

Tiia Lehtinen

**”JOS EI OO KOULUTUSTA, EIKÄ KUKAAN
KERRO MITÄ SULTA ODOTETAAN, NIIN VÄ-
HÄN VAIKEE SIINÄ ON KAUHEEN MOTIVOI-
TUNEENA OLLA”**

- Toimihenkilöiden kokemuksia omista motivaatioteki-
jöistä ja ammatillisesta kompetenssista työympäristön
mahdollistavassa ja rajoittavassa kontekstissa

TIIVISTELMÄ

Tiia Lehtinen: "Jos ei oo koulutusta, eikä kukaan kerro mitä sulta odotetaan, niin vähän vaikee siinä on kauheen motivoituneena olla." - Toimihenkilöiden kokemuksia omista motivaatiotekijöistä ja ammatillisesta kompetenssista työympäristön mahdollistavassa ja rajoittavassa kontekstissa

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Kasvatustiede, Elinikäinen oppiminen ja kasvat

Marraskuu 2019

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa erään teollisuusalan yrityksen toimihenkilöiden motivaatiotekijöitä ja ammatillista kompetenssia sekä tutkia työympäristöä mahdollistavana ja/tai rajoittavana oppimisympäristönä. Aiheen tutkiminen oli ajankohtaista ja perusteltua koska suuri, yhtäkkinen käyttöjärjestelmän muutos kansainväliseen, englanninkieliseen ja monitahoiseen sovellukseen sai aikaan toimihenkilöille työstressiä, joka heijastui heidän motivaatioonsa ja sitoutumiseensa saaden heidät kyseenalaistamaan oman osaamisen tasonsa. Tutkimuksen tarkoitus oli kehitysehdotuksen luominen, jonka päämääränä on motivoida ja sitouttaa toimihenkilöt työhön sekä vahvistaa heidän ammatillista kompetenssiaan.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu Ryanin & Decin (2017) päivitetyn itseohjautuvuusteorian kolmen psykologisen perustarpeen täyttymiseen työympäristössä. Apuna tarkastelussa on Le Deistin & Wintertonin (2005) kompetenssimalli ja Fullerin & Unwinin (2003) malli työympäristön mahdollistavuudesta ja/tai rajoittavuudesta oppimisympäristönä. Tutkimus toteutettiin laadullisena puolistrukturoituna teemahaastatteluna syyskuun viimeisellä viikolla 2019. Tutkimuksessa haastateltiin kymmentä eri tehtävissä toimivaa toimihenkilöä samasta toimipisteestä. Haastateltavat valittiin tutkimukseen satunnaisotannalla sähköpostitse käydyn kirjeenvaihdon ja henkilökohtaisen suostumuksen jälkeen.

Tutkimustulokset osoittivat itseohjautuvuusteorian kolmen psykologisen perustarpeen; autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden, olevan tärkeitä motivaatiotekijöitä, joiden tärkeysjärjestys kuitenkin vaihteli tutkittavan mukaan. Mielenkiintoinen huomio oli ylemmän johdon tuen puutteen heijastuminen jokaisen haastateltavan motivaatioon ja ammatillisen kompetenssin kehittymiseen. Kompetensseista metakompetenssin havaittiin olevan vahva taustavoima, joka sai toimihenkilöt jatkamaan työntekoa puutteista ja ongelmista huolimatta. Liika autonomia yhdistettynä vähäiseen yhteisöllisyyteen osoittautui motivaatiota eniten heikentäväksi tekijäksi, kyvykkyyden kompensoidessa muiden osa-alueiden epäsuhtaa.

Tutkimuksen avulla saatiin hahmotettua motivaation heikentymiseen vaikuttavat tekijät ja ammatillisen kompetenssin tukemista vaativat seikat, joiden tunnistaminen auttaa työntekijöitä sopeutumaan myös työn murrokseen. Yhteisenä kehitysehdotuksena nähdään olevan työkierron sen antaen mahdollisuuden haasteille ja uusien taitojen opettelemiselle, joiden todettiin motivoivan toimihenkilöitä. Hyväntekemisen aspekti tuli esiin haastateltavien pyyteettömänä haluna auttaa työtovereita sekä altruistisena näkökulmana työkierrosta, jossa myös yrityksen tuottavuus ja tehokkuus paranisi työntekijöiden ammatillisia kompetensseja kehittämällä.

Jatkotutkimuksen todettiin olevan tarpeen erityisesti toimihenkilöiden motivaation herättämiseksi ja sitoutuneisuuden saavuttamiseksi sekä ammatillisen kompetenssin maksimoimiseksi niin työntekijän itsensä kuin yrityksen menestyksen takaamiseksi.

Avainsanat: motivaatio, ammatillinen kompetenssi, autonomia, kyvykkyys, yhteisöllisyys, työympäristö, oppimisympäristö, osaamisen kehittyminen.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	MOTIVAATIOTUTKIMUSTEN TAUSTAA	3
2.1	PSYKODYNAAMINEN TEORIA.....	4
2.2	MASLOWN´ TARVEHIERARKIASTA ITSEOHJAUTUVUUSTEORIAAN.....	5
2.3	RYANIN & DECIN ITSEOHJAUTUVUUSTEORIA (2017).....	6
2.4	KOLME PSYKOLOGISTA PERUSTARVETTA.....	7
2.5	ITSEOHJAUTUVUUSTEORIAN MUODOSTUMINEN.....	8
2.5.1	<i>Sisäinen ja ulkoinen motivaatio</i>	10
2.5.2	<i>Yksilöerot</i>	12
3	MOTIVAATIO JA OPPIMINEN TYÖSSÄ	14
3.1	TYÖ OPPIMISYMPÄRISTÖNÄ.....	16
3.2	ITSEMÄÄRÄÄMISTEORIA TYÖELÄMÄSSÄ.....	18
3.2.1	<i>Älykäs itsensä ohjaaminen</i>	20
3.2.2	<i>Oppimiskäsitykset</i>	22
3.2.3	<i>Oppiva organisaatio</i>	23
3.2.4	<i>Palautteen merkitys oppimisessa</i>	24
4	TYÖN MURROS	25
4.1	MIKÄ MOTIVOI MUUTTUVASSA TYÖMAAILMASSA?.....	27
4.2	YHTEENKUULUVUUDENTUNNE MOTIVAATTORINA.....	29
5	AMMATILLINEN KOMPETENSSI	31
5.1	OMAN OPPIMISEN ASiantuntijana.....	33
5.2	YHTEISÖLLISYYS OPPIMISEN TUkena.....	35
5.3	KOULUTUKSET JA KURSSIT OPPIMISEN SYVENTÄJÄNÄ.....	35
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	37
6.1	TUTKIMUKSEN METODOLOGISTA JA ONTOLOGISTA VASTAKKAINASETELUA.....	37
6.2	TUTKIMUSMENETELMÄNÄ LAADULLINEN TUTKIMUS.....	41
6.3	AINEISTON HANKINTA JA ANALYYSI.....	43
7	TUTKIMUSTULOKSET	45
7.1	ITSEOHJAUTUVUUSTEORIAN MUKAISET PSYKOLOGISET PERUSTARPEET TYÖSSÄ.....	45
7.1.1	<i>Autonomia</i>	46
7.1.2	<i>Kyvykkyys</i>	47
7.1.3	<i>Yhteisöllisyys</i>	49
7.2	AMMATILLINEN KOMPETENSSI TYÖSSÄ.....	51
7.2.1	<i>Kognitiivinen kompetenssi</i>	52
7.2.2	<i>Funktionaalinen kompetenssi</i>	53
7.2.3	<i>Metakompetenssi</i>	55
7.2.4	<i>Sosiaalinen kompetenssi</i>	57
7.3	TYÖPAIKALLA OPPIMISEN MAHDOLLISTAVAT JA/TAI RAJOITTAVAT TEKIJÄT.....	58
8	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	63
8.1	TUTKIMUKSEN EETTISYYS.....	65
8.2	TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI JA REABILITEETTI.....	68

8.3	JATKOTUTKIMUS.....	68
LÄHTEET	70
LIITE 1(1)	75

1 JOHDANTO

Tutkimuksen tarve nousi esiin erään teollisuusalan yrityksen siirryttyä käyttämään kansainvälistä pilvipohjaista HR-järjestelmää. Sisäisessä työtyytyväisyyskyselyssä ja keskusteluissa on tullut ilmi muutoksen aiheuttamaa epätietoisuutta oman osaamisen tasosta ja toisaalta kuitenkin yrityksen vaatimuksista osaamisen tasolle. Kaiken tämän seurauksena on ollut työstressiä ja työtyytyväisyyden, -sitoutuneisuuden sekä -motivaation laskua. Organisaation johtamiseen tai käytettäviin järjestelmiin tässä työpaikassa ei voida vaikuttaa, sen sijaan on mahdollista keskittyä tukemaan yksilöllisiä motivaatiotekijöitä ja ammatillisen kompetenssin kehittymistä. On erittäin tärkeää, että organisaatio mahdollistaa osaamisen kehittämisen mutta ilman organisaation tukea se on hankalaa. Alison Fullerin ja Lorna Unwinin (2003) mukaan työpaikat oppimisympäristöinä voivat joko mahdollistaa tai rajoittaa yksilön oppimista ja kompetenssin kehittymistä. Yrityksellä tulee olla selkeät tavoitteet, jotka ovat myös työntekijöiden tiedossa. Tavoitteiden onnistumisia pitää myös seurata.

Motivaatiota tarkastellaan Ryanin ja Decin (2017) päivitetyn itseohjautuvuusteorian näkökulmasta. Teoria tunnetaan myös itsemääräämisteorian nimellä mutta tutkimuksessa käytetään itseohjautuvuusteorian käsitettä koska se herättää yksilöstä mielikuvan motivaatiota ohjaavana ja aktiivisena toimijana.

Tässä Pro gradu -tutkielmassa pyritään selvittämään: Mikä toimihenkilöitä työssä motivoi? Miten toimihenkilöt kokevat oman ammatillisen kompetenssinsa? Ja miten työympäristö mahdollistaa ja/tai rajoittaa työntekijän kompetenssin kehittymistä? Tutkimuksen tarkoituksena on etsiä työympäristöstä konkreettinen kehittämiskohde toimihenkilöiden motivaation lisäämiseksi ja ammatillisen kompetenssin kehittämiseksi. Tutkimuksen avulla voidaan myös helpottaa sopeutumista työn murrokseen lisäämällä tietoisuutta omista motivaatiotekijöistä ja kyvykkyydestä.

Tutkimus toteutetaan puolistrukturoidulla teemahaastattelulla ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu Le Deistin & Wintertonin (2005) holistiseen kompetenssimalliin sekä Fullerin & Unwinin (2003) teoriaan työympäristön mahdollistavuudesta tai rajoittavuudesta. Teemoja peilataan Ryanin & Decin (2017) päivitetyn itseohjautuvuusteorian kolmeen psykologiseen perustarpeeseen.

Pro gradu -tutkielman rakenne muodostuu aiemman teoriataustan lyhyestä esittelystä sekä tutkimukselle olennaisten käsitteiden ja teoreettisen viitekehysten tarkastelusta. Luvussa ”tutkimuksen toteutus”, avataan tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä, kuvataan tutkimusmenetelmää ja sen metodologista ja ontologista vastakkainasettelua sekä kerrotaan analyysin hankinnasta ja etenemisestä. Viimeisenä tarkastellaan tutkimustuloksia ja avataan niitä teoreettisiin viitekehyksiin peilaten sekä arvioidaan tutkimusprosessia etiikan, reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmasta. Lopuksi esitetään kehitysehdotus ja pohditaan mahdollista jatkotutkimuksen tarvetta.

2 MOTIVAATIO TUTKIMUSTEN TAUSTAA

Historian saatossa motivaatio on määritelty monilla eri tavoilla, taustalla on kuitenkin aina ollut ajatus ihmisestä toimijana. Motivaatio tuo mieleen innostuksen ja tavoitteellisen tekemisen. Taustavoimana liikkeelle lähtemisessä ja asioiden tekemisessä ovat ihmisen omat syyt, halut ja mielenkiinto, jotka virittävät käyttäytymistä ja valintoja. (Ryan & Deci 2016, 13.) Kupaksen & Peltolan (2019, 73) mukaan pelkkä motivaatio ei riitä vaan tarvitaan myös tahdonvoimaa eli volitiota saattamaan motivaation herättämä innostus loppuun saakka. Sanonta ”mennä läpi harmaan kiven” ja suomalainen sisu ovat volition ilmiöitä. Matkalle osuu aina esteitä mutta jos on riittävästi tahtoa ja halua niin kaikki on saavutettavissa. Usein pienet haasteet toimivat sysäyksenä kohti voittoa.

Di Domenico & Ryanin (2017) mukaan motivaatiolla käsitteenä on monta tulkintaa niiden kaikkien tarkoittaessa kuitenkin samansuuntaista tekemistä. Motivaation tunteeseen liittyy myös ihmisen mesolimbinen järjestelmä, joka säätelee mielihyvähormonien kuten endorfiinin ja dopamiinin eritystä. Dopamiini ja endorfiini ovat aivojen välittäjäaineita, jotka osallistuvat motivoitumisen ja mielihyvän kokemusten tuottamiseen ja sen säätelyyn. Vielä enemmän kuin motivaation käsitteellä on tulkintoja, on kehitetty teorioita sen viriämisestä. Ajan kuluessa ja tutkimusten lisääntyessä käsitykset ja tieto motivaattoreina toimivista tekijöistä ovat kuitenkin merkittävästi muuttuneet. Teorioissa on edetty biologisten perustarpeiden tyydyttämisestä tunnekokemusten ja välittäjäaineiden maailmaan.

Teoriat voidaan jakaa motivaation viettien ja biologisten tarpeiden kautta selittäviin tarveteorioihin, joita ovat esimerkiksi Maslowin tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoriteoria, McClellandin suoritusmotivaatioteoria ja Asderferin ERG-teoria. Toinen tapa tarkastella motivaatiota on kognitiivisten prosessiteorioiden

avulla, jotka perustuvat käsitykseen ihmisestä yksilöllisenä ympäristönsä ja omien tunteidensa tulkitsijana. Prosessiteorioita ovat esimerkiksi Vroomin odotusarvoteoria, Adamsin tasapainoteoria ja Ryanin & Decin itseohjautuvuusteoria, jonka avulla tätä tutkimusta tarkastellaan. (Ryan & Deci 2016, 75; Miner 2005.) Motivaatioteorioita on kymmeniä, ellei satoja, joten tämän tutkimuksen teoriataustassa esitellään yksi tarveteoria ja yksi kognitiivinen prosessiteoria sekä Zimmermanin (2008) säätelyteoria sen linkittyessä vahvasti tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja itseohjautuvuuden käsitteeseen.

2.1 *Psykodynaaminen teoria*

Freudin psykodynaaminen teoria oli ensimmäisiä teorioita motivaatiosta. Se korosti piilotajunnan merkitystä ihmisestä ja hänen toimintaansa ohjaavana voimana. Freudin jäävuorivertaus painottaa muille näkyvän osan jäävän kymmeneen prosenttiin, kun loput 90 prosenttia on pinnan alapuolella. Nämä pinnan alle jäävät piilotajunnan asiat ovat unohdettuja, ei-tietoisia asioita, jotka on torjuttu eri syistä. (Freud 1927/1960)

Freudin teoria rakentuu sisäisten viettien voimaan. Hänen mukaansa persoonallisuus rakentuu ID:istä, SE toimii ihmisen liikuttajana ja tuottaa siihen tarvittavan voiman, motivaation. Se sisältää elämänvietin, joka ilmenee seksuaalisuutena sekä kuolemanvietin, joka tulee ilmi haluna levätä, olla rauhassa ja kuolla. ID etsii tarpeiden välitöntä tyydytystä, joista esimerkkinä on pienen vauvan pyrkimys elää ja saada ravintoa usein itkun voimalla. Aikuisilla se tulee ilmi unissa. Ego eli MINÄ, on suurelta osin tiedostettu persoonallisuuden osa, joka pitää sisällään ihmisen tietoisin toiminnan, ajattelun ja tietoiset muistot. Ego syntyy ensimmäisten elinvuosien aikana pyrkimyksenä suhteuttaa ID:in vaatimukset ulkomaailmaan. Sitä ilmentävät muun muassa defenssit eli puolustusmekanismit. Superego eli YLIMINÄ on tiedostettu ihmisen "omatunto", joka syntyy 3-6 vuotiaana kun lapsi omaksuu vanhempien vaatimukset. Se sisältää moraalien ja normien, mitä saa ja ei saa tehdä sekä käsityksen siitä minkälainen ihminen olen. (Freud 1927/1960)

Teoriat kehittyivät ehdollistumisen ja mallioppimisen suuntaan ollen edel-

leen perusajatuksiltaan mekanistisia. Klassisen ehdollistumisen kuuluisin edustaja, lienee Pavlov, joka selitti ärsyke-reaktio-malliin perustuvien koirakokeiden pohjalta myös ihmisen motivoitumista ja käytöstä. Skinner puolestaan vannoi välineellisen ehdollistumisen nimeen, ajatellen palkkioiden ja rangaistusten ohjaavan ihmisen motivaatiota ja toimintaa. Bandura puolestaan selitti sosiaalisen oppimisen teoriallaan käyttäytymisen johtuvan mallioppimisella muilta ihmisiltä. Tämän jälkeen behavioristinen suuntaus alkoi muuttua humanistisen psykologian suuntaan, jonka tunnetuin edustaja aikakaudella oli Maslow. (Miner 2005.)

2.2 Maslown´ tarvehierarkiasta itseohjautuvuusteoriaan

Decin & Ryanin (2014, 14–15) mukaan Maslown´ 1940-luvulla kehittämä tarvehierarkia on ensimmäinen ja laajalle levinnein teoria yksilön tarpeiden ja motivaatiotekijöiden rakentumisesta. Pyramidin pohjalla ovat ihmisen fyysiset perustarpeet kuten uni, ruoka ja lisääntyminen. Kun nämä perustarpeet ovat tyydytetty niin ihminen siirtyy pyramidissa ylöspäin tyydyttämään seuraavia tarpeitaan. Turvallisuuden tarve, yhteenkuuluvuuden tarve ja arvostuksen tarve seuraavat toisiaan, kunnes päästään huipulle, jossa odottaa työmotivaation kannalta tärkeä itsensä toteuttamisen tarve.

Decin & Ryanin teoriasta Maslown´ tarvehierarkia erottuu kolmella eri tavalla. Vaikka molempien teorioiden mukaan on olemassa universaaleja psykologisia ja fysiologisia tarpeita niin itseohjautuvuusteoria ei kuitenkaan tunnusta kaikkien Maslown´ teorian tarpeiden olevan yksilön evolutiivisia perustarpeita. Sen sijaan teorian mukaan jotkut tarpeista eivät oikeistaan ole perustarpeita vaan tarpeiden korvikkeita, jotka syntyvät perustarpeiden torjumisesta. Yksilöt eivät sisäsyntyisesti pyri kokemaan itseriittoisuutta, vaan se tulee ilmi silloin kun yksilöt saavat psykologiset perustarpeensa tyydytettyä. Jos tarpeet torjutaan, niin silloin tulee vahva tarve ja halu täyttää vajavainen tarve. (Ryan & Deci 2017, 16.)

Ryan & Deci (2017, 16–17) eivät myöskään esitä tarpeiden esiintyvän tietyssä järjestyksessä kuten Maslown´ hierarkinen pyramidi tekee. Ryanin & Decin mukaan pyramidin alempien tarpeiden torjuminen saa usein tavoittelemaan Maslown´ hierarkiassa olevia korkeampia tarpeita. Kuitenkin kolmen psykologisen perustarpeen esiintyminen on systemaattista ja organisoitunutta syntymästä läh-

tien. Itseohjautuvuusteoria keskittyy tulkitsemaan psykologisten tarpeiden tyydyttymisastetta mieluummin kuin tarpeiden voimakkuutta lopputuloksen ennustajana.

Maslown´ tarvehierarkia on erittäin suosittu ja luettu mutta esimerkiksi Martela (2015, 56–63) toteaa teoriaa tukevan empiirisen tutkimuksen kuitenkin puuttuvan. Teoria ei vastaa tämän päivän käsityksiä eikä tutkimuksia motivaation rakentumisesta. On yksilökohtaista arvostaako ihminen enemmän sosiaalisia suhteita vai itsensä toteuttamista.

Näin ollen tässä tutkimuksessa käsitellään motivaatiota Ryanin & Decin itseohjautuvuusteorian pohjalta. Teoria on saanut vankan kannattajajoukon ja empiirisen tutkimuksen tuen taakseen monilta, ei pelkästään psykologian, aloilta. Martela (2015) toteaa myös nykysuuntauksen olevan sosiaalis- kognitiivisten teorioiden kannalla, jotka ottavat huomioon sosiaalisen ympäristön ja tunteiden merkityksen motivaation suuntaajina.

Zimmermanin (2008, 166–183) säätelyteorian mukaan yksilön itsesäätely on vuorovaikutteista aktiivista työskentelyä. SRT (Self-regulation theory) eli itsesäätelyteoria näkee itsesäätelyn proaktiivisena prosessina missä yksilö omaksuu tavoitteen asettelua, strategian valintaa ja sen käyttämistä tavoitteen saavuttamiseksi sekä menetelmän tehokkuuden arviointia. Itsesäätelyn sen sijaan ei nähdä olevan passiivinen prosessi, joka johtuisi ja tapahtuisi yksilöstä riippumattomista syistä. Oppimisen kannalta tärkeää on myös sosiaalinen aspekti eli työtovereilta ja sosiaalisesta ympäristöstä oppiminen. Lisäksi teoriassa itsesäätelyn nähdään koostuvan yksilön motiiveista ja metakognitiivisista taidoista.

2.3 Ryanin & Decin Itseohjautuvuusteoria (2017)

Ryanin & Decin (2017, 13) mukaan teoria esittää sisäisen motivaation ihmisen käyttäytymistä ohjaavana perustarpeena ja sillä on vahvat empiiriset todisteet sekä suorituskykyyn että hyvinvointiin liittyen. Teoria on motivaatioteorioista katkavin ja se kuuluu positiivisen psykologian piiriin. Tutkimusten mukaan sisäisesti motivoituneet työntekijät tuntevat työn imua, ovat sitoutuneempia työhönsä ja saavat enemmän aikaan. Lisäksi se korreloi vahvasti myös yrityksen parempaan

tuottavuuteen esimerkiksi työn laatua ja tehokkuutta parantamalla. Työn imua kokevat ihmiset ovat hyvinvoivia, joka puolestaan ennakoi hyvää työkykyä.

Positiivisen psykologian yksi tunnetuimpia käsitteitä on työn imu. Se on Kahnin (1990) lanseeraama termi, joka kuvastaa yksilön energisyyttä ja innokkuutta suorittaessaan työtehtäviään. Myöhemmin termin määritteli uudelleen Schaufeli kolmen ulottuvuuden; tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen aikaansaamaksi kokonaisvaltaiseksi, positiiviseksi motivaatiotilaksi. (Miner 2005.) Suomessa tehdyn laajan (60 000) tutkimuksen mukaan, 22 prosenttia työntekijöistä kokee työn imua joka päivä ja jopa 37 prosenttia monta kertaa viikossa. Työn imu syntyy sisäisen motivaation kautta. (Manka 2011.)

2.4 Kolme psykologista perustarvetta

Itseohjautuvuusteoria pitää sisällään kolme ihmisen perustarvetta. Autonomia eli omaehtoisuus kuvaa kokemusta omasta vapaudesta valita, päättää ja toimia itse. Tällöin tekeminen ei tunnu ulkoa ohjatulta vaan motivaatio lähtee sisäisesti. Kyvykkyydessä eli kompetenssissa on kyse yksilön kokemuksesta omasta osaamista ja suoriutumisestaan työtehtävissä. Parhaimmillaan olemme toimiesamme kyvykkyytemme ylärajoilla, jolloin tekemisessä on haastetta mutta homma toimii ja uppoudumme työntekoon. Csikszentmihalyi nimitti tätä tilaa Flow:ksi. Ihmisen kolmas perustarve on olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Olemme parhaimmillamme myös töissä, kun koemme olevamme osana turvallista ja kannustavaa työyhteisöä. (Ryan & Deci 2000^a, Gagne & Deci 2005; 332–338.)

