

Karoliina Helander

VALMENNUKSELLINEN MOTIVOINTI – KOULUTUS TYÖLLISTÄMISPALVELUI- DEN OMAVALMENTAJILLE

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutus
(ylempi AMK)



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Sairaanhoitaja (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Karoliina Helander
Työn nimi	Valmennuksellinen motivointi – koulutus työllistämispalveluiden omavalmentajille
Toimeksiantaja	Savonlinnan kaupunki, työllistämispalvelut
Vuosi	2022
Sivut	86 sivua, liitteitä 57 sivua
Työn ohjaaja(t)	Päivi Lifflander, Tarja Turtiainen, Anna Tolvanen

TIIVISTELMÄ

Työttömyys on merkittävä kansantaloudellinen ja inhimillinen haaste Suomessa. Arvokkaita verotuloja jää saamatta, kun noin 8 % työikäisestä väestöstämme on vuosittain työttömänä. Suomessa työllisyyden hoidon tuorein keikeilu ovat työllisyyden kuntakokeilut, joita toteutetaan erikseen valituilla alueilla vuosien 2021–2023 aikana. Savonlinnan kuntakokeilussa asiakkaita palvelevat omavalmentajat.

Opinnäytetyön tarkoitus oli tuottaa valmennuksellisen motivoinnin koulutus työllistämispalveluiden käyttöön omavalmentajien osaamisen kehittämiseen ja osaamisen johtamisen tueksi. Tavoitteet olivat lyhyesti: 1) omavalmentajat saavat tietoa motivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja osaavat hyödyntää tutkitua tietoa motivaatiosta, 2) työttömät työnhakijat saavat parempaa ja yksilöllisempää palvelua Savonlinnan kaupungin työllistämispalveluilta, 3) opinnäytetyön tekijä saa toiminnallisen kehittämisen harjoituksen ja työn tekeminen tukee koulutusten kehittämistä jatkossa.

Palvelumuotoiluprosessin aluksi määriteltiin työn tilaajan tavoitteet ja tilaajan resurssit. Menetelmänä käytettiin Ideointipuuta. Koulutuksen kehittäjäryhmältä kerättiin tietoa teemahaastattelulla, joka analysoitiin aineistolähtöisellä teemoittelulla. Koulutuksen pilotoinnin jälkeen kehittämisryhmäläiset antoivat kehittämisideat lopulliseen koulutukseen Ideointikasia hyödyntäen. Koulutuksen lanseeraamisen jälkeen koulutus ja palvelumuotoiluprosessi arvioitiin Net Promoter Score® -menetelmällä.

Valmennuksellisen osaamisen tarpeet kehittäjäryhmällä olivat motivaation ja valmennuksellisen motivoinnin osaaminen, asiakaslähtöisyys ja työssäjaksamistaidot. Koulutuksessa käytettäväksi menetelmiksi valikoituivat toiminnalliset menetelmät ja luento-oppiminen. Koulutuksen kestoksi toivottiin maksimissaan yhtä työpäivää. Koulutuksen päätavoitteeksi asetettiin valmennuksellisen motivoinnin osaamistarpeiden täyttyminen. Kehittäjäryhmän ja tilaajan tavoitteet koulutukselle olivat hyvin samankaltaisia.

Kehitetty koulutus koostui ennakotehtävästä, aktivoivasta teorialuennosta ja toiminnallisista harjoituksista sekä oppimisen arvioinnista. Opinnäytetyön tavoitteet täyttyivät muuten hyvin, mutta puuttumaan jäi sen todentaminen, saavatko asiakkaat parempaa ja yksilöllisempää palvelua Savonlinnan kaupungin työllistämispalveluilta valmennuksellisen motivoimisen työtapojen myötä.

Asiasanat: motivointi, coaching, palvelumuotoilu, koulutus, työllisyyden kuntakokeilu.

Degree title	<i>Master of Health Care</i>
Author (authors)	Karoliina Helander
Thesis title	Motivating by coaching – an education for coaches working at the employment services
Commissioned by	City of Savonlinna – Employment services
Time	2022
Pages	86 pages, 57 pages of appendices
Supervisor	Päivi Lifflander, Tarja Turtiainen, Anna Tolvanen

ABSTRACT

Unemployment is a major economic and human challenge in Finland. Valuable tax revenue is lost when about 8% of the working-age population is unemployed every year. In Finland, the most recent experiment in employment management is the Local government pilots on employment. Pilots are carried out in certain areas during the years 2021–2023. In the Savonlinna municipal experiment, customers are trained by their own coaches.

The purpose of the thesis was to provide training in coaching motivation for the use of employment services to develop the competence of coaches and to support competence management. The goals were briefly: 1) coaches get information about the factors influencing motivation and can utilize researched information about motivation, 2) unemployed jobseekers receive better and more individual services from Savonlinna employment services, 3) the author of the thesis gets an experience of functional development work, and the thesis supports the development of training in the future.

At the beginning of the service design process, the commissioner's goals and resources were defined. The method used was the Brainstorming tree. Information was collected from the education development team through a thematic interview, which was analyzed through a data-driven theme design. After piloting the training, the development team members provided development ideas for the final training using the Ideation tree. After training, the training and service design process was evaluated using the Net Promoter Score® method.

The needs for coaching competence in the development group were motivation and coaching motivation competence, customer orientation, and coping skills. Functional methods and lecture learning were selected as the methods used in the training. The duration of the training was a maximum of one working day. The main goal of the training was to meet the competence needs of coaching motivation. The goals of the development team and the client for the training were very similar.

The developed training consisted of a pre-assignment, an activating theory lecture, and functional exercises, as well as an assessment of learning. The goals of the thesis were otherwise well met, but it wasn't verified whether customers receive better and more individual service from the employment services of the City of Savonlinna due to the work methods of coaching and motivation.

Keywords: motivation, coaching, service design, education, Local government pilots on employment.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Työttömyys	7
1.2	Opinnäytetyössä rakennettava koulutus	8
2	TOIMEKSIANTAJA	9
3	TYÖLLISYYDEN KUNTAKOKEILU JA OMAVALMENTAJUUS	11
4	MOTIVAATIO.....	13
4.1	Ulkoinen ja sisäinen motivaatio.....	23
4.2	Sisäisen motivaation johtaminen	24
4.3	Coaching eli valmennuksellinen motivointi.....	27
5	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	30
5.1	Osaamisen johtaminen	30
5.2	Koulutukset osaamisen kehittämisen menetelmänä	32
6	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS	35
7	KOULUTUS PALVELUMUOTOILUN AVULLA	36
7.1	Määrittelyvaihe.....	38
7.2	Tutkimusvaihe.....	40
7.3	Suunnitteluvaihe	49
7.4	Tuotantovaihe	57
7.5	Arviointivaihe	59
7.6	Valmennuksellisen motiivoinnin koulutus	61
8	POHDINTA	63
8.1	Tulokset ja tuotokset.....	63
8.2	Menetelmät ja johtopäätökset menetelmistä.....	67
8.3	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus.....	71
8.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	76
8.5	Oman oppimisen arviointi	81
	LÄHTEET	83

LIITTEET

- Liite 1. Ideointipuu – minkälainen koulutus?
- Liite 2. Ideointipuu – koulutuksen tavoitteet
- Liite 3. Toimintaympäristön kuvaus
- Liite 4. Kutsu palvelumuotoiluprosessin määrittelyvaiheen aivoriiveen
- Liite 5. Tutkimustiedote
- Liite 6. Suostumus henkilötietojen käsittelyyn tutkimuksessa ja tutkimukseen osallistumisesta
- Liite 7. Kutsu ryhmähaastatteluun
- Liite 8. Tietosuojailmoitus sovellettavaksi opiskelijoiden opinnäytetöihin
- Liite 9. Teemahaastattelun runko
- Liite 10. Kutsu koulutukseen ja työpajaan
- Liite 11. Kutsu koulutukseen ja arvioimaan
- Liite 12. Net promoter score -kysely
- Liite 13. Kirjallisuuskatsaustaulukko
- Liite 14. Ennakkotehtävän PowerPoint-diamateriaali
- Liite 15. Koulutuksen diat
- Liite 16. Google Forms -oppimisen arviointikysely

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä kuvataan Savonlinnan kaupungin työllistämispalvelujen omavalmentajille laaditun valmennuksellisen motivoinnin koulutuksen rakentuminen ideavaiheesta valmiiseen koulutukseen ja sen arviointiin. Opinnäytetyössä työstetty koulutus tarjoaa omavalmentajille teoriatietoa ja teorian sovellutuksia motivaatiovalmennustyöhön, jota työllistämispalveluiden perustyö lopulta on.

Opinnäytetyössä keskitytään asiakkaan sisäisen motivaation löytämiseen, ylläpitämiseen ja hyödyntämiseen, jotta asiakasta pystytään valmentamaan mahdollisimman hyvin kohti seuraavaa elämänvaihetta – oli se sitten työllistyminen, tuettu työllistyminen, eläkkeelle siirtyminen tai sairauden vuoksi pois työelämästä jääminen (Tolvanen 2018). Termillä motivaatio tarkoitetaan tässä työssä juuri sisäistä motivaatiota. Valinta perustuu Steven Reissin (2013, 17) ajatukseen siitä, että sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei oikeastaan ole, vaan että ihmisellä on erilaiset perustarpeiden tyydyttämisen voimakkuudet.

Historian saatossa on esitetty monenlaisia motivaatioteorioita. Esimerkiksi Sigmund Freud uskoi vain libidon motivoivaan voimaan, ja Alfred Adler korosti ihmisen halua kuulua joukkoon, tulla paremmaksi ja riittävän rohkeaksi virheidensä kompensoimiseen. (Motivaatiotalo s.a.) Tässä opinnäytetyössä motivaation viitekehyksenä käytetään Steven Reissin motivaatioprofiiliteoriaa, joka on saanut innoituksensa motivaatioteorioista ehkä kuuluisammasta, Maslow'n tarvehierarkiateoriasta. Reissin motivaatioteoria kunnioittaa yksilöllisyyttä aivan ennennäkemättömällä tavalla. Se on siten vivahteikkaampi ja monimuotoisempi kuin Maslow'n teoria. (Reiss 2013, 79–85; Maslow 1987, 15–22 ja 56–61; Motivaatiotalo s.a.)

Kuvaja (2011, 90) tutki lisensiaatintyössään sosiaalityön työvalmentajien käsityksiä. Hänen mukaansa työttömällä työnhakijalla on usein kilpailevia motiiveja motivaationsa taustalla: jollakulla voi olla kova halu toteuttaa itseään vaikkapa tekniikan alalla, mutta samalla ajatus siitä, että arjen ajankäytöllinen vapaus heikkenee, voi heikentää työnhaun motivaatiota. Toisaalta joku, jolla on jo hyvin hektinen arki vaikkapa pikkulapsiperheen yksinhuoltajana, voi kokea

työn henkireikänä ja on valmis tekemään hyvinkin paljon työpaikan eteen. (Kuvaja 2011, 90.) Tämän vuoksi työllistämispalvelujen omavalmentajien kyky löytää motivaatiotekijät ja toisaalta myös esteet toiminnalle on tärkeä, jotta asiakasta voidaan palvella kokonaisvaltaisesti ja tuloksellisesti.

Omavalmentajuus käsitteenä on Savonlinnan kaupungin työllistämispalveluissa uusi. Maaliskuussa 2021 alkanut, valtakunnallisesti toteutettava työllisyyden kuntakokeilu muuttaa osan työvalmentajien tai asiantuntijoiden työsuhteista virkasuhteiksi. Nämä virat on nimetty omavalmentajan viroiksi. Vuoteen 2023 kestävässä kuntakokeilussa osa TE-toimiston tehtävistä siirrettiin kuntien työnjohdon alle. Kokeilulla tavoitellaan joustavampaa ja helpompaa työllistymistä työttömille työnhakijoille ja eri organisaatioiden toimintojen joustavaa yhteensovittamista. (TEM 2020.) Tässä yhteydessä Savonlinnan kaupunki otti käyttöön omavalmentajuuden, jossa työllistämispalveluasiakkailta on omat omavalmentajansa, joiden tehtävänä on huolehtia asiakkaan palvelemisesta asiakkuuden alusta loppuun. Koska asiakaskunta on laaja ja se koostuu erilaisessa työllistymisvaiheessa olevista työttömistä työnhakijoista, on omavalmentajien osattava valmennuksellisen motivoinnin käyttö, jotta eri tilanteissa olevien asiakkaiden palveleminen sujuu strukturoidusti, tasalaatuisesti ja perustellusti. On tärkeää, että kuntakokeilun aikana kaikki asiakkaat saavat yhtä laadukkaat palvelut riippumatta siitä, kuka heidän omavalmentajansa on. (TEM 2020.) Tämän vuoksi erilaisia, yhteisiä työkaluja on hyvä kerätä omavalmentajien työkalupakkiin. Valmennuksellisen motivoinnin koulutus on niistä yksi merkittävä osa.

1.1 Työttömyys

Työttömyys on merkittävä kansantaloudellinen ja inhimillinen haaste Suomessa. Arvokkaita verotuloja jää saamatta, kun noin 8 % työikäisestä väestöstämme on vuosittain työttömänä. Tilastokeskuksen kuukausittain julkistaman työvoimatutkimuksen mukaan syyskuussa 2020 työttömyysprosentti Suomessa oli 7,7 ja työttömiä oli tuolloin 208 000 virhemarginaalin ollessa +/- 20 000. Työttömyys on ollut hienoisessa kasvussa, sillä työttömien määrä oli 47 000 suurempi kuin vuonna 2019. Työttömyysprosentti on vaihdellut noin 7:n ja 12:n välillä vuosien 2010–2020 aikana trendin ollessa keskimäärin noin

kahdeksan prosentin luokkaa viimeisimmällä kokonaisella vuosikymmenellä. (Suomen virallinen tilasto 2020, 2.)

Työhaun aktiivisuuteen vaikuttavia tekijöitä on useita. Ylistö (2015, 116) on tutkimuksessaan löytänyt esimerkiksi nuorten työnhakuhaluttomuuden taustalta kolmenlaisia selitystapoja: rationaalisia, emotionaalisia ja elämänarvoihin liittyviä työhaun esteitä. Näistä monet menevät limittäin toistensa kanssa. Rationaalisilla tarkoitetaan esimerkiksi tiedon puutetta tai käytännön ongelmia, kuten rahatilanteen muuttumista epäedulliseksi (Ylistö 2015, 116–117). Emotionaaliset työhaun esteet puolestaan ovat sellaisia, joita Ylistö (2015, 119–121) kuvaa tunneperäisiksi, yleensä negatiivisella tunnekokemuksella latautuneiksi tekijöiksi, kuten esimerkiksi pettymykset aiemmassa työhaussa tai vaikeat elämäntilanteet. Elämänarvoihin liittyviä työhaun esteitä liittyvät niihin asioihin, mitä pidetään arvokkaana ja tärkeänä. Ihminen saattaa vaikkapa kokea, että oma vapaa-ajan harrastuneisuus ajaa työelämän edelle tai että hän haluaa hengähtää ennen siirtymistä oppilaitoksesta työelämään (Ylistö 2015, 21–124.) Savonlinnan kuntakokeilussa yhtenä tavoitteena on työllistymisen esteiden poistaminen. Tämän vuoksi työnhakijan motivaation löytäminen ja motivaation ylläpitämiseen tähtäävä valmentaminen on erittäin tärkeää työttömien työnhakijoiden auttamisessa. (Tolvanen 2019.)

1.2 Opinnäytetyössä rakennettava koulutus

Opinnäytetyössä rakennettavan, työpaikan sisällä toteutettavan koulutuksen tavoite on lyhyellä aikavälillä antaa työkaluja valmennukselliseen motivointiin omavalmentajien tarpeen mukaisesti. Työpaikoilla tapahtuva koulutus lisää työntekijöiden motivaatiota. Jatkuva kouluttaminen onkin otettava yhä merkityksekkäämpään rooliin organisaatioissa nyt, kun osaavan työvoiman saanti heikkenee väestörakenteen muutoksen myötä. (Ozkeser 2019, 807–810.)

Valmennuksellisen motivoinnin koulutus rakennettiin palvelumuotoilun keinoin. Koulutuksen kohderyhmänä olivat omavalmentajat, joiden työn tueksi koulutus muotoiltiin. Palvelumuotoiluprosessi toteutettiin vaiheittain, ja nämä vaiheet olivat määrittely, tutkimus, suunnittelu, palveluntuotanto ja arviointi. Jokai-

sessä vaiheessa käytettiin erilaisia tiedonkeruun menetelmiä: kyselyjä ja ketterän kehittämisen menetelmiä. Koulutuksen arviointi toteutettiin Net Promoter Score® -menetelmällä.

Koulutuksen kehittäjäryhmässä toimi opinnäytetyön tekijän lisäksi joukko omavalmentajia, ohjaamokoordinaattori ja työllistämispalvelujen päällikkö. Testiryhmään valikoitiin henkilöt niin, että työntekijät palvelevat heterogeenistä asiakaskuntaa kuntakokeilussa tai vahvasti kuntakokeilun kanssa yhteistyössä työllistämispalveluissa. Näin saatiin koulutuksen kehittämislle hyvät ja monipuoliset edellytykset.

Opinnäytetyöprosessin aikana syntynyt koulutus luovutettiin Savonlinnan kaupungin työllistämispalveluiden ja kuntakokeilun käyttöön heti koulutuksen valmistuttua.

2 TOIMEKSIANTAJA

Savonlinnan kaupungin työllistämispalvelut tarjoaa työttömille yksilöllistä apua ja ratkaisuja työllistymisen edistämiseksi. Tietoa on tarjolla muun muassa erilaisista työllistymisvaihtoehdoista, koulutuksesta ja tarvittavista työnhakuvalmiuksista. Työllistämispalvelut ohjaavat ja neuvovat työttömiä myös esimerkiksi sosiaalietuuksien hakemisessa ja työvoimaviranomaisen kanssa toimimisessa. Lisäksi työllistämispalveluissa toimii alle 30-vuotiaiden nuorten monialainen ja moniammatillinen asiantuntijapalvelu Ohjaamo sekä monialainen työllistymistä edistävä yhteispalvelu TYP. (Savonlinnan työllisyyspalvelut 2020.) Savonlinnan kaupungin Työllistämispalvelut on osa valtakunnallista Työllisyyden kuntakokeilua yhdessä Etelä-Savon TE-toimiston kanssa 1.3.2021 alkaen.

Savonlinnan kaupungin työllistämispalveluiden tehtävä on pitkäaikaistyöttömyyden ja pitkäaikaistyöttömyydestä johtuvien kielteisten seurausten ehkäisy (Tolvanen 2018). Kuntatasolla työttömyyden vähentäminen parantaa kunnan elinvoimaa niin taloudellisesti kuin asukkaiden hyvinvoinnin lisääntymisenkin muodossa.

Savonlinnan kaupungin työllistämispalvelut siirtyivät elinkeinotoimelta tekniselle toimialalle syksyllä 2020. Työllistämispalveluihin kuuluivat vuoden 2020 lopussa kaupungin palkkatukityöllistäminen (työllisyyspalvelut), työllistämistä edistävä monialainen yhteispalvelu eli TYP, nuorten Ohjaamo, Työpaja Telakka sekä työllisyshankkeet (MAHKU ja PALMU). (Savonlinnan kaupunki 2020; Tolvanen 2018.)

Savonlinnan kaupungin työllisyyspalvelujen tehtävänä on etsiä palkkatukityöpaikka Kelan työmarkkinatuen kuntalistalla oleville henkilöille eli henkilöille, joiden työttömänä olemisesta tulee kunnalle taloudellisia lisäkuluja. Palkkatukityötä tarjotaan kaupungin eri toimialoilta, järjestöistä sekä yrityksistä. Palkkatukijakson aikana selvitetään yhdessä työntekijän ja työpaikan yhteyshenkilön kanssa työntekijän työllistymisen jatkopolutus palkkatukijakson jälkeiselle ajalle. (Tolvanen 2018.)

Monialainen työllistämistä edistävä yhteispalvelu eli TYP on lakisääteinen kunnan, TE-palvelujen ja Kansaneläkelaitoksen muodostama yhteispalvelu. Perustehtävänä TYP:lla on pitkäaikaistyöttömien moniammatillinen palveluohjaus. Asiakkaat TYP:iin ohjautuvat TE-palveluista, kunnan sosiaalitoimistosta tai Kelasta. TYP yhteispalvelusta asiakkaat ohjataan erilaisiin aktivointitoimintoihin, kuten kuntouttavaan työtoimintaan. Osa asiakkaista ohjataan ammatilliseen kuntoutukseen tai työkykyselvittelyjen jälkeen eläkkeelle. (Tolvanen 2018.)

Työpaja Telakka tarjoaa osatyökykyisille ja tukea työllistymiseensä tarvitseville henkilöille toimintakykyä ylläpitävää, kuntouttavaa ja valmentavaa toimintaa. Työpaja Telakan tavoitteena on kuntouttavan työtoiminnan kautta tarjota apua ja tukea työllistymisessä avoimille työmarkkinoille. Työpaja Telakka työllistää asiakkaita kehitysvammaisten erityishuoltolain ja sosiaalihuoltolain nojalla sekä kuntouttavan työtoiminnan asiakkaita kuntouttavan työtoiminnan lain mukaisesti. (Tolvanen 2018.)

Ohjaamo on alle 30-vuotiaiden matalan kynnyksen palvelupiste. Ohjaamotoiminnalla tuetaan asiakkaiden työ- ja koulutusurien käynnistymistä, ohjataan

elämänhallintaan sekä pyritään ehkäisemään asiakkaiden syrjäytymistä. Ohjaamo kokoaa asiakkaan palvelut yhteen ja ohjaa asiakkaan tarvittavien palvelujen piiriin. (Tolvanen 2018.)

Savonlinnan kaupungin työllistämispalvelujen rahoittamien työllisyshankkeiden tavoitteena ja tarkoituksena on kehittää menetelmiä, joilla TMT maksullisella olevien Savonlinalaisten työllistymistä edistetään tai työttömyyden pitkityminen ehkäistään. Hankkeiden määrä vaihtelee. Vuoden 2020 lopussa työllistämispalvelut hallinnoivat kahta omaa hanketta: maahanmuuttajille suunnattua MAHKU-hanketta ja yritysyhteistyöhön kohdentuvaa PALMU-hanketta. (Tolvanen 2018.)

Savonlinnan kaupunki tukee järjestöjen pitkäaikaistyöttömien työllistämistyötä työllistämispalvelujen kautta taloudellisesti vuosittain kohdeavustuksilla. Järjestöiltä ostetaan vuosittain kuntouttavan työtoiminnan palvelua 150-200 henkilölle. Prosessivastuu asiakkaan kuntoutumisesta ja työ- ja toimintakyvyn arvioinnista on TYP-palveluohjaajalla. Osa asiakkaista sijoittuu pitkäkestoiseen palveluun, jonka tavoitteena on toimintakykyä ylläpitävä toiminta. (Tolvanen 2018.)

3 TYÖLLISYYDEN KUNTAKOKEILU JA OMAVALMENTAJUUS

Työllisyyden kuntakokeiluissa 50 prosenttia TE-toimiston asiakkuudessa olevista työttömistä työnhakijoista siirtyi kuntien vastuulle. Yksilöasiakkaita siirtyi kokeilun piiriin täten 230 000. Kokeiluissa kuntien vastuulla ovat jatkossa kaikki alle 30-vuotiaat sekä maahanmuuttajat ja vieraskieliset, jotka ovat joko työttömänä, työllistettynä tai työllistymistä edistävässä palveluissa. Lisäksi kokeiluihin siirtyvät sellaiset työttömät työnhakijat, työllistettynä olevat ja työllistymistä edistävässä palveluissa olevat, jotka eivät ole oikeutettuja ansiopäivärahaan. (TEM 2020.)

Aikavälillä 1.3.2021–30.6.2023 toteutettavien työllisyyskokeilujen tavoitteena on nykyistä tehokkaammin edistää työttömien työnhakijoiden työllistymistä ja koulutukseen ohjautumista. Lisäksi tavoitteena on kehittää osaavan työvoiman saatavuutta kokeilualueilla. Kokeiluilta odotetaan erityisesti sitä, että pidem-

pään työttömänä olleiden ja heikommassa työmarkkina-asemassa olevien työmarkkinoille pääseminen helpottuisi. Työministeri Tuula Haataisen (TEM 2020) mukaan kuntakokeiluissa sovitetaan eri palveluja aiemman paremmin yhteen. Haataisen (TEM 2020) mukaan kuntakokeiluilla pyritään antamaan monien työttömien tarvitsemaan monialaista palvelua aiempaa laajemmin ja aiempaa suuremmalle työnhakijajoukolle.

Kuntakokeiluissa kunnat voivat kehittää erilaisia palveluja, eli palvelun tuottamisen malleja ei ole sidottu ja rajattu tarkasti. Oman alueen tuntemus ja asiakaslähtöisyys ovat kuntakokeilujen ytimessä. Kokeilussa pilotoidaan erilaisia tapoja tarjota työllisyyspalveluja. Tavoitteena on löytää parhaita käytäntöjä palvelurakenteen uudistamiseksi, ja hallitus tekee linjauksensa työvoimapolitiikan pysyvistä palvelurakenteesta hallituskauden aikana.

Kuntakokeiluun kuuluvien asiakkaiden työllistymistä edistävät ohjaus-, neuvonta- ja palvelutehtävät siirtyvät kokonaan kuntakokeilualueille. Lisäksi kokeiluissa myönnetään tiettyjä harkinnanvaraisia etuja ja joitain työvoimapolitiittisia lausuntoja. (TEM 2020; Tolvanen 2019.) Työnantaja-asiakkaiden osalta lainsäädäntö ei muutu. Työ- ja elinkeinoministeriön tiedotteen (TEM 2020) mukaan ”TE-toimistot tarjoavat työnantaja- ja yrityspalveluita edelleen myös kokeilukunnissa. Kunnat ja TE-toimistot tekevät kuitenkin tiivistä yhteistyötä työnantajapalvelujen yhteensovittamisessa alueilla. Myös kokeilukunnat voivat julkaista ja välittää tietoja avoimeksi ilmoitetuista työpaikoista työnantajan toimeksiannon mukaisesti ja esitellä työnantajalle työnhakijoita.” Kokeiluja seurataan jatkuvan tilastoseurannan ja valtioneuvoston yhteisen vaikuttavuusarvioinnin avulla (TEM 2020).

Savonlinnan kuntakokeilun hakemuksessa (Tolvanen 2019) kuvataan Savonlinnan kokeilun erityispiirteitä näin:

”Kokeilun sisältö painottuu tehostettuun alkuvaiheen palveluun ja nykyistä laajempaan ja osuvampaan palvelun tarjontaan. Asiakas pyritään osallistamaan oman tilanteensa pohtimiseen jo ennen ensimmäistä tapaamista esimerkiksi kyselyllä. Kokeilun asiakaspalvelu toteutetaan omavalmentajamallina, jossa jokaiselle asiakkaalle määritellään henkilökohtainen omaohjaaja, Case Management. Omavalmentajalla on toimivalta, taustasta riippumatta, TE-palveluihin

sekä henkilöstä riippuen esim. kunnan, sote- ja koulutus palveluihin. Asiakasprosessia ohjaa omavalmentaja, joka pitää asiakkaaseen säännöllisesti yhteyttä ja huolehtii asiakkaan työllistymissuunnitelman toteutumisesta.”

Omavalmentajan tehtävänä on hakudokumentin mukaan (Tolvanen 2019)

1. Ohjata asiakasta eri palveluihin, joiden tarkoituksena on vähentää työllistymisen esteitä
2. Tukea asiakkaan itsetunnon ja –luottamuksen vahvistumista.
3. Huolehtia prosessin päätöksestä ja vaikuttavista siirtymistä työllistymisessä.
4. Ohjata asiakasta asiakaslähtöisesti, eli asiakkaan tarpeen mukaisesti. Ei ole tarkoituksenmukaista ohjata asiakasta, joka kykenee itsenäiseen työnhakuun niin tiiviisti kuin asiakasta, joka tarvitsee enemmän palvelua.

Lisäksi kokeilussa kehitetään mallia, jossa asiakkaan tarvitsema omavalmentajan tuen tarve selvitetään jo ennen ensimmäistä tapaamista asiakaskyselyllä. (Tolvanen 2019.)

4 MOTIVAATIO

Motiivit kertovat, miksi ihmiset toimivat ja ajattelevat niin kuin toimivat ja ajattelevat. Niitä ovat ihmisen halut, pyrkimykset ja psykologiset tarpeet. Ihmisellä on tavoitteena toteuttaa omia motiivejaan. Emme aina tiedosta, mikä meitä motivoi, vaan toimimme geeniperimän ja lapsuuden kokemusten muovamien motiivien ohjaamina. (Mayor & Risku 2015, 37.) Steven Reissin (2013, 18) mukaan motiivilla tarkoitetaan sitä syytä, minkä vuoksi ihminen aloittaa jonkin käyttäytymisen ja jatkaa sitä.

Kotimaisten kielten keskus määrittelee termin motivaatio näin: ” -- toimintaan johtavien motiivien kokonaisuus, vaikuttimet, syyt, perusteet” (Kotimaisten kielten keskus 2021). Steven Reissin (2013, 53–60) mukaan kaikilla ihmisillä on samat motiivit, mutta motivaatio on sitä, miten paljon ihminen haluaa toteuttaa mitään motiiviaan. Se tekee jokaisen ihmisen motivaatiosta yksilöllisen. Reiss muistuttaa myös, että motivaatio syntyy tavoitteista ja niiden saavuttamisen tarpeen voimakkuudesta, ei emootiosta, joka taas kuvaa tunnetta, joka perustarpeesta kysyttäessä syntyy. Jokainen ihminen varmasti nauttii asioiden oppimisesta jossain määrin. Toiset kuitenkin näkevät uteliaisuuden pe-

rustarpeen täyttymisen erittäin merkittävänä seikkana onnellisuudelleen, ja toiset taas ovat onnellisia, vaikka eivät jatkuvasti kehittäisi itseään opiskelemalla tai etsimällä tietoa eri asioista. (Reiss 2013, 53; Mayor ja Risku 2015, 44–46.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään viitekehyksenä Steven Reissin motivaatioteoriaa. Reissin (Reiss 2013, 16) motivaatioteorian mukaan ihmisellä on 16 perustarvetta eli motiivia. Perustarve tarkoittaa sisäistä motiivia, eli sitä, mitä ihminen haluaa ja sitä, miten paljon ihminen sitä haluaa (Reiss 2013, 17). Mayorin ja Riskun (2015, 37–39) mukaan Reiss (2013) kuvaa teoriassaan, että kun kysytään oikealla tavalla, ihminen pystyy havaitsemaan ja tiedostamaan suurimman osan niistä tekijöistä, jotka toimivat yksilön sisäisinä motivaattoreina. Jokainen ihminen siis kokee nämä motivaattorit erilaisina, eli arvottaa ne eri tavoin. Tästä arvotuksesta muodostuu motivaatio eli se, kuinka aktiivisesti ihminen pyrkii täyttämään perustarpeitaan. Reissin motivaatioprofiiliteoriassa selvitetään ihmisen motivaatio jokaisen perustarpeen osalta. Tästä rakentuu yksilön motivaatioprofiili, joka hyödyttää niin motivoimisessa ja motivaation ylläpitämisessä kuin oman arvomaailman selkiyttämisessä ja omien tavoitteiden asettamisessakin (Reiss 2013, 97–109).

Steven Reissin teoria valikoitui opinnäytetyön viitekehykseksi sen takia, että siitä on tehty useita toimivia sovelluksia, ja tutkimusten mukaan sitä voi soveltaa hyvin monille eri elämänoille. Reiss itse esittelee kirjassaan kahdeksan erilaista tuotemerkittyä versiota Reissin motivaatioprofiilista (RMP): motivaatioprofiili itsetuntemukseen, motivaatioprofiili liike-elämään, koulumotivaatioprofiili, hyvinvointimotivaatioprofiili, urheilumotivaatioprofiili, ihmissuhdeprofiili, motivaatioprofiili lapsille ja motivaatioprofiili kehitysvammaisille. Näistä motivaatioprofiili itsetuntemukseen on alkuperäinen profiili ja muut versiot on johdettu tästä. (Reiss 2013, 182–183.) Tutkimuksissa on löydetty selkeitä yhteyksiä myös 4–11-vuotiaiden lasten käytöksen ja Reissin motivaatioprofiiliteorian mukaisten perustarpeiden arvottamisen välillä. Tämä tukee sitä, että Reissin teoriaa voidaan käyttää jo nelivuotiaasta lapsesta alkaen. (Weems ym. 2015, 132–140.) Motivaatioprofiiliteoriaa suoran tuen ammattilaisten osalta tutkineiden Cranemin ja Havercampin (2020, 4–5) mukaan tietyt Reissin teoriassa esitetyt perustarpeiden täyttymisen korkeat tarpeet ja tiettyjen tarpeiden täyttymisen matalat tarpeet vaikuttavat suoran tuen ammattilaisten työsuoritukseen, stressin haitallisena kokemiseen ja työuupumuksen esiintymiseen.

