti suorituvien kapasiteetti pitäisi saada käyttöön, jolloin kyynisyys ja tyytymättömyys vähenevät ja tuottavuus kasvaa huomasti samoilla resursseilla. Irtisanominen ei auta, koska se yleensä aiheuttaa jäljellejäävissä suorituksen laskua ja silloin organisaatiossa on taas 10 prosenttia alisuoriutujia. Työhyvinvoinnin lisääminen on ainoa mahdollisuus. (Kesti 2010, 81, 95.) Uratyytyväisyys linkittyy motivaatiotekijöihin ja osaamisen kehittämiseen. Työnantajan tarjoamat vaikuttamismahdollisuudet omaan työuraan vaikuttavat tyytyväisyyteen ja lisäävät motivaatiota ja energiaa.

### 3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ORGANISAATIOSSA

#### 3.1 Miksi osaamista täytyy kehittää?

Sekä yrityksen että julkishallinnon organisaation toiminnan sujuminen on aina ihmisten varassa. Se on perusta, joka on samalla hyvin hauras ja haavoittuva, jos sitä johdetaan huonosti. Ihmisten osaamisesta riippuu, miten organisaation tehtävä onnistuu ympäristössään. Osaamisen puutteet vaikuttavat ja näkyvät erilaisina toiminnan häiriöinä. Pelkät suoritukset eivät riitä, vaan henkilöstön kyky kehittyä, uudistua ja luoda uutta on tärkeä menestystekijä. Koska henkilöstö on lisäksi usein yrityksen tai yhteisön suurin kulu, sen huono hoitaminen on yhtä tyhmää kuin esimerkiksi kiinteistöjen, koneiden tai rahallisen pääoman huono hoitaminen. (Viitala 2009, 8-9.)

Viitala (2009) luettelee henkilöstöjohtamisen asioita, jotka liittyvät henkilöstön joustavuuteen. Osaamisen joustavuus merkitsee ennakoitua asioiden oppimista ja nopeutta. Työ myöskin voidaan tehdä siellä, missä se on järkevintä. Joustava henkilöstö merkitsee myös kustannusten joustavuutta, työajat ja työvoiman määrä joustavat, työtavat ovat joustavia tarpeiden ja esimerkiksi teknologisen kehityksen mukaan. Ihmisiä voidaan myös palkita tulosten mukaan. Osaamista voikin verrata muihin yrityksen pääomaeriin. (Viitala 2009, 9, 174.)

Yrityksen kilpailukyky perustuu paitsi henkilöstön osaamiselle, myös ennen kaikkea siihen, miten tuota osaamista käytetään ja miten kyetään oppimaan uutta. (Viitala 2009, 170.) Julkisen yhteisön, kuten kunnan, osaamisen käyttö ja uudistaminen vaikuttavat yhtäläillä sen toimintaan, vaikka se ei kilpaile markkinoilla. Kustannusten alentaminen on huonoina taloudellisina aikoina kuntien tärkeimpiä haasteita. Kuntienkin on tärkeää ennakoida osaamisen tarpeet tulevaisuudessa, miettiä mitä osaamista on olemassa ja kenellä, ketkä sitä mahdollisesti tulevat tarvitsemaan, paljonko uusia osaajia tarvitaan tulevissa toiminnoissa, mistä osaamisesta voidaan luopua ja millä aikavälillä, mihin tulevaisuuden osaajat sijoittuvat ja mitä osaamisen kehittäminen maksaa.

Ennakoivan osaamisen kehittämisen puuttuessa yllättävän työvoimatarpeen ilmetessä usein palkataan uusia työntekijöitä, joiden pitäisi osata tehdä töitä nopeasti ja huonolla perehdytyksellä. Osaamisen puuttuessa tai osaajien vähyden vuoksi uudet työntekijät ovat yritykselle aluksi suuri kulu, koska uusi työntekijä pystyy tekemään töitä vain puolella teholla kokeneeseen työntekijään verrattuna. (Kesti 2010, 37-38.) Osaamisen tarpeiden ennakointi, työnkierto, hiljaisen tiedon siirtäminen, mentorointi ja valmennus parantavat mahdollisuuksia käyttää kokenutta henkilökuntaa tekemään uusia töitä ja vähentää uusien työntekijöiden palkkaamisen tarvetta.

Hiljainen tieto on kokemukseen perustuvaa tietoa, joka kertyy vähitellen ja eniten sitä on vanhimmilla ja kokeneimmilla työntekijöillä. Hiljainen tieto on nimensä mukaisesti vaikeasti tunnistettavaa ja näkymätöntä, ja sitä käytetään osana automaattisia toimintoja. Hiljainen tieto auttaa ymmärtämään työprosessien kokonaisuuksia ja selviytymään niistä paremmin. Esimiesten arvostus ja hiljaisen tiedon siirtämisen keinot auttavat laajentamaan osaamista organisaatiossa. Yksilöiden lisäksi ryhmilläkin on sisäisiä malleja ja arvoja, jotka ovat ns. hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa ei missään tapauksessa kannata jättää kokonaan huomioimatta ja hyväksikäyttämättä organisaatiossa. Hiljainen tieto tulee kuitenkin parhaiten jaetuksi vuorovaikutuksellisissa tilanteissa, joissa kokenut tarjoaa tietoa ja viisautta ja nuori tarjoaa innostusta ja uusia näkökulmia. Näin osaamisen siirto hyödyttää kaikkia osapuolia. (Kiviranta 2010, 162-163, 188.)

Kuten jo aikaisemmin todettiin, työhyvinvointi ja -tyytyväisyys paranevat silloin, kun henkilö kokee työnsä olevan arvokasta ja mielekasta, ja että häntä arvostetaan ja häneen halutaan panostaa. Näin hän kokee todennäköisesti silloin, kun hänellä on mahdollisuus edetä urallaan, oppia uusia asioita ja jakaa tietoa. Osaamisen laajentaminen mahdollistaa myös useammanlaisen työn tekemisen ja henkilö tuntee itsensä varmemmaksi erilaisissa muutostilanteissa, kun pelko ja epävarmuus omasta pärjäämisestä työmarkkinoilla vähenee. Hänen uudelleensijoittamisensa on helpompaa silloin, kun hänellä on laaja osaaminen ja kokemus yrityksen sisällä. Lisäksi luovuus ja innovatiivisuus lisääntyvät henkilön osaamisen lisääntyessä ja motivaation ja sitoutumisen näin parantuessa. Myöhemmin tässä raportissa esitetyt tutkimustulokset tukevat tätä teoriaa.

Jatkuva osaamisen kehittäminen, innovointi, hiljaisen tiedon hyödyntämisen tehostamistarpeet ja moniosaamisen lisääminen ovat saaneet myös arvostelua osakseen. Järvensivu & Koski (2008) ovat koonneet yhteen eri kriitikkojen näkemyksiä. Heidän mukaansa monitaitoisuus voi tarkoittaa vaatimusta äärimmäiseen joustavuuteen, joka lisää stressiä ja alttiutta työtapaturmiin ja työuupumukseen. Työntekijöiden ottaminen mukaan tuotannon kehittämistoimiin voi tarkoittaa myös hiljaisen tiedon kontrollointia. Kollektiivinen kontrollin lisääntyminen saattaa aiheuttaa konflikteja työntekijöiden kesken. Monitaitoisuus tarkoittaa usein ainoastaan tarpeiden vaatimaa siirtelyä toisesta samankaltaisesta työstä toiseen ilman, että se juurikaan hyödyttää työntekijää itseään. Vaatimus jatkuvasta uuden oppimisesta voi olla myös vakava uhka työntekijän kokemukselle oman työnsä hallinnasta ja jaksamisesta sekä omista voimavaroista. Asioilla on siis aina kaksi puolta. (Järvensivu & Koski 2008, 30-31.) Työtyytyväisyyden jatkuva tutkiminen ja sen myötä parantaminen auttaa pitämään hyödyt ja haitat tasapainossa. Jatkuvan joustamisen, oppimisen, yhteistyön ja muuttamisen liiallisen korostamisen sijasta haasteena on työntekijöiden kuuleminen heidän omista lähtökohdistaan. Ottamalla huomioon asioiden kaikki puolet, voi löytää parhaat ja vähiten vahingolliset keinot päästä kulloiseenkin päämäärään.

### 3.2 Osaamisen kehittämisen työkalut

Viitala (2009) jakaa henkilön kehittämistoimenpiteet erilaisiin alueisiin. Oppimisen hän jakaa neljään alueeseen: formaaliin, nonformaaliin, informaaliin ja satunnaiseen oppimiseen. Formaalin oppimisen tuloksena on tutkinto tai todistus, kun taas nonformaali oppiminen ei johda tutkintoon, vaan on yrityksen sisällä tapahtuva oppimistapahtuma tai kurssi. Informaali oppiminen ei nimensä mukaisesti ole muodollista, vaan tapahtuu työssä ja työympäristössä sen luonnollisissa toiminnassa. Tästä vielä epämuodollisempaa, suorastaan tiedostamatonta on satunnainen oppiminen, jota henkilö tavanomaisissa tilanteissa kohtaa. (Viitala 2009, 187-188.) Jälkimmäisen oppimistapahtuman aikaansaamaa tietoa voisi nimittää hiljaiseksi tiedoksi.

Henkilöstön kehittämisen muotoja Viitala listaa useita. Perehdyttäminen on perusasia, jonka läpikäyvät kaikki yritykseen uutena tulevat tai uuden tehtävän aloittavat.



Haasteelliset työtehtävät, projektit ja työkomennukset laajentavat yksilön osaamista ja vahvistavat kokonaisnäkemystä organisaatiosta ja sen tehtävästä sekä omasta työstä. Sijaisuuksien hoito kehittää, levittää ja uudistaa henkilön osaamista. Asianmukaisesti hoidettu sijaisjärjestelmä vähentää osaamisesta johtuvia riskejä ja auttaa turvaamaan toiminnan jatkuvuuden. Ristiinkoulutuksella työntekijät perehdytetään toistensa tehtäviin joustavuuden, moniosaamisen ja tuottavuuden parantamiseksi. Moniosaaja kykenee puuttumaan ilmeneviin ongelmiin ilman esimiestäkin ja ratkaisemaan niitä oman osaamisensa perusteella. Moniosaaminen tuo työhön vaihtelua ja lisää siten työhyvinvointia sekä parantaa myös työntekijän asemaa. (Viitala 2009, 191-192.)

Mentoroinnissa kokeneempi tukee vähemmän kokenutta. Kyseessä on vuorovaikutusprosessi, jolla on sekä tukeva ja kannustava tarkoitus että työssä kehittymistä ja uraa edistävä tarkoitus. Mentori ei anna valmiita ohjeita, vaan kannustaa ja auttaa mentoroitavaa löytämään omat ratkaisunsa. Mentorointisuhde voi olla järjestetty tai se voi myös syntyä spontaanisti kahden henkilön välillä. Mentorointisuhteen on oltava avoin ja luottamuksellinen. (Viitala 2009, 192-193.) Valmennus on mentorointia yksisuuntaisempaa. Valmentaja voi olla esimies, joka asettaa tavoitteet, arvioi tulokset ja antaa palautteen. Valmennuksen tehtävä on tavoitteiden toteutuminen, suoritusten parantaminen ja uuden oppiminen. Valmentajan, esimerkiksi esimiehen, on tunnettava jokaisen valmennettavansa eli alaisensa henkilökohtaisesti, jotta hän voi suunnitella jokaiselle tavoitteellisen valmennuksen, joka aktivoi henkilön tiedon, taidon ja kyvyt. (Lankinen ym. 2004, 84-85.)

Työnohjaus on tapa, jolla kehitetään työtapoja, vahvistetaan ammattitaitoa ja siten kevennetään työn henkistä kuormitusta. Työnohjaukseen turvaudutaan usein ongelmatapauksissa ja sillä tuetaan ongelman erittelyä ja ratkaisemista, omaa työtä ja toimenpiteiden suunnittelua. Työnohjausta tarjoavat koulutetut työnohjaajat. Työnohjausta työyhteisön ja osaamisen kehittämisvälineenä voivat käyttää myös terveet työyhteisöt lisätäkseen vuorovaikutusta ja joustavuutta. (Viitala 2009, 193.) Tässä raportissa esiteltävässä tutkimuksessa tutkittavat eivät pitäneet työnohjausta sopivana menetelmänä osaamisen kehittämisessä. Sen perusteella voisi päätellä, että työnohjausta harvemmin käytetään osaamisen kehittämisessä eikä sen arvoa siinä nähdä.

Koulutus, työn ulkopuolella tapahtuva, joko järjestetty tai omaehtoinen koulutus on suosittu tapa henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Erilaiset sisäiset ja ulkoiset koulutukset näyttävät tutkimuksen mukaan olevan suosittuja myös Rauman kaupungin toimistotyöntekijöiden keskuudessa. Koulutus tapahtuu erillisessä tilassa ja tiettyinä ajankohtana työnteosta erillisenä tapahtumana. Kouluttajana voivat toimia ulkopuoliset tai oman yrityksen edustajat. Ominaista tälle oppimistapahtumalle yleensä on se, että koulutettavat ovat melko passiivisia tiedon vastaanottajia. Koulutus voi myös olla koulutettavia aktivoivaa toimintaa. Sisäiset koulutukset ovat tilaisuuksia selvittää henkilöstölle yhteisiä tavoitteita ja strategioita. Ulkoiset koulutukset antavat uusia näkökulmia ja niissä voi hyödyntää ulkopuolisia asiantuntijoita. (Viitala 2009, 194-195.)

Työnkierrossa henkilö siirtyy tietyksi ajaksi tekemään toista samankaltaista työtä. Työnkierto saa henkilön ajattelemaan omaa työtään, organisaatiota ja yrityksen toimintoja uusista ja erilaisista näkökulmista. Se auttaa näkemään yhteistyön tärkeiden ja mahdollisuuksien ja mahdollisuudet. Se voi antaa uutta innostusta työhön. Työnkierron huono puoli on jatkuva perehdyttämisen vaiva, jonka vuoksi on mietittävä saatuja hyötyjä vaivaan nähden. Viitalan (2009) mukaan työnkiertoa toteutetaan lyhyeksi aikaa, mutta työkierto voi olla myös työn vaihtamista pidemmäksi aikaa. (Viitala 2009, 190-191.) Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan nähdä työnkierron suosio osaamisen laajentamisessa sekä myös sen hyvät ja huonot puolet.

Muita välineitä osaamisen kehittämisessä on omaehtoinen eli itseohjautuva oppiminen, kehittämisprojektit, kokeilutoiminta, tiimityöskentely, palaverit, ongelmanratkaisutilanteet, parhaista käytännöistä oppiminen, vierailut ja opintokäynnit sekä dialogi (Viitala 2009, 199-200). Kauhanen (2009) luettelee edellisten lisäksi työn laajentamis- ja rikastamismenetelmät. Työn laajentaminen tarkoittaa työn laajentamista horisontaalisesti, jolloin työnkuvaan voidaan lisätä laajempaan kokonaisuuteen liittyviä palasia. Työn rikastaminen tarkoittaa vertikaalista vaativuuden ja itsenäisyyden lisäämistä. Esimerkiksi esimiehen vastuun siirtäminen työntekijälle on työn rikastamista. Työn rikastaminen vaatii yleensä tietojen ja taitojen parantamista koulutuksen avulla, mutta rikastamista voi olla myös oman työn suunnittelun vapauden ja joustavuuden lisäämistä. (Kauhanen 2009, 50-51.)

### 3.3 Kuka on vastuussa osaamisen kehittämisestä organisaatiossa ja miten?

Seuraavasta kuvioista näkyy osaamisen kehittämisen työkaluja ja missä suhteessa ne ovat keskenään. Kuviossa on eroteltu ulkopuolisella tuella toteuttavat keinot, kuten koulutus, ja organisaation sisäiset keinot, joita käytetään esimiehen ohjauksella koko tiimin ja sen yksilöiden voimin. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi joitakin kuvion keskeisiä käsitteitä jakaen ne organisaatiotason ja yksilötason kehittämiskeinoihin.



Kuvio 3. Kehittämismahdollisuuksia (Kupias, Peltola & Pirinen 2014).

#### 3.3.1 Organisaatiotasolla

Hyvin suunniteltu ja määritelty henkilöstöstrategia on nykyisin monen menestyvän yrityksen tärkeä työkalu. Strategia ei silti saa olla liian jäykkä ja mahtipontinen. Mahdollisuus nopeaan reagointiin ja muutoksiin pitää olla mahdollista. (Kupias ym. 2014). Luoman (2009) mukaan strategia ja henkilöstöjohtaminen ovat toimineet yhdessä 1980-luvulta asti. Yrityksen toimintaa arvioidaan strategisen henkilöstösuunnittelun näkökulmasta. Myöskin henkilöstösuunnittelun on oltava yrityksen strategian mukainen. Henkilöstön osaamisen arvioinnin ja kehittämisen lähtökohdaksi otetaan strategia. Luoman mukaan henkilöstö on nykyisin yrityksen

koko toiminnan perusta, jolloin sen kehittäminen ei ole enää pelkästään henkilöstöosaston tehtävä, vaan koko organisaation johdon tehtävä. Tosin edelleen on erilaisia strategisen johtamisen painotuksia, joissa henkilöstön asema on hieman erilainen. Toisaalta voidaan henkilöstöpolitiikassa noudattaa jatkuvan uudistumisen ja uudistamisen politiikkaa, joka on pidemmän päälle raskasta ja kuluttavaa, koska se edellyttää jatkuvaa muutosta. Toisaalta henkilöstöä ei nähdä kilpailutekijänä, vaan se joustaa tilanteen mukaan. Ihannetapauksessa henkilöstö on mukana vahvuuksien ja heikkouksien arvioinnissa. (Luoma 2009, 49-54.)

Lankinen ym. (2004) listaavat erilaisia henkilöstösuunnittelun periaatteita, kuten sidosryhmäperiaatteen, sitouttamisperiaatteen, kilpailuperiaatteen, dynaamisuusperiaatteen ja integrointiperiaatteen. Sidosryhmäperiaatteen mukaan henkilöstön on vastattava kaikkien sidosryhmien tarpeisiin. Painotuksista riippuu, mikä sidosryhmistä vaikuttaa eniten henkilöstösuunnitteluun. Onko tärkein ryhmä osakkeenomistajat, jotka vaativat entistä suurempia voittoja vai asiakkaat, jotka odottavat henkilöstöltä asiantuntemusta ja tukea? Vai työntekijät itse ja heidän hyvinvointinsa?