Autonomia, valinnanvapaus ja henkilön kokemus tulleensa kuulluksi on tutkitusti tie sitoutuneisuuteen ja hyviin työtuloksiin. Positiivinen palaute auttaa omalta osaltaan sisäisen motivaation vahvistumista tukemalla autonomian ja kyvykkyyden tunnetta. Kontrollloiva lähestymistapa ja puhetyyli sekä kielteinen palaute puolestaan vähentävät sisäistä motivaatiota. (Ryan & Deci 2017; Vasalampi 2017, 60.)

Gagnen & Decin mukaan (2005, 332) itseohjautuvuusteoria painottaa yhteenkuuluvuuden tunteen tärkeyttä motiivien sisäistymiselle. Se ottaa huomioon yksilöön suoraan tai välillisesti vaikuttavan sosiaalisen ympäristön. Sosiaalinen

ympäristö jaetaan autonomiaa tukeviin, vuorovaikutusta tukeviin ja tehokkuutta tukeviin ympäristöihin. Motiivien sisäistymiselle ja omaehtoisuuden virittymiselle olennaista on sosiaalisen ympäristön tapa tukea yksilön psykologisten perustarpeiden tyydyttymistä. (Ryan & Deci 2017.)

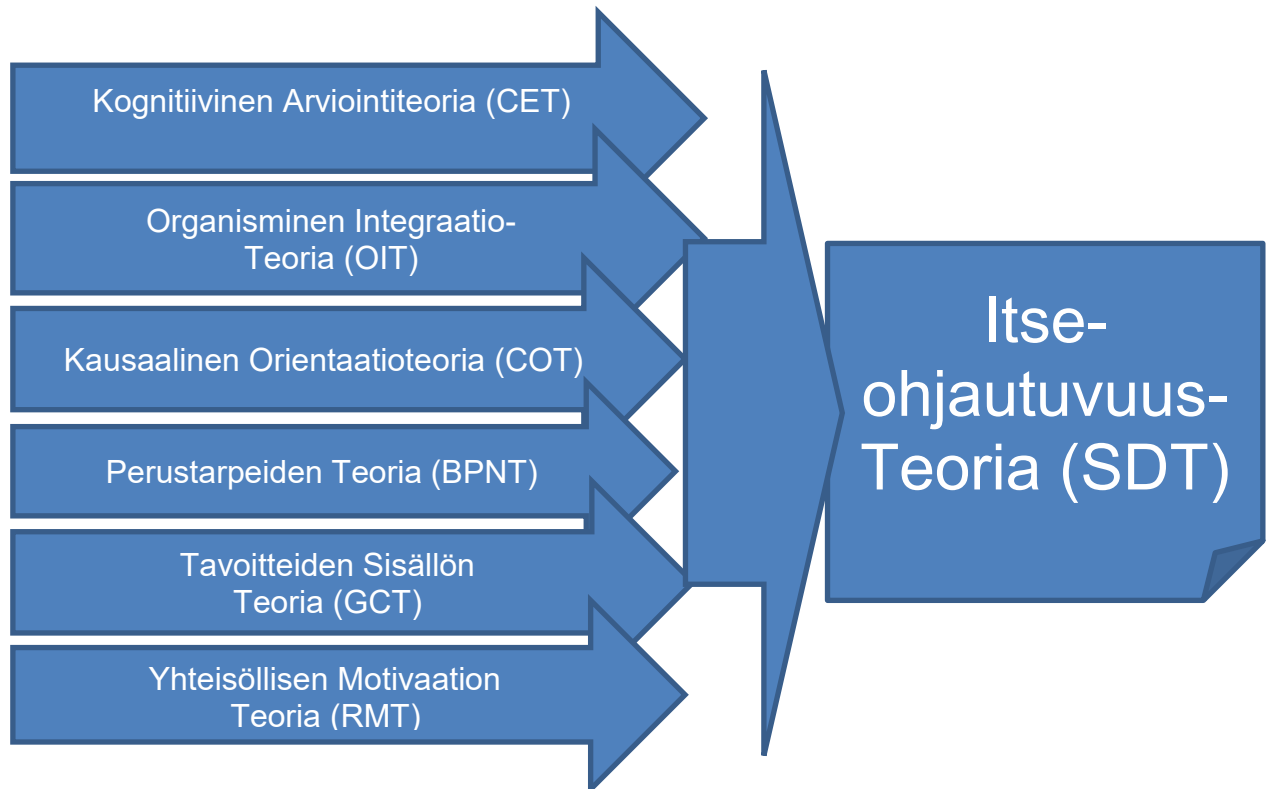
Samaistumisen tunne yksilölle tärkeisiin ihmisiin auttaa motiivien sisäistymisessä, sama vaikutus on myös minäpystyvyyden ja kyvykkyyden tunteilla, jotka syntyvät, kun suoritetaan haasteita osaamisen ääri rajoilla. Liian vaikeat haasteet harvoin auttavat sisäisen motivaation heräämisessä. Kun yksilö kokee osavansa ja voivansa itse vaikuttaa toimintaan kannustavassa ja tukevassa ilmapiirissä niin ulkoisetkin tavoitteet tuntuvat hetkessä omilta sulautuen ja sisäistyen henkilökohtaisiin motiiveihin. (Ryan & Deci 2016; Vasalampi 2017, 61; Martela 2017.)

2.5 Itseohjautuvuusteorian muodostuminen

Itseohjautuvuusteorian uusin tulkinta vuodelta 2017 muodostuu kuudesta aiemmin muodostetusta teoriasta (Kuvio 1). Kognitiivinen arviointiteoria (Cognitive Evaluation Theory, CET) on Decin ensimmäisiä teorioita, joka esitettiin suurelle yleisölle vuonna 1980. Se perustuu Decin 1970-luvulla tekemiin tutkimuksiin. Vuonna 1985 julkaistiin organisminen integraatioteoria (Organismic Integration Theory, OIT) ja kausaalinen orientaatioteoria (Causality Orientations Theory, COT). Niiden jälkeen julkaistiin vielä perustarpeiden teoria (Basic Psychological Needs Theory, BPNT), tavoitteiden sisällön teoria (Goal Content Theory, GCT) sekä yhteisöllisen motivaation teoria (Relationships Motivation Theory, RMT). (Ryan & Deci 2017, 2–3.)

Ryanin & Decin (2000) esittelemät kolme psykologista perustarvetta, omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys, esiintyivät jo näissä varhaisissa teorioissa. Organisminen integraatioteoria sisälsi kuvauksen motivaation sisäistymisestä näiden psykologisten perustarpeiden tyydyttyessä, tässä erityisesti kyvykkyyden tunteella oli erityinen rooli. Perustarpeiden teoria sisälsi 28 perustarvetta ja kuvauksen siitä, miten niiden keskinäinen järjestys ja yhteydet vaikuttavat yksilön hyvinvointiin. Tavoitteiden sisällön teoria käsitteli sisäisiä ja ulkoisia tavoitteita ja viimeinen teoria yhteisöllisestä motivaatiosta kuvasi omaehtoisuuden ja hyvien

ihmissuhteiden suhdetta. (Ryan & Deci 2017, 2–3.) Tässä tutkimuksessa teoreettisena viitekehyksenä käytetään 2017 päivitettyä itseohjautuvuusteoriaa.



Kuvio 1. Itseohjautuvuusteorian päivitetty tulkinta (ks. Ryan & Deci 2017.)

Ryanin & Decin (2017) mukaan ihmisellä on synnynnäinen tapa asettaa itselleen tavoitteita ja vastata haasteisiin sekä sulauttaa saadut kokemukset minäkäsitykseensä. Malliesimerkkinä toimii pienen lapsen tapa tutkia ja testata avoimesti ympäröivää maailmaa ja sen haasteita. Samaan aikaan motivaatio ei välttämättä ulotu joka elämän alueelle ja ihminen voikin olla aktiivinen yhdellä ja passiivinen toisaalla. Teoria korostaa myös ihmisen taipumusta toimia ja kehittyä vain sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Lisäksi ihmiset eroavat kiinnostusten määrän ja suuntautumisen sekä erilaisten motiivien suhteen.

Ryan & Deci (2016, 76–77) painottavat itseohjautuvuusteorian jakoa motivaatiotyyppihin. Teoriassa erotellaan erilaiset motivaatiotyypit, joista karkein

jako on jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Teoria painottaa myös ulkoisten palkkioiden ja kontrollin merkitystä sekä palautteen antamisen vaikutusta sisäisessä ja ulkoisessa motivaatiossa.

Päivitetyn teorian taustalla on Decin 1970-luvulla tekemät tutkimukset sisäisestä ja ulkoisesta palkitsemisesta, ja niiden yhteydet motivaatioon. Hän päätyi tutkimuksessaan ulkoisen kontrollin ja sisäisen motivaation yhteyteen. Tulosten mukaan vähäisen kontrollin yhteydessä sisäinen motivaatio kasvaa, kun taas vahva ulkoinen kontrolli heikentää sisäistä motivaatiota. Sisäistä motivaatiota heikentävä yhteys oli myös tehtävien liialla haastavuudella ja negatiivisella palautteella. (Ryan & Deci 2017, 3–22.)

2.5.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

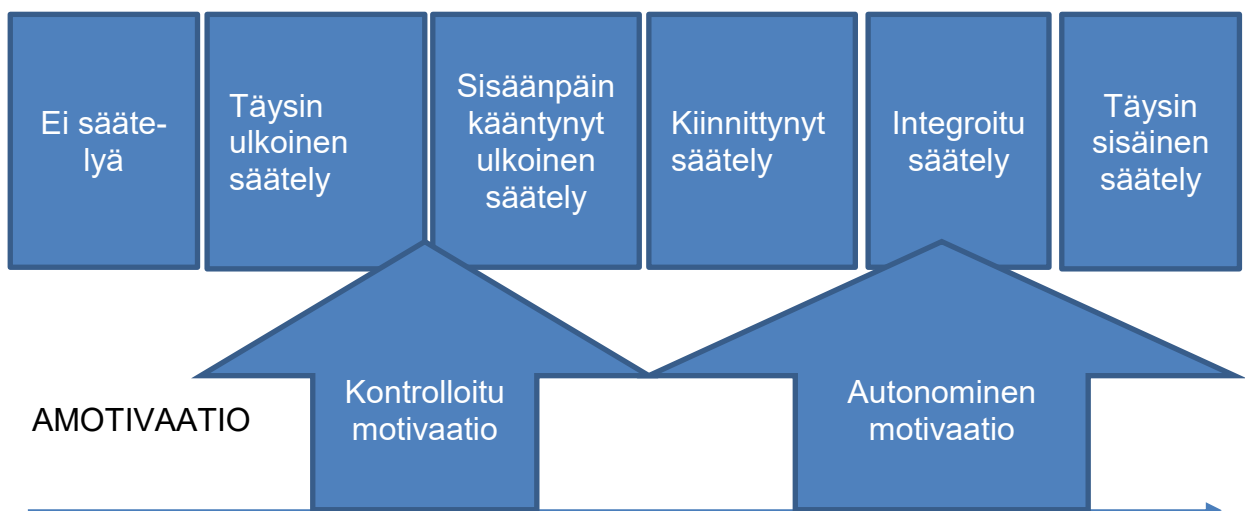
Sisäisesti ihminen kiinnostuu asioista ja toiminnoista, mikäli ne ovat mielihyvää tuottavia, omien arvojen mukaisia ja itseä kiinnostavia. Lukeminen ja opiskelu tai vaikkapa harrastus kuten kalastus nähdään mielihyvää ja energiaa antavana innostuksen lähteenä. Erityisesti oppimisen näkökulmasta sisäisesti motivoitunut ihminen saavuttaa syvempää ymmärrystä oppimaansa aihealuetta kohtaan ja erottuu luovuutensa ja sinnikkyytensä ansiosta amotivoituneesta kanssa opiskelijasta. Ulkoisen motivaation lähteen kuten palkkion saaminen tutkitusti heikentää sisäistä motivaatiota, eikä näin ollen vahvista motivaatiota kyseistä asiaa kohtaan. (Ryan & Deci 2017; Vasalampi, 2017, 55.)

Ulkoisten motivaation lähteiden kuten palkkion tai sosiaalisen paineen puristuksessa ihminen ei löydä sisäistä motivaatiotaan ja saattaa luopua tavoitteistaan. Ihminen, joka hakeutuu opiskelemaan tiettyä alaa esimerkiksi vanhempien painostuksesta, ei koe opintojaan merkityksellisiksi ja näin ollen saattaa keskeyttää opinnot tai ainakin valmistuttuaan hakeutuu opiskelemaan uudelleen itselleen mieluista ammattia. Lisäksi tutkimusten mukaan ihmisen hyvinvointi heikkenee, mikäli hän joutuu toimimaan vastoin omia arvojaan ja mieltymyksiään. (Ryan & Deci 2017; Vasalampi, 2017,55.)

Ihminen tekee töitä suurimman osan valveillaoloajastaan, mikäli hän joutuu toimimaan vastoin arvojaan ja unohtamaan omat mielenkiinnon kohteensa, niin

työmotivaatio ja työn iloa katoavat tekemisestä. Yhteiskunta ja kulttuuri, jossa elämme, asettavat tietyt raamit sille mikä on arvostettua ja hyväksyttyä. Mikä sitten saa ihmisen sisäistämään alun perin ulkoiset tavoitteet? Ryanin & Decin (2017) mukaan ihmiselle on tyypillistä pyrkiä omaksumaan yhteiskunnassa vallitsevat arvot ja säännöt, jotta hän kokisi olevansa itseohjautuva autonominen toimija. Kaikki eivät kuitenkaan omaksu kaikkia ulkoisia tavoitteita ja usein sisäistyminen tapahtuukin askel askeleelta. Näin ollen teoriassa motiivit ovat asetettu janelle, jonka ääripäissä ovat sisäiset ja ulkoiset motiivit. Keskelle janaa on asetettu eritavoilla sisäistyneet motiivit (Kuvio 2). Kun yksilö tekee jotain vain täysin muiden asettamien vaatimusten vuoksi, niin sitä kutsutaan täysin ulkoistuneeksi motiiviksi. Motiivina voi olla palkkio tai vaikkapa pelko rangaistuksesta ja sen on todettu heikentävän sisäistä motivaatiota ja näin ollen myös hyvinvointia.

Mikäli tavoite on perustunut alun perin vallan ulkoiseen vaatimukseen mutta se voi sisäistyä osittain henkilön yrittäessä esimerkiksi välttää syyllisyyden tunteaan, tällöin puhutaan sisäänpäin kääntyneestä ulkoisesta säätelystä. Tämänkin tavan on todettu heikentävän hyvinvointia. Näistä kahdesta hyvin vähän sisäistyneestä motiivityypistä käytetään termiä kontrolloitu motivaatio. (Ryan & Deci 2017, Gagne & Deci 2005, 336–338.)



Kuvio 2. Sisäinen ja ulkoinen säätely Organismista Integraatioteoriaa mukaillen (ks. Ryan & Deci 2017.)

Joskus henkilö hyväksyy ulkoista motiivia edustavan arvon niin että hän kiinnittyy sen tavoitteisiin. Tätä kutsutaan kiinnittyneeksi säätelyksi. Henkilö on omaksunut ainakin osan ulkoisesta motiivista mutta toisaalta häntä motivoi esimerkiksi myös halu päästä eteenpäin uralla. Kun henkilö assimiloii tavoitteen osaksi omaa tavoitettaan siinä ollen kuitenkin edelleen ulkoinen motiivi, tätä kutsutaan integroiduksi säätelyksi. Tavoitteesta on tullut henkilölle itselleen tärkeä ja tällöin hän myös sitoutuu sen saavuttamiseen. Tämä on lähimpänä täysin sisäistä säätelyä ja saa henkilön näkemään vaivaa tavoitteen eteen. Kun henkilö omaksuu ulkoiset tavoitteet, sen säännöt ja arvot vahvasti omakseen niin ulkoinen motivaatio muuttuu sisäiseksi ja assimiloituu osaksi minäkuvaa. Kiinnittyneestä, integroituneesta ja täysin sisäisestä säätelystä käytetään myös käsitettä autonominen motivaatio koska tavoitteet ja toiminta ovat tässä vaiheessa jo erittäin itseohjautunutta. (Ryan & Deci 2017; Vasalampi, 2017, 57–58.)

Yhteiskunnassa vallitsevat arvot ja ylipäätään kulttuuri, jossa elämme, vaikuttavat henkilön tapaan olla, ajatella ja asettaa tavoitteita itselleen. Yhteiskunta puolestaan pitää sisällään sen sosiaalisen ympäristön, jossa henkilö elää ja toimii vuorovaikutuksessa muiden kanssa kuten oman perheen ja vaikkapa työyhteisön. Jos henkilö kokee psykologisten perustarpeidensa tyydyttyvän sosiaalisessa ympäristössään, niin hän kokee itsensä myös hyvinvoivaksi, innokkaaksi ja motivoituneeksi. Mikäli henkilön psykologisia perustarpeita ei huomioida, niin motivaatio sammuu. (Ryan & Deci 2017; Vasalampi, 2017, 58–59.)

2.5.2 Yksilöerot

Itseohjautuvuusteorian mukaan yksilöiden taipumuksessa tulkita ympäristöään ja arvioida omia taitojaan siellä toimiessaan on merkittäviä eroja. Positiivinen itsetuottamusta puhkuva yksilö näkee mahdollisuuksia ja monia valinnan paikkoja, kun taas negatiivinen ja vähäisellä itsetuottamuksella varustettu näkee esteitä ja syitä miksi mahdollisuuksia ei ole. Teorian mukaan on olemassa kolme suuntautumistyyliä: autonominen orientaatio, kontrolliorientaatio ja rakentumaton orientaatio. (Ryan & Deci 2017; Vasalampi 2017, 62.) Omat luontevahvuudet on hyvä tuntea, jotta voi maksimoida omat onnistumisen kokemuksensa. Kun voi

toteuttaa itseään ja tehdä sitä missä on hyvä, niin myös hyvinvointi kasvaa. (Martela 2014, 100.)

Ihminen on taipuvainen etsimään tilanteita, joissa voi aktiivisesti tehdä valintoja tukien omaehtoisuuttaan. Kun yksilö tuntee olevansa vapaa valitsemaan ja itse ohjaamaan omaa toimintaansa, hän on niin vahvasti sisäisesti motivoitunut, etteivät ulkoiset palkkiot houkuta. Tällöin puhutaan autonomisesta orientaatiosta, jonka on todettu lisäävän hyvinvointia ja olevan yhteydessä lukuisiin positiivisiin kokemuksiin elämässä. Kontrolliorientaatiosta on kyse silloin kun yksilöllä on hyvin vähän vapautta valita toimintaansa ja ulkoiset palkkiot asettuvat sisäistä suurempaan asemaan. Yksilön omat kiinnostuksen kohteet ja tunteet sivuutetaan ja niiden sijaan toimintaa ohjaa esimerkiksi sosiaalinen hyväksyntä tai häpeän tunteen välttely. Viimeinen orientaatiotyyli on rakentumaton eli impersonaalinen. Sillä tarkoitetaan yksilön ajelehtimistä vailla päämäärää, kykenemättömänä toimimaan tai suuntaamaan toimintaansa. Tällöin yksilö kokee ympäristön uhkana tai esteenä ja se voi aiheuttaa myös masennuksen ja ahdistuksen tunteita. (Ryan & Deci 2017; Vasalampi 2017, 62.)

3 MOTIVAATIO JA OPPIMINEN TYÖSSÄ

Ryan & Deci (2000^b, 54–56) ovat määritelleet motivaation tavoitteelliseksi toimintaan tähtääväksi sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kokonaisuudeksi. Lisäksi motivaation kesto, Ryanin & Decin (2016, 13–77) mukaan työntekijän sisäisten tekijöiden esimerkiksi omien tarpeiden, persoonallisuuden piirteiden, elämäntilanteen ja työn ulkoisten tekijöiden esimerkiksi palkkauksen ja työympäristön vaikutuksen työmotivaatioon. Myös ihmisen oma vireystila, tavoitteet ja työn kesto sekä työn ominaisuuksien aikaansaama mielenkiinnon aste määrittävät motivaatiotilaa.

Työntekijän sisäinen motivaatio tarkoittaa niitä psykologisia tarpeita, jotka motivoivat toimimaan, esimerkiksi itsensä toteuttamisen tarve. Ulkoinen motivaatio puolestaan viittaa rangaistuksiin ja palkkioihin, jotka saavutetaan tekemällä määrättyä työtä. (Ryan & Deci 2017; Lämsä & Hautala 2005, 80–81.)

Työtyytyväisyyteen ja sen kokemisiin vaikuttavat myös synnynnäinen temperamentti, luonteenpiirteet ja kulttuuri, jossa elämme. Hofsted (1980, 1985) on tutkinut 67 eri maan työntekijöitä ja sitä miten eri kulttuurit vaikuttavat työntekijöiden ajatteluun ja käyttäytymiseen. Tutkimustulokset jaettiin neljään ulottuvuuteen ja tulokset vaihtelivat eri maiden välillä selvästi. Jako tehtiin yksilöllisyyteen ja yhteisöllisyyteen, epävarmuuden välttämiseen ja epävarmuuden hyväksymiseen, valtasuhteisiin eli hierarkiaan ja tasa-arvoon sekä maskuliinisuuteen ja feminiinisuuteen. Eniten eroja kulttuurien välillä selittivät valtasuhteet ja yksilöllisyys vs. yhteisöllisyys. Esimerkiksi Meksikossa suurimmat arvot saivat valtasuhteet, kun puolestaan USA:ssa suurimmat arvot sai yksilöllisyys. Lisäksi tuloksista voitiin vetää johtopäätös, että yksilöllisyyttä painottavissa maissa valtaerot ovat pienempiä kuin yhteisöllisyyttä painottavissa maissa (Saari & Judge 2004, 397.) Suomessa vallalla on kulttuuri, joka painottaa individuaalisuutta ja feminiinisuutta.

Myös valtasuhteissa painotetaan mieluummin tasa-arvoa. Feminiinisyydellä tarkoitetaan pehmeitä arvoja, kuten joustavuutta ja vapaa-ajan ja työn tasapainoa.

Ryanin & Decin (2017) mukaan työyhteisöllä on mittava vaikutus niin yksittäisen työntekijän kokemaan työmotivaatioon, että koko yrityksen motivaatioilma- piiriin. Organisaatiota ja työn ominaisuuksia tutkittaessa Saari & Judge (2004, 397) painottavat useiden vuosien tutkimustulosten osoittaneen, että työn ominaisuudet vaikuttavat eniten työtyytyväisyyteen. Työn ominaispiirteet voidaan jakaa sosiaalisiin, fyysisiin ja taloudellisiin tekijöihin. Eräässä tutkimuksessa työntekijöitä pyydettiin arvioimaan työn ominaisuuksia kuten palkkausta, esimiestyötä ja työtovereita. Tulokset osoittivat, että työn luonne itsessään nousi tärkeimmäksi työtyytyväisyystekijäksi, kun taas työn haastavuus, autonomia, vaihtelevuus ja laajuus ennustavat kokonaisvaltaista työtyytyväisyyttä.

Aikojen saatossa on yritetty selvittää mikä saa työntekijän sitoutumaan organisaatioon ja motivoitumaan työntekoon. Yksi ratkaisu on työntekijöiden valtuuttaminen. Antamalla työntekijöille lisää valtuuksia ja itsenäisyyttä päätöksente- koon voi organisaatio maksimoida tiedon ja uusien innovaatioiden luomisen, ko- konaisvaltaisen hyvinvoinnin ja organisaation tehokkuuden. (Ruohotie 2002; Lämsä & Hautala 2005, 232–233.)

Sitoutunut ja motivoitunut työntekijä ei harkitse lähtemistä edes tyytymättö- myyden hetkellä. Salminen, Vanhala & Heilmann (2017, 578–579) toteavat kirjal- lisuuskatsauksessa työmotivaation ja työsitoutuneisuuden linkittyvän sellaiseen organisaatioon, jonka arvot ja päämäärät työntekijä hyväksyy ja kokee omansa kaltaisiksi. Työntekijällä on tunneside organisaatioon, hän tekee parhaansa orga- nisaation eteen ja haluaa pysyä sen jäsenenä. Kun osaaminen, kyvyt ja taidot vastaavat työtehtävän vaatimuksia suhteellisen hyvin motivaatio kasvaa. Sisäi- nen motivaatio puolestaan kasvaa, kun henkilökohtaiset tarpeet olla arvostettu, hyväksytty ja sosiaalisesti pidetty täyttyvät. Jos epäonnistumiset ajattelee johtu- neen omista muuttumattomista ominaisuuksista, motivaatio laskee. Epäonnistu- misen keskelläkin on hyvä muistaa, että tilanne johtui muutettavissa olevista olo- suhteista.

