

Jenna Happonen & Katja Riski

Osaamisen kehittämisen ja motivaation johtaminen Notkia IT:llä

Opinnäytetyö

Tradenomi (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

2024



Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijät	Jenna Happonen & Katja Riski
Työn nimi	Osaamisen kehittämisen ja motivaation johtaminen Notkia IT:llä
Toimeksiantaja	Notkia IT
Vuosi	2024
Sivut	82 sivua, liitteitä 6 sivua
Työn ohjaaja	Marika Vartiainen

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena oli osaamisen kehittämisen ja motivaation johtaminen Notkia IT:llä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää henkilöstön motivaatiotekijöitä osaamisen kehittämisen suhteen sekä sitä, miten johtamisella voidaan tukea henkilöstöä osaamisen kehittämisessä. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajayritykselle kehitysehdotuksia työntekijöiden osaamisen kehittämisen tueksi.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa oli tapaustutkimus ja siinä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruumenetelmänä oli lomakehaastattelu, joka sisälsi pääosin avoimia kysymyksiä. Lomakehaastattelu luotiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Teoreettinen viitekehys käsittelee osaamisen kehittämistä, motivaatiota sekä osaamisen johtamista. Lomakehaastattelu toteutettiin anonymisti ja siihen saatiin 10 vastausta.

Opinnäytetyön tutkimustulokset osoittivat, että jokaisen motivaatiotekijät ovat erilaiset mutta suurinta osaa henkilöstöstä motivoi uuden oppiminen, itsensä haastaminen, onnistumisen tunne, mahdollisuus vaikuttaa ja oma urakehitys. Työntekijät ovat kiinnostuneita kehittämään osaamistaan mutta sen suurimpina esteinä ovat ajanpuute ja oma jaksaminen. Notkia IT:n työntekijät ovat motivoituneita kehittämään osaamistaan mutta kaipaavat enemmän yksilöllistä tukea ja ohjausta työnantajalta. Jokaisella on omat motivaatiotekijät ja tavat oppia, jonka vuoksi ei ole yhtä ja oikeaa tyyliä johtaa. Osaamisen kehittämisen tueksi tarvitaan siis henkilökohtaista suunnitelmaa ja tarkempaa kartoitusta yrityksen ja yksilöiden tarpeista.

Kehitysehdotuksiksi nostettiin Reissin motivaatioprofiili, jota esihenkilö voisi käyttää työkaluna henkilöstön motivaatiotekijöiden kartoittamiseen. Toinen kehitysehdotus oli henkilökohtainen osaamisen kehittämisen polku, jonka avulla osaamista olisi helpompi kartoittaa, seurata ja arvioida. Kolmantena kehitysehdotuksena oli kommunikoinnin kehittäminen.

Asiasanat: osaamisen kehittäminen, motivaatio, motivaatiotekijät, osaamisen johtaminen

Degree title	Bachelor of Business Administration
Authors	Jenna Happonen & Katja Riski
Thesis title	Management of competence development and motivation at Notkia IT
Commissioned by	Notkia IT
Time	2024
Pages	82 pages, 6 pages of appendices
Supervisor	Marika Vartiainen

ABSTRACT

The subject for this thesis was to assess how to develop motivation and work related skills at Notkia IT. Thesis was composed to sort out personnels motivation factors regarding competence development and how leadership could support personnel in the development of these competences. The goal for this research was to produce proposals for the commissioning company on how to support the development of personnels skill sets.

The research approach of the thesis was a case study and a qualitative research method was chosen to be used. The method for collection of data was made in a form of a form interview. Interview was composed mainly of open questions. The form interview was created on a base of theoretical framework. Theoretical framework explained competence development, motivation and competence management. The form interview was implemented anonymously and it received 10 answers.

The research results of the thesis showed that everyone's motivational factors are different. Most of the employees are motivated by learning new things, they prefer to challenge themselves, to feel success, to have an opportunity to influence their work and learning. Their own career development was also a motivational factor.

According to this thesis personnel were interested in developing their own skills. The singular biggest obstacles, that oppose the chances for development, are lack of time and lowered personal resources. Personnel at Notkia IT are motivated to develop their competences, but they do yearn for more individualistic support and guidance from their employer. Everyone has their own motivational factors and ways of learning, which is why there are no single and correct ways on how to lead. To support the development of competences there is a need for a personal plan and more accurate mapping regarding the needs of an employee and of the company.

Reiss motivation profile was raised as a development proposal which a foreperson could use as a tool, to map out personnels motivation factors. Another proposal was to make a personal path on how to develop individuals competence. That path as a tool could be used to map out, monitor and assess individuals. The third proposal was to improve communication.

Key words: Competence development, motivation, motivational factors, competence management.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	7
2.1	Osaaminen käsitteenä	8
2.2	Osaamisen kehittämisen prosessi	10
2.3	Osaamisen kehittämisen keinoja asiantuntijaorganisaatiossa	14
2.4	Osaamisen kehittämisen merkitys tulevaisuudessa	17
3	MOTIVAATIO	19
3.1	Motivaatio työelämässä	19
3.2	Decin & Ryanin itseohjautuvuusteoria	21
3.3	Reissin motivaatioteoria	25
4	OSAAMISEN JOHTAMINEN	30
4.1	Osaamisen johtamisen kulmakivet	31
4.2	Itseohjautuvuusteoria johtamisen tukena	33
4.3	RMP johtamisen tukena	39
5	NOTKIA IT	43
5.1	Osaamisen kehittäminen Notkia IT:llä	44
6	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON HANKINTA	45
6.1	Tutkimusmenetelmät	45
6.2	Aineiston hankinta	47
6.3	Aineiston analyysi	48
6.4	Tutkimuksen toteutus tässä opinnäytetyössä	50
7	TULOKSET	52
7.1	Motivaatiotekijät	53
7.2	Osaamisen kehittäminen ja johtaminen	55
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	59
8.1	Motivaatiotekijät	59

8.2	Osaamisen kehittäminen ja johtaminen	61
8.3	Kehitysehdotukset	63
8.4	Luotettavuuden arviointi.....	66
9	YHTEENVETO	69
	LÄHTEET.....	71
	LIITTEET	

Liite 1. Lomakehaastattelu

Liite 2. Saatekirje

Liite 3. Tietosuojailmoitus

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on osaamisen kehittämisen ja motivaation johtaminen Notkia IT:llä. Työn toimeksiantajana toimii Notkia IT, joka on IT-projektinhallinnan asiantuntijatalo. Yritys tarjoaa vahvan ammattitaidon omaavia Efecte-asiantuntijoita ja IT-projektipäälliköitä erilaisiin projekteihin ympäri Suomen. (Yritystarina 2022.) Aihe on ajankohtainen yritykselle ja yritys on nostanut koulutusten tarjonnan kehittämisen yhdeksi vuoden 2024 kehityskohteista (@Notkia_it 2023). IT-alalla arvostetaan paljon erilaisia sertifikaatteja ja titteleitä, minkä vuoksi osaamisen kehittäminen on yrityksen menestyksen kannalta tärkeää. Aihe on ajankohtainen myös yleisesti, sillä kilpailu yritysten välillä kasvaa jatkuvasti ja osaaminen vanhenee nopeammin.

Työn tarkoituksena on selvittää henkilöstön motivaatiotekijöitä osaamisen kehittämisen suhteen sekä sitä, miten johtamisella voidaan tukea henkilöstöä osaamisen kehittämisessä. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa toimeksiantajayritykselle kehitysehdotuksia työntekijöiden osaamisen kehittämisen tueksi.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä ovat henkilöstön motivaatiotekijät osaamisen kehittämisessä?
- Millaisin johtamisen keinoin työnantaja voi tukea henkilöstön osaamisen kehittämistä ja motivaatiota?

Työn tutkimuksellinen lähestymistapa on tapaustutkimus. Empiirinen aineisto kerättiin laadullisin menetelmin lomakehaastattelun avulla. Tutkimus toteutettiin yrityksen vakituisille työntekijöille eli siitä rajattiin pois heillä alihankintana työskentelevät työntekijät. Tämä rajausta tehtiin siksi, että vain vakituiselle henkilöstölle kuuluvat yrityksen tarjoamat koulutusedut ja alihankintana työskentelevät pitävät itse huolen koulutustensa ajantasaisuudesta.

Notkia IT:llä työtyytyväisyys on huippuluokkaa mutta osaamisen kehittämisen prosessissa yritys kokee olevan kehitettävää. Työssä tarkastellaan teoriaa asiantuntijaorganisaation ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Siinä ei esitellä erilaisia johtamistyyliä vaan johtamiseen keskitytään esiteltyjen motivaati-

tioteorioiden kautta. Työn ulkopuolelle on rajattu esimerkiksi työn imu, rekrytointi ja palkitseminen. Motivaation osalta työssä keskityttiin vain sisäisiin motivaatiotekijöihin, sillä ne ovat osaamisen kehittämisen kannalta oleellisempia.

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat osaamisen kehittäminen, motivaatio ja osaamisen johtaminen. Näistä kolmesta aiheesta koostuvat teoriaosuuden kolme päälukua. Johdannon jälkeen toisessa luvussa kerrotaan osaamisen kehittämisen käsitteestä, prosessista, keinoista sekä osaamisen kehittämisen merkityksestä tulevaisuuden työelämässä. Kolmannessa luvussa kerrotaan motivaation merkityksestä työelämässä ja esitellään kaksi erilaista motivaatioteoriaa: Richard Ryanin ja Edward Decin itseohjautuvuusteoria (1985) sekä Steven Reissin motivaatioteoria (1998). Neljännessä luvussa syvennyttään osaamisen johtamiseen ja siihen, kuinka itseohjautuvuusteoriaa ja Reissin motivaatioprofiilia pystytään käyttämään johtamisen tukena. Opinnäytetyö sisältää johdannon, jonka jälkeen esitellään teoriaosuus, sen kolme päälukua sekä toimeksiantajayrityksen kuvaus. Näiden jälkeen avataan käytetyt tutkimusmenetelmät, kerrotaan aineiston hankinnasta, analyysistä sekä tutkimuksen toteutuksesta. Lopuksi esitellään tulokset, johtopäätökset ja yhteenveto tehdystä kokonaisuudesta.

Opinnäytetyö toteutettiin parityönä, koska tekijöiden mielenkiinnonkohde opinnäytetyön aiheesta kohtasi. Työn tekeminen jaettiin tasapuolisesti. Happonen vastasi osaamisen kehittämisen ja Riski motivaation teoriaosuudesta. Osaamisen johtamisen osio kirjoitettiin yhdessä. Yhteistyö sekä kommunikaatio oli koko opinnäytetyöprosessin ajan avointa, helppoa ja vaivatonta, mikä teki myös opinnäytetyön työstämisestä miellyttävää. Heti alusta alkaen mentaliteetti ja tavoitteet opinnäytetyöprosessin suhteen kohtasivat.

2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä prosesseja ja toimenpiteitä yrityksessä, jotka edesauttavat tarvittavien taitojen kehittymistä. Yritykselle osaamisen kehittäminen on strategisesti tärkeää, sillä se vaikuttaa suoraan yrityksen kilpailukykyyn. Se vaikuttaa siihen, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista hyödynnetään ja kuinka nopeasti kyetään sisäistämään uutta tietoa

ja taitoa. Kehittämällä henkilöstön osaamista lisätään suoraan yrityksen mahdollisuuksia menestyä sekä parannetaan asemaa kilpailijoihin nähden. (Viitala 2021, 102.) Osaamisen kehittäminen on organisaatioille siis tuottava investointi, jonka vaikutukset ovat nähtävissä pitkällä aikavälillä. Sillä pystytään lisäämään tuottoja, mutta myös vähentämään kustannuksia. (Osaamisen aika 2022.) Osaamisen kehittämisellä pyritään kerryttämään uusia taitoja, katsomaan kohti tulevaisuutta ja pitämään mieli avoinna (Eklund 2021, 28). Markkinat eivät pysähdy paikoilleen, minkä vuoksi osaamisen kehittämisen ja uudistumisen on oltava jatkuva prosessi, mikäli yritys haluaa menestyä (Viitala 2014, 138).

Organisaatiossa osaamisen kehittäminen on tavoitteellista ja sen on tuettava yrityksen strategiaa. Strategia on yrityksen suunnitelma tulevaisuuden valinnoista ja kehityskohteista. (Eklund 2021, 30.) Strategian laatimien raamien ja edellytysten pohjalta yrityksen on helpompi suunnitella, kuinka laajasti ja mihin suuntaan henkilöstön osaamista tulisi kehittää (Viitala 2021, 102). Seuraavissa kappaleissa kerrotaan mitä osaamisella käsitteenä tarkoitetaan, mitä osaamisen kehittämisen prosessi pitää sisällään sekä millaisilla keinoilla osaamista kehitetään.

2.1 Osaaminen käsitteenä

Osaaminen on itsessään laaja käsite ja sen määritelmä voi vaihdella asiayhteyden mukaan (Thomson & Solsvik 2020, 14). Tuomi & Sumkin (2012, luku 1: Työ on osaamista) ovat määritelleet osaamisen koostuvan taidoista, tiedoista sekä kokemuksesta. Taitoja ihminen oppii tekemisen kautta. Tietoa hän saa teorioista, tutkimuksista ja kokemuksista, kun tiedon ja taidon yhdistää toiminnaksi. Thomson & Solsvik (2020, 14) mukaan osaamisen käsitettä voidaan määritellä jaottamalla se kolmeen eri osaamistyyppiin, joita ovat:

- **Perusosaaminen** eli perustavanlaatuiset taidot esimerkiksi kyky lukea ja kirjoittaa. Tämänkaltaista osaamista saadaan tyypillisesti koulussa.
- **Työelämätaidot** eli sellainen osaaminen, mikä on keskeisessä asemassa puhuttaessa elinikäisestä oppimisesta tai toimimisesta työelämässä. Tällaisia taitoja on esimerkiksi vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot sekä kyky kehittää toimintaa ja itseään.
- **Ammatillinen osaaminen** eli osaaminen, jota tarvitaan tietyssä ammatissa. Tällaista osaamista saadaan jo koulussa, mutta ammatillisen osaamisen kehittäminen jatkuu koko sen ajan, kun ihminen tekee töitä.

Elämän aikana ihmisille kertyy osaamista laajasti ja sitä muodostuu useissa eri tilanteissa, ei vain koulutuksen kautta tai työelämässä. Täysin arkisissakin tilanteissa saadut kokemukset ja taidot luovat täysin uudenlaisia osaamisyyhdistelmiä, kun ne yhdistetään työelämän ja opintojen kautta saatuihin taitoihin. Erilaissa tilanteissa hankitut taidot tukevat parhaimmassa tapauksessa toisiaan, joskus yllättävissäkin yhteyksissä. Kaikki osaaminen ei ole jatkuvasti aktiivisessa käytössä vaan sen hyödyllisyys sekä merkityksellisyys muuttuu ajan ja tilanteen mukaisesti. (Ketamo ym. 2022, 24.)

Osaaminen muokkaa ihmisen identiteettiä. Koko eliniän hankittu osaaminen luo ihmiselle oman osaamisidentiteetin. Osaamisidentiteetin vahvistaminen helpottaa hyödyntämään osaamista ja kohdentamaan sitä oikein työelämässä sekä arjessa. (Ketamo ym. 2022, 5.) Onnistu ja opi (2023) – podcastissa psykologi ja oppimisen asiantuntija Siefen pohtii osaamista ja oppimista. Hän nosti keskustelussa esiin osaamisen kehittämisen esteitä. Yksi tyypillisistä esteistä etenkin asiantuntijatyötä tekevillä on vahva rakentunut osaamisidentiteetti. Kun työntekijä on saavuttanut tietyn osaamistason, vahvistuu hänen osaamisidentiteettinsä, johon hän sitoo myös omanarvontunnetta. Tämän avulla hän alkaa nähdä itsensä asiantuntijana ja osaajana. Oppimistilanteissa, joissa asiantuntija joutuu kokemaan itsensä keskeneräisenä ja hänellä on mahdollisuus epäonnistua, voi tuntua uhkaavalta ja jopa ahdistavalta. Tällaiset tilanteet saattavat herkästi horjuttaa myös ammatillista itsetuntoa. Tämän vuoksi osaamisidentiteetin rinnalla on tärkeä olla vahva oppijaidentiteetti. Mikäli arvomaailmasta löytyy myös oppijaidentiteetti, oppimistilanteet ja esimerkiksi palautteen pyytäminen on usein helpompaa. (Onnistu ja opi 2023.)

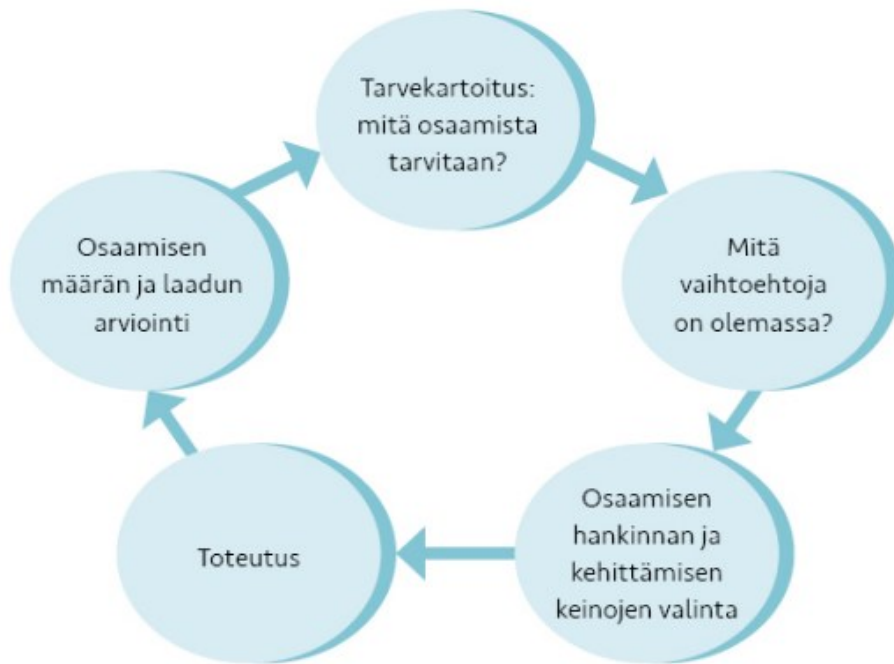
Osaamista on pitkään pidetty tärkeimpänä tekijänä yrityksen menestyksen kannalta alasta riippumatta (Ojala & Meklin 2021, 14). Sillä pystytään vaikuttamaan kriittisesti työn tuloksellisuuteen ja sujumiseen (Viitala 2021, 102). Osaamisvaatimukset ovat kuitenkin nykypäivänä korkeammalla tasolla kuin esimerkiksi vuosikymmen sitten. Työssä tarvitaan yhä laajempaa ja parempaa osaamista, jotta pystytään ymmärtämään uusia ilmiöitä ja soveltamaan oppeja käytännössä. (Ojala 2018, 17.) Muuttuva maailma on myös tuonut tullessaan sen, että osaaminen vanhenee sekä sen kohteet muuttuvat nopeammin. Tä-

män vuoksi on tärkeää, että henkilöstöllä on hyvä perus- ja ammattiosaaminen, minkä päälle he ovat kykeneväisiä oppimaan nopeasti uutta. (Ojala & Meklin 2021, 13–14.) Nopeasti vaihtuvat osaamisvaatimukset sekä trendit työelämässä tuovat esiin omat haasteensa. Tulevaisuutta ei voida ennustaa, minkä vuoksi on yhä hankalampaa suunnitella mihin suuntaan osaamista tulisi kehittää ja tämä johtaa herkästi siihen, ettei osaamisen kehittämiseen investoida tarpeeksi. (Eklund 2021, 45.)

2.2 Osaamisen kehittämisen prosessi

Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi. Tässä prosessissa yksilön, tiimin tai koko organisaation tavoitteena on hankkia uutta osaamista, jonka kautta työtehtävistä suoriutuminen olisi parempaa. (Osaamisen kehittäminen...2023.) Osaamisen kehittämisen prosessi pitää sisällään useita eri vaiheita, joista jokainen on tärkeä halutun lopputuloksen saamiseksi (Viitala, 2021, 102–103). Osaamisen kehittämiselle on asetettava selvät tavoitteet. Jos tavoitteita ei ole määritetty voi kehittyminen lähteä ajautumaan täysin ei-toivottuun suuntaan. (Kupias ym. 2014, luku 3: Kehittäminen on jatkuvaa työtä.)

Kuvassa 1 on kuvattuna osaamisen kehittämisen prosessin vaiheet. Kuvasta 1 voimme nähdä, että prosessi alkaa tarvekartoituksella eli määrittelemällä minkälaista osaamista yritys ja henkilöstö tarvitsee. Kun tarpeet ovat tiedossa, voidaan alkaa arvioimaan erilaisia vaihtoehtoja ja lopulta valita keinot, joilla osaamista aiotaan hankkia sekä kehittää. Tämän jälkeen keinot otetaan toteutukseen mukaan. Tavoitteena on, että valitut keinot koettaisiin hyödyllisiksi ja toiminta olisi tehokasta, taloudellista sekä laadukasta. Koko prosessin kannalta on ehdottoman tärkeää arvioida jatkuvasti valittujen keinojen toimivuutta ja riittävyyttä osaamisen ja laadun kannalta. (Viitala 2021, 102–103.)



Kuva 1 Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2021, 103)

Osaamisen kehittämistä tehdään esihenkilön tukemana, mutta se on myös jokaisen tiimin jäsenen vastuulla, jotta päästään haluttuihin tavoitteisiin (Eklund 2021, 150–151). Vaikka yksilön omaa vastuuta korostetaan, on henkilöstön osaamisen kehittämiselle kuitenkin luotava hyvät edellytykset ja mahdollisuudet. Kyseessä on siis kahden kauppa: yksilö sitoutuu ylläpitämään osaamistaan ja yritys tukee tätä luomalla oppimiselle hyvät edellytykset. (Viitala 2021, 103.)

Osaamiskartoitukset

Osaamisen kehittämisen prosessin alussa on tärkeä syventyä organisaation nykytilaan sekä olla perillä siitä, millaiset toiminta- ja ajattelutavat osaamisen kehittämisestä organisaatiossa sillä hetkellä on. Prosessin alussa on oleellista tietää, miten henkilöstö töitä tekee, kuinka heidän aikansa jakautuu ja mitä he itse ajattelevat osaamisen kehittämisestä. (Eklund 2021, 103.) Osaamiskartoitusten avulla pyritään selvittämään yrityksen osaamisen kehittämistarpeita. Niiden tarkoituksena on määritellä, mitkä ovat työn nykyiset ja tulevat osaamisvaatimukset. (Viitala 2021, 103.) Osaamiskartoitukseen kuuluu tavallisesti kaksi osaa. Ensin kartoitetaan, millaista osaamista tarvitaan ja tämän jälkeen

luodaan osaamiskartta, jossa on nähtävillä eri osaamistasojen tarvittava osaaminen. (Kupias ym. 2014, luku 2: Osaamiskartoitukset.)

Osaamiskartoitus tehdään yhdessä henkilöstön kanssa ja kartoituksen tavoitteena on määrittää osaaminen, jota tarvitaan tietyllä vastuualueella. Kun tarvittava osaaminen tiedetään, pystytään sitä vertaamaan olemassa olevaan osaamiseen. Tällä tavoin saadaan tietoon osaamisen vahvuudet, heikkoudet ja asiat, joissa on mahdollisia puutteita. (Viitala 2021, 103.) Huolellisesti tehdyn kartoitusvaiheen avulla pystytään todennäköisemmin valitsemaan keinoja, jotka sopivat parhaiten organisaation kulttuuriin ja joiden avulla päästään toivottuun tavoitteeseen. Tehdyt valinnat on myös helpompi perustella, kun tietoa on monipuolisesti. (Eklund 2021, 104.)

Osaamiskartoitus työkaluna auttaa esihenkilöitä hahmottamaan yksilön tai isomman joukon osaamistarvetta nyt ja tulevaisuudessa. Se voi parhaimmillaan auttaa parantamaan ydinosaamista koko organisaatiossa. (Kupias ym. 2014, luku 2: Osaamiskartoitukset.) Osaamiskartoitukset auttavat myös määrittelemään osaamisen kehittämisen tavoitteita ja suuntaamaan niitä oikeaan suuntaan (Viitala 2014, 148).

Osaamiskartta

Osaamiskartta on helppokäyttöinen työkalu, jolla voidaan selvittää osaamisen kehittämisen tarpeita ja helpottaa osaamisen kehittämisen suunnittelua. Sitä käytetään yleensä silloin, kun organisaatio ei tee laajoja osaamiskartoituksia. Osaamiskartan tarkoitus on tarjota esihenkilöille ja henkilöstölle keino ymmärtää paremmin sitä, kuinka osaamista pystytään kehittämään. (Eklund 2021, 108.) Osaamiskartta laaditaan, kun on tiedossa, minkälaista osaamista organisaatiossa tarvitaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa (Kupias ym. 2014, luku 2: Osaamiskartoitukset). Sitä voidaan hyödyntää koko organisaatiolle, mutta myös yksilökohtaisesti (Eklund 2021, 108).

Eklund (2021, 107) on kuvannut kirjassaan esimerkin osaamiskartasta (taulukko 1). Osaamiskarttaa voidaan muokata organisaation tarpeiden mukaiseksi lisäämällä karttaan uusia sarakkeita ja aiheita.

