

**Kehityskeskustelut osaamisen kehittämisen välineenä
ICT-alan organisaatiossa**

Sanni Leinonen

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Syyslukukausi 2018
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Leinonen, Sanni. 2018. Kehityskeskustelut osaamisen kehittämisen välineenä ICT-alan organisaatiossa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 63 sivua.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia osaamisen kehittämisen tarpeita esiintyy kehityskeskusteluissa ICT-alan organisaatiossa. Lisäksi selvitettiin, millaisia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia organisaatio tarjoaa. Osaamisen kehittämistä tarkasteltiin sekä organisaation että työntekijän henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen näkökulmista. Osaamisen kehittäminen on nopeasti muuttuvalla ICT-alalla elinehto ja kilpailuvaltti, minkä takia tutkielman aihe on erityisen tärkeä. Tutkielman aineisto on osa HeRMO-hankkeeseen kerättyä keskusteluaineistoa viidestä saman organisaation kehityskeskusteluista. Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin teemoittelemalla ja analyysi on osin teoriasidonnainen.

Organisaation osaamistarpeet jakautuivat kolmeen osa-alueeseen, jotka olivat esimiestyön ja johtamisen kehittäminen, organisaatorakenteen- ja kulttuurin kehittäminen sekä viestinnän kehittäminen. Henkilökohtaiset osaamisen kehittämisen tarpeet jakautuivat substanssiosaamisen, yleisen asiantuntijaosaamisen ja piilo-osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittämismahdollisuuksia on organisaatiossa tarjolla useita kuten projektikierto ja koulutukset.

Tutkimuksen tulokset tarjoavat syväluotaavan ja kattavan näkemyksen osaamisen kehittämistarpeisiin. Erityisesti henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen tarpeiden tulokset ovat yhteneviä aiemman tutkimuksen kanssa. Tutkimusta voisi laajentaa vertailemalla kehitystarpeita muiden saman alan organisaatioiden tarpeisiin. Näin voitaisiin selvittää millaiset osaamisen kehittämisen käytänteet houkuttelevat pätevää henkilökuntaa. Mielenkiintoista olisi myös kehittää kehityskeskusteluja vastaamaan osaamisen kehittämisen tarpeiden kartoitukseen yhä paremmin.

Asiasanat: osaaminen, osaamisen kehittäminen, kehityskeskustelut, ICT

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
2	OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN ICT-ALALLA.....	7
	2.1 Osaamisen ulottuvuudet.....	7
	2.2 Osaamisen kehittäminen ICT -alalla	11
	2.2.1 Organisaation osaamisen kehittäminen	13
	2.2.2 Työssä oppiminen.....	14
3	KEHITYSKESKUSTELUT.....	18
	3.1 Kehityskeskustelun nimitykset ja käsitteet	18
	3.2 Näkökulmia kehityskeskusteluun.....	20
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	23
	4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	23
	4.2 Tutkimushanke, aineisto ja tutkittavat	23
	4.3 Tutkimuskohde ja lähestymistapa.....	25
	4.4 Aineiston analyysi.....	27
5	KEHITYSKESKUSTELUISTA OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN.....	30
	5.1 Organisaation osaamistarpeet.....	31
	5.1.1 Esimiestyön ja johtamisen kehittäminen.....	31
	5.1.2 Organisaatorakenteen- ja kulttuurin kehittäminen.....	34
	5.1.3 Viestinnän kehittäminen.....	37
	5.1.4 Yhteenvedo organisaation osaamistarpeiden osa-alueista.....	38
	5.2 Työntekijän osaamistarpeet.....	39
	5.2.1 Substanssiosaaminen	41

5.2.2	Yleinen asiantuntijaosaaminen.....	43
5.2.3	”Piilo-osaaminen”.....	45
5.3	Organisaation tarjoamat kehittymismahdollisuudet.....	47
7	POHDINTA.....	50
7.1	Johtopäätökset ja tutkimuksen tarkastelu	51
7.2	Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja sovellettavuus	57
8	LÄHTEET	63

1 JOHDANTO

Ammatillisen osaamisen kehittäminen on kasvava trendi muuttuvassa työelämässä. Erityisesti ICT-alan (tieto- ja viestintäteknikka) nopeat muutokset ja kehitys vaativat työntekijältä jatkuvaa valmiutta oman osaamisen kehittämiseen. Myös organisaatioiden on kehityttävä. Kehitystrendit tuovat kehittämisvaatimuksia osaamisen eri osa-alueille edellyttäen sekä yleistä että erityisosaamista (Paloniemi 2004). Yksi työelämän murroksen keskeisimmistä trendeistä on toimintaympäristön muutokset. (Itkonen, Stenström & Nikkanen 2011) Yritysten toimintaympäristöistä on tullut vaikeammin ennustettavia esimerkiksi modernin teknologian takia, mikä osaltaan lisää tarvetta osaamisen ylläpitämiselle ja kehittymiselle.

Kuten Keyriläinen (2017) muistuttaa, työ on muuttunut aina ja muuttuu jatkossakin. Teknologian vaikutus työn muuttumiseen ei sekään ole uusi ilmiö. Tämänhetkinen teknologian kehitys muovaa työstä abstraktimpaa ja se keskittyy yhä enemmän sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä tietoon ja sen hallintaan. (Keyriläinen 2017) Tieto- ja viestintäteknikan alalla työn tekemiseen vaadittavat työkalut muuttuvat alinomaan ja niiden ylläpito vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä työn ohessa. Osaamisen kehittämisellä varmistetaan, että yrityksellä on tarvittavaa osaamista muuttuvissa toimintaympäristöissä. Osaaminen vanhentuu, mikäli sitä ei ylläpidetä ja kehitetä. Organisaation näkökulmasta on tärkeää tietää, millaista osaamista organisaatiossa on ja miten sitä voidaan kehittää ja ylläpitää. Osaamisen kartoittamiseen voidaan käyttää esimerkiksi kehityskeskusteluja, joissa käsitellään sekä työntekijöiden että koko yhteisön - organisaation - osaamista. Kehityskeskusteluilla voidaan paitsi kehittää henkilöstöä niin myös kartoittaa organisaation osaamista sekä sen osaamistarpeita (Meretniemi 2012).

Tässä tutkimuksessa selvitän erään ICT-alan organisaation henkilöstön ja koko organisaation kehittämistarpeita sekä organisaation tarjoamia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia. Käytän aineistona harvinaislaatuista etnografista kehityskeskusteluaineistoa.

Käsittelen tutkimuksessani ensin osaamista eri näkökulmista katsottuna ja määrittelen, mitä osaamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa. Tarkastelen osaamista erityisesti työelämäkontekstissa ja ICT-alan näkökulmasta. Avaan myös osaamisen kehittämisen käsitettä ja sisältöjä, erityisesti työssä organisaation oppimisen ja työssä oppimisen teemojen kautta. Toisessa kappaleessa määrittelen kehityskeskustelua ja liitän sen osaksi osaamisen kehittämisen välineistöä.

Kolmannessa luvussa keskityn tarkemmin tutkimuksen toteuttamiseen ja kulkuun. Esittelen tutkimuskysymykset, tutkimukseen osallistujat sekä kohdeorganisaation siltä osin kuin se on tarpeen. Lisäksi esittelen aineiston keruun ja analyysin.

Neljännessä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset, jotka on jaettu kolmeen alalukuun, joissa kussakin vastataan yhteen tutkimuskysymykseen. Ensin esittelen organisaation osaamisen kehittämistä, jonka jälkeen esittelen työntekijän henkilökohtaisen osaamisen kehittämistä. Kolmannessa alaluvussa keskityn organisaation tarjoamiin osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin.

Tulosluvun jälkeen päätän tutkielman pohdintaan, jossa yhdistän tulokseni aiempaan tutkimukseen ja esitän huomioita tuloksista. Pohdin myös tutkimuksen luotettavuutta, sovellettavuutta ja eettisyyttä.

2 OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN ICT-ALALLA

Tietoyhteiskunnissa – kuten Suomessa – tieto ja osaaminen ovat tärkeimpiä voimavaroja ja kilpailuvaltteja (Kemppilä & Mettänen 2004). Myös organisaatioissa tiedon ja osaamisen merkitys on valtava. Erityisesti tieto- ja osaamisintensiivisten organisaatioiden markkina-arvo ja menestys riippuvat tiedon soveltamisprosesseista ja niiden toimivuudesta (Heiskanen, Leinonen & Otonkorpi-Lehtoranta 2017). Jatkuvan muutoksen takia kyky ja valmius oppia nopeasti uutta on sekä työntekijälle että organisaatiolle tärkeimpiä taitoja (Kauhanen 2013.)

Tieto- ja osaamisintensiiviset, kuten ICT-alan, organisaatiot tuottavat palveluita pääsääntöisesti toisille yrityksille. Tällöin tietointensiivisten organisaatioiden tärkein kilpailuvaltti on tieto sekä osaaminen ja niiden muuttaminen palveluksi (Kemppilä & Mettänen 2004). Näillä palveluilla pyritään vastaamaan asiakkaiden monimutkaisiin ongelmiin (Heiskanen ym. 2017).

Jotta voidaan ymmärtää, mitä osaamisen kehittäminen on ja miten se näyttäytyy työelämässä, on ymmärrettävä mitä tarkoitetaan osaamisella. Tässä luvussa esittelen ensin osaamisen ulottuvuuksia ja sen jälkeen osaamisen kehittämistä erityisesti työssä oppimisen näkökulmasta.

2.1 Osaamisen ulottuvuudet

Tiedolliset, taidolliset ja kehitykselliset osa-alueet muodostavat yleisimmän käsityksen mukaan osaamisen kokonaisuuden (esim. Ropo 1996; Paloniemi 2004). Tiedot sisältävät informaation, ja taidot kyvyn toimia oikealla tavalla erilaisissa tilanteissa. Kehityksellistä osa-aluetta voidaan ajatella potentiaalina kehittymiseen. (Paloniemi 2004.)

Osaaminen (engl. competence) ymmärretään kuitenkin eri lailla eri kielissä ja alueilla (Le Deist 2005). Ulkomaisten tutkimuksen merkitys kompetenssista ja

osaamisesta on usein suppeampi kuin suomalainen ja pohjoismainen käsitys, joka pitää sisällään tiedollisen, taidollisen sekä asenteellisen käsityksen. (Paloniemi 2004; Le Deist 2005). Osaamiseen liittyviä termejä on useita, kuten pätevyys, ammattitaito ja kompetenssi, ja niitä käytetään monesti kuvaamaan samaa asiaa – osaamista. Englanniksi tyypillisin osaamista kuvaava termi on *competence*.

Boyatzis (2008) määrittelee Paloniemen (2004) tavoin osaamisen kyvyksi tai taidoksi, johon liittyy intentio ja kyky toimia erilaisissa tilanteissa sopivalla tavalla. Puhuttaessa yksilön kompetenssista eli osaamisesta Ruohotie ja Honka (2003) lisäävät sen olevan taitojen ja kykyjen lisäksi: kapasiteettia, tehokkuutta ja taitavuutta. Kompetenssiin voidaan heidän mukaansa liittää myös tieto, käyttäytyminen, arvot ja asenteet. Otalan (2008) käsitys osaamisesta mukailee edellisiä osaamisen määritelmiä, mutta lisää mukaan myös verkostot ja erilaiset henkilökohtaiset ominaisuudet. Otalan (2008) näkemyksensä mukaan osaaminen työelämässä käsittää kaiken sen, minkä avulla työntekijät suoriutuvat työstään. Työssä suoriutumiseen vaadittavia taitoja voidaan kutsua myös ammattitaidoksi. Ammattitaitoa eli ammatillista osaamista voidaan yksilön näkökulmasta kuvata pääomana, jonka yksilö tuo työhönsä. Ammatillisen osaamisen päämääränä ja tavoitteena korostetaan olevan asiantuntijuus, mikä laajentaa ammatillisuuden käsitettä. (Paloniemi 2004.) Paloniemi (2004) tiivistää ammatillisen osaamisen sekä asiantuntijuuden edellyttävän osaamista sekä tiedollisella, taidollisella että metakognitiivisella tasolla.

Osaamisen yhteydessä, tai sen synonyymina, käytetään usein pätevyyttä. Pätevyyden määrittelyyn on käytetty erilaisia käsitteitä kuten ammattitaito ja osaaminen, mutta yleisimmin sen synonyymina tunnetaan kompetenssi. Kauhanen (2013) kuvailee pätevyyden olevan monien asioiden summa. Tyypillisesti se kuvataan arvojen ja asenteiden, ihmissuhdeverkkojen, kokemuksen, tietojen ja taitojen sekä motivaation, energian ja henkilökohtaisten ominaisuuksien yhdistelmäksi (Kauhanen 2013). Kauhanen (2013) tiivistää siis aiemmin esittelemäni teoriat yhdeksi kattavaksi kokonaisuudeksi, josta usein käytetään termiä pätevyys – eli kompetenssi.

Osaamista voidaan hahmottaa myös erilaisilla osaamisen tasoilla. Bergenhenegouwen, Horn ja Moojman (1997) esittävät henkilökohtaisen osaamisen tasoja jäävuorimetaforan avulla (Taulukko 1), jossa kaksi ylintä jäävuoren tasoa kuvaavat havaittavia osaamisen osia ja kaksi alinta ovat ”piilotasoja”, joita voi olla vaikeaa havaita tai tunnistaa. Osaamisen tasoilla voidaan kuvailla erityisesti työssä tarvittavaa osaamista.



KUVIO 1 (Mukaillen Bergenhenegouwen, Horn & Moojman (1997))

Pyramidin huipulla olevat tiedot ja taidot ovat koulutuksella ja kursseilla kerrytettyä osaamista, josta todisteena on usein jonkinlainen todistus. Osaaminen on määritetty perinteisesti formaaliin koulutukseen osallistumisen ja muodollisen pätevyyden sekä tutkinnon saavuttamisen kautta (Paloniemi 2004). Tällainen osaaminen on helposti havaittavaa, tunnistettavaa sekä tunnustettavaa. Voidaankin ajatella, että tunnistettavuuden takia osaaminen on aiemmin perinteisesti määritelty nimenomaan erilaisten koulutusten kautta.

Seuraavalla pyramidin tasolla olevat yleiset taidot liittyvät esimerkiksi työkontekstissa yleisiin työelämätaitoihin. Tällaisia taitoja ovat esimerkiksi sosiaaliset- ja kommunikaatiotaidot. Myös taidot verkostoitua ja ylläpitää ihmissuhteita lukeutuvat yleisiin työelämätaitoihin ja ne ovat erityisen tärkeitä

muuttuvassa työelämässä, jossa tiimit ja projektit vaihtuvat nopeasti (Kauhanen 2013). Yleisiä taitoja voidaan oppia esimerkiksi työpaikalla, mutta se vaatii ohjausta ja palautetta (Bergenhengouwen ym. 1997). Pyramidin kaksi ylintä tasoa muodostavat työelämäkontekstissa ”ammattillisen kompetenssin”.

Kolmas pyramidin taso on jo vaikeammin havaittavissa kuin sitä ylemmät. Se käsittää henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia, joiden pohjalta voidaan ilmentää omaa maailmankuvaa ja valintoja. Myös Ruohotie ja Honka (2003) liittävät osaamiseen ja kompetenssiin henkilökohtaiset arvot ja asenteet, jotka osaltaan vaikuttavat käyttäytymiseen. Arvot muodostavat maailmankatsomukselle pohjan ja asenteet voivat kertoa sopeutumisen ja oppimisen halukkuudesta (Kauhanen 2013). Tällaiset henkilökohtaiset ja ammatilliset näkemykset ovat hyvin yksilöllisiä ja sen takia vaikeita muuttaa. Ne ovat muovautuneet pitkässä sosiaalisessa prosessissa ja muuttuakseen vaativat oppimisen lisäksi myös kasvua. (Bergenhengouwen ym. 1997.)

Pyramidin alin taso kuvaa syviä persoonallisia ominaisuuksia kuten minäkuvaa. Se kuvaa intoa ja halukkuutta ponnisteluihin, mikä on nähtävissä toiminnassa. Alimman osaamisen tason piirteet ovat vain häilyvästi näkyviä – jos aina ollenkaan. Henkilökohtaiset ominaisuudet kuvaavat esimerkiksi ihmisen psyykkistä ja fyysistä energiaa, mitkä vaikuttavat yksilön toimintaan (Kauhanen 2013). Näitä ominaisuuksia on paitsi vaikeaa tunnistaa, niin myös liki mahdotonta opettaa tai kehittää. Silti ne määrittävät hyvin paljon toimintaa, valintoja sekä sitä, mitä kutsutaan osaamiseksi. (Bergenhengouwen ym. 1997.)

Osaaminen on kaikkien edellisten määritelmien ja teorioiden valossa siis syvällisempää ja monimuotoisempaa kuin vain tieto ja taidot. Se on moniulotteista, ihmisen persoonaan ja kokemuksiin kietoutunutta. Tässä tutkimuksessa osaaminen määritellään suomalaisen tutkimuksen tavoin kokonaisuudeksi tietoja, taitoja, kehitystä ja asennetta. Osaamiseen nähdään kuuluvaksi myös intentio, verkostot ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Halu kehittää osaamistaan on työelämän näkökulmasta tärkeää sekä organisaatiolle että yksilölle. Osaamisen monitasoisuus – ja ulotteisuus nähdään tässä tutkimuksessa Bergenhengouwen ym. (1997) tapaan useilla tasoilla olevaksi,

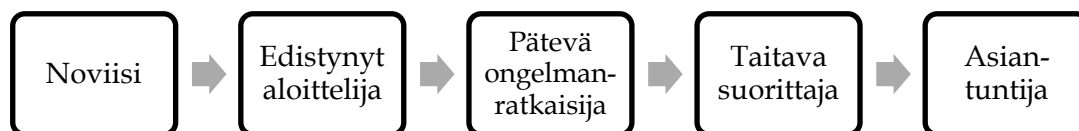
osittain jopa näkymättömäksi tai vaikeasti havaittavaksi. Osaamisen kehittäminen vaatii näin ollen reflektointia ja osaamisen tunnistamista. Työelämässä esimerkiksi kehityskeskustelut voivat mahdollistaa osaamisen tunnistamisen ja sen kehittämisen.

