

Osaamisen hallinta, vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen Suomenlahden Meripuolustusalueella



Lehto, Minna

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Osaamisen hallinta, vaikutus motivaatioon
ja sitoutumiseen Suomenlahden Meripuolustusalueella

Minna Lehto
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2009

Teollinen palveluliiketoiminta
Tradenomi (ylempi AMK)

Minna Lehto

**Osaamisen hallinta; vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen Suomenlahden Meripuolustus-
alueella**

Vuosi 2009 Sivumäärä 186

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena oli selvittää henkilöstöhallinnon vaikutusta motivaatioon ja sitoutumiseen esimerkkiorganisaationa Suomenlahden Meripuolustusalue. Tavoitteena oli hankkia tietoa siitä, miten henkilöstö motivoituu ja sitoutuu parhaiten ja miten motivaatiota ja sitoutumista voitaisiin organisaatiossa vahvistaa. Osaamisen hallinta ja motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvät tekijät on kytketty henkilöstöhallintoon.

Teoreettinen viitekehys rakennettiin henkilöstöjohtamisen alueelta. Tietoperustana on käytetty osaamiseen, motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvää kirjallisuutta ja artikkeleita sekä internet-lähteitä.

Työn kehittämisosio rakentui henkilöstöön kohdistuvasta tutkimuksesta sekä tulosten pohjalta laadituista kehittämistoimenpide-ehdotuksista. Hanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimuksessa käytettiin sähköistä kvantitatiivista kyselytutkimusta sekä kvalitatiivisia teemahaastatteluita. Tutkimustulosten perusteella taustaorganisaatiossa itse motivaatio ei osoittautunut ongelmaksi. Vastajat olivat suurimmaksi osaksi motivoituneita työtehtäviinsä. Uralta eteneminen omassa työyksikössä osoittautui monelle vastaajalle vaikeaksi. Suurin osa vastaajista koki tekevänsä merkityksellistä työtä. Moni kyselyyn vastannut ilmoitti halunsa tehdä vaativampia tehtäviä. Palkan määrä ei ollut vastaajien keskuudessa ratkaisevinta työssä. Monet myös kokivat, että organisaatio arvostaa heidän osaamistaan.

Johtopäätöksiä ehdotettiin mm. keskittymistä organisaation osaamisen kohdentumisen lisäksi hiljaisen tiedon hallintaan, esimiestaitojen tehostamiseen ja siviilitehtävien kehittämiseen sekä palkitsemiskeinojen päivittämiseen.

Arviointina todettiin, että hanke oli luotettava ja hyödyllinen sekä käyttökelpoinen organisaation henkilöstöhallinnon kehittämisen kannalta. Vaikuttavuutta voidaan mitata vasta käyttöönottovaiheessa. Organisaatio sai työstä hyvän teoreettisen ja käytännöllisen työkalun henkilöstöhallinnon osa-alueiden kehittämiseen.

Jatkotutkimusaiheiksi esitettiin uralla kehittymisen esteiden selvittämistä yksiköittäin, hiljaisen tiedon kartoittamista ja tutkimista tehtäväkohtaisesti, palautekulttuurin toimivuuden selvittämistä sekä sidosryhmien hyödynnettävyyden selvittämistä toiminnan tukena tehtävinä.

Asiasanat: osaaminen, motivaatio, sitoutuminen, henkilöstöhallinto.

Minna Lehto

Managing know-how; the consequences for motivation and commitment in the Gulf of Finland Naval Command

The year 2009 Pages 186

The objective of this thesis was to investigate the impact of Human Resource Management to motivation and commitment of employees of the Gulf of Finland Naval Command.

The meaning of the investigation was to get information of how employees become motivated and committed and how to support motivation and commitment in the organization. In this thesis, knowledge management and the factors of motivation and commitment are linked to Human Resource Management

The theoretical context of this thesis was built around human resources. The knowledge basis of this thesis has been the literature of motivation and commitment as well as articles and internet sources.

The functional basis of knowledge in this thesis has been an electrical quantitative investigation and also a qualitative theme interview. The results of the investigation were that motivation did not turn out to be a problem for the respondents. Most of the respondents were motivated to their job. For many respondents advancement of their careers turned out to be difficult in their own unit. Most of the respondents felt they were doing a meaningful job. Many of the respondents would like to do a more demanding job. The amount of the salary was not the most important thing for the respondents. Many also felt that the organization appreciated their knowhow.

As a further operation it was suggested that the organization should concentrate on allocating knowhow but also managing tacit knowledge, strengthening the superior operation and developing the civil tasks and updating the awards system.

As a final evaluation one can say that the project was reliable and helpful but also useful for the organization while developing human resources. The impressiveness can be evaluated at the point of initialization. The organization found a good theoretical and practical tool for developing human resources.

For further research which was suggested was to examine the obstacles of career advancement in the units, surveying tacit knowledge per task, surveying the culture of feedback in the organization and to survey how to utilize the interest groups as a support of the operation in every task.

Keywords: know-how, motivation, commitment, human resources.

Sisällys

1 Johdanto	8
1.1 Taustaa.....	8
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus	13
1.3 Lähtökohtia ja syitä tutkimukselle	14
1.4 Aikaisemmat tutkimukset.....	15
1.5 Toiminnallinen opinnäytetyö kehittämishankkeena.....	18
1.6 Peruskäsitteet	19
1.7 Tutkimusraportin rakenne	21
2 Kohdeorganisaatio Suomenlahden Meripuolustusalueen esittely.....	22
3 Teoreettinen viitekehys	27
3.1 Teoreettiset lähtökohdat ja tietoperustan rakentaminen	27
3.2 Osaaminen ja osaamisen johtaminen.....	28
3.2.1 Osaamisen johtaminen	33
3.2.2 Esimiesrooli osaamisen kehittämisessä	37
3.2.3 Oppiva organisaatio	41
3.2.4 Organisaation hiljainen tieto	45
3.3 Motivaatio ja motivoinnin keinoja	47
3.3.1 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio	50
3.3.2 Itsemääräämismotivaatio ja amotivaatio.....	52
3.3.3 Motivaatioilmasto	54
3.3.4 Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä	54
3.3.5 Motivoinnin keinoja.....	58
3.4 Pätevyiden edistäminen	62
3.4.1 Motivoiva tavoite.....	62
3.4.2 Tavoitesopimukset.....	63
3.4.3 Työkierto	64
3.4.4 Erityistehtävät ja projektit	65
3.4.5 Sijaisuudet	65
3.4.6 Kehityskeskustelut	65
3.4.7 360 asteen arviointi	67
3.4.8 Työn laajentaminen ja työn rikastaminen.....	68
3.5 Palkitseminen	68
3.5.1 Aineeton palkitseminen.....	70
3.5.2 Palkka - henkilöstön motivointikeino?.....	71
3.5.3 Palautteen antaminen	75
3.6 Sitoutuminen	77
3.7 Yhteenveto teoriasta ja teoreettinen viitekehys kehittämistyölle	80

4 Kehittämishankkeen kuvaus	81
4.1 Hankesuunnitelma	82
4.1.1 Lähtötilanne	83
4.1.2 Hankkeen tavoitteet ja tehtävät	83
4.1.3 Hankkeen toimenpiteet ja aikataulu	83
4.1.4 Hankeorganisaatio ja resurssit sekä -kustannukset	84
4.1.5 Hankkeen riskit	85
4.1.6 Hankkeen arviointisuunnitelma.....	85
4.2 Hankkeen toteutus	85
4.2.1 Toimintatutkimus ja sen vaiheet	85
4.2.2 Kyselytutkimuksen suorittaminen	86
4.2.2.1 Perusjoukko ja otos ja otantamenetelmä	87
4.2.2.2 Tutkittavat asiat	87
4.2.2.3 Kysymystyypit ja asteikot	87
4.2.2.4 Kyselytutkimuksen laatiminen, saatekirje ja esitetaus.....	89
4.2.2.5 Aineiston keruu	89
4.2.2.6 Havaintomatriisin teko	89
4.2.2.7 Tilastollinen analyysi, tulosten esittäminen	90
4.2.3 Haastattelututkimuksen suorittaminen	90
4.2.3.1 Haastateltavien valinta	90
4.2.3.2 Teemahaastattelun aihealueet.....	91
4.2.3.3 Teemahaastatteluiden suorittaminen.....	91
4.2.3.4 Haastatteluaineiston litterointi ja analyysi	91
4.3 Hankkeen tulokset	109
4.3.1 Kyselytutkimuksen tulokset ja johtopäätökset	110
4.3.1.1 Taustatiedot vastaajista.....	110
4.3.1.2 Esimiestyön vaikutukset motivaatioon ja sitoutumiseen	111
4.3.1.3 Työyhteisön ja uran yhteys motivaatioon ja sitoutumiseen ...	114
4.3.1.4 Osaamisen ja koulutuksen osuus motivaatioon ja sitoutumiseen	123
4.3.1.5 Palkan ja palkkioiden vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen	127
4.3.1.6 Vastaukset avoimiin kysymyksiin.....	131
4.3.1.6 Yhteenveto ja johtopäätökset kyselytutkimuksen tuloksista ..	136
4.3.2 Haastattelututkimuksen tulokset ja johtopäätökset	136
4.3.2.1 Osaamisen hallinta (kahden vastaajan tulokset).....	137
4.3.2.2 Palkitseminen	138
4.3.2.3 Motivaatio ja sitoutuminen	138
4.3.2.4 Tulkinta, yhteenveto ja johtopäätökset.....	139
4.3.3 Tutkimusaineiston antamat vastaukset tutkimusongelmiin ja kehittämistoimenpiteet	140

4.3.3.1 Vastaukset tutkimusongelmiin	140
4.3.3.2 Kehittämistoimenpiteet	142
4.3.4 Hankkeen arviointi	149
4.3.4.1 Luotettavuus	150
4.3.4.2 Käyttökelpoisuus ja hyödynnettävyys	151
5 Päätäntö.....	151
5.1 Opinnäytetyö ammatillisen osaamisen kehittämisessä	152
5.2 Itsearviointi	152
5.3 Jatkotutkimusaiheet	153
Lähteet	155
Kuviot	159
Taulukot	160
Liitteet	161
Liite 1 Saatekirjelmä	162
Liite 2: Kyselytutkimuslomake, e-lomake	163
Liite 3: Keskeiset tutkimustulokset kuvioina	168
Liite 4: Teemahaastattelurunko ja tarkentavat lisäkysymykset	182
Liite 5: Kyselytutkimuslupa	184

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Tieto- ja asiantuntijatyön kasvava osuus organisaatioissa tarkoittaa vanhojen organisaatioprosessien ja järjestelmien uudistamista. Keskeistä tässä on, miten organisaatio kykenee muuttamaan osaamiskeskeiseksi ja osaamista uudistavaksi. Tämä asiantuntijuuteen keskittyvä organisaatiomalli vaikuttaa myös johtamistyyliin; tarvitaan monitaitoisuutta ja moniroolisuutta. Tarvitaan jaetun johtamisen ja itsensä johtamisen mallia, joissa korostetaan toisten osaamisen arvostamista, kuuntelemisen taitoa, kannustamista ja tiedon, palkkioiden sekä vallan jakamista päätöksenteossa. Uudet työn muodot muuttavat työn arviointia ja mittaamista, esimerkiksi etätyö. Asiantuntijuuden johtaminen on haasteellista, sillä asiantuntijat ovat herkemmin sitoutuneita omaan ammattikuntaansa kuin organisaatioonsa. (Luoma ym. 2004, 15 - 16.)

Sydänmaanlakka toteaa tiedon määrän lisääntyvän jatkuvasti. Hänen mukaansa tieto puoliintuu viiden vuoden aikana. Se tarkoittaa, että tietystä hankitusta tutkinnosta on tietomäärältään sovellettavissa puolet viiden vuoden kuluttua. Tieto vanhenee, koska teknologia muuttuu. Myös sosiaalinen ympäristö sekä olosuhteet muuttuvat. Arvot joutuvat uudelleenarvioinnin kohteeksi. Muutokset edellyttävät organisaatioilta jatkuvaa uudistumista. Muutokset heijastuvat myös yksilöön jatkuvana oppimisena. (Sydänmaanlakka 2001, 23 - 24.) Myös Sydänmaanlakka näkee ikärakenteen, työvoimasta kilpailun ja osaamisen kilpailutekijänä olevan syynä siihen, että osaamisen johtamisen tärkeys tulee korostumaan tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2001, 225.)

Ruohotie näkee tiedon vanhenemisen olevan suuri uhka niille, joilla on taustallaan korkea koulutus. Tiedon vanheneminen voi tulla eteen kaikissa työtehtävissä ja kaikissa ikäryhmissä. Se, tapahtuuko tiedon vanheneminen nopeasti vai hitaasti, on riippuvainen työtehtävästä. Erityisesti silloin Ruohotie näkee tämän ongelmaksi, kun nykyosaaminen ja pätevyys eivät riitä tehtävistä suoriutumiseen. Tällöin uutta tietoa tai osaamista ei ole riittävästi. Ruohotie käyttää tässä käsitettä ”ammatillinen jälkeenjääneisyys”. (Ruohotie 1996, 57.)

Tulevaisuudessa myös työn ja vapaa-ajan järjestelyillä tulee olemaan suurempi merkitys. Tällä voidaan vaikuttaa paitsi motivaatioon, myös työuupumuksen ehkäisemiseen. Erityisesti nuoret eivät enää koe työskentelevänsä koko elämänsä ajan saman työnantajan palveluksessa saatikka samassa ammatissa. Moniammatillisuus nähdäänkin tulevaisuuden trendinä. (Luoma ym. 2004, 107.)

Lengnick-Hall & Lengnick-Hall mainitsevat, että henkilöstöhallinto kohtaa seuraavanlaisia muutoksia: kehittää strategista kyvykkyyttä, laajentaa rajojaan, uusien roolien hallinta. Ai-neettomien varojen merkitys tulee korostumaan siinä, mitkä organisaatiot menestyvät ja mitkä eivät. Strateginen kyvykkyys on valmiutta nykyisyyteen ja kykyä omaksua tulevaa. Strateginen kyvykkyys muodostuu inhimillisestä pääomasta, rakenteellisesta pääomasta ja suhdettä pääomasta. Henkilöstöhallinto voi myötävaikuttaa organisaation kilpailukykyyn kiinnittämällä erityistä huomiota strategiseen kyvykkyyteen. (Legnick-Hall & Lengnick-Hall 2002, 2 - 4.) Tiedonhallinnasta on tulossa yksi kilpailuedun avaimista (Legnick-Hall & Lengnick-Hall 2002, 21).

Viitala (2007, 16) mainitsee tulevaisuuden työn kahtiajakautumisen. Tällä hän tarkoittaa sitä, että syntyy kahdenlaisia tehtäväkenttiä: kiinnostavien tehtävien maailma sekä rutiinitehtävien maailma. Kiinnostavat tehtävät ovat sellaisia, joissa kehitetään innovaatioita ja koetaan mielenkiintoisia haasteita. Rutiinitehtävien maailmassa taas työ on yksinkertaista ja niitä tehtäviä suorittavat heikosti organisaatioon sitoutuneet yksilöt. Rutiinitehtävien kohdalla henkilöstön vaihtuvuus on runsasta. (Viitala 2007, 16.)

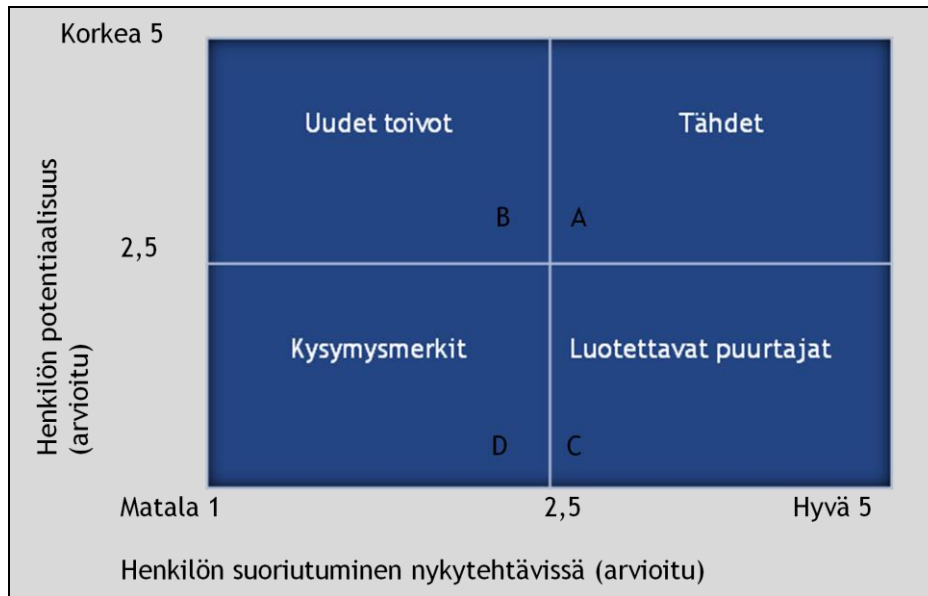
Henkilöstösuunnittelu on varautumista tulevaisuuden haasteisiin. Henkilöstösuunnitelma varmistaa, että työllä on myös tulevaisuudessa motivoitunut ja taitavat tekijänsä. Lisäksi henkilöstösuunnittelun tarkoitus on varmistaa organisaation jatkuvan kehittymisen mahdollisuuksia. Henkilöstösuunnittelulla ennakoidaan ja säädellään henkilöstökustannuksia ja määritellään millä tavalla henkilöstövoimavaroja muodostetaan ja johdetaan. (Viitala 2007, 50.)

Olennaista on, miten henkilöstövoimavaroista pidetään huolta organisaation sisällä. Tähän kuuluvat työhyvinvoinnin edistäminen, miten päivittäisjohtaminen toteutetaan ja motivoivien tehtävänkuvauksien luominen. Tavoitteet, suoritukset sekä palkitseminen kuuluvat myös tärkeisiin osa-alueisiin. Nykyään henkilöstösuunnittelua vaikeuttaa ajalle tyypillinen kiire ja suunnittelua tehdään usein vasta viime tipassa. Kiireiset tilanteet voivat aiheuttaa pikaisia ja kalliita ratkaisuja. Henkilöstöjohtamisen tulisi olla proaktiivista eli ennakoivaa eikä elää ”kädestä suuhun” -menetelmällä. (Viitala 2007, 55 - 56.)

Henkilöstöstrategia tarkoittaa niiden suuntaviivojen luomista, joilla voidaan varmistaa organisaation liiketoimintastrategian onnistuminen. Henkilöstöstrategiassa käsitellään tarvittava osaaminen, henkilöstön määrä ja rakenne useiden vuosien aikajänteellä ja niiden varmistaminen.

minen. Henkilöstöjohtaminen kulkee kohti organisaation visiota. Henkilöstöstrategiassa tärkeinä pidetään osaamisen kehittämistä, henkilöstön rekrytointia, tavoitteita, palkitsemista, motivaation ja sitoutumisen ylläpitämistä, johtamisen kehittämistä ja hyvinvointia. (Viitala 2007, 61.)

Organisaation sisällä potentiaalisia voimavaroja voidaan kartoittaa Boston Consulting Groupin portfoliomallilla. Mallissa ryhmä A ovat ne henkilöt, jotka selviytyvät hyvin tehtävistään ja kykenevät haasteellisempiin tehtäviin. Ryhmä A edustaa organisaation tähtiä, joiden pysyvyyttä organisaatioon tulisi vahvistaa luomalla uusia haasteita. Ryhmä B edustaa henkilöitä, jotka ovat organisaation uusia toivoja ja jotka eivät koe motivaatiota nykyisessä tehtävässään. Heidän kannaltaan olisi tärkeää uusien kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen. Ryhmä C koostuu organisaation luotettavista puurtajista, jotka pärjäävät tehtävissään hyvin. Ryhmä C:n ongelma on, että siihen kuuluvat yksilöt eivät ole kiinnostuneita uusista haasteista tai uusista tehtävistä. Tämän ryhmän työkykyyn tulisikin panostaa osaamista ylläpitämällä. Ryhmä D muodostuu organisaation kysymysmerkeistä, joiden sanotaan olevan myös organisaation murheenkryynejä. Ryhmä D:n yksilöt eivät ole kiinnostuneita uusista tehtävistä tai uusista haasteista ja nykyisissä tehtävissä suoriutuminen on vaatimatonta. Kysymysmerkkien kohdalla tulisi pohtia sellaisia toimintatapoja, joilla saataisiin osaaminen ja töiden vaatimustaso kohdalleen.



Kuvio 1: Henkilöstöarvioinnin portfoliomalli

(Viitala 2007, 110)

Henkilöstön vaihtuvuuteen liittyen on Juhani Kauhanen kirjoittanut, että organisaation imu ja työntö vaikuttavat siihen, millainen vaihtoalttius organisaatiossa on. Henkilöstön lähtöhalukkuuteen vaikuttavat myös taloudellinen tilanne ja työmarkkinat. Kauhanen mainitsee optimaaliseksi vaihtuvuudeksi 5 - 10 % / vuosi. Sitä suurempi vaihtuvuus voi olla uhka keskeisten tehtävien hoitamiseksi ja aiheuttaa lisäkustannuksia henkilöstön hankintaan liittyen. Kauhanen näkee runsaan vaihtuvuuden uhkana verkostomaiselle toimintatavalle organisaatioissa, jolloin yhteistyösuhteiden katkeaminen vaihtuvuuden seurauksena voi aiheuttaa suuria kustannuksia. (Kauhanen 2006, 90).

Henkilöstöjohton tulisi tarkastella henkilöstön kokonaiskuntoisuutta. Tämä tarkoittaa, että otetaan huomioon ammatillisen kunnan lisäksi fyysinen, psyykkinen, henkinen ja sosiaalinen kunto. Pohjana toimii henkilöstön ammatillinen kunto. Kokonaiskuntoisuutta olisi hyvä tarkastella suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa. Siten voidaan saada esille sellaisia vahvuuksia, jotka ovat olleet käyttämättömiä ja toisaalta taas estää ongelmien syntymistä. Sydänmaanlakka määrittelee inhimillisen tekijän tulevan olemaan yhä tärkeämmässä asemassa tulevaisuudessa. Näin siksi, että vain itsensä arvostetuksi kokenut työntekijä voi tuottaa toimintaan tarvittavan panoksen. (Sydänmaanlakka 2001, 221.)

Nykyään ei enää pidä paikkaansa vanha sanonta ”aina on portilla tulijoita”, sillä osaava ja riittävä henkilöstö ei ole organisaatiolle automaatio. Tilastokeskuksen lähteiden mukaan vuoden 2010 jälkeen nuoren väestön osuus väkiluvusta vähenee ja 65 vuotta täyttäneiden määrä kasvaa. (Viitala 2007, 10.)

Luoma ym. näkevät väestön ikääntymisestä johtuvia muutospaineita tulevaisuuden organisaatioissa. Tämä johtuu siitä, että valinnanvara lisääntyy työmarkkinoilla, hyvillä osajilla on yhä enemmän valinnan mahdollisuuksia työpaikkojen suhteen. Siten työntekijä voi valita työpaikoista sen, joka vastaa heidän motivaatiotekijöitään parhaiten ja joka on sen suhteen houkuttelevin. Siksi organisaatioiden pitäisi aidosti vastata tähän ja ottaa huomioon palkitsemisen kokonaisvaikutukset eri-ikäisten työntekijöiden kohdalla. Ikääntyvien työntekijöiden tarpeisiin vastaaminen on suuri haaste, sillä tulevaisuudessa ikääntyneet työntekijät ovat työssä pitempään eläkeiän nostamisen vuoksi. (Luoma ym. 2004, 101.)

Toom ym. mainitsevat miesten fyysisen toimintakyvyn heikkenemisen 25 vuoden iästä alkaen ja naisten noin 30 - 35 vuoden iästä alkaen. Liikunnasta on apua lihaskunnan ylläpitämiseen. Sosiaaliset taidot ovat huipussaan myöhäisellä iällä. Ikääntymiseen liittyvät haittatekijät eivät kuitenkaan vähennä sosiaalisia taitoja. Iän mukana tulee arkielämään liittyviä taitoja ja viisautta, joka voidaan nähdä kykyinä havaita ongelmassa piilevät olennaiset asiat. (Toom ym. 2008, 224.)

Ikäohjelmien tarkoitus on tarjota työkiertoa sekä työtehtävien vaihtamismahdollisuuksia siten, että siinä huomioidaan työntekijöiden kiinnostuksen kohteet ja tarpeet. Joustamattomuuden puute ikäohjelmissa vaikuttaa motivaatioon ja viihtymiseen laskevasti. Liukkonen ym. suosittelevat työtehtävien vaihtoa seitsemän vuoden välein. Kuitenkin huomautetaan, että toisille vaihtoväli voi tarkoittaa kolmea ja toiselle taas viittätoista vuotta. Tärkeää on muistaa, että työ turruttaa tekijänsä, jos se alkaa rutinoitua liikaa tai jos työhön ei pystytä saamaan uutta intoa. (Liukkonen ym. 2006, 60.) Kauhanen painottaa, että organisaation täytyy tuntea eri-ikäisten ja eri sukupolviin kuuluvien sekä erilaisen koulutuksen saaneiden motivaatio. Lisäksi kulttuuritaustat vaikuttavat asiaan. (Kauhanen 2006, 109).

Työyhteisöissä eläkehakuisuus näyttäytyy siten, että työmotivaatio heikkenee. Eläkkeelle suuntautuminen antaa luvan luovuttaa. Eläkkeen hylkäyspäätös voi aiheuttaa sen, että yksilö väsyä helpommin ja työkyky heikkenee. Perkka-Jortikka (2002, 48 - 49) on määritellyt muutamia seikkoja, jotka vaikuttavat haluun päästä eläkkeelle aikaisin:

- pitkä uraputki
- tyytymättömyys palkkakehitykseen
- eläkeputkeen ohjaus / hakeutuminen
- työsuhteen jatkuvuuden epävarmuus
- ikäsyrajintä
- ikääntyvän työntekijän leima.

Espoon kaupunki on huomionnut senioreita ikäjohtamisen näkökulmasta siten, että ikääntyville on luotu oma seniorimalli. Mallin mukaan ikääntyvien kokemusta ja taitoja arvostetaan ja ikääntyvillä on mahdollisuus koulutukseen, uusiin tehtäviin ja urasuunnitteluun. Näiden asioiden katsotaan olevan yhteydessä ikääntyvien työkykyisyyteen sekä motivaatioon. Lisäksi seniorimallissa on mukana mentorointi, joka tarkoittaa ikääntyneiden taitojen ja tietojen siirtämistä nuoremmille työntekijöille. Mentori toimii nuorempien työntekijöiden tukena perehdyttämisessä. (Perkka-Jortikka 2002, 48 - 49.) Kristiina Jussila ja Tuuli Pitkänen esittävät artikkelissaan ”Ikääntyvien työntekijöiden elämänmotivaatio” kysymyksen: ”Voisiko työn ja työntekijöiden tavoitteiden parempi yhteensovittaminen edesauttaa työntekijöiden hyvinvointia ja halua jatkaa työssä pidempään? (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 146.)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen, tutkimuksellinen kehittämishanke. Työn aiheena on ”Osaamisen hallinnan ja henkilöstöhallinnan yhteensovittaminen Suomenlahden Meripuolustusalueella - vaikutus osaamiseen ja motivaatioon”.

Opinnäytetyön kohdeilmionä on henkilöstöhallinto. Työn kohdeorganisaationa on Suomen puolustusvoimat, Suomenlahden Meripuolustusalue. Opinnäytetyön ensisijaisena tarkoituksena on kehittää opiskelijan työelämävalmiuksia. Toinen keskeinen tarkoitus on yhdistää opinnäytetyön tutkimusosio työelämälähtöiseksi hankekokonaisuudeksi yhdessä opiskelijan ja taustaorganisaation kanssa.

Opinnäytetyön tekemisen **taustalla oli tarve** saada tutkimuksellista tietoa Suomenlahden Meripuolustusalueen henkilöstön motivaatiosta ja sitoutumisesta organisaatioon ja siitä, miten osaamisen hallinnan prosessia voitaisiin kehittää vastaamaan organisaation tarpeita.

Erityisesti valtionhallinnossa, jossa palkoilla on vaikea kilpailla, on osaamisen hallinnalla ja henkilöstön motivaatiolla sekä sitoutumisella suuri merkitys. Nykyään on helppo vaihtaa työnantajaa jos on riittävä koulutustausta. Taloudellinen taantuma hieman hidastaa halua vaihtaa työpaikkaa, mutta kyyvykkäille ihmisille taantumakaan ei aseta suuria esteitä. Työnantajille puolestaan on arvokasta, että henkilöstö on sitoutunutta ja motivoitunutta. Siksi on tärkeää, että osaamisen hallintaa tutkitaan.

Työssä on vahvasti henkilöstöhallinnon näkökulma ja lopputavoitteena henkilöstöhallinnon kehittäminen ja vahvistaminen. Työssä pyritään saamaan vastauksia seuraaviin **tutkimuskysymyksiin:**

- Miten organisaation tarpeet ja henkilöstön tarpeet kohtaavat osaamisen hallinnan prosessissa?
- Mitkä asiat motivoivat ja sitouttavat henkilöstöä parhaiten?
- Miten organisaation tulisi uudistua täyttääkseen henkilöstön odotukset työn sisällön ja organisoinnin suhteen?

Tutkimuksen **tavoitteena** on tutkia ja tuoda esille niitä asioita, jotka vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon nostavasti tai laskevasti ja löytää niitä seikkoja, jotka vaikuttavat keskeisesti henkilöstön sitoutumiseen organisaatioon. Tutkimustulosten avulla pyritään löytämään keinoja ja henkilöstön osaamisen vahvistamiseksi ja ylläpitämiseksi. Tulosten pohjalta esitetään lisäksi henkilöstöhallinnon keskeiset kehittämiskohteet ja kehitysideoita.

Tavoitteiden saavuttamiseksi kehittämishankkeen **tehtäviksi** määriteltiin:

1. kohdeilmioon perehtyminen kirjallisuuden ja aikaisemman tutkimuksen kautta ja kohdeilmion keskeisten käsitteiden määrittely.
2. taustaorganisaatioon ja henkilöstöstrategiaan tutustuminen ja toiminnallisen viitekehysten rakentaminen työtä varten.
3. teoreettisen tietoperustan rakentaminen työn teoreettiseksi viitekehyyksi.
4. tarvittavien kysely- ja haastattelututkimusten suunnittelu ja toteutus.
5. tulosten raportointi ja kehittämissuunnitelman esittäminen henkilöstöhallinnon kehittämissuunnitelman muodossa.

Työssä tehtiin seuraavat rajaukset. Ensiksi, opinnäytetyön aihe koskettaa vain palkattua henkilöstöä, ei varusmiehiä. Palkatun henkilöstön osalta kyselytutkimus päätettiin suorittaa kaikissa henkilöstöryhmissä. Toiseksi, opinnäytetyöstä on suunniteltu jätettävän pois psykologinen näkökulma. Kolmanneksi, työssä pyritään keskittymään enemmän käytännön toimivuuteen ja toiminnan edistämiseen. Neljänneksi, kyselytutkimuksessa ei oteta kantaa työilmapiiriin suoraan, jotta tutkimustuloksista ei tulisi kaksoiskappaletta työilmapiirikyselylle. Viidenneksi, kyselytutkimus on pyritty rajaamaan siten, että sillä saataisiin keskeiset motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavat asiat selkeästi esille. Kuudenneksi, tutkimus ei ole jatkotutkimus millekään muulle aiemmalle tutkimukselle. Lisäksi opinnäytetyöstä on rajattu pois salaiseksi luokiteltava tieto.

1.3 Lähtökohtia ja syitä tutkimukselle

Tämän opinnäytetyön tekemiseen on ollut useita syitä. Ensiksi, **työn muuttuminen enemmän tieto- ja asiantuntijatyöksi asettaa uusia vaatimuksia johtamiselle**. Tieto- ja asiantuntijatyön kasvava osuus organisaatioissa tarkoittaa vanhojen organisaatioprosessien ja järjestelmien uudistamista. Keskeistä tässä on, miten organisaatio kykenee muuttumaan osaamiskeskei-

seksi ja osaamista uudistavaksi. Tämä asiantuntijuuteen keskittyvä organisaatiomalli vaikuttaa myös johtamistyyliin; tarvitaan monitaitoisuutta ja moniroolisuutta. Tarvitaan jaetun johtamisen ja itsensä johtamisen mallia, joissa korostetaan toisten osaamisen arvostamista, kuuntelemisen taitoa, kannustamista ja tiedon, palkkioiden sekä vallan jakamista päätöksenteossa. Uudet työn muodot muuttavat työn arviointia ja mittaamista, esimerkiksi etätyö. Asiantuntijuuden johtaminen on haasteellista, sillä asiantuntijat ovat herkemmin sitoutuneita omaan ammattikuntaansa kuin organisaatioonsa. (Luoma ym. 2004, 15 - 16.)

Toinen syy on **tiedon määrän lisääntyminen ja tiedon vanheneminen**. Sydänmaanlakka toteaa tiedon määrän lisääntyvän jatkuvasti, ja hänen mukaansa tieto puoliintuu viiden vuoden aikana. Se tarkoittaa, että tietystä hankitusta tutkinnosta on tietomäärältään sovellettavissa puolet viiden vuoden kuluttua. Tieto vanhenee, koska teknologia muuttuu. Myös sosiaalinen ympäristö sekä olosuhteet muuttuvat. Arvot joutuvat uudelleenarvioinnin kohteeksi. Muutokset edellyttävät organisaatioilta jatkuvaa uudistumista. Muutokset heijastuvat myös yksilöön jatkuvana oppimisena. (Sydänmaanlakka 2001, 23 - 24.) Myös Sydänmaanlakka näkee ikärakenteen, työvoimasta kilpailun ja osaamisen kilpailutekijänä olevan syynä siihen, että osaamisen johtamisen tärkeys tulee korostumaan tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2001, 225.) Myös Ruohotie kirjoittaa tiedon puoliintumisesta käyttäen esimerkkinä oppilaitoksesta valmistuneen tietomäärää, josta on viiden vuoden kuluttua sovellettavissa puolet. Hän korostaa eri alojen asiantuntijoiden yhteistyötä, jonka avulla erilaista osaamista voidaan yhdistellä. (Ruohotie 1996, 10.) Ruohotie näkee tiedon vanhenemisen olevan suuri uhka niille, joilla on taustallaan korkea koulutus. Tiedon vanheneminen voi tulla eteen kaikissa työtehtävissä ja kaikissa ikäryhmissä. Se, tapahtuuko tiedon vanheneminen nopeasti vai hitaasti, on riippuvainen työtehtävästä. Erityisesti tämä nähdään ongelmaksiksi, kun nykyosaaminen ja pätevyys eivät riitä tehtävistä suoriutumiseen. Tällöin uutta tietoa tai osaamista ei ole riittävästi. Ruohotie käyttää tässä käsitettä ”ammattillinen jälkeenjääneisyys”. (Ruohotie 1996, 57.)

1.4 Aikaisemmat tutkimukset

Aikaisemmista tutkimuksista tai opinnäytetöistä puolustusvoimissa työmotivaatioon tai sitoutumiseen liittyen tiedusteltiin Maanpuolustuskorkeakoululta. Sieltä ei hakusanoilla ”motivaatio”, ”sitoutuminen” tai ”osaaminen” löytynyt Maanpuolustuskorkeakoulun tietokantahaulla yhtään aiemmin tehtyä tutkimusta tai opinnäytetyötä Puolustusvoimiin liittyen.

Kuntasektorilla tehdyistä tutkimuksista, Kuntatyö 2010-projektin tarkoitus on parantaa kuntasektorin kilpailukykyä työvoimakilpailuun nähden. Projektissa tärkeänä osana on työhyvinvoinnin edistäminen ja työssä jatkamisen tukeminen. Kuntatyö 2010-tutkimus on keino hankkia tietoa työelämän olosuhteista. Hanke on aloitettu vuonna 2002. Raportti jakaantuu kolmeen osaan; terveys ja työhyvinvointi, työstä vetäytyminen ja työssä jatkamisen tukeminen.

Raportti tarkastelee kuntien tulevaisuuden lähiympäristöjä ja muutostekijöitä. Eläköityminen on yksi kriittisin muutostrendi. Raportissa mainitaan myös joustavuus ja innovatiivisuus palvelutuotantoon nähden. Raportissa analysoidaan työn ja perheen yhteensovittamista ja kuntasektorin työntekijöiden halukkuutta käyttää ammatillisen kuntoutuksen keinoja työssä jatkamiseen. (Forma & Väänänen 2004, 11.)

Kuntatyö 2010-tutkimuksen aineisto on muodostettu kahdesta kyselystä: työntekijäkyselystä ja kuntakyselystä. Työntekijäotoksen aineisto kerättiin postikyselynä satunnaisotoksena Kuntien eläkevakuutuksen palvelussuhderekisteristä 31.12.2001 työssä olleista työntekijöistä, jotka olivat KuEL-vakuutettuja. Otoksen koko oli 5146 henkilöä. Kuntakyselyn vastaajat valittiin kuntien henkilöstöhallinnosta Kuntien eläkevakuutuksen osoitetietokannan perusteella. Kyselyyn otettiin mukaan kaikki 446 kuntaa. (Forma & Väänänen 2004, 49.)

Raportissa mainitaan havainto henkilöstön työhön suhtautumisessa. Sen mukaan työkeskeisyys on yleisempää iäkkäämmillä työntekijöillä kuin nuoremmilla. Siksi työssä jatkamisen tukemisesta tulee aiempaa haasteellisempaa, kun nuoret ikääntyvät mikäli työhön liittyvät arvot pysyvät samoina. Raportti painottaa tuloksellisuuden arviointijärjestelmiä kuten tasapainotettua mittaristoa, joiden avulla voidaan kiinnittää huomiota tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin. Tuloksellisuuden arviointijärjestelmillä voidaan vaikuttaa henkilöstöön siten, että se jaksaa tehdä tuloksellista työtä kokiensa työnsä merkitykselliseksi ja pysyy työelämässä. Myös esimiestyön kehittämällä, työnantajan ja henkilöstön yhteistyöllä ja henkilöstön osallistumisella palvelutoiminnan kehittämiseen on merkitystä. Henkilöstön osaamisen kehittämisen mainitaan myös olevan tärkeässä asemassa. Henkilöstön osaamisen arvioinnissa ja kehittämässä korostuu henkilöstösuunnittelu. (Forma & Väänänen 2004, 13 - 14.) Raportissa mainitaan Markku Kauppisen ja Kati Utriaisien artikkelissa, että riittävän, ammattitaitoisen, motivoituneen sekä tasapuolisesti eri ikäryhmistä koostuvan henkilöstön turvaamiseksi kunta-alalla tulee kilpailukykyä parantaa siten, että kuntatyön arvostus ja henkilöstön työhyvinvointi lisääntyvät. (Forma & Väänänen 2004, 233 - 234.)

Kunnat jaettiin tutkimustuloksissa kolmeen eri kastiin; kärkikunnat, keskikasti ja peränpitäjät. Osaamisen kehittämistä tutkittiin työhyvinvoinnin edistämisen osa-alueena. Tutkimustulosten mukaan kaikissa kunnissa panostetaan ammattitaitoa parantavaan koulutukseen paljon (24,8 %) tai jonkin verran (74,8 %). Vuorovaikutustaitojen kehittämiseen liittyvää koulutusta kunnat tarjoavat vähemmän. Osaamisen kehittämisen suhteen on tuloksissa nähtävissä jakaumaa. Terveysten ja toimintakykyyn liittyen on tulosten mukaan liikuntatoiminnan järjestäminen ja tukeminen esillä vahvasti. Muita harrastustoimia kuin liikuntaa tuetaan hieman vähemmän. Uudelleensijoittaminen on käytössä oleva menetelmä kolmessa kunnassa viidestä. lähes 40 %:sta kuntia uudelleensijoittaminen puuttuu kokonaan. Kaikissa kunnissa ergonomia,

työturvallisuus ja työtilojen ja työvälineiden parantaminen olivat tärkeässä asemassa koskien työympäristön kehittämistoimia. (Forma & Väänänen 2004, 239 - 242.)

Osaamista on arvioitu ja osaamiskartoituksia on käytetty osaamisen kehittämiseen. Tuija Juvonen ja Marjatta Ollila kirjoittavat artikkelissaan, että osaamisen kehittäminen on kuntatyöntekijöiden hyvinvointia ajatellen tärkeää, kuten myös kunnan menestyksen kannalta. Muuttuvassa kuntatyössä työssä oppimisen mahdollisuudet nousevat tärkeiksi, koska palvelujen kehittäminen vaatii uusia yhdessä aikaansaatuja toimintatapoja. Työkierto on tutkimuksen mukaan vielä vähän hyödynnetty osaamisen kehittämisen muoto. Vastaaajista 53 % ilmoitti, ettei työkiertomahdollisuutta omassa tehtävässä ole. Työkierron toimivuus edellyttää toimivaa perehdytysjärjestelmää. Työntekijäkyselyn tulosten mukaan 83 % vastaaajista ilmoitti olevansa tietoinen työnsä tavoitteista. Tavoitteisiin sitoutumisen kannalta on tärkeää pohtia tavoitteiden määrittelytapaa. (Forma & Väänänen 2004, 316 - 317.)

Yrityssektorilla tehdyistä tutkimuksista tässä esitellään Ikääntyvät yrityksissä-projektiin liittyvä *tutkimus ikääntyvistä työntekijöistä* ja Kristiina Jussilan ja Tuuli Pitkäsen artikkelissa ”Ikääntyvien työntekijöiden elämänmotivaatio”. Tämän, kolmen vantaalaisen pk-yrityksen hankkeen tarkoituksena oli lisätä henkilöstön hyvinvointia. Tutkimukseen vastasi 58,5 % kolmen yrityksen työntekijöistä ja vastaajat luokiteltiin eri ikäryhmiin: aikuiset (20 - 45-vuotiaat), ikääntyvät (45 - 54-vuotiaat sekä ikääntyneet (55 - 64-vuotiaat). Tutkimustulosten perusteella yli 54-vuotiaat kokivat ammattitaitonsa paremmaksi ja alle 45-vuotiaat arvelivat olevansa paremmin selvillä yrityksen tavoitteista kuin vanhemmat. Tutkimuksen perusteella todettiin, että työntekijöiden tavoitteet muuttuvat iän myötä. Yli 55-vuotiailla oli vähemmän tavoitteita kuin alle 45-vuotiailla. Naisilla oli tutkimuksen mukaan enemmän itsensä kehittämiseen ja henkiseen tasapainoon liittyviä tavoitteita kuin miehillä. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 147 - 148.) Edellä mainitussa tutkimuksessa noin puolet vastaaajista ilmoitti työn olevan kolmen tärkeimmän tavoitteen joukossa. Stressaantuneet henkilöt olivat enemmän huolissaan henkilökohtaisista tavoitteistaan ja heidän uskonsa tavoitteidensa toteutumiseen ei ollut yhtä vahva kuin muilla. He myös kokivat työnsä negatiivisemmin kuin muut ja toivoivat koulutusta työssä jaksamiseen ja itsensä kehittämistä. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 151 - 152.)

Teoksessa Työelämän tutkimus 3/2008 (Arbetslivsforskning) Pia Härkönen kirjoittaa työ- ja oppimismotivaatiosta julkisella sektorilla. Katsauksessa esitetään tutkimus, jossa työ- ja oppimismotivaatiota tarkastellaan kuvailevan, vertailevan ja selittävän lähestymistavan avulla. Tutkimuksen tarkoitus on kuvata työ- ja oppimismotivaatiota, sekä selvittää minkälaisia eroja työ- ja oppimismotivaatiolla on liittyen erilaisiin taustatekijöihin. Tällaisia taustatekijöitä ovat ikä, Locken motivaatiosekvenssin tekijät ja työn kokeminen ja työelämän muutokset. Tutkimusaineiston kerääminen suoritettiin vuonna 2005 kyselylomakkeen avulla, joka sisälsi 150 muuttujaa. Kyselylomake oli osoitettu kuudelle julkisen sektorin organisaatiolle, joita

olivat käräjäoikeus, seurakunta, kaksi verotoimistoa, ja kaksi terveysasemaa. Siten tutkimusaineisto sisältää sekä valtion että kunnan organisaatioita. Tutkimusaineisto koostuu 190 kyselylomakevastauksesta ja tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 67. Muuttujia tutkimuksessa olivat työmotivaatio ja oppimismotivaatio. Näitä muuttujia mitattiin seitsemän eri väittämän avulla. Tutkimuksessa käytettiin seuraavia taustatekijöitä: ikä, sukupuoli, ammatillinen koulutus, toimiala, työsuhde, esimiesasema, viikkotuntimäärä ja työtehtävässä toimimisaika. Tutkimuksessa käytettiin neliportaista asteikkoa mittaamaan työ- ja oppimismotivaatiota. Asteikossa 1 tarkoitti täysin samaa mieltä ja 4 täysin eri mieltä. Tutkimustulosten perusteella todetaan, että vastaajat olivat motivoituneita oppimiseen ja ei-motivoituneiden osuus vastaajista oli vain 11 %. Työmotivaatiota selittävät tutkimuksessa henkilöstön korkea tyytyväisyys työhönsä, kehityksen ja oppimisen sekä työhön kytkeytyvien kurssien merkitys, esimiesasema, voimakas sosiaalinen yhteenkuuluvaisuuden tunne sekä työympäristöön yhdistyvät kielteiset tunteet. Vastaajista 89 % oli samaa mieltä työmotivaatiota koskevien väittämien kanssa. Työmotivaatio oli suurta silloin, kun työtyytyväisyyskin oli korkeaa. Tutkimuksen johtopäätöksenä todetaan, että organisaatioiden tulisi pyrkiä poistamaan työyhteisöissä kielteisesti motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja sen sijaan vahvistamaan motivaatioon myönteisesti vaikuttavia tekijöitä. (Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning 3/2008, 282 - 288.)

1.5 Toiminnallinen opinnäytetyö kehittämishankkeena

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, tutkimuksellisenä kehittämishankkeena. Toiminnallisen opinnäytetyön kehittämishanke pohjautuu ammattikorkeakoululakiin (351/2003). Sen mukaan ammattikorkeakoulun tehtävä on harjoittaa sellaista tutkimus- ja kehitystyötä, joka palvelee opetusta, työelämää ja tukee aluekehitystä huomioiden elinkeinorakenteen. Opinnäytetyön tavoite on kehittää opiskelijan valmiuksia tietojen soveltamisessa ja osoittaa opiskelijan osaamista asiantuntijatehtävässä. Opinnäytetyön lähtökohdana Laurea-ammattikorkeakoulussa on Learning By Developing-toimintamalli (LBD), joka käsittelee oppimis- ja innovaatioprosessin. LBD-toimintamalli yhdistää tutkimuksellisen toiminnan ja työelämän kehittämisen. (Laurea-ammattikorkeakoulu 2008, 3.)

Tutkimuksessa käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen tutkimus valittiin opinnäytetyön menetelmäksi siksi, että ideana on kysyä pieneltä joukolta tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä. Siten pienen joukon ajatellaan edustavan koko joukkoa eli tutkimuksen perusjoukkoa. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia käsitellään tilastollisin menetelmin. (Kananen, 10 - 11.) Kvantitatiivista kyselytutkimusta täydentämään valittiin teemahaastattelut. Teemahaastattelut kuuluvat lajinsa puolesta kvalitatiiviseen menetelmään (Ojasalo ym. 2009, 94).

1.6 Peruskäsitteet

Työn aiheena on ”Osaamisen hallinnan ja henkilöstöhallinnan yhteensovittaminen Suomenlahden Meripuolustusalueella - vaikutus osaamiseen ja motivaatioon”. Tutkimuksen **tavoitteena** on tutkia tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon ja henkilöstön sitoutumiseen organisaatioon. Tutkimustulosten avulla pyritään löytämään keinoja henkilöstön osaamisen vahvistamiseksi ja ylläpitämiseksi, ja esitetään henkilöstöhallinnon keskeiset kehittämisskohteet ja kehitysideoita. Peruskäsitteet muodostuvat siten henkilöstöhallinnosta, organisaation osaamisesta ja osaamisen johtamisesta, työmotivaatiosta sekä työhön sitoutumisesta. Peruskäsitteet muodostuvat organisaation osaamisesta, osaamisen johtamisesta, työmotivaatiosta sekä työhön sitoutumisesta. Tutkimuksen käsitelmäärityksiä ja mittareita voidaan kuvata seuraavalla tavalla:

Organisaation osaaminen ja osaamisen johtaminen

Osaamiseen liittyvät käsitteet tiedon hankkiminen, tiedon sisäistäminen, tiedon soveltaminen ja kokemuksellisuus. Osaamisen johtaminen puolestaan voidaan selittää kokonaisuutena ja sen avulla hallitaan ja ohjataan organisaation olemassa olevaa, hankittavaa tai muutettavissa olevaa tietoa, taitoa ja kokemusta. (Isoherranen ym. 2008, 152.) Organisaatioiden osaamis-pääoma muodostuu seuraavista osa-alueista; inhimillinen pääoma (arvot ja kulttuuri ja toiminta-ajatus), rakenteellinen pääoma (menettelytavat, järjestelmät, organisatorinen rakenne) ja sosiaalinen pääoma (ihmisten väliset suhteet, johtamisjärjestelmät). (Isoherranen ym. 2008, 157.)

Osaamisen johtaminen kattaa kaiken sen toiminnan, joka tukee, kehittää, uudistaa ja hankkii organisaation osaamista. Osaamisen johtaminen pyrkii varmistamaan osaamisen nykyajassa sekä tulevaisuuteen suunnaten. Osaamista tuetaan ja kehitetään kaikilla organisaation tasoilla. Tuloksena kehittämisprosessista näkyvät mm. uudistuneina toimintatapoina, uusina tuotteina tai palveluina, sekä uusina innovaatioina ja parempana taloudellisena tuloksena. Osaamisen ydin on henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen, sillä osaaminen syntyy henkilöstön osaamisesta. (Viitala 2007, 170.)

Nykyään työelämä edellyttää jatkuvaa uudistumista. Jotta yksilö voisi tuntea menestyvänsä ja viihtyvänsä työssä ja jotta hän voisi kehittää osaamistaan, tulisi hänen ensin tiedostaa omat osaamisensa ja vahvuutensa sekä heikkoutensa. Perustana on keskeisen osaamisen määrittely. (Viitala 2007, 180.)

Luoma ja Arikoski mainitsevat artikkelissaan ”Menestystä ja hyvinvointia organisaation muutoksessa” sisäisen yrittäjyyden merkityksen. Heidän mielestään sisäinen yrittäjyys tulisi hyödyntää organisaation voimavarana. (Vesterinen 2006, 127.)

Helsilä mainitsee osaamattomuuden yhdeksi syyksi kiireeseen, stressiin ja riittämättömyyden tunteeseen. Silloin töitä on liian paljon suhteessa yksilön osaamiseen nähden. Puutteellinen ammattitaito tuhoaa yksilön työkuntoa. (Helsilä 2002, 82.)

Motivaatio

Motivaatioprosessi on monimutkainen mutta myös dynaaminen. Siihen kuuluvat ihmisten persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkipäiset tekijät ja sosiaalinen ympäristö. On myös pohdittu, syntykö motivaatio arvojen kautta. Motivaatio on toiminnan ärsyke, joka saa tavoittelemaan joko yksilön omia, yksilön ryhmän tai yhteisön tavoitteita. Motivaation kolme tehtävää ovat: käyttäytymisen energian lähde, käyttäytymisen suuntaaminen ja käyttäytymisen sääteleminen. Motivaatio vaikuttaa sitoutumiseen, tehtävien valintaan, yrittämiseen ja suoriutumisen laatuun.

Motivaatioon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa mekanistisiin ja organistisiin tekijöihin. Mekanistisessa tarkoituksessa ihminen on passiivinen suhteessa omiin asioihinsa vaikuttamiseen. Silloin motivaation lähteenä toimivat fysiologiset vietit ja ympäristön ärsykkeet eikä ihminen voi vaikuttaa omaan motivaatioonsa. Organististen tekijöiden mukaan ihminen on aktiivinen sosiaalisessa ympäristössään. Organistisen käsityksen mukaan motivaatio syntyy ihmisen omista lähtökohdista. (Liukkonen ym. 2006, 11 - 12.)

Motivoitunut henkilöstö kohdentaa voimavaransa kohti organisaation tavoitteita. Luottamuksella ja sitoutumisella on vaikutusta siihen, onko henkilöstö motivoitunut tai halukas käyttämään osaamistaan organisaation hyväksi. Sitoutunut työntekijä on ylpeä voidessaan olla osa organisaatiota ja haluaa työskennellä organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Luoma ym. 2004, 14.) Kielteinen motivaatio aiheuttaa sitoutumattomuutta ja huolimattomuutta (Liukkonen ym. 2006, 26).

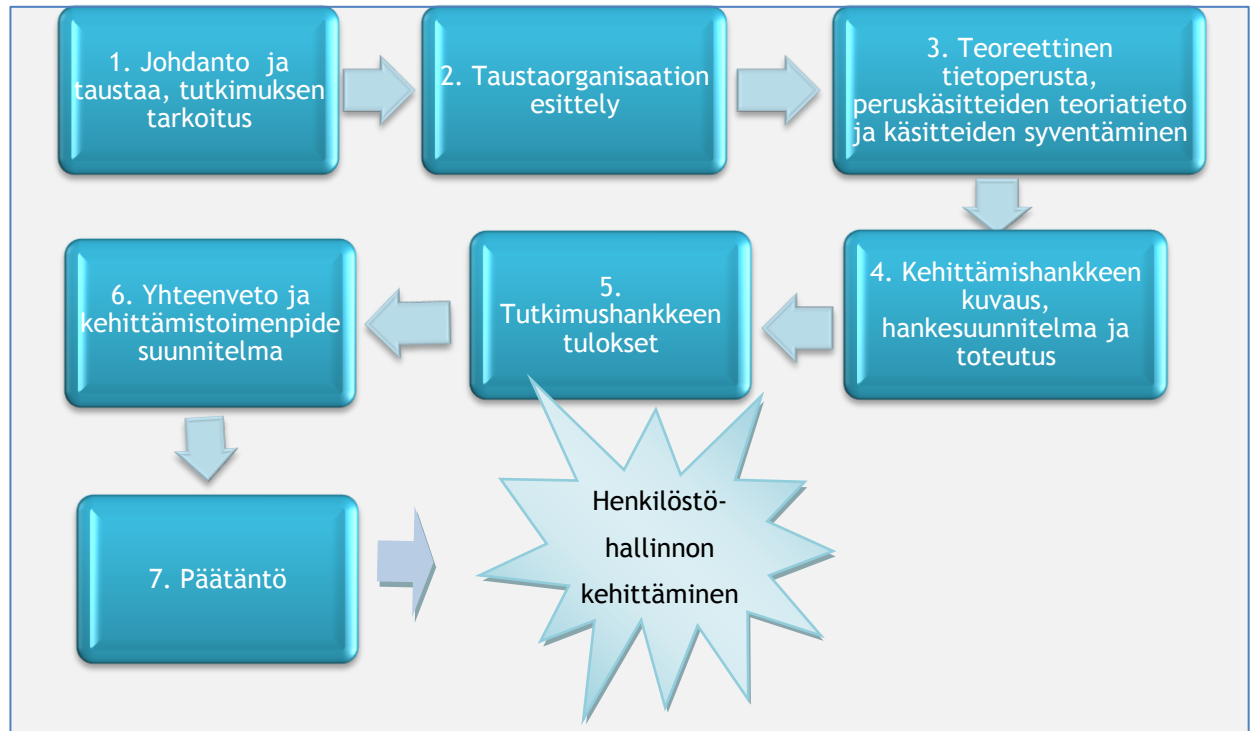
Sitoutuminen

Sitoutumisella ja työmotivaatiolla on yhteisiä tekijöitä. Sitoutuminen kuitenkin liittyy myös organisaation sosiaaliseen kiinteyteen. Sitoutumista voidaan mitata mm. siten, miten paljon henkilöstö on valmis ponnistelemaan organisaation eteen, miten paljon organisaatio nähdään innostavana työpaikkana, kerrotaanko organisaatiosta positiivisesti ystäville, miten paljon organisaation ja yksilön arvot kohtaavat ja miten paljon organisaation menestys liikuttaa hen-

kilöstöä. (Työturvallisuuskeskus, Kunta-alan tuloksellisuusprojekti 2002, 40 - 41.) Liukkonen ym. mainitsevat sitoutumisen olevan motivoituneisuuden vahvin muoto (Liukkonen ym. 2002, 229). Von Krogh ym. mainitsevat, että ihminen omistautuu vain kun hän tietää että hänen tekemisellään on merkitystä organisaatiolle (Von Krogh ym. 2000, 43).

1.7 Tutkimusraportin rakenne

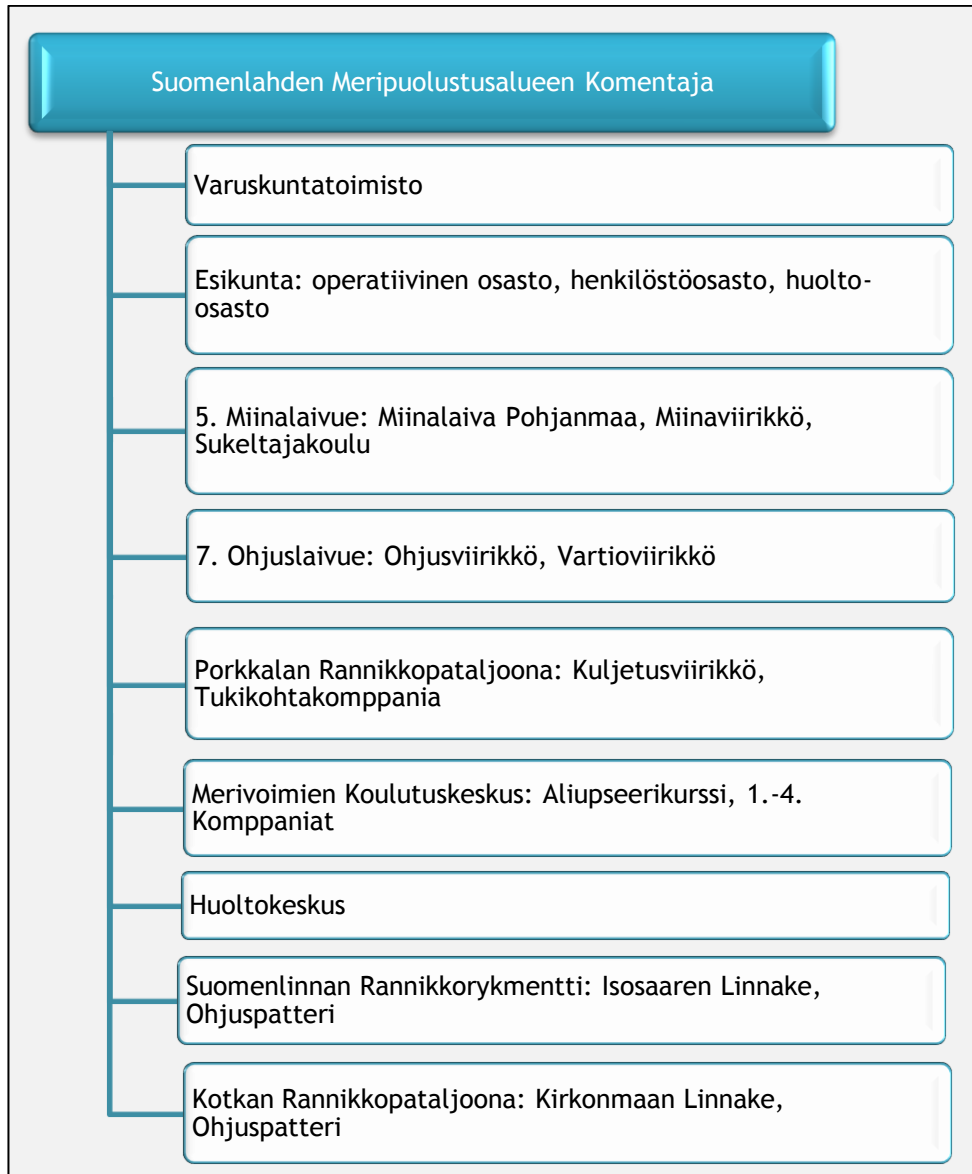
Tutkimusraportti koostuu kahdesta pääosasta, joita ovat teoreettinen viitekehys ja käytännön tutkimusosio. Tutkimusraportti jakaantuu seitsemään päälukuun. Tutkimusraportin ensimmäisessä luvussa avataan taustaa, tutkimuksen tarkoitusta ja esitellään peruskäsitteet lähdekirjallisuuteen pohjautuvana teoriaosana. Toisessa luvussa esitellään taustaorganisaatio, josta toiminnallinen tutkimushanke on laadittu, sekä käsitellään tutkimuksen kannalta keskeisimpiä asioita. Kolmannessa luvussa esitellään teoreettinen tietoperusta ja kerrotaan tutkimusaiheesta ja lähdekirjallisuuden valinnasta ja esitellään teoreettisen tietoperustan pohjalta kohdeilmion rakennemalli, joka on rakennettu teorian ja käsitteiden pohjalta. Neljännessä luvussa kerrotaan kehittämishankkeen kuvauksesta ja hankkeen toteutuksesta. Viidennessä luvussa esitetään tutkimushankkeen tulokset ja kuudennessa luvussa yhteenveto ja jatkotoimenpideehdotukset ja arvioidaan opinnäytetyötä kokonaisuutena. Seitsemännessä päätäntö-luvussa käsitellään opinnäytetyötä ammatillisen osaamisen kehittämisen välineenä ja lopuksi raporttiin on liitetty itsearviointi. Tutkimusraportin lopussa esitellään lähdeluettelo sekä liitteet, kyselytutkimukseen liittyvät kuvat ja taulukot.



Kuvio 2: Opinnäytetyön rakenne prosessina

2 Kohdeorganisaatio Suomenlahden Meripuolustusalueen esittely

Taustaorganisaatio on Suomenlahden Meripuolustusalue (SLMEPA). SLMEPA on perustettu 1.7.1998, kun Suomenlahden Laivasto, Suomenlinnan Rannikkorykmentti ja Hangon Rannikkopatteristo yhdistettiin. Kotkan Rannikkoalue lakkautettiin ja liitettiin osaksi SLMEPA:a 1.1.2007. (SLMEPA esite, 1.)



Kuvio 3: Organisaatiokaavio

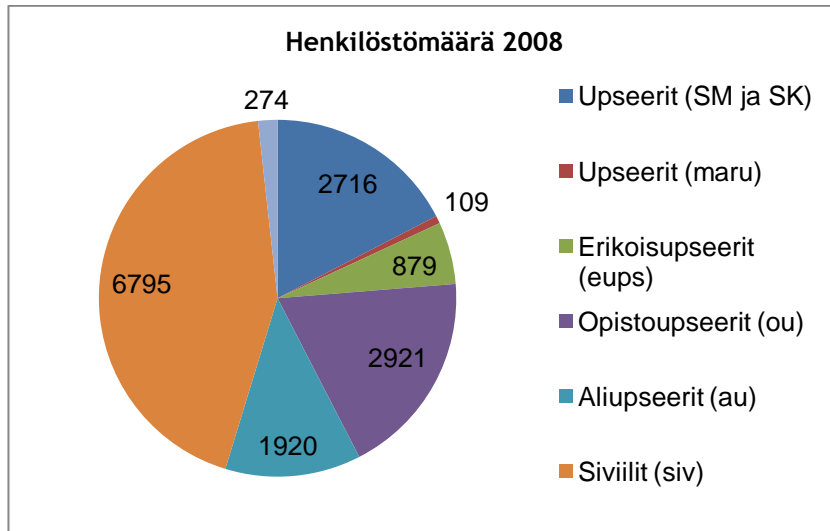
(SLMEPA esite, 2)

SLMEPA vastaa koko Suomenlahden merellisestä turvaamisesta sekä pääkaupunkiseudun turvallisuudesta omalta osaltaan. Toiminta käsittää vesialueiden valvonnan, alueellisen koskemattomuuden turvaamisen ja joukkojen kouluttamisen. Tämän lisäksi tehtäviin kuuluu myös virka-avun antaminen viranomaisille ja kansainväliset tehtävät. Suomenlahden Meripuolustusalue käsittää seitsemän joukkoyksikköä. Palkatun henkilöstön osuus on yli 700 ja varusmiehiä on vuosittain noin 2400. SLMEPA:n arvoja ovat turvallisuus, luotettavuus, uskottavuus sekä isänmaallisuus. SLMEPA:n oma tunnuslause on ”merelle vahva”. (SLMEPA esite, 1.)

Suomenlahden Meripuolustusalue on valmiusyhtymä, joka antaa varusmieskoulutusta. Vuosittain palvelukseen saapuu kaksi saapumiserää, ensimmäinen tammikuussa ja toinen heinäkuussa. Upinniemen Merivoimien Koulutuskeskus antaa varusmiehille peruskoulutusta. Myös Suomenlinnan Rannikkorykmentissä Isosaaren linnakkeella annetaan varusmiesten peruskoulutusta. Jatkokoulutusta on mahdollista saada kaikissa joukkoyksiköissä. (Suomenlahden Meripuolustusalueen internet -sivut.)

Puolustusvoimissa henkilöstön osaamisen hallinta pohjautuu seuraaviin osa-alueisiin; ydinosaaminen ja henkilöstön osaamistason analysointi ja kehittäminen. Kehittäminen perustuu organisaation tarpeisiin, sekä yksilön haluun kehittyä. Koulutusjärjestelmän tarkoitus on kehittää henkilöstön ammattitaitoa niin rauhan kuin sodankin ajalle. Yksilön oma-aloitteisuus ja itsensä kehittäminen nähdään tässä keskeisenä asiana. Tehtäväkierto mahdollistaa hakeutumisen uusiin tehtäviin. Siinä peruspilarina toimivat yksilön halukkuus, puolustusvoimien tarve sekä yksilön kyvykkyys. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2002 - 2012, 14.)

Puolustusvoimien kehittämistoiminta perustuu valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisiin selontekoihin sekä Puolustusministeriön ohjeisiin. Henkilöstörakenteen kehittämisessä on lisäksi tarkoitus yksinkertaistaa koko rakennetta. Rakennemuutos toteutetaan hyvän työntekijän periaatteiden mukaisesti. Tällä tarkoitetaan henkilöstön uudelleensijoittamista, kouluttautumista, sekä henkilöstön työllistymisen tukemista valtionhallintoon tai yksityiselle sektorille. Henkilökuntaa puolustusvoimissa vuoden 2008 lopussa oli yhteensä 15 614 henkilöä. Vuonna 2008 oli henkilötyövuosien määrä 15 180. Tämän lisäksi oli 41 henkilötyövuotta, jotka oli palkattu työllisyysvaroin. Puolustusvoimien henkilötyövuosien lukumäärä tulee laskemaan vaihdellen eri henkilöstöryhmien välillä. Esimerkiksi aliupseerit ovat korvanneet poistuvan henkilöstöryhmän opistoupseerien tehtäviä. Vertailtaessa vuodesta 2004 vuoteen 2008 on puolustusvoimien henkilötyövuosimäärä pudonnut 1245 henkilötyövuodella. Tavoitteena on ollut kohdentaa 500 henkilötyövuotta vuoteen 2011 mennessä. Tämä tavoite tullaan todennäköisesti saavuttamaan. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2008, 7.)



Kuvio 4: Puolustusvoimien henkilöstömäärä 31.12.2008

(Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2008,7)

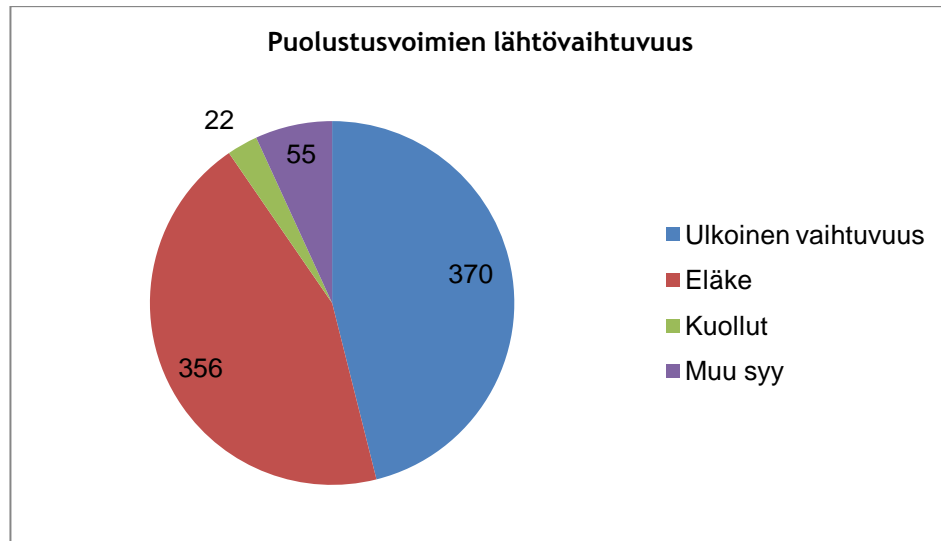
Puolustusvoimien henkilöstöstä vuonna 2008 oli naisia yhteensä 28,3 % ja miehiä 76,2 %. Naisien osuus on laskenut kuluneiden viiden vuoden aikana johtuen siitä, että siviilihenkilöstö on kokonaisuudessaan pienentynyt lukumääräisesti. Tähän vaikuttaa myös eläkepoistumat. Naisia on eniten siviilitehtävissä. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2008, 9.)

Henkilöstön keski-ikä vuonna 2008 oli 40,8 vuotta. Suurin ikäryhmä olivat 45 - 49-vuotiaat (19 %). Yli 45-vuotiaiden osuus oli 39,9 %. Siviilihenkilöstön ikäjakaumassa suurin osuus on 40 - 54-vuotiaissa. Sotilaissa puolestaan 35 - 44-vuotiaat olivat enemmistö. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2008, 10.)