Reissin motivaatioprofiiliteorian ymmärtäminen on tärkeää silloin, kun ihmistä pyritään tukemaan itsensä ymmärtämisessä ja oman elämänsä suunnittelussa. Kuvassa 1 esitellään perustarpeet eli elämän perusmotiivit ja se, mikä ihmistä motivoi, mikäli tarve esiintyy henkilöllä korkealla intensiteetillä tai matalalla intensiteetillä.

Heikko intensiteetti Pyrkimys, tarve, halu ja arvo Mikä motivoi?	ELÄMÄN PERUSMOTIIVI	Vahva intensiteetti Pyrkimys, tarve, halu ja arvo Mikä motivoi?
<ul style="list-style-type: none"> Muiden palvelu Tukeminen Ihmiskeskeisyys Ei-päättäminen Ohjeiden noudattaminen 	VALTA	<ul style="list-style-type: none"> Vaikuttaminen Johtaminen Muiden puolesta päättäminen Vastuunkanto Saavuttaminen Suorittaminen Kontrollointi
<ul style="list-style-type: none"> Ryhmätö Riippuvaisuus Yhteistyö Läheisyys Me-henki Konsensus 	RIIPPUMATTOMUUS	<ul style="list-style-type: none"> Vapaus Riippumattomuus Itse pärjääminen Itseriittoisuus Omatoimisuus Etäisyys
<ul style="list-style-type: none"> Käytännön tekeminen Konkreettiset hyödyt Implementointi Toimivat rutiinit 	UTELIAISUUS	<ul style="list-style-type: none"> Uusi tieto Ajattelu Asioiden syvälinen ymmärtäminen Jatkuva oppiminen Teoriat, konseptit
<ul style="list-style-type: none"> Itseensä luottaminen Näyttämisen, että pystyy mihin tahansa Omat kriteerit Virheistä oppiminen 	HYVÄKSYNTÄ	<ul style="list-style-type: none"> Sosiaalinen hyväksyntä Ryhmään kuuluminen Positiivinen minäkuva Positiivinen palaute Virheettömyys Perfektionismi
<ul style="list-style-type: none"> Joustavuus Muutokset Improvisointi Spontaanisuus Vapaus rakenteista, säännöistä ja järjestyksestä Kaaos 	JÄRJESTYS	<ul style="list-style-type: none"> Selkeys Rakenteet Pysyvyys Järjestys Järjestelmällisyys Suunnitelmallisuus Organisointi Puhtaus Silsteys
<ul style="list-style-type: none"> Anteliaisuus Tavaroista luopuminen Välinpitämättömyys tavaroiden tai materiaalin suhteen Resurssien käyttäminen 	SÄÄSTÄMINEN / KERÄÄMINEN	<ul style="list-style-type: none"> Materiaalin, tavaran ja resurssien kerääminen Tavaroista huolehtiminen Resurssien säilyttäminen
<ul style="list-style-type: none"> Tavoiteltavuus Periaatteiden joustavuus tilanteen mukaan Hyötynäkökulma Opportunismi Oma etu 	KUNNIA	<ul style="list-style-type: none"> Lojaalisuus Moraali Periaatteet ja niiden noudattaminen Perinteet Arvojen mukaan eläminen Suoraselkäisyys
<ul style="list-style-type: none"> Oikeudenmukaisuus itseä kohtaan Sosiaalinen realismi Oma vastuu Itsestä huolehtiminen 	IDEALISMI	<ul style="list-style-type: none"> Sosiaalinen oikeudenmukaisuus Epätsekkyyys Humanitaarisuus Heikompiensa auttaminen Idealismi

Heikko intensiteetti Pyrkimys, tarve, halu ja arvo Mikä motivoi?	ELÄMÄN PERUSMOTIIVI	Vahva intensiteetti Pyrkimys, tarve, halu ja arvo Mikä motivoi?
<ul style="list-style-type: none"> Oma aika ja rauha Yksin oleminen Vetäytyminen 	SOSIAALIS-SET KON-TAKTIT	<ul style="list-style-type: none"> Ystävyys Läheisyys muihin Monet ihmiset Kontaktit ja verkostot Hauskanpito
<ul style="list-style-type: none"> Sitoutumattomuus perheen suhteen Toverillinen suhde lapsiin Henkilökohtainen vapaus 	PERHE	<ul style="list-style-type: none"> Perhe-elämä Omien lasten kasvattaminen Hoivaaminen
<ul style="list-style-type: none"> Vaatimattomuus Maanläheisyys Tasa-arvo muiden kanssa Ei-erottuminen joukosta Epämuodollisuus 	STATUS	<ul style="list-style-type: none"> Arvovallta Huomio Julkisuus Asema Eiitismi ja laatu Menestys
<ul style="list-style-type: none"> Harmonia Yhteistyö Sopeutuminen Konfliktien välttäminen Tasapaino Sovittelu 	KOSTO / VOITTAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> Vertailu ja mittaaminen Kilpailu Voittaminen Taistelu Hyvitys Kosto
<ul style="list-style-type: none"> Askeettisuus Kauneus ja se, miltä asiat näyttävät, eivät ole tärkeitä 	ESTEETTISYYS	<ul style="list-style-type: none"> Esteettisyys Tavroiden kauneus Oma ja muiden kauneus Ympäristön kauneus
<ul style="list-style-type: none"> Paikallaan olo Rauhallinen toiminta Mukavuus Lepääminen 	SYÖMINEN	<ul style="list-style-type: none"> Syöminen ja ruoka nautintona ja ilona Ruoan ja ruokailun ajattelu, ruoanlaitto
<ul style="list-style-type: none"> Rentoutuminen olemalla paikallaan Mukavuudenhalu Nauttiminen lepäilystä Istuskelu lempinjoja-tuolissa tai sohvalla 	FYYSINEN AKTIIVISUUS	<ul style="list-style-type: none"> Liikkuminen Urheilu Hyvä kunto Aktiivisuus
<ul style="list-style-type: none"> Seikkailu Riskit Haasteet Muutokset Uusien asioiden kokeilu 	RAUHALLISUUS / MIELEN-RAUHA	<ul style="list-style-type: none"> Rentoutuminen Turvallisuudentunne Ennakointi Riskien välttäminen Muutosten välttäminen Varovaisuus

Kuva 1. Elämän perustarpeet eli perusmotiivit Reissin motivaatioprofiiliteorian mukaan Upolaa (2019, 72) mukailen.

Fyysisen aktiivisuuden tarve tarkoittaa lihasten käyttämisen perustarvetta. Tämän perustarpeen korkealle arvottavalla ihmisellä liikunnalla ja fyysisellä aktiivisuudella on suuri rooli. Tällainen ihminen on usein pirteä, touhukas, urheilullinen ja energinen. Hän kokee liikkumisen, urheilun, hyvän kunnon ja aktiivisuuden motivoivana. Toisaalta taas ihminen, jolle fyysisen aktiivisuuden tarve

ei ole niin korkealla arvoasteikossa, on usein rauhallinen, hidas ja fyysisesti epäaktiivinen. He motivoituvat paikallaan olemisesta ja rentoutumisesta, mukavuudenhalusta, lepäilystä ja istuskelusta lempinojatuolissaan. (Reiss 2013, 63; Upola 2019, 72.)

Ihmisellä on luonnostaan tietty tarve olla hyväksytty, mutta tarpeen olisi hyvä täytyä jo sillä, että itse hyväksyy itsensä. Vahva **hyväksynnän perustarve** johtaa usein epävarmuuteen, kritiikkiin, pessimismiin ja muihin toimintaa jossain määrin rajoittaviin ajatusmalleihin. Nämä ihmiset motivoituvat sosiaalisesta hyväksynnästä, ryhmään kuulumisesta, positiivisesta minäkuvasta ja myönteisestä palautteesta sekä virheettömyydestä. Niillä ihmisillä, joilla on heikko hyväksynnän perustarve, on usein hyvä itseluottamus, kyky nähdä asioiden positiiviset puolet ja he kokeilevat mielellään uusia asioita. He motivoituvat itseluottamuksesta, sen näyttämisestä, että he pystyvät mihin tahansa, virheistä oppimisesta sekä omista kriteereistään. (Reiss 2013, 64; Upola 2019, 72.)

Sosiaalisen oikeudenmukaisuuden tarpeen, eli **idealismien**, täytyminen on seurausta siitä, että ihminen kokee pystyvänsä tavalla tai toisella vaikuttamaan ympärillään tapahtuviin yhteiskunnallisiin asioihin. Mikäli tarve on riittävästi tyydytetty, ihminen tuntee myötätuntoa ja näkee asiat valoisina. Tarpeen tyydyttämättömyys johtaa tyytymättömyyteen, raivon ja konflikteihin. Ne, joilla on heikko idealismien perustarve, eivät ole kiinnostuneita yhteiskunnallisesta tilanteesta ja kehityksestä. He motivoituvat oikeudenmukaisuudesta itseään kohtaan, sosiaalisesta realismista, omasta vastuusta ja itsestä huolehtimisesta. Vahvalla idealismien perustarpeen omaavalla on suuri kiinnostus laajoihin yhteiskunnallisiin kysymyksiin. He motivoituvat sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta, epäitsekkyydystä, humanitäärisyydestä sekä heikompiensa auttamisesta. (Reiss 2013, 65; Upola 2019, 72.)

Järjestelmällisillä ihmisillä on vahva **järjestyksen perustarve**. Tällainen ihminen organisoii asioita suunnitelmallisesti, pitää kotinsa järjestyksessä ja ovat täsmällisiä. Tällaisia ihmisiä kuvataan usein sanoilla tarkka, perinpohjainen, siisti, huolellinen, joustamaton. Heitä motivoivat selkeys, rakenteet, pysyvyys, järjestys, järjestelmällisyys, suunnitelmallisuus, organisointi, puhtaus ja siisteys. Kun ihmisellä on heikko järjestyksen perustarve, on hän joustava, intuitiivinen, spontaani ja sietää hyvin epävarmuutta. Hän haluaa pitää vaihtoehtoja auki ja

ei yleensä pidä liian suunnitelmallisesta toiminnasta. Häntä motivoivat joustavuus, muutokset, improvisointi, spontaanisuus, vapaus rakenteista, säännöistä ja järjestyksestä sekä kaaos. (Reiss 2013, 65–66; Upola 2019, 72.)

Keräämisen ja säästämisen perustarve näkyy ihmisessä siinä, kuinka paljon hän kerää tavaraa ja asioita ympärilleen. Vahvan keräämisen ja säästämisen perustarpeen edustaja ei raaski heittää pois tavaroita ja säästävää rahaa mielellään. Häntä motivoivat materian, tavaroiden ja resurssien kerääminen, tavaroista huolehtiminen ja resurssien säilyttäminen. Heikko keräämisen ja säästämisen perustarve taas saa ihmisen käyttämään ja heittämään pois tavaraa ja tuhlaamaan rahaa. Häntä motivoivat anteliaisuus, tavaroista luopuminen, välinpitämättömyys tavaroiden tai materian suhteen sekä resurssien käyttäminen. (Reiss 2013, 66; Upola 2019, 72.)

Koston/voittamisen tarve on kilpailijaluonteella vahva. He arvostavat voittamista ja ovat nopeita puolustautumaan. Joskus tämä näkyy myös aggressiivisuutena. He ovat väittelynhaluisia eivätkä karta taisteluita. Heitä motivoivat vertailu ja mittaaminen, kilpailu, voittaminen, taistelu, hyvitys ja kosto. Jos koston/voittamisen tarve on heikko, ihminen ei halua olla osallisena konflikteissa ja väkivaltilanteissa. He hakevat yhteisymmärrystä ja yhteistä toimintaa, toimivat sovittelijoina ja ovat armollisia. Heitä motivoivat harmonia, yhteistyö, sopeutuminen, konfliktien välttäminen, tasapaino ja sovittelu. (Reiss 2013, 67–68; Upola 2019, 72.)

Kunnian perustarve saa ihmisen toimimaan moraalisesti oikein. Usein vahva kunnioituksen tarve näkyy käytöksessä uskollisuutena omille juurille, rehellisyytenä, suoraselkäisyytenä ja sinnikkyytenä. Kunnian perustarpeen ollessa hyvin vahvana ihminen on yleensä vanhempiansa ja kulttuuritaustansa moraalikäsitteiksi noudattava. Tällainen ihminen motivoituu lojaalisuudesta, moraalista, periaatteista ja niiden noudattamisesta, perinteistä, arvojen mukaan elämisestä ja suoraselkäisyydestä. Jos nämä tarpeet eivät tyydy, hän kokee syyllisyyttä ja häpeää. Heikon kunnian perustarpeen tunnistaa joustavuudesta, tarpeesta saada asiat tehtyä jopa joitain periaatteita rikkoen. Tällainen ihminen voi olla oman edun tavoittelija ja hän saattaa jättää moraalikysymykset muiden ratkottaviksi. Häntä motivoi tavoitehakuisuus, periaatteiden joustavuus tilanteen

mukaan, hyötynäkökulma, opportunisti ja oma etu. (Reiss 2013, 68; Upola 2019, 72.)

Mielenrauhan perustarvetta korkeassa arvossa pitävä hakee pysyvyyttä ja turvallisuutta. Hän välttelee riskejä ja on persoonaltaan usein huolestunut, arka ja varovainen. Häntä motivoivat rentoutuminen, turvallisuudentunne, ennakointi, riskien välttäminen, muutosten välttäminen ja varovaisuus. Stressinsietokyvyltään hyvät ja seikkailunhaluiset sekä rohkeat riskinottajat puolestaan eivät arvota mielenrauhan perustarpeen täyttymistä korkealle. Heidät saa motivoitumaan seikkailulla, riskeillä, haasteilla, muutoksilla ja uusien asioiden kokeilulla. (Reiss 2013, 68–69; Upola 2019, 72.)

Vahva perheen perustarve näyttäytyy ihmisissä haluna perustaa perhe, tulla vanhemmaksi ja käyttää aikaa vanhemmuuteen sekä viettää aikaa niin sisarus-ten kuin omankin perheen kanssa. Näitä ihmisiä motivoivat perhe-elämä, omien lasten kasvattaminen ja hoivaaminen. Heikko perheen perustarve on vahvan tarpeen vastakohta. Tällöin ihminen ei ehkä halua omia lapsia lainkaan tai voi kokea vanhemmuuden rasittavana ja saattaa äärimmillään olla jopa etäinen vanhempi. Häntä motivoivat sitoutumattomuus perheen suhteen, toverillinen suhde lapseen sekä henkilökohtainen vapaus. (Reiss 2013, 69–70; Upola 2019, 72.)

Riippumattomuuden perustarpeella tarkoitetaan ihmisen tarvetta tehdä itse omia päätöksiä ja olla vapaa erilaisista sitoumuksista. Ihmisellä on vahva riippumattomuuden perustarve, kun hän ei koe tarvitsevansa muita, näkee oman tapansa toimia ainoana oikeana, eikä välttämättä halua läheisiä ihmissuhteita. Häntä motivoivat vapaus, riippumattomuus, itse pärjääminen, itseriittoisuus, omatoimisuus ja etäisyys. Riippumattomuuden perustarpeeltaan heikolle on puolestaan haastavaa tehdä päätöksiä ilman toisten tukea. He saattavat olla jopa mystisyyteen taipuvaisia. Heitä motivoivat ryhmätyö, riippuvaisuus, yhteistyö, läheisyys, me-henki ja konsensus. (Reiss 2013, 70; Upola 2019, 72.)

Romantiikan perustarve saa ihmiset pitämään huolta ulkonäöstään ja hake-maan seksuaalista tyydytystä kumppanilta. Jos tarve jää tyydyttymättä, ihmisessä syntyy himon tunteita. Kun tarve tyydyttyy, voi ihminen tuntea olevansa hurmostilassa. Romantiikan perustarpeen korkealle arvottava on intohimoinen,

paljon ajatuksia seksille uhraava, mahdollisesti yliseksuaalinen ja flirttaileva. Häntä motivoivat myös esteettisyys, tavaroiden kauneus, oma ja muiden kauneus sekä ympäristön kauneus. Selibaatissa tyytyväisinä elävät, puritaaniset ja korostuneen siveät ihmiset taas arvottavat romantiikan perustarpeen heikoksi. Heitä motivoivat esimerkiksi askeettisuus, eivätkä he pidä tärkeänä sitä, miltä asiat näyttävät. Romantiikan perustarve on nimetty myöhemmin **estetiikan perustarpeeksi**, koska Reissin mukaan romantiikan tarve korreloi jonkin verran kauneuden kokemisen halun kanssa. Esimerkiksi johtamista tai työyhteisöä koskevassa tutkimuksessa voi olla sopimatonta käyttää romantiikan perustarvetta peruskäsitteenä. Siksi estetiikka on käsitteenä tämän perustarpeen kohdalla parempi. (Reiss 2013, 71; Upola 2019, 72.)

Sosiaalisten kontaktien tarve saa ihmisessä aikaan halun olla yhdessä vertaistensa kanssa. Tarpeen tyydyttyminen aiheuttaa ihmisissä iloa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tarpeen tyydyttymättömyys vie kohti pahaa oloa ja yksinäisyyttä. Ihmiset, joilla on vahva sosiaalisten kontaktien tarve, ovat usein iloisia, miellyttäviä, seurallisia, eloisia ja lämpimiä. Ystävyys, läheisyys muihin, monet ihmiset, kontaktit ja verkostot sekä hauskanpito motivoivat tällaista ihmistä. Jos sosiaalisten kontaktien tarve on heikko, näkyy se introverttiytenä, hiljaisuutena ja vetäytyvyytenä. Tällainen ihminen motivoituu omasta ajasta ja rauhasta, yksin olemisesta ja vetäytymisestä. On huomioitava, että sosiaalisten kontaktien tarve ei sisällä tarvetta olla perheen tai rakastettunsa kanssa, vaan nämä tarpeet liittyvät perheen ja kunnian perustarpeisiin. (Reiss 2013, 72; Upola 2019, 72.)

Sosiaalisen aseman perusteella tuleva kunnioitus, eli **status** on perustarpeena yksi näkyvimmistä. Vahvan statuksen perustarpeen omaava ihminen on usein materialisti ja haluaa tulla huomatuksi yhteiskunnallisesti arvostetuissa yhteyksissä. Tällainen ihminen kokee tärkeänä olla yhteydessä sosiaalisesti korkealle arvostettuihin ”piireihin” ja hän valitsee vaatteensakin siten, että ne edustavat omaa statusta. Hän motivoituu arvovallasta, huomiosta, julkisuudesta, asemasta, elitismistä ja laadusta sekä menestyksestä. Heikko statuksen perustarve näkyy ihmisessä maanläheisyytenä ja seremoniallisuutta välttelevänä käytöksenä, eikä esimerkiksi varakkuus tai maine tee heihin vaikutusta. Häntä motivoivat vaatimattomuus, maanläheisyys, tasa-arvo muiden kanssa, ei-erotuminen joukosta ja epämuodollisuus. Statuksen ja vallan tarpeilla on yhteys

keskenään. Jos ihmisellä on vahva statuksen perustarve, on hänellä myös vahva vallan perustarve. (Reiss 2013, 73–74; Upola 2019, 72.)

Ruokaa rakastavat, syömistä elämän suurimpana nautintona pitävän ja erilaisista ruokalajeista nauttivan ihmisen **syömisen perustarve** on vahva. Hän saattaa olla ylipainoinen ja ahmimiseen taipuvainen. Syöminen ja ruoka nautintona ja ilona, sekä ruuan ja ruokailun ajattelu ja ruuanlaitto motivoivat häntä. Henkilö, jolla on heikko syömisen perustarve, on ruokahalultaan heikko, syö kerralla vähän ja usein myös kevyesti. Hän löytää motivaatiota paikallaan olemisesta, rauhallisesta toiminnasta, mukavuudesta ja leppäämisestä (Reiss 2013, 74–75; Upola 2019, 72.)

Uteliaisuuden perustarve ja mielenrauhan perustarve ovat mielenkiintoinen yhdistelmä. Mielenrauhan perustarvetta täytetään esimerkiksi vauvana, kun lapsi tutkii ja tutustuu ympäristöönsä valtavalla tarmolla, tämä on siis ympäristön tutkimusta. Kognitiivisen tiedon tarve taas kuuluu uteliaisuuden perustarpeeseen. Osa ihmisistä tutkii ympäristöään, muttei ole kiinnostunut etsimään siitä tietoa tai soveltamaan sitä. Osa taas on kiinnostunut juuri tiedon etsinnästä ja uusien kysymysten herättelystä. On toki joukko ihmisiä, jotka ovat sekä kiinnostuneita ympäristönsä tutkimisesta että ajattelemisesta. Uteliaisuuden perustarpeeltaan vahvoja ovat ihmiset, jotka kirjoittavat, keskustelevat, lukevat ja ajattelevat paljon. He ajattelevat asioita syvällisesti, pohdiskelevat ja harkitsevat asioita. He motivoituvat uudesta tiedosta, ajattelusta, asioiden syvällisestä ymmärtämisestä, jatkuvasta oppimisesta ja teorioista sekä konsepteista. Käytännölliset ja toimintaan keskittyvät yksilöt ovat uteliaisuuden perustarpeeltaan heikkoja. Heitä motivoivat käytännön tekeminen, konkreettiset hyödyt, implementointi eli toimintatapojen ja teorioiden käyttöönotto sekä toimivat rutiinit (Reiss 2013, 68–69, 75.)

Valta on perustarve, joka vaikuttaa vaikutusvaltaan ja johtajuuteen. Kun vallan tarve tyydyttyy, ihminen tuntee pystyvyyttä. Tarpeen jäädessä tyydyttymättä ihminen tuntee huonommuutta ja nöyryytystä. Ihmiset, joilla on vahva vallan perustarve, ovat usein kunnianhimoisia, vahvatahtoisia, rohkeita ja ahkeria. Heidät saa motivoitumaan vaikuttaminen, johtaminen, muiden puolesta päättäminen, vastuunkanto, saavuttaminen, suorittaminen ja kontrollointi. Heikko vallan perustarve näyttäytyy siinä, ettei haluta tuoda itseä esille, puuttua asioihin tai

tarttua asioihin. Saattaa olla, että nämä ihmiset nauttivat kodista, perheestä ja vapaa-ajasta aivan yhtä paljon kuin työelämästä. He eivät täten anna työssä menestymiselle suurta arvoa elämässään. Heitä motivoivat muiden palvelu, tukeminen, ihmiskeskeisyys, ei-päättäminen ja ohjeiden noudattaminen (Reiss 2013, 78.)

Reissin motivaatioteorian soveltaminen

Varsinainen Reissin Motivaatioprofiili® on tuotesuojattu kokonaisuus, jonka viralliseen toteuttamiseen tarvitaan oma koulutuksensa, lupa tuotteen käyttöön ja sähköinen tutkimusohjelmisto (Livson 2022). Motivaatiokouluttaja Shani Livsonin (2022) kanssa käyty keskustelu vahvisti opinnäytetyön tekijän omaa näkemystä siitä, että kuntakokeilun asiakkaiden motivoinnissa voidaan kuitenkin selvittää asiakkaan motivaatiota Reissin teoriaan pohjaten. Omavalmentajat voivat käyttää Reissin teoriaa soveltuvien osien tutustuessaan asiakkaaseen ja oivalluttaessaan asiakasta havaitsemaan omat motiivit ja niiden vahvuudet.

Motivaatiota voidaan lisätä nostamalla esiin mahdollisesta työllistymisestä tai opiskelemaan lähtemisestä sellaisia seikkoja, jotka asiakas kokee itselleen motivoivina. Näin voidaan ohjata asiakasta sellaisiin työllistymistä edistäviin toimenpiteisiin, joilla on aidosti vaikuttavuutta. Esimerkiksi fyysisen aktiivisuuden perustarpeen heikkona arvottavalle ja perheen korkealle arvottavalle asiakkaalle etsitään sellaisia mahdollisuuksia, joissa asiakas saa toteuttaa hoivaamisen tarvettaan ja toisaalta työskennellä mukavasti, ilman fyysistä kiirettä tai ponnistelun tarvetta. Sellainen asiakas, jolla on vahva statuksen perustarve ja heikko mielenrauhan perustarve, motivoituisi sellaisista työ- tai opiskelumahdollisuuksista, joissa hän pääsee tekemään asioita näkyvästi ja saa ottaa riskejä sekä heittäytyä uusiin haasteisiin tiheästi.

Reissin teorian tausta

Reissin motivaatioteorian taustalla ja innoittajina ovat vaikuttaneet muut motivaation tarveteoriat, joista Maslow'n tarvehierarkia on kaikkein tunnetuin. Maslow'n teoriassa ihmisen valintojen, tekojen ja kyvyn toimintaan ihmisyyden eri tasoilla ajatellaan pohjautuvan viidelle perustarpeelle, jotka ovat hierarkkisessa suhteessa toisiinsa. Portaita voi teorian mukaan nousta alemmalta ylemmälle

askelmalle vasta, kun portailla alempana olevat, perustavanlaatuisemmat tarpeet on tyydytetty. (Maslow 1987, 15–22, 56–61.) On kuitenkin muistettava, ettei ihminen toimi aina ja vääjäämättömästi Maslow'n pohjateorian mukaan, vaan yksilöllisten motiivinsa pohjalta. Myös Maslow käsitti tämän teoriaa luodessaan (Mayor & Risku 2015, 28).

Maslow'n tarvehierarkian portaat (kuva 2) alimmalta portaalta ylöspäin ovat

- 1) Fysiologiset tarpeet, eli hengissä säilymisen fyysiset edellytykset, kuten ruoka, uni, sopiva lämpötila, liikkuminen
- 2) Turvallisuuden tarpeet eli suojautuminen vaaroilta, niin fyysisesti kuin psyykkisesti
- 3) Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet eli ryhmään kuuluminen, ystävyys ja rakkaus
- 4) Arvostuksen tarpeet, eli kunnioituksen saaminen muilta ja itsensä arvostaminen
- 5) Itsensä toteuttamisen tarpeet, eli moraalit, luovuus, uusien kokemusten jano, omien kykyjen hyödyntäminen.

Maslow'n tarvehierarkia



Kuva 2. Maslow'n tarvehierarkia (Maslow 1987, 15–22 ja 56–61).

Steven Reiss oli tutustunut tarkoin Maslow'n teoriaan ja rakensi 16 perustarpeen teoriansa itse asiassa korvatakseen Maslow'n tarvehierarkiateorian. Reissin teoriassa eri tarpeiden tyydyttäminen ei tarkoita sitä, että vasta sen jälkeen tyydytetään seuraava tarve. Hänen mukaansa Maslow'n teorian eri portaat on väärin nimetty. Esimerkiksi rakkaus ja yhteenkuuluvuus eivät kuulu samaan luokkaan, vaan rakkaudessa tyydytetään tarvetta romantiikkaan ja estetiikkaan, kun taas yhteenkuuluvuudessa tyydytetään sosiaalisuuden tarvetta. Ihminen voi olla hyvin vähän romantiikasta ja rakkaussuhteista kiinnostuva ja samaan

aikaan rakastaa sosiaalista kanssakäymistä eri ihmisten kanssa ja päinvastoin. (Reiss 2013, 79–85.)

Reissin (2013, 85) mukaan ikä vaikuttaa motiivien tyydyttymisen tarpeeseen. Nuorempana ihminen suhtautuu huomattavasti dynaamisemmin tarpeidensa tyydyttymiseen. Keski-ikäisen jälkeen tarpeiden intensiteetti heikkenee ja lukuun ottamatta mielenrauhan perustarvetta ikääntyvä ihminen ei enää koe tarvetta tavoitella nuoruudessa ehkä hyvinkin voimakkaiden perustarpeidensa tyydyttymistä.

4.1 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Martela ym. (2015, 26) kuvaavat sisäisen motivaation johtavan toimintaan, joka kumpuaa puhtaasta hyvän olon ja ilon tunteesta. Sisäisesti motivoituneen ihmisen on luontaista hakeutua toimintaan, josta hänelle tulee hyvä olo. Kun toiminta lähtee omasta hyvinolontunteesta tai sen saavuttamisen halusta, ihminen ei koe tekemistä pakoksi tai ylhäältä käsin määrätyksi. Tällöin kuormitusta tulee huomattavasti vähemmän kuin jos tekemiseen olisi ulkoinen pakko. Reiss määrittelee sisäisen motivaation olevan ”motivaatio ydinarvojen toteuttamiseen ja universaaleihin tavoitteisiin liittyvien kokemusten toteuttamiseen”. Ydinarvolla Reiss tarkoittaa sitä perustarpeen arvottamista ja tärkeysjärjestykseen laittamista, jonka avulla määritetään perustarpeen eli motiivin voimakkuus. (Reiss 2013, 17–18.)

Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan kaikessa yksinkertaisuudessaan sitä, että jokin asia tehdään, jotta siitä palkitaan tai sen tekemisellä vältetään rangaistus (Martela ym. 2015, 26). Martela ym. (2015, 88–90) viittaavat kirjassaan eri yritysten johtajien periaatteisiin todetessaan, että esimerkiksi henkilökohtainen bonusjärjestelmä on usein vahingollinen työntekijän sisäisen motivaation ohjaaman työskentelyn kannalta. Bonusjärjestelmissä huomio kiinnittyy turhan helposti nimenomaan bonuksen saamiseen, ja työn ilo ja sisäisten motivaatiotekijöiden tyydyttyminen voi puuttua kokonaan. Työn tulos kärsii, jos sisäinen motivaatio heikkenee tai häviää kokonaan.

Psykologisen motivaatiotutkimuksen pioneeri Edward L. Deci kuvaa itseohjautuvuusteoriassaan sitä, että on viisasta tukea ihmisen *sisäistä motivaatiota* eli

psykologisten perustarpeiden toteutumista. (Deci & Ryan 2000, Mayorin & Riskun 2015, 37–39 mukaan.) Steven Reiss ei jaa ihmisen motivaatiota sisäiseen ja ulkoiseen. Kyse on siitä, kuinka vahvana yksilöllä on jonkin perustarpeen arvo eli intensiteetti. (Mayor & Risku 2015, 35–37.) Esimerkiksi kunnian ja voittamisesta motivoitunut henkilö saattaa motivoitua hyvinkin tuloksellisesti palkkiosta, kun taas kunniaa tai voittamista vähemmän merkityksellisenä pitävä henkilö ei innostu palkitsemisesta yhtään ja saattaa kokea sen jopa epämiellyttävänä. Monen silmissä perinteisesti ulkoisena motivointina nähtävät tekijät saattavat ruokkiakin tietynlaisten ihmisten sisäistä motivaatiota hyvinkin vahvasti. Kaikki motivaatio onkin siis lopulta sisäistä motivaatiota. Reiss itse kuvailee ulkoista motivaatiota näin: ”Sosiaalipsykologiassa uudelleen esitetyssä mielen ja kehon dualismissa ulkoinen motivaatio on eri yhteyksissä määritelty ”kudostarpeiksi”, pakoksi, materialismiksi tai hedonismiksi. Sisäisen ja ulkoisen motivaation erottaminen on paikkansa pitämätön.” (Reiss 2013, 17.)

4.2 Sisäisen motivaation johtaminen

Ihmisen motivaation ylläpitäminen liittyy siis vahvasti sisäisiin prosesseihin. Sisäinen motivaatio kertoo siitä, miten ihminen arvottaa mitään motivaatiotekijää ja miten hän suuntaa tekemistään, intoaan ja toisaalta tekemättä jättämistään. Sisäisen motivaation ylläpitäminen olisikin organisaatioiden johtamisen kannalta tavoiteltava suunta. Tähän vaaditaan oikeanlaista rekrytointia eli sitä, että rekrytoidaan sellaisia työntekijöitä, jotka ovat jo lähtökohtaisesti innostuneita kyseisestä työstä. Lisäksi on annettava työntekijälle mahdollisuus tehdä työtä siten, että sisäisen motivaation tarpeet tyydyttyvät. (Martela ym. 2015, 74–75, 92–94.)

Sisäisen motivaation johtamisessa on tärkeää huomata, että jokainen ihminen on yksilö, mutta motivaation herättämisessä ja ylläpitämisessä voi käyttää motivaatioteoreettista tietoa pohjana ja työkalupakkina. Martela ym. (2015, 67–160) jäsentävät sisäisen motivaation johtamisen perusteiksi neljän eri osan johtamisen: vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekeyden johtamisen. Vaikuttamalla näihin neljään motivaation osatekijään pystytään luomaan tilanne, jossa ihminen toimii luontevasti edeten kohti tavoitteitaan. Härkösen (2008, 289) työtä ja oppimismotivaatiota julkisella sektorilla

käsitelleessä tutkimuksessa todetaan, että motivaatioon myönteisesti vaikuttavia asioita olisi vahvistettava ja pyrittävä samalla vähentämään motivaatioon kielteisesti vaikuttavia asioita, mikäli halutaan parantaa yleisesti motivaatiota.

