

Esimiesten käsityksiä ammatillisen osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä ICT-alan organisaatiossa

Maria-Sofia Halttu

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Kevätlukukausi 2020

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Halttu, Maria-Sofia. 2020. Esimiesten käsityksiä ammatillisen osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä ICT-alan organisaatiossa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 78 sivua.

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella ICT-alan organisaation esimiesten erilaisia käsityksiä esimiehen roolista henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen tukijana, esimiestyöhön sisältyvistä ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyön haasteista sekä käytänteistä ja keinoista ammatillisen osaamisen kehittämisen tukena. Tutkimuksen aihe on tärkeä, sillä työelämän nopeat muutokset edellyttävät työntekijöiltä jatkuvaa ammatillisen osaamisen kehittämistä. Samasta näkökulmasta ei ole tarjolla runsaasti aikaisempaa tutkimusta.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja lähestymistavaltaan fenomenografinen. Tutkimuksen aineisto koostuu HeRMO-tutkimushankkeen yhteydessä kerätyistä kahdeksan esimiesasemassa toimivan henkilön haastatteluista. Aineisto analysoitiin fenomenografisen analyysimenetelmän keinoin.

Tutkimuksen keskeiset tulokset osoittivat, että esimiehet näkevät roolinsa henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäjänä tärkeänä. Etenkin aikapaineiden ja puutteellisen tuen nähtiin kuitenkin haastavan esimiestyöhön sisältyvää osaamisen johtamis- ja kehittämistyötä. Esimiehet näkivät toimivimpina yrityksen sisäiset osaamisen kehittämisen käytänteet ja keinot.

Tässä tutkimuksessa ilmenneitä tuloksia voidaan hyödyntää tutkimuksen kohteena olevan ICT-alan organisaation käytännön kehittämistyössä tuettaessa henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyötä. Tulevaisuudessa tärkeää olisi tarkastella samassa tutkimuksessa alaisten ja esimiesten käsityksiä ammatillisen osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä, jotta saataisiin selkeämpi kuva ammatillisen osaamisen kehittämistä tukevasta johtajuudesta.

Asiasanat: Ammatillisen osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, esimiehet, ICT-ala, fenomenografia, muuttuva työelämä, itseohjautuvuus

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	AMMATILLINEN OSAAMINEN	8
	2.1 Ammatillinen osaaminen käsitteenä.....	8
	2.2 Ammatillisen osaamisen kehittäminen muuttuvassa työelämässä.....	11
	2.3 Ammatillisen osaamisen kehittämistä tukevat käytänteet ja keinot muuttuvassa työelämässä.....	14
3	AMMATILLISEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ICT-ALALLA	18
	3.1 Jatkuvan osaamisen kehittämisen vaatimukset ICT-alalla.....	18
	3.2 Työntekijöiden itseohjautuva oppiminen ICT-alalla.....	20
4	OSAAMISEN JOHTAMINEN ESIMIESTYÖSSÄ	25
	4.1 Osaamisen johtaminen muuttuvassa työelämässä	25
	4.2 Esimiehen merkitys ammatillisen osaamisen johtajana ja kehittäjänä .	28
	4.3 Henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamisen ja kehittämisen haasteet esimiestyössä.....	34
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	36
	5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	36
	5.2 Tieteenfilosofiset ja metodologiset lähtökohdat.....	37
	5.3 Aineiston ja kohdeorganisaation kuvaus	38
	5.4 Aineiston analyysi	40
	5.5 Tutkimuseettiset ratkaisut	43
6	TULOKSET	45
	6.1 Esimiesten näkemykset esimiehen roolista henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen tukijana ICT-alan organisaatiossa	45

6.1.1	Esimies valmentajana	46
6.1.2	Esimies itseohjautuvuuden tukijana	50
6.2	Esimiesten näkemykset ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyön haasteista osana esimiestyötä ICT-alan organisaatiossa	51
6.2.1	Sisäinen viestintä	52
6.2.2	Esimiehen kaipaama tuki	53
6.2.3	Aikapaineet	54
6.3	Esimiesten näkemykset henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämistä tukevista käytänteistä ja keinoista ICT-alan organisaatiossa	55
6.3.1	Yrityksen sisäinen osaamisen kehittäminen	56
6.3.2	Yrityksen ulkoinen osaamisen kehittäminen	57
7	POHDINTA.....	59
7.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	59
7.1.1	Esimiehen rooli henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen tukijana ICT-alan organisaatiossa	61
7.1.2	Ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyön haasteet osana esimiestyötä ICT-alan organisaatiossa	64
7.1.3	Henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämistä tukevat käytänteet ja keinoista ICT-alan organisaatiossa.....	66
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet	69
	LÄHTEET	72
	LIITTEET.....	77

1 JOHDANTO

Muutos nähdään nykyisessä työelämässä pysyvänä olotilana, jolloin työntekijöiltä vaaditaan muutokseen sopeutumista ja jatkuvaa ammatillisen osaamisen kehittämistä (Kauhanen 2013, 143). Yhteiskunnassa tapahtuneet ja vallitsevat muutokset, kuten digitalisoituminen, teknologian nopea kehittyminen sekä jatkuvasti kiihtyvä globaali ja kansallinen kilpailu heijastuvat työelämään ja edellyttävät sekä yksilöiltä että organisaatioilta jatkuvaa oppimista, kehittymistä ja uudistumiskykyä (Ojala 2018, 16, 8; Lemmetty & Collin 2019a, 280; Paloniemi 2004, 19; Viitala 2013, 9; Harteis 2018). Henkilöstön osaamista korostetaan yhä enemmän työelämässä organisaatioiden sekä yhteiskuntien yhtenä arvokkaimpana resurssina ja kilpailuedun lähteenä (Paloniemi 2006, 439; Viitala 2013, 9). Henkilöstön osaaminen heijastuu esimerkiksi organisaation tehokkuuteen, tuottavuuteen ja innovatiivisuuteen. Osaavan henkilöstön avulla organisaatio kykenee täten toimintansa jatkuvaan kehittämiseen. (Viitala 2013, 8–9.)

Tämä tutkimus käsittelee ICT-alan organisaation esimiesten käsityksiä henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyöstä, sillä jatkuvan ammatillisen osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen vaatimukset korostuvat erityisesti tieto- ja viestintäteknologian (ICT) alalla nopeasti ja jatkuvasti muuttuvien teknologioiden ja kilpailun (Ha 2008; Lemmetty & Collin 2019b), työn luovan luonteen, kuten jatkuvan ongelmanratkaisun (Ha 2015; Lemmetty, Collin, Kaski & Särkkä 2019, 295) sekä projektiluonteisen työn vuoksi (Lemmetty, Collin, Kaski & Särkkä 2019, 295; Lemmetty & Collin 2019b). Lisäksi työelämän muutosten, kuten digitalisaation myötä mahdollistuneiden uudenlaisten työn tekemisen tapojen ja sisältöjen vuoksi itseohjautuvuus on sekä haluttu että välttämätön toimintatapa (Lemmetty & Collin 2019a, 280). Gijbelsin, Raemdonckin, Verwekenin ja Van Herckin (2011) tutkimuksen tulosten mukaan ICT-alalla työntekijän itseohjautuva oppimisorientaatio ennustaa merkittävästi työn kautta oppimista. Näin ollen työntekijä oppii todennäköisemmin työssään, jos hän on vahvasti sitoutunut itseohjautuvaan oppimiseen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä esimiesten tuen merkityksestä ICT-alan henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisessä ICT-alan organisaation esimiesten kuvauksien pohjalta. Vastuuta oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä ei tule vierittää täysin työntekijöiden harteille, sillä Lemmetyn ja Collinin (2019a, 265) mukaan asiantuntijatyössä tukeminen, ohjaaminen, yhteisöllisyys sekä rajojen asettaminen ja niistä tiedottaminen ovat työntekijöille yhä merkityksellisiä organisaatiolähtöisiä toimia. He painottavat, kuinka itseohjautuvuuden negatiivinen puoli ilmeneekin silloin, kun organisaatioissa itseohjautuvuus ymmärretään yksilöiden autonomiseksi toiminnaksi, jota ei tarvitse ohjata ja joka ei vaadi työntekijöiden tukemista tai avun tarjoamista ongelmilanteissa. Tässä tutkimuksessa tuodaan ilmi, kuinka johtamisen ja esimiestyön tarve ei vähene, vaan nykypäivänä organisaatioissa tarvitaan uudenlaista johtamista, joka tukee työntekijöitä ammatillisen osaamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä työelämän jatkuvan muutoksen keskellä.

Lisäksi tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä myös esimiestyöhön sisältyvän henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyön haasteista sekä käytänteistä ja keinoista, jotka tukevat työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittymistä. Tässä tutkimuksessa ilmenneitä tuloksia voidaan myös hyödyntää tutkimuksen kohteena olevan ICT-alan organisaation käytännön kehittämistyössä tuettaessa henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyötä.

Tutkimus alkaa teoreettisen viitekehyksen esittelyllä. Ensimmäinen teorialuku sisältää ammatillisen osaamisen käsitteen määrittelyä sekä ammatillisen osaamisen kehittämisen tarkastelua muuttuvan työelämän kontekstissa. Muuttuvan työelämän näkökulmasta avataan myös ammatillisen osaamisen kehittämistä tukevia käytänteitä ja keinoja. Toisessa teorialuvussa käsitellään jatkuvan osaamisen kehittämisen vaatimuksia tämän tutkimuksen kontekstin eli ICT-alan näkökulmasta sekä työntekijöiden itseohjautuvaa oppimista ICT-alalla. Teoriaosuuden kolmannessa luvussa pureudutaan osaamisen johtamisen käsitteeseen

ja sen ilmenemiseen muuttuvassa työelämässä, esimiehen merkitykseen henkilöstön ammatillisen osaamisen johtajana ja kehittäjänä sekä ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyön haasteisiin esimiestyössä.

Tutkimuksen teoriaosuuden jälkeen viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset sekä kuvaillaan tieteenfilosofisia ja metodologisia lähtökohtia, aineistoa ja kohdeorganisaatiota, aineiston analyysin vaiheita ja tutkimuseettisiä ratkaisuja. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen tulokset eri alaluvuissa tutkimuskysymysten mukaisesti. Viimeisessä luvussa eli pohdinnassa tarkastellaan tämän tutkimuksen tuloksia suhteessa aikaisempaan tutkimukseen, pureudutaan tutkimuksen luotettavuuteen sekä esitetään jatkotutkimushaasteita tulevaisuuden tutkimusta varten.

2 AMMATILLINEN OSAAMINEN

2.1 Ammatillinen osaaminen käsitteenä

Tuomen ja Sumkin (2012, 26) mukaan osaamisen määritellään perinteisesti muodostuvan tiedoista, taidoista sekä kokemuksesta. Paloniemi (2004) taas toteaa väitöskirjassaan, että yleisimmin osaamisen on katsottu rakentuvan tiedollisen, taidollisen ja kehityksellisen osaamisen komponenteista. Tiedollisella osaamisella tarkoitetaan sisällöllistä informaatiota, taidollisella osaamisella kapasiteettia toimia tietyllä tavalla ja kehityksellisellä osaamisella potentiaalista kykyä tietynlaisten taitojen ja tietojen hankkimiseen. (Paloniemi 2004, 20.) Vielä kattavamman näkemyksen mukaan osaaminen pitää sisällään tietojen, taitojen ja kyvykkyyden lisäksi asenteita (Paloniemi 2004, 20; Paloniemi 2006, 439; Ojala 2008, 47). Sen sijaan ammatillisessa osaamisessa Rekolan, Nippalan, Tynjälän ja Virtasen (2018, 3) tutkimuksen mukaan tietojen, taitojen ja kykyjen lisäksi keskeisiä ovat tietyille alalle ja työlle relevantit ominaisuudet.

Lisäksi Tuomi ja Sumkin (2012, 26–27) näkevät osaamisen aktiivisena toimintana. He määrittelevätkin työn osaamisen ja toiminnan yhdistelmäksi, jolloin osaaminen kehittyy työn kautta ja osaaminen kehittää työtä. Myös Sydänmaalakka (2015, 152) näkee osaamisen ilmenevän konkreettisesti vasta toiminnan myötä, jolloin puhutaan todellisesta osaamisesta eli kyvystä soveltaa osaamista käytäntöön. Mulderin (2014, 111) mukaan yksilön mahdollisuus hyödyntää tietojaan, taitojaan sekä asenteitaan todellisuudessa muodostaakin ammatillisen pätevyyden. Hän näkee ammatillisen osaamisen yleisenä, eheänä ja sisäisenä kyvykkyytenä kestävän tehokkaaseen toimintaan, kuten ongelmanratkaisuun, innovaatioiden oivaltamiseen ja muutoksien luomiseen tietyllä ammattialalla, työssä, roolissa, organisaatiokontekstissa ja tehtävätilanteessa. Huomionarvoista on myös Viitalan (2005, 49) toteamus väitöskirjassaan, kuinka toiminnan kannalta osaaminen merkitsee eri asioita yksilölle ja organisaatiolle. Yksilölle osaaminen on pohja työssä menestymiseen, kun taas organisaatiolle perusta strategiselle kyvykkyydelle.

Tässä tutkimuksessa osaamista tarkastellaankin työelämän kontekstissa ja käytetään käsitettä ammatillinen osaaminen. Paloniemi (2004, 19) toteaa väitöskirjassaan, kuinka tutkimuksen näkökulmasta ammatilliseen osaamiseen liittyvä käsitteenkäyttö on ollut hyvin vaihtelevaa. Hän kiteyttää ammatillisen osaamisen monimuotoista käsitteistöä siten, että puhuttaessa toimialakohtaisesta ja työntekijäryhmäkohtaisesta pätevyydestä käytetään termejä ammattitaito, kvalifikaatiot, osaaminen tai kompetenssi.

Ammatilliseen osaamiseen voidaan pureutua erityisesti ammattitaidon käsitteen kautta. Ammattitaidolla viitataan yksilöllisiin valmiuksiin, joiden hallintaa vaaditaan työtehtävissä- ja tilanteissa menestymiseen (Viitala 2013, 180). Kiinteimmin ammattitaidon käsite on sidoksissa ammatin taitamiseen ja hallintaan. Ammattitaidon käsitteeseen liittyy näkemys ammattitaidosta työn ja työntekijöiden todellisten valmiuksien ja kykyjen välisenä kehittyvänä ja dynaamisena prosessina. (Paloniemi 2004, 19.)

Viitala (2013) jakaa ammattitaidon valmiudet kolmeen ryhmään, joita ovat yleiset, ammattikohtaiset ja tehtäväkohtaiset valmiudet. Yleisillä valmiuksilla tarkoitetaan työelämässä yleensä tarvittavia tehtävistä riippumattomia taitoja, kuten ongelmanratkaisutaitoja, sosiaalisia taitoja sekä sopeutumis- ja paineensietokykyä. Sen sijaan ammattikohtaiset valmiudet, joista käytetään usein nimitystä substanssiosaaminen, ovat sidoksissa tietyn ammattialan vaatimaan osaamiseen. Kolmas ryhmä eli tehtäväkohtaiset valmiudet viittaavat tiettyyn tehtävänkuvaan. (Viitala 2013, 179–180.)

Työssä vaadittavaa osaamista on myös tarkasteltu käsitteellä työelämäkvalifikaatiot, joilla viitataan niihin valmiuksiin, joita työntekijä työssään ja työorganisaatiossaan tarvitsee. Ammattitaito muodostuu erilaisista kvalifikaatioista eli valmiuksista. (Viitala 2013, 179.) Paloniemen (2004, 19) mukaan kvalifikaatiot korostavat kuitenkin ammattitaitoa ja osaamista enemmän taloudellista näkökulmaa, jonka mukaan työntekijällä on oltava tiettyjä tietoja ja taitoja kyetäkseen selviytymään työstään.

Ammattitaidon ja kvalifikaatiot käsitteiden lisäksi ammatillista osaamista on lähestytty kompetenssin käsitteen kautta. Kompetenssilla viitataan kuitenkin

myös ammattitaidon käsitteen tapaan yksilön valmiuksiin, joita työtehtävistä ja -tilanteista suoriutuminen edellyttävät (Ruohotie & Honka 2003, 18; Viitala 2005a, 113). Kompetenssin käsitettä käytetäänkin usein rinnasteisena ammattitaidon ja osaamisen käsitteille (Paloniemi 2004, 20; Hätönen 2005, 13; Ojala 2008, 50). Viitalan (2005a, 113) mukaan Suomessa kompetenssin käsitteen sijaan käytetään usein ammattitaidon käsitettä.

Ellström (1998, 40–44) määrittelee ammatillisen osaamisen yksilön tai yhteisön potentiaaliseksi kapasiteetiksi, joka mahdollistaa tietyistä työtehtävistä tai -tilanteista selviytymisen menestyksekkäästi. Hänen mukaansa ammatillinen osaaminen sisältää viisi erilaista merkitystä, joita voidaan tarkastella kolmesta erinäkökulmasta: osaaminen yksilön ominaisuutena, osaaminen työn vaatimuksina sekä käytössä oleva osaaminen.

Osaaminen yksilön ominaisuutena viittaa Ellströmin (1998) mukaan työntekijän työhönsä mukanaan tuomaan pääomaan. Tämä voidaan erotella formaaliin ja todelliseen osaamiseen. Formaali osaaminen liittyy taitoihin, joita on saatu koulutuksen ja tutkintojen myötä, kun taas todellinen osaaminen tarkoittaa yksilön kapasiteettia suoriutua menestyksekkäästi tietyissä tilanteissa tai tehtävissä. Usein todellista osaamista mitataan vain formaalin kautta, vaikka se sisältää koulutuksen kautta hankitun osaamisen lisäksi sekä työssä oppimalla että erilaisilla epämuodollisilla tavoilla hankittua osaamista. Edellä mainittujen kognitiivisten taitojen lisäksi ”osaaminen yksilön ominaisuutena” sisältää yksilön persoonaan liittyviä ominaisuuksia, kuten asenteita, motivaation ja kiinnostuksen kohteita. (Ellström 1998, 41–42.)

Osaaminen työn vaatimuksina määritellään Ellströmin (1998) mukaan osaamiseksi, jota työtehtävät edellyttävät. Tämä osaaminen voidaan jakaa virallisesti vaadittuun osaamiseen ja työssä vaadittavaan osaamiseen. Virallisesti vaadittu osaaminen voi olla esimerkiksi työlaainsäädäntöön perustuvien tai työpaikkailmoituksessa määritellyn tiettyyn tehtävänimikkeeseen sisältyvien asioiden osaamista. Sen sijaan työssä vaadittava osaaminen liittyy tietyn työn tekemiseen tarvittavaan osaamiseen. (Ellström 1998, 42–43.)

Käytössä oleva osaaminen tarkoittaa Ellströmin (1998) mukaan yksilön ja työn keskinäistä vuorovaikutusta eli osaamista, jota yksilö hyödyntää oikeasti spesifin työn hoitamisessa. Käytössä oleva osaaminen voidaan ymmärtää dynaamisena komponenttina, joka toimii välillisesti työn vaatimusten ja yksilön kapasiteetin välillä. Tällä tarkoitetaan muun muassa sitä, että yksilöön liittyvät tekijät, kuten aiemmat kokemukset ja työhön liittyvät tekijät, kuten työtehtävät, johtaminen ja saatu palaute, saattavat joko helpottaa tai hankaloittaa yksilön mahdollisuuksia hyödyntää todellista osaamistaan työssään. (Ellström 1998, 43–44.)

Yhteenvetona voidaankin todeta, että vaikka ammatillisella osaamisella on mahdollista viitata työntekijän ominaisuuksiin tai työn vaatimuksiin, ei kumpikaan näkökulma riitä yksinään ammatillisen osaamisen määritelmäksi. Merkityksellistä on työntekijän tietojen ja taitojen sekä työn vaatimusten kohtaaminen. Siten ammatillisessa osaamisessa keskeistä on myös sen kontekstisidonnaisuus sekä jatkuva kehittymisen vaatimus. (Collin 2007, 128.) Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan tarkemmin ammatillisen osaamisen kehittämistä muuttuvassa työelämässä.

2.2 Ammatillisen osaamisen kehittäminen muuttuvassa työelämässä

Nykypäivänä erityisesti teknologisoitumisen, digitalisoitumisen ja globalisaation synnyttämien työelämän muutosten myötä työntekijöiltä vaaditaan jatkuvaa ammatillisen osaamisen kehittämistä. Työn luonteen muuttuminen teknologian lisääntyneen ja laajentuneen käyttöönoton (Tynjälä 2003, 40) sekä toisaalta teknologian ja teknisen osaamisen nopean vanhentumisen myötä (Kauhanen 2013, 143) haastaa työntekijät päivittämään osaamistaan nopealla tahdilla. Myös digitalisaatio on muodostanut monille aloille valtavia muutoksia ja oppimishaasteita (Ojala 2018, 16, 8), sillä digitalisaation seurauksena työn sisällöt ovat muuttuneet sekä uudenlaiset työn tekemisen tavat, kuten ajasta ja paikasta riippumaton toiminta, mahdollistuneet (Lemmetty & Collin 2019a, 280). Rutiininomaiset ja itseään toistavat työt vähenevät, kun taas ongelmaperustainen asiantuntijatyö li-

sääntyy nyt ja tulevaisuudessa (Lemmetty & Collin 2019a, 280). Osaamista uusi-taan ja kehitetään kaikista tehokkaimmin nopealla oppimisella (Ojala 2008, 13).

Lisäksi Ojala (2018, 17) painottaa, kuinka työelämässä kaivataan jatkuvasti lisää osaamista, sillä osaamisvaatimukset ovat kasvaneet kaikissa työtehtävissä tehtävien laajentumisen ja vaativuuden lisääntymisen myötä. Tänä päivänä työ-elämässä tarvitaan entistä vahvempaa osaamis pohjaa ja sen jatkuvaa päivit-tämistä. Myös Paloniemen (2006, 442) tutkimuksessa työntekijät puhuivat am-matillisen osaamisen kehittämisen vaatimuksesta ja siitä, kuinka ammatillista osaamista tulisi päivittää työelämässä ja -ympäristössä tapahtuvien muutosten mukaisesti. Erityisesti tieto- ja viestintätekniiikan sekä sen hyödyntämisen muu-tosten nähtiin luovan tarpeen oppimiselle ja kehittymiselle. Kauhanen (2013, 143) näkee työelämän muutoksen muodostuneen pysyväksi olotilaksi, mikä edellyt-tää työntekijöiltä jatkuvaa uusiutumista ja sopeutumista. Osaamisen vanhetessa nopealla tahdilla yksilöt tarvitsevat kykyä tehokkaaseen oppimiseen sekä val-miutta uusien työtehtävien vaatimien tietojen ja taitojen nopeaan sisäistämiseen työmarkkinakelpoisuuden säilyttämiseksi.

Nyky päivän työelämässä asiantuntijana pysyminen vaatiikin elinikäistä oppimista (Tynjälä 2003, 45). Ammatillisen osaamisen ylläpitäminen nykyisessä nopeasti ja jatkuvasti muuttuvassa sekä vaativassa työelämässä edellyttää mo-nilla aloilla kaikenikäisiltä työntekijöiltä läpi työuran kestävää oppimista, kehit-tymistä ja osaamisen uudistamista (Collin 2007, 128; Viitala 2013, 181; Paloniemi 2006, 439; Billett 2015). Ammatillisen osaamisen kehittämisen vaatimuksen taustalla vaikuttaa elinikäisen oppimisen ajatus, jota perustellaan jatkuvasti muuttu-valla työelämällä. Pantzar (2013, 12–13) määrittelee elinikäisen oppimisen läpi elämän tapahtuvana oppimisena, joka sisältyy yksilön perusolemukseen. Hänen mukaansa elinikäisen oppimisen tarkoituksena on lisätä yksilöiden valmiuksia ja kykyjä vastata sekä sopeutua työelämän muodostamiin haasteisiin, kuten jat-kuvasti uusiutuvaan teknologiaan. Myös Paloniemi (2004, 13) toteaa, kuinka esi-merkiksi teknologisen kehityksen ja taloudellisten muutosten seurauksena

muuttuneen työn luonteen ja organisoinnin sekä globaalin kilpailun myötä elinikäisestä oppimisesta on muodostunut väline uusiin tilanteisiin vastaamiseksi sekä kilpailukyvyn parantamiseksi.