Vertailtaessa naisten ja miesten keski-ikää, oli naisten keski-ikä korkeampi (44,1 vuotta). Vastaava luku miesten kohdalla oli 39,8 vuotta. Nuorten naisten osuus oli pieni aiheuttaen siten ikärakenteeseen epätasaisuutta. Naisten ikärakenteen epätasainen jakauma ei tällä hetkellä näytä muuttuvan oleellisesti, kun taas miehillä ikärakenne oli tasapainossa. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2008, 11.)

Puolustusvoimissa työssään viihtyvää työntekijää pidetään tärkeässä asemassa koskien työnantajainetta ja ulkoista työnantajakuvan kehittämistä. Työnantajainneen edistämiseen panostetaan, jotta pystytään kilpailemaan osaavasta työvoimasta. Työnantajakuvan kehittäminen järjestelmällisesti on aloitettu vuonna 2001. Tähän liittyy ”tee työtä, jolla on tarkoitus” -kampanja. Työnantajakuvan kehittymisen seuranta toteutetaan esimerkiksi opiskelijoiden tutkimusten avulla. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2008, 11.)

Vuonna 2008 oli lähtövaihtuvuus 5,2 %. Henkilöstötilinpäätöksen mukaisesti esitetään tässä lähtövaihtuvuus syittäin eriteltyinä:



Kuvio 5: Puolustusvoimien lähtövaihtuvuus 2008

(Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2008, 12)

Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on turvata ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö. Henkilöstöjohtamisen tarkoitus on myös aikaansaada sellainen henkilöstö, joka on lukumääräisesti sekä laadullisesti riittävä niin rauhan kuin sodankin ajan tehtäviin. Henkilöstöalan kehittämisessä on kolme näkökulmaa:

- henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen
- henkilöstön osaaminen
- henkilöstön toimintakyky.

Keskeisessä asemassa henkilöstöjohtamisessa on puolustusjärjestelmän palveleminen, ihmisten yksilöllisyyden arvostaminen, oikeudenmukaisuus sekä johdonmukaisuus ja avoimuus ja vuorovaikutus. Henkilöstöjohtamisen vastuu on jakaantunut esimiesten ja henkilöstöammattilaisten sekä työntekijöiden kesken. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2008, 5.)

Osaamisen kehittämisen strategia on yksi osa puolustusvoimien strategista suunnittelua. Sen tarkoitus on myös täydentää henkilöstöstrategiaa. Keskeisenä tavoitteena on aikaansaada osaamista, jotta sotilaallinen suorituskyky voitaisiin varmistaa. Osaamisen johtaminen on osa kokonaistoimintaa. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2008, 14.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen keskeisimmät asiat liittyvät henkilöstöhallinnon kehittämiseen osaamisen hallinnan tehostamisen sekä motivaation ja sitoutumisen vahvistamisen kautta. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on etsiä keinoja, joilla henkilöstöhallintoa voidaan tehostaa ja kehittää. Tutkimuksen kannalta keskeistä on meripuolustusalueen henkilökunta. Tutkimuksen kannalta keskeistä on toimia henkilöstöhallintoa tukevalla tavalla. Tutkimus liittyy henkilöstöhallinnon toimialaan.

3 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa rakennetaan teoreettinen tietoperusta tutkimukselliselle kehittämishankkeelle, jonka tarkoituksena on selvittää henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon Suomenlahden Meripuolustusalueella.

Opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta pohjautuu osaamisen hallintaa ja motivaatiota ja sitoutumista käsittelevään kirjallisuuteen. Teoreettinen tietoperusta on rakentunut pääasiasa 2000-luvun kirjallisuudesta ja uusimmista artikkeleista. Kirjallisuutta valittaessa on pyritty hankkimaan valtionhallintoon soveltuvia teoksia. Teoreettinen viitekehys on jaettu seitsemään lukuun. Teoreettisen tietoperustan kohdeilmionä on henkilöstöhallinto.

3.1 Teoreettiset lähtökohdat ja tietoperustan rakentaminen

Teoriaosuudessa teoreettinen tietoperusta koostuu seuraavista toisiinsa kytkeytyvistä asioista: organisaatioin osaamisesta, osaamisen johtamisesta, esimiestyöstä, motivaatiosta käsitteenä sekä motivaation kehittämisestä, henkilöstön osaamisesta ja sen kehittämisestä, palkitsemisesta, esimiestyöstä ja sitoutumisesta sekä organisaatioiden muutospaineista. Tutkimusosiossa näitä teorian tietoja hyödynnetään ja pyritään etsimään vastauksia ja kehittämisideoita verrattuna tutkimuksesta saataviin tuloksiin. Teoreettisen tietoperustan pääpaino on henkilöstön kehittämisessä ja uusien toimintatapojen löytämisessä henkilöstöhallintoon.

Aihetta tarkastellaan opinnäytetyössä henkilöstön työmotivaation ja sitoutumisen näkökulmasta, miten osaamisen hallinta ja henkilöstöhallinto vaikuttavat henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen Suomenlahden Meripuolustusalueella. Tarkoitus on nähdä positiiviset seikat, jotka lisäävät henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista. Lisäksi olisi tarkoitus löytää ne ongelmakohdat, jotka vaikuttavat motivaatioon ja sitoutumiseen negatiivisesti, jotta näihin asioihin löytyisi kehitysideoita ja mahdollisia ratkaisuja henkilöstöhallintoon toteutettavaksi.

3.2 Osaaminen ja osaamisen johtaminen

Salojärvi mainitsee artikkelissaan ”Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus - positiivinen kierre” vuonna 2005 valmistuneen väitöskirjan (Hussi 2005), jossa todettiin ajantasaisen osaamisen olevan perusedellytys työhyvinvoinnille (Vesterinen 2006, 49). Salojärvi viittaa tehtyihin tutkimuksiin ja mainitsee ihmisten suurimmaksi peloksi työelämässä tehtävien hallitsemattomuuden verrattuna organisaation odotuksiin. Siten osaaminen edistää työnhallintaa. (Vesterinen 2006, 51.)

Organisaatio ei välttämättä ole hyödyntänyt sitä osaamisvarantoa, mikä henkilöstöllä on. Henkilöstö ei aina pysty käyttämään kaikkea osaamistaan työssään. Osaamispotentiaalin tunnistaminen on organisaation kannalta tärkeä asia. Organisaation sisällä oleva käyttämätön osaaminen on mahdollista saada uudelleen käyttöön esimerkiksi muuntokoulutuksen avulla. Tästä on esimerkkinä kokeneempien työntekijöiden uudelleenkouluttaminen. Osaaminen ei ole erityisesti kenenkään omistuksessa, vaan se on koko organisaation yhteistä omaisuutta. Oleellista on pohtia, miten luoda sellaiset rakenteet, jotka tukevat osaamista ja sen yhdistämistä koko organisaation osaamiseksi. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 87 - 88.)

Organisaatio, joka on tulevaisuusorientoitunut, osaa arvostaa osaamista pääomana. Osaaminen ei ole helposti korvattavissa olevaa pääomaa. Osaamiseen panostavassa organisaatiossa on kehitelty palkitsemis- ja kannustinjärjestelmiä, joilla erityisesti avainhenkilöitä pyritään sitouttamaan. Osaaminen on organisaation keskeinen menestystekijä ja liittyy konkreettisesti arvoihin ja visioihin, sekä missioon. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 94 - 95.) Viitala mainitsee jokaisen poissiirtyvän työntekijän olevan osaamisvaraston vähennys (Viitala 2005, 242).

Hyvä henkilöstöjohtaminen ja kannustava palkkaus, mahdollisuus edetä uralla, onnistuneet rekrytoinnit, strateginen henkilöstösuunnittelu ja henkilöstön kehittäminen muodostavat kokonaisuuden, jossa korostuu hyvä työyhteisö, henkilöstövoimavarojen johtaminen sekä hallinta. Näiden seikkojen ollessa hyvin, voidaan työmotivaation olettaa olevan korkea. Myös osaaminen on tällöin oikealla tasolla. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 113.) Organisaation tulisi silloin tällöin myös miettiä, onko sillä hallussaan sellaista osaamista, josta tulisi luopua. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 137.)

Otala mainitsee organisaation rakenteiden olevan tärkeimpiä osaamisen kannalta kuin yksittäisen ihmisen osaamisen. Organisaation henkilöstö voi olla hajallaan, mutta rakenteiden avulla ja erityisesti johtamisella osaaminen saatetaan yhteen. (Otala 2008, 53.)

Osaaminen ei käsitä vain organisaation tietoisesta osaamisesta, vaan myös sen saatavilla olevan osaamisen, josta organisaatio ei vielä ole tietoinen. Voimavarat rakentuvat organisaation

palveluksessa olevasta henkilöstöstä ja heidän organisoimisestaan ja mahdollisista uusista työntekijöistä. Osaaminen käsittää yksilön kyvykkyyksien ohella myös motivaation sekä yksilön kokemat mahdollisuudet. Siihen kuuluvat myös inhimillinen pääoma ja tietämys. Osaamisen hallinnan tarkoituksena on parantaa niitä päätöksiä, jotka liittyvät osaamiseen ja sen organisoimiseen sekä vuorovaikutukseen. Boudreau ja Ramstad esittävät kysymyksen osaamisen hallintaan liittyen: ”Millä inhimillisen pääoman markkinoilla voitto osajataistelussa olisi erityisen tärkeää strategiselle menestykselle?” (Boudreau & Ramstad 2008, 39 - 41.)

Osaamisen hallinnan etenemisvaiheet on Boudreau ja Ramstad kuvanneet seuraavalla tavalla (HC on lyhenne sanoista Human Capital, inhimillinen pääoma):



Kuvio 6:HC Bridge: Osaamisen hallinnan päätöksenteon viitekehys.

(Boudreau & Ramstad 2008, 54 - 56)

Organisaation tietämys kehittyy yksilöiden hallussa olevan tietovarannon pohjalta. Työssä tarvittavasta osaamisesta käytetään myös nimitystä ”työelämäkvalifikaatiot”. Sillä tarkoitetaan niitä valmiuksia, joita työntekijä tarvitsee työssä. Valmiudet voivat olla kehittyneitä koulutuksen kautta, sosiaalisten ympäristöjen tuotoksena tai työssä kehittyneitä valmiuksia. Yksilön ammattitaito muodostuu useista eri kvalifikaatioista. Kvalifikaatiot voidaan jaotella eri ryhmiin seuraavasti:

- yleiset kvalifikaatiot eli työelämässä yleensä tarvittavat valmiudet (eivät ole tehtäväriippuvaisia)
- ammattikohtaiset kvalifikaatiot eli tiettyyn ammattialaan liittyvät valmiudet
- tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot eli tiettyyn tehtävään liittyvät valmiudet.

Kvalifikaatioihin voidaan liittää myös asenne ja motivaatio. Asenne tarkoittaa pysyvää, hitaasti muuttuvaa perusvirettä, joka on sisäistynyt yksilöön. Motivaatio taas on usein tilannekoh-

tainen ja suhteellisen lyhytkestoinen. Asenteet peilaavat yksilön arvomaailmaa ja motivaatiosta yksilö saa toimintansa suunnan. Asenteiden ja motivaation vuorovaikutus on ilmeinen; jos yksilöllä ei ole tarpeeksi osaamista, on sillä motivaatiota heikentävä vaikutus. (Viitala 2007, 178 - 180.)

Osaaminen on strategisen johtamisen teorioiden mukaan organisaatioon liittyvä ydinalue. Puhuttaessa organisaation kehittämismittareista, voidaan osaamisen katsoa olevan väline, jonka avulla voidaan tehdä muutoksia. Ruohotie mainitsee käsitteen ”inhimillisten voimavarojen hallinta”. Sillä on suoraa vaikutusta organisaation kilpailukykyyn lähinnä siten, että se vaikuttaa henkilöstön motivaatioon sekä osaamiseen, mutta myös rekrytointikustannuksiin sekä koulutuksesta aiheutuviin kustannuksiin. Organisaation henkilöstöllä tulee olla kykyä uusiutumiseen ja uusien tehtävien oppimiseen. *Strateginen osaaminen* on avainasia, sillä sen puute aiheuttaa muutosvastarintaa, ja organisaation kilpailukyky heikkenee. Strateginen osaaminen ei ole vain yhden tehtävän tai prosessin asia. Strateginen osaaminen on siirrettävissä uuteen työpaikkaan tai uuteen tehtävään. Strateginen osaaminen liittyy uusien tietojen hankkimiseen.

Operationaalinen osaaminen on kytköksissä strategiseen osaamiseen siten, että jos henkilöstöltä puuttuu strateginen osaaminen, puuttuu siltä myös suoraan työhön liittyvä osaaminen eli operationaalinen osaaminen. Operationaalisten taitojen lisäämisellä voidaan vaikuttaa positiivisesti organisaation kannattavuuteen ja tuottavuuteen. (Ruohotie 1996, 15 - 17.)

Ydinosoaminen tarkoittaa laaja-alaisesti omaksuttua osaamista, joka on kyseiselle organisaatiolle ominaista. Ydinosoaminen on vaikea korvata ja kopioida. Sen elinkaari on pitkä ja sen avulla organisaatio saa kilpailuetua. Ydinosoamista voidaan jalostaa ja soveltaa, ja se tuottaa hyötyä asiakkaille. Ydinosoaminen on perustana organisaation ja sen henkilöstön osaamisvaatimuksille. Ydinosoaminen on kosketuksissa jokaiseen työntekijään. Hätönen määrittelee ydinosoamisen strategiseksi työvälineeksi. Paitsi organisaatiolla, myös yksilöllä on ydinosoamista, josta aiheutuu heille kilpailuetua työmarkkinoihin nähden. (Hätönen 2003, 18 - 19.)

Organisaatiolle olennaista on erilaisten kyvykkyyksien hallinta. Tällaisia kyvykkyyksien alueita ovat esimerkiksi kriittinen osaaminen, uuden tekniikan osaaminen, alan ydinosoaminen ja tuki-/apuosaaminen. Nykyisten ja tulevien kyvykkyysalueiden tunnistaminen on osa strategian laatimista. Ydinosoaminen on perinteisesti tarkoittanut tuotannon, suunnittelun tai esimerkiksi myynnin tai talousasioiden osaamista, mutta nykyään ydinosoaminen on taito, joka läpäisee kaikki nämä em. mainitut taidot. Ruohotie jakaa ydinosoamisen kolmeen luokkaan:

1. markkinoiden valloittamiseen tarvittavat kompetenssit (=taidot, jotka auttavat organisaatiota pääsemään asiakkaan lähelle)

2. kokonaisuuden hallintaan liittyvät kompetenssit (laatu, ajankäyttö ja sen hallinta)
3. toimivuutta edistävät kompetenssit (asiakkaiden tarpeita vastaaviin tuotteisiin investoimisen taidot).

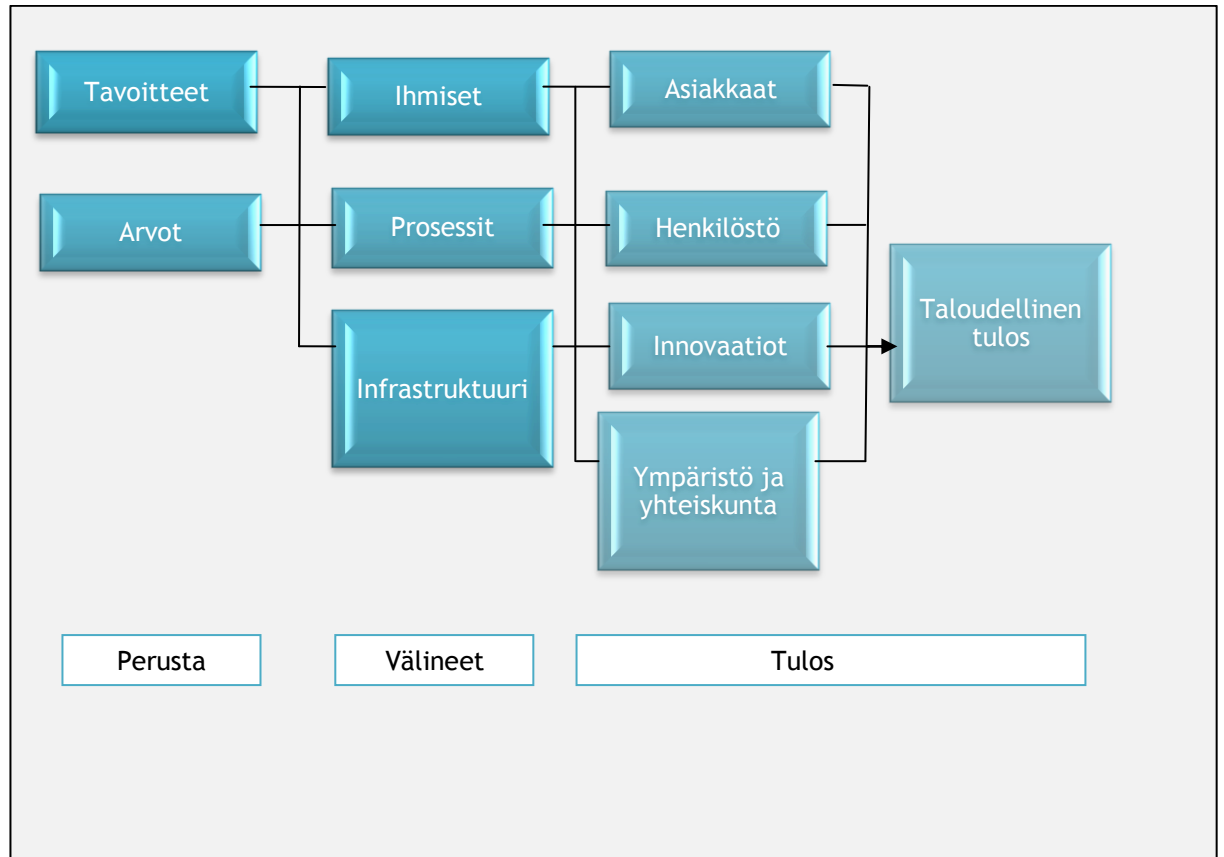
Uusien osaamisten yhdistäminen on taito, josta on organisaatiolle kilpailuetua. Organisaatio, joka on innovatiivinen, kehittää erilaista osaamista strategian avulla. Osaamisen kehittämisen strategia sisältää ulkoisten tekijöiden analyysin, jolla tarkoitetaan tulevaisuuden osaamisen arviointia. Lisäksi osaamisen kehittämisen strategia sisältää organisaation sisäisen tilan eli nykyosaamisen kartoittamisen ja sen arvioimisen. Osaamisen kehittämissuunnitelman tarkoitus on arvioinnin avulla saada selville osaamisen puutteet ja ehkäistä niitä kehittämisellä. Tulevaisuudessa organisaation menestys riippuu osaamisen kehittämisen ja osaamisen ylläpitämisen taidoista. Osaaminen on ihmisten ja ryhmien osaamista, joten organisaation osaaminen mahdollistuu vain yksilöosaamisen yhdistämisellä tiimiosaamiseksi ja sitä kautta koko organisaatio on osaamiseksi.

Organisaation osaamista voidaan vahvistaa tiedostamalla ydinosaamiset. Ydinosaamiseen voidaan liittää seuraavat seikat: yhteisöllinen osaaminen, sosiaalinen osaaminen, viestintätaidot, taito siirtää osaamista organisaatiossa ja sidosryhmien kesken, osaamisen yhdistäminen ja uuden tiedon tuottaminen. (Ruohotie 1996, 19 - 22.)

Organisaation ydinosaaminen koostuu luovasta yksilöosaamisesta ja töiden organisoimisesta. Lisäksi siihen vaikuttavat edellytykset, jotka luodaan osaamisen jakamiseksi. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 18.)

Metataidot ovat niitä taitoja, joiden tarkoitus on kehittää ydintaitoja. Metataitoja ovat esimerkiksi oppiminen, innovatiivisuus, osaamisen yhdistäminen ja taitojen säilyttäminen. Organisaation kulttuuri ja rakenne ovat yhteydessä metataitoihin, sillä organisaatio luo mahdollisuudet tietyntyyppisiin käytäntöihin. (Ruohotie 1996, 29.)

Osaamistilinpäätös on tanskalainen uusi konsepti. Se sisältää perustietoa, välineitä sekä tuloksia.



Kuvio 7: Tanskalainen osaamistilinpäättös

(Työturvallisuuskeskus, Kunta-alan tuloksellisuusprojekti 2002, 13)

Henkilöstöarviointi vastaa siihen kysymykseen, onko henkilöstön määrä ja laatu sopiva visioon ja strategiaan nähden. Henkilöstön määrän niukkuus vaikeuttaa motivointi- ja koulutusjärjestelyjen luomista. Henkilöstön määrän riittävyttä voidaan tarkastella sairauspoissaolojen määrää.

Henkilöstönäkökulman ydinalueita Kaplanin ja Nortonin (1996) mallin mukaan ovat:

- osaaminen ja panostus henkiseen kasvuun
- motivaatio ja työtyytyväisyys
- aloitteellisuus
- oppimisen sekä kasvun rakenteelliset mahdollistajat, oppimista ja kasvua tukeva ilmapiiri ja sitoutuminen
- henkilöstön pysyvyys (Työturvallisuuskeskus, Kunta-alan tuloksellisuusprojekti 2002, 36 - 37.)

Ruohotie jakaa osaamisen kompetenssit seuraavalla kolmella tavalla:

Know-why-kompetenssi

Know-why-kompetenssista puhuttaessa vastataan kysymykseen ”miksi”. Tällä viitataan ura-
motivaatioon, identifiointiin sekä merkitysten muodostumiseen. Yksilön arvot ja uskomuk-
set ovat avoimena organisaation kulttuurille. Työntekijä on samaistunut organisaatioonsa, kun
hänen omat visionsa vastaavat organisaation visioita. Know-why ohjaa yksilön saavutuksia ja
samaistumista ja sitä, miten yksilön mielenkiinto suuntautuu. (Ruohotie 1996, 116.)

Know-how-kompetenssi

Know-how-kompetenssi toimii pohjana sille, millä tavalla henkilöstö kerryttää organisaation
osaamista. Se viittaa ammatin sekä työn kannalta olennaisiin tietoihin ja osaamiseen. Know-
how korostaa työtehtävien vaatimaa osaamista. (Ruohotie 1996, 116.)

Know-whom-kompetenssi

Know-whom-kompetenssi on kytköksissä organisaatioiden väliseen kommunikaatioon, sekä
ihmissuhdeverkostoihin. Verkostoituminen on organisaation etu asiantuntijuuden yhdistämisen
ja maineen ylläpitämisen sekä uuden oppimisen kautta. Henkilöstön kannalta tämä voi tar-
koittaa esimerkiksi uusien mahdollisuuksien avautumista ja yksilön aseman vahvistumista.
(Ruohotie 1996, 116.)

3.2.1 Osaamisen johtaminen

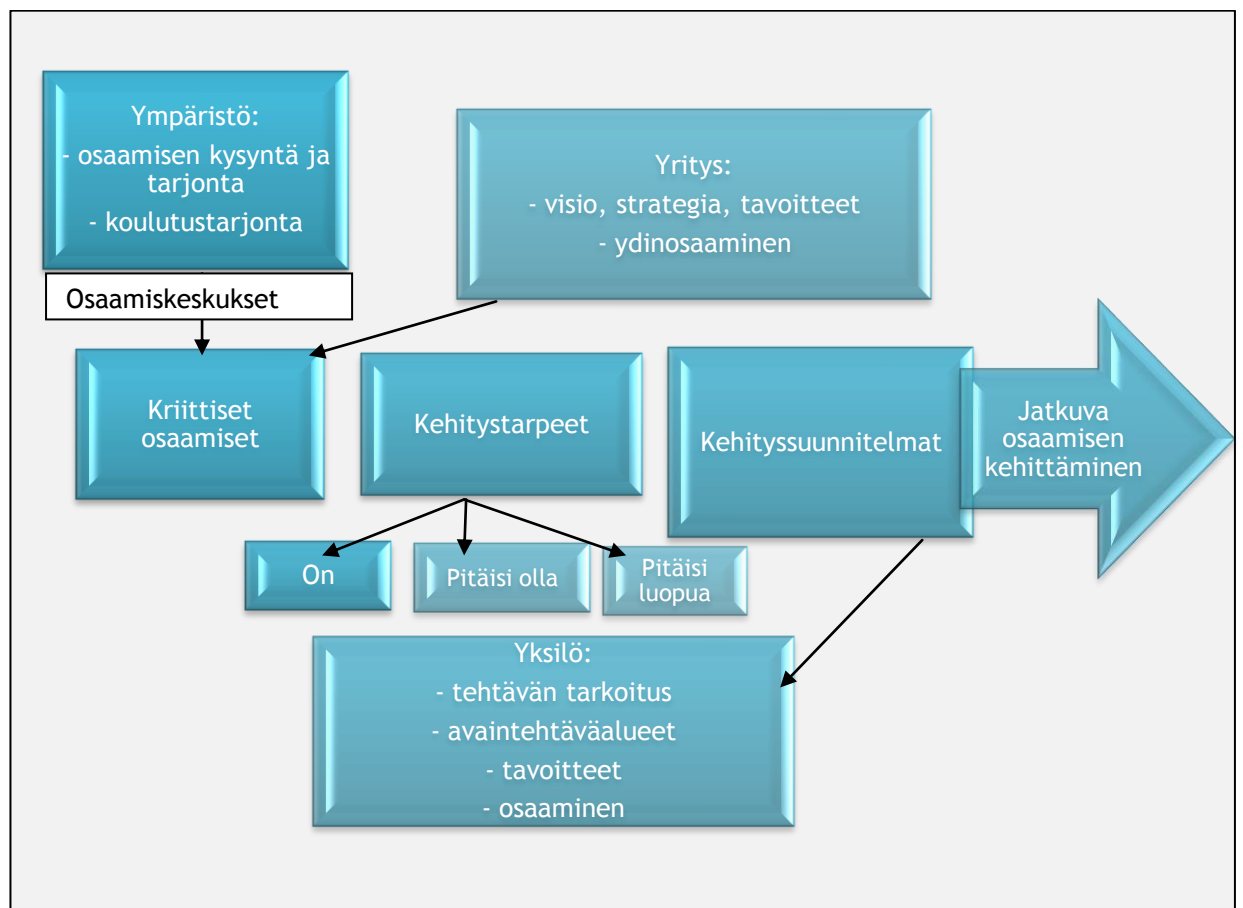
Pekka Ruohotie ilmaisee osuvasti teoksessaan ”Oppimalla osaamiseen ja menestykseen” orga-
nisaation johdon tehtävän liittyen osaamisen johtamiseen seuraavalla tavalla: ”Johdon tehtä-
vä on luoda yhteisöstä paikka, jossa jokainen voi saavuttaa mahdollisuuksiensa rajat”. (Ruo-
hotie 1996, 112.) Osaamisen johtaminen on organisaation kykyä muuttaa ydinosaaminen pal-
veluiksi ja tuotteiksi hyödyntäen tehokkaita prosesseja (Isoherranen ym. 2008, 153).

Tärkein tavoite osaamisen johtamisessa on yhdistää organisaation strategia ja yksilöiden
osaaminen. Yksilöiden osaaminen muodostaa osaamisvarannon, jonka perustalla organisaati-
ossa prosessit, toimintamallit ja näkyvä tietämys kehittyy. Kaikkien työntekijöiden osaamisen
tulisi olla hyödyksi organisaation strategiaan ja perustehtävään nähden. (Viitala 2005, 109.)

Kaarina Perkkä-Jortikka kirjoittaa artikkelissaan ”Työmotivaatio eli työtahto”, kuinka organi-
saatioissa osaamisen kehittäminen jää usein tuottavuuden varjoon. Johdon ja muun henkilös-
tön tavoitteet voivat olla ristiriidassa yksittäisen työntekijän kannalta. Perkkä-Jortikka mai-

nitsee, ettei työntekijä motivoitu epävarmuus eikä pakko tai työyhteisöä rikkova kilpailu. (Perkka-Jortikka 2008.)

Jotta organisaatio kykenee suorittamaan sille asetetut tavoitteet, on osaamisen kehittäminen tärkeässä asemassa. Visio, strategia ja tavoitteet ohjaavat osaamisen johtamisprosessia. Organisaation tulisi kyetä määrittelemään sellainen osaaminen, joka on ydinosaamista ja josta muodostuu organisaatiolle kilpailukykyä. Ydinosaamisesta muodostuu osaamisalueita ja niistä taas osaamista. Osaamisen johtamisen viitekehystä voidaan kuvata kuviolla 8. Kuviossa osaamiskeskukset ovat niitä, joissa osaaminen kartoitetaan. Osaamiskeskus voi olla organisaatiossa erillinen osasto. Suunnittelu- ja kehityskeskustelut liittyvät nimenomaan juuri siihen vaiheeseen, kun osaamiskeskusten kehityssuunnitelmat työntekijöiden henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat liitetään yhteen. (Sydänmaanlakka 2001, 122 - 124.)



Kuvio 8: Osaamisen johtamisen viitekehys, mukaeltu kuvio

(Sydänmaanlakka 2001, 123)

Osaamisessa voidaan nähdä kolme eri tasoa: organisaatiotaso, nykytilanne suhteessa tulevaisuuden tilanteeseen ja osaamisen sisältö. (Sydänmaanlakka 2001, 125.) Organisaation rakenne

ja johdon rooli ovat yhteydessä toisiinsa. Matalahierarkkisessa organisaatiossa vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä on erityyppistä kuin hierarkkisessa organisaatiossa. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 83.)

Suotuisien olosuhteiden luomiseksi henkilöstölleen koskien tiedon hankkimista, jakamista ja soveltamista, tulisi olemassa olla riittävät oppimisen tukijärjestelmät. Tämä edellyttää myös henkilöstöjohdon tukea sekä tarvittavia tietojärjestelmiä. Työntekijän tai tiimin tulee olla halukas oppimaan uutta tietoa. Tiimeissä tämä korostuu siten, että tiimit toimivat eräänlaisina oppimiskeskuksina ja tiedon jakamisen keskiöinä. (Sydänmaanlakka 2001, 165.) Kyvykkyyksien johtamisen haasteena on johtamisprosessien muokkaaminen siten, että syntyy edellytyksiä tietämyksen jakamiselle ja siirtämiselle. Tässä tarkoitetaan tiedon siirtymistä yksikön rajojen sisäisesti sekä sen yli vaaka- ja pystysuunnassa. (Kirjavainen 2000, 45.)

Henkilöstön sitouttamiseksi osaamisen kehittämiseen, voidaan oppimisesta ja osaamisen kehittamisestä tehdä yksi strategisen toiminnan tavoitteista. Tämä tarkoittaa usein myös suurempaa taloudellista panostamista sekä käyttämällä enemmän aikaa osaamisen kehittämiseen. Sitoutumista tukevat myös osaamisen kehittämisen arviointi sekä palkitseminen. Myös benchmarking -arviointilla on vaikutusta osaamisen kehittämisen sitoutumiseen. (Ruohotie 1996, 114.)

Henkilöstön kehittämisprosessi voidaan organisoida sen mukaan, onko kysymys työsuorituksen parantamisesta vai henkilöstön auttamisesta siirtymisessä toisiin tehtäviin. Kehittämisohjelmien tuloksellisuutta voidaan arvioida seuraavien kysymysten avulla:

- mitä uusia taitoja tai tietoja on opittu?
- millainen vaikutus tuloksilla on työkäyttäytymisen suhteen?
- miten organisaatio voi hyötyä tuloksista?

Vaikka tulokset eivät kaikki johda työsuoritusten muuttumiseen, voidaan silti tuloksista hyötyä muulla tavalla, esimerkiksi sitoutumisen ja työmoraalin kasvamisena. (Ruohotie 1996, 127.)

Organisaatio voi varmistaa tarvittavan osaamisensa seuraavien mahdollisuuksien avulla:

- käytetään avainhenkilöpolitiikkaa, eli pyritään sitouttamaan jo organisaatiossa oleva osaaminen
- panostetaan osaamisen kehittämiseen
- osaamisen ostaminen, eli yritysostot tai uusien henkilöiden palkkaaminen
- osaamisen lainaaminen eli käytetään esim. konsultteja

- vanhentuneesta tai tarpeettomasta osaamisesta luopuminen (Viitala 2007, 184 - 185.)

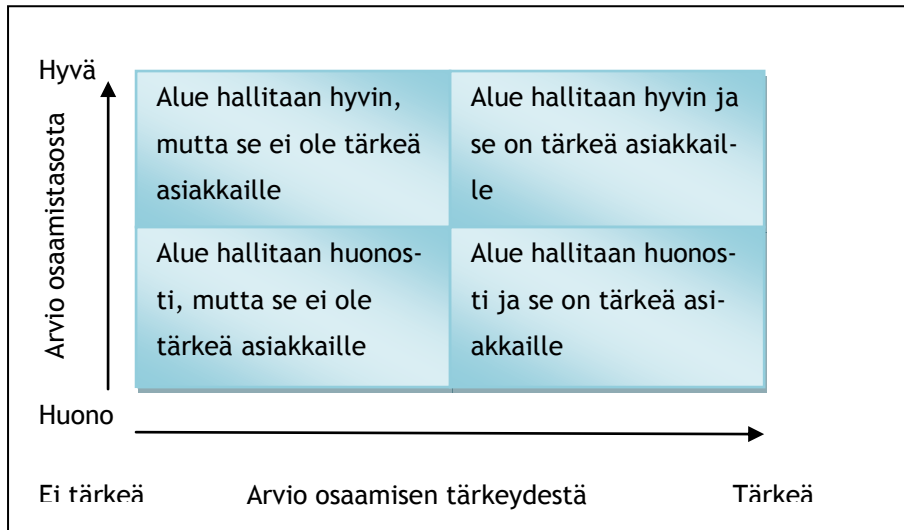
Henkilöstön osaaminen ei ole organisaation omaisuutta. Henkilöstö on vain vuokrannut osaamisensa työnantajan käyttöön palkkaa vastaan. Tämän vuoksi erityistä huomiota tulisi kiinnittää osaamisen vahvistamiseen ja kehittämiseen. (Työturvallisuuskeskus, Kunta-alan tuloksellisuusprojekti 2002, 67.) Ojala mainitsee, että osaamispääoman johtaminen tulisi sisällyttää omaksi prosessikseen organisaation prosessikarttaan (Ojala 2008, 81).

Osaamiskartoituksia voidaan käyttää osana johtamisprosesseja. Osaamiskartoitus tarkoittaa sitä, että selvitetään organisaation tai henkilön osaamisen tämänhetkistä tilaa, ja verrataan sitä asetettuun tavoitetasoon. Osaamiskartoitukset liitetään johtamisprosesseihin, jolloin muodostuu osaamisen johtamisjärjestelmä. (Kirjavainen 2000, 117.) Osaamiskartoituksen avulla voidaan saada selville mitä osaamista nykyisessä tehtävässä ei pystytä käyttämään ja löydetään samalla osaamisen kehittymisalue. Osaamisen kehittymisalue ilmenee siitä, jos osaamistaso jää alle tavoitetason. Jos taas osaamistaso ylittää vaatimustason, ei henkilö pysty hyödyntämään kaikkea osaamistaan. Osaamiskartoituksen seurauksena laaditaan yksilöllinen kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelman tavoitteena on korjata niitä puutteita, joita osaamiskartoituksessa ilmenee. (Kirjavainen 2000, 119.) Osaamispääoman listaamista voidaan käyttää apuna arvioimaan, onko osaamispääoma tehokkaassa käytössä ja mihin kehittämistyö tulisi kohdentaa, jotta osaamispääomaa voitaisiin lisätä. Ojala mainitsee osaamispääoman kuvaamisen olevan organisaation ”sisäinen dokumentti” ja tärkein resurssi tavoitteiden saavuttamisessa. (Ojala 2008, 83 - 84.)

Organisaation osaamistarpeita voidaan kuvata osaamiskartan avulla. Osaamiskarttaan sijoitetaan ne osaamiset, jotka vaikuttavat tavoitteisiin ja kuvataan niiden riippuvuudet. Ojala näkee osaamiskartan käytön helppona visuaalisen hahmottamisen vuoksi. Osaamiskartassa voi esimerkiksi olla tulevaisuuden osaaminen, tekninen osaaminen, avainosaaminen, strateginen osaaminen ja tukiosaaminen. Nämä yhdistetään yrityksen tavoitteisiin ja visioon. (Ojala 2008, 119 - 120.) Osaamiskarttaa laadittaessa sovitaan siitä, mitä varten kartta laaditaan. Organisaatiot hyödyntävät osaamiskarttaa sellaisten osaamisten tunnistamiseen ja kehittämiseen, joilla on merkitystä henkilöstön työssä menestymiselle. (Hätönen 2003, 12.)

Osaamiskarttaan voidaan määritellä osaamisen arviointiasteikko. On suositeltavaa, että asteikko olisi riittävän laaja (1-5 tai 1-7). Silloin samaa osaamisaluetta on mahdollista arvioida perusosaamisen tasolla ja huippuosaamisen tasolla. Tasoihin kuuluu 0-taso. Henkilön ollessa 0-tasolla ei hänellä ole vielä kyseistä osaamista, esimerkiksi uuden työntekijän ollessa kyseessä tai kun kehitetään tulevaisuuden osaamista. (Hätönen 2003, 27.)

Osaamiskartan perusteella laaditaan osaamisprofiili. Se tarkoittaa eri osaamisten tavoite-
tasojen yhdistelmää. Kyseessä voi olla yksilön, tiimin tai koko organisaation osaamisprofiili.
Osaamisprofiilista on nähtävissä, mitä osaamisia tulisi olla ja mitä osaamisia tulisi kehittää.
Osaamisprofiilien määrittely onnistuu myös kehityskeskustelun yhteydessä työntekijän ja esi-
miehen kesken. (Hätönen 2003, 35 - 37.)



Kuvio 9: Osaamisen arvioinnin nelikenttä

(Viitala 2005, 159)

Ihmisten osaamistason nousu on aiheuttanut sen, että organisaatioissa on paljon sellaista osaamista, jota ei ole hyödynnetty. Menestyvissä organisaatioissa on luotu toimintakulttuuri, jossa hyödynnetään lisääntyntä osaamista työtapojen kehittämisessä. (Kesti 2005, 13.) Organisaation arvokkain pääoma on sen osaava henkilöstö. Siten osaamisen johtaminen on myös henkilöstöjohtamista. (Isoherranen ym. 2008, 156 - 157.)

Viitala esittää käytännön kehittämistyöhön seuraavanlaisia kiinnepisteitä:

- selvitetään, mitä osaamisen johtaminen tarkoittaa omassa organisaatiossamme?
- mikä on ihannekuva, jota halutaan tavoitella?
- kuka vastaa osaamisen kehittämisestä?
- miten osaamisasia saadaan tutuksi henkilöstölle? (Viitala 2005, 59.)

3.2.2 Esimiesrooli osaamisen kehittämisessä

Organisaation osaamisen kehittämisessä tehokkaaksi menetelmäksi on osoittautunut esimies-
ten toimiminen joko kouluttajana tai kehittämisprojektien vetäjinä. Kouluttaminen on mah-

dollisuus oppia ymmärtämään ja hallitsemaan työyhteisön kehittyvää osaamista. Samalla esimies saa oppimiskokemusta ja mahdollisuuden kokeilla omia oppejaan. Huonojen tiimisuoritusten tai yksilösuoritusten syynä voi olla se, että henkilöstö ei tunne keinoja, joilla suoritusta voi parantaa. Ongelmana ovat huonosti johdetut tiimit, joiden näkemys kokonaisuudesta on puutteellinen eivätkä ne siksi pysty varautumaan tulevaisuuteen. Ruohotie kuvaa esimiehen kehittämistehtävää viidellä eri roolilla (Farrenin ja Kayenin termein):

- fasilitaattori; selkiyttää uraa koskevia arvoja, tukee pitkäjänteistä urasuunnittelua ja luo avointa ilmapiiriä työyhteisöön, auttaa ilmaisemaan kehittymisen tarpeet.
- arvioija; antaa palautetta ryhmälle, auttaa työntekijöitä parantamaan työsuoritustaan, selkiyttää suoritusarvioinnin taustatekijöitä, selkiyttää työntekijöille suorituksen, tuloksen ja uratavoitteiden väliset riippuvuudet.
- ennustaja; jakaa tietoa tulevaisuudennäkymistä, auttaa tietojen hankkimisessa ja näyttää kehityssuuntia, keskustelee strategisista linjauksista.
- ohjaaja; auttaa henkilöstöä tunnistamaan kiinnostavia uratavoitteita ja selvittää tukitoimia ja mahdollisia uratavoitteiden esteitä.
- mahdollistaja; auttaa kehittämään toimintasuunnitelmia ja käy keskusteluja kehityksestä vastaavien henkilöiden kanssa, sekä organisoii resursseja henkilöstölle uratavoitteiden toteutumiseksi.

Esimiehen tulisi edetä kehitysprosessissa siten, että lyhyen aikavälin tavoitteet toteutetaan ensin. Esimiestehtäviin tulisi palkata vain sellaisia henkilöitä, jotka ovat kehittymiskykyisiä ja innostuneita. Virheelliset esimiesvalinnat vaikuttavat negatiivisesti muodostaen muutosvastarintaa ja pysähtyneisyyttä organisaatiossa. (Ruohotie 1996, 143 - 146.)

Kannustava päivittäisjohtaminen vaikuttaa työsuoritukseen parantavasti. Kannustus parantaa henkilöstön itsetuntoa ja halua saavuttaa tavoitteet. (Kesti 2005, 15.)

Johtamistaitoja voi kehittää esimerkiksi taidossa ennakoida tulevaisuutta, sillä tehokas esimies kykenee katsomaan tulevaisuuteen ja on valmis omaksumaan uutta tietoa. Johtamistaitoja voi myös kehittää taidossa luoda visioita ja taidossa sitouttaa työntekijät. Esimiehen tulisi luoda sellainen työyhteisö, johon henkilöstö haluaa kuulua. Työsuoritusten arvostaminen saa ihmiset tekemään hyvää työtä. Samoin silloin, kun työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan tai kun heidän kehittymisvalmiuksistaan huolehditaan. Arvojohtamisen taito on yksi tärkeä esimiehen tehtävä. Tähän kuuluvat kunnioituksen, tiimityön, laatuun sitoutumisen ja yhteenkuuluvuuden edistäminen. Esimies siirtää organisaation arvoja henkilöstölle. Esimiehen itsetuntemus on myös tärkeä osa-alue johtamistaitojen joukossa. Esimiehen tulisi itse hakea palautetta omasta toiminnastaan. Tiimin jäsenet voivat paikata esimiehen omaavia puutteita

ja esimiehen tulisi itse tunnistaa omat heikkoutensa. Minäkuvalla onkin suora yhteys työmotivaatioon ja johtamisen edellytyksiin. (Ruohotie 1996, 162 - 164.)

Johtamisen merkitys näkyy erityisesti asiantuntijoiden esimiesten työssä. Työn kontrollointi voi olla hankalaa, sillä usein alaisilla on sellaista erikoisosaamista, joka on esimiehen osaamista syvempää. Tällöin esimies ei välttämättä tiedä, onko alainen käyttänyt osaamistaan täysimääräisesti vai ei. Kun asiantuntijaosaaminen on kollektiivista, ei välttämättä täysin pystytä määrittelemään, mikä on kunkin asiantuntijan osuus kokonaistuotoksesta. Siten asiantuntijoiden motivointi on haastavaa tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Esimies on avainasemassa luodessaan kannustavaa ilmapiiriä ja jakaessaan tietoa ja osaamista. Esimieheltä vaaditaan kykyä luoda sellaiset puitteet, joissa henkilöstö kokee osaamisensa ja itsensä merkitykselliseksi ja osaksi organisaatiota ja sen suuntaa. Esimiestyöllä on suuri vaikutus sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Usein esimies tuntee parhaiten alaistensa motivaattorit ja vahvuudet sekä kehittämiskohteet. Parhaiten organisaatio onnistuu ihmisten johtamisessa, kun lisätään työntekijöiden kyvykkyyttä, motivaatiota sekä mahdollisuuksia käyttää omaa osaamistaan. Siksi tulisi tunnistaa ja muuttaa organisaation olosuhteita siten, että tämä olisi mahdollista. Esimiestyössä tämä tarkoittaa sitä, että lisätään vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijöiden välillä. (Luoma Ym. 2004, 68 - 70.)

Esimiehen tulisi antaa työntekijöille ”aitoa vapautta” suorittaa työtehtävät. Esimiehen tulisi myös innostaa työntekijöitä sisäistämään organisaatiossa tehtävän työn merkitys, sekä vahvistaa työntekijöiden kyvykkyyden tuntemusta. Työntekijöiden edistymistä seurataan ja edistymiset huomataan. Olennaista on löytää, tarpeeksi pienet tavoitteet, jotka mahdollistavat edistymisen. Modernin johtajan kuvataan teoksessa ”Taitolajina työ, johtaminen ja sisäinen motivaatio” olevan sellainen, joka selvittää työntekijöiden käsityksiä ja odotuksia työn merkityksestä. Moderni johtaja myös auttaa työntekijöitä selvittämään työn innostavia seikkoja. (Liukkonen 2006, 52 - 53.)

Esimiehen tehtävänä on tehdä visio näkyväksi ja saada työntekijät innostumaan vision edellyttämistä tehtävistä. Visioista ja arvoista tulisi keskustella ja olla osa johtamisjärjestelmää. Jos työntekijän tehtävillä ei ole merkittävää sisältöä, visio kadottaa merkityksensä. Tehtävien tulisi edesauttaa vision toteutumista. Kun vähemmän tärkeitä töitä tiputetaan pois, jää enemmän aikaa keskittyä vision toteuttamiseen liittyvien tehtävien suorittamiseen. (Liukkonen ym. 2006, 65)

Työntekijöiden motivaatiota voidaan lisätä siten, että luodaan heille sellaiset puitteet, jotka edesauttavat positiivisia kokemuksia. Tämä vaikuttaa myös tuottavuuteen ja sitoutumiseen. Esimiesten olisi hyvä perehtyä niihin asioihin, jotka ovat työntekijöille tärkeitä. Työilmapiiristä tulisi tehdä motivoiva siten, että jokaisella yksilöllä on mahdollisuus tyydyttää omat au-

tonomian, pätevyyden sekä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden kokemukset. Miesten ja naisten johtamisessa Liukkonen ym. näkevät selkeän eron: miehet eivät ole tottuneet kannustamaan ja kehuaan toisiaan kun taas naiset odottavat esimieheltään palautetta työstään ja kannustusta useammin. (Liukkonen ym. 2006, 76 - 78.)

Esimiehen tehtävänä on myös havainnoida työyhteisön motivaatioilmapiiriä. Lisäksi esimiehen tulisi tarkastella niitä periaatteita, joiden avulla henkilöstön itsemääräämistä tuetaan. (Liukkonen ym. 2006, 83.) Esimiesten tulisi tunnistaa mihin luokkiin työntekijät sijoittuvat motivaatiojatkumolla. Toiset ovat erittäin motivoituneita ja toiset tekevät työnsä toimeentulon vuoksi tai siksi, että ovat ajautuneet kyseiseen tehtävään. (Liukkonen ym. 2006, 87.)

Esimiesten nykypäivän haaste on saada aikaan intohimoa ja täyttymyksen tunnetta työssä. Työn merkityksen sisäistäminen on tässä tärkeässä asemassa. Esimiesten tehtävänä on saada työ tekijöilleen merkitykselliseksi. Tässä voidaan käyttää apuna organisaation arvoja ja visioita. (Liukkonen ym. 2006, 102.)

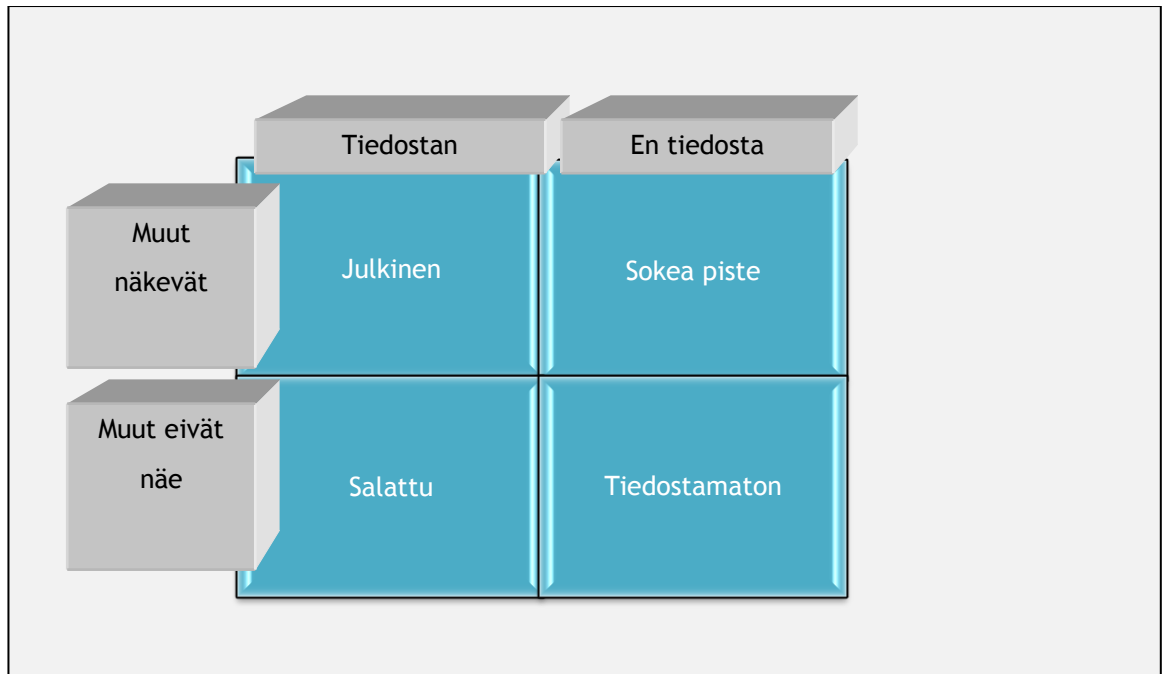
Itsemääräämisen lisääminen työssä edellyttää, että esimies voi luottaa työntekijöiden kykyihin ottaa vastuuta. Tähän liittyvät luottamukselliset keskustelut, joiden avulla työntekijöiden kyvykkyydet voidaan selvittää autonomian lisäämistä ajatellen. (Liukkonen ym. 2006, 109.)

Työssä tulee myös olla tavoitteita sekä rajoja. Työpisteeseen tulisi asettaa rajoja ja tavoitteita siten, että niitä ei koettaisi liian kontrolloivina, vaan että henkilöstö voisi kokea itsemääräämisen säilyvän. Työntekijöitä tulisi siis kannustaa tekemään ratkaisuja itse ja antaa heille vastuuta työstään kuitenkin siten, että toiminnalle määritetään rajat. (Liukkonen ym. 2006, 121.)

Työtehtäviä ja työnkuvia tulisi pohtia haasteiden kannalta. Työn tulisi tarjota riittävästi haastetta tekijälleen. Jos työstä on tullut rutiinia, jossa tehtävät toistuvat samanlaisina ei työntekijällä enää tarjota tekijälleen haasteita. Työnkuvaa tulisi silloin rakentaa uudelleen, jotta työhön voidaan sisällyttää uusia haasteita ja oppia uusia asioita. (Liukkonen ym. 2006, 127.)

Carlsson ja Forsell esittävät kaavion avulla esimiehen kolme ydinroolia. Näitä ovat *manager*, *leader* ja *coach*. Näistä coach-rooli on sellainen, jossa esimies tukee alaisiaan sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi yksilöllisellä tavalla. (Carlsson & Forsell 2008, 32.) He toteavat myös, että näistä kolmesta ydinroolista coach on se, jolla voidaan vaikuttaa kehittämisvälineenä valmennettavan motivaatioon sitä lisäävästi. Coach-roolilla voidaan vaikuttaa lisäävästi myös vastuunottoon, oma-aloitteellisuuteen ja tavoitteisiin pääsemiseen. (Carlsson & Forsell 2008, 46.)

Carlsson ja Forssell esittävät coaching-menetelmän apuna Joharin ikkunan. Joharin ikkunan avulla voidaan tarkastella valmennettavan eri elämäalueita ja rooleja ja valmennettava itse voi arvioida minkä kokoisia hänen ikkunansa ovat. Joharin ikkunaa käytetään tiedostamisen työkaluna. (Carlsson & Forssell 2008, 112 - 113.)



Kuvio 10: Joharin ikkuna

(Carlsson & Forssell 2008, 112)

Kesti mainitsee hyväksi esimiestyön toimintatavaksi ”esimiespajan”. Esimiespajaan kokoontuu tietyin väliajoin esimiehiä keskustelemaan ajankohtaisista asioista. Jokainen esimies kirjaa muistiin esimiestyössä esiin tulleita ongelmia sekä onnistumisia. Esimiespajassa on mahdollisuus vaihtaa kokemuksia ja löytää yhdessä ratkaisuja. Esimiesten sitouttaminen esimiespajaan on tehokas keino tiedon jakamiseen ja organisaatiokulttuurin parantamiseen. (Kesti 2005, 120.)

3.2.3 Oppiva organisaatio

Sydänmaanlakka määrittelee oppivan organisaation siten, että se tarkoittaa hyvää huolehtimista osaamisestamme. Viihtyisän organisaation hän määrittelee sellaiseksi, jossa työntekijät viihtyvät omassa työssään. Sellaisilla työntekijöillä on hyvä motivaatio ja se muodostaa perustan organisaation tehokkuudelle. (Sydänmaanlakka 2001, 69.)

Sydänmaanlakka erottaa osaamisen johtamisen perinteisestä kehittämistoiminnasta siten, että osaamisen johtamisen perustana on organisaation visio sekä strategia (Sydänmaanlakka 2001, 74). Oppiva organisaatio on itseohjautuva ja sillä on kannustava ilmapiiri. Muita tyypillisiä ominaisuuksia ovat tiedon kulkeminen ja palaute, tiimityö, keskustelu, kuunteleminen, vapaus sekä reflektiivisyys ja toisten auttaminen. (Ruohotie 1996, 43.)

Oppiva organisaatio voi muodostua vain koko organisaation oppimisen lopputuotteena. Oppivassa organisaatiossa yksilöitä ja tiimejä kannustetaan jatkuvaan parantamiseen oppimiseen. Muita oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat virheistä oppiminen ja virheiden salliminen, toiminnan kyseenalaistaminen, muutoksiin reagoiminen nopeasti ja muilta oppiminen. Oppivassa organisaatiossa ihmiset oppivat oppimaan yhdessä ja tavoitteiden asettaminen yhteisvoimin on sallittua. Oppiva organisaatio pystyy ylläpitämään jatkuvaa oppimisen prosessia. Oppivassa organisaatiossa kerätään palautetta toiminnasta ja henkilöstölle on annettu enemmän mahdollisuuksia oman työn ohjaamiseen ja suunnittelemiseen. Oppivassa organisaatiossa oman työn kehittäminen ja sen avulla tuottavuuden lisääminen on normaali käytäntö. Monitaitoisuus on tärkeää. Ydinosaamisen alueita pyritään vahvistamaan ja yksilö- sekä ryhmäoppimiseen panostetaan. Oppiva organisaatio on tasoiltaan matala. Henkilöstön sitoutumista painotetaan ja henkilöstöllä on yhteiset tavoitteet. Oppivan organisaation lähtökohtana on organisaation vision sisäistäminen. Oppiva organisaatio pitää tiimioppimista tärkeänä ja organisaation tehokkuutta lisäävänä tekijänä. (Ruohotie 1996, 40 - 41.)

Yksilön tulisi nähdä koko organisaation visio ja yksikkönsä tavoitteet. Sitä kautta voi ymmärtää oman tehtävänsä tarkoitusta. Tähän liittyvät myös organisaation arvot ja kulttuuri. Riittävä osaaminen on vaatimus tehtävistä suoriutumiselle. Selkeät tavoitteet ja sitoutuminen auttavat pääsemään huipputuloksiin. Sydänmaanlakka mainitsee suorituksen johtamisprosessin yhtenä työkaluna lisäämään yksilön kehittymismahdollisuuksia ja analysoimaan omaa huippusuoritustaan. Kehittymistä tulisi seurata sekä lyhyen että pitkän tähtäimen kannalta. Lyhyen tähtäimen kehittäminen on tehtäväkohtaista kehittämistä ja pitkän aikavälin kehittäminen puolestaan on työntekijän urakehitystä ja urasuunnitelmien tekoa. (Sydänmaanlakka 2001, 81.)

Sydänmaanlakka kuvaa osaamista ”älykkään organisaation tärkeänä voimavarana”. Paitsi oppiminen, myös tehokkuus tulevat määrittelemään tulevaisuuden organisaatioita. Tehokkuutta ei kuitenkaan Sydänmaanlakan mielestä tule automaattisesti liittää tehtyyn työmäärään, vaan siihen, että tehdään jotain älykkäämmin. Hänen mielestään tämä on menestyvän organisaation perusta. Älykäs organisaatio on uusiutumiskykyinen, nopea oppimaan ja osaa ennakoita muutoksia. Älykäs organisaatio myös osaa jalostaa tietoa ja käsitellä tietoa monipuolisesti. Erotuksena koneistuksesta Sydänmaanlakka mainitsee tässä organisaation olevan pikemminkin elävä organismi. Organisaation visioilla tulisi voida aikaansaada energiaa koko henkilöstöön.

Siksi vision kuuluisikin olla jaettu ja ymmärretty. Organisaation ollessa älykäs se kannustaa uusiutumiseen ja sillä kuvataan usein tiimiorganisaatioita tai prosessiorganisaatioita. Älykästä organisaatiota johdetaan arvojen pohjalta. Prosessit on tarkoin määritelty ja suorituksen johtamisprosessilla on tarkoitus varmistaa, että tavoitteet saavutetaan ja että osaamisen kehittämiseen panostetaan ja tietoa jaetaan organisaatiossa. Älykäs organisaatio kiinnittää huomiota erityisesti henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön motivaatioon. Tiimi johtamiseen panostetaan, tiimitoiminnalle on määritelty toimintamallit. Palkitsemisjärjestelmällä tuetaan tiimien toimintaa. Älykäs organisaatio ottaa säännöllisesti palautetta vastaan toiminnasta. Palaute nähdään oppimisen mahdollisuutena ja palautekuluttuurissa kannustetaan avoimuuteen. (Sydänmaanlakka 2001, 204 - 210.)

Työntekijän oppiminen työssä lisää työntekijän arvoa organisaatiolle. Siten työntekijöistä tulee myös vaikeasti korvattavia johtuen kokemuksellisesta pohjasta. Tämä johtaa puolestaan siihen, että työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen muodostuu organisaatiolle tärkeäksi asiaksi. Oppivan organisaation käsitteessä korostetaan itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus ja organisaation kehittyminen ovat yhteydessä toisiinsa. Kun voimavarat on suunnattu työhön, on sillä vaikutusta työn tehokkuuteen sekä työstä saatavaan tyydytykseen. (Liukkonen ym. 2006, 50.)

Yhä enemmän korostetaan oppimista ja ihmisten rohkaisemista jatkuvaan oppimiseen. Kysymys kuuluukin, kuinka löytää oppimishaluiset ihmiset ja miten rohkaista työntekijöitä oppimaan jatkuvasti? Tai miten voi helpottaa jatkuvaa oppimisprosessia? Organisaation tulisikin pitää kaikkien työntekijöiden tietotaitoa innovaation lähteenä. (Lengnick-Hall & Lenhgnick-Hall 2002, 38.)

Henkilöstön kehittämistoimenpiteet luovat keinoja lisätä henkilöstön suoritustasoa ja toimintavalmiutta. Kehittämistoimenpiteitä ovat mm. työkierto, sijaistehtävissä toimiminen, perehdyttäminen, opintomatkat, ryhmätyöskentely, työnopastus ja työssä oppiminen. Kehittäminen on jatkuvaa toimintaa. Organisaation ei tulisi valita kehittämiskeinoksi vain yhtä tapaa toimia, vaan kehittämisohjelman tulisi muodostua erilaisista toimenpiteistä. Tärkeää on muistaa, että tieto ei takaa taitojen lisääntymistä. Siksi ei pitäisi sekoittaa tiedon ja taidon käsitteitä keskenään. Näin siksi, että tiedot tarkoittavat teoreettista ja käytännön ymmärtämistä ja taidot puolestaan ovat asiantuntemusta, taitavuutta ja käytännöllisiä kykyjä.

Usein organisaatiot käyttävät koulutusta liian lyhytnäköisesti kehittämistoimenpiteinä. Lyhyellä aikavälillä kannattavaksi osoittautunut hanke ei välttämättä ole sitä tulevaisuudessa. Kehittämismenetelmien tulisi olla tavoitteiden kanssa samassa linjassa. Tieto pelkästään ei auta taitojen kehittämisessä eikä tieto johda välttämättä käyttäytymismuutoksiin.

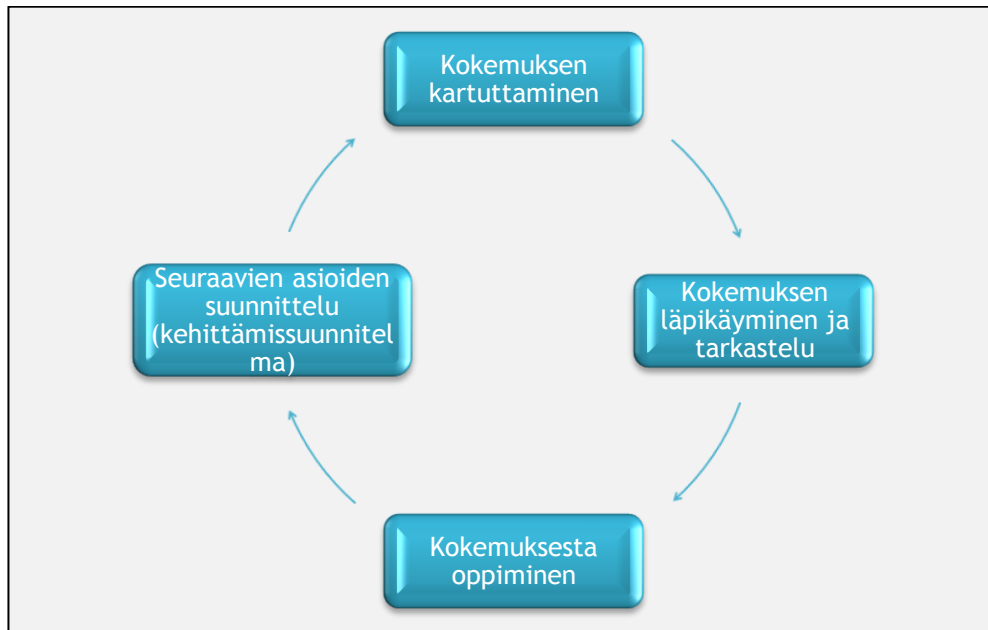
Oppiva organisaatio voi hyödyntää seuraavanlaisia strategioita kehittymisessään; organisatorisella strategialla, johtamisstrategialla ja tiimistrategialla. Organisatorinen strategia mahdollistaa vastuun ja valtuuksien jakamisen henkilöstölle, edistää kokeiluja ja luo oppimiselle infrastruktuurin. Johtamisstrategia hallitsee epävarmuutta, kannustaa mallioppimiseen ja toimimiseen yhteisen vision puolesta. Tiimistrategia keskittyy muutoksen hallintaan, vuorovaikutustaitoihin sekä reflektiivisiin taitoihin. Työssä ja työpaikalla oppiminen on tehokkaampaa kuin erilliset koulutustilaisuudet. Valtuutus tukee henkilöstön kehittymistä oppivan organisaation suuntaan. Epävarmuuden ja jännitteiden hallinta ja yhteisen vision markkinoiminen ovat esimiehen työtä. (Ruohotie 1996, 103 - 106.)

Organisaation tulisi pyrkiä korvaamaan hierarkkiset rakenteensa siten, että syntyy tasa-arvoa ja demokratiaa edustavia tiimejä. Organisaatioympäristöllä voidaan vaikuttaa kasvumotivaatioon sekä ammatilliseen kehittymiseen. Vaikuttaminen tapahtuu mm. olosuhteiden ja rajoitusten välittämien havaintojen ja odotusten kautta. Työyhteisön ilmapiiriin tulisi olla turvallinen. Luottamuksellisessa ilmapiirissä työskenteleminen edesauttaa selviytymistä kiihtyvässä kilpailussa. (Ruohotie 1996, 111.)

Viitala mainitsee useiden yritysten käyttävän 20/80-sääntöä. Se tarkoittaa, että korkeintaan 20 % organisaation järjestämästä henkilöstön kehittämisestä voi tapahtua organisaation ulkopuolella ja noin 80 % puolestaan tapahtuisi työpaikalla henkilön omin avuin. (Viitala 2007, 194.)

Nykyään psykologisella työsopimuksella tarkoitetaan osaamiselle perustuvaa lojaalisuutta. Työntekijä luottaa siihen, että työnantaja panostaa osaamisen kehittämiseen. Tästä luottamuksesta syntyy myös sitoutuminen sekä lojaalisuus työnantajan suuntaan. Työnantaja luottaa siihen, että työntekijä on sitoutunut ja halukas kehittämään itseään. Vaikka työnantajalta saa kehittämiseen tarvittavat olosuhteet, on työntekijällä myös vastuunsa itsensä kehittämisessä. Jatkuvalle oppimiselle luodaan suotuisat olosuhteet silloin, kun tämä psykologinen työsopimus toimii molempiin suuntiin ja molemmat osapuolet ymmärtävät oman vastuunsa. (Sydänmaanlakka 2001, 159.)

Roebuck kuvaa oppimisen kehää kuvion 11 avulla:



Kuvio 11: Oppimisen kehä

(Roebuck 1999, 74)

3.2.4 Organisaation hiljainen tieto

Viitala mainitsee Nonakan (1994) tuoman hiljaisen tiedon käsitteen osaamisen johtamiseen. Nonaka oli huomannut, että laadukas toiminta ja innovaatiot muodostuvat organisaatioissa usein osittain salatuksi. Hiljaisen tiedon merkitys näkyi työsuoritteissa, mutta hiljaiseen tietoon käsiksi ei päässyt helposti. Siksi Nonaka esitti, että hiljainen tieto tuotaisiin näkyväksi tiedoksi, jotta siitä saataisiin paremmin hyötyä yrityksille. (Viitala 2005, 132.)

Hiljaisen tiedon sekä innovatiivisuuden esille tuominen on tärkeää (Kuntalantuloksellisuusprojekti 2002, 29).

Kokemus tuottaa työntekijöille hiljaista tietoa, kuten sosiaaliset koodit fyysinen työsuoritus. Kun työntekijä on tietoinen hiljaisen tiedon ja osaamisen merkityksestä, on seurauksena pätevyden tunnetta. (Liukkonen ym. 2006, 124.)

Usein organisaatiolla on sellaista osaamista, joka ei erityisesti näy mitenkään. Hiljaisesta tiedosta saadaan näkyvää tietoa keskustelun avulla. Silloin keskustellaan kokemukset näkyviksi. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 141.) Ojala suosittelee hiljaisen tiedon taulukointia siten, että kaikista eläkkeelle jäävistä henkilöistä tehdään listaus, johon merkitään henkilöiden

erityisosaamiset, osaamisen tärkeys organisaatiolle, seuraaja, onko kyseistä osaamista jollain muulla henkilöllä ja suunnitelma hiljaisen tiedon siirtämiseksi (Ojala 2008, 136).

Hiljaisen tiedon siirtymisessä organisaation sisällä on havaittu olevan apua mentoroinnista (Toom ym. 2008, 203). Tänä päivänä mentorointi on muuttunut siten, että mentori ei ole auktoriteetiltaan yhtä suuressa asemassa kuin aikaisemmin, vaan yhdessä tekemistä korostetaan. Siten hiljainen tieto ei edellytä asioiden kirjaamista sanalliseen muotoon. Osaaminen välittyy eteenpäin tekemisen välityksellä ja yhteinen tekeminen voi nostaa esille uusia kysymyksiä. (Toom ym. 2008, 204 - 205.) Viitala mainitsee huonon ilmapiirin estävän hiljaisen tiedon esille tulemisen (Viitala 2005, 132).

Hiljaisen tiedon siirtämistä voidaan edesauttaa mallittamisella. Se tarkoittaa, että ilmentään osaamista näkyvään muotoon ja että mallin avulla myös toiset pystyvät aikaansaamaan saman ilmiön. Mallilla voidaan kuvata esimerkiksi jokin tietty prosessi. (Viitala 2005, 377.)

Hiljaisen tiedon siirtämisessä Von Krogh ym. esittävät seuraavanlaisia keinoja:

- suora tarkkailu; yhteisön jäsenet tarkkailevat työtehtävää ja toisten työtehtävien ratkaisukeinoja. Näin syntyy jaettavaa tietoa siitä mikä toimii ja mikä ei ja siten myös kasvatetaan kykyä toimia kyseisessä tehtävässä.
- suora tarkkailu ja kerronta; yhteisön jäsenet tarkkailevat työtehtävää ja saavat lisäselitystä muilta jäseniltä työtehtävän ratkaisuprosessista usein kerronnan muodossa samantyyppisistä tapahtumista. Tarkkailijoiden käsitykset muotoutuvat kerronnan perusteella.
- jäljittely; jäsenet yrittävät jäljitellä työtehtävää suoran tarkkailun perusteella.
- kokeilu ja vertailu; jäsenet yrittävät eri ratkaisuja tarkkailevat asiantuntijaa työssään ja vertailevat omaa suoritustaan asiantuntijaan.
- yhteissuoritus; jäsenet yrittävät yhdessä ratkaista työtehtävää ja enemmän kokeneet antavat pieniä vinkkejä ja ideoita kuinka parantaa suoritusta (Von Krogh ym. 2000, 83.)