2.2 Osaamisen kehittäminen ICT -alalla

Osaamisen kehittäminen on organisaation ja yksilön välinen prosessi, joka alkaa työhönotosta ja päättyy työntekijän lähtiessä pois organisaatiosta. Se on paitsi työntekijän ammattitaidon kehittämistä, niin myös organisaation ja työntekijän välistä. (Juuti & Vuorela 2015.) Osaamisen ja osaavan henkilöstön merkitystä huomioidaan työelämässä yhä enemmän, sillä osaava työvoima on monen organisaation merkityksellisin ja tuottavin pääoma. Työelämän rakenteen muutokset aiheuttavat osaamisen kehittämislle paineita sekä yksilötasolla että organisaation tasolla. (Paloniemi 2004)

Erytyisesti tietointensiivisellä ICT-alalla suurimpia haasteita on osaavan henkilöstön rekrytoiminen, osaamisen ylläpitäminen sekä henkilöstön sitouttaminen. (Uraon 2018; Kempplä & Mettänen 2007) Kilpailu pätevistä henkilöstöstä on kasvava ja pelkästään palkka ei motivoi alalle hakeutuvia työntekijöitä. Alalla pärjätäkseen organisaation tulee onnistua nopeissa muutoksissa ja oppia nopeasti. Sen lisäksi organisaatioiden täytyy houkutella osaavaa henkilöstöä esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuuksia jatkuvaan kehittymiseen, oppimiseen ja tiedon jakamiseen. (Uraon 2018)

Osaamisen kehittäminen on tiivistettynä oppimista. Osaaminen kehittyy tavallisesti vähitellen ja se on jatkuvassa prosessissa (Kupias, Peltola & Pirinen 2014). Dreyfus & Dreyfus (1986) esittelivät tutkimuksessaan osaamisen kehittymisen vaiheet, jotka edelleen esiintyvät osaamisen kehittämisen tutkimuksessa.



KUVIO 2 (Dreyfus & Dreyfus 1986)

Prosessi etenee noviisista eli aloittelijasta kohti asiantuntijuutta. Noviisi (engl. novice) tukeutuu sääntöihin ja tarvitsee paljon ohjeistusta selvittääkseen tehtävistään (Dreyfus 2004). Kun noviisi kerryttää kokemustaan, hän etenee edistyneemmäksi aloittelijaksi (engl. advanced beginner), joka kykenee ottamaan tilannetekijöitä huomioon työssään. Hän ei esimerkiksi vielä osaa määritellä itse työtehtäviään, mutta hän kykenee ottamaan ajankäytön huomioon toiminnassaan. Pätevä ongelmanratkaisija (engl. competent performer) pystyy ottamaan vastuun työtehtävistään ja asettaa niille tavoitteita. Toiminta on kuitenkin hyvin tuloskeskeistä.

Prosessin toiseksi viimeisessä vaiheessa taitava suorittaja (engl. proficient performer) pystyy huomioimaan toimintaansa ja tilanteita kokonaisuuksina. Taitava suorittaja pyrkii ymmärtämään toimintaympäristöään ja luottaa kokemukseensa sekä mallitapauksiin. Asiantuntijan (engl. expert) erottaa taitavasta suorittajasta intuitiivisuus, syvälinen sitoutuminen sekä toiminta kokemuksen perusteella. Asiantuntijalle työ on osa identiteettiä ja toimijuutta. Raha ei ole ainut motivaatio työn tekemiselle, vaan sitä halutaan tehdä jostakin merkityksellisemmästä syystä.

Vaikka portaat sellaisenaan, kuin ne on esitelty, ovat saaneet kritiikkiä yksinkertaisuudestaan ja empiiristen todisteiden puutteesta (mm. Gobet & Chassy 2009), voidaan niiden avulla hahmottaa osaamisen kehittymisen vaiheittaisuutta ja prosessinomaisuutta. On myös huomionarvoista, että työelämän osaamiskentällä on useita osaamisalueita, joilla työntekijä voi olla kehityksessään eri vaiheissa.

Henkilökohtaisia kehittymistarpeita työelämässä voidaan löytää esimerkiksi vertaamalla yksilön henkilökohtaista pätevyyttä työn asettamiin tavoitteisiin. Henkilökohtaisten osaamistarpeiden kartoittaminen on työntekijän osaamisen kehittämisen kannalta hyödyllistä esimerkiksi kehittymisen suunnittelemiseksi ja oman sekä tiimin työnkuvan selkeyttämiseksi. Organisaatiossa taas osaamistarpeita voidaan kartoittaa esimerkiksi henkilöstön kehittämiseksi, työkierron ja kasvupolkujen suunnittelemiseksi sekä työkuormituksen jakamiseksi ja palkitsemisen perusteluksi. (Kauhanen 2013).

2.2.1 Organisaation osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittymistä ja kehittämistä voidaan katsoa niin organisaation osaamisen kannalta kuin yksilön henkilökohtaisen ja ammatillisen osaamisen näkökulmasta. Organisaation osaamisen kannalta tärkeää on organisaation ydinosaaminen, joka on pysyvää huolimatta yksittäisten työntekijöiden osaamisesta. Ydinosaaminen erottaa organisaation kilpailijoista, tuo arvoa asiakkaille ja mahdollistaa organisaation kehittymisen. (Kupias ym. 2014) Organisaatioissa muutoksesta on tullut pysyvä olotila, mikä vaatii työntekijöiltä ja organisaatiolta uusiutumista. Tällöin menestyäkseen, on osaamisen kehittämisen oltava osana organisaation strategiaa. (Kauhanen 2013)

ICT-alalla, nopeatempoisessa projektityössä, on usein vaikeaa nähdä pitkälle tulevaisuuteen, jolloin tulevia projekteja on haastavaa ennustaa. Nopeasti muuttuvalla alalla organisaation kehitys on välttämätöntä. Muutoksiin on pystyttävä vastaamaan nopeasti ja ketterästi. Jotta tällaisessa ympäristössä on ohjelmistokehityksen alalla mahdollista pärjätä, on kehitetty erilaisia ketterän kehittämisen (engl. agile software development) malleja, joiden tarkoituksena on suosia, toisin kuin traditionaalisessa kehittämisessä, mahdollisimman kevyitä ja ympäristön muutoksiin nopeasti vastaavia prosesseja (Dingsøyr, Dybå & Moe 2010). Tyypillistä "agilelle" eli ketterälle kehittämiselle on "sprintti"-ajattelu, jossa työskentely jaetaan lyhyisiin, tyypillisesti 1-4 viikkoa kestäviin, jaksoihin. Yhden sprintin aikana käydään tyypillisesti kaikki projektinvaiheet läpi nopeasti ja kevyesti. (Dingsøyr ym. 2010.) Agilen on osa organisaatorakennetta ja sen tarkoitus on vastata nopeatempoisiiin muutoksiin ja vähentää hierarkiaa organisaatioissa.

Osaamisen kehittämisen ollessa osa strategiaa ja organisaatorakennetta, tulee organisaation tunnistaa omat ydintaitonsa ja osaamistarpeensa. Osaamisen kehittämisen suunnittelussa yhdistyvät organisaation ja yksilön tavoitteet. Organisaation osaamisen kartoittamisen ja kehittämisen tarkoituksena on vastata nykyiseen työssä tarvittavaan osaamiseen sekä valmistautua tulevaisuuden haasteisiin. (Kauhanen 2013.) Koska ICT-alalla ympäristö muuttuu nopeasti ja tulevaisuuden haasteita on vaikeaa ennustaa (Dingsøyr ym.

2010), voi organisaatio tarjota oppimisedellytyksiä, joihin työntekijöiden tulee tarvittaessa tarttua (Kauhanen 2013).

Voidaan puhua myös oppivasta organisaatiosta tai oppivasta työyhteisöstä. Organisaatio oppii suhteessa yksilöiden oppimiseen ja oppivaa organisaatiota on pyritty määrittelemään monin eri tavoin – yhtä määritelmää sille ei kuitenkaan ole. Kauhanen (2013) tiivistää, että yhteistä oppivan organisaation määritelmille ovat esimerkiksi muutoksen, innovaation, toiminta- ja työskentelytapojen yhdistäminen oppimiseen. Juuti ja Vuorela (2015) esittävät oppivan organisaation työntekijöiden erilaisuutta hyödyntävänä ja arvostavana yhteisönä. Oppiva organisaatio siis hyödyntää työntekijöidensä erilaista osaamista, mahdollistaa muutoksen, kehittämisen ja innovaation sekä luo suotuisan ilmapiirin tiedon jakamiselle ja oppimiselle. Organisaation oppiminen ei ole sidottu yksilöiden oppimiseen, vaan yksilöt voivat oppia organisaatiossa, vaikka organisaatio ei oppisi. Yhden tai muutaman työntekijän oppiminen ei riitä ylläpitämään oppivaa organisaatiota, vaan organisaation on kyettävä liittämään yksilöiden oppiminen yhteisiin tavoitteisiin. (Kauhanen 2013.)

2.2.2 Työssä oppiminen

Työpaikalla oppiminen tapahtuu usealla eri tasolla ja eri tahojen kesken. Näitä tasoja ovat yksilön, ryhmien ja organisaation tasojen lisäksi organisaatioiden välinen oppiminen sekä jopa verkostotasoinen oppiminen. (Tynjälä 2008.) Suomen Ekonomien asiantuntija Anu Varpenius (2018) on ansiokkaasti listannut erilaisia tapoja, joilla osaamista kehitetään työpaikoilla. Näitä tapoja ovat muun muassa alan seminaarit ja konferenssit, tutkintotavoitteinen tai ei-tutkintoon johtava lyhyt- tai pitkäkestoinen koulutus, organisaatiokohtaisesti toteutettavat koulutus- ja kehittämisohjelmat, coachaus, sparraus ja mentorointi, työnkierto, ammattikirjallisuuden ja -lehtien seuraaminen sekä erilaiset podcastit, webinaarit ja verkkokurssit. Työssä oppiminen ei vaadi ohjausta tai formaalia opetustilannetta, vaikka ohjauksella voidaankin edistää oppimista työpaikalla.

Formaalia oppimista kuvaa sen tarkoituksenmukaisuus kohti jotakin tiettyä päämäärää: esimerkiksi todistusta tai kurssin suorittamista. Oppiminen on tällöin organisoitua ja tavoitteellista. Tavallisesti formaalia oppimistilannetta ohjaa ohjaaja ja se on järjestetty tietyssä paikassa tiettyyn aikaan. (Kyndt 2013; Alheit 2009) 1900-luvulle saakka, myös työssäoppiminen on mielletty lähinnä formaaliksi oppimiseksi. (Kyndt 2013) Formaalin oppimisen ulottuvuuden vastakohtaksi nimetään usein informaali oppiminen. Informaalia oppimista kuvaavat sen suunnittelemattomuus, spontaanius sekä vaikeampi tunnistettavuus. Oppiminen tapahtuu osana päivittäistä toimintaa, eikä se ole ohjattua. (Kyndt 2013) Informaali ja formaali oppiminen esitetään usein vastakohtina toisilleen. Vaikka niiden luonteet eroavatkin toisistaan, ajatellaan nykyisin kummankin olevan tärkeässä osassa työssä oppimista. Siinä missä formaali oppiminen on selkeää ja helppoymmärteistä, tuottaa informaali oppiminen niin kutsuttua hiljaista ja epäsuoraa tietoa. (Tynjälä 2008)

Työyhteisö voi osaltaan kannustaa oppimiseen tai se voi hankaloittaa sitä esimerkiksi työyhteisön ollessa hyvin sulkeutunut. (Rintala, Mikkonen, Pylväs, Nokeilainen & Postareff 2015.) Kuten Kyndt (2013) tiivistää: työssä oppiminen vaatii työntekijän, työnantajan ja tiimien sitoutumisen sekä informaaliin että formaaliin oppimiseen niin työpaikalla kuin sen ulkopuolellakin. Sitoutuminen oppimiseen mahdollistaa osaamisessa kehittymisen.

Työssä oppiminen tapahtuu usein osallistumalla ja jakamalla tietoa (Tynjälä 2008). Erityisesti tietointensiivisessä työssä - kuten ICT-alalla - tiedon soveltamisprosessit organisaatiossa vaativat yksilöiden osaamisen lisäksi kollektiivisuutta ja tiedon jakamista organisaatiossa (Heiskanen ym. 2017). Yksilölle osallistuminen ja tiedon jako voi tapahtua esimerkiksi yhteistyössä kollegoiden sekä asiakkaiden kanssa. Erilaisiin työtehtäviin ja projekteihin osallistuminen mahdollistaa ammatillisen osaamisen laajentamisen. Tällöin onkin tärkeää, että työyhteisö- ja ympäristö mahdollistavat erilaisiin tehtäviin osallistumisen. (Virtanen, Tynjälä & Eteläpelto 2014.)

Työssä oppiminen perustuu osaltaan myös esimerkiksi henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen sekä yritysten väliseen yhteistyöhön.

Organisaatioiden välistä oppimista ilmentävät esimerkiksi erilaiset kehittämisen yhteistyöverkostot, joita organisaatiot voivat hyödyntää kehittämistarpeidensa mukaisesti. (Itkonen, Stenström & Nikkanen 2011.) Myös Paloniemi (2004) huomioi oppimisen yhteisöllisyyden, joka ilmenee muun muassa kulttuurisena ja sosiaalisena oppimisena oppimisympäristöissä.

Paloniemen (2004) mukaan työssä oppiminen on siirtynyt käsittämään työpaikan oppimisympäristöjä laajemmin kuin perinteisen formaalin oppimisympäristön näkökulmasta. Puheessa koulutus, on muuttunut laajemmaksi kokonaisuudeksi: oppimiseksi. Oppimisympäristöt ymmärretään paremmin elämänlaajuisiksi kokonaisuuksiksi, joista työpaikalla oppiminen on vain yksi (Paloniemi 2004).

Ammatillisen oppimisen kontekstissa työpaikka oppimisympäristönä on kuitenkin edelleen toki merkittävä. Tätä tukee myös viimeisimmän, vuoden 2017, Työolobarometrin tulokset, joista nähdään, että vaikka työnantajan maksamien koulutusten määrä ei ole lisääntynyt, vaan on jopa laskussa, niin työssä oppimisesta ja ammattitaidon kehittämisestä kannetaan yhä enemmän huolta (Lyly-Yrjänäinen 2018). Työolobarometrin (2017) mukaan työntekijät kokevat, että työpaikoilla voi oppia koko ajan uutta. Uusien asioiden, taitojen ja tietojen oppiminen ei aina vaadi erillisiä formaaleja koulutuksia tai kursseja, vaan oppimista voi tapahtua myös spontaanisti työpaikalla.

Palkansaajilla on vuoden 2017 työolobarometrin mukaan yhä enemmän mahdollisuuksia työssä oppimiseen. Tämän nähdään johtuvan oppimisympäristöjen muutoksesta. Oppimisen muodot ja tavat ovat moninaistuneet ja näin ollen mahdollistavat useammalle oppimisen. (Lyly-Yrjänäinen 2018.) Esimerkiksi teknologian kehittyminen on mahdollistanut verkko-opiskelun sekä lukuisia erilaisia tapoja itseopiskeluun. Vaikka työnantajan maksaman koulutuksen määrä ei ole lisääntynyt tai on jopa vähentynyt, niin mahdollisuudet työssä oppimiseen koetaan parantuneen aiemmasta (Lyly-Yrjänäinen 2018).

Myös yhteistoimintalaki (334/2007) edellyttää työpaikoilta henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa, jonka tarkoitus on ylläpitää ja kehittää työntekijöiden

osaamista. Yksi tapa pysyä kartalla työntekijöiden osaamisesta ja osaamistarpeista on kehityskeskustelu

3 KEHITYSKESKUSTELUT

Kehityskeskustelu on yksinkertaisimmillaan työntekijän ja esimiehen välinen keskustelu, josta on sovittu etukäteen (Meretniemi 2012; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004). Keskustelu voi noudattaa tietynlaista sovittua rakennetta, mutta se ei ole välttämätöntä. DeNisi ja Murphy (2017) kuvaavat kehityskeskustelua (engl. performance appraisal) viralliseksi prosessiksi, jossa työntekijää arvioidaan esimerkiksi esimiehen toimesta. Kehityskeskustelu voidaan kuitenkin nähdä myös kommunikaation välineenä sekä johtoportaan työkaluna inspiroida ja tukea työntekijöitä (Ronthy-Östberg 2004). Keskustelut voivat mahdollistaa informaation jakamisen työntekijän ja johdon välillä sekä vahvistaa niiden välistä suhdetta (Pichler 2012). Vaikka Suomessa kehityskeskustelujen tyyli on pysynyt hyvin samankaltaisena 1980-luvulta saakka, ovat keskustelut vähitellen kehittyneet huomioimaan hyvää vuorovaikutusta keskustelijoiden välillä.

Kehityskeskustelut otetaan nykyisin myös välineiksi henkilöstön kehittämisen suunnittelussa sekä organisaation osaamisen ja osaamistarpeiden kehittämisessä. (Meretniemi 2012) Erilaisia kehityskeskustelusysteemejä on käytetty laajasti henkilöstönhallinnon (HRM) työkaluina esimerkiksi palkitsemiseen, henkilökohtaisten suoritusten seuraamiseen, henkilökohtaisen koulutuksen tarpeen kartoittamiseen ja henkilökohtaisten vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtämiseen (Ikramullah 2016).

3.1 Kehityskeskustelun nimitykset ja käsitteet

Kehityskeskustelulle on useita erilaisia nimityksiä, mikä kertoo, että kehityskeskustelun sisällöt voivat vaihdella tilanteittain, organisaatioittain tai kulttuureittain. Suomessa kehityskeskustelua on kutsuttu monilla erilaisilla nimityksillä kuten: tavoitteellinen keskustelu, arviointikeskustelu, työsuhtekekskustelu, suunnittelukeskustelu ja esimies-alaiskeskustelu (Meretniemi 2012; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004).

Englanninkielinen vastine kehityskeskustelulle on *performance appraisal* eli ”suorituksen arviointi”. Myös termiä *performance review* voidaan käyttää vastaavassa tarkoituksessa (Venkatesvara 2016.) Lyhyestä, epävirallisesta, suoritukseen liittyvästä keskustelusta voidaan käyttää termiä *performance conversation*. Tällaisen keskustelun tavoitteena on ylläpitää työntekijän ja organisaation yhteisymmärrystä keskustelemalla, antamalla ohjausta tai jakamalla tietoa (Venkatesvara 2016.) Suorituksen arviointi eli kehityskeskustelu on formaalimpi ja suunniteltu arviointi- ja ohjaustilanne, kun taas suorituskeskustelulla pyritään nopeaan, informaaliin, kontaktiin suorituksen parantamiseksi ja muutoksiin reagoimiseksi. Nimityksistä huolimatta kehityskeskustelun tarkoitus mielletään monesti tulosten arvioinniksi ja tavoitteiden asettamiseksi (DeNisi & Murphy 2017; Ronthy-Östberg 2004).

Englanniksi kehityskeskustelun rinnalla käytetään käsitettä tulosjohtaminen (*performance management*). Tulosjohtaminen on laajempi kokonaisuus erilaisia käytänteitä, joiden tarkoituksena on koko organisaation kehittäminen. (DeNisi & Murphy 2017) Tulosjohtamisella kehitetään paitsi koko henkilöstön tulosta niin myös yksittäisten työntekijöiden tavoitteisiin pyrkivää toimintaa niin, että eri henkilöiden ja organisaation osien tavoitteet sekä yhteinen hyvä liitetään yhteensopivaksi kokonaisuudeksi (Meretniemi 2012).