Huomionarvoista on myös se, kuinka jatkuvan uuden oppimisen tarpeen kasvaessa osaamisen ”käyttöikä” heikentyy, jolloin nykypäivän työelämässä substanssiosaamisen rinnalla korostuvat yhä enemmän oppimaan oppimisen taidot (Huutilainen ja Saarikivi 2018). Myös nopeiden muutosten ja niiden vaikeasti ennustettavan ja epävarman luonteen myötä ammatillisen osaamisen kehittämisen tavoittelee enemmänkin oppimaan oppimista yksittäisten tietojen ja taitojen sijaan (Paloniemi 2004, 24; Lemmetty & Collin 2019b). Uusissa osaamisvaatimuksissa keskeisessä asemassa ovatkin erityisesti älylliset ja oppimiseen liittyvät taidot. Erityisen tärkeää esimerkiksi innovoimisen, uusien mahdollisuuksien hahmottamisen ja niihin varautumisen kannalta on osata ajatella, ohjata omaa ajatteluaan sekä kyetä oppimaan tehokkaasti. (Ojala 2018, 17.)

Organisaatiot vaativat työntekijöiltään jatkuvaa ammatillisen osaamisen kehittämistä. Organisaatioissa on uusiuduttava jatkuvasti toimintaympäristöjen muutoshaasteiden, kuten informaatioteknologian nopean kehityksen, globaalistumisen ja ekologisten ongelmien seurauksena. Organisaatioilla on jatkuva paine kehittyä ollakseen entistä tehokkaampia ja tuottavampia ja siten säilyttääkseen kilpailukykyä kovenevilla markkinoilla. Tämä paineistaa työntekijöitä jatkuvan uuden oppimiseen, innovatiivisuuteen ja tuottavuuteen. (Viitala 2019, 173.)

Myös Hetzner, Heid ja Gruber (2012) toteavat, kuinka monilla aloilla ja työpaikoilla lisääntyneet sekä tiheästi esiintyvät muutokset johtavat väistämättä työntekijöiden jatkuvan ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja uuden oppimiseen. Nykypäivän työelämässä tarvitaan yksilöitä, jotka lähestyvät aktiivisesti oppimista pysyäkseen nopeasti kehittyvien tietojen ja taitojen vaatimusten tahdissa mukana. Muutoksien keskellä tehokas ja onnistunut oppiminen edellyttää työntekijöiltä myös myönteistä asennoitumista, muutosvalmiutta sekä ennakkoivaa käyttäytymistä ratkaistaessa muutoksien luomia ongelmia. Näin ollen työntekijöiltä vaaditaan työelämässä yhä enemmän monipuolisuutta ja epävar-

muuden sietokykyä sekä muuntautumis- ja sopeutumiskykyä uusien vaatimusten äärellä. Seuraavaksi käsitelläänkin sitä, millaiset käytänteet ja keinot voivat tukea ammatillisen osaamisen kehittämistä jatkuvasti ja nopeasti muuttuvassa työelämässä.

2.3 Ammatillisen osaamisen kehittämistä tukevat käytänteet ja keinot muuttuvassa työelämässä

Koska oppiminen nähdään nykyään elinikäisenä prosessina, ei ammatillista osaamista kehitetä enää pelkästään formaalien, muodollisten koulutustilaisuuksien kautta (Tynjälä 2003, 39, 42). Nykypäivänä ammatillista osaamista kehitetään virallisten formaalien eli tutkintopainotteisten ja pätevöittävien koulutusten rinnalla yhä enemmän nonformaalin koulutuksen eli organisoitujen ja ei-tutkinnollisten opintojen sekä informaalin eli erilaisissa ei-organisoiduissa oppimisympäristöissä oppimisen kautta (Paloniemi 2004, 24). Vaikka kursseja ja muita ulkopuolisia koulutuksia järjestetäänkin yhä monissa organisaatioissa ja ne voidaan nähdä tärkeinä oppimisen keinoina, on oppiminen ja siten ammatillisen osaamisen kehittäminen merkittävä osa itse työntekoa (Ojala 2018, 19–20).

Koska tämän päivän työelämässä muutoksia tapahtuu nopealla tahdilla ja jatkuvasti on opittava uutta, on muodollinen koulutus hyvin pienessä osassa ammatillisen osaamisen kehittämisessä (Välimaa 2014, 91). Tätä näkemystä tukee myös Han tutkimus, jossa IT-alan työntekijät eivät pitäneet erilaisia kursseja ja koulutuksia merkityksellisinä oppimisen lähteinä (Ha 2008). Sen sijaan itse työn tekeminen ja sen ohessa oppiminen nähdään nykypäivänä yhtenä tärkeimpänä ammatillisen osaamisen kehittämisen käytänteenä. (Ojala 2018, 16; Tuomi & Sumkin 2012; Paloniemi 2004, 24). Billett (2015) toteaa, että eri ikäiset työntekijät oppivat työpaikoillaan tehokkaimmin itse työtä tekemällä, kuten ongelmia ratkomalla. Paloniemen (2004, 25) mukaan työn merkitys nähdään keskeisenä ammatillisen osaamisen kehittämisessä myös siksi, että oppiminen mielletään erottamattomaksi osaksi päivittäistä työtä ja rikkaaksi oppimislähteeksi. Ojala (2018, 19–20) esimerkiksi näkee, että oppimista tapahtuu työn ohessa kokeilemalla ja

testaamalla uusia ajatuksia ja ideoita käytännössä, tutkimalla sekä ratkaisemalla ongelmia uuden tiedon avulla.

Myös Paloniemen (2006, 442) tutkimuksen tulosten mukaan työntekijät kehittivät osaamistaan pääasiassa työssä oppimisen kautta, jolloin oppiminen liittyi työyhteisöön ja itse työhön. Sellaisenaan olevan työssä oppimisen, kuten ongelmanratkaisun, lisäksi hyödynnettiin kuitenkin myös muita oppimistapoja. Useimmin käytettyjä muita oppimisen tapoja olivat osaamisen jakaminen työyhteisön sisällä, osallistuminen koulutukseen, ammattikirjallisuuden seuraaminen ja muut tietolähteet, yhteistyö työyhteisön ulkopuolella sekä muilla elämänalueilla opittujen tietojen ja taitojen hyödyntäminen.

Otala (2018, 19) näkee kuitenkin, että molemmilla sekä koulutuksella ja opiskelulla että työssä oppimisella on oma paikkansa onnistuneessa uuden oppimisessa. Yhtenä edellytyksenä nopealle uuden oppimiselle pidetään teorian ja käytännön yhdistymistä. Koulutuksen ja opiskelun tehtävänä on antaa vahva perusosaaminen kunkin alan lainalaisuuksista ja teorioista, minkä jälkeen tarvitaan työhön liittyvää jatkuvaa oppimista. Hän myös painottaa, kuinka työntekijät valitsevat entistä useammin työpaikkansa sen perusteella, kuinka hyvät mahdollisuudet se tarjoaa oman osaamisen kehittämiseksi työssä. Siten osaamisen kehittäminen tarkoittaa sitä, että työntekijät saavat työskennellä uusissa ja aiempaa haasteellisimmissa projekteissa.

Myös Otalan (2018) tapaan Paloniemen (2006) tutkimuksessa tutkittavat näkivät ammatillisen koulutuksen työhön liittyvien muodollisten ja perustietojen oppimislähteenä. Työn sisältöön liittyvä alalla käytettävä terminologia, kuten tietämys tuotteista, materiaaleista ja ohjelmista, oli opittu koulutuksessa. Työntekijät kuvasivat koulutuksen kautta hankittua tietoa yleiseksi ja helposti jaettavaksi. Sen sijaan työkokemus nähtiin kaikenlaisten päivittäin työssä tarvittavien tietojen ja taitojen lähteeksi ja sitä kuvattiin käytännölliseksi. Työkokemus nähtiin siltanä muodollisen tietämyksen ja käytännön taitojen välillä. Siten sekä formaaleita että informaaleita oppimiskäytänteitä korostettiin. Muodollisen ja käytän-

nön tiedon integroinnissa painotettiin myös henkilökohtaisia piirteitä. Tärkeimmät mainitut ominaisuudet olivat motivaatio oppimiseen, yleinen työmotivaatio ja tietämys itsestä työntekijänä ja oppijana.

Jarvisin (2010, 38) mukaan oppimista tapahtuu myös sosiaalisten kanssakäymisten myötä. Hänen mukaansa nykypäivän työelämässä ammatillisen osaamisen kehittämistä tapahtuu paljon yhteistyön ja tiedon jakamisen kautta. Myös (Tynjälä 2003, 39–42) toteaa, kuinka ammatillisen osaamisen kehittämistä ei nähdä enää vain yksilöllisenä prosessina, vaan myös kollaboratiivisena, yhteisöllisenä ja organisaationaalisenä prosessina. Otalan (2018, 19–20) mukaan oppimista tapahtuu vuorovaikutuksen kautta, kun uusia ideoita ja tietoja pallorellaan toisten kanssa. Myös Han (2008) tutkimuksen tulosten mukaan IT-työntekijät kokiivat kollegoilta ja ystäviltä avun kysymisen hyvänä keinona hyödyllisen tiedon saamisessa.

Paloniemen (2006) tutkimuksessa koulutuksen ajoitus oli yksi niistä kysymyksistä, joita työntekijät pohtivat sekä oman ammatillisen kehityksen että työnantajan kannalta. Tätä pidettiin haasteena etenkin tieto- ja viestintätekniikan alalla, jossa oppimisen vaatimukset olivat korkeita ja nopeita. Ojala (2018) toteaa, kuinka osaamistarpeiden hahmottamisesta haasteellisempaa tekee työn projektiomainen luonne, jolloin tarpeet muodostuvat kunkin projektin yhteydessä. Osaamista onkin vaikea hankkia ennakkoon ja työntekijöiden on opittava uutta samanaikaisesti projektissa työskennellessään. Toisaalta hän kuitenkin näkee, että osaamista voidaan hankkia perinteisesti koulutuksen kautta, mutta työn ohessa oppimalla osaaminen kehittyy usein paljon nopeammin kuin hankkimalla tietoa ensin koulutuksesta ja vasta sitten soveltamalla sitä käytäntöön. (Ojala 2018, 6–7, 20.)

Myös työntekijöiden itseohjautuva oppiminen on yleistynyt digitalisaation myötä. Lemmetty ja Collin (2019a, 280) näkevät, että itseohjautuvuus ja digitalisaatio liittyvät toisiinsa esimerkiksi siten, että digitalisaatio on mahdollistanut yksilöille eri tilanteissa yhä autonomisemman ja itsenäisemmän toiminnan paikasta ja ajasta riippumatta. Digitalisaation muutos, kuten ajasta ja paikasta riippumattoman toiminnan mahdollistuminen, heijastuu oppimiseen siten, että

työntekijän ei tarvitse nykyään odottaa koulutusta, kurssia tai työkaverin apua ongelman ilmaantuessa, vaan työntekijä voi itse heti hakea tietoa digitaalisella välineellä ratkaistakseen ongelman nopeammin. Myös (Ojala 2018, 19–20) toteaa, että nykyinen maailma verkkoineen tarjoaa kaikkien ulottuville valtavan tietomäärän, josta yksilöt voivat hakea tietoa omiin tarpeisiinsa.

Henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittymistä voidaan tukea myös kehityskeskusteluiden avulla, vaikka niitä onkin lähiaikoina myös kyseenalaistettu. Valmentavan johtajuuden tutkimuksissa on kuitenkin todettu vahvasti, että esimiehen ja alaisen väliset kehittymistä edistävät, refleктоivat ja tavoitteita kirkastavat keskustelut ovat toimivia. Niiden toimivuuden kannalta keskeistä onkin, että keskustelut ovat voimaannuttavia, alaisen kehittymistä ja suoriutumista tukevia. (Viitala 2019, 173.) Myös Välimaan (2014, 91–92) mukaan yksilön tehtävässä suoriutumisen arviointi ja palaute ovat tärkeitä ammatillisen osaamisen kehittymisen kannalta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että oppimisen ollessa merkittävä osa työntekoa, edellytetään työskentely- ja toimintatapoja, jotka ovat samanaikaisesti oppimistapoja. Lisäksi tarvitaan oppimista tukeva ja edistävä työympäristö. Organisaation toimintakulttuurissa tulee arvostaa oppimista osana työtä sekä kannustavan johtamisen avulla innostaa yksilöitä oppimaan ja kehittymään. (Ojala 2018, 19–20.)

Seuraavassa luvussa perehdytään tarkemmin ammatillisen osaamisen kehittämisen vaatimukseen ICT-alalla, sillä kyseisellä alalla työelämän muutokset, uusien osaamistarpeiden jatkuva ilmestyminen ja työntekijöiden itseohjautuva oppiminen korostuvat tavanomaistakin voimakkaammin. Mielenkiintoiseksi kysymykseksi nouseekin, millaisena työntekijöiden itseohjautuva oppiminen nähdään organisaatioissa etenkin johtamisen näkökulmasta.

3 AMMATILLISEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ICT-ALALLA

3.1 Jatkuvan osaamisen kehittämisen vaatimukset ICT-alalla

Jatkuvan ammatillisen osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen vaatimukset koostuvat erityisesti tieto- ja viestintäteknologian (ICT) alalla nopeasti ja jatkuvasti muuttuvien teknologioiden ja kilpailun (Ha 2008; Lemmetty & Collin 2019b) sekä työn luovan luonteen, kuten jatkuvan ongelmanratkaisun, uuden luomisen ja työmenetelmien kehittämisen vuoksi (Ha 2015; Lemmetty, Collin, Kaski & Särkkä 2019, 295). Myös kyseiselle toimialalle tyypillinen projektiluonteinen työ luo uusien projektien myötä jatkuvasti uudenlaisia työtehtäviä, haasteita sekä ongelmia. Ongelmaperustaisen työn vuoksi osaamisen kehittäminen tapahtuu-kin suurelta osin työssä oppimisen kautta ja on vahvasti päivittäisiin tilanteisiin kietoutuvaa luovaa toimintaa. (Lemmetty ym. 2019, 295; Lemmetty & Collin 2019b.)

Lemmetty ja Collin (2019b) ovat tutkineet sitä, kuinka työntekijät ICT-alalla kuvailevat itseohjautuvan oppimisen käytäntöjä työssä oppimisen kontekstissa. Työntekijät kuvailivat itseohjautuvaa oppimista käytännöksi, joka on sidottu työhön itseensä. Lisäksi työntekijät puhuivat itseohjautuvasta oppimisesta luovuutta edistävänä, joustavana ja nopeatempoisena käytäntönä, mutta myös pakollisena käytäntönä. Heidän tutkimuksensa mukaan ICT-työn teknologinen luonne ja jatkuvasti muuttuvat teknologiat sekä organisaation vaatimukset pakottavat työntekijät jatkuvaan oppimiseen. Tämä toisaalta johtaa siihen, että työntekijän työaika ei välttämättä sisällä riittävästi tunteja uuden oppimiseen. Tällöin työntekijä joutuukin löytämään itse aikaa uuden oppimiselle myös vapaa-ajallaan muutoksissa mukana pysyäkseen. Tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä ne, jotka eivät kyenneet löytämään vapaa-ajallaan aikaa uuden oppimiselle, kokivatkin pakonomaisen oppimisen haastavana ja ongelmallisena

sekä negatiivisia tunteita, kuten raskautta ja stressiä sekä hyvinvoinnin ja motivaation heikentymistä aiheuttavana.

Myös Ha (2015) on perehtynyt Hong Kongin yliopistossa tekemässään tutkimuksessa IT-työntekijöiden asiantuntijuuteen ja ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksen mukaan IT-työntekijät kokivat, että heidän on nähtävä ylimääräistä vaivaa oppiakseen uutta ja pysyäkseen ajan tasalla nopeasti muuttuvista teknologioista ja siten selviytyäkseen työnsä vaatimuksista. Myös Han (2008) tutkimuksen mukaan nopeatahtisen IT-alan teknologian kasvun myötä IT-työpaikan oppimisympäristö on melko erilainen kuin perinteisimmillä työpaikoilla. Ongelmanratkaisu on jotain, mitä ohjelmoijat ja teknikot tekevät säännöllisesti työssään, sillä teknikoille asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen on usein heidän päävastuunsa. Heidän työnsä onkin pohjimmiltaan ongelmanratkaisutoimintaa, jolla tarkoitetaan ponnisteluja ratkaista tarkasti kohdistetut ongelmat työssään.

Huomionarvoista on myös, että oppimisen luonne ICT-alan työssä muuttuu entistä joustavammaksi ja nopeatempoisemmaksi (Harteis 2018) ja itseohjautuvammaksi (Ellinger 2004). Itseohjautuvassa oppimisessa oppimisen vapaus ja autonomia sekä myös vastuu oppimisesta näyttävät olevan jaettu yksilöille. Myös tästä näkökulmasta oppiminen voidaan nähdä ongelmallisena ja stressaavana, jos työntekijä ei voi seurata ja rajoittaa oppimistaan tai työnantaja ei tarjoa tarvittavia mahdollisuuksia, tukea ja työkaluja oppimisen seuraamiseksi. Tällöin työntekijät voivat kokea jäävänsä yksin ja hylätyiksi. Näin ollen kaikki työntekijät eivät pidä itseohjautuvaa oppimista ainoastaan positiivisena käytäntönä. (Lemmetty & Collin 2019b.)

Lemmetty ja Collin (2019b) toteavatkin tutkimuksessaan, kuinka tärkeää organisaatioissa on pohtia sitä, miten työntekijöiden hyvinvointia, kehittymismahdollisuuksia ja itseohjautuvaa oppimista voidaan tukea, jotta työntekijät näkisivät työn ja oppimisen inspiroivina. Oppimisen tukemisen keinoja tulee myös pohtia entistä tarkemmin silloin, kun työtä tuntuu olevan niin paljon, että oppi-

minen näyttäytyy työntekijöille mahdottomalta. Seuraavassa alaluvussa syvennytäänkin tarkemmin itseohjautuvaan oppimiseen sekä sen ilmenemiseen ja tutkimiseen ICT-alan kontekstissa.

3.2 Työntekijöiden itseohjautuva oppiminen ICT-alalla

Viime vuosina itseohjautuvuus (*self-directedness* tai *self-management*) on noussut organisaatio- ja johtajuustutkimuksen kentällä keskeiseksi puheenaiheeksi (Lemmetty & Collin 2019a, 264), ja se näyttäytyy merkityksellisenä ilmiönä työssä ja oppimisessa (Lemmetty & Collin 2019a; Lemmetty & Collin 2019b). Tämän päivän työelämässä itseohjautuva oppiminen nähdään sekä organisaatioiden arvoa ja kilpailukykyä parantavana tekijänä että työelämän tuottamana veloitteena ja vaatimuksena työntekijöitä kohtaan (Lemmetty & Collin 2019b). Nykyään erityisesti IT-työn kontekstissa korostetaan entistä enemmän työntekijöiden itseohjautuvuutta ja autonomiaa (Lemmetty ym. 2019, 306), joita organisaatiot edellyttävät ketterien toimintojen ja matalien hierarkioiden myötä (Lemmetty & Collin 2019b). Työelämässä yksilöiltä vaaditaan yhä enemmän vastuuta omasta oppimisestaan ja kehittymisestään (Lemmetty & Collin 2019b; Ellinger 2004). Nykyään puhutaan myös paljon jatkuvasta oppimisesta, jonka pohjimmaisena ajatuksena on, että nykyajan työ on itsessään oppimista (Lemmetty & Collin 2019b; Ellinger 2004), jolloin itseohjautuvuus nousee työelämän kontekstissa ja aikuisten toiminnassa entistä merkityksellisemmäksi ilmiöksi (Lemmetty & Collin 2019a, 273).

Itseohjautuvuus ilmiönä on kuitenkin ollut jo pitkään tutkimusten mielenkiinnon kohteena (Lemmetty & Collin 2019a, 265–266). Oppijat on nähty itseohjautuvina myös andragogiikassa (Knowles 1990, 119), joka on alun perin käsitteenä kuvannut aikuisten oppimista ja opettamista (Lemmetty & Collin 2019a, 266). Knowles (1990, 29–31) viittaa Lindemanin (1926) varhaisiin näkemyksiin aikuisten oppimisesta, joiden mukaan 1) aikuisilla motivaatio oppimiseen syntyy kokemusten, tarpeiden ja omien kiinnostusten myötä, 2) aikuisten suuntautuminen oppimiseen perustuu laajasti elämän osa-alueisiin, 3) aikuisten oppimisessa

kokemus on rikkain resurssi, 4) aikuisilla on syvä tarve itseohjautuvuuteen ja 5) yksilölliset erot ihmisten välillä lisääntyvät iän myötä. Myös Knowles, Holton ja Swanson (2011, 4) esittävät aiempaan teokseensa (1998) viitaten, että aikuisen oppimisen keskeisimpiä periaatteita ovat oppijan aiemmat kokemukset oppimisen lähteinä, oppijan tarve tietää ja valmius oppia, kontekstisidonnainen ja ongelma-keskeinen orientoituminen oppimiseen, autonomisuus ja itseohjautuvuus sekä sisäsyntyinen motivaatio oppimiseen.

Itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio kulkevatkin käsi kädessä (Ojala 2018, 95). Sisäisesti motivoitunut yksilö kokee toiminnan itsessään nautinnollisena ja palkitsevana, eikä kaipaa toiminnastaan ulkoisia palkkioita. Hänellä on myös tarve kokea itseohjautuvuuden ja pätevyyden tunteita sekä etsiä itselleen optimaalisia haasteita. (Deci 1975, 23, 61–63.) Guglielminon (2008, 2) näkee, että itseohjautuva oppiminen on luonnollisin tapamme vastata oppimisen tarpeisiin, ongelmiin ja haasteisiin. Andragogiikka toimiikin käytännössä parhaiten, kun se on mukautettu vastaamaan oppijoiden ainutlaatuisuutta ja oppimistilannetta sekä oppimisen tavoitetta ja tarkoituksia (Knowles, Holton & Swanson 2011, 3).

Gijbelsin, Raemdonckin, Verwekenin ja Van Herckin (2011) tutkimuksen tulosten mukaan ICT-alalla työntekijän itseohjautuva oppimisorientaatio ennustaa merkittävästi työn kautta oppimista. Työntekijä oppii todennäköisemmin työssään, jos hän on vahvasti sitoutunut itseohjautuvaan oppimiseen. Myös Ha (2008) on tutkinut IT-alan työntekijöiden kokemuksia työssä oppimisesta Hong Kongissa. Tutkimuksessa havaittiin, että IT-alan työntekijät luottavat vahvasti itsenäiseen oppimiseen, kuten internetin käyttämiseen tiedon lähteenä, pysäköintiin perillä uusista teknologioista. Suurin osa tutkittavista kertoi yrittävänsä ratkaista ongelmia yksin, ellei ongelma ollut sellainen, joka ratkomatta jäädessään aiheuttaisi vakavia seurauksia.