Vapaaehtoisuuden johtamisen keinovalikoimaa on muun muassa oikean työn antaminen oikealle ihmiselle eli se, että löydetään ihmisten aidot sisäiset motivaattorit ja tuetaan näiden motivaatiotekijöiden tyydyttymistä. Vapaaehtoisuuden johtamisen ytimessä on työmaailmassa oikeanlainen rekrytointi: työntekijöitä on rekrytoitava innokkuuden perusteella. Sisäisesti motivoitunut ihminen on innokas kyseisen työtehtävän hoitamisessa ilman ulkoisia pakkoja ja kannustimia. Hänen innokkeenaan toimii tietyn työtehtävän tekemisen tuoma motivaatiotekijän tyydyttyminen sellaisenaan, eli tekeminen tuo iloa ja hyvää oloa. Vapaaehtoisuuteen liittyvät myös vapaus tehdä asioita haluamallaan tavalla ja mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten asiat etenevät ja millä lailla tavoitteisiin päästään. Lisäksi työelämässä vapaaehtoisuuden johtamisessa oleellista on minimoida byrokratian näkyminen, sääntöjen tarpeeton korostaminen ja käyttäminen eli työntekijöiden toiminnan jatkuva tarpeeton seuraaminen, neuvominen ja ohjaaminen. (Martela ym. 2015, 67–94.)

Kyvykkyyden johtamisessa on Martelan ym. (2015, 98) mukaan kyse siitä, että oivalletaan ihmisen kyvykkyyden tunteen syntyvän kolmesta tekijästä

- ” • Taitavasta tekemisestä ja hallinnantunteesta eli siitä, että työntekijä pääsee käyttämään osaamistaan ja kokee hallitsevansa omat hommansa.
- Asioiden aikaansaamisesta eli kokemuksesta siitä, että saa asioita vietyä eteenpäin ja tuloksia aikaan.
- Jatkuvasta uuden oppimisesta ja kehittymisestä eli siitä, että ihminen kokee kyvykkyytensä kasvavan ja osaamisensa lisääntyvän.”

Näitä tekijöitä voidaan vahvistaa esimerkiksi luomalla fyysiset olosuhteet, joissa on mahdollista hallita tekemisensä – esimerkiksi sopiva lämpötila, turvallisuus, keskeytysten määrän rajoittaminen sopivaksi, riittävät aikaresurssit ja niin edelleen. Lisäksi on tietenkin oltava selkeät tavoitteet, joihin tekemisellä pyritään. Yksi erittäin toimiva keino kyvykkyyden johtamisessa ovat niin sanottut peukalosäännöt. Niillä tarkoitetaan yksinkertaistettuna sitä raamia, jonka sisällä saa toimia vapaasti. Martela ym. (2015, 107) käyttävät esimerkkinä

erään yrityksen luottokortin käytön peukalosääntöjä: aina korttia käytettäessä on ostotapahtuman oltava hyödyksi 1) henkilöstölle, 2) asiakkaalle ja 3) yrityksen taloudelle nyt ja tulevaisuudessa. Jos kaikki kohdat täyttyvät on kortin käyttö perusteltua.

Kyvykkyyttä johdetaan myös luomalla hyvä sparrauskulttuuri, tuomalla edistysaskeleet näkyviksi ja antamalla kehitymisprosessissa tärkeä merkitys myös epäonnistumisille oppimisen vauhdittajina. (Martela ym. 2015, 106–112.) Härkönen (2008, 289) nostaa tutkimustuloksistaan esiin sen, että oppimismotivaation tukemisessa myönteiset oppimiskokemukset ja yksilöiden kokemusten ja tulkintojen ymmärtäminen nostavat oppimismotivaatiota. Tämän voi ajatella pätevän motivoitumiseen, oli kyse mistä tahansa motivaation kohteesta.

Yhteenkuuluvuuden johtaminen on työorganisaatioissa periaatteessa yksinkertaista, kun täytetään seuraavat Martelan ym. (2015, 119) esittelemät tavoitteet: hyvä keskinäinen ryhmähenki, johto välittää ja arvostaa, luotettava ja reilu toiminta. Kaikkien näiden yhteinen nimittäjä on ihmisyyden vahvistaminen. On hyvä muuttaa katsantokanta huippuyksilöistä huipputiimeihin, tutustua yksilöihin ihmisinä, nostaa esiin tiimien vahvuuksia ja kannustaa konfliktien ratkaisemiseen itseohjautuen. (Martela ym. 2015, 122–135.) Yhteenkuuluvuuden tunne nousee myös Härkösen (2008, 289) tutkimuksessa esiin työmotivaatioon parantavasti vaikuttavina asioina. Härkösen tutkimuksessa yhteenkuuluvuutta kuvataan termeillä työtyytyväisyys ja toimiva sosiaalinen ympäristö.

Hyväntekemisen kokemus syntyy Martelan ym. (2015, 142) kolmea kanavaa pitkin: missio eli organisaation tuottama hyvä, impakti eli oman työni tuottama hyvä ja auttaminen eli kokemus siitä, että voi auttaa toista. Vahvan mission luominen, vaikutusten näkyväksi tekeminen ja avunannon ja kiittämisen kulttuuri mahdollistavat voimakkaan hyväntekemisen kokemuksen syntymisen ja sitä kautta sisäisen motivaation ylläpitämisen. (Martela ym. 2015, 144–154.)

4.3 Coaching eli valmennuksellinen motivointi

Coaching-käsite määritellään kansainvälisesti näin: ”Coaching on kumppanuutta ajattelua herättävässä ja luovassa prosessissa, joka inspiroi asiakasta henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa täysipainoiseen hyödyntämiseen.” (International Coach Federation Finland 2017). Suomessa coaching-termiä on käytetty virallisesti 2000-luvun alkuvuosilta (Carlsson & Forssell 2017, 31). Sirkku Ruudun (2020, 18) mukaan coaching on tavoitteellista toimintaa, jossa autetaan asiakasta määrittelemään, mitä tämä haluaa, poistamaan myönteisen muutoksen esteet, huomioimaan arvoperusteiset valinnat ja merkityksellisyyden kokemuksen, näkemään kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja kantamaan vastuun omista tavoistaan.

Coachingissa keskitytään nykyisyyteen ja tulevaan. Coachingin ero mentoointiin on siinä, että mentorilla on aina vahva substanssiosaaminen mentoointiin asioihin, mutta coach on enemmänkin valmentaja ja tukija coachattavan omalle kasvulle. Coach ei siis välttämättä ole coachattavan osaamisen osaluokan substanssiosaaja. Coachingin ero konsultointiin on se, että konsultti antaa usein suoria toimintaohjeita ja neuvoja, kun taas coach auttaa asiakastaan oivalluksiin ja omaan kehitysprosessiin oivalluttavien kysymysten kautta. Coach siis auttaa asiakastaan löytämään itse vastauksia ja kehittämään omassa ajattelutavassaan. (Ruutu 2020, 20–21.)

Coachingissa on huomattava se, että asiakkaan on oltava terve ja voimavaroina on oltava coaching-prosessiin. Coaching ei siis sovi esimerkiksi vaikeasta masennuksesta, vakavasta psyykkisestä sairaudesta tai aktiivisesta päihderiippuvuudesta kärsiville. Myöskään syvässä työuupumuksessa tai kriisitilanteissa coaching ei ole oikea ohjauksen muoto, sillä coachingissa on aina elementtinä tietynlainen tuloshakuisuus. Sairauksien hoito kuuluu terveydenhuoltoon ja vaikkapa työuupuneen uupumuksen hoito työterveyshuoltoon tai perusterveydenhuoltoon. Onkin osattava tunnistaa, milloin asiakas kannattaa ohjata ensisijaisesti muunlaisen ohjauksen piiriin, kuin coachingiin. (Ruutu 2020, 22–23.)

Taulukossa 1 esitetään ohjattavan psyykkisen energian vaikutukset ohjauksen muodon valintaan. Esimerkiksi työuupumus, jossa energian määrä ja toimintakyky ovat merkittävästi heikentyneitä, kuuluu terapian maastoon. Lievässä toimintakyvyn heikkenemisen tilanteessa työhön liittyvä kuormittuneisuus kuuluisi työnohjauksen maastoon. Tällöin terapeuttisena tavoitteena on palauttaa asiakkaan toimintakyky ennalleen, ja työnohjauksellisenä tavoitteena voisi lievemmissä tilanteissa olla tukea asiakkaan toimintakykyä perustehtävässä. Asiakkaan toimintakyvyn ollessa hyvä ja kun asiakkaalla on selkeästi voimavaroja oppia ja kehittää itseään, tulee coachingin vuoro. Tällöin Ruudun (2020, 22) mukaan tavoitellaan sitä tilannetta, missä yksilön suorituskyky nousee uudelle tasolle. Toisaalta myös ohjaajan osaamisen erot tulevat esiin terapiassa, työnohjauksessa ja coachingissa. Terapian maastossa oltaessa terapeutilla tulee olla substanssiosaamista asiakkaan terveydentilaan ja oireiluun liittyen. Työnohjauksen tasolla toisinaan myös työnohjaajalta odotetaan substanssiosaamista ja sen soveltamista. Coachingissa taas keskitytään substanssiosaamisen sijaan prosessiin ja sen ohjaamiseen. (Ruutu 2020, 22.)

Taulukko 1. Ohjattavan oman psyykkisen energian määrän vaikutus ohjausmuodon valintaan Ruutua (2020, 22) mukailten.

Ohjattavan psyykkisen energian määrä	Sopiva ohjaustapa	Mihin ohjauksella pyritään?
Piilossa oleva potentiaali, kun olosuhteet ovat oikeat	Coachingin maasto	Keskeistä suorituskyvyn nostaminen uudelle tasolle. Haastetaan enemmän kuin tuetaan. Coachattavalla energiaa työskennellä intensiivisesti ja tavoitteellisesti. Ohjauksessa korostuu prosessin ohjaus ilman substanssiosaamista.
Ihmisen toimintakyvyn perustaso	Työnohjauksen maasto	Tuetaan ja haastetaan sopivasti. Toimintakyky voi olla alentunut ja fokus työhyvinvoinnin tukemisessa perustehtävään fokusoiden. Keskeistä myös ennaltaehkäisy ja kehittäminen. Voi olla myös ohjaajan substanssiosaamisen hyödyntämistä.
Heikentynyt toimintakyky, esim. työuupumus	Terapian maasto	Keskeistä oman suoritus-tason uudelleen saavuttaminen. Tuetaan enemmän kuin haastetaan. Terapeutilla substanssiosaamista asiakkaan oireilusta ja mahdollisista diagnooseista.

Coachingissa puhutaan valmentajan ydintaidoista, joita ovat perustan luominen, suhteen luominen, tehokas vuorovaikutus ja oppimisen ja kasvun edistäminen (Ruutu 2020, 89). Coaching-prosessi taas koostuu viidestä vaiheesta: liittyminen, tavoitteiden kirkastaminen, pystyvyysuskon ja motivaation kasvattaminen, oivalluttava reflektointi ja muutoksen konkretisointi, sekä prosessin yhteenveto ja opitun soveltaminen käytäntöön. Prosessiin liittymisen vaiheessa tarvitaan suhteen luomista, samoin tavoitteiden kirkastamisen vaiheessa. Pystyvyysuskon ja motivaation kasvattamisen vaiheessa sekä oivalluttavan reflektoinnin ja muutoksen konkretisoinnin vaiheessa taas on osattava tehokas vuorovaikutus. Oppimisen ja kasvun edistämisen ydintaito taas auttaa prosessin yhteenvetoon ja käytäntöön soveltamisen vaiheessa. On myös muistettava, että valmentajan on aktivoitava oma myönteinen tunnetila ennen tapaamista. (Ruutu 2020, 86–111.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä valmennuksellinen motivointi, joka kuvaa sitä, että koulutuksessa esitellään coachingin ideaa, toimintamalleja ja menetelmiä, joita valmennuksellisessa motivoinnissa voidaan hyödyntää. Koulutuksessa ei ole tarkoitus kouluttaa omavalmentajia coacheiksi tai toteuttamaan coaching -prosessia sellaisenaan. Valmennuksellinen motivointi kuvaa suhteellisen hyvin coachingin sisältöä ja tavoitteita ja antaa suomalaiselle koulutautujajoukolle selkeän kuvan siitä, minkälaista koulutuskokonaisuutta kehitetään. Coaching on pelkkää valmennuksellista motivointia laajempi käsite, ja Ruudun (2020, 110) mukaan motivointi onkin vain osa coaching-prosessia.

Alavaikon (2009, 213) opinnäytetyöprosessia kuvaavan tutkimuksen mukaan opiskelija – tässä tapauksessa omavalmentajan valmennettava – ei tarvitse aina substanssiosaamista, vaan enemmänkin prosessissa tukemista ja näkökulmia siihen, mitä vaikutuksia erilaisilla valinnoilla on. Saman voi ajatella pätevän myös tässä opinnäytetyössä kehitettävään koulutukseen: jos koulutettavat omavalmentajat saavat koulutuksesta riittävän tuen oppimiselleen ja prosessissa etenemiseen, tapahtuu oppiminen tämän prosessin tuloksena.

5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaaminen on Kielitoimiston sanakirjan (2019) mukaan taitotietoa. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä (s.a.) kuvaa osaamista näin: ”Osaaminen on **jonkin asian hallitsemista**, minkä kautta mahdollistuu tietynlainen toiminta. Osaaminen on sen **tiedostamista mitä, miksi ja miten** jokin asia on.” Osaaminen on kaiken toiminnan, tuotannon, tehokkuuden ja tuloksellisuuden ydin. Mikään organisaatio ei ole mitään ilman ihmisiä ja heidän osaamistaan. (Viitala 2008, 18.) On tutkittu, että jatkuva kehitys ja koulutus parantavat ja vahvistavat yritysten selviytymistä muuttuvassa yritysmaailmassa silloin, kun ne yhdistetään tehokkaaseen yritysraenteeseen. Organisaation johdossa on syytä kiinnittää huomiota koulutusten järjestämiseen. Koulutusten ei tule olla kohdennettuja vain työn sisältöihin, vaan niissä tulee huomioida jokaisen työntekijän yksilöllinen kehittyminen. Tällöin työntekijän sitoutuminen ja panos saavuttavat täyden potentiaalinsa. (Ozkeser 2009, 808–809.)

Yksi osaamisen kehittämisen peruspilari on osaamisen johtaminen. Tässä opinnäytetyössä osaamisen johtaminen nähdään osin esimies- tai tiiminjohtajavetoisena toimintana, mutta toisaalta myös yksilön itsensä johtamisena. Itsensä johtaminen on moniulotteinen termi, mutta tässä opinnäytetyössä käytetään itsensä johtamisen määritelmänä kehon, mielen, tunteiden, arvojen ja työn tuottamaa tunnetta siitä, että yksilö hallitsee omaa toimintaansa ja ajankäyttöään ja sitä kautta osaa kehittää myös osaamistaan näiden asioiden tii- moilta kohti tuota hallinnan tunnetta. (Sydänmaanlakka 2006, 36.)

5.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan sitä, että yrityksen toimintakykyä ja kilpailukykyä vahvistetaan osaamispohjaa kehittämällä. Tämä tapahtuu suuntaamalla, määrittelemällä, arvioimalla ja kehittämällä. (Viitala 2008, 14.) Tämä määritelmä kokoaa osaamisen johtamisen kaikki teemat napakasti. Se sisältää kaiken olennaisen.

Viitala (2008, 313) viittaa Viitalan (2002) luomaan osaamisen johtamisen neljän pääelementin malliin, joka sisältää oppimisen suuntaamisen, oppimista edistävän ilmapiirin luomisen, oppimisprosessin tukemisen ja esimerkillä joh-

tamisen. Näiden elementtien hallitseminen ja hallitsemisen osoittaminen käytännön työssä ovat ehtoja onnistuneelle osaamisen johtamiselle. Oppimisen ja osaamisen suuntaaminen on sitä osaamisen johtamisen osa-aluetta, jolla määritellään kehityssuunnat ja oppimisen tarpeet yrityksen strategisten linjausten ja olemassa olevan henkilöstötiedon pohjalta eli luodaan tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi. (Viitala 2008, 313.)

Oppimista edistävä ilmapiiri on äärimmäisen tärkeä oppivan organisaation muotoutumisessa. Esimiehen tai tiiminvetäjän tehtävä on keskustella, olla läsnä, kuulla ja nähdä ilmapiiri sekä kannustaa avoimuuteen, kokeilemiseen, rehellisyyteen ja oikea-aikaiseen viestimiseen niin alais- kuin esimiestasollakin. Myönteinen ilmapiiri ja turvallisuus edistävät oppimista niin yksilö- kuin ryhmätasollakin. (Viitala 2008, 316.) Samaa tukee myös Härkösen (2008, 282–289) tutkimus julkisen sektorin työntekijöiden oppimismotivaatioon vaikuttavista tekijöistä: oppimismahdollisuudet ja oppimiseen myönteisesti suhtautuminen ovat merkittävässä roolissa oppimismotivaatiossa ja sitä kautta oppivan organisaation kulttuurin kehittämisessä.

Oppimisprosessien tukemisella tarkoitetaan sitä, että huolehditaan yksikön osaamisesta ryhmänä ja toisaalta kannustetaan ja tuetaan yksilöitä omalla oppimispolullaan. On tärkeää tehdä suunnitelmia osaamisen kehittämiseksi, toimeenpanna niitä ja seurata, että suunnitelmat toteutuvat. Resursointi vaikuttaa myös paljon siihen, onko oppiminen mahdollista. Jos työtä on enemmän kuin tekijöitä tai ei ole taloudellisesti mahdollista tukea oppimisen prosesseja, jää oppiminen ja kehitys vähäiseksi. Väsyneenä, nälkäisenä tai rikkiäisenä ei kukaan pysty luomaan uutta ja kehittymään, ja sekin on osattava ymmärtää ja tarvittaessa todeta yhdessä ääneen. (Viitala 2008, 322–323.)

Esimerkillä johtamalla esimies tai kehitystyön vetäjä näyttää, että on innokas oppija ja kehittäjä. Hänen on oltava myös valmis itse kehittymään ja tarvittaessa muuttamaan toiminnan tapoja (Viitala 2008, 323–324). Yksilön kokemuksia ja tulkintoja aidosti ymmärtämällä parannetaan myös koko tiimin oppimismyönteisyyttä ja sitä kautta oppivan organisaation kehitystä (Härkönen 2008, 289). Ohjaaminen on usein prosessissa tukemista, ei välttämättä faktojen tuomista ohjattavalle (Alavaikko 2009, 206–213).

5.2 Koulutukset osaamisen kehittämisen menetelmänä

Viitala (2008, 199–200) jakaa koulutukset ulkoisiin ja sisäisiin, lyhyt- ja pitkäkestoisiin koulutuksiin. Hänen mukaansa ”koulutuksen piiriin voidaan lukea kaikki oppimiseen tähtäävä toiminta, jossa työnteosta erillään, erikseen järjestetyssä tilassa ja tietyssä ajankohtana joku organisoii toisille mahdollisuuden oppimiseen”. Koulutuksen ei sinänsä tarvitse noudattaa mitään tiettyä pedagogista kaavaa. Se voi olla perinteistä tiedon syöttämistä, mutta myös vaikkapa toimintaoppimista, missä yhdistetään teorian oppiminen ja opitun tiedon soveltaminen käytännön työtehtävissä. Nämä vaiheet vuorottelevat sujuvasti toimintaoppimisen prosessissa. (Viitala 2008, 198.)

Sisäiset koulutukset tarkoittavat niitä koulutuksia, jotka organisoidaan yksikön tai työpaikan sisäisesti. Ulkoiset koulutukset taas hankitaan joltakin organisaation ulkopuoliselta taholta. Näitä molempia koulutuksen muotoja on hyvä hyödyntää joustavasti ja tarkoituksenmukaisesti: sisäiset koulutukset soveltuvat hyvin vaikkapa toiminnan kehittämiseen ja tiedon sisäiseen jakamiseen, kun taas ulkoiset koulutukset tuovat tuulahduksia uusista näkökulmista ja antavat mahdollisuuden nähdä asioita ulkopuolisten ammattilaisten silmin. (Viitala 2008, 199.)

Lyhyt- ja pitkäkestoiset koulutukset ovat nimensä mukaisesti lyhyitä tai pitkiä koulutuskokonaisuuksia. Lyhyt koulutus on parhaimmillaan organisaation määrittämän selkeän yksittäisen kokonaisuuden kehittämistä, kuitenkin niin, että kehittämistyöhön tarvitaan koulutus, eikä vain tiedon etsintää. Pitkäkestoisilla koulutuksilla pyritään lisäämään osaamispääomaa laajoilla ammatillisen osaamisen kokonaisuuksilla ja tällöin tavoitteena voi olla myös vaikkapa jokin tutkinto tai sen osa. (Viitala 2008, 199–200.)

Nevgi ja Lindblom-Ylänne (2009, 138–139) tuovat esille koulutusten suunnittelun ja oppimisen arvioinnin konstruktivisen linjakkuuden, millä tarkoitetaan lyhyesti sitä, että kaikki koulutuksen valinnat edistävät opiskelijan syvällistä ymmärrystä ja oppimista. Konstruktiviseen linjakkuuteen sisältyvät niin koulutuksen oppimistavoitteet, opetuksen menetelmät, kuin arviointikriteeristö ja arvioinnin menetelmät. Ei siis riitä, että suunnitellaan koulutuskokonaisuus, jossa aihe käsitellään linjakkaasti ja opettajan näkökulmasta selkeästi ja sen jälkeen

odotetaan opiskelijoiden ymmärtäneen asian. Nevgi ja Lindblom-Ylänne (2009, 139) viittaavat Biggsin ja Tangin (2007) mainintaan siitä, että kaikkien koulutuksen osa-alueiden koulutuksen alun suunnittelusta aina arviointi- ja palautevaiheeseen saakka on tuettava opiskelijan aktiivista ja omatoimista oppimisprosessia. Tässä opinnäytetyössä koko koulutuskokonaisuus suunniteltiin vahvassa yhteistyössä koulutettavien kanssa. Tarkoituksena oli luoda sellainen kokonaisuus, jonka opiskelija kokee motivoivana ja omaa oppimista edistävänä.

Nevgi ja Lindblom-Ylänne (2009, 140–141) esittelevät Biggsin (1999) ja Biggsin ja Tangin (2007) opetuksen suunnittelun nelivaihemallin, jota mukaillen tämän opinnäytetyöprosessin tuloksena valmistuva valmennuksellisen motivoinnin koulutus rakentuu. Näitä neljää vaihetta (kuva 4) käytetään palvelumuotoiluprosessin suunnittelu- ja tuotantovaiheessa koulutuksen suunnittelun tukena:

- 1) *Oppimistavoitteiden täsmällinen määrittely*: Palvelumuotoiluprosessin määrittely- ja tutkimusvaiheessa saadaan selville se, mitä oppimistavoitteita koulutuksen tilaajalla ja koulutuksen asiakkaalla koulutukselle on.
Koulutuksen alussa koulutuksen oppimistavoitteet määritellään selkeästi ja mahdollisimman konkreettisesti.
- 2) *Opetettavan aineksen ja sisällön valinta*: Opinnäytetyön tekijä tekee itselleen selväksi, mikä koulutuksen sisällöstä on oleellisin ja tärkeintä ja mikä taas on hieman vähemmän tärkeää. Tässä apuna käytetään ydinainesanalyysia (Nevgi & Lindblom-Ylänne 2009, 146), jossa:
 - a. Tutkitaan koulutuksen aiheen sisäistä rakennetta eli luokitellaan aiheen tiedot kolmeen osaan: ydinainekseen, täydentävään tietämykseen ja erityistietämykseen.
 - b. Ydinaines sisältää tärkeimmät perustiedot aiheesta. Ydinaineksen käsittelyyn käytetään suurin osa koulutuksen resursseista.
 - c. Täydentävä tietämys on sellaista aiheeseen liittyvää tietoa ja osaamista, jossa on peruseriaatteiden laajennuksia ja yksityiskohtia, jotka voivat olla tarpeellisia, mutta eivät osaamisen perusydintä.
 - d. Erityistietämys on aiheen kannalta pienempää ja syvemmälle menevää tietoutta, jolla ei juurikaan ole tekemistä perusasian oppimisen ja sisäistämisen kanssa ja jonka oppiminen voi hyvin jäädä oppimistavoitteisiin peilattaessa opiskelijan oman kiinnostuksen ja harrastuneisuuden varaan.
 - e. Ydinainesanalyysin jälkeen on helppo hahmottaa koulutuksen työmäärä ja arvioida tarvittavat resurssit. Tarvittaessa ydinaineksen osuutta korostetaan ja täydentävän tietämyksen ja erityistietämyksen osuuksia pienennetään, jotta pysytään resurssien raaissa.

- 3) *Oppimisen arviointimenetelmien valinta*: Arvioinnilla pyritään tukemaan opiskelijan syväsuuntautuneen oppimisen laatua. Onkin oleellista määrittää osaamisen arvioinnin menetelmät ja tavat perustellusti. Tässä opinnäytetyössä osaamisen arviointi tehdään osana koulutusta ja suunnitellaan palvelumuotoiluprosessin aikana saatujen tietojen perusteella. Oppimisen arviointi on yksi teema kehittäjäryhmän omavalmentajien ryhmähaastattelussa.
- 4) *Opetusmenetelmien valinta*: Kun tiedetään oppimistavoitteet, sisällöt ja arviointimenetelmät, koulutukselle valitaan opetusmenetelmät. Tässä opinnäytetyössä niiden valinta tapahtuu palvelumuotoiluprosessin suunnittelu- ja tuotantovaiheessa yhdessä kehittäjäryhmän kanssa.



Kuva 3. Biggsin (1999) ja Biggsin ja Tangin (2007) esittelemä koulutuksen suunnittelun nelivaihemalli Nevgin ja Lindblom-Ylänteen (2009, 140–141) mukaan.

6 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS

Opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa valmennuksellisen motivoinnin koulutuksen sisältö työllistämispalveluiden käyttöön omavalmentajien osaamisen kehittämiseen ja osaamisen johtamisen tueksi. Tavoitteet opinnäytetyölle ovat

- 1) Omavalmentajat saavat tietoa motivaatioon vaikuttavista tekijöistä, osaavat hyödyntää tutkittua tietoa motivaation synnyttämisessä ja erityisesti motivaatiotekijöiden löytämisessä ja motivaation ylläpitämisen tukemisessa.
- 2) Työttömät työnhakijat saavat parempaa ja yksilöllisempää palvelua Savonlinnan kaupungin työllistämispalveluilta valmennuksellisen motivoinnin työtapojen myötä.
- 3) Opinnäytetyön tekijä saa työstä erinomaisen toiminnallisen kehittämisen harjoituksen, ja työn tekeminen tukee myös koulutusten kehittämistä jatkossa.

Palvelumuotoiluprosessi koostui eri vaiheista ja jokaisella vaiheella oli oma tutkimuskysymyksensä (Tuulaniemi 2011, 124–272). Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymykset olivat

Määrittelyvaihe:

- 1) Mitä osaa valmennuksellisen motivoinnin koulutustarpeesta halutaan ratkaista?
- 2) Mitkä ovat tämän palvelumuotoiluprosessin tavoitteet tilaajan eli Savonlinnan kaupungin työllistämispalvelujen näkökulmasta?
- 3) Minkälainen on Savonlinnan kaupungin työllistämispalvelujen toimintaympäristö ja minkälaiset tavoitteet organisaatiolla on?

Tutkimusvaihe:

- 1) Mitä osaamista kehittäjäryhmän omavalmentajat kokevat tarvitsevansa valmennuksellisen motivoinnin toteuttamiseen? (oppimistavoitteiden määrittely ja opetettavan aineksen ja sisällön valinta)
- 2) Minkälaisia koulutuksen menetelmiä olisi kehittäjäryhmän omavalmentajien mielestä syytä koulutuksessa käyttää? (opetusmenetelmien valinta)
- 3) Miten kehittäjäryhmän omavalmentajat haluavat oppimistaan arvioitavan koulutuksen aikana? (oppimisen arviointimenetelmien valinta)
- 4) Minkälainen koulutus palvelee organisaation tavoitteita ja resursseja?

Suunnitteluvaihe:

- 1) Minkälaiset koulutusprototyypit opinnäytetyön tekijä luo määrittely- ja tutkimusvaiheessa kerätyn tiedon perusteella?
- 2) Mikä prototyypeistä valitaan jatkokehittelyyn?

Tuotantovaihe:

Minkälainen on palveluntuottajan tuottama koulutus?

Arviointivaihe:

- 1) Kuinka todennäköisesti kehittämissryhmän omavalmentajat suosittelevat koulutusta muille omavalmentajille?
- 2) Kuinka todennäköisesti kehittämissryhmän omavalmentajat suosittelevat tällaista koulutuksen suunnitteluprosessia muiden koulutuskokonaisuuksien suunnitteluun yksikössään?

7 KOULUTUS PALVELUMUOTOILUN AVULLA

Lähestymistapa liittyy kokonaisvaltaisesti kehittämistyön tavoitteeseen. Kehittämistehtävä määrittää, mikä lähestymistapa sopii parhaiten kulloiseenkin kehittämistyöhön. Eri lähestymistavoissa voidaan käyttää samoja menetelmiä. (Ojansalo ym. 2015, 36–37.)

Tässä opinnäytetyössä lähestymistapana käytettiin palvelumuotoilua (service design). Palvelumuotoilua käytetään, kun halutaan kehittää palveluita selkeästi asiakaslähtöisesti. Tämä taas pohjautuu yksityisen ja julkisen sektorin siirtymiseen arvoajatteluun, jossa asiakas on keskiössä ja kaiken palvelun ja kehittämistyön perustalla on asiakaslähtöisyys. (Ojansalo ym. 2015, 71.)

Palvelumuotoilussa muotoilun prosesseja ja menetelmiä sovelletaan palvelun kehittämiseen. Palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin sekä helppokäyttöisiä menetelmiä ja työkaluja kehittämistyöhön. Sen avulla voidaan testata aiheettomia palvelukonsepteja. Luovuus on palvelumuotoilun keskeinen periaate, joskin palvelumuotoilussa pyritään luomaan käyttökelpoisia tulevaisuuden tarpeita vastaavia käytännön ratkaisuja kontrolloidun prosessin avulla. (Ojansalo ym. 2015, 38).



Kuva 4. Valmennuksellinen motivointi -koulutuksen kehittäminen palvelumuotoiluprosessina Tuulaniemeä (2011, 127–128) mukaillen.

Palvelumuotoiluprosessin (kuva 5) avulla hahmotellaan palvelun kehittämisen mallia. Täysin uutta palvelua luotaessa voidaan käyttää tätä esiteltyä prosessikuvausta. Soveltuvien osien sitä voidaan käyttää olemassa olevan palvelun kehitystyössä. Prosessimalli on sovellettavissa ja hyödynnettävissä kulloisenkin tarpeen mukaan. On osattava arvioida tarpeet ja resurssit, jotta mallin soveltaminen onnistuu tarkoituksenmukaisesti. (Tuulaniemi 2011, 128–129.)

Palvelumuotoilu ja palvelumuotoiluprosessi antavat hyvät menetelmät ja välineet yhteiskehittämiseen (Tuulaniemi 2011, 117). Tiedonkeruumenetelminä voidaan käyttää perinteisiä, mukailtuja sekä innovatiivisia menetelmiä (Teknologiateollisuus ym. 2016, 61–63). Perinteisillä menetelmillä tarkoitetaan markkina- ja kohderyhmätutkimusta tai kyselyjä. Näillä menetelmillä saadaan usein määrällistä ja mitattavaa aineistoa. Mukautettuja menetelmiä ovat vaikkapa videodokumentointi tai -etnografia. Molemmat näistä ovat humanistisia menetelmiä. Luovaa tiedonkeruuta edustaa innovatiiviset menetelmät, joita ovat vaikkapa suunnittelutyöpajat ja muotoiluluotaimet, kuten päiväkirjat. Huomioitavaa on, että perinteisin menetelmin on hyvä tukea palvelumuotoilun suunnittelu- prosessia. (Teknologiateollisuus ym. 2016, 61–63.)

7.1 Määrittelyvaihe

Tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtäminen on palvelumuotoiluprosessin ensimmäinen vaihe. Erilaisin menetelmin kerätään hiljaista tietoa, käyttäjätietoa. Tässä vaiheessa tavoitteena on saada esille palvelua koskeva kokemus ja merkitys ja tehdä se näkyväksi. (Teknologiateollisuus ym. 2016, 61–63.) Palvelumuotoilun määrittelyvaiheessa etsitään ja määritellään tarpeet ja tavoitteet tehtävälle kehitystyölle. Siinä tehdään lyhyt analyysi toimintaympäristöstä ja kuvataan organisaation nykytila ja tavoitteet. (Tuulaniemi 2011, 139.)