Raili Moilasan artikkelissa ”Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen” nähdään hiljainen tieto kykyä selviytyä sujuvasti työtehtävistä. Hiljainen tieto on ikääntyvien vahvuus, koska hiljainen tieto karttuu iän myötä. (Toom ym. 2008, 235.) Moilanen toteaa hiljaisen tiedon tunnistamisen olevan kaikkein haasteellisinta hiljaista tietoa tarkasteltaessa, sillä hiljaisen tiedon olemassa oloa on hankala tiedostaa ja ymmärtää. Kun hiljaista tietoa ei osata tunnistaa, ei sitä myöskään osata välittää eteenpäin. Silloin, kun hiljaisesta tiedosta tulee näkyvää, voidaan siitä keskustella ja siten tietoa jakaa. Hiljaisen tiedon jakamisen menestyksekkäinä jakamiskeinoina toimivat mentoroinnin lisäksi parityöskentely, ryhmätyöt ja

yhteiset kokoontumiset. (Toom ym. 2008, 251 - 252.) Viitala kehottaa yrityksiä luomaan osaamisen siirtämisprosessista näkyvä ja nimeämään sille vastuuhenkilön (Viitala 2005, 134).

Avointa vuorovaikutusta ja luottamusta tarvitaan organisaatiossa sitäkin enemmän, mitä enemmän toiminta on rakentunut kokemusperäisen hiljaisen tiedon pohjalta. Tällöin ilmapiirillä ja johtamisella on suuri merkitys. (Helakorpi 2005, 25.) Hiljaisen tiedon osuus työssä tarvittavasta osaamisesta voi olla jopa 80 % (Helakorpi 2005, 169). On ratkaisevaa, miten organisaatiossa oleva hiljainen tieto pystytään hyödyntämään (Kesti 2005, 30).

3.3 Motivaatio ja motivoinnin keinoja

Tommi Kinnunen on artikkelissaan ”Mikä motivoi ihmisiä jatkuvasti oppimaan uutta ja kehittämään organisaation toimintaa?” määritellyt motivaation seuraavalla tavalla: Motivaatio, (latinankielisestä sanasta movere), tarkoittaa liikkumista. Tämä merkitys on myöhemmin laajentunut siten, että siihen on liitetty käyttäytymistä ohjaavien ja virittävien tekijöiden järjestelmä. Motivaatio juontaa sanasta motiivi, ja siksi viitataan tarpeisiin, haluihin ja vietteihin sekä sisäisiin yllykkeisiin. Tähän määritelmään kuuluvat myös palkkiot ja rangaistukset. Motiivit, jotka virittävät ja ylläpitävät ihmisen yleistä käyttäytymisen suuntaa, ovat tiedostetuja tai tiedostamattomia. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. (Juuti 2005, 123.) Grönfors määrittelee motivaation sisäiseksi tilaksi, joka saa aikaan toimintaa ja energisoi yksilön toimimaan (Grönfors 2002, 37). Piili mainitsee motivaation olevan ”korvien välissä asuva vapaaehtoinen ilmiö, jonka voi houkutellessa esiin.” (Piili 2006, 46).

Työntekijät odottavat työnantajalta seuraavia asioita:

- tulla kohdelluksi ihmisenä
- sellaista työtehtävää, joka sopii heidän kyvykkyksiinsä
- mahdollisuuksia kehittymiseen ja ylenemiseen
- työnantajan lupausten pitämistä
- tietää, mitä heiltä odotetaan
- tulla palkituksi tasapuolisesti
- turvallista ja mukavaa työympäristöä.

Työnantaja puolestaan odottaa työntekijöiltään seuraavia asioita:

- lujaa työskentelyä organisaation hyväksi
- sitoutumista organisaation arvoihin
- lojaalisuutta ja luotettavuutta
- lupausten pitämistä
- johdon asettamissa työnormeissa pysymistä

- työssä tapahtuviin muutoksiin valmistautumista
- ideoita siitä, kuinka parantaa tekemäänsä työtä. (Stredwick 2000, 167.)

Niermeyer ja Seyffert painottavat, että motivaatio ei ole ominaisuus, vaan jokaisella yksilöllä on sellaisia alueita, joihin he ovat sitoutuneita. Motivaation puute työssä ei siis tarkoita sitä, että motivaatio johtuisi pelkästään henkilön luonteenpiirteistä. (Niermeyer & Seyffert 2004, 9.)

Jokaisella on tietty määrä motivaatiota, sillä jokaisella on omia toiveita ja tavoitteita. Nämä vaikuttavat motivoivasti ja kyse on tällöin yleisestä motivaatiosta eli halusta kehittää jotain. Voimakkuudeltaan tämä kehittämisen halu on yksilöllä erilainen.

Erityisestä motivaatiosta on kyse silloin, kun tarkoitetaan konkreettisia tavoitteita ja tilanteita. Kun ihminen sitoutuu johonkin tavoitteeseen, syntyy erityistä motivaatiota. Tavoitteella on merkitys ihmiselle ja se miten sinnikkäästi ihminen tällöin työskentelee tavoitteensa saavuttamiseksi, riippuu tästä tavoitteen merkityksestä. Erityisellä motivaatiolla on merkitystä sitoutumisessa työtehtäviin. Yleisellä ja erityisellä motivaatiolla on riippuvuussuhde. (Niermeyer & Seyffert 2004, 14 - 15.)

Työntekijän korkealla motivaatitasolla on merkitystä paitsi yksilölle, myös organisaatiolle. Motivoituneet työntekijät kasvattavat organisaation voittoa ja heillä on vähemmän poissaoloja. (Hagemann 1991, 50.)

Itseohjautuvasta työstä voidaan puhua silloin, kun henkilöstön normit määräytyvät yksilöiden sisäisten arviointien perusteella koskien kyvykkyyttä ja resursseja. Sisäisten standardien mainitaan olevan dynaamisempia kuin ulkoisten standardien. Henkilöstö nostaa omia standardejaan (vaatimustasojaan) silloin, kun tehtävät ovat mielekkäitä. Myös kokemuksen ja taitojen karttuminen vaikuttaa standardeihin nostavasti. Siksi itsearviointia pidetään tärkeänä osana kehitettäessä työsuoritusta. Kun henkilöstö arvioi työnsä myönteisesti ja kokee työn tarkoituksen myönteisesti, vahvistuvat sekä motivaatio että sitoutuminen työtehtäviin. (Liukkonen ym. 2006, 47 - 48.)

Liukkonen ym. 2006 mainitsevat itseohjautuvuuden neljä perustekijää (alkuperäinen lähde Thomas 2000):

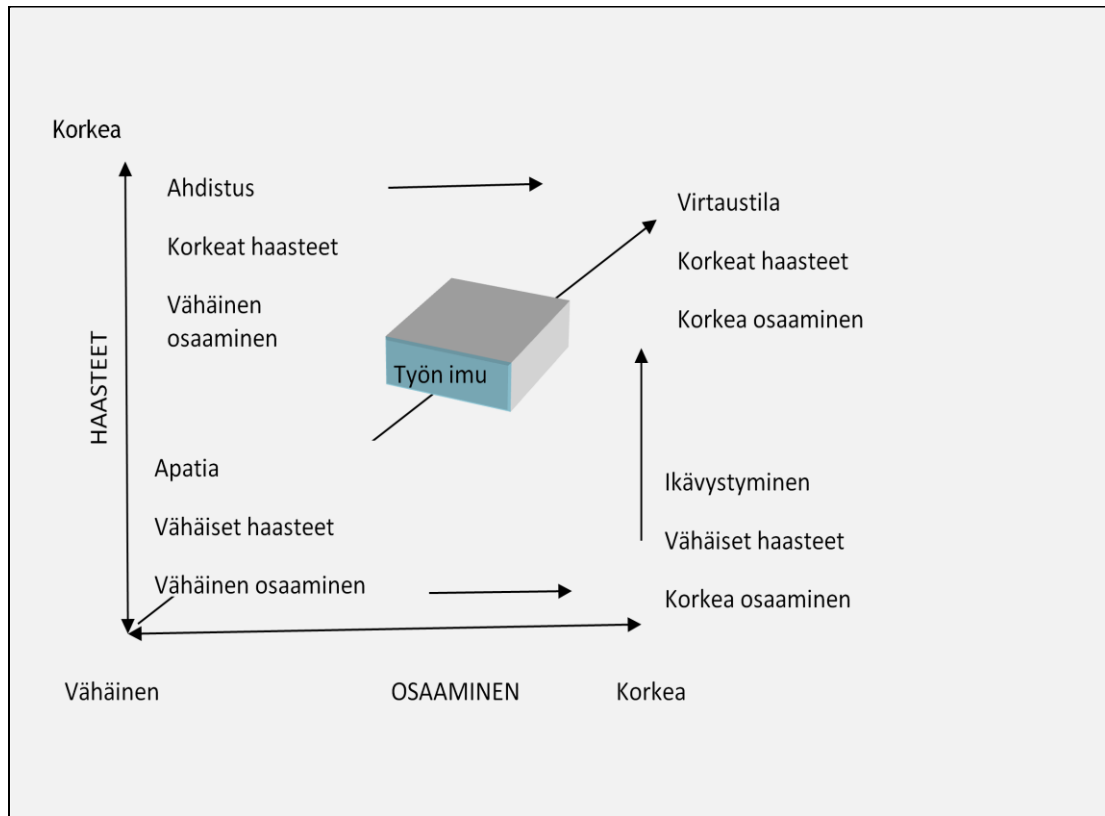
- työn merkityksen tehostaminen
- tietoisuus edistymisestä työssä
- kyvykkyiden tunne työtehtäviin nähden
- valinnan mahdollisuus.

Näiden neljän perustekijän tulisi muuttua toiminnaksi, jotta päästäisiin itseohjautuvuuteen. Valinnanmahdollisuudet vaikuttavat siihen, millaisia toimenpiteitä työntekijä valitsee tavoitteen saavuttamiseksi. Kyvykkyyden tunne vaatii työn vaatimusten sekä työntekijän omien kyvykkyyksien punnitsemista. Työn merkityksen tiedostaminen vaikuttaa tehtävään sitoutumiseen. Kun henkilö kokee suorittavansa arvokkaita tehtäviä, on työ silloin merkityksellistä. Tietoisuus edistymisestä työssä kertoo tavoitteen saavuttamisesta.

Sisäisten palkintojen kautta saa energiaa ja tämä edistää itseohjautuvuutta. Kyvykkyyteen, edistymisen ja autonomian tunteeseen sekä työn merkityksellisyyteen voidaan vaikuttaa pätevyyden ja edistymisen arvioinnilla ja toimintojen valitsemisella, sekä työn tarkoitukseen sitoutumisella. Mikäli nämä tekijät eivät toteudu yksilön kohdalla, on mahdollista, että hän ei ole halukas osallistumaan kehittämissuorituksiin vaan suorittaa vain välttämättömät tehtävät, jotka on sovittu suoritettavaksi. Tämä heikentää sitoutumista ja työntekijä etsii helposti uutta työpaikkaa. (Liukkonen ym. 2006, 50 - 52.)

Otala mainitsee ”flow”-tilan, jota hän kuvaa myös käsitteellä työn imu. Työn imu luo emotionaalisesti positiivisia kokemuksia ja saa ihmisen tekemään parempia suorituksia. (Otala 2008, 270.) Tärkeimmäksi virtaustilan aiheuttajaksi Otala mainitsee työn. Virtauskokemus määrittyy siten, että henkilö kokee työn haasteet tavallista suuremmiksi ja tarvittavan osaamisen tavallista vaativammaksi. Siten virtaustila perustuu sisäiseen motivaatioon. (Otala 2008, 272.) Flow-tilassa ongelmat nähdään haasteina. Silloin yksilön kokemat kyvyt ja haasteet ovat tasapainossa. (Liukkonen ym. 2002, 84.)

Helakorpi kuvaa virtaustilaa eli työn imua kuvion 12 avulla:



Kuvio 12: Ihmisen virtaustila eli flow

(Helakorpi 2005, 181)

Työhön liittyy tiettyjä perustarpeita. Ne käsittävät perusturvallisuuteen liittyvät asiat kuten työn jatkuvuus sekä riittävä toimeentulo. Kun nämä perustarpeet on tyydytetty, voi yksilö keskittyä ns. korkeamman asteisiin tarpeisiin. Sellaisia ovat mm. itsensä arvostetuksi tunteminen ja itsensä toteuttaminen. (Perkka-Jortikka 2002, 31.) Hämäläinen (2005, 30) toteaa, että mikäli työntekijä kokee olevansa vailla todellista mahdollisuutta vaikuttaa, aiheuttaa se motivaation hiipumisen.

3.3.1 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Palkkiovaikutukset voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäiset palkkiot ovat subjektiivisia ja käsittelevät työn sisältöä, kuten esimerkiksi työn mielekkäys, monipuolisuus, itsenäisyys, positiiviset onnistumisen kokemukset ja haasteellisuus. Ulkoiset palkkiot puolestaan ovat organisaation välityksellä tapahtuvia, kuten esimerkiksi palkka, tunnustus, ulkopuolinen tuki tai kannustus ja osallistumismahdollisuudet. Ulkoiset palkkiot siis ovat joko esineellisiä tai tapahtumia. Sisäiset ja ulkoiset palkkiot eivät sulje toisiaan pois eivätkä ole myöskään toisistaan riippumattomia. Ne voivat jopa esiintyä samanaikaisesti. Silloin, kun työntekijä nauttii työstä ja tuntee saavansa siitä iloa, on kysymys sisäisesti palkitsevasta työstä. Jos työnteko perustuu

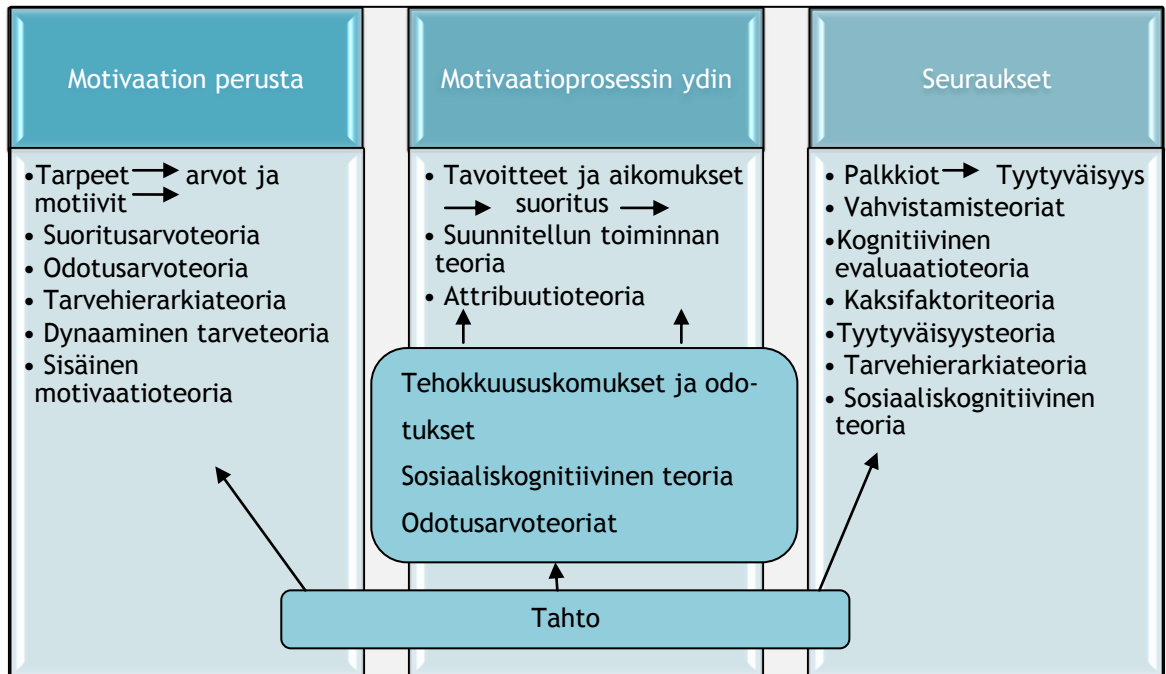
rahan ansaitsemiseen tai turvallisuuteen, on kysymys ulkoisesti palkitsevasta työstä. Ulkoiset palkkiot ovat normaalisti lyhytkestoisia, kun taas sisäiset palkkiot ovat pitkäkestoisia. Sisäiset palkkiot ovat tehokkaampia kuin ulkoiset. Sisäinen palkkio usein muodostuu pysyväksi motivaation lähteeksi. Sisäisellä motivaatiolla on yhteys elämään itseensä; se on elinvoimaa, omistautumista ja asioiden ylittämistä (Deci & Flaste 1995, 45).

Sisäinen motivaatio on yhä tärkeämpää, koska monesti työ edellyttää itsensä johtamista. Itsensä johtaminen vaatii yksilöltä aloitekykyä sekä sitoutumista. Organisaatiossa, jossa on eri-ikäisiä ja eri elämänvaiheessa olevia työntekijöitä, on motivaation kannalta haastavat puitteet. Eri-ikäisiä ihmisiä motivoivat eri asiat. Sisäinen motivaatio ja tyytyväisyys toimivat perustana sitoutumiselle ja aloitekyvylle. Sisäinen motivaatio vaikuttaa paitsi luovuuteen, myös innovatiivisuuteen sekä suoritustasoon. Sisäinen motivaatio on yksi tärkeimmistä henkilöstön pysyvyyden syistä. (Luoma ym. 2004, 22 - 23.) Ulkoiset palkkiot ovat kestoaltaan usein lyhytaikaisia. Siksi niitä tulee toistaa usein. Sisäiset palkkiot puolestaan ovat pitkäkestoisia ja ne voivat tuottaa pysyvää motivaatiota. (Luoma ym. 2004, 22.) Carlsson ja Forssell määrittelevät kestävän motivaation lähteiksi sisäiset motivaatiotekijät, joita heidän mukaansa ovat unelma, missio, arvot ja sisäiset vahvuudet. (Carlsson & Forssell 2008, 26).

Sisäinen motivaatio ilmenee silloin, kun yksilö osallistuu toimintaan toiminnan vuoksi. Toiminnasta saadaan silloin iloa ja positiivisia tunne-elämän kokemuksia, jotka johtuvat toiminnasta tai sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta. Sisäisessä motivaatiossa kontrollin tunnetta ei ole ja itsemääräämisen tunne on korkealla. Sisäinen motivaatio voidaan jakaa kolmeen osaan: tiedolliset tarpeet, suoritukseen liittyvät tarpeet ja taiteellisiin elämyksiin liittyvät tarpeet. (Liukkonen ym. 2006, 87.)

Ulkoisen motivaatio tarkoittaa siis sellaista toimintaa, joka saa yksilön toimimaan palkkioiden tai pakotteiden tai rangaistuksen välttämisen takia. Ulkoisen motivaation ollessa kyseessä on toiminta usein ulkoapäin vahvasti kontrolloitua ja itsemääräämisen aste on vähäinen. Ulkoiset motiivit voivat lyhyen ajan jännteellä olla tehokkaita keinoja motivoida, mutta pitkällä aikavälillä ulkoiset motiivit eivät ole yhtä tehokkaita kuin sisäiset motiivit. (Liukkonen ym. 2006, 84 - 85.)

Sisäisen motivaation lisääntyminen luo työympäristöstä innovatiivisemman. Organisaatiot, jotka ovat innovaatiojohdettuja, luovat tarkoituksellisesti motivoivan sekä kannustavan ilmapiiirin. Sellaisessa työyhteisössä innovointi on luonnollinen osa arkipäivää. (Ruohotie 1996, 110.)



Kuvio 13: Motivaatioprosessin sekvenssikuvaus, muunnelma Locken mallista

(Ruohotie 1996, 93)

3.3.2 Itsemääräämismotivaatio ja amotivaatio

Motivaatiotutkimuksessa on vuosikymmenten ajan käytetty itsemääräämismotivaation viitekehystä. Erityisesti yleisen psykologian ja soveltavan psykologian alueilla on itsemotivaatioteoriaa hyödynnetty.

Liukkonen ym. käsittävät sisäisen ja ulkoisen motivaation siten, että se toimii jatkumona ja alkaa amotivaatiosta. *Amotivaatio* tarkoittaa motivaation täydellistä puuttumista. Jatkumo johtaa sisäiseen motivaatioon. Tämä motivaatiojatkumo rakentuu kuudesta eri ulottuvuudesta. Motivaatiot erottaa toisistaan itsemääräämisen määrä yksilön toiminnassa. Amotivaation kohdalla itsemäärääminen on heikointa ja sisäisessä motivaatiossa itsemäärääminen on korkeimmalla. Ulkoisia motivaatioita on neljä ja ne eroavat toisistaan itsemääräämisen suhteessa. Yksilön yksi suurimmista yksilön psykologisista tarpeista on itsemääräämiseen pyrkiminen. Näin voidaan todeta, että itsemääräämistä tukeva toiminta tukee myös yksilön hyvinvointia. Työyhteisössä itsemääräämisen mahdollisuutta voidaan toteuttaa, ja saada sitä kautta työtyytyväisyyttä. Itsemääräämistä ei tue sellainen ympäristö, jossa kontrolli on tiukkaa.

Amotivaatio on heikoin motivaation luokista. Yksilö kokee amotivaatiotilanteessa toiminnan täysin kontrolloiduksi ja ulkoa päin ohjatuksi. Kun motivaatio puuttuu, ei yksilö pysty kokemaan omien tekojensa yhteyttä toiminnan lopputulokseen. Silloin yksilö ei koe voivansa vai-

kuttaa lopputulokseen. Motivaation puute aiheuttaa myös sen, että silloin yksilöllä ei ole syitä tavoitteen eteen työskentelemiseen. Usein myös tällöin yksilö voi huonosti. Työyhteisössä amotivaatio ilmenee mm. vastuun välttämisenä ja poissaoloina. Tällaisessa tilanteessa työn tuottavuus on heikkoa, sillä yksilö tekee ainoastaan sen mikä on välttämätöntä. (Liukkonen ym. 2006, 82 - 83.)

Itsemääräämistä korostava ilmapiiri parantaa kaikkien työmotivaatiota ja silloin työmotivaatio siirtyy kohti sisäistä motivaatiota. Kontrollioiva ilmapiiri voi laskea kaikkien työmotivaatiota. Itsemääräämismotivaatio tarkoittaa sitä, että yksilö osallistuu toimintaan vapaaehtoisesti ja ulkopuolinen kontrolli puuttuu. Se, kuinka vahva itsemääräämismotivaatio on, riippuu siitä tuleeko tavoitteesta sisäinen vai ulkoinen. Tärkeä seikka on, syntykö motivaatiota lainkaan, muodostuuko motivaatio sisäiseksi vai kenties ulkoiseksi. Itsemääräämismotivaatioteoria antaa hyvät mahdollisuudet kehittää työpaikan henkilöstön työmotivaatiota. Työilmapiiristä voidaan sada aikaan sellainen, että se on sisäistä motivaatiota tukeva. (Liukkonen ym. 2006, 88 - 89.)

Itsemääräämisen tunne muodostuu silloin, kun yksilö kokee ajatuksillaan olevan merkitystä työasioista päätettäessä. Oleellista on myös vastuun kokeminen päätösten tuloksista. Itsemäärääminen näkyy yksilössä aloitteellisuutena, innovatiivisuutena, luovana toimintana sekä keilunhaluna. (Liukkonen ym. 2006, 105.)

Motivaatioon liittyvät vapaus ja tavoitteellisuus. Motivaatiolla tarkoitetaan sitä astetta, jolla ihminen tahtoo ryhtyä tiettyyn käyttäytymiseen tai toimintaan ja sen toteuttamiseen. Motivaatio koostuu työstä, työympäristöstä ja yksilön persoonallisuudesta. (Viitala 2007, 158.)

Kun yksilö osallistuu toimintaan ilman vaihtoehtoja ja kun hän kokee toiminnan tärkeäksi itselleen, voidaan puhua ”*tunnistetusta säätelystä*”. Tämä ei ole itsemääräämisen suhteen täydellinen motivaation muoto, sillä osallistuminen ei tapahdu vain silkasta tekemisen ilosta. Tähän motiiviin liittyy usein syyllisyyden tunne siitä, että ei osallistu. Liukkonen ym. mainitsevat tästä esimerkkinä tilanteen, jossa työntekijä ilmestyy sairaana työpaikalleen. (Liukkonen ym. 2006, 86.)

”*Integroiva säätely*” tarkoittaa sellaista toimintaa, johon yksilö osallistuu sen vuoksi, että kyseinen toiminta on hänelle yksi persoonallisuuden osa tai osa identiteettiä. Yksilö ei osallistu toimintaan ilosta tai nautinnosta, mutta työstä voi tulla hänelle niin tärkeä, että se alkaa haitata yksityiselämää. Tässä voidaankin puhua työnarkomaniasta. (Liukkonen 2006, 86.)

3.3.3 Motivaatioilmasto

Motivaatioilmasto tarkoittaa kokemuksellista ilmapiiriä tilanteesta, jossa yksilö toimii osana sosiaalista ympäristöä. Motivaatioilmasto painottuu joko tehtäväsuuntautuneesti tai kilpailusuuntautuneesti. Suuntautuminen riippuu siitä, onko vallitseva piirre itsevertailu, yrittäminen ja oppiminen vai sosiaalinen ja normatiivinen vertailu. Motivaatioilmasto on riippuvainen työnjohdosta ja työn organisoimisesta. Myös jokaisella yksilöllä on vaikutusta motivaatioilmastoon. (Liukkonen ym. 2006, 27.)

Sellaisen työilmaston luominen, jossa henkilöstö kokee intohimoa ja täyttymystä työstään, edellyttää henkilöstön ”voimaantumisen” tukemista. Tämä tarkoittaa, että johtajien ei tarvitse aina olla niitä, jotka tekevät kaikki ratkaisut tai innovaatiot. (Liukkonen ym. 2006, 50)

Työyhteisön motivaatioilmapiiri on keino säädellä kaikkia motivaatiotyyppisiä. Näin siksi, että yksilöillä on erilaisia syitä, jolloin he voivat tuntea itsensä tilapäisesti ulkoapäin motivoituksi. Tähän vaikuttavat mm. henkilökohtaiset ongelmat. (Liukkonen ym. 2006, 87.)

Motivaatioilmasto on psykologista vuorovaikutusta sekä tunneilmapiiriä. Nämä ohjaavat yksilöiden toimintaa ja tavoitteita. Motivaatioilmasto riippuu useista eri tekijöistä, esimerkiksi henkilöiden vuorovaikutus, johtaminen ja työn organisoiminen. Motivaatioilmastoon vaikuttaa paljon esimiesten toiminta. (Liukkonen ym. 2006, 103.)

Tehtäväsuuntautunut motivaatioilmasto edellyttää tehtävien eriyttämistä henkilöstön kyvykkyyksien ja toiveiden mukaan. Tehtävien on oltava vaihtelevia. Työntekijöillä on silloin mahdollisuus työskennellä omien kykyjensä rajoissa. Minä -suuntautunut motivaatioilmasto on ylhäältä alaspäin saneltua, ja yksilö ei pääse mukaan päätöksentekoon. (Liukkonen ym. 2006, 134 - 135.)

3.3.4 Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä

Myönteinen organisaatiokulttuuri antaa mahdollisuuden toteuttaa visioita ja saavuttaa tavoitteita. Organisaatiokulttuurin tärkeyttä verrataan toimintasuunnitelmaan (Hagemann 1991, 14 & 22). Sydänmaanlakka korostaa henkilöstön olevan organisaatio tärkein voimavara. Henkilöstön osaaminen ja motivaatio muodostavat organisaatiolle kilpailukykyä. Tärkeää on, miten tätä voimavaraa johdetaan. (Sydänmaanlakka 2001, 103.)

Tulevaan motivaatioon voi olla vaikutusta tämänhetkisillä olosuhteilla. Tästä Niermeyer ja Seyffert antavat esimerkkinä vaivannäön riippuvuuden kannattavuuteen. Mikäli vaivannäkö kannattaa, on sillä vaikutusta työasenteeseen parantavasti. He vertaavat motivaation voimak-

kuutta prosessin aikaansaamaksi tulokseksi. Prosessin tulokseen vaikuttavia tekijöitä ovat vaikutuksen voimakkuus, omiin vaikutusmahdollisuuksiin uskominen, psykologinen aikaperspektiivi sekä tunteet. (Niermeyer & Seyffert 2004, 12 - 14.)

Motivaation ollessa suuri kasvaa myös kiinnostus organisaation muita asioita kohtaan. Kuuluminen johonkin ryhmään on yksi tärkeistä motivaatiotekijöistä. Ryhmissä harjoitettava yhteistyö on tehokas motivointikeino. Yhteistyö organisaatiossa on tehokkaampaa kuin kilpaileminen. (Hagemann 1991, 16 - 17 & 31.)

Työntekijöiden motivaatio on riippuvainen esimiesten johtamistyylistä. Jotta johtamistyyli motivoisi, pitäisi tavoitteiden olla selkeitä, sallia suora viestintä ja kannustaa osallistumiseen. Hyvä työilmapiiri muodostuu ihmisten välisestä kunnioituksesta ja kumppanuudesta. Kun ilmapiiriin liittyy pelkoa, keskittyvät työntekijät enemmän mm. turvallisuuteen sekä tilanteesta pois pääsemiseen. Tällöin työtulos jää vähemmälle huomiolle. (Hagemann 1991, 113 - 117.)

Henkilöstön lojaalisuuteen voi vaikuttaa sallimalla työntekijöille mahdollisuuden osallistumiseen. Osallistuminen lisää sitoutumista ja vähentää erimielisyyttä. Alaiset tulisi nähdä resursseina. Tulosten saavutettavuus on riippuvainen siitä, millaisia menetelmiä esimies valitsee. Osallistuminen luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Osallistuminen antaa henkilöstölle mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen ja sitä kautta syntyy motivaatiota. Yksi esimiehen tärkeistä ominaisuuksista on motivoinnin taito. Tähän liittyy myös delegoimisen taito. (Hagemann 1991, 126 - 128.)

Työ koetaan mielekkääksi, mikäli se on tarpeeksi haastavaa ja työn tavoitteet ovat saavutettavissa. Myös työympäristöllä on merkitystä ja sillä, että työstä saadaan palkkioita. Silloin yksilö motivoituu pyrkien hyviin suorituksiin. Kun palkkiot ovat houkuttelevia, on sillä vaikutusta motivaatioon. Tämän lisäksi fyysisellä hyvinvoinnilla, turvallisuudella ja sosiaalisilla suhteilla on vaikutusta motivaatioon. (Viitala 2007, 16.)

Sisäinen motivoituminen on kytköksissä työntekijän vireystilaan ja henkiseen ja fyysiseen terveyteen. Työuupumus ja sitä kautta työstä poissaolot ovat lisääntyneet. (Luoma ym. 2004, 106.) Sisäistä motivaatiota voidaan edistää siten, että on useita palkitsemisen elementtejä, jotka toteutuvat samaan aikaan. Samat motivointikeinot eivät tehoa kaikkiin. Tämän lisäksi voi organisaatiossa olla käytössä erilaisia sisäisen palkitsevuuden kriteereitä. Tämä kuitenkin edellyttää sen, että tiedetään yksilökohtaiset motivaatioon vaikuttavat tekijät. (Liukkonen ym. 2006, 50.) Hämääläinen esittää väitteen, että ihminen ei väsy työn paljouteen, vaan siihen, että häneltä on kadonnut sisäinen innostus (Hämääläinen 2005, 78).

Työympäristö vaikuttaa yksilön viihtyvyyteen, turvallisuudentunteeseen sekä siihen, miten yksilö kokee itsensä arvostetuksi työpaikalla. Ilmapiiri on työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen vaikuttava seikka. Parhaimmassa tapauksessa ilmapiiri on luottamuksellinen sekä avoin. (Viitala 2007, 14.)

Työhönsä tyytymätön työntekijä ei anna työlleen kaikkeaan, vaan käy työpaikalla muttei ota työstään vastuuta. Silloin tehdään vain se mikä on välttämätöntä, muttei yhtään enempää. (Hämäläinen 2005, 62.)

Työsuhteen jatkuvuus on merkittävä motivaatiotekijä. Uudelleenkoulutus on tärkeä jatkuvan oppimisen edistävä tekijä, kuin jos palkattaisiin uusia koulutettuja työntekijöitä. Tärkeänä pidetään myös henkilöstön uudelleensijoittamista uusiin tehtäviin. Merkitystä on myös uudelleen koulutetun henkilöstön tuominen uuteen yksikköön heti kun vain suinkin mahdollista. (Ruohotie 1996, 125.) Työtehtävillä voi olla motivaatiota heikentävä vaikutus, jos tehtävillä on vaikutusta työn jatkuvuuteen, palkkaukseen tai työoloihin liittyviä tekijöitä. Jos suoritustilanteessa on koettu ahdistusta, voi se vaikuttaa motivaatioon heikentävästi siten, että vastaavaan tilanteeseen ei enää haluta joutua uudelleen. (Liukkonen ym. 2006, 23.)

Viitala mainitsee työn olevan nykyään riittävän vaihtelevaa ja sen perusteella työ itsessään on motivaation lähde. Tällöin työllä on sisällöllisesti merkitystä. Viitala korostaa työn vaatimusten ja henkilöstön osaamisen keskinäistä sopusointua, joka vaikuttaa positiivisesti motivaatioon. (Viitala 2007, 18.)

Työn kuormittavuutta ajatellen ei ole kysymys välttämättä negatiivisesta asiasta. Jotta ihminen voi hyvin ja pystyy kokemaan kehittymisen tunnetta, on sopiva kuormitus välttämätöntä. Silloin kuormitus on myönteistä. (Viitala 2007, 216.)

Työn laadullinen alikuormittuminen johtuu yleensä siitä, että tehtävät ovat liian helppoja työntekijän kykyihin verrattuna. Vastaavasti työn ylikuormitus kertoo siitä, että tehtävät ovat tekijälleen liian vaikeita. Määrällisestä alikuormituksesta puhutaan silloin, kun tehtäviä on määrällisesti liian vähän. Määrällinen ylikuormitus kertoo puolestaan sen, että tehtäviä on liian paljon. Alikuormitus voi ylikuormituksen tapaan aiheuttaa turhautumista. Kun työ ei tarjoa tarpeeksi haasteita, laskee kiinnostus ja yrittäminen tehtäviä kohtaan. Sopiva työn kuormitus antaa merkityksellisyyden tunnetta. (Viitala 2007, 218.)

Organisaation yhteiset arvot kasvattavat sitoutumista työhön sekä organisaatioon. Esimiehen tulisi pystyä rakentamaan yhteisiin arvoihin perustuva työyhteisö. Tutkimusten mukaan yhteisten arvojen tuloksena syntyy itseluottamusta, uskollisuutta organisaatioon ja yhteisymmärrystä tärkeimmistä tavoitteista. Myös työstä johtuva raskuus vähenee ja ylpeys organisaati-

tioon kuulumisesta kasvaa. Työodotukset selkiytyvät ja tiimityö sekä yhteenkuuluvuus edistyvät. (Ruohotie 1996, 166.)

Tehtävät, jotka ovat tekijälleen mielekkäitä, vastaavat työntekijän arvoja tai vähintäänkin ne eivät ole ristiriidassa keskenään. Työntekijöiden arvot muuttuvat iän myötä. Tällä on suurta merkitystä ikäjohtamisen kannalta. Materiaaliset arvot eivät merkitse ikääntyville työntekijöille yleensä yhtä paljon kuin nuoremmille. Ikääntyneet arvostavat sitoutuneisuutta sekä kiireettömyyttä usein enemmän kuin nuoret. Jotta arvot ja työtehtävät kohtaisivat, tulisi työyhteisössä antaa mahdollisuus joustavaan työkiertoon sekä uudelleen sijoittumiseen. Jos-sain vaiheessa tyouraa siihen saakka merkitykselliset asiat saattavat tuntua merkityksettömiltä. Toisenlaiset arvot nousevat tilalle. Tällaisia tilanteita ovat perhesuhteiden muutokset sekä fyysisen kunnan heikkeneminen. Silloin kohdataan tilanne, jossa entiset haasteet eivät enää riitä. Työn tulisi vastata kysymyksiin: ”Miksi teen tätä työtä?” ja ”Mitä tämä työ antaa minulle?” Työntekijä siis alkaa miettiä mikä saa hänet motivoitumaan. (Liukkonen 2006, 58 - 59.)

Usein työpaikkaa vaihtavat helpommin hyvin koulutetut ihmiset. Tämä johtuu siitä, että heillä on enemmän valinnanvaraa työpaikkojen suhteen. Pitkäaikainen tiimityöskentely saa aikaan hyväksyntää suoritettavaa tehtävää kohtaan. (Liukkonen ym. 2006, 61.)

Mikäli työssä käytetyt menetelmät eivät vastaa yksilön arvoja, ei sitoutumista organisaatioon tapahdu. Arvoristiriidat kenties ratkaistaan välinpitämättömyydellä ja sitoutumattomuudella. Borgman ja Packalén mainitsevat arvoristiriitojen lisäävän työssä väsymistä. (Borgman ja Packalén 2002, 26.)

Organisaatiossa voidaan palkita ja vahvistaa haluttua käyttäytymistä organisaation arvojen pohjalta. Organisaation arvoilla ja kulttuurilla on yhteys henkilöstön hyvinvointiin, motivaatioon ja sitä kautta tehokkuuteen. Tietoa ja osaamista koskettavat myös arvot. Kaikenlainen tieto tai osaaminen ei ole organisaation näkökulmasta katsottuna yhtä tärkeää. Ollakseen arvokasta, osaamisen tulisi liittyä päämäärätietoiseen toimimiseen. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 22 - 23.)

Organisaation kulttuurilla on merkitystä henkilöstön pyrkimykseen yhteiseen suuntaan. Organisaatiokulttuuri asettaa reunaehdot yrityksessä toimimiselle ja käyttäytymiselle ja mihin asioihin sitoudutaan. Kulttuuri myös säilyttää ja siirtää toimintoja ja perinteitä uusille sukupolville. (Viitala 2007, 34.)

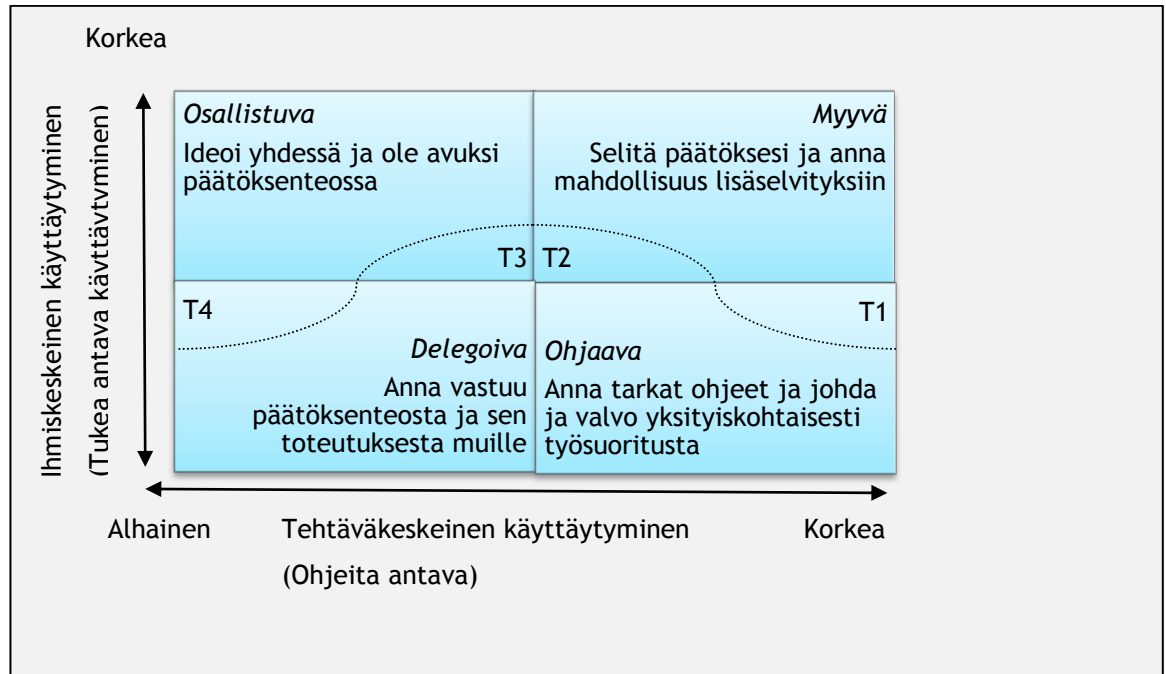
3.3.5 Motivoinnin keinoja

Oikea työasenne ei ole vain johtoportaan vastuulla. Myös yksilöllä on tästä vastuuta. Johtoporras on kuitenkin vastuussa niistä asioista, joihin se voi vaikuttaa. Motivaatio uusiutuu itsestään. Persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten paljon yksilö näkee vaivaa työtehtävänsä eteen. Tähän persoonalliseen seikkaan ei johtoporras voi vaikuttaa, mutta pätevyyden alueeseen voidaan vaikuttaa. Tässä tarkoitetaan työntekijän kehittämistä, joka tulisi hoitaa esimiehen ja alaisen kanssa yhdessä. Organisaation tehtävä on tarjota kehitysmahdollisuuksia, mutta myös yksilöllä on vastuu itsensä kehittämisestä. Johdon kannalta tämä tarkoittaa liikkumavaran tarjoamista henkilöstölle. Liikkumavaraa tulisi olla niin paljon, että pätevyys, työasenne ja kyvykkyys pääsisivät kehittymään. Kyse on motivoivista ja suorituskyykyä edistävästä olosuhteista. (Niermeyer & Seyffert 2004, 62 - 63.)

Yksi esimiesten tärkeimmistä tehtävistä on työntekijöiden itseluottamuksen vahvistaminen. Tämän vuoksi esimiehen on tunnettava hyvin työntekijöiden taidot. Itseluottamuksen vahvistamiseen kuuluu myös virheiden sietäminen. Mikäli virheitä ei siedetä, kehittävät työntekijät helposti nk. välttämistästrategioita eivätkä halua ottaa uusia haasteita. (Niermeyer & Seyffert 2004, 71 - 73.)

Esimiehen tehtävänä on pitää huolta siitä, että työntekijöiden kehitystaso vastaa työlle asetettuja vaatimuksia. Tämän pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelmia ja määritellään työntekijän kehittymisalue. Kehittymisalue sijaitsee liian alhaisten vaatimusten ja liian korkeiden vaatimusten välimaastossa. (Niermeyer & Seyffert 2004, 78 - 79.)

Työntekijöiden motivaatiotasoon voidaan vaikuttaa merkittävästi johtamisella. Motivaatiotallolla on suora vaikutus suoritustasoon. Sydänmaanlakka mainitsee William Jamesin motivaatiotutkimuksen, jonka mukaan motivaatiotason ollessa alhainen, on työntekijän suoritustaso 20 - 30 % ideaalisesta tavoitesuoritustasosta. Kun työntekijä on motivoitunut, kykenee hän saavuttamaan 80 - 90 % ideaalisesta tavoitesuoritustasosta. Sydänmaanlakka korostaa organisaation päivittäisjohtamista ja että siihen on kytketty käyttöön jokin johtamismalli. Tilannejohtamisen mallia hän pitää erittäin käyttökelpoisena viitaten sen käytettävyyteen kehityskeskusteluiden kanssa. Tilannejohtamisen mallin ovat kehittäneet Paul Hersey ja Kenneth H. Blanchard. Tilannejohtamisessa on suuri merkitys alaisen valmiustason arvioinnilla. Tilannejohtamismallissa on neljä johtamistyyliä (ohjaava, osallistuva, myyvä ja delegoiva) sekä neljä alaisen valmiustasoa, jotka yhdistyvät toisiinsa. Kun alaisen valmiustaso on korkealla, on hän motivoitunut ja jos taas valmiustaso on alhainen, on alainen haluton ja kykenemätön. (Sydänmaanlakka 2001, 105 - 107.)



Kuvio 14: Tilannejohtamisen malli, joka kuvaa johtamiskäyttäytymistä

(Sydänmaanlakka 2001, 107, muunneltu alkuperäisestä lähteestä)

Tilannejohtamisessa suositeltava johtamistapa ei aina ole sama, vaan se tulee suhteuttaa tehtäviin, teknologiaan, osaamiseen ja motivaatioon. Tällöin puhutaan ohjaavasta, myyvästä, osallistuvasta tai delegoivasta tavasta johtaa. (Piili 2006, 16.)

Sydänmaanlakka näkee tiimityön tärkeänä osana tiedon johtamista, koska tietopääoma on organisaatiossa työskentelevillä henkilöillä. Siksi tiimityöskentelyyn tulisi hänen mielestään panostaa. (Sydänmaanlakka 2001, 169.)

Keskustelu on yksi tärkeistä motivaation kehittämiseen liittyvistä menetelmistä. Tähän ovat sidonnaisina hyvät vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutuksessa on yksilöllä mahdollisuus vaikuttaa toisiin. Vuorovaikutus on sidonnainen tilanteisiin eli arvaamatonta ja ennakoitua on hankalaa. Vuorovaikutus koostuu vuorovaikutukseen osallistujien teoista. Vuorovaikutukseen liittyy myös tulkinta. Tulkinta voi eri ihmisillä olla täysin erilainen. Vuorovaikutukseen liittyy vaikuttaminen, sillä prosessissa halutaan vaikuttaa johonkin. Vaikuttamisen suunta tulisi määräytyä myös työntekijöiden näkökulmasta, ei vain esimiehen näkökulmasta. Vuorovaikutuksen tulisi olla aitoa ja sisältää arvostusta. Vuorovaikutuksen läpinäkyvyys liittyy siihen, että vuorovaikutuksen osapuolet ymmärtävät toinen toistensa tarkoitukset. Läpinäkyvyyttä on myös se, että annetaan kaikki asiaan kuuluva informaatio. (Liukkonen ym. 2006, 222 - 224.)

Viitala korostaa työn hyvän hallinnan merkitystä ja työn näkemistä osana suurempia prosesseja ja motivaation lisäämiseksi. Rakenteeltaan kokonainen työ, joka sisältää luovia ja haastavia osakokonaisuuksia mutta myös rutiinitehtäviä on Viitalan mukaan tärkeää. Työn tulee olla sopivasti kuormittavaa niin fyysisesti kuin psyykkisesti ja työ sisällöltään monipuolista. Työn tulisi myös olla merkittävää, jolloin yksilö itse kokee työpanoksensa merkittäväksi. Lisäksi työn tulisi mahdollistaa vuorovaikutus toisten ihmisten kanssa, sekä palautteen saamisen. (Viitala 2004, 135 - 136.)

Osallistuminen lisää sitoutumista ja motivaatiota työn kehittämiseen. Työpaikan ihmisiä tulisi ensisijaisesti yhdistää työtehtävät, eikä ihmisten väliset tunnesiteet. Silloin toiminnan tarkoitus on helpompi pitää mielessä. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 10.)

Tiimityöskentely

Tiimityöskentelyn avulla voidaan yhdistää erilainen osaaminen organisaatiossa. Tiimityöskentelyllä pyritään tunnistamaan oma toiminta sekä parhaiden käytäntöjen löytäminen. Tiimejä muodostettaessa tulisi pohtia mihin tiimeillä etsitään ratkaisua ja millä keinoin. Rastas & Einola-Pekkinen määrittelevät Unto Pirneksen sanoin tiimin käsitteen seuraavalla tavalla: ”pienehkö ryhmä ihmisiä, jotka itsejohtoisesti, itsevastuullisesti, tiiviissä yhteistyössä suorittavat tiettyä työkokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen puitteissa”. Tiimityötä suunniteltaessa tulisi miettiä, voidaanko tiimiytymisellä saada aikaan sellaisia tuloksia, joita ei ilman tiimityötä saataisi aikaan. Tiimityö ei myöskään ole ratkaisu taitamattomaan johtajuuteen. Parhaimmillaan tiimityö antaa lisäarvoa organisaatiolle ja edesauttaa henkilöstöä motivoitumaan.

Tiimityön etuna nähdään olennaisesti yksilöiden erilaisuus ja sen muodostama synergia. Organisaation prosessit muodostavat tiimejä. Jotta tiimi onnistuisi tavoitteissaan, tulisi kaikkien tiimin jäsenten olla sitoutuneita yhdessä työskentelyyn ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tiimin vetäjä on vastuussa tiimin yhteishengestä. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 162 - 164.) Clegg mainitsee, että tiimejä on usein vaikea motivoida tiimin ulkopuolelta käsin. Tiimit muodostuvat vuorovaikutuksella, eivät organisatorisen rakenteen mukaisesti. Paikka tiimissä pitää siis ikään kuin ansaita ja tiimin jäsenten tuntee jäsenten myötävaikutuksen oleelliseksi ja tarkoituksenmukaiseksi. Clegg huomauttaa, ettei tiimejä voi motivoida tehokkaasti ilman hyvää johtajuutta. (Clegg 2000, 22 - 23.)

Isoherranen ym. puoltavat tiimityöskentelyä viitaten tutkimustuloksiin. Heidän mukaansa tiimityö ja verkostotyöskentely mahdollistavat vastuun jakamisen organisaatiossa alemmille tasoille ja erityisesti nuoremmat asiantuntijat tarvitsevat tasa-arvoisempaa organisaatiokulttuuria. (Isoherranen ym. 2008, 87.)

Työn muotoilu

Usein työtehtävien sisällöllä on suuri merkitys motivoitumiseen. Siihen, koetaanko työ tarkoituksellista, vaikuttavat mm. työn merkityksellisyys, tehtävien monipuolisuus ja se miten haasteellista työ on. Työntekijöille annetut tehtävät tulisivat olla organisaation kannalta tärkeitä. Siten työntekijä kokee työn tekemisen tavoittelemisen arvoiseksi. On tärkeää, että työntekijä itse arvostaa omaa työtään ja kokee itsensä tarpeelliseksi. Vähintään yhtä tärkeää on, että muut arvostavat työntekijää. Jotta työ olisi monipuolista, tulisi siinä olla vaihtelevia tehtäviä. Lisäksi monipuolinen työ edellyttää erilaisten osaamistaitojen ja kykyjen käyttämistä. Työkierto organisaatiossa voi olla mielekästä. Siten voidaan kehittää osaamista ja laajentaa näkökulmia. Oleminen mukana samanaikaisesti useissa eri projekteissa lisää työn monipuolisuutta, kunhan työ ei aiheuta tällöin ylikuormittumista.

Työntekijän tulisi itse osallistua työtehtäviin liittyvien tavoitteiden luomiseen. Usein vastuualueita voidaan laajentaa motivoivasti siten, että työtä ei pilkota liian pieniin osiin. Suunnitelmallisuus, ja prosessien selkiyttäminen ja vastualueiden määrittely vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden motivaatioon. Se, miten paljon työntekijät ottavat itselleen vastuuta on riippuvainen organisaation johtamistyylistä. Luottamuksen osoitus henkilöstön kykyihin ja riittävä vapauden antaminen lisää vastuun ottamista. On myös tärkeää, että työntekijöiden mielipiteitä kuunnellaan ja heidän annetaan osallistua päätöksentekoon ja valita keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Luoma ym. toteavat tutkimuksessaan ”Asiantuntijoiden palkitseminen ja arviointi tieto-organisaatioissa”, että pysyvän työsuhteen puuttuminen, johon liittyy epävarmuutta tai projektiluonteisuutta, vaikuttaa motivaatioon heikentävästi. (Luoma ym. 2004, 96 - 99.)

Ruohotie näkee työn muotoilun yhdeksi keinoksi lisätä henkistä kasvua. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi työn sisältöä tai työn jäsentämistä. Tästä Ruohotie käyttää esimerkkinä valtuutus-ta eli itsenäistä toimintatapaa ja tehtäväalueiden tarkentamista. (Ruohotie 1996, 64.) Clegg painottaa, että saadakseen ihmisistä irti parasta mahdollista, tulee heitä kohdella yksilöinä eikä organisaation rakenneosina (Clegg 2000, 9).

Työn muotoilun keinoja ovat esimerkiksi laatupiirit, autonomiset työryhmät, tiimityö ja sen kehittäminen sekä suoritusarviointi. Näillä keinoilla voidaan myös lisätä yksilön kokemaa vastuuta oman työnsä tuloksista. Se, miten haasteelliseksi henkilö työnsä kokee, on riippuvainen siitä, millainen on tieto- taitotaso, tavoitteisiin pääsemisen epävarmuus, keinot, joilla tavoitteet saavutetaan ja itsemääräämisaste työssä. Työn muotoilu haasteelliseksi painottaa oppimista ja työskentelyä ammatissa yhtä aikaa. Työn muotoilu on taloudellinen menetelmä henkilöstön kehittämiseen. Kasvumotivaatioon vaikuttavat myös työn luonne, urakehitys sekä

urasuunnitelmat. Myös asiantuntijuuden käyttäminen ja vastuu työkokonaisuudesta ovat kasvumotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. (Ruohotie 1996, 111 - 112.)

3.4 Pätevyyden edistäminen

Työntekijöiden pätevyyttä voidaan edistää seuraavalla tavalla:

- vahvistetaan työntekijöiden vahvuuksia ja annetaan mahdollisuus kehittymiseen
- sovitaan yhdessä työntekijöiden kanssa kehitymisalueista
- virheitä käytetään rankaisun sijaan oppimiskeinoina
- annetaan enemmän vastuuta ja päätöksentekoa työntekijöille omasta työstään
- etsitään yhdessä työntekijän kanssa uusia haasteita, kun edelliset tavoitteet ovat saavuttaneet rutiinitason
- varmistetaan, että työntekijällä on sopivasti rutiinitehtäviä sekä uusia haasteita
- annetaan kokeneille työntekijöille mahdollisuus mentoroida kokemattomampia työntekijöitä delegoimalla kokeneille työntekijöille enemmän vastuuta (Niermeyer & Seyffert 2004, 79 - 80.)

Pätevyyden kokemuksia voidaan tukea antamalla palautetta työntekijän työstä. Tässä pitää muistaa, ettei mennä persoonallisille alueille eli ei käytetä ilmaisuja ”ei tuosta kai mitään tule” jne. (Liukkonen 2006, 78.)

Yksilön käsitys omista kyvyistään tarkoittaa koettua pätevyyttä tietyllä alueella. Yksilö, joka on voimakkaasti sitoutunut, osallistuu toimintaan tiiviisti ja omaa usein myös korkean pätevyyden. Korkea pätevyys näkyy työn tuloksissa positiivisemmin kuin niillä, jotka eivät koe itseään päteviksi. Koetun pätevyyden kehittäminen nähdään tärkeänä asiana. (Liukkonen ym. 2006, 125 - 126.)

3.4.1 Motivoiva tavoite

Esimiesten tehtävä on muotoilla sellaisia tavoitteita, jotka vaikuttavat motivoivasti, motivaatiota säilyttävästi ja motivaatiota vahvistavasti. Motivoiva tavoite sisältää seuraavat elementit:

- haasteellisuus
- toteutettavuus
- merkityksellisyys
- houkuttelevuus
- mitattavuus. (Niermeyer & Seyffert 2004, 66.)

Kirjavainen mainitsee organisaation jäsenten kehittymisintressien muodostuvan siten, että 10 - 20 % organisaation jäsenistä on niitä, jotka kehittävät osaamistaan kuten organisaation tavoitteet vaativat, 60 - 80 % ovat aktiivisia tai passiivisia olosuhderiippuvaisia kehittyjiä ja 10 - 20 % niitä, jotka kieltäytyvät kehityksestä. Paras tuotto kehittämispäivästä saadaan, kun sijoitetaan kehittämistoimintaa niihin, jotka kuuluvat 60 - 80 %:n sektoriin. Kirjavaisen näkökulmasta tehokkaimmin kehittämispäivänsä voi kohdentaa organisaatio, jolla on jokaiselle jäsenelleen yksilön intressejä vastaava kehittämismahdollisuus. (Kirjavainen 2000, 128 - 129.)

Tavoitteiden tulisi olla suhteessa yksilön kykyihin. Jos tavoitteet on asetettu liian korkealle, kokee yksilö, ettei hänellä ole mahdollisuutta päästä tavoitteisiin. Jos taas tavoitteet ovat liian matalalla, ei tavoitteiden saavuttaminen saa aikaan innostusta. Mitä kaukaisempi ja suurempi tavoite on, sen vähemmän se motivoi yksilöä. Läheinen ja konkreettinen tavoite saa yksilön innostumaan toimimisesta tavoitteen saavuttamiseksi. (Moilanen 2001, 132.)

3.4.2 Tavoitesopimukset

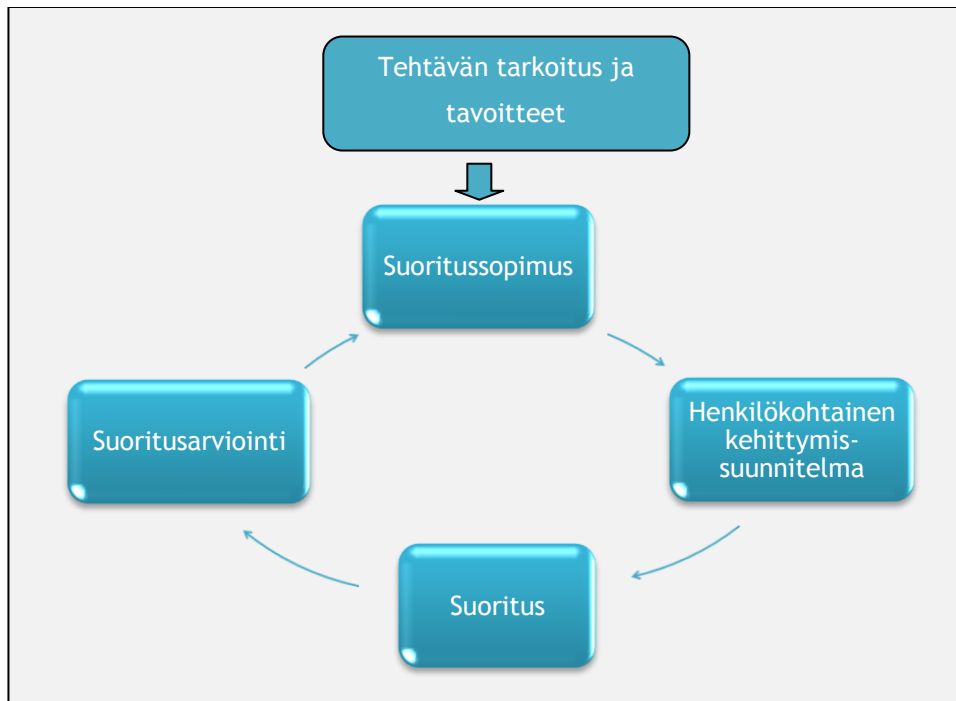
Henkilöstön kanssa tehtävien tavoitesopimusten tulisi olla riittävän kattavia siten, että vuoden aikana jokaisella työntekijällä olisi 5 - 7 tavoitetta. Tavoitteiden tyypit voivat olla esimerkiksi henkilökohtaisia tavoitteita, pätevyystavoitteita, projektitavoitteita, suoritusavoitteita, tulostavoitteita, operatiivisia tavoitteita tai tuotantotavoitteita tai näitä kaikkia. Tavoitteiden määrä on riippuvainen ylemmän tason tavoitteista ja työntekijän pätevyydestä sekä tehtäväalueesta.

Tehokkaiksi ovat osoittautuneet sellaiset tavoitesopimukset, joissa on lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin tavoitteita, sillä lyhyen aikavälin tavoitteissa onnistuminen motivoi pitkän aikavälin tavoitteisiin. (Niermeyer & Seyffert 2004, 70 - 71.)

Tavoitteenasettelu saa yksilön työskentelemään kyseisessä tehtävässä kauemmin, kuin sellaisessa tehtävässä, johon ei ole mitään kummempia tavoitteita asetettuna. Tavoitteiden avulla voidaan käyttää uusia oppimisstrategioita. Kun kehitämme itse suoritusstrategioita, aiheutuu siitä työn tuottavuuden paranemista. Eri tutkimuksilla on voitu osoittaa etteivät vain lopputuloksiin sidotut tavoitteet ole tehokkaita. Lopputulokseen sidotut tavoitteet aiheuttavat usein epärealistisia odotuksia sekä ei niin optimaalisia suoritusstrategioita. (Liukkonen ym. 2006, 211 - 212.)

Suorituksen johtamisen prosessissa on lähtökohtana tehtäväkuva ja siihen kytkeytyvä rooli. Määritellään, mihin tehtävä organisaatiossa liittyy, mikä on tehtävän sisältö ja mitkä ovat sen tavoitteet. Sen jälkeen tarkastellaan aikaansaannoksia ja sovitaan seurantajakson tavoit-

teista. Tässä voidaan myös puhua käsitteestä suoritus sopimus. Tehtävän suorittajalla on oltava riittävästi osaamista. Lisäksi tehtävän suorittaminen edellyttää muita edellytyksiä. Yksilön kannalta tämä tarkoittaa riittävän osaamisen lisäksi tietoa tavoitteista, hyviä työolosuhteita sekä välineitä, kannusteita ja hyvinvointia. Tavoitteiden asettamisen ja suorituksen seurannan tavoitteena on tehokkuuden lisääminen ja henkilöstön motivaation ja jaksamisen säilyttäminen. (Viitala 2007, 136 - 137.)



Kuvio 15: Suorituksen johtamisen prosessi

(Viitala 2007, 136.) (Alkuperäinen lähde: Helsilä 2006, 6)

3.4.3 Työkierto

Työkierto on kokemuksellinen oppimisen muoto. Työkierto tarkoittaa, että yksilö siirretään eri yksikköön tai eri toimintoon määrätyksi ajaksi oppimaan uutta. Työkierto avartaa henkilöstön näkökulmia ja henkilöstö oppii arvostamaan myös muita organisaation toimintoja ja oppii ymmärtämään eri toimintojen yhteistyön merkittävyyden. Negatiivinen vaikutus työkierrolla voi tilapäisesti olla yksilön tehokkuudessa sillä välillä, kun uusia asioita opitaan, koska perehdyttämiseen ja opettamiseen kuluu lisää aikaa. Kuitenkin työkierron on havaittu olevan enemmän etuja kuin haittoja. Työkierto usein antaa uutta potkua työntekoon. Parhaimmillaan työkierto liittyy urasuunnitteluun. Työkierrolla on myös paitsi tarkoitus osaamisen kehittämiseen, myös tarkoitus sitouttaa henkilö organisaatioon. (Viitala 2007, 190 - 191.)

3.4.4 Erityistehtävät ja projektit

Henkilöstöä voidaan kehittää myös projektien ja erityistehtävien muodossa. Silloin yksilö siirtyy määrättyksi ajaksi ottamaan vastuuta tietystä toiminnosta, esimerkiksi uuden yksikön perustamisesta. Jos erityistehtävä on uusi tai jos se on laajempi, kuin yksilön oma työkokonaisuus, on yksilöllä mahdollisuus laajentaa osaamista ja näkemystään organisaatiosta.

Myös projektit ovat hyviä kehittymismahdollisuuksia henkilöstölle. Projektit toimivat tehokkaina koulutuspaikkoina ja uralla etenemisen väylinä. (Viitala 2007, 191.)

Erityistehtävät voidaan liittää kaikkiin tehtäviin. Erityistehtävien avulla on mahdollista laajentaa osaamista, lisätä motivaatiota ja sitoutumista. Erityistehtävän avulla voidaan saada henkilön hyödyntämätön osaaminen uuteen käyttöön. Erityistehtävistä esimerkkinä mainitaan mm. messuesittelyt, koulutus ja yrityksen esittelemine. (Viitala 2005, 264.)

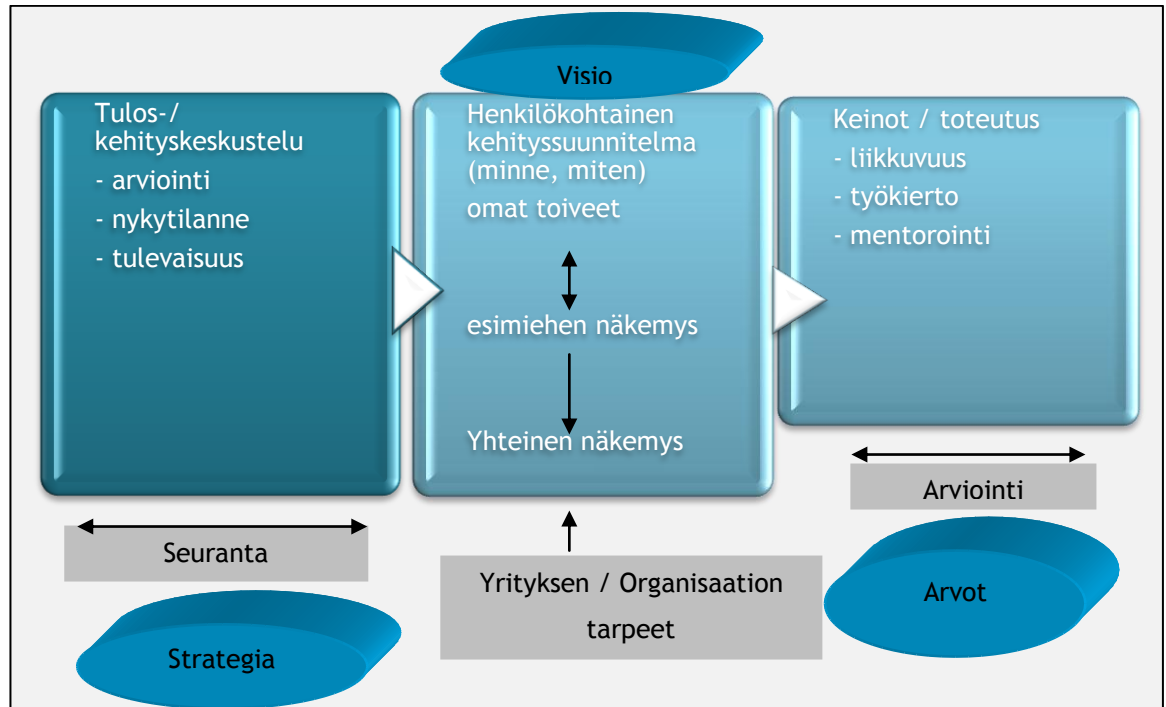
3.4.5 Sijaisuudet

Sijaisuuksien hoitaminen on tehokas keino kehittää ja uudistaa osaamista. Samalla saadaan osaamista levitettyä organisaatiossa. Henkilöstön kehittämisessä korostuu systemaattinen sijaistoiminnan kehittäminen. Oikein hoidettu sijaisjärjestelmä pienentää osaamisriskejä. Sijaisjärjestelmää voidaan hoitaa vastavuoroisuusperiaatteen mukaisesti. Se tarkoittaa, että tietyt henkilöt sopivat toistensa ajan tasalla pitämisestä työasioitaan koskien. Sijaisjärjestelmää voidaan käyttää pohjana seuraajasuunnittelussa. (Viitala 2007, 192.)

Yksilön uudistumista voidaan tukea sijaisjärjestelyiden kehittämisellä. Vastavuoroisuuteen perustuu sijaisjärjestelmä, jolloin kaksi henkilöä sitoutuu pitämään toisensa ajan tasalla tehtävistään. Tämä merkitsee osaamisen laajentumista. (Viitala 2005, 263.)

3.4.6 Kehityskeskustelut

Organisaation yksi keinoista päivittää henkilöstön osaamista ovat kehityskeskustelut. Paras tilanne on silloin, kun yksilöllä ja organisaatiolla on yhteinen näkemys siitä, millä tavalla osaamista on kehitettävä työtehtävistä suoriutumiseksi. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 128.) Kehityskeskusteluissa osaamista tarkastellaan nykyisen tehtävän ja tulevaisuuden haasteiden kannalta (Viitala 2007, 186).



Kuvio 16: Kehityskeskustelu prosessina

(Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 129)

Kehityskeskusteluprosessi voi tuottaa hyvää kehityskeskustelukulttuuria seuraavien toimenpiteiden avulla:

- määritellään yhdessä tavoite, joka on haasteellinen
- sovitaan yhdessä toimenpiteet, joilla tavoitteisiin päästään
- arvioidaan yhdessä, milloin tavoite on saavutettu.

Kun tavoite saavutetaan onnistuneesti, tuottaa se tekijälleen mielihyvää ja motivaatio lisääntyy. Sitä kautta myös uraan sitoutuminen kasvaa, koska yksilö kokee itsearvostuksen tunnetta. Määriteltyjen tavoitteiden tulisi olla realistisia. Arvioinnin tulisi olla usean henkilön suorittamaa, eli tulisi hyödyntää esimies-alaisarvioiden lisäksi vertais- ja 360° -arvioita sekä asiakaspalautteita. Osaamista tulisi tarkastella yksilön näkökulman lisäksi myös organisaation näkökulmasta. Kehityskeskustelulla pyritään varmistamaan yksilön urakehitys. Organisaation kannalta kehityskeskustelu merkitsee ydinosaamisen varmistamista ja henkilöstön urakehitys. Rastas & Einola-Pekkinen huomauttavat, että huonoa johtamista ei voi paikata hyvällä kehityskeskustelulla. Tässä korostuu päivittäisjohtaminen, sillä kun se on kunnossa, ei kehityskeskusteluun lataudu niin paljoa odotuksia. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 132.)

Kehityskeskustelulle tulisi varata riittävästi aikaa, jotta keskustelu onnistuu. Viitala suosittelee, että kehityskeskusteluun varattaisiin aikaa vähintään kaksi tuntia. (Viitala 2005, 268.)

Kun työntekijä kokee taitonsa ja kokemuksensa karttuvan, on tyypillistä, että silloin työntekijä nostaa omaa vaatimustasoaan tällaisissa tehtävissä. Juuri tämän vuoksi itsearviointi on tärkeässä asemassa työsuorituksen kehittämiseen nähden. (Liukkonen ym. 2002, 76.)

Otala mainitsee, että työntekijöiden tulisi kehityskeskusteluissaan valita tärkeimmät osaamistarpeensa oppimisen kannalta ja yhdessä esimiehen kanssa käydä keskusteluja siitä, millaisia mahdollisuuksia osaamisen täydentämiseksi on (Otala 2008, 129).