Vastuu henkilöstön osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä ei olekaan enää niin vahvasti organisaatioilla ja yrityksillä, vaan yksilö itse on voimakkaammin vastuussa osaamisensa kehittämisestä ja oppimisesta työssä (Paloniemi 2004, 24; Ellinger 2004). Etenkin asiantuntijatyössä itseohjautuvuutta pidetään ihanteellisena (Lemmetty & Collin 2019a, 264–265). Kuten tässä tutkimuksessa

on jo moneen kertaan todettu, nykyisessä työelämässä yhä useampi työntekijä nähdään asiantuntijana, joka tietää parhaiten itse, miten työnsä tekee. Asiantuntijatyö sisältääkin nykyään enemmän valtaa ja vastuuta verrattuna aiempaan ammattityöntekijän työhön. (Ojala 2018, 18.) Tämän ja muiden edellä mainittujen työelämän muutosten myötä tänä päivänä työelämässä työntekijöiden itseohjautuvuus nähdäänkin haluttuna ja välttämättömänä toimintatapana (Lemmetty & Collin 2019a, 280).

Lemmetty ja Collin (2019b) toteavat tutkimuksessaan, että yksilöiden vastuu oppimisesta voidaan kuitenkin nähdä myös stressaavana ja ongelmallisena, jos työntekijällä ei ole mahdollisuutta oppimisensa seuraamiseen ja rajoittamiseen tai työnantaja ei tarjoa mahdollisuuksia, tukea ja työkaluja oppimiseen. Itseohjautuvuus ei siten toteudu ihanteellisesti silloin, kun sitä odotetaan ikään kuin luonnostaan työntekijöiltä (Lemmetty & Collin 2019a, 265). Osa työntekijöistä voikin kokea itseohjautuvan oppimisen positiivisen käytännön rinnalla myös stressiä aiheuttavana velvoitteena (Lemmetty & Collin 2019b). Etenkin uusissa tilanteissa itseohjautuva yksilökin tarvitsee tukea ja apua, sillä itseohjautuvuus ei ole tilanteesta toiseen yksilön mukana siirtyvä ominaisuus (Lemmetty & Collin 2019a, 280).

Koska itseohjautuvuus ei ole ominaisuus, joka siirtyy yksilön mukana oppimistilanteesta toiseen luonnostaan (Lemmetty & Collin 2019a, 265, 272), vaatii se vastapainoksi rakenteita ja käytänteitä sekä tukea ja ohjausta (Lemmetty ym. 2019, 305). Monet nykyaikaiset johtamisteorialat painottavat yksilöiden tavoitetta kehittyä, jos ympäristö vain tarjoaa kehittymiseen mahdollisuuksia, tukea sekä haasteita (Ruohotie 2002, 59). Vastuu osaamisen kehittämisestä onkin sekä yksittäisellä työntekijällä että organisaatiolla. Organisaation tulee luoda mahdollisuuksia ja suotuisia edellytyksiä oppimiselle sekä tarjota tukeaan, kun taas yksittäisen työntekijän tulee sitoutua päivittämään osaamistaan. (Viitala 2013, 189.) Yksilön itseohjautuvan kehittymisen kannalta on tärkeää huomioida hänen omat kiinnostuksen kohteensa, näkemyksensä ja ideansa osaamisen kehittämisen to-

teutuksessa ja käytännöissä sekä suunnittelussa ja tavoitteiden muodostamisessa. Näin tuetaan yksilön osaamisen kehittymistä, mutta myös mahdollistetaan hänen vapautensa kehittyä itseohjautuvasti. (Lemmetty & Collin 2019a, 279.)

Itseohjautuvan oppimisen näkökulmasta johtajaroolit ja käytänteet, jotka pohjautuvat valmentamiseen, ovatkin erityisen merkityksellisiä nykypäivän työelämässä asiantuntijatyön lisääntymisen vuoksi (Lemmetty & Collin 2019a, 278). Valmentava johtajuus pyrkii vahvistamaan työntekijöiden itseohjautuvuutta ja kyvykkyyttä (Viitala 2019, 174). Perinteinen ja käskyttävä esimiestyö ei sovellu asiantuntijatyöhön lainkaan. Johtaja, joka haluaa edistää itseohjautuvuutta, toimii vuorovaikutuksellisesti, kuuntelee työntekijän näkemyksiä ja tarpeita sekä keskustelee niistä heidän kanssaan. Tämänkaltaisen valmentava ja työntekijälähtöinen johtaminen sopii toteutettavaksi organisaatioiden henkilöstöjohtamisessa ja -kehittämisessä laajemminkin. (Lemmetty & Collin 2019a, 278–179.) Valmentavan johtajuuden puolesta puhuu myös Moen ja Fredericin (2012) tutkimus, jossa he selvittivät Decin ja Ryanin (1995) itseohjautuvuusteorian (*self-determination-theory*) valossa valmentavan johtajuuden vaikutuksia. Tutkimuksessa todettiin, että valmentava johtajuus tyydyttää autonomia tarvetta, tarvetta kokea itsensä kyvykkääksi ja pärjääväksi sekä tarvetta kokea yhteenkuuluvuutta muiden kanssa eli kolmea ihmisen perustarvetta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, kuinka nykypäivän jatkuvasti muuttuvassa, hektisessä ja nopeatempoisessa työelämässä vastuuta oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä ei tulisi siirtää täysin työntekijän harteille. Johdon ja esimiesten on kannustettava sekä tarjottava mahdollisuuksia, tukea ja ohjausta työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Hetzner ym. (2012) toteavat, että työpaikoilla oppimisen maksimoiminen edellyttää työntekijöiltä sopivaa määrää itseohjautuvuutta. Lemmetyn ja Collinin (2019a, 265) mukaan itseohjautuvuuden negatiivinen puoli ilmeneekin silloin, kun organisaatioissa itseohjautuvuus ymmärretään yksilöiden autonomiseksi toiminnaksi, jota ei tarvitse ohjata ja joka ei vaadi työntekijöiden tukemista tai avun tarjoamista ongelmatilanteissa. He painottavat, että myös asiantuntijatyössä tukeminen, ohjaaminen, yhteisöllisyys sekä rajojen asettaminen ja

niistä tiedottaminen ovat työntekijöille yhä merkityksellisiä organisaatiolähtöisiä toimia. Seuraavassa luvussa perehdytäänkin siihen, millainen merkitys etenkin esimiehillä, mutta myös johdolla, on henkilöstön ammatillisen osaamisen ylläpitämisen ja kehittymisen tukemisessa sekä millaisia haasteita henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyö asettaa esimiehille.

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN ESIMIESTYÖSSÄ

4.1 Osaamisen johtaminen muuttuvassa työelämässä

Nykyisessä nopeasti muuttuvassa työelämässä henkilöstön osaamista ja sen kehittämistä pidetään yhä useammassa organisaatiossa yhtenä merkittävimmistä voimavaroista toiminnan jatkuvan kehittämisen sekä kilpailukyvyn ylläpitämisen ja menestymisen kannalta (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33; Viitala 2013, 9). Ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö nähdään arvokkaana organisaation pääomana, jonka kehittämiseen investoiminen on keskeistä yrityksen strategiassa (Paloniemi 2004, 19). Menestyvän organisaation ytimessä on strategiaan perustuva osaamisen johtaminen (Tuomi & Sumkin 2012, 14), jonka tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen (Sydänmaanlakka 2007, 131). Strategialla tarkoitetaan toimintamallia organisaation vision toteuttamiseksi. Vision tehtävänä taas on määrittää suunta arkityölle, kehittämisen painopisteille sekä osaamisen kehittämiselle. (Tuomi & Sumkin 2012, 29.) Visio ja strategia muodostavatkin kehyksen koko organisaation toiminnalle, myös osaamisen kehittämiselle. Tämän vuoksi on tärkeää, että organisaatiossa toimivat yksilöt tiedostavat ainakin suunnilleen yhteisen kehyksen ja suunnan sekä toimivat sen mukaisesti. (Viitala 2005b, 77.)

Organisaation osaamisen kehittäminen ei siis tapahdu sattumalta, vaan vaatii aktiivista ja ennakoivaa johtamista nykypäivän nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Tuomi & Sumkin 2012, 13–14). Osaamisen johtamisella tarkoitetaan tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla ylläpidetään, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan yrityksen strategian edellyttämää ja toiminnan kannalta hyödyllistä osaamista (Viitala 2013, 170; Hytönen 2007, 192). Systemaattisella ja tietoisella johtamistyöllä pyritään osaamiseen, joka on linjassa yrityksen tavoitteiden ja päämäärien kanssa nyt sekä tulevaisuudessa (Viitala 2005a, 38). Henkilöstön osaamisen kehittämisessä käytetään esimerkiksi koulutusten, kehittämissankkeiden ja työssä oppimisen mahdollisuuksien tunnistamista, suunnittelua,

toteuttamista ja arviointia (Hytönen 2007, 192). Yrityksen osaamisen johtamisen tulosten tulisi olla nähtävissä toimintatapojen, palveluiden, tuotteiden ja innovaatioiden kehittymisenä, jotka taas johtavat parempaan taloudelliseen menestymiseen (Viitala 2013, 170).

Osaamisen johtamisprosessi lähtee liikkeelle käytännössä organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta (Sydänmaanlakka 2007, 131–132; Juuti & Vuorela 2015). Organisaation on määriteltävä strategian toteutuksen kannalta olennaiset osaamiset eli strategian perustaan kuuluva ydinosaaminen (Välimaa 2014, 90; Tuomi & Sumkin 2012, 20; Sydänmaanlakka 2007, 132). Yksilöiden osaamisen myötä syntyvä ydinosaaminen muodostaa pohjan koko organisaation osaamisen johtamiselle (Tuomi & Sumkin 2012, 20) ja luo organisaatiolle merkittävää kilpailuetua (Sydänmaanlakka 2007, 132). Määrittelemällä ydinosaaminen luodaan yksiköiden ja yksilöiden osaamisen kehittämiseksi ja hyödyntämiseksi suuntaviivat. Organisaation on myös viestittävä ydinosaamisestaan johdonmukaisesti ja selkeästi, jotta arviointiperusteet suoriutumiseksi ovat henkilöstön tiedossa. (Välimaa 2014, 90–91.)

Seuraavaksi ydinosaaminen tulee konkretisoida organisaation eri tasoilla eli prosessi-, toiminto-, yksikkö- ja tiimikohtaisesti tunnistamalla esimerkiksi tietyn osaston tavoitteiden ja päämäärien tavoittelussa tarvittava osaaminen sekä laatimalla kehityssuunnitelmat, jotka turvaavat sen toiminnan kannalta vaadittavan osaamisen sekä nyt että tulevaisuudessa (Sydänmaanlakka 2007, 132–133; Viitala 2005b, 15). Tämän jälkeen kehityssuunnitelmat on vielä vietävä yksilötasolle siten, että yksikön kehityssuunnitelmat ja sen työntekijöiden henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat kietoutuvat yhteen. Tämä tapahtuu käytännössä suunnittelu- ja kehityskeskustelujen yhteydessä. (Sydänmaanlakka 2007, 133.)

Organisaation osaamisen johtamisessa yksilöiden osaamisen kehittäminen onkin keskeisessä asemassa. Yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen nähdään lähtökohtana osaamisen johtamisen ymmärtämiselle, sillä ilman ihmistä yritykseen ei synny osaamista. Merkittävin ja ratkaisevin tekijä yrityksen osaamisen johtamisen onnistumisessa on yksilöiden osaamisen ylläpitäminen,

kehittäminen sekä tehokas hyödyntäminen. Yrityksen toiminnan ja kilpailukyvyn kehityksen kannalta yksilöiden osaaminen tulee kuitenkin kytkeä yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin. Muutoin osaamista tarkastellaan yksittäisen ihmisen näkökulmasta hänen työmarkkina-arvonsa sekä omassa työtehtävässään ja -yhteisössään kehittymisenä. (Viitala 2013, 170, 179.)

Täten henkilöstön osaamisen kehittämisen tukeminen on erittäin tärkeää. Osaamisen kehittymistä voidaan tukea osaamisen johtamisjärjestelmän avulla. Kyseinen järjestelmä pitää sisällään sovittuja toimintamalleja ja periaatteita, rakenteellisia ratkaisuja sekä työkaluja, jotka tukevat osaamisen ylläpitämistä, hyödyntämistä ja kehittymistä. (Viitala 2013, 184.) Koska yritykset poikkeavat toisistaan historiansa, liikeideansa, ympäristönsä, strategiansa, kulttuurinsa sekä resurssiensa puolesta, tulee yrityksen kehittää edellä mainituista lähtökohdista omaa toimintaansa ja tavoitteitaan parhaiten palveleva toimintamalli (Viitala 2005a, 9). Tänä päivänä henkilöstön osaamisen johtamiselle ei enää olekaan yhtä ja oikeaa mallia, vaan organisaatiot soveltavat siinä erilaisia, itselleen sopivimpia tapoja (Ojala 2018, 168).

Osaamisen johtaminen on muuttunut ajan myötä sen ollessa nykyään vuorovaikutteisempaa perinteisen hierarkkisen, ylhäältä alas ohjautuvan lähestymistavan sijaan. Uudempi vuorovaikutteisempi osaamisen johtaminen on yhdistelmä yksilön itseohjautuvuutta ja vastuuta, syvällisesti keskustelevaa organisaatiokulttuuria sekä tiettyä määrämuotoisuutta. (Välimaa 2014, 90.) Huomionarvoista onkin se, että yksittäisille työntekijöille ja tiimeille tulee antaa vastuuta omasta työstään ja tavoitteidensa kehittämisestä, mutta samanaikaisesti myös aktiivinen yksilöiden kehittymisen tukeminen on tärkeää (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33). Myös Hetzner ym. (2012, 552) painottavat tutkimuksessaan organisaatioiden vastuuta tarjota tukea, ohjausta ja erilaisia työkaluja työntekijöilleen oppimisensa reflektointiin.

Näin ollen voidaan todeta, että osaamisen johtamisella on merkittävä rooli henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Parhaimmassa tapauksessa johto ja esimiehet tukevat henkilöstöään osaamisensa kehittämisessä, kun taas

pahimmassa mahdollisessa tapauksessa odottavat heiltä tehokkuutta ja tuottavuutta panostamatta itse aidosti siihen. Henkilöstön ideaali osaamisen kehittyminen vaatiikin sekä työntekijöiltä itseltään että johdolta ja esimiehiltä sitoutumista vuorovaikutteiseen keskustelukulttuuriin ja toimivien osaamisen kehittämisen käytänteiden etsimiseen sekä toteuttamiseen. Seuraavassa alaluvussa syvennytään siihen, miten esimies voi osaamisen johtajana ja kehittäjänä osaltaan tukea henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittymistä.

4.2 Esimiehen merkitys ammatillisen osaamisen johtajana ja kehittäjänä

Edellisissä luvuissa on tarkasteltu nykypäivän työelämän muutoksia sekä niiden asettamia vaatimuksia jatkuvalle ammatillisen osaamisen kehittämiselle. Vaikka työntekijöiden osaaminen ja pätevyys, kokemus sekä itsenäisyyden tarve lisääntyvät, tarvitaan johtajia ja esimiehiä kuten ennenkin (Viitala 2005a, 295; Ruohotie 2002, 275). Johtamisen tarve ei siis vähene, vaan johtajien ja esimiesten tehtävät ja roolit vain muuttuvat (Viitala 2005a, 295; Ruohotie 2002, 275). Nykypäivänä organisaatioissa tarvitaankin uudenlaista johtamista, joka tukee työntekijöitä ammatillisen osaamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä työelämän jatkuvan muutoksen keskellä. Viitala (2019, 180) korostaa, kuinka työelämän turbulentit muutostilanteet edellyttävät ihmisiä, jotka keskittyvät työssään auttamaan toisia löytämään selkeämpää suuntaa sekä omalle että yhteiselle tekemiselle ja kehittämiselle.

Kuten edellisessä alaluvussa 4.1 todettiin, henkilöstön osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle organisaation strategiasta (Juuti & Vuorela 2015). Esimiehellä on tärkeä rooli henkilöstön osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä strategian jalkauttajana. Vaikka osaamisen johtamisessa organisaation ylimmällä johdolla on merkittävä rooli, ei se kykene pitämään huolta siitä, mitä eri yksilöt ja yksiköt tekevät käytännön tasolla. (Viitala 2005a, 297.) Siten osaamisen johtajana esimiehen keskeinen tehtävä on suunnata alaistensa oppimista organisaation tavoitteiden suunnassa (Viitala 2005b, 160; Tuomi & Sumkin 2012, 23). Esimiehen tulee henkilöstön kehittäjänä varmistaa, että hänen alaistensa osaamisen

kehittäminen tukee koko organisaation strategian ja visioiden toteutumista (Sydänmaanlakka 2007, 156–157). Hänen on yhdessä johdon kanssa huolehdittava siitä, että strategian toteutumisen kannalta tarvittava osaaminen vahvistuu organisaatiossa ja henkilöstön keskuudessa (Tuomi & Sumkin 2012, 23). Täten esimiehen perustehtäviin kuuluu myös organisaation yhteisen tavoitteen, päämäärän ja tehtävän viestiminen alaisilleen (Ojala 2018, 91). Voidaankin todeta, ettei työntekijöitä ole kannattavaa jättää yksin osaamisensa ylläpitämisen ja kehittämisen kanssa, jos halutaan varmistaa organisaation strategian ja vision toteutuminen ja siten organisaation kilpailukyvyn säilyminen.

Työelämän muutoksien myötä Viitalan (2019) mukaan kirjallisuudessa etsitään kuumeisesti vastauksia siihen minkälaisen johtajuusroolin, johtamiskäyttäytymisen ja johtamisorientaation varassa esimiehet pystyisivät nykypäivän työelämässä tukemaan alaisiaan mahdollisimman hyvin oppimaan, kehittymään, innovoimaan ja suoriutumaan. Valmentava johtaminen on noussut johtamiskeskustelujen keskiöön 2000-luvulla. Kyseistä johtajuusoppia on ehdotettu yritysten tuottavuuden ja uudistumisen tehostamisen sekä työntekijöiden itseohjautuvuuden, kehittymisen, sitoutumisen, suoriutumisen ja luovuuden vahvistamisen keinoksi. (Viitala 2019, 178, 169.) Esimiestyö ihmisten johtamisena ei siis ole vain alaisten työssäkäynnin, tehtävien hoidon, tehokkuuden ja täsmällisyyden seuraamista, vaan olennaisena tehtävänä on tukea, kannustaa ja ohjata alaisiaan suorituksiin, jotka ylläpitävät ja parantavat organisaation kilpailukykyä (Ruohotie 2002, 45). Valmentavan johtamistyön mallit ja käytänteet ovat nousseet ensisijaisen tärkeiksi myös siksi, että työ on entistä enemmän asiantuntijatyötä, johon käskyttävä ja perinteinen esimiestyö ei sovellu lainkaan. Valmentamiseen pohjautuvat käytänteet ja johtajaroolit ovat tärkeässä asemassa etenkin asiantuntijatyössä korostuvan itseohjautuvuuden ja oppimisen kannalta. (Lemmetty & Collin 2019a, 278.)

Viitala (2005b) on tutkinut osaamisen johtamisen ilmenemistä esimiestyössä. Hän löysi monimenetelmällisessä tutkimuksessaan seuraavat neljä oppimista tukevaa esimiestyön osaamisen johtamisen ulottuvuutta: 1) oppimisen

suunnan selkiyttäminen, 2) oppimista edistävän ilmapiirin luominen, 3) oppimisprosessien tukeminen ja 4) omalla esimerkillä johtaminen. Näiden neljän esimiestyöhön sisältyvän osaamisen johtamisen ulottuvuuden kautta hän jatkoi esimiesten toiminnan tarkempaa tarkastelua ja löysi neljä esimiesryhmää, jotka olivat ”kollegat”, ”luotsit”, ”kapteenit” sekä ”valmentajat”. Näistä neljästä esimiesryhmästä kollegat ilmentävät vähiten osaamisen johtamista heidän ollessaan enemmänkin kanssatyöntekijöitä kuin esimiehiä ryhmässään. Kollegan roolissa toimivat esimiehet eivät pyri ottamaan aktiivista roolia alaisensa toiminnan suunnannäyttäjinä, oppimista edistävän ilmapiirin luomisessa ja oppimisprosessien tukemisessa. Osaamisen edistämisen näkökulmasta kollegat lähinnä aktivoivat alaisiaan oppimaan ja kehittymään omalla esimerkillään. Kollegoiden tapaan myös luotsit edistävät oppimista tyydyttävästi esimerkillä johtamisen kautta, mutta kollegoista he eroavat aktiivisina suunnan selkiyttäjinä. Luotsit eivät ole juurikaan aktiivisia oppimista tukevan ilmapiirin kehittämisessä ja oppimisprosessien tukemisessa. Sen sijaan luotsit haastavat alaisiaan omaehtoiseen osaamisen kehittämiseen. Vielä luotsejakin aktiivisemmin kapteenit ovat foku-soituneet selvittämään suuntaa ja ylläpitämään sitä. Lisäksi kapteenit edistävät oppimista omalla esimerkillään sekä tyydyttävästi huolehtivat oppimista ja osaamisen kehittämistä tukevan ilmapiirin ja suunnan kirkastamisen edistämisestä. Kapteenit ovat ensisijaisesti orientoituneet yksittäisten alaisten osaamisen kehittämisen sijaan enemmänkin koko organisaation ja yksikön kehittämiseen. Valmentajan roolissa toimivat esimiehet huolehtivat aktiivisesti suunnan selkiyttämisestä, osaamisen kehittymistä tukevan ilmapiirin edistämisestä, oppimisprosessien tukemisesta sekä omalla esimerkillä johtamisesta. Valmentajan roolissa oleva esimies myös ottaa yksittäisten alaistensa osaamisen kehittämistä vastuuta yksikkönsä kehittämisen lisäksi. Esimiehet, jotka toimivat valmentajan roolissa, vastaavatkin parhaiten osaamisen johtajan ja kehittäjän ihannetta. (Viitala 2005b, 160–180.)

Myös Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 15–16, 141) näkevät kehittävän esimiehen valmentajana, joka samanaikaisesti huomioi alaisensa erilaisina oppijoina, suuntaa yhdessä oppimista kehittämisen ja kehittymisen mahdollisuuksia

näkemällä ja niitä hyödyntämällä, toimii itse innostavana esimerkkinä sekä edistää kokonaisuutta johtamalla tiimiänsä. Valmentava esimies tukee ja sparraa alaisensa kehittymistä.

Valmentava esimiestoiminta on nähty kahdella eri tavalla, joista toisen näkemyksen mukaan valmentava esimies toimii myös ohjeistamalla, neuvomalla suoraan sekä kontrolloimalla. Sen sijaan toisen näkemyksen mukaan valmentava esimies rohkaisee ja motivoi työntekijää oppimaan sekä kyseenalaistamaan omia ajatusmallejaan. Jälkimmäinen näkemys sisältää modernin pedagogiikan painottamaa oppijakeskeisyyttä, tutkivaa oppimista ja yhteistoiminnallisuutta. (Viitala 2005a, 310.)

