



Osaamisen kehittämisen kehystys milleniaalien sitouttamisen keinona

Ida Lindström

2021 Laurea



**Laurea-ammattikorkeakoulu**

**Osaamisen kehittämisen kehystys milleniaalien sitouttamisen keinona**

kehittämisessä ja asiakastyössä

Ida Lindström  
Päätöksenteonilmiöt johtamisessa,

Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2021

Ida Lindström

**Osaamisen kehittämisen kehystys milleniaalien sitouttamisen keinona**

2021

Sivumäärä 38

---

Tämä opinnäytetyö tehtiin liikkeenjohdon konsulttiyritykselle, joka työllistää noin 650 asiantuntijaa ja jonka työntekijöiden keski-ikä on 34 vuotta. Viime vuosien lähtökyselyistä kerättyjen tietojen perusteella on päätelty, että henkilöstökokemus osaamisen kehittämisessä ei täytä yhtiön omaa tavoitetta sille. Merkittävin syy lähtemiseen on kokemus osaamisen kehittämisen puutteesta. Tämä on ongelmallista, sillä osaamisen kehittäminen on yksi yrityksen johtamisfilosofian kulmakivistä ja osa suorituksen johtamisen viitekehystä, ja joissakin toiminnoissa jopa substanssiosaamisen kehittymisestä riippuvaista.

Tästä syystä tässä opinnäytetyössä perehdytään haasteeseen tutkimuskirjallisuuden ja teemahaastattelujen avulla ja niiden pohjalta laaditaan kehittämis ehdotus osaamisen kehittämisen mallin arvon ja ymmärrettävyyden lisäämiseksi. Koska lähtökyselyiden perusteella tärkeimmät lähtemisen syyt liittyivät suoraan osaamisen kehittämiseen ja urakehitykseen, opinnäytetyössä pohditaan, mitä mahdollisuuksia yrityksellä olisi vaikuttaa tämän osalta työntekijöiden sitouttamiseen.

Haasteen ymmärtämiseksi työn teoriaosiossa selvitettiin y-sukupolven ominaispiirteitä, nykytyöelämän kontekstia sekä tutkimusta itsensä johtamisesta, itseohjautuvuudesta, motivaatiosta ja sitoutumisesta. Lisäksi perehdyttiin päätöksenteon ilmiöihin ja siihen vaikuttavia tekijöitä tässä kontekstissa. Kehittämistehtävän tueksi tehtiin neljä teemahaastattelua.

Teorian ja teemahaastattelujen perusteella tärkeimmäksi kehittämistoimeksi muotoutui osaamisen kehittämisen mallin kehystäminen ymmärrettävämmäksi ja yksilökeskeisemmäksi. Osaamisen kehittämistä kehystämällä pyritään vaikuttamaan milleniaalien valintapreferenssiin ja heidän työtyytyväisyytensä ja sitä kautta heidän sitoutumiseensa yritystä kohtaan.

Asiasanat: osaamisen kehittäminen, oppiminen, kehystys, itsensä johtaminen, sitouttaminen

Ida Lindström

**Framing Competence Development to Engage Millennials**

Year 2021 Pages 38

---

This thesis was made for a management consulting company that employs approximately 650 management consulting specialists. The Employees' average age is 34 years and based on the data collected from the exit surveys in recent years, it has been concluded that the employee experience in terms of competence development does not meet the company's own goal for it; the most significant reason for leaving was the competence development. This creates a problem, as competence development is one of the cornerstones of the company's leadership philosophy and part of the performance management framework, in some functions even dependent on the development of substance competence.

For this reason, it was considered necessary that this thesis focuses on to study through theory and semi-structured interviews the development proposal to increase the value of the competence development model and make it more understandable. Based on the exit surveys, the main reasons for leaving the company were directly linked to competence development and career development. It came meaningful to explore what opportunities the company would have to influence this in terms of engaging employees better.

To understand the challenge, the theory section explains the characteristics of the y-generation, the context of the current working life and the theories of self-management, self-direction, motivation and engagement. In addition, decision-making phenomena and factors influencing it in this context are explored. Four semi-structured interviews were conducted to support the development outcome.

Based on the theoretical framework and the semi-structured interviews, framing the competence development model more self-sufficient and individual-centered, became the most important development action. Framing the competence development aims to influence the selection preferences of millennials to their satisfaction and thereby improve their engagement towards the company.

Keywords: competence development, learning, framing, self-management, employee engagement

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Nykytyöelämän konteksti .....	8
1.2	Opinnäytetyön taustat.....	9
2	Tietoperusta .....	10
2.1	Y- sukupolvi, Z-sukupolvi ja milleniaalit.....	11
2.1.1	Millainen on milleniaali?.....	11
2.2	Mikä meitä motivoi?.....	13
2.3	Sitoutuminen ja sen ulottuvuudet .....	13
2.4	Itseohjautuvuus.....	17
2.5	Itsensä johtaminen.....	18
2.6	Itsensä johtamisessa voi kehittyä.....	20
2.7	Mikä ohjaa yksilön ajattelua?.....	21
3	Kehittämistehtävä.....	22
3.1	Työn tarkoitus ja tavoitteet .....	22
3.2	Aineiston keruu ja säilytys .....	23
3.3	Aineiston analyysi ja luotettavuus .....	23
3.4	Teemahaastatteluiden kuvaus ja tavoite .....	23
4	Tulokset .....	24
4.1	Teemahaastatteluiden analyysi .....	24
4.2	Haastateltavien itsensä johtamisen valmiudet ja kokemus itseohjautuvuudesta .	24
4.3	Milleniaaleja motivoi ja sitouttaa merkityksellisyys .....	26
4.4	Psykologisen turvallisuuden merkitys motivaatiolle.....	27
4.5	Yhteenveto teemahaastattelujen olennaisimmista havainnoista.....	27
5	Kehitysehdotus sitouttamisen tueksi .....	28
5.1	Osaamisen kehittämisen kehystäminen uraa kiihdyttäväksi elementiksi.....	30
5.2	Kehystyksen haasteet.....	31
6	Loppupäätelmät ja jatkotutkimuksen aiheet.....	31
	Lähteet.....	33



## 1 Johdanto

” Kun osaamisen johtaminen itseohjautuvuuteen törmäsi”

” Being engaged at work is not the same as being productive”

“ The future of work is uniquely human”

“ How generational stereotypes holds us back at work”

“ 5 new skills that drove up employee engagement this year”

“ What happens when your career becomes your whole identity”

Nämä kaikki edellä mainitut otsikot ovat poimintoja sosiaalisen median palvelun LinkedIn:n virrasta vuoden 2021 alusta. Tämän työn tavoitteena oli tehdä opinnäytetyö, joka ottaa kantaa milleniaaleihin, itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen sekä näiden merkitykseen työelämässä. Taustalla oli oletus näiden liittyvän myös sitouttamiseen ja motivaation. Kaikesta edellä mainitusta juontui pohdinta, onko näillä tekijöillä paikkansa milleniaalien menestymiseen ja sitoutumiseen työssä ja ovatko nämä ominaisuudet sitä mitä työelämä kaipaa? Ja edelleen, ovatko milleniaalit ankkuroituneet johonkin tiettyyn malliin elää ja tehdä töitä vai onko heille luotu keinotekoinen viitekehys, johon he pohjaavat tekemistään alitajuisesti. Otsikoita voidaan myös pitää eräänlaisen työelämäreflektiona maailmasta, jossa tietotyötä tekevät ihmiset elävät; myös tietotyötä tekevien facebookiksikin tituleerattu SoMe-palvelu tuottaa virtaansa jatkuvalla syötöllä syötteitä siitä miten, miksi ja millainen pitäisi olla, että olisi työmarkkinoille kelpaava. Miten se vaikuttaa juuri työelämään tullessiin tai vain muutamia vuosia työkokemusta kartuttaneisiin nuoriin, joilla ei ole välttämättä minkäänlaista peilipintaa työelämään ja sen pelisääntöihin tai ainakin kokemusta on pääasiallisesti vähemmän?

Työelämän kannalta tämä on asettanut jo omalta osaltaan haasteita organisaatioille ja siitä johtuen tämä opinnäytetyö pohjaa havaintoihin keskikokoisen konsulttiyrityksen havaittuihin haasteisiin sitouttaa y-sukupolvea eli milleniaaleja. Yrityksen henkilöstötutkimusten perusteella yleiskuva on kaikin puolin kunnossa ja vaihtuvuus linjassa alan keskiarvoon, mutta etenkin lähtökyselyt ovat johdonmukaisesti jo muutamia vuosia osoittaneet, että nuorten odotukset eivät mahdollisesti kohtaa yrityksen nykytilan osalta. Kyseessä ei luultavastikaan ole yrityksen oma haaste vaan ilmiö, joka leimaa milleniaaleja työväestönä.

### 1.1 Nykytyöelämän konteksti

Vuonna 2017 MIT:n tutkimuksessa 70% yritysjohtajista ajatteli, että heidän ydinliiketoimintansa on uhattuna ja 90% ajatteli, että heillä ei ole oikeanlaista johtoryhmää tai teknistä osaamista adaptoitua muuttuvaan toimintaympäristöön (Bersin, 2017).

Bersinin uusin julkaisu HR predictions for 2021 nostaa esille erityisesti osaajapulan; ”there is a new war for Talent”, tällä viitataan 2010-luvulla vallalla olleeseen keskusteluun osaajapulasta, ja se on nyt uudestaan koronapandemian mainingeissa nostanut päätään. Bersin perustaa ennustuksensa mm. seuraaviin seikkoihin; LinkedIn:n avointen työpaikkojen määrään suhteessa vuoteen 2020 isojen amerikkalaisten jättien rekrytointimääriin (Wal-Mart, Target, Amazon) sekä USA:ssa tapahtuvaan suureen 2. maailmansodan jälkeen syntyneiden eli arkikielessä ”boomerien” eläköitymiseen ja siihen, että myös naiset ja vähän koulutetut ovat pandemian myötä kadonneet työmarkkinoilta. Siinä missä työn merkityksellisyys oli keskiössä vuonna 2020, sen tueksi tarvitaan työvoimaa, joka pystyy taidoillaan ja kehittyisellään toteuttamaan ja draivata merkityksellisyyttä. Tänä vuonna alle 50-vuotiaita on työelämässä 74% työvoimasta, joten työn merkityksellisyyden aspektit korostuvat entisestään. Digitaalisuudesta on tullut elämäntapa ja työntekijäkokemuksesta on tullut yritysten strategia (Bersin, 2021).

Tampereen Yliopiston julkaisemassa kirjassa Mihin työelämä on menossa- tutkimuksen näkökulmia, todetaan että ”työelämä ei ole koskaan ollut pysähtynyt tai muuttumaton”. Se mikä tänä päivänä tuntuu muutokselta, on digitalisaation tuomat vaikutukset, uusien ammattien nopea syntyminen ja jatkuvat organisatoriset muutokset (Heiskanen (toim.) et al. 2017, 22-24). Useimmat työelämän tutkimukset kertovat niin muutoksesta kuin myös jatkuvuudesta ja mitään suurta työelämän murrosta ei ole tapahtunut. Vuokratyöstä on tullut pysyvä osa työmarkkinaa, jokseenkin pieni ja mukaan on tullut niin alustatalous kuin jakamistalous (Heiskanen (toim.) et al. 2017, 36-37).