Sitouttamisperiaatteen mukaisesti tärkeintä on henkilöstön sitoutumisen vahvistaminen. Kilpailuperiaatteen mukaan markkinoilta pyritään saamaan parhaat työntekijät, etenkin asiantuntijatyössä. Dynaamisuusperiaate viittaa jatkuvaan muutokseen ja siihen valmistautumiseen, jolloin henkilöstön osaaminen suunnitellaan pitkällä aikavälillä vastaamaan mahdollisia muutoksia ja valmistaudutaan tulevaisuuden tilanteisiin. Integrointiperiaatteen mukaan henkilöstösuunnittelu on mukana erilaisissa suunnitteluprosesseissa, kuten strateginen suunnittelu, liiketoiminnan suunnittelu, budjetointi ja eri aikavälien suunnittelu. (Lankinen, ym. 2004, 23-28.) Henkilöstösuunnittelua tekee siis koko organisaation johto eri suunnitelmien yhteydessä.

### 3.3.2 Yksilötasolla

Organisaation strateginen osaaminen ilmenee yksilötasolla ja käytännössä sen kehittäminenkin tapahtuu yksilötasolla. Yksilön oma motivaatio on tärkeä tekijä oman työn ja osaamisen kehittämisessä. Oppimishalu, itseohjautuvuus ja pitkäjänteisyys

ovat edellytyksiä kehittämisprosessin onnistumisessa. Yksilöltä vaaditaan myös rohkeutta muuttaa vanhoja käytäntöjä. Työtoverit oppivat toinen toisiltaan, jakavat tietojaan ja kokemusta toisilleen, tekevät yhteistyötä ja sallivat erilaiset näkemykset. (Kauhanen 2009, 157.)

Esimies laatii osaamistavoitteet tiimeille ja yksilöille, luo kullekin kehittymismahdollisuuksia, valmentaa ja rohkaisee kyseenalaistamaan. Hyvä esimies tuntee alaisensa ja osaa johtaa heidän osaamistaan henkilökohtaisesti. Esimies ylläpitää tiimin tai johtamiensa yksilöiden kesken oppimista ja kehittymistä tukevaa ja rohkaisevaa ilmapiiriä. Kehityskeskustelu ja keskustelu yleensä ovat esimiehen keinoja saada tietoa alaisistaan ja heidän työnsä haasteista. Esimies auttaa henkilöstöosastoa osaamiskartoituksen tekemisessä ja henkilön omien motiivien ja odotusten karvoittamisessa. Sen perusteella hän yhdessä henkilön kanssa tekee tälle henkilökohtaisen etenemissuunnitelman. (Kupias ym. 2014.)

Henkilöstöosasto tai sen tehtävää hoitava henkilö tekee henkilöstön osaamiskartoituksen jokaisen henkilön kohdalla erikseen esimiehen avustuksella ja tarjoaa mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen esimerkiksi kappaleessa 3.2 mainituilla kehittämiskeinoilla. Myös yrityksen ylempi johto osallistuu henkilöstön osaamisen kehittämiseen esittämällä säännöllisesti visioita ja näkemyksiä tulevaisuuden osaamistarpeesta, innostaen samalla henkilöstöä tekemään oman osuutensa ja rohkaisten uuden oppimiseen. (Kauhanen 2009, 157.)

### 3.4 Sisäiset motivaatiotekijät osaamisen kehittämisessä

Henkilön halua ja motivaatiota itsensä ja osaamisensa kehittämisessä ja työuralla etenemisessä ohjaavat ennen kaikkea asenne ja tarpeet. Airo ym. (2008) listaavat ihmisen sisäisiä motivaatiotekijöitä: haasteet, vuorovaikutus, kilpailu, riippumattomuus, päätösvalta, esillä olo, turvallisuus, hoivaaminen, järjestyksen tarve, hauskan pitäminen, uudet elämykset, syvälinen pohdinta, spontaanius, ihmisenä kehittyminen, hengellisyys ja merkityksellisyys (Airo ym. 2008, 63-64). Osa luetelluista motivaatiotekijöistä nähdään ulkoisina tekijöinä, esimerkiksi kilpailu, turvallisuuden tarve ja vuorovaikutus muiden kanssa. Mutta ne voi nähdä myös sisäisesti painot-

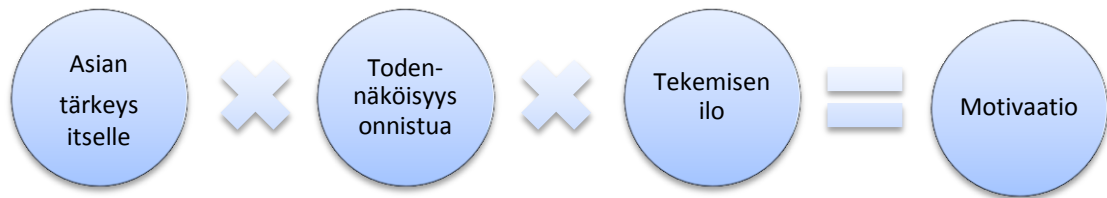
tuneina. Esimerkiksi turvallisuus tulee ulkoa, mutta turvallisuuden tarve on ihmisen sisältä tulevaa, samoin tarve olla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Kilpailemisen tarve on usein ulkoisesti painottunutta, koska se herää ulkoisten ärsykkeiden ansiosta.

### 3.5 Ulkoiset motivaatiotekijät osaamisen kehittämisessä

Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi ryhmäpaineesta, yllykkeistä, rangaistusuhasta tai palkinnon toivosta johtuvat yllykkeet. Työelämässä ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työtavoitteet, kannustepalkkiot ja kehittämistapahtumat. Ulkoiset tavoitteet käyttävät hyväkseen sisäisiä motivaatiotekijöitä kuten kilpailunhalua, taloudellisen turvallisuuden parantamisen tarvetta tai itsensä ylittämisen haastetta. (Otavan opiston Internetsivut.)

Kivirannan (2010) mukaan työsuhteessa olisi selvitettävä tekijät, jotka saavat ihmisen motivoitumaan. Hänen mukaansa tarpeet ovat motivoitumisen lähtökohta. Yksilöt tavoittelevat mielihyvää, rahaa, ylennystä, valtaa, statusta, ystävyyttä ja erinomaisuuden tunnetta. He tavoittelevat myös vapautusta tuskasta, mielikuvia, ja sitä, että heidät huomioidaan erottuvina yksilöinä. Rationaalisessa motivoinnissa pitäisi sitten vain valita, mikä henkilöä motivoi, mutta tehtävä on todellisuudessa melko monimutkainen. Kehittymiseen perustuvassa motivoinnissa ajatellaan, että ihminen muuttuu jatkuvasti ja kehittyy, jolloin hän haluaa oppia lisää ja saada haastavampia tehtäviä. Kolmantena motivaatiomallina Kiviranta mainitsee prosessilähtöisen minän motivoinnin. Siinä keskeisiä käsitteitä ovat itsetuntemus, itsearviointi ja itseluottamus ja kyvykkyyden ja pystyvyyden tunne. Motivointi tällöin perustuu siihen, että ihminen on itse itseään arvioiva ja oppii omasta toiminnastaan. (Kiviranta 2010, 35-36.)

Seuraava kaava kuvaa eri tekijöiden merkitystä motivaation syntymisessä. Kaava toimii sekä työtyytyväisyyttä että uuden oppimisen motivaatiota pohdittaessa.



Kuvio 4. Motivaation kaava (Kupias, ym. 2014).

### 3.6 Osaamisen kehittäminen julkisessa organisaatiossa

Kuntien tulevien vuosien haasteena on osaavan työvoiman saatavuus ja talouden tasapaino. Kunnan on taattava kuntalaisille laadukkaat palvelut niukkenevista resursseista ja kasvavasta palvelutarpeesta huolimatta. Ennakoiminen henkilöstösuunnittelussa on siksi erittäin tärkeää. Kuntaorganisaation on kyettävä tehokkaampaan ja tuloksellisempaan henkilöstövoimavarojen käyttöön. Osaamisen ennakoinnissa verrataan tulevien toimintaympäristöjen osaamistarpeita nykyisiin ja tehdään henkilöstöstrategiaa ja -politiikkaa sen mukaan. (Osaamista ennakoimaan 2014, 13.)

Julkisen organisaation erityispiirteitä yksityisiin yrityksiin verrattuna ovat toiminnan perusteet, rahoitus ja valvonta. Toiminnan perusteena on lakisääteisten ja muiden julkisten palvelujen tuottaminen kuntalaisille. Rahoitus toiminnalle tulee verovaroista ja toiminta on hyvin valvottua. Myös kunta kilpailee markkinoilla paitsi veronmaksajista myös parhaista työntekijöistä. Liiketoiminnallisuus lisääntyy kunnissa ja kunnat avaavat uusia alueita vapaille markkinoille. Mikä on kunnan henkilöstön osaaminen sellaisissa tilanteissa? Vanhat byrokraattiset käytännöt myös henkilöstöjohtamisessa joutuvat antamaan tietä joustavalle ja nopeasti muutoksiin reagoivalle henkilöstöstrategialle. (Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä 2003.)

Kunnat ovat ottaneet henkilöstöstrategian osaksi kunnan strategiaa. Henkilöstöstrategiassa määritellään mm. tavoitteet henkilöstön määrän ja rakenteen sekä osaamisen työhyvinvoinnin suhteen. Yhtenä tavoitteena henkilöstösuunnittelussa on tunnistaa henkilöstön vahvuudet ja heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkatekijät, sekä saada piilevät voimavarat käyttöön. Pelkkä prosessien tekninen suunnittelu ei riitä etenkin

kunta-alalla, jossa ihmiset ovat laadun ja tuloksellisuuden tekijöitä. Henkilöstösuunnittelu on nykyisin kunta-alalla merkittävä työkalu, jolla pyritään vastaamaan nopeasti muuttuvan maailman haasteisiin. (Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä 2003.)

Kuntien henkilöstöasioissa keskeisin muutos on vastuun siirtyminen keskushallinnosta lähiesimiehille. Esimiesten johtamistaitoja kehitetään. Heitä koulutetaan mm. kehityskeskusteluihin ja kannustetaan avoimeen vuorovaikutukseen henkilöstön kanssa. Todellisuutta kuntapuolellakin on, että henkilöstöasioitaan hyvin hoitaneella kunnalla on paremmat mahdollisuudet selvittää huonoistakin taloudellisista ajoista. (Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä 2003.)

Hyvin tiukat kelpoisuusehdot kunnalla ovat yksi kehittämisen kohteista kunnalla uratytytyväisyyttä ajatellen. Kelpoisuusehtoja ja eri ammattiryhmien työtehtävien ajantasaisuutta pitäisi arvioida uudelleen ja tarvittaessa muuttaa vanhentuneita rakenteita. (Kunnissa tarvitaan osaajia 2012.) Työn vaatimustasoja ja vaadittua koulutustasoa olisi myöskin mietittävä uudelleen.

Rauman kaupungin henkilöstöstrategiassa 2014 määritelty henkilöstövisio kuuluu: "Rauman kaupunki tunnetaan hyvää työnantaja- ja henkilöstöpolitiikkaa toteuttavana organisaationa, jonka henkilöstö kokee työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi." Henkilöstöstrategia perustuu kaupungin strategiaan ja palvelustrategiaan. Henkilöstöstrategian toteutumista tarkastellaan ja suunnitellaan seuraavista näkökulmista käsin: henkilöstö, yhteiskunta- ja asiakasvaikuttavuus, prosessit ja rakenteet sekä taloudelliset resurssit. Henkilöstönäkökulma pitää sisällään henkilöstön kannalta keskeiset nk. pääviestit, tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit. Myös muille näkökulmille on laadittu henkilöstön kannalta olennaiset viestit. Henkilöstöstrategiaa täydentämään on laadittu toimeenpanosuunnitelma, josta poimitaan vuosittain toteutettava toiminta.

Tärkein kehittämisnäkökulma kaupungin henkilöstöstrategiassa on luonnollisesti henkilöstönäkökulma. Tavoitteena on osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Pääviestit ovat työyhteisötaitojen kehittäminen, henkilöstöresurssien määrittely palveluprosesseja vastaavaksi, osaavan henkilöstön turvaaminen ja työhyvinvoinnin



tukeminen sekä kannustavien palkitsemisjärjestelmien rakentaminen. Jokaisen pääviestin kohdalla selvitetään viestin taustat, määritellään tavoite ja luetellaan toimenpiteet. Pääviesti 3:n eli osaavan henkilöstön turvaamisen viestin kohdalla esimerkiksi yhtenä toimenpiteenä on mainittu henkilökierron, mentoroinnin ja yhteistoiminnallisuuden toimintakäytäntöjen kehittäminen. Tavoitteena on henkilöstön liikkuvuuden lisääntyminen organisaatiossa. (Rauman kaupungin henkilöstöstrategia 2014.) Juuri näihin käytäntöihin toimistotyöntekijöiden kohdalla kaupungin henkilöstösuunnittelu toivoo vinkkejä mm. tästä tutkimuksesta.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Käytettävät menetelmät

Tässä tutkimuksessa käytettävän menetelmän valinnassa mietittiin tutkimuksen tarkoitusta. Onko tutkimusongelma kartoittava tai selittääkö se esimerkiksi jotakin sosiaalista ilmiötä, tai onko se kuvaileva tai ennustava? Tutkimusongelmassa oli tässä tapauksessa lähinnä kysymys selittävästä tutkimuksesta. Tutkittiin sitä, miten uskomukset, asenteet ja toiminnat ovat vaikuttaneet tutkittavaan ilmiöön eli uratytyymättömyyteen kunnalla, ja kuinka nämä ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Silloin valittava tutkimusstrategia voi olla joko kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. (Hirsjärvi ym. 2000, 127-128.)

Tässä tapauksessa kysymyksessä oli laadullinen tutkimus ja case-tutkimus. Anttilan (2006) mukaan case-tutkimus on empiirinen tutkimus, jossa hankitaan tietoa analysoimaan tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä. Tässä tapauksessa analysotiin tiettyä tilannetta tietyssä ympäristössä. Case-tutkimus on myös hyvä keino saada taustainformaatiota, ja sillä saadaan yksityiskohtaista tietoa muussa yhteydessä todetusta tilastollisesta kysymyksestä, kuten tässä tapauksessa henkilöstön uratytyymättömyydestä ja toisaalta haluttomuudesta työnsiirtoon. (Anttila 2006, 286-287.)

Aineiston keruumenetelmäksi valittiin kaksivaiheinen haastattelu, joista ensimmäinen vaihe oli lomakekysely ja toinen vaihe kyselyn perusteella tehty teema-haastattelu. Kaksivaiheisen menetelmän käyttäminen oli toiveena myös Rauman kaupungin edustajalla (Alho-Malmelin 2014). Menetelmässä oli haasteena pitää tutkimus riittävän rajattuna, mutta samalla antaa riittävästi syvällistä ja käyttökel-poista tietoa aiheesta.

#### 4.2 Aineiston kerääminen ja analysointi

Kaupungin organisaatiossa toimistosihtereitä ja vastaavanlaisia töitä tekeviä on n. 150 henkilöä (Mäki 2014). Koska teemahaastattelua ei voitu toteuttaa kaikkien kanssa, lähetettiin kaikille sihteerin nimikkeellä oleville, toimistotyöntekijöiksi rajatuille sähköinen kyselylomake, jossa kartoitettiin enimmäkseen suljetuilla kysymyksillä, mitä mieltä he ovat uramahdollisuuksistaan. Kohderyhmän sähköpostiosoitteet saatiin kaupungin palvelussuhdeneuvojalta. Vastajat saivat vastata nimettöminä, mutta heiltä kysyttiin myös halukkuutta teemahaastatteluun ja halukkaat voivat antaa yhteystietonsa sitä varten. Lomakekysely toteutettiin e-Lomakkeella ja analysoitiin Excelillä ja Statisticalla.

Lomakekysely analysoitiin kvantitatiivisesti taustatietoihin kuten ikään ja koulutustasoon ja työvuosiin nähden. Kaupunki voi käyttää jo tässä vaiheessa esiin tulleita asioita hyväkseen. Kysymykset laadittiin niin, että tutkimus ei jää liian pintapuoliseksi missään vaiheessa. Lomakekyselyllä oli tarkoitus hakea mielenkiintoisimmat asiat tutkittavasta aiheesta. Lomakekyselyn osittain avoimien kysymysten tarkoituksena oli kerätä mielipiteitä niiltä, joilla oli sanottavaa. Teemahaastattelulla syvennettiin saatuja tietoja. Haastattelu tallennettiin haastattelun kuluessa ja sen jälkeen litemoitiin. Teemat haastatteluun tulivat lomakekyselyn tuloksista. Aihepiirit olivat kokemukset kaupungin työntekijöiden uramahdollisuuksista, oma ura ja aktiivisuus sekä koulutuksen tärkeys ja työnantajan toiminta asiassa.

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Validiteetin arvioinnilla tutkitaan tutkimuksen onnistumista, eli vastaako tutkimus esitettyjä kysymyksiä, ja se on arvioitava ennen tutkimuksen tekemistä. Tutkimuskysymyksiä asetettaessa pitää mm. arvoida, voiko jokin tekijä vaikuttaa vastusten suuntaan systemaattisesti. (Heikkilä 2008, 186.) Esimerkiksi tässä tutkimuksessa voidaan olettaa, että osa vastaajista vastaa niin kuin olettaa olevan toivottavaa. He saattoivat arvioida olevansa erittäin halukkaita kehittämään osaamistaan. Kysymyksellä, mitä he ovat tehneet osaamisensa kehittämiseksi, pyrittiin kartoittamaan todellisen toiminnan ja mielipiteen erot. Kysymyksillä, jotka nojaavat teoriaan, esimerkiksi ura-ankkuri -määritelmään, pyrittiin testaamaan, miten hyvin vastaajien mielipiteet, oma toiminta ja toisaalta arvot ja arvostukset korreloivat keskenään.

Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen kykyä antaa tuloksia, joita ei voida selittää satumanvaraisiksi, ja sitä tarkastellaan tutkimuksen jälkeen. Satunnaisvirheet alentavat realiabiliteettiä, johon vaikuttaa ensinnäkin otoksen koko. Yleistäen voidaan sanoa, että mitä pienempi otos, sitä suurempi on satunnaisvirheiden mahdollisuus. Keskiarvon luottamusväli kasvaa otoskoon pienenessä. Reliabiliteettia voidaan mitata kontrollikysymyksillä. Korrelaatio muiden, samaa asiaa mittaavien kysymysten kanssa osoittaa luotettavuutta. (Heikkilä 2008, 187.) Tässä tutkimuksessa otanta jäi odotettua pienemmäksi. Taustamuuttujia käytettäessä, esimerkiksi vastaajien koulutusta, joukot kutistuivat vielä pienemmiksi. Esimerkiksi peruskoulun tai kansakoulun käyneitä vastaajia oli vain yksi, jolloin tutkimuksen tuloksia ei voida eikä pyritäkään yleistämään kaikkiin sen ryhmän edustajiin. Sama koskee korkeinta koulutustasoa edustaneita, joita oli myös hyvin vähäinen määrä.