Määrittelyvaiheessa vastataan Tuulaniemen (2011, 127) mukaan kysymyksiin:

- Mitä osaa ongelmasta halutaan ratkaista?
- Mitkä ovat tuotekehitysprosessin tavoitteet tilaajan näkökulmasta?
- Minkälainen on palveluorganisaation toimintaympäristö ja minkälaiset tavoitteet organisaatiolla on?

Tässä opinnäytetyössä määrittelyn aineisto kerättiin brainstorming tree -menetelmää käyttäen. Brainstorming tree eli ideointipuu on kevyen ideoinnin väline, jolla haetaan erilaisia näkökulmia aiheeseen. Ideointipuun käyttö on nopea tapa saada ideoita esiin. Tässä opinnäytetyössä sen avulla pyritään nopeaan, 20–40 minuuttia kestävään ideointiin ja ideoiden kirjaamiseen. Ideointipuuta käytettiin tässä opinnäytetyössä kahden hengen ryhmässä, jossa olivat mukana opinnäytetyön tekijä ja työllistämispalvelujen päällikkö. Ideointipuun etuna moniin muihin ketterän kehittämisen menetelmiin on sen kuvallinen anti: kaikki kehittämisessä mukana olevat saavat visuaalisen tuntuman kehittämiseen alusta alkaen. (Ideointipuu s.a.)

Ideointipuun idea on, että puussa on oksia, jotka kuvaavat jokaisen aiheen eri näkökulmia tai jopa useita eri aiheita. Jokainen ryhmän jäsen kirjoittaa idean lapulle ja kiinnittää lapun sellaiselle puun oksalle, jolle idea sen kirjoittajan mielestä kuuluu. Tarvikkeina ideointipuulle voi käyttää yksinkertaisimmillaan paperia ja tusseja, ja toisaalta siitä voidaan rakennella hyvinkin näyttävä visuaalinen kokonaisuus. (Ideointipuu s.a.)

Tässä opinnäytetyössä ideointipuu toteutettiin muodostamalla kaksi eri puuta (liite 1 ja 2) otsikoilla: ”Mitä halutaan tehdä, eli minkälaista koulutusta halutaan

saada aikaan?” ja ”Mitkä ovat prosessin tilaajan tavoitteet koulutukselle?”. PowerPoint-diaan tehtiin siis valmis kuva puusta, jossa oli eri oksia opinnäytetyön tekijän hahmottelemille teemoille: ensimmäisessä puussa (liite 1) teemoina eli oksina olivat koulutuksen laajuus, koulutuksen toteutuksen tapa, käytettävät aikaresurssit ja käytettävät rahalliset resurssit. Tavoitteiden ideapuu (liite 2) sisälsi teemat omavalmentajien osaaminen koulutuksen jälkeen, kehittämisprosessin tavoitteet ja aikataulu. Määrittelyvaiheen aikana kirjattiin myös yhdelle dialle (liite 3) ranskalaisin viivoin vastaus kysymyksiin ”Minkälainen on Savonlinnan kaupungin työllistämispalvelujen toimintaympäristö ja minkälaiset tavoitteet organisaatiolla on?”. Työllistämispalvelujen päällikkö kutsuttiin ideointipuun avulla toteutettuun tiedonkeruuseen kirjallisella kutsulla heti (liite 4), kun tutkimuslupa saatiin.

Ideointipuun vahvuuksia ovat nopeus, eri näkökulmien helppo esiintuominen ja keskustelun herättely. Heikkouksina ideointipuussa voivat olla hiljaisten ja ujojen ryhmäläisten pysyminen taka-alalla ja toisaalta asioiden melko pinnallinen käsittelytapa. Tässä opinnäytetyössä ryhmän koostuessa kahdesta koulutuskokonaisuuden kehittämisestä motivoituneita henkilöstä, ei ongelmaa ujojen taka-alalle jäännistä ollut. Ideoita hiottiin koulutuskokonaisuutta valmistettaessa. (Ideointipuu s.a.)

Tässä opinnäytetyössä ideointipuun tulokset analysoitiin teemoittelulla, jossa etsittiin samaa teemaa kuvaavia sanoja ja tehtiin synteesi teemoista tiedon jatkokäsittelyä varten (Kananen 2014, 101–110). Näiden tietojen pohjalta päästiin siirtymään tutkimusvaiheeseen. Ensimmäinen ideointipuu sisälsi kysymyksen siitä, minkälaista koulutusta tilaaja toivoo. Aineistosta nousivat tilaajan näkökulmasta keskeiset teemat:

- 1) Toteutustapa: ryhmätyöt, Microsoft Teams on sopiva väline.
- 2) Kesto: Muutama tunti kerrallaan, 2–3 eri koulutuskertaa.
- 3) Resurssit: Rahallisia resursseja ei ole
- 4) Aikataulu: Motivointi on ajankohtainen aina

Toinen ideointipuu, jossa teemana olivat koulutuksen tavoitteet tilaajan näkökulmasta, nosti esille kehittämisprosessin tavoitteista kolme keskeistä teemaa ja omavalmentajien osaamisen osalta neljä keskeistä teemaa:

- 1) Kehittämisprosessin tavoitteet: Asiakas innostuu opiskelusta, työllistymisen esteet poistuvat, tavoitteena työkaluja omavalmentajalle asiakkaan motivointiin.

- 2) Omavalmentajien osaaminen:
 - a. asiakkaan motivointi
 - b. uskallus ottaa puheeksi
 - c. asiakkaan haitalliset ajatukset itsestään näkyväksi
 - d. miten kysyä siten että asiakas oppii itse ajattelemaan.

Määrittelyvaiheessa kysyttiin vielä kuvausta kuntakokeilun tavoitteista omin sanoin. Tässä vastaus koski opinnäytetyön tekijän tulkinnan mukaan nimenomaan valmennuksellisen motivoinnin koulutusta, ei kuntakokeilun tavoitetta. Tilaaja toivoi, että omavalmentajien kyky motivoida kasvaa:

” - - motivoitunut asiakas lähtee poistamaan työllistymisen esteitä ja työllistyy.”

7.2 Tutkimusvaihe

Tutkimusvaihe on yksi palvelumuotoilun kriittisimpiä vaiheita. Tutkimusvaiheessa haetaan ja lisätään tietoutta palvelun kohderyhmän odotuksista, tarpeista ja tavoitteista. Tavoitteena on löytää asiakasymmärrys käyttäjän motiiveja ja tarpeita tarkastelemalla. (Tuulaniemi 2011, 142.)

Asiakastutkimukset palvelumuotoilussa tarkoittavat tarkoituksenmukaista tiedonhankintaa. Jotta palvelun käyttäjä saa arvoa kehitettävästä palvelukonseptistä, on tieto analysoitava ja jäseneltävä hyvin. On ymmärrettävä tutkittavaa ilmiötä: sen merkitystä ja tarkoitusta. On siis osattava antaa tilaa tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille sekä perehtyä tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin. Laadullisessa tutkimuksessa analyysin pääpaino on mielipiteiden, syiden ja seurausten syväluotauksessa. Saatu tieto on kuvailevaa, diagnosoivaa ja arvioivaa. Laadullinen tutkimus sopii hyvin palvelumuotoiluun ja asiakasymmärryksen kasvattamiseen. (Tuulaniemi 2011, 142–144.)

Opinnäytetyössä sovellettiin tutkimustietoa ja tietokirjallisuutta opinnäytetyön aiheeseen laajasti. Kirjallisuus eli teoreettinen viitekehys hankittiin monipuolisesti eri tietokantoja hyödyntäen. Opinnäytetyössä käytettäväksi valikoituneen kirjallisuuden hakuehtoina käytettiin julkaisuja vuoden 2010 jälkeen ja jos niitä ei löytynyt, niin katsottiin, mikä soveltuu parhaiten. Tiedon alkulähteille saakka opinnäytetyössä menttiin esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkiateoriaa tutkitta-

essa ja Maslow'n teos on toki julkaistu huomattavan kauan sitten. Teoreettiseen viitekehykseen hyväksyttiin vertaisarvioidut tutkimukset ja tutkimusartikkelit, lisensointityöt ja tohtorin väitöskirjat sekä aihealueen perusteoriaa kuvaavat kirjat.

Tietoa etsittiin yleisesti luotettavaksi koettujen ja opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen kannalta oleellisten yhdistysten nettisivuilta, esimerkkinä International Coaching Federation Finland. Tiedonhaussa käytettiin erilaisia hakusanoja, kuten "motivaatio", "motivation", "coaching", "motivational", "motivointi", "koulutus", "osaamisen johtaminen". Lisäksi haettiin teoriataustaisilla hakusanoilla, kuten "Steven Reiss", "Motivation Profile", "RMP", "motivaatio-profiili". Hakusanoja myös yhdisteltiin esimerkiksi näin: "motivaatio AND teoria", "motivation AND Reiss" ja "motivointi AND työt*". Pääosa opinnäytetyössä käytetyistä lähteistä löytyivät tietokannoista: Kaakkuri, Lumme, Science Direct ja Google Scholar. Tiedonhaun tuloksista nostettiin tiedonhakutaulukoon (liite 13) sellaiset tutkimukset, jotka olivat opinnäytetyön kannalta relevantteja.

Tässä opinnäytetyössä koulutuksen kehittäjäryhmä ryhtyi työhönsä tutkimusvaiheessa. Kehittäjäryhmään kutsuttiin kuusi Savonlinnan kaupungin työllistämispalveluiden kuntakokeilussa työskentelevää omavalmentajaa, asiakaspalveluvastaava ja työllisyyspalvelujen päällikkö. Erilaisten aikataulu- ja toimenkuvamuutosten vuoksi kaikki kehittäjäryhmäläiset eivät pystyneet osallistumaan työpajoihin, joten kehittäjäryhmässä oli lopulta kuusi työllistämispalvelujen työntekijää, joista viisi työllisyyden kuntakokeilussa työskentelevää. Kehittäjäryhmän toimintaa johti opinnäytetyön tekijä.

Ryhmähaastattelun lisäksi opinnäytetyön tutkimusvaiheessa benchmarkattiin Savonlinnan kaupungin työllistämispalveluissa läpi vietyä, ulkopuolelta ostettua motivoivan haastattelun koulutusta. Benchmarkkauksella tarkoitetaan lyhyesti vertailukehittämistä eli sitä, että valitaan tutkittavaksi jonkin toimenpiteen tai tuotteen tuottanut toimija, tutustutaan siihen ja opitaan hyvistä käytännöistä (Vertailukehittäminen s.a.; Strömmer 2005, 55).

Opinnäytetyötä varten ei saatu käyttöön koulutuksen sisältöjä tarkasti, mutta opinnäytetyön tekijä sai selville keskusteltuaan työllistämispalveluiden henkilöstön kanssa, että koulutuksessa käytiin läpi motivoivan haastattelun perusidea. Motivoivan haastattelun koulutuksen sisällöt huomioitiin tässä opinnäytetyössä kehitetyssä koulutuksessa erityisesti niin, että asioita pyrittiin tuomaan esille siten, että uusi tieto rakentuu vanhan päälle ja että koulutustapahtumien aikana oltiin koko ajan dialogissa koulutettavien kanssa. Kouluttaja pystyi siis reagoimaan koulutuksen aikana siihen, jos koulutettavat toivat esille osavansa jonkun asian hyvin tai jos he halusivat tarkentavaa informaatiota jostain aihealueesta. Ulkopuolelta ostetun motivoivan haastattelun koulutuksen sisällöstä ei saatu tässä opinnäytetyössä kehitettyyn koulutukseen Strömmerin (2005, 55–60) vertailukehittämisen ytimenä mainitsemia parhaita käytäntöjä sovellettavaksi.

Oksasen (2014, 71–73) kirjassa kuvataan Millerin ja Rollnickin (2002) kehittämän motivoivan haastattelun asiasanoja olevan muun muassa: asiakaskeskeisyys ja asiakkaan toiveista käsin toimiminen, muutoshalun lisääminen, muutokseen vahvistaminen ja sitouttaminen, yhteistyöhenki, asiakkaan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, myötätunto, vastakkainasettelun välttäminen, uskomusten ja tosiasioiden eron nostaminen esiin, asiakkaan oma pohdinta. Motivoivan haastattelun Käypä hoito -suosituksessa todetaan, että potilaan motivoitumista ohjaavat potilaan yksilölliset arvot, tavoitteet, merkitykset ja resurssit (Motivoiva haastattelu 2020).

Ruudun (2020, 89) kuvaamat valmentajan ydintaidot eli perustan luominen, suhteen luominen, tehokas vuorovaikutus ja oppimisen ja kasvun edistäminen näkyvät myös mukaisessa motivoivassa haastattelussa selkeinä peruspilarina. Käypä hoito -suosituksen mukaisessa motivoivassa haastattelussa (Motivoiva haastattelu 2020) käytetään menetelminä avoimia kysymyksiä, reflektivoivaa kuuntelua ja yhteenvetoja sekä suunnitelmallisuutta jatkon suhteen. Coaching ja motivoiva haastattelu sisältävät siis hyvin samanlaisia menetelmiä. Motivoivaa haastattelua on hyvä käyttää valmennuksellisessa motivoimisessa työkaluna, ja yhdistää siihen osia coaching-prosessista. Reissin motivaatioprofiiliteorian tunteminen ja sen käyttäminen soveltaen kuhunkin yksilölliseen asiakastilanteeseen sopivat hyvin motivoivan haastattelun kysymysten asetteluun pohdintaan ja yhteenvetojen tekemiseen asiakkaan kanssa.

Ryhmähaastattelu tiedonkeruun menetelmänä

Tässä opinnäytetyössä tutkimusvaiheen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin ryhmähaastattelua kehittäjäryhmälle. Ihmisen näkemykset ja ajatukset sekä syyt toiminnalle saadaan esille kysymällä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72).

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 73) viittaavat Eskolan vuonna 1975 tekemään määrittelyyn: haastattelulla tarkoitetaan sellaista kysymysten asettelua, jossa haastattelija kysyy haastateltavalta kysymyksiä ja haastattelija merkitsee ne muistiin. Ryhmähaastattelussa haastateltavat ovat yhtä aikaa haastateltavina.

Ryhmähaastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelussa haastattelija eli tutkija määritteli teoreettisen viitekehyksen pohjalta haastattelulle teemat ja teki niihin liittyviä apukysymyksiä, joita käytettiin haastattelun aikana tarvittaessa. Tässä opinnäytetyössä ryhmähaastattelun teemat johdettiin tutkimusvaiheen tutkimuskysymyksistä ja kuntakokeilun omavalmentajuudelle asetetuista tavoitteista.

Teemahaastattelu oli Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 48) mukaan puolistrukturoitu haastattelu, sillä teemat valittiin etukäteen, mutta vastauksissa annettiin tilaa haastateltavien omille kokemuksille ja kuvauksille teemasta ja siihen liittyvistä asioista. Teemahaastattelun kysymykset eivät olleet tarkasti etukäteen määriteltyjä, eikä niitä ole esitetty etukäteen tarkasti määritetyssä järjestyksessä. Ryhmähaastattelulla saatiin kerättyä nopeasti tietoa koulutuksen tarpeesta, toiveista koulutuksen keskeisiksi aiheiksi, koulutuksen muodosta ja aikataulusta. Ryhmähaastattelun aineisto toi palvelumuotoiluprosessiin asiakasymmärryksen, ja se toimi koko palvelumuotoiluprosessin perustana yhdessä tilaajan määrittämien resurssien kanssa.

Opinnäytetyön ryhmähaastattelu toteutettiin ennalta sovitusti Microsoft Teams -kokouksena pandemiasta johtuneen etätyösuosituksen vuoksi. Haastateltaville lähetettiin esimiehen kautta sähköpostitse tutkittavan informointilomake (liite 5), suostumus tutkimukseen -lomake (liite 6) ja kutsu ryhmähaastatteluun (liite 7) haastatteluun kahta viikkoa ennen sovittua haastatteluajankohtaa. Kutsussa kerrottiin haastattelun tavoitteet ja annettiin valmistautumisohjeet. Li-

säksi korostettiin vapaaehtoisuutta ja anonymiteettia sekä tuotiin esille tutkimusaineiston käsittelyyn liittyneet seikat. Tietosuojailmoitus (liite 8) liitettiin kutsuun.

Ryhmähaastattelu toteutettiin Kanasen (2014, 88–89) ryhmähaastattelun ohjeilla, joiden mukaan ensin sovittiin haastatteluajankohta hyvän tutkimusetiikan mukaisesti, varattiin tarvittava laitteisto ja varmistettiin sen toimivuus sekä suunniteltiin haastattelun runko (liite 9). Haastattelun teemat johdettiin palvelumuotoiluprosessin määrittelyvaiheen tutkimuskysymyksistä. Apukysymykset taas johdettiin kuntakokeilun omavalmentajien tavoitteista sekä koulutuksen suunnittelun teoreettisen viitekehyksen viitoittamana. Haastattelussa noudatettiin Kanasen (2014, 88–89) ohjeista mukailtua toimintatapaa:

- 1) Esiteltiin haastattelija ja haastattelun aihe. Vapaaehtoisuus- ja anonymiteetti-, sekä luottamuksellisuusasiat käytiin suullisesti läpi ja varmistuttiin, että kaikki ymmärtävät puhutun.
- 2) Käynnistettiin tallennus. kerrottiin siitä haastateltaville.
- 3) Aloitettiin haastattelu ensimmäisellä teemalla, keskustelussa suosittiin kuvailua vaativia kysymyksiä, kuten millaisia ajatuksia aihe herättää, mitä toivoisit, jne. Teemaa syvennettiin haastattelun edetessä nousevilla lisäkysymyksillä ja tietoa ”lypsettiin hellävaraisesti”.
- 4) Kun yksi teema oli käsitelty haastattelijan mielestä riittävästi, siirryttiin seuraavaan teemaan ja toistettiin vaihe 3.
- 5) Kaikki teemat käytiin läpi.
- 6) Haastattelun lopussa kiitettiin haastateltavia. Lisäksi haastateltaville kerrottiin vielä, että aineistoa käytettiin tutkimuksessa ja että heillä oli milloin vain oikeus kieltää aineiston käyttö.

Ryhmähaastatteluaineiston analyysi

Aineiston keräämisen ja käsittelyn prosessi (kuva 5) alkoi ryhmähaastattelulla, joka tallennettiin Microsoft Teamsin tallennustyökalulla. Aineisto litteroitiin propositio- eli sanoman ydinsisältötasolla, koska haastateltavia on vähän ja aiheiden teemoittelu oli tehty hyvin jo etukäteen (Kananen 2014, 101–102). Aineiston litteroinnissa syntyi tekstiä kolmen A4-sivun verran. Fontti oli Arial, fonttikoko 12 ja riviväli 1,5 reunusten ollessa opinnäytetyön raportointiohjeen mukaiset. Koska haastattelu toteutettiin verkossa, oli haastateltavien kehon kieli ja vuorovaikutus kokonaisuudessaan kasvokkain tapahtuvaa haastattelua huomattavasti vaikeampi ottaa huomioon, eikä tutkija tehnyt näissä selkeitä tutkimukseen liittyviä huomioita.

Aineistolähtöinen analyysi on aina tutkijan valintoja. On kyettävä näkemään aineisto kriittisesti ja löytämään oleelliset seikat. (Kananen 2014, 153; Silverman 2020, 63.) Litteroinnin jälkeen toteutettiin aineiston luokittelu eli aineisto saateitiin käsiteltävään muotoon. Sitten eri luokat ryhmiteltiin aineistolähtöisesti eli ilman peilausta mihinkään ennalta määriteltyyn teoriaan. (Kananen 2014, 105–110.) Ryhmähaastattelusta syntyi analyysitaulukoita, joita tuli yhteensä seitsemän A4-kokoista sivua, jossa käytettiin Calibri-fonttia fonttikokoissa 10. Rivivälikoko oli 1.

Ryhmähaastattelu analysoitiin ensin kysymys kerrallaan. Haastattelun kuluessa keskustelu rönsyili aiheesta toiseen. Nämä vastaukset sijoitettiin luokittelu- ja ryhmittelyvaiheessa oikean kysymyksen alle, vaikka vastaus olikin tullut eri kysymyksen kohdalla. Mikäli näin ei olisi tehty, olisi ryhmähaastattelun aineisto kaventunut merkittävästi. Kysymyskohtaisen analyysin jälkeen etsittiin vielä koko aineistosta yhdistäviä keskeisiä teemoja, jotka läpäisevät koko aineiston ja vastaavat tutkimuskysymyksiin.

Ryhmittelyn jälkeen aineistosta luotiin synteesi, jossa tutkimuskysymykset toimivat perustana, eli aineistolta kysyttiin vastauksia tutkimuskysymyksiin (Kananen 2014, 105–110). Nämä vastaukset antoivat pohjatiedon tutkimuksen seuraavaan vaiheeseen eli palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaiheeseen. Kuvassa 7 esitellään aineiston keräämisen ja käsittelyn prosessin vaiheet: ryhmähaastattelun aineiston kerääminen, aineiston lukeminen, aineiston luokittelu ja ryhmittely sekä synteesi aineistosta. (Kananen 2014, 99–122; Hirsjärvi & Hurme 2015, 135–180.)



Kuva 5 . Aineiston keräämisen ja käsittelyn prosessi Kanasta (2014, 99 - 122), Hirsjärveä ja Hurmetta (2015, 135 - 180) mukaillen.

Kuvassa 6 on esimerkki ryhmähaastattelun aineiston analysoinnista yhden ryhmähaastattelun teemakysymyksen osalta. Analyysiin kirjattiin ensin raakateksti eli pelkistetty ilmaus ydinsisältötasolla. Tasolla 1 tehtiin segmentointi, eli

katsottiin osat, jotka muodostavat asiasisällön. Tämän jälkeen mentiin tasolle 2, eli ryhmiteltiin segmenttejä laajempiin teemoihin. Ryhmittelyä jatkettiin siihen saakka, että aineistosta nousi selkeät vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2014, 99 –122.)

Millaista motivaatioon liittyvää osaamista tarvitset, jotta pystyt ohjaamaan asiakasta asiakaslähtöisesti, eli asiakkaan tarpeen mukaan?			
Raakateksti	Taso 1	Taso 2	Taso 3
Kaiken pohjana, että on aidosti kiinnostunut ihmisestä.	Omavalmentajan aito kiinnostus asiakkaasta ihmisenä	Työntekijän asenne	Asiakaslähtöisyys
Miten eri persoonilla (asiakas) löytyy se, että (työntekijä) jaksaa katsoa loppuun asti, että mikä on asiakkaan etu ja miten saa sen selville	Erilaiset persoonat asiakkaana	Motivaation teorian tieto	Motivaation ja valmennuksellisen motiivoinnin osaaminen
Suluissa olevat haastattelijan omia tarkentavia merkintöitä.	Keinoja miten asiakkaan edun saa selville	Valmennuksellisen motiivoinnin teorian tieto	
	Asiakkaan edun selvittäminen	Asiakkaan etu	Asiakaslähtöisyys
	Jaksamista katsoa loppuun saakka	Omavalmentajan jaksaminen	Työssäjaksaminen

Kuva 6. Esimerkki opinnäytetyössä tehdystä ryhmittelystä ja luokittelusta Kanasta (2014, 99-122) mukaillen.

Motivaatioon liittyvän osaamisen tarpeet

Kehittäjäryhmä koki tarvitsevansa motivaatioon liittyvää osaamista kolmessa keskeisessä teemassa:

- *Motivaation ja valmennuksellisen motiivoinnin osaamisessa*
- *Asiakaslähtöisyydessä*
- *Työssäjaksamistaidoissa.*

Motivaation ja valmennuksellisen motiivoinnin osaamisen teema muodostui alatasoista *tieto palvelujärjestelmästä, motivaation teorian tieto, motiivoinnin taito, ja motivaation ylläpitämisen taito.*

”Perustietoa ihmisen motivoitumisesta ja motivaatioon vaikuttavista tekijöistä.”

”Palvelujärjestelmän tietäminen ja kokemuspohja.”

Asiakaslähtöisyyden teema muodostui alatasoista *asiakkaan kohtaaminen* sekä *työntekijän asenne*.

”Aikaa arvostavalle kohtaamiselle, aitoa halua tutustua ihmiseen, auttaa eteenpäin”

Työssäjaksamistaitoihin liittyvä osaamistarve kuvautui aineistossa *tarpeena jaksaa motivointiprosessissa*, sekä toiveena siitä, että koulutus tarjoaisi *tukea työntekijän jaksamiseen*.

” Jos on keinoja ja menetelmiä, mitä voi saada motivaation tueksi ja osaamista siihen, että työntekijänä jaksaa motivaation pitkää prosessia ja sitä, että tulee kielteistäkin vastausta jossain vaiheessa.”

Koulutuksessa käytettävät menetelmät

Koulutuksessa käytettäväksi menetelmiksi valikoituivat ryhmähaastattelujen pohjalta *toiminnalliset menetelmät* ja *teoriaoppiminen PowerPoint-dioilta* sekä *diojen käsittely työpajoissa*. Lisäksi teoriaosuudesta toivottiin etukäteen jo PowerPoint-dioja tutustuttavaksi. Teoriatietoa toivottiin käsiteltävän toiminnallisten menetelmien kanssa rinnan. Tähän tulokseen päädyttiin, kun

- 1) toiminnallisia menetelmiä puoltavat segmentit, eli tason 1 ilmaisut, kuten *livetilanteita, harjoittelua yhdessä livetilanteilla ja konkreettinen harjoittelu* yhdistettiin tason 2 ryhmään *toiminnalliset menetelmät*.
- 2) Teorian kouluttamiseen liittyvät segmentit, kuten *PowerPoint-diasarjat teorian tiedon jakamisen muotona, diojen käsittely työpajassa ja teoriatietoa diasarjana ennakoon*, yhdistettiin teeman *teoriaoppiminen PowerPoint-dioilta ja niiden käsittely työpajoissa* -alle tasolle 2.

Molempia menetelmiä yhdistävä teema tasolla 3 on siis **koulutuksessa käytettävät menetelmät**.

” Konkreettista harjoittelua toisillamme, että pääsisi paremmin kiinni siihen, mitä ollaan tekemässä.”

Koulutuksen kesto

Aineistosta nousi esiin erilaisia vaihtoehtoja koulutuksen kestoksi. Kuvassa 9 on esimerkki tästä analyysistä. Tason 1 pelkistettyjä ilmauksia olivat *yksi päivä, palaute samassa yhteydessä, kaksi erillistä päivää, 2 x 4h, 2 x 3h, eri päiville jaettu, korkeintaan 7h koulutus, riippuu menetelmävalinnoista, 45min–1h / oppitunti, ei kokonaista päivää*. Näistä muodostettiin tason 2 teemat *lyhyempi kuin päivän koulutus, kahteen tai useampaan osaan jaettu, alle 1 työpäivä, sekä yksi koulutuspäivä sisältäen palautteen*. Tason 2 teemoista muodostui *koulutuksen keston ylätaso, eli taso 3*.

Koulutuksen kesto			
Raakateksti	Taso 1	Taso 2	Taso 3
Yksi päivä, jos palaute käydään läpi koulutuksen jälkeen	Yksi päivä	YKSI KOULUTUSPÄIVÄ SISÄLTÄEN PALAUTTEEN	Koulutuksen kesto
	Palaute samassa yhteydessä		
2x 4h tai 2x 3h kahtena erillisenä päivänä.	Kaksi erillistä päivää	KAHTeen TAI USEAMPAAN OSAAN JAETTU, ALLE 1 TYÖPÄIVÄ	
	2 x 4h		
	2 x 3h		
Palasteltuna eri päiville	Eri päiville jaettu		
Max 7h koulutus, joka palastellaan kahdelle päivälle, riippuen menetelmävalinnoista	Korkeintaan 7h koulutus		
	Kaksi erillistä päivää		
	Riippuu menetelmävalinnoista		
Ei kokonaista päivää, käy lyhyempikin, 45min-1,5h / oppitunti	45min – 1,5h / oppitunti	LYHYEMPI KUIN PÄIVÄN KOULUTUS	
	Ei kokonaista päivää		

Kuva 7. Esimerkki ryhmähaastattelun analyysistä koulutuksen keston liittyen Kanasta (2014, 99- 122) mukaillen.

Koulutuksen tavoitteet

Tavoitteita koulutukselle nousi ryhmähaastatteluaineistosta kaksi: haastateltavien tavoite koulutukselle oli yksiselitteisesti

”edellä mainittujen valmentavan motivoinnin osaamistarpeiden täytyminen”.

Lisäksi haastateltavat kuvasivat organisaation tavoitteeksi koulutuksen *vaikutavuuden*. Vaikuttavuuden ylätasoon päädyttiin *laadukkaan työn ja tuloksellisen työn* alatasojen kautta.

Oppimisen arviointi

Oppimisen arvioinnin teema juontui kahdesta alateemasta: *oppimisen arvioinnin ajoitus ja oppimisen arvioinnin menetelmät*. Ajoituksen yläteemaan päädyttiin *oppimisen arviointi heti koulutuksen jälkeen* -alateeman kautta. Tähän taas johdattivat tason 1 pelkistetyt ilmaisut

*”oppimisen arviointi välittömästi koulutuksen jälkeen”,
 ”ei oppimisen arviointia ennakkomateriaalin jälkeen ennen työpa-
 jaa” ja
 ”koulutus läpi ja oppimisen arviointi lopuksi”.*

Alateemat *strukturoidut kysymykset ja vastausvaihtoehdot, vapaa sana* sekä *keskustelu* johdattivat yläteemaan *Oppimisen arvioinnin menetelmät*.

7.3 Suunnitteluvaihe

Palvelumuotoilun suunnitteluvaihe koostuu Tuulaniemen (2011, 180–194) mukaan kahdesta osasta, ideointi- ja konseptointivaiheesta sekä prototypointivaiheesta. Ideointivaiheessa etsitään määriteltyyn ongelmaan monia vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Tarkoitus on siis ideoida aluksi ratkaisumalleja mahdollisimman vapaasti ja tämän jälkeen sovitulla tavalla edetä kohti rajattuja ratkaisujen valintoja. Ideointivaiheessa voi olla yksi tai useampi kierros riippuen käytävissä olevasta ajasta, ideoiden määrästä, resursseista ja muista mahdollisista tekijöistä. (Tuulaniemi 2011, 180–181.)

Ideoinnin jälkeen luodaan Tuulaniemen (2011, 189) prosessissa palvelun suuri kuva, konsepti. Konseptointivaiheessa kuvataan palveluprosessi mahdollisimman selkeänä, vaihe vaiheelta. Sen tavoitteena on saavuttaa yhteinen näkemys palvelusta, sen tuottamisen tavasta, asiakastarpeeseen vastaamisesta ja vaatimuksista, joita se asettaa palvelun tuottajalle. Tuulaniemen (2011, 189) mukaan konsepti on kuin kokonaisuuden kartta, jossa näkyvät ääriiviivat, mutta yksityiskohdista ei saa vielä selvää. Konseptointivaiheessa pyritään luomaan sellainen kuva kokonaisuudesta, joka on helppo käsittää ilman yksityiskohtaista selitystä kokonaisuuden osista. (Tuulaniemi 2011, 190.)

Kun ideointi- ja konseptointivaihe on valmis, siirrytään Tuulaniemen (2011, 195–196) mallissa palvelujen prototypoinnin vaiheeseen. Tässä vaiheessa

luodaan testimalli palvelusta. Prototyypimallilla testataan palvelua sen kehittämisen eri vaiheissa nopeasti asiakkailla tai vaihtoehtoisesti palvelun tuottajilla. Prototyyppejä tehdään konkreettisten tuotteiden valmistuksessa yksinkertaisista peruselementeistä, kuten kynistä, pahvinpaloista tai paperitauluista, joihin kiinnitetään erilaisia tarralappuja. (Tuulaniemi 2011, 195–196.)

Tässä opinnäytetyössä ideoinnin ja konseptoinnin vaihe sekä prototyypivaihe yhdistettiin yhdeksi suunnitteluvaiheeksi, koska opinnäytetyön kokonaisuuden kannalta lukuisien eri esitestauksien tekeminen tässä vaiheessa olisi vienyt liikaa resursseja. Suunnitteluvaiheessa luotiin määrittely- ja tutkimusvaiheessa kerätyn tiedon pohjalta kaksi erilaista koulutuksen prototyyppiä (kuva 10) eli koulutusaihiota, jotka käytiin opinnäytetyön ohjaajien ja työelämäohjaajan kanssa läpi.