3.1 Työ oppimisympäristönä

Kasvatustieteellisestä näkökulmasta työympäristö nähdään koko ajan kiinnostavampana oppimisen ympäristönä. Olennaisia ovat teoreettiset ja tutkimukselliset kysymykset kuten miksi, mitä ja miten ihmisen oppivat työssä ja miten se eroaa koulukontekstista tai muista oppimisympäristöistä. Myös oppimismahdollisuuksien määrä ja tyyppi erilaisissa työympäristöissä on laajan kiinnostuksen kohteena. (Fuller & Unwin 2010, 43; Nokelainen, Kaisvuo & Pylväs 2016, 777–778.)

Fuller & Unwin (2010, 41) esittelevät yhteyden johdon päätösten ja työnantajien vaatimien taitojen välillä. Siinä kilpailukykyisten strategioiden ja tuotantomarkkinoiden johtamispäätökset sekä työn organisointiin ja työn suunnitteluun liittyvät hallintapäätökset erotetaan toisistaan. Tämä on olennaista, jotta voidaan ymmärtää työympäristöä ja työnantajien vaatimuksia, joilla työntekijöiden perspektiivistä nähtynä on suuri vaikutus työn luonteeseen ja organisaatiokulttuuriin. Esimerkiksi tuotantoympäristössä monitahoinen hierarkia ja byrokratia usein monimutkaistavat myös tuottavaa järjestelmää vaikuttaen työntekijöiden kokemukseen.

Fuller & Unwin (2010, 41) myös painottavat työympäristöä muokkaavien tekijöiden olevan monitahoisia. Yhteiskunnassa vallitseva poliittinen ja taloudellinen tilanne sekä organisaation koko, omistajuus ja historia kaikki muovaavat työympäristöä omanlaisekseen. Kupias & Peltola (2019, 14) näkevät myös työssä oppimisen olevan aina erilaista johtuen ympäristöstä. Se asettaa myös erilaisia vaatimuksia ja mahdollisuuksia oppimisen kokemukselle. Työpaikka muodostuu monista erilaisista kerroksista, jotka ympäröivät sitä ja ovat sen sisällä. Nämä kaikki vaikuttavat oppimiskokemukseen. Ylätasolta ajateltuna yksilön mahdollisuuksiin oppia vaikuttaa kulttuuri, jossa elämme sekä sen hetkinen yhteiskunnallinen tilanne. Itse työpaikan tarjoamat oppimisen mahdollisuudet ja koko organisaatiokulttuuri sekä työtoverit ja esimies ovat avain asemassa yksilön oppimiskokemuksessa.

Dewey esitteli ”Learning by doing”-periaatteen koulutuksen saralle ja sama pätee myös työntekoon. Työpaikat ovat loistavia oppimisympäristöjä monipuolisen oppimisaineuksen vuoksi. Riippuu miltä kantilta katsoo asioita, silti aina löytyy

uutta opittavaa. Kupias & Peltola (2019, 11) avaavat kirjassaan oppimisen käsitettä. Heidän mukaansa oppimista tapahtuu silloin kun jokin yksilön taidoissa, tunteissa tai tiedoissa vahvistuu tai muuttuu täysin. Oppiminen voi olla erittäin mittavaa ja kokonaisvaltaista tai toisaalta se voi koskea vain jotain tiettyä asiaa tai osaa. Koski oppiminen sitten koko tiimiä, itse yksilöä tai koko organisaatiota niin jokin vanha avautuu, muuttuu ja näyttää erilaiselta kuin ennen.

On olemassa työyhteisöjä ja organisaatiokulttuureja, joissa oppimista ja kehittymistä ei nähdä mahdollisuutena vaan ajan hukkana. Toisaalta on olemassa myös niitä yhteisöjä, jotka kannustavat uuden oppimiseen ja etsivät yhdessä siihen mahdollisuuden vastustavista puitteista huolimatta. Sitten on niitä yrityksiä, jotka tekevät kaikkensa ja mahdollistavat puitteet työntekijöiden onnistuneille oppimiskokemuksille. (Fuller & Unwin, 2010.) Tärkeintä on kuitenkin yksilön oma halu ja motivaatio oppia (Ruohotie 2002).

70-20-10-mallin mukaan 70 prosenttia, eli suurin osa oppimisesta tapahtuu työtä tehdessä, 20 prosenttia oppimisesta tapahtuisi vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja loput 10 prosenttia perustuisi kirjoista ja koulutuksista saatavaan teoriatietoon. Malli ei kuitenkaan perustu tieteellisen tutkimukseen vaan vuonna 1996 johtajille tehdyn kyselyn tuloksiin. (Kupias & Peltola 2019, 23.) Huolimatta lukuisista puutteistaan mallissa piilee kuitenkin totuuden siemen ja pohja työssä oppimisen edellytyksille.

Työ antaa oppimisen kokemuksia ja uusia oivalluksia päivittäin. Työssä oppiminen voi jäädä kuitenkin vajavaiseksi, ellei työtä ja siinä opittua ainesta välillä reflektoida. (Nokelainen ym. 2016). Oppimisympäristönä, työ on rajaton, mutta sen anteja käytetään vielä niukasti hyödyksi. Suurimpia hyödyntämättömiä mahdollisuuksia piilee hiljaisessa tiedossa ja sen hyödyntämisessä. Myös uusien asioiden ja tapojen kokeileminen jää sivurooliin, kun ei uskalleta heittäytyä ja resursien tuhlaamisen uhallakin yritetään innovoida uutta. Epäonnistumiset antavat usein parhaat opit.

Oppimista tapahtuu aina ja kaikkialla. Vaikka muisti onkin tärkeä elementti oppimisessa niin tärkeämpää kuitenkin on osata etsiä tietoa, ymmärtää kokonaisuuksia ja osata liittää uusi asia jo olemassa olevaan tietoon. Reflektiota käytetään kuvaamaan taitoa nähdä asiat monelta eri kantilta, vertailla, kykyä nähdä omat motiivit ja tunteet päätöksenteossa, taitoa suodattaa ne sekä taitoa osata perustella omat päätöksensä. (Nokelainen ym. 2016, 778; Kupias & Peltola 2019,

65.) Oikeaa oppimista ei tapahdu, ellei virheiden sattuessa opi refleктоimaan toimintatapoja ja ajatusmalleja.

3.2 *Itsemääräämisteoria työelämässä*

Martela, Mäkikallio ja Virkkunen (2017, 100, 102) painottavat työn murroksen aikaansaamaa muutosta työelämässä arvostetuissa ominaisuuksissa kuten itseohjautuvuudessa, yrittäjämäisessä asenteessa ja jatkuvassa kehittymisen vaatimuksessa. Muutos ei ole kohdistunut vain työelämään vaan myös siellä työskentelevien työntekijöiden persoonallisuuden piirteisiin. Nyt sosiaalinen älykkyys, luova ongelmaratkaisu ja oppimaan oppiminen ovat nousseet tärkeiksi tulevaisuuden taidoiksi. Fuller & Unwin (2010) toteavat myös digitalisaation tuovan tullessaan uusia haasteita, kun tekoäly ja virtuaaliset oppimisympäristöt raivaavat tietä perinteisiltä tavoilta tehdä työtä. Globalisaatio on muuttanut tuotannon maailmanlaajuiseksi ja markkinatalous on määritellyt toiminnot sinne mistä halvimmalla saadaan. Muutos on kuitenkin aina myös mahdollisuus, joka on nyt jo havaittavissa esimerkiksi teknologian mahdollistumisena kaikille.

Van den Broeckin tutkijakollegoineen tekemä meta-analyysi (2008) osoittaa autonomian tunteen olevan tärkein psykologinen perustarve, jonka täytyminen työssä ennakoii työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja näin ollen kokonaisvaltaista hyvinvointia. Työelämässä autonomian tunteet, joita aikaansaavat muun muassa johtamistapa, työn struktuuri sekä yksilön omat tavoitteet ja asenteet linkittyvät sisäiseen ja integroituun motivaatioon. Kun esimiehiä opetettiin kuuntelemaan työntekijöitä ja ottamaan heidän mielipiteensä ja tarpeensa huomioon, antamaan sopivan haastavia tehtäviä, rakentavaa palautetta sekä perustelemaan informatiivisesti käskyt ja ohjeet niin työntekijöiden työtyytyväisyys ja autonominen motivaatio kasvoivat. (Martela ym. 2017, 103–105.)

Lisäksi Hardrén & Reeven (2009) tutkimus työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemisesta esimiehen toimesta neljän teeman mukaisesti; työntekijöiden sisäisten resurssien tunnistaminen ja valjastaminen käyttöön, kontrolloimaton kielenkäyttö, jossa ohjeet ja palaute pyritään antamaan informatiivisella ja joustavalla tavalla töksähtävien käskyjen sijaan, ohjeiden ja pyyntöjen perusteleminen

ja negatiivisten tunteiden huomioiminen ja hyväksyminen, vahvisti tuloksia työntekijöiden autonomisen motivaation kasvusta ja työn imusta.

Sisäisen motivaation ei ole todettu olevan yksilön sisäinen ominaisuus. Se tulee mahdolliseksi saavuttaa silloin kun työn ominaisuudet kohtaavat yksilön omat arvot ja vahvuudet. Organisaatio voi omilla toimintatavoillaan ja johtamiskäytännöillään vahvistaa työntekijöidensä sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio on vahvistamisen lisäksi myös mitattavissa, kehitettävissä ja seurattavissa. (Deci & Ryan 2014, Martela ym. 2017, 107.)

Autonomian tunnetta voi vahvistaa lisäämällä työntekijälle itselleen mieluisia tehtäviä. Kun työ on itsessään mielekästä ja palkitsevaa niin motivaatiokin kumpuaa sisältä päin. Kysymys on työtehtävien ja yksilön ominaisuuksien sekä mielenkiinnon kohteiden sopivuudesta toisilleen. (Deci & Ryan 2014, 16–19.)

Työnkuvaa ja tehtävien mielekkyyttä voidaan pohtia yhdessä työyhteisössä listaamalla jokaiselle mielekkäät, neutraalit ja ei niin mielekkäät tehtävät ja vastualueet. Näitä tehtäviä ja vastualueita voidaan jakaa kiinnostusten mukaisesti sekä miettiä keinoja tuunata epämieluisista tehtävistä mielekkäämpiä. Autonomian tunne syntyy siitä, kun työntekijä kokee tehtävät ja vastuut vapaaehtoisiksi. Työntekijälle on tärkeää tietää syyt tehtävilleen kuten miksi jokin sääntö on asetettu ja vastaavasti miksi jokin työtehtävä nähdään niin tärkeänä, että se täytyy tehdä hyvin. (Martela ym. 2017, 109.)

Kompetenssin tunteen edellytyksenä on se, että työtehtävät ovat sopivan haastavia ja että ne vastaavat yksilön vahvuuksia ja mielenkiinnon kohteita. Jos työn puitteet mahdollistavat tehtävistä suoriutumisen ja työtaakka on kohtuullinen, niin myös työn hallinnan tunne lisääntyy. Lisäksi työn kuvan rajaaminen ja työtehtävien arvottaminen vahvistavat kyvykkyyden tunnetta työn hallinnan tunteen kautta. (Martela ym. 2017, 110.)

Aldahdounh, Korhosen & Nokelaisen (2017, 9–30) mukaan yhteisöllisyyden tunne rakentuu yksilön kokemuksesta kuulua johonkin ja olla osana työyhteisöä. Luottamusta rakennetaan osallistamalla työntekijöitä heitä koskevaan päätöksentekoon, kuuntelemalla heidän näkemyksiään sekä huomioimalla ja hyväksymällä erilaiset tunnetilat. Kokemus siitä, että on saanut vaikuttaa toimintatapoihin ja työtehtäviin vahvistaa sitoutuneisuutta sekä työhön että työyhteisöön. Myös

meritokraattista hierarkiaa pitäisi madaltaa toiminnan tasolle, missä luotetaan asi-
antuntijoiden kykyihin tehdä omaa osa-alueitaan koskevat päätökset. (Martela
ym. 2017, 111).

3.2.1 Älykäs itsensä ohjaaminen

Esimieheltä vaaditaan psykologista silmää ottamaan huomioon kaikki työntekijät
omanlaisina yksilöinä, jotka reagoivat eri tavoin ja käyttäytyvät eri tavoin vaih-
televissa tilanteissa. Esimiehen pitää pystyä saamaan esiin työntekijän kyvyt ja
taidot, valjastaa ne yrityksen menestymiseen sekä pystyä haastamaan hänet
myös kehittymään.

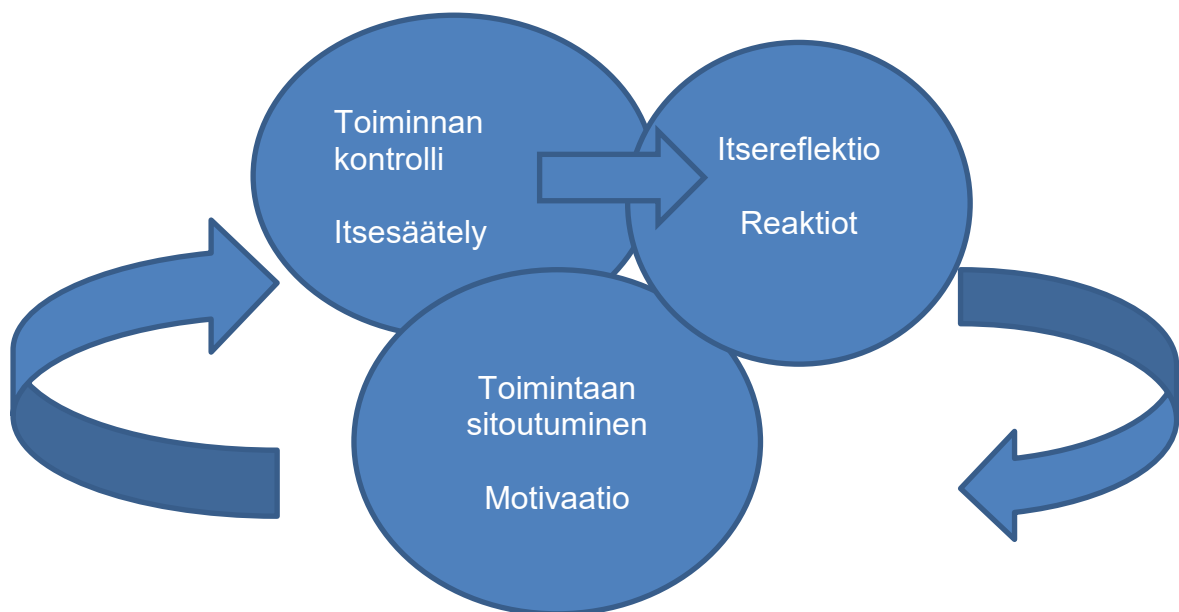
Aivan kuten esimiehen pitää huomioida työyhteisön vuorovaikutussuhteet
hänen pitää ennen kaikkea tarkastella omaa persoonaansa ja johtajuuttaan. Sy-
dänmaanlakka (2011, 28–33) avaa artikkelissaan syitä oman johtajuuden tarkas-
teluun. Merkittävimpiä syitä ovat työstressi ja työssä jaksaminen sekä niiden ai-
heuttamat miljardien eurojen kustannukset vuosittain. Työkyvyttömyyseläkkeelle
jäämisen suurin syy Suomessa on mielenterveyden ongelmat. Työelämän muu-
tokset kuten kiire ja jatkuvan uudistumisen paineet saavat työntekijät miettimään
tarkoitustaan työelämässä. Itsetuntemus ja omasta hyvinvoinnista huolta pitämi-
nen ovat avainasemassa työelämässä pysymiseen ja siellä menestymiseen.

Sydänmaanlakka (2011, 28–33) lisäksi painottaa, että työelämän laadun
parantamisessa olennaista on erityisesti itsensä johtaminen. Itsensä johtamisen
tärkeyden kasvuun on monia syitä kuten jatkuva kiire, työympäristön nopea muu-
tuminen sekä joustavuuden ja jatkuvan uudistumisen vaatimus. Kaikille tämä ei
ole helppoa. Taito johtaa itseään on tullut näkyvämmäksi myös oman hyvinvoin-
nin vuoksi. Oman elämän suuntaaminen koetaan nykypäivänä vaikeana. Merki-
tyksen ja tarkoituksen löytäminen sekä omasta hyvinvoinnista huolehtiminen ei
ole helppoa kaiken kiireen keskellä. Itsensä johtamisen yksi tärkeimpiä tavoitteita
on oman hyvinvoinnin lisääminen. Jos emme pysty pitämään huolta omasta hy-
vinvoinnistamme, emme pysty huolehtimaan myöskään muiden.

Sydänmaanlakka (2011, 29) nostaa esiin termin kokonaiskuntoisuus. Se tarkoittaa fyysistä, psyykkistä, sosiaalista, henkistä, ammatillista ja uudistumiskuntoisuutta. Se korostaa ihmisen kokonaisvaltaisuutta ja kaikkien kuuden osa-alueen johtamista tasapuolisesti. Älykäs itsensä johtaminen ei tarkoita vain älykkyyssosamäärän painottamaa älykkyyttä vaan myös tunneälyä, käytännön järkeä ja henkistä tasapainoa. Se tarkoittaa myös kykyä reflektoida omaa johtajuuttaan ja kehittymistään.

Fyysinen hyvinvointi, riittävä uni, monipuolinen ravinto ja rentoutumisen taito ovat hyvinvoinnin mahdollistava perusta. Tunneäly ja sosiaalisen vuorovaikutuksen taidot ilmenevät kyvyssä hallita omia tunteitaan, taitona kuunnella ja ajatella positiivisesti. Työkyky on tärkeä osa hyvinvointia, koska töitä tehdään valta osa hereillä olo ajasta. Työn mielekkyys, oma positiivinen asenne työtä kohtaan ja tulevaisuuden tavoitteet ovat tärkeitä kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa. (Sydänmaanlakka 2011, 29, 31–32.)

Zimmermanin (2008, 166–183) säätelymallin mukaan työssäoppimista voi kuvata syklinä, jossa toimintaan sitoutuminen, toiminnan kontrolli ja itsereflektio muodostavat kehämäisen prosessin.



Kuvio 3. Oppimissykli mukailen säätelymallia. (ks. Zimmerman 2008.)

Mallin mukaan motivaatio ja toiminnan suunnittelu on edellytyksenä oppimiselle toiminnan kontrollin ohjatessa oppimisprosessia (Kuvio 3). Itsereflektion tehtävänä on antaa merkitys oppimisprosessille ja reaktioiden kautta edistää kehittymistä. Toiminnan kontrollissa olennaista on tarkkailun ja itsesäätelyn suuntaamisen taito.

Itsesäätely nähdään älykkäänä itsensä ohjaamisen prosessina, jossa strategian valinta ja soveltaminen on tärkeä osa oppimista. Yksilön metakompetenssi ja itsereflektion jalostuneisuus ovat edellytyksenä uuden oppimiselle. (Zimmerman 2008.)

3.2.2 Oppimiskäsitykset

Ruohotien (2002, 108) mukaan behavioristisella oppimiskäsityksellä tarkoitetaan käyttäytymisen vahvistamista välittömällä palkkiolla ja epätoivotun käytöksen kitkemistä pois rangaistuksella. Käsitys uskoo ihmisen olevan ulkoa ohjautuva vailla omaa tahtoa tai ajatuksia. Kupias & Peltola (2019, 102–103) lisäävät että oppimista on tarkoitus mitata, joten tavoitteet asetetaan selkeästi. Suuntaus on edelleen voimissaan etenkin koulukulttuurissa mutta myös vahvasti vallalla suurissa byrokraattisissa yrityksissä.

Konstruktivistinen oppimiskäsitys uskoo yksilön aktiivisesti rakentavan tietoa aiempien kokemustensa ja tietonsa pohjalta. (Ruohotie 2002, 118). Behavioristisesta käsityksestä konstruktivistinen eroaa ajatuksella yksilön omasta tahdosta ja aktiivisuudesta oppimisprosessissa. Tietoa ei voi vain kaataa, vaan tärkeää on, miten opitaan ja ymmärretään. Myös ajatus itseohjautuvuuden ja reflektoinnin kehittymisestä oppimisprosessin saatossa on vieras behavioristiselle oppimiskäsitykselle. (Kupias & Peltola 2019, 103–104.)

Sosio-konstruktivistinen oppimiskäsitys puolestaan uskoo vuorovaikutuksen ja jaetun tiedon muiden kanssa vaikuttavan yksilön oppimiseen. (Ruohotie 2002, 115). Myös organisaatiokulttuuri ja lähityöyhteisö vaikuttavat voimakkaasti oppimiskokemukseen. Esimiehen rooli on edelleen ohjata ja antaa raamit, joiden puitteissa yhdessä opitaan. (Kupias 2019, 105–106.)

Viimeisenä humanistinen oppimiskäsitys pyrkii osoittamaan oppimisen olevan matka itseensä, jonka tavoitteena on yksilön henkilökohtainen kasvu. Käsitteksen mukaan yksilö on itseohjautuva ja kykenee refleктоimaan itseään ja toimintaansa sisäsyntyisesti (Ruohotie 2002, 113.) Konstruktivistisesta oppimiskäsityksestä humanistinen oppimiskäsitys poikkeaa juuri itseohjautuvuuden oleuksesta. Konstruktivistisessä oppimiskäsityksessä se rakennetaan matkan varrella, kun taas humanistisessa oppimiskäsityksessä itseohjautuvuus on jotain mikä kaikilla on syntyessään. (Kupias & Peltola 2019, 107–108.)

Yhteiskunnan muutokset niin globaalisti kuin paikallisesti ovat saaneet myös oppimiskäsitykset elämään. Opetusmaailmassa opiskelijan pitäisi toimia konstruktivisesti ja osata myös humanistisen käsityksen mukaisesti itse ohjata omaa oppimistaan. Sama muutos ei ole rantautunut vielä työelämään, jossa sitkeästi uskotaan yksilön oppivan oppimista ja itseohjautuvuutta käskemällä ja jättämällä täysin vastuu yksilölle itselleen.

3.2.3 Oppiva organisaatio

Muutostilanteissa tärkeää olisi ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteet ja tunteet, kuuntelemalla ja osallistamalla. Organisaatiot tekevät usein suuren virheen suunnitellessaan ja toimeenpannessaan työntekijöiden tietämättä suuriakin muutoksia. Jos ei voi olla mukana vaikuttamassa muutoksiin ja päättämässä erityisesti itseä koskevia asioita, on vaikea sitoutua muutokseen ja sopeutua siihen. Nämä seikat puolestaan heikentävät työmotivaatiota. (Ruohotie 2002, 59–61.) Työntekijöiden oppimisen kehittämisessä organisaatio voi toimia ennakoivasti, reagoivasti tai osaamista ylläpitävästi tai kaikkia niitä samaan aikaan riippuen sen eri osa-alueista. Kun halutaan kulkea johtotähtenä ja ennakoida tulevaa organisaatio kehittää ennakoivasti työntekijöitään ja yritystään.

Kupias & Peltola (2019, 188–189) toteavat käsitteen oppivasta organisaatiosta syntyneen jo 30 vuotta sitten kun Peter M. Senge esitteli mallin yhteisöstä oppijana. Taustalla on mielikuva organisaatiosta kehittyvänä toimijana, jonka kaikilla jäsenillä on yhteiset tavoitteet ja päämäärä. Käsitteksen mukaan oppiva organisaatio muodostuu ymmärryksestä omien päätösten ja tekojen vaikutuksesta

muuhun organisaatioon, työyhteisön kanssa oppimisesta, joka perustuu yksilön omaan kehittymiseen sekä organisaation tuesta ja sen luomista puitteista oppimiselle.

Yrityksen oppimiskulttuurilla on suuri vaikutus siihen miten helpoksi työntekijät kokevat itsensä ja oman osaamisen kehittämisen sekä tiedon jakamisen väylät työssään. Jos yrityksessä suositaan edelleen yhden ihmisen suoritusta palkitsevia menetelmiä tai työkuorma on niin valtava, ettei yhteiselle pohdinnalle ja tiedon jakamiselle jää aikaa niin ei jää sijaa myöskään yhdessä oppimiselle ja kehitymiselle. Onneksi oppimiskulttuuria voi myös kehittää esimerkiksi pysähtymällä, miettimällä yhdessä menetelmiä ja tavoitteita sekä rakentamalla luottamusta ja täten turvallisuuden tunnetta saaden tehdä myös virheitä. Tärkeää on myös muistaa, että jokainen vaikuttaa organisaation oppimiskulttuuriin omalla käytöksellään. (Ruohotie 2002; Kupias & Peltola 2019, 203–205.)