Taulukko 1 Osaamiskartta (mukaillen Eklund 2021, 107)

Osaamisalue	Kuvaus	Tasot	Kehittämisen käytännöt

Taulukon 1 ensimmäisestä sarakkeesta löytyy osaamisalue. Osaamisalueiksi on hyvä nostaa sellaisia taitoja, jotka ovat välttämättömiä toiminnan suhteen. Osaamisen kehittämisen suunnittelun kannalta hyödyllisintä on saada tietoa sellaisista osaamisalueista, joiden kehittäminen aidosti kiinnostaa ja joihin pystytään panostamaan. Seuraavasta sarakkeesta löytyy tarkempi kuvaus osaamisalueesta ja siitä mitä taitoja tulisi kehittää. (Eklund 2021, 107–108.) Seuraavaksi tarvittavaa osaamista kuvataan eri osaamistasojen avulla. Tämä auttaa priorisoimaan osaamisen kehittämistä. (Kupias ym. 2014, luku 2: Osaamiskartoitukset; Eklund 2021, 107–109.) Taulukossa 2 on esimerkkinä arviointityökalu, jota voidaan käyttää yksilön osaamisen arvioimisessa (Viitala 2021, Luku 3.6.)

Taulukko 2 Yksilötason osaamisen arviointityökalu (mukaillen Viitala 2014, 148)

Osaamistaso		
0	Ei osaamista	Ei osaamista / Ei tarvitse
1	Perehtyjä	Henkilö on perehtymässä osa-alueeseen. Hänellä on perustaidot asiasta.
2	Perusosaaja	Osaaminen on perusosaamista. Henkilö tuntee sovitut ohjeet ja pelisäännöt ja osaa toimia osaamisalueen tehtävissä.
3	Osaaja	Henkilö hallitsee osaamisalueen. Hän osaa soveltaa tietämystään toimintaan joustavasti jatkuvan parantamisen perusteella.

4	Kehittäjä	Henkilöllä on monipuolista ja ajanmukaista tietämystä osaamisalueesta. Hän kehittää siihen liittyviä toimintatapoja monipuolisesti myös uusissa tilanteissa omassa organisaatiossaan. Hän voi toimia sisäisenä kouluttajana / asiantuntijana.
5	Asiantuntija	Henkilö on osaamisalueen erinomainen osaaja. Hän näkee osaamisalueen asioita laajana strategisena kokonaisuutena ja osaa yhdistää alueen asioita uudella tavalla. Hän osaa kehittää osaamisalueeseen kuuluvia asioita koko organisaation kannalta.

Tavallisesti osaamistason arviointiasteikko on kolmi-, neli- tai viisiportainen ja jokainen taso on kuvattu kirjallisesti. Asteikon avulla on helppo arvioida omaa osaamista ja tavallisesti arvioinnista onkin päävastuussa yksilö itse. Tuloksia on kannattavaa käydä läpi esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Viimeiseen osaamiskartan sarakkeeseen listataan erilaisia kehittämisen keinoja, käytäntöjä ja prosesseja, joita osaamisalueen kehittämiseen aiotaan käyttää. Tämä on usein tärkein osaamiskartan osa, koska tämän avulla osaamisen kehittämisen prosessi etenee. (Eklund 2021, 108–109.)

2.3 Osaamisen kehittämisen keinoja asiantuntijaorganisaatiossa

Osaamista voidaan kehittää lukuisilla eri keinoilla. Oppimista tapahtuu monissa tilanteissa, joista osaan ei tarvita sen suurempia investointeja tai järjestelyjä. Tällaisia tilanteita voi olla esimerkiksi konfliktitilanteet tai erilaiset muutokset, joissa oppimista tapahtuu niin sanotusti tiedostamatta. Osaamista on kuitenkin tärkeä kehittää myös erilaisten keinojen ja työkalujen avulla. Tällainen osaamisen kehittäminen edellyttää resursointia ja suunnitelmallista panostusta osaamisen kehittämisen prosessiin. (Osaamisen kehittäminen 2022; Viitala 2021, 108.) Tässä työssä tarkastellaan tarkemmin sellaisia osaamisen kehittämisen keinoja, joita etenkin asiantuntijaorganisaatioissa on kannattava hyödyntää.

Itsenäinen opiskelu

Itsenäinen opiskelu pitää sisällään sellaisia käytäntöjä, joilla yksilö opiskelee itsenäisesti jotain sekä tiettyä aihetta. Tällaisia käytäntöjä on esimerkiksi verkkokurssit, kirjat ja aiheeseen liittyvät artikkelit. Itsenäisen opiskelun etuna on se, että sitä voi tehdä joustavasti työn ohessa silloin kun itselle ajankohta on sopivin. Organisaatiotasolla itsenäiseen opiskeluun voi kannustaa esimerkiksi kokoamalla kiinnostavia verkkokursseja, kirjallisuutta ja webinaareja yhteiselle

alustalle, joka on kaikkien saatavilla. (Eklund 2021, 157–158.) Osaamisen kehittäminen itsenäisesti työn ohessa on yhä yleisempää (Lyly-Yrjänäinen 2022, 35). Tilastokeskuksen toteuttaman tutkimuksen mukaan vuosien 2015–2020 välillä henkilöstökoulutusten tarjoaminen yrityksissä vähentyi huomattavasti. Samanaikaisesti itseohjattu opiskelu taas nousi ensimmäistä kertaa yhtä suu- reksi kuin kurssimuotoinen opiskelu. Esimerkiksi verkkokoulutuksiin, työpajoi- hin sekä workshoppeihin osallistuminen kasvoivat 13 % vuoteen 2020. (Kurs- simuotoinen opiskelu...2022.)

Työssä oppiminen, reflektointi

Ihminen kehittää osaamistaan ja oppii jatkuvasti omasta toiminnastaan. Oppi- misen kannalta omaa toimintaa on myös tärkeä reflektoida sekä peilata loppu- tulosta tavoitteisiin. On hyödyllistä pohtia esimerkiksi sitä, missä onnistuttiin, mikä ei mennyt hyvin ja mitä jatkossa voitaisiin parantaa. Reflektointi, arviointi ja palautteen pyytäminen parantavat oppimiskokemusta. (Ojala 2018, 190.) Työtä tekemällä kehittyä jatkuvasti. Työssä kohdattaviin haasteisiin löytyy usein ratkaisu esimerkiksi työyhteisön tuella, ei suoraan oppikirjasta. Työssä oppimalla yksilö ja organisaatio saavat suoran hyödyn sekä suorittamisella on selkeä tarkoitus. (Eklund 2021, 159.)

Koulutukset, kurssit ja valmennukset

Koulutus on osaamisen kehittämisen keinona edelleen suosittu toteutustapa. Koulutukset ovat työstä irrallisia tapoja kehittää osaamista ja ne voivat olla ly- hyitä luentoja tai jopa vuosia kestäviä tutkintoon johtavia prosesseja. (Viitala 2014, 162.) Koulutukset voidaan jaotella kaikille avoimiin sekä organisaa- tiokohtaisiin koulutuksiin. Molemmissa tavoissa on omat positiiviset ja negatii- viset puolensa, joten niiden hyödyntämisessä kannattaa aina ottaa huomioon osaamisen kehittämisen pohjimmainen tarve. Kaikille avoimet koulutukset mahdollistavat kokemusten jakamisen toisten aiheesta kiinnostuneiden kanssa ja organisaatiokohtaiset koulutukset taas paneutuvat oman organisaa- tion haasteisiin sekä kehitykseen. Koulutukset, kurssit ja valmennukset ovat kokonaisuudessaan hyödyllinen tapa kerryttää tietotaitoa. (Eklund 2021, 161.)

Osaamisen jakaminen ja verkostoituminen

Osaamisen ja kokemusten jakaminen on tehokas osaamisen kehittämisen muoto. Tämä vaatii kuitenkin hyvää osaamisen johtamista ja henkilöstön tuke-
mista. Kun organisaation kulttuuri on avoin osaamisen jakamiselle, on tiedon
jakaminen, toisten auttaminen sekä yhteistyö usein sujuvampaa. (Ojala &
Meklin 2021, 107–108.) Verkostoitumisella on myös valtava merkitys osaami-
sen kehittämisen suhteen. Hyvät ja kohdennetut verkostot auttavat hankki-
maan oleellista tietoa, kun sitä tarvitaan. Verkostot mahdollistavat oppimisen
kannalta tärkeitä keskusteluja, jonka vuoksi verkostossa on hyvä pitää mah-
dollisimman erilaisia ihmisiä. Tällä tavoin osaamisen kehittäminen on myös te-
hokkaampaa, kun poistuu välillä omalta mukavuusalueeltaan. (Eklund 2021,
168–169.)

Mentorointi

Mentorointi on kahden ihmisen välinen vuorovaikutusprosessi, jonka tavoit-
teena on tukea ammatillista kehitystä. Mentorina toimii useimmiten koke-
neempi henkilö, joka jakaa kokemuksia mentoroitavalle eli kokemattomam-
malle henkilölle. On olemassa myös käänteistä mentorointia, jossa uudempi
osaaja ohjaa ja tukee kokeneempaa. Maailman muuttuessa yhä digitaalisem-
maksi on käänteinen mentorointi erittäin hyvä keino jakaa esimerkiksi digi-
osaamista sukupolvelta toiselle. (Viitala 2021, 111; Eklund 2021, 166.) Mentori
voi työskennellä samassa yrityksessä, mutta hän voi tulla myös organisaation
ulkopuolelta (Ojala 2018, 201). Mentoroinnin avulla voidaan rohkaista ja antaa
tukea uudelle työntekijälle mutta myös edistää hänen uraansa sekä kehittää
osaamista. Mentorin tehtävä ei ole antaa mentoroitavalle valmiita vastauksia
vaan nimenomaan rohkaista ja auttaa häntä löytämään omat tavat toimia sekä
löytää ratkaisut. (Viitala 2021, 111.)

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat keskusteluja, jotka käydään esihenkilön ja henkilöstön välillä, joko yksilö- tai ryhmäkeskusteluina. Niiden tavoitteena on tukea henkilöstön osaamisen kehittymistä sekä työssä suoriutumista. (Viitala 2021, 106.) Kehityskeskustelut toimivat edistävänä tekijänä esihenkilön ja henkilöstön yhteistyön sekä vuoropuhelun kannalta. Tämä kuitenkin vaatii sen, että niiden sisältö suunnitellaan huolellisesti. Epäonnistunut kehityskeskustelu voi vaikuttaa työsuoritukseen jopa negatiivisesti, kun taas hyvin suunnitellussa keskustelussa potentiaali voi olla valtava. (Aarnikoivu 2016, 13; Eklund 2021, 177.) Kehityskeskustelut ovat siis parhaimmillaan erittäin hyvä tapa parantaa työsuorituksia, sitouttaa henkilöstöä ja lisätä työhyvinvointia. Niiden kautta voidaan myös synnyttää uudenlaisia innovaatioita sekä kehittää toimintaa toimivampaan suuntaan. (Aarnikoivu 2016, 13.)

Kehityskeskustelut voivat onnistuneesti toteutettuna tarjota organisaatiolle arvokkaan strategisen johtamisen työkalun. Niiden avulla pystytään saamaan syvällistä tietoa nykyhetkestä sekä henkilöstön todellisista ajatuksista. Ne tarjoavat myös organisaatiolle mahdollisuuden parantaa toimintaa henkilöstön ajatusten ja kehitysideoiden kautta. (Eklund 2021, 177.) Osaamisen näkökulmasta kehityskeskustelut antavat arvokasta tietoa siitä, millaista osaamista henkilöstöllä on sekä mihin suuntaan sitä halutaan kehittää. Niiden avulla pystytään myös kohdistamaan sellaista osaamista, jota työntekijä ei mahdollisesti ole päässyt työtehtävässään vielä käyttämään. Organisaation tehokkuuden ja tulokellisuuden kannalta kehityskeskustelut ovat siis kannattava investointi. (Viitala 2021, 106.)

2.4 Osaamisen kehittämisen merkitys tulevaisuudessa

World Economic Forum julkaiseman Future of Jobs (2023) -raportin mukaan seuraavan viiden vuoden suurimmat haasteet henkilöstön osaamisen suhteen ovat osaamisvaje sekä vaikeus löytää osaajia. Arvion mukaan 44 % työntekijöiden osaamisesta tulee muuttumaan, mikä edellyttää uudelleen koulutusta. Yritykset kokevat, että osaamisen kehittämiseen, työssä oppimiseen

sekä prosessien automatisointiin investointi ovat tärkeimmät keinot, joilla organisaatiot tulevat pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. (Future of Jobs...2023, 7.) Jatkuva osaamisen kehittäminen on nostettu myös vuoden 2023 megatrendeissä esille. Työelämän muuttuessa ja työurien pidentyessä jatkuvan oppimisen, kokonaisuuksien hahmottamisen, luovuuden sekä metataitojen merkitys on kasvanut. Tämä aiheuttaa muutospainetta etenkin osaamisen kehittämisen käytäntöihin ja rakenteisiin. (Dufva & Rekola 2023, 36.)

Osaamisen kehittäminen vaatii henkilöstöltä omaa tahtoa ja motivaatiota kehittää itseään. Uuden oppimisen motiivina toimii usein se, että osaamisen kehittäminen auttaa sopeutumaan muuttuvaan työelämään ja tämän kautta pitämään toiminnan kilpailukykyisenä. (Osaamisen kehittäminen...2023.) Yritys voi vaikuttaa tähän mahdollistamalla henkilöstölle jatkuvan oppimisen sekä tarjoamalla riittävän kiinnostavia koulutusmahdollisuuksia, joihin henkilöstö voi matalalla kynnyksellä osallistua. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 70.) Harvoin siis riittää, että henkilöstölle annetaan vain lista olemassa olevista koulutuksista, joihin voi halutessaan osallistua. Tämän sijasta esihenkilö voi suunnata suoraan erilaisia mahdollisuuksia sopiville henkilöille sekä kannustaa näihin osallistumiseen. Henkilöstölle on tärkeä tiedottaa mahdollisuuksista, suositella vaihtoehtoja mutta myös ottaa heidät mukaan ideoimaan uusia kehittämisen keinoja. (Eklund 2021, 152.)

Nykypäivänä ja etenkin tulevaisuudessa työntekijöiden omaan vastuuseen osaamisen kehittämisessä luotetaan yhä enemmän. Tämä on nähtävissä etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työntekijöillä on laajempi vastuu sekä vapaus suunnitella työtään. Tämän vuoksi itseohjautuvuutta ja oma-aloitteisuutta painotetaan. (Eklund 2021, 78.) Suurempi vastuu edellyttää kykyä tunnistaa sitä, millaisia vaikutuksia omalla toiminnalla on ja kuinka ne ovat yhteydessä organisaation tavoitteisiin (Ketamo ym. 2022, 12). Itseohjautuva työmalli vaatii työntekijöiltä yksilöinä sekä ryhmässä omien motivaatiotekijöiden tiedostamista, jotta niitä voidaan hyödyntää niin omien kuin tiiminkin tavoitteisiin pääsemisessä (Mayor & Risku 2022, 14–15). Merkittävänä haasteena osaamisen kehittämiselle motivaatiosta ja uuden oppimisen halusta huolimatta voi kuitenkin olla liian suuri työmäärä, ajanpuute sekä rajallinen jaksaminen. Näiden haasteiden vuoksi avoin ja keskusteleva ilmapiiri on ehdoton, jotta

osaamisen kehittämisen vastuut sekä mahdollisuudet olisivat kaikille selkeitä. (Eklund 2021, 78.)

3 MOTIVAATIO

Viime vuosina motivaation roolia oppimisessa on tutkittu paljon ja oppijan omaa aktiivista roolia korostettu. Arkikielessä motivaatio mielletään usein vain kiinnostukseksi jotain asiaa kohtaan, mutta todellisuudessa sen käsite on paljon moninaisempi. (Vasalampi 2022, 7.) Motivaatio ohjaa ihmisen vireyttä, aktiivisuutta sekä ahkeruutta. Se on psyykinen tila, jonka avulla on mahdollista saavuttaa tavoitteita. Motivaatio on siis energian lähde, joka saa meidät toimimaan tietyllä tavalla. Motivaation voimakkuus vaikuttaa siihen, miten ahkerasti jaksamme toimia päämäärän saavuttamiseksi. (Sinokki 2016, 60.) Tarvitsemme motivaatiota oppiaksemme jotain uutta ja juuri motivaatio on voima, joka sysää aktiiviseen toimintaan sekä oppimisprosessin alkuun (Vasalampi 2022, 7). Tavoitteen kiinnostavuus ja sen saavuttamisen todennäköisyys sekä tekemisen ilo muodostavat motivaation (Mannermaa 2024, 97).

Motivaation tutkiminen on haastavaa. Motiivi voi olla tiedostettu tai tiedostamaton eli ihminen ei aina itsekään ole tietoinen käyttäytymisensä syistä. (Sinokki 2016, 60.) Tutkimusten mukaan motivoitunut työntekijä on sitoutuneempi organisaatioon, tehokas työssään sekä kiinnostunut kehittämään työtään ja jakamaan osaamistaan. Tämän vuoksi motivaation huomioiminen myös johtamisessa on tärkeää. (Eklund 2021, 86.) Motivaatiota on tutkittu paljon ja siitä on kehitetty erilaisia teorioita. Mikään teorioista ei kuitenkaan ole pystynyt täysin selittämään sen syntyä. (Sinokki 2016, 63.) Tässä työssä keskitytään motivaatioteorioista Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoriaan (1985) sekä Steven Reissin motivaatioteoriaan (1998).

3.1 Motivaatio työelämässä

Sinokki (2016, 16) määrittelee työmotivaation käyttövoimaksi, joka tulee esiin työntekijän toiminnassa. Se vaikuttaa työntekijän työskentelyn keston, intensiteettiin ja suuntaan, työn tuottavuuteen ja laatuun sekä hänen työhyvinvointiinsa ja innostukseen työtä kohtaan. Motivaatio on siis kaiken tekemisemme

perusta. (Sinokki 2016, 7,16.) Jokaisen ihmisen motivaatiotekijät ovat henkilökohtaisia, jonka vuoksi ei ole yksinkertaista keinoa siihen, kuinka henkilöstöä pystytään motivoimaan (Eklund 2021, 86).

Työmotivaation ja työn tuloksen yhteys on suuri (Sinokki 2016,11). Motivaatiolla on tärkeä vaikutus ihmisen hyvinvoinnin, suoriutumisen ja jaksamisen kannalta. Työmotivaation ollessa hyvä ovat työsuoritukset parempia ja näin ollen ihminen pyrkii auttamaan organisaatiota tuottamaan tulosta. Hyvä työmotivaatio tuottaa myös usein laadukkaampaa työn tulosta, lisää oma-aloitteisuutta ja ylläpitää yleisesti parempaa yrityskuvaa organisaatiosta. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 65–66.) Ihmisellä on luontainen tarve löytää kaikelle tekemiselleen selitys ja merkitys, joten mikäli työ ei tunnu hänelle mielekkäältä, on usein motivaatiokin huono. Motivoitunut työntekijä on siis erityisen tärkeä yrityksen menestyksen kannalta. (Viitala 2021, 36.) Martela ym. (2015, 21) mukaan tulevaisuuden yrityksistä parhaiten menestyvät ne, jotka kykenevät valjastamaan tuottavaan työhön työntekijöidensä sisäisen motivaation eli toisin sanoen työntekijä on kiinnostunut itse työstään ja nauttii sen tekemisestä.

Mikäli työntekijä on huonosti motivoitunut, saattaa hän sabotoida työyhteisöä sisäلتä päin. Tällaisessa tilanteessa työntekijä näkee kaiken negatiivisena ja jakaa tätä myös ympärilleen. Työntekijän työpanos jää yleensä alhaiseksi, sillä negatiivisuudessa vellominen syö motivaatiota entisestään ja vie aikaa työnteolta. (Mannermaa 2024, 99–100.) Kaikissa töissä on sekä hyviä että huonoja puolia. Niihin asennoituminen ratkaisee suhtautumisen tavan. Negatiivinen asenne tarttuu toisinaan myös muihin aiheuttaen koko työyhteisöön negatiivisen ilmapiirin (Sinokki 2016, 11). Motivaatiota heikentäviä tekijöitä työelämässä on esimerkiksi epämieluisa työtehtävä, tarpeeton kontrolli, syyttely ja syyllistäminen, ylikuormittuminen, tylsyys, arvostuksen ja yhteistyön puute, kehitysmahdollisuuksien puute, työn merkityksen puute sekä huono esihenkilö. (Mannermaa 2024, 99–100.)

Mannermaan (2024, 98–99) mukaan työssä ilmenee sekä perustyytyväisyys että varsinaisia motivaatiotekijöitä. Perustyytyväisyystekijät, kuten ilmanvaihto, eivät yksinään vaikuta motivaatioon, jos kyseinen asia on kunnossa. Mutta mikäli perustyytyväisyystekijä, joka tässä tapauksessa on ilmanvaihto, ei toimi, vaikuttaa se negatiivisesti motivaatioon. Varsinaisia työn motivaatiotekijöitä on

muun muassa etenemismahdollisuudet, työn sisältö, vaikutusmahdollisuudet, työtulosten huomioiminen, haasteiden ratkaiseminen ja jatkuva kehittyminen. (Mannermaa 2024, 98–99.) Myös työntekijän aito kiinnostus ja palo työtä kohtaan, työn merkityksellisyys sekä itsevarma asenne omaa osaamistaan kohtaan takaavat parhaiten motivaation synnyn. (Viitala & Jylhä 2019, 221). Kun perustyytyväisyystekijät ovat kunnossa, on motivaatiolla siis mahdollisuus syntyä (Mannermaa 2024, 98–99).

3.2 Decin & Ryanin itseohjautuvuusteoria

Amerikkalaisten psykologian professorien Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoria vuodelta 1985 on teoria ihmisen motivaatiosta, hyvinvoinnista ja psykologisista perustarpeista. Teoria on yksi tutkituimmista motivaatio-teorioista ja sen keskiössä on oletus siitä, että ihminen on luonnostaan aktiivinen, motivoitunut ja itseään ohjaava. (Deci & Ryan 1985; Vasalampi 2017, 54–55.) Monissa itsemääräämisteoriaan perustuvissa tutkimuksissa on todettu motivaation edistävän positiivisia tunteita oppimista kohtaan, lisäävän sinnikkyyttä ja luovuutta sekä johtavan syvempään ymmärrykseen käsitteistä. Teorian mukaan motivaation laatu on tärkeämpää kuin motivaation määrä, minkä vuoksi teoria keskittyykin erottelamaan motivaatiotyyppisiä sekä tutkimaan motiivien vaikutusta yksilön henkiseen kasvuun ja kehitykseen. (Vasalampi 2017, 54–55.) Teorian mukaan ihmisillä on perustarpeet, jotka ovat välttämätön edellytys hyvinvoinnille. Nämä tarpeet täyttyvät toiminnan kautta. Teorian mukaan motivaatio voidaan jakaa sekä ulkoiseen että sisäiseen motivaatioon. (Deci & Ryan 2000; Vasalampi 2017, 54–55.)

Ulkoinen motivaatio on reaktiivista eli sen lähde on yksilön ulkopuolella. Se on ihmisen selviytymisen kannalta oleellista resurssien keräämistä ja erilaisiin uhkiin vastaamista. Ulkoisesta motivaatiosta puhuttaessa toiminta on suoritus, joka tehdään saavuttaakseen jonkin ulkoinen palkinnon kuten esimerkiksi rahaa. Tekeminen itsessään voi olla vastenmielistä ja yksilö voi joutua pakottaamaan itseään päästäkseen tavoitteeseensa. Tämä on kuluttavaa ja paljon resursseja syövä. Ulkoisesta motivaatiosta käytetään usein vertauskuvaa keppi ja porkkana, jossa ihmisen liikkeelle saamiseksi tarvitaan joko negatiivisesti keppiä tai positiivisesti porkkanaa. (Martela & Jarenko 2014, 14–15.) Ulkoisia

motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi toive palkkiosta, ryhmäpaine, rangaistuksen uhka ja yllytys (Mayor & Risku 2022, 38).

Toisinaan ulkoinen motivaatio voi muuttua sisäiseksi motivaatioksi, kun tekemisen huomataankin olevan mielekästä ja toiminta tai tavoitteet sulautuvatkin omiksi (Mannermaa 2024, 100). Ihminen pyrkii itsemääräämisteorian mukaan luonnostaan sisäistämään ympäristönsä sosiaalisesti hyväksytyt tavat, arvostukset ja säännöt osaksi omaa minäkuvaansa sekä arvoja. Näin tapahtuu, jotta ihminen voisi kokea itseohjautuvuutta toiminnassaan. Tätä kutsutaan ulkoisten motiivien sisäistymiseksi ja se tapahtuu asteittain. (Vasalampi 2017, 56–59.) Kuvassa 2 on esitetty ulkoisen motivaation sisäistymisen vaiheet.