Nimitykset voidaan valita niin, että ne kuvaavat keskustelun sisältöä kussakin tilanteessa. Monissa organisaatioissa on kuitenkin vakiintunut käytäntö käyttää jotakin tiettyä termiä kuvaamaan kaikenlaisia esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja – useimmiten tämä termi on kehityskeskustelu (Meretniemi 2012). Kehityskeskustelun sisällöt kuitenkin vaihtelevat organisaatioittain ja erilaisia kehityskeskustelutilanteita kuvaamaan, on esitetty erilaisia malleja.

3.2 Näkökulmia kehityskeskusteluun

Työntekijän näkökulmasta kehityskeskustelu on onnistuessaan tilaisuus keskustella luottamuksellisesti ja ilman keskeytyksiä esimiehen kanssa. Keskustelu mahdollistaa omien näkemysten esille tuomisen ja selkeyttää organisaation tavoitteiden ja oman roolin suhdetta. Kehityskeskustelu mahdollistaa työntekijälle esimerkiksi odotusten, ongelmien, aikaa vievien tehtävien, koulutustarpeiden ja urasuunnitelmien esille tuonnin. (Meretniemi 2012.) Organisaation näkökulmasta kehityskeskustelun tarkoituksena on usein suorituksen arviointi. Vaikka Suomessa perinteisesti kehityskeskustelu on keskittynyt tavoitteenasetteluun, niin nykyisin ”amerikkalainen malli” suorituksen arvioinnista on tullut osaksi myös suomalaista kehityskeskustelua. Sen pohjalta voidaan esimerkiksi palkita työntekijöitä. (Kauhanen 2013.)

Ikramullah (2016) esittelee neljä erilaista kehityskeskustelun mallia, joiden taustalla on erilaiset vaikuttimet. Vaikuttimet vaihtelevat sen mukaan, millaisessa roolissa ja tarkoituksessa kehityskeskustelua pidetään kussakin organisaatiossa. Ensimmäinen tyyppi on henkilöstöhallinnon (HR) malli, jossa kehityskeskustelu nähdään ohjaustilanteena. Tällaisessa keskustelussa osallistetaan työntekijää ja tarkoituksena on työntekijän kehittyminen.

”Sisäisen prosessin mallissa” (engl. internal process model) kehityskeskusteluun pätevä arvioija pitää keskustelun, jossa työntekijän on mahdollista saada säännöllistä palautetta ja tuoda oma äänensä esiin. Palautteen annossa voidaan käyttää erilaisia tilastoja ja luokitteluja, joihin työntekijän työpanos on taulukoitu. Mallia kuvaa sen tapa mitata ja dokumentoida tuloksia.

”Avoimen systeemin malli” (engl. open system model) kannustaa luovaan ongelmanratkaisuun, muutoksen johtamiseen sekä sopeutumiseen. Se on malleista joustavin. Keskustelussa asetetaan usein tavoitteet, mutta ne ovat joustavia ja tavoitteiden lisäksi voidaan miettiä vaihtoehtoisia tavoitteita erilaisten tilanteiden varalle. Keskustelussa tärkeää on myös roolien määrittely, joiden avulla voidaan hahmottaa osaamista sekä osaamistarpeita muuttuvassa työympäristössä. Avoimen systeemin malli perustuu osapuolten hyväksyntään

ja tyytyväisyyteen. Kehityskeskustelut rakennetaan niin, että arvioija ja työntekijä ovat kumpikin tyytyväisiä sen sisältöön.

”Rationaalisten tavoitteiden mallissa” (engl. rational goal model) tavoitteet, suunnittelu ja tehokkuus ovat keskiössä. Tällaisessa kehityskeskustelussa asetetaan työntekijälle tavoitteet, sekä suunnitelma tavoitteiden täyttämiseksi. Suunnitelma selventää työntekijälle, mitä häneltä odotetaan. Huomioon voidaan ottaa työntekijän omat tavoitteet organisaation tavoitteiden lisäksi. Tavoitteiden toteutumista seurataan ja valvotaan. Rationaalisten tavoitteiden malli on kontrolloitu ja strukturoitu.

Voidaan myös ajatella, että toimiva kehityskeskustelu ottaisi huomioon kaikkien neljän mallin piirteet. Kehityskeskustelu olisi tällöin tehokkain sekä tarkoituksenmukaisin. Kehityskeskustelun tavoitteena ja mallina voidaan pitää myös osaamiskartoituksen tekemistä. Osaamiskartoituksen tarkoituksena on selvittää työntekijälle oppimishaasteita sekä motivoida kehittämään itseään tarvitsemillaan kehityskentillä. Organisaation näkökulmasta osaamiskartoituksella voidaan kartoittaa organisaatiossa olevaa osaamista ja niitä tarpeita, joita organisaatiossa osaamisen kehittämisen suhteen on. (Kauhanen 2013). Kauhasen (2013) esittelemä osaamiskartoitus pitää sisällään useamman Ikrahmullahin (2017) mallin tavoitteita ja sisältöjä, kuten motivoinnin, palkitsemisen, palautteenannon, työkierron ja kasvupolkujen suunnittelun. Osaamiskartoituksen on tarkoitus olla kumpaakin osapuolta hyödyttävä.

Tässä tutkimuksessa kehityskeskustelu nähdään organisaation ja työntekijän välisenä vuorovaikutuksena, jossa huomioidaan sekä organisaation näkökulma että työntekijän näkökulma. Kehityskeskusteluja on siis tarkasteltu organisaation ja työntekijän oppimisen näkökulmista. Tutkimus näkee kehityskeskustelut kumpaakin osapuolta hyödyttävinä. Koska kohdeorganisaatio järjestää kehityskeskustelut organisoidusti kerran vuodessa, nähdään keskustelut tässä tutkimuksessa organisaation virallisena prosessina. Prosessin tarkoituksena ajatellaan olevan työntekijän osaamisen arviointi ja kehittäminen sekä kommunikaatio työntekijän ja organisaation välillä.

Esitellyistä malleista tämän tutkimuksen kehityskeskusteluja kuvaa parhaiten Ikramullahin (2017) ”Avoimen systeemin malli”. Mallin joustavuus sekä tavoitteiden ja roolien määrittely kuvaavat hyvin kohdeorganisaatiossa käytyjä kehityskeskusteluja.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa osaamisen kehittämistä ICT-alan yrityksen kehityskeskusteluissa. Tutkin sitä, millaisia osaamis- ja kehittämistarpeita organisaatiolla ja sen työntekijöillä on. Tässä tutkimuksessa kehityskeskustelu nähdään vuorovaikutuksena eri osapuolten – työntekijöiden sekä organisaation - kesken. Siksi tarkastelun kohteena olivat sekä organisaation osaamisen kehittäminen että työntekijöiden henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen. Ensimmäinen tutkimuskysymys keskittyy organisaation osaamistarpeiden selvittämiseen ja toisessa tutkimuskysymyksessä syvennyttään työntekijän henkilökohtaisiin kehittämistarpeisiin. Lisäksi kolmannessa tutkimuskysymyksessä tarkasteltiin organisaation tarjoamia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia.

Tutkimuksen tavoitteet tiivistyivät seuraaviin kolmeen tutkimuskysymykseen:

1. Millaisia organisaation osaamis- ja kehittämistarpeita huomioidaan kehityskeskustelussa?
2. Millaisia työntekijän henkilökohtaisia kehittämistoiveita ja -tarpeita kehityskeskusteluissa tulee ilmi?
3. Millaisia mahdollisuuksia organisaatio tarjoaa työntekijän henkilökohtaiselle osaamisen kehittämiseksi kehityskeskustelussa?

4.2 Tutkimushanke, aineisto ja tutkittavat

Tämän tutkimuksen aineisto on osa Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden laitoksen ja kauppakorkeakoulun HeRMO-hankkeeseen kerättyä etnografista keskusteluaineistoa. HeRMO – eettinen henkilöstöjohtaminen luovan toiminnan

tukijana kasvuyrityksissä - hankkeen tarkoituksena on tarkastella joustavaa ja eettistä henkilöstötyötä sekä henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja rakenteita luovuuden tukemisen näkökulmasta. (<https://hermohanke.com/>)

Keskusteluaineisto on kerätty hankkeeseen havainnoimalla sekä äänittämällä yhden hankkeeseen osallistuvan kasvavan ICT-alan organisaation kehityskeskusteluja. Keskusteluissa paikalla on ollut työntekijä, työnantajan edustaja sekä hankkeessa työskennellyt tutkija.

Tätä tutkimusta varten sain käyttöni kehityskeskustelujen tallenteet, litteraatit kehityskeskusteluista sekä lyhyet, kehityskeskustelun jälkeen tehdyt haastattelut nauhoitteina. Keskustelujen pituudet vaihtelivat 45 minuutista puoleentoista tuntiin ja lyhyet haastattelut olivat kukin noin 10 minuuttia pitkiä. Haastattelut toteutti hankkeessa työskennellyt tutkija ja haastateltavina olivat kehityskeskusteluihin osallistuneet työntekijät.

Sain ehdotuksen ohjaajaltani käyttää hankkeeseen kerättyä keskusteluaineistoa, koska aineisto on ilmiön tutkimuskentällä harvinaislaatuinen. Kehityskeskustelut valikoituivatkin luontevasti tämän tutkimuksen aineistoksi, sillä osaamisen kehittämisen ilmiö oli niissä vahvasti esillä ja se sopi tutkimusintresseihini. Aineisto oli sopiva vastaamaan tutkimuksessa esitettäviin kysymyksiin. Tässä tapauksessa aineiston analysointi hyödytti sekä hanketta, tätä tutkimusta, että tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota.

Kohdeorganisaatio

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio toimii vahvasti tietointensiivisellä kentällä ohjelmistokehityksen parissa. Yrityksen toimiala on ICT (information and communication technology) eli tieto- ja viestintätekniikka. Organisaation ydintehtäviä ovat erilaiset ohjelmistokehityksen tehtävät, kuten niiden suunnittelu, toteutus ja kehittäminen. Tämän lisäksi organisaatio tarjoaa erilaisia asiantuntijapalveluita. Organisaation työntekijät ovat tietointensiivisiä asiantuntijoita.

Organisaatiossa työskentelee noin sata henkilöä ja se on voimakkaasti laajeneva kasvuyritys. Organisaatiossa tavoitellaan matalaa hierarkiaa ja esimiehet pyritään pitämään niin fyysisesti kuin henkisesti lähellä työntekijöitä. Kehityskeskusteluja järjestetään pääsääntöisesti kerran vuodessa ja ne ovat hr-esimiehen ja työntekijän välisiä keskusteluja. Lähes koko henkilöstö työskentelee samoissa tiloissa ja mahdollisuus tapaamisiin on päivittäistä, mutta joitakin työntekijöitä työskentelee myös esimerkiksi asiakkaiden tiloissa. Työntekijät työskentelevät pääsääntöisesti yksin tietokoneella, mutta tarvittaessa apua voi kysyä kollegoilta läheltä, tai kauempaa muissa toimipaikoissa työskenteleviltä. Työntekijät muodostavat myös tiimejä, jotka työskentelevät samassa projektissa tai samanlaisten ongelmien parissa.

Osallistujat

Tutkimuksessa analysoitaviin kehityskeskusteluihin osallistui eri aikaan viisi kohdeorganisaation työntekijää. Keskustelun toisena osapuolena kaikilla työntekijöillä oli HR-esimies. Kaikki keskusteluissa olleista henkilöistä olivat miehiä.

4.3 Tutkimuskohde ja lähestymistapa

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, sillä kehityskeskustelujen sisältöä tutkittiin kokonaisvaltaisesti ja kuvaavasti, mikä on laadulliselle tutkimukselle tyypillistä (mm. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009; Tuomi & Sarajärvi 2009). Myös valmis etnografisin keinoin kerätty tutkimusaineisto ohjasi kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tutkimuskohteena olivat sekä organisaation että yksilön henkilökohtaiset osaamis- ja kehittymistarpeet. Tämän lisäksi tutkimuksella selvitettiin, millaisia mahdollisuuksia organisaatio tarjoaa henkilökohtaiselle kehitymiselle. HeRMO-hankkeeseen kerättiin myös kyselyaineisto, mutta tutkimuskysymysten puitteissa kyselyaineisto ei vastannut tämän tutkimuksen tarpeisiin. Kehityskeskusteluaineisto oli alan tutkimuksessa

erityinen sen harvinaislaatuisuuden takia. Aineiston harvinaislaatuisuuden takia halusin tehdä kokonaisvaltaisesti ymmärtävän ja syväluotaavan analyysin kehityskeskusteluihin osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Laadullinen tutkimusote ja sisällönanalyysi mahdollistavat tutkimuskohteen ymmärtämisen mahdollisimman moninaisesti ja kokonaisvaltaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009) Aineistoista löytyy usein monia mielenkiintoisia asioita, joita olisi kiinnostavaa käsitellä. On kuitenkin tärkeää rajata tarkasti tutkimuksensa johtoajatukset ja muodostaa niiden pohjalta täsmälliset tutkimuskysymykset, jotka ohjaavat analyysia. (Kiviniemi 2018.) Tässäkin tapauksessa kehityskeskustelut tarjosivat mahdollisuuksia useisiin erilaisiin näkökulmiin ja tutkimusideoihin, mutta tutkimuskysymyksillä näkökulma rajautui osaamisen kehittämiseen. Viimeinen tutkimuskysymys, jossa käsiteltiin organisaation tarjoamia mahdollisuuksia osaamisen kehittymiselle, on valittu myös kohdeorganisaatiota ajatellen, sillä se voi olla kohdeorganisaation näkökulmasta hyvinkin kiinnostava, konkreettinen ja hyödyllinen.

Tutkimusprosessi eteni samanaikaisesti kahta reittiä, sillä tutkimusaineisto oli alusta alkaen saatavillani. Toisaalta tutkimus eteni aiheen teorian ja viitekehyksen täsmentämisen kautta, mutta toisaalta jo valmiiseen aineistoon tutustuen. Kuten Kiviniemi (2018) toteaa, ei laadullinen tutkimus välttämättä noudata selkeitä vaiheita, vaan tutkimusta koskevat ratkaisut voivat muovautua vähitellen tutkimuksen edetessä. Tämän tutkimuksen tutkimusidea oli alusta alkaen selkeä, mutta toteuttamistapa, tutkimuskysymykset ja näkökulma tarkentuivat sekä teoreettisen viitekehyksen tarkentumisen että aineistoon tutustumisen seurauksena. Näin ollen on selvää, ettei analyysikaan ole suoraan teoria- tai aineistolähtöinen, vaan niiden välisen vuoropuhelun seuraus. Kiviniemen (2018) mukaan sekä aineiston analysointi että teoreettisten näkökulmien täsmentäminen auttavat pelkistettyjen ja jäsenneltyjen ydinkategorioiden ja käsitteiden luomista. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009) lisäävät laadullisessa tutkimuksessa tutkijan jatkuvasti terästävän analyysiä teoreettisesti ja kirkastavan käsityksiä sekä analyysin tuloksia. Tässä tutkimuksessa teorian ja analyysin synteesi terävöityi jatkuvassa

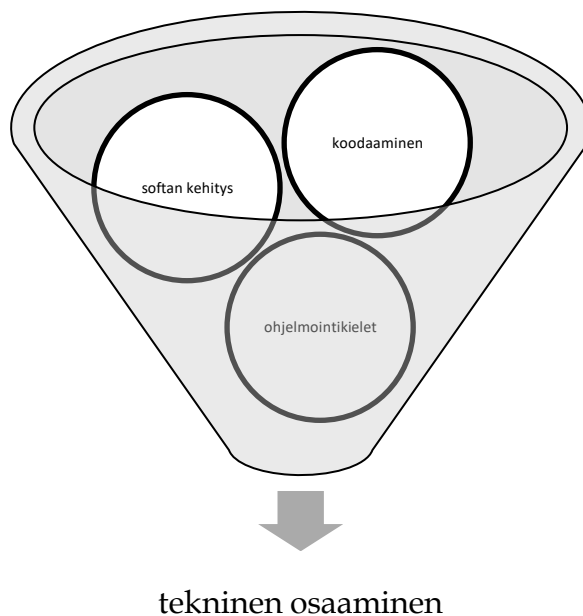
vuorovaikutuksessa keskenään. Seuraavassa alaluvussa käsittelen tarkemmin aineiston analyysia ja siihen vaikuttaneita tekijöitä.

4.4 Aineiston analyysi

Aineisto on analysoitu laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Sovelsin Tuomen ja Sarajärven (2009) esittämää sisällönanalyysin kulkua niiltä osin, kuin se tutkimukseeni soveltui. Analyysi ei kuitenkaan edennyt selkeän lineaaristesti vaan vaiheittain yhdessä teoriaan tutustumisen kanssa. Hirsjärven ym. (2009) mukaan analyysi harvoin etenee lineaarisesti, sillä usein sen tuottaminen on vaiheittainen tai polveileva prosessi. Koska en ollut kerännyt aineistoa itse, aineisto oli minulle täysin vieras aloittaessani siihen tutustumisen. Aineistoon tutustuessani tarkoitukseni oli samalla selvittää, soveltuuko aineisto tutkimusintresseihini ja vastaako se tutkimusongelmaani. Hirsjärven ym. (2009) mukaan, analyysiin ryhtyessä on aina tarkistettava aineisto virheellisyyksien ja puuttuvien tietojen vuoksi. Jo tässä vaiheessa pyrin selkeästi erottelemaan aineistosta tutkimusongelmani kannalta olennaisia asioita ja pelkistämään aineistoa. Tuomen ja Sarajärven (2009) sisällönanalyysin kuvauksen mukaisesti karsin aineistosta epäolennaisen pois ja keskityin tutkimusideani kannalta olennaisiin sisältöihin - tässä vaiheessa niin, että korostin tekstitiedostoilta tutkimusideaani liittyvät kohdat. Tutustuessani aineistoon varmistuin siitä, että sen pohjalta voisin toteuttaa tutkimukseni. Tämän lisäksi olin saanut aineiston lisäksi kehityskeskusteluihin liittyvät haastattelut, joita ei kuitenkaan analyysiin ollut tarpeellista käyttää. Haastatteluja on käytetty ainoastaan muutamien informaatioiden varmistamiseen, kuten sen, kuinka usein kehityskeskusteluja organisaatiossa järjestetään.