Kehityskeskusteluja voidaan suorittaa myös tiimikohtaisesti. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen on selkeämpää, kun tiimi saa yhdessä käsityksen menneen ja tulevan kauden tavoitteista. Tiimikehityskeskustelujen avulla voidaan myös saada esille tietoa, jota ei aiemmin ole tullut esille. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 163.) Ryhmäkehityskeskustelut eivät kuitenkaan saisi koskaan korvata yksilökohtaisia kehityskeskusteluita. Ryhmäkehityskeskustelu pitäisi nähdä lisänä yksilökohtaisille kehityskeskusteluille. Ryhmäkehityskeskusteluista voivat hyötyä erityisesti tiimit. Ryhmäkehityskeskustelussa ei mennä henkilökohtaisiin työsuoritteisiin. Ryhmäkohtaisissa kehityskeskusteluissa käsiteltävät asiat voivat liittyä mm. toiminnan sujuvuuden analysointiin, aiemmasta toiminnasta oppimiseen, ryhmään tarvittavan osaamisen analysoiminen, osaamistarpeiden muuttuminen tulevaisuuteen nähden, tarvittavan osaamisen kehittämismenetelmät ja vastualueet. (Viitala 2007, 187.)

3.4.7 360 asteen arviointi

Perinteinen kehityskeskustelu käydään esimiehen ja alaisen välillä. 360 asteen arviointi tarkoittaa, että esimiehen ja työntekijän lisäksi arviointiin otetaan mukaan ulkopuolisia arvioijia, kuten esimerkiksi työtoverit, asiakkaat, alaiset, tiimin vetäjä ja projektipäällikkö. (Kauhanen 2006, 101).

Hätönen mainitsee, että 360-arviointi on todettu luotettavammaksi kuin yhden henkilön antama palaute. Yksilö voi itse ehdottaa ne tahot, joilta palaute kerätään ja esimies voi täydentää tätä listaa. Tärkeää on, että arviointiin osallistuvat ne, jotka käytännössä näkevät yksilön tekevän arvioitavien osaamisalueita vastaavissa tehtävissä. Useammalta kerätty palaute vaikuttaa ihmisiin voimakkaammin kuin yhden henkilön antama palaute. (Hätönen 2003, 44.)

3.4.8 Työn laajentaminen ja työn rikastaminen

Vaihtelevuutta työtehtäviin saadaan aikaan työn laajentamisella. Peräkkäisiä työvaiheita voidaan yhdistellä ja irrallisista osatehtävistä voidaan rakentaa laajempia kokonaisuuksia. Työntekijälle annetaan mahdollisuus omatahtiseen työskentelyyn sekä työmenetelmän valintaan. (Piili 2006, 51.)

Työn rikastaminen tarkoittaa sitä, että työnkuvaan sisällytetään enemmän suunnittelu- ja valvontatehtäviä tai muodostetaan itseohjautuvia työryhmiä kuten tiimit. Työn rikastaminen edellyttää usein koulutusta tai muita vastaavia oppimismahdollisuuksia uusien vaatimusten vastapainoksi. (Piili 2006, 51.)

3.5 Palkitseminen

Työstä saatavat palkkiot jaetaan kahteen ryhmään: Taloudellisiin palkkioihin ja muihin palkkioihin. Taloudelliset palkkiot koostuvat rahasta tai siihen rinnastettavista asioista kuten eläketurva tai terveydenhoito. Lisäksi voi olla muita rahassa mitattavia etuja kuten esimerkiksi puhelinetu, autoetu, asuntoetu tai lisävakuutukset. Muita palkkioita ovat esimerkiksi yhteisön jäsenyys, mahdollisuus kehittyä, arvostus työssä ja työn merkityksellisyys. (Viitala 2007, 144 - 145.)

Palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa siihen, miten helppoa on rekrytoida osaavaa henkilöstöä, miten heidät pidetään organisaatiossa ja miten heitä motivoidaan osaamisen kehittämiseen. Palkitsemisjärjestelmällä on merkitystä osajien houkuttelemiseksi. Erityisesti työvoimapulasta kärsiville aloille tällä on suuri merkitys. (Viitala 2005, 248.) Strateginen palkitseminen on yhteydessä organisaation nykytilaan sekä tulevaisuuden tilaan. Jotta palkitsemisjärjestelmä olisi toimiva, tulisi se olla suunniteltu kyseistä organisaatiota varten. (Luoma ym. 2004, 49.)

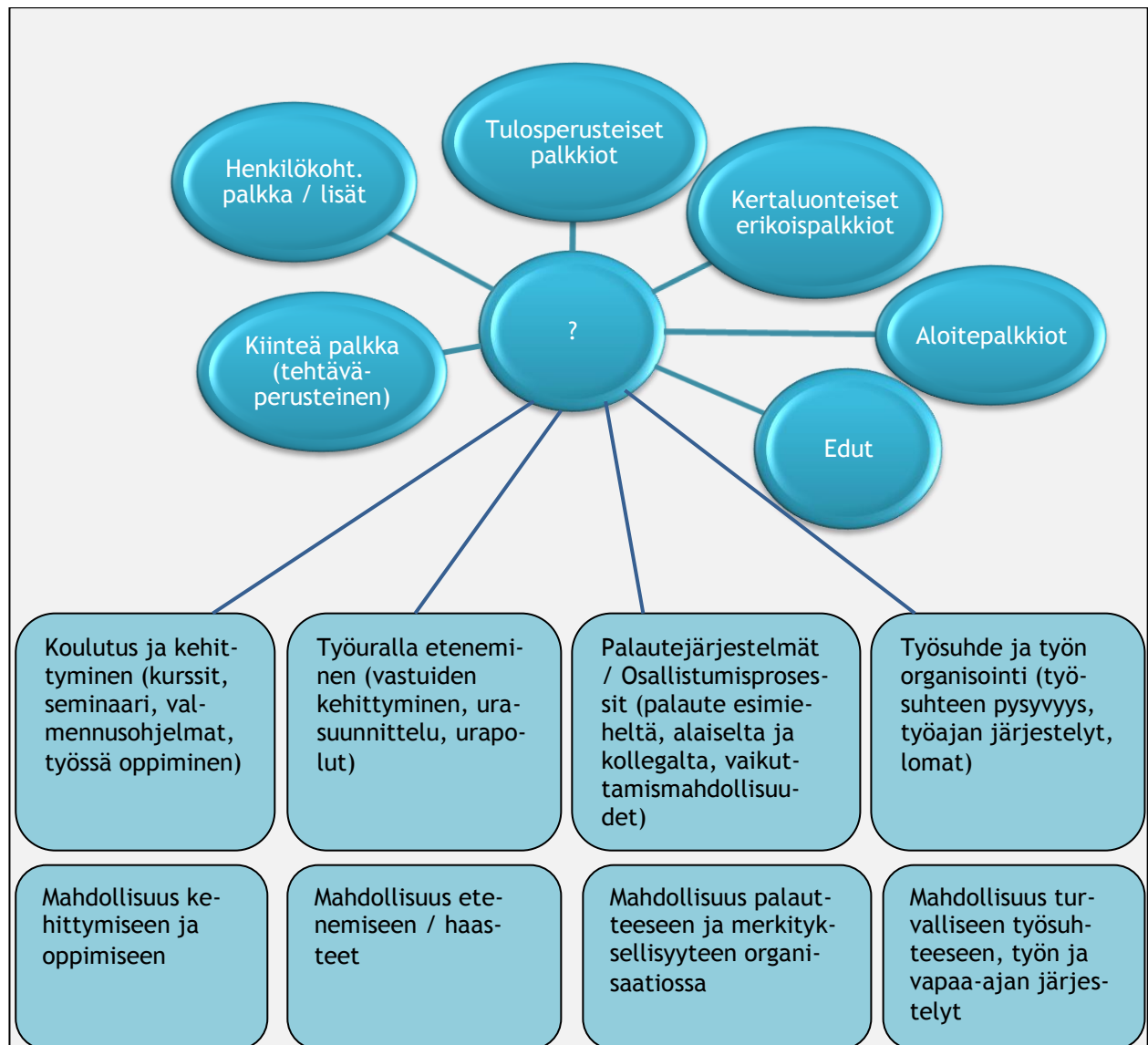
Palkitsemisen oikeudenmukaisuutta voidaan arvioida seuraavien seikkojen pohjalta: suhteellinen oikeudenmukaisuus yksilön omaan panostukseen nähden (esimerkiksi ajallinen panostaminen), suhteellinen oikeudenmukaisuus samaa työtä tekeviin nähden, yleinen käsitys organisaation palkitsemisesta ja sen jakautumisesta, sekä yleisnäkemys siitä, miten oikeudenmukaisia palkitsemiseen liittyvät menettelytavat ovat.

Tasapuolisuus palkitsemisessa tarkoittaa, että jaetaan tasan kaikille yhtä paljon. Strategiseen palkitsemiseen ja tavoitteellisuuteen liittyy kuitenkin olennaisena osana tulosten arvioiminen, josta seuraa ryhmien sekä yksilöiden erilainen palkitseminen. Luoman ym. mukaan palkkiota ei saisi vesittää siten, että palkitsemista käytettäisiin palkkauksen epäoikeudenmukaiseen

paikkaamiseen periaatteella kullekin vuorollaan. Jos palkitseminen ei liity konkreettisesti työntekijän työssä onnistumiseen, on palkitseminen automatisoitunut. (Luoma ym. 2004, 53.)

Usein organisaation tulos on aikaansaatu eri työntekijöiden yhteistyössä. Jos organisaatiossa on käytössä vain yksilöpalkitseminen, voi tämä johtaa siihen, että syntyy kilpailevia ja riitaisia työntekijöitä. Organisaation pitäisi huomioida, tuetaanko palkitsemisella osaamisen jakamista, yhdessä tekemistä ja osaamisen siirtämistä. Palkitsemisen vaikutus ilmapiiriin on myös yhteydessä työntekijöiden sisäiseen motivaatioon, johon ilmapiirillä on erityisen suuri vaikutus. (Luoma ym. 2004, 57.)

Kokonaispalkitsemisesta on kyse silloin, kun palkitseminen käsittää seuraavan kuvion 17 mukaiset elementit:



Kuvio 17: Palkitsemisen kokonaisuus, muunneltu alkuperäisestä mallista (Luoma ym. 2004, 71)

Sisäiset palkitsemisjärjestelmät ovat tulleet keskeisiksi hyvien työntekijöiden sitouttamiseksi. Ulkoisten motivaatitekijöiden kehittämiseksi on tarjolla erilaisia ratkaisuita, esimerkiksi työaikapankki, joustava työaika, lastenhoitopalvelut, kotisiivouspalvelut, omaisvanhusten hoitopalvelut ja sapattivapaat. Kuitenkin sisäisten motivaatiokeinojen kehittäminen on keskeistä, jotta työ itse antaa energiaa ja jotta yksilö ei halua luopua työstään. Sisäisesti palkitseva työ on palkitsevaa työntekijän hetkellä, eikä vain tulevaisuudessa. (Liukkonen ym. 2002, 130 - 131.) Sisäisenä ja työhön liittyvänä palkkiona henkilö voi kokea esimerkiksi uuden työtehtävän, uudet haasteet tai uudet mahdollisuudet ja työn muotoilu siten, että se on tekijälleen haasteellista. (Ruohotie 1996, 111.)

Organisaation velvollisuuksiin kuuluu maksaa palkkaa korvaukseksi työntekijöiden työpanoksesta. Palkka tässä merkityksessä onkin työn hinta eikä palkkio. Sidosryhmäteoria esittää asian siten, että mikäli yksilö uskoo saavansa työnsä vastineeksi riittävän taloudellisesti tai henkisesti mitattavan korvauksen, antaa hän organisaation käyttöön oman työpanoksensa. Tästä syystä organisaatioissa tulisi kyetä luomaan sellaiset olosuhteet, joissa henkilöstö kokee oman työpanoksensa olevan tasapainossa organisaation maksaman vastikkeen kanssa. (Viitala 2007, 138.) Mikäli organisaation palkitsemiskeinot ja henkilöstön motivaattorit eivät kohtaa, menevät palkitsemiseen käytetyt resurssit hukkaan (Luoma ym. 2004, 10).

Palkitsemiseen liittyy olennaisesti seuranta ja kehittäminen. Muutostilanteissa saattaa palkitsemisjärjestelmä muuttua sellaiseksi, ettei se enää palvele alkuperäistä tarkoitustaan. Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta voidaan mitata ilmapiirikyselyjen avulla sekä seuraamalla palkitsemisesta aiheutuvia kustannuksia. Kun palkitsemisjärjestelmät ovat kunnossa, on sillä vaikutusta myös hyviin uusiin rekrytointeihin sekä henkilöstön sitoutumiseen organisaatiossa. (Viitala 2007, 142 - 143.)

3.5.1 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen on työuraan ja sosiaalisiin palkkioita koskevaa palkitsemista. Motivaatioteoriat puolustavat aineettomien palkkioiden merkitystä mitä suuremmaksi työntekijän palkka kasvaa, jolloin palkan merkitys vähenee. (Kauhanen 2006, 131.)

Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan työstä saatavaa kiitosta, kannustusta tai arvostuksen osoittaminen ei-materiaalisin keinoin. Aineetonta palkitsemista voi olla esimerkiksi:

- työstä saatu kiitos esimieheltä
- luottamuksen osoitus työssä
- arvostettuna työntekijänä kohtelevinen

- koetut mahdollisuudet käyttää omaa osaamista ja kehittämistä
- työn kiinnostavuus
- organisaation positiivinen työskentelykulttuuri
- tunne siitä, että on strategisesti tärkeiden toimintojen suunnittelijana tai toteuttajana
- onnistumisen tunteet
- positiivinen asiakaspalaute
- tyytyväisyyden tunne työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta. (Luoma ym. 2004, 43.)

Viitala kirjoittaa yksilölle olevan myös muita merkityksellisiä odotuksia työstään kuin rahallinen hinta. Työ tarjoaa mahdollisuuden kehittyä ja toteuttaa itseään. Tähän liittyvät myös itsensä arvostetuksi kokeminen, työyhteisön jäsenyys, ihmissuhteet ja turvallisuuden tunne sekä jatkuvuus. (Viitala 2007, 139.)

Työmotivaation nostaminen pysyvästi edellyttää työn sisällön kehittämistä. Motivaatiota voidaan lisätä kannustavalla johtamisella. Palkka ei korvaa huonoa johtamistyyliä. Julkinen tunnustus henkilölle esimerkiksi eläkkeellä lähtemisen yhteydessä ovat persoonattomia palkkioita. Jos julkinen tunnustus on automaattista toimintaa, ei siitä aiheudu henkilölle henkilökohtaista mielihyvää kuten esimerkiksi henkilökohtaisen suorituksen huomioimisesta. Siksi julkisessa tunnustuksessa tulisi huomioida niihin liitettävä persoonallinen henki. (Viitala 2007, 161 - 162.)

Yksi palkitsemisen keinoista on antaa työntekijälle mahdollisuus päästä organisaation verkostoihin. Tämä voi tapahtua esimerkiksi edustamalla organisaatiota erilaisissa tilaisuuksissa. Viitalan mielestä tätä menetelmää ei hyödynnetä organisaatioissa riittävästi, vaikka siihen edellytyksiä olisikin. Suomessa arvostetaan ammatillista kehittymistä. Se toimii monesti sitouttavana tekijänä. Ammatilliseen kehittymiseen kannustaminen onkin yksi tärkeistä palkitsemismenetelmistä. (Viitala 2007, 162.)

3.5.2 Palkka - henkilöstön motivointikeino?

Raha antaa turvallisuuden tunteen ja tietoisuus hyvästä aineellisesta turvallisuudesta saa työntekijän nopeasti sitoutumaan. Aineelliseen varmuuteen liittyy myös tunnustuksen antaminen siten, että positiivisesta suorituksesta voidaan antaa tunnustusta rahallisella korvauksella. (Niermeyer & Seyffert 2004, 92.)

Hagemann ei näe rahallisen korvauksen olevan niin tärkeä kuin yleensä oletetaan. Hänen mielestään palkkaa suuremmat kannustimet ovat hyvinvointi, ilmapiiri, työn laatu sekä mahdolli-

suus kehittymiseen. Suuri palkka ei ole tae siitä, että työ koettaisiin miellyttäväksi. Kuitenkin motivaatio laskee, jos työntekijä tekee vuosikautia samaa työtä samassa palkkaluokassa. (Hagemann 1991, 44 - 47.)

Myös Luoma ym. eivät näe palkkaa ja aineellista palkitsemista pitkän ajan motivaation lähteenä, vaan pikemminkin ne nähdään syynä henkilöstön tyytymättömyyteen. Palkan merkitys motivaatitekijänä vähenee ajan myötä, esimerkiksi kun asiantuntija on saavuttanut tietyn tason elämässään. (Luoma ym. 2004, 27.) Clegg mainitsee myös korostetusti, ettei palkka ole motivaatitekijä. Enemmän motivoi todelliset saavutukset, tunnustukset, todellinen vastuu, todelliset mahdollisuudet edetä ja tehdä jotakin mielekästä. (Clegg 2000, 13 - 15.) Roebuck mainitsee, että raha voi joillekin ihmisille olla parempi motivaatiokeino muut, mutta että se on poikkeuksellista. Vain noin 10 % työvoimasta kuuluu tähän joukkoon. (Roebuck 1999, 86.)

Turun Ammattikorkeakoulun opiskelija viittaa artikkelissaan ”Kannusteet työmotivaation nostajana”, että palkka on henkilöstön työn hinta, mutta ei motivaatiokeino. Sen sijaan Nurmi painottaa erilaisia kannustimia kuten bonukset, provisiot ja työsuhte-edut. Hän mainitsee tärkeänä osana myös aineettoman kannusteen hyödyn ja että ihmiset motivoituvat erilaisista asioista. (Nurmi 23.1.2009.)

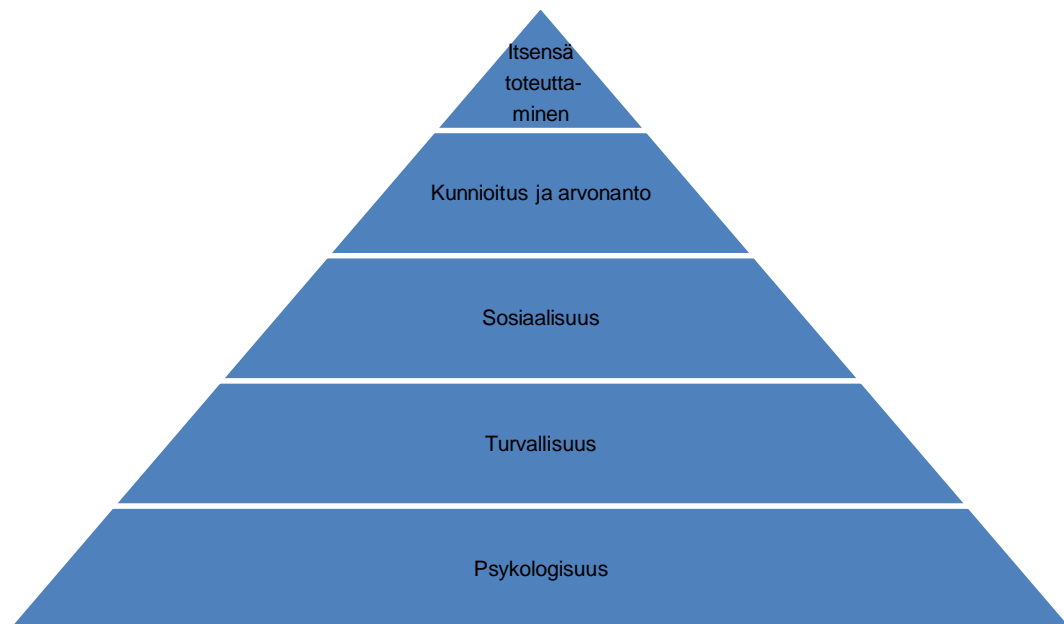
Notre Damen yliopiston apulaisprofessori kirjoittaa artikkelissaan ”Employee Loyalty Can’t Be Purchased”, että taloudelliset palkkiot toki merkitsevät, mutta ne eivät itsessään ole koskaan riittäviä pelkästään. Hän korostaa, että organisaatioiden on luotava sellaiset olosuhteet, joissa ihmiset löytävät työn tarkoituksen ja tuntevat kuuluvansa johonkin. (Bloom 8.5.2003.)

Kuitenkin Viitala (2007, 160 - 161) mainitsee, että pienipalkkaiset henkilöt motivoituvat enemmän palkasta, sillä heillä työn tekeminen liittyy vahvasti perustarpeita tyydyttävään seikkaan. Huonoa palkkaa saava työntekijä ei motivoitu vaan odottaa todennäköisesti mahdollisuutta siirtyä muualle. Lisäksi taas joillekin henkilöille korkea palkka merkitsee statussymbolia. Palkan merkitys motivointitekijänä laskee mitä suurempi palkka henkilöllä on. Silti on niitä henkilöitä, jotka eivät motivoitu palkan noustessa, vaikka palkka olisi heidän mielestään syynä heikkoon motivaatioon. On myös sellaisia henkilöitä, jotka tekevät työnsä kunnolla riippumatta palkan suuruudesta. Täten voidaan todeta, että toisinaan palkan yhteys motivaatioon on olematon.

Viitala mainitsee Herzbergin kaksifaktoriteorian, jonka mukaan työmotivaatioon vaikuttavat asiat jaetaan kahteen ryhmään. Nämä ovat motivaatiota lisäävät vaikutukset ja motivaatiota nakertavat vaikutukset. Jotta työntekijä voisi keskittyä työn tekemiseen sen sijaan, että energia kuluisi palkan aiheuttamaan tyytymättömyyteen, tulisi palkan olla kohdallaan. Tämän jälkeen palkan nostaminen ei paranna motivaatiota pitkällä ajanjaksolla. Palkkaus olisi silloin

oikeudenmukaisuuteen liittyvä asia eikä motivointikeino. (Viitala 2007, 160 - 161.) Työn kannalta oleellisia motivaatiotekijöitä Herzbergin mukaan ovat: saavutukset, saavutuksista saadut tunnustukset, työ itsessään, vastuullisuus ja yleneminen. Hygienia-tekijöitä, jotka koskevat työtä ulkoapäin ovat: organisaatiopolitiikka ja hallinto, valvonta, ihmistenväliset suhteet, työolosuhteet, palkkaus, status ja turvallisuus. (Herzberg 2008, 24.) Kun työ on ruumiillisesti raskasta tai henkisesti mitäänsanomatonta, nousee palkan merkitys. (Viitala 2004, 287). Viitala toteaa, ettei suoritukseen sidottu palkkaus ole tehokas silloin, jos työstä saa runsaasti sisäisiä palkkioita. Pysyvän työmotivaation aikaansaamiseksi Viitala mainitsee työn muotoilun. Jos työ ei anna tekijälleen sisäistä tyydytystä, on palkkauksella lyhyen aikavälin merkitys motivoimisen kannalta. (Viitala 2004, 289.)

Maslowin kehittämä tarvehierarkiateoria ilmentää pyramidin muodossa (Maslow 1998, 20) yksilön tarvehierarkian portaat siten, että alimmalla tasolla on psykologiset tarpeet ikään kuin pyramidin perustana. Seuraavalla tasolla ovat turvallisuuden liittyvät tarpeet ja sen yläpuolella sosiaaliset tarpeet. Sosiaalisten tarpeiden yläpuolelle sijoittuvat kunnioitukseen ja arvonantoon liittyvät tarpeet ja kolmion huipulle sijoittuvat itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet. Maslow uskoi, että ihminen pyrkii itsensä toteuttamiseen. Maslow näki ihmisen kyvykkyyden erittäin aliarvioiduksi ja selittämättömäksi alueeksi.



Kuvio 18: Maslowin tarvehierarkia

(Maslow 1998, 20)

McClellandin suoritusarvoteoria painottaa yrittäjyyden kanssa kytköksissä olevaa arvokompleksia. McClellandin suoritusarvoteoria ilmenee siten, että yksilöllä on halu osoittaa erinomai-

suutensa ja ottaa riskejä. Tähän liittyy myös tarve saada välitöntä konkreettista palautetta. McClellandin suoritusarvoteorialle on tyypillistä tiukkojen aikataulujen asettaminen ja halu ottaa vastuuta omista tekemisistä ja rohkeus innovatiivisuuteen. (Ruohotie 1998, 53.)

Alderferin teoria puolestaan painottaa eri tarpeiden välillä vallitsevaa kiertokulkua. Sen mukaan ihmisellä on kolme perustarvetta: toimeentulotarve, liittymistarve ja kasvutarve. Jos ylemmän tason tarpeessa koetaan tyydytyksen puutetta, muodostuvat alemman tason tarpeet tärkeämmiksi. Yksilö palaa alemman tason tarpeille vain väliaikaisesti. Yksilö pyrkii aina kuitenkin tyydyttämään uudestaan ylemmän tason tarpeet. Mikäli kasvutarve ei tyydyty, keskittyy yksilö tyydyttämään liittymistarpeitaan. (Ruohotie 1998, 51.)

E. L. Deci ja R. Flaste uskovat luontaisen motivaation kokemuksellisuuteen. Heidän mukaansa rahan käyttäminen motivaatiokeinona tuo enemmänkin negatiivisia kuin positiivisia vaikutuksia, koska palkkiot ovat osa työ sopimusta. (Deci & Flaste 1995, 55.) Luontainen motivaatio liittyy rikkaampiin kokemuksiin, parempaan käsitteelliseen ymmärtämiseen, parempaan luovuuteen ja kehittyneeseen ongelmanratkaisuun sekä ulkoisen kontrollin suhteeseen. (Deci & Flaste 1995, 51.) Suoriteperusteiset palkkiot voivat motivoida ihmisiä, mutta pidemmällä aikavälillä ne heikentävät sisäistä motivaatiota (Deci & Flaste 1995, 55).

Liukkonen ym. mainitsevat valtionhallinnon palkkausjärjestelmän yhdeksi esimerkiksi ylhäältä käsin ”komentotyyllisesti” määritellystä muutosjohtamisesta. He mainitsevat myös esimerkkinä yliopiston henkilöstön, jonka keskuudessa on ollut tyytymättömyyttä kyseistä palkkausjärjestelmää kohtaan. Henkilöstö on kokenut palkkausjärjestelmän ulkopuolelta sanelluksi ja siten se heikentää motivaatiota suoritettaessa tehtäviä, jotka ovat vaatimusluokitukseltaan haasteellisempia kuin oma tehtävä. Työnantajan näkökulma tähän on ollut toisenlainen, sillä työnantaja näkee tässä myös nuorten työntekijöiden mahdollisuudet sen sijaan, että palkitaisiin vain kokemuksen perusteella. Yliopistossa uutta palkkausjärjestelmää ei kuitenkaan koeta sitouttavana tekijänä johtuen em. kokemuksesta ylhäältä sanellusta ratkaisusta sekä siitä, että kyseinen palkkausjärjestelmä koetaan kiireessä toteutetuksi. (Liukkonen ym. 2006, 48 - 49.)

Liukkonen ym. viittaavat **Decin ja Ryanin motivaatiotutkimukseen**, jossa osoitettiin vapaaehtoisten tehtävien avulla rahan ja palkkioiden kontrolloivuuden johtavan siihen, että sisäinen motivaatio heikkenee. Raha tai palkat ovat ulkoisia motiiveja ja ne kuuluvat työhön. Rahan mainitaan olevan motivaatiota, mikäli rahasta tulee toimintaa kontrolloiva tekijä. Silloin työn tekemistä motivoi ainoastaan raha. Motivoijana raha on tärkeä tekijä ja toimii ulkoisena aloittajana. Työn ei voi katsoa olevan ainoastaan sisäisesti motivoivaa, sillä harvoin yksilö tekee työtä pelkästään sisäisten syiden takia. (Liukkonen ym. 2006, 116 - 117.) Hämäläinen mainitsee, että ihminen on rahaan nähden kyltymätön. Hänen mukaansa palkankorotus voi

helpottaa yksilön pahaa oloa hetkeksi, mutta rahalla ei voi ostaa voimavaroja tai työtyytyväisyyttä. (Hämäläinen 2005, 31.)

Viitala mainitsee, että heikko työsuoritus ei johdu tavallisesti huonosta palkasta ja että heikkoa työsuoritusta ei voi parantaa palkkaa lisäämällä. Sen sijaan Viitala painottaa hyvän työsuorituksen palkitsemista kehityksen jatkuvuuteen vaikuttavana tekijänä. (Viitala 2007, 144.)

Kauhanen näkee palkan tärkeänä pienituloisille työntekijöille. Silloin kyse on perustarpeiden tyydyttämisestä. samoin suurituloisille toimihenkilöille Kauhanen näkee palkan merkityksen tärkeänä pätemisen tarpeen tyydyttämiseksi. (Kauhanen 2006, 114.)

Raha motivoi sellaista yksilöä, joka arvostaa rahaa ja sitä saadakseen sietää negatiivisia asioita. Tällöin myös rahalla palkkion merkityksessä on oltava yhteys työn suoritukseen ja että työntekijä voi itse vaikuttaa suoritukseensa. Tähän liittyy kokemus siitä, että suurempi ponnistelu tarjoaa suuremman palkkion. Tämän perusteella voidaan sanoa, että suoritukseen tai tulokseen sidottu palkkaus ei ole motivaation tae, elleivät em. tietyt edellytykset täyty. (Viitala 2007, 150.)

3.5.3 Palautteen antaminen

Palaute on kytköksissä organisaation arvoihin. Edellytyksiä hyvälle palautekulttuurille ovat ihmisten tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu, avoin viestintä, vuorovaikutuksen toimiminen, virheiden sietäminen, luottamus ja tulevaisuuteen suuntautuminen. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 62.)

Palaute on tehokas keino vahvistaa ja ylläpitää henkilöstön motivaatiota. Niermeyer ja Seyffert korostavat esimiehen ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta jokapäiväisessä työn arjessa. Tämä on kiteytetty seuraavasti: ”Koska työntekijän ja esimiehen jokainen kohtaaminen on palautetilaisuus, esimiesten tulisi käyttäytyä aina sen mukaisesti”. Tässä korostetaan erityisesti lähiesimiehen kommunikaatiokykyjä, joilla on työntekijöihin suurempi vaikutus kuin koko organisaation muulla tilanteella. (Niermeyer & Seyffert 2004, 82.)

Palaute on merkki kiinnostuksen osoituksesta. Tunnustuksen tarpeen tyydyttymisellä on vaikutusta tuottavuuteen. Palaute ja tunnustus hyvästä työstä kasvattavat sitoutumista. Sekä positiivinen että negatiivinen palaute on tärkeää. Mikäli palautetta ei anneta lainkaan, on se työntekijöille merkki väheksymisestä, välinpitämättömyydestä ja rankaisemisesta. Se tappaa motivaation ja saa työntekijän tuntemaan itsensä laiminlyödyksi.

Jos uusi työntekijä ei saa tilaisuutta tehdä tehtäviä, hän passivoituu. Näin ei myöskään saa palautetta, koska ei ole tehtäviä mitä tehdä. Tällä tavalla motivaation saa katoamaan. Organisaation sisäinen kilpailu voi aiheuttaa sen, että uudet työntekijät jätetään tarkoituksella työyhteisön ulkopuolelle. Tällöin puhutaan vallankäytöstä. (Hagemann 1991, 65 - 72.)

Palautteen antamisessa merkitseviä ovat aika, paikka, ja tyyli, jolla palautetta annetaan. Nämä asiat vaikuttavat palautteen seurauksiin. Jos palaute on annettu väärin, on siitä seurauksena työhalujen menetys. Samoin voi käydä, jos asiallinen palaute annetaan väärällä tavalla. (Haapalainen 2007, 76.)

Hyvästä palautekulttuurista voidaan puhua silloin, kun organisaatiossa toteutuvat seuraavat palautteeseen liittyvät asiat:

- avoimuus
- luottamus
- virheiden salliminen
- hyvä yhteishenki
- yksilön kunnioitus
- runsas kommunikointi
- toisten tukeminen
- jatkuvan oppimisen korostaminen. (Sydänmaanlakka 2001, 63).

Organisaation hyvä palautekulttuuri edesauttaa kehityskeskustelujen toteuttamista. Kaksisuuntainen palautejärjestelmä ei pääse oikeuksiinsa kovin hierarkkisessa organisaatiokulttuurissa. (Sydänmaanlakka 2001, 82.)

Positiivisen palautteen ollessa kyseessä se voi ulottua henkilön identiteetin tasoon, esimerkiksi keuhuttaessa henkilön taitoja. Negatiivinen palaute tulisi antaa siten, että se kohdistuu ainoastaan työsuoritukseen, rooliin tai ympäristön vaikutukseen. Negatiivisen palautteen tulisi kuitenkin sisältää myös viestin siitä, että työntekijä on hyvä. Positiivinen palaute lisää motivaatiota. Yhteisön osuus palautteen kokemisessa on hyvä ottaa huomioon. Kanssatyöntekijät voivat aiheuttaa paineita omilla odotuksillaan, jolloin sekä positiivisen että negatiivisen palautteen vaikutus nousee. Kukaan ei halua menettää kasvojaan muiden silmissä. Jos niin käy, on sillä motivaatiota heikentävä vaikutus. (Liukkonen 2006, 79.)

Palaute, joka perustuu vain lopputulokseen, on usein liian kontrolloiva. Palautetta tulisikin antaa myös niistä menetelmistä, millä tavalla yksilö on tehtävänsä suorittanut. Silloin palaute on informaationaalista ja kertoo työntekijälle millä tavalla tehtävä on suoritettu. Pa-

lautetta on hyvä antaa tehtävän suorittamisen yhteydessä, eikä vasta jälkikäteen. (Liukkonen ym. 2006, 120.)

Palaute annetaan yksityisesti, se ei siis ole julkista. Oli kyse positiivisesta tai negatiivisesta palautteesta, se normaalisti annetaan kahden kesken. Silloin ei synny sosiaalista vertailua tai pelkoa siitä, että tulisi jotenkin leimatuksi työyhteisössä. (Liukkonen ym. 2006, 136.)

Organisaation avoin viestintä sallii palautteen esittämisen kaikkiin suuntiin. Henkilöstö haluaa olla selvillä siitä, mitä heiltä odotetaan ja mitä organisaatiossa tapahtuu. Esimiesten tehtävä on varmistaa tiedon vapaa kulku. Tiedon kulku korostuu erityisesti silloin, kun organisaatio on muutospainneiden alla. Epävarmuus herättää henkilöstössä pelkoa. Epävarmuus on suhteessa tuottavuuteen. Tiedotus lisää varmuutta ja luottamusta organisaatioon. (Hagemann 1991, 51 - 54.)

Vuorovaikutuksen puute vaikuttaa myös työinnostuksen syntymättömyyteen. Yleensä jos vuorovaikutus on aitoa, koetaan työtehtävät innostavina. (Hämäläinen 2005, 89.)

Palautteen antamisessa voidaan hyödyntää ”hampurilaismallia”. Hampurilaismallissa ensin tarjotaan pehmeä yläosa (”positiiviset yksityiskohdat -taso”), johon kuuluvat myönteinen asenne ja kritiikin vastaanottaminen. Toiseksi tarjoillaan keskimmäinen osa eli ”pihvi” (”korjausehdotukset -taso”), johon kuuluvat kehitysehdotukset. Viimeisenä tarjotaan pohja (”myönteinen kokonaisarvio -taso”), joka on myös pehmeä; positiivinen tunnekokemus, jotta kritiikin defensiivinen vastareaktio voidaan peittää. (Liukkonen ym. 2006, 130.)

3.6 Sitoutuminen

Korostamalla työn merkitystä voidaan sitoutumista edistää (Liukkonen ym. 2006, 35). Kun henkilöstö ei tiedosta eikä sitoudu organisaation toimintaperiaatteisiin, on todennäköistä, ettei henkilöstö myöskään pysty tekemään ratkaisuja tehtävien suorittamisen suhteen. Silloin, kun työtehtävät ovat vakaassa tilassa, tällä ei niinkään ole merkitystä, mutta kun tapahtuu muutoksia, tarvitaan kykyä tehdä nopeita ja luovia ratkaisuja. (Liukkonen ym. 2006, 37.) Liukkonen ym. mainitsevat keskeiseksi työn tarkoituksen ja työn merkityksen sisäistämisen. Työntekijällä täytyy olla oivallus työn tarkoituksesta, jotta hän kykenee tekemään mielekkäitä valintoja työssään. Tällöin on myös edellytys, että työntekijä on sitoutunut työn tarkoituksen toteuttamiseen. (Liukkonen ym. 2002, 70.)

Liukkonen ym. mainitsevat tulevaisuuden haasteina myös sen, että työn merkityksestä on tulossa tärkeä rekrytointitekijä. Nykyaikainen johtaminen pohjautuu visioihin ja painottaa työn merkitystä. Jotta työntekijät voisivat tehdä päätöksiä, tulisi heidän työnsä olla sisäisesti

palkitsevaa. Työn tarkoitus tulee ymmärtää. Taloudellisia haasteita ei voi pelkästään pitää ainoina työhön innostavina tekijöinä. (Liukkonen ym. 2006, 41.)

Moilanen mainitsee, että työntekijän itse asettamat tavoitteet olisivat parempia sitoutumisen kannalta kuin muiden asettamat tavoitteet. Silloin yksilö tietää omat rajat sekä mahdollisuudet. On motivoivampaa olla itse mukana asettamassa tavoitteita. (Moilanen 2001, 133.)

Tänä päivänä työntekijät eivät sitoudu yksitoikkoiseen työhön eläkettä odottamaan. Yksilö joutuu ottamaan enemmän vastuuta omasta urakehityksestään. (Liukkonen ym. 2002, 129.) Sitoutuminen organisaation tavoitteisiin tarkoittaa myös sitä, että yksilö ottaa henkilökohtaista vastuuta tavoitteisiin pääsemisen toteuttamisesta. Kun tavoite koetaan mielekkääksi, säätelee se valintoja, joita tehdään tavoitteen eteen. Sitoutuminen tavoitteeseen saa aikaan itsesäätelyä. (Liukkonen ym. 2006, 45.)

Yksilö luopuu nykyään helpommin sellaisesta työstä, joka ei ole sisäisesti palkitsevaa. Sitouttamisen kannalta tärkeäksi ovat nousseet sisäisten palkitsemisjärjestelmien luominen. (Liukkonen ym. 2006, 99.) Clegg muistuttaa, että vaikka yksilö suorittaisi työnsä äärimmäisen hyvin, ei se silti tarkoita, että hän haluaa pysyä työssään. Vastaavasti riippumatta siitä kuinka hyvä työntekijä onkin, ei se tarkoita ettei häntä pystytä motivoimaan tekemään enemmän. (Clegg 2000, 13.)

Rastas & Einola-Pekkinen huomauttavat, että sitoutuminen asioihin on erilaista silloin, kun yksilö itse on ollut mukana lopputulosta synnyttävässä prosessissa. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 127.)

Nuorilla ihmisillä kuva ihannetyöstä on usein sellainen, jossa työ ja harrastukset liittyvät toisiinsa. Sitoutuminen edellyttää nuorilla ihmisillä usein arvojen ja ammatin yhteensopivuutta. Nuorilla ihmisillä vapaus valita on tärkeää. (Perkka-Jortikka 2002, 32.)

Sitoutumisen myötä syntyy säästöjä sairauspoissaoloissa. Kesti mainitsee tutkimuksiin viitaten kolmasosan sairauspoissaoloista aiheutuvan organisaation toiminnan tuen puutteesta yksilön itsearvostukseen nähden. (Kesti 2005, 38.)

Osaaminen on organisaatiolle tavallisesti hyödyllistä silloin, kun yksilö tuntee hyvin organisaation ja sen ympäristön, johon osaaminen on tarkoitus liittää. Tämän vuoksi pitkäkestoisia työsuhteita korostetaan, sillä niillä on vaikutusta sitoutumiseen. Lyhyet työsuhteet saavat yksilön sitoutumaan työtehtäviin sekä omaan kehittymiseen, mutta organisaatioon ei lyhytkestoisessa työsuhteessa sitouduta. Sitoutuminen kuitenkin tarkoittaa yksilön psykologista

suhdetta organisaatioon, jonka palveluksessa työskennellään. Viitala erottelee erityyppisiä sitoutumisen ulottuvuuksia:

- affektiivinen sitoutuminen, joka tarkoittaa yksilön halua työskennellä kyseisessä organisaatiossa
- jatkuva sitoutuminen, joka tarkoittaa ”panos-tuotos”-ajattelutyyliä, eli yksilö vertaa esimerkiksi organisaatiosta saatavien palkkioiden ja etujen suhdetta irtisanoutumista koituviin haittoihin.
- normatiivinen sitoutuminen, joka tarkoittaa yksilön kokemaa velvollisuudentunnetta organisaatiotaan kohtaan.

Organisaation sitoutuminen henkilöstöön aiheuttaa myös vastavuoroisesti henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Muutoksia organisaation ja henkilöstön välisiin suhteisiin aiheutuu välittömästi, jos organisaatio vähentää sitoutumistaan henkilöstöön. Hyviksi sitouttamisen keinoiksi ovat osoittautuneet hyvä henkilöstöpolitiikka (sisältää kilpailukykyisen palkkatason ja muut edut), hyvä johtaminen, oppimismahdollisuudet, mahdollisuudet yhteensovittaa työ ja perheasiat ja mielenkiintoinen työ. (Viitala 2007, 88 - 90.)

Sitoutuminen alkaa ylimmän johdon esimerkistä valuen alaspäin organisaatiossa. Sitoutumattomuus näkyy organisaatiossa sattumanvaraisena ja epätasaisena toimintana. (Borgman ja Packalén 2002, 44.)

Mitä heikommin henkilöstö on toisiinsa liittynyt työyhteisössä, sen korostuneemmin näkyy yksilöiden ”ikioma”, joka ei tuolloin ole koko työyhteisön hyödynnettävää kapasiteettia. Silloin eriytyneisyys korostuu ja kunkin henkilökohtaisten etujen tavoittelu kasvaa. Tämä heikentää sosiaalista tukea työyhteisössä. (Perkka-Jortikka 27.5.2008.)

Organisaation järjestämät juhlat ja muut yhteiset tapahtumat luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vaikuttavat motivoivasti ja sitoutumista vahvistavasti. (Viitala 2007, 162.) Sitoutumiseen vaikuttaa Viitalan mukaan myös työsuhteen kesto, joka hänen mukaansa lisää sitoutumista (Viitala 2004, 163).

Pettyminen organisaatioon aiheuttaa motivaation puutetta ja yksilö ei sitoudu työnsä kehittämistoimintaan. Motivaation puuttuminen aiheuttaa sen, että yksilö alkaa katsella ympärillä olevia avoimia työpaikkoja. Jotta organisaatio voisi kokea menestystä, on huolehdittava siitä, että henkilöstö sitoutuu ja on kykenevä tekemään työtä organisaation palveluksessa. (Viitala 2007, 8.)

Suuri osa organisaation sujuvan toiminnan vaatimaa osaamista on ”organisaatiospesifiä”. Tällainen osaaminen kertyy vain siten, että yksilö työskentelee organisaatiossa riittävän kauan tehden yhteistyötä muiden kanssa. (Viitala 2005, 237.)

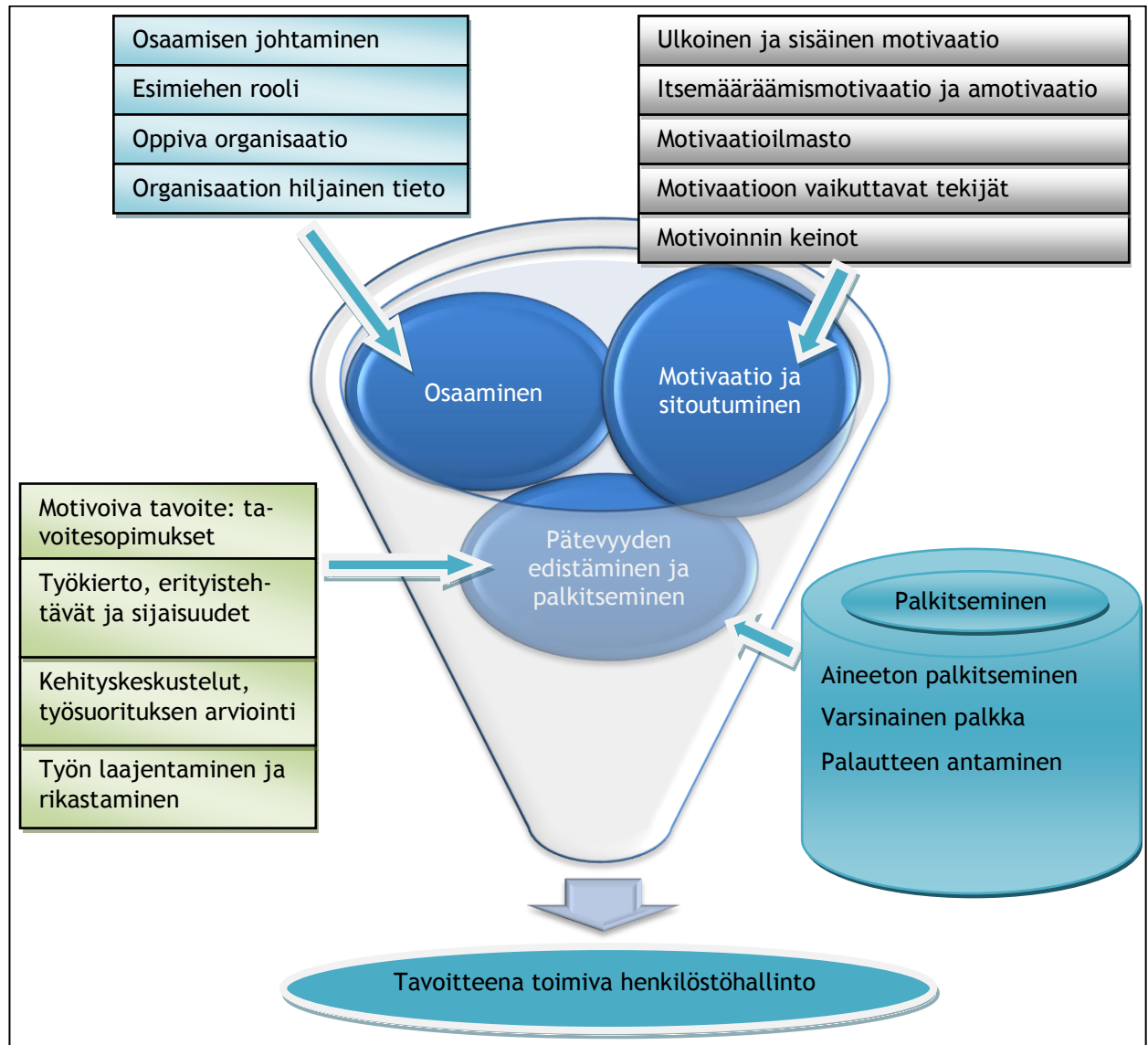
Sisäinen rekrytointi voi olla henkilöstön kannalta motivoivaa. Se mahdollistaa henkilöstön urakierron ja kannustaa henkilöstöä sitoutumaan organisaatioon. Sisäinen rekrytointi on keino tukea organisaation oppimista ja kehittymistä. Siten myös organisaation sisäinen osaaminen leviää ja kun henkilöstöllä on mahdollisuus edetä omassa organisaatiossa, ei henkilöstö yhtä helposti hakeudu organisaation ulkopuolelle. Samalla tietopääoma saadaan säilytettyä organisaatiossa.

Sisäisessä rekrytoinnissa voidaan hyödyntää resurssipankkia. Resurssipankki on tietopankki, johon on kerätty tietoa henkilöstön tehtävistä ja niissä menestymisestä. Lisäksi resurssipankkiin voidaan sisällyttää tietoja henkilöstön uratavoitteista ja kouluttautumisesta. Resurssipankkiin kootaan tietoja usein kehityskeskustelujen yhteydessä. Organisaation kompetenssirekisteri voi toimia resurssipankkia vastaavana. Kompetenssirekisteriin voivat työntekijät itse merkitä omat kehittymiskohteensa. Yksilön ura on riippuvainen pätevyyksistä, motivaatiosta ja mahdollisuuksista. Yksilön hyviä ominaisuuksia voidaan nimittää ura-ankkureiksi. Ura-ankkuri ilmentää kykyjä, motiiveja, asenteita sekä arvoja. (Viitala 2007, 107 - 108.)

3.7 Yhteenveto teoriasta ja teoreettinen viitekehys kehittämistyölle

Edellisissä luvuissa ja niiden alaluvuissa on esitetty osaamisen hallintaa, motivaatiota ja sitoutumista sekä palkitsemista käsittelevää tietoperustaa. Yhteenvetona teoriasta voidaan todeta, että motivaatiolla on olennainen merkitys henkilöstön työssä viihtymiseen ja työhön sitoutumiseen. Nämä vaikuttavat myös osaamisen hallinnan prosessiin joko suoraan tai välillisesti. Osaamisen hallinnan tehostamiseksi tulisi organisaatioiden kiinnittää huomiota myös palkitsemismenettelyihin ja henkilöstön sitouttamiskeinoihin. Henkilöstön ikäryhmät huomioiden voidaan motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttaa halutulla tavalla ja osaaminen kohdentaa oikein oikeassa vaiheessa henkilöstön yksilölliset uratavoitteet huomioiden. Myös henkilöstön osaamisen korostaminen ja osaamisen kehittämisen mahdollistaminen ovat tärkeässä asemassa työssä viihtyvyyden ja pysyvyyden kannalta. Henkilöstöhallinto joutuu yhä kovenevissa paineissa (kuten esimerkiksi suurten ikäluokkien eläköitymiset) taistelemaan osaavasta työvoimasta. Ikäjakauman epätasaisuus vaikuttaa myös osaamisen kehittämiseen eri työntekijäryhmissä. Henkilöstöhallinto on avainasemassa osaamisen hallinnan kehittämisprosessissa ja sen viemisessä käytäntöön. Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon saa aikaan myös säästöjä kustannuksissa. Henkilöstöhallinto tarvitsee kuitenkin tuekseen motivoituneen ja yhteistyökykyisen henkilöstön.

Opinnäytetyön kehittämisosion toteuttamista varten teoriasta muodostetaan kuvion 19 mukainen viitekehys:



Kuvio 19: Kehittämishankkeen teorettinen viitekehys

4 Kehittämishankkeen kuvaus

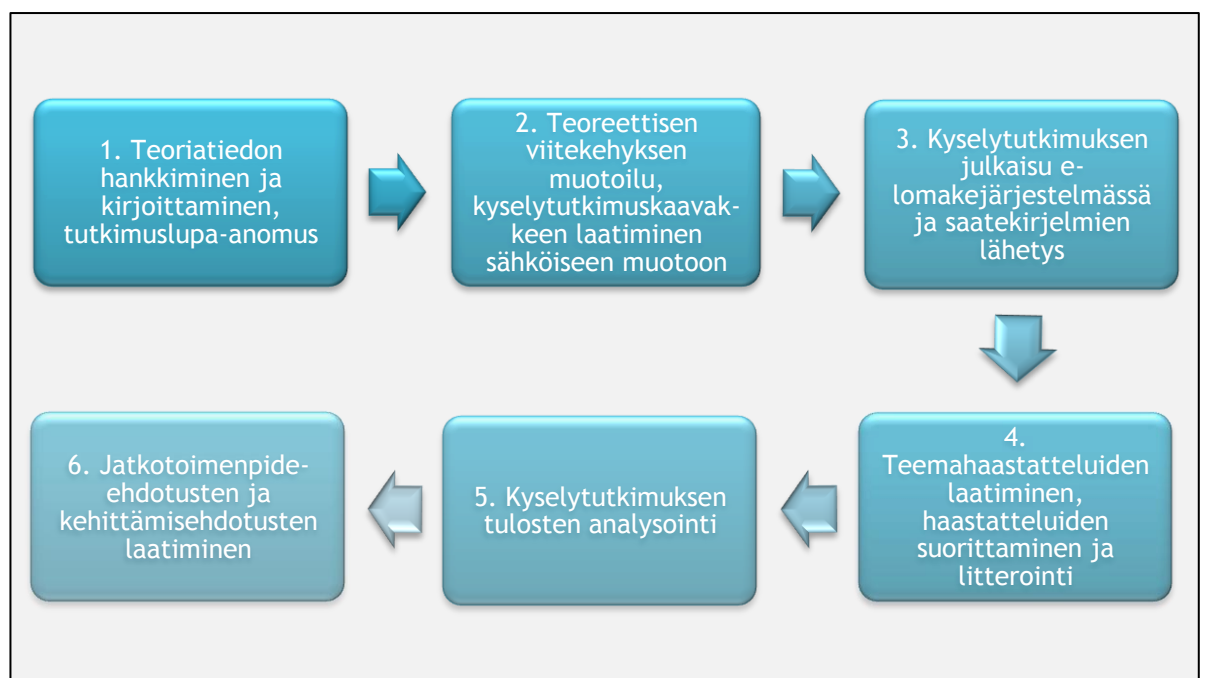
Tässä luvussa esitetään tutkimushankkeen suunnittelun kuvaus, hankkeen toteutus ja siihen käytetyt menetelmät, sekä hankkeen tulokset ja arviointi.

Kehittämishankkeen tehtäviä tässä opinnäytetyössä olivat:

- kohdeilmioon perehtyminen lähdekirjallisuuden sekä aiempien tutkimusten avulla ja keskeisten käsitteiden määrittely
- taustaorganisaatioon ja henkilöstöstrategiaan tutustuminen ja toiminnallisen viitekehyyksen rakentaminen
- teoreettisen tietoperustan rakentaminen
- kysely- ja haastattelututkimusten suunnittelu ja toteuttaminen.

4.1 Hankesuunnitelma

Opinnäytetyön kehittämishanketta suunniteltiin siten, että ensimmäisessä vaiheessa rakennettiin teoriapohjaa aiheesta hankitun lähdekirjallisuuden pohjalta ja suoritettiin tutkimuslupa-anomus taustaorganisaatioon Suomenlahden Meripuolustusalueelle ja kirjoitettiin teoria-tietoa tekstin muotoon tarkastellen kriittisesti lähdekirjallisuutta. Teoriaosuutta kirjoitettaessa tutustuttiin organisaation henkilöstöstrategiaan. Toisessa vaiheessa laadittiin kyselytutkimuskaavake sähköiseen muotoon. Tutkimusluvan myöntämisen jälkeen tehtiin kolmantena vaiheena kyselytutkimuksen julkaisu sähköisessä Laurea Ammattikorkeakoulun e-lomakejärjestelmässä, jolloin kyselytutkimuslomakkeesta tuli julkinen siihen osallistuvilla henkilöille ja lähetettiin saatekirjelmät taustaorganisaation joukkoyksiköihin. Neljäs vaihe käsittää teemahaastatteluiden rungon laatimisen sekä haastatteluiden suorittamisen ja litteroinnin. Viides vaihe kuvaa kyselytutkimuksen tulosten analyysivaihetta ja viimeinen, kuudes vaihe kuvaa opinnäytetyön viimeistä vaihetta, jolloin laadittiin jatkotoimenpide-ehdotukset ja kehittämistoimenpidesuunnitelma.



Kuvio 20: Kehittämishankkeen prosessikaavio

4.1.1 Lähtötilanne

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen, tutkimuksellinen kehittämishanke. Työn aiheena on ”Osaamisen hallinnan ja henkilöstöhallinnan yhteensovittaminen Suomenlahden Meripuolustusalueella - vaikutus osaamiseen ja motivaatioon”.

4.1.2 Hankkeen tavoitteet ja tehtävät

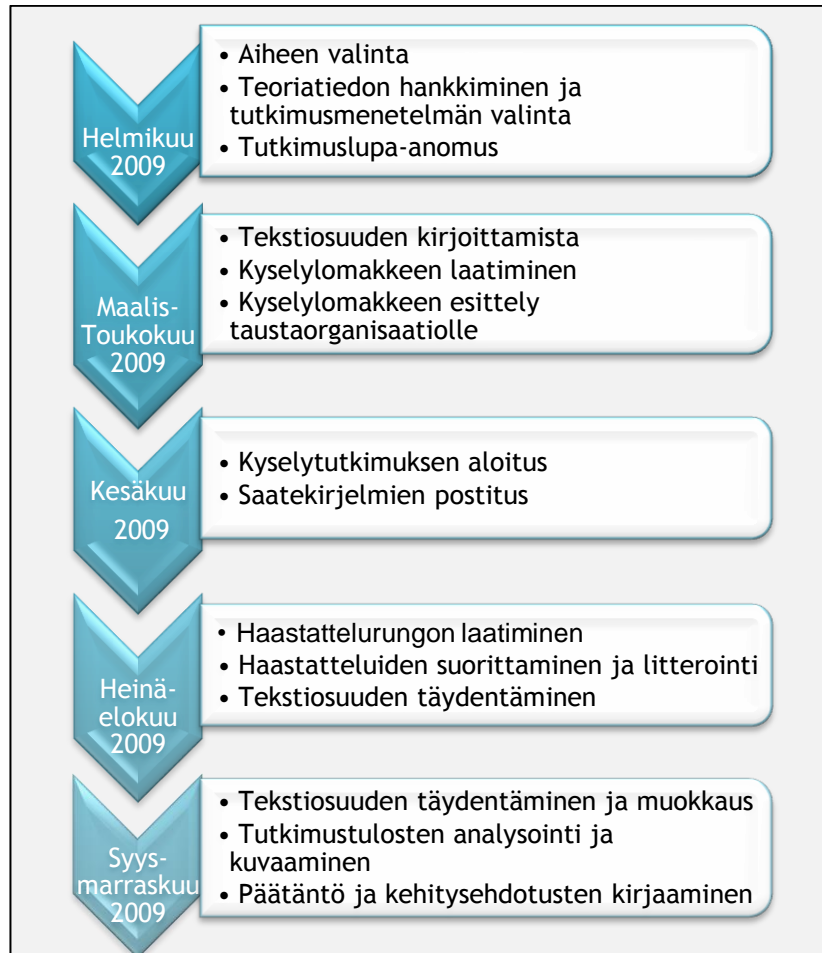
Tämän opinnäytetyön lopullisena tavoitteena on henkilöstöhallinnon kehittäminen ja tukeminen. Erityisen keskeisiksi nousevat seuraavat kysymykset:

- miten organisaation tarpeet ja henkilöstön tarpeet kohtaavat osaamisen hallinnan prosessissa?
- mitkä asiat motivoivat ja sitouttavat henkilöstöä parhaiten?
- miten organisaation tulisi uudistua täyttääkseen henkilöstön odotukset työn sisällön ja organisoinnin suhteen?

Tavoitteena oli tutkia niitä asioita, jotka vaikuttavat organisaation henkilöstön työmotivaatioon nostavasti tai laskevasti ja löytää keskeiset kehittämisen kohteet ja tuoda esille kehitysideoita organisaatiota varten.

4.1.3 Hankkeen toimenpiteet ja aikataulu

Tutkimushankkeen ensimmäisenä toimenpiteenä käynnistettiin opinnäytetyöprosessi siten, että tutkimusaihetta alettiin määritellä annettujen ohjeiden mukaisesti. Opinnäytetyön tutkimushanke täsmentyi, kun taustaorganisaatiosta saatiin tukea aiheen valintaan. Tutkimushankkeen suunnittelu aloitettiin heti tutkimusaiheen määrittelyn jälkeen ja opinnäytetyön työstäminen kohdistui alkuvaiheessa teoretiedon keräämiseen ja lähdekirjallisuuden hankkimiseen.



Kuvio 21: Tutkimushankkeen aikataulu

4.1.4 Hankeorganisaatio ja resurssit sekä -kustannukset

Tutkimushankkeen taustaorganisaationa on Suomenlahden Meripuolustusalue. Hankkeen kohteena ei siis ole puolustusvoimat kokonaisuutena, vaan hanke kuvaa em. joukko-osastoon kohdistuvaa tutkimusta. Suomenlahden Meripuolustusalueelta annettiin hankkeen resursseiksi konsultointiapua ja tukea tarvittaessa yhteyshenkilöiden oman työn ohessa. Opiskelijan omat resurssit kulmineoivat tutkimusprosessissa aiemmissä opinnoissa hankittuihin tietoihin, työelämän kautta saatuun kokemukseen sekä tämänhetkisten opintojen kautta saatuihin resursseihin. Kyselytutkimushankkeen kustannukset olivat kokonaisuudessaan vähäiset, kuluja syntyi lähinnä paperimateriaalista, tulostamista varten hankituista materiaaleista, kirjastojen lainauskuluista, kirjojen hankinnasta sekä haastatteluja varten hankitusta nauhurista. Kustannukset ovat kuitenkin pienimuotoisia euromääräisesti ajatellen. Taustaorganisaatiolle ei aiheutunut ylimääräisiä kustannuksia tutkimuksen tekemisestä, mikä oli alun perin tutkimushankkeen yksi peruseriaatteista.

4.1.5 Hankkeen riskit

Kyselytutkimuksen riskeinä nähtiin alussa vastaajien mahdollinen haluttomuus osallistua sähköiseen kyselytutkimukseen johtuen organisaation työtehtävien laadusta. Moni vastaaja on sellaisessa työtehtävässä, jossa on vaikea päästä asioimaan internetissä. Tämän epäiltiin aiheuttavan jonkin verran vastauskatoa.

Riskinä nähtiin myös, jos kyselytutkimus lähetettäisiin henkilökohtaisessa kirjekuussa vastaajille, jolloin myös saattaisi aiheutua vastauskatoa. Tämä riski haluttiin ehkäistä siten, että henkilökohtaista postia ei lähetetty.

Kyselytutkimuksen riskinä nähtiin kesän ajan haasteet. Kesäkuu on perinteisesti vilkasta aikaa sotaharjoitusten ja kesälomien vuoksi. Tutkimus oli alun perin tarkoitus suorittaa jo touko kuussa 2009, mutta käytännön syistä sitä jouduttiin lykkäämään myöhemmäksi. Tätä riskiä pienentääkseen päätettiin pidentää vastausaikaa.

4.1.6 Hankkeen arviointisuunnitelma

Hankkeen arviointi on keskeinen osa hanketta. Tässä arviointi tapahtuu prosessin aikana reflektoiden, tulosten perusteella hankkeen käyttökelpoisuutta, hyödyllisyyttä ja vaikuttavuutta arvioiden, arvioimalla ammatillista kehittymistä hankkeessa sekä suorittamalla itsearviointi Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön arviointikriteerien perusteella. Taustaorganisaatio ja opinnäytetyön ohjaaja antavat työstä lausunnot.

Tutkimushanketta suunniteltiin arvioitavan saatujen tulosten perusteella siten, että tilastollisesti merkittävistä tuloksista tehtäisiin yhteenvetoja ja laadittaisiin sitten kehitysehdotuksia.

4.2 Hankkeen toteutus

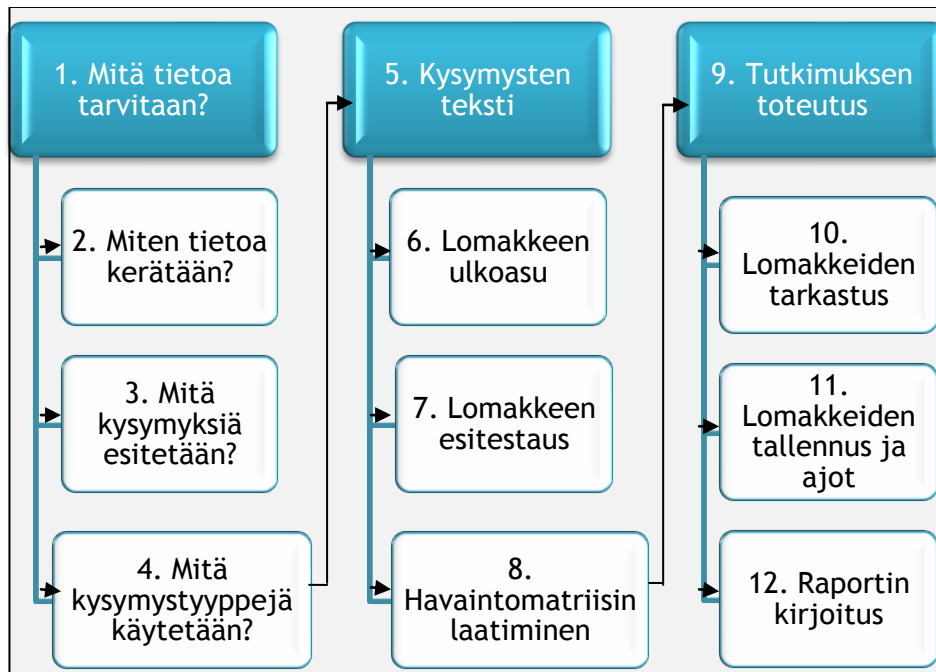
Opinnäytetyön kehittämishanke toteutettiin yhdessä taustaorganisaation kanssa, sekä yhdessä Laurea-ammattikorkeakoulun kanssa tavoitteena työelämälähtöinen kehittämishanke.

4.2.1 Toimintatutkimus ja sen vaiheet

Tutkimuksen lähtökohtana on tutkimusongelma, johon on pyritty hakemaan vastauksia ja ratkaisumalleja. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen strukturoitu kyselytutkimus. Tutkimuksen muodoksi valittiin toiminnallinen tutkimus. Tutkimus edustaa luonteeltaan survey - tutkimusta, jossa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Kerätyn aineiston avulla pyritään selittämään ja kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä. Kyselylomakkeeseen

suunniteltiin strukturoitujen kysymysten lisäksi monivalintakysymyksiä kyselylomakkeen alkuosaan ja lopuksi muutama avoin kysymys. Kyselylomakkeessa hyödynnetään Likertin asteikkoa strukturoitujen kysymysten osalta.

Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen vaiheet voidaan kuvata kuviolla 22, joka on Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 89:



Kuvio 22: Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen vaiheet, mukaeltu lähdekirjallisuuden alkuperäisestä mallista (Kananen 2008, 12)

Kvantitatiivisen tutkimuksen ongelmia ovat virhemahdollisuudet, jotka koskevat yleensä valittua joukkoa ja sen sopivuutta kohderyhmäksi. Tämän vuoksi tutkimukseen valitun joukon tulisi olla pienoiskuva koko perusjoukosta. Otoksen valinnassa onnistutaan harvoin täydellisesti kvantitatiivisissa tutkimuksissa. (Kananen 2008, 13.)

4.2.2 Kyselytutkimuksen suorittaminen

Kyselytutkimus päätettiin toteuttaa sähköisellä Laurea-ammattikorkeakoulun omalla e-lomakejärjestelmällä. Alun perin oli tarkoitus, että kyselytutkimus suoritettaisiin perinteisellä kyselylomakkeella, mutta Laurean suositusten perusteella päädyttiin sähköiseen lomakkeeseen.

Tutkimus haluttiin toteuttaa siten, että tutkimuksesta ei käy ilmi mistä joukkoyksiköstä vastaaja on tutkimukseen vastauksensa antanut. Sen vuoksi ei kerätty nimilistoja etukäteen saa-

tekirjelmien lähettämistä varten, vaan tutkimukseen osallistujat valittiin satunnaisesti puolet kustakin joukkoyksiköstä. Näin arveltiin myös vastaajien pitävän tutkimukseen osallistumista luotettavampana kuin jos he olisivat saaneet henkilökohtaisesti nimellä osoitetun kirjeen omaan yksikkönsä.

4.2.2.1 Perusjoukko ja otos ja otantamenetelmä

Tämä opinnäytetyö koostuu kahdesta tutkimusmenetelmästä; kvantitatiivisesta kyselytutkimuksesta ja kvalitatiivisista teemahaastatteluista.

Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen otannan kooksi valittiin puolet kustakin joukkoyksiköstä. Tämä tarkoittaa, että vastaajiksi kutsuttiin puolet koko meripuolustusalueen henkilöstöstä yksinkertaisella satunnaisotannalla. Kun koko meripuolustusalueen henkilöstön määrä on 730, on otokseen valittu vastaajia yhteensä kustakin joukkoyksiköstä 365.

4.2.2.2 Tutkittavat asiat

Tämän opinnäytetyön kohdeilmionä on henkilöstöhallinto. Tutkimuksen kohteena oli Suomenlahden Meripuolustusalueen henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen organisaatioon. Sitä kautta pyrittiin löytämään kehittämisideoita osaamisen hallinnan prosessiin, jotta se vastaisi organisaation tarpeita. Työnantajan kannalta on tärkeää, että henkilöstö on sitoutunutta ja motivoitunutta.

4.2.2.3 Kysymystyypit ja asteikot

Aivan aluksi tutkimuksen tueksi tarvittiin tietoa vastaajien taustasta, mutta kuitenkin siten, ettei henkilöllisyys paljastuisi ja jotta vastaajat eivät kokisi tutkimukseen osallistumista kiusallisena. Tarvittaviksi taustatiedoiksi katsottiin vastaajan sukupuoli, ikä, työsuhteen laatu (virassa / työsopimussuhteessa), henkilöstöryhmä, arviointijärjestelmä, tehtävätyyppi, tehtävän laatu ja virka-/työsuhteen kesto. Taustatietoja kerättiin tutkimuksessa monivalintakysymyksillä siten, että kussakin kysymystyypissä oli mahdollisuus valita yksi vaihtoehto.

Esimiestyöskentely katsottiin aiheelliseksi ottaa mukaan tutkimukseen yhdeksi aihealueeksi, jotta saataisiin käsitystä millaista tietoa esimiestoiminnan vaikutuksesta motivaatioon ja sitoutumiseen saadaan tämän tutkimuksen puitteissa.