Prototyyppi 1

Sisältö	Kesto yht. 5h
Ennakkotehtävänä Power Point -diat ennen koulutusta osallistujille sähköpostilla	-
Teoriaosuus motivaatiosta ja coachingista: <ul style="list-style-type: none"> aktivoiva luento = kouluttaja alustaa aiheen perusteorialla ja koulutettavat ovat aktiivisesti teoriaosassa mukana kouluttajan alustamien keskustelujen kautta 	2,5h = 1. koulutuspäivä (11.2.)
Toiminnallinen osuus <ul style="list-style-type: none"> 2 asiakastilanneharjoitetta 3 hengen ryhmissä kouluttajan suunnittelemat asiakastilanteet (kaikilla ryhmillä samat) harjoitteiden purku + oppimisen arviointi 	2,5h = 2. koulutuspäivä (14.2.)

Prototyyppi 2

Sisältö	Kesto yht 5h
Ennakkotehtävänä Power Point -diat ennen koulutusta osallistujille sähköpostilla	
Teoriaosuus motivaatiosta ja coachingista ryhmätöinä: <ul style="list-style-type: none"> tiedonkeruu ryhmissä, minkä jälkeen tiedonkeruun esittely muille – vertaisopettaminen ei sisällä kouluttajan luentoa, kouluttaja toimii fasilitaattorina ryhmätiedonkeruussa 	2,5h = 1.koulutuspäivä (11.2.)
Toiminnallinen osuus <ul style="list-style-type: none"> 1 asiakastilanneharjoite 3 hengen ryhmissä ryhmät keksivät itse asiakastilanteet, tekevät niistä näytelmän ja esittävät muille ryhmille lisäksi harjoitusten purku + oppimisen arviointi 	2,5h = 2. koulutuspäivä (14.2.)

Kuva 8. Koulutuksen kaksi erilaista prototyyppiä.

Prototyyppi 1 sisälsi ennakkotehtävän PowerPoint-diojen (liite 14) lukemisen muodossa ja kaksi 2,5 tunnin mittaista koulutustapahtumaa. Ennakkotehtävän lukemiselle ei laitettu aikamääritettä, koska osallistujille ei määritellä myöskään työaika materiaaliin tutustumiseen. Ensimmäisen koulutustapahtuman sisältönä olisi teoriaosuus motivaatiosta ja coachingista, toteutusmuotona aktivoiva luento. Toisena koulutustapahtumana olisivat vuorossa toiminnalliset harjoitteet, joiden teemat on valmisteltu etukäteen. Toisen koulutuspäivän päätteeksi tehdään oppimisen arviointi.

Prototyyppi 2 koostui samanlaisesta ennakkotehtävästä (liite 14) kuin prototyyppi 1. Koulutustapahtumia oli niin ikään kaksi ja yhden koulutustapahtuman kesti oli kaksi ja puoli tuntia. Tässä prototyypissä koulutuksen ensimmäisenä päivänä koulutettavat toteuttavat teoriaosuuden motivaatiosta ja coachingista ryhmätöinä kouluttajan toimiessa ryhmätöiden fasilitaattorina eli mahdollistajana ja sparraajana. Toisen koulutustapahtuman toiminnallisessa harjoittelussa koulutukseen osallistujat luovat itse asiakastilanneharjoitteen ilman kouluttajan valmistelua ja esittävät sen muulle ryhmälle, ja lopuksi harjoitteet käydään läpi koko ryhmän kanssa. Tässäkin prototyypissä koulutus päättyy oppimisen arviointiin.

Opinnäytetyössä kehitettäväksi koulutukseksi valikoitui prototyyppi 1. Eniten valintaan vaikutti koulutuksen tilaajan mielipide, mutta niin opinnäytetyön ohjaajat kuin opinnäytetyön tekijäkin olivat yhtä mieltä siitä, että prototyyppi oli 1 parempi valinta jatkotyöstöön.

Ryhmähaastattelun perusteella kehittäjäryhmäläiset halusivat koulutuksen olevan mahdollisimman toiminnallinen. Tämä toteutettiin tuomalla coachingista tuttuja työkaluja esimerkinomaisesti koulutuksessa esittelyyn. Työkalut valittiin niin, että jokaisessa coaching-prosessin vaiheessa käytössä on eri työkalu, jotta koulutettaville tulisi mahdollisimman paljon työkaluja sovellettavaksi käytäntöön. Toisaalta yksi työkalu, eli vaikuttamisen kehät, sopii kahteen prosessin vaiheeseen. Tämäkin tuotiin esimerkeissä esiin. Koulutukseen valitut työkalut coaching-prosessin eri vaiheisiin olivat

- Liittymisen vaihe: yhteisistä toimintatavoista sopiminen, luottamuksellisuus
- Tavoitteiden kirkastamisen vaihe: motiiviluotaus, fokusointi
- Pystyvyyden ja motivaation kasvattaminen: selviytymiskysymykset, vaikuttamisen kehät
- Oivalluttava reflektointi ja muutoksen konkretisointi: tulevaisuuden muistelu, vaikuttamisen kehät
- Prosessin yhteenveto ja opitun soveltaminen käytäntöön: onnistumisesta palkitseminen (myönteinen palaute), arviointikäytännöt ja suuremman oppimiskokonaisuuden hahmottaminen.

Koulutuksen toteutus

Aineiston analyysin pohjalta ja opinnäytetyön aikataulun vuoksi päädyttiin sellaiseen koulutukseen, jonka kesto on muutamia tunteja ja se sisältää sekä

teoriaa että käytännön harjoitteita. Valmennuksellisen motiivoinnin koulutus suunniteltiin Nevgin ja Lindblom-Ylänteen (2009, 140–141) esittelemän Biggsin (1999) ja Biggsin ja Tangin (2007) opetuksen suunnittelun nelivaihemallin mukaan. Oppimistavoitteiden täsmällinen määrittely tapahtui palvelumuotoilu-prosessin määrittely- ja tutkimusvaiheessa kerättyjen tietojen perusteella, ja oppimistavoitteet kerrottiin koulutettaville ennakkotehtävän materiaalissa lyhyesti kirjallisesti (liite 14) ja ensimmäisessä koulutustapahtumassa tavoitteita syvennettiin vielä keskustellen. Oppimistavoitteet olivat: motivaation ja valmennuksellisen motiivoinnin teorian tiedon lisääntyminen, asiakaslähtöisyyden lisääntyminen sitä kautta, että teorian tieto lisääntyy ja asiakkaita pystytään palvelemaan yksilöllisyyttä ymmärtäen ja työssäjaksamisen lisääntyminen niin ikään teorian tiedon lisääntymisen myötä. Teorian tiedon lisääntyessä ja sitä sovellettaessa omavalmentajan ei tarvitse joka tilanteessa miettiä yksinään, onko oma osaaminen riittävää tai mistä narusta olisi vedettävä. Nämä tavoitteet kuvattiin diasarjassa sanoilla teorian tiedon lisääntyminen, asiakaslähtöisyyden lisääntyminen ja työssäjaksamisen lisääntyminen. Sanat ja se, mitä niillä koulutuksessa tarkoitetaan, avattiin koulutettaville suullisesti koulutuksen alussa.

Opetettavan aineksen ja sisällön valinta tehtiin palvelumuotoilu-prosessin määrittely- ja tutkimusvaiheiden tiedonkeruun perusteella. Ydinainesanalyysin ydinaines eli opinnäytetyön tekijän määrittämä oleellisin ja tärkein opetettava aines tuotiin kirjallisesti PowerPoint-dioissa (liite 15) esille ja tätä ydinainesta käsiteltiin myös suullisesti läpi molempien koulutustapahtumien. Ydinaines sisälsi perustiedot motivaatiosta, Reissin motivaatioteoriasta sekä coachingista. Täydentävän tietämyksen aines sisällytettiin koulutukseen kouluttajan suullisessa osuudessa ja dialogissa koulutettavien kanssa. Eriyistietämyksen kehittyminen jätettiin koulutuksessa pääosin koulutettavien omalle vastuulle. Koulutuksen lopuksi koulutettaville annettiin vinkkejä lähdekirjallisuudesta ja muista lisämateriaaleista, joihin jokainen voi tutustua oman kiinnostuksen mukaan koulutuksen jälkeen. Näin koulutettavat voivat halutessaan syventää osaamistaan aiheesta oman kiinnostuksensa mukaan.

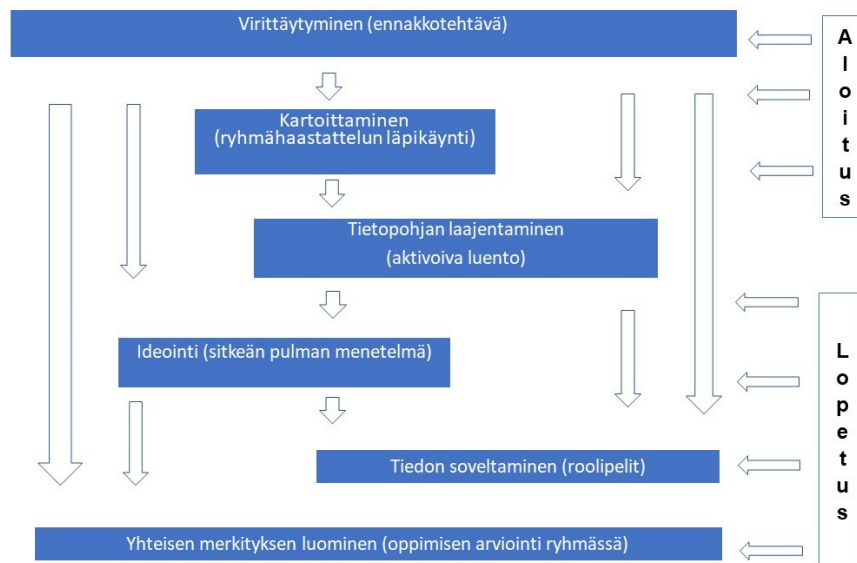
Oppimisen arviointimenetelmät ja opetusmenetelmät valittiin palvelumuotoilu-prosessin tutkimusvaiheessa kerättyjen tietojen perusteella. Kehittäjäryhmän

ryhmähaastattelusta nousi selkeät oppimisen arvioinnin menetelmät: strukturoitu kysely, avoimet kysymykset ja keskustelu. Opetusmenetelmiksi valikoituivat teoriaopiskelu aktivoivan luennon muodossa – tähän liittyi myös Power-Point-diamateriaali (liite 15) sekä toisen koulutustapahtuman toiminnallisen oppimisen osuus, johon sisältyi useita ryhmitöitä sekä ryhmästä koulutuksen aikana nousseiden teemojen käsittelyä dialogissa koko ryhmän kesken.

Taidon oppimisen vaiheet on huomioitava erityisesti opetuksen suunnittelun toisessa ja neljännessä vaiheessa, eli opetettavan aineksen ja sen sisällön sekä opetusmenetelmien valinnassa. Lonka (2015, 35–38) viittaa Andersonin (1982) artikkeliin *Acquisition of cognitive skill* kuvatessaan taitojen oppimisen vaiheita:

- 1) *Kognitiivinen vaihe*: aiheesta haetaan tietoa ja opitaan sääntöjä, joiden mukaan taidon voi oppia. Kouluttaja näyttää, opettaa, antaa tietoa. Huomioitavaa, että alkuvaiheessa taitoa opeteltaessa oppija ei muista kuin yhden tai kaksi asiaa kerrallaan.
- 2) *Assosiatiivinen vaihe*: opittua harjoitellaan erilaisten harjoitusten avulla. Suoritus muuttuu helpommaksi kuin alussa, mutta monimutkaisissa tai yllättävissä tilanteissa voidaan joutua vaikeuksiin.
- 3) *Autonominen vaihe*: opittu on jäsentynyt oppijalle niin hyvin, että toiminta opitun mukaisesti on melko vaivatonta ja oppija pystyy reagoimaan yllätyksiin ja häiriötekijöihin tarkoituksenmukaisemmin. Opittu niveltyy suurempiin kokonaisuuksiin ja toiminta tapahtuu jo puoliautomaattisten rutiinien kautta.
- 4) *Tarkoituksellinen harjoittelu*: taidon pitkäkestoinen ja vaativa harjoittelu, tavoitteena huipputaso. Tällä tasolla taitoa pitää harjoittaa jatkuvasti, jos haluaa ensin päästä huipputasolle ja pysyä siellä. Saavutetun taitotason ylläpitäminen ei riitä, vaan on oltava valmis venymään ja sietämään ikäviäkin vaiheita harjoittelussa.

Tässä opinnäytetyössä kehitetyssä valmennuksellisen motivoinnin koulutuksessa keskityttiin taidon oppimisen vaiheisiin 1–2, eli kognitiiviseen ja assosiatiiviseen vaiheeseen. On kuitenkin muistettava, että ”ihminen kehittyy asiantuntijaksi millä tahansa alalla ainoastaan pitkäkestoisen tarkoituksellisen ja tavoitteellisen harjoittelun avulla” (Lonka 2015, 69) eli tässä koulutuksessa opittua tietoa ja taitoa on käytettävä koulutuksen jälkeen, jotta harjoituksen kautta voidaan toimia valmennuksellisen motivoinnin autonomisessa vaiheessa sekä myöhemmin huipputasolla.



Kuva 9. Koulutuksen oppimistavoitteiden mukainen menetelmien valinta Kupiaista ja Koskea (2015, 106) soveltaen.

Kuvassa 11 esitetään oppimistavoitteen mukaisten menetelmien valinnan prosessi Kupiaista ja Koskea (2012, 106) soveltaen. Koulutuksessa käytiin läpi kaikki vaiheet aina virittäytymisestä yhteisen merkityksen luomiseen. Aloitusosuutta olivat virittäytymisen vaihe, kartoittamisen vaihe sekä tietopohjan laajentamisen vaihe. Lopetusosuutta olivat ideoinnin, tiedon soveltamisen sekä yhteisen merkityksen luomisen vaiheet.

Virittäytymisen vaiheessa koulutettavat valmistettiin koulutuksen aihepiiriin. Valmennuksellisen motivoimisen koulutuksessa käytettiin virittäytymisen menetelmänä perinteistä ennakkotehtävää. Ensimmäisen koulutustapahtuman aluksi keskusteltiin lyhyesti koko ryhmän kesken ajatuksista, mitä ennakkotehtävä oli herättänyt. Tehtävänä oli tutustua ennakkoon teoretietoa motivaatiosta ja coachingista sisältävään PowerPoint-diasarjaan (liite 14).

Kartoittamisen vaihe oli jo pääosin tehty palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaiheessa, joten sille ei annettu kovin suurta aikaresurssia koulutuksessa. Tässä kohtaa kuitenkin varmistettiin, että opinnäytetyön tekijä oli tulkinut ryhmähaastattelun sisällöt oikein. Ryhmän kanssa käytiin keskustelu siitä, mitä osallistujat ajattelivat tässä vaiheessa koulutuksen teemasta ja koulutuskokonaisuudesta, sekä se, mihin he toivoivat vastauksia koulutuksen aikana.

Tietopohjan laajentamisen vaihe toteutettiin aktivoivana luentona. Kouluttaja piti ensin noin 45 minuutin mittaisen tietoisuuden motivaatiosta ja Reissin motivaatioteoriasta (liite 14), ja tämän jälkeen noin 45 minuutin tietoisuuden valmennuksellisesta motivoinnista eli coachingista (liite 14). Tietoisuuskäytön välillä pidettiin noin 5 minuutin mittaiset parityöskentelytuokiot, joissa koulutettavat pääsivät heti prosessoimaan juuri saamaansa tietoa pohtimalla vastauksia kysymyksiin: mitä ajatuksia opittu herättää ja miten huomioin oppimani työssäni? Parikeskustelut käytiin vielä yhdessä läpi ja koko ryhmä sai mahdollisuuden vielä keskustella aiheesta noin 10 minuutin ajan.

Ideointivaiheessa tavoitteena on saada mahdollisimman paljon näkökulmia ja ideoita opittavaan ainekseen liittyen (Kupias & Koski 2012, 115–118). Tässä koulutuksessa menetelmänä käytettiin yksilön sitkeän pulman menetelmää, missä yksi vapaaehtoinen ryhmän jäsen toi ryhmän käsittelyyn yhden sitkeän motivaatioon liittyvän pulman. Ryhmä käsitteli pulmaa keskustellen eri näkökulmista yrittämättä ratkaista sitä, ratkaisu jäi pulman esille tuoneen henkilön tehtäväksi. Keskustelun annettiin jatkua noin viisi minuuttia, minkä jälkeen pulman esille tuonut ryhmäläinen kertoi, mitä keskustelusta jäi mieleen ja mitä hän aikoo pulmalle seuraavaksi tehdä.

Tiedon soveltamisen ja ongelmanratkaisun vaiheessa opittua teoriatietoa harjoiteltiin viemään käytäntöön. Ryhmä jaettiin kolmeen 2-3 hengen ryhmiin, joissa yksi näytteli omavalmentajaa, yksi asiakasta ja kolmen hengen ryhmässä yksi tarkkaili ja kirjasi toimintaa ylös. Kaikille ryhmille annettiin kaksi erilaista tilannetta ja roolitusta valmiiksi, jotta roolipelaamisen aloittaminen olisi nopeaa ja sujuvaa. Roolipeliosuus pienryhmissä kesti noin 20 minuuttia yhtä tapauskohti. Yhden roolipelin jälkeen purettiin tilanne keskustellen koko kehittäjäryhmän kanssa. Tämän jälkeen vaihdettiin kertaalleen rooleja ja tapauksia, roolipelattiin 20 minuuttia ja käytiin taas tapaus läpi koko kehittäjäryhmän kesken. Lopuksi käytiin vielä tunteet ja ajatukset koko harjoituksesta läpi ryhmän kanssa. Lisäksi koulutuksessa käytiin roolipelaamalla vielä läpi muutamia muita tilanteita ja lähestymistapoja. Nämä roolipelit syntyivät spontaanisti koulutustapahtuman aikana koulutettavien toiveesta.

Yhteisen merkityksen luominen (Kupias & Koski 2012, 121–124) toteutettiin arvioimalla oppimista strukturoidun kyselyn, avointen vastausten ja yhteisen keskustelun kautta. Kouluttaja ei osallistunut keskusteluun kuin tarvittaessa tarjoten lisäkysymyksiä, jotta keskustelu ruokki vielä oppimista ja opitun sisäistämistä.

7.4 Tuotantovaihe

Tuotteet ja palvelut eivät ole koskaan valmiita. Palvelu onkin siis jatkuvaa kehittämistä. Palvelukonseptit on tuotteistettava aikaisessa vaiheessa ja viedä asiakkaiden arvioitavaksi. Ne pilotoidaan puolivalmiina, tehdään eräänlainen esilanseeraus, jossa tuotetta päästään testaamaan ja kuulemaan kehitysehdotuksia ennen varsinaisen palvelun julkaisemista. (Tuulaniemi 2011, 230–232.) Tämän opinnäytetyön tuotantovaiheessa opinnäytetyöntekijä toteutti suunnitteluvaiheessa valitun prototyypin mukaisesti suunnitellun koulutuksen kehittäjäryhmän omavalmentajille.

Koulutukseen ja koulutuksen kehittämistyöpajaan kutsuttiin kirjallisella kutsulla (liite 10). Koulutuksen jälkeen kehittäjäryhmän omavalmentajat antoivat vielä vinkkejä koulutuksen viimeistelyyn. Kehittämisideoiden tiedonkeruun menetelmänä käytettiin Ideointikasia, jonka tarkoituksena on tuottaa ideoita nopeasti, ilman liiallista omien ideoiden arvon kieltämistä. (Ideointikasi s.a.)

Opinnäytetyössä Ideointikasi toteutettiin Microsoft Teams-kokouksen pienryhmätiloja hyödyntäen. Materiaaliksi tarvittiin paperi ja kynä kullekin osallistujalle. Nämä pyydettiin jo etukäteen varaamaan mukaan tähän koulutusosioon. Samoin osallistujia pyydettiin olemaan kamerat päällä tässä osiossa. Ideointikasin toteutuksen ohjaajana, fasilitoijana, toimi opinnäytetyön tekijä.

Osallistujia oli evästetty varaamaan tilanteeseen paperia ja kynän. Jokainen osallistuja taitteli paperinsa kahdeksaan osaan. Muodostuneisiin ruutuihin ruutuun luonnosteltiin (piirtäen tai kirjoittaen) yksi idea koulutuksen kehittämiseksi. Aikaa oli puoli minuuttia yhtä ideaa kohti, eli yhteensä ideoiden kirjaimiseen paperille käytettiin neljä minuuttia. Joukko jaettiin tämän jälkeen 2-3 hengen kokosiin pienryhmiin. Kukin osallistuja valitsi ideoistaan mielestään parhaan, taitteli sen päällimmäiseksi ja esitteli sen omalle pienryhmälleen.

Kun kaikki ideat oli esitelty, äänesti pienryhmä ideoistaan jatkoon menevän idean kirjoittamalla Microsoft Teams-kokouksen pienryhmätilassa yhtä aikaa mielestään parhaan idean kommenttikenttään. Äänestyksen päätyttyä laskettiin äänet yhdessä ja jokaisen ryhmän voittajaidea meni jatkoon.

Pienryhmävaiheen jälkeen palattiin Microsoft Teamsissa yhteiseen tilaan ja pienryhmät esittelivät valitsemansa kehitysidean koko ryhmälle. Tämän jälkeen sovittiin yhdessä ryhmän kanssa, mitkä ideat vietäisiin koulutuksen sisälöksi ja miten.

Kehittäjäryhmästä ideointikasiin osallistui vain kolme henkilöä, eli systeemiä oli hieman muokattava suunnitellusta. Jokainen osallistuja kirjoitti itse paperille kahdeksan kehittämisideaa (yksi idea / 30s) ja lopuksi osallistujat valitsivat mielestään yhden tärkeimmän tai parhaimman ideansa muille esiteltäväksi. Ideat olivat:

- Koulutus olisi hyvä järjestää mieluummin kasvokkain tapahtuvana koulutuksena kuin verkon välityksellä
- Koulutuksen ajankohta joku muu kuin maanantai- tai perjantai-iltapäivä, ryhmäkohtainen vireystila huomioiden
- Koulutuksen ennakkomateriaali riittävän aikaisin koulutettaville tutustuttavaksi ja koulutuksen ajankohta mahdollisimman aikaisin koulutettavien tietoon

Kehittäjäryhmä päätti yhdessä opinnäytetyön tekijän kanssa ottaa nämä kaikki kehittämisideat käyttöön koulutuksen lanseerausvaiheessa.

Lanseerausvaihe

Palvelun lanseerausvaiheessa on olennaista tuoda palvelu tiettäväksi kyseiselle kohderyhmälle sopivassa ympäristössä ja heille ominaisella tavalla (Tuulaniemi 2011, 238). Ideointikasin ideoiden pohjalta edettiin lopulliseen versioon koulutuksesta, joka lanseerattiin toteuttamalla valmis koulutus kehittäjäryhmän omavalmentajille niiltä osin kuin koulutusta oli muutettu tuotantovaiheen jäljiltä.

Tutkittavat kutsuttiin tähän vaiheeseen kirjallisella kutsulla (liite 11). Tässä tilaisuudessa oli mukana koko kehittäjäryhmä, joka oli ollut edellisissäkin tapauksissa mukana. Ryhmän kanssa käytiin läpi tuotantovaiheessa ryhmän esiin nostamat kehityskohteet, ja ryhmä hyväksyi ne yksimielisesti. Koulutusta ei

siis viety läpi kokonaisuudessaan, vaan todettiin, että kunhan kehityskohteet on huomioitu, on koulutus sellaisenaan valmis. Valinta perusteltiin sillä, että kehitysideoit liittyivät koulutuksen ajankohtaan ja tekniseen toteutustapaan, ei koulutuksen sisältöön. Koulutuksen uudelleen toteuttaminen ei olisi tuonut mitään lisäarvoa kehittäjäryhmälle arviointivaihetta silmällä pitäen. Tuotantovaiheen jälkeen siirryttiin arviointivaiheeseen, johon kehittäjäryhmä osallistui toiveidensa mukaisesti heti valmiin koulutuksen esittelyn jälkeen samassa tilaisuudessa.

7.5 Arviointivaihe

Palvelun kilpailukyky ja kilpailuedun säilyttäminen mahdollistuvat palvelumuotoiluprosessin aikana tuotetun palvelun arvioinnilla. Arviointia varten on syytä kehittää jo tuotantoprosessin aikana kyseisen palvelun arviointiin sopivat mittarit. Palveluiden arvioinnissa mitataan tyypillisesti asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta asiakkaan ja palveluntuottajan välistä vuorovaikutusta. On huomioitava, että palvelun tekninen laatu ei ole suoraan verrannollinen asiakkaan kokemukseen. (Tuulaniemi 2011, 239.)

Tuulaniemi (2011, 240) toteaa palvelumuotoilun laadun arvioimisen toteutuvan parhaiten, kun sitä arvioidaan vastaamalla kysymyksiin

- Mitä tilattiin?
- Mitä saatiin?

Tämän takia asiakasymmärrys, eli asiakkaan tarpeiden kartoittaminen ja asiakkaan mukana pitäminen palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa, on ensiarvoisen tärkeää. Tuulaniemi (2011, 240) huomauttaa lisäksi, että palvelumuotoiluprosessissa suuri osa resursseista saattaa kuluu jo koko prosessiin alkuvaiheessa, vaikka tulokset alkavat näkyä aivan prosessin lopulla.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin arviointivaiheen mittarina Net Promoter Score (NPS)[®] -mittaria. Se kertoo asiakaskokemuksesta ja tarkemmin siitä, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi palvelua ystävälleen tai kollegalleen. Tätä mittaria voidaan käyttää palvelua jatkokehittäessä, sillä sen avulla voidaan nopeasti tehdä huomioita vaikkapa jonkun uuden osion lisäämisen vaikutuksesta palveluun. (Tuulaniemi 2011, 241.)

Tässä opinnäytetyössä NPS®-mittarilla arvioitaessa kehittäjäryhmän omavalmentajia pyydettiin vastaamaan kysymyksiin

- kuinka todennäköisesti kehittäjäryhmän omavalmentajat suosittelisivat koulutusta ystävälle tai työtoverille?
- kuinka todennäköisesti kehittäjäryhmän omavalmentajat suosittelevat ystävilleen tai työtovereilleen tällaista koulutuksen suunnitteluprosessia muiden koulutuskokonaisuuksien suunnitteluun?

Vastaajat antoivat numeroarvosanan asteikolla 0–10. Ne vastaajat, jotka antoivat arvosanan 9–10, luokiteltiin suosittelijoiksi. Arvosanan 7 ja 8 antaneet olivat neutraaleja ja numeron 0–6 antaneet arvostelijoita. NPS®-luku laskettiin vähentämällä arvostelijoiden määrä prosentteina suosittelijoiden määrästä prosentteina. Tulosten tulkinnassa hyvä arviointi palvelulle tulee silloin, kun NPS-arvo on positiivinen. Jos se on yli 50, on arviointi jo erinomainen. (Tuulaniemi 2011, 241–242.) Net Promoter Score ® -arvioinnin kysely (liite 12) tehtiin tässä opinnäytetyössä Survey Monkey © -sivuston kautta, ja sinne tallennetuista numeerisista vastauksista laskettiin NPS®-arvioinnin mukaisesti suosittelun todennäköisyyden luvut. Kyselyyn vastaaminen tapahtui heti koulutuksen jälkeen, ja kyselyyn vastaamiseen meni aikaa korkeintaan viisi minuuttia. Survey Monkey © -sivusto oli hyvä kyselyalusta, koska kyselyihin vastaamisen voi tehdä sen kautta anonymisti ja ilman rekisteröitymistä.

Kaikki opinnäytetyön kehittäjäryhmän jäsenet lukuun ottamatta opinnäytetyön työelämäohjaajaa, joka ei osallistunut työpajaan, antoivat koulutukselle NPS®-arvioinnin, eli N = 6. Tuloksena saatiin seuraavat NPS®-arvot:

- kuinka todennäköisesti kehittäjäryhmän omavalmentajat suosittelisivat koulutusta ystävälle tai työtoverille?
 - NPS® = 50
- kuinka todennäköisesti kehittäjäryhmän omavalmentajat suosittelevat ystävilleen tai työtovereilleen tällaista koulutuksen suunnitteluprosessia muiden koulutuskokonaisuuksien suunnitteluun?
 - NPS® = 50

Yksittäisiä NPS®-arvoja tarkasteltaessa alin annettu numero molempiin kysymyksiin oli 8 ja korkein 10. Niin koulutuksen ja koulutuksen kehittämisprosessinkin NPS®-arvo oli 50 eli erinomainen.

7.6 Valmennuksellisen motivoinnin koulutus

Opinnäytetyössä tuotettu valmennuksellisen motivoinnin koulutus sisältää ennakotehtävän ja kaksi erillistä kahden ja puolen tunnin mittaista koulutustapahtumaa. Ennakotehtävä muodostuu PowerPoint-diasarjasta (liite 14), joka on sama kuin ensimmäisessä koulutustapahtumassa käsiteltävät PowerPoint-diasarja. Ennakotehtävän materiaali sisälsi ydinainestasolla teorian tiedon Reissin motivaatioteoriasta ja coachingista sekä koulutuksen tavoitteet. Ennakotehtävä on osallistujille vapaaehtoinen, eli koulutustapahtumiin voi osallistua vaikka ei tutustunutkaan ennakotehtävän aineistoon.

Ensimmäinen kahden ja puolen tunnin mittainen koulutustapahtuma koostuu 10 minuutin mittaisesta esittelystä, kahdesta 45 minuutin osiosta ja kahdesta noin viiden minuutin mittaisesta ryhmäkeskustelusta. Esittelystä käydään läpi koulutuksen tavoitteet, koulutuksen aikataulu ja opinnäytetyöprosessin eteneminen. Ensimmäinen 45-minuuttinen sisältää motivaation teorian tiedon ydinaineksen. Tämän jälkeen koulutukseen osallistujat jaetaan ryhmiin ja käydään lyhyt keskustelu aiheen herättämistä ajatuksista. Pienryhmäkeskustelujen jälkeen käydään vielä yhteenvetokeskustelu koko ryhmän kesken. Keskusteluille on aikaa noin 15 minuuttia. Toinen 45 minuutin osuus sisältää coachingin perusteiden teoreettisen osuuden. Tämän jälkeen käydään taas noin viiden minuutin mittainen keskustelu pienryhmissä aiheen herättämistä ajatuksista. Lopuksi kaikki koulutuksen osallistujat saavat vielä mahdollisuuden kouluttajan ja ryhmäläisten väliseen yhteiseen keskusteluun. Koulutuksessa käytetään koulutuksen dioja (liite 15) tukimateriaalina. Kouluttaja antaa oman syvällisen asiantuntemuksensa koulutettavien käyttöön suullisesti, diamateriaaliin on koottu vain opetettavan aiheen ydinasiat. Ennen koulutustapahtuman loppua käydään läpi seuraavan koulutustapahtuman sisältö pääpiirteissään, tälle aikaa varattiin noin viisi minuuttia.

Toinen kahden ja puolen tunnin mittainen koulutustapahtuma alkaa opitun suullisella kertauksella eli kerrataan napakasti ensimmäisessä koulutustapahtumassa käsitellyt teemat. Koulutettaville annetaan mahdollisuus keskustelulle ja tarkentaviin kysymyksiin. Tähän varataan aikaa noin 15 minuuttia. Toiminnallinen osuus alkaa tämän jälkeen. Kouluttaja ohjeistaa osallistujat roolipeli-

tehtäviin. Ensimmäisen roolipelin kesto on noin 10 minuuttia. Roolipelin jälkeiseen yhteiseen keskusteluun varataan noin 10 minuuttia aikaa. Tämän jälkeen viedään läpi toinen roolipelikierrros ensimmäisen kierroksen kaavan mukaisesti. Koulutuksen tässä vaiheessa kysytään koulutukseen osallistujilta, mihin teemoihin tai menetelmiin he haluavat vielä syventyä. Kouluttaja toimii tässä kohdassa tilanteen mukaan ja luo omista ja koulutettavien kokemuksista kumpuavia uusia roolipelejä, mikäli koulutettavat niitä oppimisen syventämiseksi toivovat. Roolipelien vaihtoehtona on yhteinen keskustelu koulutettavien toivomista teemoista. Toisen koulutustapahtuman diat ovat liitteessä 15.

Koulutuksen lopuksi tehdään oman oppimisen arviointi Google Forms -kyselypohjalla (liite 16). Oppimisen arvioinnin täyttämisen jälkeen keskustellaan yhteisesti oppimisen arvioinnissa esiin nousseista teemoista. Keskustelun annetaan soljua koulutettavien toiveiden mukaisesti, kouluttaja toimii tässä keskustelun mahdollistajana, ei aktiivisena jäsenenä. Oppimisen arviointiin käytetään noin 15 minuuttia aikaa.