Aineistoon tutustumisen ja alustavan pelkistämisen jälkeen varsinainen analyysi lähti liikkeelle litteroidun aineiston koodaamisesta. Jo koodaamisvaiheessa muutin haastateltavien nimet pseudonyymeiksi, jotka olivat Toni, Tommi, Ilkka, Lauri ja Otto. Kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla jaoin aineistoa eri tiedostoille niin, että yksi

tiedosto sisälsi yhteen tutkimuskysymykseen liittyviä sitaatteja. Kun olin siirtänyt tiedostoille kaikki mielestäni kyseiseen tutkimuskysymykseen liittyvät otteet kehityskeskusteluista aloin ryhmittelemään niitä. Ryhmittelin yhteen sitaatteja, jotka käsittelivät samaa aihetta kuten "softan kehittäminen" ja "koodaus". Alasuutarin (2012) mukaan kyse on havaintojen pelkistämisestä, jonka taustalla on ajatus siitä, että esimerkit kuvaavat samaa ilmiötä. Kehityskeskusteluissa osaamisen kehittämiseen liittyvät keskustelunaiheet olivat hyvin samankaltaisia ja koskivat samankaltaisia ilmiöitä. Ilmiöiden sisällä tutkittavat saattoivat olla eri mieltä asioista, mutta he puhuivat kuitenkin samasta ilmiöstä. Tutkittavien erimielisyyttä ja samanmielisyyttä olen pyrkinyt kuvaamaan sitaattien välityksellä. Yhdistelin siis havaintoja etsimällä kehityskeskustelujen otteista yhteisiä piirteitä, jotka käsittelivät samaa osaamisen kehittämiseen liittyvää asiaa. Alla oleva suppilo (KUVIO 3) kuvaa tätä prosessia. Lopulta nimesin pelkistetyt havainnot kokonaisuudeksi, kuten kuviossa suppilon lopputuotteeksi tuli "tekninen osaaminen".



KUVIO 3 Havaintojen yhdistäminen

Kun näitä alateemoja syntyi useampia, aloin hahmottelemaan suurempia linjoja eli varsinaisia pääteemoja. Esimerkkikuvion (KUVIO 3) "tekninen osaaminen"

yhdistyi muiden työhön tarvittavien tietojen ja taitojen kanssa "substanssiosaamisen" pääteemaksi. Samoin muodostuivat myös muut teemat sekä ensimmäisen että toisen tutkimuskysymyksen analyysin kohdalla. Teemojen nimeämisen jälkeen muodostin kummallekin - ensimmäiselle ja toiselle - tutkimuskysymykselle kuvion tai taulukon, johon avasin kutakin teemaa ja sen suhdetta muihin teemoihin. Näiden tuloksiinkin liitettyjen kuvion ja taulukon pohjalta avasin tulokset ja kirjoitin tulosluvun kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta.

Tutkimus on pääsääntöisesti aineistolähtöinen. Teorian ja aineiston välinen vuorovaikutus näkyy kuitenkin osaltaan analyysissa, mikä tekee analyysista tietyin osin teoriaohjaavan. Etenkin toisen tutkimuskysymyksen analyysissa on huomattavissa analyysin teoriasidonnaisuus. Teoriasidonnaisessa analyysissa on teoreettisia kytkentöjä, mutta se ei suoraan pohjautu teoriaan tai nouse siitä (Eskola 2018). Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla osaamistarpeiden luokitteluun on käytetty osittain Bergenhenegouwenin ym. (1997) mallia osaamisen tasoista selkeyttämään osaamistarpeiden sisältöjä. Teoriasidonnaisuus näkyy muun muassa teemojen sisällöissä ja niiden nimeämisessä. Teemojen nimet ovat Bergenhenegouwen ym. (1997) mallien osaamisten tasoista sovelletut. Suoria suomennoksia käsitteille ei löytynyt, joten suomennokset ovat omiani. Teoriasidonnaisuus näkyy etenkin siinä, miten yksilön osaaminen nähdään monitasoisena. Osa tasoista on helposti havaittavissa ja näin ollen osaamisen kehittäminen on helpompaa kuin syvemmällä "piilossa" olevien tasojen. Tämän lisäksi teoriasidonnaisuus näkyy siinä, miten kehityskeskustelut ymmärretään tutkimuksessa ja sen analyysissa. Se, miten kehityskeskustelut tässä tutkimuksessa nähtiin, vaikuttivat väistämättä myös siihen, miten luin kehityskeskusteluja ja millaisiin asioihin kiinnitin niissä huomiota. Koska tässä tutkimuksessa kehityskeskustelu ymmärrettiin kumpaakin osapuolta hyödyttävänä ja vuorovaikutuksellisenä kohtaamisena, tarkastelin sekä organisaation että työntekijän henkilökohtaisia osaamistarpeita.

Kolmannen, konkreettisemmän, tutkimuskysymyksen kohdalla haarukoin koko aineiston läpi kerralla ja etsin maininnat erilaisista osaamisen kehittämisen

välineistä ja tavoista, joita kehityskeskusteluissa tuli ilmi ja listasin ne. Tämän lisäksi osaamisen kehittämisen välineitä ja tapoja löytyi ensimmäistä ja toista tutkimuskysymystä analysoidessa, joten liitin aiempaan listaan myös nämä havainnot. Lopulta tein listasta taulukon ja sanallisen kuvauksen kullekin osaamisen kehittämisen mahdollisuudelle, joka ilmeni kehityskeskusteluissa. Sanalliset kuvaukset muodostin yhdistelemällä kehityskeskusteluista saatuja tietoja kunkin osaamisen kehittämisen mahdollisuuden sisällöstä. Esimerkiksi ura- ja projektikierto esiintyi poikkeuksetta jokaisessa kehityskeskustelussa jollakin tavalla ja loin kehityskeskustelujen pohjalta tiivistetyn kuvauksen siitä, mitä se kohdeorganisaatiossa tarkoittaa. Samoin toimin myös muiden mahdollisuuksien kohdalla. Näin muodostin kehityskeskustelujen pohjalta taulukon osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista kohdeorganisaatiossa.

5 KEHITYSKESKUSTELUISTA OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN

Tässä luvussa vastaan kuhunkin tutkimuskysymykseen omissa alaluvuissaan. Ensin käsittelen organisaation osaamisen kehittämistä, sitten työntekijän henkilökohtaista osaamisen kehittämistä ja lopulta, kolmannessa alaluvussa, organisaation tarjoamia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseksi.

Organisaation ja työntekijän henkilökohtaiset osaamistarpeet limittyivät osittain aineistossa keskenään ja onkin jossain määrin keinotekoista erotella niitä toisistaan. Vaikka organisaation ja työntekijän osaamistarpeiden välillä ei tässä keskusteluaineistossa esiintynyt suuria ristiriitoja, ajattelen, että organisaatiolla ja työntekijällä on kehittymisessään erilaiset motiivit. Sen takia, kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen tulokset, kuten kolmannenkin, ovat omina alalukuinaan.

5.1 Organisaation osaamistarpeet

Kohdeorganisaation osaamis- ja kehittämistarpeet mainitaan kehityskeskusteluissa sekä työntekijöiden puolelta että HR-esimiehen esittämänä. HR-esimies kannusti keskusteluissa työntekijöitä esittämään kehittämistoiveita myös organisaation sekä johdon suuntaan. Kehityskeskusteluissa esiin tulleet organisaation kehittämistarpeet voidaan jakaa kolmen yläteeman alle. Nämä teemat ovat: 1. Esimiestyön ja johtamisen kehittäminen, 2. Organisaatorakenteen- ja kulttuurin kehittäminen sekä 3. Viestinnän kehittäminen. Tutkimuksessa on eroteltu teemat hieman keinotekoisesti toisistaan, sillä todellisuudessa organisaation arkitoiminnassa teemojen sisällöt limittyvät varmasti paljon toisiinsa. Kehityskeskustelut antoivat kuitenkin viitteitä jokaisen teeman sisällä oleviin kehittämistoiveisiin. Luvussa käsitellään organisaation kehittämistarpeet osa-alueittain, kuten ne on yllä esitelty. Pääluvun loppuun on koottu yhteenveto organisaation osaamistarpeiden kehittämisen kaikista osa-alueista.

5.1.1 Esimiestyön ja johtamisen kehittäminen

Kohdeorganisaatiossa tavoitellaan matalaa hierarkiaa ja byrokratiaa, mikä näkyy myös johtamiskäytännöissä. Esimiehiä on, mutta he eivät näy vahvasti työarjessa. Esimiestyöhön ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä, mutta esimiesasemiin ja heidän rooliinsa liittyy myös hämmennystä. Esimiestyön- ja johtamisen kehittämiseen sisältyvät kehityskeskustelujen mukaan esimerkiksi *työnohjaus* sekä *työnjako*. Tämän lisäksi esimiestyön- ja johtamisen toivotaan olevan *selkeämpää ja johdonmukaisempaa*. Henkilöstöllä on epäselvyyttä esimiesasemista ja varsinaisten esimiesten koetaan olevan melko kaukana työarjesta.

”Sais olla enemmän per vuos (kehityskeskusteluja), mut nyt tavallaan ollaan kasvettu sen verran isoksi, että sen huomaa, ettei hr-managerillakaan oo hirveesti tietoo meikäläisen tilanteesta ja mitä mä teen” (Toni)

Työnohjaus ja työnjako liittyvät erityisesti työtehtävien ja projektien selkeyttämiseen sekä erilaisten tiimien toimintaan. Esimiehiltä toivotaan viisaita

valintoja työntekijöiden ja osaajien sijoittamiseen erilaisissa projekteissa. Työnjaon nähdään vaikuttavan esimerkiksi tuottavuuteen: *"Ei missään nimessä tommoseen niinku geneeriseen bugikorjaukseen tai johonki tämmöstä niinku silppua ja sälää- hommiin, niin ei meillä oo mitään järkeä meidän parhaita voimia siellä niinku istuttaa."* (Tommi) Toisaalta myös työntekijöiden motivaatio voi olla koetuksella, jos työtehtävät eivät vastaa osaamista, vaan ovat liian rutiininomaisia: *"Jos pidetään vuositolkulla tekemässä sellasta perushommaa - nii se ainaki itellä vähän syö sitä motivaatioo"* (Toni)

Työkierto ja erilaiset projektit aiheuttavat organisaatiossa tiimien muovautumista. Johtamista ja esimiestyötä toivotaan kehitettävän niin, että tiimit muodostuisivat tasapainoisiksi. Huomiota halutaan kiinnittää myös siihen, millaisella osaamisella ja kiinnostuksella olevia työntekijöitä sijoitetaan mihinkin projekteihin.

"Jos meillä on tällainen projekti, johon tarvitaan tällainen täysin PHP (ohjelmointikieli) kaveri mukaan, niin on tyhmää huomata, että motivaatio siihen on ihan täys nolla, pitäis olla vähän silmää valita. Yleensä saman henkiset ihmiset on kiinnostuneita sit samoista, nyt on vähän sekasikiösakkia silloin tällöin ja se näkyy siinä lopputuotteessa, että se ei oo paras mahdollinen"

Tiimien koetaan toimivan paremmin, kun niissä on henkilöitä, jotka jakavat samanlaiset kiinnostuksen kohteet työkontekstissa - tässä tapauksessa esimerkiksi ohjelmointikielissä tai ohjelmistokomponenttimalleissa. Tiimityön toimivuuden nähdään vaikuttavan myös työn laatuun ja lopputulokseen. Tällaisten syiden takia esimiestyöltä toivotaan tarkkuutta henkilöstövalinnoissa ja työnkierron toteuttamisessa. Vahvat painotukset erilaisissa kiinnostuksen kohteissa nähdään kuitenkin hyvänä asiana ja eteenpäin vievänä voimana, kunhan ne ovat kohdistettu oikein ja oikeanlaisiin työtehtäviin: *"Jotkut ei halua ikinä kirjoittaa html:ää ja kaikilla on erilaisia yhdistelmiä näissä (ohjelmointikielissä) ja sitten muut ei kiinnosta pätkäkään, se on hyvä että meillä on vahvoja painotuksia"* (Tommi)

Johtajilta toivotaan myös tilaa autonomiseen työskentelyyn, vaikka samalla kaivataan tukea tiimi- ja projektityön onnistumiseen.

"Tiimi toisaalta haluis ottaa omistajuutta ja ottaa sitä vastuuta siitä mitä tehdään, mutta toisaalta kun ei sit oikein tunnu et annettais kuitenkaan valtaa siihen niin... Se vaan ohitetaan (esimiesten toimesta) että joo sun pitää tehdä toi juttu tossa noin, niin se syö kaikki semmoset sit saman tien, et miks mä ottaisin (vastuuta) tässä, että jos joku tulee kuitenkin sanomaan viiden minuutin kuluttua, et tee tää näin" (Toni)

Vaikka organisaatiotasolla autonomiaan kannustetaan, ei se näy aina käytännön toiminnassa, vaan "vanhan liiton toiminnanohjauksen" koetaan olevan edelleen läsnä. Näennäinen autonomian tarjoaminen turhauttaa ja vaikka vastuuta halutaan kantaa, ei sitä kuitenkaan todellisuudessa anneta, vaan vanhat ajattelumallit ovat edelleen näkyvillä työarjessa: *"Mä uskon, et oikeesti ihmisillä on halukkuutta ottaa sitä vastuuta ja niinkun me ollaan tiimissäkin monta kertaa jo osotettu se, että kyllä me halutaan ottaa se vastuu, mutta se vaan pitäis antaa meille kans sitten"* (Toni) Toiset kokevat autonomian kuitenkin toteutuvan, ainakin kohtuullisesti, ja ovat tyytyväisiä siihen, että työhön ei liikaa puututa: *"Meillä on tavallaan vastuu itellä siitä, miten me tehdään asiat - on ollu hyvä että sieltä (esimiehiltä) tulee vaatimuksia, mutta ei tuu käskyjä"* (Lauri)

Johtamisen osaamis- ja kehittämistarpeeksi nimetään myös systemaattisuuden kehittäminen. Työskentelystä nähdään toisinaan puuttuvan selkeys ja ennustettavuus. Lyhyemmät tulevaisuudennäkymät, alalle tyypilliset nopeat muutokset ja työntekijöiden roolimutokset aiheuttavat epäselvyyttä. Selkeyttä kaivattaisiin siis muutosjohtamiseen ja tulevaisuuden ennakointiin.

"Menee vähän tohon esimiestyöhön tai johtamiseen, on semmonen ihme häsellyys välillä, että puuttuu semmonen systemaattisuus meidän työskentelystä. Kun meillä on tollanen sprintti-ajattelumalli, niin se ei vaan voi olla, että yhtäkkiä otetaan jamppoja pois, vaan sen pitäis olla sprinteittäin, et siihen tulis sitä systemaattisuutta. Nyt on pikkusen välillä sellanen häsellystouhu rehellisesti sanottuna, mikä on mun mielestä tosi huono juttu."

Tilanteeseen nähdään ratkaisuna esimerkiksi jo aiemmin mainittu tiimien todellisen autonomian lisääminen. Lisäksi kaivataan rauhaa tehdä kokonaisuudet ja projektit loppuun. Tähän halutaan saada tukea esimiestyöstä ja johtamisesta. Vaikka ketterälle ohjelmistokehitykselle tyypillistä on sprinttiajattelu, niin johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijän kokemukseen työn selkeydestä ja tavoitteista. Näkyvyys tulevaisuuteen ja tulevaisuuden projekteihin voi olla alalla hyvinkin lyhyt ja se voi aiheuttaa epävarmuutta ja huolta: *"Sen projektin jälkeen oli semmonen niin sanottu huono kausi, että ei oikeen tiennyt mitä on, se oli semmonen, että itseänikin vähän huolestutti"* (Ilkka)

Esimiestyöllä voidaan vaikuttaa siihen, että työntekijöiden ei tarvitse kokea epävarmuutta lyhyestä näkyvyydestä.

5.1.2 Organisaatorakenteen- ja kulttuurin kehittäminen

Pääsääntöisesti kehityskeskustelut osoittivat, että henkilöstö on hyvin tyytyväinen työyhteisöön ja sen ilmapiiriin. Työntekijät viihtyvät töissä ja he haluavat tehdä töitä yhdessä – yhteishenki on vahva. Organisaatorakenteen- ja kulttuurin kehittäminen tulee ilmi toiveissa osaamisen jakamisen ja ketteryyden kehittämisestä. Vaikka työyhteisön henki on hyvä, niin kehitystä toivotaan organisaation johdolta organisaation ilmapiirin parantamiseksi. Alalla tapahtuvat nopeat muutokset vaativat muutosvalmiutta myös organisaatorakenteelta. Organisaatiokulttuurin toivotaan olevan ketterään toimintakulttuuriin kannustava.

Alalle tyypillisesti muutoksiin reagoidaan nopeasti, mikä näkyy myös organisaatorakenteen muutoksissa. Organisaatorakenteen muutoksia ei kuitenkaan nähdä juuri työarjessa, vaikka niistä tiedetäänkin. Vaikka rakenne ja järjestelmät muuttuvat, työn tekeminen, käytännöt ja arki työpaikalla pysyy samana: *"Paljon muuttuu, mutta aika vähän mitään näkyvää muutosta on omaan päivittäiseen tekemiseen tullut. Näitä organisaatiomuutoksia oon nähnyt jo muutaman tässä firmassa että..."* (Toni) Organisaatorakennetta pyritään siis muuttamaan, mutta vaikutukset työntekijän päivittäiseen toimintaan eivät ole niistä huolimatta muuttuneet. Teema on niin hyvin tunnistettavissa organisaatiossa, että siitä jopa vitsaillaan: *"Pikkujouluperinne: arvotaan uus johtamisjärjestelmä"* (Tommi)

Organisaatorakenteeseen on ikään kuin kauniina ajatuksena itseohjautuvuuden ja autonomian toimintakulttuuri, joka ei kuitenkaan organisaation toiminnan tasolle aina ulotu: *"Se (valta) pitäis sitten antaa meille kans, rehellisesti sanottuna huomaa, että ollaan vielä todella... Sieltä paistaa läpi ne semmoset vanhan liiton ajattelumaailmat"* (Toni) Organisaatorakenteen ja -kulttuurin muutos ei ole siis vielä jalkautunut kokonaan varsinaisen toiminnan ja työarjen tasolle, vaan muutos on toistaiseksi jäänyt osittain vaiheeseen. Nopea

organisaatorakenteiden tai johtamisjärjestelmien muutos ei siis muuta paljoakaan työntekijän arjessa. Päinvastoin edelleen kehitettävää nähdään olevan organisaatorakenteen muuttamisessa ketterämmäksi ja vähemmän byrokraattiseksi. Toiset taas eivät koe byrokratiaa ongelmalliseksi, vaan kokevat johtamisjärjestelmän jopa hyvin näkymättömäksi: *"Firman johto on pysynyt hyvinkin näkymättömänä mulle, ei oo ollu ongelmia itse yrityksen kanssa, ei oo tarvinnu kirotta joka päivä, et taasko ne teki jotain typerää ratkasuu, ei tarvi koskaan, ei ees joka päivä"* (Lauri)

Kuitenkin esimerkiksi tiukka tuntikirjausjärjestelmä ärsyttää asiantuntijatyössä toimivia työntekijöitä: *"Turha byrokraattisuus on meidän organisaatiossa edelleenkin semmonen... vaikka tommoset mihin kirjataan tunnit, niistä tapellaan suurin piirtein, ei mua pitäis, ei mua sais häiritä semmosella."* (Toni) Tuntien kirjaus tiettyjen projektien ja tehtävien alle koetaan holhoavana ja autonomiaa rajoittavana. Tilalle toivotaan vapautta ja luottamusta sekä mentaliteettia "niin kauan sallittua ennen kuin tulee väärinkäytöksiä". Yleisesti organisaation ilmapiiri ja kulttuuri koetaan osittain sellaiseksi, jossa monet asiat ovat kiellettyjä ja asioita aletaan yksi kerrallaan sallimaan: *"Tiedotteissa aina niinku hirveen tarkkaa, että ei saa toimii näin ja näin ja pitää kirjata, niin musta se on tosi huono tapa meidän alalla toimia"* (Toni) Kehittymissuuntaa pidetään oikeana, mutta nopeampi interventio olisi työntekijöiden mukaan toivottua. Organisaation mentaliteetin muutos sallivammaksi olisi askel oikeaan suuntaan. Henkilöstö kokee, että erityisesti heidän alallaan sallivampi organisaation mentaliteetti on tärkeä.