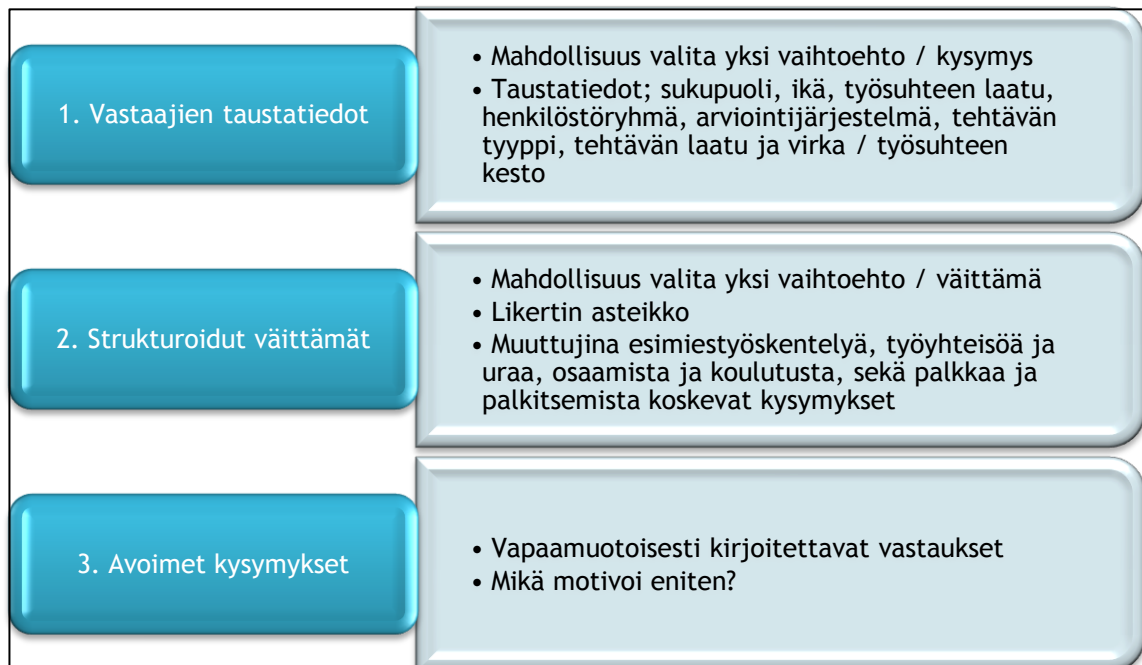
Työyhteisöä ja uraa käsitellään tutkimuksessa siltä osin, kuin se on motivaation ja sitoutumisen kannalta tässä olennaista. Tähän tutkimusosioon liittyvät olennaisesti tehtävänkuvaukset, työtehtävät ja uralla eteneminen.

Osaaminen ja koulutus-osiossa tutkimus keskittyy henkilöstön mahdollisuuteen kouluttaa itseään, kehityskeskusteluihin sekä osaamisen käytettävyyteen.

Kyselylomakkeen keskimäinen osa muodostui strukturoiduista väittämistä, joista vastaajan oli mahdollisuus valita yksi vaihtoehto, joka kuvasi tilannetta parhaiten. Tässä hyödynnettiin Likertin asteikkoa.

Palkan ja aineeton palkitseminen päätettiin ottaa mukaan tutkimuksen yhdeksi osaksi sen vuoksi, että palkalla ja palkitsemisella on aina yhteys motivaatioon ja sitoutumiseen. Tämän osioon kysymyksillä pyritään saamaan vastauksia mm. siihen, miten motivoivana henkilöstö palkkaa tai palkitsemista pitää.

Kyselytutkimuksen loppuun päätettiin suunnitella avoimia kysymyksiä, joiden tarkoituksena on antaa vastauksia henkilöstöä eniten motivoivista ja sitouttavista asioista. Avointen kysymysten on tarkoitus antaa tässä tarkkaa ja vapaamuotoisesti annettua tietoa, jotta vastaajalla on mahdollisuus ilmaista oma käsityksensä asiasta mahdollisimman tarkasti ja yksilöllisesti. Kyselytutkimuslomake (Liite 1)).



Kuvio 23: Kyselytutkimuksen osakokonaisuudet

4.2.2.4 Kyselytutkimuksen laatiminen, saatekirje ja esitestaus

Ennen aineiston keräämistä sähköinen kyselytutkimuslomake testattiin usealla henkilöllä, jotta saatiin varmuus kyselylomakkeen teknisestä toimivuudesta ja jotta kaikki virheet saataisiin poistettua lomakkeen ulkoasusta. Testausvaiheessa lomake toimi moitteettomasti.

Kyselytutkimus toteutettiin Suomenlahden Meripuolustusalueella siten, että joukko-osaston myönnettyä kirjallisen tutkimusluvan, ensimmäiset saatekirjelmät tutkimukseen osallistuville lähetettiin sisäisessä postissa vastaajille kuhunkin joukkoyksikköön kesäkuussa 2009. Saatekirjelmät (liite 1) eivät olleet henkilökohtaisesti nimettyjä, vaan ne lähetettiin yksiköihin, joissa oli avustava henkilö jakamassa saatekirjeet satunnaisesti valituille henkilöille.

4.2.2.5 Aineiston keruu

Opinnäytetyön aineiston kerääminen aloitettiin ensin lähdekirjallisuuden perehtymällä helmikuussa 2009. Sähköinen kyselytutkimus luotiin hankitun teoreettisen tietoperustan avulla toukokuun 2009 aikana. Kysely suoritettiin myöhemmin kesän aikana. Aineistoa kerättiin myös kahden yksilöhaastattelun avulla teemahaastatteluiden ominaisuudessa kesällä 2009. Haastattelujen avulla oli tarkoitus saada lisäarvoa kyselytutkimukselle, ja saada esille enemmän henkilöstöhallinnon näkökulmaa tutkittavaan aiheeseen.

Kyselytutkimuksen aineisto kerättiin Suomenlahden Meripuolustusalueen kahdeksasta joukkoyksiköstä. Kyselytutkimuksen aineisto oli ainoastaan sähköisessä muodossa vastaajien saatavilla. Vastaajat opastettiin kyselytutkimuslomakkeelle erillisellä saatekirjelmällä, joka lähetettiin jokaiselle vastaajalle kuhunkin joukkoyksikköön.

Aineiston keräämisessä noudatettiin hyvää tutkimustapaa säilyttäen vastaajien anonymiys. Tutkimusaineiston kerääminen aloitettiin kesäkuussa 2009 porrastetusti johtuen joukkoyksiköiden työkiireistä. Aineiston keräämisessä pyrittiin huomioimaan vastaamiseen tarvittava lisäaika. Kesäkuu osoittautui tutkimuksen tiedonkeruun kannalta haasteelliseksi, sillä samaan aikaan oli pääsotaharjoitus, joka satoi paljon henkilöstöä. Myös kesälomat aiheuttivat viivästyä kyselytutkimuksen suorittamiseen ja vastausaikaa pidennettiin.

4.2.2.6 Havaintomatriisin teko

E-lomakejärjestelmään tallennettuja vastauksia tarkasteltiin ensin siten, että varmistuttiin siitä, että tulokset olivat tallentuneet oikein järjestelmään. Kyselytutkimusaineistosta laadittiin e-lomakejärjestelmään tallennettujen tulosten pohjalta Excel taulukkolaskentaan viety tiedosto. Kyseiseen havaintomatriisiin vietiin e-lomakejärjestelmästä kaikki taustamuuttujat

sekä kaikki tutkimuskysymykset ja tiedot järjestettiin siten, että niiden käsitteleminen onnistuisi ristiintaulukointimenetelmällä. Lomakkeet muutettiin numeraaliseen järjestykseen, kun ne e-lomakejärjestelmässä olivat tallennusajan perusteella järjestyneet. Jokainen kysymys - ja vastausvaihtoehto käytiin läpi eri taustamuuttujiin nähden, jotta löydettäisiin oleelliset asiat tutkimuksen tavoitteisiin nähden.

4.2.2.7 Tilastollinen analyysi, tulosten esittäminen

Kyselytutkimukset esitetään tässä opinnäytetyössä siten, että ensin on laadittu tekstin muotoon analyysi kysymysalueiden tutkimustuloksista ja siihen on liitetty keskeisimpiä kaavioita. Suurimmat tutkimustulosten kuviot on sijoitettu opinnäytetyön liitteeksi. (Liite 2)

4.2.3 Haastattelututkimuksen suorittaminen

Teemahaastattelut kuuluvat Ojasalon ym. mukaan ”muihin haastatteluluokkaan” kuin esimerkiksi syvähaastattelu tai ryhmähaastattelu. (Ojasalo ym. 2009, 95.) Kirjallisuuden perusteella teemahaastatteluita puolsivat nämä seikat: Teemahaastattelut ovat puolistrukturoitu menetelmä. Teemahaastattelun eduksi voidaan katsoa sen sitoutumattomuus kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen menetelmään tai haastattelukertojen lukumäärään. Haastattelun teema-aiheet ovat kaikille haastateltaville samat. Kysymysten muoto ei ole tarkkaa tai tarkassa järjestyksessä, muttei myöskään täysin vapaasti. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47 - 48.) Aaltola ja Valli suosittelivat teema-aiheiden kuvaamista mind mapin eli miellekartan muotoon sen vuoksi, että miellekartasta haastattelijä voi tarkistaa haastattelun kulun. He myös mainitsivat teemarungon voivan sisältää kolmenlaisia tasoja teemoihin liittyen: Ylimmällä tasolla sijaitsevat laajat aihepiirit, keskimmaisella apukysymykset ja alimmalla tasolla yksityiskohtaiset kysymykset. He suosittelevat tätä kolmen tason menetelmää siksi, että sen avulla haastattelijä voi edetä haastattelussa tilanteen mukaan. (Aaltola & Valli 2007, 36 - 37.)

4.2.3.1 Haastateltavien valinta

Haastatteluun valitut henkilöt edustavat tutkimuksen kannalta sitä perusjoukkoa, joka avaa henkilöstöhallinnon näkökulmaa aiheeseen. Haastatteluun valittiin yksi johtoryhmän edustaja ja yksi koulutusalan edustaja. Teemahaastattelut suunniteltiin yksilöhaastatteluiksi ja osallistujamääräksi valittiin kaksi henkilöä satunnaisesti, toinen johtoryhmästä ja toinen koulutusosalta. Johtoryhmän ja koulutusalan edustajalla ajateltiin olevan ammattitaitoa ja laajaa kokemusta osaamisen hallinnasta ja henkilöstöhallinnosta.

Teemahaastatteluihin päädyttiin siksi, että haluttiin kysyä asioita keskustelun muodossa, mutta kuitenkin siten, että vuorovaikutuksessa saataisiin esille tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat

asiat. Teemahaastatteluita varten laadittiin haastattelurunko valittujen teemojen perusteella (Liite 3).

4.2.3.2 Teemahaastattelun aihealueet

Teemahaastattelun aihealueiksi valittiin kolme osa-aluetta: osaamisen hallinta, palkitseminen, motivaatio ja sitoutuminen. Aihealueet annettiin tiedoksi haastateltaville etukäteen kaavioiden muodossa. Tarkentavia kysymyksiä ei lähetetty etukäteen haastateltaville. Tarkentavat kysymykset liitteessä 3.

4.2.3.3 Teemahaastatteluiden suorittaminen

Teemahaastattelut suoritettiin Suomenlahden Meripuolustusalueella heinä-elokuun aikana 2009. Haastatteluajankohdasta sovittiin kunkin haastateltavan kanssa erikseen, jotta ajankohdasta olisi haastateltaville mahdollisimman sopiva. Ensimmäinen haastattelu suoritettiin haastateltavan työhuoneessa ja toinen haastateltavan luona hänen kotonaan. Molempiin tiloihin saatiin luotua häiriötön tilanne, jolloin haastattelut saatiin suoritettua rauhallisessa ilmapiirissä. Ensimmäiseen haastatteluun kului aikaa noin 2 tuntia, toiseen haastatteluun noin 1,5 tuntia. Haastattelukysymyksiin pohjautuvat aihepiirit annettiin tiedoksi haastateltaville etukäteen kaavion muodossa, jotta haastateltava voisi ensin perehtyä aihealueisiin. Teemahaastattelun tarkoitus oli kerätä aineistoa keskustelun kautta ilman kaavamaisista haastatteluista. Siten aihepiirit vaihtelivat keskustelun aikana joustavasti. Haastattelupaikka valittiin siten, että se olisi kiireetön ja rauhallinen. Haastatteluita varten hankittiin nauhuri haastatteluiden sujuvuuden edistämiseksi ja jotta aineiston purkamisen onnistuisi mahdollisimman tarkasti.

4.2.3.4 Haastatteluaineiston litterointi ja analyysi

Haastattelut purettiin viikon kuluessa haastatteluiden suorittamisesta. Haastattelut purettiin yksi kerrallaan. Haastatteluaineiston purku suoritettiin lähdekirjallisuuden pohjalta suunnitellulla tavalla. Aineiston purkamisen jälkeen haastattelun litterointi lähetettiin haastateltaville kommentoitavaksi. Aineiston purku eli litterointi tehtiin siten, että nauhurille tallennettu haastattelu kirjoitettiin tekstin muotoon haastateltavien puheesta käyttämällä ”valikoivaa” menetelmää. Valikoivan menetelmän mukaan haastattelu voidaan purkaa siten, että tekstin muotoon kirjoitetaan esimerkiksi vain haastateltavan puhe (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138). Aineiston purkua varten ei hankittu erillistä tekstianalyysiohjelmia. Haastattelun purkumenetelmäksi valittiin purkamisen teemoittain. Haastattelun purkamisen teemoittain tarkoittaa aineiston jäsentämistä teemojen mukaisesti (Aaltola & Valli 2007, 42). Haastattelujen teemoittelu keskittyy esiintyviin ilmiöihin ja asioihin, jotka ovat haastateltaville yhteisiä. (Ojasalo ym. 2009, 99). Haastatteluaineistoa ei purettu sanatarkasti. Haastatteluissa tuli esille tut-

kimuksen kannalta tärkeää tietoa, joka herätti ajatuksia ja kehitysideoita. Haastattelussa tuli esille myös sellaista perustietoa, joka ei ole tämän tutkimuksen kannalta oleellista.

Haastattelu 1. Johtoryhmän edustaja

Teema 1: Osaamisen hallinta

Teemahaastattelussa edettiin aloittaen osaamisen hallinnan prosessista ja sen käsitteestä. Johtoryhmän edustaja kuvaa osaamisen hallinnan prosessia näin:

Osaamisen hallinnan prosessia voidaan katsoa organisaation tarpeiden sekä yksilön tarpeiden kannalta. Katsottaessa osaamisen hallintaa organisaation kannalta, voidaan nähdä osaamisen tarpeet ja olemassa olevat henkilöstöresurssit. Osaamisen hallinnan prosessissa on kyse siitä, miten osaamisen tarpeet ja henkilöstöresurssit kohtaavat ja miten tarpeet saadaan tyydytettyä niillä resursseilla, joita organisaatiolla on. Näiden kahden asian suhteen tarvitaan hyvää koordinoitua.

..Miten saadaan tarpeet tyydytettyä olemassa olevilla resursseilla..

Yksilön kannalta ajateltuna osaamisen hallinnan prosessissa keskeiseksi nousee motivaatio ja sitoutuminen. Yksilöllä on omaa työtä koskevia kehittymistarpeita tai muita kehittymistarpeita kenties toiselle alalle tai uralle. Tällöin tilanne hieman muuttuu. Ensisijaisesti pyritään tyydyttämään organisaation tarpeet ja käsittelemään asiaa sitä kautta.

..Osaamisen hallinta on tärkein lähtökohta, josta lähdetään liikkeelle..

Nykyosaamisen tasosta Johtoryhmän edustaja kommentoi näin:

Nykyosaamisen voidaan sanoa olevan riittävää. Osaamisen jakautuminen ja sen kohdistuminen on asia, joka herättää kysymyksiä. Suomenlahden Meripuolustusalueella on vastikään käynnistetty osaamiskartoitusprosessi. Nyt on menossa toinen vuosi, kun organisaatiossa kerätään pohjatietoa henkilöstön osaamisesta ja kehittymishalukkuudesta. Osaamiskartoituksen avulla on mahdollista arvioida oikeanlaisen osaamisen olotilaa. Aikaisemmin on ollut tapana, että Puolustusvoimissa koulutukseen hakeutuminen on perustunut suurelta osin yksilön omaan haluun kehittyä, kuin organisaation tarpeisiin. Tämä on aiheuttanut organisaatiossa sellaisia osaamisalueita, joissa organisaation tarve ja henkilöstön osaaminen eivät kohta. Toimivaa on joissakin tapauksissa ollut menetelmä, jossa henkilö on itse hankkinut itselleen osaamista ja sitten osaamisen perusteella on suunniteltu uutta tehtävää

..Mutta olisi järkevää ajatella ensin sitä, mikä on tulevaisuus ja sitten sen perusteella hankittaisi tarpeenmukainen osaaminen..

Toisaalta halutaan kasvattaa yksilön omaa vastuuta ja aktiivisuutta toimia, mutta hallitusti koordinoiden. Koordinoimaton toiminta voi johtaa sellaisen osaamisen hankkimiseen, joka ei palvele organisaatiota yksilön nykyisessä eikä tulevilla tehtävissä. Tämän vuoksi on tärkeää selvittää, miten osaaminen on jakautunut ja aletaan ohjata henkilöstöä oikeille urapoluille. Prosessi on kuitenkin vielä kesken.

..Ensin täytyy tehdä se pohjatyö, jotta tiedetään missä mennään..

Suomenlahden Meripuolustusalueella on valmisteilla pysyväisluonteen mukainen asiakirja koskien henkilöstön hakeutumista kursseille. Tätä työtä tehdään yhdessä Saaristomeren Meripuolustusalueen kanssa.

Osaamiskartoitukseen liittyen ja ajatellen eläkepoistuman huomioimista Johtoryhmän edustaja kommentoi näin:

Suomenlahden Meripuolustusalueella eläkepoistuma otetaan huomioon. Tämän suhteen nk. ongelmakohtana voidaan nähdä vain opistouseereiden henkilöstöryhmä. Syy miksi muissa henkilöstöryhmissä ei tätä ongelmaa juurikaan ole on se, että eläkepoistumat ovat pieniä määriltään ja seuraajasuunnittelu on otettu huomioon ikään kuin automaattisesti. tai avoimen hakumenettelyn kautta. Avoimen hakumenettelyn kautta tapahtuva seuraajan hankkiminen tapahtuu talon sisältä tai ulkopuolelta. Opistouseereiden kohdalla tilanne voidaan nähdä ongelmallisena sikäli, että heitä on lukumääräisesti paljon ja uusia vastaavan koulutuksen saaneita henkilöitä ei ole. Tässä kohtaa nousee esille haasteena tämän osaamisen siirtäminen aliupseereille. Tämä prosessi on ollut tämän vuoden yksi painopisteistä. Prosessi sitoo yhden henkilötyövuoden.

..Opistouseereita on paljon ja siinä tulee iso osaamisvaje.. ”

Hiljaisen tiedon tiimoilta Johtoryhmän edustaja kertoo näin:

Isoksi haasteeksi on osoittautunut hiljaisen tiedon siirtäminen ja siirtämisen toteuttaminen. Kaikissa tehtävissä on hiljaista tietoa, joka ei tule ilmi mistään luetusta materiaalista. Osittain toimivaksi keinoksi on osoittautunut perehdyttämisjakso. Tämä tarkoittaa, että järjestetään perehdyttämisjakso ennen kuin uusi henkilö jää tekemään yksin työtään. Tämä ei kuitenkaan ole aina mahdollista toteuttaa. Pyrkimys olisi, että organisaatiossa ei olisi lainkaan sellaisia tehtäviä, jonka hallitsee vain yksi henkilö. Ihanteellista olisi, että ainakin kaksi hen-

kilöä hallitsisi saman tehtävän, jolloin on epätodennäköistä, että kumpikin tehtävän osaava henkilö olisi poissa äkillisesti samaan aikaan. Tämä mahdollistaisi sen, että työpisteeseen jäänyt henkilö kykenisi hoitamaan tehtävää tai vähintäänkin perehdyttämään uuden ihmisen samoilla tiedoilla. Näin onnistutaan pitämään osaamisen ketju katkeamattomana. Aivan kaikkea ei välttämättä ole mahdollista kirjoittaa prosessikaavion muotoon auki, sillä prosessit ovat aina yksityiskohtaisia. Isompien prosessien kohdalla tämä on mahdollista asioihin sisälle pääsemiseksi, mutta se ei kuitenkaan ole ratkaisu ongelmaan.

..On vain hyväksyttävä, että hiljaista tietoa aina on organisaatiossa ja pyrkii saamaan aikaan sellaisen tilanteen, että uusi työntekijä ja hiljaisen tiedon omistaja pystyisivät kohtaamaan edes hetken aikaa..

Aivan kaiken tiedon ei tarvitsekaan siirtyä. Tämä tarkoittaa sitä, että muutoin toiminnot eivät koskaan uudistuisi. Aivan kaikkea ei myöskään kannata pilkun tarkasti ohjeistaa, sillä voi löytä uusia ja parempia menetelmiä kuin aikaisemmin on käytetty.

..Hiljaisen tiedon periytymättömyys aiheuttaa varmasti ongelmia jokaisella tasolla, jos sitä ei saada riittävässä määrin siirrettyä. Ei ole kysymystäkään, ett-eikö se aiheuttaisi isoakin notkahdusta..

Koulutuksen ja rekrytoinnin osalta liittyen henkilöstön ikääntymiseen Johtoryhmän edustaja kommentoi seuraavasti:

Sotilaita ajatellen ei ikääntymistä nähdä erityisenä ongelmana, sillä heidän virkauransa etenee siten, että tehtävät vaihtuvat vuosien aikana sellaisiksi, jotta ne sopivat urakiertoon. Näin ollen sotilaiden kohdalla tässä ei koeta haastetta. Siviileillä tilanne on toinen, sillä heillä on paljon sellaisia tehtäviä, jotka vaativat tämän asian syvällisempää pohdintaa. Tähän liittyen on Pääesikunnassa käynnissä siviilien urasuunnittelun ja osaamisen hallinnan projekti. Siviilien kohdalla voi tulla sellaisia vaiheita eteen, että ikääntymisen seurauksena pitäisi tehtäviä voida muuttaa ja toisaalta osaamista täytyisi silloin olla myös toisenlaisiin tehtäviin. Siviilien yksi haaste on myös se, ettei heillä ole vastaavanlaisia selkeitä urapolkuja kuin sotilailla on.

..On paljon vaikeampi hahmottaa kysymystä ”mitä minusta tulee isona?..

Osittain voidaan sanoa, ettei siviileillä ole ollut kovin lujaa halua tehtäväkiertoon tai oman osaamisen laajentamiseen. Tämä seikka ei kuitenkaan koske kaikkia siviilityöntekijöitä. Kuitenkin on paljon niitä, jotka asemoivat itsensä tiettyyn tehtävään organisaatioon tullessaan ja ajattelevat pysyvänsä aina samassa tehtävässä. Tämä on haasteellista, sillä ketään ei voi myöskään pakottaa kehittymään. Teoreettisesti voidaan ajatella henkilön aloittavan esimer-

kiksi sihteerin tehtävässä jossain perusyksikössä ja etenevän sieltä joukkoyksikön esikuntaan ja sieltä sitten edelleen joukko-osaston esikuntaan. Tällöin myös tehtävät vaihtuisivat ollen kuitenkin samantyyppisiä tehtäviä. Tämä kuitenkin vaatii sen, että tiettyjä osaamisia olisi hankittava enemmän. Helpoin tilanne on silloin, kun osaaminen on jo etukäteen hankittu.

..ennen kaikkea pitäisi olla oma halu ja nähdä tilanne niin, ettei samassa tehtävässä olla ikuisesti vaan että jonkun vuoden päästä olisi valmis siirtymään seuraavaan..

Yleisesti voitaisiin ajatella, että kun henkilö siirtyy vaativampaan tehtävään, niin seuraisi siitä myös suurempi palkkaus. Tämä voidaan nähdä yhtenä motivoivana tapana kehittymishalujen lisäämiseksi. Kaikki ihmiset eivät kuitenkaan halua syystä tai toisesta vaativampiin tehtäviin tai isompaa palkkaa. Palkkaa ei voida nähdä tehokkaana tai pitkäaikaisena motivaatiotekijänä. Voidaan ajatella, että palkankorotus motivoi henkilöä noin kolmen kuukauden ajan. Jos vastaavasti saadakse jokin olisi velvoite opiskella jotain lisää, voisi käydä niin, ettei motivaatio olisikaan riittävä.

Henkilöstön omalla ajalla hankkimaa osaamista voidaan Johtoryhmän edustajan mukaan huomioida seuraavalla tavalla:

Suomenlahden Meripuolustusalueella kerätään tietoa henkilöstön omalla ajalla hankitusta osaamisesta. Kerättyä tietoa hyödynnetään osaamisen suunnittelussa ja urasuunnittelussa. Henkilöstön omalla ajalla hankittua osaamista huomioidaan täysimittaisesti. Organisaatio tukee melko paljon taloudellisesti tai ajallisesti tai sekä että henkilöstön omaehtoista opiskelua. Sen voidaan katsoa olevan merkittävä etu verrattuna moniin työnantajiin. Pelkästään taloudellisen vaikutuksen merkitys on suuri, jos ajatellaan miten paljon taloudellisia resursseja käytetään henkilökunnan koulutukseen. Euromääräisiä summia ajatellen on se moninkertainen summa verrattuna esimerkiksi kunnan vastaavaan lukuun.

..Sikäli pitäisi olla mahdollisuudet..

Kehityskeskustelusovelluksen kyvykkyydestä palvella organisaation osaamisen hallintaa Johtoryhmän edustaja kommentoi seuraavasti:

Tällä hetkellä kehityskeskustelusovellus ei palvele osaamisen hallintaa riittävästi. Tämän vuoksi organisaatiossa on ohjeistettu, että varsinainen työkalu tähän on erillinen taulukkolaskentapohja, johon tiedot kirjoitetaan. On havaittu, että kehityskeskustelusovelluksen haittapuoli on se, että järjestelmä ohittaa joukkoyksiköiden esimiestason. Tämä esimiestaso on juuri se, jossa tulisi koordinoita lähiosaamista. Lisäksi kehityskeskustelujärjestelmä ei nykyisellään tuota organisaatiolle valmista koonnosta siitä, minkälaista koulutusta tulisi tarjota tai

mihin pitäisi resursseja painottaa tai mitä pitäisi hankkia. Kehityskeskustelujärjestelmä koetaan hankalakäyttöiseksi. Tällä hetkellä kehityskeskustelujärjestelmän käyttö on toissijaista. Tämä edellyttää kuitenkin, että vastaavat koulutustiedot löytyvät taulukkolaskentaohjelmasta. Taulukkolaskentaohjelmaan kirjatut koulutushalukkuudet kootaan yhteen Suomenlahden Meripuolustusalueen omaksi kokonaisuudeksi siten, että kaikki kurssit ovat yhdessä paikassa. Siten voidaan nähdä, mitä kurseja ensi vuonna on tiedossa. Taulukkoon merkitään niiden henkilöiden nimet, jotka ovat ilmoittaneet halukkuutensa osaamisen osiossa jollekin tiettyyn koulutukseen. Näin tietoja pystytään käsittelemään myös organisaation joukkoyksiköiden tasolla ja katsoa, ketkä henkilöstöstä tulisi saada tietyille kursseille. Kurssihalukkuuden perusteella laitetaan halukkaat puoltojärjestykseen ja tehdä päätöksiä sen perusteella, kenen osaamista tulisi organisaatiossa kehittää. Kun taulukkolaskentaohjelmassa on ensin tehty tämä pohjatyö, on kaikille annettu siihen lukuoikeus. Siten koko henkilöstö voi nähdä mille kursseille kukin on menossa. Kun tähän vaiheeseen on päästy, ei enää erikseen tiedustella henkilöstön koulutushalukkuuksia tai ilmoittautumisia kyseisille kursseille.

Teema 2: Palkitseminen

Palkitseminen on osa osaamisen hallintaa. Palkitseminen kuitenkin osaamisen hallinnassa liittyy lähinnä siihen, miten yksilö kokee itsensä kehittämisen palkitsevana. Tämä on kytköksissä motivaatioon ja sitoutumiseen.

Muusta palkitsemisesta Johtoryhmän edustaja mainitsee seuraavaa:

Muu palkitseminen Suomenlahden Meripuolustusalueella on ohjeistettu erillisellä palkitsemisohjeella, joka on organisaatiossa kaikkien nähtävillä. Palkitsemisohje käsittää palkitsemisperusteet ja miten eri palkitsemista jaetaan. Tähän kuuluvat kunniamerkit, ansiomerkit, joukko-osastoristit ja palkitsemisesineet. Ne ovat kaikki Suomenlahden Meripuolustusalueen komentajan hallinnan alaisia. Myös joukkoyksiköillä on jonkin verran hallussaan palkitsemisia, mutta se on vähäisempää. Stipendit ovat myös käytössä, jolloin on mahdollista palkita henkilöstöä myös rahallisesti. Palkitsemiseksi voidaan katsoa myös yksilön mahdollisuudet hoitaa urakehitystään tarpeidensa mukaisesti. Se ei kuitenkaan ole suoranaista palkitsemista tai että sen perusteella ketään määrättäisiin tietynlaisiin tehtäviin. Tässä on siis kyse aineettomasta palkitsemisesta.

.. Se on enemmän ehkä itse koettua palkitsemista..

Aineeton palkitseminen voi joskus muuntua aineelliseksi palkitsemiseksi. Näin voi käydä, jos henkilö pääsee parempaan tehtävään ja sen seurauksena saa parempaa palkkaa. Tämä ei kuitenkaan aina toteudu näin. Osa henkilöstöstä on halukas työskentelemään tehtävissä, joiden

palkkaus on samalla tasolla tai jopa alle nykyisen tehtävän. Tällöin tehtävän mielekkyys korostuu ja esimerkiksi henkilökohtaiset tarpeet kuten perheen tarpeet vaikuttavat ja muuttavat työn sisällöllisiä vaikutuksia.

.. Loppujen lopuksi ihmisen elämä kulkee mukana, oli hän sitten töissä tai kotona..

Suomenlahden Meripuolustusalueella palkitsemisen voidaan katsoa olevan tasapuolista koskien konkreettisia aineellisia palkitsemisia. Henkilöstöryhmän suhteen palkitseminen on ollut riippumatonta. Haasteena voidaan kuitenkin pitää sitä, ettei palkitsemiseen liittyviä sääntöjä ole ollut kaikkien nähtävillä. Tämä on aikaansaanut jonkin verran mielipiteitä, että palkitsemista pidettäisiin epäoikeudenmukaisena. Tässä nousevat työpistekohtaiset erot esille. Todellisuudessa näin ei kuitenkaan ole ollut asian laita virheellisistä käsityksistä huolimatta.

..Siksi tähän on tänä vuonna yritetty panostaa siten, että on kaikkien luettavissa oleva selkeä ohje, jossa näkyy millä perusteilla jotakin voi saada..

Oman osaamisen kehittämisen tulokset on nähtävissä palkkausjärjestelmän suoritusarvioinniossa. Siten on mahdollista vaikuttaa omaan henkilökohtaiseen tulokseensa. Suoritusarvioinnin tehtävä on kannustaa henkilöstöä kehittymään. Työilmapiirikyselyiden perusteella on nähtävissä joitakin vaikutuksia, sillä henkilöstöllä on halua kehittyä.

Teema 3: Motivaatio ja sitoutuminen

Sitouttamiskeinoista organisaatiossa Johtoryhmän edustaja kommentoi seuraavasti:

Pääsääntöisesti Puolustusvoimissa sitoutuminen ei ole ollut ongelmana. Ongelmana on joskus voinut olla se, että henkilöstö on liiankin sitoutunutta omaan työhönsä ja sen tekemiseen. Tämä ei Johtoryhmän edustajan mielestä ole sellainen asia, jonka vuoksi olisi tarvinnut kovasti töitä tehdä

..Sen eteen ei varmaankaan ole missään päin tarvinnut ponnistella..”

Vaihtuvuudesta Johtoryhmän edustaja kertoo seuraavasti:

Suomenlahden Meripuolustusalueella vaihtuvuuden ei ole katsottu lisääntyvän. Vaihtuvuus on enemmän aalloittain tapahtuvaa liikehdintää. Vaihtuvuus on riippuvainen siitä, millainen on yleinen taloudellinen tilanne maassamme. Toisinaan lähtiä on enemmän ja toisinaan vähemmän. Joskus henkilöstöä lähtee paremman palkan toivossa.

.. Silloin kun muualla menee heikosti, niin meillä on hakemuksia paljon..

Aiemmin on ollut sellainen käsitys, että nuoret työntekijät haluaisivat vaihtuvuutta ja vaihtelua ja että he eivät haluaisi sitoutua pitkäksi aikaa. Tämä on kuitenkin Johtoryhmän edustajain mielestä osoittautunut virheelliseksi arvioksi. Vaikka nuoret ihmiset ovat halukkaampia vaihtamaan työpaikkaa ja työnantajaa herkemmin kuin iäkkäämmät ihmiset, niin silti vaihtamisen täytyy olla heistä itsestään lähtöisin. Nuoret ovat kyllä halukkaampia vaihtamaan työpaikkaa tai työnantajaa, mutta vaihtamisen täytyy olla heistä itsestään lähtevää. Kuitenkin nuoret arvostavat myös pysyvyyttä. Huonoina taloudellisina aikoina on hankalaa esimerkiksi saada lainaa pankeista, jos on määräaikaisessa työsuhteessa. Vaihtuvuuden syyt ovat kovin erilaisia Suomenlahden Meripuolustusalueella; osa ihmisistä lähtee saadakseen parempaa palkkaa muualta, toiset haluavat vaihtelua tai nähdä erilaista maailmaa ja jotkut lähtevät myös työilmapiirin tai työsisällön vuoksi eli tällöin yksilö ei ole täysin tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen. Heidän osuus lähtijöistä on kuitenkin aika vähäinen.

.. Kyllä suurin lähtösyys hyvinä aikoina on palkka..

Yleisen taloudellisen tilanteen huonontuessa on nähtävissä ns. paluumuuttajia enemmän. Voi käydä niin, ettei myöskään aina ole lähtiessä ymmärretty sitä palkan hintaa, mitä se tulee edellyttämään. Yleensä hyvät palkat edellyttävät myös pitkiä työpäiviä. Suomenlahden Meripuolustusalueella on kuitenkin selkeästi havaittava ero työajan ja vapaa-ajan välillä. Vapaa-ajan määrä on yleensä hyvin vähäinen sellaisissa tehtävissä, joiden perässä lähdetään paremman palkan vuoksi. Vaihtuvuuden ei nähdä olevan suoraan kytköksissä ikäjakaumaan. Yhteys kuitenkin henkilöstöryhmiin löytyy. Tässä suurin vaihtuvuus on aliupseereiden henkilöstöryhmässä, jotka ovat myös iältään nuorempia. Iän Johtoryhmän edustaja ei kuitenkaan usko olevan pääsyy vaihtuvuuteen. Verrattuna muuhun sotilashenkilöstöön, aliupseerilta puuttuu heitä yhdistävä ja kokoava voima. Aliupseerit työskentelevät joukkoyksikkökohtaisesti ja eivät välttämättä tunne kuuluvansa tiettyyn ryhmään. Siviilien osalta voisi luulla tilanteen olevan samanlainen, mutta näin ei kuitenkaan asia ole.

..Sillä, onko vakinaisessa vai määräaikaisessa virassa, ei ole oikeastaan eroa..

Vakituinen virka on yleensä kaikkien tavoittelema tilanne. Peruspyrkimyksenä on, että ensin tullaan määräajaksi ja kun on nähtävissä, että asiat sujuvat niin työntekijän kuin organisaationkin kannalta, on mahdollista saada vakinainen virka. Aliupseeristolta puuttuu selkeä ammatillinen nimike, josta kävisi ilmi heidän tekemänsä tehtävä. Tässä Johtoryhmän edustaja arvelee olevan kyse ammatti-identiteetistä

Sitoutumisen näkymisestä työyhteisössä kertoo Johtoryhmän edustaja näin:

Organisaatiossa sitoutuminen näkyy siten, että työt pyritään yleensä tekemään mahdollisimman hyvin ja ns. vapaamatkustajien määrä nykyään on todella vähäinen. Toiseksi sitoutuminen näkyy vaihtuvuudessa. Suomenlahden Meripuolustusalueella kesken työuran lähteminen pois on erittäin vähäistä verrattuna esimerkiksi yksityiselle sektorille. Tähän ei siis lasketa mukaan eläkkeen perusteella lähteviä.

.. Sekin vaihtuvuus mikä joukko-osaston näkökulmasta on merkittävin, on Puolustusvoimien sisäistä vaihtuvuutta..”

Työmotivaation edistämiseen liittyen Johtoryhmän edustaja kertoo ajatuksistaan näin:

Johtaminen on merkittävässä asemassa työilmapiiriä koskien. Tämä edellyttää ajan tasalla pysymistä ja oikeanlaisia menetelmiä.

.. Kyllähän on monessakin tutkimuksessa todettu, että ihmisen työssä viihtymisen kannalta sillä pystyykö ja kuinka paljon vaikuttamaan omaan työtehtäväänsä, sen tekemiseen on iso merkitys..

Johtoryhmän edustaja kokee tämän organisaatiossa haastavaksi, sillä vaikka henkilöstöllä tulee olla mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, niin toisaalta on oltava tietyt rajat, jolloin vaikutusmahdollisuutta ei enää voi olla. On tärkeää, että ihminen voi myös itse tehdä päätöksiä ja silloin on kyse myös siitä, ettei kaikkea ole tarjottu valmiiksi vaan silloin yksilölle jää mahdollisuus kehittää itseään tai tiettyjä asioita työssään. Tämän vuoksi johtamiseen on kiinnitettävä huomiota, jotta se mahdollistaa muutosten tekemisen.

..Johdon pitää sisäistää se, että työtä kehitetään alhaalta päin eikä ensimmäiseksi karrikoidusti todeta, että näin on aina ennenkin tehty..

Esimieskoulutuksen sisältämästä motivointi- ja sitouttamisvalmiutta Johtoryhmän edustaja kommentoi seuraavasti:

Todennäköisesti motivointi- ja sitouttamisvalmiuksia ei ole esimieskoulutuksessa tällä hetkellä riittävästi. Tätä kuitenkin kehitetään Suomenlahden Meripuolustusalueella. Tämän hankkeen laajentaminen vie jonkin verran aikaa, jotta se koskisi koko henkilöstöä. Motivointiin ja sitouttamisvalmiuksiin liittyvää aihepiiriä käsitellään jonkin verran myös virkaurakursseilla. Myös johtamisteoria ja niiden asioiden tunnistaminen kulkee virkaurakurssien mukana.

.. Mutta jos kysyy joltakin onko saanut riittävästi motivointiin liittyvää koulutusta, on vastaus varmasti että ei..

Henkilöstöhallinnon jalkautumisesta yksiköihin Johtoryhmän edustaja esittää mielipiteensä seuraavasti:

Henkilöstöhallinnon tulisi jalkautua yksiköihin enemmän. Syitä tähän on monenlaisia. Tärkeintä on se, että saataisiin koko organisaatiossa johtamisen vuorovaikutuksen perusteet sujumaan siten, että kommunikointi toimii niin alaisten kuin esimiestenkin suhteen. Kyse on toisen ihmisen ymmärtämisestä ja ymmärretyksi tulemisesta

Sotilaiden siirtymisvelvollisuudesta Johtoryhmän edustaja kertoo näin:

Suomenlahden Meripuolustusalueella siirtymisvelvollisuutta ei nähdä ongelmana huolimatta siitä, että aina on sellaisia yksittäisiä tapauksia, joissa toiveet eivät toteudu. Kuitenkin näitä tapauksia on vähäinen määrä. Siirtymisvelvollisuuden voidaan katsoa kokonaisuudessaan laantuneen, sillä oikeita pakkosiirtoja on erittäin vähän. Jo useiden vuosien ajan on ollut niin, että on kuunneltu enemmän virkamiehen omia toiveita. Etenkin uuden palkkausjärjestelmän myötä on tullut selkeämmät pelisäännöt. Esimerkiksi henkilö voi tyytyä vähemmän vaativaan tehtävään kuin että saisi olla jossain tietyllä paikkakunnalla. Toisaalta asian kääntöpuolena voidaan nähdä se, että jos henkilö ei suostu lähtemään tiettyyn paikkaan, on selvää, ettei hän silloin voi päästä tiettyyn asemaan. Merivoimien tasolla on kuitenkin olemassa joitakin sellaisia tapauksia vuosittain, jolloin todella on kyseessä pakkosiirto. Pakkosiirrot eivät kuitenkaan ole olleet ongelma tai sen suurempi haaste. Ne ovat perustuneet organisaation omiin tarpeisiin ja siirtovelvollisuuteen.

..Siitä huolimatta kyseiselle virkamiehelle jää mahdollisuus, jos hän ei tyydy siihen, hän voi hakea muita haluamiaan paikkoja eli asia ei ole loppuun käsitelty. Jos ei esimerkiksi halua Turkuun, voi hakea esimerkiksi Rovaniemelle..

Miten pitkät perhevapaat, yk -komennukselle menemättä jättäminen tai pitkät virkavapaat vaikuttavat, kertoo Johtoryhmän edustaja näin:

Näiden Johtoryhmän edustaja ei näe vaikuttavan mitenkään. Ainoa asia mikä voi vaikuttaa, ovat koulutukselliset jaksot. Silloin johonkin tiettyyn koulutusjaksoon kohdistuva pitkä väli esimerkiksi laivan päällikön ollessa kyseessä juuri ennen vahtipäällikkyyttä poissa oleminen tarkoittaa sitä, että käytännössä silloin peli on niin sanotusti pelattu. Tätä aihepiiriä ei kuitenkaan nähdä varsinaisena ongelmana. Hidastavana tekijänä voisi nähdä olevan ammatillisen tekijän riippuen siitä, mihin kohtaan uralla katkos osuu.

Siviilityöntekijöiden motivaation lisäämiseksi esimerkiksi taloushallinnon esimiestehtäviä lisäämällä vastaa Johtoryhmän edustaja näin:

Siviilityöntekijöiden esimiestehtäviä voitaisiin lisätä ja se on myös mahdollista. Näin oletettavasti tulee tapahtumaankin tulevaisuudessa. Tämä asia on ollut yhtenä siviilien urasuunnittelun tavoitteita. On tärkeää, että pääsee etenemään urallaan korkeampiinkin tehtäviin. Se on myös toivottavaa. Tämä kuitenkin edellyttää tietynlaista asennemuutosta siviilien henkilöstöryhmässä. Olisi tärkeää, että osattaisiin nähdä uran kehittyvän ja ymmärrettävä, että tehtäviä vaihdetaan aika-ajoin.

.. On suotavaa, että alusta asti hankkii laajempaa osaamista ja näkemystä..

Perhetilanteiden huomioimisesta henkilöstön keskuudessa Johtoryhmän edustaja kertoo näin:

On sellaisia tehtäviä, joihin kuuluu enemmän velvollisuuksia ja se vaikuttaa myös oman ajan käyttämiseen tai työpaikalla konkreettisesti paikalla olemiseen. Esimerkiksi komentajalla on paljon enemmän velvollisuuksia kuin esimerkiksi perus toimistotyöntekijöillä. Kuitenkin varsinaisiin oikeisiin perhevapaisiin nähden ja etuisuuksiin liittyen ei ole vaikutusta.

.. Aina on olemassa sijaisuusjärjestely, riippuu tietysti siitä, minkälaisista aikamääreistä on kysymys..

Tee työtä jolla on tarkoitus -sloganin ymmärrettävyyttä henkilöstön keskuudessa Johtoryhmän edustaja kommentoi seuraavasti:

Puolustusvoimien yhteinen slogan on ollut kovasti käytössä ja Johtoryhmän edustajan mielestä sen pääilme on positiivinen huolimatta siitä, että sillä toisinaan vitsaillaankin tai saatetaan käyttää negatiivisissa yhteyksissä. Alussa slogan ei näyttänyt lyövän itseään läpi, mutta nyt se näyttäisi toimivan. Verrattaessa Puolustusvoimien omaa (tee työtä, jolla on tarkoitus) sloganin Suomenlahden Meripuolustusalueen omaan sloganiin (merelle vahva), on Puolustusvoimien oma slogan mennyt paremmin läpi henkilöstön keskuudessa.

Haastattelu 2. Koulutusalan edustaja:

Teema 1: Osaamisen hallinta

Osaamisen hallinnan prosessia koulutusalan edustaja kuvailee näkökulmastaan seuraavalla tavalla:

Osaamisen hallinnan prosessissa tärkeässä asemassa on kehityskeskustelu. Kehityskeskustelu on tilanne, jossa käsitellään yksilön osaamisvajeet sekä osaamistarpeet yksilön jatkokoulutukselle ja lisäkoulutukselle. Suomenlahden Meripuolustusalueella on otettu uusi työkalu käyttöön koskien henkilökunnan lisäkoulutusta. Tämä työkalu on Excel taulukkolaskentaan pohjautuva työkalu. Jokaisessa joukkoyksikössä laaditaan listaus, jonka seurauksena osaamisvajeen seuranta ja tietoisuus osaamisvajeesta kasvaa jokaisella portaalla. Tänä vuonna osaamisvajeen seuranta on tehty ensimmäistä kertaa näin ja sitä on tarkoitus jatkaa tulevina vuosina. Taulukkolaskentapohja toimii esikunnan henkilökunnan koulutuksesta vastaavan henkilön työkaluna, sekä joukkoyksiköiden ja osittain myös esikunnan osastojen ja toimialojen työkaluna. Joukkoyksiköiden tekemien osaamisvajeiden ja osaamistarpeiden perusteella nähdään, millaisia osaamisvajeita ja koulutustarpeita henkilöstöllä on. Joukko-osastossa on katsottu riittäväksi se, että tarpeet on kartoitettu, ei niinkään ole merkitystä sillä, tehdäänkö tämä toiminto osaamisen kehittämisen osion kautta kehityskeskustelusovelluksessa. Se, miten tämä osio tehdään, on esimiehen ja alaisen välinen seikka. Kaiken perustana on koko Puolustusvoimien koulutustarjonta. Aikaisemmin on usein ongelmaksi muodostunut tiedon saatavuus. Nyt, kun tieto on ollut saatavilla koulutustarjonnasta, on tilanne helpottunut.

..Puolustusvoimien Palvelukeskus seuraa osaamista siten, että se taltioi esimerkiksi henkilön oikeudet esittelyn perusteella PVHR järjestelmään. Sillä tavalla virkamiesten osaaminen säilyy järjestelmässä ja tieto löytyy sieltä..

Henkilöstön nykyisestä osaamistilanteesta koulutusalan edustaja kertoo seuraavaa:

Suomenlahden Meripuolustusalueen kokonaistilannetta arvioitaessa koskien nykyosaamista, voidaan henkilöstörakenteen olevan muuttunut ja muuttumassa. Joukko-osastoon on tullut paljon uusia aliupseereita. Aliupseerit korvaavat opistoupseerit. Tämä tarkoittaa, että tilapäisesti aiheutuu selkeä osaamisvaje. Kokenutta ja osaavaa henkilöstöä on siirtynyt kenttätyöstä edelleen esikuntien toimistotöihin. Samalla perusyksiköihin on tullut uusia aliupseereita. Uusien aliupseereiden koulutustaso on osoittautunut huonommaksi, kuin aiemmin opistoupseereilla, joiden tehtäviä aliupseerit ovat tulleet hoitamaan. Aliupseerit ovat lukion tai ammattikoulun suorittaneita henkilöitä, jotka ovat suorittaneet varusmiespalveluksen. Varsinaista sotilaskoulutusta ei heillä ole eli heiltä puuttuu spesifinen osaaminen. Tämä näkyy osaamistilanteessa muutoksena. Tätä osaamisvajetta pyrkii aliupseereiden koulutusjärjestelmä korvaamaan. Henkilöstöä koulutetaan paljon kursseilla, esimerkiksi SAMOJ-kurssi 1 & 2 sekä mestarikurssi. Meillä lähtee paljon ihmisiä koulutukseen kursseille (SAMOJ-kurssi 1 & 2 ja mestarikurssi)

.. Muun henkilöstön osalta tässä ei ole ongelmaa, meillä on pätevää henkilöstöä..”

Eläkepoistuman huomioimisesta osaamisen hallinnassa koulutusalan edustaja kertoo näin:

Eläkepoistuma ja osaamisen hallinta voidaan tietyin yhteyksin nähdä ongelmallisena, sillä usein tehtävät ovat sidottuja tiettyyn virkaan. Usein on niin, että seuraaja voidaan sijoittaa tehtävään vasta, kun edeltäjä on kyseisestä tehtävästä poistunut. Tässä kohtaa on ongelma, sillä tulisi kehittää keinoja, jolloin sekä uusi että tehtävästä poistuva henkilö voisivat olla samanaikaisesti jonkin aikaa päällekkäin tehtävää hoitamassa. Siten osaamista voitaisiin siirtää eteenpäin seuraajalle. Ongelmia tehtävän luovuttamisessa ja vastaanottamisessa ilmenee usein silloin, jos uusi henkilö tulee jostain kauempaa. Usein on niin, että kun henkilö lähtee eläkkeelle ja poistuu tehtävästä, voidaan vasta sen jälkeen virkaan valita uusi henkilö. Erityisesti silloin, jos seuraaja ei tule organisaation sisältä, on osoittautunut vaikeaksi vaihtaa tehtäviä ja siirtää osaamista. Tällöin usein entiset sijaiset toimivat opettajan roolissa. Eläköityvien osaamisen siirtämisen koulutusalan edustaja kokee vaikeaksi asiaksi. Toisinaan on pystytty järjestämään siten, että edellinen tehtävänhoitaja jää muutamaksi kuukaudeksi uuden henkilön kanssa samanaikaisesti hoitamaan tehtävää. Näin on usein ollut avaintehtävien osalta. Kuitenkin usein tilanne on se, että uusi henkilö voidaan valita vasta, kun edeltäjä on lähtenyt eläkkeelle. Silloin muodostuu perehdyttämiskuviosta paljon haasteellisempi ja riippuen tehtävästä, voidaan tämä nähdä tietyllä tavalla ongelmakohtana.

Hiljaisen tiedon periytymättömyydestä koulutusalan edustaja kertoo näin:

Koulutusalan edustaja mainitsee työssä oppimisen, jonka hän näkee edesauttavan hiljaisen tiedon saamista. Hänen mielestään joukko-osaston perehdyttämisessä on aiemmin ollut puutteita ja siksi perehdyttämisopas on saatettu ajan tasalle. Koulutusalan edustaja uskoo tilanteen parantuneen jonkin verran sen myötä. Hän näkee myös, että on vaikeaa aina mieltää kaikkia niitä asioita, joita pitäisi muistaa kertoa ja opastaa uuden henkilön tullessa organisaatioon. Usein muistetaan ne tärkeimmät asiat ja loput opitaan sitten työn ohessa. Kapteeniluutnantin mielestä perehdyttäminen tulisi saada paremmin dokumentoitua kuhunkin tehtävään ja sitä kautta saada hiljaista tietoa esille. Hän mainitsee jossain olevan jo käytössä tapa, että tullessaan organisaatioon uusi henkilö kiertää kaikki organisaation toimipaikat. Tätä voitaisiin käyttää yhtenä keinona uusien ihmisten perehdyttämiseen ja organisaatioon asettumiseen. Tähän vaikuttaa luonnollisesti myös se, mihin uusi henkilö tulee töihin. Tällä hetkellä Suomenlahden Meripuolustusalueella on sellainen käytäntö, että henkilö kiertää tietyt toimipisteet lähtiessään pois talosta esteettömyystodistuksen kanssa. Hiljaisen tiedon siirtämisestä eteenpäin koulutusalan edustaja mainitsee esimerkkinä varusmieskoulutuksen perusyksikkötasolla, jossa rannikkojoukkojen puolella on tehty siten, että koulutusupseerit

ovat vanhempia opistouseereita, joiden hallussa on paljon hiljaista tietoa. Joukkueenjohtajat ovat usein nuoria aliupseereita, mutta heidän joukossaan on yksi vanhempi tutor, samassa perusyksikössä, jolta voi kysyä ja saada hiljaista tietoa

..Hiljaisen tiedon suhteen pitää organisaation huomioida, että kokemuksen tuomaa tietoa sijoitetaan oikeisiin tehtäviin, myös perusyksikötasolle..

Henkilöstön ikääntymisen huomioimisesta koulutuksessa ja rekrytoinnissa koulutusalan edustaja kertoo näin:

Koulutusalan edustaja ei näe järkevänä kouluttaa eläkekynnyksellä olevaa henkilöstöä. Tässä kohtaa hänen mielestään on huomioitava realiteetit. Usein ikääntyvien ihmisten into kouluttautua laskee ja he kokevat oman tutun työnsä hoitamisen riittäväksi. Sotilaiden tilanne on kuitenkin sellainen, että sitä mukaa kun tehtävät muuttuvat, joutuu jotain koulutusta hankkimaan ja toisaalta on myös pakko uudistua. Siviilien kohdalla puolestaan innokkuus näkyy enemmän nuoremmissa henkilöstössä. Nuorten joukosta löytyy enemmän innovatiivisuutta ja kiinnostusta uuden oppimiseen, kun taas ikääntyvillä työntekijöillä usein muutosvastarinta tekee uusien asioiden omaksumisesta haastavampaa iän karttumisen myötä.

Omalla ajalla hankitusta lisäkoulutuksesta ja osaamisesta koulutusalan edustaja kertoo seuraavasti:

Valittaessa henkilöä tehtävään otetaan huomioon kyseisen henkilön saama koulutus. Tästä esimerkkinä turvallisuuspäällikön tehtävä, jossa huomioidaan hakijan siviilipuolella hankkima turvallisuusalan koulutus. Koulutusten huomioiminen on riippuvainen pitkälti siitä, miten koulutus palvelee Puolustusvoimien toimintaa.

.. Ihmisillä on kaikenlaista koulutusta, mutta luulen, että tässäkin on tehostamisen paikka..

Kyse on myös siitä, miten hyvin henkilön hankkima koulutus tunnustetaan. Asia on riippuvainen myös henkilöstön omasta aktiivisuudesta päivittää omia koulutustietojaan, eli tuleeko henkilön suorittama lisäkoulutus merkittävä nimikirjaan.

..Jos ihminen on passiivinen, voi hän kouluttautua paljonkin, mutta jos hän ei kerro omasta osaamisestaan kenellekään, jää se organisaatiolta tietämättä..

Kouluttautumisesta kiinnostuneita on paljon, esimerkiksi aluspuolella henkilöstö hankkii pätevyksiä. Työnantaja antaa paljon mahdollisuuksia kouluttautumiseen. Tästä esimerkkinä se,

jos kouluttautumisesta maksetaan palkkaa, tulee seurauksena palvelussitoumus. Koulutusalan edustaja uskoo, että henkilöstöllä riittää intoa opiskella myös vapaa-aikanaan.

Kehityskeskustelusovelluksen ja osaamisen kehittämisosion soveltuvuudesta organisaatioon koulutusalan edustaja kertoo näin:

Kehityskeskustelusovellusta ei Kapteeniluutnantin mielestä hyödynnetä tällä hetkellä oikein. Sovellus ei vastaa tarkoitusta ja sen tilalle tulisi rakentaa uudenlainen järjestelmä, esimerkiksi SAP. Tällä hetkellä keinotekoisilla taulukoilla pyritään paikkaamaan osaamisvajetta ja saamaan henkilöstölle opiskelupaikkoja eri kursseille. Tämä on Kapteeniluutnantin mielestä selkeä osoitus siitä, ettei kehityskeskustelusovelluksen osaamisen kehittämisosio toimi. Hän näkee sovelluksen myös vaikeaksi, sillä järjestelmä on vaikeakäyttöinen ja henkilöstö ei osaa sitä kunnolla käsitellä.

..Pitäisi olla selkeä työkalu, josta saadaan listattua tarvittavat kurssit ja sitten se lähetettäisiin jollekin ihmiselle, joka pystyisi katsomaan kuka tarvitsee mitään. Tiedon pitäisi olla käytettävissä muodossa..

Teema 2: Palkitseminen

Palkitsemiskeinoista koulutusalan edustaja kertoo seuraavasti:

Eräs sotilaiden palkitsemiskeinoista on ylentäminen. Ylentäminen tulee kuitenkin osittain automaattisesti. Toisena palkitsemiskeinona koulutusalan edustaja mainitsee mitalit ja kunniamerkit. Ne edellyttävät tiettyjä kriteereitä toteutuakseen. Materiaalisena palkitsemiskeinona käytetään myös stipendejä. Aineettomina palkitsemiskeinoina on käytössä henkilöstön kehuminen, esikunnan majakaksi valitseminen tai muu vastaava kunniamaininta. Lisäksi joukko-osasto voi myöntää joukko-osaston oman ankkuriristin tai muun palkinnon. Palkitseminen on koettu osittain joillain tasoilla epäoikeudenmukaiseksi. Palkitsemiseen kohdistuu tietynlaiset epäkohdat, sillä esimiesten aktiivisuudesta riippuu se, miten paljon huomiota henkilöstö saa. Tässä koulutusalan edustaja korostaa esimiesten roolia. Lisäksi on olemassa tietynlaisia palkintoja, jotka jäävät helposti käyttämättä siksi, ettei niitä tunneta.

..Esimiehellä voisi olla käytössään esimerkiksi palkitseminen Suomenlahden meripuolustusalueella-normi. Siihen olisi listattuna miten palkitseminen tapahtuu, mikä on esikunnan rooli, mikä on perusyksikön rooli ja kenelle esitykset lähetetään ja missä ajassa ja kenelle mikin palkinto voidaan ylipäätään antaa..

Näin tietoa palkitsemisesta olisi saatavilla. Joukko-osaston esikunta valmistelee osan palkitsemisista perusyksiköitä varten. Tämä voi tapahtua esimerkiksi virkaiän perusteella palkittaessa, jolloin kyseistä tietoa seurataan joukko-osaston esikunnassa eikä perusyksikössä. Vaikka palkitsemisesta on löydettävissä paljon tietoa, on tuo tieto kuitenkin hyvin hajallaan.

.. Tähän oma joukko-osaston normi olisi hyvä apuväline..

Verrattaessa eri henkilöstöryhmiä keskenään, voidaan sanoa, että sotilaille on helpompi löytää palkitsemiskeinoja kuin siviileille. Tällä hetkellä siviileille myönnettävät palkitsemiset ovat lähinnä virkaan sidottuja lukuun ottamatta joukko-osaston myöntämiä ankkuriristejä.

Teema 3: Motivaatio ja sitoutuminen

Henkilöstön motivoimiseksi ja sitouttamiseksi koulutusalan edustaja näkee seuraavanlaisia keinoja:

Henkilöstölle tulisi luoda viihtyisä työilmapiiri. Esimiesten tulisi ottaa alaiset ihmisinä huomioon. Olisi ihanteellista, että tehtäisiin työtä jolla on tarkoitus, kuten Puolustusvoimien slogan asian ilmaisee. Henkilöstön sitouttamiseksi heidät tulisi pyrkiä pitämään motivoituneina. Silloin työ koetaan sopivan haasteelliseksi eikä työtä silloin ole liikaa, vaan sopivasti. tällöin työ myös oikeasti antaa tekijälleen tyydytystä.

..Jos tehtävä ei oikeasti vastaa tarkoitustaan tai anna tyydytystä, tulee tehtävänkuvausta muuttaa ja rakentaa sitä uudelleen..

Kapteeniluutnantin mukaan palkitsemisen seurauksena on myös sitoutumista. Lisäksi uralla etenemisen mahdollisuus on kytköksissä sitoutumiseen, kuten myös mahdollisuus vaihtuvuuteen, jolloin henkilöstö saa mahdollisuuden katsastaa myös muita organisaation sisälle olevia tehtäviä. Tämä ehkäisisi leipääntymistä tehtäviin. Sotilaiden kohdalla on niin, että heillä tehtävä muutetaan automaattisesti ja toisinaan muutosrytmi voi olla turhankin nopea. Sijoittuminen uuteen tehtävään aiheuttaa uusien asioiden opiskelemista ja se tuo motivaatiota. Myös palkkakehityksen tulisi seurata rinnalla.

..Siviilihenkilöstön osalta tässä löytyisi varmasti kehittymisen paikka, kuten myös aliupseereidenkin kohdalla..

Ketjutus voisi olla ratkaisuna tähän asiaan. Tällä hetkellä on paljon kiinni henkilöstön omasta aktiivisuudesta miten hyödyntää halujensa mukaan mahdollisuuksia, sillä jos henkilö ei itse ole aktiivinen ja pysyy hiljaa, ei siitä tilanteesta itsekseen kehity. Esimiehen näkökulmasta

katsottuna on tietysti ihanteellista, jos voi pitää saman hyvän työntekijän samassa tehtävässä pitkään.

..Jos molemmat ovat tyytyväisiä tilanteeseen, harva lähtee tilannetta purkamaan..

Vaihtuvuuden pääasiallisista syistä koulutusalan edustaja kertoo näin:

Yleisen taloudellisen laman vuoksi ei tällä hetkellä ole paljon vaihtuvuuden syitä. Suurimpana syynä vaihtuvuudelle koulutusalan edustaja pitää palkan määrää. Taloudellisen noususuhdanteen aikoina kun siviilipuolella on paljon töitä, lähdetään paremman ansion perässä. Laskusuhdanteen ollessa valloillaan on hakijoita Suomenlahden Meripuolustusalueelle päin paljon. Silloin ihmiset arvostavat työpaikan pysyvyyttä huolimatta mahdollisesti pienemmästä ansiotasosta.

Henkilöstön motivaation ja sitoutumisen näkyvyydestä työyhteisössä koulutusalan edustaja kuvailee seuraavasti:

Motivaatio ja sitoutuminen näkyvät erityisesti henkilöstön joustavuudessa. Motivoitunut henkilö osaa joustaa esimieheen päin ja vastaavasti parhaassa tilanteessa joustoa on myös esimieheltä alaisen suuntaan. Tällöin henkilölle voi antaa tehtäviä ja henkilö kykenee toimimaan joustavammin sijaisena tai jos on sellaisia tehtäviä, jotka luonteensa vuoksi ovat selvästi erikoisia, voidaan niitä tehtäviä antaa motivoituneelle henkilölle.

Työmotivaation ja sitoutumisen edistämiseksi koulutusalan edustaja näkee seuraavia asioita:

Joustavuuden voi sanoa olevan yksi motivointikeino. Tässä kohtaa tulisi myös esimiesten muistaa, että heidänkin pitäisi joustaa työntekijöiden tarpeiden mukaisesti ja puolestaan osata vaatia joustoa vastavuoroisesti takaisin päin. Myös kannustaminen ja palkitseminen vaikuttavat motivaatioon ja sitoutumiseen. Kyseeseen voi tulla myös kahdenvälinen palaute. Kapteeniluutnantin mielestä usein kehumisen sanat ovat juuri ne, jotka helposti unohtuvat meiltä suomalaisilta.

..Se on yllättävän tärkeä, ei aina tarvitse olla joku mitali..

Vaihtuvuuden lisääntymisestä ja yhteydestä ikäjakaumaan koulutusalan edustaja kertoo näin:

Vaihtuvuus on saattanut jonkin verran lisääntyä. Tässä kohtaa koulutusalan edustaja arvelee nuorten olevan jonkin verran avoimempia muutoksille kuin vanhempien ihmisten. Vaikka

Suomenlahden Meripuolustusalueella on tapahtunut kaikenlaisia muutoksia, niin silti henkilöstö on Kapteeniluutnantin mielestä suhtautunut avoimesti niihin.

Esimieskoulutuksen tarjoamasta motivointiin ja sitoutumiseen liittyvästä sisällöstä koulutusalan edustaja kuvailee näin:

Ajateltaessa sotilaiden saamaa koulutusta, voidaan sanoa siellä opetettavan peruseriaatteet motivointiin ja sitouttamiseen liittyvistä asioista. Se, millä tavalla nämä asiat käytännön työelämässä voidaan huomioida, jäävät monesti työssä oppimisen varaan.

Henkilöstöhallinnon jalkautumisesta yksiköihin koulutusalan edustaja kertoo seuraavaa:

Henkilöstöhallinnon jalkautuminen yksiköihin on Kapteeniluutnantin mielestä riippuvainen siitä, kuinka esimiehet huomioivat tämän asian. Hänen kokemuksensa mukaan muutoksia voi tapahtua myös siten, että joukkoyksiköllä itsellään ei ole ollut aina mitään roolia muutoksen keskellä. Tässä on havaittavissa eroja eri paikoissa. Henkilöstön laajamittainen paikan vaihtaminen voi myös tuntua sekavalta.

Sotilaiden siirtymisvelvollisuudesta koulutusalan edustaja kertoo seuraavaa:

Tietyllä tavalla tämä asia on ongelma, joka liittyy Kapteeniluutnantin mielestä lähinnä kurssiin ja kurssien päättymiseen. Näin siksi, että palveluspaikka voi kurssin päättymisen jälkeen muuttua. Tämän koulutusalan edustaja kokee melko suureksi ongelmaksi, sillä tämä asia vaikuttaa myös sotilaiden perheisiin. Hänen mielestään sitä aikaa ei pysty mitenkään korvaamaan. Huolimatta siitä, että henkilö saa muuttokorvauksen jos muuttaa, tai erillään asumiskorvausta, niin se ei silti ole riittävä korvaus taloudellisesti ajatellen.

..Toisaalta sotilasvirkaan tulijat ovat tiedostaneet tämän asian. Liitot kuitenkin ajavat sitä, että pakkosiirrot olisivat minimissään..

Siviilityöntekijöiden motivaation ja sitoutumisen lisäämisestä esimiestehtäviä ja asiantuntijatehtäviä lisäämällä esimerkiksi taloushallinnon puolella koulutusalan edustaja kertoo näin:

..Etenkin kun ajattelee taloushallintoa, ihmettelen miksi meillä ei ole talouspuolella esimerkiksi ekonomia..

Kapteeniluutnantin mielestä taloushallinnon tehtävissä tulisi korostaa siviilipuolella hankittua osaamista ja siviilien osuutta joissakin tehtävissä tulisi kasvattaa, esimerkiksi hankintatoimen tehtävissä, joissa täytyy tietää EU-lainsäädännöstä ja Suomen lainsäädännöstä. Koulutusalan

edustaja näkisi tässä portaittaisen järjestelmän hyvänä, jolloin kokonaisuudessa olisi esimiehiä ja siviileilläkin olisi siten kehittymismahdollisuuksia uralla eteenpäin. Tämä myös kannustaisi henkilöstöä ja sitouttaisi heitä organisaatioon. Esimiestehtävät eivät kiinnosta kaikkia, mutta silti niillä, joilla on halukkuutta, olisi mahdollisuus niihin.

Urakehityksen hidastumisesta, esim. yk -komennukselle menemättä jättäminen ja pitkät virkavapaat näkee koulutusalan edustaja seuraavalla tavalla:

Urakehityksen loppuminen tai hidastuminen toki vaikuttaa motivaatioon. Tässä kohtaa tulisi pohtia, mistä asiat johtuvat. Esimerkiksi jos henkilö on erikoistunut liian kapealle sektorille tai jos seuraavassa tehtävässä on joku odottelemassa eläkkeelle pääsyä. Toisinaan syy löytyy henkilöstä itsestään, eli joskus henkilön voidaan sanoa olevan helppo irrottaa mutta vaikea sijoittaa. Tässä tärkeässä asemassa on henkilön oma aktiivisuus. Aktiivinen kiinnostuksen esittäminen ja uskaltaminen suuntautua uudelleen avaavat uusia mahdollisuuksia

Perhetilanteiden huomioimisesta koulutusalan edustaja kertoo näin:

Perhetilanteita pyritään huomioimaan. Tilanteessa, jossa henkilö valmistuu esimerkiksi kadettikoulusta, aloitetaan ura menemällä aloitustehtäviin. Myöhemmin jos perheasiat vaikuttavat työssä selviytymiseen, siirretään henkilö helposti esimerkiksi mantereelle töihin ja katsotaan mikä olisi uusi tehtävä perhetilanteet huomioiden.

..Itselläni on positiivisia kokemuksia. Aina ei voida mennä työntekijän ehdoilla

Slogan ”tee työtä jolla on tarkoitus” herättää Kapteeniluutnantin mielessä seuraavia ajatuksia henkilöstöön liittyen:

Olisi toivottavaa, ettei henkilöstön tarvitse hävetä työskennellessään Suomenlahden Meripuolustusalueella tai Puolustusvoimien palveluksessa. Pikemminkin tästä toivotaan henkilöstön voivan olla ylpeitä. Tämä asia näkyy myös siten, millä tavalla henkilöstö tulee töihin. Esimerkiksi moni sotilas tulee siviilivaatteissa työpaikalle ja vaihtaa sotilasvirkapuvun työpaikallaan. Sloganin sisäistämisestä koulutusalan edustaja ei ole täysin varma. Hän mainitsee, että jonkin verran sloganilla vitsaillaan yksiköissä

4.3 Hankkeen tulokset

Tässä luvussa esitellään kyselytutkimuksen ja teemahaastatteluiden aineiston tuloksia ja analysoidaan molempien menetelmien toimivuutta tässä opinnäytetyössä. Kyselytutkimuksen osalta voidaan todeta, että sen suorittaminen vaati paljon taustatyötä, jotta vastauksia saa-

tiin kerättyä. Tutkimushankkeen riskit toteutuivat osittain sähköisessä kyselytutkimuksessa ja vaikuttivat hankkeen tulosten käsittelyyn ja hankkeen aikataululliseen toteutukseen. Kyselytutkimuksen tarkoitus oli edustaa laajemmin organisaation motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia seikkoja. Kuitenkin hanke saatiin toteutettua aikataulussa huolimatta siitä, että vastausaikaa jouduttiin pidentämään ja muistuttamaan yksiköitä kyselystä.

4.3.1 Kyselytutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Kyselytutkimuksen purkaminen aloitettiin lokakuussa 2009. Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 63 henkilöä viidestä eri joukkoyksiköstä Suomenlahden Meripuolustusalueelta. Tutkimuksen keskeisimmät tulokset esitetään kuvioden muodossa liitteessä 3. Kyselyn perusteella tutkimustuloksista on tehty seuraavanlaista analysointia.

4.3.1.1 Taustatiedot vastaajista

Kyselytutkimuksen taustatiedot suoritettiin monivalintakysymyksinä, joihin vastaajan tuli merkitä yksi parhaiten itseään kuvaava vaihtoehto.