Tällä hetkellä uutta työtä luonnehtii tietoistuminen, affektiivisuus, jälkibyrokraattisuus, kommunikaatio ja joustavuus. Lisäksi uutta työtä tekee pääosin prekariaatti (määräaikaista tai

tilapäistä työtä tekevä joukko), joka on määräaikaissa työsuhteissaan jatkuvassa odotustilassa. Prekariaatille on tyypillistä silpputyö. Toimeentulo ei perustu vakituisen työsuhteen, vaan se joudutaan haalimaan monesta eri lähteistä, ja työntekijän on oltava valmis töihin milloin tahansa. Nykypäivän työelämä on täynnä uhkia. Tutkimus kertoo subjektiivisen kokemuksen epävarmuudesta ja tulevaisuutta koskevien pelkojen kasvusta. Työtä koskevassa keskustelussa on korostettu sitä, että viimeksi kuluneiden 20 vuoden aikana työ on subjektiivisesti voimittunut. Työ tunkeutuu yhä syvemmälle minuuteemme ja siitä tulee mielentila. Työstä ei enää pysty irtaantumaan samalla tavoin kuin joskus aikaisemmin. Työ seuraa meitä kaikkialle. (Heiskanen et al. 2017, 35)

Bersinin ja ”Mihin työelämä on menossa” -tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, että työelämä on siis muuttunut ja toisaalta ei. Se mikä on edellä mainittujen mukaan radikaalisti muuttunut, on uusi osaamisvajae, sukupolvien arvomaailmat, työn silppuuntuminen, digitaalisuus ja näistä juontuva subjektiivinen epävarmuus (Bersin, 2021). Tämä konteksti tulee annettuna ja työnantaja, joka pystyy tässä annetussa viitekehityksessä sitouttamaan työntekijänsä, selvinnee mitä luultavimmin kaikista pienimmillä kasvukivuilla.

## 1.2 Opinnäytetyön taustat

Opinnäytetyö tehdään kohdeyritykseen, jonka toimiala on liikkeenjohdon konsultointi. Ala on yleisesti tiedetty olevan haastava ja vaikea, johtuen muun muassa korkealaatuisesta osaamisesta, pitkistä kiireluontoisista kausistaan ja työpäivistä. Kohdeyritys työllistää noin 650 asiantuntijaa ja työntekijöiden keski-ikä on 34 vuotta. 68% asiantuntijoista on ollut yrityksessä töissä 1-4 vuotta. Vaihtuvuus on alalle tyypillinen tai jopa sen alle. Vuonna 2020 se oli 15% - jopa hieman alle alan keskiarvon ja terveen vaihtuvuuden (17%). Koronapandemian pitkittyessä myös vaihtuvuus on kasvanut. Yrityksessä ensimmäistä lähdön syy -sijaa pitää jo kolmatta vuotta peräkkäin urakehitys, vaikka ala on tunnettu nopeista kehittymispoluista ja siitä, että vastuuta saa nopeasti jo uran alkuvaiheessa. Urakehitys pitää myös toista sijaa toissijaisen lähdön listalla. Ensisijaisen lähdön syiden kolmannella sijalla on työn sisältö, toisena on muut syyt, jotka ovat hyvin vaihtelevia, eivätkä anna indikaatiota suuntaan tai toiseen. Syytä on mm. ulkomaille muutto, perhesyyt jne. Tästä voidaan siis päätellä urakehityksen olevan ensisijainen lähdön syy. Urakehitys ja siihen tyytymättömyys voidaan taas vahvasti linkittää osaamisen kehittämiseen sen mahdollistamiseen ja näkyväksi tekemiseen. Yleisesti yrityksessä on havaittu, että nuorempi työmarkkinoille tuleva työvoima arvottaa vapaa-aikansa toisin ja kaipaa omien sanojensa mukaan vahvempaa merkitystä työlleen. Tässä työssä pyritään ymmärtämään kohdeyrityksen milleniaali-ikäisten asiantuntijoiden lähdön syitä syvällisemmin ja edelleen pyrkiä luomaan malleja, jotka saisivat heidät jäämään. Tämä työ pyrki siis

omalta osaltaan tuomaan kohdeyritykselle lisää keinovalikoimaa sitouttaa milleniaalisukupolvea työhön.

Kehitystehtävää ohjaavana kysymyksenä on - millaiset milleniaalien valmiudet ovat työelämässä, mikä heitä sitouttaa ja motivoi ja kohtaavatko milleniaalien uraodotukset siihen, mitä yritys pystyy tarjoamaan? Taustaoletuksena on, että itsensä johtamisen sekä itseohjautuvuus ovat nykytyöelämän ja tulevaisuuden työelämän leimallisia attribuutteja, jotka osaltaan vaikuttavat niin sitoutumiseen, motivaatioon kuin myös määrittelevät yksilön valintoja työelämässä ja että tällä kaikilla on vaikutusta milleniaali-sukupolveen.

## 2 Tietoperusta

Tietoperusta rakentuu seuraavien termien ympärille:

- Y-sukupolvi: 80-luvulla syntynyt on y-sukupolvea ja 90-luvulla syntynyt Z-sukupolvea (Siltamäki 2020, 10).
- Milleniaali: 1980-1990-luvuilla syntyneet (Manka&Manka 2016, 13)
- Sitoutuminen: laaja ja monisyinen ilmiö, joka tarkoittaa henkilön psykologista suhdetta organisaatioon (Viitala, 2014)
- Itseohjautuvuus: ” on jatkuvaa priorisointia, itsereflektointia, omien kykyjen ja ominaisuuksien rehellistä arviointia, aikataulutusta, itsekuria, toisten huomioimista, tiimityötä, epävarmuuden sietämistä ja epämukavuusalueella olemista”. (Savaspuro 2019, 1).
- Itsensä johtaminen: itseensä vaikuttamista ja kurinalaista itsensä ohjaamista. (Salmimies 2008, 21)
- Heuristiikat: päätöksenteon vinoumat; taipumuksia prosessoida jotakin tietoa eri tavalla perustuen olosuhteisiin. Vinouma tiettyä ajatusta tai käyttäytymistä kohtaan. Heuristiikat ja ajatusvinoumat ovat sidoksissa toisiinsa. Tosin sanoen heuristiikat kumpuvat ajatusvinoumista, joita yksilö kehittää. Vinoumat kehittyvät ajan myötä ja niitä muovaavat kokemukset, jotka ohjaavat käyttäytymistämme tietyissä tilanteissa. (Krawczyk et al, 2019, 1-3)
- Motivaatio: jotain mihin ihminen hakeutuu (tilanne, ympäristö, toiminnot) ja jotka näin tapahtuessa herättävät tunteita, tavoitteita, toiveita, intohimoja. Se on jotain mihin ihminen paneutuu innokkaasti. Se on jotain mitä ihminen haluaa tai mihin hän

pyrkii tietyin keinoin (toiminnan suunnittelu, ongelmanratkaisu, itsesäätely jne.) (Salmela-Aro et al 2017).

- Kehystys (framing): vaihtoehtojen rajaamista haluttuun kontekstiin (Kahneman, 2003, 1470, 1458-1459)

## 2.1 Y- sukupolvi, Z-sukupolvi ja milleniaalit

Milleniaalit voidaan määrittää lähteistä riippuen monella eri tavalla. Thom ja Jesse Rainer määrittelevät milleniaalit kirjassaan ”The Millennials” ryhmäksi nuoria ihmisiä, jotka ovat syntyneet vuosina 1982-2000 (Rainer&Rainer, 2011, 2). Siltamäki määrittelee heidät seuraavasti; ”Y-sukupolvi ja Z-sukupolvi muodostavat yhdessä milleniaalit tai diginatiivit. Heidät erottaa toisistaan siitä, että vain 80-luvulla syntynyt voi olla y-sukupolvea ja 90-luvulla syntynyt Z-sukupolvea. Joskus ennen 90-luvun puoltaväliä syntyneet lasketaan mukaan y-sukupolveen” (Siltamäki 2020, 10). Marja-Liisa Manka ja Marjut Manka taas määrittelevät milleniaalit 1980-1990-luvuilla syntyneiksi (Manka&Manka 2016, 13)

Milleniaali on siis pääasiallisesti vuosien 1982-1999 välillä syntynyt sukupolvi, mutta kuten jo arvata saattaa parinkymmenen ikävuoden haarukkaan mahtuu monenlaista kulkijaa. Siltamäki toteaa, ”että sukupolvi ei ole täysin kiistaton käsite etenkin nuorempien keskuudessa - mitä nuorempi sitä vähemmän he identifioituvat mihinkään sukupolveen” (Siltamäki 2020, 14). Lähdemme kuitenkin tässä kehittämistehtävässä siitä, että milleniaalit ovat yksi kohortti, jota tutkitaan.

### 2.1.1 Millainen on milleniaali?

Määrittely ja jakoja on monia, mutta yhteistä nimittäjää voidaan hakea milleniaalien ominaisuuksista ja odotuksista työelämälle.

Marja-Liisa ja Marjut Manka tuovat esille, että työn sisältö, mutta myös vapaa-aika ovat tärkeitä asioita milleniaaleille ja palkan tulee riittää siihen (Manka&Manka, 2016, 13). Rainersit kuvaavat milleniaaleja eniten koulutetuksi sukupolveksi ja sukupolveksi, jonka naimisiinmeno into ei ole edellisten sukupolvien kaltaista. Milleniaalit suhtautuvat yleisesti toiveikkaasti tulevaisuuteen, haluavat vaikuttaa siihen positiivisesti ja kokevat jopa olevan vastuussa sen tapahtumisesta (Rainer&Rainer, 2011, 3-7). Milleniaalille kaikki on siis mahdollista, mutta samalla itse asetettu rima on melko korkea ja paineistava, jopa idealistinen.

Konsulttialan yritys Deloitte kuvaa vuoden 2019 milleniaali-tutkimuksessaan milleniaalien olevan ”tyytymättömiä elämiinsä, työhönsä, raha-asioihinsa, yhteiskuntaan ja hallituksiin sekä yritysjohtoon, sosiaalisen mediaan tai siihen miten heidän tietojansa hyödynnetään datan muodossa” (Deloitte, 2019).

Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat-kirjassa y-sukupolven eli milleniaalien erityispiirteiksi nostetaan päättäväisempää ja kunnianhimoisempaa johtamista kaipaaviksi optimisteiksi joilla on kova itseluottamus, vaatimus korkeimmista palkoista ja joustavista työolosuhteista sekä potentiaali sosiaaliseen aktivoitumiseen. Samalla he kuitenkin eivät enää luota yhteiskunnallisiin instituutioihin. (Järvensivu et al. 2014, 36) Kaiken lisäksi Y-sukupolvi vaalii itsevarmasti teknologiaa ja osaa käyttää sitä monipuolisesti ja ketterästi. Tämä haastaa sopeutumiskykyä perinteisiin johtamistyyliihin, koska he myös arvostavat osallistavaa johtamista ilman hierarkioita (Development and Learning in organisations, 2012, 23).

Y-sukupolvea, diginatiiveja ja nuoria pidetään myös globalisaation häviäjinä eli ei ihme, että itsekeskeisyys ja merkityksellisyys nousevat heille keskiöön - kun kaikki kääntävät selkensä, mitä jää jäljelle? Globalisaation haittapuolet eli epävarmuus ja epäoikeudenmukaisuudet ovat voimakkaimmin kanavoituneet juuri heihin, kotimaasta riippuen kuitenkin eri tavoin. Työmarkkina on kehittynyt valtavirran eli aiempien sukupolvien myötä ja nuoret ovat saaneet joustavuuden osan ilman merkittäviä työkokemuksia tai verkostoja. Työmarkkinat ovat siis vaikiintuneet ja etabloituneet aiempien sukupolvien aikana ja täten jarruttavat myös joustavan työmarkkinan syntyä ja synnyttävät y-sukupolvelle ulkopuolisuuden kokemuksen. (Järvensivu et al 2014, 199, 200). Ilmiönä tämä on hyvin eurooppalainen, josta poikkeuksena on Irlanti, jossa kehitys on ollut positiivista.