Tutkimuksen luotettavuus perustuu yleisesti siihen, että se on tehty tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaan. Tutkimusaineiston hankinnassa syntyy virheitä, kuten otanta-, mittaus- ja peittovirheitä. Otantavirhe johtuu useimmiten liian pienestä vastaajien määrästä eli otannasta ja sen aiheuttamasta vääristymästä. (Heikkilä 2008, 185.) Tässä tutkimuksessa kutsutut vastaajat oli valinnut Rauman kaupungin palkkal palvelusihteri, joka luovutti kaikkien tutkimuksen kohderyhmää vastaavien työntekijöiden sähköpostiosoitteet. Peitto kutsuvaiheessa oli siis hyvä. Kyselyyn vastasi vain 43 % kutsutuista, jolloin vastaajien pieni määrä saattoi aiheuttaa

vääristymää. Tilasto-ohjelmalla tehtyjä luotettavuustutkimuksia tässä ei ole käytetty. Ainoastaan p-arvo eli havaittu merkitsevyystaso (probability) on otettu huomioon.

Merkitsevyystasot ovat

tilastollisesti erittäin merkitsevä, jos  $p \leq 0,001$ ,

tilastollisesti merkitsevä, jos  $0,001 < p \leq 0,01$ ,

tilastollisesti lähes merkitsevä, jos  $0,01 < p \leq 0,05$ ,

tilastollisesti suuntaa antava, jos  $0,05 < p \leq 0,1$ .

Kyseinen merkitsevyystaso ilmaisee myös riskiä, että tilastollinen ero johtuu satunnaisesta vaihtelusta. Käytettävät merkitsevyystasot riippuvat otoskoosta, ja merkitsevyyden antaa tilasto-ohjelma. Merkitsevyys on tärkeää vain, jos se käytännössä merkitsee jotain, ja jos se ei johdu esimerkiksi otoksen pienuudesta. Tilasto-ohjelman ilmoittama tilastollinen merkittävyys on tärkeä vain, jos voidaan olettaa olevan voimassa koko tutkittavassa perusjoukossa, jota kyseinen otanta edustaa. (Heikkilä 2008, 195.)

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

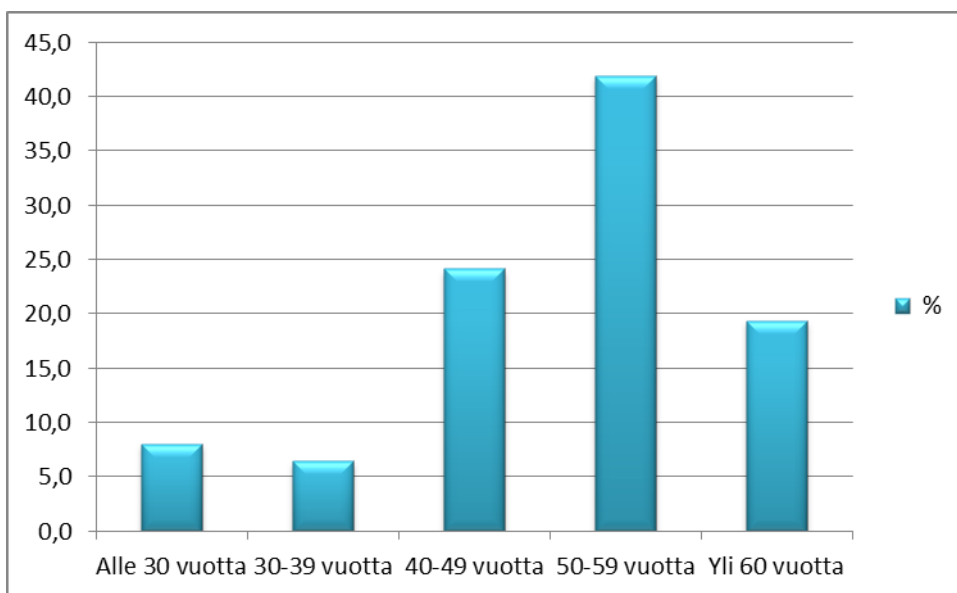
### 5.1 Lomakekyselyn tulokset

#### 5.1.1 Vastaajien taustatiedot

Lomakekysely lähetettiin 143 sihteeri-nimikkeellä olevalle Rauman kaupungin toimistotyöntekijälle. Suurin ryhmä olivat toimistosihteerit, muita isompia vastaajaryhmiä olivat laskentasihteerit, palkkasihteerit, koulusihteerit, hallintosihteerit, taloussihteerit, satamasihteerit ja palvelusihteerit. Kaikista kutsutuista vain 8 oli määräaikaissa työsuhteessa, muut toistaiseksi voimassa olevassa. Kutsutuista 62 eli vain 43 % vastasi. Lomakkeen kysymykset ovat tämän raportin liitteessä (Liite 1).

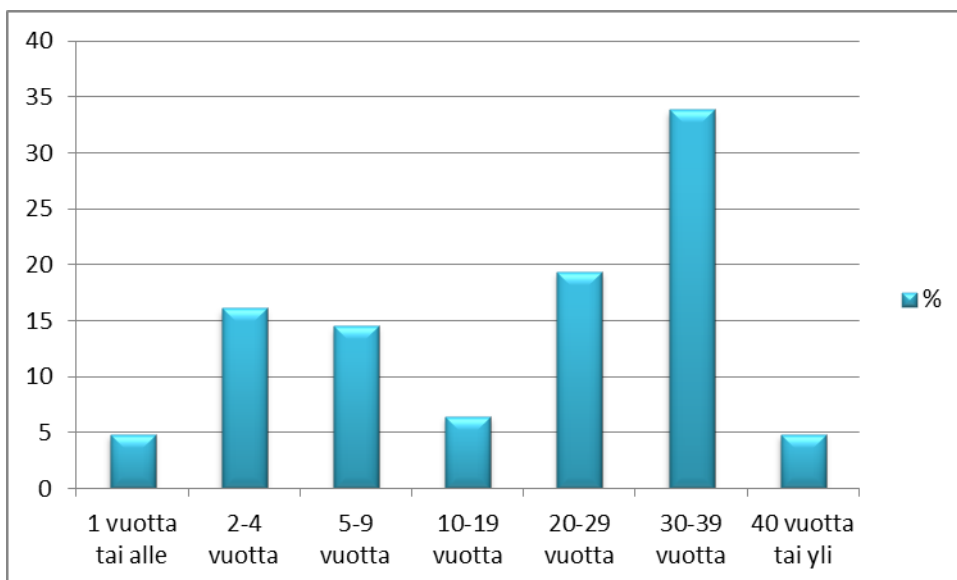
Vastaajilta kysyttiin heidän koulutustaustaansa, ikäänsä ja työvuosiaan kaupungilla. Koska noin 98 % kutsutuista oli naisia, sukupuolta ei otettu taustamuuttujaksi. Suurimmalla osalla, eli 69 %:lla vastaajista oli opistotasoinen tai toisen asteen tutkin-

to. Se on hyvin ymmärrettävää, kun tarkastelee vastaajien ikää. Jopa 68 % vastajista oli 40-59 vuotiaita. Suurimmalla osalla näistä oli todennäköisesti opistotasoinen merkonomien tutkinto, joka on ollut toimistosihteerien kelpoisuusvaatimuksena jo useita vuosikymmeniä. Alempi korkeakoulututkinto, eli tradenomien tai kandidaatin tutkinto oli 26 %:lla ja ylempi korkeakoulututkinto tai yliopistotutkinto oli vain kahdella ja peruskoulun tai kansakoulun todistuksella työnsä aloittaneita oli vain yksi.



Kuvio 5. Vastaajien ikä. Ikäjakama ei täysin noudata normaalijakaumaa.

Vastaajilta kysyttiin heidän työvuosiensa määrää Rauman kaupungin palveluksessa. Suurin ryhmä oli 30-39 vuotta olleet, joita on 34 %. Hiukan suurempi joukko oli kaikki alle 10 vuotta talossa olleet yhteenlaskettuna, heitä oli yli 35 %. Yli 40 vuotta talossa olleiden ryhmä oli pienin, 4,8 %, joka on ymmärrettävää. He ovat luultavasti jo eläkeikäisiä, jolloin monet heidän työikätovereistaan ovat jääneet eläkkeelle. Sen sijaan 10-19 vuotta talossa olleiden vähäinen määrä, 6,5 %, toi kysymyksiä. Tarkempi analyysi paljasti, että 1990-luvun viimeisinä vuosina ei juurikaan ole rekrytoitu toimistosihteereitä.



Kuvio 6. Työvuodet nykyisen työnantajan palveluksessa. Kaupungilla työsuhteet ovat pitkiä. Kuvioista näkyy myös vuosina 1994-2004 rekrytoitujen pieni osuus.

### 5.1.2 Tyytyväisyys omaan työhön ja uraan

Vastaajilta kysyttiin heidän tyytyväisyyttään omaan työhönsä ja uraansa. Kysymys esitettiin seuraavasti:

*Seuraavat väittämät koskevat tyytyväisyyttäsi työhösi ja urakehitykseesi nykyisellä työnantajallasi Rauman kaupungilla. Miten hyvin esitetty väite vastaa mielestäsi todellisuutta?*

*Arvioi asteikolla 5-1:*

*5 = vastaa erittäin hyvin, 4 = vastaa jokseenkin hyvin, 3 = ei vastaa hyvin eikä huonosti, 2 = vastaa jokseenkin huonosti, 1 = vastaa erittäin huonosti tai ei lainkaan todellisuutta.*

*Kaupungilla on hyvät urakehitysmahdollisuudet.*

*Osaamiseni kehittäminen työssäni on tärkeää.*

*Kaupunki on tarjonnut riittävästi mahdollisuuksia kehittää osaamistani.*

*Suhtaudun myönteisesti muutoksiin työnkuvassani.*

*Haluan edetä urallani.*

*Olen tyytyväinen tähänastiseen työuraani kaupungilla.*

*Olen tyytyväinen työni sisältöön.*

*Työnkuvani vastaa koulutustani.*

*Työni vasta kykyjäni ja osaamistani.*

*Olen liian vanha oppimaan uutta.*

*Innostun uusista asioista.*

*Minulla ei ole riittävästi koulutusta uralla etenemiseen.*

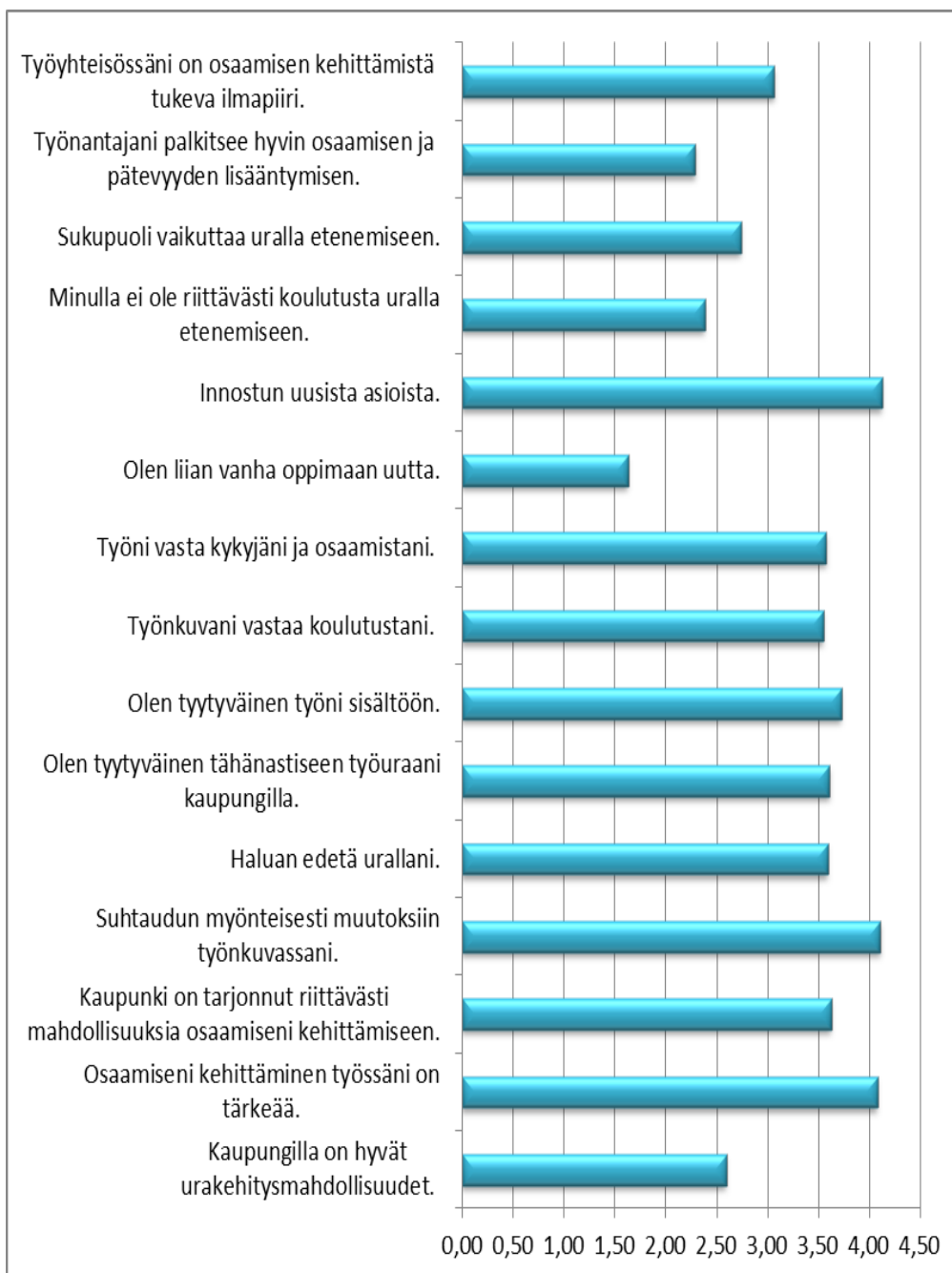
*Sukupuoli vaikuttaa uralla etenemiseen.*

*Työnantajani palkitsee hyvin osaamisen ja pätevyyden lisääntymisen.*

*Työyhteisössäni on osaamisen kehittämistä tukeva ilmapiiri.*

Kysymyksen tavoitteena oli selvittää vastaajien asenteita toisaalta omiin mahdollisuuksiinsa uralla etenemiseen ja toisaalta käsityksiä työpaikan todellisista mahdollisuuksista. Vastauksista haluttiin myös saada teemoja jatkohaastatteluun.

Vastaajat arvioivat keskimäärin parhaiten todellisuutta vastaaviksi väitteiksi, että muutokset työnkuvassa ovat hyvä asia, ja että osaamisen kehittäminen on tärkeää. Myöskin uutta haluttiin oppia keskimäärin innokkaasti. Tämä tulos ei ole yhtäpitävä kaupungin edustajien väitteen kanssa, että toimistotyöntekijät eivät halua edetä urallaan tai kehittää työtään. Vastaajat myös olivat useimmiten eri mieltä väitteen kanssa siitä, että ikä vaikuttaisi uuden oppimiseen. Keskimäärin sukupuolen ei uskottu vaikuttavan uralla etenemiseen, mutta vastauksissa oli sen suhteen eniten hajontaa verrattuna muihin väitteisiin. Vähiten hajontaa oli arvioissa, jotka koskivat työnantajan palkitsemista pätevyyden ja osaamisen lisääntymisestä. Se oli myös ainoa väite, jonka kukaan ei arvioinut vastaavan täysin todellisuutta (maksimi 4).

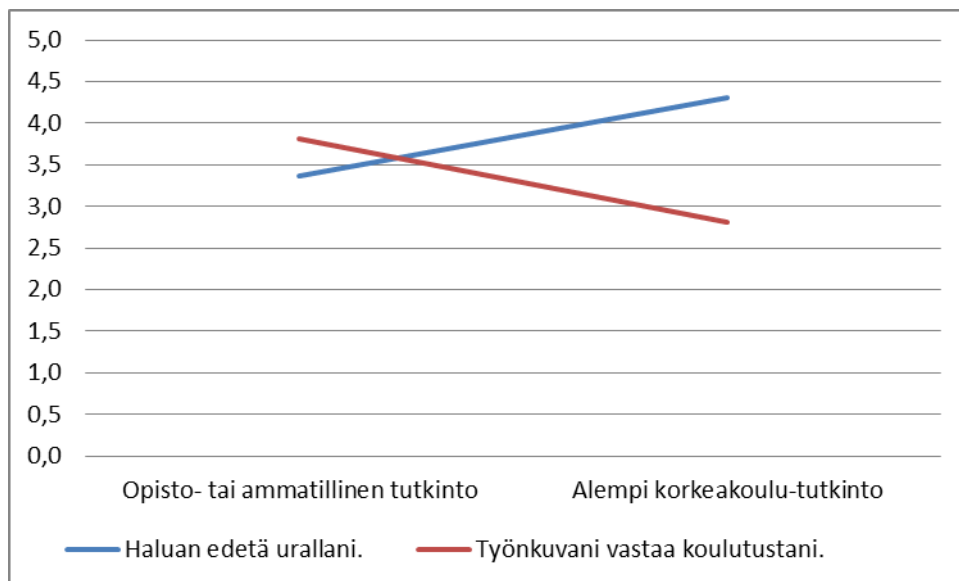


Kuvio 7. Väittämiin annetut arvot (5-1). Vastaajat suhtautuvat myönteisesti muutoksiin ja pitävät osaamisen kehittämistä tärkeänä..