Ellinger, Watkins ja Bostrom (1999) ovat tutkineet laadullisesti valmentavaa esimiestyötä ja löytäneet tutkimustensa perusteella kaksi valmentavaa johtamiskäyttäytymistä kuvaavaa ulottuvuutta: voimaantumista edistävä johtamiskäyttäytyminen (*empowering cluster*) ja mahdollistava johtamiskäyttäytyminen (*facilitating cluster*). Voimaannuttamisella esimies siirtää vastuuta ja valtaa alaiselleen rohkaisemalla tätä henkilökohtaiseen vastuullisuuteen ja vastuunottoon päätöksistään ja toiminnastaan. Esimies kuitenkin esittää alaisilleen kysymyksiä tarkoituksenaan auttaa heitä kyseenalaistamaan ja kehittämään omia ajatusmallejaan sekä löytämään itse ratkaisuja valmiiden vastauksien sijaan. Sen sijaan fasilitaattorina esimies pyrkii auttamaan alaistaan näkemään asioita uusista näkökulmista sekä antamaan tukea ja ohjausta alaisensa oppimiselle ja kehittymiselle. Mahdollistajana esimiehen tarkoituksena on poistaa esteitä alaisensa kehittymisen tieltä, kuten resursseja ja muita mahdollistavia asioita organisoimalla. Viitalan (2005a, 309) mukaan fasilitaattorina eli mahdollistajana toimiva esimies pyrkii asiantuntijaorganisaatiossa luomaan erityisosaamista omaaville alaisilleen suotuisat olosuhteet esimerkiksi innovoimiselle ja luovuudelle.

Työntekijän osaamisen kehittämisen tukeminen vaatiikin toimivaa esimies-alaissuhdetta, jonka muodostuminen edellyttää sekä alaisen että esimiehen panostusta. Välimaan (2014, 93) mukaan coaching-aidot, kuten aktiivinen kuunteleminen, läsnäolo sekä oikeanlaiset kysymykset edistävät yhteisen tulkinnan ja ymmärryksen muodostumista keskusteluissa ja auttavat siten myös osaamisen

kehittämisen jatkotoimenpiteiden suunnittelussa. Myös Viitala (2019, 177) näkee, että esimiehen päämääränä on suunnata alaistaan kysymyksiin pohtimaan omaa suoriutumistaan, osaamistaan, niissä olevia vahvuuksia sekä kehittymisen tarpeita ja mahdollisuuksia. Välimaa (2014) toteaaakin, että laadukkaalla esimiestyöllä on erittäin merkityksellinen rooli, mutta myös yksilön omaa paloa osaamisensa kehittämiseen vaaditaan. Yksilön syvälinen itsereflektio ja avoimuus palautteelle toimivat osaamisen kehittymisen perustana. Esimerkiksi kehityskeskustelun onnistumisen kannalta sekä esimiehen että alaisen tulee olla valmistautuneita hyvin, suhtautua vakavasti asiaan ja panostaa luottamuksellisen ilmapiirin muodostumiseen. (Välimaa 2014, 93.) Täten voidaan todeta, että alaisen ja esimiehen välisellä laadukkaalla vuorovaikutussuhteella on erittäin merkittävä rooli työntekijän osaamisen kehittymisen kannalta.

Kupias ym. (2014, 138–141) näkevätkin valmentavan esimiestyön alaisen ja esimiehen välisenä vuorovaikutussuhteena, jossa keskustellaan avoimesti kehittämisen keinoista, tavoista sekä esteistä. Näin alainen sitoutuu paremmin kehittämiseen sekä kehittyminen on tehokkaampaa ja vaikuttavampaa alaisen ollessa aktiivinen oman kehittymisensä ideoija, suunnittelija ja toteuttaja. Dialogisuuden perustalle rakentuva vuorovaikutus, jossa on luottamusta, arvostusta, kuuntelua ja kunnioittavaa puhetta, tekee kehittämisestä toimivaa. Esimiehen työssä korostuvat oivalluttavien avointen kysymysten esittäminen sekä arvostava kuuntelu. Valmentava esimiestyö pohjautuu ajatuksella, jonka mukaan alaisilla on kykyjä ja voimavaroja löytää ratkaisuja työssä esiintyvien ongelmien ja haasteiden ratkaisemiseksi. Tukeva esimiestyö auttaa löytämään keinot, joilla alaiset pystyvät saavuttamaan tavoitteensa ja kehittymään lisää. Valmentava esimies auttaa alaisiansa tavoitteiden konkretisoinnissa ja kirkastamisessa, keinojen löytämisessä niiden saavuttamiseksi sekä tarvittavien voimavarojen ja avun hankkimisessa.

Lisäksi valmentava esimies tukee alaistensa osaamisen kehittymistä antamalla palautetta (Viitala 2005a, 311). Kupiaksen ym. (2014, 142) mukaan alaisen kehittymisen kannalta esimiehen tulee antaa kannustavaa palautetta sekä nostaa esille osa-alueita, joissa alaisen on muutettava toimintaansa. Myös Ojala (2018,

94) toteaa, että vaikka sisäisen motivaation johtaminen ulkopuolelta onkin vaikeaa, voi esimies silti kannustavan ja positiivisen palautteen avulla vahvistaa työntekijän työn hallinnan tunnetta ja onnistumisia, mikä taas voi kasvattaa hänen sisäistä motivaatiotaan.

Nykyisessä työelämässä, jossa korostetaan työntekijöiden autonomiaa ja itseohjautuvaa oppimista, on tuella, fasilitoinnilla ja ohjauksella tärkeä rooli (Bell 2017). Nykypäivänä jatkuvat muutokset muodostavat samassa tahdissa uusia osaamisen kehittämisen tarpeita, joihin vaaditaan nopeaa reagoitua. Tällöin ei voida olettaa, että työntekijät huomaisivat omaehtoisesti kehittymistarpeet ja ryhtyisivät toimiin. Esimiehen tehtävänä onkin kantaa vastuuta alaisensa osaamisen kehittämisen tukemisesta esimerkiksi käynnistämällä tarpeellisia keskusteluja ja kehittämistoimenpiteitä. (Viitala 2005a, 299.) Lisäksi Ruohotie (2002, 275) näkee esimiehen keskeisenä tehtävänä tukea muuttuvan työelämän edellyttämää jatkuvaa oppimista esimerkiksi luomalla alaisilleen mahdollisuuksia ja motivoimalla osaamisensa soveltamiseen.

Toisaalta yksilöiden erilaisuus ja itseohjautuvan oppimisen korostuminen työelämässä herättää kysymyksen, mikä on toimiva yhdistelmä yksittäisen työntekijän autonomialle ja tuelle (Bell 2017). Viitalan (2019, 179–180) mukaan alaiset kokevat valmentavassa roolissa toimivan esimiehensä ja valmentajasuhteen onnistumisen yksilöllisesti omien tarpeidensa sekä tilanteen mukaan. Tämä asettaa esimiehille haasteen, jossa heidän tulee kohdata ja huomioida jokainen alaisena yksilöllisesti ja aidosti. Jotkut alaisista saattavat kaivata usein sparrausapua, kun taas toiset haluavat tukea vasta ongelmatilanteissa ja arvostavat työrauhaa. Lisäksi Viitala korostaa valmentavan johtajuuden tarpeen olevan kontekstisidonnainen, sillä esimerkiksi uusissa työtehtävissä toimivien työntekijöiden tai huonosti toimivien tiimien kohdalla tarvitaan ohjaavampaa otetta. Myös Kupiaksen ym. (2014) mukaan valmentava johtajuus voi turhauttaa uusia työntekijöitä. Valmentava johtajuus soveltuukin parhaiten kokemusta omaaville työntekijöille, joilla on jo tietoa omasta toiminnastaan. (Kupias ym. 2014, 142.) Seuraavaksi käsitellään tarkemmin keskeisiä esimiestyöhön sisältyviä ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyön haasteita.

4.3 Henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamisen ja kehittämisen haasteet esimiestyössä

Kuten tässä tutkimuksessa jo aikaisemmin todettiin, nykyisin henkilöstön ammatillinen osaaminen ja sen kehittäminen nähdään merkittävänä organisaation kilpailutekijänä. Osaamisen kehittäminen jää kuitenkin irralliseksi ja tehottomaksi toiminnaksi, jos sitä ei johdeta systemaattisesti ja tavoitteellisesti osana esimiestyötä ja toisten resurssien kanssa. (Ojala 2008, 36–38.) Esimiehet saattavatkin kohdata esimiestyössään monenlaisia ammatillisen osaamisen johtamisen ja kehittämisen haasteita, kuten epäselvyyttä yrityksen visiosta, strategiasta ja tavoitteista niiden puutteellisen viestimisen vuoksi, mikä vaikeuttaa henkilöstön osaamisen kehittämisen tukemista ja ohjaamista niiden mukaisesti (Ojala 2008, 96; Bond & Seneque 2012). Lisäksi esimies voi kokea, että ei saa riittävästi tukea ja palautetta omalta lähiesimieheltään ja johdolta. Viitalan (2019, 180) mukaan etenkin valmentavassa esimiestyössä on tärkeää, ettei esimies jää yksin, vaan saa tukea, palautetta sekä arvostusta ja siten voimavaroja esimiestyöhönsä. Kuten jo todettua, nykypäivänä työn ollessa entistä hektisempää, nopeampoisempaa ja vaativampaa, saattaa esimies kohdata myös aikapaineita esimiestyön ja muiden töiden yhteensovittamisessa. Näitä haasteita käsitellään seuraavaksi tarkemmin.

Yksi ammatillisen osaamisen johtamista ja kehittämistä haastava tekijä esimiestyössä saattaa olla puutteellinen organisaation vision, strategian ja tavoitteiden viestiminen. Vaikka jokainen työntekijä on loppupeleissä itse vastuussa omasta osaamisestaan ja sen ylläpitämisestä (Ojala 2008, 96–97), on esimies kuitenkin omassa organisaatiossa ja yksikössään vastuussa siitä, että hän osaamisen johtajana suuntaa alaistensa oppimista organisaation tavoitteet huomioiden (Viitala 2005b, 160; Tuomi & Sumkin 2012, 23). Hänen tulee varmistaa, että henkilöstöllä on yksikön toiminnan ja tavoitteiden edellyttämää osaamista (Ojala 2008, 96–97). Täten esimiehen tulisi pystyä olemaan hyvin kartalla organisaation päämääristä, strategioista sekä tavoitteista, jotta hän kykenisi toimimaan valmentavasti ja valmentamisen vaatimalla tulevaisuusorientoituneella tavalla (Bond & Seneque 2012; Berg & Karlsen 2007). Hänellä tulisi olla valmiudet tukea ja ohjata

alaisiaan sekä heidän oppimistaan organisaation strategian ja tavoitteiden suuntaisesti. Henkilöstön osaamisen kehittäminen jääkin irralliseksi toiminnaksi, jos siltä uupuu tavoitteellisuus. (Ojala 2008, 287, 38.) Organisaation vision, strategian ja tavoitteen epäselvyyden myötä esimiehen on haastavaa viestiä niistä alaisilleen (Ojala 2018, 91) ja suunnata heidän oppimistaan niiden mukaisesti (Viitala 2005b, 160; Tuomi & Sumkin 2012, 23).

Toiseksi myös esimiesten tulee saada tukea esimiestyössään. Viitalan (2019, 180) mukaan tämän päivän työelämässä paljon pinnalla olleen valmentavan esimiestyön tulisi olla organisaation kulttuurinen ja kollektiivinen strategisesti johdettu asia, eikä yhden yksilön soolosuoritus. Esimiehisuus edellyttääkin riittävää tietoa organisaation asioista, vertaistukea, sopivan määrän alaisia sekä esimiestyön arvostusta puheina ja teoin. Lisäksi organisaatiossa tulisi määritellä päämäärät ja arvot esimiestyölle sekä siihen sisältyvät tavoitteet, tehtävät ja esimiesten osaamisen kehittämisen periaatteet. Tarvittaessa esimiestyön puutteisiin tulee myös puuttua. Näin toimittaessa esimiehillä on mahdollisuus saada tukea ja voimavaroja johtamistyölleen. Myös McConville (2006) toteaa artikkelissaan, kuinka esimiehet tarvitsevat tukea ja valmennusta, jotta he pystyvät henkilöstönsä tehokkaaseen ja laadukkaaseen johtamiseen sekä muutoksien läpi viemiseen. Hän painottaa, että esimiehilläkin on tarve tulla johdetuiksi heidän ollessaan myös itse osa henkilöstöä.

Edellä mainittujen haasteiden lisäksi esimiehet voivat nähdä henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyön haasteena kiireen ja ajan riittämättömyyden esimiestyölle. Viitalan (2019, 180) mukaan esimiehellä, etenkin valmentavasti toimivalla esimiehellä, onkin oltava riittävästi aikaa esimiestyölle. McConville (2006) toteaa artikkelissaan, että esimiestyön merkittävimpiä haittatekijöitä ovat juuri ajan puute ja sen lisäksi roolien epäselvyys. Roolien epäselvyydellä hän viittaa siihen, että esimiehen on toimittava yksilöiden ja organisaation välissä hänen ollessaan sekä henkilöstöhallinnon käytänteiden toimeenpanija että itse osa johtamista tarvitsevaa henkilöstöä. Voidaan siis nähdä, että esimiehen monet roolit voivat asettaa haasteita myös henkilöstön osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen käytettävälle ajalle.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yhden ICT-alan organisaation esimiesten erilaisia käsityksiä henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyöstä. Tavoitteena on pyrkiä löytämään erilaisia ajattelutapoja esimiesten käsitysten kautta. Selittämisen sijaan tarkoituksena on esimiesten erilaisten käsitysten kautta kuvailla tutkittavaa ilmiötä ja ymmärtää sitä syvällisemmin. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on tarkastella sitä, millaisin eri tavoin esimiehet kuvailevat esimiehen merkitystä henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen tukijana ICT-alan organisaatiossa. Lisäksi pyritään ymmärtämään, millaisia ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyön haasteita esimiestyö pitää sisällään ICT-alan organisaatiossa esimiesten näkemysten mukaan. Tarkoituksena on myös tarkastella esimiesten erilaisia käsityksiä työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittymistä tukevista käytänteistä ja keinoista ICT-alan organisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteeseen eli tutkittavan ilmiön kuvailemiseen ja syvällisempään ymmärtämiseen pyritään yhden pääkysymyksen ja kolmen alakysymyksen avulla.

Tämän tutkimuksen asetetut tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Millaisia käsityksiä ICT-alan organisaation esimiehillä on henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyöstä?

1. Miten esimiehet kuvailevat esimiehen roolia henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen tukijana ICT-alan organisaatiossa?
2. Millaisia näkemyksiä esimiehillä on henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyön haasteista osana esimiestyötään ICT-alan organisaatiossa?
3. Minkälaiset käytänteet ja keinot tukevat henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittymistä ICT-alan organisaatiossa esimiesten näkemysten mukaan?

5.2 Tieteenfilosofiset ja metodologiset lähtökohdat

Tämä aikuiskasvatustieteellinen tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Ahosen (1994, 126) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selittämisen sijaan pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen metodologiseksi lähestymistavaksi on valittu fenomenografia, sillä tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää yhden ICT-alan organisaation esimiesten erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä eli henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyöstä. Esimiesten erilaisten käsitysten ja niiden välisten suhteiden ymmärtämisen kautta pyritään saavuttamaan syvällisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Paloniemen ja Huuskon (2016) mukaan aikuiskasvatustieteellisessä tutkimuksessa fenomenografinen lähestymistapa mahdollistaakin aikuisten erilaisten arkisten elämänkenttien sisältämien ilmiöiden tarkastelemisen sekä yksilöiden että yhteisöjen käsitysten kautta. Fenomenografiselle tutkimukselle tunnusomaista onkin tutkittavien erilaisten käsitysten löytäminen ja niiden kuvaaminen sekä pyrkiä ymmärtämään näiden erilaisten käsitysten välisiä suhteita.

Tarkasteltaessa fenomenografian tieteenfilosofisia lähtökohtia, toteaa Ahonen (1994, 113–114) fenomenografian olevan laadullista tutkimusta siitä, miten ympäröivää maailmaa koskevat käsitykset ilmenevät sekä rakentuvat ihmisten ajattelussa ja tietoisuudessa. Tämä tutkimus sijoittuu ontologialtaan realismiin ja konstruktivismiin välimaille, mikä on myös Huuskon ja Paloniemen (2006) mukaan tyypillistä fenomenografialle. Käsitysten nähdään muotoutuvan todellisuutta koskevien kokemusten myötä tietoisuudessa ja niissä esiintyy yksilölle ja yhteisölle ominaisia piirteitä (Huusko & Paloniemi 2006; Patton 2015, 104). Fenomenografian mukaisesti myös tässä tutkimuksessa yksilön ja ympäristön välinen suhde ymmärretään non-dualistisena. Tällä tarkoitetaan sitä, että on olemassa ainoastaan yksi maailma, jonka nähdään olevan yhtäaikaisesti sekä todellinen että koettu. (Huusko & Paloniemi 2006.)

Fenomenografinen tutkimus pyrkii ymmärtämään yksilöiden erilaisia käsityksiä ilmiöistä tieteellisen totuuden selvittämisen sijaan. Siten fenomenografiassa tutkimuksessa tarkoituksena ei ole selvittää todellisuuden paikkansapitävyyttä, vaan sen sijaan kuvailla ihmisten käsityksiä todellisuuden ilmiöistä. Yksilö antaa todellisuudelle merkityksen oman tulkintansa kautta, sillä ihmiset kokevat ja käsittävät eri ilmiöitä subjektiivisesti. (Koskinen 2011.) Tässä tutkimuksessa on juuri tavoitteena saavuttaa syvällisempi ymmärrys ICT-alan organisaation esimiesten erilaisista henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyöhön liittyvistä käsityksistä sekä pyrkiä kuvailemaan ilmiötä. Tarkoituksena ei ole selittää näitä käsityksiä, eikä vastata siihen, millaista on oikeanlainen henkilöstön ammatillisen osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Seuraavaksi kuvaillaan tarkemmin tässä tutkimuksessa hyödynnettävää aineistoa ja valikoidunutta kohdeorganisaatiota.

5.3 Aineiston ja kohdeorganisaation kuvaus

Tässä tutkimuksessa hyödynnettävä aineisto koostuu yhden ICT-alan organisaation esimiesasemassa toimivien henkilöiden haastatteluista. Tutkimuksessa käytettävä haastatteluaineisto on kerätty vuosina 2017-2018 Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun ja kasvatustieteiden laitoksen yhteisen tutkimus- ja kehittämishankkeen yhteydessä: Eettinen henkilöstöjohtaminen luovan toiminnan tuottajana kasvuyrityksissä (HeRMo). HeRMo-hankkeen yhtenä tavoitteena on tarkastella osaamisen kehittämistä ja ammatillista hyvinvointia mahdollistavia henkilöstöjohtamisen tapoja. Hankkeessa lähestymistapana on ollut etnografinen tapaustudkimus. (HeRMo-hanke 2018.) Eskolan ja Suorannan (1998, 105) mukaan etnografisen tutkimusotteen tavoitteena on päästä tutkimansa yhteisön sisälle ottamalla havainnoijan, oppijan ja osallistujan rooli. Tätä tutkimusta ei voida kuitenkaan pitää etnografisena, sillä tutkimuksen tekijä ei itse ole ottanut osaa tutkimusaineiston keräykseen, eikä täten viettänyt aikaa tutkimuskohteena olevissa organisaatioissa.

Lisäksi HeRMO-hankkeessa on käytetty monimenetelmällistä tutkimusstrategiaa eli tutkimusaineistoa on kerätty teemahaastatteluilla, kyselylomakkeella ja havainnoimalla. Fenomenografisen tutkimuksen kohteena ovat usein erilaiset tekstiaineistot, kuten litteroidut haastattelut, kirjoitelmat ja dokumentit (Huusko & Paloniemi 2006). Tässä tutkimuksessa hyödynnetäänkin yksilöhaastatteluina toteutettuja puolistrukturoituja teemahaastatteluja, sillä puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavalle kertoa valituista teemoista omin sanoin ja vapaasti valmiiden vastausvaihtoehtojen puuttuessa (Eskola & Suoranta 1998, 86). Haastattelutyypinä puolistrukturoitu teemahaastattelu soveltuukin tähän tutkimukseen tutkimustehtävän kannalta hyvin, koska haastateltavien esittämien yksilöllisten tulkintojen kautta on mahdollista saada erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä ja pyrkiä ymmärtämään niitä syvällisemmin. Tähän tutkimukseen valikoituneiden haastatteluiden teemat käsittelivät esimiestyötä ja johtajuutta, luovuutta, osaamista, osaamisen kehittämistä työssä, työhön liittyviä haasteita, epäoikeudenmukaisuutta, tukea työssä, työyhteisön vuorovaikutusta sekä itseohjautuvuutta. Haastattelut kestivät noin 40-70 minuuttia ja kaikki haastattelut tehtiin tämän tutkimuksen kohdeorganisaation toimitiloissa. Tässä tutkimuksessa käytettävä haastatteluaineisto on saatu valmiina litteraatteina eli tekstitiedostoina, jolloin tämän tutkimuksen tutkija ei ole itse osallistunut aineistonkeruuseen.

Tätä tutkimusta voidaan pitää luonteeltaan tapaustutkimuksena, sillä tässä tutkimuksessa käytettävä aineisto on kerätty yhdestä ICT-alan organisaatiosta. Tutkimushetkellä kyseisessä organisaatiossa työskenteli reilu 400 työntekijää. Kyseinen organisaatio tarjoaa informaatioteknologian-, automaatio-, sähkö-, prosessi- sekä tehdassuunnittelun palveluita. Tämä ICT-alalla toimiva organisaatio valikoitui tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioksi, sillä organisaatiossa pyritään löytämään parempia mahdollisuuksia tukea yksilöiden ja tiimien oppimista ottaen huomioon samanaikaisesti yksilöiden autonomian ja itseohjautuvuuden sekä eettisen ja vastuullisen henkilöstön johtamistavan. Lisäksi kyseinen organisaatio on jatkuvassa muutostilassa voimakkaan kasvun sekä organisaatiokult-

tuurin muutosten vuoksi. (HeRMO-hanke 2018.) Siten tutkimuskohteeksi valikoitunut ICT-alan organisaatio tarjoaa erityisen hedelmällisen ja mielenkiintoisen tutkimuskontekstin tarkastellessa henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämistä tukevaa esimiestyötä ja toisaalta siihen liittyviä haasteita. Kyseinen organisaatio antaa myös jatkuvien ja nopeiden muutosten myötä oivan mahdollisuuden tarkastella henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämistä tukevia käytänteitä ja keinoja.

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu kahdeksan ICT-alan organisaatiossa esimiesasemassa olevan henkilön yksilöhaastattelusta ja käsittää yhteensä 115 sivua litteroitua haastatteluaineistoa. Kaikki haastatelluista olivat miehiä ja heidän ikänsä vaihteli 30-60 vuoden välillä. Haastateltavien joukossa oli niin ylintä johtoa, henkilöstöjohtajia että lähiesimiehiä, kuten projektipäälliköitä. Haastateltavien kokemus esimiehinä vaihteli muutamasta vuodesta noin 30 vuoteen.

5.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksen haastatteluaineiston analysoinnissa sovelsin laadullisena metodina fenomenografiaa. Fenomenografiselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineistoa käsitellään kokonaisuutena. Vastauksiin ei siten keskitytä yksittäisinä tapauksina, vaikka erilaiset käsitykset tehdäänkin ymmärrettäviksi niiden omissa konteksteissa ja ajatteluyhteyksissä. Tarkoituksena on löytää erilaisia ajattelutapoja erilaisten käsitysten pohjalta. (Häkkinen 1996, 39.) Lähdin analysoimaan aineistoa aineistolähtöisesti hyödyntäen kuitenkin myös teoreettista esiyymmärrystäni.

Fenomenografisen tutkimuksen aineiston analyysin ensimmäinen vaihe on merkitysyksiköiden eli merkityksellisten ilmauksien etsiminen. Merkitysyksiköitä muodostetaan ajatuksellisista kokonaisuuksista pelkkien yksittäisten sanojen ja lauseiden sijaan. (Huusko & Paloniemi 2006.) Aloitin analyysin lukemalla koko 115 sivuisen litteroidun haastatteluaineiston moneen kertaan läpi, jotta saisin alustavan hahmotelman aineistossa esiintyvien tutkimuskysymyksiini liittyvien käsitysten variaatiosta. Aineistoon tutustumisen jälkeen kävin aineistoa sys-

temaattisesti läpi alleviivaamalla merkitysyksiköitä eri väreillä tekstiin tutkimuskysymyksittäin. Tämän jälkeen tiivistin tekstiin eri värein alleviivaamani merkitykselliset ilmaukset erivärisille post-it -lapuille, joita hyödynsin myös tutkimuskysymysten mukaisesti.

Merkitysyksiköiden muodostamisen jälkeen jatkoin analyysia merkitysyksiköiden lajittelulla ja ryhmittelyllä kuvauskategorioihin. Häkkisen (1996, 42) mukaan tässä vaiheessa analyysia keskitytään määrittämään kategorioiden rajat vertailemalla merkitysyksiköitä koko aineiston merkitysten joukkoon. Muodostin kuvauskategoriat vertailemalla merkitysyksiköitä toisiinsa etsien niistä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Yhdistin siis samantyylliset tai päällekkäiset merkitysyksiköt, joista muodostui aina yksi kuvauskategoria. Häkkinen (1996, 43) näkee, että ilmauksia vertailemalla kuvauskategorioiden teoreettiset piirteet alkavat hahmottua.

Analyysin kolmannessa vaiheessa muodostin kuvauskategorioista vielä yläkategorioita yhdistäen samantyylliset tai päällekkäiset kuvauskategoriat yhteen. Tarkoituksena on kuvata kategorioita abstraktimmalla tasolla sekä tarkentaa kategorioiden välisiä suhteita. Tässä vaiheessa tavoitteena on varmistaa, ettei kategorioiden välille muodostu limittäisyyttä, jolloin laadulliset erot ovat selkeitä. (Häkkinen 1996, 43.) Muodostamiani kuvaus- ja yläkategorioita käyn tarkemmin läpi tulosluvussa. Esimerkki aineiston analyysistä on esitetty alla olevassa taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Esimerkki aineiston analyysistä.

Miten esimiehet kuvailevat esimiehen roolia henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen tukijana ICT-alan organisaatiossa?		
Tiivistetty merkitysyksikkö	Kuvauskategoria	Yläkategoria

<p>Kehittymisen mahdollistaminen tukemalla ja kannustamalla</p> <p>Tiimin eteenpäin auttaminen sparraamalla</p> <p>Ongelmatilanteissa fasilitointi tarjoamalla apua tiimille</p> <p>Vuosittaisten sovittujen kehitysteemojen ja koulutusten mahdollistaminen fasilitoimalla</p> <p>Kehittymisen mahdollistaminen henkilöstön resursoinnilla</p>	<p>Esimies sparraajana ja fasilitaattorina</p>	<p>Esimies valmentajana</p>
<p>Alaisten urapolkujen ohjaaminen, koutsaus ja palautteenanto</p> <p>Kokemattomampien, uudessa roolissa olevien koutsaus</p> <p>Alaisten motivoiminen oppimiseen vuorovaikutukseen panostamalla</p>	<p>Esimies ohjaajana ja koutsajana</p>	
<p>Itsenäisten tiimien mentorointi ongelmatilanteissa</p> <p>Yksilöiden oikeaan suuntaan ohjaaminen mentoroimalla</p>	<p>Esimies mentorina</p>	
<p>Vallan ja vastuun antaminen kokemuksen myötä</p> <p>Vallan ja vastuun antaminen tilanteen mukaan</p> <p>Yksilöllisyyden huomioiminen vapauksien antamisessa</p>	<p>Esimies vallan ja vastuun antajana</p>	<p>Esimies itseohjautuvuuden tukijana</p>
<p>Asiantuntijuuteen luottaminen</p>	<p>Esimies alaisen asiantuntijuuteen luottajana</p>	
<p>Osallistaminen kehitystyöhön ja päätöksentekoon</p>	<p>Esimies osallistajana</p>	

5.5 Tutkimuseettiset ratkaisut

Tutkimuseettiset kysymykset ja ratkaisut koskettavat Kuulan (2011) mukaan jo-kaista tutkimusprosessin vaihetta. Tässä tutkimuksessa hyödynnettävä aineisto on hankittu HeRMO-tutkimushankkeen yhteydessä, jolloin tämän tutkimuksen tekijä ei ole voinut vaikuttaa aineiston hankinnan eettisyyteen. HeRMO-hank-keessa on kuitenkin tarkkaan huolehdittu aineistoa hankkiessa siitä, että kaikilta tutkimukseen osallistujilta on kerätty tutkimusluvut, tietosuojailmoitus on tehty asianmukaisesti sekä tutkittavien henkilötietoja on käsitelty henkilötieto- ja tie-tosuojalakea noudattaen. Lisäksi tutkittavien tutkimukseen osallistuminen on pe-rustunut täysin vapaaehtoisuuteen, ja tutkittavien on ollut mahdollista kieltäytyä tutkimuksesta tai perua osallistumisensa myöhemmin koska tahansa. Tutkimuk-seen osallistuvilla on myös kerrottu, että tutkimusaineistoa voidaan käyttää mui-hinkin tutkimuksiin.

Eskolan ja Suorannan (1998, 42) mukaan laadullisen tutkimuksen tekemi-ssä on ensiarvoisen tärkeää huolehtia luottamuksellisesta tietojen käsittelystä ja tutkittavien yksityisyyden suojaamisesta. Tällä tarkoitetaan sen varmistamista, ettei tutkittavien henkilöllisyys paljastu muille tutkimustuloksia julkistettaessa. Tässä tutkimuksessa on kunnioitettu tutkimukseen osallistuneiden yksityisyyttä nimeämällä heidät numeroitujen koodien (H1-H8) mukaisesti ja näin salaamalla haastateltavien henkilöllisyys. Raporttia kirjoittaessa kaikkien tutkittavien tun-nistetiedot on häivytetty. Myös tämän tutkimuksen kohteena olevan organisaat-ion nimeä ei ole kerrottu kyseisen organisaation anonymiteettisuojaajan säilyttä-miseksi. Lisäksi Jyväskylän yliopiston muistitikuilla saatua aineistoa on säily-tetty tämän tutkimuksen tutkijan salasanalla suojatulla tietokoneella ja tulostet-tuja aineistoja omassa kodissa lukkojen takana tutkimuksen ajan. Täten ulkopuo-liset eivät ole päässeet käsiksi aineistoon. Tutkimuksen valmistuttua muistitikut on palautettu ja tulostettu aineisto tuhottu asianmukaisesti.

Aineiston keräystä ja tutkittavien anonymiteettisuojaaja koskevien eettisten ratkaisujen lisäksi Kuula (2011) näkee, että tutkimuseetiikkaan voidaan sisällyttää myös hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattaminen. Tässä tutkimuksessa on

noudatettu huolellisesti oikeaoppista viittaustekniikkaa. Toisten tutkijoiden tutkimukset on merkitty täsmällisesti ja eroteltu tarkasti toisistaan. Lisäksi on selkeästi eroteltu tämän tutkimuksen tutkijan omat ajatukset ja tulokset aikaisemmasta tutkimustiedosta. Näin on kunnioitettu toisten tutkijoiden työtä ja saavutuksia. Myös tutkimuksen analyysin kuvaamisessa ja tulosten raportoinnissa on pyritty asianmukaisuuteen, kattavuuteen ja johdonmukaisuuteen tutkimusprosessin seuraamisen mahdollistamiseksi. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksessa ilmenneitä tuloksia.

6 TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia, jotka esitellään tutkimuskysymyksittäin. Ensimmäisessä alaluvussa tuodaan esille ensimmäisen tutkimuskysymyksen tuloksia eli esimiesten näkemyksiä esimiehen roolista henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen tukijana ICT-alan organisaatiossa. Toisessa alaluvussa vastataan toiseen laadittuun tutkimuskysymykseen koskien esimiesten näkemyksiä esimiestyöhön liittyvistä henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyön haasteista ICT-alan organisaatiossa. Kolmannessa alaluvussa esitetään kolmannen tutkimuskysymyksen tuloksia eli esimiesten näkemyksiä käytänteistä ja keinoista, jotka tukevat henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittymistä ICT-alan organisaatiossa.

6.1 **Esimiesten näkemykset esimiehen roolista henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen tukijana ICT-alan organisaatiossa**

Tässä alaluvussa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli miten esimiehet kuvailevat esimiehen roolia henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen tukijana ICT-alan organisaatiossa. Haastatteluaineistosta muodostettiin fenomenografisen analyysimenetelmän keinoin esimiesten käsitysten pohjalta kaksi seuraavaa esimiehen roolia henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen tukijana kuvaavaa yläkategoriaa: 1. Esimies valmentajana ja 2. Esimies itseohjautuvuuden tukijana (ks. taulukko 1). ”Esimies valmentajana” yläkategoria sisältää kolme esimiehen roolia henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen tukijana kuvaavaa kuvauskategoriaa, joita ovat 1. Esimies sparraajana ja fasilitaattorina, 2. Esimies ohjaajana ja koutsaajana ja 3. Esimies mentorina. Myös ”Esimies itseohjautuvuuden tukijana” sisältää kolme kuvauskategoriaa eli 1. Esimies vallan ja vastuun antajana, 2. Esimies alaisen asiantuntijuuteen luottajana ja 3. Esimies osallistajana. Nämä yläkategoriat ja niiden sisältämät kuvauskategoriat käsitellään seuraavaksi tarkemmin omissa alaluvuissaan.

6.1.1 Esimies valmentajana

Esimiehet kuvailivat esimiehen roolia henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittymisen tukijana ICT-alan organisaatiossa kolmella eri tavalla, joita olivat ”esimies sparraajana ja fasilitaattorina”, ”esimies ohjaajana ja koutsaajana” sekä ”esimies mentorina”. Näille kuvauskategorioille muodostettiin fenomenografisen analyysimenetelmän keinoin yhteinen yläkategoria eli ”esimies valmentajana”.

Esimies sparraajana ja fasilitaattorina. Haastatellut esimiehet kuvailivat, kuinka esimiehellä on osaamisen johtajana merkittävä rooli työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämisen mahdollistamisessa. Eräs esimiehistä kuvaili, kuinka esimiehen tulee tukea ja kannustaa alaisiaan kehittämään ammatillista osaamistaan huomioiden organisaation osaamistarpeet ja -vaatimukset. Esimies näki, että ilman esimiehen tukea ja kannustusta osa työntekijöistä kehittää osaamistaan vapaa-ajallaan, mutta työnantajan tarpeiden ja vaatimusten täyttämisen sijaan kuitenkin itseään varten. Hän totesi seuraavasti:

- - osaamisen johtamisesta esimiestyön tasolla, mun mielestä peli ratkastaan siellä. Esimiehet mahdollistaa tai estää sen kehittämisen. Aina on niitä muutamia niin kovia et ne kyllä opiskelee kotona ja oppii, mutta ne tekee sen itselleen. Ei ne tee sitä työnantajalle, ne sitte vaihtaa paikkaa jossain vaiheessa, jos ei esimies tue sitä hommaa ja kannusta. (H7)

Yksi haastatelluista esimiehistä totesi, että myös kokeneella projektipäälliköllä on esimiesvastuuta. Kyseisen esimiehen näkemyksen mukaan työntekijöiden ollessa kovia asiantuntijoita, on projektipäällikön kokeneempana kuitenkin mahdollista toimia sparraajana. Projektipäällikkö kykenee auttamaan tiimiään etenevässä projektissa esimerkiksi etsimällä ja tarjoamalla tietoa ongelmatilanteissa. Esimies kuvaili asiaa seuraavalla tavalla:

- - kun tuo porukka on tiimi ja se tekee jotaki projektia niin yleensä projektipäällikkö on kokeneempi henkilö, joka pystyy sitä tiimiänsä sparraan ja auttaan, sieltä tulee se työn ohjaus sekä suorituksen johtaminen, se työ menee aikataulullisesti ja laadullisesti oikein, jalkaa tehtävät, mutta myös se toinen puoli et auttaa sitte että pääsee eteenpäin tai hankkii lisää tietoa, että mistä sitä apua löytyy. - - projektipäällikölläkin on esimiesvastuuta. (H7)

Osa esimiehistä kuvailikin myös, että esimiehen merkittävä rooli henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen tukijana on toimia fasilitaattorina yksilöiden ja tiimien kohdatessa haasteita. Fasilitaattorina toimivan esimiehen nähtiin

tarjoavan yksilöille ja tiimeille apua, kuten tietoa sovellettavaksi. Esimiesten käsitysten mukaan esimiehen fasilitointi tukee henkilöstön oppimista heidän saadessaan kuitenkin loppupeleissä ratkaista ongelman itse. Tätä havainnollistavat seuraavat aineistositaatit:

- - eli tiimi kohtas pulman, jota he ei pystynyt itse ratkaiseen, ne pyys multa apua, mä fasilitoin ja tuotin ne palvelut sitte heille, mut se mikä kaikkein tärkeintä on niin mä en ollu se, joka sano, et miten se pulma ratkastaan, vaan mä tarjosin sen avun millä se tiimi pysty itse sen pulman ratkaiseen. (H8)

- - se niinku myöhäinen puuttuminen on niinku mallina tosi hyvä, et jos nyt ihan oikeesti ei oo pakko mennä puuttuun esimerkiks johonki käytännön järjestelyihin tai tämmösiin niin mielummin antaa sen, tarjoo tietoa mitä on olemassa ja antaa henkilöstön soveltaa sitä, osa henkilöstöstä pystyy oppimaan muiden kokemuksista ja osan henkilöstöstä täytyy kokee kaikki itse, että oppii. (H8)

Haastatellut esimiehet kuvailivat, kuinka fasilitoiva esimies tukee motivoituneiden työntekijöiden osaamisen kehittämistä myös mahdollistamalla sovittuja vuosittaisia kehitysteemoja ja koulutuksia. Lisäksi esimiesten fasilitoinnin nähtiin parantavan työntekijöiden hyvinvointia ja tätä kautta mahdollistavan työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämisen. Tämä ilmenee seuraavissa aineisto-otteissa:

- - sitä [osaamisen johtamista] voi tehdä monella muulla tavalla hyvin, vuosittain sovitaan isoja kehitys tämmösiä teemoja, niitä vuoden sisällä pyritään ensinnäkin esimiehen pitää mahdollistaa ne ja työntekijän haluta onnistua, ja kun näin tapahtuu niin ne voi olla sitten ihan konkreettisia toimia, joidenkin asioiden opiskelua, koulutuksiin osallistumista, muuta, ja sit sitä pääsee tekemään niitä. (H7)

- - fasilitoi taas yhteistyökumppaneiden kautta ja näin me saatiin sitte näille henkilöille koulutukset siihen et ne pystyy hoitaa sitä työtä. - - pystyn fasilitoimaan ja tekeen ne päätökset sitte, että ihmisil on parempi olla ja että ne pystyy kehittyyn siin työssään, et se on niinku mun vastuulla. (H8)

Esimiehet kuvailivat myös, että henkilöstön resursoinnilla ja esteissä tukemalla esimies voi mahdollistaa työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämisen. Riittävän työvoiman nähtiin vähentävän työntekijöiden kiirettä ja vapauttavan siten aikaa myös osaamisen kehittämiseksi. Esimiehet totesivat seuraavasti:

- - mä oon nyt antanu lupauksen et ne saa semmoset semmosen määrän sitä työvoimaa, et jokasel on oikeesti mahdollisuus tehdä työnsä hyvin ja mahdollisuus kehittyä siin työssään, eikä oo kiire ja täl tavalla. (H8)

- - vastaan että niillä niinku tavallaan heidän ihmisten resursoinnista ja siitä, että mitä he tekee ja ohjaan sitä heidän tekemistään ja siihen projektiin liittyvissä asioissa he on itte miinuun yhteydessä ja jos siinä on jotain esteitä mitä tarvii ratkoa niin se on sit mitä mä voin. (H5)

Esimes ohjaajana ja koutsaajana. Alaisten ohjaaminen oikeaan suuntaan oli haastatelluiden esimiesten kuvauksissa keskeinen esimiehen tehtävä. Osa esimiehistä kuvaili, että esimiehen on tärkeää auttaa alaisiaan etenemään urapolullaan huomioiden sekä yksilön omat että organisaation tavoitteet niin, että molemmat osapuolet hyötyvät. Tämä ilmenee seuraavista aineistositaateista:

- - mulla on tavallaan niinku se ihmisen johtaminen eli hänen uransa ja palautteen antaminen ja koutsaaminen ja uran ohjaaminen sinne suuntaan, minne hän ja firma kattoo, että on parasta ja tavoitteiden asettamista, tavallaan se työn seuraaminen niin. (H3)

- - esimiestilanteita tulee siis oikeesti joka päivä monta, kohtaamisia tulee monta ja mun mielestä niinku tärkeintä on säilyttää semmonen positiivisuus ja nimenomaan luottamus siihen ja niinku katsoa luottamuksellisesti eteenpäin henkilöitten kanssa asioita eli semmonen niinku ohjaaminen oikeaan suuntaan ja niinku muutama lause mitä käy vaihtamassa niin siinähan tietää aika hyvin et missä mennään nyt vaikkapa projekteissa tai muuten et. Ja tietysti tulee parhaimmillaanhan tämmösiä urapolkujen tekemisiä ja niissä kun päästään molempia osapuolia tyydyttäviin ratkaisuihin niin ne on oikeestaan sitä mikä on tota parasta. (H2)

Osa esimiehistä myös kuvaili, että esimiehen on tärkeää ottaa huomioon yksilöiden erilaiset tarpeet urapolun suunnittelussa ja siinä, kuinka usein alaisella on tarvetta kehityskeskusteluille. Kun esimies huomioi keskusteluissa samanaikaisesti sekä organisaation että yksilön tavoitteet, saadaan yksilöt oikeisiin positiiohin ja toimimaan tehokkaasta organisaation näkökulmasta. Eräät esimiehet toteivat asiasta seuraavalla tavalla:

- - koska tullaan taas siihen yksilöön ja yksilön johtamiseen ja jokaisen yksilön vähän erilaisiin tarpeisiin ja niihin urapolkuihin, joita kuitenkin suunnitellaan yksilöitten kanssa. Ja organisaatiot, ryhmät, organisaatiot koostuu yksilöistä, kuinka ne saadaan toimimaan tehokkaasti, ja loppu viimein taas yritysten näkökulmasta tehokkaasti, oikeissa rooleissa johon kahella on eniten annettavaa... että tää on vaan niinku näin kaikki nivoutuu, yrityksen tavoitteet ja liiketoiminta ja sitten yksilöitten olemus, tavoitteet, henkilökohtaiset tavoitteet. (H2)

Se [kehityskeskustelujen välitsekkaukset] sovitaan, mä oon ite pyrkiny pitämään, se vähän riippuu henkilöstä, jotkut toivoo, että pidetään useemmin, joillekin riittää hyvin se kerran siinä välissä. Se on ihan oman harkinnan ja henkilön, siis keskustellen käydään se läpi, et miten usein sitte pidetään. (H3)

Eräs esimies kuvaili, kuinka esimiehen tehtävänä on toimia koutsaajana kokemattomammille, uudessa roolissa oleville työntekijöille. Hänen käsityksensä mukaan esimerkiksi kokeneemmat projektipäälliköt eivät sen sijaan tarvitse paljokaan koutsaamista. Esimies ilmaisi asian seuraavalla tavalla:

No sanottasko, että meidän projektipäälliköt kuitenkin pääsääntöisesti on aika kokeneita työssään, et ei ne hirveesti tarvi semmosta viikottaista tai edes kuukausittaitakaan viressä istumista tai tämmöstä kädestä pitämistä, että he toimii hyvin itsenäisesti, että se koutsaminen liittyy enemmän sitte semmisiin henkilöihin, jotka on kasvaneet tai kasvamassa siihen projektipäällikkörooliin, jotka on tavallaan uusia siinä roolissa, niin siinä tilanteessa esimerkiks käynnistetään projekti yhdessä - -. (H3)

Haastatellut esimiehet nostivat esille myös vuorovaikutukseen panostamisen positiivisen merkityksen työntekijöiden osaamisen kehittymisen kannalta. Esimiehet kokivat, että alaisten kanssa käytävien kehityskeskusteluiden laatuun ja viestintään tulisi panostaa sekä hyvällä johtamisella motivoida heitä oppimaan. Tätä havainnollistavat seuraavat aineisto-otteet:

- - siis siinä mielessä, että välitän kyllä ihmisistä ja niistä keitten kanssa niitä [kehitys]keskusteluja käydään ja niinkun käydään oikeesti keskustelua, eikä vaan sitä runkoa läpi asioina. (H3)

- - mutta se oma halu täytyy löytyä ja se ei tuu muuta kun sen hyvän johtamisen kautta, siis niinkö hyvä johtaminen ja tämmönen oppiminen, ne on... jos on huonoa johtamista, tyytä käytöstä, ketä kiinnostaa oppiminen. (H7)

Esimies mentorina. Osa esimiehistä kuvaili esimiehen roolia yksilöiden ja itsenäisten tiimien mentorina ja suunnan näyttäjänä. Esimiehet näkivät mentorina toimivan esimiehen tehtävänä auttaa tarvittaessa ongelmatilanteissa ja ohjata yksilöitä oikeaan suuntaan tiukan käskyttämisen sijaan. Esimiehet totesivat näin:

- - mut sit taas mä toimin IT-lle mentorina. - - ne [itsenäiset tiimit] itsenäisesti vastaavat päivittäisestä tuotannosta, mut jos tulee jotain apua kysyttäväksi niin kysyvät sitten minulta ja tuolta ohjelmistotuotannon hr-vastaavasta sitten, että me ollaan apuna siinä, mutta heillä itellä on vastuu kuitenkin siitä päivittäisestä tekemisestä siinä. (H1)

Mutta onhan se niinku tämmösessä asiantuntijaorganisaatiossa esimieshän on enemmänkin niinkun se on vähän enemmän semmonen mentori ohjaaja tyyppinen ratkasu ku se, että ei se oo sellasta niinku tiukkaa käskyttämistä, että näin näin, vaan enemmän ohjaillaan ihmisiä tekemään asioita oikein ja oikeeseen suuntaan. (H5)

6.1.2 Esimies itseohjautuvuuden tukijana

ICT-alan organisaation esimiesten käsitysten mukaan esimies tukee työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittymistä myös antamalla heille vastuuta ja valtaa, luottamalla heidän asiantuntijuuteensa sekä osallistamalla heitä. Tutkimuksen tulosten mukaan esimies pyrkii tukemaan työntekijöiden itseohjautuvuutta kannustamalla työntekijöitä autonomisuuteen, mutta kuitenkin myös tukemalla heitä tarvittaessa. Näin ollen edellä mainituille kuvauskategorioille muodostettiin fenomenografisen analyysimenetelmän keinoin yhteinen yläkategoria eli ”esimies itseohjautuvuuden tukijana”.