Organisaation ilmapiirin ja "mentaliteetin" muutokseen liittyy toive myös osaamisen ja tiedon jakamisesta organisaatiossa kaikkien kesken. Osaamisen jakaminen poistaa esimerkiksi turhan työn tekemistä, kun ei tarvitse "keksiä pyörää aina uudelleen". Lisäksi osaamisen jakaminen vaikuttaa jokaisen henkilökohtaisen osaamisen kehittymiseen, sillä jakaminen hyödyttää koko työyhteisöä - niin joukkona ja tiiminä kuin jokaista henkilökohtaisesti. Osaamisen jakamista organisaatiossa halutaan edistää esimerkiksi erilaisilla teknisillä puheenvuoroilla, workshoppeilla ja erilaisilla viestintäalustoilla, joita voi hyödyntää esimerkiksi tiedon jakamiseen.

Toiveissa on myös kulttuurin muutos kohti onnistumisia juhlivaa kulttuuria, jossa onnistumisen kautta voidaan jakaa osaamista ja tietoa yhteisön kesken. Kulttuurin muutostoiveeseen liittyy myös toive vieläkin yhteisöllisemmästä työyhteisöstä, jossa voi oppia työkavereilta ja jossa jokainen kantaa vastuuta toiminnasta: "Että jeesattas muita ja autetaan toisia, kannetaan vastuuta enemmän kun keskivertopeluri" (Tommi) Yhdessä tekemisen nähdään kehittävän tällaista kulttuurimuutosta: "Siinä sä opit parhaiten, kun sä teet jonkun kanssa, sä opit, että okei toi osaa tollasta ja vaihdetaan vähän tietotaitoo tässä, se on musta paras tapa" (Toni) Tällainen kulttuuri siivittää myös jokaisen henkilökohtaisen osaamisen kehittymistä. Organisaatiokulttuuria on pyritty kehittämään osaamista ja intoa jakavaksi, mutta se ei ole ottanut tuulta alleen, vaikka kaikissa kehityskeskusteluissa toive siitä tuli ilmi. Ajatuksena osaamisen jakaminen ja yhteisöllisempi organisaatiokulttuuri kiinnostaa, mutta käytännön tasolla osallistumisinnostus ei aina vastaa ajatusta:

"Onhan näitä koitettu järjestää, kaks tai kolme sellasta settiä heittelin, että tulkaa kuuntelemaan ja kattomaan, niin joko niihin tuli yks ihminen tai sit ei ketään, vähän lannistaa sitä jakamista sitten. Nää oli nimenomaan sellasia, että tulkaa kattomaan, mä näytän miten tällainen homma toimii ja mitä tällä pystyis ehkä tekemään." (Ilkka)

Organisaatiossa on yritetty ratkaista edellä kuvattua ongelmaa viestinnän parantamisella ja osaamistiimeillä, joista voi olla helpompaa löytää vastaaville tilaisuuksille paremmin sopivaa kohdeyleisöä.

Organisaatiokulttuuria halutaan kehittää myös kaupallisempaan suuntaan niin, että jokainen työntekijä ymmärtäisi tulosvastuunsa. Kaupallisuus halutaan integroida osaksi työntekijän ajattelua kaikissa työvaiheissa, ei vain myyjien tehtäväksi. Kaupallisuudella ei tarkoiteta vain myyntiä, vaan myös tehokasta työskentelyä, tuntikirjauksia ja oman tonttinsa hoitamista mahdollisimman hyvin ja laadukkaasti.

"Kaupallista ajattelua voisi kehittää, vaikka sitäkin löytyy - tätä ei tehdä harrastuksen takia vaan rahan takia. Teknisessä roolissa niin ei siellä tarvi euron kuvien perään tietenkään kattoo -- mutta se (kaupallisuus) tarttee sisäistää. Se koskee meitä kaikkia." (Tommi)

Ajatuksena on, että myös teknisessä roolissa on mahdollista löytää lisämyynnin paikkoja jo kehittämisvaiheessa. Taustalla on ajattelu tehokkuudesta ja tärkeänä

pidetään "mindsettiä, joka ei vieroksu ajatusta siitä, että hommia tehdään rahan takia". Kaupallinen ajattelu nähdään tietynlaisena ajattelutapana, joka näkyy toiminnassa läpi projektin: *"Pyritään tekemään asiakkaalle palvelu, mitä voi jatkojalostaa mahdollisesti muillekin. Ne on ratkasuja siinä tekemisessä, ei tuu varsinaisesti juuri sitä myyntiä mietittyä, mutta laadukkaita ratkasuja."* (Lauri)

5.1.3 Viestinnän kehittäminen

Viestinnän kehittämisen kohteiksi nähdään tiimien välinen viestintä, omistaja-henkilöstöviestintä sekä organisaation viestintä asiakkaille. Tiimien välistä viestintää halutaan kehittää esimerkiksi tiedon jakamisen näkökulmasta. Kokemuksia tiimien välisen osaamisen ja tiedon jaon onnistumisesta on ja sitä halutaan yhä enemmän kehittää: *"Kun toisen tiimin kanssa keskustelin, niin sain kyllä hyviä vinkkejä, että miten siellä on näitä hommia ratkaistu"* (Aapo) Tiimien välinen viestintä koetaan nykyisellään enemmänkin henkilöiden keskeiseksi viestinnäksi: *"Tiimien välinen kommunikointi on jossain määrin vähissä, se on tuppaa olemaan henkilöiden välistä enemmän."* (Lauri) Tiimien välisen kommunikaation ja viestinnän ajatellaan parantavan myös koko yhteisön toimintaa. Tiimien välille toivotaan informaation jakoa, jonka toivotaan olevan kuitenkin matalan kynnyksen toimintaa: *"Tiimien välinen informaation purku, en tiiä miten sitä vois lähteä parantamaan, mutta tässä mielessä ei oo tapahtunut niinkun mun mielestä mitään"* (Ilkka) Tiimien välisen viestinnän ongelmat ovat pitkäaikaisia ja tiedostettuja, mutta niihin ei ole löytynyt yleispätevää ratkaisua. Ymmärryksen siitä, mitä ja miten muut tekevät asioita ajatellaan selkeyttävän kokonaisuutta ja ymmärrystä organisaation toiminnasta: *"Käytännössä musta on kiva tutustua, että miten eri porukat täällä toimii ja sitä kautta sitten miettii itekin sitä, miten kannattais toimia"* (Aapo)

Tämän lisäksi tiimien sisäisen viestinnän kehittyminen koetaan jossain määrin tarpeelliseksi. Etäviestimet ja projektidokumentaatiot ovat jo käytössä, mutta niiden parempi haltuunotto nähdään tärkeäksi tiedon jaon näkökulmasta. Projektikohtaisten, kaikille avoimien, dokumentaatioiden tekeminen vähentää

turhan työn tekemistä ja avaa mahdollisuuden tiedon jakamiselle. Tällaisen dokumentaatiokäytännön leviäminen nähdään suotavana organisaation osaamisen kehittämisen kannalta.

Organisaation viestintä asiakkaille koetaan ongelmalliseksi silloin, kun asiakkaat ovat yhteydessä suoraan kehittäjiin eikä tukeen, kuten olisi ensisijaisesti tarkoitus. *”Ei sen tarte sinne tiimille tulla, siellä pitäis olla ihan eri ihmiset suodattamassa viestintää, toivottavasti saatais entistä enemmän eristettyä sinne, että saadaan keskittyä siihen tekniikan kehittämiseen ja ylläpitämiseen”* (Tommi) Viestinnän valuminen tuelta kehittäjille vie aikaa itse kehitys- ja projektityöltä ja voi aiheuttaa turhautumista ja turhaa työtä. Viestintä asiakkaille on kuitenkin toisinaan myös muiden vastuulla kuin tuen ja myynnin. Tällaisissa tilanteissa viestinnässä ei koeta olevan ongelmaa.

Omistaja-henkilöstöviestinnän ongelmana ajatellaan olevan sen muotoilu ja laatu. Viestintä ja tiedotteet omistajien suunnalta tulee ”tylppänä” ja useassa kanavassa: *”Omistajaohjaus näkyy vähän, tulee välillä aika tylppinä tiedotteet, että on problematiikkaa siinä”* (Tommi) Ratkaisu tähän nähdään ongelmalliseksi, sillä viestintä tulee ylhäältä päin, eikä siihen haluttaisi henkilökohtaisesti puuttua, vaikka siinä huomataan tarvittavan kehittämistä.

5.1.4 Yhteenveto organisaation osaamistarpeiden osa-alueista

Organisaation osaamistarpeet on jaettavissa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat esimiestyön ja johtamisen kehittäminen, organisaatorakenteen- ja kulttuurin kehittäminen ja viestinnän kehittäminen. Alla olevassa taulukossa on esitetty tiivistetty sanallinen kuvaus kustakin teemasta ja sen sisältämistä kehittämistarpeista.

TAULUKKO 1. Organisaation kehittymistarpeet

Teema	Sanallinen kuvaus
1. Esimiestyö ja johtaminen	Työnohjaus ja työnjako. Johdonmukaisuus ja selkeys. Hierarkian ja autonomian välinen suhde.

TAULUKKO 1. Organisaation kehittämistarpeet

Teema	Sanallinen kuvaus
2. Organisaatorakenne- ja kulttuuri	Organisaatorakenteen selkeyttäminen ja vahvistaminen. Todellisen autonomian lisääminen. Byrokratian vähentäminen. Osaamisen ja tiedon jako. Yhteisöllisyyden ja kannustavan kulttuurin kehittäminen. Kaupallinen ajattelu.
3. Viestintä	Tiimien välinen viestintä. Omistaja-henkilöstöviestintä. Organisaation viestintä asiakkaille.

Esimiestyön ja johtamisen osaamistarpeet tiivistyvät työnhajauksen- ja jaon, johdonmukaisuuden ja selkeyden sekä hierarkian ja autonomian välisen suhteen ympärille. Keskeistä on rooliepäselvyys johtamisessa, mikä osaltaan näyttäytyy heikkona autonomian kokemuksena ja johdonmukaisuuden puutteena.

Organisaatorakenteen- ja kulttuurin kehittäminen liittyy samoin myös epäselvään organisaatorakenteeseen, joka heikentää todellista autonomiaa organisaatiossa. Organisaatiokulttuurilta toivotaan osaamisen ja tiedon jakoa, mihin ratkaisuksi ehdotetaan esimerkiksi yhteisöllisyyden lisäämistä ja kannustavan kulttuurin kehittämistä.

Viestinnän osaamisen kehittämisen tarpeet tunnistetaan kolmella tasolla: tiimien välisellä, omistajien ja henkilöstön välisellä sekä organisaation ja asiakkaiden välisellä tasolla.

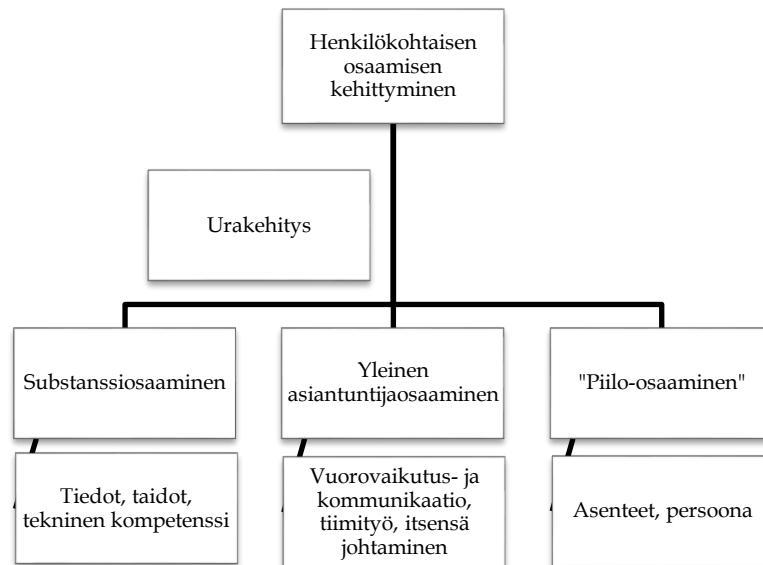
5.2 Työntekijän osaamistarpeet

Työntekijän osaamis- ja kehittämistarpeet näkyvät kehityskeskusteluissa henkilöstön omina toiveina kehittymisestä henkilökohtaisella- ja uratasolla, mutta myös ajatuksina siitä, miten oman osaamisen kehittäminen vaikuttaa organisaation tasolla. Kehittämisen ajatellaan olevan tärkeää työmotivaation kannalta. Myös alan nopeat muutokset huomioitiin osana osaamisen kehittämisen tarpeellisuutta. Henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen tapahtuu - suurena määrin - ”rakkaudesta lajiin” ja halu kehittyä näkyy

vahvasti kehityskeskusteluissa. Osaamisen kehittämisen nähdään olevan kuitenkin tärkeää myös urakehityksen kannalta.

Kehityskeskustelujen keskiössä olivat henkilökohtaiset osaamisen kehittämisen tarpeet ja toiveet – niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta. Kehityskeskustelut kartoittivat kunkin työntekijän osaamista sekä toiveita osaamisen kehittämissuunnasta. Esille tulleet osaamisen kehittämisen tarpeet ovat jaettavissa kolmeen yläteemaan, joita ovat: 1. Substanssiosaaminen, 2. Yleinen asiantuntijaosaaminen ja 3. ”Piilo-osaaminen”. Yläteemojen nimet ovat sovellettu Bergenhenegouwen ym. (2017) osaamisen pyramidimallista, joka on esitelty tarkemmin ensimmäisessä teorialuvussa. Teemojen nimet kuvaavat teeman sisällön lisäksi osaamisen havaittavuutta ja tunnistettavuutta. Substanssiosaaminen ja yleinen asiantuntijaosaaminen ovat helpommin havaittavia ja tunnistettavia osaamisen alueita, kuin ”piilo-osaaminen”. Näin ollen substanssiosaaminen ja yleinen asiantuntijaosaaminen ovat helpommin kehitettäviä osaamisen osa-alueita, kuin vaikeammin tunnistettava ”piilo-osaaminen”.

Henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen nähtiin keskusteluissa urakehityksen kannalta tärkeänä seikkana. Alla esitetyssä kuviossa (KUVIO 3.) on kuvattu yläteemat, joita kehityskeskusteluissa tuli ilmi henkilökohtaisen kehittymisen näkökulmasta sekä urakehitys erikseen osaamisen kehittymistä motivoivana tekijänä. Alaluvuissa perehdytään kuhunkin yläteemaan ja niiden sisältöihin tarkemmin.



KUVIO 3. Henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen osa-alueet

5.2.1 Substanssiosaaminen

Substanssiosaamisen kuuluvat kaikki ICT-alan vaatimat tiedot ja taidot, joita työntekijä tarvitsee työssään. Tällaisia taitoja ovat ICT-alalla esimerkiksi kaikki teknologiaosaaminen ja tekninen kompetenssi. Osaamisen kehittymisen ajatellaan kehittävän kohti asiantuntijuutta ja omat tavoitteet sekä kiinnostuksen kohteet ohjasivat osaamista ja sen kehittämistä. Työntekijät ovat löytäneet tai etsivät itseään kiinnostavia erikoistumisaloja, joiden oppimisesta he ovat kiinnostuneita.

Substanssiosaamisen kehittämisessä kehityskeskusteluissa tuli erityisesti ilmi henkilöstön halu oppia ja kehittyä. Kehityskeskusteluissa teknisen kompetenssin osalta toistui oppimisen halu ja into. Teknologisen osaamisen syventäminen ja kehittäminen nähdään tärkeäksi nopean muutoksen mukana pysymisen kannalta, mutta se koetaan tärkeäksi myös henkilökohtaisen kiinnostuksen takia. Motivaatiota kehittymiseen saadaan myös sen positiivisesta vaikutuksesta urakehitykseen ja työarkeen: *"En halua sitä täyspäiväisesti tehdä. On hyöä, että siinä on softakehitys ohessa, koska on mielenkiintoisempaa tehdä useita asioita, jos ei kiinnosta tiettyinä päivinä, niin voi tehdä jotain muuta."* (Lauri)

Substanssiosaaminen ja sen kehittyminen on työssä pärjäämisen kannalta välttämätöntä. ICT-alan muutokset luovat vaateen jatkuvasta uuden

oppimisesta: *"Maailma menee niin nopeeta eteenpäin, että se yksinkertaisesti vaatii (oppimaan) ja ne koulutuksetkin on siihen hyviä."* (Ilkka) Työstä selviäminen vaatii tietyn tasoisen teknisen osaamisen ja valmiudet. Substanssiosaamista voi kuitenkin kehittää jatkuvasti työssä ja tietyn tason osaamisessa saavutettuaan substanssiosaamista voi kehittää hyvinkin itseohjautuvasti: *"Tekninen kompetenssi on kasvanut ja kasvaa kuukausi kuukaudelta tässä (töitä) tehdessä"* (Lauri) Formaali koulutus ja tutkinto eivät ole välttämättömyys substanssiosaamisen kannalta ICT-alalla, vaan myös harrastuneisuudella ja itseoppimisella pärjää:

"Tää on IT-alan ihmeellisyys, kun jos sä oisit viittä vaille lääkäri, et sais ikinä töitä. Jos sä oisit viittä vaille arkkitehti, et saisi ikinä töitä. Mutta softa-alalla on kiva, jos sä oot käynyt automaation ykkösen ja kakkosen, niin tervetuloa taloon!" (Tommi)

Henkilökohtaisen osaamisen kehittämisessä korostuu vapaa-ajan, kiinnostuksen ja harrastuneisuuden osallisuus osaamisen kehittymiseen. Kaikissa kehityskeskusteluissa tuli ilmi vapaa-ajalla tapahtuva substanssiosaamisen kehittäminen: *"Vapaa-ajalla ei tuu suoraan koodia kirjoitettua niin paljoo, mutta se on sitte enemmänki sitä, että tutkii noita teknologioita."* (Lauri) Itseoppimisella ja aktiivisuudella nähdään olevan rooli henkilökohtaisen osaamisen kehittymisen kannalta. Osalla tutkimukseen osallistujista teknisen osaamisen kehittyminen tapahtui jopa pääasiassa muualla kuin töissä eli vapaa-ajalla harrastusten parissa. Kiinnostus teknologioita ja niiden kehittymistä kohtaan näkyy myös vapaa-ajalla: *"Frontista oon kiinnostunut ja panostanut siihen, lähinnä uuden oppiminen on tapahtunut vapaa-ajalla, en mä hirvesti työtehtävissä oo noita uusia teknologioita opetellut."* (Aapo) Toisaalta myös organisaatio tarjoaa aktiivisesti sekä välillisesti mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen – näitä mahdollisuuksia käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa (Organisaation tarjoamat kehittymismahdollisuudet).