Yhdysvalloissa työmarkkinat ovat joustavammat ja siellä työn menettäminen ei ole niin vakavaa kuin Euroopassa. Tämä kokemus syntyykin vahvasti subjektiivisesta kokemuksesta, kun nuoret vertaantuvat toisiinsa omassa kontekstissaan. Epävarmuuden tunne on Euroopassa suurempi kuin muualla. Kyseessä ei siis ole absoluuttinen tunnekokemus vaan suhteellinen. Suomessa nuoret ovat tutkimuksen mukaan alttiimpia työttömyyskokemuksen vaikutuksille kuin vanhemmat ikäpolvet. Tämä johtuu kulttuurisista malleista. He vertailevat herkästi toisiin ja läheisiinsä. Toisaalta näyttäisi siltä, että tässä kohortissa myös vastaukset ovat polarisoituneet, koska osa tuntuu jopa omaksuneen pätkätyöidentiteetin vahvasti omakseen. (Järvensivu et al 2014, 200, 201).

Milleniaalit haluavat siis kaiken tai ei mitään, he ovat koulutetuin sukupolvi kautta aikojen, ja he haluavat ja uskovat voivansa vaikuttaa työnsä kautta. He haluavat kehittyä ja tulla kuuluksi sekä edetä nopeasti ja päättää itse suuntansa. Heidän joukossaan on myös paljon epävarmuutta ja subjektiivista vertailua toisiinsa. Kaikki edellä mainitut tekijät vaativat yksilöltä

merkittävää itseohjautuvuutta ja itsensä johtamisen taitoja sekä kykyä ymmärtää omia motivaattoreita sekä laajemmin ymmärtää sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

## 2.2 Mikä meitä motivoi?

Salmela-Aro, Nurmi ja Feldt määrittelevät kirjassaan ”Mikä meitä liikuttaa - motivaatiopsykologian perusteet”, motivaation olevan jotain mihin ihminen hakeutuu (tilanne, ympäristö, toiminnot) ja jotka näin tapahtuessa herättävät tunteita, tavoitteita, toiveita, intohimoja. Se on jotain mihin ihminen paneutuu innokkaasti. Yksilön motivaatioon vaikuttavat mm. arvot, hallinnan tunne tai psykologiset perustarpeet; autonomia, kompetenssi, yhteenkuuluvuus. Se on jotain mitä ihminen haluaa tai mihin hän pyrkii tietyin keinoin (toiminnan suunnittelu, ongelmanratkaisu, itsesäätely jne.) (Salmela-Aro et al 2017).

Motivaatioteorioiden alkutaipale on implisiittinen. Mm. Freud pyrki selittämään motivaatiota yleisistä väittämistä ja taas behavioristit ja oppimisteoria lähti vahvasti palkitsemis- näkökulmasta (vältetään sitä mistä saa rangaistuksen - suositaan sitä mistä on palkittu) (Salmela-Aro et al 2017). Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisellä on fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden, itsensä kunnioittamisen ja toteuttamisen tarpeet, joista hierakia muodostuu (tarvehierakia). Joseph Nutti taas lähtee relationaalisen motivaatioteoriansa kanssa siitä, että motivaatio on henkilön tilan ja ulkomaailman suhde. Motiivi voi siis olla yksilöllistä (Salmela-Aro et al 2017). Meitä voi siis sitouttaa ja motivoida jokaista omista lähtökohdista. Tämä toki asettaa työnantajalle haasteelliset raamit, koska kaikkien yksilöllisten tarpeiden huomioiminen voi olla haastavaa.

Frank Martela ja Karoliina Jarenko kirjoittavat sisäisestä motivaatiosta Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa. He kuvaavat ulkoisen motivaation olevan passiivista toimintaa, jota ohjaa ns. keppi tai porkkana. Ne, jotka pärjäävät, kykenevät haasteellisessa tilanteessa löytämään omat sisäiset motivaattorinsa ja laittamaan syrjään kaiken muun. Martela ja Jarenko toteavatkin sisäisen motivaation olevan aina proaktiivista ja altruistista. Toisin sanoen innostus ohjaa eteenpäin ilman palkkiota. Tämä myös kuormittaa yksilöä vähemmän. (Martela&Jarenko 2014, 12-14) Motivaatiota on siis sisäistä ja ulkoista motivaatiota ja niitä pitää osata johtaa organisaatiossa. (Aaltonen et al, 2020,185,186).

## 2.3 Sitoutuminen ja sen ulottuvuudet

Työntekijöiden sitoutumisen tutkimukseen fokusoitunut organisaatio IPA määrittelee oppaassaan työntekijöiden sitoutuneisuuden seuraavasti; positiivista asennetta ja käyttäytymistä,

joka mahdollistaa huippusuoriutumista työssä ja on linjassa organisaation mission kanssa (IPA 2009, 3).

Viitala kirjoittaa sitoutumisen olevan laaja ja monisyinen ilmiö, joka tarkoittaa henkilön psykologista suhdetta organisaatioon. Suhde voi olla transaktionaalinen tai relationaalinen. Transaktionaalinen on ns. kauppasuhte eli työntekijä tekee työn ja työnantaja palkitsee siitä, kun taas relationaaliseen liittyy muutakin kuin taloudellista hyötyä. Se voi sisältää puolin ja toisin epäitsekkeitä tekoja ja suhdetta leimaa luottamus ja lojaalisuus. Useimmiten työssä kuitenkin toteutuu yhtä aikaa molempia suhteita. Selvää varmasti on, että psykologisen suhteen laadulla on merkitystä henkilön hyvinvointiin. (Viitala, 2014)

Viitala tuo esille Myerin ja Allenin jaottelun, jossa on kolme eri sitoutuneisuuden tyyppiä; affektiivinen (halu sitoutua organisaatioon, arvostus, tunne) normatiivinen (yhteiskunnan normit, velvollisuudet) ja jatkuva (panos-tuotos, välineellinen). Affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen ovat yhteydessä parempiin työsuorituksiin, relationaalinen suhde yleensä johtaa näihin sitoutumisen tyyppeihin (Viitala, 2014).

Sitoutumista voidaan myös tarkastella esimerkiksi Morrow mallin mukaan, jossa sitoutuminen jakaantuu viiteen osaan; työetiikkaan, affektiiviseen sitoutumiseen, uraan sitoutumiseen, jatkuvaan sitoutumiseen ja sitoutumiseen itse työtehtäviin. Työetiikka korostaa työn arvoa ja päämäärää, urasitoutuminen taas uratavoitteita ammatillista suuntaa, työtehtäviin sitoutuminen taas tarkoittaa työn merkityksellisyyttä ja tarkoitusta. (Viitala, 2014).

Sitoutuminen on myös aina kontekstisidonnaista ja se heijastelee vahvasti organisaatiokulttuuria. Mutta alati muuttuvassa työelämässä on mahdollista, että yksilö alkaa yhä enenevässä määrin varmistelemaan omaa työuraansa organisaation kustannuksella (Heiskanen et al, 2017, 71-72). Tutkimuksessa nousee esille, että asiantuntija ei sitoudu työssään niinkään organisaatioon vaan se nähdään enemmänkin taustatekijänä ja rinnastetaan tiimiin sekä laajempaan kuvaan organisaatiosta, mahdollistajana (Heiskanen et al, 2017, 73).

Sitoutumisen katsotaan yleiskuvassa vähentävän vaihtuvuutta, mutta se ei välttämättä tarkoita sitä, että voimakkaan vaihtuvuuden yrityksessä sitoutuminen olisi heikkoa. Se voi joutua mm. työvoiman ikärakenteesta. Vaihtuvuutta yleisesti lisää seuraavat seikat:

- huono johtaminen
- työ ei vastaa odotuksia
- huono perehdytys ja kompetenssikuilut
- rutiininomaiset työtehtävät, itsenäisyyden puute ja mahdollisuus kehittyä

Vaihtuvuus voi toki myös olla tervehdyttävää ja monella alalla onkin jokin tietty vaihtuvuusprosentti, joka kertoo terveestä vaihtuvuudesta. (Viitala, 2014)

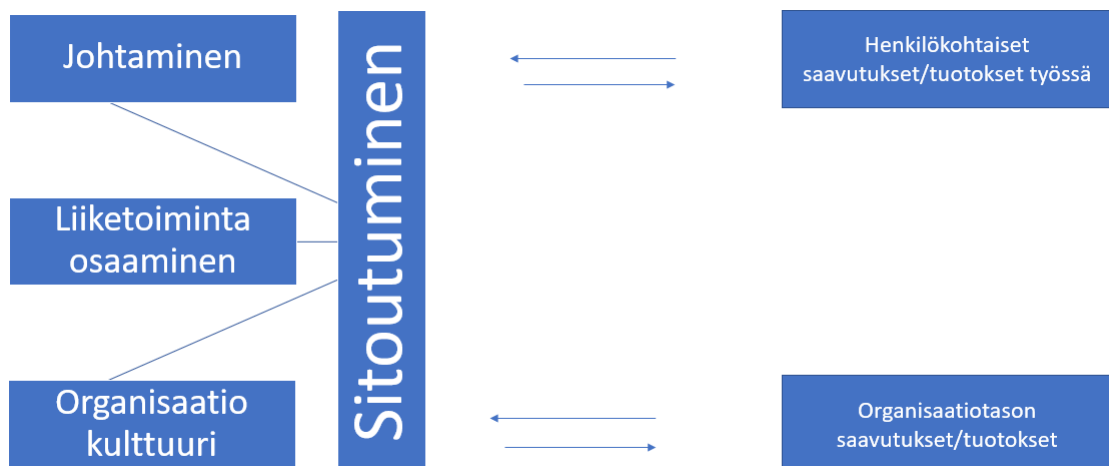
Teoria Z:n mukaan (Ouchi 1981) yrityksen organisaatiokulttuurin me-henki on kytköksissä yrityksen menestymiseen. Sen perusajatus nojaa siihen, että sitouttaminen yrityksissä kannattaa. Organisaatiokulttuuri taas ohjaa yksilöiden tapaa ajatella annetussa kontekstissa (Schein 1987). Organisaatiokulttuuria ylläpitäviä ja vahvistavia tekijöitä ovat muun muassa henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen, osaamisen kehittäminen ja urakehitys, osallistava päätöksenteko sekä esihenkilötyö ja tuki. (Jylhä et al, 2019)

IPA:n oppaassa korostetaan, että työnantajat haluavat työntekijöitä, jotka tekevät oma-aloitteisesti ylimääräistä ja venyvät. Vastineeksi työntekijät haluavat merkityksellisen työn. Sitoutumista ei voi pakottaa ja siksi työnantajan tulee luoda sellaiset olosuhteet, joihin työntekijä sitoutuu psyykkisesti. Korkea sitoutuneisuus vaikuttaa mm. työsuoritukseen parantavasti, työntekijät ymmärtävät miten vastataan asiakkaan tarpeisiin, haluavat toimia yrityksen “ambassadeureina”, katetuotto on parempi, ja kasvu nopeampaa kuin matalan sitoutumisen yrityksissä (IPA, 2009, 3-4). Sitouttamista voi lisätä mm. hyvällä henkilöstöpolitiikalla ja kilpailukykyisellä palkalla, hyvällä johtamisella ja kehittymismahdollisuuksilla ja kiinnostavalla työllä sekä työn ja perheen yhteensovittamismahdollisuuksilla (Viitala, 2014).