Kuvassa 2 on jana, jonka alussa on täysin ulkoinen säätely, joka kuvaa tilannetta, jossa ulkoinen motiivi ei ole lainkaan sisäistynyt. Esimerkiksi toimintaa ajaa vain rangaistuksen välttämisen tarve. Janan toisessa päässä on täysin sisäinen säätely, jossa ulkoinen motivaatio on muuttunut sisäiseksi motivaatioksi. Näiden kahden välissä on eri asteisesti sisäistetyn motivaation vaiheet. Ensimmäinen niistä on sisään kääntynyt ulkoinen säätely, jossa yksilö kiinnostuu toiminnasta esimerkiksi välttääkseen syyllisyyden tunnetta. Janan kahta ensimmäistä kohtaa kutsutaan kontrolloiduiksi motivaatioiksi, sillä ne ovat suurimmalta osin säädelty ulkoapäin. Janan keskellä on kiinnittynyt säätely, jossa yksilö näkee tavoitteet tärkeinä ja osittain jo ominaan. Viimeinen vaihe ennen täysin sisäistettyä motivaatiota on integroitu säätely, jossa yksilö on jo sisällyttänyt toiminnan tai tavoitteen omakseen ja se tuntuu merkitykselliseltä. Termiä autonominen motivaatio käytetään janan kolmesta viimeisestä vaiheesta. Sillä kuvataan niiden motivaation hyvää itseohjautuvuutta. (Vasalampi 2017, 57.)



Kuva 2 Ulkoisen motivaation sisäistyminen (Vasalampi 2017, 57)

Decin alkuperäisessä tutkimuksessa (1972) todettiin ulkoisen palkitsemisen, kuten rahapalkinnon vähentävän sisäistä motivaatiota. Mikäli toiminta oli täysin omaehtoista, vaikutti se positiivisesti sisäisen motivaatio syntyyn ja sen ylläpitoon. (Deci & Ryan 2000.) Vaikka tutkimuksesta on kulunut jo vuosia, on tulokset edelleen päteviä ja ajankohtaisia. Martelan ja Jarengon (2014, 14–15) mukaan pelkkien ulkoisten motivaatiotekijöiden eli ”porkkanoiden” tarjoaminen erilaisina palkkioina sekä toiminnan valvominen ja kontrollointi johtaa työpaikoilla usein työntekijöiden omatoimisuuden laskuun. Kun yksilön keskittyminen menee ulkoisiin kriteereihin, sopeutumiseen jää innostus, kehitys ja oman järjen käyttö pois. Omien tavoitteiden saavuttamiseksi pelkkä ulkoinen motivaatio on ongelmallista, sillä vaikeuksia kohdatessa tavoitteista helposti luopuu ilman sisäistä paloa asiaan (Deci & Ryan 2000). Itseohjautuvuusteorian mukaan kannattavampaa onkin keskittyä sisäisen motivaation tukemiseen ulkoisen palkitsemisen sijasta (Mayor & Risku, 31).

Sisäinen motivaatio on proaktiivista eli kumpuaa ihmisestä itsestään ja saa ihmisen hakeutumaan haluamiensa asioiden pariin. Se houkuttaa yksilöä ryhtymään toimeen riippumatta siitä, saako hän siitä mitään ulkoista palkkiota vai ei. Toiminta tehdään sisäisen motivaation aikaan saamana, ja on tekijälleen mielekästä. Hän kokee tekemisen arvokkaaksi ja tärkeäksi eikä sen suorittaminen tunnu pakotetulta tai vie juurikaan energiaa. Lapsen leikki ja aikuisen harrastus ovat esimerkit sisäisestä motivaatiosta. Sisäinen motivaatio lähtee siis ihmisen omista arvostuksen ja kiinnostuksen kohteista. (Mayor & Risku 2022, 38; Martela ym. 2015, 25–26, 34–35.)

Motivaatio on usein lyhytaikaista ja tilannesidonnaista (Viitala 2014, 146). Esimerkiksi tiukka aikataulu ja stressi voivat hetkellisesti auttaa puurtamaan kovemmin ja saavuttamaan tavoitteet. Pitkäaikaiseksi ratkaisuksi tästä ei kuitenkaan ole, sillä jatkuva hälytystila aiheuttaa sekä fyysisiä oireita että laskee jakamisen tasoa. Sisäistä motivaatiota kokevan työnteko sen sijaan on pitkäaikaisesti tehokasta, sillä työn imu kasvattaa valmiuksia työn tekoon viikosta toiseen ja lisää voimavaroja työn hyvin tekemiseen. (Martela ym. 2015, 50.) Sisäisen motivaation ylläpitämiseen vaaditaan hieman tervettä itsekkyyttä. Itselle tärkeitä asioita tulee pystyä pitämään etusijalla ja omien arvojen vastaisilta asioilta tulee pystyä kieltäytymään. (Mannermaa 2024, 99–101.)

Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei tule pitää toisiaan pois sulkevinä. Tiettyssä mielessä kaikki motivaatio on sisäistä, sillä ihminen itse tekee lopulta päätöksen, vaikka siihen vaikuttaisikin jokin ulkoinen seikka. Työelämässä on usein sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoivia tilanteita, mutta yleensä jompikumpi näistä tekijöistä on selvästi toista vahvempi. Toisia motivoi enemmän ulkoiset tekijät kuten palkka ja mahdollisesti sitä kautta tuleva menestys, kun toiset taas ovat innostuneita enemmän itse työstä ja kokevat paloa sitä kohtaan, vaikka siitä rahallista korvausta saavatkin. (Martela & Jarenko 2014, 15.)

Sisäisen ja ulkoisen motivaation raja ei myöskään ole aina selvä. Asia joka toiselle on ulkoisen motivaation lähde voi toiselle tarkoittaa sisäistä motivaatiota. Esimerkiksi työstä saatava palkka on resurssi, jolla voi hankkia ruokaa ja vaatteita (ulkoinen motivaatio) sekä kasvattaa statustaan ostamalla tavaroita (ulkoinen motivaatio). Toisaalta palkan saaminen voi olla myös mittari oman työn onnistumisesta ja aikaan saamisesta (sisäinen motivaatio) sekä kokemus hyödyllisenä olemisesta (sisäinen motivaatio). (Martela & Jarenko 2014, 15; Martela ym. 2015, 26–27.)

Kolme psykologista perustarvetta

Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteorian (1985) mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta. Martelan (2015, 17–18) mukaan näiden tarpeiden toteutuminen synnyttää merkityksellisyyttä, innostusta ja tekemisen draivia. Hän kertoo näiden tarpeiden olevan seuraavat:

- **Vapaaehtoisuuden tarve:** Perustuu omaan mielenkiintoon ja vapauksen tehdä itseään kiinnostavia asioita haluamallaan tavalla. Työn tekeminen ei ole minkään ulkopuolisen lähteen pakottamaa vaan lähtee ihmisestä itsestään.
- **Kyvykkyyden tarve:** Työ on riittävän haasteellista ja se tarjoaa mahdollisuuden kehittyä ja käyttää parasta osaamistaan hyödyksi. Työ tarjoaa mahdollisuuden oppia uutta ja työntekijä kokee saavansa aikaan asioita.
- **Yhteenkuuluvuuden tarve:** Työntekijän kokemus yhtenä arvostettuna yhteisön jäsenenä, jossa hänestä välitetään. Tunne siitä, että kaikki ovat samassa veneessä.

Nämä kolme perustarvetta ovat itseohjautuvuusteorian (1985) mukaan merkittäviä motivaatiota lisääviä tekijöitä ja hyvinvoinnin selittäjiä. Ne ovat myös tärkeitä tekijöitä ihmisen kasvussa ja kehityksessä. Nämä tarpeet ovat melko universaaleja ja kulttuurista riippumattomia. Niitä on käytetty hyvinvoinnin selittäjinä niin työelämässä, urheilussa, päihderiippuvuuksien hoidossa kuin e-urheilussakin. (Martela ym. 2015, 62–63.) Perustarpeet selittävät päivittäin kokemiamme mielihyvän tunteita ja pitkäaikaista hyvinvointiamme. Ihmiselle on siis luontaista hakeutua fyysisten tarpeiden lisäksi kohti merkityksellisempää elämää ja päämääriä. (Deci & Ryan 2000.)

3.3 Reissin motivaatioteoria

Steven Reissin motivaatioteoria (1998) on yksi tämän hetken merkittävimmistä motivaatioteorioista. Teoria on ensimmäinen, joka perustuu empiriseen tutkimukseen ja kattaa koko ihmispersoonallisuuden. Reissin motivaatiotutkimus poikkeaa muista alan teorioista siten, että siinä on tunnistettu suurempi määrä ihmisen toimintaan vaikuttavia tekijöitä, kun muissa alan tutkimuksissa (Eklund 2021, 86–87). Aiemmin esitetyn Decin & Ryanin itseohjautuvuusteoriasta (1985) poiketen Reissin motivaatioteoriassa (1998) ei jaeta motivaatiota sisäiseen ja ulkoiseen. Sen mukaan on olemassa vain sisäistä motivaatiota ja niin sanotut ulkoiset motivaatiot kumpuavat sisäisesti arvostettujen asioiden tavoittelusta. Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian (1985) kolme psykologista perustarvetta ei Reissin motivaatioteorian (1998) mukaan riitä kuvaamaan sisäisen motivaation moninaisuutta. Reissin motivaatioteoria (1998) syventää ja laajentaa itseohjautuvuuden ja sisäisen motivaation teorioita. (Mayor & Risku 2022, 38–39.)

16 perustarvetta

Reissin motivaatioteoria (1998) on kehitetty yhdeksän laajamittaisen tutkimussarjan pohjalta. Teoria pohjautuu ihmisen perustarpeisiin eli motiiveihin. Sen mukaan kaikilla ihmisillä on olemassa samat 16 perustarvetta. (The Science...2024.) Tarpeet ovat esitetty kuvassa 3. Elämän biologiset perustarpeet, joiden psykologinen merkitys on vähäinen, on jätetty motivaatioteorian ulkopuolelle, esimerkiksi veden juominen. 16 motiivista 14:ään vaikuttaa geeniperimämme. Geeniperimä määrittää sen, mitä toivomme ja tavoittelemme.

Se miten tavoittelemme päämääriämme vaikuttaa suuresti saamamme kasvat-
tus, kokemukset ja kulttuuri. (Mayor & Risku 2022, 34–37.)

Valta Vaikuttamisen, johtamisen ja menestyksen tarve	Riippumattomuus Vapauden tarve, itseluottamus	Uteliaisuus Tarve ymmärtää	Hyväksyntä Halu positiiviseen omakuvaan
Järjestys Tarve pysyvyyteen ja vakauteen.	Kerääminen Tarve säästää ja kerätä asioita	Kunnia Halu noudattaa sääntöjä ja perinteitä	Idealismi Sosiaalisen oikeudenmukaisuus tarve
Sosiaaliset kontaktit Ystävyyys	Perhe Tarve hoivata ja viettää aikaa sukulaisten kanssa	Status Sosiaaliseen asemaan perustuva kunnioituksen halu	Kosto/voittaminen halu voittaa tai tulla tasoihin, saada hyvitys
Esteettisyys Kauneus, aistillisuus	Syöminen Ruoka, nautiskelu	Fyysinen aktiivisuus Halu liikkua	Mielenrauha Halu välttää ahdistus ja kivun kokemukset. Ennakoitavuus

Kuva 3. 16 perustarvetta (mukaillen The Science...2024)

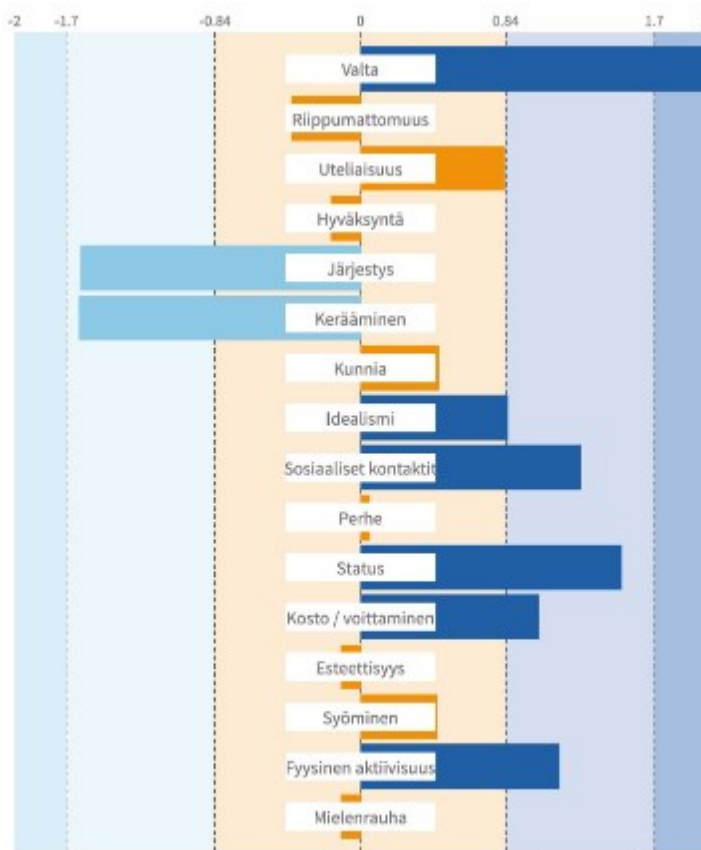
Mayorin & Riskun (2022, 45) mukaan olemme sitä onnellisempia, mitä enem-
män perustarpeita tyydytämme. Jokainen perustarve motivoi jollain tasolla
kaikkia, mutta tarpeiden vahvuus vaihtelee ja juuri motiivin vahvuus on keskei-
nen tekijä persoonallisuuden ymmärtämisessä. Elämän perustarpeita tulee
ruokkia jatkuvasti, jotta ne pysyvät tyydytettyinä. Tarpeet palaavat aina uudel-
leen ja motivoivat meitä uusiin, motiivia tyydyttäviin kokemuksiin. (Mayor &
Risku 2022, 43.) Reissin motivaatioteorian (1998) mukaan nämä 16 perustar-
vetta pysyvät usein lähes muuttumattomina läpi elämän. Tarpeiden pohjalta
ihmisen motivaatio kehittyy ja niiden yksilöllisten vahvuuksien pohjalta muo-
dostuu oma, yksilöllinen motivaatioprofiili. (Eklund 2021, 87.)

Motivaatioprofiili

Steven Reiss kehitti 16 perustarpeen pohjalta Reissin motivation profilen eli
Reissin motivaatioprofiilin, RMP:n (Motivaation tieteellinen tausta 2020). RMP
on sähköinen kysely, joka on laajasti käytössä maailmalla. Suomessa sitä on
käytetty vuodesta 2012. Kyselyn avulla on mahdollista oppia tunnistamaan
omat motivaatiotekijät ja löytää selittäviä tekijöitä omassa toiminnassa ja ajat-

telussa suhteessa muihin. Kyselyssä on 128 kysymystä ja sen tuloksena saadaan kunkin 16 perustarpeen motiivin heikko, neutraali tai vahva tarve. Tätä työkalua yksilö voi käyttää omaan henkilökohtaiseen kehittymiseen. Sitä voidaan hyödyntää myös esimerkiksi johtamisessa, urheiluvalmennuksessa tai urasuunnittelussa. (Eklund 2021, 87; Mannermaa 2024, 100–101.)

Kysely täytetään verkossa ja vastaukset käydään läpi valmentajien kanssa. Testi ei siis ole vapaasti kaikkien käytettävissä vaan sen tekemiseen tarvitaan sertifiointikoulutuksen käynyt valmentaja. Koulutuksen voi käydä esimerkiksi yrityksen esihenkilö tai HR-asiantuntija, jonka myötä hän saa oikeuden hyödyntää RMP-työkalua ja tehdä motivaatioprofiileja sekä niiden purkuja myös muille. Motivaatiokartoitusta apuna käyttäen esihenkilö voi innostaa työntekijöitään ja lisätä sisäistä motivaatiota, joka vaikuttaa positiivisesti myös työn tuottavuuteen. (Sertifoidu Reiss...2020.) Kuvassa 6 esimerkki motivaatioprofiilista.



Kuva 4. Motivaatioprofiili (May & Risku 2022, 55)

Kuvassa 4 motivaatioprofiilin tummansininen väri kuvastaa vahvaa elämän perusmotiivia, oranssi neutraalia ja vaaleansininen heikkoa motiivia (May &

Risku 2022, 54). Kuvassa 4 kaikista vahvin motiivi on vallan tarve. Myös idealismi, sosiaaliset kontaktit, status, kosto/voittaminen ja fyysinen aktiivisuus nousevat vahvoina tarpeina esille. Tässä kyseisessä profiilissa järjestyksen ja keräämisen motiivit ovat heikot. Loput motiivit ovat neutraaleja. Ihminen pyrkii luontaisesti tyydyttämään vahvoja tarpeitaan ja kiinnittää niihin eniten huomiota (Mayor & Risku 2022, 49). Uteliaisuusmotiivin eri ääripäät näyttäytyvätkin myös osaamisen kehittämistä mietittäessä eri tavalla.

Vahvan uteliaisuusmotiivin omaava haluaa kerätä kaiken mahdollisen tiedon sen käytännön merkityksestä huolimatta. (Mayor & Risku 2022, 49). Hän tekee kattavan taustaselvityksen ennen päätöksen tekoa sekä nauttii tiedon keruusta ja asioiden syvällisestä pohtimisesta. Tällaiselle ihmiselle usein valikoituu älykkyyttä haastavia ja kehittäviä harrastuksia, kuten kirjoittaminen, keskustelut, ajattelu ja lukeminen. (The Science...2024.) Korkean uteliaisuuden tarpeen omaavalle teoreettinen lähestymistapa on yleensä toimiva. Hän kiinnostuu helposti uusista asioista ja kiinnostuksen kohteet saattavatkin vaihdella usein. Häneltä saattaa tätä kautta löytyä täysin uusia kykyjä, joita voi hyödyntää organisaatiossa. Osaamisen kehittämisen käytännöistä korkean uteliaisuuden omaavaa kiinnostaa usein tutkintojen suorittaminen, kirjallisuus, seminaarit sekä asiantuntijaluennot. (Eklund 2021, 179, 186–188.) Vahvan motiivin omaava jaksaa pitkänkin koulutuksen yleensä hyvin, sillä hän haluaa ymmärtää asian perusteellisesti (Mayor & Risku 2022, 49).

Heikon uteliaisuuden tarpeen omaava on usein käytännönläheisempi ja hankkii vain toiminnan kannalta välttämättömän tiedon. Hän arvostaa nopeita, käytännöllisiä ratkaisuja ja oppii parhaiten itse tekemällä sekä asioita kokeilemalla. Käytännönläheinen ja ratkaisukeskeinen lähestymistapa on siis hänelle teoreettista luontaisempi. (Eklund 2021, 186–188.) Pitkään, teoreettiseen koulutukseen joutuessaan heikon uteliaisuuden tarpeen omaava sulkee helposti korvansa muutaman tunnin jälkeen ja toivoo pääsevänsä kokeilemaan asiaa jo käytännössä. Tilanne vaatii tällöin häneltä enemmän, mitä hänen motivaationsa kestää ja keskittyminen siirtyykin helposti johonkin muuhun kuin koulutukseen. (Mayor & Risku 2022, 48–49.) Heikon uteliaisuusmotiivin omaava arvostaa tiedonhaun helppoutta sekä sen ytimekästä muotoa, esimerkiksi tietoisempaa videon muodossa. Tietopankit ja hakutoiminnot ovat tällaisen henkilön

suosiossa. Hän hyötyy suuresti työnohjauksesta, mentoroinnista sekä käytännön kokeiluista. (Eklund 2021, 186–188.)

Neutraali uteliaisuuden tarve on näiden kahden edellä mainittujen välistä. Se ilmenee usein niin, että tarve teoretiedolle ja käytännölle vaihtelee. Hän haluaa sopivissa määrin kumpaakin sekä kuormittuu jos jompaakumpaa tulee liikaa pitkällä aikavälillä, mutta tavallisesti hän on hyvä joustamaan. Osaamisen kehittämisen käytännöistä tasapuolisen uteliaisuuden tarpeen omaava arvioi 1–2 vrk mittaisia lähi- ja etävalmennuksia, sertifiointikoulutuksia, työpakoja sekä erilaisia pilottiprojekteja. (Eklund 2021, 186–188.)

Motivaatioprofiileja ja eri tarpeiden vahvuuksia läpikäydessä tulee muistaa, ettei ole olemassa hyvää tai huonoa profiilia, on vain erilaisia profiileja. Kaikilla meistä on lähes ainutlaatuinen perustarpeiden profiili, sillä perustarpeiden voimakkuus vaihtelee ihmisten välillä. Näiden tarpeiden tyydyttäminen tekee meistä onnellisia ja tyytyväisiä. (Motivaation tieteellinen tausta 2020.) Profiilien tarkoitus ei ole jakaa ihmisiä niiden mukaan ryhmiin tai tyyppeihin ominaisuuksien mukaan vaan niillä painotetaan nimenomaan jokaisen yksilöllisyyttä (Mayor & Risku 2022, 37).

RMP-tutkimustuloksia

RMP on tutkittu paljon ja tuloksista on tehty erilaisia vertailuja. IDS Publishing Corporation keräsi vuosien 2002–2021 välisenä aikana RMP-vastauksia 135 807 henkilöltä. Vastaajista 45 % oli naisia ja 55 % miehiä sekä edustettuna oli seitsemän eri sukupolvea. Tulokset analysoitiin samoja menetelmiä käyttäen kuin vuoden 2017 vastaavassa tutkimuksessa ja tilastollinen analyysi vahvisti vuoden 2017 tuloksia muun muassa sukupuolten eroista. Tuloksista on noussut esille myös eroavaisuudet eri maiden vastaajien välillä. Vastaajan iällä taas ei olla todettu olevan erottava tekijä, lukuun ottamatta Z-sukupolvea, jonka motiiveissa on ollut selkeitä eroja muiden sukupolvien keskiarvoihin verrattessa. (Affleje ym. 2024.)

Jo vuoden 2017 tutkimuksessa huomattiin eroavaisuudet naisten ja miesten välillä. Yleisesti miehillä ja naisilla on eroa viidessä perusmotiivissa. Naiset saivat keskimäärin huomattavasti korkeammat pisteet hyväksynnässä ja esteettisyydessä, miehet taas fyysisessä aktiivisuudessa. Myös eri maiden välillä on eroa motiivien tärkeydessä. Kun suomalaisten tuloksia verrattiin muihin maihin, todettiin suomalaisilla olevan keskimäärin heikompi motiivi keräämisen/säästämisen tarpeessa. (Aflleje ym. 2024.)

RMP-pisteet eivät korreloi iän kanssa. Sukupolvien välillä ei siis ole todettu olevan suuria eroavaisuuksia. Tästä poikkeuksena kuitenkin Z-sukupolvi eli 1996 ja 2015 välillä syntyneet. Z-sukupolvi eroaa selvästi muiden sukupolvien keskiarvosta. Z-sukupolvien motiiveista nousee muita enemmän mielenrauha, syöminen, säästäminen/kerääminen, turvallisuus sekä kosto/voittaminen. Perhe sekä uteliaisuuden motiivit taas on muihin sukupolviin verrattuna heikommat. (Aflleje ym. 2024.) Nämä eroavaisuudet Z-sukupolven motiiveissa on hyvä huomioida myös johtamisen näkökulmasta. Etenkin matala uteliaisuuden tarve voi vaikuttaa työntekijän osaamisen kehittämiseen ja vaatia erilaisia motiivintekinoja kuin mihin on aiemmin totuttu.

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Yrityksen menestys on riippuvainen siitä, kuinka vahva osaaminen ja hyvä strategia siltä löytyy. Jotta nämä asiat voidaan kanavoida menestyväksi liiketoiminnaksi, tarvitaan hyvää osaamisen johtamista. Osaamisen johtamisen tarkoituksena on ylläpitää henkilöstön osaamista ja tarvittaessa lisätä sitä, jotta organisaatio pääsee tavoitteisiinsa. (Viitala & Jylhä 2019, 201.) Asiantuntijaorganisaatiossa osaamisen johtaminen ei ole perinteistä johtamista. Työntekijöiden tulee antaa johtaa itseään, mikä innostaa ja tuottaa energiaa. Näitä asioita tarvitaan uuden oppimiseen, ongelmanratkaisuun sekä uusiin haasteisiin. Innostus saadaan syntymään, kun ihmisen työskentely on motivoitunutta ja työllä on merkitys. (Ojala & Meklin 2021, 228.)

Työn tuloksellisuuteen on todettu vaikuttavan kolme tekijää, joita ovat johtaminen, osaaminen sekä motivaatio. Nämä kaikki ovat tärkeitä ja oleellisia työn tuloksen kannalta. Mikäli yksikin tekijä puuttuu ei tulosta synny. (Tuomi &

Sumkin 2012, luku 1: Työ on osaamista.) Johtamisessa on siis tärkeä ottaa huomioon myös motivaatio, koska motivoitunut työntekijä on tutkimusten mukaan tehokkaampi sekä sitoutuneempi organisaatioon. Näiden lisäksi hänellä on innostusta jakaa osaamista toisille ja kehittää työtään. (Eklund 2021, 86.) Seuraavissa kappaleissa syvennytään tarkemmin siihen, mitkä ovat osaamisen johtamisen kulmakivet, kuinka motivaatiota voidaan johtaa ja miten itseohjautuvuusteoriaa sekä RMP:tä voidaan käyttää johtamisen tukena.