Osaamisen kehittämistä pohditaan niin työn antamien haasteiden kuin vapaa-ajan ja harrastuneisuudenkin näkökulmasta. Kehityskeskusteluissa suhteutettiin työn tarjoamia haasteita sen hetkiseen osaamiseen. Työ ja projektit antavat tekniselle osaamiselle haasteita ja kehittymisen mahdollisuuksia: *"Omasta mielestä on nyt syventynyt (tekninen osaaminen) ja ainakin nyt tuon projektin kautta tullut järjestelmäosaaminen on vuoden kuluessa syventynyt"* (Otto) Teknisen

osaamisen nähtiin kehittyvän myös yhteistyössä toisten kanssa: *"Ei oo ongelma, että ois liian haastavaa työ, että siis haasteitahan on, mutta ne on semmosia ratkottavia asioita aina, vähintäänkin kun ottaa siihen jonkun toisen kaveriksi."* (Lauri)

5.2.2 Yleinen asiantuntijaosaaminen

Yleinen asiantuntijaosaaminen pitää sisällään osaamista, jota vaaditaan asiantuntijatyössä ja on sovellettavissa useaan alaan. Asiantuntijaosaamiseen nähdään kuuluvaksi esimerkiksi vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot, organisointi ja priorisointi sekä itsensä johtaminen sekä itseohjautuvuus.

Vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot pitävät sisällään tiimityötaitoja, esiintymistaitoja ja erilaisia neuvottelu- ja ongelmanratkaisutaitoja. Henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen näkökulmasta kehityskeskusteluissa puhuttiin esimerkiksi toisten huomioimisesta ja kunnioittamisesta vuorovaikutustilanteissa ja rakentavan vuorovaikutusosaamisen kehittämisestä: *"Edelleen sanavalmis ja saanut haastaa ja vääntääkin, siinä tulee argumentointia harjoiteltua, kärsivällisesti ja ammattimaisesti mennään, sitkeesti."* (Tommi) Monet vuorovaikutusosaamisen kehittämistarpeet liittyvät yhteisiin neuvottelu- ja ongelmanratkaisutilanteisiin, joissa kommunikoinnin ei koeta olevan aina kovin rakentavaa. Keskustelut menevät välillä jopa riitelyksi ja vastaan vänkäämiseksi, minkä koetaan olevan ongelmallista:

"Saatiin tossa jo aikaiseksi taas, saatiin niinkun nupit vastakkain. Se ei välttämättä oo kaikkein tehokkain tapa, et siinä on vähän liikaakin mielipiteet vastakkain, se menee äkkiä semmoseks jänkkäämiseks, mä oon nykyään yrittänyt sitä vähän muuttaa" (Toni)

Vaikka keskusteluihin ja haastamiseen kannustetaan, niin vuorovaikutuksen laatuun voi kiinnittää huomiota: *"Ei suhtauduta mielipiteisiin mustavalkoisesti, harjoitellaan niitä keinoja, millä saadaan rakentavasti aina käytyä se keskustelu."* (Tommi) Keskustelut ja väittelyt saattavat olla kiivaita ja sanavalmiimmat työntekijät vievät tilaa muiden mielipiteiltä: *"Oon yrittänyt siihen keskittyä ja sitä tehdä, että oisin välillä ihan hiljempaa ja antaisin muiden puhuu. Ja oon huomannu, että ei oo aina niinku tarve myöskään puhuu, kun sitä vähän treenas"* (Aapo) Osaltaan vuorovaikutustaitoja ajatellaan oppivan esimerkiksi esiintymistaitoja

kehittämällä. Esiintymistaidot koetaan muutenkin työn kannalta hyödyllisiksi ja niiden kehittämiseen pyrittiin: *"Esiintymisvalmiuksien kehittyminen, mä osaamistiimeille demosin, että miten me ollaan toteutettu ja miten testataan, vähän semmosia oppeja meiltä"* (Lauri) Esiintymistaidoilla voidaan jakaa myös osaamista ja tietoa asiantuntijalta toiselle ja tiimiltä toiselle.

Asiantuntijaosaamisen näkökulmasta myös tiimityötaitoja ajateltiin voivan kehittää entisestään. Tärkeäksi tiimityön kannalta koettiin aktiivinen osallistuminen, osaamisen ja innon levittäminen, muiden auttaminen ja toisilta oppiminen. Tiimityötaitoja kehittämällä voidaan parantaa myös ilmapiiriä ja asenteita. Myös onnistumisia tiimityössä on koettu ja onnistuneet kokemukset ovat johtaneet niin henkilökohtaiseen osaamisen kehittämiseen kuin koko tiimin tai organisaationkin kehittämiseen: *"Projektissa on omat haasteensa, ei siihen toteuttamiseen ollu ehkä osaamista meillä (tiimissä) suoraan, mutta jostain se kaivettiin ja sitten mietittiin miten se kannattaa tehdä"* (Lauri)

Yleiseen asiantuntijaosaamiseen kuuluvat myös organisointi ja priorisointi, jotka ovat etenkin projektityössä tärkeitä. Keskusteluissa erityisesti puhuttivat ajanhallinta ja asioiden tärkeysjärjestykseen laitto. Asiantuntija- ja projektityön haasteena on tunnistaa kokonaisuudesta omia tehtäviä ja sitä, mitkä ovat muiden huolia. Myös omia työtehtäviä voi olla vaikeaa laittaa tärkeysjärjestykseen: *"Kun päivät voi olla sellasta silppua, niin se on sellanen taito, mitä voi ikuisesti kehittää ja se ei tuu koskaan valmiiksi."* (Tommi) Toisille tehtävien pilkkominen ja kokonaisuusien hahmottaminen on helpompaa kuin toisille. Myös erilaisissa tehtävissä vaaditaan erilaisia valmiuksia työn jaksottamiseen ja tehtävien hallintaan. Aina ajankäytön ja priorisoinnin suunnittelu ei kuitenkaan toimi suunnitellusti ja asiantuntijan osaamiseen kuuluu myös muutokseen ja yllättäviin tilanteisiin mukautuminen:

"Mielummin keskittyy siihen olennaiseen (tekemiseen), ku siihen että miettii alusta loppuun saakka, että nyt mä teen tuon, huomenna tuon ja tuon ja sitte ton jutun. Ja sitte sä huomaat kuitenkin, että niin joo että tässä piti tehdä tällöinen ja tällöinen vielä..." (Ilkka)

Kun projekteissa työtehtäviä- ja vaiheita on useita, voi osan tekeminen muuttua tehottomaksi ja tällöin motivaation kanssa voi tulla ongelmia.

Kehityskeskusteluissa nousi esiin useat eri asiantuntijaroolit, joita yhdellä työntekijällä on samanaikaisesti, sekä niiden yhteensovittamisen haaste: *”Se ei roolina kiinnosta niin paljon ja se tuntuu itsestä tyhmältä, kun se tekeminen on niin tehotonta ison osan ajasta, sen kanssa rupee motivaatio valumaan”* (Aapo)

Organisointiin ja priorisointiin sekä niiden tarpeeseen linkittyy myös itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen, jotka nähdään tärkeinä taitoina työssä pärjäämisen kannalta. Jatkuva tietotulva ja useat saman aikaiset työtehtävät vaativat itsensä johtamista: *”Se vaatii vähän itsekuria, ettei heti kiinnitä ärsykkeeseen huomiota, voi sen katsoa ja jos ei oo kiireellinen, niin ei katkase sen takia ajatusta.”* (Lauri) Työn ja uuden oppimisen koettiin vaativan paljon oma-aloitteisuutta ja itseohjautuvuutta ja se on sisäänrakennettuna myös organisaation toimintaan. Itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista voi kehittää ja oppia: *”Ehkä missä on kehitettävää, välillä on niinku vaikka homman puutetta, ettei oikein keksi, että mitä tässä nytten ja menee sellaseks jahkailuksi”* (Otto)

Itsensä ja oman työnsä johtamiseen kuuluu myös resurssien rajallisuuden myöntäminen. Toisinaan on ajateltava, että työn tulos on paras mihin sillä hetkellä ja sen hetkisillä resursseilla pystytään. Vaikka tiedostaisi toisenlaisessa tilanteessa pystyvänsä parempaan suoritukseen, on joskus tyydyttävä ”tarpeeksi hyvään”: *”Ja osakseen ois osannu tehdä tiettyjä juttuja pikkusen vielä paremmin siinä, mutta aika ja rahkeet kautta rahat eivät riittäneet siihen”* (Ilkka) Aina omat tai organisaation resurssit eivät jouta niin, että pystyisi tekemään niin täydellistä kuin olisi intoa tai osaamista tehdä. On myös ymmärrettävä jossakin vaiheessa päästää projektista tai tehtävästä irti, sillä monesti mahdollisuus olisi hioa tulosta loputtomiin paremmaksi.

5.2.3 ”Piilo-osaaminen”

Piilo-osaaminen liittyy osaamisen syvempiin tasoihin ja on vaikeammin tunnistettavaa kuin substanssi- ja asiantuntijaosaaminen. Piilo-osaaminen tulee näkyväksi asenteessa, motivaatiossa sekä jopa persoonallisuudessa. Piilo-osaamista on sen haastavan tunnistamisen ja henkilökohtaisuuden takia usein vaikeaa kehittää. Kehityskeskusteluissa kuitenkin puhuttiin avoimesti myös

persoonasta, asenteista ja motivaatiosta ja mahdollisuuksista niiden kehittämiseen. Näitä osaamisen osasia kutsuttiin kehityskeskusteluissa nimellä "pehmeät taidot"

Piilo-osaamisen kehittämisen todetaan olevan elinikäinen polku: *"Tilannetajua ja malttia pikkasen niinku, nää on sellasia elämänmittasia taitoja ja pitkä matka"* (Tommi) Toisaalta piilo-osaamisen kehittämiseen suhtaudutaan ristiriitaisesti. Toisissa keskusteluissa asenteiden, motivaation ja persoonan kehittämisestä keskusteltiin niin, että kehittyminen on mahdollista ja suotavaa, mutta toisissa keskusteluissa ajateltiin, että piilo-osaamisen ei tarvitse muuttua vuosien aikana. Jos persoona, asenteet ja motivaatio ovat toivotunlaisia tai niiden ei nähty häiritsevän työssä, niin kehitymisestä puhutaan "tarpeettomana" ja ajatellaan, että ne eivät juurikaan muutu ajan kanssa. Jos persoona, asenteet ja motivaatio ovat näkyvästi jollain tavalla esillä työarjessa, ajatellaan niiden kehittämisen taas olevan elinikäinen prosessi.

Persoonallisuuteen kuuluu kehityskeskustelujen mukaan esimerkiksi ekstroverttiys ja introverttius. Introverttius nähdään "tarkkailevampana roolina työyhteisössä" ja sitä kuvaillaan jopa "erakko" -käsitteellä, ekstroverttiys taas esimerkiksi sanavalmiuden ja räiskähteleväisyyden kautta. Lisäksi persoonallisuutta kuvataan esimerkiksi maltin, syrjään vetäytyneisyyden ja tilannetajun käsitteillä.

Asenteesta ja sen kehittämisestä puhutaan esimerkiksi ongelmakeskeisyyden ja ratkaisukeskeisyyden näkökulmista. Myös passiivisuus ja negatiivisuus esiintyvät keskusteluissa asenteesta. Ahneus ja nälkä oppimiselle koetaan positiivisena asenteena työtä ja oppimista kohtaan: *"On halua ja nälkää lähtee ottaan tommonen uus osa-alue haltuun"* (Tommi) Asenne näkyy myös omistautuneisuudessa ja "rakkaudessa lajiin": *"Kyllä on täydellä sydämellä mukana siinä mitä tehään, sitoutuminen ja joustavuus näkyy"* (Tommi)

Halu oppimiseen, haasteisiin ja kehittymiseen näkyy motivaationa. Motivoituminen nähdään keskeisessä osassa osaamisen kehittymistä, sillä sen ajatellaan olevan oppimisen ja kehittymisen halun takana. Työn haasteet motivoivat ja kannustavat kehittymiseen:

”Peruspuurtamista mä en nää enää minkäänlaisena haasteena mulle, et mä kaipaakaan sellasta haasteellista työtä, joka oikeesti niinkun pitää suunnitella ja miettiä, eikä vaan sellasta, että no tee nyt joku tommonen kun asiakas nyt haluaa sen ja sä nakutat sen. Tykkään suunnitella isompia kuvioita ja se että saisi aikaan ja pääsisi tekemään, niin se on kyllä ainakin itsellä motivaation kannalta ehdottomasti semmonen hyvä juttu” (Toni)

Haasteiden toivominen ja niistä motivoituminen kuvaavat myös kunnianhimoa ja halua urakehitykseen. Erityisesti ”ahneiden oppijoiden” haastaminen on tärkeää heidän osaamisen kehittämisen ja motivoitumisensa kannalta.

5.3 Organisaation tarjoamat kehittämismahdollisuudet

Organisaatio tarjoaa työntekijöilleen useita erilaisia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseksi sekä suoraan että välillisesti. Organisaation kulttuuri ja sen järjestämät mahdollisuudet tukevat henkilökohtaisen osaamisen kehittämistä. Merkittävimpiä niistä ovat ura- ja projektikierto sekä erilaiset roolit, formaalit koulutukset ja sertifiointit sekä informaalit mahdollisuudet kehittyä kuten harrastetoiminta, kahvidemot ja labday. Lisäksi organisaatiossa kannustetaan mahdollisen keskeneräisen alan koulutuksen loppuun vientiä ja valmistumista. Kehityskeskusteluissa osaamisen kehittämistä tuettiin kartoittamalla olemassa olevaa osaamista ja kannustamalla miettimään seuraavia kehittämistarpeita.

Ura- ja projektikierrolla mahdollistetaan monien uusien taitojen oppiminen ja tarjotaan haasteita työntekijöille. Organisaatio kannustaa osaamisen kehittämiseen ja haluaa tarjota työntekijöille heidän osaamistaan ja kiinnostuksiaan vastaavia tehtäviä. Asenteena on, että ”kaikille pyritään järjestämään tahtoa vastaavaa tekemistä”. Kiky-tunteja (kilpailukyky) käytetään oman osaamisen kehittämiseen ja niiden käyttäminen haluamaansa asiaan on hyvin vapaata.

Lisäksi organisaatiossa on paljon informaaleja ja puoliformaaleja mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseksi. Tällaisia ovat kahvidemot ja muut tietoiskut, joissa esitellään esimerkiksi jotakin projektia tai muuta osaamisaluetta. Saman tyyppisiä asioita jaetaan osaamistiimeissä, joista jokainen on kiinnostunut saman asian ympärillä olevista asioista ja osaamisen kehittämisestä niiden

parissa. Lisäksi organisaatio tarjoaa mahdollisuuden omien kiinnostusten kohteiden pohjalta oppimiseen labday-tapahtumassa.

Myös formaaliin oppimiseen on organisaatiossa mahdollisuus. Organisaatio tarjoaa mahdollisuuden osallistua alan kursseille, joista saa virallisia sertifikaatteja. Kurssit voivat käsitellä esimerkiksi erilaisia ohjelmistokehyksiä tai ketterän ohjelmistokehityksen sisältöjä. Organisaatio näkee sertifikaatit ja muodolliset pätevyudet kumpaakin osapuolta hyödyttävinä. Niihin kannustetaan, jos valikoimasta löytyy kiinnostava ja ajankohtainen koulutus. Tenttiin lukeminen mahdollistetaan työaikana esimerkiksi labday:n voi hyödyntää tenttiin lukemalla tai kiky-tunteja on lupa käyttää tenttiin lukemiseen.

Alla olevaan taulukkoon on listattu kehityskeskusteluista löytyneet organisaation tarjoamat mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen. Jokaista mahdollisuutta on kuvattu sanallisesti niin kuin ne kehityskeskusteluissa tulivat ilmi.

TAULUKKO 2. Organisaation tarjoamat osaamisen kehittämisen mahdollisuudet

<i>Mahdollisuudet</i>	<i>Sanallinen kuvaus</i>
<i>Harrastetoiminta</i>	Työyhteisössä on erilaisia porukoita, jotka järjestävät harrastetoimintaa liittyen esimerkiksi urheiluun tai pelaamiseen. Organisaatio kannustaa ja tukee harrastustoimintaa.
<i>Kahvidemot</i>	Epävirallisempia tietoisuuksia esimerkiksi projekteista ja niiden onnistumisista. Työntekijä voi myös jakaa osaamistaan esittelemällä omaa erityisosaamistaan. Käytetään myös muita nimityksiä.
<i>Kehityskeskustelut</i>	Vuosittain järjestettävä esimies-alaiskeskustelu, jossa mm. kartoitetaan työntekijän nykyistä osaamista ja pohditaan, miten sitä voisi jatkossa kehittää.

<i>Kiky-tunnit</i>	Kilpailukyky sopimuksen (2016) tuomat 24 lisätyötuntia vuodessa voi käyttää haluamallaan tavalla esimerkiksi tentteihin lukuun tai muuten osaamisen kehittämiseen.
<i>Koulutukset ja sertifiointit</i>	Virallisia, ulkopuolisen tahon järjestämiä koulutuksia, joihin työntekijän on mahdollisuus osallistua. Joistakin koulutuksista voi saada sertifiointeja.
<i>Labday</i>	Säännöllisesti järjestettävä tapahtuma, jossa työntekijän on mahdollista perehtyä haluamaansa toimialaan liittyvään aiheeseen haluamallaan tavalla sekä tutustua muiden omiin projekteihin.
<i>Muodollinen pätevyys</i>	Muodollisen pätevyyden (koulutuksen) loppuun vientiin kannustetaan, mutta sitä ei pidetä vaatimuksena. Koulutuksen vaatimiin tentteihin on lupa käyttää esimerkiksi kiky-tunteja (ks. Kiky-tunnit).
<i>Osaamistiimit</i>	Tiimejä, joissa ollaan kiinnostuneita samoista alaan liittyvistä teemoista. Tiimien tarkoitus on tuoda samoista teemoista kiinnostuneita yhteen ja jakaa osaamista sekä tietoa.
<i>Roolit</i>	Työntekijällä voi olla useita erilaisia rooleja työyhteisössä, esimerkiksi suorittavia tai hallinnollisia rooleja. Roolit voivat vaihdella ja niitä voi haalia osaamisen ja tahdon puitteissa lisää.
<i>Ura- ja projektikierto</i>	Työntekijällä on mahdollisuus osallistua erilaisiin vaihteleviin projekteihin ja kehittää omaa uraansa ja osaamistaan.