Kuva 1 Mukailtu IPA:n mallista, 5, 2009

IES:n tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys, arvostus ja osallistaminen ovat sitoutumisen päädrivereita. Mutta, jotta edellä mainitut attribuutit toteutuvat, seuraavat faktorit nähdään tärkeinä; koulutus, arjessa tapahtuva johtaminen, suorituksen johtaminen ja kehityskeskustelut, viestintä, tasapuolinen kohtelu ja mahdollisuudet palkka ja edut, työterveys ja -turvallisuus, yhteistyö, perheystävällisyys (IPA, 2009, 6). Sitoutumisen päädraiverit ovat IPA:n mukaan johtajuus, liiketoimintaymmärrys ja organisaation kulttuuri (IPA, 2009, 8).



Kuva 2 mukailtu IPA:n työvoiman sitouttamisen mallista, 2009, 8

Sitouttaminen mm. heijastelee organisaatiokulttuuria, vaikkakin se yhä enenevässä määrin nähdään vain taustatekijänä työelämäkokemuksen muuttuessa yhä yksilökeskeisemmäksi johdettujen mm. kontekstisidonnaisista epävarmuustekijöistä. Työnantajan tehtäväksi jää luoda työhön sellaiset puitteet, että se sitouttaa työntekijän psyykkisesti organisaation.

Kuten sanottua korkea sitoutuneisuus vaikuttaa muun muassa työsuoritukseen parantavasti ja työntekijät ymmärtävät miten vastataan asiakkaan tarpeisiin, edellyttää se yksilöltä muun muassa kykyä johtaa itseään ja itseohjautua annetussa kontekstissa. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan näitä tekijöitä niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta.

#### 2.4 Itseohjautuvuus

Frank Martela ja Karoliina Jarenko määrittelevät itseohjautuvuuden olevan toimintaa, jossa henkilöllä on kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollia. Edellä mainittu toiminta vaatii toteutuakseen motivaatiota (itsemotivoitunut), päämäärää ja tarvittavaa osaamista. Ihminen ei ole itseohjautuva, jos taidot puuttuvat eikä hän tuolloin mm. voi johtaa itseään (Martela et al 2017, 12). Savaspuron mukaan itseohjautuvuus on ”jatkovaa priorisointia, itsereflektointia, omien kykyjen ja ominaisuuksien rehellistä arviointia, aikataulutusta, itsekuria, toisten huomioimista, tiimityötä, epävarmuuden sietämistä ja epämukavuusalueella olemista”. Erityisesti se on pois oppimista suorittamisesta ja kiltteydestä. Se on myös työelämän puhutuin ilmiö, jota muuttuvassa maailmassa tarvitaan yhä enemmän, mutta jossa vain harva on luontaisesti hyvä (Savaspuro 2019, 1). Savaspuro laajentaa itseohjautuvuuden

suoraan itsensä johtamiseen, koska se on itsensä ylittämistä mutta toisaalta sen kääntöpuoli voi olla myös uupumus.

Itseohjautuvuus voidaan katsoa olevan myös itseorganisoitumista, joka on organisoitumisen tapa, jossa valmiiksi annetut rakenteet on minimoitu. Organisoitumisen tapa muotoutuu tarpeen mukaan työntekijöiden omista lähtökohdista (Martela&Jarenko, 2017, 12). Tämä organisoitumistapa on monessa asiantuntijaorganisaatiossa jo käytössä ilman sen kummempia termejä. Asiantuntija määrittää siis itse annetussa kontekstissa työnsä tavoitteet ja toteutustavat.

## 2.5 Itsensä johtaminen

Boss ja Sims toteavat artikkelissaan "Everyone fails!: Using emotion regulation and self-leadership for recovery" lainaten Brownia ja Callagheria, 1992), että kaikki eivät suhtaudu epäonnistumiseen samalla tavalla: osa pääsee nopeasti yli ja osa antaa sen vaikuttaa tunteisiin. Suurin osa kuitenkin ajattelee, että epäonnistuminen on seuraava askel eteenpäin (Boss&Simms 2008). Henkilökohtaisessa epäonnistumisessa voivat auttaa itsensä johtaminen ja tunteiden säätely (Boss&Simms 2008). Banduran esittelemä itse-tehokkuus (self-efficacy), tarkoittaa yksilön uskomuksiin omasta kapasiteetistaan tuottaakseen tietynlaista toimintaa. Se rakentuu eteenpäin katsomisen, itsesäätelyn ja itsereflektion varaan (Bandura, 2015, 1028).

Salmimies taas määrittelee itsensä johtamisen perustaksi itsetuntemuksen omista vahvuuksista ja heikkouksista. Se on itseensä vaikuttamista ja kurinalaista itsensä ohjaamista. Eli "jatkuvaa muuttumista, uuden oppimista ja vanhasta poisoppimista, juurtuneiden asenteiden ja uskomusten kyseenalaistamista sekä ennen kaikkea vastuun ottamista itsestä ja toisista". Melkoinen kattaus käsitteitä siis. Itsensä johtaminen myös vaikuttaa hyvinvointiin psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen kunnon osa-alueilla (Salmimies 2008, 21).

Itsensä johtamisen termin keksi Charles Manz 1980-luvulla. Aluksi sillä tarkoitettiin johtajien tarvetta tulla hyväksi johtajaksi ja ihmiseksi muita kohtaan. Sen jälkeen termin käyttö on laajentunut ja yleistynyt koskemaan kaikkia työelämässä olevia, jotka haluavat kehittyä työssään hallitsemaan työtänsä ja vahvistamaan sekä hyödyntämään omaa potentiaaliaan. Se on siis omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista ja niiden hyötykäyttöä, tavalla, joka johtaa oman työn kehittämiseen ja hallintaan sekä henkisen minä-kuvan kehittymiseen. Tulevaisuudessa itsensä johtaminen ja itseohjautuvuuden vahvistaminen tulee olemaan yksi johtamisen laji, kun vanhat perinteiset johtamismallit eivät enää toimi nykytyöelämän kontekstissa. (Jylhä et al, 2019)

Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa kaikki saatavilla oleva tieto on työntekijöillä itsellään, jolloin myös erilaiset päätöksentekomallit tulevat tarkastelunalaiseksi. Autoritäärisen päätöksentekomallin ääriä on ryhmäperustainen päätöksentekomalli ja sen välissä konsultatiivinen päätöksentekomalli. Mitä enemmän asiantuntijat itseohjautuva, johtavat itseään ja tekevät siten itsenäisiä päätöksiä työssään, ryhmäperustainen päätöksenteko korostuu.

Johtaja ratkaisee ongelman ja tekee päätöksen		Johtaja ja ryhmä ratkaisevat ongelman ja yhdessä tekevät päätöksen		
AI: Johtaja ratkaisee ongelman ja tekee päätöksen tietämyksensä varassa.	All: Johtaja hankkii alaisiltaan tarvittavat tiedot ja ratkaisee ongelman tietämyksensä varassa. Alaiset eivät ehkä tiedä ongelmista.	CI: Johtaja kysyy yksittäisiltä alaisilta ehdotuksia ja päätöksen tehdessään joko huomioi ne tai jättää huomioimatta.	CII: Johtaja kysyy alaisilta ryhmänä ehdotuksia ja huomioi ne tai jättää huomioimatta tehdessään päätöksen.	GI: Johtaja kertoo ongelmasta ryhmälle ja auttaa heitä tekemään päätöksen. Hän hyväksyy ryhmän ehdotuksen.

Kuva 3 Vroom&Yettonin päätöksentekomalli (1973). (Jylhä et al. 2019)

Manz totesi jo vuonna 1983, että itsensä johtamisen strategiat voivat luonnollisesti työntää ihmisiä tekemään työnsä erinomaisesti ja erityisen tärkeää on työn merkityksellisyys, mahdollisuus vaikuttaa sekä kyvykkyyden tunne. Manzin tutkimukset jatkuivat myöhemmin ja artikkelissaan *Self-leadership and Performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy: Summary* - yhdessä Prussian ja Anderssonin kanssa he toteavat, että voimaannuttavan organisaation yksi perustoista on työntekijöiden itsensä johtaminen. Sillä on suorat vaikutukset suoriutumiseen (Manz et al, 1998).

DiLiello ja Houghton nostavat esiin innovaatioiden ja luovuuden tärkeyden ja ehdottavat niiden olevan mahdollisesti kytköksissä toisiinsa (DiLiello et al, 2006). Eli kun työssä on mahdollista säädellä itseään, omia tunteitaan ja se antaa joustoa, se voi johtaa luovuuden kukkimiseen työpaikalla ja se taas johtaa uusiin innovaatioihin.

Manz toteaa artikkelissaan "Whistle while your work", että autenttisuuden konsepti on lisääntynyt nyky maailmassa (Mantz et al, 2016). Autenttisuudella voidaan tarkoittaa omistajuutta omiin kokemuksiinsa ajatusten, uskomusten, valintojen, tunteiden ja tarpeiden osalta. Se miten henkilö pystyy näitä edellä mainittuja asioita toteuttamaan esimerkiksi työssään etenkin tunteiden osalta, voi vaikuttaa merkittävästi laadulliseen kokemukseen työstä. Jos tunteita joutuu esittämään työpaikalla tai niitä ei voi ilmaista toivotulla tavalla, se voi johtaa negatiiviseen kokemukseen työstä. Sen lisäksi, että itsensä johtamisen strategioita on itsensä ohjaaminen ja motivointi, myös yksi itsensä johtamisen strategia voi siis olla tunteiden ohjaaminen ja johtaminen (Mantz et al., 2016).

## 2.6 Itsensä johtamisessa voi kehittyä

Itseään voi myös oppia johtamaan. Kuten Salmimies toteaa ”itsensä johtaminen on omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista”, ja sitä voi siis opetella. Kukaan ei ole syntyessään taitava itsensä johtaja. Se tapahtuu hallitsemalla omia tunteitaan, ajatuksia ja tekoja. Mitä paremmin yksilö tuntee itsensä, sen helpompi on tehdä itselle ja muille edullisia valintoja (Salmimies, 2008, 25-26). Tärkeää on myös huomioida omat ajatusmallinsa ja se mitkä tekijät niitä ohjaavat. Yksilöllä on kaksi vastakkaista mieltä; tietoinen ja tiedostamaton mieli. Nämä ovat toistensa vastakohtia, mutta ohjaavat toinen toisiaan. Tiedostamaton mieli hyväksyy ja reagoi tietoisien mielen ajatukset olivat ne negatiivisia tai positiivisia. Tällä kokonaisuudella on merkittävä vaikutus siihen, miten yksilö reagoi tilanteissa ja näitä tilanteita leimaavat opitut ja eletyt kokemukset. (Salmimies, 2008, 26)

Tätä edellä mainittua asetelmaa voidaan kuvata jäävuorimallilla, jossa tietoinen mieli on jäävuoren näkyvä osa ja piilossa oleva tiedostamaton osa pitää sisällään yksilön arvot, asenteet, uskomukset, tunteet ja normit sekä vuorovaikutuksen taidon. Kun yksilö johtaa tietoisesti itseään, hän kehittää näitä molempia puolia.



Kuva 4 Salmimies, 2008, 27

Tietoisuustaitojen kehittäminen on itsensä johtamisen kehittämisessä avainasemassa. Se tarkoittaa tietoisista läsnäoloa ja valintoja siitä, miten antaa informaation itseensä vaikuttaa.