4.1 Osaamisen johtamisen kulmakivet

Osaamisen johtaminen on ollut jo pitkään tärkeä johtamisen osa-alue. Osaaminen vanhenee nopeammin, jonka vuoksi osaamisen ylläpitämisen rooli kasvaa jatkuvasti. Toimintaympäristön muuttuessa myös tarve hyvälle osaamisen johtamiselle korostuu. (Ojala & Meklin 2021, 24; Ryky 2022, 3.) Osaamisen johtamisella pyritään lisäämään työpaikalle sellaista toimintakulttuuria, jossa otetaan oppiminen osaksi työtä ja arvioidaan, miten henkilöstö pystyisi oppimaan parhaiten työskentelyn yhteydessä. Osaamisen johtamisessa pyritään luomaan siis oppimista edistävää työympäristöä, kannustaa uuden tiedon hankkimiseen sekä innostaa henkilöstöä oppimaan. (Ojala 2018, 20.)

Osaamisen johtamisella pyritään tarkoituksenmukaisesti kehittämään, vaalimaan, uudistamaan sekä hankkimaan osaamista, jota yrityksen strategia edellyttää. Johtamisessa on oleellista tunnistaa tärkeimmät osaamiset, jotka tukevat osaamisstrategiaa, koska tämä osaaminen on kaiken tekemisen perusta. Esihenkilön on myös osattava katsoa tulevaisuuteen ja arvioida millainen tämä osaamisperusta tulee olemaan esimerkiksi kolmen vuoden päästä. Näiden asioiden jälkeen pystytään alkaa suunnittelemaan osaamisen kehittämistä ja sen keinoja. (Viitala 2014, 138; Ojala 2018, 301.). Osaamisen johtamisen kautta pyritään siis toteuttamaan yrityksen strategia vaadittavan osaamisen vahvistamisella (Tuomi & Sumkin 2012, luku 1: Osaamisen johtaminen perustuu strategiaan). Jotta henkilöstö voi oppia ja hyödyntää osaamista tehokkaasti, on johtamisen, yleisen ilmapiirin, rakenteiden sekä toimintamallien oltava kunnossa (Viitala & Jylhä 2019, 201).

Osaamisen johtamisessa on tärkeä ymmärtää yksilöitä, heidän osaamistaan sekä tarpeitaan osaamisen kehittämisen ja oppimisen kannalta. Jokaisella yksilöllä on oma tapansa oppia, eikä kaikille esimerkiksi koulutus ole kaikista tehokkain keino tähän. Johtamisen periaatteena on kehittää organisaatiota hyväksi oppimispaikaksi jokaiselle työntekijälle. Mikäli näihin asioihin ei panosteta, ei myöskään yrityksen kilpailukyky kehity. (Viitala 2014, Luku 5; Ojala & Meklin 2021, 219.)

Hallitusohjelmaan kuuluvan TYÖ2030-ohjelman yhtenä pääteemana on kehittää tulevaisuuden johtamista sekä luoda raamit osaamisen kehittämiseksi ja jatkuvalla oppimisella työpaikoilla (Johtajuusverkosto s.a). Hyvällä tulevaisuuden osaamisen johtamisella pystytään varmistamaan, että jokaisella työntekijällä olisi työkalut johtaa myös omaa oppimistaan (Oppimisen starttipaketti s.a.).

Motivaation johtaminen

Kiinnostus motivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä kohtaan on kasvanut viime vuosina suuresti samalla kun ihmisten elämä on vuosi vuodelta kuormittavampaa. Vasta työelämää astuvan sukupolven odotukset johtamista kohtaan ovat hyvin erilaiset kuin mitä esimerkiksi kaksi vuosikymmentä sitten. Yksilöllinen kohtaaminen sekä kohdatuksi tulemisen tunne yksilönä korostuu aiempaan verrattuna suuresti. (Mayor & Risku 2022, 13, 18–19.)

Motivaation johtaminen on haastavaa, koska ihmisten motivaation ja asenteen muuttaminen on käytännössä mahdotonta. Motivaation löytäminen ei ole vain esihenkilön tehtävä, suurin vastuu siitä on työntekijällä itsellään. Jokainen on itse vastuussa asenteestaan, käyttäytymisestään sekä motivaation löytymisestä. Esihenkilö voi omalla toiminnallaan kuitenkin vaikuttaa niin positiivisesti kuin negatiivisestikin motivaation syntymiseen ja sen ylläpitoon. Luomalla työskentelyolosuhteet, jotka ovat otolliset motivaation syntymiselle sekä luomalla erilaiset motivaatiotekijät huomioon otava vuorovaikutuskulttuuri voi työnantaja tarjota työntekijälleen hyvät lähtökohdat motivaation syntyyn ja sen ylläpitoon. Iloinen työilmapiiri ja hauskuus työssä rakennetaan yhdessä mutta se voidaan myös romuttaa hetkessä. (Eklund 2021, 86; Sinokki, 2016, 264–264.)

Uuden oppiminen tyypillisesti motivoi työntekijää, mutta täysin ongelmatonta se ei ole. Nyky-yhteiskunta on asettanut suuremmat odotukset oppia jatkuvasti uutta. Tämän vuoksi osaamisen kehittäminen yhä useammin siirtyy työntekijän vapaa-ajalle, mikä kuormittaa ja vähentää motivaatiota. Mahdollistamalla työntekijälle tarvittava tuki ja luomalla mahdollisuuksia voidaan ylläpitää hänen motivaatiotaan oppia uutta. (Collin ym., 2023, 7.) Motivaation johtamisen tavoitteena on auttaa yksilöä löytämään omat sisäiset voimavarat ja vahvuudet, joita työntekijä voi käyttää saavuttaakseen organisaation tavoitteita. Sisäisen motivaation johtamista voidaan kuvata tasapainotteluna ohjaamisen ja ohjaamatta jättämisen välillä. (Martela & Jarenko 2014, 36).

Johtamistyyleistä esimerkiksi palveleva johtaminen on tyylinä sellainen, mikä palvelee myös yksilön motivaation kehittymistä. Palvelevaa johtamista hyödynnetään etenkin asiantuntijaorganisaatioissa. Sen ydinajatuksena on, että ennen tietoista halua johtaa tulee halu palvella henkilöstöä. Palvelevan johtamisen tarkoituksena on tukea ja edistää henkilöstön jatkuvaa kehittymistä sekä toteuttaa mahdollisuuksia. Tällä voidaan vaikuttaa pitkällä tähtäimellä myös yleisesti organisaation menestykseen. Palveleva esihenkilö toimii työyhteisön hyväksi ja on roolimallina muille sekä tukee ammatillista kehittymistä nostamalla esiin yksilön vahvuuksia. (Hakanen 2011, 76–77.)

4.2 Itseohjautuvuusteoria johtamisen tukena

Esihenkilön rooli motivaatiojohtamisessa on enemmänkin valmentaja ja mahdollistaja kuin perinteinen johtamiskäsityksen mukaan toimiva johtaja. Itseohjautuvuusteorian mukaan perinteinen valtapyramidi, jossa esihenkilö on huipulla ja henkilöstö pohjalla tulisi kääntää ylösalaisin. Tällöin henkilöstö eli toisin sanoen asiantuntijat ovat korkeimpana ja esihenkilö alimpana luomassa hyviä edellytyksiä asiantuntijoiden työn mahdollistamiseksi. (Martela ym. 2015, 94, 156.)

Vapaaehtoisuuden johtaminen

Sisäisen motivaation vahvistamiseksi vapaaehtoisuuden tukeminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä. (Martela & Jarenko 2014, 36.) Autonomialla tai vapaaehtoisuudella tarkoitetaan sitä, että ihminen kokee itse voivansa vaikuttaa päätöksien tekoon ja omaan tekemiseensä sekä hänellä on elämässään valinnan mahdollisuuksia (Vasalampi 2017, 60). Baard ym. (2004) tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat psykologisen hyvinvointinsa vapaaehtoisuutta tukevan johtajan alaisuudessa paremmaksi kuin perinteisen kontrolloivan johtamistyylin. Henkilöstön on myös todettu saavuttavan parempia työtuloksia autonomiaa tukevassa kuin kontrolloidussa työympäristössä (Martela ym. 2017, 105). Autonomian tunnetta voidaan vahvistaa esimerkiksi demokraattisemmalla johtamistyyllillä, vapaammalla tiedonjakelulla sekä alaisten osallistuttamisella päätöksien tekoon. (Martela & Jarenko 2014, 37.)

Suurin ongelma autonomian tuntemiselle työpaikoilla on usein se, ettei esihenkilö uskalla päästää irti. Mikäli esihenkilö yrittää pitää langat käsissään valvomalla, mikrojohtamalla ja vaatimalla erilaisia raportteja viestii se epäluottamuksesta työntekijää kohtaan. Kun työntekijä ei koe luottamusta, ei hän koe myöskään vastuuta. Vaatiessaan vastuuta työntekijältä esihenkilön on tarjottava työntekijälle vapautta. Vapauden johtamisen onnistumiseksi vaaditaankin ennen kaikkea luottamusta antaa työntekijälle tilaa toimia. (Martela & Jarenko 2014, 37.)

Itseohjautuvuus ja vapaus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työntekijä voisi itse päättää kaikesta. Myös itseohjautuvuus vaatii ohjausta. Esihenkilön tulee varmistaa, että työntekijä tuntee organisaation yhteiset tavoitteet, tukee niiden saavuttamisessa ja auttaa ongelmatilanteissa. (Alasoini 2023.) Vapaus tuo aina mukanaan vastuun, minkä vuoksi vapaaehtoisuuteen perustuva organisaatio voi tuntua työntekijästä raskaalta. Vapauden myötä työntekijä pääsee itse tekemään päätöksiä ja sitä myötä vastuu kasvaa sekä sitouttaa. Mikäli työntekijä ei ole kykeneväinen kantamaan vastuuta toiminnastaan, ei tällainen organisaatio ole häntä varten. Vapaaehtoisuuteen perustuvassa organisaatiossa kukaan ei voi piilotella toisen selän takana vaan kaikkien on opittava tekemään itsenäisiä päätöksiä sekä ymmärrettävä niiden vaikutus kokonaisuuteen. (Martela 2015, 72.)

Vapaaehtoisuuden tunnetta vahvistaa työ, jossa työntekijä voi hyödyntää omaa harkintaa ja vahvuuksiaan parhaan tuloksen saavuttamiseksi (Hakanen 2011, 31). Itseohjautuvuusteorian mukaan onkin tärkeää huolehtia oikean työnkuvan ja työntekijän kohtaamisesta. Mikäli työnkuva ei innosta työntekijää, on sisäisen motivaation rakentaminen todella haastavaa. Sisäinen innostus ja palo työtä kohtaa on tärkeämpää kuin työssä vaadittava osaaminen. Osaamista voidaan aina opettaa, mutta mikäli innostus puuttuu, puuttuu myös motivaatio niin oman osaamisen kuin yhteistyön kehittämiseen. (Martela ym. 2015, 68, 75–78, 81.)

Työnkuvia on mahdollista vaihtaa päikseen työntekijöiden kesken tai tuunata (Martela ym. 2015, 68). Työn tuunaaminen on työn muokkaamista mielekkäämmäksi. Sillä voidaan murtaa rutiineja ja hakea uusia näkökulmia työntekoon. Työn tuunaaminen ei tarkoita koko työnkuvan muokkaamista, pienikin muutos esimerkiksi työn sisällössä tai työtavoissa voi olla riittävä. Toisinaan pelkkä työntekijän oman näkökulman muuttaminen tai päätös myönteisestä asenteesta voi olla ratkaiseva tekijä. Työn tekijän rooli työn tuunaamisessa on oleellinen, sillä muutoksen tulee olla juuri hänen innostustaan tukeva. (Työn tuunaaminen 2021.) Työn tuunaamista voi olla esimerkiksi esiintymistä rakastavalle mahdollisuus järjestää sisäisiä koulutuksia tai ohjata muita esiintymistä vaativia tehtäviä hänen pidettäväksi (Martela ym. 81).

Työntekijän työtehtävän tulee siis olla mahdollisimman mieluinen. Käsitys mielekkäästä työtehtävästä vaihtelee työntekijöiden kesken. Tehtävä, joka on toisen mielestä mieluisa, voi toisesta tuntua pakotetulta. Kiinnostuksen kohteet olisikin hyvä tuoda tiimissä ilmi kaikkien kesken, jolloin tehtävien koordinointi helpottuu. Näin voidaan tehdä esimerkiksi Mielekäs työnkuva harjoituksella. Siinä kaikki työntekijät kirjoittavat Post-it -lapulle kaikki omat työtehtävät. Tämän jälkeen ne jaetaan seinälle kolmeen ryhmään, mieluisat, neutraalit ja epämieluisat tehtävät. Näin jokainen tulee tietoiseksi kunkin mieltymyksistä ja voidaan yhdessä miettiä, voidaanko niihin vaikuttaa esimerkiksi jotain työtehtäviä vaihtamalla työntekijöiden kesken tai muuttamalla työn puitteita. (Martela ym. 2017, 109.)

Vapaaehtoisuutta tukevan sosiaalisen ilmapiirin luomisessa myönteisen palautteen merkitys korostuu. Positiivista palautetta saaneen yksilön on tutkittu osoittavan enemmän sisäistä motivaatiota kuin yksilö, joka jäi ilman positiivista palautetta. (Vasalampi 2017, 48.) Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasen (2017) mukaan jatkuva ja kannustava palaute kasvattaa motivaatiota oppia ja kehittyä. Positiivinen palaute luo myös psykologisesti turvallista ilmapiiriä työpaikalle (Sarkkinen 2017). Positiivisen palautteen on myös todettu auttavan ulkoisen motivaation sisäistymisessä. Positiivinenkin palaute tulee antaa oikeassa muodossa. Mikäli palautteen antaa kontrolloivaa kieltä käyttäen, kuten sanomalla ”teit juuri kuten pitikin” voi se vähentää autonomista motivaatiota ja lisätä kontrolloitua motivaatiota. Mikäli palaute on aina vain negatiivista, johtaa se luultavasti motivoitumattomuuteen. (Vasalampi 2017, 48.) Hakasen (2017) mukaan pienikin palaute ohimennon esimerkiksi käytävällä moikatessa vie tekemistä eteenpäin.

Kyvykkyyden johtaminen

Kyvykkyydellä tarkoitetaan työntekijän tunnetta pystyvyydestä sekä osaamisesta (Martela ym. 2017, 82). Kyvykkyyden tunnetta tyydyttää työ, jossa saa onnistumisen tunteita. Tämä kasvattaa uskoa omaan tekemiseen ja sen myötä työntekijä on valmiimpi uusiin haasteisiin, sillä hän uskoo selviytyvänsä niistä. (Hakanen 2011, 32.) Kyvykkyyden johtaminen vaatii valmentavaa otetta johtamiseen. Oleellista on lähteä liikkeelle työntekijän tarpeista, ei omien tai yrityksen. Esihenkilön on tärkeää selvittää, mihin suuntaan työntekijä haluaa itse itseään kehittää ja miten hän voisi olla tässä tukena. Kyvykkyyden vahvistamiseksi selkeiden tavoitteiden sekä päämäärien asettaminen on tärkeää. Pelkkä innostus tekemiseen ei riitä vaan se tulee osata myös valjastaa kulkemaan oikeaan suuntaan. Kyvykkyyden kokemus työelämässä koostuu kolmesta seuraavasta osa-alueesta:

- **Taitava tekeminen ja hallinnan tunne**, jolloin työntekijä kokee osaavansa työtehtävänsä ja pääsee käyttämään siinä osaamistaan.
- **Asioiden aikaansaamisen tunne**, jolloin työntekijä kokee saavansa edistettyä asioita ja saa aikaan tuloksia.
- **Jatkuva uuden oppiminen ja kehittyminen**, jolloin työntekijä kokee kyvykkyytensä sekä osaamisen kasvavan. (Martela ym. 2015, 98, 115–116.)

Aikaansaamisen tunnetta voidaan vahvistaa tekemällä pienetkin edistysaskeleet näkyviksi. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi hyödyntämällä henkilökoh- taista tehtävälistaa, johon kirjataan viikkotavoitteet ja niille välitavoitteita. Jo- kaisen suoritettu välitavoite yliviivataan, mikä tuo konkretiaa tekemiseen ja asioiden eteenpäin menemiseen. Tämän voi tehdä myös koko tiimin kesken kirjoittamalla tiimin viikkotavoitteet välietapein ylös esimerkiksi liitutaululle ja aina etapin saavutettua joku ryhmästä käy vetämässä sen liitutaululta yli (Mar- tela ym. 2015, 111–112.) Etenkin isoissa projekteissa voi tuntua siltä, ettei mi- tään tapahdu tai asiat etene. Projektin pilkkominen pienempiin, selvästi määri- teltyihin, pienempiin osiin ja tavoitteisiin, auttaa edistymisen seuraamisessa ja kasvattaa aikaansaamisen tunnetta. (Martela ym. 2017, 110.)

Uuden oppimisen tueksi esihenkilö voi ohjata jokaisen työntekijä kirjoittamaan ylös asioita, joissa on hyvä nyt ja joissa haluaisi olla hyvä tulevaisuudessa. Jo- kainen esittelee vastauksensa koko tiimin kesken. Näin jokainen tiimin jäsen osaa sopivan tilanteen tullen pyytää tiimikaveria joko oppimaan uutta tai jaka- maan oppiansa muille. Näin oppiminen pääsee kehittymään työntekijän toivo- maan suuntaan. Kyvykkyyttä voidaan tukea myös ylläpitämällä lämminhen- kistä sparrailukulttuuria. Sparrailu kiihdyttää oppimista sekä kannustaa työnte- kijää niin sanotusti nostamaan rimaa korkeammalle. (Martela ym. 2015, 109– 110.)

Yhteenkuuluvuuden johtaminen

Yhteenkuuluvuuden johtamisella tarkoitetaan Martelan (2015, 135-127) mu- kaan yhteisön johtamista. Jokaisella ihmisellä on tarve olla osa jotain ryhmää ja saada kokea yhteenkuuluvuutta sekä hyväksymisen tunnetta. Itseohjautu- vuusteorian mukaan olennaista ulkoisten motivaatioiden sisäistämiseksi on yh- teenkuuluvuuden tarpeen tyydyttäminen. Sisäisen motivaation kannalta on siis tärkeää saada tuntee yhteenkuuluvuutta sekä halua samaistua muihin. (Vasa- lampi 2017, 49.) Vahva kulttuuri vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luo perustaa itseohjautuvuudelle. Vahvan kulttuurin luomiseksi on löydettävä or- ganisaation keskeiset arvot, ajattelu- ja toimintatavat sekä huolehdittava, että työntekijät jakavat nämä arvot ja toimintatavat. (Martela ym. 2015, 131–133.)

Esihenkilö ei voi luoda yhteishenkeä ihmisten välillä, mutta jälleen korostuu hänen tärkeytensä olosuhteiden mahdollistajana. Esihenkilön tehtävänä on luoda parhaat mahdollisuudet, jotta yhteenkuuluvuuden tunne voi syntyä. Yhteenkuuluvuuden vahvistamiseksi esihenkilön sekä koko tiimin kannattaa tutustua toisiinsa myös ihmisinä, ei vain työntekijöinä. (Martela 2015, 136–137.) Etänä työskennellessä tutustuminen on haastavampaa kuin kasvokkain kahvihuoneessa. Ilmeiden, eleiden sekä ilmapiirin tulkinta on hankalampaa. Kohtaamisia tulee lähityöskentelyä vähemmän ja niissä keskitytään enemmän asiapitoisuuteen. Tämä hidastaa tutustumista sekä luottamuksen rakentumista. (Alasoini 2023.) Toisen ihmisen kohtaaminen ei etänä kuitenkaan vaadi aina suurta järjestämistä tai ajan käyttöä. Yksi hyvä keino on käydä esimerkiksi tiimikokouksen aluksi nopea kierros, jossa jokainen työntekijä piirtää itselleen hymiön, joka kuvaa sen hetken fiilistä ja olotilaa. Aikaa menee maksimissaan 20 sekuntia jokaisen työntekijän kohdalla mutta tämän avulla muut ovat tietoisempia muiden tunnelmista. (Martela 2015, 126, 135–136.)

Yhteisöllisyyden tunne vahvistuu siis silloin, kun työntekijä kokee olevansa osa porukkaa ja pääsee luomaan suhteita muiden kanssa. Työpaikan vuorovaikutustyyli on suuressa osassa yhteisöllisyyden rakentumisessa. Mitä tasaisemmin vuorovaikutus jakautuu työntekijöiden kesken, sitä paremmin tiimi hyödyntää kaikkien osaamista ja näkemyksiä. Jokaisen tulee siis voida kommunikoida suoraan sekä saada äänensä kuuluviin. Edellytys tälle on, että kommunikaatio tapahtuu toisia arvostaen ja kannustaen. Tasapainoinen kommunikaatio vaatii vahvaa luottamussuhdetta sekä matalaa hierarkiaa. (Martela ym. 2017, 111.)

Paras tapa rakentaa huipputiimi ei ole valita pelkästään huippuosaajia vaan rakentaa se kehittämällä tiimin kommunikointitaitoja. Kaksi Harvard business schoolin professoria seurasivat sydänkirurgien työn laatua useissa eri sairaaloissa. Niin sanotun huippukirurgin vaihtaessa sairaalasta toiseen, nousi kirurgin suorittamien leikkausten kuolleisuus samalle tasolle, kun muidenkin kirurgien. Kyse ei ollut siis yksilön huippuosaamisesta, vaan kirurgi oli ”huippukirurgi” vain oman tiiminsä kanssa. Keskivertoa parempi tulos perustui siihen, että tiimin jäsenet tunsivat toisensa, sekä tiesivät toistensa vahvuudet ja hyö-

dynsivät niitä. Huippusuoritus onkin koko tiimin suoritus, ei vain kirurgin. Tämän vuoksi kannattaakin panostaa mieluummin huipputiimiin ja sen kommunikaatioon kuin yksittäisiin huippuyksilöihin. (Martela ym. 2015, 123–124, 135.)

4.3 RMP johtamisen tukena

Motivoivassa johtamisessa oleellista on ymmärtää tiimin jäsenten perustarpeet sekä jäsenten yksilölliset erot. Sama johtamismalli ei sovi kaikille vaan jokainen tiimin jäsen tulee kohdata yksilölliset tarpeet huomioiden. Jokaisella on omanlaiset tarpeensa ja niiden ymmärtämiseksi Reissin motivaatioprofiili on hyvä työkalu esihenkilön tueksi. (Mayor 2022.) Motivoiva johtaminen lähtee kuitenkin aina liikkeelle ensin esihenkilön omien motivaatiotekijöiden tunnistamisesta (Aaltonen & Manelius 2023).

Esihenkilön omien motiivien tunnistaminen

Tiimin motivoiva johtaminen lähtee siis aina esihenkilöstä itsestään. Esihenkilön tulee tiedostaa omat vahvat motiivit sekä niiden vaikutus omaan johtamiseen. (Mayor 2022.) Esihenkilön omat motivaatiotekijät vaikuttavat tiimin ja koko organisaation johtamiskulttuuriin, arvoihin ja käytäntöihin. Esihenkilöä vahvasti motivoivat tekijät vaikuttavat hänen johtamistyyliinsä sekä siihen mitä hän henkilökohtaisesti kokee tärkeäksi ja tavoiteltavaksi asiaksi. Siksi onkin ensiarvoisen tärkeää, että johtavassa asemassa oleva henkilö tiedostaa omat motiivinsa etenkin johtajuuden osalta. (Aaltonen & Manelius 2023.) Kun esihenkilö ymmärtää motivaation moninaisuuden sekä sen erilaiset tekijät, osaa hän käyttää tätä apuna tukiessaan työntekijän osaamisen kehittymistä (Eklund 2021, 86).

Tiedostaen tai tiedostamatta ihminen arvostaa omia vahvoja motiivejaan myös muissa, jolloin johtavassa asemassa oleva mieltää nämä hyvän työntekijän ominaisuuksiksi. Aina motiivit eivät kuitenkaan kohtaa ja esimiehen sekä työntekijän luontaiset työtavat eroavat toisistaan. Esimerkiksi jos esihenkilöllä on vahva fyysisen aktiivisuuden tarve, voi hänen olla hankala ymmärtää henkilöä, jolla ei ole samaa paloa liikuntaan tai mikäli esihenkilöllä on vahva vallan tarpeen motiivi, arvostaa hän luontaisesti määrätietoisia sekä kunnianhimoisia ih-

misiä. Henkilöt, joilla vallan tarve taas on matala, voivat vaikuttaa hänen silmissään laiskoilta ja saamattomilta. Tällaisesta tilanteesta puhutaan ns. sokeana pisteenä tai omien arvojen yliarvostamisena. Nämä voivat tahattomasti aiheuttaa huonoa johtamista ja arvotyranniaa sekä kaventaa työntekijän mahdollisuuksia toimia itselleen sopivalla tavalla. Motivaatioprofiilin avulla johtavassa asemassa olevan on mahdollista tulla tietoiseksi sokeista pisteistään ja välttää omien motiivien yliarvostaminen. (Mayor & Risku 2022, 50–51; Aaltonen & Manelius 2023.)