3.2.4 Palautteen merkitys oppimisessa

Usein palaute toimii toiminnan kehittämisen välineenä. Joskus palautetta annetaan myös nostamaan motivaatiota tai toisena ääripäänä kontrolloinnin välineenä. Usein sanalla palaute on negatiivinen sävy ja riippuukin oppimiskulttuurista, miten sen kaiku kuuluu työntekijöille. Positiivinen palaute ja kannustaminen teoin ja sanoin kasvattavat luottamusta ja vahvistavat sitoutumista. Oppimisessa myönteinen palaute toimii kannustimena ja suunnan viitoittajana, kehittyä voi vain, jos tietää mitä ja miten. (Kupias & Peltola 2019, 208–207.)

Ruohotie (2002, 62–64) sekä Nokelainen ym. (2016, 788) painottavat myös palautteen merkitystä oppimisessa. Se auttaa suuntaamaan tavoitteita, tunnistamaan virheitä ja vahvistaa autonomian tunnetta. Omaa suoritustaan refleктоiva työntekijä, joka hyväksyy annetun palautteen ja katsoo olevansa itse vastuussa työn tuloksesta parantaa tutkitusti myös suoriutumistaan. Tosin se edellyttää tunnetta siitä, että palaute on ollut oikea-aikaista ja oikeudenmukaista. Vuorovaikutteinen toistuva kommunikointi ja yksilön saavutusten palkitsemiseen perustuva, reilu ja tasa-arvoinen palkkiojärjestelmä myös tukevat yksilön kehittymistä.

4 TYÖN MURROS

Työ elää suurta murroksen aikaa niin työntekijöiden kuin asiantuntijoidenkin näkökulmasta. Teknologiset keksinnöt ja etenkin digitalisaatio vaativat niin työskentelytapojen, oppimisen kuin vuorovaikutuksenkin muutosta. Perinteisiä ammatteja katoaa ja uusia syntyy. Työ- ja oppimisympäristöt muuttuvat, kun tekoäly, robotiikka, digitaaliset alustat kehittyvät ja työ automatisoituu. Tietokoneet eivät osaa ajatella itse vaan tiedot täytyy joka tapauksessa koodata käsin. Lisäksi robotteja täytyy ohjata työn muuttaessa muotoaan päivittäin. (Ruohotie 2002.)

Työn digitalisaatiolla tarkoitetaan toimintatapojen muutosta työssä, jossa digitaalisia keksintöjä otetaan käyttöön niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnan toiminnassa (Parviainen, Federley, Grenman & Seisto 2017, 6). Työvälineet ja tapa tehdä töitä ovat kehityksen myötä muuttuneet ennenkin historiassa, joten tämä ei ole uutta ihmiskunnalle. Asiantuntijoiden mukaan olemme nyt siirtyneet neljänteen teolliseen vallankumoukseen (Baller, Dutta & Lanvin 2016, 4–7.)

Ballerin ym. (2016, 2) mukaan ensimmäinen ja toinen teollinen vallankumous liittyivät aikoinaan ajatukseen korvata ihmisen fyysiset voimat työssä. Kolmas teollinen vallankumous liittyi teknologian keksintöjen rantautumiseen työelämään ja neljäs vallankumous liittyy aina vain kehittyneemmän teknologian hyötykäyttöön. Työ muuttuu abstraktimpaan suuntaan ja siirtyy kauemmas konkreettisten tai fyysisten asioiden kanssa työskentelystä. Se tulee rakentumaan yhä enemmän tiedon ja vuorovaikutuksen ympärille vaatien jatkuvaa osaamisen ja itsensä kehittämistä. Lisäksi työ ja vapaa-aika sekoittuvat keskenään.

Tärkeimpiä syitä työelämän digitalisaation taustalla ovat tehokkuuden ja tuottavuuden maksimointi. Lisäksi digitalisaation taustalla vaikuttavat työn tasainen laatu sekä jatkuva kehittyminen. Myös käsitykset siitä, mitkä työtehtävät tulevat muuttumaan ja mitkä ammatit puolestaan häviävät, ovat hyvin pitkälti muuttuneet ajan saatossa. Aikaisemmin käsitys oli se, että korkeasti koulutettujen työt

säilyvät ja vain lisääntyvät, kun taas matalasti koulutettujen työt tulisivat häviämään. Viime vuosina tutkijat ovat tulleet siihen loppupäätelmään, että itse tehtävän luonne määrittää koulutusta vahvemmin sen, muuttuko työ. (Ruohotie 2002; Parviainen ym. 2017, 6–12.)

Ruohotie (2002) ja Parviainen ym. (2017, 6–16) toteavat, että manuaalisten tehtävien ennustetaan melkein kokonaan katoavan ja ne voidaan tulevaisuudessa korvata roboteilla. Asiantuntijatyöt sekä monimutkaista kommunikaatiota sisältävät tehtävät voidaan jatkossa osittain korvata digitalisaation välineillä. Huomionarvoista tutkimuksissa oli, että rutiininomaisia töitä tekevät myös muut kuin matalasti koulutetut. Eniten helposti korvattavia rutiinitöitä löytyy keskitason palkansaajista esimerkiksi kirjanpitäjistä ja pankkivirkailijoista. On ennustettu työn digitalisaation johtavan ammattirakenteiden keskittymiin, jossa työllisyyden kasvu keskittyy pääasiassa korkeapalkkaisiin ja korkeaa koulutusta vaativiin tehtäviin sekä puolestaan vähemmän koulutusta vaativiin, matalapalkkaisiin tehtäviin.

Ihmisistä kerätään erilaisten alustojen ja applikaatioiden kautta tietoja, joita myöhemmin hyödynnetään muun muassa palveluiden suunnittelussa ja kohdentamisessa. Tieto yhdistettynä erilaisiin digitaalisiin alustoihin luo valtavasti erilaisia mahdollisuuksia esimerkiksi terveydenhuollossa. Lisäksi kaupan ala käyttää dataa niin sanotusti raaka-aineenaan. Vartiainen (2017, 150) mukaan digitaaliset työskentelyalustat vaihtelevat tietosanakirja Wikipediasta Googlen kielenkääntäjään ja globaaleihin työnvälitystä tarjoaviin alustoihin.

Kun tekniikka kehittyy, myös ihmisten tarpeet ja vaatimukset muuttuvat. Digitalisaation ja tekniikan kehityksen myötä oma työnkuva saattaa siis radikaalisti muuttua, jolloin yksilön piirteistä sopeutuminen, joustavuus sekä jatkuva koulutautuminen korostuvat. Hyvänä esimerkkinä Suomessa tästä on postin palveluiden muuttuminen.

Vartiainen (2017) nostaa esiin myös työn määritelmän muutoksen, ei puhuta enää töistä vaan projekteista ja keikoista. Lisäksi itsensä työllistäminen ja promotointi tulevat tulevaisuudessa yleistymään.

Kauhasen, Malirannan, Rouhialan & Vihriälän (2015, 11–20) mukaan, erilaiset digitaaliset alustat antavat mahdollisuuden niin sanotulle kombityölle. Sillä tarkoitetaan työntekoa eri nimikkeillä, jolloin palkkaa voidaan nostaa yrityksen työntee-

kijänä mutta myös freelancerina. Alustojen ideoina on yhdistää eri palvelun tuottajat ja tilaajat, ne eivät tuota palveluita. Työ ja palkkatulot hajaantuvat ja työntekijät saavat tuloja useista eri lähteistä. Prekaarityö eli yrittäminen ja määräaikaisten sekä osa-aikaisten sopimukset tulevat myös lisääntymään. Työajan ja paikan määre katoaa, kun työtä tehdään ajasta ja paikasta riippumatta. Pilvipalvelut ja siihen perustuvat alustat sekä langaton verkko mahdollistavat työn tekemisen missä vain ja milloin vain.

Vastuuta jaetaan tulevaisuudessa enemmän kuin ennen, joten esimerkiksi itsensä johtaminen tulee yleistymään. Datan helppo saatavuus voi johtaa työpaikoilla myös numeroilla johtamiseen, millä tarkoitetaan sitä, että keskeiseksi työn arvioinnin välineeksi nousevat numerot (Kauhanen ym. 2015, 11–20.)

Kauhasen (2015) ym. mukaan digitalisaatio tulee vielä vahvasti muuttamaan työtä. Keskeistä kehityksen kannalta tulee olemaan se, miten digitalisaatio ja uusi teknologia otetaan työpaikoilla vastaan. Olennaista on se, miten yksilö itse asian kokee. Ketään ei voi pakottaa omaksumaan uutta ajattelutapaa tai uusia työnteon välineitä. Tärkeää onkin, että työntekijät osallistetaan muutokseen niin, että he kokevat olevansa osa muutosta. Oman koulutuksen sekä osaamisen päivittämisen merkitys kasvaa. On todella tärkeää, että työntekijöiden kokemuksista saadaan laadullista tietoa, jotta ymmärtäisimme mitä digitalisaatio työssä konkreettisesti tarkoittaa.

4.1 Mikä motivoi muuttuvassa työmaailmassa?

Kulttuuri, jossa elämme vaikuttaa voimakkaasti yksilön tavoitteisiin ja motivaatiotekijöihin. Hiljainen sukupolvi, joka syntyi sodan keskelle, sai motivaationsa päivittäisten fysiologisten tarpeidensa tyydyttymisestä ja ylipäättään elämisen mahdollistamisesta kurjuuden keskellä. Sotavuosien jälkeen syntyivät suuret ikäluokat jälleenrakennuksen ja sotakorvausten maailmaan, heitä motivoi jo hieman yksilöllisemmät tavoitteet ja sisäiset motivaatiotekijät kuten omasta kiinnostuksesta kumpuava tavoitteellinen työ ja yhteisöllisyys. X-sukupolvi syntyi 1965-1981 vuosien välillä. Tutkimusten mukaan tämä sukupolvi arvostaa ulkoisia palk-

kioita ja toisaalta sosiaalisten suhteiden palkitsevuutta. Milleniaalit, eli Y-sukupolvi muodostavat tulevan vuosikymmenen uuden työntekijäryhmän. Heitä motivoi erityisesti työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä urakehitysmahdollisuudet. Nämä sukupolvien erot kannattaisi huomioida tarkemmin myös henkilöstöhallinnossa suunniteltaessa esimerkiksi palkitsemisjärjestelmiä ja ylipäättään jo uusia työntekijöitä palkattaessa. (Vartiainen 2017, 155–156.)

Vartiainen (2017, 156) painottaa milleniaalien syntyneen tietotekniikan aikakaudelle, jonka vuoksi he käyttävät paljon digitaalisia apuvälineitä. He ovat myös sosiaalisen median suurkuluttajia, tämän vuoksi heitä kutsutaankin diginatiiveiksi. Työelämässä he eivät kaipaa perinteistä johtamistapaa vaan vaativat itsenäisyyttä ja vastuuta työskennellen taitavasti erilaisten digitaalisten ympäristöjen ja vaatimusten mukaisesti. Tällä perusteella voitaisiin ajatella, että autonomia motivaattorina tulisi kasvamaan. Toisaalta sukupolvien eroja ei tule liiaksi korostaa, koska myös demografiset tekijät vaikuttavat yksilön arvoihin ja motivaatiotekijöihin.

Vartiainen (2017) ennakoii tulevaisuuden motivaatiotekijöiden olevan juuri Ryanin & Decin itseohjautuvuusteorian mukaisia. Autonomian tunnetta vahvistaa mahdollisuus vaikuttaa omaan työn kuvaansa esimerkiksi työn kierron avulla tai tuunaamalla työtään sekä mahdollisuus päättää omaa työtä koskevista asioista. Uuden oppiminen ja työn erilaiset muodot puolestaan vahvistavat kompetenssia, jonka lisäksi yhteisöllisyys vahvistuu hyvin toimivien tiimien ja yhteistyön kautta. Ei kuitenkaan riitä, että yksilöt kehittävät vain itse motivaatiotaan vaan organisaation tehtävänä on myös myötävaikuttaa siihen. Yksi keino on kokonaispalkitseminen.

Kokonaispalkitseminen muodostuu rahaan liittyvistä aineellisista ja työhön itseensä liittyvistä aineettomista palkitsemistavoista. Aineettomia palkitsemistapoja voi olla esimerkiksi positiivisen palautteen saaminen, urakehitys, vastuun lisääminen ja työn sisällön tuunaaminen. Molemmat keinot ovat yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon. Aineettomat palkitsemiset tukevat sisäistä motivaatiota mutta myös rahallinen palkitseminen oikein meneteltynä ruokkii autonomista motivaatiota. Oikeudenmukaisuus, viestintä palkkion perusteista sekä positiivinen palaute tukevat osaltaan innokkuutta oman osaamisen kehittämiseen. Lisäksi työelämän muuttuviin tarpeisiin ja uusiin työtapoihin kannustava,

joustava palkitseminen tukee niin oppimista kuin kehittämistäkin. (Vartiainen 2017, 161.)

4.2 Yhteenkuuluvuudentunne motivaattorina

Ryhmän ulkopuolelle jääminen ja hylätyksi tulemisen kokemus aktivoivat aivoissa samoja aivoalueita kuin fyysinen kipu. Yhteenkuuluvuuden tunne vähentää itsekyyttä ja puolustautumiskeinojen käyttöä. Lisäksi se on yksi tärkeimpiä hyvinvoinnin ja motivaation lähteitä. Tunne- ja vuorovaikutusoppimisen on todettu edistävän yhteenkuuluvuudentunnetta ja motivaatiota. Se on holistinen näkökulma ja tukimuoto osaamisen kehittämiseksi, riskitekijöiden vähentämiseksi ja suojatekijöiden kasvattamiseksi. Tunne- ja vuorovaikutus pätevyydellä tarkoitetaan omien tunne- ja vuorovaikutustaitojen tunnistamista, niiden ymmärtämistä, käsittelemistä ja ilmaisemista niin että pystyy esimerkiksi muodostamaan ihmissuhteita, ylläpitämään niitä ja toimimaan suotuisasti eri tilanteissa erilaisissa elämän vaiheissa. (Lintunen 2017, 179–180.)

Tunneilmaisu ja käyttäytyminen linkittyvät taitoon säädellä tunteita. Jotta voi ilmaista tunteitaan ne täytyy osata myös tunnistaa. Itsetietoisuus onkin olennainen osa tunteiden säätelyä. Sosiaalinen vuorovaikutus puolestaan perustuu tunneilmaisuun ja kommunikaatioon, tarpeeseen tulla kuulluksi, nähdyksi ja ymmärretyksi. Tunteiden säätely on avainasemassa onnistuneen vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi. Jokainen voi harjoitella säätelemään tunteitaan esimerkiksi kognitiivisten, toiminnallisten tai ilmaisullisten tapojen kautta. (Lintunen 2017, 182.)

Lintunen (2017, 182) toteaa, että itseohjautuvuusteoriassa tunnesäätely jaetaan kontrolloituun, autonomiseen tai säätelemättömään tunteiden säätelyyn. Kontrolloidussa tunteiden säätelyssä kyse on usein kielteisen tunteiden tukahduttamisesta. Jos yksilöllä on tapana kontrolloida tunteitaan tai muulla tavoin pakottaa itsensä tuntemaan tietyllä tavalla niin sillä on usein negatiivisia kehityspolkuja esim fyysisen oireilun muodossa. Kun ihminen saa vapaasti tuntea tunneskaalan ääripäitä, niin hän säätelee tunteitaan autonomisesti. Kielteisten tunteiden tunteminen ei ole tällöin ongelma koska tunnetila tunnistetaan ja siitä viriävä toiminta suunnataan terveellä tavalla. Kolmatta tapaa kutsutaan säätelemättömäksi, siinä tunteita ei osata säädellä eikä tiedetä miten niiden ilmettyä pitäisi

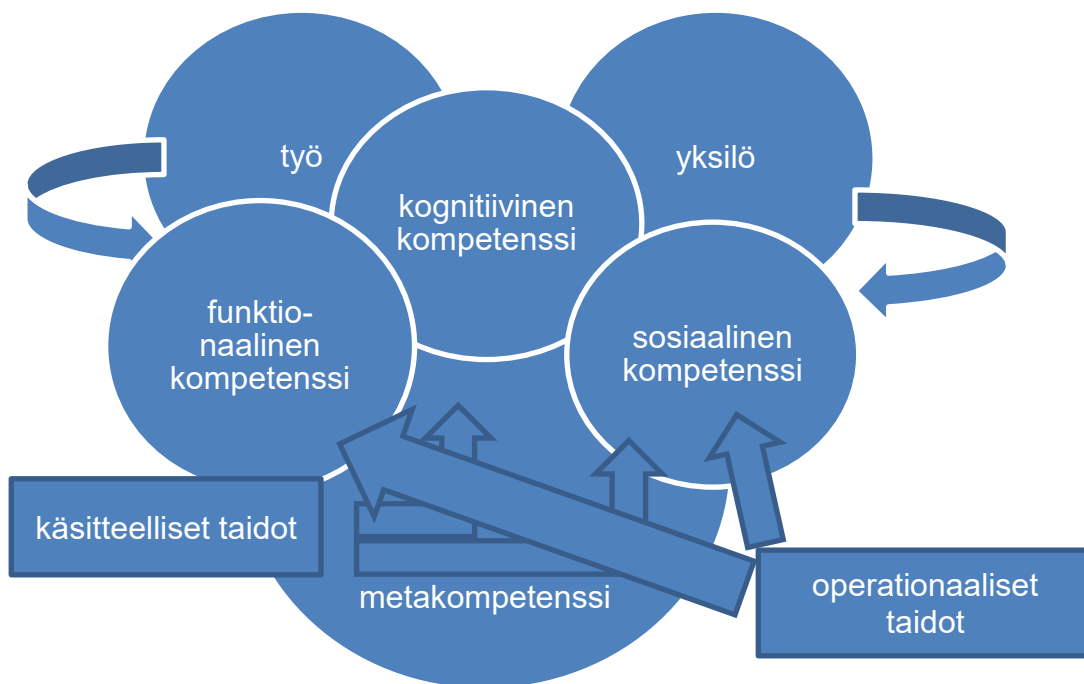
toimia. Tapa on erittäin vahingollinen terveelle ja toimivalle sosiaaliselle vuorovaikutukselle. Jo tunteista puhumisen harjoittelu antaa oikeutuksen omille tunne-tiloille ja vapauden ilmaista niitä.

Usein interventioissa pyritäänkin ilmaisemaan minäviestin kautta mitä ihminen tuntee, ajattelee, tarvitsee ja haluaa. Tämä on tehokas tapa antaa palautetta sekä opettaa empatiataitoja. Kun ilmaistaan avoimesti miltä toisen käyttäytyminen tuntuu, niin se herättää vastapuolella empatiakykyä. Se edistää myös autonomian tunnetta, kun yksilö voi omaehtoisesti muuttaa omaa käytöstään ilman painostusta ja pakkoa. (Lintunen 2017.)

Lintunen (2017, 184) korostaa eläytyvän kuuntelun merkitystä empatian välineenä. Siinä kuunteleva osapuoli sanoittaa saamansa viestin uudelleen tunnetilaan eläytyen. Se vahvistaa kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisen tunnetta, joka puolestaan antaa eväitä itsetietoisuuden lisäämiseen. Menetelmää käytetään myös motivoivassa haastattelumenetelmässä, ohjausmenetelmässä, jonka tarkoituksena on kasvattaa yksilön motivaatiota vaikuttaa omaan tilanteeseensa.

5 AMMATILLINEN KOMPETENSSI

Le Deist & Winterton (2005) ovat määritelleet kompetenssin tietojen ja taitojen kokonaisvaltaiseksi ymmärtämiseksi ja hallitsemiseksi. Kompetenssi jaetaan neljään osa-alueeseen kognitiiviseen kompetenssiin, funktionaaliseen kompetenssiin, sosiaaliseen kompetenssiin ja metakompetenssiin, joka auttaa kehittämään muita osa-alueita. Tätä holistista kyvykkyyksästä voidaan kuvata työelämässä oheisella (Kuvio 4) tavalla:



Kuvio 4. Mukaillen Le Deistin & Wintertonin mallia (2005, 39.)

Le Deist ja Winterton ovat tutkineet osaamista ja sen eri osa-alueita niin Yhdysvalloissa kuin Euroopassakin. Kompetenssimalliin he ovat yhdistäneet työtehtävissä tarvittavat tiedolliset ja ymmärrykseen liittyvät käsitteelliset taidot sekä käyt-

tännön työtehtävissä tarvittavat funktionaaliset ja sosiaaliset taidot. Metakompetenssi toimii muiden kompetenssien keskiössä halliten yksilön kautta muita taitoja ja työssä suoriutumista. (Le Deist & Winterton 2005, 39–41; Rintala, Mikkonen, Pylväs, Nokelainen ja Postareff 2016.) Lehtonen, Rintala, Pylväs & Nokelainen (2018, 10–26) toteavat ammatillisen kompetenssin olevan yksilöllinen kehitettävissä oleva ominaisuus. Työssä suoriutuminen ja osaaminen vaihtelee suuresti riippuen yksilön omasta arvomaailmasta ja kapasiteetista.

Vaatimukset osaamisesta ja sen kehittamisestä tulisi liittyä yrityksen strategiaan. Niiden avulla voidaan saavuttaa yrityksen keskeiset tavoitteet ja menestymisen avaimet. Siihen liittyy yrityksen henkilöstön osaamisen kartoittaminen. Yhtenä haasteena usein onkin vaadittavan osaamisen irrallisuus strategiasta ja yksittäiset asiaan liittymättömät osaamisen kartoittamisen ja kehittämisen toimenpiteet. Osaamisen kehittämisen tavoitteena tulisi olla työyhteisön ja koko organisaation kokonaisvaltainen kehittäminen. (Fuller & Unwin 2010, 41–42; Lämsä & Hautala 2015.)

Fuller & Unwin (2010) sekä Lämsä & Hautala (2015) painottavat kehittämismyönteisen organisaatiokulttuurin innostavan työntekijöitä motivoitumaan oman osaamisen kehittämiseen. Se on yhteydessä myös monella tapaa niin työntekijän työhyvinvointiin kuin yrityksenkin tuottavuuteen. Jos työntekijä saa itse, autonomisesti vaikuttaa omaan osaamisen kehittämiseensä, palkitsee se sisäisesti tehden työstä motivoivaa. Samalla mahdollisuudet onnistua henkilökohtaisissa tavoitteissa paranevat. Toimivan tiimin etuna on myös yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittyminen. Tiimi vahvistuu ja kehittyy yhdessä.

70-20-10 kehittämisen mallissa on ideana se, että muodollisen koulutuksen osuus kehittämistapana on ainoastaan kymmenen prosenttia. 20 prosenttia perustuu kokemuksesta oppimiseen, jossa tärkeää on palautteen saamisen ja antamisen menetelmät. 70 prosenttia puolestaan on työssä oppimista, joka tarkoittaa työpaikassa tapahtuvia erilaisia oppimisen menetelmiä. Näitä menetelmiä voivat olla mm. monenlaiset mentorointitavat, työohjausprosessit, työkierrot ja erilaiset projektit. Organisaatiosta itsestään on kiinni, minkälaisia osaamisen kehittämisen tapoja se toteuttaa. (Hyppänen 2013.)

Hyppänen (2013) painottaa myös sitä, kuinka monella työntekijällä on oikeasti henkilökohtainen pitkän tähtäimen osaamisen kehityssuunnitelma. Työpai-

koilla osaamisen kehittämisessä keskeisessä asemassa ovat esimiehet. On esimiehen tehtävänä kartoittaa jo olemassa olevaa osaamista, kehityskohteita sekä mahdollistaa osaamisen kehittäminen. Siinä on kysymys johdon asenteista ja päätöksistä, joilla henkilöstön osaamisen kehittäminen varmistetaan. Organisaation viisas kehittämissuunnitelma on aktiivista kartoitusta muutoksista ja mahdollisuuksista.