Houghton ja Neck määrittelevät itsensä johtamisen mm. Manzin määrittelyjen kautta, sen olen itseensä vaikuttamista käyttäytymisstrategioiden kautta, joita ovat esittäjästä riippuen eri nimillä, mutta tässä yhteydessä: itsesäätely, itsekontrolli ja itsensä säätely (management) (Houghton et al, 2002).

Itsensä johtaminen on strategista ja tietoista toimintaa, jossa voi kehittyä ja kasvaa läpi elämän. Joillain sen on luontaisesti vahvempi ominaisuus kuin joillain. Kaiken keskiössä on kuitenkin itsetuntemus ja sen kehittäminen. Itseohjautuvuus on osa itsensä johtamista ja vaikuttamista käyttäytymisstrategioiden kautta. Se ohjaa meitä ja vie meitä eteenpäin ja kaikilla meillä löytyy näitä ominaisuuksia, mutta harvalla luonnostaan. Niitä harjoitellaan ja niitä kehitetään pitkin elämää. On kannattavaa myös pohtia, onko sillä vaikutusta mistä lähtökohdista lähdemme näitä ominaisuuksia kehittämään ja siten niitä tekijöitä, jotka ohjaavat yksilön päätöksentekoa ja ajattelua?

## 2.7 Mikä ohjaa yksilön ajattelua?

Tversky ja Kahneman toteavat artikkelissaan ”Judgement under uncertainty”, että useimmat päätökset perustuvat todennäköisyysuskomuksille. Meitä ohjaavat myös heuristiikat ja ajatusvinoumat. (Tversky&Kahneman, 1974). Krawczyk ja Baxter kuvailevat ihmisten olevan aktiivisia ja dynaamisia ajattelijoina, jotka muodostavat jatkuvasti tietoisia mielikuvia maailmasta ympärillämme ja aivomme jäsentävät ympäristöämme ja maailmankuvaamme tekojemme kautta (Krawczyk et al, 2019).

Päätöksemme rakentuvat kahden järjestelmän kautta. Puhutaan systeemeistä; systeemi 1 on intuitiivinen, nopea, automaattinen, helppo, ehdoton ja tunnepohjainen. Koska systeemi 1 on intuitiivista saattaa päätös joskus olla mieltymysten vastaista. Systeemi 2 taasen nojaa perusteluihin ja preferensseihin ja on hitaampi, harkitsevampi, vaativampi sekä looginen (Bazerman&Moore 2013, 3). Toisin sanoen systeemi 1 luo mielipiteen ja systeemi 2, joka vastaa tietoisesta ajattelusta keksii perustelut jälkikäteen. (Laine&Vilkko-Riihelä 2012, 166).

Prospektiteoria kuvaa yksilön päätöksentekoa riskitilanteissa taloudellisen päätöksenteon kontekstissa. Teorian mukaan päätös tehdään ns. referenssipisteessä, mutta se on manipuloitavissa. Toisin sanoen ihminen tekee päätöksen riippuen siitä, miten asia on esitetty, vaikka tulos olisi sama. (Bazerman&Moore 2013, 84).

Ari ja Mona Riabacke toteavat kirjassaan Päätöksenteko: Uskalla tehdä toisin, että ihminen tekee 2500-10000 päätöstä vuorokaudessa ja harva pohtii päätöksiään sen enempää (Riabacke A&M 2015,13). He kuvaavat myös neljä päätöksentekijätyyppiä; pragmaatikko, visionääri,

konsensushakuinen ja analyytikko, joilla kaikilla on erilainen tapa suhtautua päätöksentekoon (Riabacke A&M 2015, 52-54). Meidät yksilöt on myös varustettu eri kyvyillä ajatella, analysoida ja tuntea.

Tunneäly-tutkimuksen uranuurtaja Daniel Goleman jakaa - kirjassaan Aivot ja tunneäly - uusia oivalluksia - tunneälyn viitekehysten itsetuntemuksen, sosiaalisen tietoisuuden, itsehallinnan ja ihmissuhteiden hallinnan alueisiin ja näillä on positiivinen vaikutus muihin. Tunneäly eroaa myös älykkyydosamäärästä, koska ne esiintyvät aivojen eri alueilla kuin älykkyydosamäärä. (Goleman&Heiskanen 2014, 8-15)

Tunneäly päätöksenteossa saattaa ohjata meitä oikein tai ”väärin”, riippuen kontekstista. Tunneälytutkimus on myös osoittanut, että tunteet eivät sinällään ole hyvän ongelmanratkaisun este, vaan keino löytyy paras ratkaisu. (Laine&Vilkko-Riihelä 2012, 158). Tunneälyn kanssa tekemisessä olevat aivojen alueet auttavat meitä eettisissä valinnoissa sekä päätöksenteossa. (Goleman&Heiskanen 2014, 8-15). Niinpä siis kognitiiviset rajoitteet voivat joiltain osin kompensoida tunneälyn puolella, kun asiaa tarkastellaan esimerkiksi itsemääräämisoikeuden viitekehyksessä. Toisaalta kognitiivisten prosessien rajallinen kapasiteetti on ajatteluriskien kannalta tärkeä asia. (Saariluoma, P. 2003, 24). Tosin sanoen, jos henkilöllä on kognitiivisia rajoitteita, se voi haitata esimerkiksi päätöksentekoa.

### 3 Kehittämistehtävä

#### 3.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Työn tarkoitus on tuottaa ja luoda uusia nuoria asiantuntijoita sitouttavia kehystystoimenpiteitä kohdeyrityksen käyttöön. Tämä tehdään kartoittamalla nykytilanne ja tämänhetkiset sitoutumisen ajurit olemassa olevasta datasta ja sen tueksi haastatellaan yrityksessä työskenteleviä asiantuntijoita. Tarkoituksena on kartoittaa tietoperustassa esiteltyjä teemoja haastateltavien kokemuspohjasta, tunnistaa päätöksenteon ilmiöitä ja löytää sieltä yhdistäviä tekijöitä sitoutumisen kasvattamiseen. Kehitystehtävän taustakysymyksenä on - millaiset milleniaalien valmiudet ovat työelämässä, mikä heitä sitouttaa ja motivoi ja kohtaavatko milleniaalien uraodotukset siihen, mitä yritys pystyy tarjoamaan?

Tausta-aineistona on käytetty yrityksen henkilöstökyselyiden tuloksia ja niistä pääteltyjä hypoteeseja, joista on muodostunut käsitys, havainto ja tarve ymmärtää nuorten milleniaalien sitoutumistekijöitä paremmin. Tutkimusstrategiaksi on siksi valittu laadullinen tutkimus. Sen keskeisin ominaispiirre on, että se perustuu ihmisen subjektiivisen kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Tutkimuksella siis haetaan teoreettista yleistystä havaituille asioille kyseisen organisaation kontekstissa (Juuti&Puusa, 2020).

Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa data on jossain määrin strukturoimatonta, analyysi on laadullista ja tavoitteena on ymmärtää ilmiötä (Simons, 2009, 19), ja tällöin tulee kyseeseen haastatella ilmiötä edustavia henkilöitä. Tässä työssä käytetään siis strukturoitua haastattelulomaketta, joka on jaoteltu osiin suhteessa tässä työssä esitettyyn teoreettiseen viitekehyyseen. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Haastattelu itsessään antaa joustavuutta keskusteltaessa tutkittavaa ilmiötä ja sen avulla saadaan mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi luultavimmin haastatteluun suodattuvat ne, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi, 2018).

### 3.2 Aineiston keruu ja säilytys

Työhön kerätään aineistoa yrityksen tietokannasta, johon työn tekijällä on työsuhteensa vuoksi pääsy. Työssä ei käsitellä muita tietoja, kuin mihin tekijällä muutoinkaan olisi lähtökohtaisesti pääsyä. Haastatteluaineisto kerätään nauhoittamalla ja litteroimalla haastattelut luettavaan muotoon. Sen analysoinnin jälkeen, ne tuhotaan. Aineisto säilytetään kehitystehävän kirjoittamisen ajan tikulla, jolla ei ole muita tiedostoja. Pääsy aineistoon on vain työn tekijällä.

### 3.3 Aineiston analyysi ja luotettavuus

Työtä tehdessä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä eli tiedonhankinamenetelmät ja tutkimusmenetelmä ovat olleet eettisesti kestäviä. Organisaatiolta on haettu lupa työn tekemiseen, materiaalien käytöstä työn tekemisen yhteydessä on sovittu ja haastateltaville on avattu työn tavoitteet, metodit sekä tapa jolla haastatteluaineistoa käsitellään, säilytetään ja lopulta hävitetään. (Vilka, 2021)

Aineisto analysoidaan sekä kuuntelemalla nauhoitteet että lukemalla litteroidut muistiinpanot läpi. Teemahaastattelun pääkohdat teemoitettiin ja niistä nostettiin havaintoja (taulukko 1). Aineisto säilytetään kirjoittamisen ajan, jolloin siihen voidaan tarvittaessa palata. Koska työssä käytetään tausta-aineistona yrityksen omia tutkimuksia, jotka on toteuttanut riippumaton taho, niiden löydöksiä voidaan pitää luotettavana. Henkilöstökyselyjen aineistosta nostettiin ensin esiin toistuvia teemoja, josta edelleen tunnistettiin teorian kannalta olennaisia asioita ja ne linkitettiin teemahaastatteluihin.

### 3.4 Teemahaastatteluiden kuvaus ja tavoite

Saadaksemme tietoa milleniaalien ajatuksista työelämää kohtaan, tässä tutkimuksessa haastateltiin neljää ikänsä puolesta milleniaali-kohorttiin menevää asiantuntijaa, jotka toimivat

samassa funktiossa. Kyseessä oli teemahaastattelu ja haastattelulomake rakennettiin tietoperustan pohjalta. Se on jaettu kolmeen osaan (taustatiedot, sitoutuminen ja motivaatio, itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus). Haastattelussa haluttiin jättää tilaa myös vapaalle keskustelulle ja reflektiolle. Teemahaastattelut ovat asiantuntijoiden itse kertomaa subjektivistista kokemuksesta, mutta niiden käsittely teoreettisen viitekehyksen läpi ja peilaaminen johtajien organisaatiotason havaintoja vasten, lisää niiden validiutta (Puusa&Juuti, 2020). Teemahaastattelut tehtiin, jotta pystyttiin ymmärtämään milleniaalien odotuksia työlle kuin myös kyvykkyyksiä ja valmiuksia, jotka yleisessä keskustelussa ajatellaan kuuluvan nykytyöelämään ja siten myös milleniaalisukupolven ominaisuuksiin; itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen. Haastatteluiden pohjalta haluttiin myös kartoittaa tekijöitä, jotka sitouttavat nuoria asiantuntijoita ja asioita, jotka mahdollisesti työntävät pois organisaatiosta sekä ohjaako heitä erilaiset päätöksentekoon vaikuttavat mekanismit, vinoumat ja heuristiikat. Toteutustapana tämä oli onnistunut ja antoi paljon tietoa milleniaalien odotuksista työelämälle.

## 4 Tulokset

### 4.1 Teemahaastatteluiden analyysi

Haastateltavia oli neljä yrityksen asiantuntijaa ja he toimivat eri rooleissa yrityksen tukifunktioissa. Haastateltavien keski-ikä oli 27 vuotta ja heillä oli keskimäärin työkokemusta asiantuntijatyöstä 3 vuotta. Kaikkien haastateltujen pohjakoulutus oli kauppatieteiden maisteri tai kandi, kaksi vastaajaa tekee tällä hetkellä graduaan. Nykyinen työ oli yhtä asiantuntijaa lukuun ottamatta oman alan ensimmäinen työpaikka. Yhden haastateltavan ura on alkanut liiketoiminnan puolelta kohdeyrityksessä.