7 POHDINTA

Kehityskeskustelut toimivat tilannekatsauksena sekä työntekijän henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen että organisaation kehittymistarpeisiin. Työntekijät toivat ilmi organisaation kehittymistarpeita omasta näkökulmastaan. Tämän lisäksi työntekijä pääsi kertomaan toiveensa oman osaamisen kehittämisen suhteen ja sai kaivattua palautetta osaamisestaan ja työskentelystään. Kehityskeskustelut koettiin pääsääntöisesti ”ihan hyvinä”, mutta niitä ajateltiin olevan liian harvoin. Vuodessa jatkuvasti muuttuvalla alalla tapahtuu paljon ja kerran vuodessa tapahtuva kehityskeskustelu ei riitä tukemaan yksin osaamisen kehittymistä – ei henkilökohtaisella eikä organisaation tasolla.

Kehityskeskustelut etenivät samankaltaisen kaavan mukaan. Keskustelujen sisällöt muodostuivat aiempien tavoitteiden toteutumisen tarkastelusta, uusien tavoitteiden asettamisesta, koulutusten yhteenvedoista sekä yleisesti kunkin työntekijän työnkuvasta ja siihen liittyvästä osaamisesta. Kehityskeskusteluissa siis kartoitettiin työntekijän olemassa oleva osaaminen ja tämän toiveet sen edelleen kehittämiseksi. Tämän lisäksi käytiin läpi organisaatioon kohdistuvia toiveita ja kehitysideoita. Vaikka keskustelut kulkivat tietynlaisen kehityskeskustelun kaavan mukaisesti, välittyi niistä rentous ja keskustelunomaisuus.

Kehityskeskustelut nähtiin hieman erilaisina henkilöstä riippuen. Toiset pitivät kehityskeskusteluja hyvinä ja tarpeellisina, toiset taas ajattelivat niiden toistavan vuodesta toiseen samoja teemoja. Yhteistä oli kuitenkin toive siitä, että kehityskeskustelun kaltaisia tilanteita olisi useammin kuin kerran vuodessa. Aiemmin teoriassa esitelty Vekatesvaran (2016) kuvailema ”performance conversation” eli lyhyt epävirallinen keskustelu, jonka tarkoituksena on ylläpitää työntekijän ja organisaation yhteisymmärrystä, voisi malliltaan sopia tällaiseen

tarkoitukseen. Tällöin voitaisiin vaikuttaa asioihin silloin, kun ne reaaliaikaisesti tapahtuvat, eikä vasta sitten, kun ne ovat jo menneisyyttä. Tämä lisäisi myös kehityskeskustelujen merkityksellisyyttä. Suurpiirteisten teemojen hahmottelun sijaan voitaisiin keskittyä ajankohtaisiin tarpeisiin ja tilanteisiin.

Seuraavaksi tarkastelen tutkimuksen tuloksien pohjalta johtopäätöksiä ja arvioin tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta, esittelen eettisiä valintoja sekä sovellettavuusehdotuksia.

7.1 Johtopäätökset ja tutkimuksen tarkastelu

Tutkimus jakautui osaamisen kehittämisen tarkasteluun sekä organisaation että työntekijän henkilökohtaisen osaamisen kehittymisen näkökulmista kehityskeskusteluissa. Tämän lisäksi selvitettiin, millaisia mahdollisuuksia organisaatio tarjoaa osaamisen kehittämiseksi. Kehityskeskustelujen avulla löydettiin osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia sekä työntekijöiden että organisaation tarpeisiin. Meretniemen (2012) näkemys kehityskeskustelujen tarpeellisuudesta organisaation ja työntekijän osaamisen kehittämisessä tuli tässä tutkimuksessa näkyväksi. Henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen lisäksi organisaation osaamisen kehittämisen teemat olivat vahvasti esillä kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut olivat vahvasti vuorovaikutuksellisia ja niiden sisällöt toteuttivat samankaltaista mallia, kuin Ikramullahin (2017) esittelemä ”Avoimen systeemin”- malli, jossa kehityskeskustelut ovat joustavia ja niissä hahmotellaan työntekijälle erilaisia tavoitteita ja rooleja. Tämän lisäksi ne pyrkivät selvästi myös organisaation osaamisen kehittämiseen.

Organisaation osaamisen kehittyminen jakautui kolmeen pääteemaan, jotka olivat esimiestyön ja johtamisen kehittäminen, organisaatiokulttuurin- ja rakenteen kehittäminen sekä viestinnän kehittäminen. Esimiestyön ja johtamisen kehittäminen pitävät sisällään työnjaon ja työnohjaamisen kehittämistarpeita. Työnjaon ja -ohjaamisen kehittämisen kannalta nähtiin tarpeelliseksi, että johtajat tunsivat henkilöstön tarpeeksi hyvin. Tuntiessaan henkilöstön ja heidän osaamisensa, johtajat voivat tehdä viisaita ratkaisuja esimerkiksi työnjaon- ja

ohjaamisen näkökulmasta. Vaikka työntekijöiden tunteminen henkilökohtaisesti ei olisi esimerkiksi organisaation koon puitteissa mahdollista, voidaan esimerkiksi kehityskeskusteluilla tehdä osaamiskartoitusta ja organisaatiossa olevan osaamisen tarkastelua (esim. Kauhanen 2013; Meretniemi 2012). Organisaatiorakenteen suosiessa matalaa hierarkiaa, toivottavaa olisi, että se näkyisi myös työnohjauksessa ja työn autonomisuudessa.

Organisaatiokulttuurin- ja rakenteen kehittäminen liittyykin organisaatiorakenteen täsmentämiseen ja todellisen autonomian tukemiseen. Oppimista ja osaamisen kehittämistä tapahtuu muun muassa kulttuurisena ja sosiaalisena oppimisena yhteisöllisesti oppimisympäristöissä (mm. Paloniemi 2004) – jollainen myös työpaikka on. Oppimista tapahtuu esimerkiksi tiimeissä ja projekteissa, jotka ovat osa organisaation rakennetta. Bresman ja Zellmer-Bruhn (2013) osoittivat tutkimuksessaan, että organisaatiorakenne vaikuttaa tiimien oppimiseen. Organisaatiorakenne heikentää tiimin oppimista vähentämällä sen autonomiaa. Tutkimuksessa huomattiin kuitenkin, että organisaatiorakenne voi auttaa tiimejä oppisessa, mikäli tiimeiltä puuttuu sisäinen – oma – rakenne. Tällöin organisaatiorakenne voi korvata puuttuvan tiimin rakenteen, vaikka se samalla söisi autonomiaa. (Bresman & Zellmer-Bruhn 2013.) Mikäli tiimit siis pystyvät autonomiseen työskentelyyn ja ovat rakenteeltaan järjestäytyneitä, on perusteltua, että organisaatiorakenne tai johtamistavat eivät heikennä autonomiaa. Organisaatiorakenteen ja sen sisällä olevien johtamis- ja hierarkiajärjestelmien muutokset ovat kohdeorganisaatiossa olleet nopeita, ja niitä on ollut usein. Muutoksien vieminen työarkeen ei ole ollut tarpeeksi selkeää ja työntekijöille organisaatiorakenteen muutokset näyttävät samantekeviltä tai sekavilta. Viestinnän kehittäminen on teema, joka näkyy myös muilla kehittämisen osa-alueilla. Esimerkiksi onnistunut esimies-alaisviestintä vaikuttaa esimiestyön toimivuuteen ja omistaja-henkilöstöviestintä organisaatiokulttuurin kehittymiseen.

Jokaisen teeman kohdalla erääksi tärkeäksi keinoksi kehittää organisaatiota esitettiin tavalla tai toisella tiedon jakoa. Sekä organisaation että työntekijöiden puolelta tiedon jaon ajateltiin yksittäisenä tekijänä hyvinkin tärkeäksi keinoksi

organisaation kehittämisen näkökulmasta. Tietoa toivottiin jaettavan työntekijöiden kesken, esimiesten- ja alaisten kesken sekä omistajien ja henkilöstön välillä. Tiedon jako on Tynjälän (2008) mukaan yksi tärkeimmistä tavoista oppia työssä. Tiedon jako voisi osaltaan kehittää organisaation osaamista kaikilla tässä tutkimuksessa esitetyillä organisaation osaamisen kehittämisen teema-alueilla. Tiedon jaolla olisi mahdollista edistää niin tiimien välistä oppimista kuin viestinnän sujuvuutta ja toimivuuttakin. Työyhteisön kollektiivisuus ja yhteistyö voivat edistää tiedon jakoa (esim. Heiskanen ym. 2017; Virtanen, Tynjälä & Eteläpelto 2014), mikä tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa voi olla etu, mikäli erilaisia työtehtäviä ja projekteja hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti.

Organisaation ja sen edustaman ICT-alan kasvu sekä nopea muutos aiheuttavat haasteita osaamisen kehittämislle organisaatiossa. Paloniemen (2004) mukaan muutokset luovat paineita sekä organisaatiotasolla että yksilötasolla. Kauhanen (2013) lisää muutoksen olevan pysyvä olotila, jolloin menestystä tavoittelevalla organisaatiolla osaamisen kehittämisen tulee olla selkeä osa organisaation strategiaa. ICT-alalla on pyritty luomaan nopeisiin muutoksiin vastaavia rakenteita ja malleja, joita myös kohdeorganisaatiossa hyödynnetään. Malleja kutsutaan ketterän kehittämisen malleiksi, tuttavallisemmin "agile" (engl. agile software development). Ketterän kehittämisen malleissa hyödynnetään kevyitä prosesseja, joilla voidaan vastata ympäristön muutoksiin mahdollisimman tehokkaasti. (Dingsøyr ym. 2010.) Nopeisiin muutoksiin vastaaminen ja "agilelle" tyypillisen "sprintti"-toiminnan käänttöpuoli tulee näkyväksi organisaation ongelmana viestiä työntekijöilleen. Sprinttien ja projektien välinen aika näyttäytyy osittain epämääräisenä ja huolestuttavanakin ajanjaksona työntekijälle. Organisaatiossa "agilen kantapääksi" muodostuu lyhyiden tulevaisuuden näkymien, organisaatorakenteen ja viestinnän ongelmien summana epätietoisuutta ja epävarmuutta projektien väliseen aikaan. Kehittämällä organisaation osaamista ja integroimalla osaamisen kehittäminen osaksi strategiaa, voidaan mahdollisesti ratkaista myös projektien välisen ajan sujuvuus. Kauhasen (2010) mukaan

järjestelmällisellä osaamisen kartoittamisella ja kehittämisellä voidaan valmistautua myös tulevaisuuden haasteisiin. Vaikka kohdeorganisaation edustama ICT-ala on vaikeasti ennustettavaa (esim. Dingsøyr ym.), voidaan organisaation tarjoamalla osaamisen kehittämisen mahdollisuuksilla luoda oppimisedellytyksiä tulevaisuuden varalle (Kauhanen 2010). Myös työntekijän henkilökohtainen halu ja osaaminen vaikuttavat siihen, miten projektien väliseen aikaan suhtautuu ja millaisiin asioihin silloin keskittyy työssään.

Henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen jakautui substanssiosaamiseen, yleiseen asiantuntijaosaamiseen sekä piilo-osaamiseen. Näiden teemojen lisäksi henkilökohtaisen osaamisen kehittymisen nähtiin olevan vahvasti yhteydessä urakehitykseen. Työelämän osaaminen yksilötasolla on pääomaa, jonka yksilö tuo työhönsä ja organisaatioon. Työntekijällä tulee olla tarvittava osaaminen suoriutuakseen työstään. (Ojala 2008; Paloniemi 2004.) Voidaankin ajatella, että osaamisen kehittyessä tämä yksilön organisaatioon tuoma pääoma kasvaa ja mahdollistaa uralla etenemisen ja kehittymisen. Vaikka tässä tutkimuksessa kehittyminen alalla koettiin kiinnostavaksi ja tarpeelliseksi muutenkin, urakehityksen mahdollisuus motivoi henkilökohtaiseen kehittymiseen.

Pääsääntöisesti kehityskeskustelut pitivät sisällään henkilökohtaisen osaamisen näkyvien tasojen tarkastelua ja kehityssuunnittelua niiden osalta. Kuten Bergenhenegouwen ym. (1997) toteavat, ovat osaamisen syvemmät tasot, kuten arvot ja minäkuva, vaikeammin hahmotettavia ja kehitettäviä taitoja. Tämä osaltaan selittää sitä, miksi kehityskeskusteluissa pääpaino on näkyvän osaamisen kehittämisessä. Toisaalta joissakin kehityskeskusteluissa käsiteltiin myös syvempien osaamisen tasojen sisältöjä esimerkiksi arvojen ja ”ihmisenä kehittymisen” näkökulmista. Tällaisen ”piilo-osaamisen” kehittäminen on pitkän prosessin tulos ja vaatii aikaa sekä luottamusta (Bergenhenegouwen ym. 1997). Saattaa olla, että keskusteluissa, joissa pohdittiin myös piilo-osaamisen kehittymistä, keskustelijoiden välillä vallitsi erilainen, voimakkaampi, luottamus kuin keskusteluissa, joissa kehittämiskeskustelu jäi osaamisen pinnallisemmille tasoille. Voi myös olla, että työssään ja osaamisessaan asiantuntijatasolla olevat työntekijät osaavat pohtia osaamistaan syvemmällä tasolla, jolloin heidän

keskusteluissaan näkyi osaamisen laajuus myös sen syvemmillä tasoilla. Dreyfus & Dreyfus (1986) tutkimuksen mukaan asiantuntijalle työ on osa identiteettiä ja toimijuutta, mikä tukee ajatusta siitä, että asiantuntija voi tarkastella osaamistaan ja siihen vaikuttavia tekijöitä syvällisesti. Toisaalta kehittämisprosessissa vielä olevat saattavat katsoa osaamistaan asiantuntijoita suppeammalla tavalla.

Kaiken kaikkiaan osaamisen kehittymisen vaihteellisuus näkyi hyvin kehityskeskusteluissa. Työntekijät ovat erilaisissa vaiheissa ammatillisen kehittymisen ja osaamisen näkökulmasta tarkasteltuna. Joistakin kehityskeskusteluista oli huomattavissa selkeä vahva asiantuntijuus. Toisista keskusteluista oli myös huomattavissa monia osaamisen kehittymisen vaiheiden piirteitä (Dreyfus & Dreyfus 1986) kuten ohjauksen ja tuen tarve, sääntöihin ja esimerkkeihin nojaaminen, ajankäytön ja priorisoinnin haasteet sekä vahva sitoutuminen työhön.

Kuten aiemmassa tutkimuksessa esitetään (esim. Boyatzis 2008, Paloniemi 2004), on intentio eli motivaatio, tahto ja pyrkimys kehittyä sekä oppia, osaamisen kulmakiviä. Tässä tutkimuksessa oli havaittavissa, että henkilökohtaisen kehittymisen halu työntekijöillä oli suurimmaksi osaksi voimakas. Työssä haluttiin kehittyä pääsääntöisesti kiinnostuksesta alaa kohtaan sekä uralla kehittymisen takia. Tämän lisäksi haluttiin parantaa omaa työpanosta, suoritusta, työn laatua ja kokonaisuuksien hahmottamista. Työ koettiin osaksi suurempaa kokonaisuutta, mikä lisäsi sen merkityksellisyyttä ja työntekijän halua kehittyä. Huomionarvoista on myös se, että työntekijöiden osaamisen kehittymistä tapahtui huomattavan paljon myös vapaa-ajalla harrastuneisuuden myötä. Vapaa-ajan harrastuneisuus on ICT-alalla, esimerkiksi ohjelmistokehityksen parissa, yleistä. Harrastuneisuuden motivaationa voi olla useita erilaisia vaikuttimia. Hars ja Ou (2002) jakavat tutkimuksessaan motivaatiot sisäisiin ja ulkoisiin vaikuttimiin. Sisäisiä vaikuttimia ovat esimerkiksi luontainen motivaatio, altruismi ja ulkoisia tulevaisuuden hyödyt ja henkilökohtaiset tarpeet. Harrastuneisuus itsessään voi olla palkitsevaa ja muiden auttaminen motivoivaa. Tämän lisäksi harrastusprojekteilla voi kehittää omia taitojaan ja henkistä pääomaa, mikä voi

johtaa parempiin työtarjouksiin tai korkeampaan palkkaan. (Hars & Ou 2002.) Nopeasti muuttuvalla alalla ajantasaisimman tiedon saa itse tutustumalla muutoksiin. Kehityskeskusteluissa lähes poikkeuksetta mainittiin harrastuneisuus, ”rakkaus lajiin” ja erilaiset työn ulkopuoliset projektit, jotka kehittävät alalla tarvittavaa osaamista. Harrastuneisuuden ja vapaa-ajan kiinnostuksen alaa kohtaan voidaan ajatella myös viestivän innosta ja halusta. Vapaa-ajalle ulottuva kiinnostus alaan vahvistaa käsitystä siitä, että asiantuntijuus on kokonaisvaltaista ja osa identiteettiä, kuten jo Dreyfus & Dreyfus (1986) asian esittivät.

Useissa kehityskeskusteluissa toistui ajatus siitä, että työntekijä viihtyy työpaikassaan ja ei tee työtään vain palkan takia. Työyhteisö ja sen arvot koettiin sopiviksi itselle ja niiden nähtiin vaikuttavan siihen, että työpaikalla haluttiin jatkaa. Kohdeorganisaatio tarjoaa lukuisia keinoja ja tapoja osaamisen kehittämiseen. Nämä keinot ovat listattuna tulosluvussa (ks. Taulukko 2). Taulukkoon on listattu vain ne osaamisen kehittämisen keinot ja tavat, jotka olivat löydettävissä kehityskeskusteluista, todellisuudessa keinoja voi siis olla vieläkin enemmän. Osaamisen kehittämisen teorialuvussa esittelin esimerkkejä ekonomien osaamisen kehittämisestä työpaikalla (Varpenius 2018). Monet kohdeorganisaation osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista sivusivat ekonomien listaa, mutta mielenkiintoisia poikkeuksia ja tarkennuksia tuli esiin kehityskeskusteluissa. Esimerkiksi ekonomien osaamisen kehittämisen keinoksi oli listattu ammattikirjallisuuden- ja lehtien seuraaminen. ICT-alalla ohjelmistokehityksessä työskentelevät kohdeorganisaation työntekijät toivat oman alansa seuraamisen ja vapaa-ajan kiinnostuksen esiin usein. He kuitenkin mainitsivat erilaiset alustat alan seuraamiselle kuin ekonomien mainitsemat perinteisemmät kirjallisuuden ja lehdet. Kohdeorganisaation työntekijöille erilaiset foorumit, YouTube ja GitHub nousivat esiin alan seuraamisen näkökulmasta. Lisäksi erilaiset omat ”kotiprojektit” siivittivät osaamisen kehittymistä.