Tilastollisesti merkitsevin ero oli eri koulutustaustaisilla arvioissa väitteeseen, joka koski työnkuvan vastaamista koulutusta. Peruskoulun tai kansakoulun käynyt vastaaja arvioi koulutuksensa olevan juuri sopiva hänen työhönsä, kun taas alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet arvelivat työnsä vastaavan huonosti heidän koulutustaan. Tulos näyttää olevan tilastollisesti merkitsevä ( $p < 0,01$ ), mutta vastaajien vähäisyys ensimmäisessä luokassa haittaa tuloksen luotettavuutta. Sama asia saattaa haitata myös joidenkin muiden väitteiden tilastollista merkitsevyyttä. Alemman

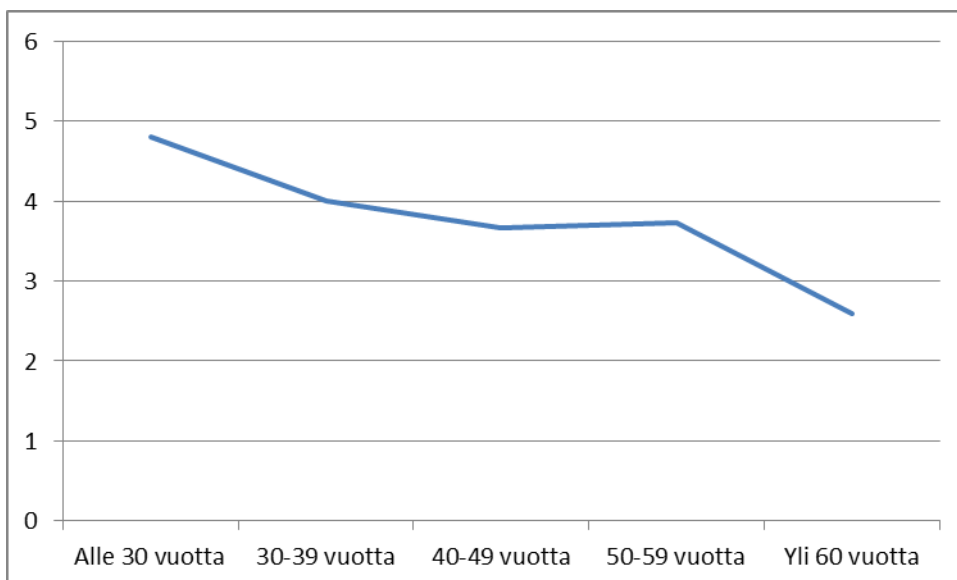


korkeakoulututkinnon suorittaneet halusivat eniten edetä urallaan, vähiten taas vain peruskoulun tai kansakoulun käynyt. Tulos oli tilastollisesti lähes merkitsevä ( $p < 0,05$ ).

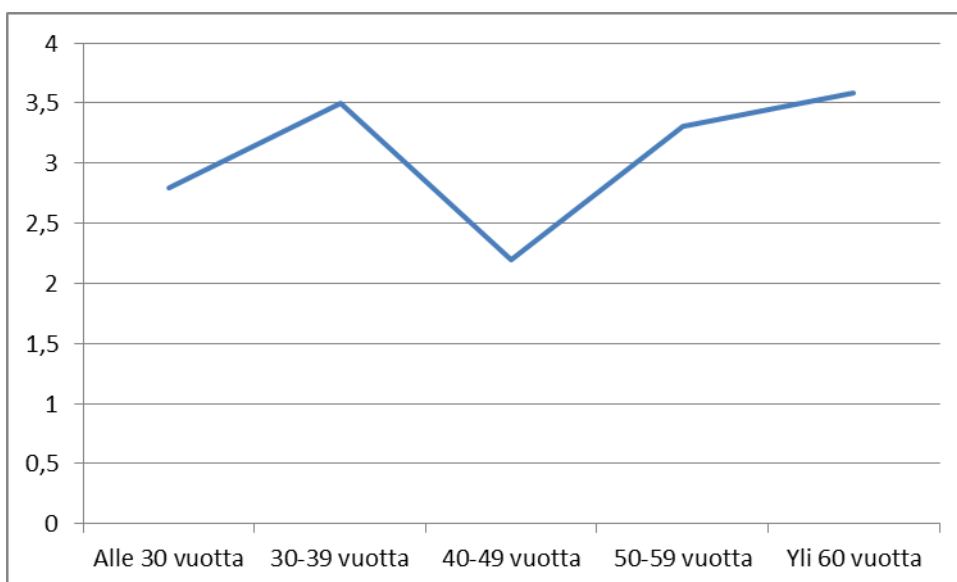


Kuvio 8. Koulutuksen vaikutus motivaatioon kahdella yleisimmällä koulutustasolla. Vaikutus näyttää olevan melko selkeä.

Tarkasteltaessa eri ikäryhmien vastauksia, nuorin ikäluokka, alle 30 vuotiaat halusivat selvästi eniten edetä urallaan. Tulos on tilastollisesti merkitsevä. Yli 60 vuotiaat halusivat ymmärrettävistä syistä edetä urallaan vähiten. Sen ikäiset sanoivat olevansa tyytyväisiä työhönsä ja sen sisältöön, mutta suhtautuivat kuitenkin myönteisesti muutokseen. Halu edetä uralla näytti vähenevän iän lisääntyessä. Väite työyhteisön kannustavasta ilmapiiristä ja työnantajan harjoittamasta pätevyyden lisääntymisen palkitsemisesta ei 40-49 vuotiaiden mielestä vastannut todellisuutta yhtä paljon kuin muilla ikäryhmillä. Tulos on tilastollisesti lähes merkitsevä. Keskimäärin tyytyväisimpiä työhönsä, uraansa ja kehittymismahdollisuuksiinsa näyttivät olevan iäkkäämmät vastaajat.



Kuvio 9. Arviot väitteeseen “Haluan edetä urallani.” Halu vähenee iän myötä.



Kuvio 10. Arviot osaamisen kehittämistä tukevasta ilmapiiristä työpaikalla. Tyytymättömyyttä ilmapiiriin olivat 40-49 vuotiaat.

Väitteeseen “Olen liian vanha oppimaan uutta.” vastattiin odotetusti useimmiten, ettei se vastaa todellisuutta. Odotetusti luku myös iän myötä hieman lisääntyi. Sen sijaan piikkiä, jota olisi voinut jossain kohtaa odottaa, ei ilmennyt. Hämmäntävää sen sijaan oli, että jo 30-39 vuotiaistakin joku oli mielestään liian vanha oppimaan uutta. Yksittäinen vastaus on erittäin altis satunnaisvirheelle, mutta erittäin paljon turvallisuutta ja pysyvyyttä arvostava voi olla todellisuudessakin sitä mieltä.

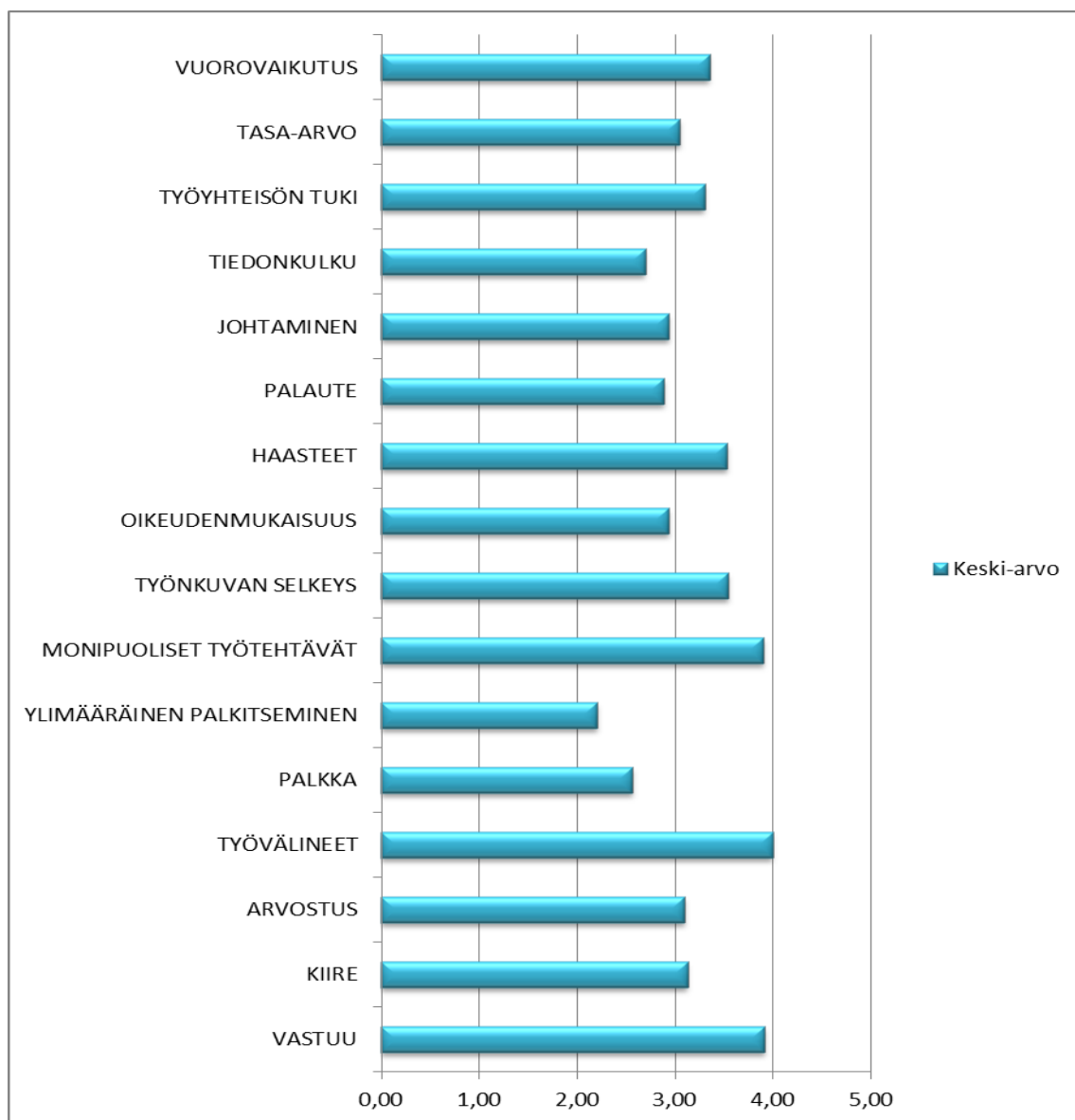
Pisimpään, yli 40 vuotta nykyisen työnantajan palveluksessa olleet olivat vähiten innostuneita uusista asioista sekä halusivat vähiten edetä urallaan. Tulokset olivat tilastollisesti lähes merkitseviä, ja aivan odotetunlaisia. Tällä ryhmällä on yleensä eniten hiljaista tietoa ja heillä voi olla halukkuutta sen jakamiseen, mutta he eivät välttämättä enää tunne tarvetta omaksua uutta tietoa.

Taulukko 1. Arviot väitteisiin suhteessa vastaajien työssäoloaikaan nykyisellä työnantajalla. Työvuosien lisääntyessä innokkuus uralla etenemiseen vähenee ja tyytyväisyys omaan uraan lisääntyy.

	Alle 1 vuotta	2-4 vuotta	5-9 vuotta	10-19 vuotta	20-29 vuotta	30-39 vuotta	Yli 40 vuotta	p
Kaupungilla on hyvät urakehitysmahdollisuudet.	2,67	3,20	2,33	1,75	2,50	2,62	2,67	0,276
Osaamiseni kehittäminen työssäni on tärkeää.	3,33	4,60	3,78	3,50	4,08	4,14	4,33	0,15
Kaupunki on tarjonnut riittävästi mahdollisuuksia osaamiseni kehittämiseen.	3,00	3,90	3,33	3,00	3,67	3,76	4,00	0,328
Suhtaudun myönteisesti muutoksiin työnkuvasani.	3,67	4,50	3,67	3,75	4,33	4,24	3,33	0,051
Haluan edetä urallani.	4,00	3,70	4,00	3,50	3,75	3,57	1,33	0,028
Olen tyytyväinen tähänastiseen työuraani kaupungilla.	3,33	3,70	3,11	3,00	3,33	4,05	4,00	0,142
Olen tyytyväinen työni sisältöön.	2,67	3,60	3,67	3,25	3,58	4,10	4,00	0,184
Työnkuvani vastaa koulutustani.	2,67	3,30	3,11	3,00	3,58	4,00	4,00	0,141
Työni vasta kykyjäni ja osaamistani.	3,00	3,70	3,11	3,00	3,67	3,81	4,00	0,435
Olen liian vanha oppimaan uutta.	1,00	1,10	1,56	1,25	1,92	1,76	2,67	0,089
Innostun uusista asioista.	4,67	4,60	4,11	4,25	4,00	4,10	2,67	0,023
Minulla ei ole riittävästi koulutusta uralla etenemiseen.	1,33	2,30	2,44	1,25	2,25	2,90	2,00	0,088
Sukupuoli vaikuttaa uralla etenemiseen.	3,00	2,10	2,67	2,25	3,17	2,90	2,67	0,629
Työnantajani palkitsee hyvin osaamisen ja pätevyyden lisääntymisen.	2,67	2,40	2,00	1,50	2,33	2,38	2,67	0,331
Työyhteisössäni on osaamisen kehittämistä tukeva ilmapiiri.	2,67	2,80	2,89	2,00	3,33	3,43	2,67	0,339

Vastaajat saivat arvioida tyytyväisyyttään työn eri osa-alueisiin, jotka olivat vastuu, kiire, arvostus, työvälit, palkka, ylimääräinen palkitseminen, monipuoliset työtehtävät, työnkuvan selkeys, oikeudenmukaisuus, haasteet, palaute, johtaminen, tiedonkulku, työyhteisön tuki, tasa-arvo ja vuorovaikutus. Kysymyksen tavoitteena oli tarkentaa edellisten väittämien antamia tietoja, eli tulkita mikä osa-alue tarkkaan

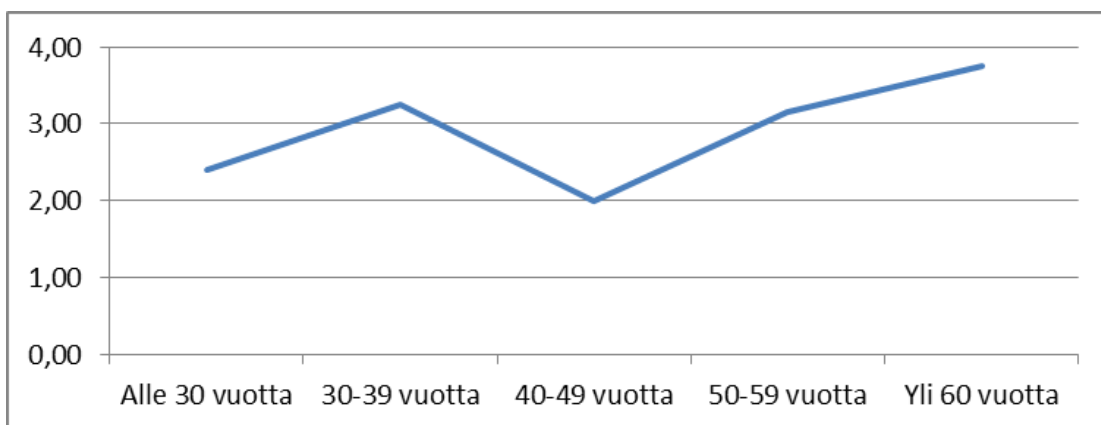
ottaen aiheuttaa tyytymättömyyttä. Keskimäärin vastaajat olivat tyytyväisimpiä työvälineisiinsä ja tyytymättömiä palkkaansa sekä ylimääräiseen palkitsemiseen, johon kukaan ei ollut täysin tyytyväinen (maksimi 4). Toiseksi tyytyväisempiä vastaajat olivat vastuuseen, jota heillä työssään on, ja siinä oli myös vähiten hajontaa vastauksissa. Eniten hajontaa vastauksissa oli tyytyväisyydessä tiedonkulkuun. Hajontaa oli myös tyytyväisyydessä johtamiseen, työyhteisön tukeen ja tasa-arvoon, joka ilmaisee eri hallintokuntien virastojen erilaisuutta ja eriarvoisuutta asiassa.



Kuvio 11. Tyytyväisyys työn eri osa-alueisiin. Kaupungin toimistosihiteerien työ on monipuolista, vastuuta on sopivasti ja työvälineet ovat hyviä, mutta ylimääräinen palkitseminen ja palkka eivät tyydytä heitä. Myös esimiestyön osa-alueissa eli tiedonkulussa, palautteissa ja johtamisessa näyttäisi olevan kehitettävää.

Alle 30 vuotiaat olivat tyytyväisimpiä monipuolisiin työtehtäviin. Vähiten tyytyväisiä he olivat, jaetulla sijalla, ylimääräiseen palkitsemiseen, oikeudenmukaisuuteen, haasteisiin ja johtamiseen. Keskimäärin he olivat kaikista ikäryhmistä toiseksi tyytymättömmimpiä kaikkiin osa-alueisiin. Seuraava ikäluokka, eli 30-39 vuotiaat olivat tyytyväisimpiä vastuuseen ja työnkuvan selkeyteen. Tyytymättömmimpiä he olivat arvostukseen, palkkaan ja tiedonkulkuun. Ikäryhmä 40-49 vuotiaat oli keskimäärin kaikkein tyytymättömin. Tyytyväisimpiä he olivat vastuuseen ja tyytymättömmimpiä palkitsemiseen, johtamiseen ja palkkaan. Ikäluokka 50-59 vuotiaat olivat tyytyväisimpiä työtehtäviensä monipuolisuuteen ja työvälineisiinsä ja tyytymättömmimpiä ylimääräiseen palkitsemiseen. Keskimäärin tyytyväisin kaikkiin osa-alueisiin oli vanhin ikäluokka, yli 60 vuotiaat.

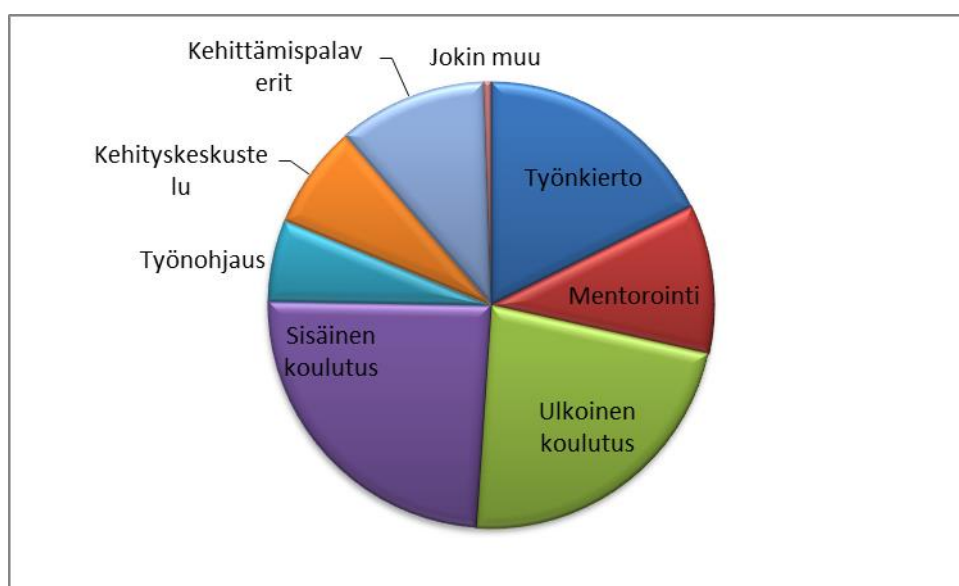
Tilastollisesti merkittävin esiin tullut asia työn eri osa-alueiden tyytyväisyysarvioissa oli tyytyväisyys johtamiseen ( $p = 0,001$ ), jossa ikäluokat 40-49 vuotta ja yli 60 vuotta erosivat merkittävästi toisistaan. Yli 60 vuotiaat olivat keskimäärin hyvin tyytyväisiä johtamiseen omassa organisaatiossaan tai työyksikössään, kun taas 40-49 vuotiaat olivat erittäin tyytymättömiä siihen. Keskimmäisen ikäryhmän tyytymättömyys saattaa merkitä sitä, että he haluavat vuosien työrupeaman jälkeen käyttää osaamistaan monipuolisemmin ja haastavampiin tehtäviin eivätkä saa siihen ehkä riittävästi tukea. Ks. luvusta 2.3.4 Kivirannan esimerkkejä eri ikäisten johtamisesta.