Koulutuksen jälkeen kiitetään koulutukseen osallistuneita ja annetaan lisämateriaalivinkit. Koulutuksen aikana pidetään taukoja tarpeen mukaan. Koulutuksen dioihin (liite 15) hahmotellaan taukojen paikat, mutta niistä sovitaan koulutuksen aikana vielä erikseen.

Koulutuksen materiaali on koostettu motivaation ja Reissin motivaatioteorian sekä coachingin perusteista sekä koulutuksessa käytettävien toiminnallisten harjoitteiden kuvauksesta. Koulutus ei tarjoa valmista, tarkoin strukturoitua mallia työttömän motivoimiseen. Tarkoituksena on, että koulutuksen myötä koulutettavat saavat perustietoa motivaatiosta, motivoinnista ja coachingista sekä harjoittelevat opitun soveltamista käytännössä. Hyvän oppimisprosessin mahdollistuminen varmistetaan varaamalla koulutukseen riittävästi aikaa, rauhalliset olosuhteet, mahdollisuus syömiseen ja juomiseen ja riittävästi taukoja.

8 POHDINTA

Opinnäytetyössä tuotettiin valmennuksellisen motivoinnin koulutus työllistämispalveluiden käyttöön omavalmentajien osaamisen kehittämiseen ja osaamisen johtamisen tueksi. Koulutuksen suunnittelu ja arviointi toteutuivat palvelumuotoiluprosessin mukaisesti. Palvelumuotoilun määrittelyvaiheessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin ideointipuuta, tutkimusvaiheessa ryhmähaastattelua, suunnitteluvaiheessa prototypointia sekä ideointikasia ja arviointivaiheessa Net Promoter Score® -menetelmää. Tässä kappaleessa pohditaan opinnäytetyössä toteutetun palvelumuotoiluprosessin tuloksia ja tuotoksia eli peilataan aikaansaatuja kokonaisuutta teoreettiseen viitekehykseen, joka on esitelty tämän opinnäytetyön aiemmissa kappaleissa. Tutkimus- ja kehittämistyön menetelmiä käsitellään omassa alaluvussa, ja johtopäätökset sekä jatkokotkumusaiheet tuodaan esiin näiden jälkeen. Lopuksi esitellään opinnäytetyön tekijän oman oppimisen arviointi.

8.1 Tulokset ja tuotokset

Määrittelyvaiheessa saatiin selkeät raamit koulutukselle tilaajaorganisaation näkökulmasta, kuten Tuulaniemi (2011, 139) ja Teknologiateollisuus ym. (2016, 61–63) tämän vaiheen tavoitteiksi asettavat. Koulutuksen aihe tuli suoraan tilaajaorganisaatiolta ennen kuin opinnäytetyön prosessi käynnistyi. Tilaajaorganisaatio toivoi koulutuksen sisältävän ryhmätöitä, ja sen toivottiin kestävän muutaman tunnin kerrallaan ja sisältävän 2–3 eri koulutuskertaa. Rahallisia resursseja koulutukselle ei ollut antaa. Koulutuksen aikatauluun tilaaja ei antanut mitään tavoitetta vaan kommentoi, että motivointi on ajankohdainen aina. Kehittämisprosessin tavoitteiksi koulutuksen tilaajaorganisaatio esitti, että asiakas innostuu opiskelusta, työllistymisen esteet poistuvat ja että omavalmentajat saavat työkaluja asiakkaan motivointiin. Lisäksi omavalmentajien osaamiseen toivottiin kehitystä seuraavilla osa-alueilla: asiakkaan motivointi, uskallus ottaa puheeksi, asiakkaan haitalliset ajatukset itsestään näkyväksi ja miten kysyä siten että asiakas oppii itse ajattelemaan.

Coachingin ja motivoivan haastattelun perusteissa esiin nousevat samat asiat kuin tilaajalta saadussa tutkimusmateriaalissa, hieman eri tavalla sanoitettuna. Sirkku Ruudun (2020, 18) mukaan coaching on tavoitteellista toimintaa, jossa autetaan asiakasta määrittelemään, mitä tämä haluaa, poistamaan

myönteisen muutoksen esteet, huomioimaan arvoperusteiset valinnat ja merkityksellisyyden kokemuksen, näkemään kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja kantamaan vastuun omista tavoistaan. Oksasen (2014, 71–73) kirjassa Millerin ja Rollnickin (2002) kehittämän motivoivan haastattelun tavoitteiksi kuvataan muun muassa muutoshalun lisääminen, muutokseen vahvistaminen ja sitouttaminen, myötätunto, vastakkainasettelun välttäminen, uskomusten ja tosiasioiden eron nostaminen esiin ja asiakkaan oma pohdinta.

Tutkimusvaiheen ryhmähaastatteluaineiston analyysin jälkeen pystyttiin määrittelemään koulutuksen ydinaineksen teemat eli motivaatioon liittyvät osaamisen tarpeet. Lisäksi aineiston perusteella määriteltiin koulutuksen tavoitteet, koulutuksessa käytettävät menetelmät, koulutuksen kesto sekä haastateltujen toiveet oppimisen arvioinnin toteutukseen.

Motivaatioon liittyvät osaamisen tarpeet olivat motivaation ja valmennuksellisen motivoinnin osaaminen, asiakaslähtöisyys, työssäjaksamistaidot sekä tukityökalut. Näistä opinnäytetyössä toteutettavan koulutuksen opetuksen ydinisällöksi valittiin motivaation ja valmennuksellisen motivoinnin osaaminen. Valintaa perusteltiin sillä, että asiakaslähtöisyys ja työssäjaksaminen lisääntyvät, kun teoriaosaamista on riittävästi ja sitä osataan soveltaa käytäntöön. Tässä sovellettiin Alavaikon (2009, 213) ajatusta siitä, että asiantuntijaksi kasvamista hyödyttää erityisesti prosessissa tukeminen ja näkökulmien antaminen. Koulutustapahtumassa korostettiin suullisesti sitä, että koulutuksessa opetellaan yhdessä perusteita ja ikään kuin heitellään koulutettaville uusia näkökulmia ja ”täkyjä” oman ajattelun ja tiedon soveltamisen tueksi. Tukityökalujen käyttö jätettiin suosiolla muussa koulutuksessa käsiteltäväksi, koska koulutuskokonaisuus olisi laajentunut liian suureksi, mikäli se olisi sisällytetty koulutukseen. Tukityökalujen käytöstä tehtiin jatkotutkimusehdotus.

Koulutuksessa käytettäviksi menetelmiksi aineistosta nousivat toiminnalliset menetelmät sekä teoriakouluttaminen PowerPoint-diasarjoin ja työpajallisen luento-osuuden yhdistäminen näihin. Tämä tuki myös määrittelyvaiheessa saatua koulutuksen tilaajan toivetta siitä, että koulutus olisi toiminnallinen kokonaisuus. Nevgin ja Lindblom-Ylänteen (2009, 139) mainitsemien Biggsin ja Tangin (2007) kuvaama koulutettavien aktiivinen ja omatoiminen oppimisprosessi sai tukea näistä menetelmistä, koska ne oli suunniteltu alusta saakka

yhdessä koulutettavien kanssa ja koulutettavat olivat aktiivisessa roolissa koko koulutuksen ajan.

Koulutuksen kestoksi valikoitui ryhmähaastattelun ja määrittelyvaiheen tutkimustulosten perusteella kaksi kahden ja puolen tunnin mittaista koulutustapahtumaa. Lisäksi koulutukseen kuului ennakkotehtävä. Ennakkotehtävänä oli vapaaehtoinen PowerPoint-dioihin (liite 14) tutustuminen. Se, että ennakkotehtävä perustui vapaaehtoisuuteen eikä aineistoon tutustumista tehty pakolliseksi koulutukseen osallistumisen ehdoksi, tuki opinnäytetyössä käytettyä näkemystä siitä, että osaamisen johtaminen on tunnetta siitä, että yksilö hallitsee omaa toimintaansa ja ajankäyttöään. (Sydänmaanlakka 2006, 26.) Samalla huomioitiin yksilöllinen kehittyminen ja yksilölliset oppimisen resurssit, mihin Ozkeser (2009, 808–809) tutkimuksessaan viittaa.

Koulutuksen tavoitteet kehittäjäryhmän ryhmähaastattelun perusteella olivat valmentavan motivoinnin osaamistarpeiden täyttyminen sekä koulutuksen vaikuttavuuden, joka sisälsi alateemat laadukas työ ja tuloksekas työ. Koulutuksessa rajattiin koulutuksen tavoitteeksi valmennuksellisen motivoinnin osaamistarpeiden täyttyminen, sillä laadukkaan ja tuloksekkaan työn mittaaminen olisi laajentanut opinnäytetyön kokonaisuutta liikaa. Koulutuksen alussa esiteltiinkin koulutuksen tavoitteet Biggsin (1999) ja Biggsin ja Tangin (2007) nelivaihemallin ohjeistamana mahdollisimman täsmällisesti (Nevgi ja Lindblom-Ylänne 2009, 140–141). Tavoitteista keskusteltiin koulutuksen alussa yhdessä. Tässä keskustelussa todettiin yhteiset tavoitteet sekä se, että jokaisella voi olla myös omia tavoitteitaan koulutukselle. Omat, henkilökohtaiset tavoitteet tukevat omatoimista oppimisprosessia, mitä Sydänmaanlakka (2006, 26) ja Ozkeser (2009, 808–809) kuvaavat.

Oppimisen arvioinnin tavoiksi ryhmähaastatteluaineistosta nousivat strukturoitu, lyhyt kysely, avoimet kysymykset sekä keskustelu ryhmässä. Oppimisen arviointi toteutettiin kehittäjäryhmän toiveen mukaisesti toisen koulutustapahtuman lopuksi. Toteuttamalla oppimisen arviointi kehittäjäryhmältä saadun haastatteluaineiston sisältämän tiedon pohjalta päästiin kunnioittamaan koulutettavien toiveita ja aikaansaamaan heille vahva kokemus siitä, että koulutus on rakennettu heitä varten ja heidän kanssaan ja lisättiin myönteistä suhtautu-

mista oppimiseen, mitä Härkönen (2008, 282 – 289) pitää yhtenä merkittävänä tekijänä oppimismotivaatiossa. Tällä tuettiin myös syväsuuntautunutta opiskelua, joka nousee myös Biggsin (1999) ja Biggsin ja Tangin (2007) opiskelun suunnittelun nelivaihemallissa esiin (Nevgi & Lindblom-Ylänne 2009, 146).

Suunnitteluvaiheessa edettiin Tuulaniemen (2011, 180–194) mukaisesti: opinnäytetyön tekijä ideoi monenlaisia koulutuksen malleja ja koulutuskokonaisuuden suuri kuva syntyi opinnäytetyön tekijän mielessä luovan prosessin tuloksena, mihin myös Ojansalo ym. (2015, 38) viittaavat puhuessaan luovasta toiminnasta kontrolloidussa prosessissa. Tästä ajatustyöstä syntyi kaksi koulutuksen prototyyppiä (kuva 10), joihin hahmoteltiin määrittely- ja tutkimusvaiheessa kerätyn tiedon ohjaamana koulutuksen kesto ja koulutuksessa käytettävät menetelmät. Prototyypit olivat yksinkertaisia ja ne testattiin Tuulaniemen (2011, 195 – 196) ohjeen mukaisesti.

Tuotantovaiheessa noudatettiin Tuulaniemen (2011, 230–232) mallia siitä, että kehitetty palvelu tuotteistettiin arviointia varten mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tuote pilotoitiin eli koulutus vietiin läpi kehittäjäryhmälle ja siihen tehtiin muutoksia kehittäjäryhmän kehittämisehdotusten perusteella. Tuotteen lanseeraus toteutettiin Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessin lanseerausvaiheen ohjetta soveltaen. Tuulaniemi (2011, 238) ohjeistaa, että lanseerausvaiheessa palvelu on tuotava tiettäväksi kohderyhmälle ominaisella tavalla. Tätä ohjetta soveltaen valmennuksellisen koulutuksen lanseeraus tehtiin kehittäjäryhmän kanssa sovittuna ajankohtana ja lanseerauksen tapa sovittiin myös yhdessä.

Arviointivaiheessa noudatettiin palvelumuotoiluprosessiin hyvin soveltuvaa Net Promoter Score® eli NPS® -mittaria, eli kehittäjäryhmältä kysyttiin todennäköisyyksiä siihen, että he suosittelisivat koulutusta ja koulutuksen kehittämisen prosessia muille. Niin koulutuksen suosittelun kuin koulutuksen kehittämisen prosessin NPS®-arvoiksi tuli 50. Tuulaniemen (2011, 241–242) mukaan yli 50 on erinomainen.

8.2 Menetelmät ja johtopäätökset menetelmistä

Palvelumuotoilu lähestymistapana sopii koulutuksen suunnitteluun ja osaamisen kehittämiseen hyvin. Palvelumuotoilussa vastataan kuin huomaamatta osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen perusteisiin. Organisaation kilpailukykyä ja toimintamahdollisuuksia vahvistetaan Viitalan (2008, 14) mukaan osaamisen suuntaamisella, määrittelyllä, arvioinnilla ja kehittämisellä. Koulutuksen palvelumuotoiluprosessin voidaan nähdä kulkevan myös tällaisten vaiheiden kautta: osaamistarpeiden suuntaamista ja määrittelyä tehdään palvelumuotoilun määrittely-, tutkimus-, suunnittelu- ja tuotantovaiheissa, kehittämistä tehdään tuotantovaiheessa ja arviointi tapahtuu arviointivaiheessa. Tuulaniemen (2011, 117) mukaan palvelumuotoilun menetelmät mahdollistavat hyvän yhteiskehittämisen. Opinnäytetyössä vahvistui ajatus siitä, että palvelumuotoilun keinoin pystytään luomaan otollinen oppimis- ja kehittämisilma- piiri, johon Viitala (2008, 316) ja Härkönen (2008, 282–289) viittaavat.

Aineistolähtöinen analyysi sisältää aina tutkijan valintoja. On kyettävä näkemään aineisto kriittisesti ja löytämään oleelliset seikat. (Kananen 2014, 153; Silverman 2020, 63.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineistoa koottiin ja analysoitiin palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa eri menetelmillä. Määrittelyvaiheessa käytettiin ideointipuuta ja analyysimenetelmänä teemoittelua, tutkimusvaiheessa tiedonkeruun menetelmänä ryhmähaastattelua ja analyysimenetelmänä teemoittelua, suunnitteluvaiheessa esiteltiin prototyyppisiä ja tuotantovaiheessa tietoa kerättiin ja analysoitiin ideointikasin keinoin. Lanseerausvaiheessa arvioitiin kehitetty koulutus Net Promoter Score® -menetelmällä.

Määrittelyvaiheessa ideointipuuta oli nopea ja toimiva tiedonkeruun menetelmä. Sillä haluttiin luoda Tuulaniemen (2011, 128) kuvaama ymmärrys tilaajaorganisaatiosta ja sen tavoitteista. Menetelmä olisi varmasti toiminut paremmin, mikäli se olisi saatu toteutettua yhteisessä tilassa, lähitapaamisena. Kun koronapandemiasta johtuen toteutus oli sähköinen, saattoi tehtävänannosta jäädä joitain osia ymmärtämättä. Koska ideointi ei ollut vuorovaikutteista, ei ideoiden jatkoideoita syntynyt. Toisaalta tällä tavoin toteutetussa ideointipuussa tulivat esille opinnäytetyön tilaajan kannalta oleellisimmat asiat, eikä

aiheesta rönnyilyä esiintynyt. Määrittelyvaiheen tiedonkeruulla saatiin vastaukset tämän vaiheen tutkimuskysymyksiin. Tämänkaltaista tiedonkeruuta tukee myös Tuulaniemen (2011, 129) toteamus siitä, että resurssit ja tarpeet vaikuttavat määrittelyvaiheen tiedonkeruun tapaan.

Ideointipuuhan tuli odotettua vähemmän sisältöä. Opinnäytetyön tekijä halusi pysyä tässä vaiheessa kuitenkin mahdollisimman neutraalina, jotta ennakkokäsitykset ja -ajatukset eivät vaikuttaisi aineistolähtöiseen analyysiin. Tämän vuoksi tyydyttiin saatuun aineistoon, jossa saatiin vastaukset palvelumuotoilun määrittelyvaiheen tutkimuskysymyksiin. Määrittelyvaiheessa olisi aineistoa varmasti saanut lisää tekemällä ideointipuun jälkeen vielä teemahaastattelun tai ainakin hyödyntämällä elementtejä teemahaastattelusta, kuten Kanasen (2014, 79) mainitsevat jatkokysymykset.

Ideointipuun tulosten analyysi tehtiin teemoittelulla. Suppean aineiston vuoksi teemoittelu oli nopeasti tehty eikä pelkistetyistä ilmauksista päässyt kuin yhden yläteeman tasolle. Tässä vaiheessa ei käytetty Tuulaniemen (2011, 139) mainitsemia useita menetelmiä tiedonkeruussa, koska ideointipuussa syntyneen aineiston määrä ei ollut odotettu. Toisaalta esimerkiksi työllisyyden kuntakokeilun asiakkailta olisi tässä kohtaa voinut kerätä tietoa siitä, millaisena he näkevät omavalmentajien motivaatio-osaamisen ja valmennuksellisen motivoimisen. Näin Miettisen ym. (2016, 61 – 63) esiin tuoma palvelua koskeva käyttäjäkokemus jäi tutkimatta määrittelyvaiheessa.

Ryhmähaastattelu oli tutkimusvaiheessa oivallinen tiedonkeruumenetelmä. Haastattelussa tavoiteltiin syvällisempää näkökulmaa haastateltavien motiiveihin ja toiveisiin Tuulaniemen (2011, 147) mallia noudattaen. Haastattelu toteutui suunnitelman mukaan, ja siinä saatiin vastaukset kaikkiin suunnitteluvaiheen tutkimuskysymyksiin. Ryhmähaastattelu jouduttiin organisaation kokoon-tumisrajoituksista johtuen toteuttamaan Microsoft Teams -kokouksena. Ryhmähaastattelu olisi toiminut paremmin lähitapaamisena, koska kasvokkain tulee useimmiten enemmän ulottuvuuksia, kun ihmiset näkevät toisensa ja ovat tilanteessa mukana kaikilla aisteillaan. Verkkokokoon-tumisessa on vaikea tulkita nyansseja ja viedä keskustelua eteenpäin ilman, että haastatteli-ja johdattelee haastateltavia liikaa. Jos suunnitelmavaiheessa olisi tiedetty, että koko kokonaisuus vedetään läpi verkkotyöpajoina, niin ryhmähaastattelun jatkona

olisi voinut käyttää vaikkapa puhelinkeskusteluja haastateltavien kanssa. Tällöin olisi voinut saada Tuulaniemen (2011, 147) kuvailemia monimuotoisempia ajatuksia ja kokemuksia esiin.

Ryhmähaastattelun analyysi toteutettiin teemoittelulla. Tämä oli opinnäytetyön tekijälle tuttu ja laadullisen tutkimuksen haastattelujen analyysissa yleisesti käytetty menetelmä. Aineistolähtöisessä teemoittelussa saatiin hyvin vastauksia tutkimusvaiheen tutkimuskysymyksiin. Aineisto käytiin läpi kerta toisensa jälkeen ja litterointia sekä analyysia muokattiin sitä mukaa, kun opinnäytetyön tekijä kuunteli ryhmähaastattelunauhoitetta. Tulkinta oli onnistunut, sillä ulkopuolinen lukija pystyy löytämään materiaalista ne asiat, mitkä opinnäytetyön tekijä löysi, riippumatta siitä, mistä näkökulmasta tekstiä käsiteltiin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 151). Useampi analyysikierros kirkasti teemoittelua, ja analyysin luotettavuus parani.

Benchmarkkaus oli opinnäytetyössä pienehkössä roolissa. Motivoivan haastattelun koulutusta on järjestetty Savonlinnan työllistämispalveluissa, mutta ulkopuolelta ostetun koulutuksen sisältöä ei saatu tätä opinnäytetyötä varten käyttöön. Kuitenkin motivoivasta haastattelusta on olemassa Käypä hoito -suositus, johon opinnäytetyön tekijä tutustui huolellisesti. Benchmarkkaus on hyvä menetelmä koulutuksen suunnittelussa, mutta se vaatii paljon perehtymistä ja tiedonhankintaa, kuten Vertailukehittämisen (s.a.) www-dokumentissa kuvataan Strömmeriä (2005) mukaillen. Tässä opinnäytetyössä benchmarkkausta tehtiin harjoituksenomaisesti. Parhaista käytännöistä oppimalla olisi varmasti pystytty suunnittelemaan koko koulutus, jos niin olisi alun perin päätetty.

Suunnitteluvaiheessa tehtiin kaksi erilaista koulutuksen prototyyppiä, jotka testattiin opinnäytetyön tilaajalla ja opinnäytetyön ohjaajilla. Prototyypit olivat taulukkoon muotoiltuja koulutusaihioita, ja niillä testattiin ja arvioitiin kehitettävää palvelua eli koulutusta (Tuulaniemi 2011, 197–198). Opinnäytetyössä kehitettäväksi koulutukseksi valikoitui prototyypeistä toinen yksimielisesti. Molemmissa prototyypeissä oli hyvät ainekset kehitettäväksi koulutukseksi, mutta prototyypivalinta tehtiin erityisesti tilaajan toive huomioiden. Tämä testausvaihe tuki jälleen sitä, että koulutus rakentuu yhteisesti kehittäen ja eri vaihtoehtoja kriittisesti tarkastellen.

Tuotantovaiheessa koulutuksen ensimmäinen versio vietiin läpi kehittäjäryhmän kanssa, jotta tuote oli kehitettävissä eteenpäin Tuulaniemen mainitsemasta puolivalmistevaiheesta (Tuulaniemi 2011, 233). Koulutuksen läpiviennin jälkeen ideointiin koulutuksen jatkokehittämistä ideointikasia menetelmänä käyttäen. Ideointikasin käyttö onnistui hyvin, ja se sopiikin tämänkaltaisen koulutuksen napakkaan kehittämiseen lanseerausvaihetta varten. Ideointikasi toimi tavoitteensa mukaisesti tuottaen Ideointikasin (s.a.) ajatuksen mukaisesti ideoita nopeasti ja ilman liiallista ideointiin osallistujan itsekritiikkiä. Ideointikassissa jää varmasti paljon kehitysideoita tuomatta esiin, ja voi olla, että joukossa olisi ollut hyvinkin syväluotaavia ja koulutuksen kannalta oleellisia huomioita. Toisaalta kun kyseessä oli yhteiskehittäminen tietyissä aikaraameissa, oli tarkoituksenmukaista kannustaa kehittäjäryhmää tekemään yhteenvetoja ja valintoja. Ideointikasin lopputuloksen hyväksyminen lanseerausvaiheessa oli hyvä lisä tämän vaiheen tuloksen hyväksyttävyyden arvioinnissa.

Arviointivaiheessa koulutukselle ja koulutuksen kehittämisprosessille annettiin arvio siitä, kuinka todennäköisesti osallistujat suosittelisivat sitä ystävälle tai työtoverille. Net Promoter Score® -menetelmä (NPS®) sopii hyvin tämänkaltaiseen palvelumuotoiluprosessin tuloksena syntyneen koulutuksen arviointiin, sillä kehittäjäryhmä oli arvioinut oppimistaan ja koulutusta kokonaisuutena jo tuotantovaiheessa koulutuksen kehittämisen yhteydessä. NPS®-menetelmää voidaan arvioida toki kriittisesti erityisesti suomalaisten käytössä, sillä usein ihmiset antavat arvioksi keskimääräisiä arvosanoja mieluummin kuin ääripäitä. NPS®-arvon laskennassa huomioidaan kuitenkin vain numerot 9–10 ja alle kuusi, eli välissä olevat arvosanat sisältävät juuri ne numerot, joita varmasti herkimmin annetaan. On kuitenkin huomioitava, että tämä menetelmä on käytössä laajasti kansainvälisesti tuotteiden ja palveluiden arvioinneissa. Tuulaniemikin (2011, 241) esittelee sen näppäränä ja nopeana arviointimenetelmänä palvelun tai tuotteen jatkokehityksessä. Tässä opinnäytetyössä Net Promoter Score® oli riittävän käyttökelpoinen ja nopeudessaan ja helppossa tulkittavuudessaan erittäin näppärä arviointimenetelmä.

8.3 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyys on keskeistä kaikessa tieteellisessä toiminnassa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, 211). Tutkimuksen tekoon liittyy monia eettisiä kysymyksiä, jotka tutkijan tulee ottaa huomioon tutkimusta tehdessään. Tiedon hankintaan ja julkistamiseen liittyvät tutkimuseettiset periaatteet ovat yleisesti hyväksytyjä ja periaatteiden tunteminen sekä niiden mukaan toimiminen on jokaisen tutkijan omalla vastuulla. Kuten muissakin hyvissä tutkimuksissa, myös tässä opinnäytetyössä noudatettiin hyviä tieteellisiä käytäntöjä. (Hirsjärvi ym. 2013, 23.) Opinnäytetyössä käytettiin ohjaavana etiikan taustatietona Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019, 7) yleisiä eettiset periaatteita, jotka tutkijoiden on Suomessa huomioitava:

- tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta kunnioitetaan
- aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä sekä luonnon monimuotoisuutta kunnioitetaan
- tutkimus toteutuu siten, että siitä ei aiheudu merkittäviä riskejä, vahinkoa tai haittaa tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille.

Tässä opinnäytetyössä tärkeimmät eettiset kysymykset liittyivät tutkimusluvan hakemiseen, luottamuksellisuuteen tutkimusta tehdessä sekä käytetyn tiedon hakemiseen ja julkistamiseen.

Opinnäytetyössä eettisyys ja luotettavuus huomioitiin koko prosessin ajan. Aiheen valinta ja rajaus tehtiin yhdessä opinnäytetyön tekijän, ohjaavien opettajien ja tilaajan kanssa. Ajankohtaisuus ja aito tarve tilaajan näkökulmasta, sekä kiinnostavuus opinnäytetyöntekijän kannalta määrittivät aihevalintaa. Aihe ja ideapaperi hyväksyttiin ohjaavilla opettajilla oppilaitoksen käytänteiden mukaisesti, ja opinnäytetyöprosessi siirrettiin asianmukaisesti XAMKin verkkoalustalle. Näin saatiin haettua tutkimuslupa niin opinnäytetyön tilaajalta kuin oppilaitokseltakin. Huolellinen taustatyö ja suunnitelman tekeminen ennen tutkimusluvan hakemista ja tutkimusluvan hakeminen ohjeiden mukaisessa aikataulussa lisäsivät opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä.

Tutkimusta tehdessä pyrittiin välttämään virheiden syntymistä. Siksi tässäkin opinnäytetyössä arvioitiin tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutki-

muksen **luotettavuutta** lisäsi tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta ja tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. (Hirsjärvi ym. 2013, 231–322, Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198.) **Uskottavuus (credibility)** edellytti, että tulokset kuvattiin niin selkeästi, että tutkimusta lukeva ymmärtää, miten analyysi on tehty. Uskottavuutta lisää myös se, miten hyvin tutkijan muodostamat luokitukset tai kategoriat kattavat aineiston. **Siirrettävyydellä (transferability)** tarkoitetaan taas sitä, miten hyvin tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä johonkin muuhun kontekstiin eli tutkimusympäristöön. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin lisäksi Kanasen (2014, 151–154) kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteeristöä (kuva 5), jossa luotettavuus perustuu viidelle peruskriteerille: vahvistettavuus, arvioitavuus / dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus (tutkitun kannalta) ja saturaatio.

LAADULLISEN TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUSKRITEERIT

VAHVISTETTAVUUS

- Tutkittavalla on mahdollisuus vahvistaa kerätyn tiedon oikeellisuus.
- Annetaan tiedon antajalle mahdollisuus lukea ja kommentoida häneltä kerätyn aineiston paikkansapitävyyttä.
- Tutkittavat pidetään koko ajan tietoisena prosessin tuloksista ja etenemisestä.
- Hyvällä suunnittelulla ja selkeällä ja tarkalla dokumentoinnilla varmistetaan tiedon raportoinnin oikeellisuus.
- Palvelumuotoiluprosessin vaiheesta toiseen siirrytään tietoisesti ja edellisen vaiheen tuloksia hyödyntäen.

ARVIOITAVUUS / DOKUMENTAATIO

Kaikki valinnat työhön liittyen dokumentoidaan: kirjataan tiedonkeruun, tiedon analyysin ja valittujen tutkimusmenetelmien valinnan syyt ja perustelut selkeästi.

TULKINNAN RISTIRIIDATTOMUUS

- Opinnäytetyön tulosten analyysia oponoidaan ja arvioidaan koko prosessin ajan.
- Kehittäjäryhmä hyväksyy palvelumuotoiluprosessin vaiheissa tehtävät valinnat ja tulkinnat.
- Huomioidaan, että aineiston analyysi on osittain vain yhden ihmisen tulkinnan varassa.
- Hyödynnetään laadullisen tutkimuksen tieteellistä näyttöä analyysissa ja toimitaan tarkasti ohjeiden mukaan.

LUOTETTAVUUS (TUTKITUN KANNALTA)

- Huolehditaan anonymiteetistä ja aineiston säilyttämisestä ja tuhoamisesta.
- Tutkitun antamia tietoja käsitellään sellaisinaan, ja esimerkiksi ryhmähaastattelujen litterointi toteutetaan hyvää tieteellistä tapaa käyttäen.
- Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus koko prosessin ajan, tutkimuksen kannalta riittävän avoin tiedottaminen tutkittaville.
- Palvelumuotoiluprosessissa tutkittavat ovat mukana tutkimuksessa koko prosessin ajan, joten luotettavuus tutkitun kannalta on helppo huomioida jatkuvan dialogin kautta.

SATURAATIO

Tässä opinnäytetyössä saturaatiota ei saavuteta, mutta tutkittavien (kehittäjäryhmän omavalmentajat) määrä valitaan perustellusti ja riittävän heterogeeniseksi, jotta saadaan mahdollisimman kattava otos tutkimukseen.

Kuva 10. Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi Kanasta (2014, 151–154) mukailleen.

Vahvistettavuus tässä opinnäytetyössä tarkoitti sitä, että tutkittavilla – eli kehittäjäryhmällä – oli mahdollisuus vahvistaa kerätyn tiedon oikeellisuus, heille annettiin mahdollisuus lukea ja kommentoida heiltä kerätyn aineiston paikkansapitävyyttä, ja tutkittavat pidettiin tietoisina prosessin tuloksista ja etenemisestä. Lisäksi tiedon raportoinnin oikeellisuus varmistettiin hyvällä suunnitellulla ja selkeällä ja tarkalla dokumentoinnilla. Palvelumuotoiluprosessissa vaiheesta toiseen siirryttiin Kanasen (2014, 151–152) viitoittamana tietoisesti ja edellisen vaiheen tuloksia hyödyntäen.

Arvioitavuus varmistettiin siten, että kaikki työhön liittyvät valinnat dokumentoitiin. Tiedonkeruun, tiedon analyysin ja valittujen tutkimusmenetelmien valintojen syyt ja perustelut kirjattiin selkeästi.

Tulkinnan ristiriidattomuuteen päästiin seuraavin tavoin: opinnäytetyön tulosten analyysia oponoitiin ja arvioitiin koko prosessin ajan, kehittäjäryhmä hyväksyi palvelumuotoiluprosessin aikana tehdyt valinnat ja tulkinnat, hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen tieteellistä näyttöä analyysissa, ja toimittiin tarkasti ohjeiden mukaan. Lisäksi huomioitiin Kanasen (2014, 153) ja Silvermanin (2020, 63) esiin nostama seikka, että aineiston analyysi oli pääosin vain yhden ihmisen tulkinnan varassa.

Kanasen (2014, 151) mainitseman *luotettavuuden tutkittavien eli kehittäjäryhmäläisten kannalta* kriteereinä olivat anonymiteetista huolehtiminen, kehittäjäryhmäläisten antamia tietoja käsiteltiin sellaisinaan ja ryhmähaastattelujen litterointi toteutettiin hyvää tieteellistä tapaa käyttäen, kehittäjäryhmäläiset olivat koko ajan mukana prosessissa vapaaehtoisesti ja heille tiedotettiin opinnäytetyöprosessin kulusta asianmukaisesti. Palvelumuotoiluprosessissa kehittäjäryhmän jäsenet olivat mukana koko prosessin ajan, joten luotettavuus kehittäjäryhmäläisen kannalta oli helppo huomioida jatkuvan dialogin myötä.

Saturaatiota ei tässä opinnäytetyössä saavutettu, koska kehittäjäryhmäläisten määrä oli pieni. Ryhmäläiset valittiin kuitenkin riittävän heterogeenisesti ja perustellusti, jotta saatiin mahdollisimman kattava kehittäjäjoukko tällaiseen palvelumuotoiluprosessiin Kanasen (2014, 153–154) ohjeistusta noudattaen.