### 4.2 Haastateltavien itsensä johtamisen valmiudet ja kokemus itseohjautuvuudesta

Koska kehitystehtävän teorian keskiössä on itsensä johtamisen valmiudet ja itseohjautuvuus, oli tarpeellista kuulla, kokevatko asiantuntijat esimerkiksi omaavansa näitä valmiuksia ja valmistavatko opinnot heitä näihin odotettuihin valmiuksiin?

Vastaukset vahvistivat ennako-oletuksia: kaikki haastateltavat kokivat, että yliopisto-opintojen itsenäisyys valmistaa jo sellaisenaan niin itseohjautuvuuteen kuin itsensä johtamiseen. Itsensä johtamisen tekijöiksi tunnistettiin seuraavia käsitteitä; oma-aloitteisuus, tuloksellisuus, asioiden valmiiksi saattaminen. Myös itsesääteily ja rajaaminen mainittiin. Martela ja Jarenko korostavat, että ihminen ei ole itseohjautuva, jos taidot puuttuvat eikä hän tuolloin mm. voi johtaa itseään (Martela et al 2017, 12). Haastattelut siis indikoivat, että haastateltavat

voisivat olla itseohjautuvia ja omata hyviä itse johtamisen taitoja, koska kaikkien haastateltavien mukaan heillä näitä opittuja taitoja jo on ja he osasivat niitä nimetä.

Suurimpana haasteena työelämän alkutaipaleella koettiin yliopiston tarjoama teoreettinen viitekehys sen sijaan, että tarjolla olisi ollut konkretiaa ja näköalaa yritysten arkeen. Koska kaikki vastaajat ovat valmistuneet tai valmistumassa eri yliopistoista, tässä kohtaa hajontaa tapahtui vaatimusten saralla; osalle konsulttialan erityispiirteitä ja vaatimuksia oli avattu jo hyvissä ajoin luennoilla, toisille taas ei. Vastausten perusteella näyttäisi siltä, että tämä oli riippuvaista valitusta pääaineesta, mutta haastattelujen pienestä määrästä johtuen, tästä ei voida vetää johtopäätöstä suuntaan tai toiseen.

Kiinnostavan huomion tässä voi kuitenkin tehdä siihen kuinka homogeenisestä näkökulmasta kaikki kokivat valitun opintojen tason (tässä tapauksessa yliopiston) vaikuttaneen siihen millaisia valmiuksia heille on kertynyt opinnoista. Onko niin, että erilaiset ajatusvinoumat ovat ohjanneet haastateltavia ajattelemaan näin, koska yliopistossa konteksti tulee annettuna ja tässä rajapinnassa tapahtuu alitajuista kehystystä suhteessa muuhun? Yksilöä määrittää myös sosiostruktuurinen ja myös -ekonominen ympäristö, jonka läsnäoloon on vaikea vaikuttaa, mutta valintojen kautta voi vaikuttaa siihen millä tavalla se vaikuttaa yksilöön. (Smith et al, 2005, 17). Toisaalta on hyvä huomioida, että suurimmalla osalla haastateltavista työuraa oli vielä vähäisesti ja kokemus siitä, mitä itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen ovat voi vielä olla vajavaista ja kehittyä ajan myötä toisenlaiseksi kokemukseksi.

Itseohjautuvuus oli kaikista käsitellyistä käsitteistä monisyisin ja aiheutti hajontaa sen kuvaamisessa. Osa vastaajista liitti sen organisaatioon ja itseohjautuvaan tiimiin ja korosti sitä kautta työnteon raamien tärkeyttä. Osalle vastaajista se oli itsensä johtamista, oman työn ohjaamista, priorisointia, kykyä ymmärtää tehtävien tärkeyttä sekä työn kontekstin ymmärtämistä. Haastattelujen perusteella itseohjautuvuus ei saanut lisävalaistusta sen suhteen, millä tavoin milleniaalit kokevat ja arvottavat tuon ainakin median mukaan työelämän tämänhetkisen trendikäsitteen.

Kun pohditaan voiko milleniaaleilla olla itsensä johtamisen taitoja tai ovatko he itseohjautuvia tullessaan työelämään teemahaastattelut ei ainakaan kumoa kyseistä väitettä, koska vastaajat kokevat niitä omaavansa. Herää kysymys onko mahdollista, että toisenlaisella pohjakoulutuksella vastaus olisi ollut toinen ja ovatko haastatellut asiantuntijat olleet sellaisessa ympäristössä, jossa he tietämättään ovat tehneet valintoja, jotka ovatkin ajatusvinoumien tai heuristiikkojen lopputulema? Vaikuttaa siltä, että vinoumat ja heuristiikat värittävät jossain määrin nuorten asiantuntijoiden työelämäkokemusta.

Ajatusvinoumat ovat taipumuksia prosessoida jotakin tietoa eri tavalla perustuen olosuhteisiin. Vinouma tiettyä ajatusta tai käyttäytymistä kohtaan voi muotoutua monista eri syistä, kuten uskomuksista, taipumuksista tai kokemuksista johtuen. Heuristiikat ja ajatusvinoumat

ovat sidoksissa toisiinsa. Tosin sanoen heuristiikat kumpuvat ajatusvinoumista, joita yksilö kehittää. Vinoumat kehittyvät ajan myötä ja niitä muovaavat kokemukset, jotka ohjaavat käyttäytymistämme tietyissä tilanteissa. Esimerkkinä voidaan käyttää Tverskyn ja Kahnemanin edustuksellisuuden heuristiikkaa. Kolikon heitto (Coin flip) esimerkissä yksilöt ajautuivat luotamaan intuitioonsa, tilastojen sijasta. On todennäköisempää, että kun kolikkoa heitetään, ettei ole mahdollista saada seitsemän peräkkäistä päätä, kuin että näin tapahtuisi. Näissä tilanteissa yksilö siis ohjaa enemmän tunne ja intuitio, vaikka tiedossa on, että mahdollisuus jokaisella heitolla on 50% per puoli. (Krawczyk et al, 2019, 1-3) Haastatelluille asiantuntijoille on koko yliopiston ajan kerrottu, että opinnot antavat itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen valmiuksia, tällä on varmasti vaikutusta siihen miten yksilö kokee ja näkee itsensä.

#### 4.3 Milleniaaleja motivoi ja sitouttaa merkityksellisyys

Yleiset nimittävät tekijät haastateltavien odotuksille työtä kohtaan olivat *merkityksellisyys, kehittyminen ja joustavuus* - mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen suuntaan nousi myös keskiöön. Haastateltavat kokivat tärkeäksi tulla kuulluksi ja nähdyksi oman alansa asiantuntijoina nuoresta iästään riippumatta ja samalla he edellyttivät työlleen joustoja, joka mahdollistaa myös työn ulkopuolisen elämän. Näillä tekijöillä oli vahva vaikutus myös motivaatioon ja lähes kaikki haastateltavat korostivat, että jos edellä mainitut tekijät eivät työssä toteudu, he todennäköisesti etsivät muuta työtä.

Pohdittaessa vastauksia sitoutumisen kautta vastaajat tunnustivat niin sitouttavia kuin poistytöntäviä tekijöitä työssä yleisellä tasolla. Tärkeimmäksi sitouttavaksi tekijäksi muodostui mahdollisuus kehittyä ja työ- ja vapaa-ajan tasapaino. Esiin nousi myös dialogi ja mahdollisuus vaikuttaa.

Sitouttamista heikentäviä tekijöitä olivat huono johtaminen, huono työn ja vapaa-ajan tasapaino, epävarma tulevaisuus ja rutiininomaiset työtehtävät. Suurimmat työelämän yllätykset oli koettu seuraavilla osa-alueilla: huono tai vajavainen perehdytys, suuri työkuorma ja odotukset valmistuneen osaamiselle. Nämä kaikki tekijät voidaan linkittää Viitalan esiin nostamiin sitouttamista huonontaviin tekijöihin, kuten huono johtaminen ja perehdytys sekä kompetenssikuilu ja itsenäisyyden puute (Viitala, 2014). Vaikkakin työtyytyväisyys, arvostus ja osallistaminen ovat sitoutumisen päädrivereita, ne tarvitsevat tuekseen mm. koulutusta, arjessa tapahtuvaa johtaminen, suorituksen johtamista ja viestintää (IPA, 2009, 6). Vaikuttaisi siis siltä, että kohdeyritys ei ole täysin onnistunut sitouttamisen kaikilla osa-alueilla.

Haastattelujen perusteella voitiin päätellä, että kokemus työn mielekkyydestä on yksilöllistä ja variaatioita vastaajien välillä syntyi työajan säätelyn ja rajauksen osalta, työn vaatavuuden ja etenemisen osa-alueilla. Työajan rajauksen suhteen suurin osa edellytti työn olevan

sellaista, joka ei veny pääasiallisesti työajan ulkopuolelle. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut olevan este halulle kehittyä ja kehittää itseään työn ohella ja niitä mahdollisuuksia odotettiin myös työnantajan tarjoavan. Motivaatio, työn merkityksellisyys ja mielekkyys selkeästi kulkevat käsikädessä ja vaikuttavat yksilön kokemukseen työstä.

#### 4.4 Psykologisen turvallisuuden merkitys motivaatiolle

Motivaationäkökulmassa keskityttiin psykologiseen turvallisuuteen ja sen merkitykseen. Psykologinen turvallisuus oli kaikille vastaajille tärkeää ja keskiössä ja sitä kuvattiin muun muassa kulttuurin, tavoitteiden sekä kommunikoinnin kautta. Erityisesti korostui, kuinka tärkeää on se, että omasta suoriutumisesta kommunikoidaan, ettei tule yllätyksiä. Yllätyksiä toki voi syntyä itseaiheutettunakin työtä tehdessä. Yksilö voi siis erehtyä nojautuessaan uskomuksiinsa päätöksenteossa ja tämä pätee myös asiantuntijatyössä. Tämä johtuu siitä, että aivomme pystyvät prosessoimaan rajoitetun määrän tietoa. (Krawczyk et al, 2019, 1-3)

Haastatteluissa oman päätöksenteon vaikutusta psykologiseen turvallisuuteen ei kuitenkaan noussut keskiöön vaan se nähtiin erityisesti organisaation vastuulla olevaksi asiaksi.

#### 4.5 Yhteenveto teemahaastattelujen olennaisimmista havainnoista

Alla olevassa taulukossa on esitetty teemahaastatteluissa esiin tulleet kehitystehtävän ja teorian kannalta tärkeimmät havainnot.

Teema	Päähavainnot
<b>Työ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ työ on tärkeää</li> <li>✓ työ ja vapaa-ajan tasapaino korostuu</li> </ul>
<b>Opinnot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ yliopistotutkinto (kaupallinen ala) -&gt; homogeeninen haastatteluryhmä</li> <li>✓ kaikilla paitsi yhdellä oman alan ensimmäinen työpaikka</li> <li>✓ yhdellä taustaa liiketoiminnan puolella</li> </ul>
<b>Sitoutuminen&amp;motivaatio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ työmäärä yllätti ja vaikutti negatiivisesti sitoutumiseen</li> <li>✓ itseohjautuvuus ja omaan työhön vaikuttaminen tärkeää</li> <li>✓ työn merkityksellisyys motivoi</li> <li>✓ psykologinen turvallisuus</li> <li>✓ tietoisuus omasta suoriutumisesta</li> </ul>
<b>Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Yliopisto-opinnot valmentavat itsensä johtamiseen ja itseohjautuvuuteen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vaikeaa ilma kunnan perehdytystä olla itseohjautuva</li> <li>✓ mitä on; oma-aloitteisuus, tuloksellisuus, asioiden valmiiksi saattaminen</li> <li>✓ itsesääätely ja rajaus auttavat itsensä johtamisessa</li> </ul>
<b>Päätöksenteon ilmiöt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ pohjakoulutus vaikuttaa yksilön valintoihin</li> <li>✓ kehystystä jo opinnoissa -&gt; oma normi- tai viiteryhmä</li> <li>✓ valmiiksi kehystettyjä näkemyksiä omista ominaisuuksista</li> </ul>
<b>Osaamisen kehittäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ei tunnisteta mahdollisuuksia</li> <li>✓ vaativa työ</li> <li>✓ mahdollisuus kehittyä työn sisällä</li> <li>✓ halu vaikuttaa valintoihin vs. tulee annettuna</li> </ul>

Taulukko 1 Teemahaastattelun olennaisimmat havainnot

## 5 Kehitysehdotus sitouttamisen tueksi

Tämä opinnäytetyö tehtiin, jotta kohdeyritys pystyisi sitouttamaan milleniaaleja paremmin. Aikaisessa vaiheessa taustadatan perusteella merkittävimmiksi lähdön syiksi tarkentuivat osaamisen kehittämiseen liittyvät teemat. Tietoperustaan kerättiin tutkittua tietoa, jotta ymmärrettiin paremmin mistä lähtökohdista milleniaalit ponnistavat työelämään. Taustalla ohjasi tieto, että työelämä odottaa yhä enenevässä määrin itseohjautuvuutta ja itsensä johtamisen taitoja, tällä olisi jotakin tekemistä näiden kanssa. Tietoperustan pohjalta pystyttiin todentamaan, että edellä mainituilla tekijöillä on vaikutusta niin sitoutumiseen kuin motivaatioonkin.

Kuten todettua milleniaaleille ominaista on itsekeskeisyys ja merkityksellisyys työelämässä ja tämä selittää osaltaan lähtöhaastatteluiden löydöstä siitä, että omaa osaamista halutaan kehittää enemmän individuaalisesta näkökulmasta yhteisen organisatorisen hyvän sijasta. (Järvensivu et al 2014, 199, 200). Näyttäisi myös siltä, että milleniaalien sitoutumisen suhde työnantajaan painottuu yhä enenevässä määrin transaktionaaliseksi kauppasuhteeksi, jossa työtä tehdään esimerkiksi oman kompetenssin kasvattamiseksi (Viitala, 2014). Tämä toki on hieman ristiriidassa milleniaalien tarpeen saada tehdä merkityksellistä työtä, mutta toisaalta kohdeyrityksen lähtöhaastatteluiden perusteella lojaalisuus työnantajaa kohtaan näyttäisi laskeneen, kun omaa osaamista ei pääse kehittämään haluttuun suuntaan. Tämän vahvistavat mm. Heiskanen et al; alati muuttuvassa työelämässä on mahdollista, että yksilö alkaa yhä enenevässä määrin varmistelemaan omaa työuraansa organisaation kustannuksella (Heiskanen et al, 2017, 71-72).

Haastatteluja purettaessa nousi esille seuraavanlaisia ajatuksia; ohjaako milleniaaleja kognitiiviset vinoumat, kuten ankkuroituminen tai kehystys ja voiko yritys vaikuttaa heihin esimerkiksi kehystämisen kautta? Koska osaamisen kehittäminen nousee suurimmaksi lähdön syyksi ja tiedetään, että sitouttamista voi lisätä mm. kehittymismahdollisuuksilla ja kiinnostavalla työllä (Viitala, 2014), ja yrityksellä on lähes rajattomat resurssit osaamisen kehittämiseen, on kannattavaa pohtia, voisiko asialle tehdä jotain. Haastatteluiden pohjalta myös voitiin todeta, että milleniaalit kokevat omaavansa itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden ominaisuuksia. Koska itsensä johtaminen on ”jatkovaa muuttumista, uuden oppimista ja vanhasta poisoppimista, juurtuneiden asenteiden ja uskomusten kyseenalaistamista sekä ennen kaikkea vastuun ottamista itsestä ja toisista” (Salmimies 2008, 21), on nähtävissä, että tämä väistämättä seuraa mukana milleniaalien siirtyessä työelämään ja luodessa odotuksia mm. omalle kehittymiselle.

Kuten todettua, jo pelkästään yksilön motivaatioon vaikuttaa vaikuttavat mm. arvot, hallinnan tunne tai psykologiset perustarpeet; autonomia, kompetenssi, yhteenkuuluvuus. (Salmela-Aro et al 2017). Milleniaalit eivät siis ole millään muotoa uniikkeja tarpeidensa suhteen, he vain tuovat niitä luultavasti voimakkaammin esille työn uudessa kontekstissa, jossa leimallista on itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen ja niiden vaikutus sitoutumiseen motivaatioon.

Itseohjautuvuus ja itsensä johtamisen taidot korostuvat työelämässä ja myös milleniaalien odotuksissa työelämää kohtaan. Milleniaali haluaa kasvaa, kehittyä, päättää omista asioistaan ja saada vapaa-aikaa punnittaessa työtä vasten. Teemahaastatteluiden avulla tähän saatiin myös vahvistusta asiantuntijoilta itseltään. Koska osaamisen kehittäminen on melko tärkeässä roolissa ja suuri kokonaisuus yhtenä käsitteenä - se ei ole yksiselitteinen - nousee käsitteen esitystapa organisaatiokontekstissa keskiöön. Jos ei ymmärrä mitä elementtejä siihen liittyy, sitä tuskin osataan linkittää omaan kehittymiseen. Aiemmin todettiin, että milleniaalit ovat myös koulutetuin sukupolvi kautta aikojen. He haluavat ja uskovat voivansa vaikuttaa työnsä kautta ja tulla kuulluksi. Sen lisäksi he haluavat vielä edetä nopeasti ja päättää itse suuntansa. Voidaankin todeta, että perinteiset lähestymistavat eivät välttämättä ole parhaat mahdolliset esimerkiksi osaamisen kehittämisen näkyväksi tekemiseksi.

Erilaiset ajatusmallit, uskomukset ja niihin linkittyvät tiedot ja taidot siis ohjaavat ja muovaavat yksilöä. Tämä pätee myös esimerkiksi, jos tarkastelemme urakehitystä ja siitä tulevaa tunnetta. Kohdeyrityksessä tuotetaan todella paljon koulutuksia työn tueksi. On myös rooleja, joissa ei voi suoriutua ilman siihen kuuluvaa substanssikoulutusta. On koulutuspalvelua, jossa voi personoida oman koulutuspolkunsu ja poimia mielenkiintoisia kokonaisuuksia, on edellä mainitut substanssikoulutukset ja yleisten kompetenssien -koulutukset, joihin nimitään.

On kuitenkin mahdollista, että osaamisen kehittäminen yrityksessä ei ole näkyvää asiantuntijalle. Työnantajan näkökulmasta kaikki työkalut ovat olemassa, mutta vaihdettaessa näkökulmaa, ne eivät asiantuntijan näkökulmasta näy kokonaisuutena. Tieto ei ole kootusti saatavilla esimerkiksi yrityksen intrassa tai muissa sisäisissä kanavissa ja koulutuksia ei erikseen korosteta tai nosteta esille viestinällisestä näkökulmasta. Sen vuoksi on relevanttia pohtia, voisiko kokonaisuuden kehystää osaksi asiantuntijan osaamisen kartoittamista ja osaamispolkua, tehdä siitä selkeä kokonaisuus ja kuvata mitä jokaisen kohdan jälkeen on mahdollista saavuttaa. Yrityksen johtamisfilosofiaan kuuluu vastuun saaminen ja osaamisen kasvattaminen työssä. Osaamisen kehittämisen laajentaminen kohti yksilöllisempää urapolkua on mahdollista laajentaa osaksi osaamispolkuja. Toki tällä hetkellä se pitää sisällään rajauksia, joita täytyy voida purkaa, mahdollistaaksemme liikkumavaraa omille valinnoille. Nämä rajaukset tulevat muun muassa uratasoista, funktioista ja asiakkuuksista.

Personoitu urapolku vaatii myös todella paljon itseohjautuvuutta ja itsensä johtamisen taitoja, toisaalta kuten jo todennettu, haastattelujen perusteella nämä ominaisuudet ovat jo olemassa asiantuntijoilla ja itsensä johtamista voi myös oppia. On erittäin tärkeää, että myös oma työ tehdään hyvin huolimatta laajoista koulutusmahdollisuuksista, joihin voi itse vaikuttaa.

### 5.1 Osaamisen kehittämisen kehystäminen uraa kiihdyttäväksi elementiksi

Kehystyksen klassikkoesimerkkinä voidaan pitää vertailua ”onko lasi puoliksi täynnä vai tyhjä?”. Kohtaatko siis asioita negatiivisuudella vai positiivisuudella? Tämä määrittää hyvin paljon asioihin suhtautumista. (Krawczyk et al, 2019, 43). Sen sijaan että ehdottaisimme asiantuntijoille koulutuslistan kautta heille kuuluvia koulutuksia tai jopa annamme esivalitut koulutukset annettuna, voimme kehystää asian seuraavasti, ”osana tehtävänkuvaasi kuuluu itsensä kehittäminen, jossa tarvitset itseohjautuvuutta ja itsensä johtamisen taitoja. Saat valita koulutuspalvelusta ja kumppaneiltamme koulutuksia, omien preferenssien mukaan ja mahdollisuuksien mukaan voit jakaa opittua myös kollegoillesi.”

Kehystämme osaamisen kehittämisen siis itsensä kehittämisen -kontekstiin, emmekä rajaa koulutussisältöjä vaan tarjoamme jokaiselle tukea ja koulutusta itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen työpaikkacoachien avulla (ei siis esihenkilö vaan osaamisen kehittämisen coach). Taustalla säilyvät tehtävänkuvaukset, mutta liikkuvana osana nousee siis osaamisen kehittämisen osa-alue, johon asiantuntija voi itse vaikuttaa. Osaamisen kehittämisen polkujen esimerkit tehdään näkyväksi - erityisesti *mitä niillä voi saavuttaa; seuraava urataso, isompi projekti, uusi isompi/vaativampi/globaali asiakas ja kehittyminen sekä oppiminen (kompetenssin kasvattaminen)*.

Konteksti siis muuttaa sitä, miten otamme asiat. Esimerkkinä; jauheliha on maukkaampaa ja korkealaatuisempaa, kun se on 75% rasvatonta eikä niin, että siinä on 25% rasvaa (Krawczyk et al, 2019, 43). Soveltaen tähän; saan valita itselleni mieluisat koulutukset vs. työnantaja määrittää ne minulle. Tärkeää on muistaa, että jokainen toki kokee asian yksilön näkökulmasta, mutta työnantaja voi tukea ja ohjata tätä oikeaan suuntaan tarjoamalla läpinäkyvyyttä urakehitykseen ja polkuihin; malliksi voi rakentaa erilaisia esimerkkejä ja kuvata niiden avulla esimerkiksi mihin projektiin voi päästä tai kenet saa asiakkaaksi tai millaisen roolin voi saada.

## 5.2 Kehityksen haasteet

Samalla kun kehitysehdotuksena on osaamisen kehittämisen kehystys, on hyvä kuitenkin tiedostaa, että se ei välttämättä ratkaise kaikkea. Kahneman ja Tversky tuovat esiin kehityksen haasteen; kun vaihtoehtoja rajataan, tehdään vähemmän riskialttiita päätöksiä. Osaamisen kehittämisen kehystys ei siis luultavimmin tuo kovinkaan suuria riskejä yritykselle, koska konteksti on rajattu. Rajattu konteksti kuitenkin yleensä heijastelee ympäristöä, jossa päätös on tehty. Ongelma ja sen ratkaisut ovat siis helposti saatavilla ilman näkyvyyttä laajempiin seuraamuksiin. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että kaikkeen päätöksentekoon ei kuitenkaan voi täysin vaikuttaa, koska myös tunteet ja intuitio ohjaavat meitä. On psykologisesti epärealistista erottaa uskomukset ja preferenssit analyttisestä päätöksenteosta täysin. (Kahneman, 2003, 1470, 1458-1459). Osaamisen kehittäminen kehystys mielekkääksi urapoluksi ei varmasti ratkaise koko ongelmaa edellä mainituista syistä, mutta se omalta osaltaan tuo kohdeyrityksen sitouttamisrepertuaariin lisää keinoja.

## 6 Loppupäätelmät ja jatkotutkimuksen aiheet

Yrityksen suuri kohderyhmä on työllistämistarkoituksessa nuoret milleniaalit ja se on onnistunut siinä pääasiallisesti hyvin. Teemahaastattelussa nousee esille paljon hyviä elementtejä kuten osallistaminen, urakehitys, itsensä johtaminen. Tästä johtuen ja rinnastaen tietoperustaan vaikuttaa siltä, että haasteena on enemmän se, että nuoret haluavat vielä nopeammin vielä enemmän. He myös saavat kohdeyrityksessä paljon vastuuta, mutta esimerkiksi haastattelut indikoivat, että itsensä johtamisen kyvyt eivät vielä riitä ohjautumaan tehokkaasti ja oikein ja syntyy yksilötason kuormitusta. Tuo kuormitus voidaan kokea myös tylsistymisenä.

Teemahaastattelujen perusteella itsensä johtamisen taidot ja kyvykkyudet kasvavat yliopisto-opinnoissa, mutta työelämään tullaan silti puolivalmiina. Konkreettisen esimerkin kautta tätä kuvasi yksi haastatelluista, joka totesi, että vaikka yliopisto tähän valmensi, siellä pystyi aina menemään esimerkiksi toiseen tenttipäivään, jos valmistautuminen ensimmäiseen oli jäänyt puolitiehen. Työelämässä tämä harvoin on mahdollista ja tuolloin päättyy melko varmasti tekemään työtä kovan paineen alla epämukavuusalueella.

Kehitystehtävän tutkimuskysymyksenä oli; millaiset milleniaalien valmiudet ovat työelämässä, mikä heitä sitouttaa ja motivoi ja kohtaavatko milleniaalien uraodotukset siihen, mitä kohdeyritys pystyy tarjoamaan. Taustamateriaaleista tehtyjen löydösten (lähtö- ja henkilöstökyselyt) ja haastatteluiden perusteella pystyttiin todentamaan, että kohdeyrityksen olisi suositeltava panostaa osaamisen kehittämiseen, sen näkyväksi tekemiseen ja lisätä siihen mekanisme, joissa yksilön valinta korostuu. Tämä perustui puhtaasti valintaan haluta kertaalleen kirkastaa osaamisen kehittymisen laajoja mahdollisuuksia kohdeyrityksessä.

Lisäksi tässä työssä esitellyn teorian ja haastattelujen yhteenvedon pohjalta voitiin todeta työn merkityksellisyyden ja motivaation yhteinen rajapinta ja vaikutukset toisiinsa ja, että näiden ajureita ovat itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen. Kun yksilöllä on valmiudet johtaa itseään ja täten olla avoin itseohjautuvuudelle se vaikuttaa suoraan niin motivaatioon kuin sitoutumiseen. Työnantaja antaa vastuuta ja vapautta samassa suhteessa.

Milleniaalit muodostavat pian merkittävän osan työmarkkinoilla olevasta työvoimasta. Alussa kuvattu nykytilanne ja sen haasteet ja tämän kehitystehtävän teorian kautta voimme todeta, että helpot ajat ovat ohi ja tulevaisuudessa yritysten kannattaa - tuottaakseen kilpailuetua ja brändilleen arvoa - tiedostaa ja mahdollistaa milleniaalien kovatkin odotukset itsensä kehittämiseksi ja työn merkityksellisyydelle. Siitä johtuen tehdyn työn pohjalta nousee useita muita kehitysehdotuksia ja -tehtäviä kuten; työn merkityksen kirkastaminen, yksilöllisten kehittämismahdollisuuksien ja valintojen lisääminen yli funktiorajojen, perehdytys ja työkuormien pilkkominen tai kohtuullistaminen ja tästä edelleen juontaen prosessien ja toimintamallien kirkastaminen työn tehostamisen tueksi.

## Lähteet

### Painetut

Bazerman, M. H. & Moore, D. A. 2013. *Judgment in managerial decision making*. 8th ed. New York: Wiley.

Goleman, D. & Heiskanen, M. (2014). *Aivot ja tunneäly: Uusimmat oivallukset* (1. p.). Parainen: Samsaraa Tasapaino-oppaat.

Heiskanen Tuula, Minna Leinonen, Katri Otonkorpi-Lehtoranta, *Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvat työelämässä. Työelämäntutkimus - Arbetslivsforskning* 15 (1), 2017

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2019. *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.

Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. [Tampere]: Tampere University Press.

Kahneman, D. 2003, "Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics †", *The American Economic Review*, vol. 93, no. 5, pp. 1449-1475.

Krawczyk, DC, & Baxter, GH 2019, *Understanding Behavioral BIAS : A Guide to Improving Financial Decision-Making*, Business Expert Press, New York.

Laine, V. & Vilkkö-Riihelä, A. 2012. *Mielen maailma: 4, Tunteet, motiivit ja taitava ajattelu* (5. uud. p.). Helsinki: Sanoma Pro.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.

Martela, Frank&Jarenko, Karoliina, Sisäinen motivaatio, tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.

Rainer Thom S., [Rainer](#) Jess, *The Millennials*, B&H Publishing Group, 2011

Riabacke, A. & M. 2015. *Päätöksenteko: Uskalla tehdä toisin*. Helsinki: Talentum.

Saariluoma, P. 2003. *Ajattelu työelämässä: Erehdyksistä mahdollisuuksiin*. Helsinki: WSOY.

Salmimies Raija. 2008. *Onnistu itsesi johtamisessa*.

Savaspuro, M. 2019. *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille - mutta kukaan ei kertonut, miten seläläinen ollaan*. Alma Talent.

Siltamäki, T. 2020. *Nuoriso, pilalla: Kuinka yltäkylläisyys sai meidät ajattelemaan vain itseämme*. [Helsinki]: Taloustieto Oy.

Simons, H. 2009. *Case Study Research in Practice*. SAGE Publications Ltd.

Tuomi, J. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Viitala, Riitta, *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*, Edita Publishing 2014.

#### Sähköiset

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. *Johda merkitystä*. Alma Talent. Viitattu 29.5.2021

Bandura, A. 2015 'On Deconstructing Commentaries Regarding Alternative Theories of Self-Regulation', *Journal of Management*, 41(4), pp. 1025-1044. doi: [10.1177/0149206315572826](https://doi.org/10.1177/0149206315572826). Viitattu 7.5.2021

Bersin, J. 2017, *Everything Is Becoming Digital: Business and HR predictions for 2017*, HR.COM, Aurora. Viitattu 23.5.2021

Bersin, J. 2021, *HR prediction for 2021*. Viitattu 29.5.2021

- Boss, A.D. & Sims, Henry P., Jr 2008, "Everyone fails!: Using emotion regulation and self-leadership for recovery", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, no. 2, pp. 135-150. Viitattu 8.5.2021
- Deloitte, The Deloitte Global Millennial Survey 2019 - Societal discord and technological transformation create a "generation disrupted". Deloitte, 2019. Viitattu 22.5.2021
- DiLiello, T.C. & Houghton, J.D. 2006, "Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no. 4, pp. 319-337. Viitattu 15.5.2021
- Houghton, J.D. & Neck, C.P. 2002, "The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 17, no. 7, pp. 672-691. Viitattu 15.5.2021
- Manka, Marja-Liisa ja Manka, Marjut, Työhyvinvointi, Alma Talent Oy, 2016. Viitattu 22.5.2021
- Manz, C.C. 1983, "Improving Performance through Self-Leadership: Self-leadership can be a crucial component for achieving high performance on a job. It can naturally "pull" managers and subordinates to excellence", *National Productivity Review (pre-1986)*, vol. 2, no. 3, pp. 288. Viitattu 15.5.2021
- Manz, C. C. *et al.* 2016 'Whistle While You Work: Toward a Model of Emotional Self-Leadership', *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), pp. 374-386.  
doi: [10.1177/1548051816655993](https://doi.org/10.1177/1548051816655993). (Viitattu 7.5.2021)
- Neck, C, & Neck, C (eds) 2006, *Self-leadership*, Emerald Publishing Limited, Bradford. Available from: ProQuest Ebook Central. [1 May 2021]. Viitattu 1.5.2021
- Prussia, G.E., Anderson, J.S. & Manz, C.C. 1998, "Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy: Summary", *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, vol. 19, no. 5, pp. 523. Viitattu 15.5.2021
- Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. 2017. *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet*. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 15.5.2021
- Sejeli, D.S. & Mansor, N.A. 2015, "Leadership Derailment: Does Self-Leadership Matters?", *International Journal of Economics and Financial Issues*, vol. 5, no. 1. Viitattu 1.5.2021

Syvänen, S., Heiskanen, T. & Rissanen, T. - 0. - 1. - 0. 2019. *Mihin työelämä on menossa?*  
Viitattu 7.5.2021

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.  
Viitattu 31.10.2021

"Pied piper to the Y generation: What type of leadership meets the needs of a twenty-first century workforce?", 2010, *Development and Learning in Organizations*, vol. 24, no. 4, pp. 23-26. Viitattu 22.5.2021

Smith, KG, & Hitt, MA (eds) 2005, *Great Minds in Management : The Process of Theory Development*, Oxford University Press, Oxford. Available from: ProQuest Ebook Central. [8 May 2021]. Viitattu 7.5.2021

Tversky, Amos, and Daniel Kahneman. "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases." *Science*, vol. 185, no. 4157, 1974, pp. 1124-1131. JSTOR, JSTOR, [www.jstor.org/stable/1738360](http://www.jstor.org/stable/1738360). Viitattu 23.11.2018

Vilkka, H. 2021. *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus. Viitattu 31.10.2021

Julkaisemattomat

*Haastattelumateriaali*

Liitteet

*Haastattelulomake*

<b>Taustamuuttajat:</b>
Ikä?
Positio/asema yrityksessä?
Työkokemuksen määrä?
<b>Opinnot:</b>
Mikä opintosuunta? Miksi?
Millainen mielikuva opinnoista ja tulevaisuudesta alalla?
<b>Työ:</b>
Mikä on yllättänyt työelämässä?
Mitä odotuksia työlle?
Mitä odotuksia työntajalle?
Mitkä tekijät ohjaavat omaa tekemistä?
Mitä odotat yrityksen johdolta? Esihenkilöltä?
<b>Sitoutuminen&amp;motivaatio</b>
Mikä saa sitoutumaan?
Mikä työntää pois?
Mitä psykologinen turvallisuus sinulle merkitsee?
<b>Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus</b>
Mitä itseohjautuvuus sinulle tarkoittaa?
Koetko, että sinulla on itsensä johtamisen valmiudet? Mitä ne ovat?
Valmistivatko taustaopinnot itsensä johtamiseen?
Millainen oppija olet? Onko tällä merkitystä työssäsi?