Kuvio 12. Eri ikäluokkien tyytyväisyys johtamiseen. Keskimmäisen ja vanhimman ikäluokan välillä oli merkitsevä ero tyytyväisyydessä johtamiseen.

### 5.1.3 Osaamisen kehittäminen

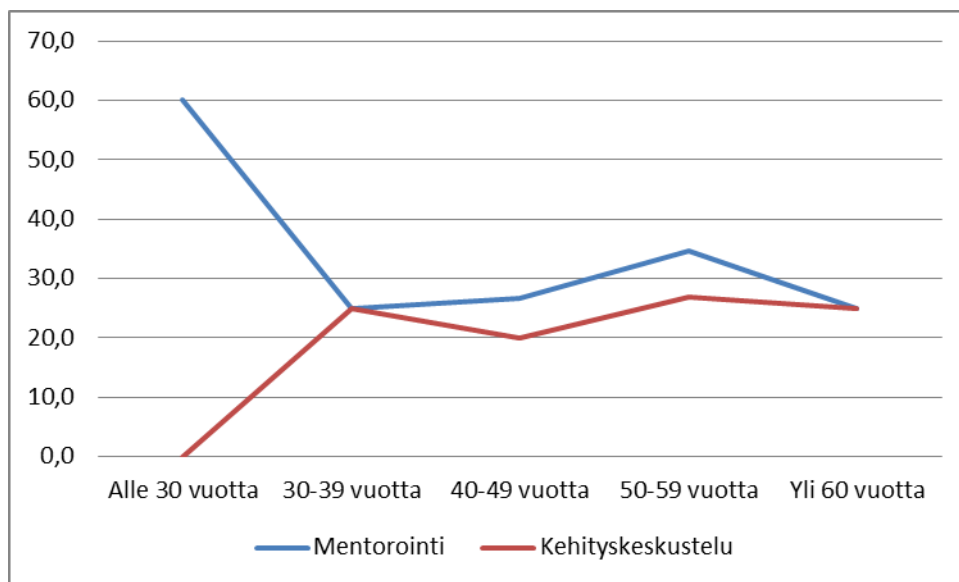
Vastaajat ohjattiin valitsemaan annetuista vaihtoehdoista kolme mielestään tärkeintä ja itselleen sopivinta osaamisen ja pätevyyden kehittämisen keinoa. Vastaajat suosivat formaaleja keinoja. Useimmiten valittiin sisäinen koulutus ja seuraavaksi useimmin ulkoinen koulutus. Kolmanneksi useimmin valittiin työkierto. Työnohjaus ja kehityskeskustelu saivat vähiten ääniä. Kumpikin ovat keinoja, jotka mielletään useimmiten sopiviksi muuhun tarkoitukseen kuin oman osaamisen kehittämiseen. Tosiasiassa molempia suositellaan käytettäväksi myös tähän tarkoitukseen. Jokin muu -kohdan avoimeen osaan tullut ainoa maininta oli laatutyö, mutta ei selitetty tarkemmin, mitä sillä tarkoitettiin. Kehityskeskustelulta toivottiin enemmän tehokkuutta. Lisäksi mainittiin työkierto kokonaan toisessa organisaatiossa.



Kuvio 13. Vastaajien valitsemat sopivat kehittämiskeinot. Sisäinen ja ulkoinen koulutus valittiin useimmiten itselle sopiviksi.

Sisäinen ja ulkoinen koulutus saivat eniten kannatusta kaikissa ikäryhmissä. Alle 30 vuotiaiden vastauksissa myös työkierto ja mentorointi saivat melkein yhtä paljon kannatusta, sen sijaan kehityskeskustelu ei yhtään. Toiseksi nuorimmassa ikäryhmässä taas työnohjaus ei saanut lainkaan kannatusta. Ikäryhmässä 40-49 vuotiaat työkierto, sisäinen koulutus ja ulkoinen koulutus saivat suurinpiirtein saman verran kannatusta, muut keinot keskenään saman verran. Toiseksi vanhin ikäluokka uskoi työkiertoon vähemmän kuin muut ikäryhmät, mutta silti vielä kolmanneksi eniten.

Vanhin ikäryhmä, eli yli 60 vuotiaat, uskoi yllättävän paljon kehittämispalavereihin. Ne ovatkin hyvä keino jakaa omaa osaamistaan ja hiljaista tietoaan toiminnan kehittämiseksi. Vastaukset eri koulutustaustaisilla eivät poikkeaa merkittävästi eri ikäisten vastauksista.



Kuvio 14. Mentoroinnin ja kehittämiskeinojen sopivuuden vertailua eri ikäisillä, prosentteina vastaajien tekemistä valinnoista. Kukaan alle 30 vuotiaista ei ollut valinnut kehityskeskustelua, mutta mentoroinnista he sen sijaan olivat kiinnostuneempia kuin mikään muu ikäluokka.

Seuraavaksi kysyttiin, mitä osaamisen kehittämisen keinoja työnantaja oli tarjonnut viimeisen vuoden aikana. Kolme vastaajaa oli kirjoittanut Jokin muu -kohtaan: “Ei mitään.” He kaikki kuuluivat ikäryhmään 50-59 vuotiaat. Eniten oli tarjottu sisäistä ja ulkoista koulutusta sekä kehityskeskustelua, vähiten mentorointia.

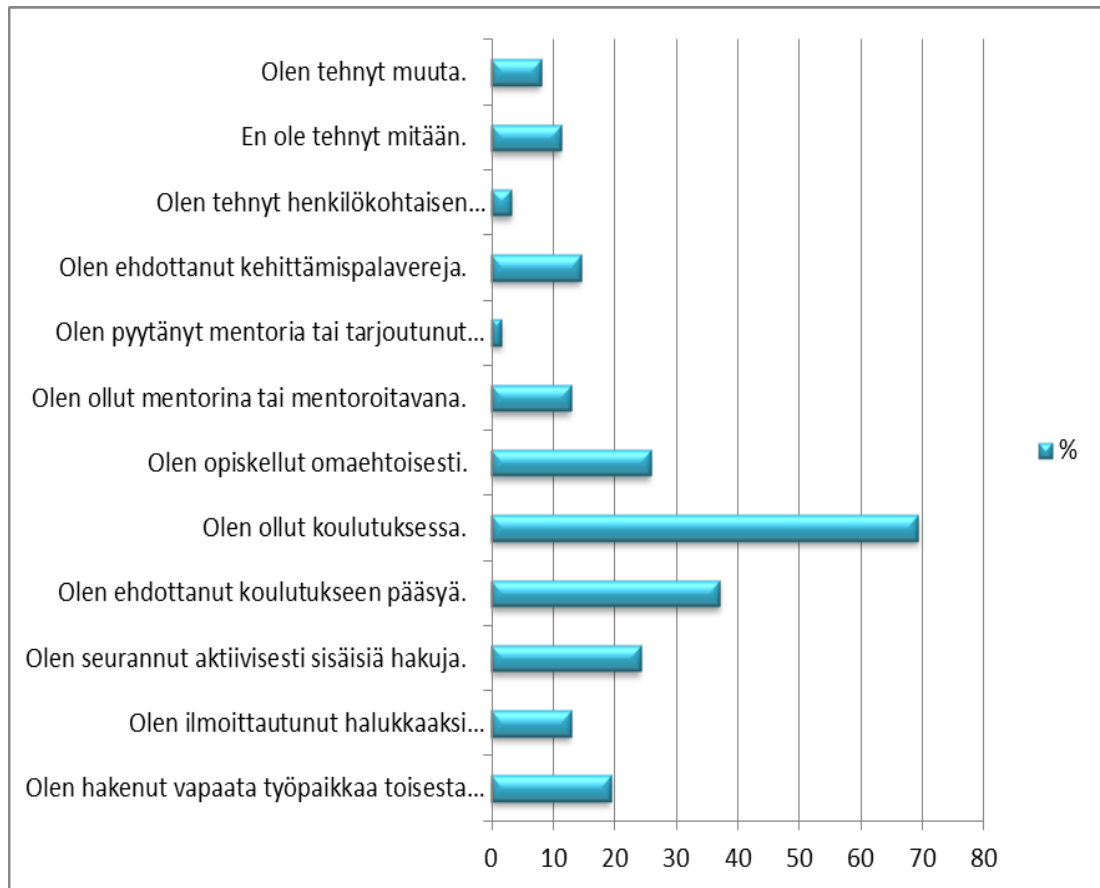


Kuvio 15. Työnantajan tarjoamat osaamisen kehittämiskeinot. Eniten työnantaja oli tarjonnut kehityskeskusteluja viimeisen vuoden aikana, mutta myös koulutusta.

Vastaajilta kysyttiin, mitä he olivat viimeisen kahden vuoden aikana itse tehneet oman osaamisensa kehittämiseksi. He ilmoittivat 142 kertaa tehneensä jotakin, eli jotkut olivat tehneet useampia asioita, kun vastaajia oli 62 ja seitsemän ei ollut tehnyt mitään. Olen tehnyt muuta -kohdan oli valinnut 5 vastaajaa. Selityskohtaan oli kirjoitettu, että oli kartoitettu jatko-opiskelumahdollisuuksia sekä toimittu sijaisena. Vaihtoehdot kokonaisuudessaan näkyvät kysymyslomakkeella liitteessä (Liite 1).

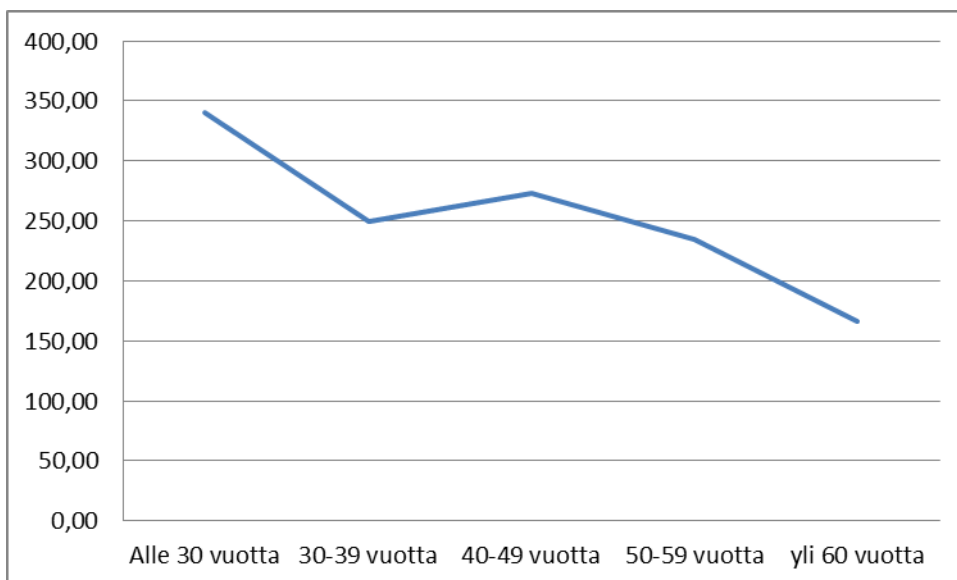
Kaikkein eniten oli oltu erilaisissa koulutuksissa tai ilmoittauduttu halukkaaksi koulutukseen. Yllättävää oli omaehtoisen opiskelun runsaus, jopa neljännes vastaajista oli tehnyt sitä. Saman verran oli tutkittu sisäisten hakujen tarjoamia mahdollisuuksia. Mentorointi ja henkilökohtaisen urasuunnitelman tekeminen eivät olleet suosittuja vastaajien keskuudessa.





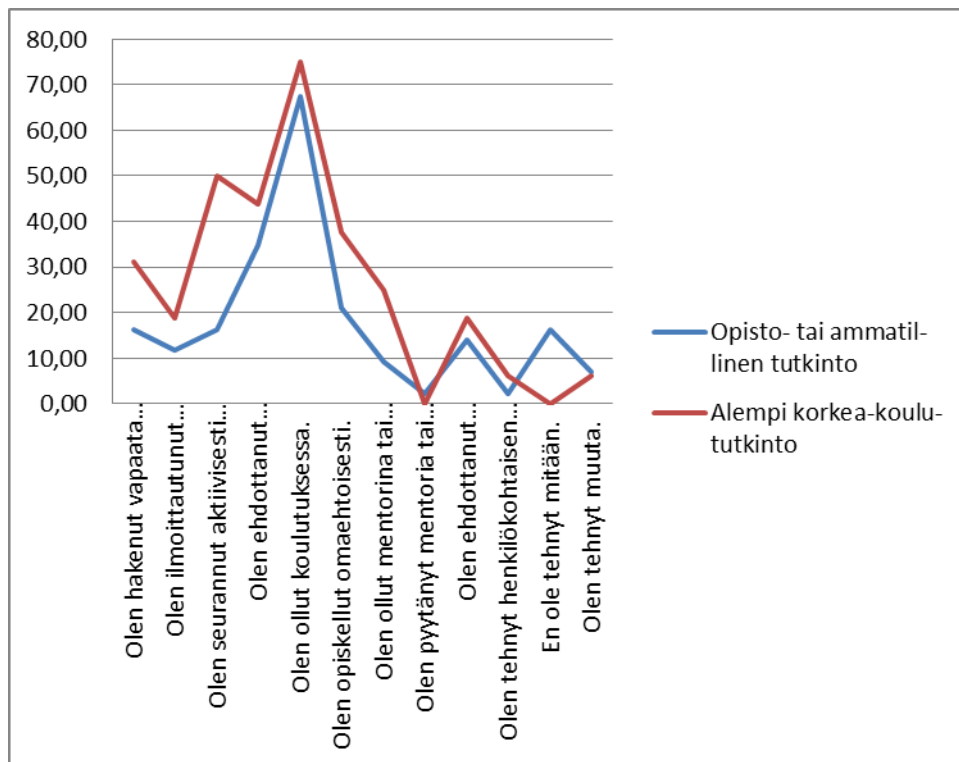
Kuvio 16. Vastaajien aktiivisuus oman osaamisen kehittämisessä. Eniten vastaajat olivat olleet koulutuksissa tai ehdottaneet koulutusta.

Tarkasteltaessa eri ikäisten aktiivisuutta oman osaamisensa kehittämisessä ja uralla etenemisessä, voidaan huomata, että nuorimmat ikäluokat olivat olleet jonkin verran aktiivisempia. Alle 30 vuotiaat olivat hakeneet eniten vapaita työpaikkoja talon sisältä sekä seuranneet sisäisiä hakuja. He olivat myös olleet koulutuksessa ja opiskelleet omaehtoisesti.



Kuvio 17. Eri ikäisten vastaajien oma aktiivisuus osaamisen kehittämisessä. Aktiivisuus laski iän myötä.

Eri koulutustaustaisista ne, joilla on alempi korkeakoulututkinto, olivat aktiivisimpia osaamisen kehittämisessä ja uralla etenemisessä. He olivat tehneet lähes kaikkia eniten, etenkin hakeneet työpaikkaa toisesta organisaatiosta ja seuranneet sisäisiä hakuja. He olivat myöskin useimmin tehneet henkilökohtaisen urasuunnitelman. Kaikki, jotka olivat olleet tekemättä mitään, olivat ryhmästä, jolla on opisto- tai ammatillinen koulutus.



Kuvio 18. Kahden yleisimmän tutkinnon vertailua. Ne, joilla oli alempi korkeakoulututkinto (tradenomit) olivat yleisesti hieman aktiivisempia kuin opisto-tutkinnon suorittaneet (merkonomit).

#### 5.1.4 Ura-ankkurit

Vastaajilta haluttiin selvittää, mikä heidän ura-ankkurinsa lähinnä on eli mikä heidän uraansa ja kehittymistään ohjaa työelämässä. Ura-ankkuri pysyy yleensä samana koko elämän ajan, ja se on tärkeä motivaatiotekijä. Ura-ankkurin tutkimisessa sovellettiin Airon (2008) ura-ankkuriteoriaa. Kysymyksistä muodostettiin neljä eri kokonaisuutta. Johtamisen ja sosiaalisuuden ollessa ura-ankkurina, ihminen on hyvin voimakkaasti suuntautunut vaikuttamaan muihin ihmisiin. Hän on kiinnostunut oman osaamisensa jakamisesta sekä muiden auttamisesta ja johtamisesta. Luovuuden ja riippumattomuuden ollessa ura-ankkurina, henkilö on erittäin itsenäinen ja yritteliäs, hän pystyy ottamaan riskejä ja onkin sopiva myös yrittäjäksi. Tällaiset ihmiset ovat yleensä myös hyvin luovia. Ne, joilla ammatillinen osaaminen on ura-ankkurina, nauttivat oppiessaan uutta, saadessaan uusia haasteita ja voidessaan ponnistella. He haluavat olla jossakin hyviä ja ovat valmiita näkemään vaivaa sen eteen. Turvallisuutta ja tasapainoa tärkeimpänä pitävät arvostavat pysyvyyttä ja ennakoitavuutta. He nauttivat siitä, että työ ja muu elämä ovat tasapainossa, eivätkä siksi halua ottaa

riskejä. He eivät yleensä myöskään hae uusia haasteita eivätkä haaveile uralla etenemisestä. (Airo 2008, 69-70.) Oletuksena tässä tutkimuksessa oli, että kunnan toimitusjohtajina toimivalla viimeiseksi mainittu ura-ankkuri on vallitsevana.