Koska osa esille tulleista osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista on hyvinkin informaaleja, voi niiden tiedostaminen henkilöstön keskuudessa olla

heikkoa. Sekä organisaation että henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen kannalta olisi hyödyllistä, jos organisaatiossa tarjottavat osaamisen kehittämisen keinot olisivat tiedossa tai helposti tarkistettavissa halutessaan. Keinojen ja tapojen käyttöön kannustaminen voisi myös lisätä niiden käyttöä ja osaamisen kehittymistä.

Työyhteisö voi kannustaa tai hankaloittaa osaamisen kehittämistä riippuen esimerkiksi siitä, miten työyhteisössä suhtaudutaan oppimiseen ja kuinka avoin tai sulkeutunut työyhteisö on (Rintala ym. 2015; Kyndt 2013). Kohdeorganisaatiossa tehdään paljon tiimityötä, projekteja ja monenlaista yhteistyötä. Organisaatio on myös hyvin kollegiaalinen, mikä osaltaan kertoo organisaation avoimuudesta. Kollegoiden välinen osaamisen ja tiedon jako luo kohdeorganisaatiossa mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen, mikä on nähtävissä osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien taulukosta (ks. Taulukko 2). Osaamistiimit, kahvidemot, labdayt ja yleinen ilmapiiri ovat esimerkkejä siitä, miten työyhteisö mahdollistaa osaamisen kehittämisen ja luo osaamisedellytyksiä, joihin työntekijöiden on halutessaan mahdollista tarttua. Vaikka mahdollisuuksia on, niin niiden hyödyntämiseen ja osaamisen sekä tiedon jakoon kaivataan organisaatiokulttuurillista sekä työyhteisöstä lähtevää muutosta. Tiimien ja projektien sisäinen tiedon ja osaamisen jakaminen sekä osaamisen kehittäminen kollegoiden kesken työarjessa tuli tässä tutkimuksessa eniten näkyväksi juuri osaamisen kehittymisen mahdollisuuksissa. Vaikka tiedon jaon kulttuurin toivotaan vahvistuvan organisaatiossa, tapahtuu sitä kuitenkin jo nyt jatkuvasti työarjessa.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja sovellettavuus

Tutkimuksen eettisyyteen on oman toimintani lisäksi vaikuttanut HeRMO-hankkeen eettiset ratkaisut esimerkiksi aineiston keräämisen ja säilyttämisen suhteen. Tutkimuksen luotettavuutta ei voida laadullisessa tutkimuksessa ilmaista mittareita arvioimalla, on se saanut erilaisia tulkintoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan parantaa kattavalla

selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta sekä tarkalla tulosten raportoinnilla. Hirsjärvi ym. (2009). Metsämuuronen (2011) lisää, että tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa usein tahtomatta myös tutkijan ennakko-oletukset aiheesta. Koska kohdeorganisaatio ja tutkittavat ovat pysyneet lähes anonyymeina myös minulle tutkijana, eivätkä omat ennakko-oletukseni esimerkiksi organisaation osaamisen kehittamisestä ole päässeet vaikuttamaan tutkimuksen luotettavuuteen.

Tutkittavien ja kohdeorganisaation anonymiteetin näkökulmasta eettiset ratkaisut ovat tutkimuksessani tarkkaan mietittyjä. Koska en ole itse koskaan ollut kyseisessä organisaatiossa tai tavannut tutkittavia, on anonymiteetti säilynyt niin, etten itsekään tutkijana tiedä, keitä tutkittavat ovat. Olen saanut tutkittavista tietooni vain heidän etunimensä, jotka tähän tutkimukseen on muutettu pseudonyymein. Kohdeorganisaation nimen sain tietooni vasta tutkimuksen loppuvaiheessa, mikä on vaikuttanut varmasti sekä tutkimuksen eettisyyteen että luotettavuuden arviointiin.

Tutkimuksen eettisyyden kannalta organisaation pieni koko on ongelmallinen. Vaikka tutkittavat pystytään anonymisoimaan organisaation ulkopuolisilta lukijoilta, voivat työyhteisöön kuuluvat henkilöt mahdollisesti tunnistaa tutkittavat. On mahdollista, että työyhteisössä tiedetään, keiden kehityskeskustelut ovat mukana HeRMO-hankkeessa. Olen pyrkinyt muuttamaan sitaatit mahdollisimman neutraaleiksi poistamalla esimerkiksi murteet tai erikoiset sanat, jotka voisivat paljastaa tutkittavat. En itsekään tiedä tutkittavien ikää tai muita tunnistetietoja tutkittavista, joten niitä ei luontevasti esiinny myöskään tutkielmassa. Tämä parantaa osaltaan tutkittavien anonymiteettia. Tutkielmani on lähetetty organisaatioon luettavaksi ja kommentoitavaksi, ennen sen lopullista valmistumista.

Koska en ole kerännyt aineistoa, enkä näin ollen tavannut tai tutustunut tutkittaviin, olen perustanut analyysini ja tutkimukseni täysin teorian tietoon sekä minulle annettuun keskusteluaineistoon. Se voi olla tutkimuksen luotettavuuden kannalta vahvuus, sillä omat kokemukseni ja näkemykseni organisaatiosta tai työntekijöistä eivät ole vaikuttaneet tutkimuksen tuloksiin. Tutkijan omat

intressit ja tarkastelunäkökulmat vaikuttavat aineistonkeruuseen ja tutkijan tekemät aiherajaukset ottavat kantaa siihen, mikä aineistossa on ydinsanomana (Kiviniemi 2018). Koska en itse ole ollut läsnä aineistonkeruussa enkä sen suunnittelussa, eivät omat tutkimusintressini ja näkökulmani ole vaikuttaneet aineistonkeruuseen. Aineistosta valitsemani osaamisen kehittämisen näkökulman sijaan rajaa aineiston sisällön tässä tutkimuksessa keskustelujen ydinsisällöksi, vaikka keskustelut sisälsivät myös paljon muuta. Se, että en ole itse kerännyt aineistoa tai ollut kehityskeskusteluissa paikalla rajoittaa sitä, miten ymmärrän kehityskeskustelujen sisällöt. Hirsjärven ym. (2009) mukaan havainnointiaineistoon perustuvassa tutkimuksessa on tarpeellista kertoa olosuhteista, joissa aineisto on kerätty. Oma käsitykseni kehityskeskusteluista rajoittuu ainoastaan litteroituun aineistoon, jonka olen lukenut. Keskusteluissa ja vuorovaikutuksessa kuitenkin on kyse myös esimerkiksi eleistä, ilmeistä ja tunnelmasta, jotka eivät pelkästään tekstistä välity.

Hirsjärven ym. (2009) mukaan tutkimuksen toteutus on pyrittävä avaamaan niin tarkasti kuin mahdollista, jotta lukija voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Vaikka aineiston keruuta en ole voinut tutkimukseeni raportoida, niin olen pyrkinyt avaamaan analyysini etenemistä mahdollisimman tarkasti esimerkiksi esittelemällä tekemäni taulukot ja kuviot analyyseistä tuloksien kanssa. Lisäksi esitin analyysin etenemisen tutkimuksen toteutus -luvussa. Tämän lisäksi olen perustellut päätelmiäni tarkasti ja useilla sitaateilla, jotta lukija voi ymmärtää tulkintani aineistosta ja välttääkseni ylitulkinnan. Aineistosta voi aina tehdä useita erilaisia päätelmiä ja luotettavuuden näkökulmasta on tärkeää perustella tutkimuksessa tehdyt valinnat (Aaltio ja Puusa 2011).

Vaikka aineisto oli kerätty vain viidestä eri keskustelusta, oli saturaatio mielestäni hyvä, sillä keskusteluissa käytiin läpi hyvin samankaltaisia teemoja osaamisen kehittämiseen liittyen. Vaikka käsitteet, joilla osaamisen kehittämisestä keskusteltiin, saattoivat olla eri keskusteluissa erilaisia, niin sisällöllisesti keskustelu pyöri kuitenkin samojen - tutkimuksessa esiteltyjen - teemojen ympärillä. Metsämuuronen (2011) huomauttaa, että myös laadullisessa

tutkimuksessa tulosten esiintymistiheyden huomioiminen on suotavaa. Tässä tutkimuksessa esiintymistiheys ei aineiston koon puitteissa ole kuitenkaan kovin suuri, vaikka teemat olivatkin kehityskeskusteluissa toistuvia ja perusteltavissa useammalla havainnolla. Suuremmalla aineistolla ja myös muiden alan organisaatioiden kehityskeskusteluja analysoimalla, voitaisiin vahvistaa tulosten reliabeliutta. Mahdollisen haastattelu- ja kyselyaineiston materiaalilla olisi voinut lisätä myös aineiston kattavuutta ja näkökulmia. Mikäli tutkimus olisi toteutettu haastattelemalla henkilöstöä kehityskeskusteluista ja osaamisen kehittämistä, olisivat tulokset todennäköisesti olleet saman suuntaisia, mutta prosessi olisi ollut hyvin erilainen. Keskusteluaineistoon ei ole vaikuttanut oma läsnäoloni tai kysymyksenasetteluni, vaan keskustelu on käyty ilman, että tutkimusaiheeni on ollut tutkimukseen osallistujien tiedossa. Toki osallistujille on ollut selvää, että keskustelut nauhoitetaan ja niitä käytetään mahdollisesti hankkeessa, johon organisaatio on sitoutunut. Se voi osaltaan vaikuttaa joidenkin tai kaikkien keskustelujen kulkuun ja dynamiikkaan.

Ajattelen myös, että kehityskeskusteluissa keskusteltiin asioista, joita en olisi välttämättä osannut ottaa huomioon esimerkiksi haastattelussa. Kaikki kehityskeskusteluihin osallistujat olivat organisaation henkilöstöä ja tunsivat organisaation tapoineen ja kulttuureineen. Keskustelut kuulostivat ja näyttivät aidoilta keskusteluilta, joihin tutkija ei ole vaikuttanut. Koska keskustelut olivat henkilöstön keskisiä, vaikeutti se aluksi aineiston ymmärtämistä. Vasta useiden lukukertojen jälkeen aloin ymmärtämään sen sisältöä tarkemmin. Siksi koen, etten olisi voinut päästä haastattelemalla samalle tasolle keskusteluissa, kuin henkilöstö voi keskenään päästä. Vaikka sain kehityskeskusteluaineiston lisäksi lyhyet kehityskeskusteluihin liittyvät haastattelut luettavaksi, en käyttänyt niitä analyysiin. Haastattelut eivät käsitelleet osaamisen kehittämisen näkökulmia, vaan keskittyivät enemmän kehityskeskustelutilanteeseen ja yleisesti kehityskeskusteluihin organisaatiossa. Siksi päätin rajata ne kokonaan pois tutkimuksesta, enkä tutustunut niihin selailua enempää.

Tässä tutkimuksessa tein kattavan sisällönanalyysin, mutta myös muilla analyysimenetelmillä olisi voinut syventää kehityskeskustelujen sisällön

ymmärtämistä. Koska tämä tutkimus oli ensimmäinen aineistosta tehty tutkimus, koin tarpeelliseksi ja mielekkääksi tehdä kattavan sisällöllisen analyysin yhdestä – osaamisen kehittämisen – näkökulmasta. Sisällönanalyysi oli tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin sopivin analyysimenetelmä, vaikka myös esimerkiksi keskusteluanalyysilla olisi voinut saada mielenkiintoisia tuloksia esimerkiksi kehityskeskustelujen vuorovaikutukseen liittyen.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kattavasti yhden organisaation sekä sen henkilöstön kehittämistarpeita. Tutkimusta voisi laajentaa tutkimalla myös muiden saman alan organisaatioiden kehittämistarpeita ja niihin vastaamista. Tällaisella tutkimuksella voitaisiin selvittää esimerkiksi toimivia osaamisen kehittämisen käytänteitä tai sitä, millaiset osaamisen kehittämisen mahdollisuudet saavat osaavat asiantuntijat pysymään työpaikalla. ICT-alan kilpailu pätevistä työntekijöistä on kova ja sitoutuneet työntekijät ovat organisaation tärkein voimavara ja kilpailuvaltti. Siksi onkin tärkeää tutkia tarkemmin niitä käytänteitä, jotka motivoivat työntekijöitä pysymään organisaatiossa ja kehittämään jatkuvasti itseään. Tämän tutkimuksen perusteella organisaation työntekijöillä on vahva halu kehittää itseään ja osaamistaan, joten työpaikan osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ovat tärkeässä osassa työssä viihtymistä.

Tämän tutkimuksen paras sovellettavuus toteutuu kohdeorganisaatiossa, joka saa kattavan kuvauksen organisaation ja henkilöstön kehittämistarpeista sekä listan tämän hetkisistä osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista organisaatiossa. Erilaisia soveltamisenkeinoja on esitetty aiemmassa ”johtopäätökset ja tutkimuksen tarkastelu” -alaluvussa. Tutkimuksen tulosten avulla voidaan kehittää esimerkiksi osaamisen kehittämisen rakenteita ja integroida osaamisen kehittäminen paremmin osaksi strategiaa. Sen lisäksi on mahdollista kehittää kehityskeskusteluja hyödyllisemmiksi sekä organisaation että työntekijän näkökulmista. Koska nyt organisaation työntekijät kokevat kehityskeskustelujen olevan ”ihan hyviä”, on mahdollista parantaa kehityskeskustelujen tehokkuutta ja hyödyllisyyttä. Kehityskeskustelulla voidaan kartoittaa paitsi työntekijän henkilökohtaista osaamista niin myös koko

organisaation osaamista. Millaisia ovat kehityskeskustelut, jotka hyödyttävät kumpaakin kehityskeskustelun osapuolta?

8 LÄHTEET

Aaltio, A. & Puusa A. (2011). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakonraivaajat - Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO, 153-166.

Alasuutari, P. & Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Alheit, P. (2009). Biographical learning - within the new lifelong learning discourse. Teoksessa K. Illeris (toim.) *Contemporary theories of learning: Learning theorists ... In their own words*. London: Routledge, 116-128.

Bergenhengouwen, G., Horn, H., Mooijman, E. (1997). Competence development - a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees, *Industrial and Commercial Training*, 29(2), 55-62.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.

Bresman, H., Zellmer-Bruhn, M. (2013). The structural context of team learning: Effects of organizational and team structure on internal and external learning. (Report). *Organization Science*, 24(4), 1120-1139.

DeNisi, A. S. & Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433.

- Dingsøy, T., Dybå, T. & Moe, N. B. (2010). *Agile Software Development: Current research and future directions*. London: Springer.
- Dreyfus, S. E. (2004). The Five-Stage Model of Adult Skill Acquisition. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 24(3), 177-181.
- Dreyfus, H. L. & Dreyfus, S. E. (1987). *Mind over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. *IEEE Expert*, 2(2), 110-111.
- Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Gobet, F. & Chassy, P. (2009). Expertise and Intuition: A Tale of Three Theories. *Minds and Machines*. 19. 151-180.
- Heiskanen, T., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2017). Sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensiivisissä yrityksissä. Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskus. Luettu 20.6.2018.
- Hars, A. & Ou, S. (2002). Working for Free? Motivations for Participating in Open-Source Projects. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(3), 25-39.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja Kirjoita*. (15. Painos) Helsinki: Tammi.
- Ikramullah, M. (2016). Effectiveness of performance appraisal. *Personnel Review*, 45(2), 334-352.
- Itkonen, K., Stenström, M.-L. & Nikkanen, P. (2011). Yritysten osaamisen kehittämisen verkostot ja vaikuttavuus Keski-Suomessa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos.

- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi (5. uud. p.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kauhanen, J. (2013). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent Oy.
- Kemppilä, S. & Mettänen, P. (2004). Tietointensiiviset palveluyritykset – tutkimuksen nykytila. Tutkimuksessa ”Tietointensiivinen palvelutoiminta tietojohdamisen näkökulmasta”. Sitran raportteja 38.
- Keyriläinen, M. (2017). Muuttuva työ vaatii palkansaajilta uusien roolien hallintaa. Tieto & Trendit. Tilastokeskus.
<https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2017/muuttuva-tyo-vaatii-palkansaajilta-uusien-roolien-hallintaa/> (Luettu 15.4.2018)
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Valli, R. (toim.) (2018) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent Oy
- Kyndt, E. (2009). Learning Conditions for Non-Formal and Informal Workplace Learning. *Journal of Workplace Learning*, 21(5), 369-383.
- Kyndt, E. (2013). Antecedents of employees' involvement in work-related learning: A systematic review. *Review of Educational Research*, 83(2), 273-313.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334. Annettu Helsingissä 30.3.2007.
- Le Deist, F. D. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.

- Lyly-Yrjänäinen, M. (2018). Työolobarometri 2017 Ennakkotiedot. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 3/2018
- Metsämuuronen, J. (2011). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: E-kirja opiskelijalaitos. Helsinki: International Methelp, Booky.fi.
- Meretniemi, I. (2012). Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Otala, L. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro
- Paloniemi, S. (2004). Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä: työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis. *Human Resource Management*, 51(5), 709-732.
- Rintala H., Mikkonen S., Pylväs L., Nokelainen, P. & Postareff, L. (2015). Työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja ohjausta edistävät ja estävät tekijät. *Ammattikasvatuksen aikakausikirja*, 17(4), 9-21.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. (2004). Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Ropo, E. (1996). Opetussuunnitelmat ja elinikäinen oppiminen. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto (toim.) *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos. 248-252.
- Ruohotie, P. & Honka, J. (2003). Ammatillinen huippuosaaminen: Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

- Tuomi J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*, 3, 130-154.
- Uraon, R. S. (2018). Examining the Impact of HRD Practices on Organizational Commitment and Intention to Stay Within Selected Software Companies in India. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 11-43.
- Varpenius, A. (2018) Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa. <https://www.ekonomit.fi/osaamisen-kehittaminen> Luettu 20.6.2018
- Venkateswara R. T. (2016). *Performance management: Towards organizational excellence (2nd edition.)*. Thousand Oaks: SAGE Publications India Pvt Ltd.
- Virtanen, A., Tynjälä, P., & Eteläpelto, A. (2014). Factors promoting vocational students' learning at work: study on student experiences. *Journal of Education and Work*, 27(1), 43-70.