5.1 Oman oppimisen asiantuntijana

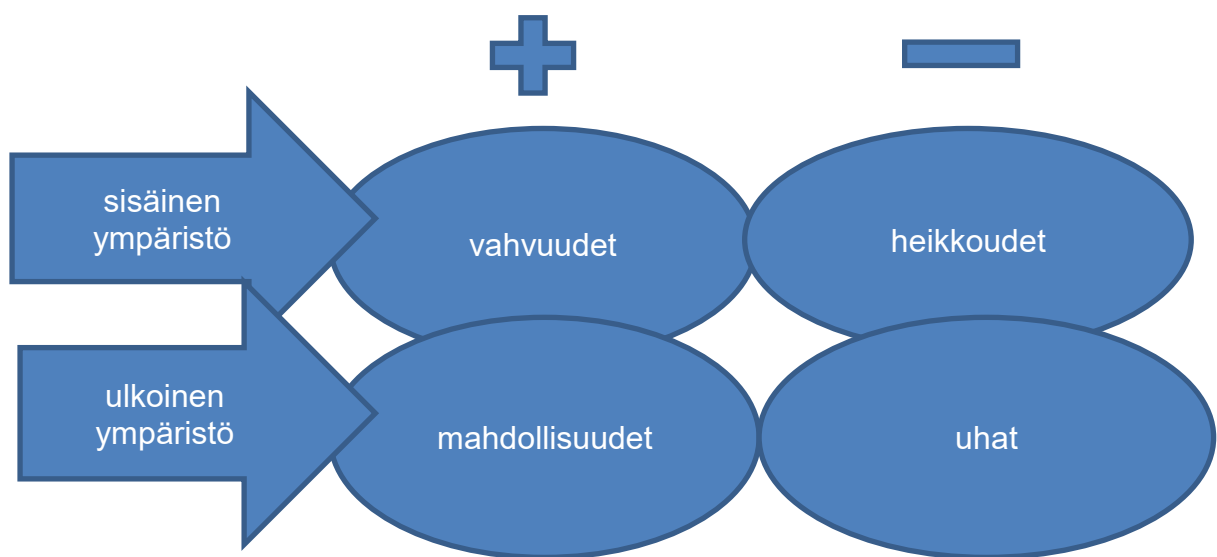
Pylvään (2018) mukaan kaikki työpaikat ja työympäristöt ovat erilaisia. Ne vaikuttavat myös oppimiseen ja käsityksiin itsestä oppijana. Kokemukset vaihtelevat yksilön omien piirteiden ja organisaation ominaisuuksien mukaisesti. Käsitys omista kyvyistä oppijana muuttuu ajan saatossa. Onneksi omia ajatuksia ja asenteita oppimista kohtaan voi myös muokata. Tehokas oppiminen vaatii aina yksilöltä aktiivista tiedon käsittelyä, oppiakseen uutta on nähtävä vaivaa. Uutta tietoa muokataan ja sulautetaan vanhaan tietoon, toimitaan ikään kuin tiedon rakentajana. Oppiminen vaatii välillä pysähtymistä omien ajatusten ja käsitysten äärelle, reflektomaan omia motivaatiotekijöitään ja rajoitteitaan.

Ruohotien (2002, 25) ja Kupiaksen & Peltolan (2019, 80) mukaan menestyäkseen työssään on osattava monenlaisia taitoja. Tarvitaan tehtäväkohtaista osaamista, joka on riippuvaista työtehtävistä. Organisaatiokohtaisen osaamisen määrittävät yrityksen vaatimukset ja toivomukset. Vuorovaikutus- ja verkostoosaaminen on riippumatonta työtehtävistä tai organisaatiosta aivan kuin kehitymis- ja kehittämisosaaminen, jonka määrittelevät henkilökohtaiset ominaisuudet ja motivaatiotila. Ammattilaiseksi ei tulla yhdessä yössä, se vaatii harjoittelua ja epäonnistumisia.

Aloittelija eli noviisi on vasta aloittanut työntekijä, jonka osaaminen perustuu vielä tarkkojen ohjeiden noudattamiseen. Kehittyneellä aloittelijalla on hieman enemmän perspektiiviä ottaa huomioon myös muuttuvia tilanteita ja kykyä toimia niiden mukaan. Pätevä ongelmanratkaisija on, mikäli pystyy asettamaan tavoitteita ja suuntaamaan niitä kohti määrätietoisesti. Taitavan suorittajan taito on kokonaisuusien hallinta ja hän pystyy käyttämään laajaa kokemustaan hyödyksi tilanteiden mukaan. Asiantuntija on oman alansa ammattilainen, joka hyödyntää

kehittyneitä vaistoaan päätösten teossa. Huippuammattilainen näkee itsensä kehittyvänä oppijana, hän tiedostaa, ettei ole hyvä kaikessa mutta haluaa oppia. (Hytönen 2016; Kupias & Peltola 2019, 82–83.)

Ruohotie (2002, 25–26) puolestaan on määrittänyt työntekijät Stewartin (1997) mallin mukaisesti spesialisteihin, ekspertteihin, ammattilaisiin ja hanslankareihin työntekijälle tuottaman lisäarvon ja osaamisasteen mukaisesti. Kaikkia heitä kuitenkin tarvitaan työelämän eri tehtävissä.



Kuvio 5. SWOT-analyysi mukailen Albert Humphreyn mallia (1966).

Omaa osaamistaan ja kehittämisen kohteitaan voi tunnistaa tekemällä SWOT-analyysin (Kuvio 5). Joskus tarvitaan ulkopuolista näkemystä, jotta voi sanoittaa omaa osaamisen tasoaan. Esimies tai työtoveri voi tässä olla hyvänä apuna. Oppiessaan uutta on tärkeää kuulla myös positiivista palautetta. Mikäli palaute on aina negatiivista oma osaaminen voi näyttäytyä virheellisenä myös itselle. Se vaikuttaa motivaatioon heikentävästi ja näin ollen myös työpanokseen. (Kupias & Peltola 2019, 85.)

5.2 *Yhteisöllisyys oppimisen tukena*

Fullerin & Unwinin (2010, 42–43) mukaan työyhteisöllä on suuri vaikutus yksilön oppimiseen. Tiimityö ja laaja-alainen osaaminen vaativat monen osaajan näkökulmaa ja panosta. Kupias & Peltola (2019, 25–26) nostavat varjostamisen, mentoiminnin, coachaamisen ja reflektoinnin tämän päivän trendeiksi vuorovaikutuksellisessa oppimisessa. Se miten osaaminen saadaan näkyväksi, vaatii keskustelun avaamista ja jokapäiväisiä tekoja hiljaisten tiedon tunnistamiseksi ja tallettamiseksi. Kerran tai kaksi vuodessa tapahtuvat kehityskeskustelut eivät siihen riitä.

Yhdessä pohdiskelu, muiden näkökulmien kuunteleminen ja kysyminen on ensiarvoisen tärkeitä keinoja oppia toinen toisiltamme. Kun luotamme toiseen ihmiseen, uskallamme tehdä myös virheitä. Virheiden tunnistaminen ja niistä oppiminen on avain uuden tiedon rakentumiselle. Shadowing eli varjostaminen perustuu ajatukseen seurata ja havainnoida toisen työtä esimerkiksi päivän ajan. (Kupias & Peltola 2019, 98–99.)

5.3 *Koulutukset ja kurssit oppimisen syventäjänä*

Työtä opitaan vain tekemällä ja seuraamalla muiden työskentelyä, tarvitaan kuitenkin myös teoretietoa syventämään osaamista ja uusien ideoiden kehittymiseen. Verkossa käytävät kurssit eri oppimisalustoilla ovat yleistyneet. Niiden etuna on se, ettei osallistuminen ole sidottuna täysin aikaan ja paikkaan. Lähiopetukseen vaadittava aika on hektisessä työelämässä usein kortilla. Koulutus on aina investointi, joka maksaa itsensä takaisin, mikäli opittujen asioiden kehittämistä jatketaan vielä työpaikalla. Koulutuksiin tulisi aina liittää konkreettisia työpaikalla toteutettavia tehtäviä ja mielellään kouluttaa koko työyhteisöä eikä vain yksittäistä työntekijää, jotta oppeja voidaan soveltaa työpaikalla myös jatkossa. (Kupias & Peltola 2019, 27–28.)

Kupias & Peltola (2019) painottavat, että työn vaatimukset ja yrityksen tavoitteet tulisi olla kirkastettuna myös työntekijälle, jotta oppiminen osataan kohdistaa oikeisiin asioihin. Tarvitaan tukea ja apua sekä esimiehen että yrityksen taholta, jotta työpaikan oppimisympäristö voi toimia työntekijälle tukirakenteena. Työntekijältä vaaditaan myös itseohjautuvuutta ja innostusta uuden oppimiseen ja tiedon soveltamiseen käytäntöön. On kuitenkin aina yrityskohtaista, minkälainen oppimisympäristö työntekijöille halutaan rakentaa ja minkälaista kehittämistä sekä koulutusta pidetään toivottavana.

Ruohotie (2002, 55) nostaa esiin koulutusten ja erilaisten kehittämissohjelmien olevan hyödyllisempiä niille, joiden metakompetenssitaidot ovat kehittyneet. Ongelmanratkaisutaidot ja kyky soveltaa uutta sekä luovuus ovat vahvasti motivaation ja volition ohella oppimisen taustavoimina. Myös yksilön luottamus omiin kykyihinsä ja onnistumisiin toimii oppimisen edistäjänä. Menestyvä organisaatio panostaakin avainhenkilöidensä kouluttamiseen.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tieteen saralla on selvää vastakkainasettelua luonnontieteiden ja ihmistieteiden keskustelun, -kysymysten ja -tutkimuksen kesken. Raatikaisen (2015, 2,8) mukaan ihmistieteiden tavoitteena on ilmiöiden tulkitseminen ja ymmärtäminen, kun taas luonnontieteissä pyritään selittämään ja ennustamaan. Hän laajentaa myös ihmistieteiden ja luonnontieteiden välisen kysymyksen todellisuutta ja olemassaolon perimmäistä luonnetta kuvaavaksi eli ontologiseksi ja toisaalta metodologiseksi pohtien onko näillä tieteenaloilla kuitenkin samansuuntaiset tieteelliset lähestymistavat ja päämäärät.

6.1 Tutkimuksen metodologista ja ontologista vastakkainasettelua

Ontologisen monismin mukaan todellisuus rajoittuu ainoastaan luonnontieteissä käsiteltyyn todellisuuteen, kun taas metodologinen monismi ymmärretään näkökantana, jossa molempien tieteenalojen tavoitteita ja menetelmiä tulisi lähestyä samansuuntaisesti. Rolin myös (2006, 109) näkee yhteyden metodologisen monismin ja naturalismin välillä. Raatikainen (2015, 3) puolestaan painottaa metodologisen dualismin edustavan vastakkaista kantaa. Se erottaa ihmistieteiden lähestymistavan laadullisesti ja selkeästi luonnontieteistä poikkeavaksi juuri yksilöiden oman näkemyksen ymmärtämisen kautta. Tieteenfilosofisen keskustelun kolme pääsuuntausta erotetaan positivismiin, relativismiin ja realismiin mukaisesti. Ne määrittelevät miten ihmistieteet ymmärretään nykypäivänä.

Abbottin (2004, 43) mukaan positivismi olettaa kaiken olevan mitattavissa ja yleistettävissä huolimatta kontekstista ja yksilöstä. Se perustuu luonnontieteisiin ja sen selittäminen on ikään kuin kausaalista, jossa yksilöt ja näin ollen ihmistieteet alistetaan hypoteettisesti oletettujen yleisten luonnonlakien alle. Sen vastakohtana on tulkinnallisuus (interpretivism). Se perustuu olettamukselle, ettei

ihmistieteissä pystytään mittaamaan mitään tärkeää ja merkityksellistä. Mitattavat asiat ovat aina yhteydessä tilanteeseen ja siinä tapahtuvaan vuorovaikutukseen.

Tutkimuksen lähtökohdat ovat osittain positivismissa, tässä tapauksessa psykologiassa. Tunnetilojen viriäminen vaikuttaa myös vahvasti yksilön kokeuksiin ja elämismaailmaan. Tunnetiloja ja niiden fysiologisia vaikutuksia voidaan tutkia kvalitatiivisen tutkimuksen avulla mittaamalla ja myös keräämällä yksilön omia tuntemuksia kyselypohjalla. Motivaatiotekijöiden ja työympäristön vaikutusta ammatillisen kompetenssin kehittymiseen voidaan kuitenkin tutkia haastattelemalla siis laadullisella tutkimuksella. Tässä tapauksessa kysymys on tulkinnallisuudesta, jonka mukaan tutkittava asia on aina kontekstisidonnainen ja yhteydessä myös sosiaaliseen ympäristöön. Edelleen kokonaisuutta voidaan ymmärtää triangulaation avulla, jossa yhdistetään molemmat tutkimussuuntaukset.

Saunders, Lewins & Thornhill (2009) nostavat esiin vastakkain asettelun positivismiin ja post-positivismiin eli relativismiin välillä. Relativismi ymmärtää tiedon olevan muuttuvaa ja suhteellista ollen aina kontekstisidonnaista. Myös välimatka post-positivismiin ja tulkinnallisuuden välillä on madaltunut. Tutkimuksen ei nähdä enää olevan pelkästään positivistinen, koska ymmärryksemme todellisudesta rakentuu aina kontekstissa, jossa elämme ja toimimme. Tutkijan arvomaailma ja hänen käyttämänsä teoreettinen viitekehys vaikuttavat aina tulkintaan ollyksessä kuinka tieteellinen ja tarkka tutkimus tahansa. (Saunders ym. 2009, 133.)

Bell (1997) puolestaan toi julkisuuteen käsitteen kriittinen realismi, jonka mukaan tieto muuttuu tieteen kehittyessä pitäen kuitenkin reaali maailmaa objektiivisuuden mittarina. Positivistit painottavat tutkimuksen varmuutta, kriittiset realistit uskottavuutta. Kriittinen realismi perustuu kahteen tapaan kokea ympäröivä maailma. Itse kohdattavaan asiaan ja sen välittämiin aistimuksiin ja toiseksi mentaaliseen prosessointiin, joka alkaa siitä hetkestä, kun aistimukset tunnistetaan. Se painottaa myös sosiaalisen maailman ymmärrettävyyttä vain sosiaalisten rakenteiden ja muiden taustatekijöiden kautta, jotka rakentavat suurempaa kuvaa. Kriittisen realismin mukaan pitäisi ottaa huomioon niin työntekijän, tiimin ja yrityksen näkökulmat, jotta voidaan saavuttaa ymmärrys vallitsevasta tilanteesta ja siihen vaikuttavista seikoista. Kun tutkitaan jotain osa-aluetta yksinään, niin saadaan vain osa ilmiöstä näkyviin. (Saunders ym. 2009, 114–115.) Tässä tutkimuk-

nessä tarkoitus ei olekaan tarkoitus tehdä yleistyksiä, vaan kuvata toimihenkilöiden omia kokemuksia ja käsityksiä, jotka ovat rakentuneet juuri tässä kontekstissa.

Abbot (2004, 43–44) näkee myös vastakkainasettelun analyysin ja kerronnan välillä. Etenkin monet sosiaalitieteilijät ajattelevat, että tarinan kertominen itsessään riittää ja on tarpeeksi selittämään. Monet muut puolestaan uskovat vain abstraktimman analyysin selittävän jotain ja he painottavat kausaliteettia. Heidän mielestään ei ainoastaan tarinan kertominen riitä vaan se miksi jotain tapahtui.

Tutkimukseni aihe painottuu analyysin puolelle. Motivaatiotekijöiden syntymisen ja ammatillisen kompetenssin muodostuminen on aina tarina sinänsä mutta kysymykseen ”miten se muodostuu”? saadaan vastaus vain analyysin kautta.

Ensimmäinen ontologinen vastakkainasettelu koskee analyttistä aluetta. Monet sosiaalitieteilijät erottavat toisistaan sosiaalisen rakenteen ja kulttuurin. Sosiaalinen rakenne viittaa tavallisiin, rutiininomaisiin käyttäytymistapoihin kuten demografisiin ilmiöihin. Syntymän, kuoleman, avioliiton ja muuton prosesseissa on oma säännöstelynsä. Kieli ja uskonto taas ovat kulttuurisia järjestelmiä, symbolisia, sellaisia, joiden mukaan ihmiset ymmärtävät ja ohjaavat elämäänsä. Näiden välinen metodologinen ero on siinä, että behaviorismi hylkää kulttuurin ja merkityksen; sosiaalinen rakenne ja käytös merkitsevät, ei niiden taustalla oleva tarkoitus. Vastakohtana behaviorismille on kulturalismi, jonka mukaan sosiaalinen elämä ei ole ymmärrettävissä ilman symbolisten järjestelmien tutkimista ja määrittelyä. (Abbot 2004, 44–45.)

Tutkimuksen ihmiskäsitys mielletään kulturalistiseksi. Se muotoutuu kulttuurissa, ajassa ja paikassa, jossa elämme sekä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Se on siis myös kontekstuaalinen ja konstruktionistinen. Varto (2005, 63) toteaaakin ihmisen olevan kompleksinen ja rakentuvan erilaisista merkityssuhteista, joista muodostuu kokonaisvaltainen ihminen.

Individualismin ja emergentismin vastakkainasettelun mukaan individualismin kannattajat uskovat, että ainoat sosiaalisen maailman olennot ovat ihmisyksilöitä ja että kaiken sosiaalisen käytöksen täytyy olla yksilöllisten prosessien satuman kauppaa. Emergentistit ovat eri mieltä; heille sosiaalinen on todellisuutta ja he mieltävät todellisuuden rakentuvan sosiaalisesti ja ryhmien kautta. (Abbot 2004, 45–45.) Tutkimuksessa korostuu myös emergentistinen näkökulma, missä

yksilön ammatillinen kompetenssi muotoutuu vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa ja vaikuttaa tässä tapauksessa työelämässä menestymiseen ja erilaisissa ryhmissä toimimiseen.

Realismin ja konstruktionismin välillä nähdään olevan kolmas ontologinen vastakkainasettelu. Realismi näkee sosiaalisen prosessin olevan hyvin määriteltyjä ihmisiä ja ryhmiä, jotka tekevät hyvin ymmärrettyjä asioita erityisessä ympäristössä. Konstruktionismi puolestaan näkee sosiaalisen prosessin koostuvan ihmisistä, jotka konstruoivat identiteettinsä ja itsensä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Heillä ja heidän toiminnallaan ei ole merkitystä vuorovaikutuksen ulkopuolella. (Abbot 2004, 46–47.)

Abbott (2004, 47–48) tähdentää edellä mainitun erottelun limittyvän myös kontekstuaalisen ja kontekstuaalittoman ajattelun välillä. Sen mukaan sosiaalisella toiminnalla ei ole merkitystä, ellemmme tunne toiminnan kontekstia, jossa se ilmenee. Kontekstuaalittoman ajattelun mukaan asioilla on sama merkitys kontekstista riippumatta.

Kaikki sosiaaliset tieteelliset vastakkainasettelut eivät kuitenkaan koske ontologiaa tai metodeja. Ensimmäinen problemaattinen debatti on valinnan ja rajoituksen analyysin välillä. Valinnan mukaan analyysin tulisi kohdistua siihen millä perusteella yksilöt tekevät valintojaan ja mitä seurauksia valinnoilla on, kun taas rajoituksen mukaan analyysin tulisi keskittyä siihen mitkä tekijät rajoittavat toimintaa. Toinen pitkäkestoinen vastakkainasettelu koskee konfliktia ja konsensusta. Konsensus näkee ihmisen luonnostaan sekasortoisena ja sosiaalinen järjestys on näin ollen epävarmaa, joten sosiaalinen järjestelmä ja instituutiot estävät ihmisiä tuhoamasta toisiaan. Tämän asetelman tärkein kysymys onkin: Miksi konfliktit eivät tuhoa sosiaalista järjestelmää? Vastaus löytyy yleensä normeista, säännöistä ja arvoista, mitkä kaikki ovat sosiaalisen järjestelmän mekanismeja. Konfliktiteoreetikot selittävät konfliktien suuren määrän painostavilla instituutiolla, joka saa ihmiset käyttäytymään sosiaalisesti tuhoavalla tavoilla. Konsensusteoreetikot puolestaan ajattelevat konfliktista eteenpäin sen seuraamuksiin asti uskoen konfliktien kuuluvan ihmisluontoon. (Abbott 2004, 49–50.)

Konflikti ja konsensus ovat vääjäämätön osa ihmisen kehitystä ja elämänsaarta. Ilman kriisejä, ei tapahdu konsensusta, eikä ole kehitystä. (Abbott 2004, 49–50.) Konsensusteoreetikkojen seurausajattelun kuuluu eräällä lailla myös tutkimuskysymykseeni, koska se liittyy läheisesti elinkaaren kehitystehtävien ja

niistä kumpuavien kriisien ratkaisuihin, tai ratkaisematta jäämiseen, sekä niistä johtuviin seurauksiin. Aikuisuuden yhden kehitystehtävän ollessa työelämään kiinnittyminen ja uran luominen.

Lopuksi Abbott (2004, 50–51) painottaa tiedon luonteen vastakkainasettelua ylimaallisen (transcendent) ja paikallisen (situated) tiedon välillä. Ylmaallinen näkökulma perustuu käsitykseen ylimaallisen tiedon olevan käyttökelpoista ja pätevää kaikkialla ja koko ajan, kun taas paikallisen käsityksen mukaan tieto on aina sidottu tiettyyn paikkaan ja aikaan kuten konstruktivistisessä käsityksessä. Tutkimukseni koskee paikallista tietoa, aikaa ja paikkaa, mitkä muokkaavat tutkittavien kehitystä ja elämäntulkua omilla ainutlaatuisilla tavoillaan ja tekevät tutkittavien tarinoista ja analyyseistä omanlaisiaan.

6.2 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Ymmärtäminen, selittäminen ja vaikuttaminen ovat Rolinin (2006, 108) mukaan humanistisen tutkimuksen avainsanoja. Varto (2005, 66) puolestaan toteaa, että ihmisten käsityksiä ja kokemuksia tutkittaessa yleensä tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista menetelmää. Tutkimustyö on myös tapa ymmärtää omaa elämismaailmaansa. Se, mitä valitsemme tutkittavaksi ja miten ymmärrämme lopputulokset, on aina sidoksissa tutkijan ja tutkittavan omaan elämään. Kvantitatiivinen tutkimus pohjaa positivismiin ja luonnonlakeihin, toistuvuuteen ja mitattavuuteen, tutkimuskysymyksiin, joita voidaan hypoteesein todentaa oikeiksi tai vääriksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on ihmisten ja heidän elämässään esiintyvien ilmiöiden ymmärtäminen ja selittäminen. Yksittäisistä tutkimustuloksista muodostetaan yleistys, jota voidaan hyödyntää muissa uusissa yhteyksissä esiintyvissä ilmiöissä. Kokonaisvaltaisuuden on oltava yhtenäinen myös teorioiden muodostamisessa.

Tässä tutkimuksessa kokonaisvaltaisuus tulee esiin tutkijan ollessa osa työyhteisöä ja ollen päivittäisessä vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa molempien osapuolten ollen osana toistensa elämismaailmaa. Ihmisillä on aina oma historiansa ja erilaiset kokemukset asioista, tämä kertoo myös kehollisuuden

merkityksestä. Abbottin (2004, 44–45) kirjan mukaan teoreettisesti tätä tutkimusta ohjaa kulturalistinen ihmiskäsitys. Sen mukaan ihminen luo itseään ainoastaan osana sosiaalista todellisuutta. Keskeistä olemassaolossa on ympäristö ja kulttuuri, jossa elämme sekä jatkuva muutos.

Varto (2005, 14–19) painottaa, että ihmistieteissä tutkijan on kiinnitettävä huomiota erityisesti merkitysten tulkintaa ja ymmärtämistä koskeviin kysymyksiin. Ihminen pyrkii ymmärtämään maailmaa, muita ihmisiä ja elämismaailman ilmiöitä sen pohjalta miten itse ymmärrämme asiat omien kokemustemme pohjalta. On luontaista ajatella oman kokemuksemme määrittelevän tulkinnan rajat, mutta on kuitenkin virheellistä tulkita tutkittavaa omasta elämismaailmastaan käsin.