Esimies vallan ja vastuun antajana. Työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemiseen liittyen esimiehet nostivat esille vastuun ja vallan antamisen alaisilleen yksilöllisyyden ja tilanteen huomioiden. Esimiehet kuvailivat, kuinka esimiehen tulisi osata yhteensovittaa vastuun antamisen ja tuen määrä työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Toisaalta myös tilanne saattaa vaikuttaa siihen, kuinka paljon esimies antaa vastuuta ja valtaa alaisilleen. Tätä havainnollistavat seuraavat aineisto-otteet:

- - mutta täytyy taas huomioida, kun mennään koko ajan kuitenkin kohti yksilökeskeisyyttä johtamisessa, johtamisen ajattelussa niin taas niinku se niinku sanoit joillekin sopii toinen, toiselle toinen ja tullaan taas siihen taas esimiestyössä täytyy huomioida se, että kuinka sä johdat toista ja toista ja toiselle sä voit antaa paljon vapauksia ja luottaa siihen et mennään silti yhteiseen sovittuun suuntaan, toista täytyy sitten niinku sparrata jatkuvasti. (H2)

- - aika paljon annan vastuuta ihmisille, pyrin antaa valtaakin jonkun verran, varmaan mä uskosin, että riippuen jos... mun uskomus on se, että jos kysyttäis niiltä ihmisiltä, niin ne vastaukset vaihtelis aikailla. Riippuen tilaanteesta ja päivästä ja kaikesta muusta, saatan myös joskus olla hyvin suora. (H6)

Eräs esimiehistä kuvaili, kuinka työntekijän kokemuksen määrä vaikuttaa siihen, kuinka paljon hänelle annetaan vastuuta ja valtaa. Esimies koki, että esimerkiksi tiimin vetäjät ovat sen verran kokeneita, että heille voi antaa ensisijaisen vastuun tiimin päivittäisestä työskentelystä, perehdyttämisestä ja ongelmien ratkomisesta. Hän kuvaili asiaa näin:

- - oon sille tiimin vetäjälle antanut sen vallan ja vastuun siitä, että he tekee asioita ja mikä saa sen päivittäisen tuotannon paremmin tai tehokkaammin, sitten he taas kysyy multa, jos tarvi lupaa johonkin semmoseen juttuun... muuten he sitten hoitaa sitä. (H1)

- - ne yleisimmät kysymykset, et jos me palkataan uusia ihmisiä ja niitä ruetaan perehdyttään niin nyt se tiimin vetäjä vastaa siitä ja et häneltä tullaan kysymään ensimmäisenä ja sit jos hänkään ei tiedä, niin sit vasta kysytään multa. (H1)

Esimies alaisen asiantuntijuuteen luottajana. Haastatellut esimiehet näkivät työntekijät kyseisessä ICT-alan organisaatiossa vahvoina asiantuntijoina ja siten kannustivat alaisiaan autonomisuuteen. Yksi haastateltavista esimiehistä kuvasi työntekijöiden asiantuntijuuteen luottamista seuraavalla tavalla:

- - meillä toimii tää organisaatio näin, että kun työntekijä on aika autonominen, siis ne siitä omasta työkokonaisuudestaan käytännössä vastaa, en mä voi... siis tää tulee ihan siitä, että ne on niin kovia asiantuntijoita. Mä en voi tässä meidän tiimissä kellekään mennä kertoon, miten sen pitää työnsä tehdä, ei mulla oo sinne mitään annettavaa, eikä yleensäkään oo esimiehellä välttämättä... sattumoisin jollain pienillä mitä mäki oon vanhastaan tehny mä saatan pystyä auttaan mut lähtökohtasesti en pysty. (H7)

Esimies osallistajana. Esimiehet nostivat esille myös työntekijöiden osallistamisen ammatillisen osaamisen kehittämisen kannalta. Eräs esimies näki tärkeänä työntekijöiden osallistamisen kehitystyöhön ja päätöksentekoon. Tätä havainnollistaa seuraava aineistositaatti:

- - toki mä teen ehdotuksen mikä on mun näkökulmasta hyvä, mut sit mä kysyn siellä mun alapuolella oleviltakin, jotka tekee sitä päivittäistä työntekoo niin mä kysyn, että mä oon ajatellu että tää vois toimia et meidän pitää uudistaa tää homma, mun ehdotus on siihen tämä, keksittekö parempaa? Ja sit jos he keksii niin sitten me otetaan semmonen ja otetaan sieltä. (H1)

6.2 **Esimiesten näkemykset ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyön haasteista osana esimiestyötään ICT-alan organisaatiossa**

Tässä alaluvussa vastataan toiseen tutkimuskysymykseen eli millaisia näkemyksiä esimiehillä on ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyön haasteista osana esimiestyötään ICT-alan organisaatiossa. Esimiehet kuvailivat, kuinka sisäinen viestintä, esimiehen kaipaama tuki sekä aikapaineet asettavat esimiestyöhön liittyvälle ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyölle haasteita (ks. taulukko 2).

TAULUKKO 2. Aineistossa ilmenneet kuvaus- ja yläkategoriat.

Millaisia näkemyksiä esimiehillä on henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyön haasteista osana esimiestyötään ICT-alan organisaatiossa?	
Kuvauskategoriat	Yläkategoriat
Vision ja tavoitteiden tiedotus Puutteellinen resurssien määrittely Hidas viestintä	Sisäinen viestintä
Riittämätön tuki ja palaute Suuri vastuu ja vapaus esimiestyössä	Esimiehen kaipaama tuki
Ajan riittämättömyys esimiestyölle	Aikapaineet

6.2.1 Sisäinen viestintä

Esimiesten kuvauksissa ilmeni, kuinka vision ja tavoitteiden puutteellinen tiedottaminen, resurssien puutteellinen määrittely sekä hidas viestintä asettavat haasteita henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamiselle ja kehittämiseksi. Yksi esimiehistä näki, että selkeä visio ja tavoite auttaisivat panostamaan organisaation menestymisen kannalta tarvittavaan osaamiseen. Lisäksi esimies koki, että esimerkiksi koulutuksien järjestäminen omille alaisilleen on haasteellista puutteellisen resurssien määrittelyn ja hitaan viestinnän vuoksi. Kyseinen esimies ilmaisi asian näin:

- - mä oon pyytäny siihen, että niinkun sais selkeen, että mikä nyt on tämän vuoden niinku se main visio tai tavote mihinkä halutaan keskittyä mihinkä halutaan panostaa ja mitkä ne on ne resurssit millä mä voin siihen käyttää sitten oman osastoni osalta tota niin niinkun eli missä puitteissa mä voin sitten esimerkiks järjestää koulutusta tai sitten tota niin niinkun tehä tiettyä toimenpidettä mitkä aiheuttaa kustannuksia tai muita resurssivarauksia niin siihen ei oo niinkun selkeetä määrittelyä niinkun saatavissa. (H4)

- - tehään sen tilanteen mukaan sit aina, mutta ku sitä lähetään sillä lailla tekemään niin tota sitten se on niinkun aika työlästä eli tota niin sitten voi kirjottaa niinku pyynnön vastauksen, mut siihen ei välttämättä saa sen vastinetta kovinkaan nopealla aikataululla. (H4)

Koulutusten suunnittelusta ja priorisoimisesta teki erään esimiehen mielestä entistä haasteellisempaa se, ettei tarkkaa budjettia ollut tiedotettu ennakkoon. Tällöin esimiehen tulee jatkuvasti arvioida koulutusten tarpeellisuutta niin, että epäselvästi määritelty budjetti tulee riittämään vuoden loppuun saakka. Tätä havainnollistaa seuraava aineistositaatti:

-- mä näen sillä niinku budjetilla sen niinku hyödyn, että tota on ennakkoon tiedotettu että meillä on vaikka kymmenentuhatta euroa käytettävissä nyt tälle vuodelle tähän koulutus-asiaan niin tota sitten me voidaan niinkun tiiminä osastona suunnitella, että tota niin mitkä on ne tärkeimmät koulutukset mihinkä me halutaan keskittyä ja millä tasolla me tullaan toteuttamaan, että pysytään budjetissa ja me voidaan tiedottaa se henkilöstölleki, että on se tulossa ja nyt kun se menee silleen, että ei ole mitään ennakkoon niin tota ei oo mitään suunnitelmaakaan. Sitte oot vähän niinku ad hoccina, että tota niin nyt ehkä tämä voitais toteuttaa ja sitten pitää arvioida, että mitähän meillä saattaa loppuvuodesta olla vielä tarpeita, että pitääkö meidän jättää niinkun jemmaan. (H4)

6.2.2 Esimiehen kaipaama tuki

Monet esimiehistä kuvailivat myös, että eivät saa riittävästi tukea ylempää omalta lähiesimieheltään ja johdolta. Esimiesten kuvauksien perusteella esimiehet kaipaisivat enemmän palautetta työssä suoriutumisestaan esimiestyön suuren vastuun ja vapauden vuoksi. Esimiehet kuvailivat, kuinka kyseisessä organisaatiossa esimiehen rooliin kasvanut yksilö nähdään vahvan kokemuksen myötä hyvin autonomisena ja täten oletetaan, ettei esimies tarvitse juurikaan ohjausta ja säännöllistä palautetta. Tämä ilmenee seuraavasta aineisto-otteesta:

-- nyt kun mä oon ite kasvanu tähän [esimiehen] rooliin missä mä oon täällä nyt jo niinkun isossa vastuussa kaikesta tekemisestä, niin välillä mulla tulee se, että mulle annetaan liiankin vapaat kädet siihen, että niinkun tota... toki että se vähän pelottaakin siinä, että mulla on niin paljon vastuuta ja vapautta tehdä asioita, mutta sitten se mun ohjaaminen siinä, että mä ite kaipaisin no mä oon niitä henkilöitä, jotka kaipaa sen, että siellä on vielä ylempänä niitä henkilöitä, jotka sanoo sen, että tee näin ja pitäis käydä vielä säännöllisemmin läpi sitä, että mitä mä oon nyt saanu aikaseks ja sillä tavalla, että ehkä vähän ite kaipaisin sitä. (H1)

Esimiesten mukaan etenkin positiivista palautetta tulee hyvin vähän johdolta ja lähiesimieheltä. Positiivisia palautekeskusteluja tulisi esimiesten mielestä käydä säännöllisesti. Esimiehet näkivätkin saavansa palautetta vasta, kun ilmenee suurempia ongelmia. Puutteellisen, etenkin positiivisen, palautteen saamisen myötä esimiehet kokivat epävarmuutta omasta suoriutumisestaan esimiehenä. He totesivat seuraavalla tavalla:

-- tää [palautteenanto] on meillä ollu kipupiste, että johto on ollu hyvin, niiden niinkö ajatusmaailma on paljon sellanen, että kun kaikki menee hyvin niin ei niinkö kommentoida, annetaan niinkö... siis mä ymmärrän molempia puolia, johto aattelee, että annetaan työrauha, ne [esimiehet] hoitaa homman hyvin et antaa tehdä, ei mennä puuttumaan, se on hyvä ajatus, mutta siinä tulee ristiriita kun siellä ootetaan, että sanois nyt teenkö mä oikein vai väärin, kertos nyt jotain että meneekö tää nyt hyvin, niin seki pitää muistaa kertoo et menee hyvin, kyllä meillä sitte varmasti kerrotaan, jos menee oikein huonosti, pääsee palautekeskusteluun, mutta ois hyvä käydä niitä positiivisia palautekeskusteluja, ja kehityskeskustelu yhtenä työkaluna tai mikä tahansa palautekeskusteluprosessi täytyy olla säännöllinen, että sitä tulee annettua, en mä sellasta johtajaa oo nähny, joka on niin pedantti että se joka onnistumisesta muistaa kiittää. (H7)

- - se miten hänen [lähiesimiehen] kanssa kommunikoidaan, et jos tulee just joku ongelma, niin siinä kohtaa meillä linjat soi ja käydään läpi, että miten hommat menee, mut et ehkä enemmänkin vois olla sitä, et kaipaisin sitä, et vaikka tässä asemassa olenkin, että kuinka mä suoriudun siinä omassa työssäni, että useemmin ehkä sitä kaipais siinä. (H1)

Esimiehet kuvailivatkin palautteen saamisen olevan pitkälti omalla vastuulla. Esimiehet näkivät, että oma lähiesimies antaa palautetta pyytämättä silloin, kun joitain asioita on jäänyt tekemättä. Eräs esimiehistä kuvaili asiaa näin:

Se [lähiesimiehen kanssa kommunikointi] on aika semmosta itseohjautuvaa sekin, eli se sanosin, että se on enemmän mulle, eli kun haluan palautetta tai koutsasta nii sitten meen [oman esimiehen] luo tai sitte, jos sillä on jotain akuuttia mielessä, että en oo hoitanu jotain tai haluaa apua ad hocina jotain suuntaa antaa, niin se kävelee mun luo, mutta ei se nyt hirveen päivittäistä tai viikottaista tai välttämättä kuukausittaitakaan oo, et koen että saan aika vapaasti temmeltää tuolla kunnes joku tulee huutamaan. (H3)

6.2.3 Aikapaineet

Monet esimiehistä ilmaisivat merkityksellisenä osaamisen johtamis- ja kehittämistyön haasteena myös ajan riittämättömyyden paneutua kunnolla esimiestyöhön muun työn ohella. Esimiehet kuvailivat, ettei aika riitä arjessa osaamisen johtamiselle ja kehittämiseksi heillä ollessa paljon muitakin työtehtäviä. Kiireellisten asioiden, kuten operatiivisen työnjohtamisen ja muiden töiden nähtiin menevän osaamisen kehittämisen edelle. Tämä aiheutti esimiehissä myös riittämättömyyden tunnetta. Tätä havainnollistavat seuraavat aineisto-otteet:

- - ne kaks asiaa menee niinkun sekasin, se operatiivinen työnjohtaminen mitä kukakin tekee, mihin sijoitetaan taktiset sijoitukset ja sitten se itse se tavallaan niinkun ihmisten niinkun pitkäkestosen osaamisen ja osaamispolkujen ja urapolkujen johtaminen, nää kaks asiaa menee meillä niinkun sekasin ja tota... nää sekottuu arjessa ja loppuu kaistan leveys... niin tavallaan silloin se kiireellinen tärkeä asia voittaa tavallaan sen kehittämisen. (H6)

- - joskus niitä kokemuksia, että joku ei mene oikein tai muuta niin se... ne kokemukset voi varmaan liittyä niinku kokemukseen siitä, että ei käytä riittävästi aikaa esimiestyöhön, alaistyöhön sillä tavalla, ja silloin kun on jaettu rooli, monta hattua, niin ne muut hatut kuitenkin painaa usein enemmän ja ne on niitä mitä nimenomaan taas yritykseltä tulee, mitä painotetaan enemmän, liiketoiminta, siihen liittyvät asiat. (H2)

Eräs esimiehistä kuvaili, kuinka ei nauti esimiestyöstä ajan riittämättömyyden vuoksi, vaan kokee sen pakollisena työnä muun työn ohella. Hänen mielestään esimiestyö olisi kuitenkin mielenkiintoista, jos aika sallisi siihen paneutumisen kunnolla. Hän kuvaili asiaa näin:

No jos suoraan sanotaan niin en hirveesti [nauti arjen esimiestyöstä]. Siis niinku, siis ei se asia oo mitenkään niinku epämiellyttävä, mut sit se taas on vähän niinkun siitä omasta fokusalueesta sivussa, et se on vähän semmosta mitä lainausmerkeissä joutuu tekemään sen oman työn ohessa, niin se kombinaatio ei välttämättä oo se mieluisin. Et toki se esimiestyö on mielenkiintosta ja sitä ois kiva tehdä ja keskittyä siihen kunnolla. Nyt se on vähän silleen muun toimen ohella tehtävää työtä. (H3)

6.3 Esimiesten näkemykset henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämistä tukevista käytänteistä ja keinoista ICT-alan organisaatiossa

Tässä alaluvussa käsitellään tuloksia liittyen kolmanteen tutkimuskysymykseen eli millaisia näkemyksiä esimiehillä on henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämistä tukevista käytänteistä ja keinoista ICT-alan organisaatiossa. Esimiehet painottivat kuvauksissaan yrityksen sisällä tapahtuvia henkilöstön osaamisen kehittämistä tukevia käytänteitä ja keinoja eli työssä oppimista, Labday-käytäntöä, osaamistiimejä, kollegoilta kysymistä ja oppimista sekä kehityskeskustelua. Näiden lisäksi esimiehet nostivat esille yrityksen ulkopuolella tapahtuvia henkilöstön osaamisen kehittämistä tukevia käytänteitä ja keinoja, joita olivat kurssit ja seminaarit sekä lisätutkinnot työn ohella. (ks. taulukko 3.) Seuraavaksi esitellään nämä yläkategoriat ja niiden sisältämät kuvauskategoriat omissa alaluvuisaan.

TAULUKKO 3. Aineistossa ilmenneet kuvaus- ja yläkategoriat.

Minkälaiset käytänteet ja keinot tukevat henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämistä ICT-alan organisaatiossa esimiesten näkemysten mukaan?	
Kuvauskategoriat	Yläkategoriat
Työssä oppiminen Labday-käytäntö Osaamistiimit Kollegoilta kysyminen ja oppiminen Kehityskeskustelu	Yrityksen sisäinen osaamisen kehittäminen
Kurssit ja seminaarit Lisätutkinnot työn ohella	Yrityksen ulkoinen osaamisen kehittäminen

6.3.1 Yrityksen sisäinen osaamisen kehittäminen

Työssä oppiminen. Esimiehet painottivat käsityksissään työssä oppimisen merkitystä henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisessä. He kuvailivat, että ICT-alan organisaatiossa oppiminen on tehokkainta silloin, kun opitaan työn ohessa. Lisäksi yksi esimiehistä korosti, kuinka etenkin teknisiä asioita opitaan itse työtä tekemällä enemmän kuin koulutuksien kautta. Esimiehet kokivatkin, että työn tekeminen itsessään kouluttaa työntekijöitä. Tämä ilmenee seuraavista aineistositaateista:

Se vaihtelee, että en mä näkiskään, että esimerkiks jotain teknistä asiaa välttämättä pystyis, toki siihen voidaan kurssi käydä, mutta mä tykkään sanoo, että parhaiten oppii niinkun tekemällä... et kyllä niinkun se työn tekeminen kouluttaa sua. (H1)

- - ehkä tommonen tekninen kouluttautuminen on erilainen asia, kun tämmönen prosessien ja ihmisten ohjaamisen kouluttaminen, et jos itekkin pitäis joku tekninen juttu opettaa, niin kyllä mä aattelin, että ei sitä koulun penkiltä sitä teknistä osaamista niin hyvin välttämättä sais - -. (H1)

Työssä oppiminen korostui esimiesten mielestä myös siksi, että oppimistarpeet ilmenevät usein projektien aikana. Tällöin projektin aikaisen työn tekemisen nähtiin kehittävän itsessään työntekijöiden ammatillista osaamista. Yksi esimiehistä totesi näin:

- - monesti ne [oppimistarpeet] tulee hyvin käytännön työn kautta, tulee asiakasprojekti, siellä huomataan tarve, siinä projektin aikana opitaan - -. (H7)

Labday-käytäntö. Haastatellut esimiehet nostivat henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen kannalta toimivaksi Labday-käytännön. Yritys mahdollistaa Labday-käytännön kautta työntekijöilleen kerran kuussa päivän osaamisen kehittämiseen työajalla. Esimiesten käsitysten mukaan Labday-käytäntö on toimiva, jos myös työntekijä on itse aktiivinen ammatillisen osaamisensa kehittämisessä. Tätä havainnollistavat seuraavat aineisto-otteet:

No kyllä se [henkilöstön osaamisen kehittämisen tukeminen] mun mielestä sinänsä on aika hyvin hanskassa, et tuota no se varmaan en tiedä miten paljon nää termit on vilisyy aikaisemmissa haastatteluissa, mutta Labday-käytäntö, elikkä pidetään kerran kuussa osaamisen kehittämiseen dedikoitu päivä jokasella keskimäärin. (H3)

- - sun pitää niinku tietysti iteki niinku olla aktiivinen, mut on erittäin tärkeätä, että firma tarjoaa siihen mahdollisuuden myös työajalla, että sä pystyt päivittään sielläki sitä osaamista noitten labday-kulttuurien kautta. (H5)

Osaamistiimit. Lisäksi eräs esimiehistä ilmaisi, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus osaamisensa kehittämiseen eri aihealueisiin keskittyviä osaamistiimejä luomalla. Esimies kuvaili asiaa seuraavasti:

Ja sit nää osaamistiimit, jotka perustetaan tai on perustettu tiettyjen aihealueitten ympärille, siis sitä niinku on et annetaan aika paljon mahdollisuuksia kehittää itseään ja tiimiä aiheitten ympärille. (H3)

Kollegoilta kysyminen ja oppiminen. Esimiesten käsitysten mukaan etenkin ongelmatilanteissa hyvä keino oppia lisää ja ratkaista ongelma on omilta kollegoiltaan kysyminen. Esimiehet myös kokivat, että työntekijät jakavat tietämystään toisilleen hyvin avoimesti ja siten auttavat toisiaan haastavissa tilanteissa. Tämä ilmenee seuraavista aineistositaateista:

- - jos just joku ongelma tulee, niin kysytään siitä niinkun tiimiläisiltä, vertaisilta ja muilta asiaan vihkiytyneiltä. (H1)

- - ettei oo sellasta niinku tota nurkkakuntaisuutta, eikä sitä, että tää nyt on mun tietoa ja mä en halua jakaa sitä kellekään. - - vaan sitä tietoo niinkun varsin avoimesti jaetaan ja autetaan tota niin kavereita sitten mäessä. (H4)

Kehityskeskustelu. Esimiehet näkivät kehityskeskustelun suhteellisen toimivana henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen ja johtamisen keinona etenkin silloin, kun niissä panostetaan vuorovaikutuksen laatuun. Kehityskeskusteluiden onnistumisen kannalta tulisi esimiesten mielestä kuunnella aidosti, mitä työntekijällä on sanottavana. Esimiehet totesivat seuraavasti:

- - pidän kehityskeskustelua hyvänä asiana sen takia, että niissä on kuitenkin sitte aina kerran vuodessa mahdollisuus vähintään jutella niinkun esimiehen kanssa ja minun mielestäni yllättävänkin aidosti niihin ehkä ollaan tartuttu mitä siellä puhutaan ja ollaan kuunneltu niitä asioita. Niihin kai taitaa olla muun muassa se checki niinku puolen vuoden jälkeen. (H5)

- - täällä taas niinku työkaluna voi olla kehityskeskustelut, jos siellä on osaamisen kehittämistä siellä vaikkapa osaamista... mä tykkään käyttää kehityskeskusteluja myös osaamisen johtamisen välineenä - -. (H7)

6.3.2 Yrityksen ulkoinen osaamisen kehittäminen

Kurssit ja seminaarit. Esimiehet näkivät kurssit hyödyllisinä osaamisen kehittämisen ja oppimisen syventämisen kannalta silloin, kun kurssi käsittelee tiettyä

täsmäaihetta ja kurssin asiat ovat heti sovellettavissa käytännön työhön. Esimiehet kuvailivatkin, että kurssien järjestäminen on haastavaa niiden oikean ajoittamisen vaatimuksen vuoksi. Tämä käy ilmi seuraavasta aineistositaatista:

- - sitten tietenkin tota niin jonkin verran järjestetään jotain kurssituksia niinkun tiettyyn täsmäaiheeseen liittyen, kun tota niin ilmenee projektointipuolella tarpeita uudesta osaamisesta. Siinä on tietysti aina se hankaluus, että niinkun löytää se oikee niinku ajanhetki sille koulutukselle. Tarkotan sillä sitä, että tota se koulutus ois hyvä olla juuri ennen, kun sitä käytännössä tarvitaan, jolloinka se koulutus on sitten suoritettu ja sitte lähetään heti käyttämään sitä, niin se oppiminen syventyy ja tota niin se osaaminen niinku parantuu. Mut jos siinä käy silleen, että tulee muutaman kuukauden käppi sen koulutuksen jälkeen niin sitten asiat on jo unohtunu - -. (H4)