Tutkimukseen osallistui yhteensä 63 henkilöä eri joukkoyksiköistä. Tutkimukseen vastanneista miehiä oli 87 % ja naisia 13 %. Tämä selittyy sillä, että organisaatiossa on miehiä enemmän kuin naisia. Kyselyyn vastanneiden ikäjakaumasta käy ilmi, että vastaajista suurin ikäryhmä on 25 - 34-vuotiaita. Toiseksi suurin ikäryhmä olivat 35 - 44-vuotiaat, kolmanneksi 45 - 54-vuotiaat, neljäntenä 18 - 24-vuotiaat ja pienimpänä ryhmänä olivat 55 - 65-vuotiaat. Ikäryhmässä 55 - 65-vuotiaat ryhmän pieni edustavuus kertoo siitä, että organisaatiossa sotilaiden eläkeikä on alhaisempi kuin siviileillä.

Suurin osa vastaajista (98 %) ilmoitti olevansa virassa ja työsopimussuhteessa vastaajista ilmoitti olevansa vähäinen määrä (2 %). Tämä selittyy sillä, että suurin osa organisaatioon palkatusta henkilöstöstä on virkasuhteisia. Kyselyyn vastanneista suurin osa oli upseereita (35 %), toiseksi eniten aliupseereita (24 %), kolmanneksi opistoupseereita (21 %), neljänneksi siviileitä (13 %) ja viidentenä erikoisupseereita (8 %). Suurin osa vastaajista edusti JSA-järjestelmää palkkausjärjestelmän osalta (35 %), toiseksi eniten oli SOALin edustajia (24 %), kolmantena OTV:n piiriin kuuluvat (21 %), neljäntenä siviilit (11 %) ja viidentenä ESJA (8 %). Muutama vastaaja ilmoitti, ettei tiedä mihin palkkausjärjestelmään kuuluvat (2 %).

Vastaajista 49 % ilmoittaa työskentelevänsä sellaisissa tehtävissä, joissa ei ole lainkaan esimiestehtäviä. Tällöin kyseessä on suorittavan portaan tehtävät. Esimiestehtäviä pääsääntöisesti ilmoitti tekevänsä 27 % vastaajista. Tässä esimiestehtäväksi katsottiin sellaiset tehtävät, joissa henkilö suorittaa kehityskeskusteluita alustensa kanssa. Kaikkiaan Vastaajista 24 %

ilmoittaa työskentelevänsä sellaisissa tehtävissä, joihin sisältyy esimiestehtäviä sijaisen roolissa eli tilapäisesti.

Vastaaajat ilmoittivat toimivansa seuraavissa tehtävissä: 38 % esikuntatehtävissä tai muissa toimistotehtävissä, 30 % aluksella, 17 % koulutustehtävissä, 5 % vartiointi- ja valvontatehtävissä, 5 % varastotehtävissä ja 5 % teknisessä tehtävässä.

Suurin osa vastaajista on työskennellyt organisaation palveluksessa yli 10 vuotta (43 %). Tämä kertoo henkilöstön halusta työskennellä Suomenlahden Meripuolustusalueella ja halusta sitoutua organisaatioon. Kuitenkin suurin osa vastaajista on iältään nuorta sukupolvea (25 - 34-vuotiaita), jolloin on kyseessä 1970- ja 1980-luvuilla syntyneet. Juuri nuorten on väitetty yleisesti vaihtavan ahkerasti työpaikkaa, mutta tämän perusteella kuitenkin tämä ikäryhmä on sitoutunut pisimmäksi aikaa organisaatioon. Kyseinen ikäryhmä on myös siinä vaiheessa elämää, jolloin perhe perustetaan ja elinkustannukset ovat yleisesti ottaen suuret. Silloin työsuhteen pysyvyyttä arvostetaan. Toiseksi eniten vastaajien joukossa oli niitä, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa 3 - 5 vuotta (21 %). Kolmanneksi eniten vastaajista (17 %) on työskennellyt organisaatiossa 6 - 10 vuotta. Miksi sitten vastaajista toiseksi suurin ryhmä edustaa niitä, jotka ovat työskennelleet 3 - 5 vuotta? Katsottaessa ikäjakaumaa, edustaa siellä toisena ryhmänä 35 - 44-vuotiaiden ryhmä, jolloin voisi päätellä, että 25 - 34-vuotiaiden ollessa voimakkaasti sitoutunutta organisaatioon, on heitä edeltävässä ikäryhmässä (35 - 44-vuotiaat) niitä, jotka ovat vaihtaneet organisaatiota ja siksi heidän uransa on lyhyempikestoinen. Vastaajista 13 % ilmoitti työskennelleensä organisaatiossa 1 -2 vuotta ja 6 % alle yhden vuoden.

4.3.1.2 Esimiestyön vaikutukset motivaatioon ja sitoutumiseen

Kysymykset 9 - 13:

Väittämässä vastaajalla oli mahdollisuus valita vain yksi itseään parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto. Väittämien radionappien vastausvaihtoehdot olivat 1) täysin samaa mieltä, 2) jokseenkin samaa mieltä, 3) neutraali kanta, 4) jokseenkin eri mieltä, 5) täysin eri mieltä ja 6) ei osaa sanoa. Väittämät 9 - 13 mittasivat esimiestyön vaikutusta motivaatioon ja sitoutumiseen Seuraavana väittämien 9 - 13 tulokset.

Väittämä 9: Saan lähiesimiehiltäni riittävästi kannustusta työtehtävieni suorittamiseen.

Suurin osa vastaajista (46 %) ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että he saavat riittävästi lähiesimiehensä kannustusta työtehtävien suorittamiseen. 20 % vastaajista ilmoitti tässä neutraalin kannan, 16 % puolestaan ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 15 % ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 3 % il-

moitti olevansa täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 7 % ilmoitti olevansa täysin eri mieltä.

Tässä henkilöstöryhmän vaikutusta tarkasteltaessa voidaan todeta, että opistoupseerit kokivat kaikkein vähiten saavansa tukea ja kannustusta lähiesimieheltään. Eniten tukea ja kannustusta lähiesimieheltään kokivat siviilit.

Väittämä 10: Saan riittävästi palautetta lähiesimieheltäni.

Vastaajista 41 % ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa ja 23 % vastaajista ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 16 % ilmoitti neutraalin kantansa väittämään nähden ja 13 % ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Henkilöstöryhmittäin vertailtaessa kokivat siviilit saavansa eniten riittävästi palautetta lähiesimieheltään kun taas aliupseerit kaikista vähiten.

Väittämä 11: Saamani palaute lähiesimiehiltäni on aiheellista ja rakentavaa.

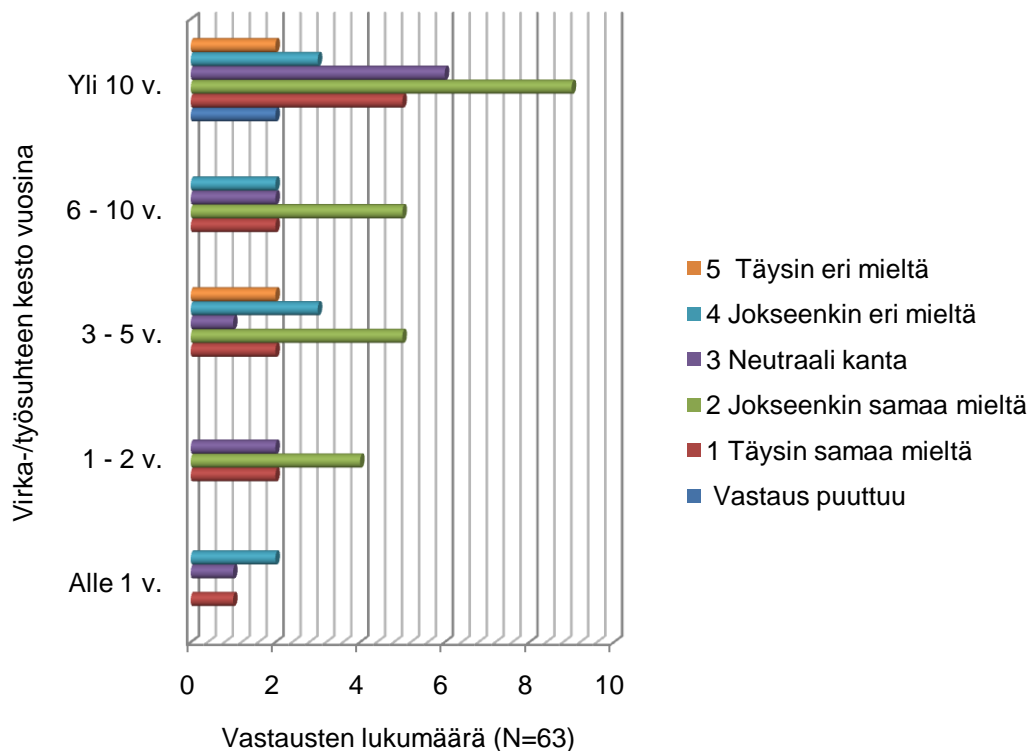
Vastaajista suurin osa (44 %) ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että lähiesimieheltä saatu palaute on aiheellista ja rakentavaa. Kuitenkin 20 % vastaajista ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Tästä voisi päätellä, että suurin osa saa lähiesimieheltään rakentavaa ja aiheellista palautetta. Neutraalin kannan ilmaisi 16 % vastaajista ja 11 % ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Täysin eri mieltä väittämän kanssa vastaajista oli 8 %. Henkilöstöryhmittäin tarkasteltaessa kokivat opistoupseerit vähiten saavansa aiheellista ja rakentavaa palautetta ja eniten sellaista kokivat saavansa siviilit.

Väittämä 12: Voin itse antaa palautetta esimiehelleni.

Vastaajista 41 % ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että voi itse antaa palautetta esimiehelleen. Vastaajista 33 % ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä esitetyn väittämän kanssa. Tämä kertoo vastaajien luottamuksesta esimiehen ja alaisen väliseen kommunikaatioon ja siihen, että palaute on mahdollinen antaa. Vastaajista 15 % ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa ja 7 % täysin eri mieltä. 5 % vastaajista ilmoitti neutraalin kannan. Henkilöstöryhmittäisessä vertailussa kokivat upseerit kaikkein vähiten, että he voivat antaa palautetta esimiehelleen. Siviilityöntekijöiden kohdalla oli eniten niitä, jotka kokivat voivansa antaa palautetta esimiehelleen.

Väittämä 13: Lähiesimieheni tuntee hyvin osaamisalueeni ja kehittämistarpeeni.

Vastaajista suurin osa (38 %) ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että lähiesimies tuntee hyvin alaisensa osaamisalueen ja kehittämistarpeet. Vastaajista 20 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja vastaavasti 20 % ilmoitti neutraalin kantansa. Vastaajista 16 % ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa ja 7 % täysin eri mieltä. Alla kaaviossa esitetään virkasuhteen keston ja väittämän suhdetta. Sen perusteella organisaatiossa yli 10 vuotta palveluksessa olleet kokevat eniten lähiesimiehen tuntevan hyvin osaamisalueet ja kehittämistarpeet. Tähän vaikuttaa myös se, että pitkään organisaatiossa olleilla on myös ehtinyt muodostua kiinteämpi esimies-alaissuhde, kuin sellaisilla, jotka ovat olleet vähemmän aikaa organisaation palveluksessa.



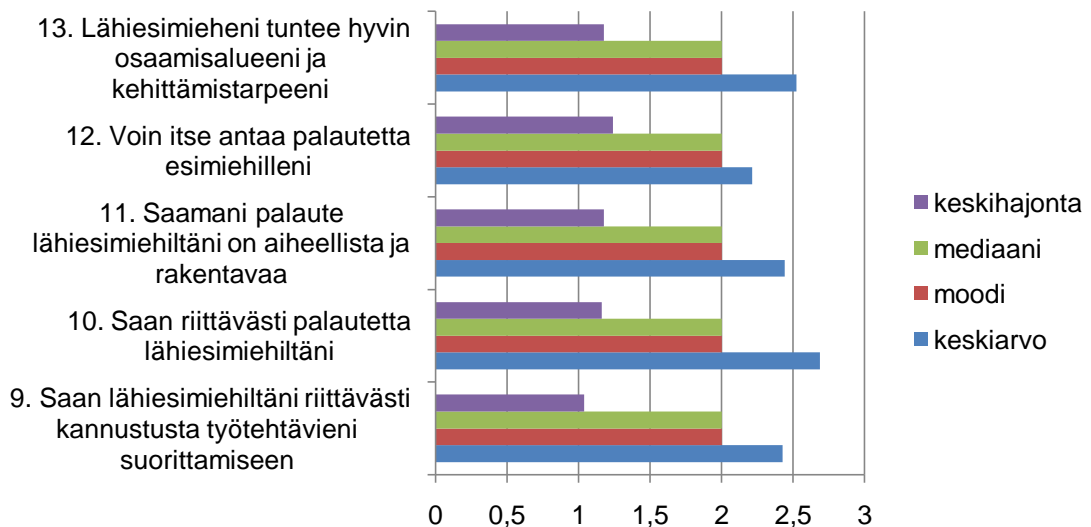
Kuvio 24: Lähiesimieheni tuntee hyvin osaamisalueeni ja kehittämistarpeeni

Henkilöstöryhmittäin vertailtaessa voidaan nähdä, että aliupseerit kokevat kaikkein vähiten esimiehensä tuntevan alaisensa osaamisalueet ja kehittämistarpeet. Siviilit kokivat eniten, että heidän esimiehensä tuntevat hyvin alaisensa osaamisalueet ja kehittämistarpeet.

Yhteenvetona väittämistä 9 - 13 on tehty tilastolliset määrittelyt keskiarvolle, moodille, medianille sekä keskihajonnalle. Taulukossa 1 kuvataan näitä arvoja:

Väittämä	Keskiarvo	Moodi	Mediaani	Keskihajonta
9. Saan lähiesimiehiltäni riittävästi kannustusta työtehtävieni suorittamiseen	2,42623	2	2	1,04017653
10. Saan riittävästi palautetta lähiesimiehiltäni	2,688525	2	2	1,16248274
11. Saamani palaute lähiesimiehiltäni on aiheellista ja rakentavaa	2,442623	2	2	1,176500321
12. Voin itse antaa palautetta esimiehilleni	2,213115	2	2	1,239821951
13. Lähiesimieheni tuntee hyvin osaamisalueeni ja kehittämistarpeeni	2,52459	2	2	1,177660921

Taulukko 1: Väittämät 9 - 13 tilastolliset tulokset



Kuvio 25: Väittämät 9 - 13 tilastollinen kuvio

4.3.1.3 Työyhteisön ja uran yhteys motivaatioon ja sitoutumiseen

Kysymykset 14 - 27:

Väittämässä vastaajalla oli mahdollisuus valita vain yksi itseään parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto. Väittämien radionappien vastausvaihtoehdot olivat 1) täysin samaa mieltä, 2) jokseenkin samaa mieltä, 3) neutraali kanta, 4) jokseenkin eri mieltä, 5) täysin eri mieltä ja

6) ei osaa sanoa. Väittämät 14 - 27 mittasivat työyhteisön ja uran yhteyttä motivaatioon ja sitoutumiseen.

Väittämä 14: Työyhteisöni työskentelyilmapiiri on avoin.

Vastaajista 43 % ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa ja 27 % ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä esitetyn väittämän kanssa. Vastaajista 17 % ilmoitti neutraalin kannan väittämään nähden ja jokseenkin eri mieltä ilmoitti olevansa 11 % ja täysin eri mieltä olevia ilmoitti olevansa 2 % vastaajista. Vertailtaessa henkilöstöryhmittäin kokivat aliupseerit kaikkein vähiten työskentelyilmapiirinsä avoimeksi ja erikoisupseerit päinvastoin.

Väittämä 15: Kehitysideani huomioidaan yksikössä.

Vastaajista 44 % ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa ja 22 % täysin samaa mieltä. Melko moni ilmaisi neutraalin kannan (19 %). Vastaajista 11 % ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä olevia oli 3 % vastaajista. Henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna aliupseerit kokivat vähiten, että heidän kehitysideansa huomioitaisiin yksiköissä. Opistoupseerit puolestaan olivat niitä, jotka vastasivat suurimmaksi osaksi kokevansa eniten omien kehitysideoidensa huomioitavan yksiköissä.

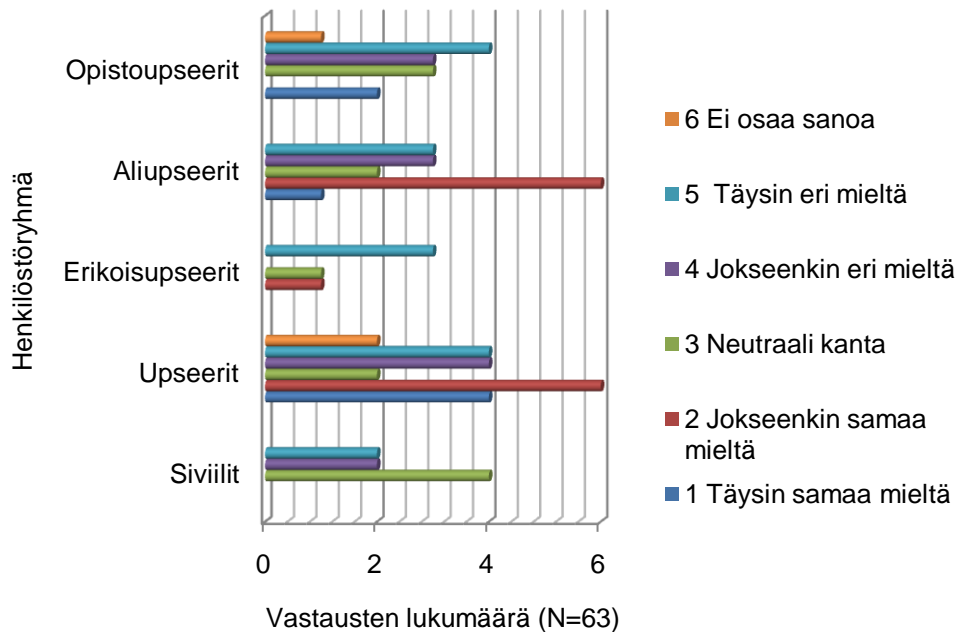
Väittämä 16: Minulla on mahdollisuus vaikuttaa tehtävieni suoritustapaan.

Yli puolet vastaajista (51 %) ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 33 % jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 8 % ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä ja neutraalin kannan ilmaisi 5 % vastaajista. Täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 2 % vastaajista. Henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna aliupseerit olivat se ryhmä, joka koki vähiten voivansa vaikuttaa omien tehtäviensä suoritustapaan, kun taas opistoupseerit olivat niitä, jotka kokivat eniten vaikutusmahdollisuuksia.

Väittämä 17: Minulla on mahdollisuus edetä urallani omassa työyksikössäni.

Vastaajista suurin osa (25 %) ilmoitti olevansa täysin eri mieltä väittämän kanssa. Kuitenkin vastaavasti 21 % vastaajista ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä. Neutraalin kannan ilmaisi 19 % ja jokseenkin eri mieltä ilmoitti olevansa 19 % vastaajista. 11 % vastaajista ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 5 % ilmoitti, ettei osaa sanoa. Täysin eri mieltä olleiden osuus tässä kohtaa on suuri. Syynä tähän arvellaan olevan sen, että monissa yksiköissä työt ovat sen kaltaisia, että ne edellyttävät jatkumoa. Tämä tarkoittaa sitä, että urakierrolla yhdessä tehtävässä ei useinkaan olla kovin pitkään, erityisesti sotilaiden osalta. Osa tehtävistä on sellaisia, että niistä ei samassa yksikössä pysty etenemään, vaan silloin täy-

tyy vaihtaa yksiköstä toiseen, jossa on enemmän etenemismahdollisuuksia. Alla esitetystä kaaviosta on vastauksia verrattu henkilöstöryhmittäin väittämään nähden. Aliupseereiden ja opistoupseereiden sekä upseereiden kohdalla oltiin eniten samaa mieltä väittämän kanssa. Kuitenkin näissä samoissa henkilöstöryhmissä oli myös eniten päinvastaisia mielipiteitä. Siviilit olivat valinneet joko neutraalin kannan tai täysin eri mieltä olevan mielipiteen tai jokseenkin eri mieltä -vaihtoehdon. Erikoisupseereiden kohdalla täysin eri mieltä -vaihtoehto oli suurin.

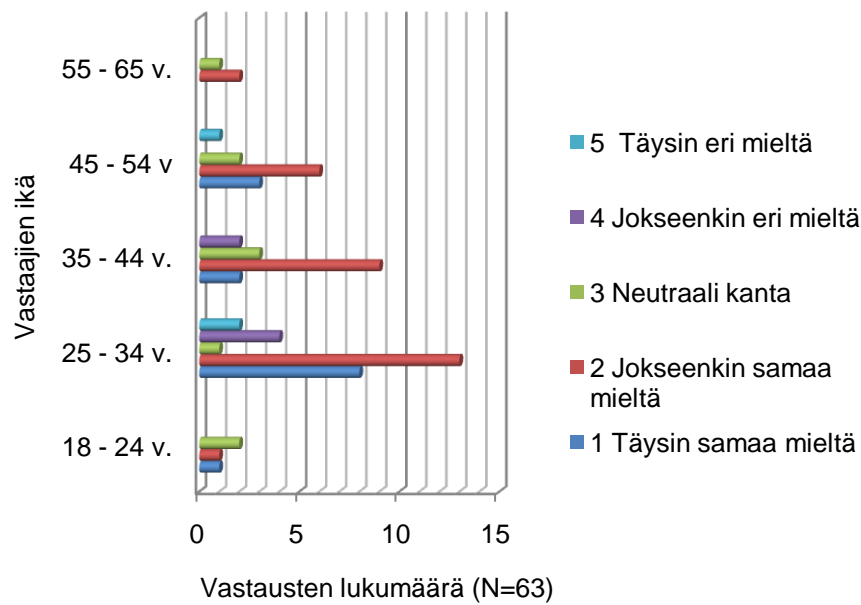


Kuvio 26: Minulla on mahdollisuus edetä urallani omissa työyksikössäni

Henkilöstöryhmittäisessä vertailussa erikoisupseerit olivat selkeästi se ryhmä, jossa moni kokee, että etenemismahdollisuudet omissa yksiköissä ovat heikot. Näin on myös siviilien kohdalla. Lähestulkoon yhtä paljon opistoupseereista koki vastaavalla tavalla väittämän.

Väittämä 18: Koen tekeväni tärkeää ja merkityksellistä työtä.

Suurin osa vastaajista (49 %) ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että kokee tekevänsä tärkeää ja merkityksellistä työtä. Vastaajista 22 % ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Neutraalin kannan ilmoitti 14 % vastaajista ja 10 % ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 5 % vastaajista. Seuraavassa kaaviossa esitetään iän ja väittämän suhdetta toisiinsa. Kaikista eniten väittämän kanssa samaa mieltä olivat 25 - 34-vuotiaat.

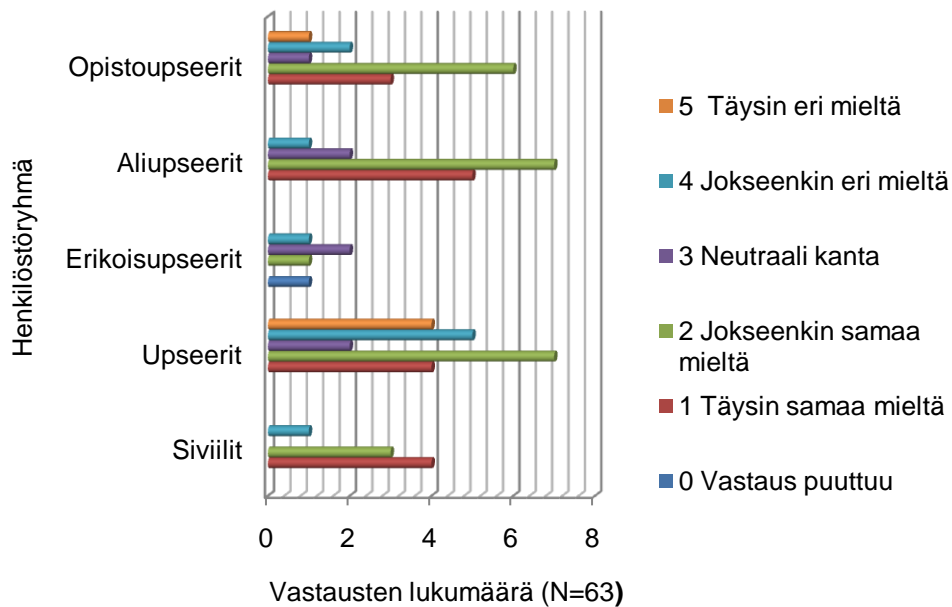


Kuvio 27: tekeväni tärkeää ja merkityksellistä työtä

Opistoupseerien ryhmä oli se, jossa koettiin vähiten työ tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Aliupseerit olivat tässä väittämässä motivoituneita eli kokivat eniten työnsä merkitykselliseksi.

Väittämä 19: Koen itseni motivoituneeksi työtäni kohtaan.

Vastaajista suurin osa (39 %) ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että he kokevat itsensä motivoituneiksi työtään kohtaan. Täysin samaa mieltä oli 26 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä oli 16 % vastaajista. Neutraalin kannan ilmaisi 11 % vastaajista. Täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 8 % vastaajista. Seuraavassa kaaviossa on esitetty henkilöstöryhmän ja väittämän suhdetta toisiinsa.



Kuvio 28: Koen itseni motivoituneeksi työtäni kohtaan

Tarkasteltaessa keskiarvoja henkilöstöryhmittäin, erikoisupseerit kokivat kaikkein vähiten itsensä motivoituneeksi työtään kohtaan. Vastajien joukossa kaikkein motivoituneimmiksi osoittautuivat siviilit.

Väittämä 20: Uskon, että tulen viihtymään nykyisessä tehtävässäni pitkään (5 - 7 v.)

Suurin osa vastaajista (31 %) oli täysin eri mieltä siitä, että tulisi viihtymään nykyisessä tehtävässäni pitkään (5 - 7 vuotta). Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 19 %, samoin jokseenkin eri mieltä oli 19 % vastaajista. Vastaajista 10 % valitsi neutraalin kannan asiaan ja 3 % ilmoitti, ettei osaa sanoa. Henkilöstöryhmittäisessä vertailussa upseerit olivat selkeästi ryhmä, joka koki kaikkein vähiten viihtyvän nykyisessä tehtävässäni pitkään. Siviilit puolestaan kokivat eniten viihtyvän nykyisessä tehtävässäni.

Väittämä 21: Tehtävänkuvaukseni vaatii mielestäni tarkistusta.

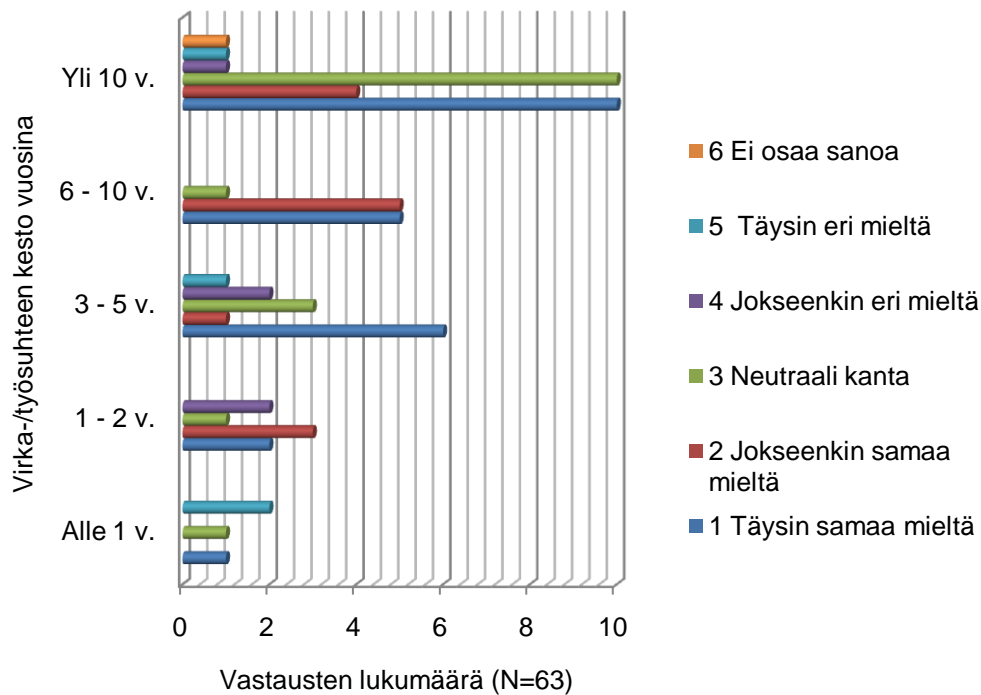
Vastaajista 29 % ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa ja 22 % täysin samaa mieltä. Neutraalin kannan ilmaisi 17 % ja jokseenkin eri mieltä 16 % vastaajista. 14 % ilmoitti olevansa täysin eri mieltä väittämästä ja 2 % ei osannut sanoa. Kaikkein vähiten tehtävänkuvauksensa tarkastusta vaativia toimenpiteitä kokivat aliupseerit ja eniten puolestaan erikoisupseerit.

Väittämä 22: Koen menestyväni nykyisessä tehtävässäni.

Valtaosa vastaajista (46 %) ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että kokee menestyvänsä nykyisessä tehtävässään. 32 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja neutraalin kannan ilmaisi 19 % vastaajista. Vain 3 % ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä. Tämän perusteella henkilöstö vaikuttaisi olevansa pääosin tyytyväinen nykyiseen tehtäväänsä ja kokee siinä onnistuvansa. Onnistumisen kokemukset tuottavat mielihyvää ja saavat ihmisen tuntemaan menestystä. Kuitenkin, vaikka henkilö kokisi menestyvänsä, ei hän silti välttämättä tahdo jämähtää samaan tehtävään vuosikausiksi. Siksi kehittymisen ja mielenkiinnon sekä innovatiivisuuden ylläpitämiseksi tulisi tähän seikkaan kiinnittää huomiota. Erikoisupseerit olivat ryhmä, jossa koettiin vähiten menestystä nykytehtävässä. Eniten menestystä nykytehtävässä kokivat siviilien henkilöstöryhmässä vastanneet.

Väittämä 23: Haluaisin tehdä nykyistä vaativampia tehtäviä.

Vastaajista 38 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Tämä kertoo siitä, että huolimatta siitä, että moni kokee menestyvänsä työssään, ovat he silti kiinnostuneita vaativimmista suorituksista. Vastaajista 25 % ilmaisi tässä neutraalin kantansa ja 21 % ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 8 % ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä ja 6 % täysin eri mieltä väittämän kanssa. Tässä kohtaa näkyy siis myös niiden osuus, jotka ovat täysin tyytyväisiä vallitsevaan tehtäväänsä eivätkä koe kaipaavansa mitään muutoksia. Kuitenkin tämä on se ryhmä, jota tulisi kannustaa kehittymiseen, jotta paikalleen jämähtäminen ja tehtävään lukkiutumista samoihin kaavoihin voitaisiin ehkäistä. Vastaajista 2 % ilmoitti, ettei osaa sanoa mielipidettään väittämään nähden. Seuraava kaavio havainnollistaa virkasuhteen keston ja väittämän suhdetta. Ne, jotka ovat työskennelleet 3 - 5 vuotta tai yli kymmenen vuotta, toivoisivat vaativampia tehtäviä.



Kuvio 29: Haluaisin tehdä nykyistä vaativampia tehtäviä

Henkilöstöryhmittäisessä vertailussa siviilit osoittautuivat kaikkein vähiten kiinnostuneiksi vaativimpien tehtävien tekemisestä. Eniten kiinnostusta tähän oli upseereilla. Tässä kohtaa voidaan nähdä yhteys teemahaastatteluista saatuihin vastauksiin.

Väittämä 24: Kehittymiseeni liittyviä toiveita ja tarpeita huomioidaan riittävästi koko organisaatiossa

Vastaajista 33 % ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa siitä, että kehittymiseen liittyviä toiveita ja tarpeita huomioidaan riittävästi koko organisaatiossa. Vastaajista 29 % ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa ja 25 % ilmoitti neutraalin kantansa. 10 % ilmoitti olevansa täysin eri mieltä ja 2 % täysin samaa mieltä väittämästä. 2 % ilmoitti myös, että ei osaa sanoa omaa kantaansa asiaan. Upseerit kokivat kaikkein vähiten, että heidän kehittymiseen liittyviä toiveita ja tarpeita huomioidaan riittävästä koko organisaatiossa, kun taas siviilit kokivat eniten tullessa kuulluksi.

Väittämä 25: Organisaatio tarjoaa mielekkäitä tehtäviä, joita minulla on mahdollisuus hakea

Suurin osa vastaajista (32 %) ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Melkein yhtä suuri osa (30 %) ilmoitti tässä kohtaa neutraalin kantansa. Vastaajista 17 % ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että organisaatio tarjoaa mielekkäitä tehtäviä, joita

heillä on mahdollisuus hakea. Kuitenkin 13 % vastaajista ilmoitti olevansa täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vain 8 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Erikoisupseerit olivat ryhmä, jossa eniten koettiin, ettei organisaatio tarjoa mielekkäitä tehtäviä, joita olisi mahdollisuus hakea. Myös opistoupseerit olivat hyvin samoilla linjoilla. Eniten mielekkäitä tehtäviä, joita on mahdollisuus hakea, organisaatio tarjosi aliupseereille.

Väittämä 26: Työyhteisöni on kannustava.

Suurin osa vastaajista (41 %) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän työyhteisönsä on kannustava. Vastaajista 25 % ilmoitti neutraalin kantansa. 19 % ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä ja vastaavasti 8 % täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Täysin eri mieltä oli 6 % vastaajista. Erikoisupseerit kokivat vähiten työyhteisönsä kannustavaksi, kun taas siviilit kokivat kaikkein eniten työyhteisön kannustavaksi. Siviilien ryhmä erosi selkeästi muista henkilöryhmistä.

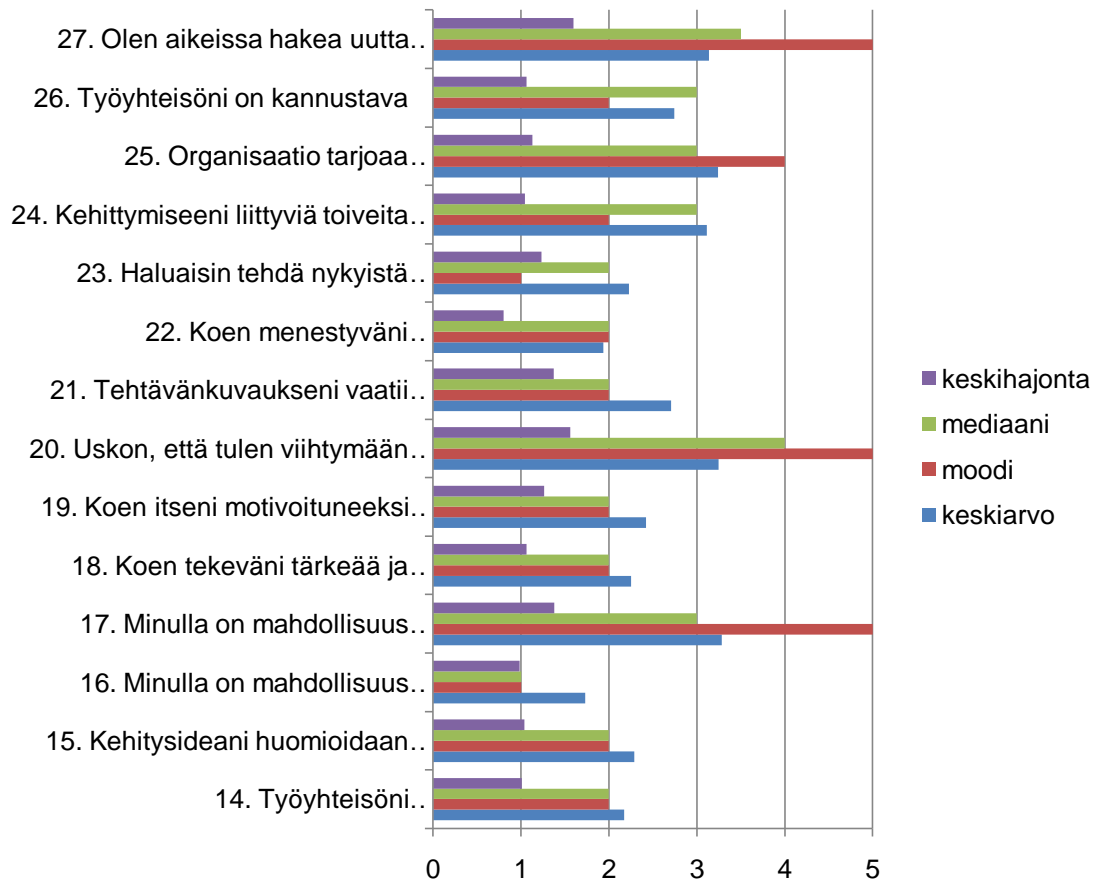
Väittämä 27: Olen aikeissa hakea uutta työpaikkaa SLMEPAn ulkopuolelta.

Vastaajista 27 % ilmoitti olevansa täysin eri mieltä väittämän kanssa. Lähes yhtä moni (22 %) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. 10 % vastaajista ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä ja 16 % jokseenkin samaa mieltä. Neutraalin kannan valitsi 8 % vastaajista ja 8 % vastaajista ilmoittaa, ettei osaa sanoa. Tämän väittämän kohdalla voisi todeta, että vastaajien keskuudessa vaihtohalukkuutta kuitenkin jonkin verran esiintyy. Koska moni on myös vastannut, ettei osaa sanoa, kertoo se siitä, ettei heillä ole vielä mielipidettä asiasta. Tähän voidaan vaikuttaa organisaation sisäisellä toiminnalla. Kaikkein vähiten uutta työpaikkaa organisaation ulkopuolelta hakisivat siviilit ja eniten kiinnostusta organisaation ulkopuolelle oli upseereilla ja opistoupseereilla. Suurta hajontaa tässä ei ollut vastauksissa.

Yhteenvedona väittämien 14 - 27 tuloksista on tehty tilastollinen taulukko 2:

Väittämä	Keskiarvo	Moodi	Mediaani	Keskihajonta
14. Työyhteisöni työskentelyilmapiiri on avoin	2,174603	2	2	1,008666999
15. Kehitysideani huomioidaan yksikössä	2,285714	2	2	1,038431998
16. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa tehtävieni suoritustapaan	1,730159	1	1	0,987116184
17. Minulla on mahdollisuus edetä urallani omassa työyksikössäni	3,283333	5	3	1,378917122
18. Koen tekeväni tärkeää ja merkityksellistä työtä	2,253968	2	2	1,062077301
19. Koen itseni motivoituneeksi työtäni kohtaan	2,419355	2	2	1,261645908
20. Uskon, että tulen viihtymään nykyisessä tehtävässäni pitkään (5 - 7 v.)	3,25	5	4	1,558193217
21. Tehtävänkuvaukseni vaatii mielestäni tarkistusta	2,709677	2	2	1,3716939
22. Koen menestyväni nykyisessä työtehtävässäni	1,936508	2	2	0,800665366
23. Haluaisin tehdä nykyistä vaativampia tehtäviä	2,225806	1	2	1,23367178
24. Kehittymiseeni liittyviä toiveita ja tarpeita huomioidaan riittävästi koko organisaatiossa	3,112903	2	3	1,041827504
25. Organisaatio tarjoaa mielekkäitä tehtäviä, joita minulla on mahdollisuus hakea	3,238095	4	3	1,131859528
26. Työyhteisöni on kannustava	2,746032	2	3	1,062077301
27. Olen aikeissa hakea uutta työpaikkaa SLMEPAn ulkopuolelta	3,137931	5	3,5	1,594379116

Taulukko 2: Väittämät 14 - 27 tilastolliset tulokset



Kuvio 30: Väittämät 14 - 27 tilastolliset tulokset kuviona

4.3.1.4 Osaamisen ja koulutuksen osuus motivaatioon ja sitoutumiseen

Kysymykset 28 - 36:

Väittämissä vastaajalla oli mahdollisuus valita vain yksi itseään parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto. Väittämien radionappien vastausvaihtoehdot olivat 1) täysin samaa mieltä, 2) jokseenkin samaa mieltä, 3) neutraali kanta, 4) jokseenkin eri mieltä, 5) täysin eri mieltä ja 6) ei osaa sanoa. Väittämät 28 - 36 mittasivat osaamisen ja koulutuksen osuutta motivaatioon ja sitoutumiseen.

Väittämä 28: Saan riittävästi työnantajan järjestämää koulutusta.

Vastaajista suurin osa (46 %) ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Neutraalin kannan ilmaisi 19 % ja jokseenkin eri mieltä ilmoitti olevansa myös 19 % vastaajista. Kaikkiaan 14 % ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 2 % vastasi ole-

vansa täysin eri mieltä. Erikoisupseerien ryhmässä koettiin vähiten saatavan työnantajan järjestämää koulutusta ja eniten sitä kokivat siviilit.

Väittämä 29: Osaamistani arvostetaan organisaatiossa.

Vastaajista 41 % ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän osaamistaan arvostetaan organisaatiossa. Neutraalin kannan valitsi 22 % ja täysin samaa mieltä väittämän kanssa ilmoitti olevansa 17 % vastaajista. Lähes yhtä paljon ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä (16 %). Täysin eri mieltä vastaajista oli 3 %. Kaikkein vähiten arvostusta kokivat aliupseerien henkilöstöryhmä. Upseereiden kohdalla vastaukset keskittyivät suurimmaksi osaksi lähelle neutraalia kantaa. Eniten osaamistansa tunsivat arvostettavan siviilien henkilöstöryhmä.

Väittämä 30: Minulla on sellaista osaamista, jota en voi hyödyntää nykyisessä tehtävässäni.

Vastaajista 33 % vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että heillä on sellaista osaamista, jota he eivät voi hyödyntää nykyisessä tehtävässä. Lähes yhtä paljon vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa (29 %). Neutraalin kannan valitsi 24 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä ilmaisi olevansa 8 % vastaajista. Täysin eri mieltä oli 5 % vastaajista ja 2 % ilmoitti, ettei osaa sanoa. Kaikkein vähiten kokivat upseerit, että heillä olisi sellaista osaamista, jota ei voisi nykytehtävässä hyödyntää. Aliupseereiden kohdalla tässä väittämässä oli eniten samaa mieltä olevia vastauksia.

Väittämä 31: Oma koulutukseni vastaa hyvin nykyistä työtehtävääni.

Suurin osa vastaajista (46 %) ilmaisi olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän koulutuksensa vastaa nykyistä tehtävää hyvin. Vastaajista 19 % ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 16 % ilmaisi neutraalin kantansa ja 14 % ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Täysin eri mieltä oli 3 % ja 2 % ei osannut sanoa kantansa. Erikoisupseereiden ryhmässä oltiin vähiten sitä mieltä, että oma koulutus vastaa hyvin nykyistä työtehtävää. Upseereiden kohdalla tämä väittämä toteutui parhaiten.

Väittämä 32: Kehityskeskustelu toimii hyvänä osaamisen kehittämismenetelmänä.

Suurin osa vastaajista (35 %) ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Huolimatta siitä, että kehityskeskustelujärjestelmä on saanut paljon kritiikkiä, pidetään sitä ilmeisesti kuitenkin hyvänä menetelmänä muuten. Vastaajista 21 % ilmaisi neutraalin kantansa väittämään nähden ja 17 % ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Kaikkiaan 13 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja saman verran (13 %) ilmaisi olevansa täysin eri mieltä. 2 % ei osannut kertoa omaa mielipidettään väittämään näh-

den. Suurin osa upseereista oli sitä mieltä, että he kokivat vähiten kehityskeskustelun toimivan hyvänä osaamisen kehittämismenetelmänä. Siviilien kohdalla oli eniten niitä, jotka olivat lähempänä jokseenkin samaa mieltä -väittämän kanssa.

Väittämä 33. Kehityskeskusteluja käydään riittävän usein.

Suurin osa vastaajista (44 %) ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa siitä, että kehityskeskusteluja käydään riittävän usein. Vastaajista 30 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 13 % valitsi neutraalin kannan. Vastaajista 5 % ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä ja vastaavasti 5 % täysin eri mieltä. Myös niitä oli, jotka eivät osanneet sanoa kantaansa (3 % vastaajista). Keskimäärin suurin osa upseereista vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että kehityskeskusteluja käydään riittävän usein, kuitenkin niin, että vastaukset olivat lähellä neutraalia kantaa keskiarvoltaan. Erikoisupseerit kokivat eniten olevansa sitä mieltä, että kehityskeskusteluja käydään riittävän usein.

Väittämä 34: Kehityskeskusteluissa ehditään käymään läpi oleelliset asiat.

Suurin osa vastaajista (44 %) ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että kehityskeskusteluissa ehditään käymään läpi oleelliset asiat. Vastaajista 29 % ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä ja 13 % oli valinnut neutraalin kannan. 6 % ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä ja 5 % täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 3 % ei osannut sanoa omaa mielipidettään asiaan. Vähiten tämän väittämän kanssa yhteneväisyyttä oli opistoupseereiden mielestä, kun taas erikoisupseereiden mielestä oltiin lähestulkoon samaa mieltä väittämän kanssa.

Väittämä 35: Kehityskeskusteluun on varattu riittävästi aikaa (noin 2 tuntia).

Suurin osa vastaajista (40 %) ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. 35 % ilmaisi olevansa täysin samaa mieltä ja 13 % jokseenkin eri mieltä. Neutraalin kannan oli valinnut 8 % vastaajista ja 2 % ilmaisi olevansa täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 3 % ilmoitti, ettei osaa sanoa onko kehityskeskusteluun varattu heidän mielestään riittävästi aikaa. Aliupseerit kokivat vähiten, että kehityskeskusteluun on varattu riittävästi aikaa. Eniten tätä väittämää tukivat erikoisupseerien mielipiteet.

Väittämä 36: Koen kehityskeskustelut hyödyllisiksi itseni kannalta.

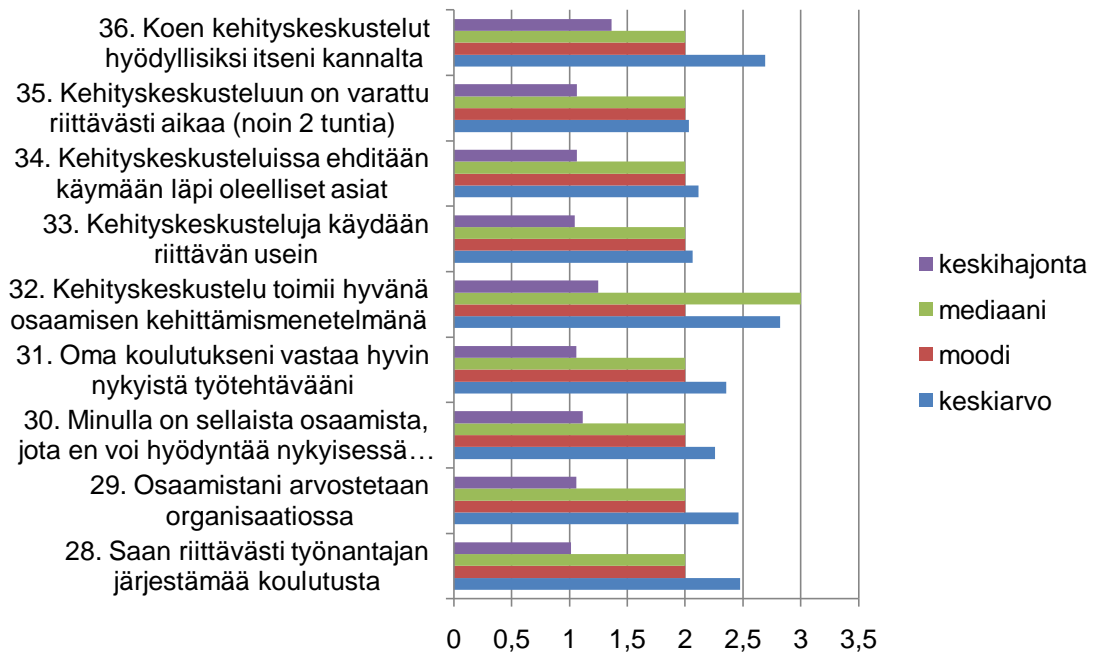
Vastaajista suurin osa (37 %) ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä heidän itsensä kannalta. Vastaajista 19 % ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä ja 16 % täysin eri mieltä. Tässä siis selkeästi on havaittavissa hajontaa. Vastaa-

jista 14 % ilmaisi neutraalin kannan ja 13 % ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vastauksista voisi päätellä, että kehityskeskustelut eivät ole täysin tavoittaneet niille tarkoitettua asemaansa ja sitä hyötyä mikä niistä yksilölle olisi saatavissa. Myös niitä oli, jotka eivät osanneet sanoa, kokivatko he kehityskeskusteluja hyödyllisiksi itsensä kannalta (2 %). Henkilöstöryhmittäisessä vertailussa opistoupseerit kokivat kaikkein vähiten kehityskeskustelut hyödyllisiksi omalta kannaltaan ja eniten sitä kokivat siviilien henkilöstöryhmä.

Taulukossa 3 yhteenvetona tilastolliset tulokset:

Väittäjä	Keskiarvo	Moodi	Mediaani	Keskihajonta
28. Saan riittävästi työnantajan järjestämää koulutusta	2,47619	2	2	1,01373062
29. Osaamistani arvostetaan organisaatiossa	2,460317	2	2	1,059905608
30. Minulla on sellaista osaamista, jota en voi hyödyntää nykyisessä tehtävässäni	2,258065	2	2	1,115251701
31. Oma koulutukseni vastaa hyvin nykyistä työtehtävääni	2,354839	2	2	1,057320681
32. Kehityskeskustelu toimii hyvänä osaamisen kehittämismenetelmänä	2,822581	2	3	1,248266911
33. Kehityskeskusteluja käydään riittävän usein	2,065574	2	2	1,046722702
34. Kehityskeskusteluissa ehditään käymään läpi oleelliset asiat	2,114754	2	2	1,066120079
35. Kehityskeskusteluun on varattu riittävästi aikaa (noin 2 tuntia)	2,032787	2	2	1,064067872
36. Koen kehityskeskustelut hyödyllisiksi itseni kannalta	2,693548	2	2	1,362118765

Taulukko 3: Väittämät 28 - 36 tilastolliset tulokset



Kuvio 31: Väittämät 28 - 36 tilastolliset tulokset

4.3.1.5 Palkan ja palkkioiden vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen

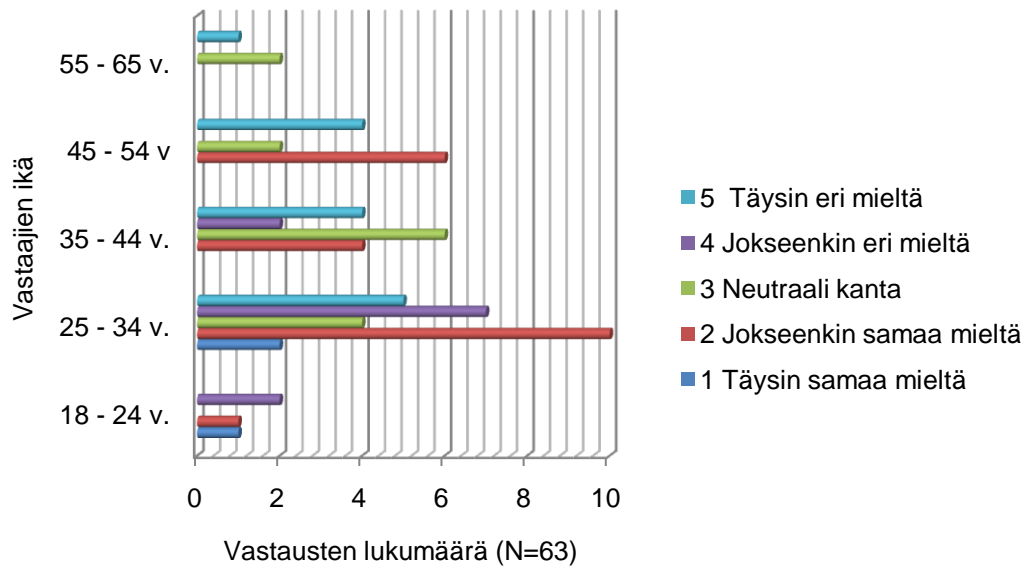
Kysymykset 37 - 44:

Väittämässä vastaajalla oli mahdollisuus valita vain yksi itseään parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto. Väittämien radionappien vastausvaihtoehdot olivat 1) täysin samaa mieltä, 2) jokseenkin samaa mieltä, 3) neutraali kanta, 4) jokseenkin eri mieltä, 5) täysin eri mieltä ja 6) ei osaa sanoa. Väittämät 37 - 41 mittasivat palkan ja palkkioiden vaikutusta motivaatioon ja sitoutumiseen.

Väittämä 37: Nykyinen palkkani kannustaa hyvin työsuiorituksiin.

Suurin osa vastaajista (33 %) ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa siitä, että nykyinen palkka kannustaa heitä hyvin työsuiorituksiin. Kuitenkin 22 % ilmoitti olevansa täysin eri mieltä väittämän kanssa ja vastaavasti 22 % ilmaisi neutraalin kantansa. Vastaajista 17 % ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vain 5 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Vastauksista voi päätellä, että vastaajien keskuudessa on niitä, jotka kokevat palkkansa olevan kohdallaan työn vaativuuden kanssa, mutta osalla vastaajista on päinvastainen tilanne, eivätkä he koe nykyistä palkkaansa kannustavana. Seuraavassa havainnollistetaan vastaajien iän ja väittämän suhdetta. Suurimmaksi osin 25 - 34-vuotiaat ja 45 - 54-vuotiaat olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän nykyinen palkkansa kannustaa

hyviin työsuorituksiin. Kuitenkin 25 - 34-vuotiaiden kohdalla täysin eri mieltä olevia oli eniten. Tässä vaikuttaa ikäluokan taloudelliset tarpeet. Kaikkein vähiten kokivat nykyisen palkkansa kannustavaksi hyviin työsuorituksiin siviilien henkilöstöryhmä. Suurta hajontaa tässä väittämässä ei ollut, opistoupseerit ja erikoisupseerit ilmaisivat kumpikin neutraalin kantansa väittämään nähden.



Kuvio 32: Nykyinen palkkani kannustaa hyviin työsuorituksiin

Väittämä 38: Palkkausjärjestelmä on kannustava.

Vastaajista 27 % ilmaisi olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että palkkausjärjestelmä on kannustava. Kuitenkin 25 % vastaajista ilmoitti olevansa täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 22 % ilmaisi neutraalin kantansa ja 22 % ilmaisi olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vastauksista voi päätellä, että moni ei koe palkkausjärjestelmää kovin kannustavana. Kaikkein vähiten palkkausjärjestelmän kokivat kannustavaksi aliupseerit. Upseerit olivat myös mielipiteiltään hyvin lähellä jokseenkin eri mieltä-vastausvaihtoehtoa. Siviilien keskuudessa koettiin eniten palkkausjärjestelmä kannustavaksi.

Väittämä 39: Voin hyödyntää PV:n liikuntastrategian suomaa mahdollisuutta viikkoliikuntaan työviikon aikana.

Vastaajista 27 % ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä siitä, että he voivat hyödyntää liikuntastrategian suomaa viikkoliikunnan mahdollisuutta työviikkonsa aikana. 25 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa ja 19 % täysin eri mieltä. Vastaajista 14 % oli valinnut neutraalin kannan ja 14 % oli jokseenkin eri mieltä. Vastausten perusteella voi päätellä,

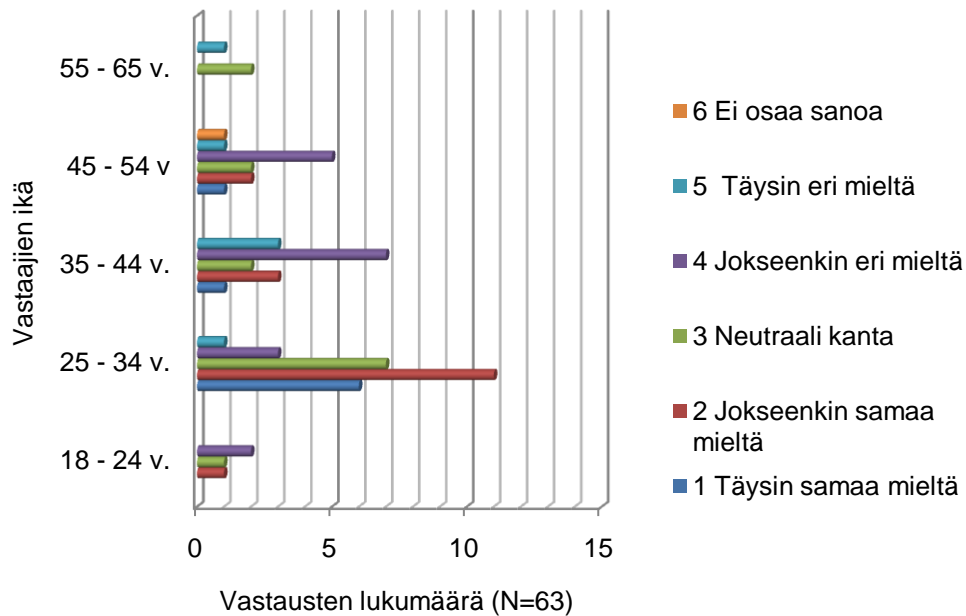
että selkeästi on sellaisia tehtäviä, joissa viikkoliikunnan mahdollisuus on syystä tai toisesta vähäinen. Upseereiden joukossa oli eniten niitä, jotka kokivat vähiten voivansa hyödyntää viikkoliikuntamahdollisuutta. Myös aliupseerit olivat hyvin lähellä neutraalia kantaa keskimäärin. Eniten viikkoliikuntaa kokivat voivansa hyödyntää siviilit. Tämä johtunee tehtävien rakenteista, usein siviilit tekevät säännöllisempää työaika kuin esimerkiksi upseerit tai aliupseerit.

Väittämä 40: Saan mielestäni riittävästi aineettomia palkkioita tai tunnustusta (esim. kiitos, uudet haasteet, enemmän vastuuta, uusia koulutusmahdollisuuksia...).

Vastaajista suurin osa (33 %) ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Puolestaan 24 % ilmoitti olevansa täysin eri mieltä. Vastaajista 22 % valitsi neutraalin kannan ja 21 % ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastausten perusteella voi todeta, että vastaajat eivät koe aineetonta palkitsemista täysin riittävänä. Kaikkein vähiten aliupseerit kokivat saavansa riittävästi aineettomia palkkioita tai tunnustuksia. Tässä väittämässä suurta hajontaa ei ollut ja kaikki vastaukset henkilöstöryhmittäin katsottuna sijoittuivat keskimäärin yli neutraalin kannan lähelle jokseenkin eri mieltä -vastausvaihtoehtoa.

Väittämä 41: Palkan määrä ei ole tärkeintä työssäni.

Tässä väittämässä tuli selkeä hajonta vastausten suhteen. Vastaajista 27 % ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että palkan määrä ei ole tärkeintä heidän työssään. Kuitenkin vastaavasti 27 % ilmoitti, että on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Neutraalin kantansa ilmaisi 22 % vastaajista. Vain 13 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 10 % täysin eri mieltä. Osa vastaajista ei osannut sanoa omaa kantaansa väittämään nähden (2 %). Vastausten perusteella voi todeta, että monille tutkimukseen vastanneille palkan määrä on kuitenkin merkittävä ja tämä luultavasti korostuu erityisesti pienipalkkaisissa tehtävissä, jolloin yksilön kuukausittaisella ansiolla on tavallisesti suurempi merkitys esimerkiksi perheellisten ollessa kyseessä. Alla kaaviossa on iän ja väittämän suhde kuvattuna. Tässä kuitenkin 25 - 34-vuotiaat ovat maininneet suurimmaksi osin, ettei palkan määrä ole tärkeintä työssä. Siten tässäkin ikäluokassa palkka ei ole ensisijainen työn arvon mittari. 35 - 44-vuotiailla palkan arvo taas nousee tärkeämmäksi. Henkilöstöryhmittäin vertailtaessa opistoupseerit nousivat eniten ryhmäksi, joka koki olevansa enemmän jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Upseerit puolestaan erottuivat selkeimmin ryhmäksi, jossa oli eniten väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä olevia.

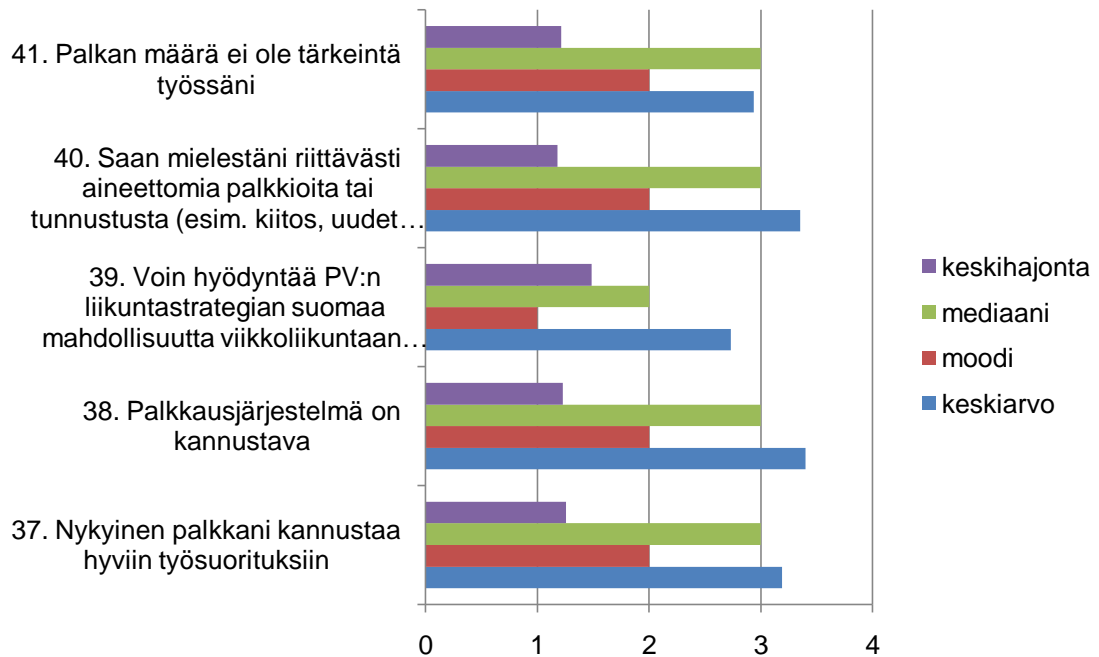


Kuvio 33: Palkan määrä ei ole tärkeä työssäni

Taulukossa 4 esitetään väittämien 37 - 41 tilastolliset tulokset:

Väittämä	Keskiarvo	Moodi	Mediaani	Keskihajonta
37. Nykyinen palkkani kannustaa hyvin työsuiorituksiin	3,190476	2	3	1,255403069
38. Palkkausjärjestelmä on kannustava	3,396825	2	3	1,225267351
39. Voin hyödyntää PV:n liikuntastrategian suoma mahdollisuutta viikkoliikuntaan työviikon aikana	2,730159	1	2	1,483308738
40. Saan mielestäni riittävästi aineettomia palkkioita tai tunnustusta (esim. kiitos, uudet haasteet, enemmän vastuuta, uusia koulutusmahdollisuuksia...)	3,349206	2	3	1,179922498
41. Palkan määrä ei ole tärkeintä työssäni	2,935484	2	3	1,212921791

Taulukko 4: Väittämät 37 - 41 tilastolliset tulokset



Kuvio 34: Väittämät 37 - 41 tilastolliset tulokset kuviona

4.3.1.6 Vastaukset avoimiin kysymyksiin

Kysymykset 42 - 44:

Avoimien kysymysten tarkoitus oli mitata niitä asioita, jotka vaikuttavat eniten motivaatioon ja sitoutumiseen. Jokaisessa kysymyksessä pyydettiin vastaajia mainitsemaan viisi keskeisintä tekijää. Avoimiin kysymyksiin vastaajan oli mahdollisuus kirjoittaa omin sanoin mielipiteensä aiheesta.

Kysymys 42: Kuvaile, mitkä tekijät vaikuttavat eniten motivaatioosi omassa työssäsi, eli mitkä asiat saavat sinut innostumaan työtehtävistäsi. Mainitse viisi (5) keskeisintä tekijää.

Vastaajat mainitsevat seuraavat viisi merkittävintä tekijää, jotka nousevat selkeästi muita tekijöitä enemmän vastauksissa esille eniten motivoivina ja työtehtäviin innostavina tekijöinä. Tällaisia tekijöitä ovat (suluissa vastausten määrä):

1. Työtoverit (22)
2. Työilmapiiri (12)
3. Palkka (11)
4. Palaute (10) ja itsenäisyys(10)

5. Monipuolisuus (8) ja haasteet (8).

Hyvät työtoverit koettiin kaikkein tärkeimmäksi vastaajien keskuudessa. Työtoverien ja työyhteisön antama tuki oli monille vastaajille tärkeä asia. Monet myös kokivat voivansa ystävystyä työtoveriensa kanssa ja kokivat luottamusta heidän taholtaan. Tässä kohtaa korostuu sosiaalinen yhteenkuuluvuus työyhteisön sisällä ja sen merkitys yksilölle. Vastaukset kertovat siitä, että organisaatiossa vallitsee hyvä yhteishenki.

Työilmapiiri oli toiseksi tärkein asia, joka nousi selkeästi esille vastauksissa. Hyvä työilmapiiri vaikuttaa myös työpaikan suhteisiin; miten suhteet toimivat ja voiko työkaverin kokea luotettavana ja saako häneltä tukea tarvittaessa.

Vaikka palkkaa ei yleisesti pidetä merkittävänä tekijänä, nousi se kuitenkin vastaajien keskuudessa yhdeksi tärkeimmistä. Esimerkiksi verrattuna toimiviin työvälineisiin oli palkan merkitys vastaajille huomattavasti tärkeämpi. Kuitenkaan palkka ei ollut tärkein motivaatioon vaikuttava tekijä. Vastaajat ilmaisivat usein, että vaikka palkka ei ole suuri, niin ei se ole yleisesti ottaen heidän mielestään kovin huonokaan. Jotkut mainitsivat, että palkka on koulutukseen nähden sopiva.

Esimiehen vaikutus motivaatioon oli myös merkittävässä asemassa. Esimiehen antama tuki ja kannustus, sekä arvostus merkitsi monelle vastaajalle paljon. Myös esimiehen tasapuolisuudella ja oikeudenmukaisuudella oli merkitystä. Moni mainitsi esimiehen innostavuuden olevan heille tärkeää omassa työssään. Siksi palaute, joko esimiehiltä tai ylemmiltä tahoilta saatuna koettiin tärkeäksi vastaajien keskuudessa.

Työn itsenäisyys koettiin yhtä tärkeäksi kuin palaute. Itsenäinen työ antoi vastaajien mielestä vapautta työtehtävien suorittamiseen ja innosti työn tekemiseen. Moni vastaaja mainitsi olevan tärkeää, että on mahdollisuus tehdä itsenäisiä ratkaisuja omassa työssään ja että voi vaikuttaa omiin työtapoihinsa.

Työn monipuolisuutta monet vastaajat kuvasivat tärkeäksi vaikuttimeksi motivaatioon. Monipuoliset tehtävät luovat vaihtelevuutta ja pitävät mielenkiintoa yllä ja kuten moni vastaaja mainitsi, työpäivät eivät silloin ole samanlaisia.

Työn haasteellisuus ja mielekkyys nousi vastaajien keskuudessa merkittävimmäksi motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi. Moni vastaaja mainitsi uusien haasteiden antavan motivaatiota työtehtävien suorittamiseen.

Muita vastaajien mainitsemia motivaatioon vaikuttavia tekijöitä olivat

- hyvä työyhteisö
- mielekkäät työtehtävät
- kannustava esimies
- tehtävissä onnistuminen.

Viihtyisä ja hyvä työympäristö oli monille vastaajille melko tärkeä. Mahdollisuus kouluttautua ja oppia uutta oli monille tärkeää. Kuitenkaan se ei yltänyt yhtä tärkeäksi vaikuttimeksi kuin esimerkiksi palkka tai työn monipuolisuus. Kuitenkin vastaajien keskuudessa selkeästi ilmeni oppimishalukkuutta. Tehtävien mielekkyyden osa mainitsi tärkeäksi. Mahdollisuus kehittää työtehtäviä ja vaikuttaa niihin oli osalle tärkeää. Tämä ei kuitenkaan ollut läheskään yhtä tärkeässä asemassa kuin kouluttautumismahdollisuudet tai palkan merkitys.

Vähäisessä määrin vastaajien keskuudessa ilmeni lisäksi seuraavia motivaatioon vaikuttavia tekijöitä; tehtävien selkeys, työn ja vapaa-ajan sopiva suhde, uralla etenemisen mahdollisuudet, sidosryhmien toimivuus, mahdollisuus viikkoliikuntaan työviikon aikana, työajan säännöllisyys, työnantajan antama tuki, työrauha sekä hyvät ja toimivat työvälineet. Yllättävää oli se, että hyvät ja toimivat työvälineet olivat vastaajien keskuudessa vähäisimpiä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Myös työrauha oli vähäinen merkitykseltään, kuten myös työnantajan antama tuki sekä työajan säännöllisyys.

Epäkohtina vastaajat mainitsivat mm. esimiehen oikeudenmukaisuuden, kehittymistä tukevan palautteen, tehtävien innostamattomuuden, todellisen vastuun puute esimiesasemasta huolimatta.

Kysymys 43: Miten sitoutumista voitaisiin mielestäsi edesauttaa työpisteelläsi, eli minkälaisia toimenpiteitä tulisi tehdä, jotta sitoutuminen työtehtäviin lisääntyisi? Mainitse viisi (5) keskeisintä sitoutumista lisäävää tekijää.

Vastaajista suurin osa ilmoitti seuraavat viisi merkittävintä sitoutumista edesauttavaa tekijää (suluissa vastausten määrä):

1. palkkaus (17)
2. työmäärä (16)
3. lisäkoulutus (10) ja työilmapiiri (10)
4. suunnittelu (9)
5. osallistuminen (8).

Huolimatta siitä, etteivät vastaajat koe palkkaa merkittävänä motivaatioon vaikuttavana tekijänä, kokevat he kuitenkin palkkauksen yksityiseen sektoriin nähden kilpailukyvyttömäksi tai tehtävänkuvaukseensa riittämättömäksi. Moni oli myös sitä mieltä, että palkkausta tulisi tarkistaa tehtävänkuvaukseen nähden eli korjata tehtävänkuvauksissa mahdollisesti esiintyvät epäkohdat jotta palkkauksesta tulisi oikeudenmukaisempi. Osa koki myös pitkistä merellä oloista saatavien korvausten olevan riittämättömiä.

Vastaajien mielestä työmäärän tasaisempi jakautuminen oli lähes yhtä tärkeällä sijalla palkkauksen parantamisen kanssa. Näillä asioilla voidaan havaita yhteys sen osalta, että jos tehtävänkuvaukset ei vastaa todellisia vaatimuksia, on silloin kyseisen henkilön palkkakin oletettavasti pienempi kuin sen todellisuudessa tulisi olla vaativuuden perusteella. Moni vastaaja koki työmäärän niin suureksi, että heidän mielestään organisaatio tarvitsisi lisää työvoimaa tehtävistä suoriutumiseen. Vastaajat kertovat joutuvansa tekemään useita oman toimen ohella - tehtäviä ja kokevat sen raskaaksi. Lisäksi monia esimiestehtävissä olevia rasittavat jatkuvat sijaisuudet, joita he joutuvat oman tehtävänsä lisäksi hoitamaan. Jonkin verran vastaajat mainitsivat myös, että joissakin tehtävissä työt ovat jakautuneet niin epätasaisesti, että joillakin tekemistä on liikaa ja toisilla taas liian vähän. Myös sotaharjoitusvuorokausista mainittiin, että niiden tulisi jakaantua tasaisemmin, myös niin, että siviilit voisivat enemmän osallistua harjoituksiin.

Huolimatta organisaation laajasta koulutustoiminnasta kokivat monet vastaajat kaipaavansa lisäkoulutusta. Erityisesti tässä kohtaa nousivat esille atk-laitteistojen ja -järjestelmien vaatimat taidot.

Työilmapiirin parantaminen oli vastaajien keskuudessa yksi tärkeistä asioista. Vastaajat eivät kuitenkaan eritelleet mitkä seikat työilmapiirissä kaipaavat parantamista.

Suunnittelun parantamisella vastaajat ilmaisivat toiveensa siitä, että sen avulla voitaisiin estää henkilöstön ylikuormittuminen tehtävissään ja toisaalta mahdollistettaisiin tehtävien hoitamisessa tarvittavaa ennakointia. Myös urasuunnittelun kannalta suunnitteluun panostaminen nähtiin vastaajien keskuudessa tärkeäksi.

Henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon oli vastaajien mielestä tärkeää. Vastaajat ilmaisivat mm., että henkilöstöllä tulisi olla enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työtehtäviin ja olla enemmän vastuuta työtehtävistään. Vastaajat toivoivat myös, että työntekijöitä kuunneltaisiin enemmän päätöksenteossa.

Muita esille tulleita seikkoja olivat mm. aineettoman tunnustuksen antaminen useammin, esimiestoiminnan kehittäminen, työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen, palkitsemisperuste-

den tarkentaminen, työn arvostuksen lisääminen, työajan suunnittelun huomioiminen perhetilanteiden mukaan sekä pysyvyyden lisääminen. Aineettomien tunnustusten kohdalla toivottiin enemmän kiitosta ja tunnustusta hyvästä työsuorituksesta. Esimiestoiminnan kehittämisessä vastaajat toivoivat enemmän esimiehen tukea. Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen liittyi vastaajien keskuudessa siihen, että vapaa-aikaa jäisi enemmän. Palkitsemisperusteiden tarkentamisesta vastaajat mainitsivat mm, että palkitsemisen tulisi perustua enemmän työsäilytyksiin kuin virkavuosisperusteella palkitsemiseen. Työn arvostusta toivottiin niin omissa yksiköissä kuin ulkopuoleltakin päin. Työajan suunnittelu perhetilanteiden mukaan nosti vastaajien keskuudesta muutaman kommentin, mm. puolison vuorotyön ja aikataulujen yhteensovittamisen vaikeuden. Pysyvyyttä toivottiin siksi, että henkilöstöllä olisi mahdollisuutta sitoutua riittävän hyvin yhteen tehtävään. Myös TYHY -toiminnan nähtiin olevan jonkin verran tärkeää.

Kysymys 44: Mitkä asiat vaikuttavat haluusi sitoutua organisaatioon, eli mitkä ovat niitä asioita, joiden vuoksi haluat pysyä organisaatiossa? Mainitse viisi (5) keskeisintä asiaa.

Vastausten keskuudesta nousi viisi keskeisintä asiaa, jotka vaikuttavat vastaajien haluun sitoutua organisaatioon (suluissa vastausten määrä):

- työpaikan varmuus (19)
- hyvät työkaverit (15)
- tehtävän haasteellisuus (14)
- hyvä työilmapiiri (12)
- palkan merkitys (11).

Työpaikan pysyvyyttä ja varmuutta vastaajat arvostivat kaikkein eniten. Vastauksissa ilmeni huoli yleisestä taloudellisesta tilanteesta ja vastaajat pitivät omaa työpaikkaansa varmana.

Hyvät työkaverit olivat vastaajille myös erittäin tärkeä seikka mitattaessa halua sitoutua organisaatioon. Monet mainitsivat, että työkavereiden samanhenkisyys saa heidät sitoutumaan työyhteisöön.

Tehtävän haasteellisuus merkitsi myös paljon vastaajille. Kokiessaan haasteellisuutta, muodostuu työstä tekijälleen merkityksellinen ja sitä kautta myös mielenkiintoinen ja antoisa.

Hyvä työilmapiiri oli vastaajille tärkeä sitouttamistekijä. Tässä korostuu hyvän yhteishengen merkitys työpisteissä. Palkkausta pidettiin myös melko tärkeänä sitouttamistekijänä. Palkka oli monen mielestä kuitenkin liian pieni, mutta riittävä elämiseen.

Muita vastaajien mainitsemia sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä olivat mm. maanpuolustus- tahto, monipuolinen ja vaihteleva työ, alhainen eläkeikä ja itsenäinen työ. Myös vaikuttamis- mahdollisuudet omaan työhön katsottiin vastaajien keskuudessa sitouttaviksi tekijöiksi, mutta ei kuitenkaan niin suuressa mittakaavassa kuin esimerkiksi palkka tai hyvä työilmapiiri. Epä- kohtina mainittakoon, että jonkin verran oli myös niitä, jotka eivät löytäneet organisaatiosta mitään sitouttavaa seikkaa.

4.3.1.6 Yhteenveto ja johtopäätökset kyselytutkimuksen tuloksista

Keskeistä kyselytutkimuksen kannalta oli nykyteoriatiedon perusteella hankitun taustatiedon ja tutkimustulosten yhteneväisyys. Tämä näkyy useissa vastauksissa siten, että esimerkiksi palkka ei ole tärkeintä työssä, vaan yksi osa kokonaisuudesta. Tärkeimmät asiat ja arvot muo- dostuvat muusta kuin rahallisesta palkasta. Vastaavasti myös virkasuhteen kestolla ja tehtävi- en vaihtohalukkuudella on yhteys; jonkin vuoden samassa tehtävässä työskennellyt kaipaa jo vaihtelua tehtäviinsä. Tehtävät vastaavat organisaatiossa hyvin vastaajien saamaa koulutusta. Saadun koulutuksen ja tehtävien suhteen ei siis ole ongelmaa, vaan tarkastelua tulisikin tehdä siihen nähden, miten jatkossa mennään eteenpäin, jotta osaamisvajeita ei pääsisi syntymään sen jälkeen, kun koulutus on hankittu ja työhön sijoitettu.

Vastausten yhteneväisyys kertoi siitä, että kysymykset oli ymmärretty oikein ja että selkeästi vastaajat olivat miettineet kysymyksiä ja mitä niihin vastasivat. Sähköinen kyselytutkimus itsessään on organisaatiossa työilmapiirikyselyn kautta tuttu, mutta organisaation ulkopuolisia sähköisiä tutkimuksia ei juuri ole tehty. Tämä vaatii vielä aikaa, jotta sähköiset kyselyt lyövät itsensä läpi koko henkilöstön keskuudessa.

Teemahaastatteluiden osalta voidaan todeta, että organisaation halu ja mahdollisuudet kehit- tää henkilöstöään ovat suuret. Osaamisen hallinnalle on luotu selkeät raamit, mutta suuri henkilöstömäärä on työllistävä ja muutosten läpiviemiseen kuluva aika on melko pitkä. Orga- nisaatiossa on paljon ammattitaitoista ja osaavaa henkilöstöä, joten osaaminen itsessään ei ole ongelma. Osaamisen kohdistaminen ja hyödynnettävyys on se, joka teemahaastatteluiden perusteella nousi esille. Tähän liittyen korostuu myös henkilöstön oma rooli ja aktiivisuus. Oikean osaamisen esille saamiseen ja hiljaisen tiedon taltioimiseen kaivattaisiin lisää keinoja. Myös palkitsemista tulisi miettiä, onko mahdollisuuksia käyttää toisenlaisia keinoja kuin tähän saakka on totuttu.

4.3.2 Haastattelututkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Haastattelututkimuksen perusteella voidaan todeta, että organisaatiossa tiedostetaan osaami- sen hallinnan puutteita ja niitä on jo alettu kehittää. Organisaatiolla on halua huomioida hen-

kilöstön kehittymistarpeet ja osaamisalueet. Kuitenkin organisaation koko vaikuttaa siihen, miten tehokkaasti osaamisen hallintaa on pystytty kehittämään; on paljon asioita, joiden puolesta halutaan työskennellä, mutta resurssit eivät välttämättä riitä kaikkeen. Organisaatio tarvitsee tukea osaamisen hallinnan prosessien läpiviemiseen ja tietoa henkilöstön osaamisesta.

4.3.2.1 Osaamisen hallinta (kahden vastaajan tulokset)

Ensimmäisessä haastattelussa johtoryhmän edustaja katsoo asiaa kokonaisvaltaisesti koko organisaation tarpeiden kannalta, joiden hän näkee olevan ensisijaisia osaamisen hallinnan prosessissa. Toisessa haastattelussa koulutusalan edustaja puolestaan pureutuu kehityskeskusteluiden merkitykseen osaamisen hallinnan prosessissa. Kumpikin haastateltava mainitsee taulukkomuotoisen osaamisen kartoitusprosessin, joka koetaan tärkeäksi asiaksi Yksilön kannalta johtoryhmän edustaja korostaa motivaatiota ja sitoutumista koulutusalan edustaja painottaa enemmän osaamisen hallinnan teknisiä puolia, mm. järjestelmiä joihin osaamiset tallennetaan.

Johtoryhmän edustaja näkee henkilöstön nykyosaamisen riittävänä. Kuitenkin hän huomauttaa osaamisen jakaantumisesta ja kohdistumisesta, jossa on kysymysmerkkejä. Koulutusalan edustaja viittaa samaan aiheeseen todeten henkilöstörakenteen muutoksen ja mainitsee opistoupseereiden korvaamisen aliupseereilla, mutta muutoin henkilöstöllä ei ole kapteeniluutnantin mielestä ongelmia osaamisen riittävyyden suhteen. Johtoryhmän edustaja korostaa enemmän yksilön omaa halua kehittyä, mutta painottaa myös asioiden hyvää hallintaa.

Eläkepoistuman osalta Johtoryhmän edustaja näkee erityisesti opistoupseereiden poistumisen ongelmana, kun taas koulutusalan edustaja viittaa yleensä eläkepoistumien aiheuttavan ongelmia osaamisen hallinnassa.

Hiljaisen tiedon osalta molemmat haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että hiljaista tietoa tulisi saada paremmin esille organisaatiossa, erityisesti tehtävien vaihtamisen yhteydessä. Tässä molemmat korostavat kokemuksen tuomaa osaamista. Erityisesti johtoryhmän edustaja näkee hiljaisen tiedon siirtämisen isona haasteena.

Ikääntymistä kumpikaan haastateltava ei näe erityisenä ongelmana ajateltaessa koulutusta tai rekrytointia. Johtoryhmän edustaja mainitsee, ettei sotilailta tässä ole ongelmaa, mutta toteaa, että siviilien kohdalla asia on erilainen. Kumpikin haastateltava mainitsee siviilien haluttomuuden kehittyä tai siirtyä uusiin tehtäviin.

Kumpikin haastateltavista mainitsee, että henkilöstön omalla ajalla hankittua koulutusta huomioidaan ja johtoryhmän edustaja painottaa myös taloudellisen tuen olevan merkittävä, ja koulutusalan edustaja painottaa henkilöstön omaa aktiivisuutta osaamistensa ilmoittamisesta.

Kumpikaan haastateltavista ei näe kehityskeskustelusovellusta sellaisenaan hyvänä työkaluna osaamisen hallinnassa. Molemmat vastaajat mainitsevat järjestelmän ominaisuuksien vuoksi olevan ongelmia, jolloin on jouduttu luomaan korvaavia järjestelmiä asioiden hoitamiseksi.

4.3.2.2 Palkitseminen

Kumpikin haastateltavista mainitsee organisaation myöntämät kunniamerkit sekä mitalit yms. Johtoryhmän edustaja mainitsee lisäksi palkitsemisohjeen. Kumpikin haastateltavista mainitsee palkitsemisen olleen jossain vaiheessa koettu epäoikeudenmukaiseksi. Johtoryhmän edustajan mielestä syy siihen on se, etteivät palkitsemisen pelisäännöt ole olleet kaikkien nähtävillä. Koulutusalan edustaja näkee esimiehillä olevan palkitsemisprosessissa suuri rooli. Lisäksi koulutusalan edustaja näkee siviileillä olevan vähemmän palkitsemiskeinoja kuin sotilailla. Johtoryhmän edustaja mainitsee myös suoritusarvioinnin mahdollisuutena vaikuttaa henkilökohtaiseen tulokseen unohtamatta palkkakehitystä.

4.3.2.3 Motivaatio ja sitoutuminen

Johtoryhmän edustaja ei näe sitoutumista ongelmana organisaatiossa yleensä. Koulutusalan edustaja puolestaan mainitsee esimiesten ja ilmapiirin merkityksen ja tehtäväkuvauksen tarkastelun motivoivina tekijöinä. Koulutusalan edustaja korostaa myös uralla etenemisen mahdollisuuksia sitoutumista ajatellen.

Johtoryhmän edustajan mielestä vaihtuvuus on vain aaltoliikettä, mutta se ei ole lisääntynyt organisaatiossa ja mainitsee taloudelliset huonot ajat yleisillä markkinoilla. Myöskään koulutusalan edustaja ei tällä hetkellä näe vaihtuvuuden olevan suurta viitaten myös yleiseen taloudelliseen tilanteeseen markkinoilla. Kumpikin haastateltava näkee organisaation kysynnän lisääntyvän taloudellisen laman aikoina.

Sitoutuminen organisaatioon näkyy johtoryhmän edustajan mielestä hyvin tehtynä työnä ja että kesken työuran lähdetään vain harvoin. Koulutusalan edustaja puolestaan mainitsee henkilöstön joustavuuden työnantajaa kohtaan.

Kumpikin haastateltava näkee esimiestyön merkittävänä ajateltaessa työmotivaation edistämistä. Johtoryhmän edustaja korostaa itsemääräämistä ja organisaation kehittämistä alhaalta

ylöspäin, kun taas koulutusalan edustaja korostaa joustoa, kannustamista ja palkitsemista sekä henkilöstön kehumista.

Johtoryhmän edustaja arvelee, ettei esimieskoulutus tällä hetkellä sisällä riittävästi motivointi- ja sitouttamisvalmiuksia. Koulutusalan edustaja toteaa, että esimiesten koulutuksessa on motivointiin ja sitouttamiseen liittyviä elementtejä, mutta kuitenkin mainitsee työssä oppimisen.

Johtoryhmän edustajan mielestä henkilöstöhallinnon tulisi jalkautua enemmän yksiköihin. Koulutusalan edustaja puolestaan kiinnittää enemmän huomiota esimiesten reagointiin yksiköissä.

Sotilaiden siirtymisvelvollisuuden kohdalla haastateltavilla oli erilainen näkemys. Johtoryhmän edustaja oli sitä mieltä, ettei siirtymisvelvollisuus ole ongelma. Koulutusalan edustaja puolestaan näkee tämän isompana ongelmana viitaten kurssien päättymiseen ja sitä kautta palveluspaikan muutoksesta aiheutuviin perheellisten ongelmiin. Kuitenkin molemmat haastateltavat mainitsevat sotilaille olevan siirtovelvollisuuden, jonka jokainen sotilas tiedostaa halutessaan tiettyyn asemaan organisaatiossa.

Pitkien virkavapaiden tai yk -komennukselle jättämättä menemisen johtoryhmän edustaja ei näe olevan ongelma mitenkään ellei koulutuksellisia jaksoja oteta lukuun. Koulutusalan edustaja kuitenkin kiinnittää huomiota urakehityksen hidastumiseen ja syiden etsimiseen.

Kumpikin haastateltava on sitä mieltä, että siviilitehtäviä pitäisi organisaatiossa kehittää, esimerkiksi talouspuolella ja hankintatoimen tehtävissä. Molemmat ovat sitä mieltä, että siviileillä tulisi olla enemmän etenemismahdollisuuksia organisaatiossa.

Perhetilanteita huomioidaan molempien haastateltavien mielestä hyvin organisaatiossa. Luonnollisesti molempien mielestä asiaan vaikuttavat myös henkilön tehtävät ja velvollisuudet organisaatiossa.

Johtoryhmän edustajan mielestä henkilöstö on sisäistänyt sloganin ”tee työtä, jolla on tarkoitus”, kun taas koulutusalan edustaja ei ole aivan varma tämän sloganin läpimenosta henkilöstön keskuudessa.

4.3.2.4 Tulkinta, yhteenveto ja johtopäätökset

Haastattelujen perusteella saatiin sellainen vaikutelma, että Suomenlahden Meripuolustusalueella henkilöstöä pidetään tärkeänä voimavarana ja että henkilöstön kehittämiseen halu-

taan panostaa. Johtopäätöksiä todetaan, että seuraavat aihepiirit olivat sellaisia, joita tulisi tarkastella kehittämisen näkökulmasta tarkemmin:

- osaamisen kohdentuminen organisaation sisällä
- eläkepoistumien hallinta
- hiljaisen tiedon säilyttäminen
- kehityskeskustelusovelluksen kehittäminen
- palkitsemisen monipuolistaminen
- esimiestaitojen tehostaminen tai päivittäminen
- siviilitehtävien kehittäminen.

4.3.3 Tutkimusaineiston antamat vastaukset tutkimusongelmiin ja kehittämistoimenpiteet

Johnson kuvaa teoksessaan ”Kuka vei juustoni?” taitavasti hiirten ja pikkuihmisten kisailua juustosta. Aluksi juustopaloja tavoiteltiin innokkaasti joka aamu, mutta ajan myötä tehtävä rutinoitui ja juustoa tavoiteltiin hitaammin. Tämä johtui siitä, että juustoa oli aina saatavissa samasta paikasta. Juuston löytyminen teki heidän olonsa turvalliseksi yhden päähenkilön sanoin ”Tämä juusto riittää meille loppuelämäksi.” (Johnson 2002, 27). Henkilöt eivät tiedeneet mistä juusto tuli, sitä vain oli. Sosiaalinen elämä alkoi pyöriä juuston ympärillä asetelman jatkuen näin jonkin aikaa. Koska heidän elämänsä oli niin mukavaa, unohtui kaikki muu ympäristössä. Kun juusto jonain päivänä loppuukin, seuraa siitä katastrofi ja alkaa muutospainee. (Johnson 2002, 27 - 31.)

Edellä mainittu on erinomainen esimerkki siitä, miten helppo on rutinoitua johonkin tiettyyn päivittäiseen asiaan, esimerkiksi omaan työhönsä. Rutiinit saavat helposti ihmisen uskomaan, että kaikki säilyy ennallaan ikuisesti sellaisenaan. Ei osata varautua muutokseen eikä ennakoita tulevaa. Juustotarinan yksi mielenkiintoisista sloganeista on ”Mitä tärkeämpää Juusto sinulle on, sitä enemmän haluat pitää siitä kiinni” (Johnson 2002, 34). Tämä lause voitaisiin ajatella motivaation kannalta niin, että kun työ koetaan tärkeäksi, siitä halutaan pitää kiinni ja sen eteen ollaan silloin valmiita tekemään uhrauksia, eli syntyy motivaatiota. Motivaatio loppuu tai vähenee siinä vaiheessa, kun työstä tulee rutiinia suorittamista ja ei nähdä tulevaisuuden haasteita tai osata etsiä niitä.

4.3.3.1 Vastaukset tutkimusongelmiin

Miten organisaation ja henkilöstön tarpeet kohtaavat osaamisen hallinnan prosessissa?

Kyselytutkimuksen perusteella voidaan todeta, että organisaatiolla ja henkilöstöllä on sekä yhteisiä, että erottavia tarpeita. Pääasiassa henkilöstö on kehityshaluista ja organisaatio tar-

joaa paljon kehittymismahdollisuuksia, mutta tarpeet eivät kaikissa asioissa kohtaa toisiaan suoraan. Jos katsotaan uralla etenemistä, olivat erikoisupseerit eniten kyselyn mukaan jokenkin eri mieltä siitä, että heillä on mahdollisuus edetä uralla omassa yksikössään. Tai jos katsotaan aliupseereiden kohdalta miten kehitysideat huomioidaan yksiköissä, oli heillä eniten neutraalia kantaa lähestyviä vastauksia keskimäärin. Erikoisupseerit ja upseerit eivät myöskään koe viihtyvänsä nykytehtävässään pitkään. Vaikka sotilailla urakierto on vaihtelevaa, kokivat silti nämä kaksi henkilöstöryhmää vähiten, että heille olisi tarjolla mielekkäitä tehtäviä. Nämä olivat sellaisia seikkoja, jotka osaamisen hallinnan prosessissa nousivat merkittävimmiiksi kyselyn kannalta katsottuna. Vaikka palkkausjärjestelmää ei koettu vastaajien keskuudessa kovin kannustavaksi, olivat vastaajat keskimäärin kuitenkin hyvin motivoituneita työhönsä. Tässä kohtaa organisaatio on onnistunut henkilöstön sitouttamisessa.

Mitkä asiat motivoivat ja sitouttavat henkilöstöä parhaiten?

Eniten kyselytutkimukseen vastanneita motivoivat seuraavat asiat:

- työn haasteellisuus ja mielekkyys
- hyvät työtoverit ja hyvä työilmapiiri
- työn monipuolisuus
- esimiehen vaikutus
- palkka ja sen vaikutus.

Eniten sitouttavina asioina kyselytutkimukseen vastanneet mainitsivat:

- palkkauksen parantaminen tai tarkistaminen
- työmäärän tasaisempi jakautuminen
- lisäkoulutuksen saaminen
- suunnittelun parantaminen
- työilmapiirin parantaminen
- henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon.

Miten organisaation tulisi uudistua täyttääkseen henkilöstön odotukset työn sisällön ja organisoinnin suhteen?

Organisaation tulisi kiinnittää huomiota siihen, että henkilöstön tehtävät pysyisivät riittävän haasteellisina ja mielenkiintoisina. Lisäksi tulisi kiinnittää huomiota ilmapiirin luomiseen ja kehittämiseen ja esimiestoiminnan kehittämiseen. Palautekulttuuria voitaisiin kouluttaa esimiehille enemmän, samoin kannustamisen ja motivaation taitoja. Työtehtäviin liittyen tulisi tarkastella miten työmäärä jakautuu henkilöstön kesken yksiköissä. Kaikki turhat tehtävävai-

heet tulisi minimoida ja keskittyä siihen, että työtehtävien kokonaisuudet rakennetaan siten, ettei työpäivään sisälly liian paljon velvollisuuksia, muttei myöskään liian vähän. Tässä korostuu työtehtävien jakaminen oikeassa suhteessa osaamisiin nähden. Suunnitteluun tulisi kiinnittää enemmän huomiota, koska monet vastaajat mainitsivat suunnitelmien pitämättömyyden ja äkilliset muutokset. Työilmapiirikyselyn kautta on jo vaikutettu työilmapiiriin. Kuitenkin työilmapiirikyselyä voitaisiin täsmentää siten, että siihen voitaisiin sisällyttää uusia asioita. Henkilöstön mahdollisuutta tehdä päätöksiä oman työtehtävänsä suhteen tulisi tietyin osin lisätä. Yksioittain voitaisiin tarkastella, mitkä ovat sellaisia tehtäviä, joissa itsemäärämistä voitaisiin lisätä.

4.3.3.2 Kehittämistoimenpiteet

Esimiehen tuki ja vastavuoroinen palaute

Esimiehen antaman palautteen tulisi olla oikea-aikaista ja kannustavaa, jotta alainen tuntee tekevänsä sloganin mukaan työtä, jolla on tarkoitus. Esimiehille tulisi antaa palautekoulutusta enemmän. Palautekoulutuksessa tulisi keskittyä vastavuoroisuuteen, sillä vastavuoroinen palaute on työorganisaatiossa hedelmällinen sekä esimiehen että alaisen työn sujumuudelle ja jatkumuudelle. Monissa työpisteissä esimiehet työskentelevät tiiviisti alaitensa kanssa (esimerkiksi aluksella), jolloin suoran palautteen antaminen on käytännössä helppoa, ja havainnointi työolosuhteiden vuoksi helppoa suorittaa. Välittömän kiitoksen antaminen alaisille on tärkeää sillä hetkellä, kun työ on juuri suoritettu. Ainoastaan kehityskeskusteluissa kehuinen tai kannustaminen ei ole riittävää. Vastavuoroiseen palautteeseen tulisi panostaa siten, että alaisilla on mahdollisuutta antaa välitöntä palautetta esimiehen suuntaan ja tämä tiedostettava esimiehille. Perinteisessä sotilasorganisaatiossa vastavuoroinen palautekulttuuri on ollut vierasta, mutta nykyään se tekee tuloaan myös armeijaan. Siksi henkilöstöä tulisi kokonaisuudessaan informoida vastavuoroisesta palautteesta. Tämä edellyttää myös sitä, että esimiesten toiminta on sellaista, jotta palautetta on mahdollista antaa. Esimiestaitojen merkitys nousee silloin korkeaksi.

Paitsi kehityskeskusteluun, myös viikoittaisiin tai kuukausittaisiin palavereihin voitaisiin lisätä palauteosio. Silloin esimies voisi antaa koko tiimille palautetta viikon tai kuukauden aikaansaannoksista ja vastaavasti alaiset voisivat antaa omat kommenttinsa siitä, miten heidän toimintaansa on johdettu ja miten he ovat esimiehen tuen tai ohjeistuksen kokeneet ja mitä he toivoisivat enemmän. Palaute olisi hyvä antaa suullisesti, jolloin kaikki voisivat yhdessä keskustella ja jakaa kokemuksiaan. Tällöin on muistettava, että kyseessä ei ole henkilökohtainen palaute, vaan tiimiä koskeva palaute. Henkilökohtaista palautetta kunkin tulisi saada riittävästi siten, että palautetta ei esitetä koko tiimin edessä, vaan kahden kesken sopivassa tilanteessa. Esimiehiltä saatu palautteen laatu tulisi huomioida siten, että alaisen antamasta

esimiesarviosta tehtäisiin yhteenveto ja mahdollisiin epäkohtiin puututtaisiin esimieskoulutuksella. Yleisesti ottaen esimiehille annettavaa palautekoulutusta ei varmasti voi tarjota liikaa. Palautekoulutuksessa tulisi myös huomioida naisten ja miesten väliset erot käsitellä asioita. Tässä korostuu niiden esimiesten rooli, joilla on siviilinaisia alaisinaan. Myös ikä voi vaikuttaa palautteen vastaanottamiseen eri tavalla kuin nuoremmilla sukupolvilla. Tutkimukseen vastanneiden keskuudessa oli edelleen niitä, jotka eivät koe voivansa antaa palautetta esimiehilleen syystä tai toisesta. Nämä syyt tulisi selvittää, jotta palautekulttuuria voidaan kehittää toimivaan suuntaan. Vastaavasti lähiesimiesten tulisi tuntea alaistensa tehtävät paremmin, jotta heidän käsityksensä tiimin työtehtävistä olisi kokonaisvaltainen ja jotta esimies voisi paremmin seurata alaistensa kehittymistä ja päämäärien saavuttamista. Nyt on edelleen paljon niitä, jotka kokevat etteivät esimiehet tunne riittävästi alaistensa tehtäviään tai osaamistaan. Tähän voisi ratkaisuna olla esimiesten kierrättäminen alaistensa työtehtävissä siten, että esimies tutustuu alaistensa työtehtäviin seuraamalla päivittäistä työskentelyä ja alainen laatii esimiehelle oman erillisen muistiokansion, johon hän on kirjannut tärkeimmiksi harkitsevansa työtehtävät päivittäisistä ja viikoittaisista sekä kuukausittain tapahtuvista rutiinitehtävistä. Tällaiset muistikansiot voisivat olla joko esimiehellä tai työntekijällä työpisteessään taltioituina ja niistä voitaisiin tarkistaa aina tehtävien hoitamiseksi välttämättömät toimenpiteet esimerkiksi jos varsinainen tehtävänhoitaja on pitkään estynyt hoitamaan tehtävänsä tai poistuu organisaation palveluksesta. Siten saataisiin säilymään myös osittain hiljaista tietoa kansioihin talletettuina ja siirrettyä sitä eteenpäin.

Ura-ankkurit; mikä vetää ihmisiä puoleensa?

Uralla etenemistä omassa yksikössä tulisi tarkastella uudelleen. Moni vastaajista koki, ettei voi edetä omassa yksikössään. Olisi tärkeää selvittää, johtuuko tämä siitä, että henkilö on jo edennyt niin pitkälle, ettei oma yksikkö enää tarjoa etenemismahdollisuuksia, jolloin luonteva vaihtoehto olisi etsiä henkilölle etenemismahdollisuuksia muista yksiköistä. Toisaalta olisi hyvä selvittää, johtuuko etenemisesteet yksikön sisäisestä toimintamallista, esimerkiksi pidetäänkö henkilöä niin päteväenä, ettei häntä haluta päästää pois nykyisestä tehtävästään, vaikka henkilö itse hakeutuisikin muihin tehtäviin omasta halustaan. Uralla etenemisen esteet voivat muodostua myös työntekijästä itsestään, jos hän ei ole kiinnostunut kehittymään, mutta kokee silti jäävänsä paikoilleen samoihin tehtäviin. Tällöin tulisi kiinnittää huomiota henkilön motivoimiseen, jotta hän jaksaisi kiinnostua uusista asioista ja itsensä kehittämisestä. Tässä kohtaa keski-ikäisten työntekijöiden roolia voisi korostaa ja tarjota heille mahdollisuuksia nuorempien mentorointiin kannustamalla ja antamalla arvoa pitkän työkokemuksen ja ammattitaidon omaaville henkilöille.

Vastausten perusteella suurin osa henkilöstöstä vaikuttaa olevansa motivoituneita työtehtäviinsä, eikä siitä näytä koituneen monellekaan ongelmaa. Kuitenkin on niitä, joiden osalta

motivaatio on hukassa. Motivoinnin lisäämiseksi heidän kohdallaan tulisi esimiesten kiinnittää yksiköissä huomiota siihen, mitkä asiat toimivat kannustimina heidän alaisilleen ja miten alaisia voisi motivoida tehtävissään. Tällaisessa tilanteessa voisi tulla kyseeseen mm. tehtävänkuvauksen tarkistus. Voitaisiin miettiä, sisältääkö tehtävä liian paljon rutiininomaisia päivittäistehtäviä, jotka ovat muodostuneet pakkotahtisiksi ja voisiko näiden tehtävien lisäksi tehtävänkuvaukseen sisällyttää joitain vaativimpia osakokonaisuuksia. Lisäksi voitaisiin katsoa kokonaisuudessaan miten yksikön tehtävänkuvauksia voitaisiin muotoilla siten, että jokaisella olisi motivoiva tehtävä, joka sisältää riittävästi rutiininomaisia tehtäviä, mutta myös sellaisia tehtäviä, jotka poikkeavat rutiineista ja luovat yksilölle tunteen siitä, että hänen suorituksensa on tärkeä. Samalla voitaisiin tarkastella työmäärän jakautumista yksikön sisällä. Jos jollakin henkilöllä esimerkiksi rutiininomaisten tehtävien osuus on todella suuri, saattaa hän suoriutua tehtävistään nopeasti vuosien työkokemuksen jälkeen, jolloin hänelle jää paljon ylimääräistä aikaa työpäivän lomassa, joka voitaisiin hyödyntää tuottavammin. Vastaavasti toinen, jolla on työssään paljon erityistehtäviä mutta myös paljon rutiinitehtäviä, kokee työtaakkansa suureksi ja työaikansa riittämättömäksi tehtävien hoitamiseen. Myös esimiehet voivat omalla käyttäytymisellään vaikuttaa henkilöstön motivaatioon; alaisten näkökulman huomioon ottava tasapuolinen mutta jämäkkä esimies usein saa tukea ja arvostusta osakseen. Vastavuoroinen palaute ja mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviinsä tai työmenetelmiin vahvistaa motivaatiota.

Koska suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, etteivät he usko viihtyvänsä nykyisessä työtehtävässä pitkään, tulisi tähän asiaan kiinnittää erityistä huomiota. Olisi tärkeää etsiä niitä syitä, miksi työtehtävissä ei viihdytä pitkään; onko kysymys siitä, että ihmiset ovat jo olleet useita vuosia samassa tehtävässä ja kaipaavat vaihtelua tai tiedossa on urapolulla yleneminen, vai onko kyseinen tehtävä tekijälleen niin rutiininomainen, että sen ei uskota pitkään antavan tekijälleen riittävästi tyydytystä. Moni vastaajista myös oli sitä mieltä, että heidän tehtävänkuvauksensa vaatii tarkistusta ja että he haluaisivat tehdä vaativampia tehtäviä.

Kehittymiseen liittyvien toiveiden huomioiminen oli useille vastaajille kyselyn mukaan suhteellisen vähäistä. Tässä kohtaa tulisi kiinnittää huomiota yksikkökohtaisesti siihen, että kehityskeskustelun tavoitteiden asettamisessa ja koulutushalukkuuksien ilmaisemisessa todella pohdittaisiin henkilön omien toiveiden ja organisaation tarpeiden yhdistämistä. Esimiehen tulisi olla ajan tasalla alaistensa kehittämistarpeista ja toiveista. Pitäisi pohtia laajemmin, mitä osaamista henkilöllä on ja laatia osaamiskartta, johon profiloituisi henkilön osaaminen ja sitä täydennettäisiin organisaation toivomuksilla. Sitten katsottaisiin mitä henkilö itse toivoo, ja missä kohtaa toiveet kohtaavat toisensa. Käyttämättä jäänyt osaamiskapasiteetti tulisi tässä kohtaa huomioida siten, että katsottaisiin horisontaalisesti pystytäänkö osaamista käyttämään organisaation hyödyksi muulla tavalla tai voidaanko sitä räätälöidä uudelleen, jotta se jalostuisi työnantajan käyttöön halutulla tavalla. Työntekijä itse yhdessä esimiehen kanssa

katsoisi mitä osaamista tulisi kehittää. Jokaisesta yksiköstä tulisi merkitä yksikön yhteiseen osaamiskarttaan eri osaamisalueet, jotka sitten pilkkoutuvat pienemmiksi osakokonaisuuksiksi työntekijätasolle. Tulisi katsoa tulevaisuuteen siten, että pohdittaisiin henkilön urapolkua kokonaisuudessaan ja löydettäisiin siihen sopivat kehittymistä tukevat elementit. Osaamiskarttaan tulisi merkitä myös aikataulu liitteeksi, jossa voidaan nähdä missä järjestyksessä ja millä aikavälillä kehittymistä odotetaan tapahtuvan. Vuosittaiset tavoitteet olisivat ohjaavina tekijöinä organisaation taholta, joihin sitten peilattaisiin henkilön omia tavoitteita ja kehittymistarpeita. Moni vastaajista oli sitä mieltä, että heillä on sellaista osaamista, jota he eivät pysty hyödyntämään nykyisessä tehtävässään. Siksi tulisi yksikkökohtaisesti tehdä selvitystä siitä, mitä tämä piilossa oleva hyödyntämätön osaaminen on ja voitaisiinko sitä hyödyntää muualla organisaation sisällä. Eli tässäkin kohtaa tulisi tarkastella henkilön osaamisen ja tehtävänkuvauksen yhteensopivuutta. Osaamiskarttaa voidaan käyttää pohjana kehityskeskusteluille. Osaamiskartta on siis yksi johtamisen työkaluista.

Vastausten perusteella myös osa koki, ettei heille ole tarjolla mielekkäitä tehtäviä, joita he voisivat hakea organisaation sisällä. Kehityskeskustelussa voitaisiin täsmentää, millaisia uratavoitteita henkilöllä itsellään on ja määritettäisiin mitkä ovat niiden tavoitteiden esteenä. Kysymys voi esimerkiksi olla siitä, että henkilöllä ei ole riittävästi koulutusta tai pätevyyksiä haluamaansa tehtävään. Näiden osaamisvajeiden täydentäminen tulisi olla yksi esimiehen ja alaisen yhteisistä päämääristä. Kehittymisen vastuu jää lopulta kuitenkin alaiselle, kun hän on ensin saanut siihen tarvittavat resurssit. Esimiesten tulisi aktiivisesti seurata ja tukea alaisiaan urapolulla kehittymisessä ja osoittaa aitoa kiinnostusta alaistensa toimenkuvaan ja kehittymishaluihin. Esimiesten tulisi aktiivisesti pyrkiä tunnistamaan kehittymistarpeet ja kysellä niistä alaisten oma mielipide.

Osa ilmaisi halunsa hakea työpaikkaa SLMEPA:n ulkopuolelta. Pysyvyyden lisääminen näiden henkilöiden kohdalla olisi tärkeää, jottei heidän osaamistaan menetettäisi. Ei tulisi nojata siihen, että taloudellinen suhdanne on tällä hetkellä luonut suurta kysyntää organisaatiota kohtaan, vaan tulisi muistaa noususuhdanteen vaikutukset vastaavasti toiseen suuntaan. Vaikka organisaation on vaikea kilpailla palkalla, on olemassa muita elementtejä, joita voidaan nähdä työntekijän etuina ja niillä saada aikaan pysyvyyttä ja sitoutumista. Tästä esimerkkinä organisaation viikkoliikuntamahdollisuus, tai mahdollisuus kehittää itseään organisaation sisällä, tai me-hengen vahvistaminen. Työpaikan varmuus merkitsi vastaajille paljon. Se on yksi organisaation vahvoista ominaisuuksista.

Osa vastaajista ei kokenut kehityskeskusteluja itsensä kannalta hyödyllisiksi. Siksi tulisi panostaa siihen, että henkilöstö on tietoinen siitä, mitä varten kehityskeskusteluja pidetään ja mitkä ovat alaisen ja mitkä esimiehen vastuualueet. Kehityskeskusteluiden merkitys ei välttämättä ole kaikille selkeä. Ollakseen hyödyllinen, tulisi kehityskeskustelun antaa niin alaisel-

le kuin esimiehelle joka kerran jotain uutta tietoa ja kehityskeskustelun tulisi olla aidosti kehitystä luova ja tukeva. Siksi kehityskeskustelua tulisi tarkastella kriittisesti ja verrata tavoitteita ja niiden todellista saavuttamista keskenään. Sama henkilö ei välttämättä seuraavana vuonna olekaan selviytynyt syystä tai toisesta yhtä hyvin tehtävistään kuin edellisenä vuotena tai vastaavasti kehitystä on tapahtunut.

Palkka ja palkitseminen

Koska monet vastaajat eivät kokeneet palkkausjärjestelmää kannustavaksi, tulisi kiinnittää enemmän huomiota aineettomiin palkkioihin. Kyselytutkimukseen vastanneiden mielestä aineettomia palkkioita voisi olla enemmän. Siksi tulisi palkitsemisten tullessa ajankohtaiseksi ottaa huomioon tämä näkökulma. Moni ilmaisi, että perinteinen kiitos työstä tuntuisi hyvältä. Kiitoksen osoittaminen voisi tapahtua kunniamaininnalla tai esimerkiksi yksikön keskuudessa hyvästä työstä kiittämällä. Palkitsemisen ei siis tarvitse aina olla esineen muodossa annettavaa. Erilaiset kunniamaininnat, esimerkiksi yksikön yhteishengen kohottaja voisi ansaita maininnan hyvistä aikaansaannoksistaan ilmapiiriin suhteen. Tai jos henkilö on suoriutunut muuten omasta työstään hyvin, voitaisiin hänelle myöntää vuoden työntekijän titteli. Myös sidosryhmäsuhteiden hyvin hoitamisesta voidaan palkita (merivoimien sisällä yhteistyön sujuvuus tai muuten sidosryhmät puolustusvoimien sisällä ja ulkopuolella), tai toiminnan oleellisesta kehittämisestä. Voisi myös miettiä, miten sitoutumisesta ja hyvän motivaation osoittamisesta voitaisiin henkilöstöä palkita (ei virkavuosien perusteella vaan työskentelymenetelmien perusteella tai työasenteen perusteella). Kunniamaininnat henkilö muistaa pitkään ja ne oletettavasti lisäävät henkilön halua työskennellä organisaation hyväksi, ja saavat ihmisen tuntemaan itsensä tärkeäksi satojen työntekijöiden joukossa. Palkitsemista ei tulisi nähdä niin voimakkaasti virkaan sidotuksi. Tämä antaisi enemmän mahdollisuuksia palkitsemisen monipuolistamiseen.

Liikuntastrategian hyödyntäminen

Osa vastaajista ilmoitti etteivät he pysty hyödyntämään liikuntastrategian suomaa viikkoliikuntamahdollisuutta työviikon aikana. Siksi sen esteet tulisi selvittää. Kyse saattaa olla siitä, ettei henkilö ole suorittanut vaadittavia kuntosuorituksia. Siinä tapauksessa henkilöstöä tulisi kannustaa kuntosuoritusten tekemiseen, jotta viikkoliikunta olisi mahdollista. Kyseessä voi myös olla tilanne, jossa henkilö on suorittanut kuntosuoritukset, mutta hän ei töiden paljouden vuoksi ehdi liikkumaan viikoittain. Tällöin tulee taas tehtävänkuvausta tarkastella. Viikkoliikunnan mahdollistaminen jokaiselle kuntosuoritukset tehneelle on organisaation edun mukaista, terve henkilöstö sairastaa vähemmän ja jaksaa työssään paremmin. Henkilöstön osalta voitaisiin kartuttaa, millaista viikkoliikuntaa he eniten kaipaavat ja panostaa sen tarjonnan kehittämiseen. Meripuolustusalueen liikuntamahdollisuudet ovat kuitenkin erinomaiset, ja

henkilöstöä tulisi siksi kannustaa enemmän hyödyntämään tätä mahdollisuutta myös lähiesimiesten toimesta, ei vain liikuntakasvatuspseereiden toimesta keskitetysti. Viikkoliikunnan hyödynnettävyys voi myös estyä työtehtävän laadun vuoksi, esimerkiksi paljon merellä olevilla on vähemmän aikaa irrottautua viikkoliikuntaan vaikka halua siihen olisikin.

Kumppanuussuhteet osaamisen kehittämisen apuna

Otala (2008, 153) mainitsee kumppanuussuhteiden tärkeyden osaamisen kehittämisen välineenä. Kumppanuuden edellytyksenä ovat luottamus ja yhteiset tavoitteet. Siksi kumppanuusajattelua voidaan myös Merivoimissa hyödyntää osaamisen kehittämisen välineenä. Eri joukko-osastojen välille voidaan rakentaa sopimuksia osaamisyhteistyön kehittämiseksi. Merivoimissa tätä mahdollisuutta voitaisiin hyödyntää esimerkiksi siten, että benchmarkingin lisäksi laadittaisiin yhteisiä tavoitteita, joiden onnistumista peilattaisiin merivoimallisella tasolla. Osaamisen ja motivaation ja sitoutumisen suhteen voidaan rakentaa kumppanuussopimus, joka kannustaa eri joukko-osastoja toimimaan yhdessä ja kohti yhteisiä tavoitteita. Samalla vahvistetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta yli joukko-osastorajojen. Osaamiskartoitusten ja työnkuvan tarkistamisen tekeminen koordinoitusti kussakin merivoimien joukko-osastossa samanaikaisesti ja hallitusti luo henkilöstölle luotettavan kuvan organisaatioiden yhteistyötoiminnasta. Kumppanuussuhteita merivoimien sisällä voidaan hyödyntää käytännössä mm. hätätilanteissa, kun esimerkiksi joku avaintehtävän hoitajista on äkillisesti poissa organisaation käytettävyydestä. Silloin toisesta joukko-osastosta voisi tulla vastaavan tehtävän hoitaja paikkaamaan tilannetta. Tällöin on mahdollisuus myös laajentaa osaamista puolin ja toisin.

Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja periyttäminen

Hiljaisen tiedon säilyttämiseen ja periyttämiseen voitaisiin organisaatiossa käyttää yhteistä tietopankkia. Tietopankkiin kerättäisiin kustakin tehtävästä, ensisijaisesti avaintehtävien tehtäväkokonaisuudet vaiheittain yksityiskohtaisesti kuvattuna tai mallinnettuna. Tietopankista olisi siten mahdollista tarkistaa, mitä toimenpiteitä mihinkin tehtävään kuuluu vaiheittain, jotta perehdyttämisessä ei tulisi kuilua, jos varsinainen tehtävänhoitaja poistuu hoitamasta kyseistä tehtävää. Tämä edellyttää avaintehtävien kartoittamista jokaisessa yksikössä. Tietopankilla tulisi olla joku vastuuhenkilö, joka koordinoi tietopankin päivittämistä hallitusti esimerkiksi niin, että päivittämistä tehdään joka vuosi esimerkiksi kehityskeskusteluprosessin yhteydessä. Vastuu kuitenkin tietojen päivittämisestä ajan tasalle olisi sillä, jonka tehtävästä on kyse. Tämä voisi olla esimerkiksi osa itsearviointiprosessia.

Hiljaisen tiedon säilyttämiseen voidaan myös hyödyntää enemmän sijaisuuksia. Kussakin yksikössä tulisi huolehtia siitä, että jokaisella tehtävänhoitajalla on vähintään kaksi sijaista, joilla

on lähestulkoon yhtä paljon tietoa hallussaan kyseisestä tehtävästä. Vähintäänkin kriittiset taidot, jotta tehtävää kyetään hoitamaan menestyksekkäästi varsinaisen tehtävänhoitajan poissa ollessa. Toistensa sijaisuuksia tekevien olisi hyvä perehtyä toistensa tehtäviin pitämällä esimerkiksi yksikkökohtaisia mentorointipäiviä, jolloin varsinainen tehtävänhoitaja toimii mentorina ja sijainen perehtyy tehtäviin tekemällä havaintoja ja keräämällä siten hiljaista tietoa. Mikäli tehtävässä tapahtuu toiminnallisia muutoksia, on varsinaisen tehtävänhoitajan pidettävä omat sijaisensa ajan tasalla. Hiljaisen tiedon säilyttämiseen liittyy myös olennaisesti se, että esimies on tietoinen ja aidosti kiinnostunut alaistensa tehtävistä. Esimiehen tulisi aina olla tietoinen siitä, jos alaisten tehtävissä tarvittaviin järjestelmiin tai käytäntöihin tulee muutoksia. Pienetkin muutokset voivat vaikuttaa suurempiin kokonaisuuksiin ja siihen miten asioita käytännössä kussakin tehtävässä hoidetaan. Siksi alaisen tulisi myös pitää esimiehensä tietoisena omasta tehtävästään hankkimasta lisätiedosta. Tällaista lisätietoa voidaan jakaa mm. tiimin yhteisessä palaverissa.

Siviilitehtävien kehittäminen

Siviilitehtävien kehittämiseen olisi kannattavaa panostaa. Monilla siviileillä on pitkä työkokemus ja he ovat koulutautuneita. Siksi heille tulisi luoda enemmän mahdollisuuksia edetä urallaan esimerkiksi huollon ja taloushallinnon puolella kehittämällä tehtävärakenteita siten, että olemassa olisi myös esimiestason tehtäviä. Tulisi tarkastella laajemmin tehtäväkuvauksia siten, että katsottaisiin mitkä tehtävät ovat sotilastehtäviä ja mitkä sellaisia, joissa olisi enemmän hyötyä siviilipuolen koulutustaustasta. Näin luotaisiin henkilöstölle lisää kehittymismahdollisuuksia ja voitaisiin laajentaa organisaation tietovarantoa. Siviilien halua kehittyä tulisi tukea enemmän sen sijaan, että henkilö jäisi yhteen tehtävään vuosikausiksi, oli kyse sitten henkilön omasta halusta jäädä yhteen tehtävään tai jostain muusta. Yhden henkilön paikalleen jääminen myös asettaa esteitä muille työntekijöille, jotka haluaisivat kehittyä. Haastatteluiden kohdalla tuli ilmi, että toisinaan henkilöstö on liian sitoutunut, mikä tässä kohtaa voi näkyä siten, että henkilö haluaa sitoutua vain yhteen tiettyyn tehtävään, johon hän on vuosien saatossa tottunut. Tulisi etsiä keinoja, joilla henkilö saadaan kiinnostumaan avoimista tehtävistä ja jotta säilyisi halukkuus urakiertoon ja osaamisen laajentamiseen.

Opistouseereiden ja aliupseereiden välinen tiedonsiirto

Opistouseereiden ja aliupseereiden tiedonsiirrossa tulisi keskittyä vastaavaan kuin hiljaisen tiedon siirtämisessä. Tietoa tehtävien hoidosta tulisi vastaavasti taltioida tietopankkiin, josta tiedot on löydettävissä kun uusi tehtävänhoitaja aloittaa tehtävässä. Tässä kohtaa tulisi myös kiinnittää huomiota ennakoivaan perehdyttämiseen. Se tarkoittaa tässä sitä, että huolehditaan jo hyvissä ajoin ennen uuden henkilön taloon tulemistä, että häntä varten on kerätty riittävästi tietoa tehtävästä suoriutumiseksi. Eli perehdyttämisprosessi alkaakin silloin jo

huomattavasti aikaisemmin. Kussakin tehtävässä on mahdollista rakentaa esimerkiksi perehdytyskansio seuraajalle. Kansioon voidaan kerätä kaikki oleellinen tehtävässä tarvittava tieto.

Aloitetoiminta ja innovaatiot

Ojasalo ym. mainitsevat, että innovaatiot syntyvät yleensä ihmisten välisissä keskusteluissa, kun heidän ajatuksensa kohtaavat (Ojasalo ym. 2009, 71). Tämän vuoksi keskustelua herättävä ja suosiva ilmapiiri työpisteissä olisi tärkeää, jotta käyttökelpoiset piilevät ideat voitaisiin jalostaa innovaatioiksi saakka. Meripuolustusalueella innovaatioksi voitaisiin kutsua esimerkiksi uutta toimintatapaa tai prosessia. Uusien innovaatioiden ja aloitteiden tekemiseen tulisi antaa henkilöstölle mahdollisuus avoimesti niin, että uudet ideat tulevat kirjatuksi ylös ja käsitellyksi esimiestasolla. Esimiehiä tulisi valmentaa kannustamaan alaisiaan innovaatioiden esille tuomiseksi. Innovaatioiden esitystavan tulisi olla vapaa: joillakin ihmisillä aloitelaatikko toimii hyvänä välineenä ja toisille puolestaan viikkopalaveri on paikka, jossa uusia ideoita voi parhaiten esittää. Aloitelaatikoita tulisi olla jokaisessa yksikössä siten, että laatikon käyttö olisi henkilöstölle helppoa ja että laatikko olisi sijoitettu yksikössä paikkaan, johon uudet kehitysideat voi sujauttaa rauhassa. Aloitelaatikoiden tyhjentäminen voidaan suorittaa esimerkiksi joka kuukausi. Uudet esitetyt ideat voitaisiin esitellä yksikkötason palaverissa ja uusien ideoiden mahdollisesta jatkojalostuksesta tulisi tiedottaa henkilöstöä ja palkita jatkoon päässeiden innovaatioiden luoja. Meripuolustusalueella työskentelee paljon kokenutta henkilöstöä, jolla on iän tuomaa näkemystä, joka ei välttämättä ilman kannustavaa aloitetoimintaa pääse muutoin esille. Henkilöstöä tulisi rohkaista aloitetoimintaan. Suuressa joukossa oletettavasti on paljon käyttökelpoisia ideoita, joiden esille saaminen on tärkeää.

Esimerkkinä aloitetoiminnasta tai ideoinnista yksikköpalaverissa voisi esimerkiksi olla 8x8-menetelmä, joka toimii siten, että paperille kirjoitetaan ongelma ja sitten paperin ympärille sijoitetaan kahdeksan paperia lisää ja niihin kirjoitetaan jokin ongelmasta mieleen tuleva näkökulma. Sitten näistä saadaan kahdeksan uutta näkökulmaa ja ne siirretään uusiksi aloituspisteiksi. Näistä sitten muodostetaan uudet kahdeksan ideaa. (Ojasalo K. ym. 2009, 147.)

4.3.4 Hankkeen arviointi

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli olla työelämälähtöinen kehittämishanke. Hankkeen ensisijainen tarkoitus oli tukea opiskelijan omia henkilökohtaisia kehittymistavoitteita, mutta samalla myös edesauttaa käytännön työelämän toimivuutta taustaorganisaatiossa ja antaa uutta ja kehittämisen arvoista tietoa henkilöstöhallinnon käyttöön. Kehittämishankkeen tarkoitus oli selvittää henkilöstöhallinnon vaikutusta motivaatioon ja sitoutumiseen kohdeorganisaatiossa, Suomenlahden Meripuolustusalueella. Tutkimushankkeella pyrittiin vastaamaan esitettyihin tutkimusongelmiin, joita olivat:

- miten organisaation tarpeet ja henkilöstön tarpeet kohtaavat osaamisen hallinnan prosessissa?
- mitkä asiat motivoivat ja sitouttavat henkilöstöä parhaiten?
- miten organisaation tulisi uudistua täyttääkseen henkilöstön odotukset työn sisällön ja organisoinnin suhteen?

Edellä mainittuihin tutkimusongelmiin saatiin vastauksia ja siltä osin voidaan todeta opinnäytetyön onnistuneen. Kyselytutkimuksen vastausten määrän ollessa suurempi olisi todennäköisesti saatu kuitenkin vielä kattavampaa tietoa aiheesta.

Kohdeorganisaation kanssa sovittiin, että sähköinen kyselytutkimus suoritettaisiin kesän 2009 aikana laaditun kysymysrunjon mukaisesti. Hanke eteni siten, että kyselytutkimukseen varattiin lisää aikaa, jotta vastausten määrä saataisiin suuremmaksi. Yksiköitä muistutettiin useaan kertaan kyselytutkimuksesta. Valitettavasti kaikki yksiköt eivät osallistuneet kyselytutkimukseen. Vastaajien määrän vähäisyys ei kuitenkaan tuottanut ongelmia tulosten käsittelyssä. Teemahaastatteluiden osalta sovittiin erilliset ajankohdat, jolloin haastattelut suoritettiin yksitellen molempien haastateltavien kanssa. Haastatteluilla saatiin sellaista tietoa, joka perustuu vankkaan asiantuntijatietoon laajan työelämän kokemuksen pohjalta. Tämä tieto yhdistettynä kyselytutkimuksen antamiin tuloksiin oli osittain yhteneväistä, osittain kyselytutkimuksessa nousi esille sellaisia seikkoja, joita haastatteluissa ei tullut esille ja päinvastoin.

Huolimatta vastausten määrästä, onnistui hanke kokonaisuudessaan siten, kuten alun perin oli tarkoitus. Aikataulullisesti kyselytutkimuksen osalta aiheutui viivästystä, mutta kokonaisu-aikatauluun sillä ei ollut merkitystä. Opinnäytetyön tekemiseen oli varattu riittävästi aikaa tavoitteisiin nähden, jotta suunniteltu aikataulu pitäisi.

4.3.4.1 Luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tulosten toistettavuutta. Tällöin voidaan puhua ei-sattumanvaraisista tuloksista. Kvantitatiivisia tutkimuksia varten on olemassa tilastollisia menettelykäytäntöjä. Niiden avulla on mahdollista arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2008, 226). Kyselytutkimuksen osalta voidaan todeta, että reliabiliteettiin vaikutti tässä vastausten vähäinen määrä alun perin suunniteltuun vastausmäärään. Tutkimusta ei siis näin ollen voida pitää täysin kattavana otoksena koko joukko-osastosta, mutta se antaa kuvaa siitä, miten henkilöstö kokee tutkittavat aihealueet vastaajien osalta.

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Validiteetti ilmaisee, mittaako tutkimusmenetelmä sitä mitä on tarkoitus. (Hirsjärvi ym. 2008, 226.) Tässä tutkimuksessa voi todeta, että

mittarit mittasivat niille asetettuja tavoitteita. Vastajaat ovat vastanneet kyselylomakkeen kysymyksiin oletetulla tavalla siten, että kysymysten asettelu osoittautui onnistuneeksi. Tässä opinnäytetyössä on validiteettia pyritty täydentämään kyselytutkimuksen lisäksi teemahaastatteluilla. Tässä käytettiin määrällisen ja laadullisen menetelmän yhdistämistä.

Laadullisen tutkimuksen osalta luotettavuutta voidaan parantaa selostamalla tarkkaan tutkimuksen toteutus vaiheittain. Haastattelututkimuksen osalta voidaan kertoa haastatteluolosuhteet ja haastattelupaikat, sekä haastatteluihin kulunut aika ja häiriötekijät, sekä virhetulokset ja haastattelijan itsearviointi haastattelutilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2008, 227). Teemahaastatteluiden osalta voidaan todeta, että ne onnistuivat odotetusti ja niiden avulla saatiin sitä tietoa, mitä haastattelukysymyksillä oli tarkoitus hankkia tutkittavasta aiheesta.

4.3.4.2 Käyttökelpoisuus ja hyödynnettävyys

Kehittämishankkeen käyttökelpoisuutta ja hyödynnettävyyttä sekä työn vaikuttavuutta taustaorganisaation toimintaan voidaan arvioida kehittämishankkeen tulosten perusteella. Opinnäytetyön tutkimushankkeen tuloksina ovat teemahaastatteluiden antamat vastaukset motivaatioon ja sitoutumiseen liittyen sekä kyselytutkimuksen tulokset. Tämän seurauksena on ehdotettu kehitysehdotuksia, joita voidaan hyödyntää paikallisesti ja tilannekohtaisesti tarpeen mukaan. Kehitysehdotusten avulla on mahdollista saada osaamisen hallintaa lähemmäksi henkilöstöhallintoa. Henkilöstön kyselytutkimukseen antaneiden vastausten pohjalta nousseiden kehitysehdotusten avulla on organisaatiolla mahdollisuus keskittyä niihin seikkoihin, jotka vaikuttavat osaamisen hallintaan ja henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon. Siten osaamisen hallintaa voidaan kohdentaa enemmän henkilöstölähtöisellä tavalla. Osaamisen hallinnan prosessi on pitkä, eikä muutoksia voida toteuttaa kovin nopealla aikataululla, joten henkilöstön osaamisen hallintaan panostaminen kantaa hedelmää pidemmällä aikavälillä. Siitä huolimatta voidaan nähdä lyhyen aikavälin tavoitteita, jotka näkyvät mahdollisesti työilmapiirikyselyn tuloksissa. Työilmapiirikyselyyn voitaisiin, kuten organisaation kanssa aiemmin keskusteltiin, sisällyttää joitakin kyselytutkimuksessa esiintyneitä kysymyksiä sellaisenaan.

5 Päätäntö

Opinnäytetyö on opiskelijan taidonnäyte saavutetuista tietojen hankkimisprosesseista ja tiedon käsittelytaidoista. Opinnäytetyötä voidaan arvioida ammatillisen osaamisen kehittymisen näkökulmasta ja opiskelijan itsearviointia hyödyntämällä ottaen huomioon opinnäytetyön vaativuuden ja tarkoituksen. Laajasti arvioituna opinnäytetyö kokonaisuudessaan on opiskelijalle iso kehitymisprosessi ja saadakseen sen päätökseen vaatii se paljon taustatyötä ja selvittelyä, ennen kuin konkreettisesti voi nähdä lopputuotoksen valmiina. Tiedonhaku on oma

prosessinsa, jolloin opiskelijan on käytettävä hyödykseen erilaisia tiedonhankkimisen kanavia. Oikean ja aiheellisen tiedon löytäminen voi joskus olla vaikeaa. Siksi opiskelijan on hyvä hyödyntää työelämän kytköksiä, joiden kautta voi päästä oikean tiedon lähteille. Seuraavassa arvioidaan opinnäytetyötä ammatillisen osaamisen kehittämisen välineenä ja itsearvioinnin kautta pyritään tuomaan esille opinnäytetyöprosessia kokemuksellisuuden ja elämäntilanteen kautta.

5.1 Opinnäytetyö ammatillisen osaamisen kehittämisessä

Ammatillisen osaamisen kehittämisessä antavat Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt opiskelijalle mahdollisuuden toteuttaa yhdessä työelämän kanssa kehittämishankkeita, joista sekä opiskelija että taustaorganisaatio voivat hyötyä ja kokea kehittyvänsä. Tämä on myös organisaation kannalta mahdollisuus, kun kehittämishanketta hoidetaan oman henkilöstön turvin ja tutkimuksien avulla saatua tietoa voidaan suoraan hyödyntää organisaation toiminnassa. Ammatillisen osaamisen kehittämistä tapahtuu siis paitsi opiskelijan omien tavoitteiden suhteen, myös organisaation suhteen. Organisaatio saa käyttöönsä niitä voimavaroja, joita opinnäytetyöllä on tarjottavanaan ilman lisäkustannuksia. On suotavaa, että kehittämishanke tehdään todelliseen taustaorganisaatioon tai todelliseen yritykseen, jolloin hyöty on konkreettista. Tällöin opinnäytetyöprosessi tuottaa tekijälleen mutta myös taustaorganisaatiolle lisätietoa tutkittavasta aiheesta ja saa aikaan mahdollisesti uusia kehittämishankkeita. Opinnäytetöitä tulisi hyödyntää laajemmin työelämässä, jolloin tutkimuksellinen hyöty voitaisiin maksimoida ja ei olisi niitä opiskelijoita, joilla ei ole taustaorganisaatiota tukenaan. Opinnäytetyöprosessi on tekijälleen arvokas, ja on vain suotavaa, että siitä on iloa muillekin. Ammatillista kasvua tapahtuu opinnäytetyöprosessia työstäessä. Tämä on ammatillista kehittymistä ajatellen erittäin tärkeä asia, jolloin oppimista tapahtuu opiskelijan omasta aloitteesta ja kiinnostuksesta. Tällöin opiskelu on tehokkainta ja tuottaa jatkossa arvokasta tietopääomaa myös organisaatiolle.

5.2 Itsearviointi

Ylemmän ammattikorkeakoulun koulutusohjelman opinnäytetyön arviointikriteerit Learning By Developing-mallin (LBD) mukaan ovat autenttisuus, tutkimuksellisuus, uuden luominen ja käyttökelpoisuus (Laurea-ammattikorkeakoulu 2007). Autenttisuutta tässä opinnäytetyössä voidaan mitata työn tarkoituksellisuuden ja työelämälähtöisyyden perusteella. Tässä opinnäytetyössä luotiin ensin pohja mahdolliselle tutkimushankkeelle ja sen tarpeelle ja sen jälkeen hanketta alettiin suunnitella taustaorganisaation toiveet ja odotukset huomioiden. Tutkimuksellisuutta voidaan arvioida lähteiden ja menetelmällisten ratkaisujen pohjalta. Tässä opinnäytetyössä käytettiin monipuolista lähdemateriaalia ja pyrittiin löytämään myös alkuperäisiä lähteitä ja uusinta kirjallisuutta ja artikkeleita. Menetelmälliset ratkaisut olivat tähän opin-

näytetyöhön soveltuvat. Sähköinen kyselylomake osoittautui oletetusti vastaajille hieman vieraaksi käyttää. Uuden luomisen suhteen tämä opinnäytetyö on pyrkinyt antamaan vastauksia ja ratkaisuja uusien toimintamallien kehittämiseen ja toteuttamiseen. Arvioitaessa käytökelpoisuutta, voidaan todeta sen riippuvan paljon siitä, miten kehitysehdotuksia ja jatko-toimenpiteitä pystytään huomioimaan organisaatiossa lyhyellä ja pitemmällä aikavälillä.

Tämä opinnäytetyöprosessi oli tekijälleen mieluisa projekti, joka aloitettiin jo helmikuussa 2009. Opinnäytetyö ikään kuin toimi opintojen kokoavana voimana, jolloin kaikki opitut asiat nivoutuvat yhteen valitun aiheen ympärille. Opinnäytetyön työstäminen aloitettiin viipymättä ensin aiheen muotoilun jälkeen. Opinnäytetyön aiheeseen saatiin vinkkejä taustaorganisaatiolta ja se teki prosessin mielenkiintoiseksi ja tarkoituksenmukaiseksi. Opinnäytetyö tuntui tärkeältä tavoitteelta ja siihen panostettiin paljon ajallisesti. Perheen ja opinnäytetyön tekemisen yhteensovittaminen oli myös haaste, jolloin päivittäisiin rutiineihin piti laatia erillinen aikataulu, jotta tavoitteet saavutettaisiin oikea-aikaisesti. Myös se, että opinnäytetyötä tehtiin virkavapaalla ollessa, osoittautui haasteelliseksi, sillä silloin pääsy organisaation sisäisiin järjestelmiin ei onnistu ja tilalle piti kehittää toisenlaisia menetelmiä, jotta asiat hoituvat oikealla tavalla. Opinnäytetyön tekeminen virkavapaalla myös ylläpiti ammatillista kehittymistä ja ammattitaitoja ja samalla oli mahdollisuus päivittää jo hankittuja tietoja uuden tutkimustiedon valossa. Opinnäytetyö kokonaisuudessaan oli antoisa ja antoi tekijälleen tulevaisuuteen nähden uusia ulottuvuuksia henkilöstöhallinnon tehtäväkenttään. Yhteistyö taustaorganisaation kanssa antoi mahdollisuuden myös pysyä ajan hermolla työelämässä huolimatta siitä, että tekijä itse oli virkavapaalla. Pohdittaessa Laurean LBD -toimintamallia (Learning By Development), voi vain todeta, että näin asiat käytännössäkin hoituvat; opitaan kehittämällä. Ilman kehitystä ei voi tapahtua oppimistakaan ja päinvastoin. Merkittävää on myös se, että opiskelija saa opinnäytetyötä tehdessään ohjausta oppilaitokseltaan ja tukea taustaorganisaatiostaan. Tässä opinnäytetyössä molemmat onneksi toteutuivat.

5.3 Jatkotutkimusaiheet

Tästä tutkimuksellisesta kehittämishankkeesta nousi muutamia jatkotutkimusaiheita. Ensiksi voisi selvittää, mitkä ura-ankkurit ovat henkilöstön uralla etenemisen esteinä yksikköjen sisäisessä toiminnassa ja samalla selvittää, onko tässä henkilöstöryhmittäin eroa. Toiseksi voitaisiin selvittää, miten paljon hiljaista tietoa on saatavilla organisaation sisällä. Tämä voisi tapahtua edellä mainittujen hiljaisen tiedon taltioimisen keinoin. Kun hiljaisen tiedon määrä olisi kartoitettu pääpiirteittäin ja tehtävittäin (ensiksi avaintehtävät), voitaisiin luoda hiljaisen tiedon tietopankki. Kolmanneksi voitaisiin kartoittaa palautekulttuurin toimivuutta esimies-alaisuudessa siten, että alaiset antaisivat oman arvionsa palautteen toimivuudesta kaksisuuntaisena viestintänä ja vastaavasti esimiehet arvioisivat palautteen antamista omalta osaltaan ja millä tavalla he toivoisivat saavansa palautetta alaisiltaan. Yhteenvetona saatai-

siin ”palautekartta”, joka kertoisi miten palautekulttuuri toimii henkilöstön keskuudessa yksiköittäin ja miten palautekulttuuria voidaan kehittää. Lisäksi voitaisiin selvittää, millä tavalla kumppanuussuhteet ja sidosryhmät voivat tukea toisiaan tehtävittäin esimerkiksi kriisitilanteissa.

Lähteet

- Aaltola J. & Valli R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Borgman M. & Packalén E., 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Boudreau J. & Ramstad P., 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Käänt. Kirsti Iivonen. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Carlsson M. & Forsell C., 2008. Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Clegg B., 2000. Instant Motivation. London: Kogan Page Limited.
- Deci E. L. & Flaste R. 1995. Why We Do What We Do. Understanding Self-Motivation. Printed in the United States of America.
- Haapalainen I., 2007. Rennosti tiukka esimies. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hagemann G., 1991. Motivoinnin taito. Käänt. Ulla Ropponen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hakala J., 2006. Informaatiohyöky. Tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä. Oy Yliopistokustannus University Press Finland. Tampere: Tammer - Paino.
- Helakorpi S., 2005. Työn taidot - Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2 / 2005. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Helsilä M., 2002. Käytännön henkilöstötyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tampere: Tammer - Paino Oy.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P., 2008. Tutki ja kirjoita. 13. - 14. osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi S. & Hurme H., 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Honkanen H., 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hämäläinen P., 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Hämeenlinna: Karisto Oy:n Kirjapaino.
- Hätönen H., 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Educa-Instituutti Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Isoherranen K., Rekola L. & Nurminen R., 2008. Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö. 1. painos. Helsinki: WSOY.
- Isoherranen K., Rekola L. & Nurminen R., 2008. Enemmän yhdessä - moniammatillinen työyhteisö. 1. painos. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kananen J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Toim. Eva Ijäs. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kauhanen J., 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. - 9. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Kesti M., 2005. Hiljaiset signaalit - Avain organisaation kehittämiseen. Edita Publishing Oy. Tallinna: Reusner AS.

Kirjavainen P. & Laakso - Manninen R., 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. 2. muuttamaton painos. Helsinki: Edita Oy.

Lengnick-Hall M. & Lengnick-Hall C., 2002. Human Resource Management in the Knowledge Economy. First edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, INC.

Liukkonen J., Jaakkola T. & Kataja J., 2006. Taitolajina työ, Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Liukkonen J., Jaakkola T. & Suvanto A., 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Likes-työelämäpalvelut Oy. Jyväskylä: Jyväskylän paino Oy.

Luoma K., Troberg E., Kaajas S., & Nordlund H., 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen konkreettinen palkitseminen. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Maslow A., 1998. Maslow On Management. New York: John Wiley & Sons Inc.

Moilanen R., 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer - Paino Oy.

Niermeyer R. & Seyffert M., 2004. Motivaatio. Käänt. Sari Hellsten. Maskun Kirjapaino Oy.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J., 2009. Kehittämistyön menetelmät. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Otala L., 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Perkka - Jortikka K., 2002. Työyhteisöjohtaminen - vastuuta ja motiivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Piili M., 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma Oy ja Marjut Piili. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rastas T., & Einola - Pekkinen V., 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Tampere: Tammer - Paino Oy.

Roebuck C. 1999. Effective leadership: A self-development programme. . London: Marshall Publishing.

Ruohotie P., 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruohotie P., 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Silvennoinen M. & Kauppinen R., 2006. Onnistu alaisena - näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Spencer J., 2002. Kuka vei juuston? Kesytä muutosvastarintasi -löydä rohkeutesi työssä ja elämässä. Käänt. Henry Tanner. Juva: WS Bookwell.

Stredwick J. 2000. An Introduction to Human resource Management. Bath: Bath Press Ltd.

Sydänmaanlakka P., 2001. Älykäs organisaatio, Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Enterprise Adviser -kirjasarja nro 17. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Toom A., Onnismaa J. & Kajanto A., 2008. Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura. Gummeruksen Kirjapaino Oy. Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning 3/2008. Toim. Pasi Pyöriä. Uudistuneen Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning -lehden 6. vuosikerta. Saarijärven Offset Oy.

Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä, toim. Suurnäkki T., 2002. Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen, Asiantuntijat kertovat. 1. painos. Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala R., 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala R., 2007. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Von Krogh G., Ichijo K. & Nonaka I., 2000. Enabling Knowledge Creation. New York: Oxford University Press.

Artikkelit

Forma P. & Väänänen J., 2004a. Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta - alalla. Kuntatyö 2010-tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 11 - 19.

Forma P. & Väänänen J., 2004b. Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta - alalla. Kuntatyö 2010-tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 49 - 53.

Herzberg F. 2008. One more time - How Do You Motivate Employees? Published in Harvard Business Review January 2003.

Juvonen T. & Ollila M., 2004. Poimintoja tutkimuksen tuloksista ja havaintoja työelämän kehittämisestä kunnissa. Teoksessa Forma P. & Väänänen J. (toim.) Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010-tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 309 - 323.

Kauppinen M. & Utriainen K., 2004. Työhyvinvoinnin edistämisen tila ja tarve kunta-alalla. Teoksessa Forma P. & Väänänen J. (toim.) Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010-tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 233 - 250.

Kinnunen T., 2005. Mikä motivoi ihmisiä jatkuvasti oppimaan uutta ja kehittämään organisaation toimintaa? Teoksessa Juuti P. (toim.), Osa ja innovoi - osaaja innovoi. Aavaranta - sarja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 123 - 133.

Jussila K. & Pitkänen T., 2002a. Ikääntyvien työntekijöiden elämänmotivaatio. Teoksessa Salmela-Aro L. & Nurmi J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 145 - 146..

Jussila K. & Pitkänen T., 2002b. Ikääntyvien työntekijöiden elämänmotivaatio. Teoksessa Salmela-Aro L. & Nurmi J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 147 - 156.

Luoma J. & Arikoski J., 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaation muutoksessa. Teoksessa Vesterinen P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy, 123 - 136.

Salojärvi S., 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus - positiivinen kierre. Teoksessa P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy, 49 - 60.

Viitala R., 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Internet-lähteet

Laurea-ammattikorkeakoulu 2008. Lohjan Laurean opinnäytetyön käytänteet. Tulostettu 14.8.2009.

Laurea-ammattikorkeakoulu 2007. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje. Viitattu 12.11.2009.

Nurmi, J. 2009. Hyve-verkkolehti. Viitattu 12.8.2009.
<http://hyve.turkuamk.fi/?sivu=165>

Perkka-Jortikka, K. 2008. Uusi Suomi-verkkolehti. Viitattu 12.8.2009.
<http://www.uusisuomi.fi/nakokulmat/katriinaperkkajortikka/tyomotivaatio-eli-tyotahto>

Bloom, M. 2003. HRM Guide. Viitattu 12.8.2009.
http://www.hrmguid.com/commitment/buying_loyalty.htm

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2002 - 2012. Viitattu 4.9.2009.
http://www.forsvarsmakten.fi/julkaisut/pdf/henk_s.pdf

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2008. Viitattu 4.9.2009.
<http://www.mil.fi/perustieto/toiminnantuloksellisuus/pdf/htp2008.pdf>

Suomenlahden Meripuolustusalueen internetsivut. Viitattu 15.9.2009.
<http://www.mil.fi/merivoimat/joukot/slmepa/koulutus.dsp>

Haastattelut

Haastattelu 1. Johtoryhmän edustajan haastattelu 20.7.2009. Suomenlahden Meripuolustusalue. Upinniemi.

Haastattelu 2. Koulutusalan edustajan haastattelu 29.7.2009. Suomenlahden Meripuolustusalue. Upinniemi.

Julkaisemattomat lähteet

SLMEPA -esite 2009. Suomenlahden Meripuolustusalue. CD-rom.

Kuviot

Kuvio 1: Henkilöstöarvioinnin portfoliomalli	11
Kuvio 2: Opinnäytetyön rakenne prosessina.....	22
Kuvio 3: Organisaatiokaavio	23
Kuvio 4: Puolustusvoimien henkilöstömäärä 31.12.2008.....	25
Kuvio 5:Puolustusvoimien lähtövaihtuvuus 2008	26
Kuvio 6:HC Bridge: Osaamisen hallinnan päätöksenteon viitekehys.	29
Kuvio 7: Tanskalainen osaamistilinpäätös.	32
Kuvio 8: Osaamisen johtamisen viitekehys. Mukaeltu kuvio.	34
Kuvio 9: Osaamisen arvioinnin nelikenttä.	37
Kuvio 10: Joharin ikkuna.....	41
Kuvio 11: Oppimisen kehä	45
Kuvio 12: Ihmisen virtaustila eli flow.....	50
Kuvio 13: Motivaatioprosessin sekvenssikuvaus, muunnelma Locken mallista	52
Kuvio 14: Tilannejohtamisen malli, joka kuvaa johtamiskäyttäytymistä	59
Kuvio 15: Suorituksen johtamisen prosessi	64
Kuvio 16: Kehityskeskustelu prosessina	66
Kuvio 17: Palkitsemisen kokonaisuus, muunneltu alkuperäisestä mallista	69
Kuvio 18: Maslowin tarvehierarkia	73
Kuvio 19: Teoreettinen viitekehys kuviona	81
Kuvio 20: Kehittämishankkeen prosessikaavio	82
Kuvio 21: Tutkimushankkeen aikataulu	84
Kuvio 22: Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen vaiheet, mukaeltu lähdekirjallisuuden alkuperäisestä mallista.....	86
Kuvio 23: Kyselytutkimuksen osakokonaisuudet	88
Kuvio 24: Lähiesimieheni tuntee hyvin osaamisalueeni ja kehittämistarpeeni	113
Kuvio 25: Väittämät 9 - 13 tilastollinen kuvio	114
Kuvio 26: Minulla on mahdollisuus edetä urallani omassa työyksikössäni	116
Kuvio 27: tekeväni tärkeää ja merkityksellistä työtä.....	117
Kuvio 28: Koen itseni motivoituneeksi työtäni kohtaan	118
Kuvio 29: Haluaisin tehdä nykyistä vaativampia tehtäviä	120
Kuvio 30: Väittämät 14 - 27 tilastolliset tulokset kuviona	123
Kuvio 31: Väittämät 28 - 36 tilastolliset tulokset	127
Kuvio 32: Nykyinen palkkani kannustaa hyviin työsuorituksiin.....	128
Kuvio 33: Palkan määrä ei ole tärkeä työssäni	130
Kuvio 34: Väittämät 37 - 41 tilastolliset tulokset kuviona	131

Taulukot

Taulukko 1: Väittämät 9 - 13 tilastolliset tulokset.....	114
Taulukko 2: Väittämät 14 - 27 tilastolliset tulokset.	122
Taulukko 3: Väittämät 28 - 36 tilastolliset tulokset.	126
Taulukko 4: Väittämät 37 - 41 tilastolliset tulokset.	130

Liitteet

Liite 1 Saatekirjelmä	1622
Liite 2: Kyselytutkimuslomake, e-lomake	1633
Liite 3: Keskeiset tutkimustulokset kuvioina	1688
Liite 4: Teemahaastattelurunko ja tarkentavat lisäkysymykset	1822
Liite 5: Kyselytutkimuslupa	1844

Hei,

Opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa, ylempään ammattikorkeakoulututkintoon tähtäävässä Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa.

Tutkintooni sisältyvään opinnäytetyöhöni liittyy kyselytutkimus aiheesta *motivaatio ja sitoutuminen*. Aihetta käsitellään työssä osaamisen hallinnan ja henkilöstöhallinnan näkökulmasta.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat työmotivaatiota laskevasti tai nostavasti ja tekijöitä, jotka vaikuttavat työhön sitoutumiseen, sekä myös sitä, miten sitoutumista ja työmotivaatiota voitaisiin edistää. Samalla halutaan selvittää, miten henkilöstöhallintoa ja osaamisen hallintaa voidaan tehostaa motivaatiota ja sitoutumista edistävällä tavalla.

Tavoitteena on saada objektiivista tutkimustietoa, jota voidaan hyödyntää henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen kehittämiseen, ja löytää menetelmiä, joilla henkilöstöhallintoa, osaamisen hallintaa ja henkilöstöä saadaan lähemmäksi toisiaan.

Kyselyyn on suunniteltu vastaavan noin puolet meripuolustusalueen henkilöstöstä.

Kysely suoritetaan Internetissä sähköisesti osoitteessa:

<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/420/lomake.html>

Tutkimuslomakkeessa on ohjeita lomakkeen täyttämiseen. Aikaa tutkimukseen vastaamiseen kuluu noin 15 min. Vastaaminen on mahdollista suorittaa miltä tahansa Internet -koneelta ja se on helposti suoritettavissa. Kysely suoritetaan nimettömänä. Annetut tiedot käsitellään ehdottoman luottamuksellisina.

Toivon saavani vastauksia kyselytutkimukseen viimeistään 30.6.2009 mennessä. Vastaathan mahdollisimman pian.

Kiitos osallistumisesta!

Minna Lehto

minna.lehto@laurea.fi

Osaamisen hallinta ja henkilöstöhallinto, vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen.

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 1.6.2009 0.00 ja päättyy 30.9.2009 23.00

Hei!

Opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa ylempään ammattikorkeakoulututkintoon tähtäävässä yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Tämä kyselytutkimus liittyy opinnäytetyöhöni, jonka aiheena on "Osaamisen hallinta ja henkilöstöhallinto, vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen". Tämän kyselyn tarkoitus on saada vastauksia niihin asioihin, jotka vaikuttavat työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Kyselyn tarkoitus on selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat työmotivaatiota laskevasti tai nostavasti, ja tekijöitä, jotka vaikuttavat työhön sitoutumiseen ja miten sitoutumista ja työmotivaatiota voitaisiin edistää.

Kyselyn suorittamiseen on arvioitu kuluvan aikaa noin 15 min. Kyselytutkimus suoritetaan nimettömänä ja annetut tiedot käsitellään ehdottoman luottamuksellisena.

Lisätietoja vastaajista, kuten esimerkiksi IP-osoitteita, ei kerätä.

Vastaathan mahdollisimman pian, jokainen vastaus on tärkeä!

Ystävällisin terveisin,

Minna Lehto

minna.lehto@laurea.fi

1 TAUSTATIEDOT

Valitse itseäsi kuvaava vaihtoehto klikkaamalla hiiren vasenta painiketta valintaruudun kohdalla. Voit valita kustakin valintaruutukysymyksestä vain yhden vastausvaihtoehdon.

1. Sukupuoli

- Mies
- Nainen

2. Ikä

- 18 - 24 v.
- 25 - 34 v.
- 35 - 44 v.
- 45 - 54 v.
- 55 - 65 v.

3. Työskentelen...

- Virassa
- Työsopimussuhteessa

4. Henkilöstöryhmä, johon kuulun

- Siviilit
- Upseerit
- Erikoisupseerit
- Aliupseerit
- Opistoupseerit

5. Arviointijärjestelmä, johon kuulun

- SIV
- OTV
- ESJA
- SOAL (SAH)
- JSA
- Ei tietoa

6. Tehtäväni sisältää...

- Esimiestehtäviä pääsääntöisesti (suoritan kehityskeskusteluita alaisteni kanssa)
- Esimiestehtäviä sijaisena tilapäisesti
- Ei lainkaan esimiestehtäviä

7. Työskentelen...

- Aluksella
- Esikuntatehtävissä tai muissa toimistotehtävissä
- Vartiointi- tai valvontatehtävissä
- Koulutustehtävissä
- Varastotehtävissä
- Teknisissä tehtävissä (asentaja, hitsaaja...)
- Joissakin muissa kuin edellä mainituissa tehtävissä

8. Työ- / virkasuhteeni kesto vuosina

- Alle 1 v.
- 1 - 2 v.
- 3 - 5 v.
- 6 - 10 v.
- Yli 10 v.

Radionappien vastausvaihtoehdot tarkoittavat seuraavaa: Täysin samaa mieltä = 1, jokseenkin samaa mieltä = 2, Neutraali kanta = 3, Jokseenkin eri mieltä = 4, Täysin eri mieltä = 5, Ei osaa sanoa = 6 . Voit valita vain yhden vastausvaihtoehdon kutakin kysymystä kohden.

Seuraavat väittämät (9 - 13) mittaavat esimiestyön vaikutusta motivaatioon ja sitoutumiseen. Viemällä hiiren oranssin ? -merkin päälle, saat lisätietoa vastausvaihtoehdoista. ?

	1	2	3	4	5	6
9. Saan lähiesimiehiltäni riittävästi kannustusta työtehtävieni suorittamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Saan riittävästi palautetta lähiesimiehiltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Saamani palaute lähiesimiehiltäni on aiheellista ja rakentavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Voin itse antaa palautetta esimiehilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Lähiesimieheni tuntee hyvin osaamisalueeni ja kehittämistarpeeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 TYÖYHTEISÖ JA URA

Radionappien vastausvaihtoehdot tarkoittavat seuraavaa: Täysin samaa mieltä = 1, jokseenkin samaa mieltä = 2, Neutraali kanta = 3, Jokseenkin eri mieltä = 4, Täysin eri mieltä = 5, Ei osaa sanoa = 6 . Voit valita vain yhden vastausvaihtoehdon kutakin kysymystä kohden.

Seuraavat väittämät (14 -27) kuvaavat työyhteisön ja uran yhteyttä motivaation ja sitoutumiseen. Viemällä hiiren oranssin ? -merkin päälle, saat lisätietoa vastausvaihtoehdoista. ?

	1	2	3	4	5	6
14. Työyhteisöni työskentelyilmapiiri on avoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Kehitysideani huomioidaan yksikössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa tehtävieni suoritustapaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Minulla on mahdollisuus edetä urallani omassa työyksikössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Koen tekeväni tärkeää ja merkityksellistä työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Koen itseni motivoituneeksi työtäni kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Uskon, että tulen viihtymään nykyisessä tehtävässäni pitkään (5 - 7 v.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Tehtävänkuvaukseni vaatii mielestäni tarkistusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Koen menestyväni nykyisessä työtehtävässäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Haluaisin tehdä nykyistä vaativampia tehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Kehittymiseeni liittyviä toiveita ja tarpeita huomioidaan riittävästi koko organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Organisaatio tarjoaa mielekkäitä tehtäviä, joita minulla on mahdollisuus hakea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Työyhteisöni on kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Olen aikeissa hakea uutta työpaikkaa SLMEPAn ulkopuolelta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 OSAAMINEN JA KOULUTUS

Radionappien vastausvaihtoehdot tarkoittavat seuraavaa: Täysin samaa mieltä = 1, jokseenkin samaa mieltä = 2, Neutraali kanta = 3, Jokseenkin eri mieltä = 4, Täysin eri mieltä = 5, Ei osaa sanoa = 6 . Voit valita vain yhden vastausvaihtoehdon kutakin kysymystä kohden. Seuraavat väittämät (28 - 36) mittaavat osaamisen ja koulutuksen osuutta motivaatioon ja sitoutumiseen. Viemällä hiiren oranssin ? -merkin päälle, saat lisätietoa vastausvaihtoehdoista. ?

	1	2	3	4	5	6
28. Saan riittävästi työnantajan järjestämää koulutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Osaamistani arvostetaan organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Minulla on sellaista osaamista, jota en voi hyödyntää nykyisessä tehtävässäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Oma koulutukseni vastaa hyvin nykyistä työtehtävääni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Kehityskeskustelu toimii hyvänä osaamisen kehittämismenetelmänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Kehityskeskusteluja käydään riittävän usein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Kehityskeskusteluissa ehditään käymään läpi oleelliset asiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Kehityskeskusteluun on varattu riittävästi aikaa (noin 2 tuntia)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Koen kehityskeskustelut hyödyllisiksi itseni kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 PALKKA JA AINEETON PALKITSEMINEN

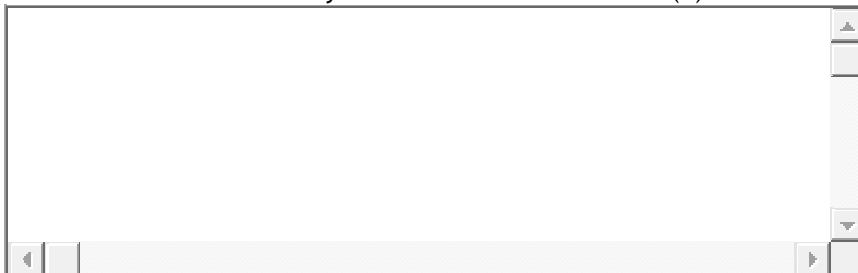
Radionappien vastausvaihtoehdot tarkoittavat seuraavaa: Täysin samaa mieltä = 1, jokseenkin samaa mieltä = 2, Neutraali kanta = 3, Jokseenkin eri mieltä = 4, Täysin eri mieltä = 5, Ei osaa sanoa = 6 . Voit valita vain yhden vastausvaihtoehdon kutakin kysymystä kohden. Seuraavat väittämät (37 - 41) mittaavat palkan ja palkkioiden vaikutusta motivaatioon ja sitoutumiseen. Viemällä hiiren oranssin ? -merkin päälle, saat lisätietoa vastausvaihtoehdoista. ?

	1	2	3	4	5	6
37. Nykyinen palkkani kannustaa hyvin työsuorituksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Palkkausjärjestelmä on kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Voin hyödyntää PV:n liikunstrategian suoma mahdollisuutta viikkoliikuntaan työviikon aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Saan mielestäni riittävästi aineettomia palkkioita tai tunnustusta (esim. kiitos, uudet haasteet, enemmän vastuuta, uusia koulutusmahdollisuuksia...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Palkan määrä ei ole tärkeintä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

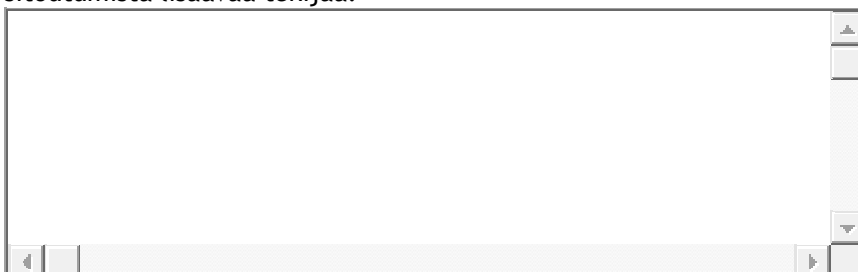
6 AVOIMET KYSYMYKSET

Seuraavat avoimet kysymykset (42 - 44) mittaavat niitä asioita, jotka vaikuttavat eniten motivaatioon ja sitoutumiseen. Kirjoita vastauksesi annettuun vastauskenttään.

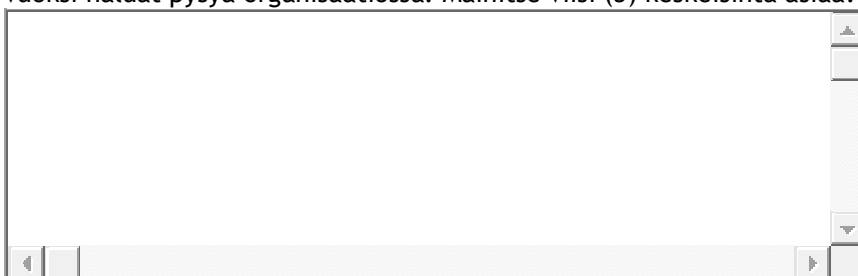
42. Kuvaile, mitkä tekijät vaikuttavat eniten motivaatioosi omassa työssäsi, eli mitkä asiat saavat sinut innostumaan työtehtävistäsi. Mainitse viisi (5) keskeisintä tekijää.



43. Miten sitoutumista voitaisiin mielestäsi edesauttaa työpisteelläsi, eli minkälaisia toimenpiteitä tulisi tehdä, jotta sitoutuminen työtehtäviin lisääntyisi? Mainitse viisi (5) keskeisintä sitoutumista lisäävää tekijää.



44. Mitkä asiat vaikuttavat haluusi sitoutua organisaatioon, eli mitkä ovat niitä asioita, joiden vuoksi haluat pysyä organisaatiossa? Mainitse viisi (5) keskeisintä asiaa.



Kun olet täyttänyt lomakkeen, onnistuu tietojen lähetyksen klikkaamalla "tallenna" -painiketta hiirellä.

Jos jostain syystä lomakkeen täyttäminen jää kesken, pystyt tallentamaan tiedot ja jatkamaan täyttämistä myöhemmin kohdasta "osittainen tallennus".

"Esitäyttö URL"-painike kertoo vain lomakkeen URL -osoitteen, et tarvitse sitä täytettyäsi lomakkeen.

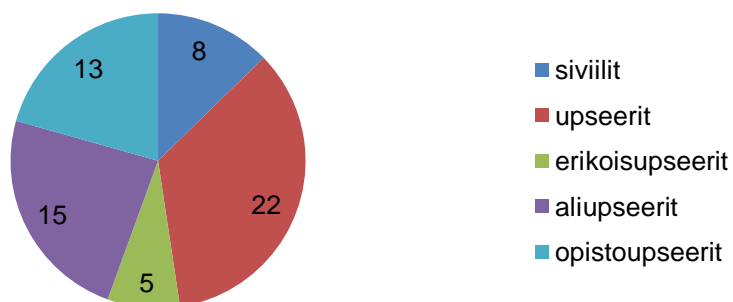
Osittainen tallennus

Tahdon tallentaa täyttämäni tiedot ja jatkaa myöhemmin linkistä, joka lähetetään antamaani osoitteeseen.

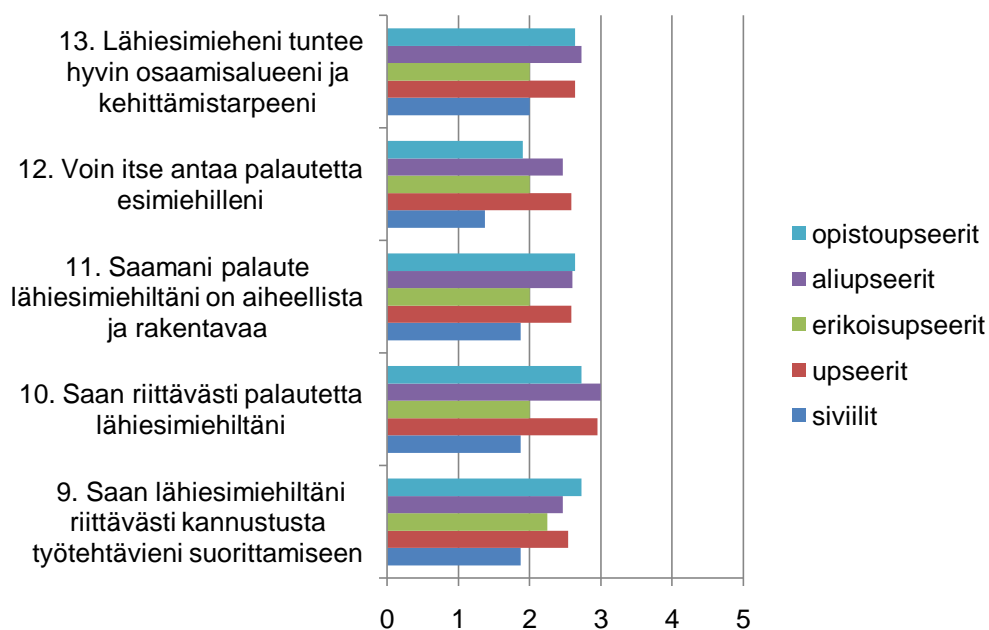
Kiitos lomakkeen täyttämisestä ja oikein hyvää kesää!

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, www.e-lomake.fi

Väittämät henkilöstöryhmittäin:

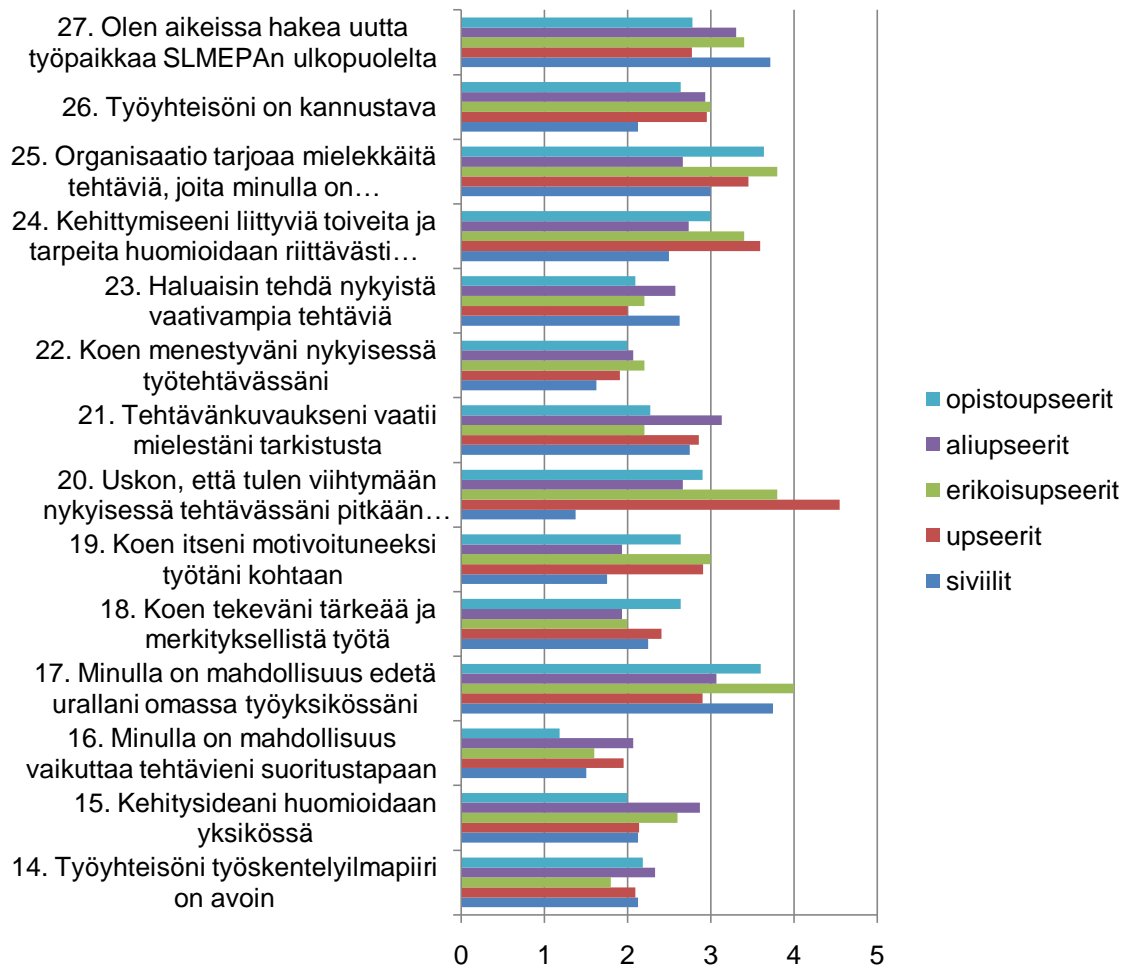


Henkilöstömäärän jakauma



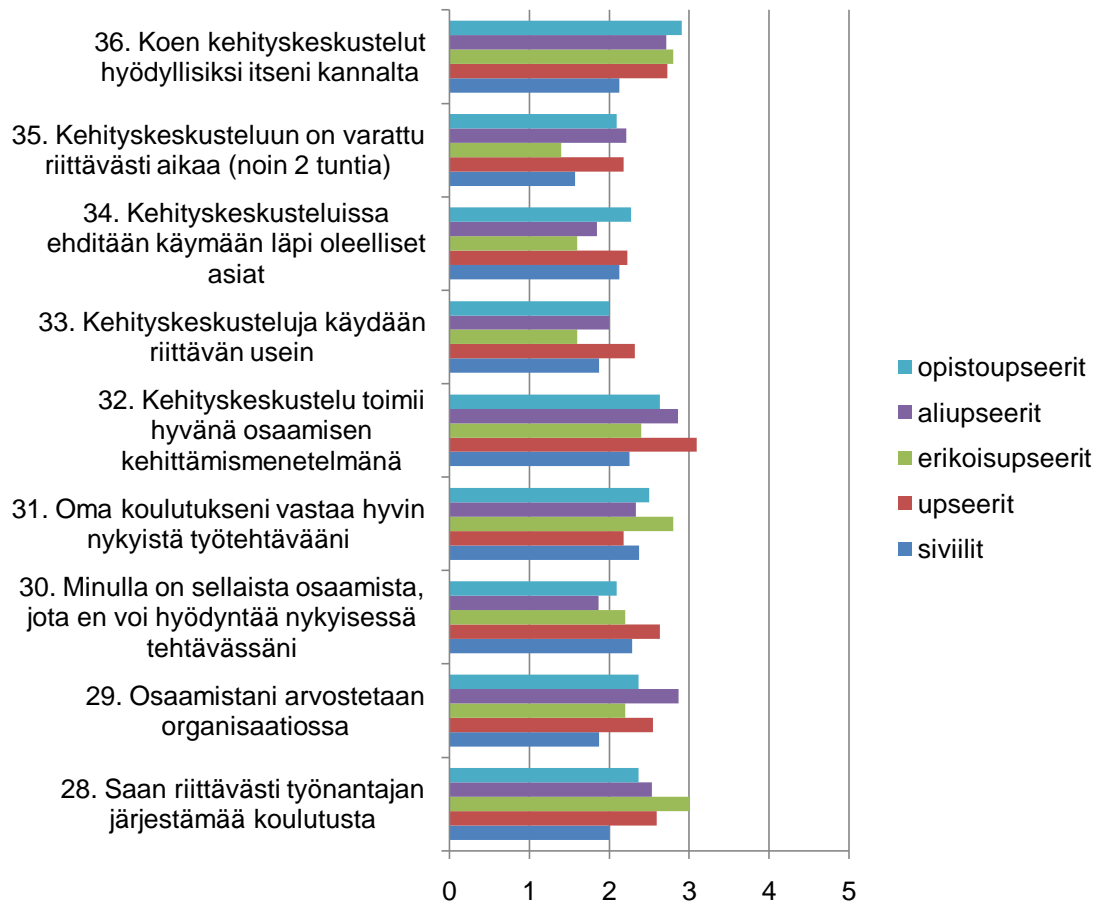
- 1 = Täysin samaa mieltä
- 2 = Jokseenkin samaa mieltä
- 3 = Neutraali kanta
- 4 = Jokseenkin eri mieltä
- 5 = Täysin eri mieltä

Väittämät 9 - 13 henkilöstöryhmään verrattuna, keskiarvo



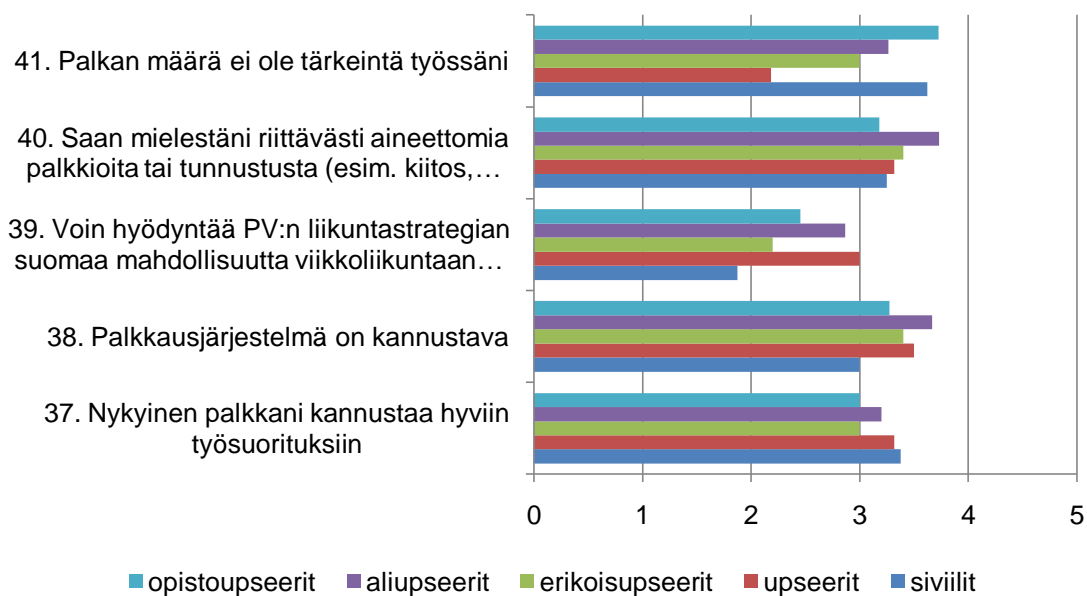
- 1 = Täysin samaa mieltä
- 2 = Jokseenkin samaa mieltä
- 3 = Neutraali kanta
- 4 = Jokseenkin eri mieltä
- 5 = Täysin eri mieltä

Väittämät 14 - 27 henkilöstöryhmään verrattuna, keskiarvo



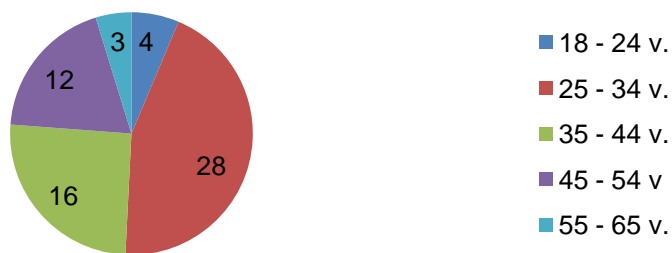
- 1 = Täysin samaa mieltä
 2 = Jokseenkin samaa mieltä
 3 = Neutraali kanta
 4 = Jokseenkin eri mieltä
 5 = Täysin eri mieltä

Väittämät 28 - 36 henkilöstöryhmään verrattuna, keskiarvo

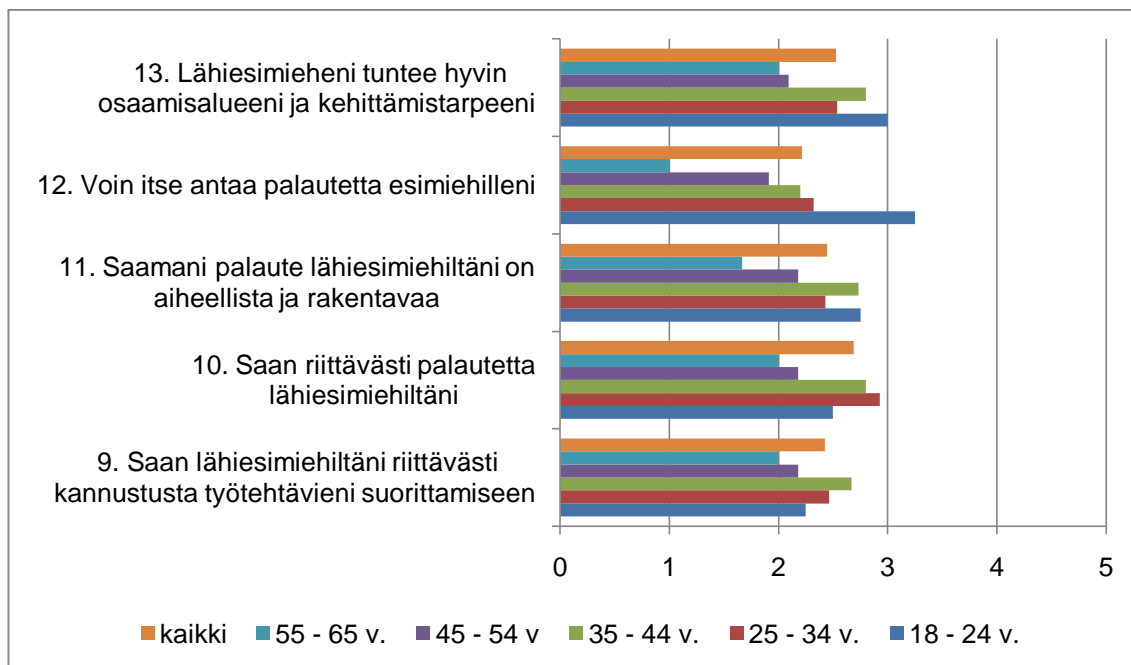


- 1 = Täysin samaa mieltä
- 2 = Jokseenkin samaa mieltä
- 3 = Neutraali kanta
- 4 = Jokseenkin eri mieltä
- 5 = Täysin eri mieltä

Väittämät 37 - 41 henkilöstöryhmään nähden, keskiarvo

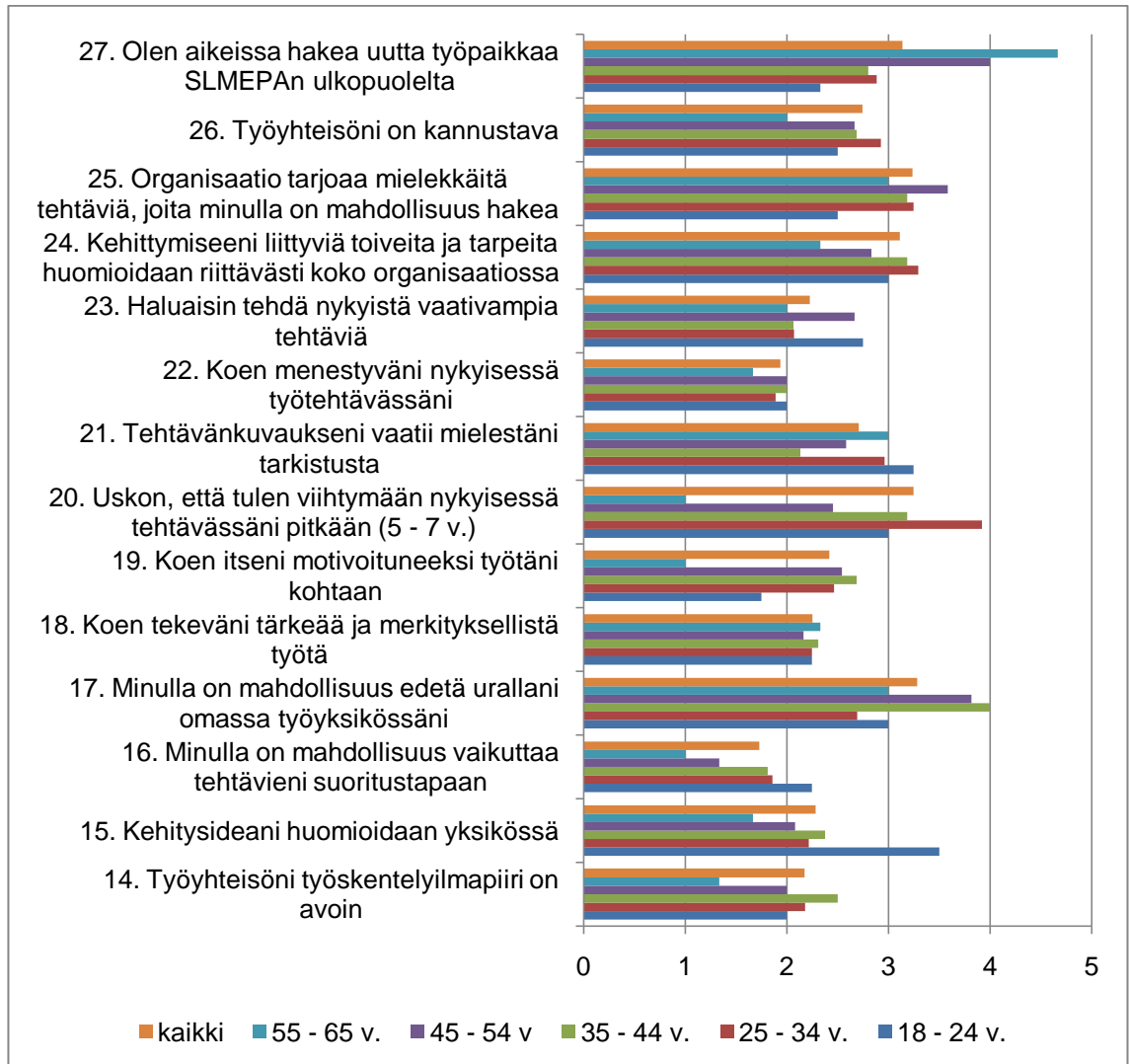


Ikäryhmäjakauma



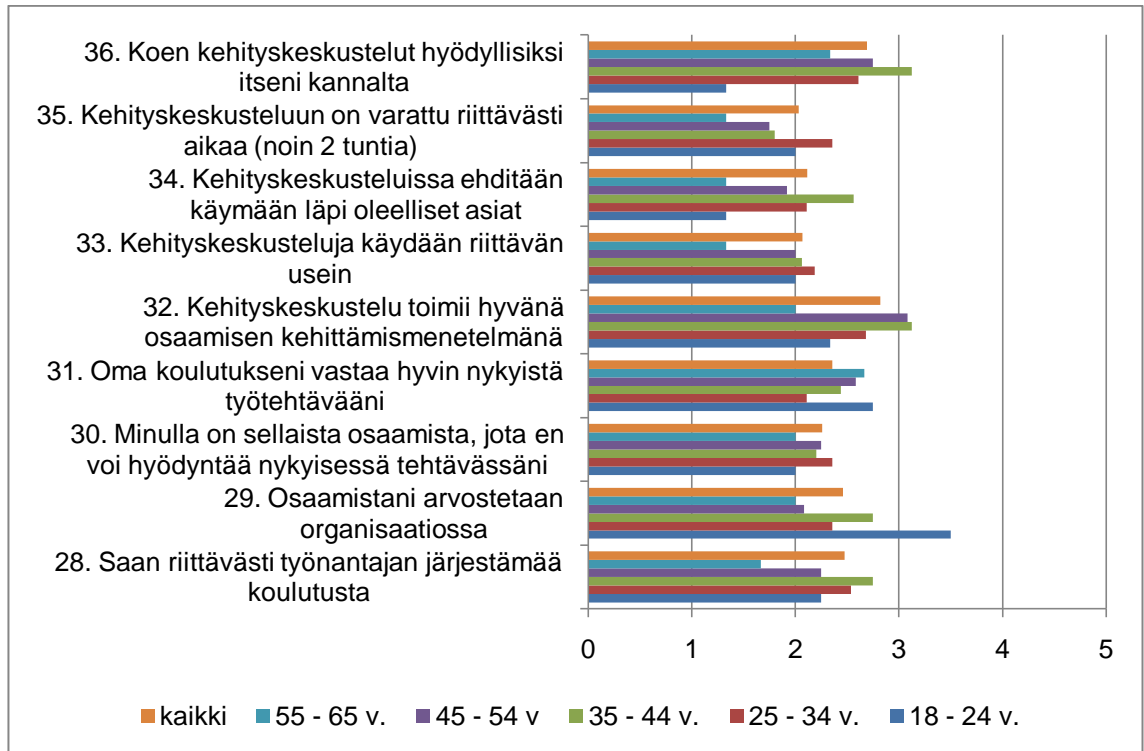
- 1 = Täysin samaa mieltä
- 2 = Jokseenkin samaa mieltä
- 3 = Neutraali kanta
- 4 = Jokseenkin eri mieltä
- 5 = Täysin eri mieltä

Väittämät 9 - 13 ikäryhmittäin, keskiarvo



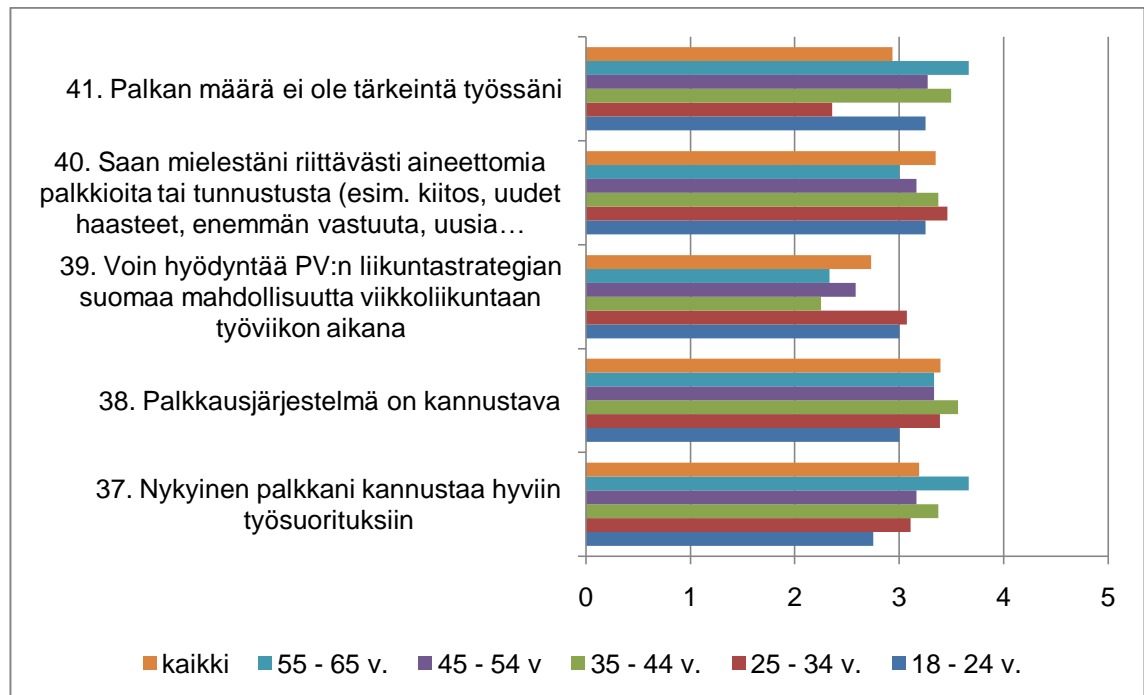
- 1 = Täysin samaa mieltä
- 2 = Jokseenkin samaa mieltä
- 3 = Neutraali kanta
- 4 = Jokseenkin eri mieltä
- 5 = Täysin eri mieltä

Väittämät 14 - 27 ikäryhmittäin, keskiarvo



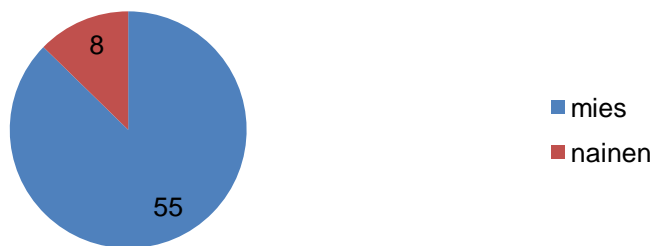
- 1 = Täysin samaa mieltä
 2 = Jokseenkin samaa mieltä
 3 = Neutraali kanta
 4 = Jokseenkin eri mieltä
 5 = Täysin eri mieltä

Väittämät 28 - 35 ikäryhmittäin, keskiarvo

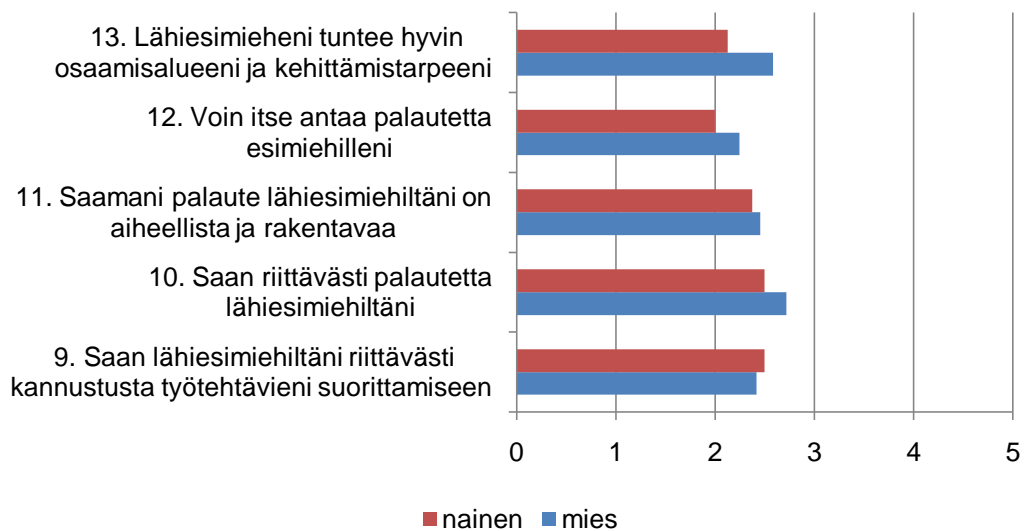


- 1 = Täysin samaa mieltä
 2 = Jokseenkin samaa mieltä
 3 = Neutraali kanta
 4 = Jokseenkin eri mieltä
 5 = Täysin eri mieltä

Väittämät 37 - 41 ikäryhmittäin, keskiarvo

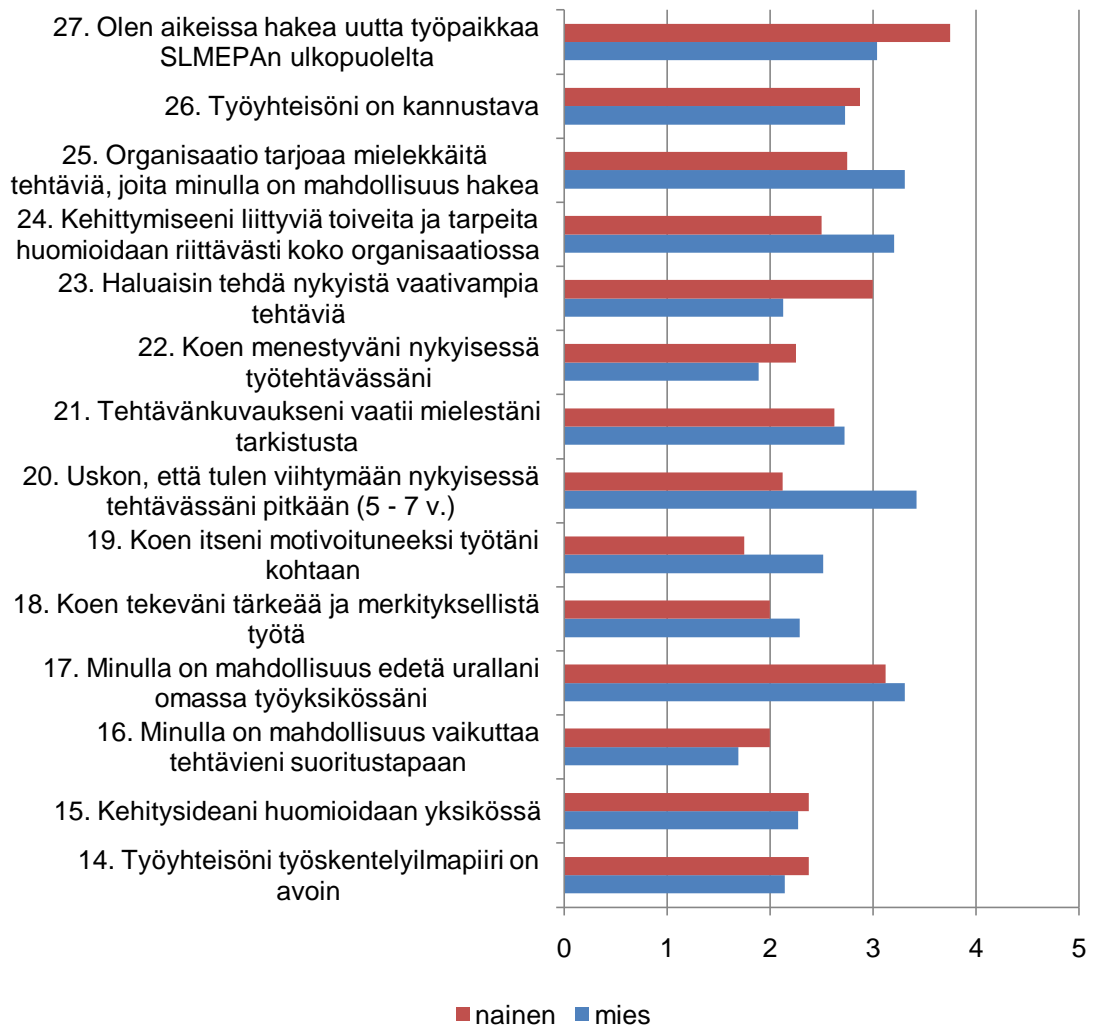


Sukupuolijakauma



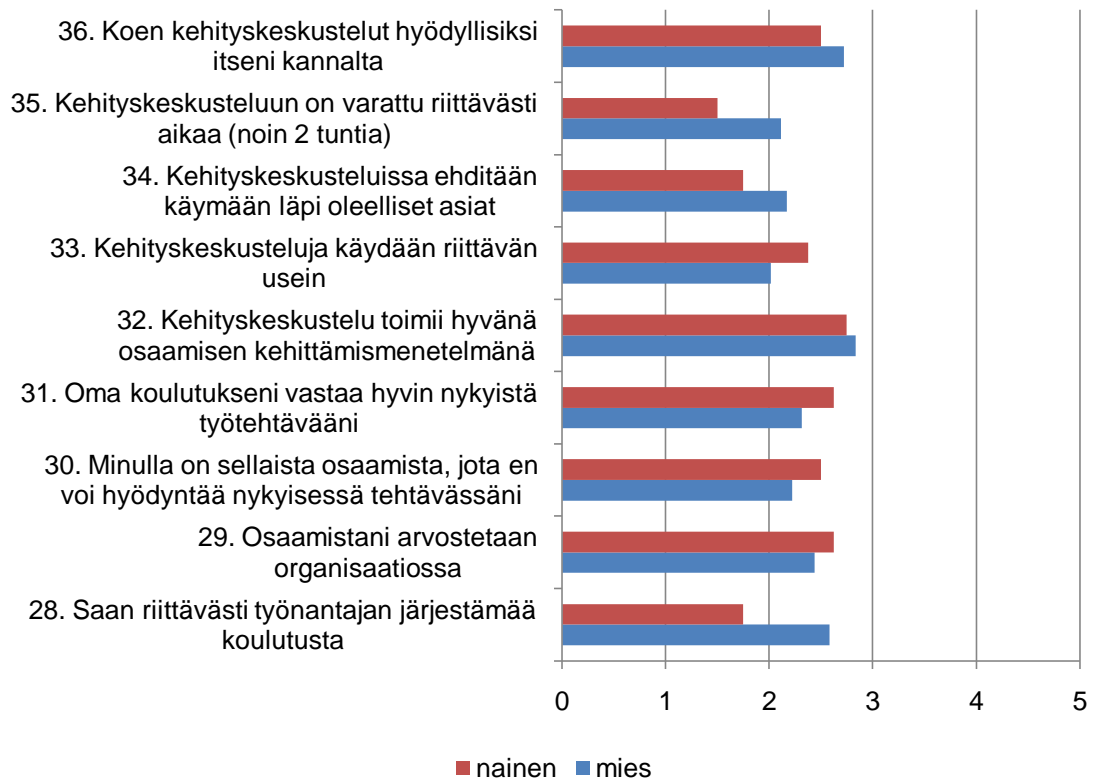
- 1 = Täysin samaa mieltä
- 2 = Jokseenkin samaa mieltä
- 3 = Neutraali kanta
- 4 = Jokseenkin eri mieltä
- 5 = Täysin eri mieltä

Väittämät 9 - 13 sukupuolijakaumaan nähden, keskiarvo



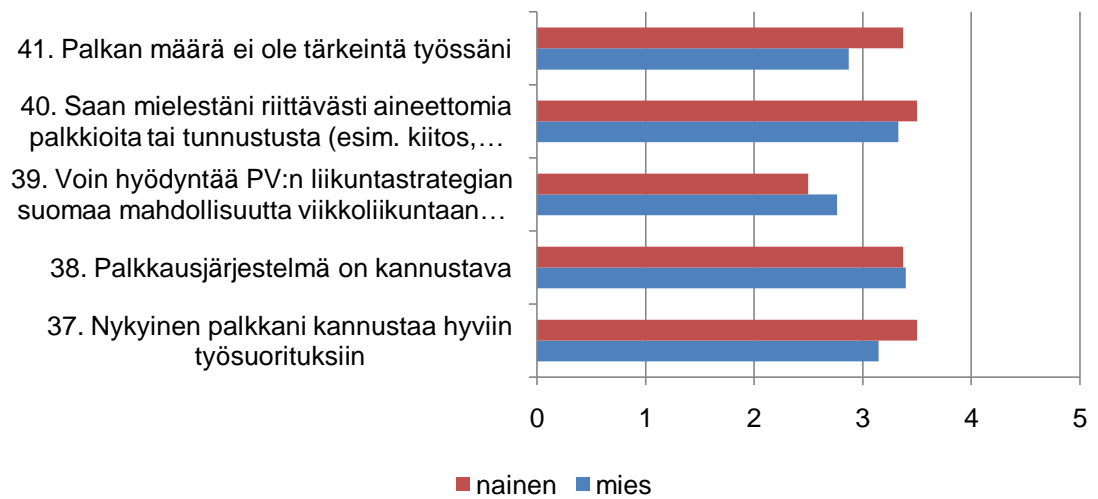
- 1 = Täysin samaa mieltä
 2 = Jokseenkin samaa mieltä
 3 = Neutraali kanta
 4 = Jokseenkin eri mieltä
 5 = Täysin eri mieltä

Väittämät 14 - 27 verrattuna sukupuolijakaumaan, keskiarvo



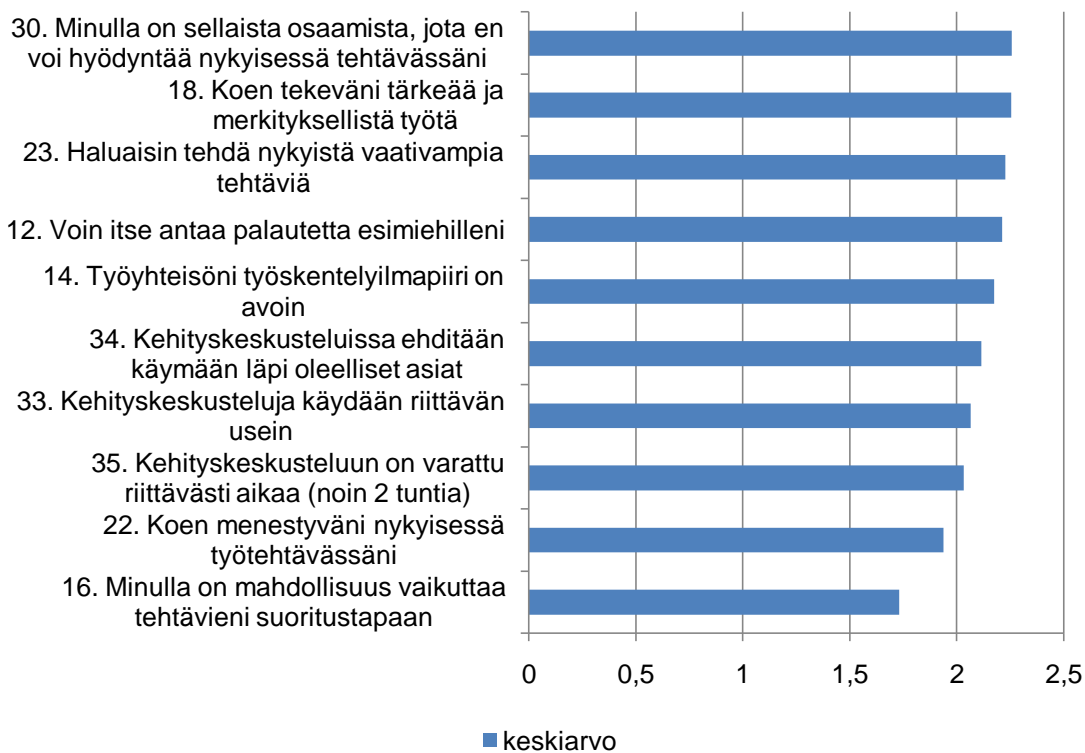
- 1 = Täysin samaa mieltä
- 2 = Jokseenkin samaa mieltä
- 3 = Neutraali kanta
- 4 = Jokseenkin eri mieltä
- 5 = Täysin eri mieltä

Väittämät 28 - 36 sukupuoli-jakaumaan verrattuna, keskiarvo



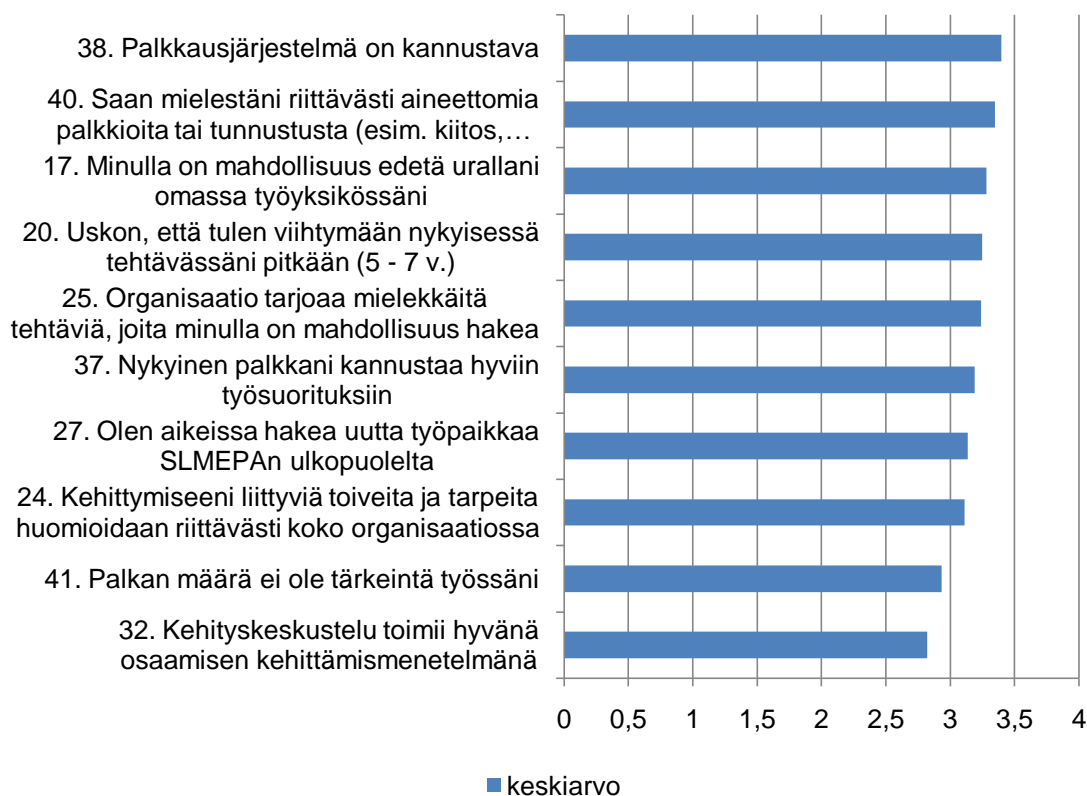
- 1 = Täysin samaa mieltä
- 2 = Jokseenkin samaa mieltä
- 3 = Neutraali kanta
- 4 = Jokseenkin eri mieltä
- 5 = Täysin eri mieltä

Väittämät 37 - 41 sukupuolijakaumaan verrattuna, keskiarvo



- 1 = Täysin samaa mieltä
- 2 = Jokseenkin samaa mieltä
- 3 = Neutraali kanta
- 4 = Jokseenkin eri mieltä
- 5 = Täysin eri mieltä

Kymmenen positiivisinta vastausta, keskiarvo



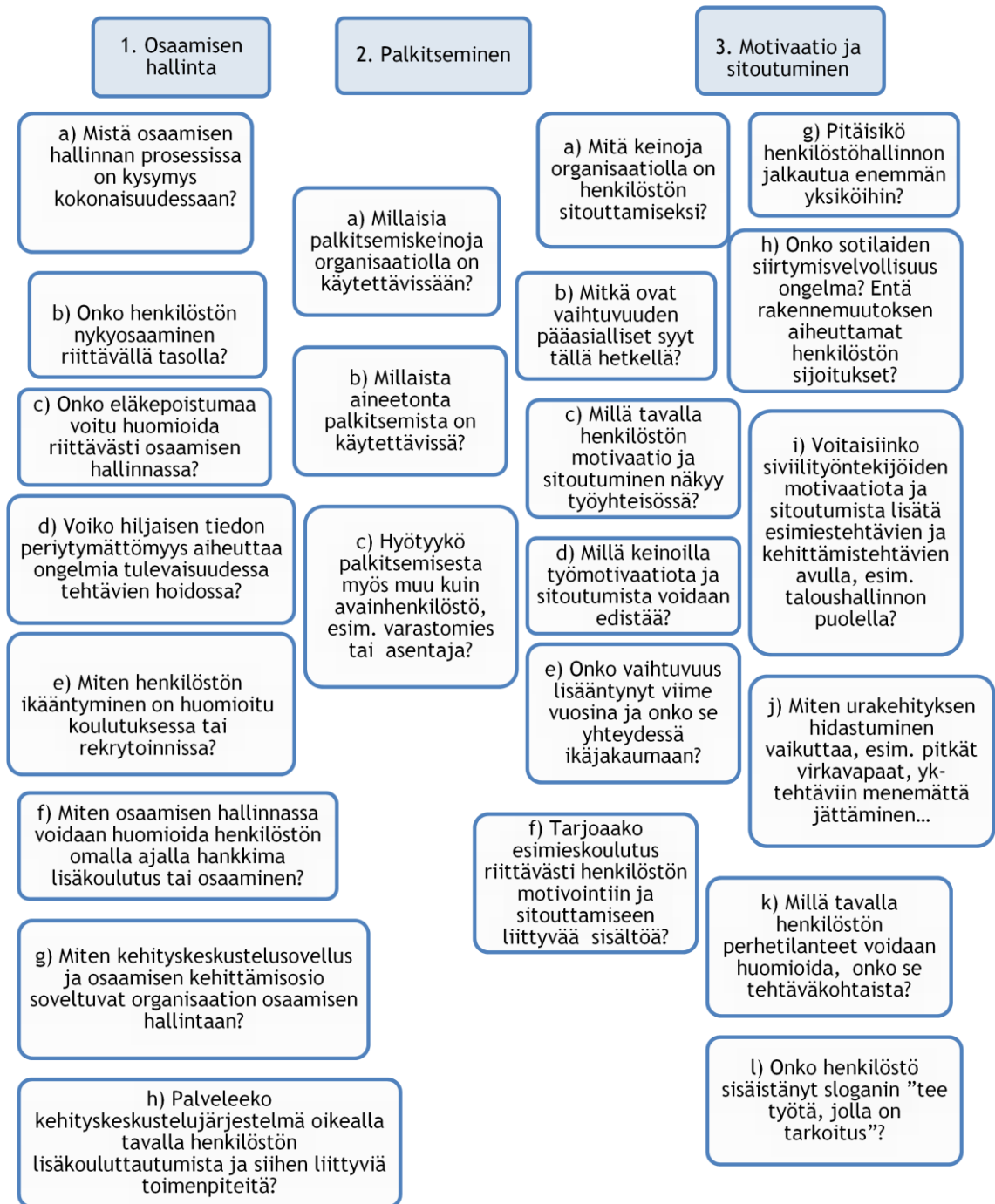
- 1 = Täysin samaa mieltä
- 2 = Jokseenkin samaa mieltä
- 3 = Neutraali kanta
- 4 = Jokseenkin eri mieltä
- 5 = Täysin eri mieltä

Kymmenen negatiivisinta vastausta, keskiarvo



Teemahaastattelun runko

Tarkentavat lisäkysymykset:



Teemahaastatteluiden tarkentavat kysymykset