Kysymys esitettiin seuraavanlaisesti:

*Seuraavassa on esitetty väitteitä, jotka kuvaavat uran muodostumiseen vaikuttavia henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä eli ura-ankkureita. Miten nämä ominaisuudet ja arvot kuvaavat sinua ja tärkeinä pitämiäsi asioita?*

*Arvioi asteikolla 3-1:*

*3 = kuvaa hyvin, 2 = kuvaa osittain, 1 = kuvaa huonosti tai ei lainkaan minua.*

#### *Johtaminen ja sosiaalisuus*

*Haluan johtaa muita ja olla päättävässä asemassa.*

*Minulle päätösten tekeminen on helppoa ja vallankäyttö luontevaa.*

*Minulle on tärkeintä muiden auttaminen.*

*Omistaudun mielelläni muille ihmisille ja haluan jakaa osaamistani.*

#### *Luovuus ja riippumattomuus*

*Haluan tehdä asiat omalla tavallani ja luoda uusia tapoja ja asioita.*

*Haluan vastata vain omista asioistani.*

*Siedän hyvin epäonnistumisen riskiä.*

*Haaveilen itsenäisyydestä, vapaudesta ja riippumattomuudesta työssäni.*

#### *Ammatillisuus ja haasteellisuus*

*Nautin ponnistelusta osaamiseni ja kykyjeni äärirajoilla.*

*Haluan olla erinomainen jossakin asiassa.*

*Hakeudun mielelläni uusiin haasteisiin, kun tehtävät alkavat muuttua rutiineiksi.*

*Nautin oppimisesta ja asioiden syvästä tunteemisestä.*

#### *Turvallisuus ja tasapaino*

*Siedän huonosti epävarmuutta.*

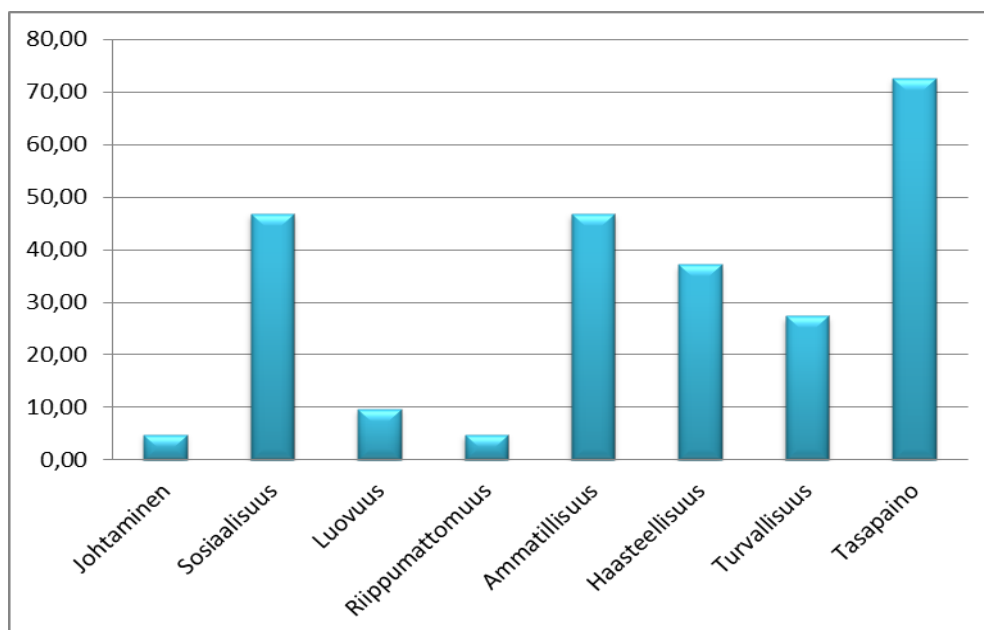
*Minulle on tärkeää eri elämänalueiden tasapaino.*

*Minulle turvallisuus, jatkuvuus ja ennakoitavuus ovat tärkeitä asioita.*

*Pyrin yhdistämään työn, perheen, harrastukset ja ystävät toimivaksi kokonaisuudeksi.*

Alkuperäinen tarkoitus yhdistää kysymykset neljäksi ura-ankkuriksi muuttui analyysin aikana, koska erot kahden yhteen määritellyn ura-ankkurin välillä olivat liian suuret. Päätettiin analysoida vastaukset kahdeksalla ura-ankkurilla, jotka ovat johtaminen, sosiaalisuus, luovuus, riippumattomuus, ammatillisuus, haasteellisuus, turvallisuus ja tasapaino. Vastaukset vastasivat tällöin todennäköisesti paremmin todellista tilannetta, vaikka vastausten otoskoon pienentyminen vähensikin niiden yleistettävyyttä jonkin verran.

Seuraavassa taulukossa on käytetty menetelmää, johon on poimittu kultakin vastaajalta vahvimaksi arvioitu ura-ankkuri. Mikäli yhtä selkeää aluetta ei ole löytynyt, mukaan on otettu useampia. Kuvaajasta näkyvät selkeästi ne ura-ankkurit, jotka Rauman kaupungin toimistosihteereillä olivat vahvimmat. Työn ja muun elämän tasapaino merkitsi heille ylivoimaisesti eniten. Sen oli vahvimaksi uransa määrittäjäksi valinnut jopa yli 70 % vastaajista. Jaetulla toisella sijalla olivat sosiaalisuus ja ammatillisuus, jotka oli valinnut vajaa puolet vastaajista. Myös haasteellisuus oli vastaajien mielestä merkittävää. Turvallisuus merkitsi jonkin verran. Sen sijaan johtaminen, luovuus ja riippumattomuus olivat erittäin aliarvostettuja.

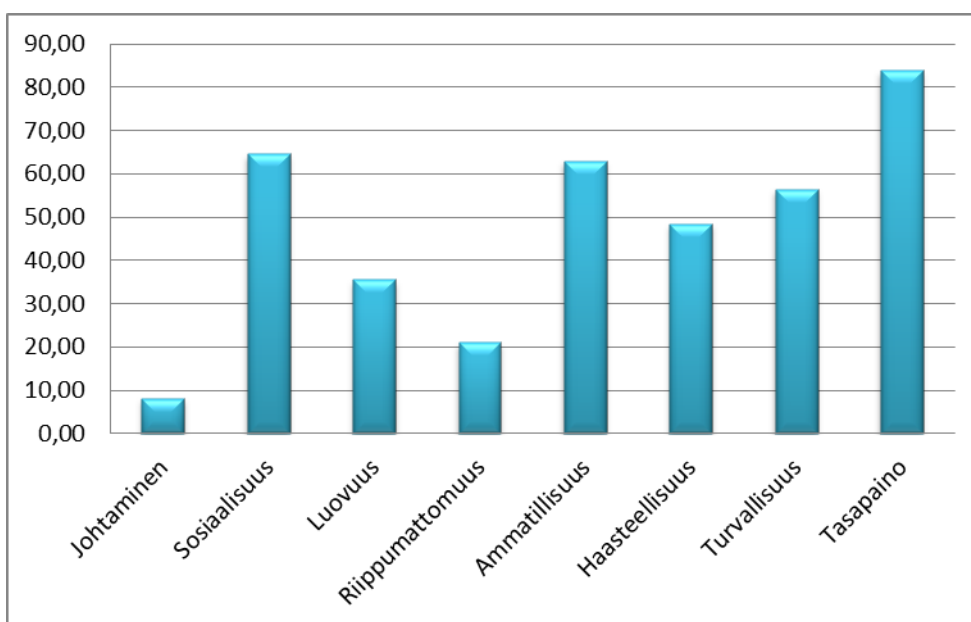


Kuvio 19. Vahvin ura-ankkuri. Tulosten jakautuminen vastausten kesken.

Seuraavassa taulukossa vastaukset on jaettu kahteen osaan. Jos vastaajan arvio on ollut suurempi tai yhtä suuri kuin 2,5, ura-ankkuri on luokiteltu vahvaksi. Vähemmäksi arvioitu on luokiteltu heikoksi ura-ankkuriksi. Kysymystyypistä johtuen taulukko poikkeaa hieman edellä esitetystä, koska kaikilla vastaajilla mikään ei noussut vahvaksi, toisin sanoen jotkut vastaajista eivät antaneet korkeita pisteitä millekään arviolle. Yleistrendi on silti siinäkin nähtävissä selkeästi. Tämän analysointitavan mukaan sosiaalisuus oli hieman tärkeämpää kuin ammatillisuus ja riippumattomuus ja luovuus oli arvioitu korkeammalle kuin aikaisemmassa analyysissä. Myös sosiaalisuus nousi tässä analyysissä korkeammalle.

Taulukko 2. Ura-ankkurit luokiteltuna vahvoiksi ja heikoksi, prosentteina vastauksista.

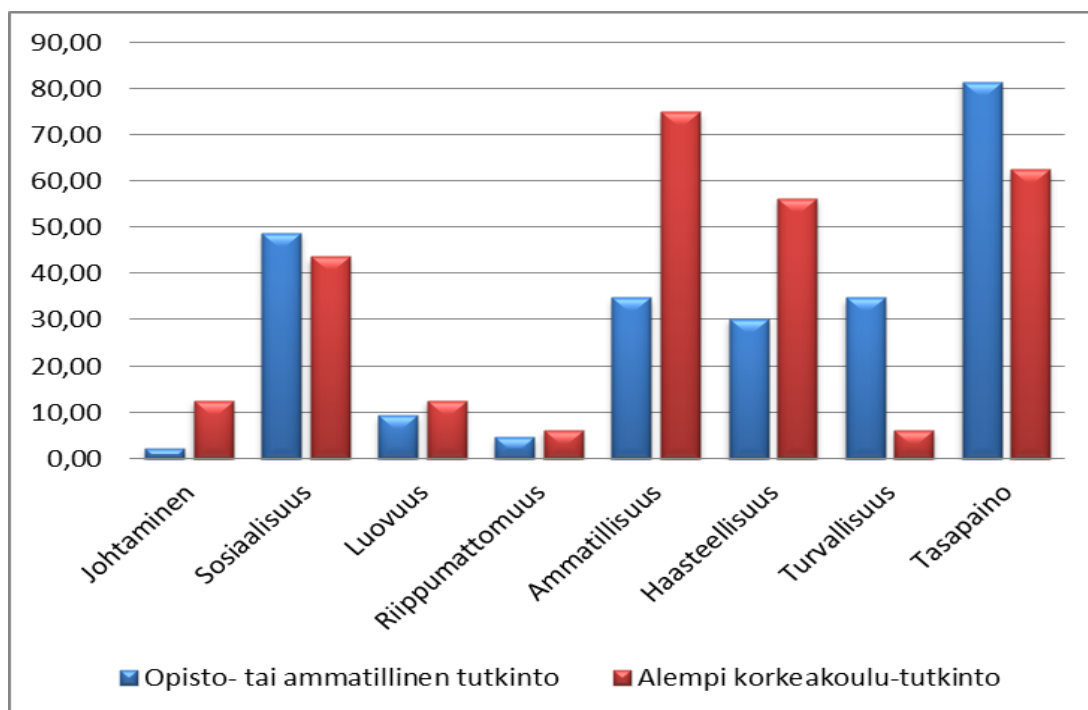
	Vahva	Heikko
Johtaminen	8,06	91,94
Sosiaalisuus	64,52	35,48
Luovuus	35,48	64,52
Riippumattomuus	20,97	79,03
Ammatillisuus	62,90	37,10
Haasteellisuus	48,39	51,61
Turvallisuus	56,45	43,55
Tasapaino	83,87	16,13



Kuvio 20. Ura-ankkurit vahvoiksi luokiteltuina ( $\geq 2,5$ ), prosentteina vastaajista.

Eri ikäryhmien ura-ankkureita tarkasteltaessa käytettiin analyysitapaa, jossa ura-ankkuriksi valikoitui se tai ne, jotka vastaaja oli itse arvioinut korkeimmalle, riippumatta sen vahvuudesta. Tasapaino oli tärkein 30-39 vuotiailla ja lähellä eläkeikää olevilla. Vähiten se merkitsi 40-49 vuotiailla. Alle 30 vuotiailla tärkeintä oli ammatillisuus ja 40-49 vuotiailla haasteellisuus. Jopa 20 % alle 30 vuotiaista piti johtamista vahvana ura-ankkurinaan, muille se merkitsi huomattavasti vähemmän. Ura-ankkuri ei yleensä muutu paljonkaan iän myötä, joten erot eri ikäisillä saattavat johtua eri aikakausien erilaisista odotuksista työn suhteen. Myös korkeammin koulutettujen lisääntyminen alalla ajan myötä voi vaikuttaa.

Eri koulutustasoilla alimman ja korkeimman koulutuksen merkitystä häiritsee vastaajien vähäinen määrä näissä ryhmissä. Opistotasoisien koulutuksen saaneiden keskuudessa tasapaino työn ja muun elämän välillä oli merkittävä ura-ankkuri. Se oli myös alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden keskuudessa merkittävä, mutta heillä ammatillinen osaaminen nousi sen ohitse tärkeimmäksi.



Kuvio 21. Ura-ankkurien jakaantuminen kahden yleisimmän koulutustason välillä. Ammatillinen kunnianhimo ja työn haasteellisuus merkitsivät alemman korkeakoulututkinnon saaneilla enemmän kuin opistotutkinnon saaneilla, joilla taas turvallisuus ja tasapaino oli selvästi tärkeämpää.

### 5.1.5 Korrelaatioita

Seuraavaksi tutkittiin, miten ura-ankkurit korreloivat uratyytyväisyydestä esitettyihin kysymyksiin (lomakkeen kysymys nro 4). Taulukosta voidaan nähdä, että ne, joilla johtaminen oli vahva ura-ankkuri, halusivat edetä urallaan ja innostuivat uusista asioista (positiivinen korrelaatio). Sen sijaan työ ei vastannut heidän kykyjään ja osaamistaan eikä työnantaja tukenut heidän uralla etenemistään (negatiivinen korrelaatio). Myös ne, joilla sosiaalisuus oli vahva ura-ankkuri halusivat edetä urallaan, eikä työ vastannut heidän osaamistaan. Toiseksi eniten negatiivista korrelaatiota heillä oli tyytyväisyydessä työn sisältöön.

Taulukko 3. Ura-ankkurien ja uratyytyväisyyden välinen korrelaatio. Ne, joilla on ammatillisuus ja haasteellisuus ura-ankkurina on eniten halua edetä uralla (suurin positiivinen korrelaatio).

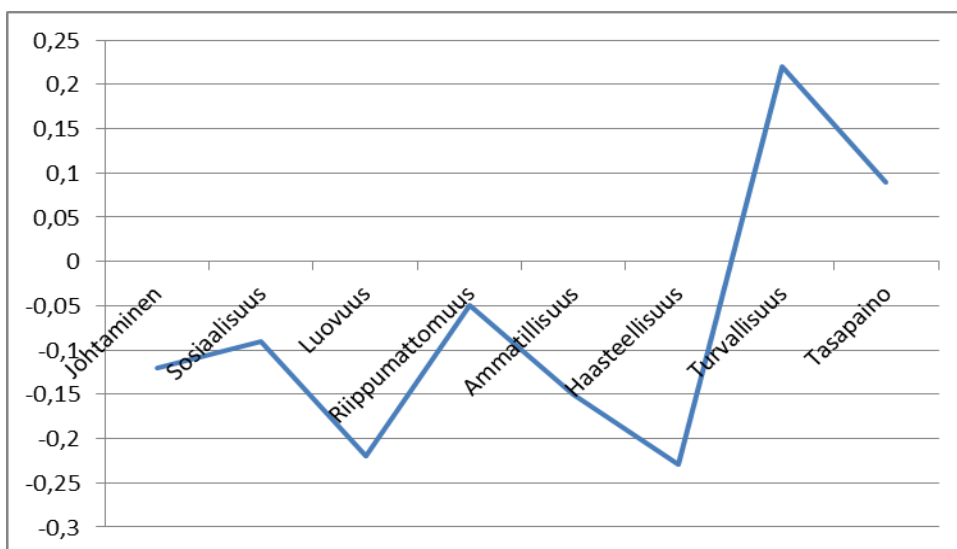
	Johtaminen	Sosiaalisuus	Luovuus	Riippumattomuus	Ammattillisuus	Haasteellisuus	Turvallisuus	Tasapaino
Kaupungilla on hyvät urakehitysmahdollisuudet.	-0,12	-0,09	-0,22	-0,05	-0,15	-0,23	0,22	0,09
Osaamiseni kehittäminen työssäni on tärkeää.	0,16	-0,17	-0,01	-0,18	0,17	0,12	0,08	0,19
Kaupunki on tarjonnut riittävästi mahdollisuuksia osaamiseni kehittämiseen.	0,07	-0,19	-0,08	0,06	-0,17	-0,22	0,11	-0,07
Suhtaudun myönteisesti muutoksiin työnkuvassani.	0,24	-0,07	0,30	-0,35	0,12	0,23	-0,23	-0,18
Haluan edetä urallani.	0,31	0,25	0,24	0,04	0,60	0,56	-0,02	0,27
Olen tyytyväinen tähänastiseen työuraani kaupungilla.	-0,11	0	-0,05	-0,1	-0,16	-0,16	0,17	0,22
Olen tyytyväinen työni sisältöön.	-0,15	-0,24	-0,19	-0,09	-0,13	-0,17	0	0,11
Työnkuvani vastaa koulutustani.	-0,14	-0,08	-0,17	-0,02	-0,09	-0,17	0,26	0,29
Työni vasta kykyjäni ja osaamistani.	-0,28	-0,26	-0,17	-0,08	-0,16	-0,26	0,14	0,07
Olen liian vanha oppimaan uutta.	-0,2	0	-0,11	0,17	-0,22	-0,46	0,29	0,12
Innostun uusista asioista.	0,49	0,04	0,33	-0,27	0,41	0,7	-0,42	-0,08
Minulla ei ole riittävästi koulutusta uralla etenemiseen.	0,11	0,02	-0,09	0,13	0	-0,24	0,32	0,11
Sukupuoli vaikuttaa uralla etenemiseen.	0,19	0,08	0,18	0,28	0,22	0,10	-0,15	0,18
Työnantajani palkitsee hyvin osaamisen ja pätevyyden lisääntymisen.	-0,29	-0,16	-0,35	0,04	-0,25	-0,41	0,29	-0,03
Työyhteisössäni on osaamisen kehittämistä tukeva ilmapiiri.	-0,10	-0,10	-0,29	-0,08	-0,23	-0,46	0,22	-0,09

Luovat ihmiset odotetusti innostuivat uusista asioista, mutta heidän mielestään työnantaja ei palkinnut osaamisen kehittämistä eikä työpaikan ilmapiiri ollut siihen

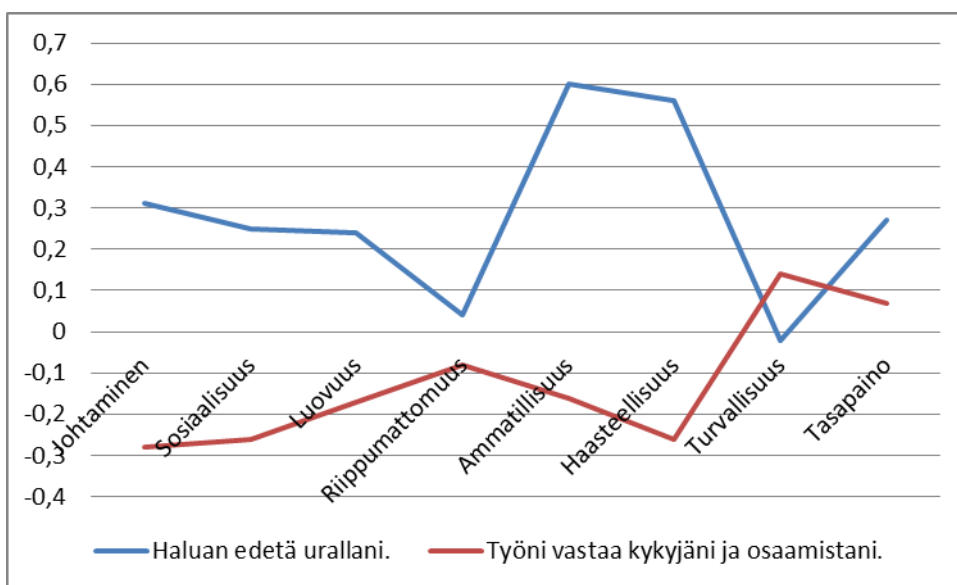


kannustava. Ne, joiden mielestä sukupuoli vaikuttaa uralla etenemiseen, olivat usein riippumattomuudesta ja vapaudesta haaveilevia. Sen sijaan he eivät kovin usein innostuneet uusista asioista eivätkä suhtautuneet myönteisesti muutoksiin työssään. Ammatillisesti kunnianhimoiset innostuivat uusista asioista, mutta työnantaja ei heidän mielestään palkinnut riittävästi pyrkimyksiä osaamisen kehittämiseen. Haasteellisuutta arvostavat ja tavoittelevat halusivat eniten edetä urallaan, mutta heidän mielestään työyhteisön ilmapiiri ja työnantajan toiminta ei tukenut sitä. He olivat myös usein sitä mieltä, että heidän työnsä ei vastannut heidän osaamistaan ja kykyjään, eivätkä he pitäneet itseään liian vanhoina oppimaan uusia asioita.