Opinnäytetyönprosessissa tehtiin reflektioivaa yhteistyötä opinnäytetyön ohjaajien ja opponentin kanssa. Opinnäytetyön raportissa kuvattiin mahdollisimman tarkasti opinnäytetyön tutkimuksen toteutuksen vaiheet, perusteltiin valinnat ja tuotettiin teksti sellaiseen muotoon, että lukijan oli helppo ymmärtää se.

Toteutusvaiheen alussa pyydettiin tutkittavilta vapaaehtoisuuteen pohjautuva tutkittavan suostumuslomake (liite 8). Toteutusvaiheessa toimittiin hyväksytyn tutkimussuunnitelman mukaisesti. Opinnäytetyön suunnitelmavaiheessa koko opinnäytetyön aikataulu venyi pidemmäksi kuin oli suunniteltu opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisista ja koronapandemiasta johtuneista syistä. Muuten ei muutoksia opinnäytetyön suunnitelman mukaiseen toteutukseen tarvinnut tehdä. Toteutusvaiheessa huomioitiin tutkittavien anonymiteetti ja huolehdittiin kerätyn aineiston säilyttämisestä, hävittämisestä ja tietosuojasta suunnitelman mukaisesti.

Raportointivaiheessa kuvattiin opinnäytetyön tulokset mahdollisimman tarkasti ja arvioitiin opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä kriittisesti tutkittuun tietoon pohjautuen. Raportti laadittiin XAMK:n raportointiohjeen mukaisesti, hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Raportti ja opinnäytetyö esiteltiin julkisessa opinnäytetyöseminaarissa.

Opinnäytetyön tekijä vastasi opinnäytetyössä syntyvän fyysisen ja elektronisen aineiston asianmukaisesta säilyttämisestä ja tuhoamisesta. Kaikki opinnäytetyössä kerätty fyysinen aineisto säilytettiin vain tarpeellisen ajan aineiston analyysia tehtäessä. Aineisto säilytettiin lukitussa tilassa. Fyysinen aineisto tuhottiin silppurilla heti, kun aineisto oli analysoitu. Elektronista aineistoa säilytettiin salasanasuojauksen takana. Salasana oli vain opinnäytetyön tekijän tiedossa. Henkilötietoja kerättiin muun muassa allekirjoitettujen suostumuslomakkeiden muodossa ja niitä käsiteltiin tutkittaville jaetun tietosuojailmoituksen (liite 8) mukaisesti.

Anonymiteetista ja vapaaehtoisuudesta pidettiin huolta koko opinnäytetyön prosessin ajan. Opinnäytetyön tekijä ei kertonut kehittäjäryhmän kokoonpanosta ja toiminnasta ulkopuolisille missään vaiheessa, eikä tutkittavien henkilöllisyyttä voi tunnistaa raportista. Opinnäytetyöprosessissa huolehdittiin sopimus- ja tutkimusluvut asianmukaisesti kaikilta tahoilta. Opinnäytetyön tekijä

osallistui opinnäytetyön ohjauksiin aktiivisesti ja reflektoi tekemistään ohjaajien kanssa.

Palvelumuotoilun seuraava vaihe alkoi aina edellisen vaiheen tulosten pohjalta, jolloin käytetty tieto oli todettu asianmukaiseksi ja hyväksytty. Näin varmistettiin kerätyn tiedon vahvistettavuudesta ja luotettavuudesta. Palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa huolehdittiin siitä, että kussakin vaiheessa käytetyt tutkimusmenetelmät esiteltiin riittävän tarkasti tutkittaville. Kerätty tieto pidettiin kaikkien tutkimukseen osallistuvien nähtävillä silloin, kun se tutkimuseettisesti oli perusteltua.

8.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön tavoitteista erityisesti ensimmäinen eli se, että omavalmentajat saavat tietoa motivaatioon vaikuttavista tekijöistä, osaavat hyödyntää tutkittua tietoa motivaation synnyttämisessä ja erityisesti motivaatiotekijöiden löytämisessä ja motivaation ylläpitämisen tukemisessa, täyttyi melko hyvin. Koulutus sisälsi niin teoretietoa luentomenetelmin kuin tiedon soveltamista toiminnallisina harjoituksinkin. Koulutus laadittiin Biggsin (1999) ja Biggsin ja Tangin (2007) opetuksen suunnittelun nelivaihemallin mukaisesti (Nevgi & Lindblom-Yläne 2009, 140–141). Oppimistavoitteiden määrittely oli perustasolla, mutta määrittelyä olisi voitu viedä konkreettisemmaksi, jotta oppimisen arviointi olisi ollut yksityiskohtaisempaa. Toisaalta tässä tavoitteiden määrittelyssä käytettiin palvelumuotoilun tutkimusvaiheessa saatua asiakasymmärrystä ja koska oppimistavoitteet olivat muotoutuneet ryhmähaastattelun pohjalta, ei niistä saatu tämän tarkempia. Jos tavoitteita olisi viety konkreettisempaan suuntaan, olisi niistä ollut hyvä myös kysyä ryhmähaastattelussa tarkemmin.

Kuten Tuulaniemi (2011, 142–144) toteaa, laadullisessa tutkimuksessa syväluodataan mielipiteisiin, syihin ja seurauksiin. Tutkimusvaiheen kysymyksenasettelu oli sinänsä hyvä, mutta syväluotaus jäi hieman pintapuoliseksi. Opinnäytetyön tekijä olisi voinut kysyä enemmän jatkokysymyksiä konkreettisemmän tavoitteenasettelun mahdollistamiseksi jo tutkimusvaiheessa. Koulutuksen teoriaisuus motivaatiosta perustui tutkittuun tietoon, ja se tuotiin koulutuksessa esiin suullisesti. Opinnäytetyön tekijä otaksui, että tuomalla tutkittua tie-

toa lähteineen koulutuksen sisällöksi ja soveltamalla tietoa käytäntöön toiminnallisissa harjoituksissa oppivat omavalmentajat myös käyttämään tutkittua tietoa motivaation synnyttämisessä ja motivaatiotekijöiden löytämisessä. Tutkitun tiedon hyödyntämisen osaaminen jäi kuitenkin mittaamatta.

Toisena opinnäytetyön tavoitteena oli, että työttömät työnhakijat saavat parempaa ja yksilöllisempää palvelua Savonlinnan kaupungin työllistämispalveluilta valmennuksellisen motivoimisen työtapojen myötä. Tämän tavoitteen toteutumista ei pystytä tässä opinnäytetyössä todentamaan. Koulutuksen kehittäjäryhmän kanssa käydyssä oppimisen arviointikeskustelussa nousi kuitenkin esiin, että ryhmäläiset aikovat ottaa opitun tiedon ja opetellut menetelmät käyttöön pikkuhiljaa omavalmentajan työssään työllisyyden kuntakokeilussa. Tämän tavoitteen saavuttamiseen vaikuttaa vahvasti se, miten koulutuksen läpikäyneet ammattilaiset ryhtyvät toteuttamaan Longan (2015, 35–38) esittelemiä Anderssonin (1982) taitojen oppimisen vaiheita kolme ja neljä eli autonomista vaihetta ja tarkoituksellisen harjoittelun vaihetta. Toisaalta palvelumuotoilua arvioitaessa on muistettava Tuulaniemen (2011, 242) näkemys siitä, että useat tahot ja erittäinkin suuret kansainvälisetkin toimijat ovat todenneet, ettei palvelumuotoilua ole välttämättä järkevä mitata, koska tulokset näkyvät pitkähköllä viiveellä. Tämä näkyy nimenomaan toisen tavoitteen toteutumisen arvioinnin kohdalla hyvin.

Kolmantena opinnäytetyön tavoitteena oli, että opinnäytetyön tekijä saa työstä erinomaisen toiminnallisen kehittämisen harjoituksen ja työn tekeminen tukee myös koulutusten kehittämistä jatkossa. Tämä tavoite täyttyi erinomaisesti, vaikka on huomioitava, että tavoitteen toteutumisen mittaaminen on täysin opinnäytetyön tekijän subjektiivisen arvion varassa. Opinnäytetyön tekijä sai koulutuksen suunnitteluprosessista erittäin hyvää teoreettista tietoa ja oppi soveltamaan sitä käytäntöön. Lisäksi toiminnallinen kehittäminen toteutui suunnitelman mukaan, joten opinnäytetyön tekijä sai hyvän kokemuksen onnistuneesta palvelumuotoiluprosessista.

Organisaation tavoitteista toteutustapa, koulutuksen kesto, resurssointi ja aikataulu toteutuivat täysin. Kehittämisprosessin tavoitteista toteutui yksi, eli koulutukseen osallistuneet saivat työkaluja asiakkaan motivointiin. Osaaminen

lisääntyi, eli koulutuksen jälkeen osallistujat hallitsivat motiivoinnin ja motivaation sekä coachingin perusteita niin hyvin, että he pystyvät toimimaan haluamallaan tavalla. He oppivat tiedostamaan, mitä motivaatio ja motivoiminen sekä coaching ovat sekä miksi ja miten niitä on hyvä hyödyntää asiakastyössä. Tämä tukee Jyväskylän koulutuskuntayhtymän (s.a.) osaamisen määritelmää. Muut organisaation asettamat kehittämisprosessin tavoitteet olivat, että asiakas innostuu opiskelusta ja työllistymisen esteet poistuvat. Näihin tavoitteisiin pääseminen on todennäköistä, mutta tämän opinnäytetyöprosessin aikana tavoitteiden toteutumisen mittaaminen ei ole mielekästä. Tavoitteen saavuttamisen tutkimiseen olisi vaadittu opinnäytetyötä reilusti laajempi tutkimuskokonaisuus ja aikajänne. Tässä voidaan yhtyä Tuulaniemen (2011, 242) näkemykseen siitä, ettei palvelumuotoilua ole välttämättä järkevä mitata, koska tulokset näkyvät pitkähköllä viiveellä.

Organisaatiotasolta omavalmentajien osaamisen lisääntyminen nähtiin aiheelliseksi asiakkaan motiivoinnissa, uskalluksessa ottaa puheeksi, asiakkaan itseensä kohdistuvien haitallisten ajatusten näkyväksi tekemisessä ja siinä, miten kysyä siten että asiakas oppii itse ajattelemaan. Asiakkaan motiivintiossaaminen lisääntyi, koska kehittäjäryhmäläiset olivat asettaneet sen myös omaksi tavoitteekseen ja koulutuksen NPS® -arvo oli 50, eli erinomainen. Puheeksi ottamisen osaamista kehitettiin harjoittelemalla coaching-työkalujen käyttöä. Coachingin työkaluilla ja motivaation teoriaa harjoituksissa yhdistelemällä saatiin myös asiakkaan ajatuksia itsestään näkyviksi. Coaching-työkaluilla harjoiteltiin myös sellaisen ohjaustavan toteuttamista, että asiakas oppii itse ajattelemaan ilman että omavalmentaja tarjoaa valmiita vastauksia. Organisaation asettamiin omavalmentajan osaamisen kehittämisen tavoitteet siis täyttyivät. Oppimisen ja osaamisen tarpeet oli suunnattu palvelumuotoiluprosessin määrittelyvaiheessa määriteltujen päämäärien mukaisesti. Tämä on sitä johtamisen osa-aluetta, jossa huomioidaan osaamisen kehittyminen osana strategista johtamista (Viitala 2008, 313).

Kehittäjäryhmän toivoma koulutusmateriaali PowerPoint-diojen muodossa (liite 14) on kattava kokonaisuus. Dioista koulutukseen osallistujat löytävät oleelliset asiat käsiteltäviin teemoihin liittyen ja voivat palata aiheeseen myös myöhemmin diasarjan avulla. Dioja ei voi käyttää ilman kouluttajaa, eli koulu-

tuksen sisältöjä syvennetään ja teoriatietoa avataan koulutuksessa aina kouluttajan puheella ja läsnäololla. Lisäksi koulutuksessa on kohtia, joissa koulutukseen osallistujat voivat vaikuttaa siihen, miten syvällisesti mitäkin aihealuetta käsitellään. Tällainen koulutuksen tuotos on opinnäytetyön tekijän eli kouluttajan kannalta sopivan haastava, sillä kouluttajan piti pystyä reagoimaan nopeasti ja soveltamaan omaa tietoaan ja osaamistaan tilanteen mukaan. Kehittäjäryhmä arvioi koulutuksen ja prosessin NPS®-arvolla 50, mikä tulkitaan erinomaiseksi. Opinnäytetyön tekijän arvio tuotoksesta, eli koulutuksesta ja sen kehittämisprosessista, on myös hyvä. Ensimmäiseksi opinnäytetyöntekijän johtamaksi palvelumuotoiluprosessiksi ja siinä kehitetyksi koulutukseksi kokonaisuutta voidaan pitää oikein onnistuneena.

Koulutuksen suunnittelussa hyödynnettiin koulutuksen aiheeseen liittyvää teoriatietoa eri lähteistä, ja valinnat perusteltiin hyvin. Nevgin ja Lindblom-Ylänne (2009, 140–141) esittelemä Biggsin (1999) ja Biggsin ja Tangin (2007) opetuksen suunnittelun nelivaihemalli oli hyvä työkalu koulutuksen suunnittelussa, sillä se tarjosi selkeän rakenteen sille, miten koulutus kannattaa suunnitella ja mitä sisältöjä siihen tulee valita. Se, että koulutuksessa keskityttiin Longan (2015, 35–38) esittelemiin Anderssonin (1982) taidon oppimisen kognitiiviseen ja assosiativiseen vaiheeseen auttoi Biggsin (1999) ja Biggsin ja Tangin (2007) kuvaaman opetuksen suunnittelun ydinaineksen löytämistä ja keskittymistä perusteisiin (Nevgi & Lindblom-Ylänne 2009, 146.) Prototypoinnissa onnistuttiin muuten, mutta olisi voinut määritellä suuntaa-antavasti vielä sen, minkä verran aikaa olisi ollut hyvä varata ennakkotehtävän diojen lukemiseen etukäteen. Se jäi nyt määrittelemättä, ja saattaa vaikuttaa koulutuksen käyttöönoton helppouteen. Ojansalon ym. (2015, 38) mukaan käyttökelpoiset tulevaisuuden ratkaisut ovat palvelumuotoilun tavoitteena. Tässä kohtaa prototyypin käyttökelpoisuus vaatii vielä kehittämistä.

Lopullisessa tuotoksessa eli valmennuksellisen motivoinnin koulutuksessa tilaajan tavoitteiden täyttymisen arviointi jäi vähäiseksi, sillä palvelumuotoiluprosessissa oli mukana vain kehittäjäryhmäläisiä. Tilaajaorganisaation tiiviimpi mukanaolo palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa olisi varmasti parantanut myös tilaajaorganisaation tavoitteisiin pääsemistä. Ojansalon ym. (2015, 71) esittelemä julkisen sektorin asiakaslähtöinen arvoajattelu toimii parhaiten ja

palvelumuotoilusta saadaan varmasti paras tulos, jos tilaajaorganisaatio sitoutuu vahvasti prosessiin sen suunnitteluvaiheesta arviointivaiheeseen saakka. Sitoutumista olisi varmasti vahvistanut opinnäytetyön tekijän vahvempi viestintä kehittämisen vaiheista ja tiiviimpään yhteiseen dialogiin kannustaminen. Työntekijöiden työorganisaatioita palvelevia työpaikkakoulutuksia kannattaa suunnitella palvelumuotoiluprosessin keinoin. Tässä opinnäytetyössä esitellään yksi malli, jolla koulutuksen kehittäminen onnistuu, mutta malleja ja menetelmiä kannattaa etsiä ja soveltaa organisaation tavoitteiden mukaisesti. Ketterän kehittämisen menetelmiä, kuten ideointipuuta ja ideointikasia, on helppo käyttää, ja ne antavat prosessin vaiheille lisävauhtia. Lisäksi ketterän kehittämisen menetelmät saavat organisaatiossa aikaan positiivista ihmettelyä ja lisäävät sopivaa leikkisyyttä arkeen.

Palvelumuotoilu on käyttökelpoinen yhteiskehittämisen menetelmä, mutta se vaatii motivoituneen ja sitoutuneen kehittäjäryhmän mukanaolon. Siksi onkin tärkeää, että prosessin tavoitteet ovat kaikille selkeät mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja että palvelumuotoilu prosessina avataan kehittäjäryhmäläisille myös visuaalisesti. Jatkotutkimusaiheena voisikin olla tämän palvelumuotoiluprosessin visualisoiminen ja sellaisen sähköisen koulutuksen suunnittelu- mallin luominen, johon koulutusta palvelumuotoiluprosessina suunnitteleva organisaatio saisi palvelumuotoiluprosessin vaiheet jo valmiina sähköisellä alustalla, ja tämä alusta ohjaisi suunnittelua seikkaperäisesti eteenpäin.

Tässä opinnäytetyössä ryhmähaastatteluaineistosta nousi organisaatiotason tavoitteiksi luokiteltuja tavoitteita koulutukselle. Niiden täyttymistä ei kuitenkaan pystynyt opinnäytetyön aikatauluraameissa mittaamaan. Tästä juontuva jatkotutkimusaihe onkin tässä opinnäytetyössä luodun koulutuksen vaikutukset työllisyyden kuntakokeilun prosesseihin ja tuloksiin Savonlinnassa. Tällöin tutkimus kohdistuu siihen, onko koulutus otettu käyttöön, kuinka omavalmentajat käyttävät koulutuksessa oppimaansa tietoa ja miten asiakkaat ja organisaatio siitä hyötyvät.

Lisäksi tukityökalujen käytön koulutus olisi luonteva, tutkimusaineistosta nousut jatkotutkimusaihe. Olisi hyvä selvittää tarkemmin, minkälaisia tukityökaluja omavalmentajat tarvitsevat motivoinnin tueksi tässä opinnäytetyössä esiin

nousseen vertaistukityökalun lisäksi ja miten he haluaisivat niiden käyttöä koulutettavan. Tarvitseeko mahdollisesti luoda uusia työkaluja ja prosesseja ja ovatko kaikki omavalmentajat kokeneet tukityökalujen tarpeen sellaisena, että sellaisia olisi hyvä jopa luoda palvelumuotoilun keinoin?

Motivaatioon liittyvän tutkitun tiedon hyödyntämisen osaaminen jäi opinnäytetyössä mittaamatta. Tämä olisi myös luonteva jatkotutkimusaihe.

8.5 Oman oppimisen arviointi

Tämän opinnäytetyöprosessin aikana opin, että koulutuksen kehittäminen palvelumuotoiluprosessina vie aikaa ja vaatii prosessin johtajalta paljon. Kehittäjäryhmän aikataulut on lyötävä lukkoon hyvissä ajoin, ja palvelumuotoiluprosessin johtajan on syytä olla melko tiiviisti prosessissa kiinni, jotta valmista tulee. Olisikin hyvä, että tällaisiin projekteihin tiedonhankintoihin ja asiakasymmärryksen keräämiseen varattaisiin organisaatioissa riittävästi työaikaa. Oman työn ohella tehtävänä opinnäytetyönä prosessi oli melko raskas. Oli hyvä, että muutaman opintovapaajakson pitäminen päivätyöstä onnistui opinnäytetyöprosessin aikana.

Valtion asetuksessa ammattikorkeakouluista (18.12.2014/1129) kuvataan ylempään AMK-tutkintoon johtavien opintojen tavoitteeksi, että opiskelijalla on tutkinnon suoritettuaan

- ”1) laajat ja syvälliset tiedot sekä tarvittavat teoreettiset tiedot toimia työelämän kehittäjänä vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä;
- 2) syvällinen kuva omasta ammattialasta, sen asemasta työelämässä ja yhteiskunnallisesta merkityksestä sekä valmiudet seurata ja eritellä alan tutkimustiedon ja ammattikäytännön kehitystä;
- 3) valmiudet elinikäiseen oppimiseen ja jatkuvaan oman ammattitaidon kehittämiseen;
- 4) hyvä viestintä- ja kielitaito oman alansa tehtäviin sekä kansainväliseen toimintaan ja yhteistyöhön.”

Opinnäytetyön tekemisen koko prosessi auttoi osaltaan minua pääsemään näihin yleisiin tavoitteisiin. Opinnäytetyöprosessissa pääsin erityisesti laajentamaan ja soveltamaan teoriaosaamistani ja sain harjoituksen kehittämistyöstä

työskentelyorganisaatiossani. Opin paljon tavoitteellisesta kehittämistyöskentelystä erilaisten ihmisten kanssa. Sain myös rutkasti lisävalmiuksia ammattitaidon kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen muun muassa erilaisten opiskelumenetelmien, opiskelualustojen ja tietokantojen käytön myötä. Tutkittuun tietoon perustuva työote vahvistui entisestään. Opinnäytetyön prosessissa pääsin myös toteuttamaan monipuolisesti viestintää niin oppilaitoksen kuin työyhteisön sekä muiden ammattilaisorganisaatioiden välillä. Kansainvälinen tiedonhankinta on minulle sujuvaa ja luontevaa, ja jo ennestään hyvä englannin kielen parani ammattialani terminologian ja tieteellisen kielen osalta huomattavasti.

Kuten opinnäytetyöni tavoitteisiinkin oli kirjattu, opinnäytetyö oli minulle erinomainen toiminnallisen kehittämisen harjoitus. Opinnäytetyökokonaisuus tukee tavoitettani kehittyä paremmaksi koulutusten kehittäjäksi tulevaisuudessa. Olen saanut paremmat valmiudet toimia ammattilaisena ammattilaisten ja eri organisaatioiden verkostoissa sekä alan tutkimustiedon seuraajana, kriittisenä arvioijana ja tuottajana.

Opinnäytetyöprosessissa opponenttini on toiminut koko ajan sparraajana. Se on ollut erittäin tärkeää, ja uskon, että opinnäytetyön laatu olisi huomattavasti heikompi ilman opponenttia ja sujuvaa yhteistyötämme. Opponentti ja ohjaavat opettajat ovat haastaneet minua ja toisaalta osoittaneet ymmärrystä erityisesti työn, perheen ja opintojen yhteensovittamisen haasteissa. Mielestäni kaikki esimiehet ja kehittämistyötä tekevät ansaitsisivat rinnalleen mentorin tai coachin, joka maadoittaa eri tilanteissa ja toisaalta haastaa siihen suuntaan, että omasta potentiaalista on mahdollisuus saada haluttu irti. Kaikkien ei tarvitse lentää hurjan korkealle, mutta sopiva lentokorkeus harvoin löytyy aivan yksin. Ja hurjimpien lentäjien kohdalla jonkun on syytä auttaa vauhdin tasaisessa, etteivät siivet pala auringossa.

LÄHTEET

Alavaikko, M. 2009. Opinnäytetyön ohjaaminen ja motivaatio – esimerkkinä sosiaalialan aikuisopiskelijan opinnäytetyö. *Aikuiskasvatus* 3, 206–213.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3., uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanomat.

Cranem, J. M. & Haverkamp, S. M. 2020. Who thrives as a direct support professional? Personal motivation and resilience in direct support. *Research in Developmental Disabilities* 106, 103764. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.ridd.2020.103764>. [viitattu 16.2.2022].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Härkönen, P. 2008. Työ- ja oppimismotivaatio julkisella sektorilla. *Työelämän tutkimus–Arbetslivsforskning* 3/2008, 6.vuosikerta, 282–289.

Ideointipuu s.a. Innokylä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/ideointipuu-brainstorming-tree> [viitattu 18.12.2020].

Ideointikasi s.a. Innokylä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/ideointikasi> [viitattu 18.12.2020].

Ihalainen, J. & Kettunen, T. 2012. Turvaverkko vai trampoliini – sosiaaliturvan mahdollisuudet. 6.–7. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

International Coaching Federation Finland. 2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.icffinland.fi/tietopankki/> [viitattu 25.11.2020].

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä s.a. Oman osaamisen tunnistaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://peda.net/jao-ammattillinen/hankkeet/su-juvat/osaajatyoelamaan/oppimisymparisto/moduuli1> [viitattu 17.3.2022].

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kotimaisten kielten keskus. 2021. Kielitoimiston sanakirja. WWW-dokumentti. Päivitetty 11.11.2021. Saatavissa: www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/motivaatio?searchMode=all [viitattu 22.2.2022].

Kupias, P. & Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. Helsinki: Sanoma Pro.

Kuvaja, A. 2011. Työttömien työnhakumotivaatio ja motivointi: sosiaalitoimen työvalmentajien näkökulmia. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Lisensiaatintutkimus.

Livson, S. 2022. Haastattelu. 10.2.2022. Baltic Archipelago Oy.

Lonka, K. 2015. Oivaltava oppiminen. 1. painos. Helsinki: Otava.

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

Maslow, A. H. 1987. Motivation and personality. 3. painos. New York: Longman.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.

Motivaatiotalo. S.a. Motivaatioteorian tieteellinen tausta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://motivaatiotalo.fi/tieteellinen-tausta/> [viitattu 17.3.2022].

Motivoiva haastattelu. 2020. Käypä hoito -suositus. Suomalaisen Lääkäriseuran Duodecim ja Suomen Reumatologisen yhdistyksen asettama työryhmä. Helsinki: Suomalainen Lääkäriseura Duodecim. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kaypahoito.fi/nix02109> [viitattu 18.3.2022].

Nevgi, A. & Lindblom-Ylänne, S. 2009. Opetuksen linjakkuus – suunnittelusta arviointiin. Teoksessa Lindblom-Ylänne, S. & Nevgi, A. (toim.). Yliopisto-opettajan käsikirja. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ojansalo, K. Moilanen, T. ja Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Oksanen, J. 2014. Motivointi työvälineenä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Ozkeser, B. 2019. Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science* 158, 802–810. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919312876> [viitattu 3.9.2020].

Reiss, S. 2013. Reiss motivation profile. Mikä sinua motivoi? Suom. Pulkkinen, R. Helsinki: Suomen Motivaatiotalo Oy.

Ruuska, J., Koivisto, M., Hämäläinen, K., Vilkkä, H., Mattelmäki, T., Vaajakallio K. & Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Savonlinnan kaupunki. 2020. Kaupunginhallitus. Pöytäkirja. WWW-dokumentti. Päivitetty 7.9.2020. Saatavissa: <https://dynasty.savonlinna.fi/cgi/DRE-QUEST.PHP?page=meetingitem&id=20206602-22> [viitattu 2.11.2020].

Savonlinnan työllisyyspalvelut. 2020. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.savonlinna.fi/tyollisyyspalvelut/> [viitattu 5.11.2020].

Silverman, D. 2020. Interpreting qualitative data. 6. painos. California: SAGE.

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2020. Syyskuu. Työvoimatutkimus. WWW-dokumentti. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavissa <http://www.stat.fi/til/tyti/> [viitattu: 4.11.2020].

Strömmer, P. 2005. Vertailukehittäminen: virtuaalikypärä nimeltä benchmarking. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. (toim.) Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. Stakes, 55–64. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77163/vertaismenetelmat.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 26.1.2021].

Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Teknologiateollisuus (yhdistys), Kuopion muotoiluakatemia & Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

TEM. 2020. Työllisyyden kuntakokeiluissa yhdistetään valtion ja kuntien resurssit työllisyyden edistämiseksi–kokeilut käynnistyvät maaliskuussa 2021. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tem.fi/-/tyollisyyden-kuntakokeiluissa-yhdistetaan-valtios-ja-kuntien-resurssit-tyollisyyden-edistamiseksi-kokeilut-kaynnistyvat-maaliskuussa-2021> [Viitattu 4.1.2021].

Tilastokeskus. s.a. Tilastojen ABC. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://tilastokoulu.stat.fi/verkko-koulu_v2.xql?page_type=esim&course_id=tkoulu_tkt&lesson_id=5&subject_id=5&example_id=3 [viitattu 5.11.2020].

TEM. 2020. Työllisyyden kuntakokeiluissa yhdistetään valtion ja kuntien resurssit työllisyyden edistämiseksi–kokeilut käynnistyvät maaliskuussa 2021. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tem.fi/-/tyollisyyden-kuntakokeiluissa-yhdistetaan-valtios-ja-kuntien-resurssit-tyollisyyden-edistamiseksi-kokeilut-kaynnistyvat-maaliskuussa-2021> [Viitattu 4.1.2021].

Tolvanen, A. 2018. Savonlinnan kaupunki. Työllistämispalvelut ja -suunnitelma. Sisäinen ohje.

Tolvanen, A. 2019. Työllisyyden kuntakokeiluhakemus. Savonlinnan kaupunki. Sisäinen ohje.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2019:3. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2019.pdf [viitattu 18.2.2022].

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Upola, S. 2019. Työelämäorientoitunut projektioppiminen ammatillisen koulutuksen kontekstissa. Lapin yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63628/Upola_Solja_ActaE_252pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 14.3.2021].

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 18.12.2014/1129.

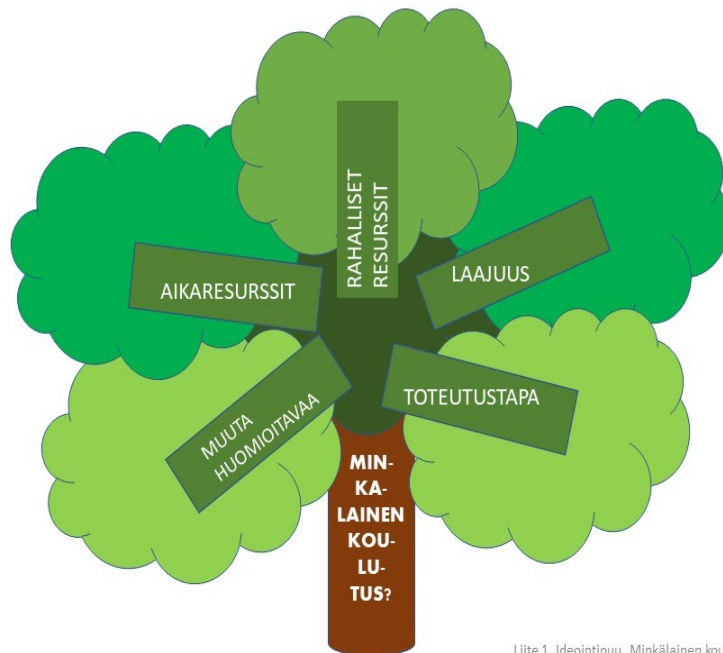
Vertailukehittäminen s.a. Innokylä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/vertailukehittaminen> [viitattu 18.12.2020].

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Weems, C.F, Reiss, S., Dunson, K.L., Graham, R.A., Russell, J.D., Banks, D.M. ja Neill, E. L. 2015. Comprehensive assessment of children's psychological needs: Development of the Reiss Motivation Profile for ages four to eleven. *Learning in Individual Differences* 39, 132–140. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2015.03.021> [viitattu 16.2.2022].

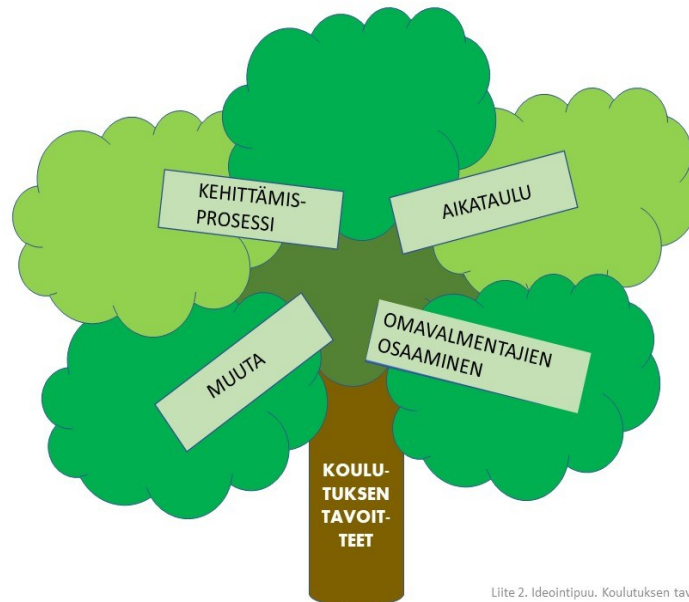
Ylistö, S. 2015. Miksi työnhaku ei kiinnosta? Nuorten pitkäaikaistyöttömien työnhakuhaluudelle kertomia syitä. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 13 (2), 112–126. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87069/45996> [viitattu 1.10.2021].

IDEOINTIPUU–MINKÄLAINEN KOULUTUS?



Liite 1. Ideointipuu. Minkälainen koulutus?

IDEOINTIPUU-KOULUTUKSEN TAVOITTEET



Liite 2. Ideointipuu. Koulutuksen tavoitteet.

TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Minkälainen on Savonlinnan kaupungin työllistämispalveluiden toimintaympäristö ja tavoitteet?

- Toimintaympäristön kuvaus lyhyesti: 1), 2), 3)
- Tavoitteet lyhyesti:

KUTSU PALVELUMUOTOILUPROSESSIN MÄÄRITTELYVAIHEEN AIVORIIHEEN

Savonlinnassa, xx.xx.xxxx

Hei työllistämispalvelujen päällikkö (kuntakokeilun esimies)!