Työpaikkaoppimisen tutkimisen metodologisena haasteena lienee sen tehokkuuden kiteyttäminen ja mittaaminen. Tyypilliseen määrälliseen tutkimukseen laadullinen tutkimus tuo lisävivahteensa, mikäli siinä onnistutaan tuomaan esiin jokapäiväisen työnteon tuoma hyöty oppimiselle. Sosiokulttuurisen oppimisen näkökulma tuo uutta lähestymistapaa monimutkaisten sosiaalisten suhteiden ja organisaattoristen tekijöiden vaikutuksesta työssäoppimiseen ja miten niitä arvioidaan, vaalitaan tai rajoitetaan. Felstead kumppaneineen (2005) onkin kehittänyt kyselyn, joka on suunniteltu tähän haastavaan tehtävään luomaan määrällistä dataa siitä, miten eri työntekijäryhmät oppivat työssään sosiaalisten suhteiden avulla ja niiden kautta. (Fuller & Unwin 2010, 44.)

Toimihenkilöiden käsityksiä ammatillisesta kompetenssista ja heidän motivaatiotekijöistään muuttuvassa työympäristössä tarkastelen laadullisen haastattelututkimuksen avulla. Varto (2005, 28–29) toteaa laadullisen tutkimuksen keskittyvän ihmisiin ja heidän elämismaailmaansa. Elämismaailmalla hän tarkoittaa ihmisten sosiaalisten rakenteiden, vuorovaikutuksen sekä ihmisen itsensä muodostamaa merkitysten kokonaisuutta mikä muodostaa todellisuuden. Elämismaailmaa ei pidä sekoittaa luonnolliseen maailmaan, joka muodostuu tapahtumista. Elämismaailma muodostuu niiden tapahtumien merkityksistä. Tutkimukseni perustuu fenomenologis- hermeneuttiseen näkemykseen eli ihmisten kokemusten merkitysten ymmärtämiseen. Kaikilla ihmisillä on oma elämis- ja merkitysmaailmansa, mistä syystä tutkimuksista löydetään aina yleistyksiä ja myös ihmisten ainutlaatuisia kokemuksia. Ihmistieteissä yleistettävä tieto auttaa ennakoimaan ja ymmärtämään asioita ja ilmiöitä, tieto on kuitenkin aina tutkijan oman elämismaailman pohjalta tulkittua ja kontekstisidonnaista

Tutkimuksessani korostuu myös emergentistinen näkökulma, jossa toimihenkilöiden työskentelytapa ja osaaminen rakentuvat vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa ja vaikuttavat tässä tapauksessa työssä suoriutumiseen ja ylipääntään työminään.

6.3 Aineiston hankinta ja analyysi

Aineiston hankinnassa käytän teemahaastattelua, joka sopii käytettäväksi silloin kun halutaan tutkia ilmiötä, josta tutkittavat eivät ole tottuneet keskustelemaan päivittäin tai tutkimuksen kohteena ovat mahdollisesti emotionaalisesti arat aiheet, kuten oman osaamisen rakentuminen. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä (liite 1) ja sille on ominaista, että haastattelujen teemat ja aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat. (Hirsjärvi 2009, 211.)

Tutkimuskohteena käytettiin harjoittelupaikan työyhteisöä. Haastateltaviksi tavoitettiin kymmenen toimihenkilöä ryhmäsähköpostiviestin kautta. Haastattelut toteutettiin tutkittaville sopivina aikoina vapaa-ajalla. Haastattelut nauhoitettiin ja tutkittaville kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja -kulku. Aikaa haastatteluihin meni noin 30 minuuttia riippuen haastateltavasta. Koska yritys ei halunnut nimeään esiin eikä ollut tutkimuksessa mukana, suostumus haastateltavilta riitti. Tutkimuksessa kuitenkin tarkastellaan haastateltavien omia käsityksiä ja kokemuksia.

Kvalitatiivisessa haastattelututkimuksessa aineiston koko voi vaihdella yhdestä tutkittavasta useampaan haastateltavaan. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole löytää tilastollisia yhteneväisyyksiä, vaan tarkoitus on ymmärtää tutkittavaa kohdetta. Yleisenä ohjeena onkin tapausten perusteellinen tutkiminen, jotta löytyisi merkittävät pääkohdat, jotka siten toistuvat myös yleisellä tasolla asiaa tarkasteltaessa. (Hirsjärvi 2009, 181–182.)

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan oikeaa elämää mahdollisimman laajasti ja kattavasti. Tavoitteena on mieluummin uusien seikkojen esiin saaminen kuin näyttää toteen jo tiedettyjä tosiasioita. Jokainen tutkimus on uniikki ja omanlaisensa; samanlaista tutkimusta ei ole. Tyypillistä on myös kohdejoukon

tarkoituksellinen valinta satunnaisotannan sijaan. Välineenä tutkija suosii ihmistä, ei konkreettisia mittareita tai laskureita. (Hirsjärvi 2009, 161–164.)

Induktiivisen sisällönanalyysin mukaisesti aineistoon tutustuminen aloitettiin luokittelemalla teemahaastattelun aineistoa. Aineisto koodattiin käyttäen teoreettisesta viitekehystä nousseita käsitteitä autonomiasta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä, ammatillisen kompetenssin eri osa-alueista sekä työympäristön mahdollistavista ja/tai rajoittavista tekijöistä. Haastateltavista käytetään tekstin sitaateissa lyhenteitä TOI1–TOI10 viitaten haastattelujärjestykseen. Selkeästi muotoutuneen teemoittelun jälkeen analysointia jatkettiin tutkimuksen käsitteiden ja litteroinnissa esiin nousseiden kokemusten yhdistämiseksi. (Elo & Kyngäs 2008, 109–110.)

Paloniemi & Huuskon (2006, 169) mukaan fenomenografisessa analyysissä ei keskitytä käsitysten määrälliseen painottumiseen vaan aineiston anti syntyy laadullisista eroista. Kiinnostuksen kohteena ovat ihmisten käsitykset, erilaisiin ilmiöihin liittyvien käsitysten kuvailu ja analysointi sekä niiden välisten suhteiden ymmärtäminen. Fenomenologia painottaa yksilöiden olevan pohjimmiltaan yhteisöllisiä. Merkityksiä tulkitaan yhteisössä muovautuneiden käsitysten mukaan. Fenomenologis- hermeneuttisen tutkimuksen mukaan kaikki yksilöt ovat erilaisia ja ainutlaatuisia, eikä tarkoitus olekaan löytää yleistyksiä. Tavoitteena on ymmärtää merkitysmaailmaa yksilöllisesti.

Elo & Kyngäs (2008, 113) painottavat, ettei analyysin toteuttamiselle ole olemassa vain yhtä ja oikeaa tapaa. Tässä tutkimuksessa sisällön analyysin joustavuus on sekä etuna, että haasteena. Analyysi pyrittiin kuvaamaan selkeästi esimerkein, jotta etenemistä olisi mahdollisimman helppoa seurata. Lisäksi teoria pyrittiin kuljettamaan johdonmukaisesti ja sitaatteihin peilaten. Sitaatit erotettiin leipätekstistä sisennyksellä ja merkittiin haastateltavan koodilla. (esimerkiksi TOI1) Niiden katsottiin havainnollistavan ja vahvistavan tutkimustuloksia. Haastateltavien nimeä tai sukupuolta ei tuotu esiin anonymiteetin vuoksi.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli pyrkiä selvittämään mikä toimihenkilöitä työssä motivoi ja työssä vaadittavaa ammatillista osaamista kartoittamalla heidän omia käsitteisiään sekä tarkastelemalla työympäristön rajoittavuutta ja mahdollistavuutta ammatillisen kompetenssin kehittämisessä. Tarkoituksena tutkimuksella oli etsiä konkreettinen kehittämiskohde ja helpottaa sopeutumista työn murrokseen lisäämällä tietoisuutta omien vahvuuksien kehittämisestä.

Tutkimuskysymyksiksi tässä tutkimuksessa nousivat:

- 1) Mitkä tekijät työssä motivoivat toimihenkilöitä?
- 2) Miten toimihenkilöt kokevat ammatillisen kompetenssinsa?
- 3) Miten työympäristö mahdollistaa ja/tai rajoittaa kompetenssin kehittämistä?

7.1 Itseohjautuvuusteorian mukaiset psykologiset perustarpeet työssä

Sisällönanalyysissä esille nousivat itseohjautuvuusteorian mukaisesti autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Osa haastatelluista koki työnkierron olevan motivoivaa työntekijälle itselleen mutta myös hyväksi organisaation osaamiselle ja kehitymiselle. Aineistossa painottuivat vahvasti myös työn haasteellisuus ja monipuolisuus, oma vahva osaaminen sekä työtovereiden tuen tärkeys.

Ryanin & Decin (2017) teorian mukaisesti omaehtoisuuden, kyvykkyuden ja yhteenkuuluvuuden tunteiden on osoitettu olevan hyvinvoinnin perustana niin yksityis-, koulu- kuin työelämässäkin. Näiden psykologisten perustarpeiden tyydytyminen linkittyy läheisesti myös yksilön kehitykseen tukien kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin lisäksi tunne-elämän tasapainoa. Tarpeiden tyydyttymistä tukevissa

oppilaitoksissa oppilaat voivat paremmin, ovat kiinnostuneita koulunkäynnistä ja menestyvät opinnoissa. Työelämässä omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden on todistettu liittyvän monilla eri aloilla menestykseen ja tuottavuuteen. (Martela 2014, 67–68.)

Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että kun yksilö kokee psykologisten perustarpeidensa tyydyttyvän, niin hän on vahvasti autonomisesti motivoitunut. Se puolestaan vahvistaa volitiota, tahdonvoimaan ja valintoja toisin kuin yksilön ollessa kontrolloituna ja amotivoituneena. Autonominen motivaatio käsittää sekä sisäisen motivaation että täysin sisäistyneen ulkoisen motivaation ja psykologisten perustarpeiden tyydyttymisen on todettu edistävän näitä molempia. (Ryan & Deci 2017, 16.)

7.1.1 Autonomia

Nokelainen ym. (2016, 788) painottavat lukuisien tutkimusten pohjalta, että suosittuisa oppimisympäristö ja puitteet osaamisen kehittymiselle muodostuvat haasteiden, valinnan vapauden ja merkityksellisyyden kautta.

Haastateltavien toiveena olikin työn monipuolisuus ja vaihtelevuus, ettei joka päivä olisi samanlainen.

Tää on kivaa työtä ja se vaihtelevuus. Se on varmaan se, joka motivoi. Joka päivä on vähän erilaisia töitä; jonain päivänä on vähän enemmän koneella ja jonain vähän enemmän tuotantotiloissa. (TOI2)

Martela (2014, 76–77) puolestaan kuvaa ihmisen vapauden ja vapaaehtoisuuden tarvetta ja kaipuuta sotien kautta. Aikojen alusta ihminen on ollut valmis kuolemaan vapautensa tähden. Siitä kertovat lukuisien maiden iskulauseet kuten Ranskan vallankumouksen slogan: ”vapaus, veljeys ja tasa-arvo”. Työelämässä vapaus tarkoittaa toimimista omaehtoisesti omien arvojensa ja mielenkiinnon kohteidensa mukaisesti. Kaikki työ ei aina ole mielekästä, mutta vapaaehtoisuuden tunne, vaikkakin ulkoisen palkkion vuoksi saa meidät toimimaan. Mikäli työskentelemme arvojamme vastaan, meitä kontrolloidaan ja käskytetään, ei ulkoinen

palkkio kompensoi pitkään autonomian menetystä ja saatamme etsiä muuta työtä. Vapaaehtoisuuden tunteen tarve ulottuu pitkälle evoluutioon, ihmisen oman hyvinvoinnin ja selviytymisen edistämiseen. Tärkeää on huomioida, että tarve ei ole vain länsimainen vaan se ulottuu myös yhteisöllisiin kulttuureihin sen ollessa kuitenkin aina yksilöllinen kokemus.

Ei rahalla, en hingua mihinkään bonusjärjestelmiin. Se mikä mua motivoi ja mikä tällä hetkellä toteutuukin, on se tietty vapaus. Vaikka se tulee tällä hetkellä annettuna niin se ettei kukaan hengitä niskaan tai määrää että tämä nyt ja tämä nyt tässä järjestyksessä. Esimies on antanut mulle vapaat kädet, ettei kontrolloi mun menemisiä ja tulemisia. (TOI6)

Tuleehan niitä annettuja asioita mutta että sä voit sitten työpäiväs rakentaa niin kuin itse haluat ja päättää että keskityt nyt tohon ja nyt tohon. Sitten on niitä annettuja asioita palaverieja palaverin perään ja esimieheltä tulee. (TOI3)

Mä jotenki näkisin, että se ois jotain semmoista mitä saisi tehdä itsenäisesti, sun oma työtulos näkyisi siinä voimakkaana. Se mitä sä oot siihen panostanut ois suoraan nähtävissä tuloksesta tai jostain muusta. Se ois tämmöinen itsenäinen, ei kuitenkaan aikaan sidottu. Omaan tahtiin niin sanotusti, välillä kevyemmin ja välillä puristaa enemmän. (TOI4)

Pelkkä vapaus ei ole kuitenkaan onnellisuuden tae, vaan työn pitää myös olla merkityksellistä. (ks. sivu 11.)

7.1.2 Kyvykkyys

Martela (2014, 94–95) kuvaa kyvykkyyttä kokemukseksi osata jotain niin hyvin, että tuntee hallitsevansa sen täydellisesti. Kouluttautumisen, oppimisen ja sitä myötä itsensä kehittämisen mahdollisuus motivoi. Myös asioiden valmiiksi saaminen vahvistaa kompetenssin tunnetta. Kun tarkastelemme asiaa lajin kehityksen kannalta niin utelias, avoin ja oppivainen yksilö sopeutui paremmin muuttuvaan ympäristöön kuin yksilö, joka ei halua tai kykene kehittymään.

Oppiminen ääri rajoilla, lähikehityksen vyöhykkeellä, haastaa ja motivoi. Mikäli yksilö on osaava ja taitava, mutta joutuu työskentelemään tylsässä, monotonisessa tehtävässä hän ei voi saavuttaa työn imun eikä flow'n mukaansa tempaavaa tilaa. Toisaalta taas liian vaativat tehtävät, etenkin jos joutuu suorittamaan niitä ilman tukea ja apua, lannistavat eivätkä motivoi jatkamaan. Kyvykkyyden tunne vaatii täytyäkseen myös palautetta, merkkiä ja arviota siitä, että työ on suoritettu hyvin ja loppuun saakka. Jotta voimme antaa palautetta täytyy tiedossa olla myös lopputulos mihin on pyritty. (Martela 2014, 96.)

Mä oon aina sanonu, että täällä talossa ei oo sellaista työtä, jota ei opi tekemällä, että se on se asenne mistä lähdetään. Mähän puhun aina monitaitoisuuden puolesta ja että ei vaan tehdä sitä yhtä työtä vaan opetellaan monta eri työtä, niin se on ihmiselle paljon terveempää. (TOI4)

Hommat tulee hoidettua, jotkut kestää vähän pidempään ihan aikataulusyistä mutta ei tässä mitään oo jääny tekemättä esim osaamattomuuden takia. Jos ei jotain osaa niin selvitetään ja viedään joku asia maaliin. Että osaamista riittää automaattisesti johonkin tasoon mutta sitten tarvii... haet niitä ratkaisuja. (TOI3)

Itseohjautuvuusteorian pohjalla on ajatus ihmisestä aktiivisena toimijana, joka on utelias ja etsii itseään kiinnostavia asioita ja tekemistä. Martela (2014, 64) kehoittaa seuraamaan lasta, joka aktiivisesti ja avoimin mielin etsii uusia asioita, haasteita ja puuhaa. Yhteiskunnan säännöt ja oletukset siitä miten ihmisen pitäisi toimia kussakin iässä katkaisevat ihmiseltä siivet passivoiden ja urauttaen toimimaan odotusten mukaisesti.

McClellandin (1971) malli yksilön suoriutumisen tarpeesta osuu yksiin myös haastateltavien työmotivaation ylläpitämisestä. Mallin mukaan työntekijää motivoi palkkioiden sijaan sopiva määrä vastuuta ja haasteita. Korkea suoriutumisen tarve ohjaa yksilöä hakeutumaan haastaviin tehtäviin ja pysymään niissä pitkään. Usein näille työntekijöille on myös tärkeää tietynlainen vastuu ja valta-asema sekä tarve täyttää työtovereiden ja johdon odotukset. (Lämsä & Hautala 2005, 85–86.) Kysyttäessä haastateltavilta mikä heitä työssä motivoi, niin aineistosta nousi vahvasti esiin haasteet.

Haasteet. Se on ainakin yksi ja uuden oppiminen. Sitten jos alkaa oleen liian tuttua ja se että sä osaat jo, niin että takaraivosta tulee kaikki, niin se ei välttämättä oo enää se mun pala kakkua. (TOI1)

7.1.3 Yhteisöllisyys

Ihmisellä on perustarve luoda yhteys muihin ihmisiin, evoluutiossa se on ollut yksi selviytymisen edellytyksiä. Se, että tulemme hyväksytyksi ja rakastetuksi omana itsenämme on yhteenkuuluvuuden tunteen perusta. Tutkimusten mukaan yksilön, yksilöllisyyden ja itsekkyyden korostaminen on nykypäivän trendi. Narsismin piirteet ovat kasvaneet etenkin yksilöllisyyttä korostavissa länsimaissa Yhdysvaltojen kulkiessa tien viitoittajana. Yksinäisyyden tunne on ihmiselle vierasta ja lisäksi tuhoavaa. Niin tuntevien määrä on kuitenkin viime vuosina kolminkertaistunut. Läheisyys on elintärkeää, se voi muodostua ajan saatossa sukulaisten ja ystävien kesken. Läheisyys voi myös merkitä yhteenkuuluvuuden tunteen hetkittäistä tuntemista esimerkiksi kaupan kassalla ystävällisesti silmiin katsoen ja jutellen kuulumisia. (Martela 2014, 107–118.)

Mayo teki tutkimustyötään ryhmänsä kanssa tehdasoloissa ja huomasi, että työmotivaatioon vaikutti eniten sosiaaliset tekijät. Suuntaus sai nimen Ihmissuhteiden koulukunta, josta alkoi käännteentekevä aika uudentilaiselle johtajuudelle. Esimieheltä odotetaan empatiaa ja ennen kaikkea ihmissuhdetaitoja. (Lämsä & Hautala 2005, 27.) Haastatteluissa toistui yhteisöllisyyden kaipuu ja etenkin toive ylemmältä taholta tulevasta tuesta ja ymmärryksestä.

Yhteisöllisyys. Se ois äärimmäisen tärkeää. Täällä se ei tällä hetkellä näy kauheesti. Että se on valitettavaa mutta tästä ei voi, kun nousta. (TOI7)

Yhteisöllisyyden tarve nousi esiin myös yksinäisyytenä ja tuen puutteena, tunteena ettei kuulu joukkoon. Autonomia ja itseohjautuvuus eivät kuitenkaan tarkoita yksin selviytymään jättämistä.

...Yksinäisyys, että on jotenkin yksin, että tuntee että ei kuulu mihinkään. Se irrallisuus. Oli vähän surullinenkin huomio, että musta ei olekaan mitään muuta hyötyä. Hetken jo ajattelin, että hekin ajattelisivat, että kuuluisin joukkoon, tiedän kyllä asemani enkä kuvittele olevani täysivaltainen jäsen mutta että kuuluisin joukkoon. Ei osallisteta eikä saa olla mukana niiden asioiden käsittelyssä, jotka pitäisi hoitaa. Eikä tällä tontilla ole ketään keneltä voisi kysyä ongelmia. (TOI6)

Martela (2014) on nostanut neljänneksi perustarpeeksi myös hyväntekemisen. Se on osoitettu toteen empiirisesti lukuisissa tutkimuksissa, mutta tutkimukset sen osalta ovat vielä osittain kesken. Maailmanlaajuisen teorian muuttaminen ei ole ikinä helppoa. Tässä vaiheessa empiirisen tutkimuksen tuella sen voi kuitenkin nostaa yhteenkuuluvuuden tarpeen tärkeäksi erilliseksi osaksi. Ihmisellä on nimittäin perustarve auttaa muita ihmisiä. Se saa aikaan lämpimän hyvänolon tunteen ja vaikuttaa positiivisesti kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Haastatteluissa hyväntekeminen nousi esiin muiden pyyteettömänä auttamisena.

...sellainen assistenttityyppinen, sehän toteutuukin tässä osittain. Siitä saan sen suurimman tyydytyksen, myös niistä sillisalaateista ja pikkuhommista, kun koen että pystyn auttamaan jotakuta. (TOI6)

Martela (2014, 127–128) määrittää vastavuoroisen altruismin mekanismiksi auttaa sellaisia ihmisiä, jotka auttavat vastavuoroisesti myös meitä. Ihmiset, jotka yrittävät hyötyä muista antamatta mitään itse takaisin usein leimataan epärehellisiksi ja heidät suljetaan yhteisön ulkopuolelle. Vahvaan vastavuoroisuuteen taipuvainen ihminen ei siedä tällaista käytöstä. Sama idea toimii myös ryhmätasolla epäitsekkäiden yksilöiden vallatessa maailmaa jättäen itsekkäät selviytymään omanlaistensa kanssa.

Haastatteluissa hyväntekeminen näkyi myös tiimityössä tiedon jakamisena kaikille, toisten töissä auttamisena vastavuoroisesti, mikäli tiimin jäsen on poissa ja ylipäättään hyväntahtoisena avuliaisuutena:

Meillä on loppujen lopuksi aika hyvä tiimi. Voidaan pyytää apua ja jaetaan tietoa. Ei oo sellaista, että pimitetään tietoa vaan, jos joku tietää jotain niin jaetaan se muillekin, voidaan kysyä toiselta apua ja tiedetään että hommat hoituu. Jos sä oot pois niin ainakin ne tärkeimmät asiat hoituu ja ne ei odota sua pöydällä. Kaikki yrittää auttaa toisiaan, se on se mikä meillä toimii ihan hyvin ja on yks motivointitekijä (TOI5)

7.2 Ammatillinen kompetenssi työssä

Taulukkoon (Taulukko 1) on koottu tekijät, jotka tämän tutkimuksen perusteella vaikuttavat toimihenkilöiden kompetenssin muodostumiseen Le Deistin ja Wintertonin (2005, 39.) mallia mukaillen.

KOMPETENSSIT	TYÖ	YKSIÖ
KÄSITTEELLINEN	KOGNITIIVINEN KOMPETENSSI Laaja tehtävien hallinta ja tietous 5S Työn ja työtapojen kehittäminen Lainsäädännön ja turvallisuuden tietotaito	METAKOMPETENSSI Taito etsiä tietoa Halu kouluttautua ja kehittyä Sopeutuminen muutoksiin Tunnollisuus ja avoimuus
OPERATIONAALINEN	FUNKTIONAALINEN KOMPETENSSI Tietotekninen osaaminen Englannin kielen taito Organisointi ja priorisointi Käytännön työt kuten huolto- ja korjaustoimet	SOSIAALINEN KOMPETENSSI Positiivinen asenne Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus Työtovereiden tuki, yhteisöllisyys Empatia ja tunnetaidot

TAULUKKO 1. Toimihenkilöiden kompetenssit mukailleen Le Deistin & Wintertonin (2005, 39) mallia.

7.2.1 Kognitiivinen kompetenssi

Haastateltavat nostivat esiin monipuolisen osaamisen työympäristössä ja työn sekä työtapojen jatkuvan kehittämisen. Yrityksessä on käytössä LEAN- filosofiaan liittyvä 5S metodi.

Se on Japanissa, alun perin Toyotan tehtaalla, kehitetty työpaikkojen organisointiin ja työmenetelmien standardointiin keskittyvä menetelmä. Menetelmän tavoitteena on parantaa työn tuottavuutta. (Gapp, Fisher & Kobayashi 2008, 565–579.) Osaamisen vaatimus tulee ilmi organisaation käytänteissä odottaa laajaa

osaamista ja taitoa omaksua uuden tehtävän vaatimat taidot nopeasti 5S:n mukaisesti, jotta voi selviytyä työtehtävistä tehokkaasti.