Turvallisuutta hakevat eivät innostuneet uusista asioista, heidän mielestään heidän työnsä nykyisellään vastasi hyvin heidän koulutustaan, heillä ei ollut riittävästi koulutusta uralla etenemiseen ja he olivat myös mielestään liian vanhoja oppimaan uutta. Heistä myös työnantaja palkitsi riittävän hyvin osaamisen ja pätevyyden lisääntymisen. He myös pitivät muihin ryhmiin verrattuna kaupungin tarjoamia urakehitysmahdollisuuksia useammin hyvinä. Työn ja muun elämän tasapainoa eniten arvostavat halusivat myös edetä urallaan, mutta he olivat myös muihin ryhmiin verraten useammin tyytyväisiä tähänastiseen työuraansa. Heistä myös heidän työnsä vastasi heidän koulutustaan. Eniten negatiivista korrelaatiota heillä oli suhtautumisessa myönteisesti muutoksiin.



Kuvio 22. Väittämän “Kaupungilla on hyvät urakehitysmahdollisuudet.” korrelaatio ura-ankkurien kanssa. Turvallisuus- ja tasapainohakuiset olivat tyytyväisimpiä asioihin tällä hetkellä.



Kuvio 23. Korrelaatio kahden väittämän ja ura-ankkurien välillä. Ne, joilla ammatillinen osaaminen ja haasteellisuus olivat tärkeitä, halusivat edetä urallaan ja saada kykyjään paremmin vastaavia töitä.

Tutkittaessa eri ura-ankkurien vaikutusta tyytyväisyydessä työn eri osa-alueisiin, havaittiin merkittävä positiivinen korrelaatio kiireen suhteen ammatillisesti suuntautuneilla. Eli ne, jotka olivat arvioineet ammatillisuuden useimmiten ura-ankkurikseen, olivat myös antaneet eniten pisteitä, kun oli kysytty heidän tyytyväisyyttään kiireen suhteen. Haasteellisuutta arvostavat olivat taas useammin kuin muut tyytymättömiä oikeudenmukaisuuteen, palautteeseen ja johtamiseen. Haasteellisuutta hakevilla oli keskimäärin enemmän tyytymättömyyttä työn eri osa-alueisiin kuin muilla ryhmillä. Sosiaalisuutta arvostavilla oli tyytymättömyyttä arvostuksen, johtamisen ja tiedonkulun suhteen.

Alla olevasta taulukosta voi havaita, että niistä, joilla johtaminen ja haasteellisuus olivat ura-ankkureina, kukaan ei vastannut aktiivisuutta koskevaan kysymykseen, ettei ole tehnyt mitään. Mielenkiintoista oli, että riippumattomuudesta haaveilevat eivät olleet tehneet mitään useammin kuin muut ryhmät. Keskiarvojen mukaan aktiivisimpia oman osaamisensa ja pätevyytensä kehittämisessä olivat olleet ne, joilla ura-ankkurina oli johtaminen. Tämä ei liene yllättävä tulos, vaikkakin ryhmän pienuus haittaa tulosten merkittävyyttä. Haasteellisuuden ja ammatillisuuden ollessa ura-ankkureina, aktiivisuus itsensä kehittämiseen on ymmärrettävää. Suurin ryhmä, tasapainoa etsivät, olivat olleet turvallisuutta haluavien kanssa keskimäärin vähiten

aktiivisia. Turvallisuutta arvostavissa oli myöskin eniten niitä, jotka eivät olleet tehneet mitään. Heidän määränsä on merkittävä, koska turvallisuuden vahvaksi ura-ankkurikseen oli arvioinut peräti 56 % vastaajista.

Taulukko 4. Oma aktiivisuus osaamisen kehittämisessä eri ura-ankkureilla, prosenttia ryhmästä. Vahva ( $\geq 2,5$ ) ura-ankkuri.

	Johtaminen	Sosiaalisuus	Luovuus	Riippumattomuus	Ammattillisuus	Haasteellisuus	Turvallisuus	Tasapaino
Olen hakenut vapaata työpaikkaa toisesta organisaatiosta.	40,00	27,50	18,18	23,08	28,21	33,33	20,00	21,15
Olen ilmoittautunut halukkaaksi työnkiertoon.	20,00	17,50	13,64	15,38	15,38	20,00	14,29	13,46
Olen seurannut aktiivisesti sisäisiä hakuja.	40,00	25,00	27,27	15,38	33,33	36,67	17,14	25,00
Olen ehdottanut koulutukseen pääsyä.	60,00	40,00	54,55	30,77	43,59	56,67	31,43	34,62
Olen ollut koulutuksessa.	100,00	72,50	86,36	61,54	84,62	90,00	65,71	67,31
Olen opiskellut omaehtoisesti.	60,00	30,00	40,91	23,08	35,90	40,00	28,57	26,92
Olen ollut mentorina tai mentoroitavana.	40,00	15,00	13,64	23,08	15,38	13,33	14,29	13,46
Olen pyytänyt mentoria tai tarjoutunut mentoriksi.	0,00	2,50	0,00	0,00	2,56	0,00	2,86	1,92
Olen ehdottanut kehittämispalavereja.	20,00	12,50	22,73	15,38	15,38	16,67	8,57	11,54
Olen tehnyt henkilökohtaisen urasuunnitelman.	20,00	5,00	0,00	7,69	2,56	3,33	5,71	3,85
En ole tehnyt mitään.	0,00	10,00	4,55	38,46	2,56	0,00	14,29	11,54
Olen tehnyt muuta.	20,00	7,50	4,55	0,00	10,26	10,00	2,86	7,69
Keskiarvo	35,00	22,08	23,86	21,15	24,15	26,67	18,81	19,87

Ennen kyselyä asetetun oletuksen mukaan kukaan toimistosiihteereistä ei ole ollut kiinnostunut työnkierrosta tai mentoroinnista. Saatujen vastausten mukaan työnkierrosta olivat kiinnostuneita tasaisesti kaikki ryhmät, mentoroinnista erityisesti johtamisesta kiinnostuneet. Tarkasteltaessa suurinta ryhmää, työn ja muun elämän tasapainoa arvostavia, he eivät näytä olleen kovin aktiivisia uralla etenemisessä. Eniten he olivat olleet koulutuksissa. Työnantajan tarjoamaa koulutusta työajalla on tietenkin helppo käyttää hyväkseen ja se tarjoaa vaihtelua työhön. Myös kaksi muuta suurta ryhmää, sosiaaliset ja ammatillisesti suuntautuneet olivat käyttäneet kiitettävästi mahdollisuuksia työnantajan tarjoamaan koulutukseen. Muuten he eivät sen sijaan olleet merkittävästi aktiivisia. Keskimäärin aktiivisimpia kaikista olivat ne, joiden ura-ankkurina oli johtaminen tai haasteellisuus.

### 5.1.6 Vastaukset avoimiin kysymyksiin

Kysymyslomakkeelle oli mahdollista kirjoittaa omin sanoin kokemuksistaan, toiveistaan ja mielipiteistään työuraan ja osaamisen kehittämiseen liittyen. Tilaisuutta olikin käytetty kiitettävästi hyväksi, 27 vastaajaa oli kirjoittanut mielipiteensä. Moni oli tosin antautunut kertomaan mielipiteitään yleisesti työtyytyväisyydestään, mutta uran suhteenkin oli sanottavaa. Yleisesti kävi ilmi, että esimiestyö eri osastojen välillä näyttää olevan hyvinkin erilaista. Osa oli siihen erittäin tyytyväinen, osa taas päinvastoin erittäin tyytymätön. *”Pidän työstäni ja siitä, että voin itsenäisesti työskennellä ja minuun luotetaan.”* Tyytymättömien mielestä heitä ei arvostettu ja esimiehet kohtelivat alaisiaan epätasa-arvoisesti, jopa epäasiallisesti. *”Esimiehen vastaus: ”kylä tähän tulijoita on” ei kannusta pitämään omasta työurasta kaupungilla kiinni.”*

Monen mielestä ratkaisevaa olivat esimiesten asenteet. *”Esimiehet koulutukseen: työntekijöitä on nykypäivänä kuunneltava ja heitä on kohdeltava tasa-arvoisesti riippumatta siitä, mistä organisaatiosta, hallintokunnasta tms. on tullut. Vallitseva vanhakantainen ajatus siitä, että toimistotyöntekijän osaamista ei voi hyödyntää muussa tai erilaisessa työssä (esim. projektit) on haudattava ja siirryttävä ajatusmalliin, jossa otetaan huomioon oikeasti jokaisen työntekijän omat toiveet ja ennenkaikkea osaaminen ja halu kehittyä.”*

Useampi vastaaja oli sitä mieltä, että työyhteisö ja kaupunki yleensäkin ei kannusta ja auta oman osaamisen kehittämisessä. Avoimista mielipiteistä jopa 13:ssa väitettiin, että esimies tai muu työyhteisö tai kaupungin henkilöstötoimisto ei tukenut uralla etenemistä ja osaamisen kehittämistä. Joillakin oli jopa lannistavia kokemuksia. *”Niissä työyhteisöissä, joissa olen ollut, on suhtauduttu kielteisesti muutoksiin ja uusiin ideoihin.”* Työnkierrosta ei saa tietoa ja sen toteuttamisesta ei oikein ole selvää käsitystä. *”Koulutusoppaassa on työnkierrosta, mutta siihen ei henkilöstötoimistossa ole halukkuutta tai resursseja auttaa. Miten se toimii? Täytyykö itse hakea vaihtoparin?”*

Useampi valitti sitä, että avoimiin paikkoihin ei ensisijaisesti ole haettu talon sisältä kokenutta ja kehittymishaluista henkilöä, vaan aina oli haettu vain julkisella haulla. Tietoa talon sisäisistä hauista ei saatu mistään ja sitä kaivattiin. Nuoret korkeakoulu-

tetut olisivat halukkaita kehittämään osaamistaan ja organisaatiota eteenpäin, mutta heitä ei tuettu siinä eikä heille annettu siihen mahdollisuuksia. ”*Työnantajani voisi tarjota mahdollisuuden opiskelun ja jonkin uuden työtehtävän yhteensovittamiseen täsmäkoulutuksena ... työntekijä voisi ikäänkuin kasvaa opintojen ja työssäoppimisen kautta uusiin haastavampiin ja kiinnostavampiin tehtäviin.*” Haastavampia tehtäviä kaivattiin. Kaupungin toivottiin hyödyntävän koulutettua henkilöstöään ja huomioivan osaamisen myös palkkauksessa.

Osoituksia arvostuksesta, kuten palkitsemista ja palkkauksen tarkistamista vastuun lisääntyessä kaivattiin enemmän. ”*Naisvaltaisilla aloilla kuten toimistotyössä palkitseminen ei toimi. Palkkauksella huomioidaan selvästi enemmän miehiä kuin naisia.*” Myös eri yksiköiden välillä oli eroja palkitsemistavoissa. Haasteellisesta työstä haluttiin saada parempaa palkkaa. Samalla palkalla täytyi nyt tehdä haastavimmatkin tehtävät. Toiset taas olivat sitä mieltä, että kaikkien pitäisi olla samalla viivalla palkkauksen suhteen.

Määräaikainen työ ja määräaikaisuuksien ketjuttaminen, joka on valitettavan yleistä kaupungilla, häiritsi monia ja vaikeutti heidän sitoutumistaan. ”*Miten arvostetuksi ihminen tuntee itsensä, kun vaikka kymmenen vuotta yhtäjaksoisesti määräaikaisuuksia samassa tittelissä, samoissa tehtävissä ja samassa yksikössä tehneenä, jää eläkkeelle määräaikaisena?* Määräaikaisuus aiheutti myös haluttomuutta itsensä kehittämiseen. Uskottiin myös, että määräaikaisilla ei ole mahdollisuutta osallistua koulutuksiin.

Koulutuksista ja muista osaamisen kehittämisen keinoista haluttiin apua oman työn kehittämiseen joustavammaksi ja työtapojen muuttamiseen tarkoituksenmukaisemmiksi. Esimiehiltä toivottiin kunnollista perehdyttämistä ja aikaa tutustua esimerkiksi uusiin tietoteknisiin muutoksiin, jotta niitä voisi käyttää tehokkaammin. ”*Mielestäni liika pysyvyys samoissa työtavoissa vaikeuttaa työntekoa ja hidastaa kehitystä, työn toimivuutta.*” Avoimuutta ja sallivuutta kehittymisen suhteen kaivattiin, koska se vaikuttaa työhyvinvointiin. Kouluttautuminen ja osaamisen lisääntyminen ja laajentuminen auttoi vastaajien mielestä kehittämään omaa työtä ja työtapoja.

Enimmäkseen avoimiin kysymyksiin vastasivat siis ne, joilla oli valittamista uralla etenemisestä kaupungilla ja osaamisen kehittamisestä. Ne, jotka olivat tyytyväisiä, eli suurin osa, eivät tunteneet tarvetta kertoa mielipidettään. Hyvät ehdotukset ovat varmasti tervetulleita henkilöstön osaamista ja hyvinvointia kehitettäessä.

## 5.2 Teemahaastattelu

Yksi vastaaja lupautui osallistumaan teemahaastatteluun. Hän oli oman arvionsa mukaan aina ollut halukas oppimaan uusia asioita ja siirtymään haastavampiin asioihin. Hän oli ollut kaupungin palveluksessa useissa eri kohteissa. Hän oli omaehtoisesti kouluttautunut työn ohessa tradenomiksi ja saanut hyvin toteuttaa uraansa. Esimiehen pestikin häntä kiinnosti.

Hän oli sitä mieltä, että työnantaja antaa hyvin mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja pätevyyttään, jos vain itse on sen suhteen aktiivinen. Pitää kertoa esimiehelle, jos haluaa edetä urallaan. Esimiehen täytyy kuunnella alaisiaan ja kannustaa kehittämään työtään ja itseään. Hän ei ole törmännyt koskaan sellaiseen ilmapiiriin tai esimieheen, joka jarruttaa alaisten kehittymistä. Vähintäänkin omia tietoteknisiä taitojaan täytyy pitää jatkuvasti yllä, koska kyseinen alue muuttuu koko ajan.

Haastateltavan mielestä kaupungin eri organisaatioissa ja hallintokunnissa ei ole samanlaisia mahdollisuuksia. Jo pelkästään työvälaineiden suhteen on epätasa-arvoa. Vaikka hän ei ole törmännyt kielteisiin asenteisiin, hän ei lainkaan epäile niidenkin olemassaoloa näin suurella työnantajalla. Havaintoon, että toimistosuhteereissä on vain muutamia miehiä, hän toivoi tulevaisuudessa muutosta.

Työnantajalta hän toivoi tiedonantokanavaa, josta löytyisivät esimerkiksi avoinna olevat paikat ja sisäiset haut tehtäviin. Avoimia tehtäviä voisi myös tarjoamalla tarjota henkilöstölle ensin sisäisesti, jotta kiinnostuneet voisivat tarttua halutessaan mahdollisuuteen vaihtaa toiseen työhön. Myös työnkierrosta voisi tarjota enemmän tietoa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kysymykset, joihin tällä opinnäytetyöllä haluttiin vastauksia, olivat:

1. Millaisia uratavoitteita tai -toiveita kaupungin toimistohenkilöstöllä on?
2. Mitä henkilöt itse ovat tehneet urakehityksensä eteen?
3. Miten kaupunki työnantajana voisi parantaa toimistohenkilöstönsä uratytytyväisyyttä ja kehittää heidän osaamistaan?

Tutkimuksessa käytetyt kysymykset tehtiin teorian perusteella ja ne näyttävätkin tukevan vahvasti teoriaa. Tulosten mukaan kaupungin toimistosihiteerit ja muut sihteerinimikkeellä olevat toimistotyöntekijät pitivät osaamisen kehittämistä keskimäärin tärkeänä, mutta nuorimmat ja korkeakoulututkinnon suorittaneet olivat innokkaimpia etenemään urallaan. Mainitut ryhmät olivat myös toimineet asiassa aktiivisimmin. Kaupungilta toivottiin tiedottamisen parantamista ja mahdollisuuksien lisäämistä. Raportin alkupuolella esitetyn teorian mukaan oikealla johtamisella rakennettu kannustava ilmapiiri on tärkeimpiä osaamisen kehittämiseen motivoivia ja uratytytyväisyyteen johtavia rakenteita, ja tutkimuksen mukaan se pitääkin paikkansa.

Opinnäytetyön merkittävin tulos näyttäisi olevan se, että Rauman kaupungin toimistosihiteerit ovat erittäin voimakkaasti tasapainoon ja turvallisuuteen suuntautuneita työssään. He pyrkivät yhdistämään työn, perhe-elämän ja muut ihmissuhteet ja elämänalueet tasapainoiseksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi. Tähän pyrkimykseen ei näytä liittyvän halu ottaa riskejä. Ammatillisen osaamisen lisääminen ja työtehtävien haasteellisuus sen sijaan sopii heille hyvin, koska he haluavat tuntea olevansa osaavia, kykeneviä ja arvostettuja työssään. Heille on tärkeää sosiaalisuus ja suhteiden ylläpito. Työpaikan ilmapiiri ja esimiehen toiminta ovat heille erittäin tärkeitä. Sosiaalisuuden vuoksi he eivät myöskään kaipaa itsenäisyyttä ja riippumattomuutta työssään, minkä vuoksi he luultavasti ovatkin hakeutuneet nykyiseen työhönsä, eivätkä esimerkiksi yrittäjiksi. Myöskään luovuutta he eivät suuresti arvosta. Johtotehtäviin heistä ei monikaan ole pyrkimässä. Mainittujen ura-ankkurien merkityksestä voidaan etsiä motivaatiotekijöitä.