Olen Karoliina Helander, ja opiskelen Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulussa (XAMK) sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa.

Tutkintoon kuuluvan opinnäytetyön teen Savonlinnan kaupungin työllistämispalvelujen kuntakokeiluun. Opinnäytetyöni aihe on: Valmennuksellinen motivointi–koulutus työllistämispalvelujen omavalmentajille.

Kutsun nyt sinut opinnäytetyöni tiedonkeruuvaiheen aivoriiehen, jonka tavoitteena on määritellä koulutuksen tavoitteita ja koulutuksen toteuttamisen tapoja organisaation toiveiden kautta. Koulutus rakennetaan palvelumuotoiluprosessina, ja onkin tärkeää saada tilaajan näkemys suunniteltavalle palveluille.

Tiedonkeruun aivoriihi toteutetaan opinnäytetyöntekijän ja kuntakokeilun Savonlinnan kaupungin esimiehen kesken, Ideapuu-menetelmällä sähköisesti.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja voit kieltää aineiston käytön missä vaiheessa tutkimusta tahansa.

Tutkimuksen tulokset raportoidaan opinnäytetyössä niin, ettei aivoriiehen osallistuneen nimi ja yhteystiedot tule esille.

Tutkimuksen tuloksista rakennetaan valmennuksellisen motiivoinnin koulutus omavalmentajille, ja koulutuskokonaisuus esitellään kaikille aineiston keruussa mukana olleille.

Ilmoitathan minulle mahdollisimman pian, mikäli et halua osallistua haastatteluun.

Ystävällisin terveisin ja lisätietoja mielellään antaen,

Karoliina Helander

akahe005@edu.xamk.fi

OPINNÄYTETYÖTIEDOTE

Valmennuksellinen motivointi-koulutus työllistämispalvelujen omavalmentajille
YAMK-opinnäytetyö

Opinnäytetyön tekijä

Karoliina Helander, Sairaanhoidtaja AMK, Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK-opiskelija
XAMK - Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, XAMK Savonlinnan kampus, Savonniemenkatu 6, 57100 Savonlinna
Yhteyshenkilöt opinnäytetyöhön liittyvissä kysymyksissä:
Karoliina Helander: akahe005@edu.xamk.fi
Ohjaavat opettajat:
Tarja Turtiainen, Puh. +358 40 684 9538, tarja.turtiainen@xamk.fi
Päivi Lifflander, Puh. +358 50 312 5104, paivi.lifflander@xamk.fi

Opinnäytetyön tarkoitus

Tämän opinnäytetyön (opinnäytetyön) tarkoituksena on tuottaa valmennuksellisen motivoimisen koulutuksen sisältö työllistämispalveluiden käyttöön omavalmentajien osaamisen kehittämiseen ja osaamisen johtamisen tueksi. Sait kutsun opinnäytetyöprosessiin mukaan, koska työskentelet Savonlinnan työllisyyden kuntakokeilussa vuosina 2021-2023, ja näkemyksesi on tärkeä opinnäytetyön kannalta.

Pyyntö osallistua opinnäytetyöhön

Pyydämme sinua osallistumaan tähän opinnäytetyöhön. Sinulla on mahdollisuus tehdä kysymyksiä opinnäytetyöstä, kun olet perehtynyt tähän tiedotteeseen ja tiedotteen liitteenä olevaan tietosuojaselosteeseen. Tämän jälkeen sinulta pyydetään suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta.

Vapaaehtoisuus

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisen koska tahansa. Mikäli keskeytät tai peruutat suostumuksen, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana opinnäytetyöaineistoa.

Tuloksista tiedottaminen

Tuloksia ja kerättyä aineistoa voidaan käyttää ja hyödyntää sellaisessa muodossa, jossa yksittäistä tutkittavaa ei voida tunnistaa. Opinnäytetyö luovutetaan Savonlinnan kaupungin työllistämispalvelujen käyttöön sen valmistuttua, ja jokainen halukas voi siihen tuolloin tutustua.

Tutkittavan oikeudet

Henkilötietojen käsittelyperuste: Tutkittavan suostumus

Oikeus saada pääsy tietoihin

Oikeus oikaista tietoja

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetus sisältää tutkimustarkoitukseen liittyvän erityisen poikkeuksen tähän liittyen)

Oikeus rajoittaa tietojen käsittelyä

Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen (ei koske täysin manuaalista henkilötietojen käsittelyä)

Henkilötietojen käsittelyperuste: Käsittely on tarpeen yleistä etua koskevan tieteellisen tutkimuksen suorittamiseksi

Oikeus saada pääsy tietoihin

Oikeus oikaista tietoja

Oikeus rajoittaa tietojen käsittelyä

Oikeus vastustaa henkilötietojen käsittelyä

SUOSTUMUS HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELYYN OPINNÄYTETYÖSSÄ

Opinnäytetyö: VALMENNUKSELLINEN MOTIVOINTI Koulutus työllistämispalveluiden omavalmentajille (YAMK-opinnäytetyö)

Paikka: Savonlinnan kaupungin työllistämispalvelut

Opinnäytetyön toteuttaja: Karoliina Helander

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani opinnäytetyötiedotteen ja tietosuojaselosteen.

Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen opinnäytetyöstä ja tietosuojaselosteesta tarkemman kuvauksen opinnäytetyön yhteydessä suoritettavasta henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta.

Ymmärrän, että tietojani käsitellään luottamuksellisesti. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin opinnäytetyötä koskeviin kysymyksiini.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani opinnäytetyöhön. Olen saanut riittävät tiedot oikeuksistani, opinnäytetyön tarkoituksesta ja sen toteutuksesta sekä opinnäytetyön hyödyistä ja riskeistä.

Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan opinnäytetyöhön.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta.

Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän osallistumiseni tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumukseni peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana opinnäytetyöaineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan, että annan suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn ja opinnäytetyöhön osallistumiseen.

Päiväys ja paikka _____

Tutkittavan allekirjoitus _____

Tutkittavan nimenselvennös _____

Tutkijalle. Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta jäävät opinnäytetyön tekijän arkistoon. Opinnäytetyötiedote ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle. Mikäli tutkimuksen kohteena on alaikäinen, mutta henkilötietoja ei kerätä, vanhemmille tai sosiaalityöntekijöille tms. Annetaan opinnäytetyötiedote sekä pyydetään suostumus osallistumisesta, mutta tietosuojailmoitusta ei ole välttämätöntä tehdä.

KUTSU RYHMÄHAASTATTELUUN

Savonlinnassa, xx.xx.2022

Hei kuntakokeilun omavalmentaja!

Olen Karoliina Helander, ja opiskelen Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulussa (XAMK) sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa.

Tutkintoon kuuluvan opinnäytetyön teen Savonlinnan kaupungin työllistämispalvelujen kuntakokeiluun. Opinnäytetyöni aihe on: Valmennuksellinen motivointi–koulutus työllistämispalvelujen omavalmentajille.

Kutsun sinut opinnäytetyöni tiedonkeruuvaiheen ryhmähaastatteluun, jonka tavoitteena on kerätä omavalmentajilta tietoa siitä, minkälaista koulutusta aiheen tiimoilta toivotaan.

Koulutus rakennetaan tämän tiedon pohjalta, eli osallistumalla ryhmähaastatteluun, pääset vaikuttamaan koulutukseen suunnitteluprosessin alkutaipaleelta saakka.

Haastattelu toteutetaan (xxx.xxx.xxxx) Microsoft Teams -kokousalustalla. Linkin haastatteluun saat työllistämispalveluiden päälliköltä sähköpostilla lähempänä haastattelujakohtaa.

Ryhmähaastattelun kesto on noin 45-60min. Haastattelu nauhoitetaan tutkimustarkoituksia varten, ja nauhoitteet säilytetään salasanalla suojatusti. Nauhoitteet tuhoetaan heti, kun ne on litteroitu (viimeistään 1kk opinnäytetyön valmistumisen jälkeen).

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja voit kieltää haastatteluaineiston käytön missä vaiheessa opinnäytetyötä tahansa.

Opinnäytetyön raportissa haastatteluun osallistuneiden henkilöllisyyttä ei voi tunnistaa.

Haastattelun pohjalta rakennetaan valmennuksellisen motiivoinnin koulutus omavalmentajille, ja koulutuskokonaisuus esitellään kaikille haastatelluille.

Ilmoitathan minulle xx.xx.xxxx mennessä, mikäli et halua osallistua haastatteluun.

Ystävällisin terveisin ja lisätietoja mielellään antaen,

Karoliina Helander

akahe005@edu.xamk.fi

TIETOSUOJAILMOITUS SOVELLETTAVAKSI OPISKELIJOIDEN OPINNÄYTETÖIHIN

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

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

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät osallistumisesi tai peruutat suostumuksen, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana opinnäytetyön aineistoa.

Tässä tietosuojaselosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään opinnäytetyössä, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

Rekisterinpitäjä on ihminen (esim. opinnäytetyöntekijä) tai organisaatio, joka määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot.

Tämän opinnäytetyön rekisterinpitäjä on

Karoliina Helander

akahe005@edu.xamk.fi

2. Opinnäytetyön suorittajat

Karoliina Helander

3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Henkilötietoja kerätään, jotta päästään kutsumaan opinnäytetyöhön osallistujia ja pitämään heihin yhteyttä.

4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen (EU 679/2016 6.1 a) mukaisella perusteella:

X tutkittavan suostumus

5. Opinnäytetyön aihe ja kesto

Opinnäytetyön aihe: Valmennuksellinen motivointi - koulutus työllistämispalveluiden omavalmentajille

Opinnäytetyön kesto: Lokakuu 2020–lokakuu 2021 (arvio), henkilötietojen käsittelyn kesto: helmikuu 2021–heinäkuu 2021, kuitenkin vain niin lyhyen aikaa kuin on opinnäytetyön kannalta tarpeellista.

6. Mitä tietoja minusta käsitellään?

- A. Sähköpostiosoite
- B. Kerätäänkö ja käsitelläänkö opinnäytetyössä arkaluonteisia tietoja?

Opinnäytetyössä ei kerätä ja käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

7. Mistä lähteistä tietoni kerätään?

Sähköpostiosoitteet pyydetään joko suoraan osallistujilta, tai Savonlinnan kaupungin työllistämispalveluiden päälliköltä.

8. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Ei

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

Ei käsitellä.

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

10. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?

Henkilötietoja säilytetään niin lyhyen aikaa kuin opinnäytetyön kannalta on tarpeellista. Henkilötiedot tuhotaan viimeistään 1kk opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

11. Miten henkilötietoni säilytetään ja suojataan?

Henkilötiedot (sähköpostiosoite) säilytetään sähköisesti, salasanan takana opinnäytetyön tekijän tietokoneelle tallennetussa tiedostossa ja opinnäytetyön

tekijän sähköpostipalvelimella. Tietokone ja sähköposti on suojattu salasanoin.

Henkilötietoja ei tallenneta missään vaiheessa aineiston analyysissä, eikä suoria tunnistetietoja tallenneta analysointivaiheessa.

12. Miten voin käyttää tietosuoja-asetuksen mukaisia oikeuksiani?

Yhteyshenkilö opinnäytetyöhön osallistuvan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on:

Karoliina Helander

akahe005@edu.xamk.fi

- a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)
Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.
- b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)
Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.
- c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)
Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.
- d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)
Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.
- e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)
Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.
- f) Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)
Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

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

Valitusoikeus

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

13. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

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

TEEMAAHAASTATELUN RUNKO

Työn tilaaja: Savonlinnan kaupunki, työllistämispalvelut

Haastateltavat: Kuntakokeilun kehittäjäryhmän omavalmentajat

Teemahaastattelun toteutus

Haastattelija: Karoliina Helander

Ajankohta: _____

Kesto: _____

Teemat ja apukysymykset:

TEEMA 1: TAVOITTEET KOULUTUKSELLE

- Millaista motivaatioon liittyvää osaamista tarvitaan, kun tavoitteena on ohjata asiakasta palveluihin?
- Millaista motivaatioon liittyvää osaamista tarvitset, jotta pystyt tukemaan asiakkaan itsetunnon ja -luottamuksen vahvistamista?
- Millaista motivaatioon liittyvää osaamista tarvitset, jotta pystyt huolehtimaan prosessin päätöksestä ja vaikuttavista siirtymistä työelämässä?
- Millaista motivaatioon liittyvää osaamista tarvitset, jotta pystyt ohjaamaan asiakasta asiakaslähtöisesti, eli asiakkaan tarpeen mukaan?

TEEMA 2: KOULUTUKSESSA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT

- Millaisia motivaatioon liittyviä koulutusmenetelmiä toivot käytettävän, kun tavoitteena on oppia ohjaamaan asiakasta palveluihin?
- Millaisia motivaatioon liittyviä koulutusmenetelmiä toivot käytettävän, jotta opit tukemaan asiakkaan itsetunnon ja -luottamuksen vahvistamista?
-
-

- Millaisia motivaatioon liittyviä koulutusmenetelmiä toivot käytettävän, jotta opit huolehtimaan prosessin päätöksestä ja vaikuttavista siirtymistä työelämässä?
- Millaisia motivaatioon liittyviä koulutusmenetelmiä toivot käytettävän, jotta oppisit ohjaamaan asiakasta asiakaslähtöisesti, eli asiakkaan tarpeen mukaan?

TEEMA 3: OPPIMISEN ARVIOINTI KOULUTUKSEN AIKANA

Miten haluaisit, että oppimista arvioidaan koulutuksen aikana?

- Asiakkaan palveluohjauksen näkökulma
- Asiakkaan itsetunnon ja -luottamuksen vahvistamisen näkökulma
- Palveluprosessi päättämisen ja vaikuttavan työelämäsiirtymän näkökulma
- Asiakaslähtöisen ohjauksen näkökulma

TEEMA 4: MINKÄLAINEN KOULUTUS PALVELEE ORGANISAATION TAVOITTEITA JA RESURSSIJA

- Minkälainen koulutuksen tulisi olla organisaation näkökulmasta, jotta:
 - Omavalmentajat oppivat ottamaan valmennuksellisen motivoinnin keinot käyttöön ohjatessaan asiakkaita oikeisiin palveluihin?
 - Omavalmentajat oppivat ottamaan valmennuksellisen motivoinnin keinot käyttöön tukiessaan asiakkaan itsetunnon ja -luottamuksen vahvistumista?
 - Omavalmentajat oppivat ottamaan valmennuksellisen motivoinnin keinot käyttöön palveluprosessin päätöksessä ja vaikuttavissa siirtymissä työelämään?
 - Omavalmentajat oppivat ottamaan valmennuksellisen motivoinnin keinot käyttöön asiakaslähtöisessä ohjaamisessa?
- Minkälaiset resurssit koulutuksen toteutukseen on käytävissä?

Huomioitavaa: Teemahaastattelussa aihetta käsitellään kysymyksillä: millainen, miten, kerro lisää, kuvaile. Haastattelu etenee tilanteen mukaan, ja teemasta toiseen siirrytään silloin, kun haastattelijan mielestä aiheesta on kaikki tarpeellinen käsitelty.

KUTSU KOULUTUKSEEN JA TYÖPAJAAN

Savonlinnassa, xx.xx.2022

Hei kuntakokeilun omavalmentaja!

Olen Karoliina Helander, ja opiskelen Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulussa (XAMK) sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa.

Tutkintoon kuuluvan opinnäytetyön teen Savonlinnan kaupungin työllistämispalvelujen kuntakokeiluun. Opinnäytetyöni aihe on: Valmennuksellinen motiivointi-koulutus työllistämispalvelujen omavalmentajille.

Kutsun sinut opinnäytetyöhöni liittyvään koulutuksen kehittäjäksi. Tavoitteena on toteuttaa pilottikoulutus, ja sen jälkeen tehdä lyhyt jatkokehittämistyöpaja.

Koulutus ja kehittämistyöpaja toteutetaan Microsoft Teams -kokouksena xx.xx.xxxx klo xx.

Koulutuksen ja kehittämistyöpajan kesto on noin 3 h. Kokonaisuus sisältää taukoja sopimuksen mukaan.

Kehittämistyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja voit kieltää haastatteluaineiston käytön missä vaiheessa tahansa.

Opinnäytetyön tulokset raportoidaan opinnäytetyössä niin, ettei haastatteluun osallistuneiden henkilöllisyyttä voi tunnistaa.

Kehittämistyön tuloksista rakennetaan valmennuksellisen motiivoinnin koulutus omavalmentajille, ja koulutuskokonaisuus esitellään kaikille haastatelluille.

Ilmoitathan allekirjoittaneelle viimeistään 5 vrk ennen koulutusta, mikäli et halua osallistua koulutukseen.

Ystävällisin terveisin ja lisätietoja mielellään antaen,

Karoliina Helander

akahe005@edu.xamk.fi

KUTSU KOULUTUKSEEN JA ARVIOIMAAN Savonlinnassa, xx.xx.2022

Hei kuntakokeilun omavalmentaja!

Olen Karoliina Helander, ja opiskelen Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulussa (XAMK) sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Tutkintoon kuuluvan opinnäytetyön aihe on: Valmennuksellinen motivointi-koulutus työllistämispalvelujen omavalmentajille.

Kutsun sinut opinnäytetyöhöni liittyvään koulutuksen lanseeraukseen ja koulutuksen arviointiin. Tavoitteena on toteuttaa koulutus lopullisena versiona, ja sen jälkeen pääset vastaamaan lyhyeen arviointikyselyyn. Tämän vaiheen tarkoitus on arvioida koulutuksen käyttökelpoisuutta. Koulutus- ja arviointitilaisuus on (tähän tapa, aika, paikka).

Koulutuksen ja kehittämistyöpajan kesto on noin 3h. Arviointikyselyn täyttämiseen aikaa kuluu noin viisi minuuttia. Kokonaisuus sisältää taukoja sopimuksen mukaisesti.

Kehittämistyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja voit kieltää haastatteluaineiston käytön missä vaiheessa tahansa.

Opinnäytetyön tulokset raportoidaan opinnäytetyössä niin, ettei haastatteluun osallistuneiden henkilöllisyyttä voi tunnistaa.

Kehittämistyön tuloksista rakennetaan valmennuksellisen motivoinnin koulutus omavalmentajille, ja koulutuskokonaisuus esitellään kaikille haastatetuille.

Ilmoitathan allekirjoittaneelle viimeistään 5vrk ennen tilaisuutta, mikäli et halua osallistua koulutukseen.

Ystävällisin terveisin ja lisätietoja mielellään antaen,

Karoliina Helander

akahe005@edu.xamk.fi

NET PROMOTER SCORE -KYSELY

Kuinka todennäköisesti suosittelisit tätä koulutusta ystävälle tai työtoverille?

- Vastattu: 6
- Ohitettu: 0

ARVOSTELIJAT (0–6)	PASSIIVISET (7–8)	SUOSITTELIJAT (9–10)	NET PROMOTER® SCORE
0	50 %	50 %	50
0	3	3	

Kuinka todennäköisesti suosittelisit tällaista koulutuksen suunnitteluprosessia (haastattelu, koulutus, kehittämisideat, koulutuksen valmistuminen, koulutuksen arviointi) ystävälle tai työtoverille?

- Vastattu: 6
- Ohitettu: 0

ARVOSTELIJAT (0–6)	PASSIIVISET (7–8)	SUOSITTELIJAT (9–10)	NET PROMOTER® SCORE
0	50 %	50 %	50
0	3	3	

KIRJALLISUUSKATSAUSTAULUKKO

Tutkimuksen tiedot - Tekijä, vuosi, maa	Tutkimuskohde	Otos, menetelmä	Keskeiset tulokset	Oma intressini opinnäytetyöni kannalta
<p>Kuvaja, Anne. 2011.</p> <p>Työttömien työnhakumotiivaatio ja motiivointi: sosiaalitoimen työvalmentajien näkökulma.</p> <p>Suomi. Helsingin yliopisto. Licensiaatintutkimus.</p>	<p>Tutkimuksessa tarkastellaan sosiaalitoimen työvalmentajien käsitysten ja kokemusten valossa sosiaalitoimen ja työ- ja elinkeinotoimiston työttömien asiakkaiden työnhakumotiivaatiota ja motiivointia.</p>	<p>N = 6 haastateltavaa</p> <p>Puolistrukturoitu teemahaastattelu.</p> <p>Lisäksi nauhoitettuja asiakastapaamisia.</p>	<p>Työnhakukäyttäytymisen näyttäyty moniulotteisena psykososiaalisena ilmiönä, johon vaikuttavat työnhakijan valmiudet, elämäntilanne, sosiaalinen tuki ja työttömyyden kokeminen</p> <p>Työnhakijoilla nähdään olevan erilaisia motivaatiotiloja, joihin katsotaan vaikuttavan palkkatyöhön liittyvien motiivien henkilökohtainen merkitys ja henkilön elämänhallinnan luonne.</p> <p>Työntekijän vuorovaikutustaidoilla ja motivaatiolla on oleellinen merkitys asiakkaan mentaalisen prosessin edistämiseksi.</p>	<p>Koko työ sisältää erittäin hyvin tietoa työttömän motiivointiin liittyvistä asioista.</p> <p>Tiedonkeruumenetelmänä puolistrukturoitu teemahaastattelu.</p>
<p>Ozkeser, Banu. Tutkimusartikkeli. Turkki. 2019.</p>	<p>Koulutuksen vaikutus työntekijöiden motivaatioon henkilöstöhallinnossa</p>	<p>N = 200 työntekijää.</p> <p>Strukturoitu kyselytutkimus.</p> <p>Data analysoitu SPSS:lla.</p>	<p>Jatkuva kehitys ja koulutus parantaa ja vahvistaa työntekijöiden selviytymistä muuttuvassa yrity maailmassa silloin, kun se yhdistetään</p>	<p>Kertoo koulutuksen merkityksestä työyhteisöissä ja siitä, että koulutusten tulee sisältää ihmi-</p>

			<p>tehokkaaseen yritysrakenteeseen.</p> <p>HR-osasto tai koulutusyksikkö tarvitaan, jotta on mahdollista suunnitella ja toteuttaa koulutusohjelmia yrityksiin.</p> <p>Johdon on syytä kiinnittää huomiota koulutusten järjestämiseen. Koulutusten ei tule olla kohdenettuja vain työn sisältöihin, vaan niissä tulee huomioida jokaisen työntekijän yksilöllinen kehittyminen. Tällöin työntekijän sitoutuminen ja panos saavuttaa täyden potentiaalinsa. Kun parannetaan HR-osaston ja työntekijöiden yhteyttä, kehitetään parempia koulutuksia.</p> <p>Arvostus, oikeudenmukaisuus ja luottamus vahvistavat ja voimistavat systeemin kehittymistä.</p>	<p>sen henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuus sekä työhön liittyvä osio palvelukseen sekä organisaatiota että työntekijää yksilönä parhaalla mahdollisella tavalla.</p>
<p>Ylistö, Sami. 2015. Miksi työnhaku ei kiinnosta? Nuorten pitkäaikaistyöttömien työnhakupalautuksille kertomia syitä.</p>	<p>Kuinka pitkäaikaistyöttömät nuoret selittävät haluttomuuttaan hakea työ- tai opiskelupaikkaa?</p>	<p>N=28 elämäntilintutkimusta.</p> <p>Analyysi toteutettu laadullisella sisällönanalyysillä induktiivisesti (avoin koodaaminen, ryhmittely ja abstrahointi).</p>	<p>Työhaun esteitä oli kolmenlaisia: rationaalisia, emotionaalisia ja elämänarvoihin liittyviä esteitä.</p> <p>Rationaalisia esteitä:</p> <p>a) käytännön asiat, kuten se, ettei ole järkevää ottaa työtä vastaan</p>	<p>Vahvistaa näkemystä siitä, että usein työnhakumotivaatioon liittyy monia asioita, ei välttämättä vaikka työpaikkojen puute tai</p>

<p>Tieteellinen artikkeli väitöskirjan pohjalta. Suomi.</p>			<p>tai edes haakea sitä</p> <p>b) tiedon puute työhausta tai siitä, minkä alan työtä halutaan tehdä.</p> <p>Emotionaaliset tekijät, eli työhaun herättämät kielteiset tunteet, kuten</p> <p>c) pettymykset</p> <p>d) vaikeat elämäntilanteet</p> <p>Elämänarvoihin liittyvät esteet, kuten:</p> <p>e) työn merkityksen vähäisyys</p> <p>f) vaihtoehtoinen suuntautuminen</p> <p>g) työn sisältö.</p> <p>Usein työnhakuhallittomuuden syitä on useita. Haastattelujen elämässä monenlaiset esteet estävät heitä havaitsemasta, tunnistamasta tai hyödyntämästä olemassa olevia mahdollisuuksiaan työnhakumaailmassa.</p>	<p>työnhakutaitojen heikkous.</p>
<p>Alavaikko Mika 2009. Tutkimusartikkeli.</p>	<p>Sosiaalialan aikuisopiskelijan motivaatio</p>	<p>N=6 Diakonia-ammattikorkeakoulun Järvenpään toimipaikan</p>	<p>Aikaansaatiin uusi motivaatiokartta, jossa vastakkaislinjat</p>	<p>Ohjaaminen on usein prosessissa tuke-</p>

<p>Aikuiskasvatus 3/2009. Suomi.</p>	<p>ja ohjauksen organisatoristen puitteiden, ohjaajan käyttäytymisen ja opiskelijan motivaation välinen suhde.</p>	<p>sosionomi- ja sosiaalialan jatkotutkinto-opiskelijaa. Menetelmänä käytetty ensin haastattelua, ja tämän jälkeen avointa kyselyä. Aineiston keruu toteutettiin lumipallomaisesti. Ensin kommentit yhdyttiin, sitten seuraavalta, jne. Pohjana Yeungin motivaatiokartta.</p>	<p>ovat jatkuvuus-uuden löytyminen, aikaansaaminen-suurituspainet, antaminen-saaminen, läheisyys-etäisyys. Opiskelijan motivaatio on yhteydessä erityisesti jatkuvuuden kokemukseen ja siihen, että opiskelija kokee opinnäytteensä liittyvän johonkin sellaiseen prosessiin, jonka keskiössä ei olekaan opiskelija itse-että opinnäytetyöllä on merkitystä myös muille. Opinnäytetyöhön liittyvä ohjauksuhde on yhteinen ammatillinen projekti, jossa prosessi on ohjauksen pääasiallinen sisältö.</p>	<p>mista, ei välttämättä faktojen tuomista ohjattavalle. Omavalmentaja voi toimia tämän ajatuksen mukaan. Lisäksi itselle opinnäytetyön tekijänä mukavaa vertaiskoke-musta tutkimuksen muodossa.</p>
<p>Härkönen, P. 2008. Työ- ja oppimismotivaatio julkisella sektorilla. Työelämän tutkimus-Arbetslivsforskning 3/2008, 6.vuosisikerta, 282-289).</p>	<p>Tarkoituksena kuvata työ- ja oppimismotivaatiota sekä selvittää työ- ja oppimismotivaatioon liittyviä eroja suhteessa erilaisiin taustatekijöihin.</p>	<p>N = 190, kuuden julkisen organisaation työntekijöitä Kyselytutkimus, joka on analysoitu kvantitatiivisin menetelmin.</p>	<p>Työmotivaatioon vaikuttivat parantavasti: työtyytyväisyys, kehityksen ja oppimisen arvon näkeminen erittäin tai melko tärkeäksi, työhön liittyvillä kursseilla oppiminen, esimiesasema ja työympäristö (sosiaalinen konteksti). Oppimismotivaatiota lisäsivät: työyhteisön syrjimättömyys, ke-</p>	<p>Motivaatiotietoutta.</p>

			<p>hityksen ja oppimisen merkityksellisyyden kokemus, muutosten kokeminen myönteisessä valossa, autonomian tarve, oppimisen kokeminen helpoksi.</p> <p>Merkillepantavaa oli, että työmotivaatio koettiin korkeaksi myös silloin kun työntekijä koki työyhteisön suhtautuvan osaamiseen ja kehittymiseen kielteisesti. Kehittymismahdollisuuksien puute saattaa turhauttaa mutta samalla motivoida työntekijää. Myönteisesti kehitykseen suhtautuvassa työpaikassa kehitys ja oppiminen on niin normaali ja totuttu osa työtä, ettei sillä ole niin suurta vaikutusta työmotivaatioon.</p>	
Tutkimuksen tiedot - Tekijä, vuosi, maa	Tutkimuskohde	Otos, menetelmä	Keskeiset tulokset	Oma intressini opinnäytetyöni kannalta
Weems, C.F, Reiss, S., Dunson, K.L., Graham, R.A., Russell, J.D., Banks, D.M. ja Neill, E. L. 2015. USA. Tutkimusartikkeli julkaisussa:	Comprehensive assessment of children´s psychological needs: Development of the Reiss Motivation Profile for ages four to eleven = Lasten	3 tutkimusryhmää: Ryhmä 1: N=365 4-11-vuotiaan lapsen vanhempaa Ryhmä 2: 55 huoltaja-teini -paria	Ryhmä löysi selkeitä yhteyksiä lapsen motivaatioprofiilin ja käytöksen välillä. Tutkimus tukee sitä, että Reissin teoriaa voidaan käyttää jo nelivuotiaasta lapsesta alkaen.	Tutkimuksessa käytetty Reissin motivaatioprofiiliteoriaa, ja kuvaa sitä, miten eri motivaattorit vaikuttavat jo

<p>Learning in Individual Differences 39 (2015) 132–140.</p>	<p>psykkisten tarpeiden kattava analyysi: Reissin Motivaatio-profiilin kehittäminen 4-11-vuotiaille lapsille</p>	<p>(12-17-vuotias nuori) Ryhmä 3: N = 333 opettajaa Menetelmä: Määrällinen tutkimus, erilaisia kysymyspattereita, ja niistä tehty tilastolliset taulukot</p>		<p>lapsena käytökseen.</p>
<p>Cranem J.M. & Havercamp, S.M. 2020. Ohio State University Nisonger Center, USA Tutkimusartikkeli julkaisussa: Research in Developmental Disabilities 106 (2020) 103764.</p>	<p>Who thrives as a direct support professional? Personal motivation and resilience in direct support = Kuka kukoistaa suoran tuen ammattilaisena? Henkilökohtainen motivaatio ja resilienssi suoran tuen työssä</p>	<p>N = 195 suoran tuen ammattilaisia Menetelmä: Määrällinen tutkimus, regressioanalyysi (yhden tai useamman selittävän muuttujan yhteys selitettävään muuttajaan)</p>	<p>Kuusi motiivia oli selkeästi yhteydessä henkilökohtaiseen työsuoritukseen: 1) Perheen perustarpeen korkea arvo johti hyvään työsuoritukseen 2) Koston korkea tarve johti negatiivisesti työsuoritukseen 3) Korkea yhteenkuuluvuuden tarve paransi työsuoritusta 4) Matala statuksen tarve paransi työsuoritusta Eli Suoran tuen ammattilaiset, jotka olivat resilenttejä, eivätkä kokeneet liikaa stressiä tai loppuun palamista pitivät tärkeänä todennäköi-</p>	<p>Tutkimuksessa käytettiin Reissin motivaatio-teoriaa ja RMP:ta viitekehyksenä.</p>

			<p>simmin perheen, sosiaalisten suhteiden ja yhteenkuuluvuuden perustarpeiden vahvaa täyttämistä. Heillä statuksen ja koston (kilpailu) perustarpeiden tyydyttäminen on arvoasteikossa matalalla.</p>	
--	--	--	---	--

VALMENNUKSELLINEN MOTIVOINTI

Koulutus Savonlinnan kuntakokeilun
omavalmentajille

Karollina Helander, opinnäytetyö, sairaanhoitaja YAMK, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Valmennuksellisen motiivoinnin koulutuksen oppimisen arviointi

*Pakollinen

1. Opitko koulutuksessa valmennuksellisen motiivoinnin teoriaa? *

Merkitse vain yksi soikio.

Kyllä

En

2. Opitko koulutuksessa valmennuksellisen motiivoinnin käytännön toteuttamisen taitoja tai saiko taidoillesi vahvistusta? *

Merkitse vain yksi soikio.

Kyllä

En

3. Olivatko opetusmenetelmät (ennakkomateriaali, teoriaopetus, toiminnallinen osuus) oppimistasi tukevia? *

Merkitse vain yksi soikio.

Kyllä

Ei

4. Ovatko oppimisen arvioinnin menetelmät oppimistasi tukevia? *

Merkitse vain yksi soikio.

Kyllä

Ei

5. Arvioi oppimistasi koulutuksen aikana sanallisesti. Mikä osui ja upposi, mitä jäit pohtimaan? Arvioi nimenomaan omaa oppimistasi, koulutuksen kehittämisarviointi tehdään myöhemmin :) *