Esihenkilön kannattaa pohtia omia motivaatiotekijöiden ilmenemistä omassa johtamisessa. (Eklund 2021, 91). Esimerkiksi mikäli esihenkilöllä on vahva uteliaisuuden tarve saattaa hän innostua herkästi uusista konsepteista ja ideoista tuoden jatkuvasti erilaisia uudistuksia tiimin toimintaan. Innostuttuaan asiasta sekä saatuaan sen vireille voi mielenkiinto kuitenkin siirtyä taas toisaalle ja käytännön muutokset jäävät muiden vastuulle. Muutoksen vastaanottoon vaikuttaa tiimiläisten omat motiivit. Kaikki eivät välttämättä ole muutoksista niin innoissaan eivätkä ehdi sisäistää uusia asioita ja kognitiivisen kuormittumisen riski kasvaa jatkuvan muutoksen alla. (Aaltonen & Manelius 2023). Omien motiivien vaikutusta johtamiseen on hyvä käydä läpi yhdessä RMP-valmentajan kanssa. Valmentajan kanssa pohditaan myös mitä hyvää löytyy, mikä jo toimii ja missä olisi kehitettävää sekä mietitään omia tavoitteita esihenkilönä ja niiden sovittamista yhteen työntekijöiden tarpeiden kanssa. (Aaltonen & Manelius 2023.) Kun esihenkilö on tietoinen itseään innostavista ja motivoivista seikoista sekä niiden vaikutuksesta omaan johtamiseen, on tämän jälkeen mahdollista alkaa pohtimaan myös työntekijöitä motivoivia asioita sekä verrata niitä omiin motiiveihin.

Työntekijöiden profiilien hyödyntäminen

Reissin motivaatioteorian (1998) mukaan, mitä paremmin ihmisen perustarpeet tulevat tyydytetyksi joka päivä, sitä merkityksellisemmäksi ja onnelliseksi hän elämänsä kokee. Sama pätee myös työelämään. Omien tarpeiden ymmärtäminen on tärkeää työntekijän henkilökohtaisessa kehittämisessä. Kun työntekijä ymmärtää omia arvojaan on hänen helpompi tehdä valintoja, jotka tuovat lisää iloa ja merkityksellisyyttä pitkällä tähtäimellä työntekijän elämään.

Omien tarpeiden ymmärtäminen helpottaa omien toiveiden ja odotusten kertomista myös muille, mikä taas kehittää yhteistyötä työpaikalla. Kun työyhteisön kaikki jäsenet ovat tietoisia motivaatiotekijöistään ja ottaa ne huomioon oman työn lisäksi myös vuorovaikutuksessa, voi tiimiä sanoa motivoituneeksi. Tämän vuoksi motivaatio on erittäin tärkeä osa osaamisen kehittämisessä. (Eklund 2021, 94.)

Työelämässä motivaatiotekijöiden vaihtelu näkyy muutosvalmiudessa sekä joustavuudessa. Toisille, - usein matalan mielenrauhan tarpeen omaaville, suunnitelmien vaihto lennosta voi olla luontevaa. Toisille taas se voi olla todella kuormittavaa, mikäli heillä on korkea mielenrauhan ja järjestyksen tarve. Tällainen ihminen tarvitsee tarkan suunnitelman muutoksen hyväksymiseksi. (Eklund 2021, 92, 94.) Tarpeet voivat myös hidastaa työntekijän osaamisen kehittymistä, sillä esimerkiksi vahva hyväksynnän tarve voi näyttäytyä epäonnistumisen pelkona. Tämä voi vaikuttaa työntekijän tavoitteiden asettamiseen. Vahvan hyväksynnän tarpeen omaava henkilö usein hyötyy henkilökohtaisesta sparrauksesta, jolloin luotto omiin ja tiimin kykyihin vahvistuisi. (Mayor & Risku 2022, 81–84, 209.)

Samanlaiset perustarpeet omaavat ihmiset jakavat myös usein samanlaiset arvot. Tämän vuoksi samankaltaiset motivaatioprofiilit omaavat ihmiset tulevat usein hyvin toimeen keskenään. Motiivien vastakkaisuus taas luo haasteita ihmisten välille. (Mayor & Risku 2022, 53.) Havainnoidessamme muita ihmisiä teemme mielessämme tulkintoja, jotka eivät aina pidä paikkaansa. Saatamme luulla ymmärtävämme toisen ihmisen tarpeet ja motiivit mutta teemmekin virhearvion, sillä arvioimme muita omien motiiviemme kautta. (Eklund 2021, 91.) Tämän vuoksi motivaatiotekijöistä on hyvä keskustella, jotta emme tekisi vääriä päätelmiä.

Osaamisen kehittymiseen vaikuttaa suuresti uteliaisuusmotiivi ja sen vahvuus. Tulee kuitenkin muistaa, että pelkän yhden motiivin tarkastelu ei anna täyttä ymmärrystä, sillä motiivien erilaiset yhdistelmät ilmenevät eri tavoin. (Eklund 2021, 91.) Luvussa 3.3 kerrottiin uteliaisuusmotiivin eri vahvuuksien vaikutuksista työntekijän osaamisen kehittämiseen. Motiivien vahvuus kannattaa huomioida myös johtamistyyliä. Seuraavaksi esitellään Mayorin & Riskun (2022,

81–84) vinkit vahvan sekä vähäisen uteliaisuusmotiivin omaavien henkilöiden johtamiseen.

Vahva uteliaisuusmotiivi

- Anna työtehtäviä, jotka vaativat syventymistä.
- Anna mahdollisuus jakaa tietoa ja opettaa muita.
- Pyydä kertomaan usein ideoista ja jaa ajankohtaisia tietoja hänen kanssaan.
- Huolehdi tarvittaessa tiedon siirtymisestä myös käytännön toimintaan.

Vähäinen uteliaisuusmotiivi

- Suosi tehtäviä, jotka sisältävät käytännön tekemistä ja joissa saadaan nopeita konkreettisia tuloksia.
- Painota tehtävän tärkeyttä käytännön kannalta, mikäli tehtävä ei ole muuten motivoiva.
- Anna positiivista palautetta tiedon soveltamisesta käytäntöön.
- Painota aina käytännön hyötyjä ohjauksessa ja vältä liikaa teoriatietoa ja irrallisia yksityiskohtia.

Työelämässä motivaatioprofiilit kannattaa esitellä esihenkilön lisäksi myös työntekijöiden kesken, jolloin jokainen oppii tuntemaan toistensa profiilit. Jokainen voi esitellä oman profiilinsa esimerkiksi tiimipäivässä. Myös esihenkilö esittelee oman profiilinsa. Esittelyn jälkeen profiilista voidaan käydä keskustelua, tämä auttaa tiimin jäseniä tuntemaan toisensa paremmin. (Mayor & Risku 2022, 210, 272.) Motivaatiotekijöiden esittelemisessä tulee muistaa, ettei ole huonoja tai hyviä motivaatioita ja että kaikkien vastaukset ovat ihan yhtä oikein (Eklund 2021, 93). Profiilien jakaminen tiimin kesken auttaa ymmärtämään ja hyväksymään toistensa erilaisuutta sekä käyttämään ihmisten erilaisuutta paremmin hyväksi. Tämän myötä myös johtaminen paranee sekä jaettu johtajuus lisääntyvät tiimin sisällä, jolloin esihenkilön työ helpottuu. (Mayor & Risku 2022, 210, 272.)

Motivaatioprofiileista voi tarpeen mukaan rakentaa yksilöprofiilien lisäksi myös pari-, tiimi- ja organisaatioprofiileja. Tiimiprofiilin avulla voidaan vertailla tiimin jäsenten motivaatiotekijöitä keskenään. Vertailun avulla on mahdollista oppia tuntemaan ja itsensä että tiiminsä syvällisemmin sekä hyväksymään ja ymmärtämään erilaisuutta paremmin. Mahdollisia tiimin kipupisteitä voidaan käsitellä tiimiprofiilin avulla sekä etsiä niihin sen avulla oivalluksia ja ratkaisuja. Tiimiprofiilin avulla voidaan myös vauhdittaa tiimin tuottavuutta uuden projektin käynnistyessä. (Reiss motivation...2020.)

Motivaatioprofiilista on hyötyä erilaisissa tilanteissa. Siihen voidaan palata aina uudelleen ja uudelleen hakiessa ratkaisua esimerkiksi työparien muodostamisessa, konfliktitilanteissa tai projektien miehityksiä miettiessä. Esimerkiksi ristiriitatilanteissa esimiehen kannattaa miettiä, onko ristiriidan takana mahdollisesti jokin motivaatiotekijöiden eroavaisuus ja voisiko hän ymmärtää toista tätä kautta paremmin. Kannattaa myös pohtia, voisiko itse tuoda esille selkeämmin omat motiivit sekä perustella paremmin, miksi asia on itsellesi niin tärkeä. (Eklund 2021, 92.) Motivoivassa johtamisessa oleellista on siis tunnistaa ja sanoittaa yhteisesti henkilöstöä kuormittavat, sitouttavat, innostavat sekä energiaa tuottavat asiat. Asioiden muuttamien on mahdotonta, ellei asioita tunnisteta ja sanoiteta oikein sekä koko tiimillä ole samalainen ymmärrys asioista. (Aaltonen & Manelius 2023).

5 NOTKIA IT

Notkia IT on vuonna 2010 perustettu IT-projektinhallinnan asiantuntijatalo, joka tarjoaa vahvan ammattitaidon omaavia Efecte-asiantuntijoita sekä IT-projektipäälliköitä erilaisiin projekteihin ympäri Suomen. Osaamista yrityksestä löytyy etenkin julkishallinnon, teollisuuden sekä sote-alueen IT-projekteista. Yrityksellä on vakituisia työntekijöitä 20, jonka lisäksi erilaisissa projekteissa toimii alihankkijakumppaneina kymmenisen työntekijää. (Yritystarina 2022; Palvelumme 2022.) Notkia IT on etätyöyritys, jossa kaikki työntekijät työskentelevät etänä. Yrityksen toimisto sijaitsee Tampereen Hervannassa, jota työntekijät harvakseltaan käyttävät. (Hovila 2023.) Yrityksen asiakkaina ovat olleet esimerkiksi TAYS, Sydänsairaala, Finavia ja Istekki. Asiakassuhteet voivat olla lyhyitä sekä väliaikaisia, mutta yrityksellä on myös pitkäaikaisia jopa vuosikymmenen ylittäviä asiakassuhteita, jotka ovatkin yrityksen ylpeyden aihe. (Palvelumme 2022.)

Notkia IT on Great place to work -sertifioitu. Yritys voitti Great place to work-kilpailun pienten yritysten sarjan 1.sijan maaliskuussa 2024. Edeltävänä vuonna sijoitus oli seitsemäs. Arvioinnissa nousi esille, että 100 % yrityksen työntekijöistä kokee, että Notkia IT on työpaikkana kokonaisuudessaan todella hyvä. (Notkia IT kipusi...2024.)

5.1 Osaamisen kehittäminen Notkia IT:llä

Notkia IT on nostanut yhdeksi vuoden 2024 kehityskohteeksi koulutusten tarjonnan kehittämisen. IT-alalla arvostetaan paljon erilaisia sertifikaatteja ja titteleitä. Nämä ovat yritykselle tärkeä kilpailuvaltti uusien asiakkaiden hankinnassa. Sertifikaatteja löytyy yrityksessä useammalta työntekijältä. Ongelmana on se, että sertifikaatit vanhenevat tietyn ajan kuluessa, jonka jälkeen ne on uusittava. Sertifikaattien suorittaminen on työlästä ja niiden tekoon voi olla hankala löytää aikaa muun työn ohella. Sertifikaattien vanhenemisesta tulee ilmoitus ainoastaan työntekijälle itselleen, jolloin esihenkilöiden on hankala pysyä perässä niiden ajantasaisuudesta. (Hovila 2024.)

Osaamisen ylläpitämiseen ja uuden osaamisen hankkimiseen yritetään henkilöstöä kovasti Notkia IT:llä kannustaa. Esihenkilöt listaavat kiinnostavia webinaareja ja koulutuskokonaisuuksia, mutta siitä miten henkilöstö näitä noteeraa ei ole sen suurempaa tietoa. Koulutuksia ei siis tällä hetkellä kohdenneta yksilöille, vaan ne laitetaan yleisesti Kehitä itseäsi – kanavaan Slack-keskustelusovellukseen. Slack on yhteisöllisyyden kannalta tärkeä työkalu, jonka kautta henkilöstö sparrailee, auttaa sekä tutustuu toisiinsa. Kehityskeskustelut henkilöstölle järjestetään vuosittain. Näihin on luotu hiljattain etukäteen täytettävä lomake, jonka mukaan keskustelut etenevät. Lomakkeessa on yhtenä osa-alueena osaaminen ja ammattitaito. Otsikon alla sivutaan osaamisen vahvuuksia, sitä mitä alueita työntekijä haluaisi kehittää ja millä keinoin. Usein keskustelu osaamisen kehittämisestä jää kuitenkin melko pintapuoliseksi, jolloin konkreettiset keinot jäävät taas muun työkuorman vuoksi sivuun. (Hovila 2024.)

Jokaiselle työntekijälle on järjestetty mahdollisuus kehittää osaamistaan neljä tuntia kuukaudessa valitsemallaan tavalla. Osa työntekijöistä käyttää ajan aktiivisesti, mutta kaikki tätä eivät hyödynnä. Työntekijöitä kannustetaan projektien välissä kouluttautumaan, mikäli uutta projektia ei ole vielä tiedossa toisen loputtua. 50 % työllistettyjen kanssa pyritään miettimään olisiko mahdollista ottaa isompaa koulutuskokonaisuutta tai sertifikaattikoulutusta työn rinnalle. Yrityksessä on hiljattain myös alettu järjestämään muutaman kerran vuodessa ”Notkian pyöreä pöytä”. Ajatuksena on yhdessä keskustella jostain ajankohtai-

sesta projekteihin liittyvästä aiheesta, jolloin henkilöstöllä on mahdollisuus vertaisoppimiseen. Yhtenä osaamisen kehittämisen keinona yrityksessä toimii myös mentorointi. Uuden työntekijän aloittaessa nimetään hänelle mentori, joka auttaa pääsemään sisälle yrityksen toimintaan. Tällä menettelyllä pyritään siihen, että olisi aina joku, jolta kysyä eikä asioiden kanssa tarvitse jäädä yksin. Johtajuus yrityksessä on pyritty pitämään mahdollisimman matala-hierarkkisena. Jokaiseen esihenkilöön voi ottaa yhteyttä matalalla kynnyksellä ja viestintä on arvojen mukaista sekä avointa. (Hovila 2024.)

6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON HANKINTA

Luotettavan tieteellisen tiedon tuottamiseen ja tutkimusongelman ratkaisuun tarvitaan tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelmiä on erilaisia ja jokainen niistä muodostaa oman tutkimusotteensa. Tutkimusmenetelmiin sisältyy aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät. (Kananen 2015, 63.) Tutkimusmenetelmän valinta tulee tehdä perustellusti, sillä oikealla menetelmävalinnalla saadaan tuotettua luotettavaa tutkimustietoa. Valittu menetelmä ohjaa tutkimusta ja siinä tulee noudattaa tieteelliseen työhön kuuluvia periaatteita. (Kananen 2019, 27.)

Koko tutkimuksen uskottavuus perustuu siihen, että tutkijat noudattavat hyvää tieteellistä käytäntöä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että tutkijat toimivat rehellisesti, soveltavat eettisesti kestäväää tiedonhankintaa sekä toteuttavat tutkimuksen tulosten julkaisun avoimesti. Hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ovat myös tarkka raportointi, lähdeviitteiden oikeellinen käyttö sekä se, että tutkimuksen jokaisessa vaiheessa toteutetaan yleistä huolellisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110–112.)

6.1 Tutkimusmenetelmät

Menetelmän valinta lähtee tutkimusongelmasta. Menetelmää valitessa tulisi pohtia millaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan. Kun tiedossa on se mitä tietoa halutaan saavuttaa, voidaan pohtia, onko sen saavuttaminen mahdollista laadullisia vai määrällisiä menetelmiä hyödyntämällä. Valinnassa tulee myös huomioida tarvittavan aineiston laajuus, jotta saadaan kattava ja luotettava vastaus tutkimuskysymykseen. (Vilkkä 2021a, 55.) Jokaisella menetelmällä on omat erikoispiirteensä ja niin hyvät sekä huonot puolet. Tutkimusmenetelmien

hyvä tunteminen auttaa tutkijaa valitsemaan tutkimukselleen tarkoituksenmukaisimman ja tavoitteita tukevan aineistonkeruumenetelmän. (Puusa ym. 2020, 97.) Aineistonkeruumenetelmän valintaan vaikuttaa valittu lähestymistapa eli tutkimusote. Sekä tutkimusotteen että valittujen menetelmien tulee soveltua tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2015, 66.)

Tapaustutkimuksella pyritään saamaan mahdollisimman tarkka ja syvällinen tieto jostain sillä hetkellä tapahtuvasta ilmiöstä sen oikeassa toimintaympäristössä ja tilanteessa. Tapaustutkimus sopii lähestymistavaksi esimerkiksi silloin, kun kehittämistehtävän tarkoitus on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja ideoita. Tapaus eli tutkimuksen kohde voi olla yritys tai sen osa, jokin yrityksen palvelu, prosessi tai toiminta. Tapaustutkimuksella saadaan usein vastauksia kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. (Ojasalo ym. 2015, 52–53.)

Tapaustutkimuksessa käytetään tyypillisesti useampia eri menetelmiä tiedon hankinnassa, jotta tapauksesta saadaan kokonaisvaltainen, syvällinen sekä monipuolinen kuva. Siinä voidaan käyttää niin laadullisia kuin määrällisiäkin menetelmiä tai niiden yhdistelmiä. (Ojasalo ym. 2015, 54.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineisto kerättiin lomakehaastattelulla laadullisia menetelmiä käyttäen. Lomakehaastattelussa oli lisäksi yksi kysymys, joka sisälsi myös määrällisen tutkimuksen piirteitä. Tähän ratkaisuun päädyttiin laajemman kokonaiskuvan saavuttamiseksi.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimustapaa, joka perustuu tulkintaan. Sen avulla pyritään ymmärtämään, selittämään, kuvaamaan tai tulkitsemaan jonkinlaista ilmiötä. Ilmiön taustalla vaikuttavia tekijöitä pyritään usein selvittämään, jotta sitä olisi helpompi ymmärtää. Laadullinen tutkimus vastaa yleensä kysymyksiin *millainen*, *miten*, *kuinka* ja *miksi*. (Puusa ym. 2020, 24.) Sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi silloin, kun on tavoitteena tutkia ilmiötä ihmisten kokemusten tai näkökulmien kautta. Eri aloilla laadullista tutkimusta on käytetty tutkimaan esimerkiksi osaamiseen, asiantuntijuuden kehittymiseen ja yhteisöllisyyteen liittyviä kokemuksia. (Vilkkä 2021b, 11.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tavoitteena löytää tutkittavasta asiasta totuutta, vaan nimenomaan tulkintojen kautta tuoda esiin asioita, jotka eivät ole välittömästi havaittavissa. Tavoitteena on siis ratkaista nämä ”arvoitukset”, jotka ovat välittömän havainnon tavoittamattomissa. Arvoitusten ratkaisemiseen tarvitaan ihmisten näkemyksiä ja kokemuksia, joiden kautta tulkintoja voidaan tehdä. (Vilkka 2021a, 96.) Laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessi on joustava, jonka vuoksi tutkimuksen eri vaiheissa voi olla päällekkäisyyksiä. Tämä mahdollistaa sen, että tutkija voi lisätä tietoja saadessaan palata valintoihin, joita hän on aiemmin tehnyt ja tarvittaessa muuttaa niitä. Tyypillistä on, että tutkimuskysymyksiin, aiheeseen sekä tavoitteisiin palataan, kun kirjallisuuteen on perehdytty paremmin. (Puusa ym. 2020, 11.)

6.2 Aineiston hankinta

Tutkimusaineisto voidaan kerätä erilaisia menetelmiä hyödyntäen. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, havainnointi ja ryhmäkeskustelut. (Puusa ym. 2020, 99.) Näillä menetelmillä pyritään saamaan tutkittavilta ihmisiltä tietoa tutkittavasta ilmiöstä sekä siihen liittyvistä tapahtumista. Aineiston hankinnassa menetelmät voivat mennä myös päällekkäin, jolloin esimerkiksi laadullista aineistoa voidaan käsitellä määrällisin menetelmin. (Kananen 2015, 81–82.)

Lomakehaastattelu

Lomakehaastattelua käytetään aineiston keräämiseen usein silloin, kun tutkimusongelma ei ole laaja. Sen avulla pystytään rajaamaan näkemykset, mielipiteet, kokemukset tai käsitykset koskemaan vain yhtä asiaa. Lomakehaastattelu toimii tutkimusaineiston keräämisen metodina, mikäli aihe pystytään purkamaan haastattelulomakkeessa kolmesta kuuteen tutkimuskysymykseen. (Vilkka 2021a, 99.)

Lomakehaastattelu voidaan tehdä käytännössä usealla eri tavalla. Haastattelu voidaan esimerkiksi käydä puhelimitse, etäyhteydellä tai lomake voi olla täytettävissä verkossa. (Vilkka 2021b, 53.) Lomakehaastattelussa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys päätetään harkitusti etukäteen (Vilkka 2021a, 99). Kysymykset ja niiden asettelu tulee harkita tarkkaan sillä ne ovat onnistuneen

tutkimuksen perusta. Kysymykset tulee muotoilla yksiselitteisiksi, tarkoitukseen sopiviksi sekä siten etteivät ne ole vastaajaa johdattelevia. Kysymykset tulee rakentaa tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelmien mukaisesti ja tähän vaiheeseen kannattaa käyttää reilusti aikaa. (Valli & Aarnos 2018, 81.)

Lomakehaastattelun pituutta kannattaa suhteuttaa vastaajiin eli pohtia sitä, kuinka pitkään kyselyyn vastaajat jaksavat huolellisesti vastata. Lomake ei siis saa olla liian pitkä ja yleisenä ohjeena suositellaan vastaamiseen kuluvan ajan olevan maksimissaan 15 minuuttia. Aiheen ollessa yleinen tulee kyselyn olla lyhyt mutta mitä henkilökohtaisempi aihe, sitä pidempi kysely voi olla. (Valli & Aarnos 2018, 83.) Valmis lomakehaastattelu on sen onnistumisen vuoksi olennaista testata ennen kuin aineisto kootaan (Vilka 2021b, 54).

Lomakehaastattelua tehdessä tulee huolehtia vastaajien tietosuojasta. Henkilötietoja käsiteltäessä on noudatettava tietosuojalainsäädännön mukaisia tietosuojaperiaatteita. Tutkijan tulee esimerkiksi miettiä tarkkaan mikä tieto on tutkimuksen kannalta oleellista kerätä ja miksi. Tutkittavia tulee informoida, mikäli tutkimuksessa kerätään henkilötietoja ja sen voi tehdä esimerkiksi kirjallisella tietosuojailmoituksella. Ilmoituksessa kerrotaan mitä tietoja kerätään, miksi niitä kerätään ja kuka niitä käsittelee ja säilyttää. (Henkilötietojen käsittely s.a.).

6.3 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi on tiiviisti kytköksissä aineiston hankintaan. Aineiston analyysin tavoitteena on ymmärtää, tulkita ja kuvailla ilmiötä joka tutkimuksen kohteena on. Sen tarkoituksena on laatia aineistosta kokonaisuus, jonka avulla pystytään tekemään hyvä ja perusteltu tulkinta sekä johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa ym. 2020, 147–149.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi jaetaan kolmeen eri vaiheeseen, joita ovat: aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa saatu aineisto pelkistetään eli siitä poistetaan epäolennaiset asiat. Taulukossa 3 löytyy esimerkki vastausten pelkistämisestä. Aineistosta voidaan esimerkiksi nostaa tutkimusongelmaa kuvaavat alkuperäisilmaukset ja tehdä niistä pelkistettyjen ilmausten

listaus. Pelkistämisen jälkeen tehdään ryhmittely, jossa aineiston merkityt alkuperäisilmaukset käydään läpi ja tämän jälkeen etsitään eroavat ja samankaltaiset käsitteet aineistosta. Näistä tehdään alaluokat, jotka nimetään sisälön mukaisesti. Alaluokat vielä lopuksi yhdistellään, jolloin niistä muodostetaan yläluokat. Käsitteitä yhdistelemällä pyritään saamaan vastauksia tutkimusongelmaan. Lopuksi aineisto vielä käsitteellistetään eli erotetaan tutkimusongelmaan sopiva tieto ja muodostetaan niistä teoreettiset käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 90–95.)

Taulukko 3. Esimerkki aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä. (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 92.)

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
"Henkilökunta antoi hyviä esimerkkejä selviytymisestä, tietoa siitä, miten muille oli käynyt ja miten muut olivat selviytyneet syömishäiriöstä, rohkaisu selviytymisestä"	Esimerkit selviytymisestä Tietoa muiden selviytymisestä syömishäiriöstä Rohkaisu
"Puhuttiin tulevaisuudesta mun omahoitajan kanssa, keskusteltiin mitä mä jatkossa tulen tekemään ja mitä minä haluaisin tulevaisuudessa."	Keskustelu tulevaisuudesta Mitä tulee tekemään Mitä haluaa tulevaisuudessa
"Se lääkäri oli sellainen, että se sai minut ajattelemaan muitakin asioita kuin sairautta...Tarkoitus oli saada ajatukset pois sairaudesta."	Lääkäri sai ajattelemaan muita asioita Ajatukset pois sairaudesta
"Siellä oli sellaisia hoitajia, jotka osasivat etsiä elämäniloja. Yksi hoitaja sanoi iloisesti, että 'katso, kun aurinko paistaa ihanasti'."	Elämänilojen etsiminen Hoitajan iloisuus

Pelkistämisvaiheessa saaduista vastauksista saadaan poimittua pitkistäkin vastauksista tutkimuksen kannalta olennaiset asiat paremmin esiin. Kuten taulukosta 3 nähdään, niin yhdestä vastauksesta pystytään pelkistämään useita pelkistettyjä ilmaisuja. Tämä helpottaa kokonaiskuvan hahmottamista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 90–95.)