Tutkimuksen kohderyhmä hakeutui mielellään kaupungin järjestämiin koulutuksiin, joko sisäisiin tai ulkoisiin. Yllättävän moni oli kiinnostunut vaihtamaan sisäisesti

työpaikkaa tai työtehtäviä, joko lyhyeksi aikaa työnkierrolla tai pysyvästi. Heidän mielestään työnantaja ei kuitenkaan tarjoa riittävästi tietoa ja mahdollisuuksia tähän. Ne, jotka olivat aktiivisesti itse toimineet, olivat sitä mieltä, että kaupunki kyllä tukee, mutta silloin pitää itse aktiivisesti ilmaista halunsa kehittyä ja kehittää työtään. Tutkimus osoitti myös, että esimiesten toiminta on melko erilaista kaupungin eri hallintokunnissa ja virastoissa. Motivaatiota osaamisen kehittämiseen ja pätevyyden lisäämiseen heikensi myös se, ettei työnantaja tutkittavien mielestä palkinnut siitä riittävästi. Palkitsemisen ei aina tarvitse olla rahallista, myös muut motivoivat tekijät on otettava huomioon.

Tämän opinnäytetyön perusteella voisi antaa joitakin suuntaa antavia ohjeita kaupungin toimistosihteerien aktivoimiseksi oman työnsä ja itsensä kehittämiseksi nykyistä paremmin. Toimistosihteerien keski-ikä näyttää olevan hieman korkeampi kuin kaupungin keskimäärin, 50-59 vuotta (koko kaupungin henkilöstön 46 vuotta, Henkilöstöraportti 2013, 10). Tämä tietysti vaikuttaa suoraan heidän halukkuuteensa vaihtaa työtä. He eivät ole liian vanhoja oppimaan uusia asioita, kuten he itsekin totesivat, kyse on vain halukkuudesta, eli toisin sanoen motivaatiosta. Mikä heitä motivoi? Motivointiin liittyvät asiat olisivat mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe. Jos kohderyhmä on voimakkaasti tasapainoa etsivä, mutta silti ammatillisesti kunnianhimoinen ja haasteitakin haluava, työnantajan toiminta jatkossa voisi nojata näihin tosiasioihin. Parempi tiedonkulku ja informaation tarjoaminen voisivat olla ratkaisu. Aktiivista työnkierron, mentoroinnin, urasuunnittelun, kehityskeskusteluiden ym. vuorovaikutteisten keinojen käyttämistä kannattaa mainostaa erilaisissa sisäisissä informaatiokanavissa. Esimiesten kouluttaminen ja heidän toimintansa tukeminen koulutuksen jälkeen voisi tuottaa tuloksia. Yksityiskohtaista tietoa, miten kaupunki tällä hetkellä hoitaa nämä asiat, ei tämän opinnäytetyön tekijällä ole, tässä on kysytty vain työntekijöiden mielipiteitä asiasta.

Rekrytoitaessa uutta henkilöstöä, painotuksia voisi miettiä uudestaan tämän tutkimuksen tulosten perusteella. Jos ammatillinen osaaminen ja henkilökemia, eli tapa olla vuorovaikutuksessa, ovat ainoat määrittävät asiat, kuten nykyisin on, voi henkilön muu persoonallisuus jäädä huomioimatta. Motivaation selvittäminen on erittäin tärkeä tekijä rekrytoinnissa, koska sen avulla selvitetään ihmisen kyky tulokselliseen työhön, halukkuus venyä ja ottaa vastuuta, sekä kyky kehittyä. Mo-



tivoituneisuus on osa persoonallisuutta. (Markkanen 2009, 56.) Tutkimustulosten perusteella motivaation kartoitusta voisi lisätä. Rekrytoitaessa voisi selvittää, miksi henkilö on hakenut paikkaa. Mitkä ovat hänen motiivinsa? Karkeasti yleistäen voidaan sanoa, että koko elämänsä samassa työpaikassa, samoissa työtehtävissä ollut henkilö, joka vaihtaa työpaikkaa vain pakon edessä, ei todennäköisesti ole myöskään uudessa työpaikassaan halukas vaihteluihin.

Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten hyödynnettävyys riippuu paljolti siitä, miten osaamisen kehittäminen ja työntekijöiden aktivoiminen on tällä hetkellä hoidettu Rauman kaupungilla. Tuloksia voisi hyödyntää ainakin aikaisemmin mainitun urakierto-ohjeistuksen laatimisessa, mutta myös koulutustarjonnan kehittämisessä ja ns. osaamispankin suunnittelussa. Ajatus osaamispankista syntyi keskustelussa kaupungin edustajan kanssa tuloksista. Heillä on tällä hetkellä suunnitelmissa koulutuspankkiohjelma, johon merkitään, minkälaista koulutusta tarvitaan ja sen mukaan sitä tilataan (Alho-Malmelin 2015). Pankkia voisi käyttää myös osaamisen kartoittamiseen pätevyysrekisterin tapaan, mutta siihen voisi lisätä myös kunkin henkilökohtaiset toivomukset ja suunnitelmat, joita työnantaja käyttäisi osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Osaamispankin olisi kaikkien osastojen esimiesten käytettävissä. Kaiken kaikkiaan tämän työn tulosten hyödyntämisessä tarvitaan silti ensisijaisesti työnantajan halukkuutta niiden käyttämiseen. Henkilöstösuunnittelijan mukaan tästä opinnäytetyöstä tekee mielenkiintoisen etenkin se, että tekijällä ei ulkopuolisena ole ennakkokäsitystä tilanteesta, jolloin tulosten tarkempi tutkiminen ja vertailu voi tuoda esiin aivan uusiakin näkökulmia.

## LÄHTEET

- Airo, J., Rantanen, J. & Salmela, T. 2008. Oma ura, paras ura. Helsinki: Talentum.
- Alho-Malmelin 2014. Rauman kaupungin henkilöstösuunnittelija Marika Alho-Malmelinin tapaaminen Rauman kaupungintalolla 6.3.2014.
- Alho-Malmelin 2014. Rauman kaupungin henkilöstösuunnittelija Marika Alho-Malmelinin tapaaminen Rauman kaupungintalolla 7.1.2015.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. painos. Helsinki: Edita.
- Heiskanen, T., Korvajärvi, P. & Rantalaiho, L. 2008. Sukupuoli ja työ: pysyvyyttä ja liikahduksia. Teoksessa Heiskanen, T., Leinonen, M., Järvensivu, A & Aho, S. (toim.). Kohti uutta työelämää. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 109-134.
- Henkilöstöraportti 2013. Rauman kaupungin henkilöstöraportti 2013. Rauman kaupungin henkilöstöpalvelujen julkaisu.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Järvensivu, A. & Koski, P. 2008. Työelämäsuuntautuneen oppimisen tutkimus innovaatioaallon harjalla. Teoksessa Heiskanen, T., Leinonen, M., Järvensivu, A & Aho, S. (toim.). Kohti uutta työelämää. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 17-45.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOyPro.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOyPro.
- Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä. Työssä jaksamisen ohjelma. Kuntaliiton julkaisu 2003. Viitattu 9.6.2014. <http://www.kuntatyönantajat.fi>
- Kunnissa tarvitaan osaajia! Helsinki: Kuntatyönantajien julkaisu 2012. Viitattu 9.6.2014. <http://www.kuntatyönantajat.fi>.
- Osaamista ennakoimaan. Helsinki: Kuntatyönantajien julkaisu 2014. Viitattu 9.6.2014. <http://www.kuntatyönantajat.fi>.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. SanomaPro. Viitatti 6.6.2014. <http://verkkokirjahylly.talentum.fi>.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Lerssi-Uskelin, J. & Vanhala, A. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Työterveyslaitoksen julkaisu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Luoma, M. 2009. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 35-72.

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOyPro.

Mäki, T. 2014. Kaupungin henkilöstöjohtaja Tuija Mäen tapaaminen Rauman kaupungintalolla 6.3.2014.

Otavan opiston Internetsivut. Viitattu 6.6.2014. <http://opinnot.internetix.fi>.

Rauman kaupungin henkilöstöstrategia 2014. Viitattu 6.6.2014. Rauman kaupungin intranet-sivusto.

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOy.

Saloniemi, A. & Virtanen, P. 2008. Joustavan huomisen varjossa. Teoksessa Heiskanen, T., Leinonen, M., Järvensivu, A & Aho, S. (toim.). Kohti uutta työlämää. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 78-108.

suomisanakirja.fi. Viitattu 9.6.2014. <http://www.suomisanakirja.fi>.

Vesterinen, P. 2009. Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 267-278.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.

## SAATE

Hei Rauman kaupungin toimistotyöntekijä! Olen tradenomiopiskelija Satakunnan ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyötä Rauman kaupungin sihteerinimikkeellä olevien toimistotyöntekijöiden uratytyväisyydestä ja osaamisen kehittämisestä. Aihe kiinnostaa minua paljon, joten olen kiitollinen, että vastaat kysymyksiini. Rauman kaupunki on halukas käyttämään kyselyn tuloksia toimintansa kehittämiseen työnantajana.

Tarkoitukseni on lisäksi haastatella henkilökohtaisesti 2-3 vapaaehtoista tämän lomakkeen teemoista. Voit ilmoittautua vapaaehtoiseksi teemahaastatteluun lähettämällä viestin minulle osoitteeseen [majja.kasari@student.samk.fi](mailto:majja.kasari@student.samk.fi). Voit toki myös vastata pelkästään tämän lomakkeen kysymyksiin.

Klikkaa alla oleva vastauslomake auki ja anna käyttäjätunnus ja salasana, jolloin pääset lomakkeelle. Vastaamiseen menee miettimisajasta riippuen 5-10 minuuttia, mutta vastausaikaa ei ole rajoitettu. Vastaukset käsitellään anonyymisti ja tulokset julkaistaan kokonaisraporttina, josta yksittäisiä vastauksia ei voi tunnistaa. Kiitos ajastasi ja avustasi opinnäytetyöni tekemisessä!

## KYSELYLOMAKE

### Taustatiedot

#### 1. Koulutus

1.1 peruskoulu tai kansakoulu

1.2 ammattikoulu-, opisto- tai muu ammatillinen tutkinto

1.3 alempi korkeakoulu-, ammattikorkeakoulu- tai yliopiston kandidaatin tutkinto

1.4 ylempi korkeakoulu-, ylempi ammattikorkeakoulu- tai yliopiston ylempi tutkinto

## 2. Ikä

2.1 alle 30 vuotta

2.2 30-39 vuotta

2.3 40-49 vuotta

2.4 50-59 vuotta

2.5 yli 60 vuotta

## 3. Työvuodet nykyisen työnantajan palveluksessa \_\_\_\_\_

Tyytyväisyys omaan työhön ja uraan

4. Seuraavat väittämät koskevat tyytyväisyyttäsi työhösi ja urakehitykseesi nykyisellä työnantajallasi Rauman kaupungilla. Miten hyvin esitetty väite vastaa mielestäsi todellisuutta?

Arvioi asteikolla 5-1:

5 = vastaa erittäin hyvin, 4 = vastaa jokseenkin hyvin, 3 = ei vastaa hyvin eikä huonosti, 2 = vastaa jokseenkin huonosti, 1 = vastaa erittäin huonosti tai ei lainkaan todellisuutta.

- |   |           |
|---|-----------|
| 4.1 Kaupungilla on hyvät urakehitysmahdollisuudet.                          | 5 4 3 2 1 |
| 4.2 Osaamiseni kehittäminen työssäni on tärkeää.                            | 5 4 3 2 1 |
| 4.3 Kaupunki on tarjonnut riittävästi mahdollisuuksia kehittää osaamistani. | 5 4 3 2 1 |
| 4.4 Suhtaudun myönteisesti muutoksiin työnkuvassani.                        | 5 4 3 2 1 |
| 4.5 Haluan edetä urallani.  | 5 4 3 2 1 |
| 4.6 Olen tyytyväinen tähänastiseen työuraani kaupungilla.                   | 5 4 3 2 1 |
| 4.7 Olen tyytyväinen työni sisältöön.                                       | 5 4 3 2 1 |
| 4.8 Työnkuvani vastaa koulutustani.   | 5 4 3 2 1 |
| 4.9 Työni vasta kykyjäni ja osaamistani.                                    | 5 4 3 2 1 |
| 4.10 Olen liian vanha oppimaan uutta.                                       | 5 4 3 2 1 |
| 4.11 Innostun uusista asioista.   | 5 4 3 2 1 |
| 4.12 Minulla ei ole riittävästi koulutusta uralla etenemiseen.              | 5 4 3 2 1 |
| 4.13 Sukupuoli vaikuttaa uralla etenemiseen.                                | 5 4 3 2 1 |
| 4.14 Työnantajani palkitsee hyvin osaamisen ja pätevyyden lisääntymisen.    | 5 4 3 2 1 |
| 4.15 Työyhteisössäni on osaamisen kehittämistä tukeva ilmapiiri.            | 5 4 3 2 1 |

**5.** Arvioi seuraavien työhösi liittyvien osa-alueiden vaikutusta työtyytyväisyyteesi tällä hetkellä.

Arvioi asteikolla 5-1:

5 = olen erittäin tyytyväinen, 4 = olen jokseenkin tyytyväinen, 3 = en ole tyytyväinen enkä tyytymätön, 2 = olen jokseenkin tyytymätön, 1 = olen erittäin tyytymätön tähän osa-alueeseen.

5.1 vastuu	5 4 3 2 1
5.2 kiire	5 4 3 2 1
5.3 arvostus	5 4 3 2 1
5.4 työvälit	5 4 3 2 1
5.5 palkka	5 4 3 2 1
5.6 ylimääräinen palkitseminen	5 4 3 2 1
5.7 monipuolisuus	5 4 3 2 1
5.8 työnkuvan selkeys	5 4 3 2 1
5.9 oikeudenmukaisuus	5 4 3 2 1
5.10 haasteet	5 4 3 2 1
5.11 palautteenanto	5 4 3 2 1
5.12 johtaminen	5 4 3 2 1
5.13 tiedonkulku	5 4 3 2 1
5.14 työyhteisön tuki	5 4 3 2 1
5.15 tasa-arvo	5 4 3 2 1
5.16 vuorovaikutus	5 4 3 2 1

#### Osaamisen kehittäminen

**6.** Seuraavana on lueteltu keinoja kehittää itseään ja työtään. Valitse mielestäsi kolme parasta ja itsellesi sopivinta keinoa.

- 6.1 työnkierto
- 6.2 mentorointi
- 6.3 ulkoinen koulutus
- 6.4 sisäinen koulutus

- 6.5 työnohjaus
  - 6.6 kehityskeskustelut
  - 6.7 kehittämispalaverit
  - 6.8 muu, mikä?
- 

**7. Mitä seuraavista työnantaja on ehdottanut sinulle viimeisen vuoden aikana?**

- 7.1 työkierto
  - 7.2 mentorointi
  - 7.3 ulkoinen koulutus
  - 7.4 sisäinen koulutus
  - 7.5 työnohjaus
  - 7.6 kehityskeskustelut
  - 7.7 kehittämispalaverit
  - 7.8 muu, mikä?
- 

**8. Mitä olet tehnyt viimeisen kahden vuoden aikana lisätäksesi tyytyväisyyttäsi urakehitykseesi? Voit valita useita vaihtoehtoja.**

- 8.1 Olen hakenut vapaata työpaikkaa toisessa organisaatiossa.
  - 8.2 Olen ilmoittautunut halukkaaksi työkiertoon.
  - 8.3 Olen seurannut aktiivisesti sisäisiä hakuja.
  - 8.4 Olen ehdottanut koulutukseen pääsyä.
  - 8.5 Olen ollut koulutuksessa.
  - 8.6 Olen opiskellut omaehtoisesti.
  - 8.7 Olen ollut mentorina tai mentoroitavana.
  - 8.8 Olen pyytänyt mentoria tai tarjoutunut mentoriksi.
  - 8.9 Olen ehdottanut kehittämispalavereja.
  - 8.10 Olen tehnyt henkilökohtaisen urasuunnitelman.
  - 8.11 En ole tehnyt mitään.
  - 8.12 Olen tehnyt muuta, mitä?
-

## Ura-ankkurit

9. Seuraavassa on esitetty väitteitä, jotka kuvaavat uran muodostumiseen vaikuttavia henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä eli ura-ankkureita. Miten nämä ominaisuudet ja arvot kuvaavat sinua ja tärkeänä pitämiäsi asioita?

Arvioi asteikolla 3-1:

3 = kuvaa hyvin, 2 = kuvaa osittain, 1 = kuvaa huonosti tai ei lainkaan minua.

### Johtaminen ja sosiaalisuus

- 9.1 Haluan johtaa muita ja olla päättävässä asemassa. 3 2 1
- 9.2 Minulle päätösten tekeminen on helppoa ja vallankäyttö luontevaa. 3 2 1
- 9.3 Minulle on tärkeintä muiden auttaminen. 3 2 1
- 9.4 Omistaudun mielelläni muille ihmisille ja haluan jakaa osaamistani. 3 2 1

### Luovuus ja yrittäjäjyys

- 9.5 Haluan tehdä asiat omalla tavallani ja luoda uusia tapoja ja asioita. 3 2 1
- 9.6 Haluan vastata vain omista asioistani. 3 2 1
- 9.7 Siedän hyvin epäonnistumisen riskiä. 3 2 1
- 9.8 Haaveilen itsenäisyydestä, vapaudesta ja riippumattomuudesta työssäni. 3 2 1

### Ammatillinen osaaminen

- 9.9 Nautin ponnistelusta osaamiseni ja kykyjeni ääri rajoilla. 3 2 1
- 9.10 Haluan olla erinomainen jossakin asiassa.
- 9.11 Hakeudun mielelläni uusiin haasteisiin, kun tehtävät alkavat muuttua rutiineiksi. 3 2 1
- 9.12 Nautin oppimisesta ja asioiden syvällisestä tuntemisesta. 3 2 1

### Turvallisuus ja tasapaino

- 9.13 Siedän huonosti epävarmuutta. 3 2 1
- 9.14 Minulle on tärkeää eri elämäntilanteiden tasapaino. 3 2 1
- 9.15 Minulle turvallisuus, jatkuvuus ja ennakoitavuus ovat tärkeitä asioita. 3 2 1
- 9.16 Pysin yhdistämään työn, perheen, harrastukset ja ystävät toimivaksi kokonaisuudeksi. 3 2 1