Mitähän muuta mä siinä sitten tarvin? Oikeestaan sitä niinku luovuutta ja että osaa vähän katsoa asioita mikä olisi, kun viisas työhän olisi, että yritetään kehittää työmenetelmiä niin sillä tavalla yrittää katsoa mikä työ menisi helpommin ja vähän niinku näitä lay-out juttuja ja tämmösiä. (TOI2)

Suuren kansainvälisen yrityksen raskas byrokratia vaatii myös tarkkaa lainsäädännön ja etenkin työturvallisuuden periaatteiden osaamista ja implementoimista käytäntöön. Fuller & Unwin (2010, 43) toteavat työpaikalla oppimisen olevan monimuotoista, kuten esimerkiksi organisoitua koulutusta poissa konkreettisesta työpisteestä, ohjeistusta työntekoon tai kollegojen kanssa jaettavaa tietotaitoa. Käytettävät metodit vaihtelevat verkkokursseista kontaktiopetukseen. Ulkoiset säädökset voivat edistää oppimista etenkin työpaikoilla, joissa tietouden säännöllinen päivittäminen on suotavaa. Haastateltavat painottivat osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja uusien asioiden omaksumista muuttuvassa lainsäädännön ja säästöjen työympäristössä niin tiedollisesti kuin taidollisestikin.

Osaaminen on lähinnä ottamista selvää koska kaikkea ei voi tietää ulkoa, viranomaisjuttuja, rakennusmääräyksiä, varsinkin tällaista alaa mitä ei ole opiskellut. Voimalaitosta sun muuta, on oltava tosi aktiivinen itte, ja haettava sitä tietoa. Projektiosaamista tarvii, jos saa toimeksiannon, että selvitä joku asia tai toteuta joku projekti niin sä hommaat 5-6 alihankkijaa, neuvottelet viimeiset hinnat, ikään kuin se on projekti, jonka sä viet itse läpi kokonaisuudessaan. (TOI4)

7.2.2 Funktionaalinen kompetenssi

Tietoteknisten taitojen hallinta, erilaisten sovellusten käyttötaito ja englannin kielen taitaminen mainittiin useasti toiminnallisen kompetenssin yhteydessä. Työn murroksessa digitalisaatio valtaa alaa. Organisaatio siirtyi kansainväliseen pilvi-

pohjaiseen HR-järjestelmään ja työntekijöiltä odotettiin vieraskielisen järjestelmän hallintaa ilman asianmukaista opastusta tai koulutusta. Parviaisen ym. (2017) mukaan mediassa uutisoidaan enenevässä määrin työn digitalisoitumisesta ja sen aiheuttamista muutoksista työelämässä. Tutkimuksia on kuitenkin tehty hyvin vähän siitä, miten uusi teknologia on oikeasti muuttanut työntekijöiden arkea työelämässä tai miten työntekijät näkevät oman tulevaisuutensa siellä. Suuri osa uutisoinneista perustuu raportteihin ja ennustuksiin, jotka eivät kuitenkaan kuvaa todellista tilannetta työelämässä.

Työkalut on muuttuneet ja niiden kanssa on ongelmia. Eli kyllä se menee 50/50 just tää Workday ja nää esimiehen työkalut. Aluksi meni hirveästi aikaa, kun tarvi selvittää. (TO13)

Koko ajan tulee uusia järjestelmiä ja niitä pitää oppia käyttämään. Tulee lähinnä sähköposti ja sä opiskelet ite, että mitäs tää nyt tarkoittaa ja sit menee vuosi ja se järjestelmä ajetaan alas ja tulee seuraava ja on sitä jatkuvaa siltä saralta, että pitää kehittää itseensä ja miettiä miten joku asia menis helpommin ja kehittää itseään ei kaikki ehkä Excelissä pyöritä vaan olisi jotain helpompiakin ratkaisuja. (TO15)

läkkäämmät haastateltavat toivat esiin myös vieraan kielen ymmärtämisen ja käyttämisen vaikeuden. Peruskoulua 60-70 -luvulla käyneet eivät olleet saaneet nuorempien sukupolvien tapaan englannin kielen vankkaa pohjaa koulumaailmasta.

Varmaan sitä englannin kieltäkin mutta kun se on se peruskoulun enkku niin siitä ei tässä siitä kauheesti oo hyötyä. Kun kaikkihan tulee täällä englannin kielellä. Jotain pystyy suomentaan ja ymmärtään mutta en mä kauheesti jaksa. Kun miettii sitä, että me ollaan kuitenkin suomalainen yritys, niin niitten pitäisi kuitenkin tulla suomen kielellä. Se on se pointti. (TO12)

Tällä hetkellä se kielitaito ois sillai, että jatkuvasti tulee enemmän, että tartettas enemmän sitä kielitaitoo. En oo koskaan niin kauheesti opiskellu niitä kieliä, aina on ollu mielumminkin niitä numeroita mitä on tykänny niinku, että tällä hetkellä oikeestaan englantia pitäs vähän enemmän, sanotaanko niin että puhua. (TO18)

Organisoinnin ja priorisoinnin ongelmat tulivat lähes kaikilla haastateltavilla ilmi ajan puutteena hoitaa annetut tehtävät ja näin ollen töiden kasaantumisena. Näkisin ongelman enemmän eräänlaisena itseohjautuvuuden paradoksina. Työntekijöiden hyvinvointi sysätään omalle vastuulle kuitenkin keventämättä työkuorua. Psykologiassa puhutaan kaksoissidoksesta ja kansankielellä kaksinaismoralismista. Työt on joka tapauksessa hoidettava organisaatioiden ihannoidessa tehokkuutta ja tuottavuutta, ylitöitä ja 24/7 tavoitettavissa oloa. Puhutaan itsensä johtamisesta, oman työn organisoimisesta ja prosessien huippuunsa hiomisesta, kun pitäisi puhua siitä, mitä työnantaja voisi tehdä esimerkiksi tarkastelemalla työnkuvia ja prosesseja, järjestämällä töitä uudelleen ja palkkaamalla lisää resursseja niitä tarvitseville unohtamatta työympäristön muuttamista soveltuvammaksi taukojen pitämiseen ja palautumiseen.

Hommat tulee hoidettua, jotkut kestää vähän pidempään ihan aikataulusyistä mutta ei tässä mitään oo jäänyt tekemättä osaamattomuuden takia. (TOI3)

Hommia on aivan liikaa, sähköposti on täynnä punaisella lippuja ja kaikki jää kesken. Ei voi olla mitään sellaisia hommia, että voisi olla pöytälaatikossa ja otat sieltä aina jonkun ja rauhassa katsot. (TOI4)

Varmaan omassa työssä, että pystyisi muuttamaan työnkuvaa siihen strategiseen ostamiseen, ettei se ole vain sitä, että laitat tilausta matkaan ja mihkä välillä menee paljon aikaa, että saat kaikki operatiiviset hommat tehtyä. Että sä osaisit katsoa laajempia kokonaisuuksia ja miettiä strategioita, tiettyjä osa-alueita, että missä voitais lähteä miettiä jotain säästöjä tai parantamista. (TOI5)

7.2.3 Metakompetenssi

Oman osaamisen kehittämiseen ja haluun oppia viitattiin monella tavalla. Metakompetenssi muodostuu muiden osa-alueiden ympärille, eräänlaiseksi taustavoimaksi. Muut kompetenssin osa-alueet ovat ikään kuin näkyvissä muille, mutta

metakompetenssi muodostuu myös motivaatiosta ja volitiosta. Joku haluaa opiskella ja kehittää itseään, hän on itseohjautuva, näin ollen hänellä on metakompetenssia. Joku toinen taas hallitsee muut kompetenssin alueet mutta ei metakompetenssia, hän ei koe omaavansa tarvittavia taitoja oppiakseen uutta ja selviytyäkseen vaikkapa uusista tehtävistä, jossa tietoa pitää soveltaa. (Le Deist & Winterton 2015, 27–46; Lehtonen ym. 2018, 5–10.) Haastateltavat painottivat asioista selvää ottamista omaehtoisesti ja itsensä kehittämistä.

Jos ei jotain osaa niin selvitetään ja viedään joku asia maaliin. Että osaamista riittää automaattisesti johonkin tasoon mutta sitten tarvii... haet niitä ratkaisuja. (TO13)

Osaaminen on lähinnä ottamista selvää koska kaikkea ei voi tietää ulkoa, viranomaisjuttuja, rakennusmääräyksiä, varsinkin tällaista alaa mitä ei ole opiskellut. (TO14)

Haastatteluissa tuli ilmi myös haastateltavien määrätietoinen ja periksiantamaton asenne uuden oppimiseen, itseluottamus omaa osaamista ja kykyjä kohtaan sekä halua kasvaa ja kehittyä. Tässä analyysissä oppimiseen ja kehittymiseen liittyvät persoonallisuuden piirteet luokiteltiin kuuluvaksi metakompetenssiin.

Sehän tässä on kans, että mähän on tähän työhön joutunut siirron kautta, että ei mulla oo tälle alalle mitään osaamista. Kysymyksiä tulee koko ajan ja niihin pitää osata vastata, pitää itte ottaa selvää. Mikään työ ei oo sellaista, ettei sitä opi. (TO14)

Myös avoimuus ja uusiin asioihin sekä muutoksiin sopeutuminen nousi haastateltavien ominaispiirteiksi. Muun muassa Lehtonen ym. (2018, 5) kertovat avoimuuden ja kyvyn sopeutua uusiin tilanteisiin linkittyvän vahvasti ammatilliseen kompetenssiin.

Toi työ on vaan just sellaista, että kun se tilanne tulee niin siinä sä opit, ettei niitä pysty selvittämään mistään niinku perehdytysoppaista. Että tässä tilanteessa tehdään niin tai näin. (TOI9)

7.2.4 Sosiaalinen kompetenssi

Rintalan ym. (2016, 14) mukaan matalahierarkinen organisaatio, jossa on vahva yhteisöllisyyden ja tasa-arvoisuuden tunne, edistää oppimista työpaikalla ja sopeutumista työyhteisöön. Lisäksi päätöksentekoon ja työprosesseihin osallistaminen sekä työntekijän mielipiteiden huomioonottaminen vahvistavat hänen identiteettiään oppijana. Heikon työyhteisön tuen on todettu linkittyvän negatiivisesti muun muassa työpaikalla oppimiseen. Haastateltavat kokivatkin työtovereiden tuen tärkeäksi elementiksi työpaikalla. Avun tarjoaminen ja pyytäminen, keskinäinen kunnioitus ja arvostus näkyivät voimaannuttavina tekijöinä. Jokainen haastateltava painotti yhteisöllisyyden merkitystä ja voimaa.

Meillä on loppujen lopuks aika hyvä tiimi. Voidaan pyytää apua ja jaetaan tietoa. Ei oo sellaista, että pimitetään tietoa vaan, jos joku tietää jotain niin jaetaan se muillekin, voidaan kysyä toiselta apua ja tiedetään, että hommat hoituu. Jos sä oot pois, niin ainakin ne tärkeimmät asiat hoituu, ja ne ei odota sua pöydällä. Kaikki yrittää auttaa toisiaan, se on se mikä meillä toimii ihan hyvin ja on yksi motivointitekijä. Yhteisöllisyys. (TOI5)

Haastateltavat painottivat myös tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden merkitystä työpaikalla. Etenkin palkkiojärjestelmän koettiin olevan epätasa-arvoinen ja epäoikeudenmukainen sen ollessa riippuvainen oman esimiehen anteliaisuudesta.

Ei se voi olla niin että tietyt saa, sen mukaan, että kuka on esimiehen suosikki. Ei se niin voi mennä. Pitäisi olla oikeudenmukainen ja tasapuolinen että ne palkitsemiset menee sitte oikeessa suhteessa siihen mitä sä oot tehny. (TOI8)

Positiivisen asenteen nähtiin olevan voimavara ja selviytymiskeino byrokraattisessa työympäristössä.

Jos nyt lasketaan huumorinviljely, niin onhan sekin sellaista tunnetaitoa. Pidetään se fiilis positiivisena. Ainahan jokaisesta keksii positiivista palautetta, eikä negatiivista palautetta olekaan vaan rakentavaa palautetta, miten asiat voisi tehdä toisin mutta positiivisesti. (TOI10)

Empatiaa ja tunnetaitoja kaivattiin enemmän organisaation johdolta, mutta työtovereiden välillä ja keskinäisissä suhteissa vallitsi ymmärrys ja myötätunto toiminen.

Jos ny voi sanoo näin niin kyllähän täällä niinku täällä ruohonjuuritasolla, keskenämme ollaan sillai niinku tällai ihmiset ottaa toisensa huomioon, ja että tolla on huono päivä tänään ja ton kans ollaan sillai. Jotenki siinä välittyy se aitous, ja sä voit olla siinä ihan oma ittes ja sun ei tarvi siinä pingottaa mutta sitten taas tuolta ylhäältä päin no mitä korkeemmalle mennään, niin sitä enemmän ollaan vaan pelinappuloita. (TOI8)

7.3 Työpaikalla oppimisen mahdollistavat ja/tai rajoittavat tekijät

Viime vuosien aikana yhteiskuntatieteiden eri alojen tutkijat ovat kehittäneet eräänlaisen uuden sosiaalisen oppimisen teorian. Siinä uuden työntekijän oma aiempi tieto, opintojen anti ja työpaikan tarjoamien oppimismahdollisuuksien tarjoama tietotaito, niin itse työssä kuin työtovereiden opastuksella hankkimana, sulautetaan kokonaisuudeksi ja sovelletaan käytäntöön. Sosiaalisen prosessin yhteydessä saavuttama oppiminen on vahvaa ei ainoastaan monimuotoisen taustansa takia vaan koska se tarjoaa myös perusteet ymmärtää oppimista kollektiivisesti. Jokainen organisaatio muokkaa rakenteillaan ja ominaisuuksillaan oppimismahdollisuuksia mahdollistaen tai rajoittaen niitä. (Fuller & Unwin 2010, 44.)

Fuller & Unwin (2010, 45) esittävät, että mahdollistava työympäristö edistää työssäoppimista ja henkilökohtaisen sekä organisatorisen integraation kehitty-

mistä toisin kuin rajoittava ympäristö. Mahdollistava ympäristö ei erottele henkilökohtaisia ja organisatorisia tavoitteita toisistaan vaan näkee ne ikään kuin symbioottisessa suhteessa toisiinsa.

Uusi teknologia tuo mukanaan uudenlaisia haasteita, jotka vaativat erilaista osaamista. Sähköisesti tapahtuvaa kommunikaatiota ja viestintää on aina haastavampaa tulkita, kuin kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Aikaisemmin kasvokkain tehtäviä töitä on paljon siirretty verkkoon, ja työpaikoilla viestintä kulkee pitkälti sähköisesti. Teknologia ja uudenlainen viestintä vaativatkin työntekijöitä sosiaalista älykkyyttä, hyviä viestintätaitoja ja erilaisten tilanteiden tunnistamista. Monelle työntekijälle uusien laitteiden hallinta ja uudet työtavat saattavatkin aluksi herättää epäluuloisuutta ja muutosvastarintaa. Ikääntyneemmät työntekijät kokevat ammatinvaihdon kustannukset hyötyihin verrattuna liian suuriksi. (Parviainen ym. 2017, 22–26.) Onkin tärkeää, että kaikki saadaan pysymään digitalisaation vauhdissa mukana.

Haastatteluissa työympäristön ja työkalujen muutokset koettiin kuormittavina, etenkin kun koulutusta uuteen ei ole ollut tarjolla. Toimihenkilöt toivoivat pääsevänsä oppimaan lisää tietoteknisiä taitoja, joita työtehtävissä vaaditaan mutta kurssille pääsy ei ole toteutunut ja näin ollen rajoittaa oppimista ja kyvykkyyden kehittymistä (Taulukko 2). Kouluttaminen palvelisi molempien tavoitteita.

Osaamistaso on aika pitkälle sitä, että oon itte vastuussa siitä. En mä oo mitään opastusta saanut enkä koulutusta ainakaan talon väeltä. (TO14)

Toinen on sitte tää tietokoneella työskentely, että mä oon pyytäny, että mä pääsisin johonkin tietotekniikkakurssille mutta sitä ei, se on viä toteuttamatta. Siitäkin oli kyselyä, kun oli sisäisiä koulutuksia mutta ne oli vissiin jotain sisäpiirijuttuja. Että sillee ku oot tuolla tuotannossa ollu 16 vuotta ja sitte hypäät tähän tietokoneen ääreen ihan toiseen maailmaan, niin olihan se vähän että, toki hyvin oppinu ja tekemällä oppii. Ei siinä, ihan hyvin uskallan kyllä mutta helpottais elämää, kun Excelissäkin tietäs miten kaavoja tehdään ja kaikkia taulukoita. (TO17)

Siis tällä hetkellä meitä ei kouluteta niinku ollenka. Että, se ei oo siinä tuntee, että tipahtaa kärryiltä ja täytyy olla näissä jutuissa ajan hermolla. Että kyllä sehän motivois tekeen niitä hommia, jos sä oikeesti saat sitä koulutusta ja sä oot siinä koko ajan, sä tiedät mitä sun pitäs tehdä niin kyllähän se motivois

tekeenkin sitä vastavuoroisesti sitte. Jos ei koulutusta, eikä kukaan kerro mitä sulta odotetaan niin vähän vaikee siinä on kauheen motivoituneena olla. (TOI8)

	RAJOITTAVA	MAHDOLLISTAVA
<i>AUTONOMIA</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Työajan seuranta, kontrollointi • Liika autonomia ja vapaus 	<ul style="list-style-type: none"> • Osalla etätö mahdollisuus
<i>KYVYKKYYS</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rajalliset ja epätasearvoiset kouluttamismahdollisuudet • Puutteellinen perehdytys • Nopea siirtymä harjoittelijasta tuottavaksi työntekijäksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kouluttautuminen ja tiedon etsiminen itse • Pitää osata nopeasti hallita työkalut ja omaksua käytänteet
<i>YHTEISÖLLISYYS</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Johdon ja esimiehen tuen puute • Työtoverittomuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Työtovereiden tuki

TAULUKKO 2. Työympäristön mahdollistavat ja rajoittavat tekijät autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden näkökulmasta mukaillen Fullerin & Unwinin (2003) mallia.

Haastatelluilla nousi esiin myös omien halujen ja tavoitteiden vs. elämänsä asettamat rajoitteet kuten pienet lapset, jotka haastateltavien mielestä asettivat esteitä esimerkiksi opiskelulle ja vuorotyölle.

Mä en oikein tiedä mitä mä haluan tehdä. Haluaisin että työ olisi enemmän ihmisläheistä, että saisi toimia enemmän ihmisten kanssa. Mä en tykkää, että mä puurran jonkin Excelin kanssa tai jonkun kirjallisen tietokoneen ääressä vaan. Mä haluaisin, että se olis enemmän ihmisläheistä ja enemmän sitä ois eri nyansseja, ettei olis niin urittautunutta, että tehtäis erilaisia juttuja. Jossain vaiheessa ajattelin tota HR työtä, ja opiskelin avoimessa yliopistossa 3 HR jaksoa mutta en pystynyt jatkamaan, kun oli työ ja lapset. (TOI5)

Niin no se on niinku ittellä, että jos mää tästä lähden niin mullahan odottaa tuolla vuorotyö, että en oo lähdössä sinne. Että kun on pieniä lapsia niin yövuoroon en oo palaamassa kyllä. Enkä mihkä kahteen vuoroon, että sitte täytyy keksiä jotain muuta. (TOI7)

Salmela-Aron (2008) elämänculun 4S- motivaatiomalli pitää sisällään neljän S- kirjaimen; suuntaamisen, suunnistamisen, sosiaalisen säätelyn ja sopeuttamisen, muodostavaa henkilökohtaista tavoitteen asettamisen prosessia. Suuntaamisella Salmela- Aro viittaa mahdollisuuksiin ja rajoitteisiin, joita yksilö itse vuorovaikutuksessa lähipiirinsä kanssa asettaa elämänculun siirtymissä. Suunnistamisella viitataan yksilön henkilökohtaisiin elämän suunnan päätöksiin omia tavoitteita tavoitellessaan. Sosiaalinen säätely puolestaan tarkoittaa omaa itsesäätelyä osana muiden ihmisten kanssa. Elämän kulun tapahtumien siirtymien onnistumisien ja epäonnistumisien antama palaute auttaa yksilöä muokkaamaan tavoitteitaan ja tarvittaessa sopeutumaan niiden sen hetkiseen tilaan. Nämä kaikki vaikuttavat yksilön hyvinvointiin. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 32.)

Opiskelun aloittaminen, kotoa muuttaminen ja esimerkiksi oman perheen perustaminen ovat elämän tärkeitä siirtymiä ja auttavat suuntaamaan yksilön motivaatiota. Nämä siirtymät linkittyvät iän mukaisiin kehitystehtäviin ja niihin liittyviä omia tavoitteita voidaan muokata ympäristöstä saatua palautetta hyödyntämällä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 33.)

Havighurst esitteli kehitystehtäväteorian 1940-luvun lopulla. Kehitystehtäväksi mielletään tiettyyn ikään kuuluva vaatimus, eräänlainen haasteiden ja mahdollisuuksien aikataulu elämän kulussa. Kehitystehtävät muotoutuvat sen hetkessä ajassa, paikassa ja kulttuurissa, se myös linkittyy vahvasti yhteiskunnan käytänteisiin ja uskomuksiin. Onnistunut kehitystehtävän ratkaisu helpottaa onnistumista myöhemmissä kehitystehtävissä, kun taas epäonnistuminen saattaa vaikeuttaa tai viivästyttää myöhempien kehitystehtävien sujuvuutta. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 34.)

Salmela-Aron & Nurmen (2017, 36–37,40) mukaan motivaation kahdesta perustoiminnosta valinta aktivoituu silloin kuin vaihtoehtojen määrä on runsas, jos taas vaihtoehdot ovat rajatut niin motivaatio adaptoituu tilanteeseen. Jotta tavoitteita voidaan saavuttaa, täytyy toimia systemaattisesti suunnitellen, tehden

päätöksiä ja ratkoa vastaantulevia ongelmia rakentavasti. Iän mukaiset kehitystehtävät sekä henkilökohtaiset elämänculut ennakoivat haasteiden ja mahdollisuuksien välistä suhdetta. Raskaus, perhe ja lapset vähentävät uraa koskevia tavoitteita ja lisäävät perheen yhteiseen hyvinvointiin liittyviä tavoitteita. Vastoinkäymisten edessä yksilön taito muokata omia henkilökohtaisia tavoitteita tilannetta vastaavalle tasolle edesauttaa psyykkistä hyvinvointia ja vähentää esimerkiksi masennusta. Sen sijaan itseen liittyvien tavoitteiden pakonomainen pohdinta abstraktilla tasolla heikentää hyvinvointia. Lisäksi psyykkisesti heikko hyvinvointi aiheuttaa välttämistä ja vetäytymistä sosiaalisista suhteista ja tavoitteista, jotka aikaansaavat itseään ruokkivan kierteen henkilön masentuen vain syvemmin.

8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata kysymyksiin: Mikä toimihenkilöitä työssä motivoi? Miten toimihenkilöt kokevat oman ammatillisen kompetenssin asteensa? Ja miten työympäristö mahdollistaa ja/tai rajoittaa työntekijän kompetenssin kehittymistä? Tarkoituksena oli myös tehdä konkreettisesti toteutettava kehitysehdotus, jonka toteuttamistapaa organisaatio miettii resurssiensa puitteissa. Tuloksia analysoitiin Fullerin & Unwinin (2003) mallilla työympäristön mahdollistavuudesta ja rajoittavuudesta. Haastatteluista nousi esiin monitaitoisuuden kehittäminen ja haasteiden aktiivinen etsintä. Nähdäkseni motivaatiota, sitoutuneisuutta ja yrityksessä tarvittavaa monitaitoisuutta voitaisiin lisätä työkierron avulla.

Ehdotustani tuki Rintalan ym. (2016, 16) huomio työntekijän ammatillisen kasvun pysähtyneisyydestä työympäristössä, jossa toimitaan kapea-alaisessa asemassa joko työtehtävien tai työyhteisön osalta. Yksinäisyyden tunne (ks. sivu 55.) ja ammatillisen osaamisen marginaalinen hyödyntäminen (ks. sivu 67.) nousivat tässäkin tutkimuksessa esiin työympäristön rajoittavana tekijänä.

Rintala ym. (2016, 16) painottavat myös yrityksen vastuuta työympäristön suunnittelussa ja edelleen, ammatillisen osaamisen kehittymistä monipuolisissa työtehtävissä. Kirjallisuuskatsauksen tutkimuksissa työnkierron ja tiimikierron nähtiin olevan ratkaisuna ammatillisen kompetenssin kehittymisessä.

Työkierto koettiin joustavana vaihtoehtona työntekijöiden motivoimiseksi.

Eli kun on näitä keskusteluja ja sun muita niin käännettäs se ihan erilaiseksi mitä se nyt on eli siinä kysyttäs mikä sulla on työssä hyvin, mikä ei toimi, ooksä tyytyväinen tai haluaisitko tehdä jotain muuta. Että voitais kattoo jos sä haluat tehdä jotain muuta. Tuntuu, että ne on kaikki pannassa jos haluaa tehdä jotain muuta. Jos sä vaikka haluaisit vaihtaa tai työkiertoo niin sitä ei tarjota, kun siitä jäisi aukko siihen paikkaan. Että voitais vähän motivoida tai kattoo että tuolla ois tommonen paikka, olisitko kiinnostunut siitä? Että käytäs vähän semmoista keskustelua enemmän kuin täppä ruutuun. (TO15)

No ainakin sitä työkiertoa ois hyvä lisätä. Elikkä sehän on jossain tutkittukin, että ihminen vähän niinku kyllästyy siihen työhön 5-7 vuoden aikajänteellä. Kaikkihan me ollaan yksilöitä, että vaikka se että antaa niitä vaihtoja, toinen osasto, toinen toimenkuva, että jotain työkiertoa. (TO11)

Työkierto nähtiin myös yrityksen kannalta hyvänä vaihtoehtona tuottavuuden ja tehokkuuden lisäämiseksi.

No nään sen tärkeenä nyt kun tilauskanta on huonompi niin sillai että tilauksia ei tuu niin paljon, kun niitä pystyttäs tekeen niin se on. Siis moniosaaminen on siis äärimmäisen tärkeätä, että ihmisillä pysyisi työpaikat ja saatas. Kun on osastoja missä on ruuhkaa mutta siä ei oo väkee, sitten on osastoja missä on väkee, mutta ei oo ruuhkaa niin kyllähän se on niinku, ois tärkeätä, että ihmisiä siirreltäis. Ois semmosta moniosaamista. Sitte hiljaisina aikoina sitä opetusta sitte järjestettäs, että se ois kans semmosta, Se on kuitenkin nykypäivää, että ihmiset osaa monia asioita, rajansa toki silläkin. Ei nyt kaikkee voi, ettet sä joka osastolta osaa jotain mutta sitte taas se asiantuntemus kärsii siinä. (TO17)

Lisäksi moni haastateltava koki työnkierron olevan ratkaisuna mahdottomalle elämäntilanteen ja sen hetkisen työn kuvan yhdistämiselle.

Jos ihmisen elämäntilanne on semmoinen, että sillä on pieniä lapsia tai mies menee vuorotöihin niin ne vaikuttaa sen perheen arkeen. Että jos ärsyttää joka päivä tulla töihin niin onko se sitten ainoo vaihtoehto, että lähe meneen, vaihda työpaikkaa. Että voisko kuitenkin tehdä jotain muuta siellä työpaikalla, jos työntekijä muuten on tyytyväinen yritykseen ja haluaisi olla palveluksessa. (TO12)

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella aiempaan tutkimukseen peilaten voidaan sanoa, että Ryanin & Decin (2000a) itseohjautuvuusteorian mukaiset kolme motivaatiotekijää nousivat esiin myös tässä tutkimuksessa. Niiden järjestys oli kuitenkin riippuvainen yksilöllisistä tekijöistä. Huomioitavaa on, että myös auto-

nomiaa, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä tukeva johtaminen nousi merkittäväksi motivoivaksi tekijäksi toimihenkilöillä. Lisäksi työympäristön oppimista mahdollistavat ja/tai rajoittavat tekijät linkittyivät läheisesti samoihin kolmeen psykologiseen perustarpeeseen rajoittavien tekijöiden ollessa kuitenkin vahvempia kuin mahdollistavien tekijöiden jokaisella osa-alueella.

Kompetenssimallin osa-alue metakompetenssi nousi vahvaksi toimihenkilöiden ominaispiirteeksi, jonka avulla he selvisivät myös liiasta autonomiasta, koulutusten puutteesta ja vähäisestä johdon tuesta. Ammatillisen kompetenssin kehittymistä ja motivaation vahvistamista tuki yritykselle tehty kehitysehdotus haastateltavien työkierrosta, jonka todettiin myös vaikuttavat positiivisesti yrityksen tuottavuudelle. Martelan ehdottama neljäs psykologinen perustarve hyväntekeeminen nousi esiin toimihenkilöiden altruismina ottaa huomioon työkierto yrityksen tuottavuutta lisäävänä tekijänä sekä pyyteettömänä haluna auttaa muita.

8.1 Tutkimuksen eettisyys

Yksi tärkeimmistä eettisistä säännöistä tutkimusta tehdessä on ihmisten yksityisyyden suoja. Siihen ei ohjaa ainoastaan tutkimusetiikka, vaan myös Suomen laki ja kansainväliset sopimukset. Tutkimus- ja tilannekohtaista on kuitenkin se, miten yksityisyyden rajat määrittyvät. Ihmisten asenteita, mielipiteitä ja elämää tutkittaessa ei ole kuitenkaan aina selvää, milloin puututaan ihmisten yksityisyyteen; ne eivät ole mitattavissa toisin kuin esimerkiksi biologissa tutkimuksissa. (Kuula 2006, 124.)

Kuulan (2006, 128–129) mukaan henkilötietolakia sovelletaan tutkimusalasta riippumatta aina silloin, kun kerätään henkilöä itseään, elinolosuhteita tai ominaisuuksiaan kuvaavia tietoja, joista hänet tai hänen perheensä voidaan tunnistaa. Suoriksi tunnistetiedoiksi luetaan esimerkiksi nimi ja osoite ja syntymäaika, myös audiovisuaaliset tallenteet kuten haastattelut, joista käy ilmi ihmisen uniikki ääni ja ulkomuoto, ovat näin ollen suoria tunnistetietoja. Epäsuoriksi tunnistetiedoiksi lasketaan asuinpaikat, työpaikat ja koulut, mitkä voidaan yhdistää aineiston muihin tunnistetietoihin. Tutkittavan suostumuksella, henkilötietolain mukaan, on sallittua kerätä aineisto ja analysoida se. Olennaista on se, mitä tutkimusaineistosta ja sen käytöstä sekä säilytyksestä tutkittavan kanssa yhdessä

sovitaan. Avoimuutta, rehellisyyttä ja yhteistä sopimista sekä sopimuksen molempinpuolista pitämistä kutsutaan luottamuksellisuudeksi. Säilytystä koskevien säädösten vuoksi tutkija ei aina voi luvata, ettei kukaan muu kuin hän käytä aineistoa. Onkin tärkeää, että tutkija suunnittelee tutkimuksensa kulun alusta loppuun hyvin huolellisesti ja pitäytyy suunnitelmassaan.

Elon & Kyngäksen (2008, 112) sekä Kuulan (2006) mukaan haastateltavien tiedottamiseen täytyy sisällyttää vastuullisen tutkijan tai ryhmän nimi, yhteystiedot, tutkimuksen tavoite, osallistumisen vapaaehtoisuus ja aineistonkeruun toteutustapa. Lisäksi mainittuna tulee olla tietojen käyttötarkoitus ja niiden käyttäjät, käyttöaika, ja muut mahdolliset tiedonlähteet. Nämä asiat informoin haastateltaville suullisesti oman kirjallisen materiaalini pohjalta. Jatkokysymyksiä varten annoin heille yhteystietoni.

Eettiset ongelmat nousevat erityisen monitahoisina esiin haastattelussa, jossa ollaan suorassa kontaktissa tutkittavien kanssa. Kuula (2006, 127) toteaa, että tutkimuksen tarkoitusta, tutkimussuunnitelmaa ja haastattelun tekotapaa tulisi tarkastella tutkimuksen vaikuttavuuden ja tutkimuksen seurausten vaikutuksilla tutkittavien elämään. Tutkittavien suostumusta pyydetessä ja luottamusta rakennettaessa tulisi ottaa huomioon tutkittavien yksityisyyden suoja ja laillisuus. Haastattelun tarkoitusta ja vastausten käyttöä tulee selittää tutkittavalle selkeästi ja asianmukaisesti. Tutkittavalle tulee selittää, että henkilösuoja on ehdoton, eikä henkilökohtaiset tiedot siirry eteenpäin. Tutkimusaineistoa ei myöskään saa käyttää heitä koskeviin päätöksiin; tiedot eivät näin ollen saa päätyä päätöksiä tekeville henkilöille eikä viranomaisille. (Elo & Kyngäs 2008, 112.)

Tässä tapauksessa haastateltavat olivat täysi-ikäisiä, joten suostumus haastatteluun työntekijöiltä itseltään riittää. Tutkimusetiikan varmistetaan täyttävän selkeällä tiedonannolla tutkimuksen luonteesta painottaen yksityisyyden suojasta huolehtimista ja sitä, ettei haastateltavien tiedot päädy työnantajan eikä muiden ulkopuolisten käyttöön laissa olevan käyttösidonnaisuusperiaatteen mukaisesti. Kuula (2006, 125) painottaa että tutkittaville pitää antaa mahdollisuus saada lisää tietoa tutkimuksesta sekä kieltäytyä siitä. Itsemääräämisoikeus takaa tutkittaville mahdollisuuden rajata mitä, kenelle ja missä tarkoituksessa he haluvat ajatuksiaan ja omaa elämäänsä jakaa. Onkin suotavaa jakaa etukäteen saattekirje ja suostumus työpaikan henkilökunnalle, jotta ihmiset tietävät minkälaisesta tutkimuksesta ja on kysymys ja mihin tutkimustuloksia hyödynnetään.

Laadullisessa tutkimuksessa ongelmana on tutkittavien anonymiteetin säilyttäminen aineistoa kerättyä ja käsitellessä. Isoon rooliin nousee tutkimusaineiston säilyttämiseen liittyvät kysymykset sekä tulosten raportointi niin, ettei tutkittavien anonymiteetti vaarannu. (Kuula 2006, 131.) Aihe on arkaluontoinen ja toisaalta aiheen kysymykset eivät ole jokapäiväisiä mietinnän kohteita. Tutkittava voi näin ollen kertoa vapaasti ajatuksiaan ja tuntojaan arastakin aiheesta henkilökohtaisesti haastattelijalle. Tutkimustilanteeseen vaikuttaa suuressa määrin tutkijan ja tutkittavan välinen vuorovaikutussuhde, joka avoimena ja luottamusta herättävänä tuottaa myös luotettavampaa aineistoa.

Tutkimusaineiston tallentamista, säilömistä ja kuvailua kutsutaan aineistonhallinnaksi. Litterointi, tässä tutkimuksessa haastattelujen sanasta sanaan tallentaminen, on olennaisessa osassa tunnistetietojen säilyttämisessä. Tutkija ei saa jättää pois mitään tekstistä, vaikka se teksti ei sopisi tutkijan omaan arvomaailmaan. Hän ei saa myöskään lisätä aineistoon mitään omaansa. (Elo & Kyngäs 2008, 112.)

Ellei toisin tutkittavan kanssa sovita niin suoria tunnistetietoja ei tulisi säilyttää kauempaa, kuin se on tutkimuksen tekemisessä olennaista. Laadullisessa tutkimuksessa nämä tiedot eivät yleensä ole tarpeellisia, ellei kyseessä ole pitkäikäistä tutkimusta. Aineistonhallintaa koskevat sopimukset tulee tällöin tehdä tapauskohtaisesti ja tunnistetiedot tulee säilyttää erillään muusta aineistosta. Muussa tapauksessa tiedot voidaan hävittää heti aineiston keruun jälkeen. Aineiston säilömiseen on myös kehitetty niin sanottuja standardeja, kuten ohjeita tiedostomuotojen käyttöön, niin ettei aineisto esimerkiksi tuhoutu tai huku. Tunnisteettomaksi henkilöiden osalta käsitelty aineisto pitäisi voida kuvailla siten, että muut tutkijat pystyisivät käyttämään myös aineistoa itsenäisesti. Aineistot säilytetään metatietojen kanssa selkeissä kansiorakenteissa niin, ettei mahdollisesti säilytettäviä tunnistetietoja säilytetä samassa paikassa. Toistuva varmuuskopiointi ja salasanasuojaukset takaavat turvallisen säilytyksen. (Kuula 2006, 131–136.) Nauhoitteet poistettiin koneelta heti litteroinnin jälkeen ja koodattu aineisto säilytetään salasanasuojauksen takana pilvipalvelussa.

Vaikka haastateltavia oli ainoastaan kymmenen, en ole käyttänyt tunnistetietoja tai muita tietoja, josta voisi heidät materiaalista tunnistaa. Elo & Kyngäksen (2008, 112) ja Ronkaisen, Pehkosen, Lindblom-Ylänteen & Paavilaisen

(2013) mukaan täytyy olla erityisen tarkka siitä, ettei tutkimukseen osallistujien anonyymiteetti vaarannu esimerkiksi sitaatteja käytettäessä.

8.2 Tutkimuksen validiteetti ja reabiliteetti

Elo & Kyngäs (2008, 112) sekä Ronkainen ym. (2013, 129–133) avaavat laadun arviointia validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta käsin. Validiteetilla kuvataan tutkimuksen tarkoituksenmukaisuutta ja kuvataanko siinä sitä ilmiötä mitä tutkimuksessa pitikin kuvata. Sisäinen validiteetti viittaa tutkimuksen johdonmukaisuuteen ja ulkoinen validiteetti siihen, ovatko toisen tutkimuksen tulokset käytävissä myös toisessa tutkimuksessa. Reliabiliteetilla viitataan yleensä määrällisen tutkimuksen mittarien luotettavuuteen mutta laadullisessa tutkimuksessa sitä voidaan käyttää viittaamaan tutkimuksen eheyteen ja tarkkuuteen tutkimustulosten analyysissä.

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa toimihenkilöiden kokemuksia motivaatiotekijöistä työssä ja omasta ammatillisesta kompetenssistaan. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa työympäristön mahdollistavia ja/tai rajoittavia oppimistekijöitä. Sisäinen validiteetti ja tutkimuksen reabiliteetti täyttyivät tutkimuksen tarkoituksenmukaisuuden sekä selkeän ja johdonmukaisen etenemisen kautta. Litteroituun tekstiin ei lisätty tutkijan omia ajatuksia, eikä siitä otettu mitään pois. Ulkoinen validiteetti on vaikea täyttää laadullisessa tutkimuksessa, jossa jokaisen yksilön oma elämämaailma linkittyneenä sen hetkiseen kontekstiin määrittävät kokemuksia ja käsityksiä.

8.3 Jatkotutkimus

Metodologinen individualismi on luonteva tapa selittää yksilöiden syy-seuraussuhteet motivaatiotekijöiden ja ammatillisen kompetenssin muodostumisessa. Kausaaliset tekijät kuten yhteiskunnan tilanteesta johtuvat seikat vaikuttavat organisaatioon ja työympäristöön. Jürgen Habermas korostaakin tieteellisen tutkimuksen saavan usein sysäyksensä juuri yhteiskunnan epäkohdista. (Rolin 2006,

115–116.) Tässä tapauksessa organisaation sisäisissä toimintatavoissa ilmenevät epäkohdat olivat tutkimuksen alkuun paneva voima, joka viritti kiinnostuksen myös jatkotutkimukseen.

Tulosten perusteella on selvää, että jatkotutkimus on tarpeellista toimihenkilöiden motivaation herättämiseksi ja sitoutuneisuuden saavuttamiseksi. Lisäksi myös ammatillisen kompetenssin kehittyminen vaatisi tukea myös ylemmältä taholta, ei ainoastaan työtovereilta, jotta yrityksen tärkein voimavara saadaan valjastettua täyteen potentiaaliinsa niin itsensä kehittämisen kuin yrityksen vakavaisuuden takaamiseksi.

Jatkossa lisäksi tutkimustapojen yhdistämistä ja yhteistyötä tarvitaan todentamaan stressin psykofysiologisia vaikutuksia kvantitatiivisen biologisen tutkimuksen avulla sekä selvittämään sitä, miten haittoja voitaisiin ennaltaehkäistä ja korjata. Myös laadullista tutkimusta tarvitaan ymmärtämään ja tulkitsemaan yksilöiden elämämaailmaa ja käsityksiä työstressin, amotivaation sekä kompetenssin eri tasojen muodostumisessa.

LÄHTEET

- Abbott, A. 2004. *Methods of discovery. Heuristics for the social sciences*. New York: Norton. 44–51.
- Aldahdouh, T. & Korhonen, V. & Nokelainen, P. 2017. How Does an Organisation's Culture Relate to Professional Growth? A study of Finnish Higher Education Institutions. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*. 19, 9–30.
- Baller, S., Dutta., S & Lanvin, B. 2016. *The Global Information Technology Report 2016. Innovating in the Digital Economy*. Geneva: World Economic Forum 4–7. http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf (luettu 14.10.2019)
- Deci, E. & Ryan, R. 2014. The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace. Teoksessa (Toim.) Gagne, M. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford University Press: USA
- Di Domenico SI and Ryan. R. 2017. The Emerging Neuroscience of Intrinsic Motivation: A New Frontier in Self-Determination Research. *Front. Hum. Neurosci.* 11:145. doi: 10.3389/fnhum.2017.00145 (luettu 20.10.2019)
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R & Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettava ymmärrystä työn tulevaisuudesta. *Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017*. Valtioneuvoston kanslia.
- Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62(1), 109–113. doi: 10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x (Luettu 4.11.2019)
- Freud, S. 1927/1960. *The Ego and the Id*. New York, NY: Norton
- Fuller, A. & Unwin, L. 2010. Workplace learning and the organisation. *The Sage Handbook of Workplace Learning*, 46–59. https://www.researchgate.net/publication/286197843_Workplace_learning_and_the_organization. (Luettu 19.10.2019)

- Gagne, M. Deci, E. 2005. Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 334-338.
- Gapp, R., Fisher, R. & Kobayashi, K. 2008. Implementing 5S within a Japanese context: an integrated management system, *Management Decision*, Vol. 46 No. 4, 565-579. <https://doi.org/10.1108/00251740810865067> (Luettu 23.10.2019)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino, 166–211.
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Bookwell Oy, Porvoo.
- Hytönen, K., 2016. Bridging academic and working life expertise in continuing professional education: A social network perspective. <http://urn.fi/URN:ISBN:%20978-951-29-6632-5> (Luettu 15.10.2019)
- Kauhanen, A., Maliranta, M., Rouvinen, P & Vihriälä, V. 2015. Työn murros – Riittääkö dynamiikka? Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. Helsinki: Tauloustieto Oy, 11–106. https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA_B269_Tyon_murros_kansilla_high_res.pdf (Luettu 16.10.2019)
- Kupias & Peltola 2019. *Oppiminen työssä*. Gaudeamus, Tallinna, 11–207.
- Kuula, A. Yksityisyyden suoja tutkimuksessa. 2006. Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen & I. Sorvali (toim.). *Etiikkaa ihmistieteille*. Tietolipas 211. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Helsinki: Hakapaino Oy, 124–136.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. 2005. What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46.
- Lehtonen, E., Rintala, H., Pylväs, L., & Nokelainen, P. 2018. Ammatillisten opettajien näkemyksiä opettajan työssä tarvittavasta kompetenssista ja työelämäyhteistyöstä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 20(4), 5–26.
- Lintunen, T. 2017. Tunne- ja vuorovaikutusoppiminen yhteenkuuluvuudentunteen ja motivation edistäjänä. Teoksessa K. Salmela-Aro & J-E. Nurmi (toim.) *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 178–191.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Edita Publishing Oy, 27–233.
- Manka, M. 2011. *Työn ilo*. Helsinki: WSOYpro

- Martela, F. 2015. Valonöörit – sisäisen motivaation käsikirja. Gummerus, 56–63.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki, 100–111.
- Martela, F. Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostavuus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014, 64–128.
- Miner, John, B. 2005. Organizational Behavior 1 – Essential Theories of Motivation and Leadership. M.E. Sharpe, New York.
- Nokelainen, P., Kaisvuo, H. & Pylväs, L. 2016, Self-regulation and competence in work-based learning. Teoksessa M. Mulder (toim.) Competence-based Vocational and Professional Education. Bridging the Worlds of Work and Education: Bridging the Worlds of Work and Education. Technical and Vocational Education and Training: Issues, Concerns and Prospects, vol. 23, Springer US, 775–793. https://doi.org/10.1007/978-3-319-41713-4_36
- Paloniemi, S., & Huusko, M. 2016. Fenomenografia ja variaatioteoria aikuiskasvatustieteen tutkimuksessa. Aikuiskasvatus, 36 (2), 119–121.
- Parviainen, P., Federley, M., Grenman, K & Seisto, A. 2017. Osaaminen ja työllisyys digimurroksessa. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 24/2017. Valtioneuvoston kanslia, 6–26. https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/24_OsaaminenJaTyollisyys%20sDigimurroksessa.pdf/6add4f77-f6b5-4716-97b0-0bd17ca55bb6?version=1.0 (luettu 15.10.2019)
- Pylväs, L., 2018. Development of Vocational Expertise and Excellence in Formal and Informal Learning Environments. University of Tampere; Tampere University Press.
- Raatikainen, P. 2005. "Ihmistieteet - tiedettä vai tulkintaa?" Teoksessa Meurman-Solin & Pyysiäinen (toim.) Ihmistieteet tänään. Gaudeamus, 2–8. https://www.academia.edu/19023885/Ihmistieteet_tiedett%C3%A4_vai_tulkintaa (Luettu 19.10.2019.)
- Rintala, H., Mikkonen, S., Pylväs, L., Nokelainen, P. & Postareff, L. 2016. Työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja ohjausta edistävät ja estävät tekijät. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, vol. 17, no. 4, 14–16.

- Rolin, K. Humanistisen ja yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen perinteet. 2006. Teoksessa J. Hallamaa, V. Launis, S. Lötjönen & I. Sorvali (toim.). Etiikkaa ihmistieteille. Tietolipas 211. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 108–116.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S & Paavilainen E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu, 25–118. <http://ekirjasto.kirjastot.fi/ekirjat/oppiminen-ja-ammattillinen-kasvu> (Luettu 12.10.2019)
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2017. Self-Determination Theory. The Guilford Press, New York, 2–22.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2016. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness, Guilford Publications. ProQuest Ebook Central, 13–77. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=4773318>. (Luettu 17.10.2019.)
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000^a. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. https://self-determinationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf (Luettu 10.10.2019)
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000^b. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definition and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. 25. 54–56. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020> (Luettu 4.11.2019)
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (toim.) 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 32–40.
- Salminen, H., Vanhala, M. & Heilmann, P. 2017 "Work-related attitudes as antecedents of perceived individual-, unit- and organisation-level performance", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 Issue: 4, 578–579. <https://www-emeraldinsight-com.helios.uta.fi/doi/pdfplus/10.1108/IJOA-05-2016-1028> (Luettu 15.10.2019.)
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. *Research Methods for Business Students*. Pearson, New York, 114–116.
- Stewart, T. 1997. *Intellectual capital*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Sydänmaanlakka, P. 2011. Älykäs itsensä johtaminen, 28–33. http://blogit.jao.fi/pegosus/wp-content/uploads/sites/94/2013/11/Pentti_Sydanmaanlakka_TyonTuuli_1-2011.pdf (Luettu 5.10.2019.)

- Vartiainen, M. 2017. Digitalisoituvan työelämän liikevoimat. Teoksessa K. Salmela-Aro & J-E. Nurmi (toim.). Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 149–163.
- Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia, 14–66. http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf. (Luettu 20.10.2019.)
- Zimmerman, B. J. 2008. Investigating self-regulation and motivation: Historical-background, methodological developments, and future prospects. *American Educational Research Journal*, 45(1), 166–183. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0664-9> (Luettu 8.10.2019)

HAASTATTELURUNKO

1. Kuvaile tämän hetkistä työtäsi?
2. Minkälaista olisi sinun ihannetyösi ja mitä elementtejä siinä olisi?
3. Minkälaista osaamista sä koet tarvitsevasi sun työssä?
4. Mitkä asiat koet suurimpina haasteina?
5. Miten koet oman osaamisen tason työn vaatimukseen nähden?
6. Miten tärkeänä näet osaamisen kehittämisen?
7. Millaista tukea koet tarvitsevasi?
8. Mikä sinua motivoi ylipäättään työssä?
9. Miten työnantaja voisi huomioida yksilölliset motivaatiotekijät?
10. Miten osaamisesta ja onnistumisista voitaisiin sinun mielestäsi palkita?