Lomakehaastattelun yksi kysymys sisälsi määrällisen tutkimuksen piirteitä, joten sen analysointi poikkesi muiden kysymysten analysoimisesta. Luokittelu on yksinkertainen aineiston järjestämisen muoto, jota voidaan käyttää myös määrällisen aineiston analyysissa. Luokittelussa aineistosta määritellään ensin luokat ja tämän jälkeen lasketaan kuinka monta kertaa ne esiintyvät aineistossa. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 79.)

6.4 Tutkimuksen toteutus tässä opinnäytetyössä

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tiedonkeruumenetelmänä lomakehaastattelua, joka toteutettiin Webropol-kyselynä. Haastattelut toteutettiin kesäkuussa 2024. Aikaa kyselyyn vastaamiseen oli 10 vuorokautta. Lomakehaastattelu valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi siksi, että se voitiin toteuttaa koko henkilöstölle. Näin ollen kaikkien oli mahdollisuus saada äänensä kuuluviin ja kertoa mielipiteensä asioista. Lomakehaastattelu koettiin tutkittavalle joukolle sopivana menetelmänä koska alan vuoksi tehtiin oletus, että tietokoneella kirjoittaminen ja kysymyksiin vastaaminen on luontevaa ja helppoa. Menetelmänä lomakehaastattelu on myös joustava ja mahdollistaa siihen vastaamisen kullekin sopivalla hetkellä.

Lomakehaastattelun kysymykset laadittiin niin, että ne antaisivat mahdollisimman laajat ja kattavat vastaukset tutkimuskysymyksiin. Kysymyksiä muodostettiin teoriassa nousseiden asioiden pohjalta tutkimuskysymykset mielessä pitäen. Kysymysrunko lähetettiin toimeksiantajalle sekä ohjaavalle opettajalle kommentoitavaksi. Näiden kommenttien pohjalta muotoutui lopullinen lomakehaastattelu. Lomakehaastattelu on nähtävissä liitteessä 1.

Lomakehaastattelu muodostui kahdeksasta kysymyksestä, joista kuusi kysymystä oli avointa. Avoimia kysymyksiä suositettiin siksi että tällöin vastaaja kertoo täysin omin sanoin mielipiteensä asiaan ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Avointen kysymysten lisäksi lomakehaastattelu sisälsi kaksi muuta kysymystä. Lomakehaastatteluun päädyttiin ottamaan suurimmaksi osaksi avoimia kysymyksiä, jotta vastauksista saatiin mahdollisimman syvällisiä ja vastaajalla oli mahdollisuus muotoilla vastauksensa itse. Kyselylomakkeen kieliasua hiottiin, jotta sitä olisi miellyttävä lukea ja kysymykset olisivat yksiselitteisiä. Kysymykset muotoiltiin ”sinä”-muotoon jotta vastaaminen tuntuisi henkilökohtaiselta.

Kysymyksiä tehdessä niiden järjestystä mietittiin tarkkaan. Lomakehaastattelu aloitettiin kahdella helpolla kysymyksellä, jotka johdattelivat vastaajan aiheeseen. Kysymykset jaoteltiin niin, että kaksi kysymystä, jotka eivät olleet avoimia olivat kysymykset numero 2 ja 5. Tällä pyrittiin keventämään vastaajan

kuormaa, ettei liian monta avointa kysymystä tulisi peräkkäin. Kysymykset jaoteltiin niin, että eteneminen on loogista ja saman aihepiirin kysymykset olivat peräkkäin. Viimeisessä kysymyksessä vastaajalle annettiin vielä mahdollisuus kertoa vapaasti mieleen tulevia asioita aiheeseen liittyen. Tämä lisäys tehtiin siksi, että vastaajan oli mahdollista lisätä tärkeäksi kokemansa asia, jota lomakkeella ei tullut muuten ilmi.

Valmis lomakehaastattelu testattiin kahdella kyselyn ulkopuolisella henkilöllä, jotka totesivat sen toimivaksi. Tällä pyrittiin varmistamaan, että kysymykset ovat ymmärrettäviä, helposti vastattavia ja kysely toimii teknisesti oikein. Lomakehaastattelu lähetettiin sähköpostilla kaikille 14 työntekijälle. Sähköpostissa oli liitteenä kirje joka nähtävissä liitteessä 2. Saatekirjeen kielen muotoilussa pyrittiin helppolukuisuuteen sekä lukijaa motivoiviin sanavalintoihin. Se sisälsi myös linkin, jota kautta vastaaja pääsi vastauslomakkeelle.

Lomakehaastattelu toteutettiin täysin anonyymisti. Näin varmistettiin, että vastaajalla olisi mahdollisuus vastata kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti eikä vastauksia voida yhdistää suoraan yksittäiseen henkilöön. Vaikka lomakkeella ei kerätä suoria tunnistetietoja, on yksittäisen ihmisen vastauksen tunnistaminen välillisesti mahdollista tutkittavan joukon pienen koon vuoksi. Lomakehaastattelun alussa oli lyhyt ohjeistus lomakkeen täyttämisestä, jossa samalla painotettiin kyselyn tärkeyttä sekä anonyymiteettiä. Ohjeistuksen lopussa oli myös linkki tietosuojaselosteeseen, joka on nähtävissä liitteessä 3.

Aineiston analyysi tässä opinnäytetyössä

Tässä opinnäytetyössä laadullisen aineiston analyysimenetelmänä käytettiin induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Lomakehaastatteluun vastasi yhteensä 10 työntekijää. Lomakehaastattelun kysymyksistä kuusi kahdeksasta olivat avoimia, joten ne olivat valmiiksi tekstimuodossa. Analysointi aloitettiin lukemalla vastaukset moneen kertaan läpi, jotta saatiin muodostettua hyvä kokonaiskuva saaduista vastauksista. Tämän jälkeen vastaukset käytiin läpi yksityiskohtaisemmin kysymys kysymykseltä. Avointen kysymysten vastaukset pelkistettiin eli niistä poistettiin epäolennaiset asiat. Taulukossa 4 on esimerkki vastausten pelkistämisestä tässä opinnäytetyössä.

Taulukko 4. Esimerkki aineiston pelkistämisestä tässä työssä.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
"Haluan pysyä mukana kehityksessä ja tarjota asiakkaille monipuolista osaamista"	Kehityksen mukana pysyminen Monipuolisen osaamisen tarjoaminen asiakkaalle
"Aika, asiakaskeikat usein vievät kaiken ajan ja energian."	Ajan puute Energian puute
"Tarjolle tuodaan ilmaisia kursseja hyvin, mutta riittävätkö ne oikeasti osaamisen pitkäkatseiseen kehittämiseen?"	Ilmaisia kursseja tarjotaan hyvin Ilmaisten kurssien riittävyys

Taulukosta 4 on huomattavissa, että pelkistämällä vastaukset saatiin vastausten oleelliset asiat nostettua esiin. Taulukkoon valitut esimerkit ovat sellaisia, ettei niistä ole mahdollista tunnistaa vastaajaa. Seuraavaksi pelkistetyt vastaukset ryhmiteltiin eli samankaltaiset käsitteet lajiteltiin omiin ryhmiinsä. Lopuksi pelkistettyjen vastausten pohjalta muodostettiin vielä tutkimuksen kannalta olennaiset teoreettiset käsitteet. Lomakehaastattelun vastaukset eivät eronneet niin paljon toisistaan, jonka vuoksi teoreettiset käsitteet pystyttiin luomaan heti pelkistettyjen vastausten ryhmittelyn jälkeen.

Määrällisiä piirteitä sisältävän kysymyksen analyysi tehtiin luokittelemalla. Webropolista saatiin automaattisesti luokiteltu aineisto, joka muutettiin luetta- vampaan muotoon Microsoft Word ohjelmassa, jossa siitä poistettiin turhat tiedot. Aineistosta tehtiin kaksi uutta erillistä pylväsdiagrammia, jotta tiedot saatiin esitettyä selkeämmin.

7 TULOKSET

Tutkimuksen tulokset esitellään teemoittaan jaettuna kahteen kategoriaan. Kategoriat ovat: motivaatiotekijät sekä osaamisen kehittäminen ja johtaminen. Osaamisen kehittäminen ja johtaminen ovat saman otsikon alla koska niitä koskevat kysymykset käsittelivät kumpaakin aihetta.

Lomakehaastattelu on nähtävissä liitteessä 1. Tuloksissa on nostettu lainauksia avoimien kysymyksien vastauksista. Osaa vastauksista on muutettu kieli- asultaan anonymiteetin varmistamiseksi. Lomakehaastattelu lähetettiin 14 työntekijälle. Vastauksia siihen saatiin 10.

7.1 Motivaatiotekijät

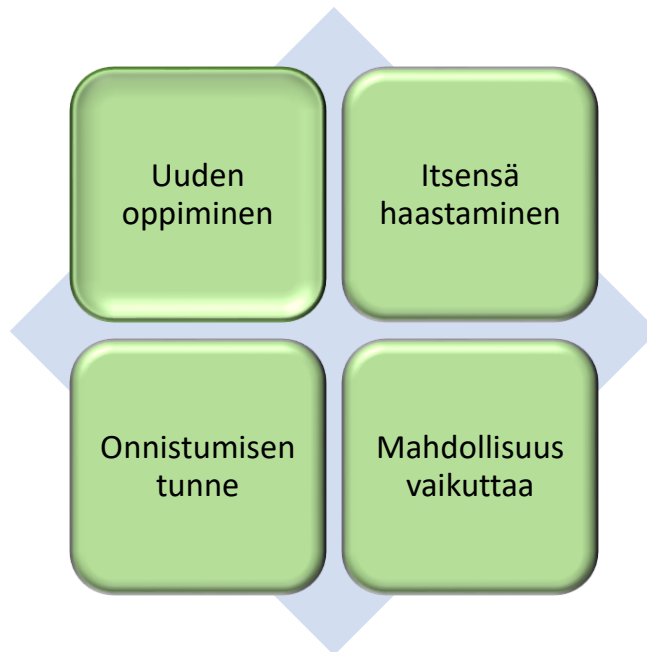
Kysymykset 1–3 käsittelivät työntekijän henkilökohtaisia sekä osaamisen kehittämiseen liittyviä motivaatiotekijöitä. Ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin vastaajaa kertomaan mitkä asiat motivoivat häntä kehittämään osaamistaan. Kysymys oli avoin eli kysymyksessä ei ollut valmiita vastausvaihtoehtoja. Vastauksissa nousi esille seuraavat viisi pääluokkaa: oma urakehitys, työnantajan kilpailukyvyn parantaminen, työn mielekkyyden parantaminen, itsensä haastaminen ja uuden oppiminen.

Oma urakehitys nousi suurimmassa osassa vastauksissa esille. Urakehityksessä vastaajia motivoi uralla eteneminen, paremmat työmahdollisuudet, henkilökohtaisen kilpailukyvyn parantaminen, kehityksen mukana pysyminen ja mahdollisuus menestyä. Kolmessa vastauksessa nousi motivoivaksi tekijäksi työnantajan menestyminen ja kilpailukyvyn parantaminen. Tässä koettiin tärkeäksi, että osaamisesta on hyötyä työnantajan kilpailukyvyn kannalta ja asiakkaille pystytään tarjoamaan monipuolista osaamista. Työn mielekkyyden parantamisessa vastaajia motivoi päivittäisen työn ja toimintatapojen kehittäminen, työn sujuvoittaminen sekä mielekkäämpi arki. Itsensä haastamisessa vastaajat kokivat motivoivaksi uusien haastavien projektien ja asiakkaiden saamisen sekä mahdollisuuden uusiin toimeksiantoihin. Uuden oppiminen nostettiin myös neljässä vastauksessa kymmenestä motivoivaksi tekijäksi osaamisen kehittämisen kannalta. Vastaajat kokivat uusien asioiden, näkökulmien ja itsensä kehittämisen tärkeiksi tekijöiksi.

” Jos tekee samoja asioita vuodesta toiseen, käy tylsäksi aika nopeasti. Tarvitaan uusia asioita, uusia näkökulmia, uusia toimintaympäristöjä, uusia haasteita.”

Toinen ja kolmas kysymys käsitteli vastaajan henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä. Vastaaja laittoi ennalta annetut motivaatiotekijät tärkeysjärjestykseen ja tämän jälkeen perusteli tehdyt valinnat avoimessa kysymyksessä. Kaikki 10 vastaajaa vastasivat näihin kysymyksiin mutta kaksi avoimen kysymyksen vastausta jätettiin tulosten ulkopuolelle sillä ne eivät tuoneet mitään lisäarvoa tutkimuskysymysten kannalta. Kuvassa 5 on esitetty neljä motivaatiotekijää,

jotka nousivat vastauksissa tärkeimmiksi. Nämä neljä tekijää ovat uuden oppiminen, onnistumisen tunne, itsensä haastaminen ja mahdollisuus vaikuttaa.



Kuva 5 vastauksista nousseet motivaatiotekijät

Uuden oppiminen oli yhdeksälle vastaajalle kymmenestä neljän tärkeimmän motivaatiotekijän joukossa. Yksi vastaajista koki sen toiseksi vähiten tärkeäksi motivaatiotekijäksi. Avoimissa vastauksissa valintaa perusteltiin sillä, että uudet asiat ja oppiminen motivoivat ja ilman uuden oppimista ei voi pysyä kehityksessä mukana. Viisi vastaajaa kymmenestä koki onnistumisen tunteen olevan toiseksi tärkein motivaatiotekijä. Lopuissa vastauksissa oli hajontaa vastausvaihtoehtojen 3–8 välillä. Yksi vastaaja perusteli onnistumisen tunteen tärkeyttä sillä, että se motivoi jaksamaan työskennellessä nykyhetkessä. Kolme kymmenestä vastaajasta koki itsensä haastamisen tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi ja kuusi kymmenestä laittoi sen kolmen tärkeimmän joukkoon. Avoimissa vastauksissa koettiin itsensä haastaminen ja kehittäminen mielekkääksi ja tätä kautta merkitykselliseksi. Yhdessä vastauksessa kerrottiin haastamisen tarpeen täyttyvän jo työssä, minkä vuoksi sitä ei koettu osaamisen kehittämisessä niin motivoivaksi. Puolet vastaajista laittoivat mahdollisuuden vaikuttaa neljän tärkeimmän motivaatiotekijän joukkoon ja puolet taas neljän vähiten motivoivaksi. Avoimissa vastauksissa tuotiin esille, että mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön sekä toiminnan kehittämiseen on tärkeää. Vaikuttamisen tunne koettiin myös arvostuksena työntekijää kohtaan.

Yhteenkuuluvuuden tunne oli yhdeksällä vastaajalla kymmenestä kolmen vähiten motivoivan motivaatiotekijän joukossa. Yksi vastaajista taas koki sen toiseksi tärkeimmäksi. Tätä perusteltiin avoimissa vastauksissa sillä, että henkilökohtaiset tavoitteet koetaan tärkeämmäksi, sillä työtä tehdään yksin. Positiivinen palaute, yhteisen päämäärän tavoittelu sekä toiminnan kehittäminen eivät nousseet avoimissa kysymyksissä lainkaan esille. Nämä kolme vastausvaihtoehtoa eivät nousseet missään ääripäässä esille, vaan vastaukset jakautuivat neutraalisti kaikkien vastausvaihtoehtojen välille.

”Mahdollisuus itsensä haastamiseen on minulle tärkeä motivaatiotekijä, sillä ilman haasteita tylsistyn nopeasti ja koen työn merkityksellisyyden katoavan.”

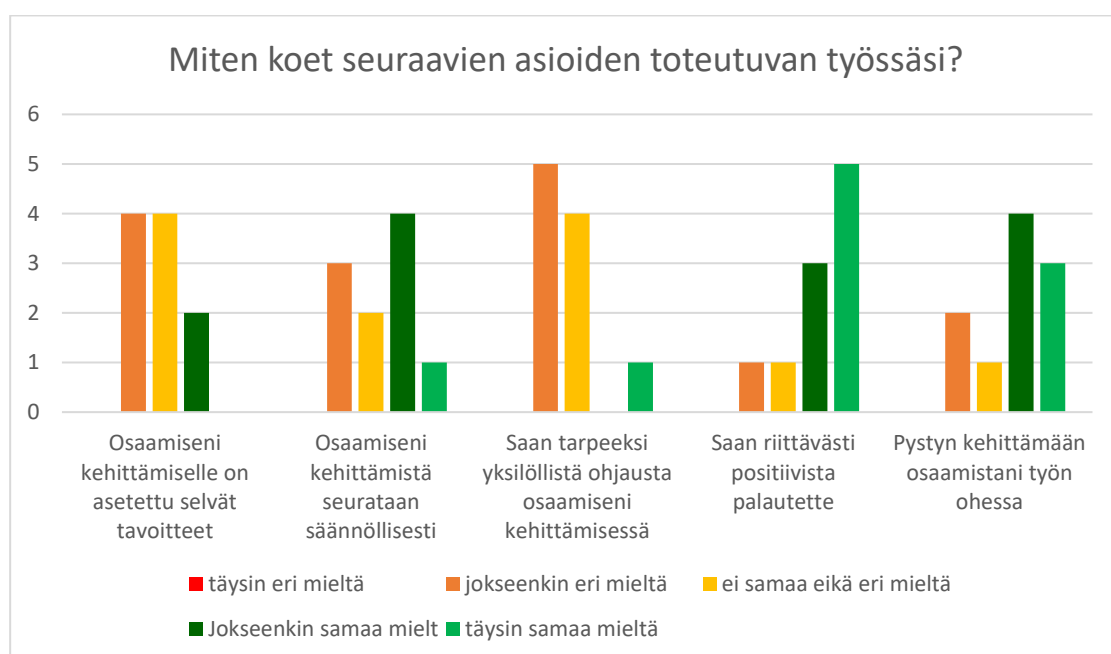
7.2 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen

Kysymykset 4–7 käsittelivät sekä osaamisen kehittämistä että johtamista. Neljännessä kysymyksessä kysyttiin millaista tukea ja ohjausta osaamisen kehittämiseen liittyen kaivattaisiin. Kysymykseen vastasi yhdeksän kymmenestä vastaajasta. Tämä kysymys oli ainoa, johon ei saatu kaikilta vastausta. Vastauksissa nousi esille neljä eri pääluokkaa, jotka ovat: keskustelu, organisaation tarpeet, henkilökohtainen suunnitelma ja työnantajan aktiivisempi ohjaus. Keskustelu muiden kanssa aiheesta ja osaamisen kehittämisen teemoista nostettiin esiin kahdessa vastauksessa. Organisaation tarpeilla vastauksissa toivottiin sitä, että työnantaja kertoisi aktiivisemmin millainen osaamisen kehittäminen olisi organisaation toiminnan kannalta hyödyllistä. Henkilökohtaisen suunnitelman laatiminen oli aihe, joka toistui vastauksissa eniten. Vastaajat toivoivat kehityskohteiden kartoitusta, jonka pohjalta laadittaisiin henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Myös säännöllistä osaamisen kehittämisen seurantaa toivottiin. Noin puolessa vastauksista nousi toive työnantajan aktiivisemmasta ohjauksesta. Työnantajan suunnalta toivottiin enemmän aktiivisuutta, tukea ja ohjausta niin henkilökohtaisiin kuin yrityksenkin kehitystarpeisiin liittyen. Esimerkiksi sparrailu ja hanakampi tukeminen olivat termejä, jotka nousivat vastauksissa esille. Yhdessä vastauksessa tuotiin myös esille, ettei yritys pysty tällä hetkellä ohjaamaan osaamisen kehittämisessä.

” Vuorovaikutusta, keskustelua osaamisen kehittämiseen ja olisi hyvä, jos saataisiin tehtyä henkilökohtainen osaamisen kehittymisen polku.”

” Työnantajan suunnasta voisi ehkä tulla enemmän sparrausta ja vaatimustakin itsensä kehittämiseen (koulutuksiin osallistumiseen jne.).”

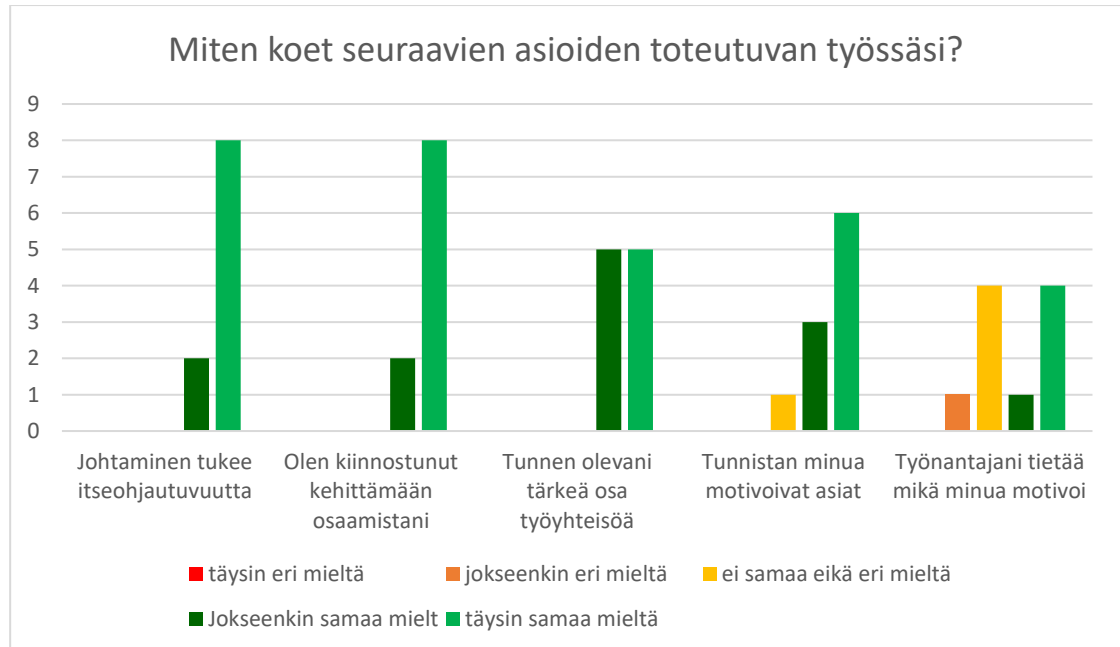
Viidennessä kysymyksessä vastaaja vastasi 10 eri väittämään. Väittämissä oli viisi eri vastausvaihtoehtoa: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Kysymykset käsittelivät kaikkia opinnäytetyön aihealueita. Tuloksissa käydään läpi vastausten pääkohdat ja vastausten tarkempi hajonta on nähtävissä kuvissa 6 ja 7.



Kuva 6 Miten koet seuraavien asioiden toteutuvan työssäsi? 1/2

Kuvassa 6 nähdään, että suurin osa vastaajista on eri mieltä seuraavissa väittämissä: osaamiseni kehittämislle on asetettu selvät tavoitteet ja saan tarpeeksi yksilöllistä ohjausta osaamiseni kehittämisessä. Eniten hajontaa vastauksissa on väittämässä: osaamiseni kehittämistä seurataan säännöllisesti - kolme kymmenestä on eri mieltä, kun taas puolet vastaajista on samaa mieltä.

Väittämät: saan riittävästi positiivista palautetta ja pystyn kehittämään osaamistani työn ohessa aiheuttavat hajontaa vaihtoehtojen jokseenkin eri mieltä ja täysin samaa mieltä välille.



Kuva 7 Miten koet seuraavien asioiden toteutuvan työssäsi? 2/2

Kuvan 7 väittämässä vastaajat ovat suurimmaksi osaksi yhtä mieltä. Väittämät: johtaminen tukee itseohjautuvuutta, olen kiinnostunut kehittämään osaamistani, tunnen olevani tärkeä osa työyhteisöä ja tunnistan minua motivoivat asiat vastaajat ovat suurimmaksi osaksi joko täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä. Väittämässä työnantajani tietää mikä minua motivoi aiheuttaa enemmän hajontaa vaihtoehtojen jokseenkin eri mieltä ja täysin samaa mieltä välille.

Kuudennessa kysymyksessä kartoitettiin sitä, miten työnantaja tuo koulutusmahdollisuuksia esille. Vastauksissa nousi esille kolme eri pääluokkaa, joita ovat: Slack, ilmaiset koulutukset sekä maksulliset koulutukset. Suurin osa vastaajista toi esiin Slack-kanavan, joka yritysten sisäisen viestinnän alusta. Tämä koettiin toimivaksi etenkin etätyöorganisaatiossa, jossa kaikki työskentelevät eri paikkakunnilla. Koulutusmahdollisuuksia tuodaan aktiivisesti esille Slackissa niin työnantajan kuin kollegoidenkin toimesta. Vastauksissa tuotiin esille, että ilmaisia koulutuksia ja webinaareja mainostetaan aktiivisesti ja näihin työntekijät pystyvät osallistumaan myös työajalla. Yhdessä vastauksessa

kuitenkin tuotiin esiin huoli siitä, ovatko ainoastaan ilmaiset koulutukset pitkällä tähtäimellä riittäviä osaamisen kehittämisen keinoja. Maksullisten koulutusten kohdalla esiin nousi, ettei työnantaja tuo niitä juurikaan esille. Pelisäännöt maksullisiin koulutuksiin osallistumisesta olivat osalle vastaajista myös epäselvät. Yhdessä vastauksessa toivottiin, että koulutuskohteet voitaisiin ottaa osaksi kerran vuodessa käytäviä kehityskeskusteluja.