Lisäksi eräs esimies painotti, että kurseja ja seminaareja voidaan hyödyntää henkilöstön osaamisen kehittämässä silloin, kun niihin osallistuminen nähdään hyödyllisenä organisaatiolle. Kurseille ja seminaareihin osallistuessa tulee ottaa huomioon myös se, salliiko työntekijän työaika ja kurssin tai seminaarin kulut osallistumisen. Tätä havainnollistavat seuraavat aineisto-otteet:

- - kyllä varmaan kurssitetaankin, jos se nähään et siinä on firmalle hyötyä. Se, että sama ideologia se oli edellisessäki firmassa, jos nähään hyötyä, mutta siellä ei ollu mitään mahdollisuutta. (H5)

- - oon sit kysyny joihinki seminaareihin osallistumisesta niin kyllä pääsääntöisesti vihreeta valoa on näytetty, jos myöskin tavallaan työaika, työajassa on kaistaa sille ja se ei oo kulluna iso. (H5)

Lisätutkinnot työn ohella. Esimiesten käsitysten mukaan työntekijöille pyritään myös luomaan edellytykset lisäkouluttautumiselle työn ohella esimerkiksi hankkia YAMK-tutkinto, jos työntekijällä on halua ja aktiivisuutta lisäkouluttautumiselle. Tämä ilmenee seuraavasta aineistositaatista:

- - jos henkilö nyt sitten haluaa ja tota on niinkun aktivoitunut hakemaan lisäkoulutusta tuolta niinkun ulkoa eli vaikka nyt esimerkiks on käyny AMK-insinööriks ja sitten tota niin haluaa kouluttautua YAMK eli ylempään ammattikorkeakoulututkinnon suorittaminen niin siihen pyritään luomaan sitten edellytykset eli järjestellään tota niinkun työtehtävät siihen malliin ja sitten tota niinkun tuetaan sitä kouluttautumista. (H4)

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Ammatillisessa osaamisessa merkityksellistä on työntekijän tietojen ja taitojen sekä työn vaatimusten kohtaaminen, jolloin ammatillisen osaamisen kehittämisen tarkastelussa keskeiseksi nousee myös sen kontekstisidonnaisuus (Collin 2007, 128). Ammatillinen osaaminen nähdäänkin yleisenä, eheänä ja sisäisenä kyvykkyytenä kestävän tehokkaaseen toimintaan, kuten ongelmanratkaisuun, innovaatioiden oivaltamiseen ja muutoksien luomiseen tietyllä ammattialalla, työssä, roolissa, organisaatiokontekstissa ja tehtävätilanteessa (Mulder 2014, 111). Näin ollen ammatilliselle osaamiselle ominaista ovat tietojen, taitojen ja kykyjen lisäksi tietylle alalle ja työlle relevantit ominaisuudet (Rekola ym. 2018, 3). Koska työn vaatimukset ja luonne vaihtelevat aloittain ja organisaatioittain, voidaan ammatillisen osaamisen johtamista ja kehittämistä toteuttaa eri aloilla ja organisaatioissa eri tavoin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja saavuttaa syvällisempi ymmärrys esimiesten erilaisista ICT-alan organisaation ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyöhön liittyvistä käsityksistä. Tavoitteena oli selvittää, 1. millaisin eri tavoin esimiesten käsityksissä ilmenee esimiehen rooli henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen tukijana ICT-alan organisaatiossa, 2. millaisia johtamis- ja kehittämistyön haasteita esimiehet kohtaavat esimiestyössään ICT-alan organisaatiossa sekä 3. minkälaiset käytänteet ja keinot tukevat henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittymistä ICT-alan organisaatiossa esimiesten käsitysten mukaan.

Haastatteluaineistosta muodostettiin fenomenografisen analyysimenetelmän keinoin kaksi esimiehen roolia henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen tukijana kuvaavaa yläkategoriaa eli ”esimies valmentajana” ja ”esimies itseohjautuvuuden tukijana”. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan esimiehet näkivät esimiehen roolin henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen tukijana kolmella eri tavalla eli 1. sparraajana ja fasilitaattorina, 2. ohjaajana ja koutsaajana ja 3. mentorijana. Lisäksi esimiesten käsitysten mukaan esimies antaa

työntekijöille valtaa ja vastuuta, luottaa heidän asiantuntijuuteensa sekä osallistaa heitä. Tutkimuksen tulosten mukaan esimies pyrkii tukemaan työntekijöiden itseohjautuvuutta kannustamalla alaisiaan autonomisuuteen, mutta kuitenkin myös tukemalla heitä tarvittaessa. Näin ollen edellä mainituille kolmelle kuvauskategorialle muodostettiin fenomenografisen analyysimenetelmän keinoin yhteinen yläkategoria eli ”esimies itseohjautuvuuden tukijana”.

Toiseen tutkimuskysymykseen eli ”esimiesten näkemykset ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyön haasteista osana esimiestyötä ICT-alan organisaatiossa” liittyen muodostettiin haastatteluaineistosta myös fenomenografisen analyysimenetelmän avulla kolme yläkategoriaa, joita olivat sisäinen viestintä, esimiehen kaipaama tuki ja aikapaineet. Tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että esimiehet näkivät vision ja tavoitteiden puutteellisen tiedottamisen, resurssien puutteellisen määrittelyn sekä hitaan viestinnän asettavan haasteita henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamiselle ja kehittämiseksi esimiestyössä. Esimiesten kuvauksissa ilmeni myös, että esimiehen tulisi saada esimiestyön suuren vastuun ja vapauden myötä enemmän tukea ja palautetta työssä suoriutumisestaan ylempää omalta lähiesimieheltään ja johdolta. Lisäksi esimiesten käsitysten kautta keskeiseksi tulokseksi saatiin ajan riittämättömyys osaamisen johtamiselle ja kehittämiseksi muiden työtehtävien ja kiireellisten asioiden, kuten operatiivisen työnjohtamisen, mennessä osaamisen kehittämisen edelle.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen eli ”henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämistä tukevat käytänteet ja keinot ICT-alan organisaatiossa” muodostettiin fenomenografisen analyysimenetelmän keinoin esimiesten erilaisten kuvauksien pohjalta seuraavat kaksi yläkategoriaa: 1. yrityksen sisäinen osaamisen kehittäminen ja 2. yrityksen ulkoinen osaamisen kehittäminen. Esimiehet näkivät yrityksen sisällä tapahtuviksi osaamisen kehittämistä tukeviksi keinoiksi työssä oppimisen, Labday-käytännön, osaamistiimit, kollegoilta kysymisen ja oppimisen sekä kehityskeskustelut. Näiden lisäksi esimiehet nostivat esille yrityksen ulkopuolella tapahtuvia henkilöstön osaamisen kehittämistä tukevia käytänteitä ja

keinoja, joita olivat kurssit ja seminaarit sekä lisätutkinnot työn ohella. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin eri alaluvuissa tutkimuskysymyksittäin tässä tutkimuksessa ilmenneitä tuloksia suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen ja tutkimuksiin.

7.1.1 Esimiehen rooli henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen tukijana ICT-alan organisaatiossa

Esimies valmentajana. Tässä tutkimuksessa esimiesten kuvauksissa ilmeni esimiehen rooli sparraajana ja fasilitaattorina henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen tukemisen näkökulmasta. Esimiehet kuvailivat, kuinka esimiehellä on osaamisen johtajana merkittävä rooli henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen mahdollistajana. Eräs esimiehistä näki, että mahdollistajan roolissa toimivan esimiehen on tärkeää kannustaa työntekijöitä ammatillisen osaamisen kehittämiseen organisaation osaamistarpeiden ja -vaatimusten suuntaisesti. Ilman esimiehen tukea ja kannustusta työntekijöiden nähtiin kehittävän ammatillista osaamistaan itseään varten organisaation osaamistarpeiden- ja vaatimusten sijaan. Myös aiemmissa tutkimuksissa ja tutkimuskirjallisuudessa (Viitala 2005b; Tuomi & Sumkin 2012, 23; Sydänmaanlakka 2007, 156–157; Ojala 2018, 91) on todettu, kuinka esimiehellä on osaamisen johtajana ja kehittäjänä keskeinen tehtävä suunnata ja tukea alaistensa oppimista niin, että organisaation strategian kannalta tarvittava osaaminen vahvistuu henkilöstön keskuudessa. Esimiehen perustehtäviin kuuluukin organisaation yhteisen tavoitteen, päämäärän ja tehtävän viestiminen alaisilleen.

Lisäksi osa esimiehistä kuvaili, kuinka sparraajan ja mahdollistajan eli fasilitaattorin roolissa toimiva esimies tukee esteissä eli tarjoaa tietoa yksilöiden ja tiimien sovellettavaksi ongelmatilanteissa, mutta alaiset ratkaisevat ongelman kuitenkin lopulta itse. Esimiesten käsitysten mukaan esimies voi myös mahdollistaa työntekijöiden osaamisen kehittämisen takaamalla riittävän työvoiman henkilöstön resursoinnilla ja näin ollen vähentää työntekijöiden kiirettä ja vapauttaa aikaa osaamisen kehittämiselle. Nämä tutkimustulokset ovat samansuuntaisia Ellingerin, Watkinsin ja Bostromin (1999) valmentavaa esimiestyötä

koskevan tutkimuksen tuloksien kanssa. Heidän tutkimustulostensa mukaan valmentava esimies, joka toimii mahdollistajana eli fasilitaattorina pyrkii tukemaan ja auttamaan alaisiaan näkemään asioita uusista näkökulmista. Mahdollistajan roolissa esimiehen tarkoituksena on myös poistaa esteitä alaistensa kehittämisen tieltä, kuten resursseja ja muita mahdollistavia asioita organisoimalla.

Sparraajan ja fasilitaattorin roolin lisäksi osa esimiehistä kuvaili, kuinka esimies toimii ICT-alan organisaatiossa ohjaajan ja koutsaajan roolissa tukiessaan henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämistä. Esimiehet kuvailivat ohjaajana ja koutsaajana toimivan esimiehen ohjaavan alaisiaan oikeaan suuntaan ja auttaen heitä etenemään urapolullaan huomioiden sekä yksilön omat että organisaation tavoitteet niin, että molemmat osapuolet hyötyvät. Myös Viitala (2019, 180) korostaa, kuinka työelämän turbulentit muutostilanteet edellyttävät ihmisiä, jotka keskittyvät työssään auttamaan toisia löytämään selkeämpää suuntaa sekä omalle että yhteiselle tekemiselle ja kehittymiselle. Lisäksi tässä tutkimuksessa osa esimiehistä näki, kuinka esimiehen on tärkeää ottaa huomioon yksilöiden erilaiset tarpeet urapolun suunnittelussa ja siinä, kuinka usein alaisella on tarvetta esimerkiksi kehityskeskusteluille. Tätä tutkimustulosta vahvistaa Viitalan (2005b) esimiehiä osaamisen johtajina koskeva tutkimus, jonka mukaan valmentajan roolissa toimivat esimiehet ottavat huomioon myös yksittäisten alaistensa osaamisen kehittämisestä vastuuta yksikkönsä kehittämisen lisäksi ja näin ollen vastaavat parhaiten osaamisen johtajan ja kehittäjän ihannetta.

Tämän tutkimuksen esimiehistä yksi kuvaili myös, kuinka esimiehen tehtävänä on toimia koutsaajana kokemattomammille, uudessa roolissa oleville työntekijöille. Hänen käsityksensä mukaan esimerkiksi kokeneemmat projekti-päälliköt eivät sen sijaan tarvitse paljoakaan koutsaamista. Tämä tutkimustulos poikkeaa Kupiaksen ym. (2014, 142) näkemyksestä, jonka mukaan valmentava johtajuus soveltuu parhaiten kokemusta omaaville työntekijöille, joilla on jo tietoa omasta toiminnastaan. Valmentava johtajuus saattaa turhauttaa uusia työntekijöitä. Itse näen, että tämä osoittaa sen, kuinka erilaisia käsityksiä yksilöillä voi olla samasta ilmiöstä, kuten tässä tapauksessa valmentavasta esimiestyöstä.

Tässä tutkimuksessa esimiehet kuvailivat myös, kuinka vuorovaikutukseen panostamisella on positiivinen merkitys työntekijöiden osaamisen kehittämisessä. Esimiehet näkivät, että alaisten kanssa käytävien kehityskeskusteluiden laatuun ja viestintään tulisi panostaa sekä hyvällä johtamisella motivoida heitä oppimaan. Myös Välimaan (2014, 93) mukaan coaching-taidot, kuten aktiivinen kuunteleminen, läsnäolo sekä oikeanlaiset kysymykset edistävät yhteisen tulkinnan ja ymmärryksen muodostumista keskusteluissa ja auttavat siten myös osaamisen kehittämisen jatkotoimenpiteiden suunnittelussa.

Toisaalta osa esimiehistä kuvaili esimiehen roolia myös yksilöiden ja itenäisten tiimien mentorina ja suunnan näyttäjänä. Esimiehet näkivät mentorina toimivan esimiehen tehtävänä auttaa tarvittaessa ongelmatilanteissa ja ohjata yksilöitä oikeaan suuntaan tiukan käskyttämisen sijaan. Mentorina toimivalla esimiehellä onkin tämän tutkimuksen tulosten perusteella samanlaisia piirteitä kuin ohjaajan roolissa toimivalla esimiehellä, kuten suunnan näyttäminen.

Esimies itseohjautuvuuden tukijana. Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, kuinka esimies pyrkii tukemaan alaistensa itseohjautuvuutta kannustamalla heitä autonomisuuteen vastuun ja vallan antamisen, alaisten asiantuntijuuteen luottamisen sekä osallistamisen kautta, mutta myös tukemalla heitä tarvittaessa. Bell (2017) toteaa, että tänä päivänä työelämässä korostuvan itseohjautuvan oppimisen ja yksilöiden erilaisuuden myötä haasteeksi muodostuu toimivan autonomisuuden ja tuen yhdistelmän löytäminen yksittäisen työntekijän kohdalla. Tässä tutkimuksessa esimiehet kuvailivatkin, kuinka esimiehen tulee ottaa huomioon yksilöiden erilaisuus, alaisen kokemuksen määrä ja tilanne antaessaan vastuuta ja valtaa alaisilleen. Esimiehen tulisi siis osata yhteensovittaa vastuun antamisen ja tuen määrä työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden, kokemuksen ja tilanteen mukaisesti. Myös Viitala (2019, 179–180) toteaa tämän tutkimuksen tuloksien suuntaisesti, kuinka esimiesten tulisi osata kohdata ja huomioida jokainen alaisensa yksilöllisesti ja aidosti. Hän painottaa, että jotkut alaisista saattavat kaivata usein sparrausapua, kun taas toiset haluavat tukea vasta ongelmatilanteissa ja arvostavat työrauhaa. Lisäksi hän korostaa, kuinka uusissa työtehtävissä

toimivien työntekijöiden tai huonosti toimivien tiimien kohdalla tarvitaan ohjautuvampaa otetta.

Lisäksi tämän tutkimuksen esimiehet kuvailivat, kuinka työntekijät ovat kyseisessä ICT-alan organisaatiossa niin vahvoja asiantuntijoita, ettei esimies aina kykene tukemaan alaisiaan ja siten heitä kannustetaan autonomisuuteen. Tämä tutkimustulos poikkeaa Lemmetyn ja Collinin (2019a, 265, 280) näkemyksestä, jonka mukaan itseohjautuvuuden negatiivinen puoli ilmeneekin silloin, kun organisaatioissa itseohjautuvuus ymmärretään yksilöiden autonomiseksi toiminnaksi, jota ei tarvitse ohjata ja joka ei vaadi työntekijöiden tukemista tai avun tarjoamista ongelmatilanteissa. He painottavat, että myös asiantuntijatyössä tukeminen, ohjaaminen, yhteisöllisyys sekä rajojen asettaminen ja niistä tiedottaminen ovat työntekijöille yhä merkityksellisiä organisaatiolähtöisiä toimia. Heidän mukaansa etenkin uusissa tilanteissa itseohjautuva yksilökin tarvitsee tukea ja apua, sillä itseohjautuvuus ei ole tilanteesta toiseen yksilön mukana siirtyvä ominaisuus.

Tässä tutkimuksessa esimiesten käsityksissä ilmeni myös työntekijöiden osallistamisen merkitys ammatillisen osaamisen kehittämisen kannalta. Eräs esimiehistä kuvaili, kuinka on tärkeää osallistaa alaisia kehitystyöhön ja päätöksentekoon. Myös Lemmetty ja Collin (2019a, 278–179) toteavat, kuinka asiantuntijatyössä perinteisen ja käskyttävän esimiestyön sijaan tulisikin toteuttaa työntekijälähtöistä johtamistyyliä eli toimia juuri vuorovaikutuksellisesti työntekijän tarpeita ja näkemyksiä kuunnellen ja niistä keskustellen.

7.1.2 Ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyön haasteet osana esimiestyötä ICT-alan organisaatiossa

Sisäinen viestintä. Tämän tutkimuksen esimiehet kuvailivat, kuinka vision ja tavoitteiden puutteellinen tiedottaminen, resurssien puutteellinen määrittely sekä hidas viestintä asettavat haasteita henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamiselle ja kehittämiselle. Esimiehet näkivät, että selkeä visio ja tavoite auttaisivat panostamaan organisaation menestymisen kannalta tarvittavaan osaamiseen.

Tämä tutkimustulos on samassa linjassa aikaisempien tutkimusten ja tutkimuskirjallisuuden (Bond & Seneque 2012; Berg & Karlsen 2007; Ojala 2008, 38, 96–97) kanssa, joiden mukaan esimiehen tulisi pystyä olemaan hyvin kartalla organisaation päämääristä, strategioista ja tavoitteista, jotta hän kykenisi toimimaan valmentavasti ja sen vaatimalla tulevaisuusorientoituneella tavalla. Esimiehen tulisi pystyä tukemaan ja ohjaamaan alaisiaan sekä heidän oppimistaan organisaation strategian ja tavoitteiden suuntaisesti eli varmistamaan, että henkilöstöllä on yksikön toiminnan ja tavoitteiden edellyttämää osaamista.

Esimiehen kaipaama tuki. Monet tämän tutkimuksen esimiehistä kuvailivat myös, että eivät saa riittävästi tukea ylempää omalta lähiesimieheltään ja johdolta. Esimiesten kuvauksien perusteella esimiehet kaipaaisivat enemmän palautetta työssä suoriutumisestaan esimiestyön suuren vastuun ja vapauden vuoksi. Esimiehet kuvailivat, kuinka kyseisessä organisaatiossa esimiehen rooliin kasvanut yksilö nähdään vahvan kokemuksen myötä hyvin autonomisena ja täten oletetaan, ettei esimies tarvitse juurikaan ohjausta ja säännöllistä palautetta. McConville (2006) sen sijaan painottaa artikkelissaan, kuinka myös esimiehillä on tarve tulla johdetuiksi heidän ollessaan myös itse osa henkilöstöä. Hänen mukaansa esimiehet tarvitsevat tukea ja valmennusta, jotta he pystyvät henkilöstönsä tehokkaaseen ja laadukkaaseen johtamiseen sekä muutoksien läpi viemiseen.

Tässä tutkimuksessa esimiehet näkivät myös, että etenkin positiivista palautetta tulee hyvin vähän johdolta ja lähiesimieheltä. Positiivisia palautekeskusteluja tulisi esimiesten mielestä käydä säännöllisesti. Esimiehet näkivätkin saavansa palautetta vasta, kun ilmenee suurempia ongelmia. Puutteellisen, etenkin positiivisen, palautteen saamisen myötä esimiehet kokivat epävarmuutta omasta suoriutumisestaan esimiehenä. Esimiehet kuvailivat palautteen saamisen olevan pitkälti omalla vastuulla. Esimiehet näkivät, että oma lähiesimies antaa palautetta pyytämättä vasta silloin, kun joitain asioita on jäänyt tekemättä. Viitala (2019, 180) toteaaakin, että esimiehisyyttä edellyttää esimiestyön arvostusta puheina ja teoin, jotta esimiehet saisivat tukea ja voimavaroja johtamistyölleen. Hänen

mukaansa esimiestyön tulisi olla kollektiivinen strategisesti johdettu asia, eikä yhden yksilön soolosuoritus.

Aikapaineet. Monet esimiehistä ilmaisivat merkityksellisenä osaamisen johtamis- ja kehittämistyön haasteena myös ajan riittämättömyyden paneutua kunnolla esimiestyöhön muun työn ohella. Esimiehet kuvailivat, ettei aika riitä arjessa osaamisen johtamiselle ja kehittämiselle heillä ollessa paljon muitakin työtehtäviä. Kiireellisten asioiden, kuten operatiivisen työnjohtamisen ja muiden töiden nähtiin menevän osaamisen kehittämisen edelle. Tämä aiheutti esimiehissä myös riittämättömyyden tunnetta. Eräs esimiehistä kuvailikin, kuinka ei nauti esimiestyöstä ajan riittämättömyyden vuoksi, vaan kokee sen pakollisena työnä muun työn ohella. Hänen mielestään esimiestyö olisi kuitenkin mielenkiintoista, jos aika sallisi siihen paneutumisen kunnolla. Näitä tutkimustuloksia tukevat Viitalan (2019, 180) ja McConvillen (2006) näkemykset siitä, kuinka ajan puute on yksi merkittävimmistä esimiestyön haittatekijöistä. McConvillille (2006) painottaa myös, että roolien epäselvyys voi haitata esimiestyötä, kun esimiehen on toimittava yksilöiden ja organisaatioiden välissä hänen ollessaan sekä henkilöstöhallinnon käytänteiden toimeenpanija että itse osa johtamista tarvitsevaa henkilöstöä.

7.1.3 Henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämistä tukevat käytänteet ja keinoista ICT-alan organisaatiossa

Yrityksen sisäinen osaamisen kehittäminen. Tässä tutkimuksessa haastatellut esimiehet kuvailivat työssä oppimista merkittävänä ammatillisen osaamisen kehittämistä tukevana käytänteenä. Esimiehet painottivat käsityksissään työssä oppimisen merkitystä henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisessä. He kuvailivat, kuinka ICT-alan organisaatiossa oppiminen on tehokkainta silloin, kun opitaan työn ohessa. Tämän tutkimuksen tuloksia vahvistaa Billettin (2015) näkemys siitä, kuinka eri ikäiset työntekijät oppivat työpaikoillaan tehokkaimmin itse työtä tekemällä, kuten ongelmia ratkomalla. Myös Paloniemen (2006, 442) tutkimuksen tulosten mukaan työntekijät kehittivät osaamistaan pääasiassa työssä oppimisen kautta.

Lisäksi tässä tutkimuksessa yksi esimiehistä kuvaili, kuinka etenkin tekniisiä asioita opitaan itse työtä tekemällä enemmän kuin koulutuksien kautta. Työssä oppiminen korostui esimiesten mielestä myös siksi, että oppimistarpeet ilmenevät usein projektien aikana. Tällöin projektin aikaisen työn tekemisen nähtiin kehittävän itsessään työntekijöiden ammatillista osaamista. Myös Ojala (2018, 6-7) toteaa, kuinka osaamistarpeiden hahmottamisesta haasteellisempaa tekee työn projektimainen luonne, jolloin tarpeet muodostuvat kunkin projektin yhteydessä. Tällöin osaamista onkin vaikea hankkia ennakkoon ja työntekijöiden on opittava uutta samanaikaisesti projektissa työskennellessään.

Haastatellut esimiehet nostivat henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen kannalta toimivaksi Labday-käytännön. Organisaation kuvailtiin mahdollistavan Labday-käytännön kautta työntekijöilleen kerran kuussa päivän osaamisen kehittämiseen työajalla. Esimiesten käsitysten mukaan Labday-käytäntö on toimiva, jos myös työntekijä on itse aktiivinen ammatillisen osaamisensa kehittämisessä. Ojala (2018, 19) painottaakin, miten työntekijät valitsevat entistä useammin työpaikkansa sen perusteella, kuinka hyvät mahdollisuudet se tarjoaa oman osaamisen kehittämiseksi työssä.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat myös, että etenkin ongelmatilanteissa hyvä keino oppia lisää ja ratkaista eteen tuleva ongelma on omilta kollegoiltaan kysyminen. Esimiehet kuvailivat, että työntekijät jakavat tietämystään toisilleen hyvin avoimesti ja siten auttavat toisiaan haastavissa tilanteissa. Lisäksi eräs esimiehistä ilmaisi, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus osaamisensa kehittämiseen eri aihealueisiin keskittyviä osaamistiimejä luomalla. Jarvis (2010, 38) toteaa myös, kuinka oppimista tapahtuu sosiaalisten kanssakäymisten myötä. Hänen mukaansa nykypäivän työelämässä ammatillisen osaamisen kehittämistä tapahtuu paljon yhteistyön ja tiedon jakamisen kautta. Myös Han (2008) tutkimuksen tulosten mukaan IT-työntekijät kokivat kollegoilta ja ystäviltä avun kysymisen hyvänä keinona hyödyllisen tiedon saamisessa.

Lisäksi esimiehet näkivät tässä tutkimuksessa kehityskeskustelun suhteellisen toimivana henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen ja johtamisen

keinona etenkin silloin, kun niissä panostetaan vuorovaikutuksen laatuun. Kehityskeskusteluiden onnistumisen kannalta tulisi esimiesten mielestä kuunnella aidosti, mitä työntekijällä on sanottavana. Tämä tutkimustulos on samassa linjassa valmentavaa johtajuutta koskevien tutkimusten kanssa, joissa on todettu vahvasti esimiehen ja alaisen väliset kehittymistä edistävät, reflektoivat ja tavoitteita kirkastavat keskustelut toimivina. Niiden toimivuuden kannalta keskeistä onkin, että keskustelut ovat voimaannuttavia, alaisen kehittymistä ja suoriutumista tukevia. (Viitala 2019, 173.)

Yrityksen ulkoinen osaamisen kehittäminen. Esimiehet näkivät kurssit hyödyllisinä osaamisen kehittämisen ja oppimisen syventämisen kannalta silloin, kun kurssi käsittelee tiettyä täsmäaihetta ja kurssin asiat ovat heti sovellettavissa käytännön työhön. Esimiehet kuvailivatkin, että kurssien järjestäminen on haastavaa niiden oikean ajoittamisen vaatimuksen vuoksi. Tämä tutkimustulos on samansuuntainen Paloniemen (2006) tutkimuksen kanssa, jossa koulutuksen ajoitus oli yksi niistä kysymyksistä, joita työntekijät pohtivat sekä oman ammatillisen kehityksen että työnantajan kannalta. Tätä pidettiin haasteena etenkin tieto- ja viestintätekniikan alalla, jossa oppimisen vaatimukset olivat korkeita ja nopeita. Ojala (2018, 20) toteaaakin, kuinka työn ohessa oppimalla osaaminen kehittyy usein paljon nopeammin kuin hankkimalla tietoa ensin koulutuksesta ja vasta sitten soveltamalla sitä käytäntöön.

Esimiesten käsitysten mukaan työntekijöille pyritään myös luomaan edellytykset lisäkouluttautumiselle työn ohella esimerkiksi mahdollisuus hankkia YAMK-tutkinto, jos työntekijällä on halua ja aktiivisuutta lisäkouluttautumiselle. Ojala (2018, 19) näkeekin, että molemmilla sekä koulutuksella että työssä oppimisella on oma paikkansa onnistuneessa uuden oppimisessa. Yhtenä edellytyksenä nopealle uuden oppimiselle pidetään teorian ja käytännön yhdistymistä. Koulutuksen ja opiskelun tehtävänä on antaa vahva perusosaaminen kunkin alan lainalaisuuksista ja teorioista, minkä jälkeen tarvitaan työhön liittyvää jatkuvaa oppimista. Itse myös ajattelen, että lisäkouluttautuminen työn ohella voi tukea tehokkaasti ammatillisen osaamisen kehittymistä, kunhan koulutuksessa opittua pääsee välittömästi soveltamaan ja hyödyntämään itse työssä.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet

Tutkimuksen luotettavuuden edistämisen kannalta tulee Aaltion ja Puusan (2011, 156) mukaan lisätä tutkimuksen reliabiliteettia varmistamalla, että toinen tutkija voi tutkia samaa aihetta uudelleen ja saada samankaltaisia tutkimustuloksia. Tässä tutkimuksessa reliabiliteetin toteutuminen onkin pyritty varmistamaan kuvailemalla aineiston analysointiprosessin eteneminen tarkasti. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 189) toteavat kuitenkin, että tutkijan omat tulkinnat voivat vaikuttaa aineistoa analysoitaessa, jolloin toinen tutkija voi saman aineiston kohdalla päätyä erilaisiin tuloksiin. Tarkalla aineiston analyysiprosessin kuvaamisella ja aineistosta poimituilla suorilla sitaateilla onkin pyritty nostamaan esiin tutkijan subjektiivisuus eli tutkijan tekemät tulkinnat tutkittavien näkemyksistä.

Aikaisempien samankaltaisten tutkimusten vähäisyys henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen tukemisesta ICT-alan esimiesten näkökulmasta asetti haasteita tälle tutkimukselle. Tämän tutkimuksen tulosten vertaileminen aiempiin samaa ilmiötä käsittelevien tutkimusten tutkimustuloksiin olikin haastavaa edeltävien tutkimusten melko vähäisen määrän vuoksi. Siten aiempien tutkimusten vähäisen määrän voidaan nähdä vaikuttavan tämän tutkimuksen tulosten luotettavuuteen vertailtavuuden osalta. Toisaalta tämän tutkimuksen tulosten luotettavuutta ja sovellettavuutta edistää se, että tässä tutkimuksessa ilmenneet tutkimustulokset olivat suhteellisen samankaltaisia aikaisempien vähäisten tutkimusten ja tutkimuskirjallisuuden kanssa.

Fenomenografisessa tutkimuksessa tulisi varmistaa, ettei kategorioiden välille muodostu limittäisyyttä, jolloin laadulliset erot ovat selkeästi nähtävissä (Häkkinen 1996, 43). Tämän tutkimuksen luotettavuutta saattaakin heikentää se, että kaksi kuvauskategoriaa, ”Esimies mentorina” ja ”Esimies ohjaajana ja koutsaajana” menevät osittain päällekkäin. Myös mentorin roolissa toimivaa esimiestä kuvailtiin hieman ohjaajan kaltaisena. Lisäksi tämän tutkimuksen luotettavuutta saattaa heikentää vähäinen määrä tutkittavia, joita oli yhteensä kahdeksan. Toisaalta näen, että tutkittavien vähäinen määrä ja siten pienempi aineisto mahdollisti ajan puolesta tarkemman ja syvällisemmän perehtymisen aineistoon yksityiskohtia myöten.

Lisäksi tämän tutkimuksen aineisto koostui vain yhden ICT-alan organisaation esimiesten haastatteluista, jolloin tässä tutkimuksessa ilmenneitä tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia ICT-alan organisaatioita. Eskolan ja Suorannan (1998, 197) mukaan laadullinen tutkimus ei pyrikään tilastollisiin yleistyksiin, vaan jonkin tietyn tapahtuman tai toiminnan kuvaamiseen ja ymmärtämiseen. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena olikin löytää ja kuvata yhden ICT-alan organisaation esimiesten erilaisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä sekä näiden erilaisien käsitysten välisten suhteiden pohjalta saavuttaa syvällisempi ymmärrys henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyöstä.

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena olivat vain yhden ICT-alan organisaation esimiesten käsitykset henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämistä tukevasta esimiestyöstä ja johtajuudesta sekä käytänteistä ja keinoista, jotka tukevat ammatillisen osaamisen kehittämistä. Näen, että tulevaisuudessa tärkeää olisikin tutkia myös alaisten käsityksiä kyseisistä ilmiöistä. Lisäksi samassa tutkimuksessa voitaisiin tarkastella sekä alaisten että esimiesten käsityksiä näistä ilmiöistä, jotta saataisiin käsitys siitä, miten alaisten ja esimiesten näkemykset yhtenevät ja toisaalta poikkeavat toisistaan. Näkevätkö ja ymmärtävätkö alaiset ja esimiehet ammatillisen osaamisen kehittämistä tukevan esimiestyön samalla vai eri tavalla? Millaista tukea alaiset toivoisivat ammatillisen osaamisensa kehittämiseen esimiehiltä? Entä minkälaiset käytänteet ja keinot alaisten mielestä tukevat parhaiten heidän ammatillisen osaamisensa kehittämistä?

Lisäksi tulevaisuudessa samaan tutkimukseen voitaisiin ottaa useampi eri organisaatio ja tehdä vertailtavaa tutkimusta siitä, miten tässä tutkimuksessa käsiteltävät ilmiöt poikkeavat eri organisaatioissa. Esimiestyö ja johtajuus, esimiesten näkemykset ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyön haasteista sekä osaamisen kehittämisen käytänteet ja keinot voivat poiketa eri organisaatioissa paljonkin toisistaan, minkä vuoksi eri organisaatioiden osaamisen johtamis- ja kehittämistyön vertaileminen samassa tutkimuksessa voisi luoda mielenkiintoisia ja merkittäviä tutkimustuloksia. Näin voitaisiin myös saavuttaa entistä kattavampi ja laajempi kuva tutkittavasta ilmiöstä.

Kuten tässä tutkimuksessa on moneen kertaan todettu, on henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisen tukemisella niin esimiestyön kuin osaamisen kehittämisen käytänteiden ja keinojen avulla valtava merkitys yksilöiden ja organisaatioiden jatkuvasti ja nopeasti muuttuvassa työelämässä pärjäämisen sekä menestymisen kannalta. Vaikka nykypäivän työelämässä etenkin asiantuntijatyössä ja ICT-työn kontekstissa korostetaan ja arvostetaan työntekijöiden itseohjautuvuutta sekä siten myös työntekijän omaa vastuuta osaamisensa kehittämisestä, ei vastuuta siitä tule siirtää täysin työntekijän harteille. Alaisten tulee olla itse aktiivisia ammatillisen osaamisensa kehittäjiä sekä sitoutua osaamisensa ylläpitämiseen ja kehittämiseen myös organisaatioiden osaamistarpeet ja -vaatimukset huomioiden. Organisaatioissa tulee kuitenkin esimiestyön ja johtajuuden avulla tukea, kannustaa ja ohjata sekä luoda innostavia mahdollisuuksia työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämiseksi. Huomionarvoista onkin, ettei itseohjautuvuuden painottuminen nykyisessä työelämässä vähennä johtamisen tarvetta, vaan johtajien ja esimiesten roolit vain muuttuvat.

Työelämän muutokset nostavatkin pinnalle uudenlaisia haasteita organisaatioiden ratkottavaksi. Millainen on toimiva autonomian ja tuen suhde yksittäisen työntekijän kohdalla? Miten tukea esimiehiä ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyön haasteissa? Millaiset käytänteet ja keinot tukisivat sekä motivoisivat parhaiten työntekijöitä ammatillisen osaamisensa kehittämisessä? Miten luoda mahdollisuuksia ja suotuisat edellytykset henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämiseksi? Muun muassa tällaisia kysymyksiä organisaatioiden olisi hyvä pohtia ja pyrkiä vastaamaan niihin käytännön tasolla sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja kehittymisen että organisaation menestyksekkään toiminnan kannalta. Nähtäväksi jää, kuinka organisaatiot vastaavat näihin haasteisiin tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa & J. Pauli (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO, 153–166.
- Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. 1.–2. painos. Rauma: Kirjayhtymä, 113–160.
- Bell, B. S. 2017. Strategies for supporting self-regulation during self-directed learning in the workplace. Teoksessa R. A. Noe & J. E. Ellingson (toim.) *Autonomous Learning in the Workplace*. New York: Routledge, 117–134.
- Berg, M. E. & Karlsen, J. T. 2007. Mental Models in Project Management Coaching. *Engineering Management Journal*, 19(3), 3–13.
- Billett, S. 2015. Work, discretion and learning: processes of life learning and development at work. *International Journal of Training Research*, 13(3), 214–230.
- Bond, C. & Seneque, M. 2012. Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management and Development*, 32(1), 57–72.
- Collin, K. 2007. Työssä oppiminen. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi (toim.). *Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttinä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 123–154.
- Deci, E. L. 1975. *Intrinsic Motivation*. New York and London: Plenum Press.
- Ellinger, A. D., Watkins, K. E. & Bostrom, R. P. 1999. Managers as facilitators of learning in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 10(2), 105–125.
- Ellinger, A. D. 2004. The concept of self-directed learning and its implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources* 6(2), 158–177.
- Ellström, P. E. 1998. The many meanings of occupational competence and qualification. Teoksessa Nijhof, W. J. & Streumer, J. N. *Key qualification in work and educations*. Dordrecht: Kluwer Academic.
- Ellström, P. E. & Kock, H. 2008. Competence development in the workplace: concepts, strategies and effects. *Asia Pacific Education Review*, 9(1), 5–20.

- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Gijbels, D., Raemdonck, I., Verweken, D. & Van Herck, J. 2011. Understanding work-related learning: the case of ICT workers. *Journal of Workplace Learning*, 24(6), 416-429.
- Guglielmino, L. M. 2008. Why Self-Directed learning? *International Journal of Self-Directed learning*, 5(1), 1-12.
- Harteis, C. 2018. Machines, change and work: An educational view on the digitalization of work. Teoksessa Harteis, C. *The impact of digitalization in the workplace*.
- Ha, Tak. S. 2008. How IT workers learn in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 30(2), 129-143.
- Ha, Tak. S. 2015. Learning stories from IT workers - development of professional expertise. *Studies in Continuing Education*, 37(1), 79-98.
- HeRMO-hanke. 2018. Eettinen henkilöstöjohtaminen luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä. <https://hermohanke.com/> (Viitattu 2.3.2019)
- Hetzner, S., Heid, H. & Gruber, H. 2012. Change at work and professional learning: How readiness to change, self-determination and personal initiative affect individual learning through reflection. *European Journal of Psychology and Education*, 27(4), 539-555.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. *Aivot työssä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus: Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*, 37(2), 162-173.
- Hytönen, T. 2007. Henkilöstön kehittäminen aikuiskasvatuksen työkenttänä. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi 2007. *Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä*. Jyväskylä: PS-kustannus, 189-220.
- Häkkinen, K. 1996. Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä: Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, opettajankoulutuslaitos.
- Hätönen, H. 2005. *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen* (4. p.). Helsinki: Educa.
- Jarvis, P. 2010. *Adult education and lifelong learning. Theory and practice*. 4. painos. London and New York: Routledge.

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.
- Kauhanen, J. 2013. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-kirja.
- Knowles, M. S. 1990. *The Adult Learner: A Neglected Species* (4th Edition). Houston, TX: Gulf Publishing.
- Knowles, M., Holton, E. & Swanson, R. 2011. *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. 7th ed. Oxford: Elsevier.
- Koskinen, M. 2011. Fenomenografia tutkimuslähestymistapana. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: Johtamistaidon opisto, 267–280.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. *Esimies osaamisen kehittäjänä*. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kuula, A. 2011. *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. *Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta*. Helsinki: Talentum.
- Lemmetty, S. & Collin, K. 2019a. Itseohjautuvuus työssä ja oppimisessa. Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.) 2019. *Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Helsinki: Edita, 264–283.
- Lemmetty, S. & Collin, K. 2019b. Self-directed learning as a practice of workplace learning: interpretative repertoires of self-directed learning in ICT work. *Vocations and learning*. Luettavissa: <http://doi.org/10.1007/s12186-019-09228-x>.
- Lemmetty, S., Collin, K., Kaski, J. & Särkkä, T. 2019. Työssä oppimista ja osaamisen kehittämistä IT-liiketoiminnassa. Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty, (toim.) 2019. *Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Helsinki: Edita, 295–306.
- Moen, F. & Frederici, R. A. 2012. The effect of external executive coaching and coaching-based leadership on need satisfaction. *Organization Development Journal*, 30(3), 63–74.

- Mulder, M. 2014. Conceptions of professional competence. Teoksessa Billett, S., Harteis, C. & Gruber, H. *International Handbook of Research in Professional and Practice-based learning*. Dordrecht, Netherlands: Springer, 107–137.
- Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. 2018. *Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsinki: Kauppakamari.
- Paloniemi, S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä: työntekijöiden käsitteitä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Paloniemi, S. & Huusko, M. 2016. Fenomenografia ja variaatioteoria aikuiskasvatustieteen tutkimuksessa. *Aikuiskasvatus*, 2, 119–121.
- Paloniemi, S. 2006. Experience, competence and workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 18(7/8), 439–450.
- Pantzar, E. 2013. Elinikäinen oppiminen aikuisuuden näkökulmasta. Teoksessa J. Hakala & K. Kiviniemi (toim.) 2013. *Vuorovaikutuksen jännitteitä ja oppimisen säröjä: Aikuispedagogiikan haasteiden äärellä*. Jyväskylän yliopisto.
- Patton, M. Q. 2015. *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. 4.painos. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Rekola, M., Nippala, J., Tynjälä, P. & Virtanen, A. 2018. Modelling competences and anticipating the future competence needs in the forest sector. *Silva Fennica*, 52(3), 1–19. Luettavissa: <https://doi.org/10.14214/sf.9983>.
- Ruohotie, P. 2002. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. *Ammatillinen huippuosaaminen: Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. *Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. *Älykäs organisaatio*. 8. painos. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. *Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* Helsinki: Talentum.
- Tynjälä, P. 2003. Ammatillinen asiantuntijuus ja sen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa J. Kirjonen (toim.), 2003. *Tietotyö ja ammattitaito –*

Knowledge Work and Occupational Competence. Jyväskylän yliopisto, koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopistopaino, 39–62.

Viitala, R. 2005a. Johda osaamista!: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2005b. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia 109. Universitas Wasaensis. Väitöskirja.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2019. Valmentava esimiestyö – vastuullinen keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen? Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.) 2019. Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita, 169–184.

Välimaa, E. 2014. Osaamisen johtaminen verkostotaloudessa. Teoksessa P. Sydänmaanlakka (toim.) 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec Consulting Oy, 88–97.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko.

Käytännölliset asiat

Nauhoittaminen ja tutkimusetiikka (mitä aineistoilla tehdään ja mitä ei, anonymiteetti, member check näin haluttaessa).

Fiilikset tänään.

Oma työ

Mitä tekee, milloin tekee, mikä mielekkäintä tekemistä tällä hetkellä ja mitä haluaisi ehkä tehdä vielä enemmän (millaiset asiat työssä tuottavat tyydytystä ja hyviä fiiliksiä)? Miten haluaisi siis kehittää omaa työn kuvaansa ja millaiset mahdollisuudet siihen olisi? Uralla eteneminen? Miksi ei kehitä, vaikka olisi mahdollista? Mikä sen estää? Ovatko esteet omassa organisaatiossa vai omassa päässä (motivaatio yms.). Anna esimerkkejä!!!

Työyhteisö

- Millaiseksi koet työyhteisösi, mikä siinä on hyvää/huonoa (jos vertaat aiempiin työpaikkoihin, joissa olet työskennellyt)?
- Millaisena näet työyhteisön vuorovaikutuksen ja toiminnan? Mistä työyhteisössä puhutaan? Mitä vuorovaikutus mahdollistaa/mahdollistaisi/estää/estäisi?
- Anna esimerkkejä vuorovaikutustilanteista (milloin, missä ja mitä tuottaa?)

Epäoikeudenmukaisuus, haasteet ja tuki työssä

- Missä asioissa koet epäoikeudenmukaisuutta? Kerro esimerkkejä!
- Millaisia ovat työsi suurimmat haasteet tällä hetkellä? Miten olet selvinnyt haasteista?

[Millaisiin asioihin ne liittyvät (osaamiseen, työn tekemiseen, muihin ihmisiin jne.) Miten olet selvinnyt haasteista tai pyrkinyt vähentämään niitä? Vai ovatko haasteet työn suola?]

- Millaista tukea saat työhösi ja keneltä / mistä? Millaista tukea kaipaisit enemmän? Mikä rajoittaa työn tekemistä? Mikä ottaa päähän/väsyttää/turhauttaa? Olisiko jotain, mitä itse voisit tehdä asian edistämiseksi/paremmaksi muuttamiseksi? Anna esimerkkejä.

Luovuus, osaaminen ja osaamisen kehittäminen työssä

- Miten ymmärrät luovuuden? Miten luovuus näkyy työssäsi? Mikä tukee / rajoittaa luovuutta työssäsi?

[Millä tavalla löydät parhaiten ratkaisuja työn arkisiin ongelmiin? Miten ratkaiset niitä (yksin/yhdessä kollegojen kanssa)? Kerro tarkemmin jostain ongelmanratkaisu tai työtilanteesta, joka oli sinusta onnistunut/hankala? Miten päädyit/päädymme hyvään lopputulokseen? Mikä kenties jäi

harmittamaan tai kesken? Mitä uutta tuotat/tuotate päivittäisessä työssäsi?]

- Mitä osaat / et osaa hyvin työssäsi ja mistä osaaminen on peräisin?
- Miten opit työssäsi?
- Mikä tukee / rajoittaa oppimista?
- Kerro esimerkkejä työssä oppimisesta!

[Mikä on osaamisesi ja ammattitaitosi erityisyys, jota kellään muulla ei ehkä ole? Miten kehität osaamistasi? Millaista tukea jne. osaamisen kehittämiseen tai työssä oppimiseen on saatavilla? Mitä osaaminen mielestäsi on? Mitä sinä omalta osaltasi tuot tähän työyhteisöön?]

Esimiestyö ja johtajuus

- Kuvaa yksikkösi/jaoksesi/tiimisi esimiestyöskentelyä, millaista se on? Kuka on virallinen esimiehesi? Kuka ohjaa päivittäistä toimintaa?
- Kuvaa arkista tilannetta/vuorovaikutusta esimiehen kanssa: millaista se on? Miten se mielestäsi tukee / rajoittaa työssä suoriutumistasi, oppimista, luovuutta jne.? Mikä tilanteessa / vuorovaikutuksessa on hyvää / huonoa ja miksi?
- Kerro esimerkki tilanteesta, jossa voit yhdessä johdon / esimiehen kanssa keskustella työpaikan ongelmista tai epäoikeudenmukaisuudesta / onnistumisista tai oikeudenmukaisuudesta?
- Toimitko itse jonkintasoisessa esimiestehtävässä? Millaisena miellät tämän tehtävän osana omaa työtäsi? Miten olet mielestäsi onnistunut / epäonnistunut tehtävässäsi? Mikä esimiehisydessä haasteellista?
- Anna jokin esimerkki esimiehen rooliisi liittyvästä haasteellisesta/onnistuneesta/tyydytystä tuoneesta tilanteesta? Mitä tapahtui, mikä oli haaste ja miten homma päättyi? Mitä siitä opit?

Kehittämideoita (ellei näitä ole jo tullut keskustelun aikana!):

- Mitä muuta organisaatiolta toivoisit? Miten sen toimintaa muuttaisit?