”Työnantaja tiedottaa aktiivisesti webinaareista tms. Maksullisesta tai erikoisemmasta koulutuksesta ei juurikaan tiedoteta. Notkian yhteiset koulutustilaisuudet myös antoisia, mutta niitä järjestetty aika vähän.”

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin osaamisen kehittämisen esteistä ja miten niihin voitaisiin vaikuttaa. Vastauksissa nousi esille kaksi pääluokkaa, joita ovat aika ja oma jaksaminen. Nämä pääluokat käsittelevät osaamisen kehittämisen esteitä. Ratkaisusta ei saatu muodostettua omaa pääluokkaa, sillä suurin osa vastaajista vastasi ainoastaan esteisiin liittyvään kysymykseen. Yksi vastaus jätettiin tulosten ulkopuolelle, sillä se ei käsitellyt kysyttyä aihetta. Suurin osa vastaajista koki, että aika ja sen puute ovat suurin este osaamisen kehittämiseksi. Ajanpuute nousi myös aiempien kysymysten vastauksissa. Toisena esteenä nousi esiin oma jaksaminen. Moni vastaaja toi esille, että töiden jälkeen ei ole enää energiaa kehittää osaamista. Kahdessa vastauksessa tuotiin esille ratkaisuehdotuksia, joissa toisessa toivottiin muutamaa päivää vuodessa osaamisen kehittämiseksi ja toisessa yleistä keskustelua aiheesta organisaation omissa työpajoissa. Yksi vastaajista koki, ettei hänen osaamisensa kehittämiseksi ole tällä hetkellä mitään esteitä.

”Aika, asiakaskeikat usein vievät kaiken ajan ja energian.”

Viimeinen kysymys oli vastaajalle vapaaehtoinen ja siinä annettiin mahdollisuus kertoa mitä vaan aiheeseen liittyvää. Kysymykseen tuli kolme vastausta kymmenestä. Vastauksia ei ryhmitelty vaan vastaukset käydään läpi yksitellen niin että vastaajan anonymiteetti säilyy. Ensimmäisessä vastauksessa toivottiin pitkäkestoista suunnitelmaa yrityksen näkökulmasta siitä, mitä osaamista yrityksessä tarvitaan ja mihin yrityksen tulisi panostaa. Toisessa vastauksessa

painotettiin osaamisen kehittämisen merkityksen yrityksen kilpailukyvyyn kannalta. Viimeisessä vastauksessa tuotiin esille ajatus siitä, että koulutukset voitaisiin ottaa osaksi yrityksen yhteisiä työhyvinvointipäiviä.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia henkilöstön motivaatiotekijöitä osaamisen kehittämisen suhteen sekä sitä, miten johtamisella voidaan tukea henkilöstöä osaamisen kehittämisessä. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa organisaatiolle kehitysehdotuksia työntekijöiden osaamisen kehittämisen tueksi. Lomakehaastattelulla pyrittiin saamaan vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin, joita ovat:

- Mitkä ovat henkilöstön motivaatiotekijät osaamisen kehittämisessä?
- Millaisin johtamisen keinoin työnantaja voi tukea henkilöstön osaamisen kehittämistä ja motivaatiota?

Notkia IT voitti arvostetun Great place to work-kilpailun pienten yritysten sarjan 1.sijan maaliskuussa 2024. Yritys arveli Instagramissaan, että voittoon vaikutti ainakin se, että viime vuoden GPTW-tutkimuksessa nousseisiin kehityskohteisiin tartuttiin. Yritykselle on tärkeää, että toimintaa kehitetään jatkuvasti ketterästi. Tämän vuoden tavoitteeksi GPTW-tulosten perusteella yritys on nostanut koulutusten tarjonnan kehittämisen. (@Notkia_it 2023.) Notkia IT on siis aktiivinen ja avoin kehittämään toimintansa, joka selvästi on myös vaikuttanut työntekijöiden hyvinvointiin.

8.1 Motivaatiotekijät

Eklund (2016, 16) mukaan jokaisen motivaatiotekijät ovat yksilöllisiä ja tästä syystä henkilöstön motivoimiseen ei ole olemassa yhtä yksinkertaista keinoa. Mayorin & Riskun (2022, 45) mukaan Reissin motivaatioteoriassa (1998) jokainen tarve motivoi kaikkia jollain tasolla mutta tarpeiden vahvuus vaihtelee. Notkia IT:n työntekijöillä on jokaisella omanlainen motivaatioprofiilinsa mutta henkilöstöllä on myös samoja vahvoja sekä heikkoja motivaatiotekijöitä. Suurinta osaa henkilöstöstä motivoi uuden oppiminen, itsensä haastaminen, onnistumisen tunne, mahdollisuus vaikuttaa ja oma urakehitys.

Enemmistö henkilöstöstä kertoi oman urakehityksen yhdeksi tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi osaamisen kehittämisessä. Oman urakehityksen suhteen nostettiin esiin suurimmaksi osaksi henkilökohtaisia asioita, kuten uralla eteneminen ja paremmat työmahdollisuudet. Tähän liittyvät myös itsensä haastaminen ja työn mielekkyyden parantaminen. Kehittämällä osaamistaan pyritään saavuttamaan sellaista osaamista, joka mahdollistaa haastavampien työmahdollisuuksien saamisen ja sitä kautta mielekkäämmän ja haastavamman työtehtävän. Asiantuntijaorganisaatiossa työ on hyvin itsenäistä ja sitä tehdään suurelta osin yksin, jonka vuoksi todennäköisesti erityisesti henkilökohtaiset tekijät motivoivat myös kehittämään osaamista. Yhteenkuuluvuuden tunne vastaavasti taas Notkia IT:llä on vähiten motivoivien tekijöiden joukossa.

Tässä työssä keskityttiin sisäiseen motivaatioon ulkoisen motivaation sijaan, sillä työhön valituissa motivaatioteorioissa painotetaan etenkin sisäisen motivaation tärkeyttä. Decin & Ryanin Itseohjautuvuusteorian mukaan on kannattavampaa keskittyä sisäisen motivaation tukemiseen ulkoisen palkitsemisen sijasta (Mayor & Risku, 31). Reissin motivaatioteoria (1998) taas ei jaa motivaatiota sisäiseen ja ulkoiseen vaan hänen mielestään on olemassa vain sisäistä motivaatiota ja niin sanotut ulkoiset motivaatiot kumpuavat sisäisesti arvostettujen asioiden tavoittelusta. (Mayor & Risku 2022, 38). Notkia IT:n henkilöstöltä motivaatiotekijöistä kysyttäessä yhtä vastausta lukuun ottamatta kaikki listasivat vain sisäisiä motivaatiotekijöitä. Tämä kertoo henkilöstön motivaation olevan lähtöisin sisäisestä mielenkiinnosta asiaa kohtaan. Tämä on hyvä lähtökohta osaamisen kehittämiselle, sillä Decin & Ryanin (2000) mukaan sisäinen palo auttaa omien tavoitteiden saavuttamisessa ja ongelmatilanteiden selättämisessä.

Notkia IT:n johtaminen tukee itseohjautuvuutta hyvin. Tämä edesauttaa työntekijöitä motivoitumaan osaamisen kehittämisessä. Kuitenkin myös itseohjautuvuus vaatii ohjausta. Esihenkilön tulee varmistaa, että työntekijä tuntee organisaation yhteiset tavoitteet, tukee niiden saavuttamisessa ja auttaa ongelmatilanteissa. (Alasoini 2023.) Itseohjautuva työmalli vaatii työntekijöiltä yksilöinä sekä ryhmässä omien motivaatiotekijöiden tiedostamista, jotta niitä voidaan hyödyntää niin omien kuin tiiminkin tavoitteisiin pääsemisessä. (Mayor &

Risku 2022, 14–15.) Vaikka itseohjautuvuus on Notkia IT:llä hyvällä mallilla tulisi henkilöstöä tukea osaamisen kehittämisessä yksilöllisemmin jokaisen motivaatiotekijät huomioiden.

Notkia IT:llä suurin osa työntekijöistä kokee tunnistavansa omat motivaatiotekijänsä mutta vain osa heistä kokee työnantajan olevan niistä tietoinen. Eklund (2021, 94) korostaa motivaatiotekijöiden ja niiden tiedostamisen tärkeyttä koko tiimin kesken. Omien odotusten ja toiveiden jakaminen muille kehittää yhteistyötä, vuorovaikutusta ja näin ollen myös osaamisen kehittämistä työpaikalla. Mayor & Risku (2022, 210, 272) suosittelevat motivaatioprofiilien jakamista tiimin kesken, koska se auttaa ymmärtämään ja hyödyntämään ihmisten erilaisuutta paremmin. Tämän ansiosta myös johtaminen sekä jaettu johtajuus lisääntyy tiimin sisällä. Ei siis riitä, että vain Notkia IT:n työntekijät tiedostavat omat motiivinsa, vaan ne tulisi olla myös esihenkilön ja mielellään koko henkilöstön tiedossa.

Notkia IT:llä työtyytyväisyys on huippuluokkaa. Työntekijöiden perustyytyväisyys on siis kunnossa, mikä Mannermaan (2024, 98–99) mukaan mahdollistaa motivaation synnyn. Notkia IT:n henkilöstö kertookin olevansa motivoitunut kehittämään osaamistaan mutta moni toivoo siihen enemmän yksilöllistä ohjausta työnantajan puolelta. On muistettava, että jokaisen työntekijän motivaatioprofiili on yksilöllinen, jolloin myös osaamiseen kehittämiseen motivointi tulee olla yksilöityä. Kun esihenkilö ymmärtää motivaation moninaisuuden sekä sen erilaiset tekijät, osaa hän käyttää tätä apuna tukiessaan työntekijän osaamisen kehittämistä (Eklund 2021, 86).

8.2 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen

Päällisin puolin osaamisen kehittämiseen panostetaan Notkia IT:llä hyvin ja henkilöstöä kannustetaan kouluttautumaan. Jokaisella on mahdollisuus kehittää osaamistaan neljä tuntia kuukaudessa valitsemallaan tavalla ja koulutuksia listataan aktiivisesti yrityksen yhteiselle Slack-kanavalle. Koulutusehdotuksia tai -tarpeita ei kuitenkaan kohdisteta yksilöllisesti kenellekään, vaan ne ovat yleisesti jaossa kaikille. (Hovila 2024.) Työntekijät myös kokevat, että maksullisista koulutuksista ei juurikaan tiedoteta, eikä niihin osallistumisesta ole luotu selkeitä pelisääntöjä. Eklundin (2021, 152) mukaan harvoin riittää,

että henkilöstölle annetaan lista koulutuksista, joihin voi halutessaan osallistua. Tämän sijasta esihenkilö voi suunnata suoraan erilaisia mahdollisuuksia sopiville henkilöille sekä kannustaa näihin osallistumiseen. Henkilöstölle on tärkeä tiedottaa mahdollisuuksista ja suositella vaihtoehtoja mutta myös ottaa heidät mukaan ideoimaan uusia kehittämisen keinoja.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että Notkia IT:n työntekijät kaipaivat lisää yleistä keskustelua ja työnantajan ohjausta osaamisen kehittämiseen liittyen. Työntekijät ovat motivoituneita kehittämään osaamistaan, mutta tietoa siitä mitä yrityksen näkökulmasta tulisi kehittää kaivataan lisää. Työntekijöitä kiinnostaa millaisesta osaamisen kehittämisestä yritykselle ja sen kilpailukyvyille on konkreettista hyötyä. Työnantaja voisi siis aktiivisemmin tuoda esille yrityksen liiketoiminnan osaamistarpeita, jotta osaamisen kehittäminen olisi mahdollisimman tehokasta. Yleinen keskustelu aiheesta ja sen eri teemoista myös tiimin kesken olisi tervetullutta. Eklundin (2021, 30) mukaan osaamisen kehittäminen on tavoitteellista ja sen on tuettava yrityksen strategiaa. Strategian pohjalta yrityksen on helpompi suunnitella, kuinka laajasti ja mihin suuntaan henkilöstön osaamista tulisi kehittää (Viitala 2021, 102). Eklund (2021, 78) myös korostaa, että avoin ja keskusteleva ilmapiiri on ehdotonta, jotta osaamisen kehittämisen vastuut ja mahdollisuudet olisivat kaikille selkeitä.

Osaamisen kehittämisen tueksi työntekijät toivoivat myös aktiivisempaa seuranta ja osaamistarpeiden kartoitusta. Suurin osa työntekijöistä kokee, ettei osaamisen kehittämiseksi ole asetettu selkeitä tavoitteita. Muutamassa vastauksessa nousi ajatus henkilökohtaisesta osaamisen kehittämisen polusta, jonka avulla osaamisen kehittämistä pystyttäisiin aktiivisemmin tukemaan. Yrityksessä käydään kerran vuodessa kehityskeskustelut, joissa osaaminen on nostettu yhdeksi osa-alueeksi, mutta usein aihetta käsitellään hyvin pintapuolisesti. Viitalan (2021, 106) mukaan parhaillaan kehityskeskusteluissa voidaan saada arvokasta tietoa siitä, mitä osaamista henkilöstöllä on ja mihin suuntaan sitä halutaan kehittää. Osaamisen kehittämiseksi on oltava myös selvät tavoitteet. Jos tavoitteita ei ole määritelty voi kehittyminen lähteä ajautumaan täysin ei-toivottuun suuntaan (Kupias ym. 2014, luku 3: Kehittäminen on jatkuvaa työtä). Henkilökohtaisen suunnitelman avulla yksilöiden osaamista olisi helpompi kartoittaa, toteuttaa ja seurata. Tuloksissa kävi myös ilmi, että kahden vastaajan mielestä työnantaja ei pysty osaamisen kehittämisessä tukemaan.

Tämä korostaa kertaalleen sitä, että jokaisen yksilön kanssa pitää löytää oma tapa toimia. Tästä voidaan myös päätellä, että nykyiset keinot eivät palvele tällä hetkellä kaikkia.

Johtaminen tukee työntekijöiden mielestä hyvin itseohjautuvuutta, mutta suurin osa vastaajista kokee, ettei yksilöllistä ohjausta osaamisen kehittämisen suhteen saada riittävästi. Hyvässä osaamisen johtamisessa on tärkeä ymmärtää yksilöitä, heidän osaamistaan sekä tarpeita osaamisen kehittämisen ja oppimisen kannalta. Jokaisella on omat tapansa oppia, eikä esimerkiksi koulutus toimi kaikille. Johtamisen periaatteena on kehittää organisaatiota hyväksi oppimispaikaksi kaikille. (Viitala 2014; Luku 5; Ojala & Meklin 2021, 219.) Merkittävimpinä osaamisen kehittämisen esteinä työntekijät kokevat tällä hetkellä ajan puutteen ja oman jaksamisen rajallisuuden. Isojen projektien rinnalla osaamisen kehittäminen jää herkästi vähemmälle. Tämän vuoksi on tärkeää, että jokaiselle löytyisi omat keinonsa kehittää osaamistaan työn ohessa. Yksi vastaaja nosti myös ajatuksen koulutusten ja yhteisen tekemisen yhdistämisestä, mikä voisi helpottaa ajan puutteen, jaksamisen ja osaamisen kehittämisen yhdistämistä.

8.3 Kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa yritykselle konkreettisia kehitysehdotuksia työntekijöiden osaamisen kehittämisen tueksi. Tutkimuksen tuloksista nousi selkeät tekijät, joita yrityksessä voitaisiin parantaa osaamisen kehittämisen ja siihen liittyvien motivaatiotekijöiden suhteen. Tällaisia asioita olivat työntekijöiden tarpeiden tunnistaminen, henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen polun luominen, aktiivisempi ohjaus ja tuki sekä osaamisen kehittämisen ottaminen enemmän osaksi yhteistä tekemistä. Kehitysehdotukset on esitetty tiivistetysti kuvassa 8.

Osaamisen kehittämisen polku	Tarpeiden tunnistaminen	Kommunikointi
<ul style="list-style-type: none"> •Henkilökohtainen osaamisen kehittämisen suunnitelma •Auttaa hahmottamaan osaamisen kehittämisen kokonaisuutta •Helpottaa seuranta ja työnantajan osallistumista 	<ul style="list-style-type: none"> •Motivaatiotekijöiden kartoitus Reissin motivaatioprofiilin avulla •Auttaa tiedostamaan ja huomioimaan jokaisen omat tarpeet •Yritykselle sertifiointikoulutuksen käynyt RMP tekijä tai sen palkkaaminen ulkopuolelta 	<ul style="list-style-type: none"> •Osaamisen kehittäminen osaksi yhteistä tekemistä •Yhteisiä koulutustilaisuuksia lisää •Selkeät pelisäännöt koulutuksiin osallistumisen suhteen

Kuva 8 Kehitysehdotukset osaamisen kehittämisen tueksi

Kuten kuvasta 8 on nähtävissä, kehitysehdotuksiksi nousi osaamisen kehittämisen polku, tarpeiden tunnistaminen sekä kommunikointi. Näiden otsikoiden alle on listattu pääkohdat, jotka tukevat osaamisen kehittämistä yrityksessä. Seuraavaksi avataan valittuja kehitysehdotuksia laajemmin.

Tarpeiden tunnistaminen

Tutkimuksessa nousi esille, että Notkia IT:llä suurin osa työntekijöistä tiedostaa omat motivaatiotekijänsä mutta moni koki, etteivät ne ole työnantajan tiedossa. Notkia IT:llä on oleellista huomioida jokaisen tiimin jäsenen perustarpeet sekä jäsenten väliset erot. Sama johtamistyyli ei sovi kaikille, vaan jokainen tiimin jäsen tulee kohdata yksilöllisesti. Jotta jokaisen tarpeet voidaan huomioida yksilöllisesti, tulee niistä olla tietoinen. Työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden selvittämiseksi Reissin motivaatioprofiilista olisi Notkia IT:llä varmasti hyötyä. Sen avulla niin työntekijä, esihenkilö kuin koko tiimikin voisi ymmärtää sekä itseään että toisia paremmin. Kun työyhteisön kaikki jäsenet ovat tietoisia motivaatiotekijöistään ja ottaa ne huomioon oman työn lisäksi myös vuorovaikutuksessa, voi tiimiä sanoa motivoituneeksi. Tämän vuoksi motivaatio on erittäin tärkeä osa osaamisen kehittämisessä. (Eklund 2021, 94.)

Reissin motivaatioprofiilin käyttö vaatii sertifiointikoulutuksen käyneen valmentajan. Yrityksen esihenkilö tai esimerkiksi HR-asiantuntija voisi käydä sertifiointikoulutuksen, jonka myötä hän saisi oikeuden hyödyntää RMP-työkalua ja tehdä motivaatioprofiileja sekä niiden purkuja myös muille. Motivaatiokartoitusta apuna käyttäen esihenkilö voi innostaa työntekijöitään ja lisätä sisäistä motivaatiota, joka vaikuttaa positiivisesti myös työn tuottavuuteen. (Sertifioitu Reiss...2020.) Vaihtoehtoisesti palvelun voisi myös ostaa kokonaan ulkopuolelta, mutta pitemmällä aikavälillä oma kouluttautuminen aiheeseen olisi varmasti kannattavampaa.

Osaamisen kehittämisen polku

Henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen suunnitelman luominen auttaisi niin työntekijää kuin esihenkilöäkin hahmottamaan osaamisen kehittämisen kokonaisuutta paremmin. Työntekijät toivoivat aktiivisempaa seurantaa ja työnantajan ohjausta osaamisen kehittämisen suhteen, johon päivitettävä suunnitelma toimisi hyvin. Osaamisen kehittämisen suunnitelmaan olisi hyvä liittää osaamiskartoitukset, joiden avulla pyritään selvittämään yrityksen osaamisen kehittämistarpeita. Niiden tarkoituksena on määritellä, mitkä ovat työn nykyiset ja tulevat osaamisvaatimukset (Viitala 2021, 103.) Tämän jälkeen voidaan vielä luoda osaamiskartta, josta nähdään eri osaamistasojen tarvittava osaaminen (Kupias ym. 2014, luku 2: Osaamiskartoitukset). Kuten olemme todenneet – jokaisella ihmisellä on omat tapansa toimia. Tämän vuoksi on tärkeä löytää yksilöille omat tapansa oppia, jotta osaamisen kehittäminenkin olisi mahdollisimman tehokasta.

Osaamiskartta voidaan laatia, kun tiedetään, minkälaista osaamista organisaatiossa tarvitaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa (Kupias ym 2014, luku 2: Osaamiskartoitukset). Tämä korostaa sitä, että organisaation osaamistarpeet on oltava kaikkien tiedossa, mitä tutkimuksen tulosten perusteellakin toivottiinkin. Henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen suunnitelman avulla osaamisen kehittämistä pystyttäisiin aktiivisesti seuraamaan ja myös arvioimaan keinoja, joilla sitä kehitetään. Näin toimintaa on helpompi muuttaa tai pitää ennallaan, kun nähdään ovatko keinot ja osaamisen kehittämisen suunta oikea. Suunni-

telman avulla olisi myös helpompi seurata esimerkiksi sertifikaattien ajantasaisuutta ja ennakoida niiden vanhenemista. Suunnitelma voidaan luoda yrityksessä itse tai siihen voidaan investoida hankkimalla ulkopuolinen järjestelmä.

Kommunikointi

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että keskustelua, sparrailua ja aktiivisempaa ohjausta osaamisen kehittämiseen liittyen toivottaisiin lisää. Yrityksessä on käytössä sparrailukulttuuri ja kaksi kertaa vuodessa järjestettävä Notkian pyöreä pöytä, jossa keskustellaan tiimin kesken ajankohtaisista aiheista. Nämä koettiin hyvänä, mutta niitä toivottiin olevan useammin. Osaamisen kehittämistä voitaisiin myös lisätä yrityksen yhteiseen tekemiseen. Yhteisissä tiimipäivissä voisi olla esimerkiksi ensin puoli päivää yhteistä koulutusta ja loppupäivä työhyvinvointiin liittyvää yhteistä tekemistä. Koulutuksen aihetta voitaisiin kartoittaa yhdessä etukäteen ja sopia esimerkiksi ulkopuolinen kouluttaja paikan päälle.

Työntekijöillä oli epäselvyyttä maksullisiin koulutuksiin osallistumisesta. Ilmaista koulutuksista ja webinaareista tiedotetaan hyvin, mutta maksullisista koulutuksista ei niinkään. Yrityksen olisi kannattava luoda selkeät pelisäännöt koulutuksiin osallistumisesta, mikä voisi myös parantaa niihin osallistumista. Ilmaiset koulutukset ovat hyvä lisä osaamisen kehittämiseen, mutta pidemmällä tähtäimellä myös muihin koulutuksiin osallistuminen voisi olla hyvä satasata. Osaamisen kehittäminen on organisaatiolle tuottava investointi, jonka vaikutukset ovat nähtävissä pitkällä aikavälillä. Sillä pystytään lisäämään tuottoja, mutta myös vähentämään kustannuksia. (Osaamisen aika 2022.) Sertifikaattien suhteen yritys tukee rahallisesti sekä ajallisesti, jonka työntekijät kokevat positiivisena asiana. Sertifikaatit kuitenkin vanhenevat, eikä näitä yrityksessä tällä hetkellä seurata aktiivisesti missään. Tässäkin asiassa henkilökohmainen osaamisen kehittämisen suunnitelma olisi hyvä ratkaisu, koska sen avulla sertifikaattien ajantasaisuutta pystyttäisiin seuraamaan.

8.4 Luotettavuuden arviointi

Tutkimusprosessi on altis erilaisille tiedostamattomille sekä tiedostetuille virheille. Luotettavuuden tarkastelulla pyritään poistamaan näitä virheitä. Tutkijan

toiminnalla ja tekemillä valinnoilla on suurin vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkijan on esimerkiksi mahdollista vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin valitsemalla tutkimukseensa vain sille edullisia vastauksia tai tuloksia tukevia teorioita. (Kananen 2015, 338.) Tulokset eivät siis saa olla sattumanvaraisia, eikä tutkimus saa sisältää ristiriitoja (Vilkka 2021b, 132).

Laadullista tutkimusta pidetään luotettavana, kun tulkittu materiaali ja tutkimuskohde ovat yhteensopivia. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan jokaisessa laadullisen tutkimusprosessin vaiheessa eli kaikki tehdyt valinnat tulisi perustua luotettavuuteen. Tutkijan on kyettävä tuomaan esille tutkimustekstissään perustelut menettelyilleen. (Vilkka 2021a, 155.) Laadullisen tutkimuksen luottavuus ja siihen liittyvät pohdinnat voidaan myös kiteyttää kolmeen eri käsitteeseen, joita ovat: luotettavuus, uskottavuus ja eettisyys. Uskottavuutta kuvataan sillä, missä määrin ulkopuoliset lukijat hyväksyvät tutkimuksen tulokset, kerätyn aineiston ja sen analysoinnin tosiksi ja asianmukaisiksi. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija pystyy vakuuttamaan lukijan ammattitaidostaan ja siitä, että hänen käyttämänsä menetelmät ovat tutkimusongelman kannalta perusteltuja ja ratkaisevia. Eettisyys taas kattaa sen, että tutkimusprosessissa tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita. (Puusa & Juuti 2020, 167.)

Luotettavuus tässä opinnäytetyössä

Tässä opinnäytetyössä lähteinä on käytetty mahdollisimman tuoreita lähteitä. Vain muutama lähde on yli 10 vuotta vanha ja niidenkin luotettavuutta on tarkasti arvioitu. Käytetyt lähteet ovat suurimmaksi osaksi kotimaisia, mutta myös ulkomaisia lähteitä ja tutkimuksia on hyödynnetty. Tällä on pyritty siihen, että hankittu teorian tieto olisi mahdollisimman ajankohtaista, monipuolista ja näyttöön perustuvaa tutkittavan ilmiön kannalta. Lähteitä on käytetty runsaasti, jolloin tietoa on pystytty vertaamaan toisiinsa ja näin ollen valitsemaan luotettavat ja oleelliset lähteet juuri tähän työhön. Tuoreita – alle viisi vuotta vanhoja lähteitä löytyi etenkin osaamisen kehittämisestä yllättävän paljon. Aihe on selvästi ollut viime vuosina pinnalla, joten myös tuoreita tutkimuksia aiheesta löytyi useampia, mikä lisää työn luotettavuutta. Tässä opinnäytetyössä hyödyn-

nettiin tiedonhaun ohjausta, jotta hankittu tieto olisi mahdollisimman luotettavaa ja tutkittavan ilmiön kannalta oleellista. Opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa opinnäytetyöohjaajan asiantuntijuus ja rooli oli myös merkittävä.

Lomakehaastattelun kysymykset laadittiin opinnäytetyön teorian ja tutkimuskysymysten pohjalta. Kahdeksan yhdeksästä kysymyksestä oli luotu laadullisia menetelmiä ja käyttäen ja yhdessä kysymyksessä hyödynnettiin myös määrällisen menetelmän piirteitä. Kysymyksiä ja niiden asettelua mietittiin tarkkaan ja niissä vältettiin ohjailevia kysymyksiä. Valmis lomakehaastattelu testattiin kahdella ulkopuolisella vastaajalla, jotta saatiin vahvistusta sille, että kysymykset ovat ymmärrettäviä ja niihin saadaan vastauksia, jotka antavat vastauksia myös tutkimuskysymyksiin. Lomakehaastatteluun valikoitui muutama kysymys, jossa kysyttiin useampaa kysymystä yhdessä kysymyksessä. Tämä aiheutti sen, että osa vastaajista oikaisi ja vastasi vain toiseen kysymyksistä. Nämä olisi pitänyt jakaa kahteen eri kysymykseen sillä näin olisi todennäköisemmin saatu vastaukset molempiin kysymyksiin. Kysymysten jakaminen olisi kuitenkin johtanut myös kyselyn pituuden kasvamiseen joka taas olisi voinut vaikuttaa negatiivisesti vastaajan vastausmotivaatioon.

Lomakehaastattelun viimeinen kysymys oli avoin ja siinä vastaajat saivat vapaasti kertoa ajatuksia aiheesta. Kysymyksessä annettiin mahdollisuus kertoa jotain sellaista, mitä työn tekijät eivät olleen huomanneet kysyä. Kysymykseen saatiin vain kolme vastausta kymmenestä. Tästä voidaan päätellä, että kaikki vastaajien mielestä oleellinen tuli kysyttyä jo lomakkeen varsinaisissa kysymyksissä. Kolmessa saadussa vastauksessa kerrottiin laajemmin kehitysideoita aihepiireistä, jotka olivat nousseet vastauksissa jo aiemminkin.

Lomakehaastattelu lähetettiin yhteensä 14:sta työntekijälle, joka oli vähemmän mitä alun perin oli oletettu. Tekijöiden olisi pitänyt varmistaa tarkka lukumäärä aiemmin. Vastauksia lomakehaastatteluun tuli yhteensä kymmenen. Jos vastauksia olisi ollut enemmän olisi toistettavuus ollut parempi ja näin ollen tutkimus olisi ollut myös luotettavampi. Lomakehaastattelulla saatiin kuitenkin toisiaan tukevia vastauksia ja näin ollen luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimusmenetelmäksi lomakehaastattelu valittiin muun muassa siksi että se voitiin toteuttaa koko henkilöstölle. Saatu vastausmäärä olisi kui-

tenkin ollut mahdollista toteuttaa myös yksilöhaastattelulla, joka olisi mahdollistanut tutkittavan ja tutkijan vuorovaikutusten ja tarkentavien kysymysten esittämisen. Tällä keinolla olisi saatu paremmin tutkittua etenkin työntekijöiden motivaatiotekijöitä, joiden kartoittaminen syvällisesti muutamalla kysymyksellä on mahdotonta. Myös ryhmähaastattelua yhtenä vaihtoehtona pohdittiin mutta se hylättiin tutkittavan aiheen henkilökohtaisuuden vuoksi.

Lomakehaastattelun toteutuksessa tuli kiire, koska se laitettiin vastattavaksi juuri ennen henkilöstön kesälomien alkua. Vastausprosenttia nosti kuitenkin vastausajan puolivälissä laitettu muistutusviesti, jonka jälkeen vielä moni vastasi lomakehaastatteluun. Työn tekijät ovat tyytyväisiä vastausten määrään ja avoimien kysymysten vastausten laajuuteen. Lomakehaastattelua olisi kuitenkin voinut vielä hioa pidemmän aikaa toimivammaksi. Vastausten analysointiin osallistui molemmat työn tekijät, mikä vähensi virheiden mahdollisuutta. Tutkimuskysymykset kulkivat mukana koko analysointiprosessin ajan.

Opinnäytetyön tekoon käytettiin runsaasti aikaa ja sen tekijät ovat panostaneet työn jälkeen ja luotettavuuteen. Opinnäytetyöprosessin alussa tekijät sopivat yhdessä yhteneväisistä toimintatavoista ja periaatteista, joista on pidetty kiinni koko prosessin ajan. Luotettavuuden arviointia on tehty koko opinnäytetyöprosessin vaiheissa.

9 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajayritykselle kehitysehdotuksia työntekijöiden osaamisen kehittämisen tueksi. Työn tarkoituksena oli selvittää henkilöstön motivaatiotekijöitä osaamisen kehittämisen suhteen sekä miten johtamisella voidaan tukea henkilöstöä osaamisen kehittämisessä. Tutkimuskysymysten äärelle on palattu tutkimuksen aikana useasti ja niitä on pohdittu ja muokattu monta kertaa prosessin edetessä. Opinnäytetyö eteni sovitusti aikataulussa. Opinnäytetyön prosessi oli antoisa mutta raskas. Työn tekeminen parityönä oli mielekäs ratkaisu, joka toi työhön lisää syvyyttä. Kumpikin tekijä hoiti sovitut tehtävät aikataulussa toista kannustaen ja tukien.

Tutkimuksen sisällöllisenä tarkoituksena oli tuoda lisää tietoa lukijalleen motivaation ja johtamisen vaikutuksesta osaamisen kehittämiseen. Toimeksiantajalle työ antoi ajantasaista tietoa työntekijöiden motivaatiotekijöistä sekä mielipiteistä ja ajatuksista yrityksen osaamisen kehittämisen tilanteesta. Tämän lisäksi työn kehitysehdotukset toivat esille ajatuksia konkreettisista toimista, joita yrityksen on mahdollista tehdä osaamisen kehittämisen parantamiseksi.

Aiheena motivaatio on ollut hankala mutta mielenkiintoinen tutkittava. Työn tekeminen on herättänyt miettimään omia motivaatiotekijöitä ja niiden vaikutusta omaan toimintaan. Tietoisuus osaamisen kehittämisen tärkeydestä sekä oman urakehityksen että yrityksen näkökulmasta on vahvistunut. Näistä tiedoista on varmasti valmistumisen jälkeen hyötyä työelämässä, sillä itsensä kehittäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii motivaatiota ja sen ylläpitoa. Osaamisen kehittämisen merkitys kasvaa jatkuvasti, sillä osaaminen vanhenee nopeammin kuin koskaan.

Tutkimuksessa nousi esille työntekijöiden toive tietää minkälaisesta osaamisen kehittämisestä yritykselle olisi liiketoiminnan kannalta hyötyä. Jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista selvittää millaisesta osaamisen kehittämisestä Notkia IT:lle olisi hyötyä sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Kehitysehdotuksissa nostettiin osaamisen kehittämisen polun luominen, jonka voisi ottaa osaksi myös kehityskeskusteluita. Jatkotutkimusehdotuksena tämän suhteen voisi olla osaamisen kehittämisen polun luominen sekä kehityskeskusteluiden pohjan kehittäminen.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/aidosti-hyodyllinen-kehityskeskustelu#kohta:Aidosti\(\(20\)hy\(\(f6\)dyllinen\(\(20\)kehityskeskustelu](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/aidosti-hyodyllinen-kehityskeskustelu#kohta:Aidosti((20)hy((f6)dyllinen((20)kehityskeskustelu) [viitattu 6.3.2024].
- Aaltonen, S. & Manelius, K. 2023. Tiimin ja organisaation työhyvinvoinnin motivaatiolähtöinen johtaminen. Motivaatiotalo. WWW-dokumentti. Päivitetty 26.10.2023. Saatavissa: <https://motivaatiotalo.fi/tiimin-ja-organisaation-tyohyvinvoinnin-motivaatiolahtoinen-johtaminen/> [viitattu 7.3.2024].
- Aflleje, W., Reiss, M. & Reiss, M. 2024. The 2022 re-norming of the reiss motivation profile. Blogi. Päivitetty 12.4.2022. Saatavissa: <https://blog.reissmotivationprofile.com/the-2022-re-norming-of-the-reiss-motivation-profile> [viitattu 19.2.2024].
- Alasoini, T. 2023. Työelämän muutos haastaa esihenkilöt etsimään uusia työtapoja – nämä ovat uuden johtamisen neljä kulmakiveä. Työterveyslaitos. Tiedote 11.10.2023. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyoelaman-muutos-haastaa-esihenkilot-etsimaan-uusia-tyotapoja-nama-ovat-uuden-johtamisen-nelja> [viitattu 18.3.2024].
- Baard, P., Deci, L. & Ryan, M. 2004. *Journal of applied social psychology*. 34. 2045–2069. Verkkojulkaisu. Saatavissa: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2004_BaardDeciRyan.pdf [viitattu 8.3.2024].
- Collin, K., Lemmetty, S., Jaakkola, M. & Keronen, S. 2023. Lähijohtaminen kestävä oppimisen edistäjänä työelämässä. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/85011/978-951-39-9474-7_JYU_Reports_18_jyx.pdf?sequence=4&isAllowed=y [viitattu 22.3.2024].
- Deci, E & Ryan, R. 1985. The general causality orientations scale: self-determination in personality. *Journal of research in personality* 19, 109–134. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://pascal-francis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&lang=en&idt=8737854> [viitattu 2.5.2024].
- Deci, E. & Ryan, R. 2000. The what and why of goal pursuit, human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry* 4, 227–268. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PWhatWhy.pdf [viitattu 17.2.2024].
- Deci, L. 1972. Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journals of personality and Social Psychology* 22. 113–120. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1972_Deci_JPSP.pdf [viitattu 7.5.2024].
- Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023: Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitra. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarysta-yllatysten-aikaan.pdf [viitattu 3.3.2024].

Eklund, A. 2021. Osaamiskartta: Osaamisen kehittäminen työelämässä. Espoo: BRIK.

Future of jobs report 2023. 2023. World Economic Forum. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf [viitattu 6.3.2024].

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu> [viitattu 20.3.2024].

Henkilötietojen käsittely. s.a. Tietosuojavaltuutetun toimisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-kasittely> [viitattu 13.8.2024].

Hovila, A. 2023. HR-päällikkö. Haastattelu 14.12.2023. Notkia IT Oy. Johtajuusverkosto. s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/johtamisverkosto> [viitattu 19.3.2024].

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen: Työelämän tärkein taito. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/jatkuva-oppiminen-2021#kohta:Jatkuva\(\(20\)oppiminen\(\(20\)\(\(2013\)ty\(\(f6\)el\(\(e4\)m\(\(e4\)n\(\(20\)t\(\(e4\)rkein\(\(20\)taito](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/jatkuva-oppiminen-2021#kohta:Jatkuva((20)oppiminen((20)((2013)ty((f6)el((e4)m((e4)n((20)t((e4)rkein((20)taito) [viitattu 12.2.2024].

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Ketamo, H., Ollila, J. & Paaso, L. 2022. Miten huomata yhä moninaisempaa osaamista? Sitra. WWW-dokumentti. Päivitetty 1.2.2022. Saatavissa: <https://media.sitra.fi/app/uploads/2022/02/sitra-miten-huomata-yha-moninaisempaa-osaamista.pdf> [viitattu 29.2.2024].

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Talentum Media. E-kirja. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAXBXATEGDDC#kohta:ESIMIES\(\(20\)OSAAMISEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAXBXATEGDDC#kohta:ESIMIES((20)OSAAMISEN((20)KEHITT((c4)J((c4)N((c4)((20) [viitattu 19.2.2024].

Kurssimuotoinen opiskelu vähentynyt yrityksissä vuosina 2015–2020. 2022. Tilastokeskus. WWW-dokumentti. Päivitetty 31.10.2022. Saatavissa: <https://www.stat.fi/julkaisu/cktsdh9g86k8d0b00mitljvig> [viitattu 18.2.2024].

Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriö. Verkkojulkaisu. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 1.3.2024].

Mannermaa, K. 2024. Työntekijätaidot: Käsikirja. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAXB->

[BBXATFBJEE#kohta:OSA\(\(20\)II\(\(20\)TY\(\(d6\)NTEKIJ\(\(c4\)TAI-DOT\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)JOHDETTAVANA\(\(20\)OLEMISEN\(\(20\)TAIDOT\(:Motivaatio\(\(20\)ja\(\(20\)volitio/piste:tOW](#) [viitattu 17.2.2024].

Martela, F. & Jarenko K. 2014. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. PDF-dokumentti Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf [viitattu 6.3.2024].

Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro K, Nurmi, J. & Feldt, T. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/9789524517966> [viitattu 20.3.2024].

Martela, F. 2015. Valonöörin: Sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus.

Martela, F., Jarenko, K. & Järvillehto, L. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Mayor, P. 2022. Yksilöiden ja tiimien motivoiva johtaminen. Motivaatiotalo. Blogi. Päivitetty 17.11.2022. Saatavissa: <https://motivaatiotalo.fi/yksiloiden-ja-tiimien-motivoiva-johtaminen/> [viitattu 6.3.2024].

Mayor, P. & Risku, M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. Helsinki: Alma Talent. Motivaatioteorian tieteellinen tausta. 2020. Motivaatiotalo. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://motivaatiotalo.fi/tieteellinen-tausta/> [viitattu 17.2.2024].

@Notkia_it. 2023. Julkaistu 14.12.2023. Instagram. Tilapäivitys. Saatavissa: https://www.instagram.com/notkia_it/ [viitattu 20.8.2024].

Notkia IT kipusi Great Place To Work -kilpailun ykköseksi – kokonaisvaltainen hyvinvointi menestystekijänä. 2024. Notkia IT. Tiedote 20.3.2024. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://notkiait.fi/notkia-it-gptw-kilpailun-ykkoseksi/> [viitattu 27.3.2024].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/978-952-63-2695-5> [viitattu 21.4.2024].

Onnistu ja opi. 2023. Hanna Siefen: Oppimisen psykologia - miten opimme? Eduhouse. Podcast. Päivitetty 26.1.2023. Saatavissa: <https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutuskokonaisuudet/60370737-oivalla-ja-opi-podcast/60366986-hanna-siefen-oppimisen-psykologia-miten-opimme> [viitattu 19.2.2024].

Oppimisen starttipaketti. s.a. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/Oppimisen%20starttipaketti.pdf?hsCtaTracking=958850a1-b46b-48c1-9a40-f9e7394c6786%7Cac1a4e0d-f87c-4cc2-af2f-b997b64a0ce2> [viitattu 19.3.2024].

Osaamisen aika. 2022. Sitra. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/aiheet/osaamisen-aika/> [viitattu 16.2.2024].

Osaamisen kehittäminen. 2022. Ekonomit. WWW-dokumentti. Päivitetty 19.9.2022. Saatavissa: <https://www.ekonomit.fi/tyoelaman-tietopankki/osaamisen-kehittaminen/#1e96fda0> [viitattu 19.2.2024].

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera_oppiminen#kohta:Ketter\(\(e4\)\)\(\(20\)\)oppiminen\(\(20\)\)\(\(2013\)\)\(\(20\)\)keino\(\(20\)\)menesty\(\(e4\)\)\(\(20\)\)jatkuvassa\(\(20\)\)muutoksessa](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera_oppiminen#kohta:Ketter((e4))((20))oppiminen((20))((2013))((20))keino((20))menesty((e4))((20))jatkuvassa((20))muutoksessa) [viitattu 6.2.2024].

Otala, L & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen 2: Strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera-oppiminen-2-2021#kohta:Ketter\(\(e4\)\)\(\(20\)\)oppiminen\(\(20\)\)2\(\(20\)\)-\(\(20\)\)strategiasta\(\(20\)\)k\(\(e4\)\)yt\(\(e4\)\)nt\(\(f6\)\)\(\(f6\)\)n](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera-oppiminen-2-2021#kohta:Ketter((e4))((20))oppiminen((20))2((20))-((20))strategiasta((20))k((e4))yt((e4))nt((f6))((f6))n) [viitattu 6.2.2024].

Osaamisen kehittäminen suurennuslasin alla – mitä se tarkoittaa, ja miksi se on tärkeää. 2023. Eduhouse. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.eduhouse.fi/blog/osaamisen-kehitt%C3%A4minen-suurennuslasin-alla-mit%C3%A4-se-tarkoittaa-ja-miksi-se-on-t%C3%A4rke%C3%A4%C3%A4> [viitattu 22.3.2024].

Palvelumme. 2022. Notkia IT. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://notkiait.fi/palvelut/> [viitattu 12.3.2024].

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. [Helsinki]: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/9789523456167> [viitattu 23.4.2024].

Reiss Motivation Profile ®-tiimivalmennus. 2020. Motivaatiotalo. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://motivaatiotalo.fi/tiimivalmennus/> [viitattu 7.3.2024].

Ryky, P. 2022. Oppimisen johtaminen. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/144530/TTL_978-952-391-032-4.pdf?sequence=5 [viitattu 19.3.2024].

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. *Työpiste*. 20.3.2017. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia> [viitattu 18.3.2024].

Sertifioitu Reiss Motivation Profile® -motivaatiovalmentajaksi. 2020. Motivaatiotalo. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://motivaatiotalo.fi/reiss-motivaatioprofiili-sertifiointikoulutus/> [viitattu 17.2.2024].

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

The Science of motivation. A new way of thinking about people. 2024. RMP. WWW-julkaisu. Saatavissa: <https://www.reissmotivationprofile.com/motivation> [viitattu 7.3.2024].

Thomson, I & Solsvik, A. 2020. Osaamisen kehittäminen työelämässä: suosituksia ja pohdintoja työmarkkinaosapuolilta. Nordic network for adult learning. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1567387/FULLTEXT01.pdf> [viitattu 17.2.2024].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789520400118> [viitattu 23.7.2024].

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: [https://verkkokirja-hylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/DABBXXBTAGHDB#kohta:OSAAMISEN\(\(20\)JA\(\(20\)TY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b6](https://verkkokirja-hylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/DABBXXBTAGHDB#kohta:OSAAMISEN((20)JA((20)TY((d6)N((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b6) [viitattu 16.2.2024].

Työn tuunaaminen. 2021. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu/tyon-tuunaaminen> [viitattu 18.3.2024].

Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5 painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/book/978-952-451-516-0> [viitattu 19.7.2024].

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro K, Nurmi, J. & Feldt, T. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/book/9789524517966> [viitattu 20.3.2024].

Vasalampi, K. 2022. Näin motivoit oppimaan. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789513776077> [viitattu 5.3.2024].

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789513764111> [viitattu 6.2.2024].

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789513781071> [viitattu 6.2.2024].

Vilka, H. 2021a. Tutki ja kehitä. 5.painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227023?sid=4671358736> [viitattu 23.4.2024].

Vilka, H. 2021b. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227174?sid=4671409634> [viitattu 23.4.2024].

Yritystarina. 2022. Notkia IT. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://notkiait.fi/yritys/yritystarina/> [viitattu 12.3.2024].

Osaamisen kehittäminen Notkia IT:llä

Vastaathan kaikkiin kysymyksiin mahdollisimman laajasti, sillä vastausten perusteella työnantajan on mahdollista kehittää toimintaa.

Kysely toteutetaan anonymisti. Tietosuojaselosteeseen pääset [tästä](#).

Kuvaile mitkä asiat motivoivat sinua kehittämään osaamistasi?

Laita seuraavat motivaatiotekijät tärkeysjärjestykseen. Numero 1 motivoi sinua eniten, 8 vähiten.

Uuden oppiminen	Valitse ▼
Mahdollisuus vaikuttaa	Valitse ▼
Positiivinen palaute	Valitse ▼
Yhteenkuuluvuuden tunne	Valitse ▼
Onnistumisen tunne	Valitse ▼
Itsensä haastaminen	Valitse ▼
Yhteisen päämäärän tavoittelu	Valitse ▼
Toiminnan kehittäminen	Valitse ▼

Perustele edellisen kysymyksen vastauksia. Miksi päädyit tähän järjestykseen?

Kerro minkälaista tukea ja ohjausta kaipaisit osaamisesi kehittämiseen liittyen?

Miten koet seuraavien asioiden toteutuvan työssäsi:

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Osaamiseni kehittämislle on asetettu selvät tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamiseni kehittymistä seurataan säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarpeeksi yksilöllistä ohjausta osaamiseni kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi positiivista palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn kehittämään osaamistani työn ohessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtaminen tukee itseohjautuvuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kiinnostunut kehittämään osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen olevani tärkeä osa työyhteisöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan minua motivoivat asiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani tietää mikä minua motivoi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten työnantajasi tuo esille koulutusmahdollisuuksia ja tarjotaanko niitä mielestäsi riittävästi? Miten toivoisit työnantajan tuovan näitä asioita esille?

Kerro tekijöistä, jotka ovat esteenä osaamisesi kehittämislle? Miten näihin tekijöihin voitaisiin vaikuttaa?

Kerro mitä muuta sinulla tulee mieleen aiheeseen liittyen? Sana on vapaa!

Saatekirje

Hei!

Nyt pääset kertomaan mielipiteesi osaamisen kehittämisestä Notkia IT:llä sekä motivaatiotekijöistä, jotka motivoivat juuri sinua kehittämään osaamistasi. Olemme tradenomiopiskelijat Jenna & Katja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulusta ja tämä kysely on osa opinnäytetyötämme. Opinnäytetyön tulosten pohjalta työnantajasi on mahdollista kehittää toimintaansa, joten vastathan kysymyksiin rehellisesti ja huolellisesti sanoja säästelemättä. Kysely toutetaan täysin anonymisti ja sen vastaamiseen menee noin 10 minuuttia. Kysely on vastattavissa 21.6.2024 asti ja siihen pääsee alla olevasta linkistä:

<https://link.webpolsurveys.com/S/351CFF94BD10AA5D>

Sinun vastauksesi on meille tärkeä. Kiitos yhteistyöstä!

Kyselyyn liittyvissä kysymyksissä voi olla yhteydessä sähköpostitse Katjaan dkari002@edu.xamk.fi. Opinnäytetyö julkaistaan syksyn aikana, työn ti-laajana toimii Notkia IT.

Terveisin,

Katja ja Jenna

Tietosuojailmoitus sovellettavaksi opiskelijoiden opinnäytetöihin

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen.

Tämä tietosuojailmoitus kuvaa, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voit myös halutessasi keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen käsitellä henkilötietojasi, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan anonymisoida käyttäen osana tutkimusaineistoa.

1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

Jenna Happonen ja Katja Riski

ojeha012@edu.xamk.fi & dkari002@edu.xamk.fi

0405470023 & 0504333574

2. Opinnäytetyön aihe, kesto ja suorittajat

Opinnäytetyön aihe: Osaamisen kehittämisen tukeminen motivaatiotekijöiden avulla Notkia IT:llä. Opinnäytetyön kesto: 12/2023–9/2024

Työn suorittajat: Jenna Happonen ja Katja Riski.

3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Opinnäytetyön tutkimukseen liittyen.

4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella: tutkittavan suostumus

5. Mitä tietoja minusta käsitellään?

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja. Kysely toteutetaan anonymisti. Kyselyssä käsitellään henkilöstön henkilökohtaisia mielipiteitä tutkittavasta aiheesta.

6. Mistä lähteistä tietoni kerätään?

Webropol-kysely: Kyselyn vastaukset

7. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Rekisteristä ei luovuteta tietoja kolmansille osapuolille.

8. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?

Ei käsitellä.

Xamkissa käytetään tallennustilana pilvipalveluita (Teams ja OneDrive). Microsoft saattaa siirtää näihin palveluihin tallennettua tietoa tai niiden varmuuskopioita EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta: <https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

9. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?

Henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta yhden kuukauden verran eteenpäin. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään.

10. Miten henkilötietoni säilytetään ja suojataan?

Weropol-kysely on salasanan takana vain tutkimuksen toteuttajien saatavilla.

11. Miten voin käyttää tietosuoja-asetuksen mukaisia oikeuksiani?

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on: Jenna Happonen ojeha012@edu.xamk.fi ja Katja Riski dkari002@edu.xamk.fi

a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettua käsittelyä lainmukaisuuteen.

b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.

e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

f) Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

12. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Xamkin tietosuojavastaava on Markus Häkkinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi