

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**

**Taloustieteiden tiedekunta**

**HENKILÖSTÖN TYÖSSÄ KEHITTYMINEN  
JA PSYKOLOGINEN SOPIMUS**

Johtaminen, Pro gradu-tutkielma

heinäkuu 2004

Laatija: Annika Kuosmanen

Ohjaaja: Raili Moilanen

## **TIIVISTELMÄ**

### **JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA**

Tekijä: Annika Kuosmanen

Työn nimi: Henkilöstön työssä kehittyminen ja psykologinen sopimus

Oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu-tutkielma

Aika: heinäkuu 2004

Sivumäärä: 84

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa ja tarkastella millainen arvo työssä kehittämisellä on yksilölle ja organisaatiolle, millaiset mahdollisuudet työntekijöillä on työssä kehittymiseen ja mikä innostaa työssä kehittymiseen. Tutkimuksessa vertaillaan työntekijöiden käsityksiä esimiesten käsityksiin työntekijöiden näkemyksistä. Työssä kehittymistä tarkastellaan uuden psykologisen sopimuksen perspektiivistä. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan välisiä näkemyksiä vastavuoroisista velvoitteista. Työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen ovat psykologisen sopimuksen tärkeimpiä elementtejä. Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu kahdestakymmenestäviidestä haastattelusta, jotka on kerätty kuudesta eri organisaatiosta. Organisaatiot toimivat eri toimialoilla ja haastatellut henkilöt jakautuvat ikänsä perusteella nuoriin ja seniori-ikäisiin työntekijöihin sekä esimies- ja henkilöstöhallinnossa työskenteleviin henkilöihin. Tutkimusaineiston analyysi toteutettiin tietokoneavusteisesti, laadullisen aineiston käsittelyohjelmalla, joka tässä tutkimuksessa oli QRS NVivo.

Tutkimuksen mukaan työssä kehittymisen arvo oli työntekijöille työuralla eteenpäin pääsemistä ja monipuolista osaamista. Organisaatiolle työntekijöiden työssä kehittymisen arvo oli puolestaan kilpailuaseman turvaamista pätevien työntekijöiden avulla. Työssä kehittymismahdollisuudet nähtiin pääasiassa valoisina, erityisesti horisontaalisen uralla etenemisen näkökulmasta. Työssä kehittymiseen innostaviksi tekijöiksi nimettiin oman osaamisen laajentuminen, taloudelliset edut, palautteen saaminen sekä työn mielekkyys. Vastaukset olivat osittain eriäviä vertailtaessa eri ikäryhmien vastauksia toisiinsa. Verrattaessa työntekijöiden ja esimiesten vastauksia toisiinsa, näkemykset olivat osittain yhteneväiset mutta osittain myös eriävät.

Asiasanat: henkilöstön kehittäminen, työssä kehittyminen, psykologinen sopimus, ikä

Työn säilytyspaikka: Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta

# TIIVISTELMÄ

## LUETTELO TUTKIMUKSEN KUVIOISTA

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>6</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA .....	6
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMAT .....	7
1.3 TUTKIMUKSEN RAKENNE .....	8
<b>2 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN KEHITTÄMINEN .....</b>	<b>9</b>
2.1 KÄSITTEEN MÄÄRITTELYÄ .....	9
2.2 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN KEHITTÄMISEN OSA-ALUEET .....	11
<b>3 HENKILÖSTÖN TYÖSSÄ KEHITTYMINEN .....</b>	<b>13</b>
3.1 KEINOJA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEEN .....	13
3.1.1 Koulutus henkilöstön kehittämisessä.....	15
3.1.2 Kehityskeskustelu kehittämisen keinona.....	16
3.2 OSAAMINEN JA OPPIMINEN .....	17
3.3 AMMATILLINEN KEHITTYMINEN .....	19
3.4 TYÖSSÄ KEHITTYMISEN ARVO YKSILÖLLE JA ORGANISAATIOLE .....	21
3.5 TYÖSSÄ KEHITTYMISEN TULEVAISUUDET HAASTEET .....	24
<b>4 PSYKOLOGINEN SOPIMUS .....</b>	<b>28</b>
4.1 KÄSITTEEN MÄÄRITTELYÄ .....	28
4.2 VANHA PSYKOLOGINEN SOPIMUS.....	29
4.3 UUSI PSYKOLOGINEN SOPIMUS.....	30
<b>5 TYÖSSÄ KEHITTYMINEN PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN</b>	
<b>NÄKÖKULMASTA .....</b>	<b>34</b>
5.1 TYÖURA JA TYÖN VAATIMUKSET .....	34
5.2 TYÖLLISTYVYYS JA TYÖURAN PYSYVYYS.....	37
5.3 YKSILÖN JA ORGANISAATION VASTUU TYÖSSÄ KEHITTYMISESTÄ.....	39
5.4 MOTIVAATIO TYÖSSÄ KEHITTYMISEEN JA TYÖHÖN SITOUTUMINEN .....	42

<b>6</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>	<b>49</b>
6.1	TUTKIMUSMETODOLOGIA .....	49
6.2	TUTKIMUSAINEISTON KÄSITTELY .....	51
6.3	TUTKIMUSPROESSIN TOTEUTUS.....	52
6.4	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS .....	52
<b>7</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET.....</b>	<b>54</b>
7.1	TUTKIMUSAINEISTO JA VASTAAJIEN TAUSTATIETOJA .....	54
7.2	TYÖSSÄ KEHITTÄMISEN ARVO .....	55
	7.2.1 Työn arvo työssä kehittämisen kannalta.....	55
	7.2.2 Odotukset työltä ja työssä kehittämislle.....	56
	7.2.3 Työn vaatimukset .....	58
	7.2.4 Työssä kehittämisen arvo yksilölle ja organisaatiolle .....	59
7.3	TYÖSSÄ KEHITTÄMINEN .....	60
	7.3.1 Kehittämismahdollisuudet.....	60
	7.3.2 Keinoja työssä kehittämiseen.....	63
	7.3.3 Yksilön ja organisaation vastuu työssä kehittämislle.....	64
7.4	KEHITTÄMISMOTIVAATIO JA TYÖHÖN SITOUTUMINEN .....	65
	7.4.1 Innostavat tekijät työssä kehittämislle.....	65
	7.4.2 Työhön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	67
<b>8</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....</b>	<b>69</b>
8.1	KESKEISET TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	69
8.2	TYÖSSÄ KEHITTÄMINEN PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN NÄKÖKULMASTA TARKASTELTUNA .....	77
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>80</b>

\_Toc78222111

## **LIITE: Haastattelurunko**

## **LUETTELO TUTKIMUKSEN KUVIOISTA**

- KUVIO 1 Henkilöstön kehittämisen osatekijät (s. 10 )
- KUVIO 2 Työkaluja henkilöstön kehittämiseen (s. 15)
- KUVIO 3 Henkilöstöhallinnon käytänteet, psykologinen sopimus ja niiden seuraukset (s. 33 )
- KUVIO 4 Psykologisen menestymisen sykli (s. 48 )
- KUVIO 5 Tutkimuksen keskeiset tulokset (s. 76 )

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Henkilöstön kehittämisen tarkoituksena on taata, että yrityksellä on käytettävissään oikeita henkilöitä oikeassa paikassa, oikeaan aikaan ja että heillä on tarvittavia tietoja, taitoja ja valmiuksia, jotka ovat tarkoituksenmukaisia yrityksen kannalta. Henkilöstön kehittäminen on sidoksissa yrityksen olemassa olon tarkoitukseen ja yrityksen arvoihin. Henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittäminen puolestaan ratkaisevat sen, kuinka hyvin yritys saavuttaa tavoitteensa. Henkilöstön kehittäminen takaa osaavan henkilöstön yritykselle myös tulevaisuuden markkinoilla. (Hätönen 1998, 7.) Työssä oppimisesta ja kehittymisestä on tullut yksi tärkeimmistä kehittämisen osa-alueista organisaatioiden johtamisessa. Työntekijät laajentavat oppimistaan ja taitojaan kehittämällä itseään esimerkiksi työskentelemällä erilaisissa työtehtävissä. Kehittymishakuiset työntekijät eivät ainoastaan pyri tehostamaan nykyisiä työtehtäviään, vaan myös muuttamaan ja kehittämään työhön liittyviä toimintatapoja sekä käytänteitä. (Boud & Garrick 1999, 1.)

Menestyäkseen yksilön ja organisaation tulisi ymmärtää osaaminen voimavarana, jolla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen sekä jatkuva uudistuminen myös tulevaisuudessa (Hätönen 2003, 7). Henkilöstön kehittäminen psykologisen sopimuksen perspektiivistä tarkasteltuna tuo haasteen erityisesti esimiehille ja henkilöstöjohtajille. Heidän on pyrittävä löytämään sopivia keinoja rohkaista ja motivoida työntekijöitä ottamaan vastuuta omasta ammatillisesta kehittymisestään. (Sterns & Miklos 1995, 263 mukaan: Tamminen & Moilanen 2003, 4.) Psykologinen perspektiivi henkilöstön työssä kehittymiseen on hyvin ajankohtainen, sillä työsuhteet pirstaloituvat ja työllistyäkseen yksilön on kyettävä tuottamaan organisaatiolle lisäarvoa. Turvallisten työsuhteiden puuttuessa oppimisesta ja työssä kehittymisestä muodostuu entistä tärkeämpiä tekijöitä sekä yksilön että organisaation kannalta. Yksilön näkökulmasta työssä kehittyminen ja oppiminen tuovat turvallisuutta monipuolisen osaamisen kautta ja henkilöstön kehittämisellä varmistetaan, että organisaatiolla on aina osaava ja ammatillisesti pätevätyöntekijä henkilöstö. Tarkastelemalla työssä kehittymistä psykologisen sopimuksen perspektiivistä, voidaan puhua uudeltaisesta urasta, jota yksilö itse johtaa ja josta hän on myös itse vastuussa.

Maailman laajuisesti on nähtävissä, että organisaatiot pyrkivät löytämään keinoja rohkaista ja parantaa työntekijöidensä työhön sitoutumista sekä uusien taitojen kehittämistä ja oppimista. (Lansbury & Kitay 1997, 125.) Henkilöstön kehittäminen, työyhteisön kehittäminen ja oppimismahdollisuuksien luominen nähdään yhtenä olennaisena keinona työntekijöiden motivoimisessa etenkin silloin, kun organisaatio ei voi taata turvallista työpaikkaa pitkälle tulevaisuuteen. (Valkonen 1997, 41-42.) Työtehtävien monimuotoistuksessa voidaan sanoa, että työstä on tullut oppimista ja oppimisesta on tullut työtä. Oppimisen tulisikin tapahtua työn ohella samanaikaisesti, kun työtehtävää suoritetaan. Sanotaan, että työ itsessään tarjoaa mahdollisuuksia kasvuun, kehittymiseen ja oppimiseen. Parhaillaan oppiminen on upotettu itse työhön ja sitä kautta oppimiseen, jolloin voimme puhua työssä oppimisesta. (Barnett 1999, 29,32.)

Tämä Pro gradu-tutkielma sai alkunsa tutkijalle tarjotun valmiin haastatteluaineiston pohjalta. Jyväskylän Yliopistossa toimivan Kestävä johtaminen-projektin kautta saadusta haastatteluaineistosta tähän tutkimukseen valittiin henkilöstön kehittämisen näkökulma tutkijan omasta kiinnostuksesta henkilöstön ammatillista kehittymistä kohtaan. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön työssä kehittymismahdollisuuksia ja työssä kehittymisen arvoa nykyisillä työmarkkinoilla sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Tarkastelunäkökulmaan olennaisena osana liitetty psykologinen sopimus otettiin tutkimuksen tarkasteluperspektiiviksi siksi, koska teoria mahdollistaa työllistymisen ja ammatillisen kehittymisen välisen suhteen tarkastelun nykyisillä niin kutsutun monen uran työmarkkinoilla. Psykologisen perspektiivin valintaan vaikutti osaltaan myös tutkijan oma kiinnostus psykologista näkökulmaa kohtaan sekä opinnot psykologian tieteenalalta.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa ja tarkastella työntekijöiden työssä kehittymismahdollisuuksia sekä työssä kehittymisen arvoa työntekijöille itselleen ja organisaatiolle. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella henkilöstön työssä kehittymistä vertailemalla työntekijöiden näkemyksiä esimiesten ja henkilöstöhallinnossa työskentelevien henkilöiden näkemyksiin työntekijöiden kehittymismahdollisuuksista. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostaa henkilöstön kehittäminen (Human Resource Development) sekä toiseksi uusi psykologinen sopimus (psychological contract). Tässä

tutkimuksessa henkilöstön työssä kehittymistä tarkastellaan psykologisen sopimuksen näkökulmasta.

Tutkimuskysymyksiä on kolme, joita tarkennetaan alakysymyksillä:

*1) Millainen arvo työssä kehittämisellä on yksilölle ja organisaatiolle?*

*Millainen arvo työllä on työssä kehittymisen kannalta?*

*Mitä työntekijät odottavat työltään ja työssä kehittämiseltään?*

*Mitä työ vaatii työntekijöiltä?*

*2) Millaiset mahdollisuudet työntekijöillä on työssä kehittymiseen?*

*Millaisia keinoja organisaatiossa on käytössä työssä kehittymisen edistämiseksi?*

*Onko työssä kehittyminen yksilön vai organisaation vastuulla?*

*3) Mikä innostaa työssä kehittymiseen?*

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus jakautuu kolmeen osaan. Työn ensimmäisessä osiossa (luvut 2-5) esitellään ja tutustutaan aiempiin henkilöstön kehittämistä ja psykologista sopimusta koskeviin teorioihin ja malleihin. Tarkoituksena on luoda yleiskatsaus siihen, millaisia henkilöstön kehittämismenetelmiä organisaatiot voivat hyödyntää pyrkiessään kehittämään ja kouluttamaan henkilöstöään. Lisäksi tarkastellaan psykologisen sopimuksen sisältöä sekä hahmotellaan työssä kehittymistä psykologisen sopimuksen näkökulmasta.

Tutkimuksen toisen osion muodostavat luvut 6 ja 7. Tutkimuksen 6. luvussa selvitetään tutkimuksen metodologiset lähtökohdat sekä tutkimusaineiston käsittely. Tutkimuksen 7. luku muodostaa työn empiirisen osuuden, jossa esitellään tutkimuksen tulokset. Työn viimeisen osion muodostaa tutkimusraportin 8. luku, jossa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia teoreettisen viitekehyksen kontekstissa.



## 2 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN KEHITTÄMINEN

### 2.1 Käsitteen määrittelyä

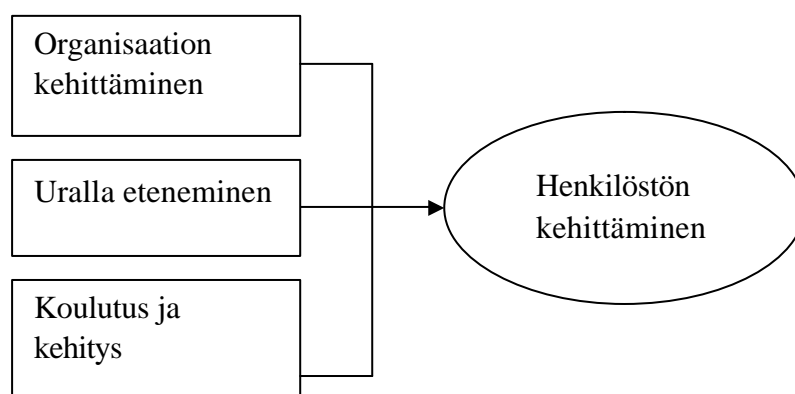
Henkilöstön kehittäminen nousi kiinnostuksen kohteeksi erityisesti 1980-luvulla. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen (Human Resource Development = HRD) käsittää organisaation ja työn johtamista ja kehittämistä. Perinteisesti henkilöstön kehittämistoimenpiteillä on pyritty tehostamaan työtehtävien suorittamista, edistämään organisaation oppimista ja parantamaan yksilön työmarkkinakelpoisuutta. Henkilöstövoimavarojen johtamiselle ja henkilöstövoimavarojen kehittämislle ei ole universaalisesti yhtenäisiä ja yksimielisiä määritelmiä. Thomson & Mabey (1994); Mabey & Salaman (1995) esittävät kuitenkin henkilöstövoimavarojen kehittämisen komponenteiksi kolme osa-aluetta. Näitä ovat organisaation kehittäminen, uralla kehittyminen ja koulutus sekä työssä kehittyminen. (Mankin 2001, 65-66; Strömmer 1999, 194.)

Henkilöstövoimavarojen kehittämistä on luonnehdittu usealla eri tavalla, sillä tutkijat eivät ole määrittäneet termille yhdenmukaista määritelmää. Henkilöstön kehittäminen nähdään hyvin laajasti ja henkilöstövoimavaroja koskeva kirjallisuus esittää henkilöstön kehittämisen hyvin monimuotoisena, jonka vuoksi yhdenmukaista määritelmää on lähes mahdotonta antaa. Henkilöstön kehittäminen voidaan esittää esimerkiksi henkilöstöjohtamisen osa-alueena, jossa keskitytään erityisesti organisaation työntekijöiden oppimiseen. Henkilöstön kehittämiseen voidaan katsoa kuuluvaksi myös työntekijöiden työssä kehittyminen, uralla eteneminen sekä koko organisaation kehittyminen. Vanhalan, Laukkasen ja Koskisen (2002, 330) mukaan henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla yrityksen henkilöstön suoritusastoa ja toimintavalmiutta pidetään yllä ja parannetaan. Keskeisenä keinona he näkevät työntekijöiden kouluttamisen. Henkilöstön kehittämisen päämääränä on varmistaa, että työntekijöillä on valmiudet selviytyä menestyksekkäästi nykyisistä että tulevista työtehtävistään. Henkilöstöressurssien kehittämisen missiona on maksimoida työntekijöiden suoriutumisen tehokkuus heidän nykyisissä työtehtävissään. Ja lisäksi mahdollistaa työntekijöiden siirtyminen tehtävästä toiseen ja lisätä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon tarjoamalla heille kehittymismahdollisuuksia sekä yksilöllistä kasvua. Henkilöstön kehittämisen keinojen tarkoituksena on mahdollistaa työntekijöiden uralla kehittyminen niin, että sekä yksilön että organisaation tarpeet huomioidaan. (Nadler & Wiggs

1986, 5,21; McGoldrick & Stewart & Watson 2001, 344, 347, 353; Garavan & Heraty & Barnicle 1999, 169-170; Tamminen & Moilanen 2004, 2.)

Henkilöstövoimavarojen kehittämistä määriteltäessä Gravan et al. (2000) ovat määritelleet kolme perspektiiviä henkilöstövoimavarojen kehittämisen kenttään. Näitä ovat psykologiseen sopimukseen perustuva näkemys (psychological contract), oppiva organisaatio (learning organization) sekä ihmisten kykyihin ja taitoihin perustuva näkemys (capabilities). Jokaisella henkilöstövoimavarojen kehittämisen osa-alueella on erilaiset pyrkimykset, kun määritellään henkilöstön kehittämisen käytänteitä. Lisäksi henkilöstövoimavarojen kehittämisen moninaisuutta kuvaa siihen liittyvät aikuiskoulutus, yksilöllinen perehdyttäminen tai kulttuuriantropologisen, psykologisen tai filosofisen katsontakannan soveltaminen henkilöstön kehittämisen käytänteisiin. Näiden kolmen henkilöstövoimavarojen kehittämiseen liittyvien paradigmojen välillä ei voida kuitenkaan nähdä yhtä muita hallitsevampaa näkemystä. (McGoldrick & Stewart & Watson 2001, 346-347, 352.)

Mankin (2001, 67) havainnollistaa henkilöstön kehittämisen (Human Resource Development) osatekijöitä seuraavanlaisella kaaviolla.



KUVIO 1 Henkilöstön kehittämisen osatekijät.

## 2.2 Henkilöstövoimavarojen kehittämisen osa-alueet

Tutkijoiden mukaan universaalia tai definitiivistä määritelmää henkilöstövoimavarojen kehittämisestä (HRD) on vaikea antaa. Henkilöstövoimavarojen kehittämistä voidaan kuitenkin tarkastella kolmesta vallitsevasta teoreettisesta näkökulmasta. Nämä kolme näkökulmaa ovat kykyihin ja taitoihin keskittyvä perspektiivi (capabilities-driven HRD), psykologisen sopimuksen näkökulma henkilöstön kehittämiseen (psychological contract) sekä henkilöstön kehittäminen organisaation oppimisen näkökulmasta (learning organization). Jokainen perspektiivi tarjoaa erilaisen tavan ymmärtää organisaation tapaa edistää henkilöstövoimavarojen kehittämistä. (Garavan & Gunnigle & Morley 2000, 66, 72.)

Organisaation henkilöstön kehittäminen voidaan nähdä työntekijöiden kykyihin ja taitoihin keskittyvänä, jolloin nämä ydinpätevyudet muodostavat tärkeän roolin kilpailutekijöinä. Kykyjen ja taitojen avulla pyritään tekemään asiat kilpailijoita paremmin. Kyvykkyydellä ja taidoilla viitataan käyttäytymiseen ja suoriutumiseen, mikä käsittää useiden taitojen ja pätevyksien yhdistelmää. Kykyjä ja taitoja korostava henkilöstön kehittämisen perspektiivi painottaakin, että henkilöstö on olennainen tekijä kestävässä kilpailuetua tavoitellessa. Kykyihin ja taitoihin keskittyvä perspektiivi määrittää henkilöstön kehittämisen olevan tiedon, taitojen ja sosiaalisten käyttäytymisnormien siirtämistä organisaation sisällä. (Garavan & Gunnigle & Morley 2000 72-73, 83-84.)

Toinen näkökulma henkilöstövoimavarojen kehittämiseen on psykologiseksi sopimukseksi nimitetty perspektiivi. Tämä näkemys käsittää työsuhteen sekä ekonomisen että psykologisen dimension. Psykologisella dimensiolla tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan välillä vallitsevia näkymättömiä käsityksiä, mitä he toisiltaan odottavat. Osa tutkijoista korostaa psykologisen sopimuksen sisällön olevan osapuolten välisiä uskomuksia ja käsityksiä, toiset taas tarkastelevat psykologista sopimusta työntekijän ja työnantajan välisinä lupauksina ja velvollisuuksina. Psykologinen perspektiivi henkilöstön kehittämisessä keskittyy työntekijöiden motivaatioon ja oppimiseen. (Garavan & Heraty & Barnicle 1999, 172.) Sparrow & Cooper (1998) taas esittävät, että psykologisen perspektiivin avulla voidaan selittää esimerkiksi työtyytyväisyyttä, sitoutumista sekä organisaation ilmapiiriä (Garavan & Gunnigle & Morley 2000, 75, 77).

Osa tutkijoista kritisoi psykologisen sopimuksen näkökulmaa henkilöstön kehittämisen perspektiivinä. He nostavat esille näkemyksen, jonka mukaan psykologisen sopimuksen perspektiivi voi olla vahingollinen organisaatiolle, jos ekonominen näkökulma jää liian vähälle huomiolle. Organisaation järjestäessä kehittymismahdollisuuksia työntekijöilleen, heillä ei välttämättä ole takeita siitä, että tarjottavat edut lisäävät organisaatioon sitoutumista, motivaatiota tai uskollisuutta. Työntekijät ovat vapaita jättämään organisaation milloin tahansa, mikä tuo organisaation näkökulmasta riskin kehittää henkilöstöstä osaavia, muihinkin organisaatioihin helposti työllistyviä yksilöitä. (Stead & Lee 1996; Sennett 1998 mukaan: Garavan & Gunnigle & Morley 2000, 84.) Toisaalta, yksilöllinen itsensä kehittäminen ja henkinen kasvu ovat ensisijaisesti yksilön omalla vastuulla, eikä organisaation vastuulla (Garavan & Gunnigle & Morley 2000, 84).

Kolmas henkilöstön kehittämisen rooli on kollektiivinen oppiminen eli oppiva organisaatio. Henkilöstön kehittämisen keskusteluissa nostetaan esille positiivisen oppimisympäristön merkitys, elinikäinen oppiminen sekä jatkuva kehittyminen. Oppimisen merkitys onkin yhä lisääntyvässä määrin tunnustettu tärkeäksi tekijäksi henkilöstön kehittämistä koskevissa tutkimuksissa. Oppiva organisaatio on jatkuvassa muutoksessa ja muutosprosessi puolestaan muuttaa ja kehittää organisaation jäseniä myös yksilötasolla. Oppiva organisaatio kykenee oppimaan sekä soveltamaan oppimaansa toiminnan tasolle yksilöllisiin työtehtäviin saakka. (Garavan & Gunnigle & Morley 2000, 80, 83.)

Kolme edellä esiteltyä henkilöstövoimavarojen kehittämisen osa-aluetta kuvastavat henkilöstön kehittämisen moninaista kenttää. Tutkijat eivät kiistä, ettei henkilöstön kehittäminen voisi kattaa muitakin osa-alueita näiden kolmen vallitsevan näkemyksen lisäksi, mutta tällä hetkellä henkilöstön kehittämistä koskevassa kirjallisuudessa nämä kolme näkemystä ovat ilmeiset. (Garavan & Gunnigle & Morley 2000, 82.) Tässä työssä valitsen henkilöstöressurssien kehittämisen osa-alueista psykologisen sopimuksen perspektiivin, jonka valossa tarkastelen henkilöstön työssä kehittymistä.

### 3 HENKILÖSTÖN TYÖSSÄ KEHITTYMINEN

#### 3.1 Keinoja henkilöstön kehittämiseen

Keinoja henkilöstön kehittämiseen on määritelty 70- ja 80- luvuilla huomattavasti enemmän kuin tänä päivänä. Esimerkiksi Fombrun (1984) on listannut useita erilaisia toimenpiteitä henkilöstön kehittämisen avuksi. Näitä ovat esimerkiksi kouluttaminen, valmentaminen, itseohjautuva työn kehittäminen, työstä kerääntynyt kokemus, neuvominen, työparityöskentely, työjärjestelyt sekä työstä saatava palaute. Vastaavasti Beer et al. (1984) esittää henkilöstön kehittämisen keinoiksi seuraavanlaisia vaihtoehtoja: koulutus ja valmennus, työn rikastaminen, uran kehittämiskeskustelut, ohjaaminen, vaihtelevat työtehtävät sekä kehittymistä tukevat arviointikeskustelut. Koulutus ja kehitys käsitteiden voidaankin todeta kulkevan lähes käsi kädessä, ja yhä useammin koulutus suunnitellaan ja toteutetaan työhön liittyväksi. Koulutusta pidetäänkin yhtenä keskeisimmistä kehittämismenetelmistä. (Moilanen 2003, 21-22; Aalto & Hätönen & Vaherva 1998, 65.)

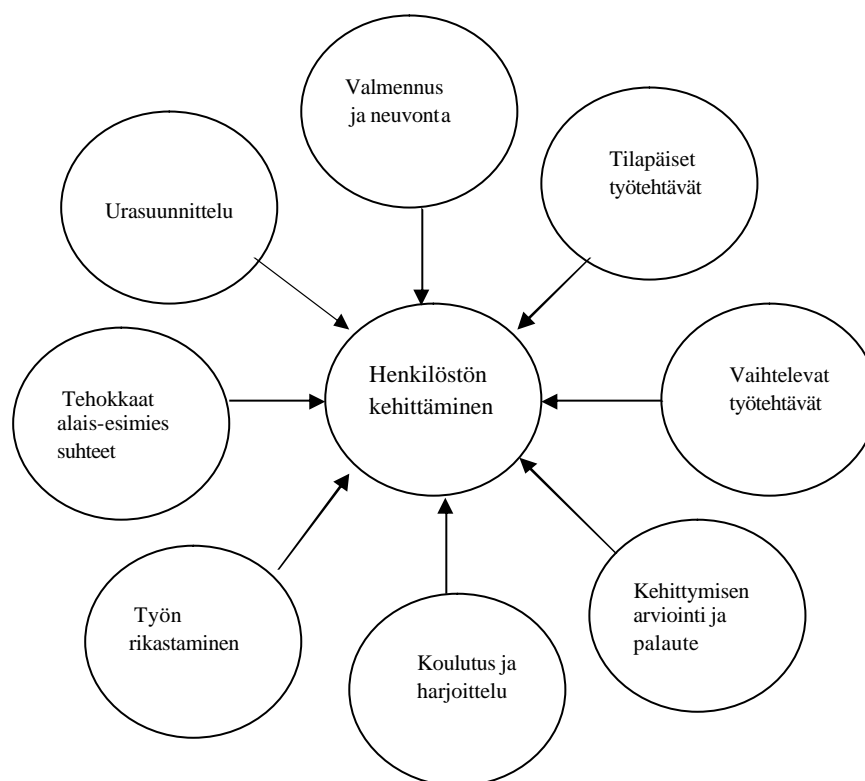
Myös Hätönen (1998, 58) on luokitellut henkilöstön kehittämiskeinoja monipuolisesti ja jaotellut kehittämiskeinot viiteen ryhmään. Nämä ryhmät ovat: 1) Laajenevat työtehtävät, kuten työkierto tai sijaisuusjärjestelyt. 2) Itseohjautuvuus ja aktiivisuus, esimerkiksi toisilta oppiminen, ammatillinen koulutus tai monimuoto-opiskelu. 3) Yhteisvastuu ja oppiminen, kuten tiimityö, yhteistyö muiden työntekijöiden kanssa tai kummijärjestelmä. 4) Työkulttuuri ja ilmapiiriarviointi, esimerkiksi kehityskeskustelut, työnohjaus tai työkykyä ylläpitävä toiminta. 5) Kokonaisuuksien näkeminen ja osallistuminen, esimerkiksi toisten työhön tutustuminen ja yrittäjyyden omaksuminen. Kaikkien henkilöstön kehittämiskeinojen keskeiseksi tavoiteltavaksi päämääräksi Hätönen esittää henkilöstön taitavaa ja joustavaa suoriutumista työtehtävistä.

Hall (1984, 179-180) esittää useita kehittymistä tukevia käytäntöjä. Työn kierto on huomionarvoinen käytäntö yksilön työssä kehittymisen kannalta koko työuran ajan. Lateraalinen uralla eteneminen, tehtävästä toiseen siirtyminen laajentaa työntekijän osaamista. Toiseksi kehittymistä tukevaksi käytännöksi voidaan nähdä työntekijöiden nimittäminen sellaisiin tehtäviin, joiden avulla he voivat kehittyä spesialisteiksi omassa työtehtävässään. Organisaatiolla tulisi olla myös uraohjausta, sillä työntekijät olisivat mahdollisesti

avoimempia erilaisille, vaihteleville tehtäville jos heillä olisi henkilökohtaista urasuunnittelua ja itse asetettuja tavoitteita. Lisäksi ura- ja kehittymismahdollisuuksia koskeva informaation puute voidaan nähdä kehittymistä hidastavana tekijänä. Tärkeänä kehittymisen alueena Hall mainitsee myös palautteen antamisen työntekijän suoriutumisesta, työssä kehittymisestä sekä tulevaisuuden mahdollisuuksista. Yksilöiden työssä kehittymisen ja työmotivaation kannalta tärkeäksi voidaan mainita myös mahdollisuus työskennellä omalla ajalla organisaation ulkopuolella. Työntekijä voisi halutessaan suorittaa päätoimisen työnsä ohella myös jotakin muuta tehtävää, tietenkin sillä edellytyksellä etteivät työtehtävät keskenään aiheuta konflikteja. Koko organisaation kannalta olennaisena kehittymistä tukevana tekijänä Hall esittää myös erityisesti nuorille työntekijöille merkittävän seikan, sen, että työ sisältää sopivasti haasteita. Ja koska haasteelliset tehtävät ovat usein hierarkkisesti korkealla tasolla organisaatiossa, olisi työyhteisön ja etenkin nuorten työntekijöiden kannalta olennaista, että alemman tason työtehtäviä kyettäisiin rikastamaan ja monipuolistamaan.

Myös Moilanen (2001, 95-96) listaa useita oppimisen keinoja. Koulutus voidaan järjestää joko sisäisenä tai ulkoisena koulutuksena. Työssä oppimista tukevat erilaiset uudet työtehtävät tai projektit, kokemuksesta oppiminen, tekemällä oppiminen, toisilta oppiminen sekä itsenäinen, omatoiminen opiskelu. Kullekin yksilölle parhaimman oppimis- ja kehittymiskeinon etsimisen voi jättää myös yksilöiden omalle vastuulle, mutta tämä järjestely ei välttämättä tuota parasta mahdollista tulosta. Tämän vuoksi henkilöstön oppimiskeinojen kehittäminen monipuoliseksi on organisaatiolle yhtä tärkeää kuin esimerkiksi laskenta- tai johtamisjärjestelmän kehittäminen. Ruohotie (2000, 103) esittää käyttökelpoisiksi kehittymistä tukeviksi keinoiksi esimerkiksi työhön opastuksen, perehdyttämisen, työkierron, ryhmätyöskentelyt, opintomatkat sekä itse työssä oppimisen. Kaikki henkilöstön kehittämistoimenpiteet vaativat kuitenkin esimiehen huomiota. Esimiesten tulisi ymmärtää organisaation tarpeiden lisäksi myös yksilön näkökulma sekä ne tekijät, jotka lisäävät työntekijöiden kehittymistä ja tyytyväisyyttä työhön. (Beer et. al. 1984, 111.)

Kuvio 2 havainnollistaa keinoja henkilöstön työssä kehittämiseen.



KUVIO 2 Työkaluja henkilöstön kehittämiseen. (Beer et. al. 1984, 87)

### 3.1.1 Koulutus henkilöstön kehittämisessä

Henkilöstön kehittämisen päämääränä on lisätä henkilöstön toimintavalmiutta ja suoritustasoa. Yksi keskeinen kehittämisen keino on koulutus. Henkilöstön työssä kehittyminen tulee nähdä jatkuvana tapahtumana, jota organisaatio pyrkii tukemaan erilaisilla keinoilla ja kehittämistoimilla. (Ruohotie 2000, 103.)

Koulutuksen merkitys korostuu tärkeänä kilpailutekijänä aikaisempaa enemmän. Ammattitaidon vanhenemisen uhka ja uusien ammattien ilmaantuminen asettavat paineita jatkuvan koulutuksen järjestämiselle sekä koulutusasiantuntijoiden kouluttamiselle. Lisäksi hyvin koulutettu työvoima arvostaa itsensä kehittämistä ja henkistä kasvua. Koulutuksella ja uudelleen koulutuksella nähdään hyötyjä sekä organisaation että työntekijän näkökulmasta. Pysyvä, motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilöstö luo perustan yrityksen pitkäaikaiselle

menestymiselle, ja toisaalta yritys voi täyttää velvollisuutensa henkilöstön työllisyyden turvaamisessa. Työn jatkuvuus puolestaan motivoi työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon ja jatkuvaan itsensä kehittämiseen. (Ruohotie 2000, 119-120.)

Kuten edellä todettiin, yksi eniten käytetyistä keinoista henkilöstön kehittämisessä on koulutus (Hätönen 1998, 57). Hätönen (1998, 72) listaa useita perusteluja yritysten henkilöstölleen järjestämälle koulutustarjonnalle; koulutuksen avulla varmistetaan osaava henkilöstö myös tulevaisuudessa ja henkilöstön motivoitumista tuetaan koulutuksen avulla. Lisäksi koulutuksen tarkoituksena on laajentaa työntekijöiden osaamista ja monitaitoisuutta. Yritys tarvitsee huippuosaamista kiristyvillä markkinoilla sekä koulutuksen voidaan katsoa lisäävän myös vuorovaikutusta eri tahojen välillä organisaation sisällä. Moilanen (2001, 50) kuitenkin viittaa oman näkemyksensä lisäksi Tannenbaumin (1997) tutkimukseen, jonka mukaan koulutuksen tärkeydestä huolimatta, se ei yksin riitä, sillä koulutuksen osuus oppimisesta ja työssä kehittymisestä on vain murto-osa. Oppimista tapahtuu koko ajan työtä tekemällä ja vuorovaikutuksessa toisten työntekijöiden kanssa, minkä vuoksi työssä oppimisen tärkeys nousee arvoonsa.

### **3.1.2 Kehityskeskustelu kehittämisen keinona**

Koulutuksen ohella kehityskeskustelut ovat yksi suosituimmista keinoista kartoittaa työntekijöiden osaamis- ja kehittymistarpeita. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan keskustelua, jossa esimies ja työntekijä tarkastelevat yhdessä työntekijän työnkuvaa, työhön liittyviä odotuksia ja vaatimuksia. Lisäksi kehityskeskustelussa kartoitetaan työntekijän nykyistä osaamista, mahdollisia työhön liittyviä osaamisvaatimuksia tulevaisuudessa sekä kehittymismahdollisuuksia. (Hätönen 1998, 41.)

Kehityskeskustelu on hyödyllinen sekä työntekijälle että organisaatiolle. Yrityksen näkökulmasta kehityskeskustelu tuo lisää tietoa yhteisistä tavoitteista ja myös työntekijän näkökulman työtehtävien suorittamisesta. Kehityskeskustelun voidaan katsoa parantavan myös työntekijän ja johdon keskinäistä arvostusta ja yhteistyöilmapiiriä. Lisäksi yhteiset keskustelut auttavat jokaista yrityksessä työskentelevää ymmärtämään paremmin omaa työtään merkityksellisenä osana kokonaisuutta. Työntekijän kannalta kehityskeskustelun tarkoituksena on selkeyttää oman työn sisältöä, vastuu- ja valtuuskysymyksiä sekä



mahdollistaa tasavertaisen palautteen antaminen myös esimiehelle. Olennaista työntekijän kannalta on myös työtehtäviä koskevien odotusten ja toiveiden esille tuominen. (Hätönen 1998,41- 42.)

### **3.2 Osaaminen ja oppiminen**

Työntekijöiden osaaminen ja oppiminen sekä valmius nopeisiin muutoksiin ovat nousseet tärkeiksi kilpailuvalteiksi, sillä jatkuva uusiutuminen on välttämätöntä organisaation selviytymisen kannalta. Strategisen johtamisen teorioissa osaaminen nähdään organisaatioon liittyvänä ydinalueena, jota hallitaan muiden resurssien tavoin. Organisaation kehittämisteorioissa oppiminen nähdään puolestaan välineenä, jonka avulla saadaan aikaan muutoksia. (Ruohotie 2000, 15.)

Organisaation oppiminen on erilaista kuin yksilön oppiminen. Toisaalta yksilön ja organisaation oppiminen ovat aina suhteessa toisiinsa ja yksilöllinen oppiminen on välttämätön, vaikkei kylläkään riittävä edellytys organisaation oppimiselle. Organisaation oppiminen on paljon muutakin kuin yksilöiden oppimisen summa. Pohjimmiltaan oppimisessa on kysymys merkityssuhteiden kehittymisestä ja muuttumisesta. Tämän perusteella oppimisen voidaan todeta olevan merkitysten rakentamista eli konstruointia ja uudelleenkonstruointia. Merkitysrakenteet muodostuvat tiedoista, jotka ilmentyvät ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Merkitysrakenteiden ymmärtäminen auttaa jäsentämään myös organisaatioiden oppimista. Koko organisaatiolle yhteisiä merkitysrakenteita voivat olla esimerkiksi työnjakoon ja työsuorituksiin liittyvät normit, strategiat ja perusedellytykset. (Ruohotie 2000, 49-51.)

Kehitystä ja oppimista estäviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi tavoitteen asettelu pelkästään itsekkäistä syistä tai yksilön näkökulmasta, vahva voittamisen tarve, voittaja-häviöjääsetelman ylläpitäminen, joustamattomuus ja periksi antamattomuus, kielteisten tunteiden karttaminen, vaikeiden asioiden tai muutosten siirtäminen sekä rationaalisen ajattelun ja toiminnan ylikorostuminen. Edellä mainittuja oppimisen esteitä voivat aiheuttaa esimerkiksi organisaation liian tiukka kontrolli tai valvonta. Seurauksena ihmissuhteet kiristyvät, yksilöt ja ryhmät ovat puolustuskannalla ja ajattelun ja toiminnan vaihtoehdot vähenevät. (Ruohotie 2000, 38-39.)

Työntekijöiltä kysyttäessä, heidän mukaan oppimista ja työssä kehittymistä tapahtuu työtä tekemällä. Työyhteisössä opitaan tarkkailemalla toisten ihmisten työskentelyä tai kuuntelemalla ja kyselemällä muilta työyhteisön jäseniltä. Yksilön oppimiseen työyhteisössä vaikuttavat monet seikat. Se, mitä yksilö oppii, riippuu siitä, millaisien työtehtävien kanssa hän on tekemisissä. Oppimisen syvyyden voidaan katsoa riippuvan ohjauksen määrästä ja laadusta, mitä yksilö työhön alkaessaan saa. Lisäksi yksilön oppimiseen vaikuttavat organisaatiossa käytössä olevat toimenpiteet ja käytänteet työntekijöiden oppimisen ja kehittymisen edistämiseksi. Keskeistä kuitenkin on, että yksilöt oppivat ja kehittyvät työssään työtä tekemällä. (Billett 1999, 151.) Aktiviteetit, joihin yksilö työyhteisössä osallistuu, ohjaavat hänen työtehtäväkohtaisten taitojensa kehittymistä ja oppimista. Monimutkaiset, erityisammattitaitoa vaativat tehtävät vaativatkin usein tehtävään sitoutumisen lisäksi toisten työntekijöiden tukea, jos tehtävät ovat tekijälleen uusia. Työtehtävään sitoutuminen sekä toisilta työntekijöiltä saatava opastus uudessa työtehtävässä näyttäisivätkin luovan parhaan mahdollisen pohjan työssä oppimiselle ja kehittymiselle. (Billett 1999, 155.) Tutkijoiden mukaan koulutus ja harjoittelu näyttäisivät toimivan parhaiten silloin, kun yksilö on motivoitunut oppimaan tarvitsemiaan taitoja suoriutuakseen työtehtävistään entistä paremmin. Tärkeä osa työssä kehittymistä on myös esimiehen antama palaute työssä suoriutumisesta sekä ohjaus. (Beer et. al. 1984, 86.)

Aikaisemmin työelämän muutokset tapahtuivat hitaammin ja sopeutuminen muutoksiin oli helpompaa kuin nykyisessä työelämässä. Nykyisin organisaatiot kaikkialla maailmassa ovat keskellä nopeaa, jatkuvaa ja ennustamatonta muutosta. Nämä työelämän uudet haasteet ovat pakottaneet organisaatioita arvioimaan uudelleen oppimisen ja työssä kehittymisen merkitystä ja arvoa heidän omassa toiminnassaan. (Tuomisto 1999, 33.) Strömmer (1999, 183) korostaa, että tämän päivän työyhteisöjen haaste on saada oppiminen sulautumaan itse työhön, jolloin opitaan työtä tekemällä luonnollisessa ympäristössä. Työssä oppiminen tuo etuja organisaatiolle, sillä järjestetty opetus on kallista ja hidasta ja voi olla lisäksi jopa tehotonta. Työpaikoilla työssä oppiminen pyritään luomaan osaksi organisaation kilpailustrategiaa, jolloin huomioidaan sekä lyhyen että pitkän ajanjakson tarpeita. Tärkeää on työssä kehittymistä tukevan toimintakulttuurin luominen ja oppimista tukevien järjestelmien kehittäminen osaksi organisaation toimintaa. Organisaatioiden positiivista suhtautumista

oman henkilöstönsä kehittämiseen ja oppimisen lisäämiseen voidaan pitää yhtenä oppivan organisaation indikaattorina (Tuomisto 1999, 42).

### **3.3 Ammatillinen kehittyminen**

Työura voidaan määrittää sarjaksi erillisiä mutta toisiinsa yhdistyneitä työkokemuksia koko yksilön työuran aikana (Beer et.al. 1984, 67-68). Yksilön kehittymisen tulisi jatkua koko työiän ajan ja työntekijällä tulisi olla tunne siitä, että hänellä on mahdollisuus jatkuvaan kehittämiseen työssään. Kaikki työtehtävät ovat yksilön kannalta katsottuna jatkuva ura, jonka hän kokee nousevana tai ainakin laajenevana. Jos kasvu- ja kehitysprosessi kuitenkin katkeaa jossakin vaiheessa, usein myös työmotivaatio heikkenee ja työ menettää merkitystään. (Ruohotie 2000, 63.)

Organisaation kasvuedellytyksiä voidaan kuvata psykologisen ilmapiirin avulla. Tutkimusten tulokset ovat osoittaneet, että organisaatiot ja niiden eri osastot voivat erota suuresti sen suhteen, millaiset edellytykset niissä on ammatillisen osaamisen jatkuvalle kehittämiselle ja siten myös innovatiiviselle toiminnalle. Lisäksi työrooleihin ja niiden muuttumiseen liittyy tekijöitä, jotka saavat aikaan oppimisen tarvetta. Työn vaikutukset yksilölliseen kehitykseen on nähtävissä esimerkiksi siinä, että kasvun tarve sopeutuu vallitseviin kasvumahdollisuuksiin. Kasvutarpeen voimalla tarkoitetaan yksilön halua ottaa vastaan uusia haasteita, oppia uutta ja kehittää itseään omassa työssään. Työ itse voi tarjota yksilölle mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen ja henkiseen kasvuun. Ja lisäksi työn muotoilulla näitä mahdollisuuksia voidaan lisätä. Yksilölle voidaan sallia enemmän valtuutusta ja itsenäistä toimintavapautta tai tarkentaa hänen toimenkuvaansa ja vastuuta. Voidaan olettaa, että ihmiset reagoivat myönteisesti kasvumahdollisuuksiin, jotka vastaavat heidän kasvutarpeitaan ja odotuksiaan omaa työtään kohtaan. Yksilöt, joilla on voimakkaat kasvutarpeet ja odotukset kehityksestä reagoivat myönteisesti kasvumahdollisuuksiin; vastaavasti, jos ihmisen kasvutarve on heikko, hän reagoi välinpitämättömästi tai jopa negatiivisesti kasvu- ja kehittymismahdollisuuksiin. Usein ihmisiä motivoikin enemmän kasvumahdollisuuksien lisäksi kuin jokin työn kannustearvon absoluuttinen taso. (Ruohotie 2000, 63-64.)

Yksilön ammatillinen kehittyminen voidaan nähdä prosessina, missä pyritään lisäämään yksilön tehokkuutta nykyisissä ja tulevaisissa työtehtävissä. Kehittymistä ja työtehtävien

tehokkuuden lopputuloksia voidaan määritellä esimerkiksi seuraavien tekijöiden avulla: suoritus, työhön suhtautuminen, identiteetti ja sopeutuminen. Suoritustehokkuus ja työhön asennoituminen nähdään lyhyellä tähtämellä meneillään olevien työtehtävien tavoitteiden saavuttamisessa sekä asenteena työtä ja omaa uraa kohtaan. Sopeutuminen linkittyy yksilön valmistautumiseen tulevaisuuden työtehtävien vaatimuksiin ja identiteetti liittyy siihen, kuinka yksilö integroi omia käsityksiään työssä selviytymisestään. (Hall 1984, 160-161.)

Työssä kehittyminen muodostuu aktiviteetista, johon vaikuttaa yksi tai useampi seuraavista keinoista; koulutus, valmentaminen, ponnistelu tavoitteiden saavuttamiseksi sekä itsensä kehittäminen. Sosialisatio, erilaiset työkokemukset, työnohjaus, työkavereiden vuorovaikutus sekä muut aktiviteetit, jotka muuttavat tai selittävät yksilön työhön asennoitumista, voidaan määritellä työssä kehittymiseksi. Työtehtävät, koulutus sekä muut oppimisen laajentamiseen liittyvät yksilön taidot ja kyvyt lisäävät sopeutumista sekä lisäksi työssä kehittymistä. Lisäksi itsetutkiskelu, itsearviointi, saatu palaute tai ohjaus, jotka keskittyvät yksilön identiteettiin, ovat myös kehittymistä. (Hall 1984, 161.)

Perinteisesti organisaatiot ovat tukeneet henkilöstön työssä kehittymistä ja uralla etenemistä vertikaalisesti tasolta toiselle ylöspäin organisaation hierarkiassa. Vertikaalisen etenemisen rinnalla keskeisenä nähdään myös lateraalinen kehittyminen ja uralla eteneminen. Työkokemus erilaisista tehtävistä usealla organisaation osa-alueilla tuo yksilölle taitoja ja pätevyyskäsitteitä erilaisista tehtävistä. Poikittaisen, lateraalisen työssä kehittymisen voidaan todeta muovaavan yksilöstä enemmänkin yleisosaajaa kuin spesialistia. On kuitenkin huomioitava, että joillakin, esimerkiksi tekniikan alalla on tärkeää, että työyhteisössä mahdollistetaan myös spesialisoituminen johonkin tiettyyn tehtävään. (Hall 1984, 166.) Hall (1984, 167) toteaa, ettei mikään aktiviteetti tarjoa oppimismahdollisuuksia niin suuressa määrin kuin se, että yksilölle annetaan uusia työtehtäviä.

Hall (1984, 169) tähdentää, että organisaatiot huomioivat rekrytoinnissaan usein ainoastaan omat vaatimuksensa, jolloin työntekijän kehittymisen huomiointi jää vähäisemmäksi. Kaksi keskeistä kehittymiseen voimakkaasti vaikuttavaa henkilöstöresursseihin liittyvää funktiota ovat suorituksen arviointi ja uralla etenemisen suunnittelu. Toimiva suorituksen arviointijärjestelmä edesauttaa yksilöiden työssä kehittymistä. Työntekijöiden saadessa selkeää palautetta suoriutumisestaan ja jos palkitseminen on sidottu tulokseen ja

suoriutumisodotukset ja tavoitteet esitetään selkeästi, työntekijöille syntyy halu suoriutua entistä paremmin. Edellä mainittujen seikkojen täytyessä, Hall (1984) esittääkin, että työntekijät kysyvät: ” Kuinka voisin suoriutua entistä paremmin?” Aikaisempaa parempaan suoriutumiseen pääsemiseksi tarvitaan uusia tietoja ja kykyjä, eli kehittymistä. (Hall 1984, 171.)

Työssä oppimista voidaan tarkastella kokonaisvaltaisen osaamisen tai yksilön osaamisen lisäämisen kautta sekä työtehtävän monipuolistamisen ja työn kehittämisen kautta. Osaamisen lisääntyminen ei kuitenkaan välttämättä tapahdu itsestään, vaan siihen vaaditaan toimiva ja koko organisaation kattava järjestelmä. (Moilanen 2001, 99-100.) Osaamisen monipuolistamisessa tarvitaan kannusteita, jotta yksilöt vaihtavat työtehtäviään tai opettelevat uusia tehtäviä. Lisäksi organisaatiolta vaaditaan joustavuutta, jotta työntekijöiden liikkuvuus tehtävästä toiseen ei aiheuta estettä osaamisen kehittämiseksi. (Moilanen 2001, 100.)

### **3.4 Työssä kehittymisen arvo yksilölle ja organisaatiolle**

Turunen (1993, 11-12, 119, 211) tähdentää, että ihmiset ovat valmiita ponnistelemaan saavuttaakseen jotain arvokasta elämässään. Arvostukset ilmenevät ennen kaikkea ihmisten puheissa ja kielessä. Arvo-käsitteellä on hyvin moninaisia määritelmiä, jonka vuoksi arvoista puhuminen voi olla myös epämääräistä ja hämmentävää. Arvo-sanana runsas käyttö ihmisten välisessä viestinnässä kuitenkin osoittaa, että ihmisille on hyvinkin tärkeää luokitella ja arvostella asioita niiden arvon mukaan. Arvon käsitettä voidaan luonnehtia myös yleissanaksi. Arvoiksi voidaan nimittää esimerkiksi jonkin yhteisön yhteisiä arvoja, ihanteita, arvostuksia, pyrkimyksiä tai kokemuksia. Lisäksi Turunen (1993, 154) kirjoittaa, että virat, roolit ja arvonimet ovat sellaisia tekijöitä, joiden uskotaan luovan arvoa kantajalleen. Näin ollen arvon voidaan katsoa merkitsevän jotain ainoastaan toisten ihmisten ja yhteiskunnan verkostoissa. Arvo voidaan määritellä kuitenkin myös itseisarvoksi, jolloin se on arvokasta itsessään ja näin ollen tärkeä yksilön näkökulmasta. Rantasen (1999, 7) mukaan suomalaisten pysyvät arvot ovat hyvin yhteisöllisiä siten, että työn ja perheen merkitys ja arvo korostuvat enemmän kuin muissa maissa. Tässä tutkimuksessa työssä kehittymisen arvolla tarkoitetaan työssä kehittymisen tärkeyttä yksilön elämässä, kuinka tärkeäksi, arvokkaaksi ja merkittäväksi yksilö oman työssä kehittymisensä kokee itsensä ja koko työyhteisön kannalta.

Organisaatioiden kilpailukyvyyn uusiin vaatimuksiin pystyvät vastaamaan ne työntekijät, jotka ovat valmiita jatkuvaan kehittymiseen ja uuden omaksumiseen sekä sen soveltamiseen uudella tavalla. Tietojen ja taitojen vanheneminen on todellinen uhka, joka voi tulla ongelmaksi missä tahansa työssä ja koskettaa kaiken ikäisiä työntekijöitä. Ammatillinen jälkeenjääneisyys on ammatin vaatimusten ja ammatillisten valmiuksien välistä yhteensopimattomuutta. Nykyisillä työmarkkinoilla ihmisten onkin sopeuduttava ajatukseen, että vakaita työsuhteita ei enää ole ja ammattia on vaihdettava useampaan kertaan työuran aikana. Lisäksi jokaisen työntekijän on itse otettava vastuu omasta kilpailukyvyistä ja omasta osaamisesta työmarkkinoilla. Ammatillista uusiutumista ja kehittymistä ovat kaikki kehittämistoimet, joilla pyritään pitämään yllä ja lisäämään ammatillista pätevyyttä. Työssä kehittyminen tulee nähdä jatkuvana, koko elämän kestäväenä prosessina, ja uraputken tilalle tulisi nähdä oman osaamisen kasvun kautta saadut uudet tiedot ja taidot. Yksilön omat käsitykset ja uskomukset ammatillisen kasvun hyödyllisyydestä vaikuttavat siihen, kuinka halukas henkilö on osallistumaan oman työnsä ja uransa kehittämistöimiin. (Ruohotie 2000, 57-58.)

Sopivien työntekijöiden rekrytoinnin jälkeen työntekijöiden työssä kehittyminen on yksi tärkeimmistä keinoista varmistaa, että organisaatiolla on tarvittavat taidot ja tiedot käytössään pysyäkseen kilpailukykyisenä myös tulevaisuudessa. Toisin sanoen, työntekijöiden kehittyminen on yksi avainstrategia organisaation selviytymisen ja kasvun varmistamiseen. (Beer & Spector & Lawrence & Mills & Walton 1984, 85.) Organisaation kannalta tärkeäksi tekijäksi nousevat osaamisen ja kehittymisen seuranta, jossa huomioidaan työntekijöiden potentiaali sekä mahdolliset seuraavat kehittymistarpeet yksilön sekä organisaation kannalta. Varmistuaakseen, että työntekijöiden kehittyminen on sidoksissa organisaation strategiaan, esimiesten tehtävänä ei ole ainoastaan kannustaa työntekijöitä kehittymään, vaan kehittymään samansuuntaisesti organisaation strategian vaatimusten ja tavoitteiden kanssa. Nykyisten tietojen ja taitojen lisäksi tulisi kartoittaa, mitä kykyjä tulevaisuuden työtehtävät edellyttävät ja kehittää myös näitä valmiuksia tulevaisuutta varten. (Beer et. al. 1984, 88-89.)

Henkilöstön työssä kehittymisen ja urakehityksen looginen aloituspiste organisaation näkökulmasta on kehittää strateginen suunnitelma henkilöstön kehittämiseksi. Henkilöstön kehittäminen tulee liittää kiinteästi liiketoimintasuunnitelmaan, koko henkilöstöön ja pitkänkätäimen strategiaan, jotta henkilöstön kehittämistä kyetään ohjaamaan oikean

suuntaisesti tulevaisuutta ajatellen. (Hall 1984, 181.) Johtajien motivaatio kannustaa työntekijöitä kehittymään työssään voi olla kiistanalaista, sillä hyöty heille itselleen on kyseenalaista. Selkeää hyötyä on nähtävissä kuitenkin esimerkiksi työntekijöiden työssä suoriutumisen kehitymisessä. Voidaan kuitenkin ajatella, että johtajille on tärkeämpää organisaation asettamat vaatimukset kuin yksittäisen työntekijän asiat. Toisin sanoen, mitä enemmän työssä kehittyminen ja sen arvostus linkittyy liiketoiminnan yleisiin tavoitteisiin ja päämääriin, sitä tärkeemmän roolin työntekijöiden kehittyminen organisaatiossa saa. (Hall 1984, 173.)

Organisaatiot voivat pyrkiä lisäämään työntekijöidensä sitoutumista kehittymismahdollisuuksien, työn rikastamisen tai työnkierron avulla. Tutkimusten mukaan työpaikan epävarmuus ja irtisanomiset alentavat työntekijöiden tuottavuutta ja sitoutumista. (Beer et. al. 1984, 90,92.) Lisäksi organisaation haasteena voidaan nähdä työntekijöiden työssä kehittymisen innostaminen ja ohjaaminen niin, että se on johdonmukaista yrityksen osaamistarpeiden ja strategian kanssa. Urakehitysprosessi voidaan määrittää koostuvan erilaisien työtehtävien sarjoista, jotka vahvistavat yksilön kykyä oppia uutta, vaikuttaa työhön asennoitumiseen sekä käyttäytymiseen. Kehittymisprosessin avulla yksilö kykenee määrittämään tehtäviensä suorittamiseen vaadittavat lisäpätevyudet. Tärkeimmiksi ja arvostettaviksi tekijöiksi työssä kehittymisen kannalta nähdään työssä ja työtehtävistä oppiminen, eli kokemus erilaisista työtehtävistä. (Beer et. al. 1984, 86.)

Yksilön urakehityksen voidaan sanoa olevan vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Yksilö tuo organisaation käyttöön oman osaamisensa ja organisaatio tarjoaa yksilölle mahdollisuuden laajentaa työkokemusta erilaisista työtehtävistä, funktioista ja mahdollisesti myös eri osastojen välisistä työkiertomahdollisuuksista. Työssä kehittyminen saa yksilössä aikaan ihmisenä kasvamista ja lisää tyytyväisyyttä työhön. Jokainen työuralla koettu työkokemus lisää yksilön ymmärrystä itsestään sekä hänen menestys- ja heikkoustehtävistään. Kokemuksen kautta yksilö hahmottaa oman potentiaalinsa sekä mahdolliset rajoitteet, jotka liittyvät kehittymiseen. Näin voidaan sanoa, että jokainen työkokemus uran aikana muokkaa yksilön urapyrkimyksiä ja tavoitteita. (Beer et. al. 1984, 68.)

Yritysten menestymisen varmistamiseksi ja kriisien välttämiseksi pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen on yrityksille hyvin tärkeää. Kilpailukyvyyn ja

tuottavuuden kehittämisessä yritysten inhimilliset resurssit ja niiden oikea organisointi nousevat keskeiseen rooliin. Henkilöstön kehittämisestä ja muutoksen hallinnasta on tullut tärkeitä työelämän kysymyksiä. Lisäksi muutoksen mahdollisuudet ovat sidoksissa tietojen ja taitojen kehittämiseen. Tähän tarvitaan myös sellainen organisaation toimintatapa ja johtamiskulttuuri, jotka tukevat osaamisen kehittämistä. Henkilöstön osaamisen kehittämistarve lähtee yrityksen strategiasta ja toiminnan tavoitteista. (Hätönen 1998, 10-11, 17.)

Ammattiosaamisen ohella jokainen työntekijä tarvitsee uusia taitoja ja tietoja, jotka auttavat toimimaan myös muuttuvissa olosuhteissa tai työtehtävien vaihdellessa. Nämä työntekijöiden uudet taidot tuovat myös yritykselle merkittävää kilpailuetua. (Hätönen 1998, 12.) Työntekijän näkökulmasta oman työn kehittämisessä ei ole pelkästään kyse yrityksen tuloksen parantamisesta vaan myös oman elämän, työn hallinnan ja osaamisen tunteen lisääminen. Lisäksi työtyytyväisyys ja jaksaminen ovat yhteydessä elämän ja työn hallinnan tunteeseen, jolloin näitä lisäämällä parannetaan myös työyhteisön hyvinvointia ja sitä kautta taas rakennetaan entistä paremmin toimivaa työyhteisöä. (Moilanen 2001, 33.)

Jokainen organisaatio ja jokainen yksilö tarvitsee oppia kehittyäkseen ammatillisesti sekä asettaakseen oppimiseen liittyvät tavoitteet tärkeysjärjestykseen. Organisaatiolla tässä priorisoinnissa auttaa visio tai strategia ja yksilöllä hänen oman kehittymisensä suunta. Johdon tehtäväksi jää puitteiden rakentaminen sekä organisaation ja sen yksilöiden tukeminen oppimisessa ja kehittämisessä. (Moilanen 2001, 41,49.)

### **3.5 Työssä kehittymisen tulevaisuudet haasteet**

Työn vaatimukset ovat muuttuneet viime vuosikymmenien aikana. Työntekijöiltä odotetaan kognitiivisten taitojen lisäksi myös sosiaalisia ja emotionaalisia taitoja. Työntekijöiden on selviydyttävä monimutkaisista tehtävistä, kyettävä yhteistyöhön ja monipuoliseen viestintään muiden yhteisön jäsenten kanssa ja lisäksi pystyttävä luottamaan muiden organisaation jäsenten taitoihin. Työttömyyttä ei tulisi ajatella passiivisuuden kautena, vaan enemmänkin periodina, jonka aikana yksilö voi verestää tietojaan ja taitojaan uudenlaisia tehtäviä varten. (Levett 2000, 35.) Oppimisen ja kehittymisen kannalta työntekijät ovat halukkaita kehittämään tietoja ja taitoja, joiden avulla he voivat vaikuttaa työsuoritukseensa sekä



tuottavuuteensa. Lisäksi työntekijät ovat kiinnostuneita kehittämään taitoja, jotka he voivat siirtää mukanaan myös oman organisaation ulkopuolelle. (Gerber & Oaklief 2000, 183.) Tulevaisuuden työtehtäviä ja oppimista leimaa monimuotoisuus ja kehittymisen vaade. Työssä oppiminen on tullut osaksi työssä suoriutumista, eikä kehittymisen ja oppimisen vaateesta ole enää paluuta. (Garrick 1999, 229.)

Castell (1996) esittää näkemyksensä, että erityisesti USA:ssa työllisyys ja työllistyminen olisivat tulevaisuudessa lisääntymässä. Erityisesti Castell esittää työllistymisen kasvua ammatillisesti pätevöityneille ja laaja-alaisesti osaaville työntekijöille. Tilanne ei näytä kuitenkaan yhtä valoisalta Euroopan kannalta. Euroopan Unionin komission raportin mukaan korkeaa työttömyyttä esiintyy myös korkean teknologian maissa, kuten Suomessa ja Saksassa. (Casey 1999, 25.)

Tulevaisuuden työmarkkinoilla suositaan työntekijöitä, jotka kykenevät oppimaan nopeasti uusia tehtäviä ja joilla on riittävät valmiudet työskennellä uusissa tilanteissa ja olosuhteissa. Tämä edellyttää työntekijöiltä jatkuvaa kouluttautumista. Osaamista on pidettävä ajan tasalla ja samalla on hankittava uusia työkaluja myös oppimiseen. (Hätönen 1998, 9.) Hätönen (1998, 10) näkee elinikäisen oppimisen myös ympäristön kehittämisenä. Työ ei kaikin puolin voi välttämättä aina tarjota kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen tai ihmisenä kasvamiseen. Siksi elinikäinen oppiminen voidaan nähdä myös ympäristön kehittämisenä, jossa työntekijät suorittavat oman osansa kokonaisuudesta. Työntekijöiden kehittymiselle olennaista on mahdollistaa oppiminen ja kehittyminen työyhteisössä sekä tuottaa heille tilaisuuksia uusien taitojen oppimiseen. Nämä tekijät ovatkin olennaisia tulevaisuuden työtehtäviä suunniteltaessa. Keskeisenä esimerkkinä voidaan nostaa esille Human capital-teoria, joka keskittyy siihen, kuinka oppimisen kautta voidaan tehostaa työtehtävistä suoriutumista. Lisäksi on tärkeää, että yksilöiden oppimisen ja kehittymisen odotetaan jatkuvan koko elämän ajan. (Garrick 1999, 225-226.)

Tulevaisuudessa henkilöstön kehittämisen olennaisena tavoitteena voidaan nähdä oppimisen edistäminen niin yksilön ja tiimien kuin organisaationkin näkökulmasta. Oppimisen edistämisen keinoja voivat olla esimerkiksi työn uudelleen suunnittelu tai työn strukturointi. (McGoldrick & Stewart & Watson 2001, 396.) Tulevaisuuden haaste työntekijöiden elinikäisestä oppimisesta, jatkuvasta kouluttamisesta sekä ohjauksesta nähdään kuitenkin

vaivan arvoisena. Taitava, motivoitunut ja tyytyväinen henkilöstö tuo lisäarvoa organisaatiolle ja on olennainen avain myös organisaation menestymiseen. Organisaatioiden tulisikin ottaa vastuuta työntekijöiden kehittämisestä, työssä oppimisesta ja taitojen ylläpitämisestä ja oppimisen tulisi tulla osaksi työtehtäviä. (Valkonen 1997, 42-43.)

Henkilöstön kehittäminen ja työssä kehittyminen ovat vuorovaikutusta ja edellyttävät yhteistoiminnallisia taitoja. Parhaimmillaan työyhteisö luo mahdollisuudet ja edellytykset yhteistoiminnan kautta jatkuvaan oppimiseen ja työssä kehittymiseen. Tulevaisuuden työyhteisössä vaaditaan korkeaa motivaatiota, vahvaa itseluottamusta ja halua ottaa kohtuullisia riskejä. Työssä menestymiseen tarvitaan lisäksi hyvää koulutusta ja sitoutumista jatkuvaan ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen läpi elämän. Ammatillinen kehittyminen on riippuvainen uramotivaation voimakkuudesta. Urakehitys ja uraidentiteetti, esimerkiksi kasvumotivaatio, suoritustarve tai halu riskin ottoon korreloivat positiivisesti kehittämishalukkuuteen ja ammattitaidon täydentämiseen liittyvän osallistumisaktiivisuuden ja ammatillisen identiteetin kehittymisen kanssa. Uramotivaatio sekä edellä mainitut tekijät vaikuttavat siihen, kuinka innokkaasti ihmiset hakeutuvat täydennyskoulutukseen, millaisia kehittämistavoitteita he itselleen asettavat ja kuinka tärkeää kehittämistavoitteiden saavuttaminen heille on. (Ruohotie 2000, 65-66.)

Työelämän vaatimuksissa tapahtuu jatkuvasti kehityskulkua. Ammatillisen osaamisen rinnalla työntekijöiltä odotetaan entistä enemmän myös yleissivistävää ymmärrystä ja tietoa sekä sosiaalisia taitoja. Yleissivistys vahvistaa perustaa uusien asioiden oppimiselle, mikä on olennainen tekijä työelämässä nyt ja tulevaisuudessa. Pätevyyden osatekijöiksi työelämään ovat tulleet kehitysmuutosten ohjaamisen taidot ja käytössä olevien voimavarojen hyödyntäminen uusien taitojen omaksumishalun ja opiskelukyvyyn lisäksi. (Punnonen 1999, 113.) Työn monimuotoistuesssa, työelämän kehittämisessä tulisi tulevaisuudessa kiinnittää entistä enemmän huomiota työntekijöiden henkisen kuormituksen säätelyyn, erityisesti kiireen torjuntaan sekä ikääntyvien työntekijöiden jaksamiseen. Nämä tekijät tukevat samalla yleisiä tuottavuus-, laatu- ja innovatiivisuustavoitteiden saavuttamista. (Rantanen 1999, 27.)

Kasvio (1995, 21) on kuvannut työelämän muutoksia siirryttäessä jälkiteolliseen joustavaan yhteiskuntaan. Ammatillisen peruskoulutuksen sijaan tarvitaan jatkuvaa koulutusta. Uudenlaista urakäsitystä leimaa näkemys useasta ammatista työuran aikana verrattuna

aikaisempaan tapaan kiinnittyä yhdelle alalle koko työiäksi. Työssä etenemisen Kasvio kuvaa nykytyöyhteisössä enemmänkin horisontaaliseksi kuin pelkästään vertikaaliseksi. Lisäksi uuden uranäkemyksen myötä aiemmin tavoitteena olleen pysyvän työsuhteen tavoittelemisen rinnalla ajatellaan, että jatkuva liikkuvuus on resurssi, joka kehittää yksilön osaamista. Lisäksi näkyvissä on muutos, jossa työyhteisöissä työskennellään aikaisempaa enemmän ryhmissä. Tällöin myös sosiaalisten taitojen merkitys korostuu. (Tuomisto 1999, 14.)

Työtehtävien monimuotoistuksessa voidaan sanoa, että työstä on tullut oppimista ja oppimisesta on tullut työtä. Oppimisen tulisikin tapahtua työn ohella samanaikaisesti kun työtehtävää suoritetaan. Silloin työ itsessään tarjoaa mahdollisuuksia kasvuun, kehittymiseen ja oppimiseen. Parhailaan oppiminen on upotettu itse työhön ja sitä kautta oppimiseen. Organisaatiot ovat usein myös haluttomia oppimaan ja muuttumaan. Enemmin tai myöhemmin työssä kehittyminen ja oppiminen tulevat kuitenkin väistämättömäksi myös työn säilyttämisen kannalta. Oppimiseen ja kehittymiseen tarvitaan kuitenkin alkusysäys, joka motivoi yksilöitä kehittymään ja oppimaan. Oppiminen ja työtehtävät ovatkin usein kietoutuneet toisiinsa, jolloin työssä oppiminen on väistämätöntä. Lisäksi erilaiset työtehtävät tuovat uusia mahdollisuuksia oppimiseen, yksilön kehittymiseen ja kasvuun. Työtehtävien monimuotoistuksessa työ vaatii entistä enemmän valmiuksia oppimiseen. (Barnett 1999, 29-40.) McGoldrick et al. (2001, 398) näkevät henkilöstön kehittämisen tutkimuksen valoisana ja asemaansa vahvistavana myös tulevaisuudessa.

## 4 PSYKOLOGINEN SOPIMUS

### 4.1 Käsitteen määrittelyä

Stiles, Gratton & Truss (1997, 57) määrittelevät psykologisen sopimuksen (psychological contract) molemminpuolisiksi odotuksiksi työntekijän ja organisaation eli työnantajan välillä. Määritelmä psykologinen sopimus nykyisessä merkityksessään on peräisin 1960-luvulta, jolloin Chris Argyris, Harry Levinson ja Edgar Schein kuvasivat psykologinen sopimus-termin avulla työntekijöiden ja organisaation välistä suhdetta. Schein määritteli sopimuksen työn tekemisen perustaksi, jonka avulla määritellään molemminpuoliset odotukset. Myöhemmin psykologisen sopimuksen määrittelyä kehittivät myös Kotter (1973), Schei (1980), Nicholson & Johns (1985) sekä yhä edelleen Robinson et al. (1994), Rousseau (1995, 1996) sekä Baruch & Hind (1999). (Arnold 1997 mukaan: Martin & Staines & Pate 1998, 21.) Tiivistetysti psykologisen sopimuksen sisältö voidaan määrittellä olevan molemminpuolisia odotuksia työntekijän ja työnantajan välillä (Sims 1994 mukaan: Maguire 2002, 167).

Jean-Marie Hiltropin (1995, 286-287) mukaan psykologinen sopimus on odotuksia ja olettamuksia, joita työntekijän ja työnantajan välillä ilmenee. Psykologiseen sopimukseen sisältyy kaksi olennaista elementtiä: työsuhteen määrittäminen ja molempien osapuolten odotuksien käsittäminen. Työnantajat ovat kiinnostuneita hyödystä, minkä he saavat työntekijöiden työpanoksesta kun taas työntekijöitä kiinnostaa saatavissa oleva palkkio, jos he antavat aikansa ja energiansa työnantajan käyttöön. Työntekijän ja työnantajan välillä on sopimus sitoumuksesta ja vastikkeellisuudesta. Niin kutsutun vanhan psykologisen sopimuksen mukaan työnantaja tarjosi työntekijöilleen turvallisen jatkuvan työpaikan ja työntekijä puolestaan antoi vastikkeeksi työpanoksensa. Tutkijat eivät kuitenkaan ole täysin yksimielisiä psykologisen sopimuksen määrittelystä. Toiset tutkijat korostavat psykologisen sopimuksen olevan odotuksia, toiset käsityksiä ja toiset taas korostavat velvollisuuksia ja lupauksia työntekijöiden ja organisaation välillä. Keskeinen ajatus psykologisessa näkemyksessä kuitenkin on, että tavoitteet ja odotukset työntekijöiden ja organisaation välillä eivät välttämättä aina kohtaa toisiaan. (Tamminen & Moilanen 2003, 3.)

Hieman myöhemmässä vaiheessa Ian MacNeil (1980, 1985) määritteli psykologiselle sopimukselle kaksi muotoa. Ensimmäistä sopimuksen muotoa hän nimitti relationaaliseksi

(relational aspect), osapuolten välisiin suhteisiin liittyväksi muodoksi. Relationaalinen sopimusmuoto perustui pitkän tähtäimet oletuksiin, molempia osapuolia hyödyttävään yhteistyöhön, sitoumukseen ja luottamukseen. Toiseksi sopimuksen muodoksi MacNeil nimitti transaktionaaliseksi (transactional aspect), eli suoritukseen liittyväksi sopimukseksi. Transaktionaaliseen sopimusmuotoon liittyi olennaisesti hyötyjen ja palvelujen vaihtokauppa-periaate sekä hyötyjen tavoittelu lyhyen periodin sisällä. Vaihtokaupasta osapuolille koitua kokonaisyöty on olennaisempaa kuin itse psykologinen suhde. Voidaankin todeta psykologisen sopimuksen siirtymistä yhä enemmän transaktionaalisemmaksi kuin relationaaliseksi. Muutoksen myötä aikaisempaa enemmän painottuvat lyhyt aikaväli ja suoritukseen painottuminen. Organisaatio määrittää sitoutumisen ja luottamuksen työntekijöihinsä vain sen mittaiseksi periodiksi, kuin tämän hetkiset odotukset ovat olemassa. Toisin sanoen, organisaation tarjoama turvallisuus ulottuu vain tämän hetkiseen tilanteeseen, jolloin yksilön taidoille ja tiedoille on käyttöä organisaatiossa. ( Hall & Moss 1998, 22-23; Handy 1989 mukaan: Baruch 2001, 544; Hall 1996, 17; Maguire 2002, 178.)

## **4.2 Vanha psykologinen sopimus**

Vielä 50- ja 60-luvulla useimmille työntekijöille työpaikka oli varmalla pohjalla ja työurien uskottiin pysyvän vakaina koko työssäoloajan. Psykologiseen sopimukseen sisältyi turvallisuutta ja pysyvyyttä työntekijän ja työnantajan välisissä suhteissa. Tämä pysyvyys toi turvallisuutta ja vahvan siteen työntekijän ja organisaation välille. Siteen myötä työntekijöiden olikin turvallista kouluttautua ja kehittää itseään työssään, sillä uusi tietotaito hyödyttäisi tulevaisuudessa niin heitä itseään, kuin myös organisaatiota. Vastapalvelukseksi työntekijöiden itsensä kehittämisen työntekijä tarjosi psykologisen sopimuksen mukaan mahdollisuuksia ylenemiseen organisaation hierarkiassa, palkankorotuksen sekä lisää mahdollisuuksia työntekijöille itsensä kehittämiseen. Työnantajalle oli tärkeää, ettei uusia taitoja menetetä työntekijöiden mukana kilpailijoille. Tämä vanhan psykologisen sopimuksen sisältö on kuitenkin muuttunut dramaattisesti viimeisten vuosikymmenien aikana, etenkin puhuttaessa työn pysyvyydestä. Kustannussäästöjen ja irtisanomisten ohella organisaatiot eivät kykene enää entiseen tapaan tarjoamaan työntekijöilleen turvallista ja vakaata urakehitystä vanhan psykologisen sopimuksen merkityksessä. (Hiltrop 1995, 286-287.)

Lisäksi vanhaa psykologista sopimusta luonnehtii työntekijöiden lojaalisuus organisaatiota kohtaan sekä yhdenmukaisuus ja sitoutuminen. Organisaatio puolestaan tarjosi vakaan työpaikan, ura- ja kehittymismahdollisuuksia sekä huolenpitoa. Työntekijän ja organisaation välinen suhde perustui molemminpuoliseen luottamukseen. Uusi psykologinen sopimus ei tarjoa enää entisenlaista turvallisuutta työntekijöilleen. Työntekijät ovat valmiita tekemään pitkiä päiviä, sietävät jatkuvaa muutosta ja epäselvyyttä saadakseen palkkion suorituksestaan ja ennen kaikkea säilyttääkseen työpaikkansa. (Herriot & Pemberton 1995 mukaan: Baruch 2001, 544.)

### **4.3 Uusi psykologinen sopimus**

Kun vanhan psykologisen sopimuksen ehdot eivät enää päde työntekijän ja työnantajan välisessä suhteessa, yritysten henkilöstöhallinto on kohdannut uuden 90-luvun haasteen. Uudessa psykologisessa sopimuksessa keskitytään siihen, kuinka luottamusta ja sitoutumista pidetään yllä nyt, kun työn pysyvyys ja organisaation tarjoamat urakehitysmahdollisuudet ovat rajalliset. Uuden psykologisen sopimuksen turvin määritellään uudestaan työntekijän ja työnantajan välisiä suhteita. Uusi sopimus on tuonut mukanaan myös sen, että organisaatioista on tullut entistä vaativampia työpaikkoja. Työntekijöiden odotetaan tekevän heille osoitetut tehtävät sekä lisäksi heidän odotetaan osallistuvan organisaation muutosprosesseihin sekä pitämään yllä omaa oppimistaan. Aikaisemmasta 50- ja 60- luvuilla vallinneesta paternalismista ei ole jälkeäkään, eivätkä työntekijät voi odottaa organisaatiolta enää elinikäistä huolenpitoa ja sitoumusta. Työntekijöiden voidaan olettaa siirtyvän työtehtävästä toiseen, sillä heidän tulee itse huolehtia omasta urakehityksestään enemmän kuin vanhan psykologisen sopimuksen vallitessa. Oma urakehitys ja työllistyvyys ovat yhä enemmän työntekijöiden omalla vastuulla. Uuden psykologisen sopimuksen mukaan merkittäviksi tekijöiksi työntekijän kannalta nousevat työn rikastaminen, työllistyvyys ja itsensä kehittäminen. (Hiltrop 1995, 288-289.)

Useiden tutkijoiden mukaan uusi psykologinen sopimus ilmenee lyhytjänteisenä, jolloin työn turvallisuutta ja pysyvyyttä ei ole olemassa. Työntekijä työllistyy organisaatioon niin kauan, kuin hänen työpanoksellaan on yritykselle arvoa. Työntekijän on itse huolehdittava siitä, että hän voi tuottaa tätä hyötyä organisaatiolle myös tulevaisuudessa. Toisin sanoen, työntekijällä on oikeus vaatia organisaatiolta haastavia, mielenkiintoisia työtehtäviä ja että

hänelle annetaan myös vapaus ja tarvittavat resurssit työtehtävien suorittamiseen. Vastapalkkioksi tekemästään työstä työntekijälle maksetaan palkkaa ja lisäksi hän saa kokemusta, jonka avulla hän voi työllistyä myös tulevaisuudessa joko nykyiseen organisaatioonsa tai vaihtoehtoisesti jonnekin muualle. (Hiltrop 1995, 289.) Jos organisaatio ei voi tulevaisuudessa taata työntekijälle työmahdollisuuksia kyseisessä organisaatiossa, se voi kuitenkin auttaa työntekijöitään kehittämään ja hallitsemaan omaa urakehitystä niin, että he saavat organisaatiolta tietotaitoa, jonka he voivat siirtää mukanaan tarvittaessa myöskin uuteen organisaatioon (Hendry & Jenkins 1997, 41).

Hirsch (1987, 46) toteaa, että vanhan sopimuksen mukaiset varmat työpaikat ja urakehitys ovat vaihtuneet jatkuvaan epävarmuuteen ja pelkoon työvoiman vähentämisestä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei organisaatioilla ja työntekijöillä olisi sitoumuksia ja luottamusta. Arvot ja odotukset on kuitenkin määriteltävä uudelleen. Tässä pelissä myös organisaatioilta vaaditaan enemmän, jotta ne olisivat haluttuja työnantajaorganisaatioita, saadakseen lahjakkaita työntekijöitä ja myös säilyttääkseen heidät. Organisaatiot eivät voi enää tarjota pitkäaikaista työsuhdetta tai olla velvollisia vastaamaan työntekijöidensä taitojen kehittämistä. Sen sijaan organisaatiot pyrkivät luomaan työntekijöilleen mahdollisuuksia kehittää itse itseään ja omia taitojaan, jotka auttavat heitä työllistymään myös muualla, kyseisen organisaation ulkopuolelle. Näin psykologisen sopimuksen keskipisteeksi nousee työn turvallisuuden ja vakauden suhde työssä kehittymiseen ja kouluttautumiseen. Martin & Staines & Pate (1998, 22) esittävätkin, että parhaimmillaan positiivinen psykologinen sopimus lisää sitoutumista organisaatioon sekä edistää työtyytyväisyyttä, josta seuraa myös parempaa suoriutumista työtehtävistä. (Hiltrop 1995, 289; Cappelli 2000, 12; Poolo & Jenkins 1996; Storey et al. 1997 mukaan: Martin & Staines & Pate 1998, 20.)

Vanhan ja uuden psykologisen sopimuksen erot voidaan tiivistää seuraavasti. Siinä kun vanhaa psykologista sopimusta luonnehditaan turvalliseksi, strukturoiduksi, stabiiliksi ja tradition sanelemaksi, uutta psykologista sopimusta leimaavat työntekijän oma työllistyvyys, joustavuus, työn keston vaihtelevuus sekä markkinavoimien ohjaavuus. Työnantajan tärkein velvollisuus vanhan sopimuksen mukaan oli luottamus ja sitoumus työntekijään sekä oikeudenmukainen palkkio hyvin tehdystä työstä ja työntekijän tehtävänä oli suorittaa nykyinen työtehtävänsä mahdollisimman hyvin. Uuden sopimuksen mukaan vastaavasti työntekijä saa vastikkeeksi palkkaa hyvästä suorituksesta. Työntekijän tehtävänä on pyrkiä

luomaan jotain uutta organisaation hyväksi ja oman työpanoksensa arvon lisäämiseksi. Organisaation tärkein vastike työntekijälle vanhassa sopimuksessa olikin säännöllinen tulo sekä lisäedut, kuten ylennykset. Uuden sopimuksen mukaan organisaation avainpanoksia ovat työntekijän mahdollisuudet itsensä kehittämiseen, jonka avulla ei vain organisaatiolle, vaan myös työntekijälle itselleen kertyy urakehitykseen ja jatkuvaan työllistymiseen tarvittavaa tietotaitoa. (Hiltrop 1995, 289-290.)

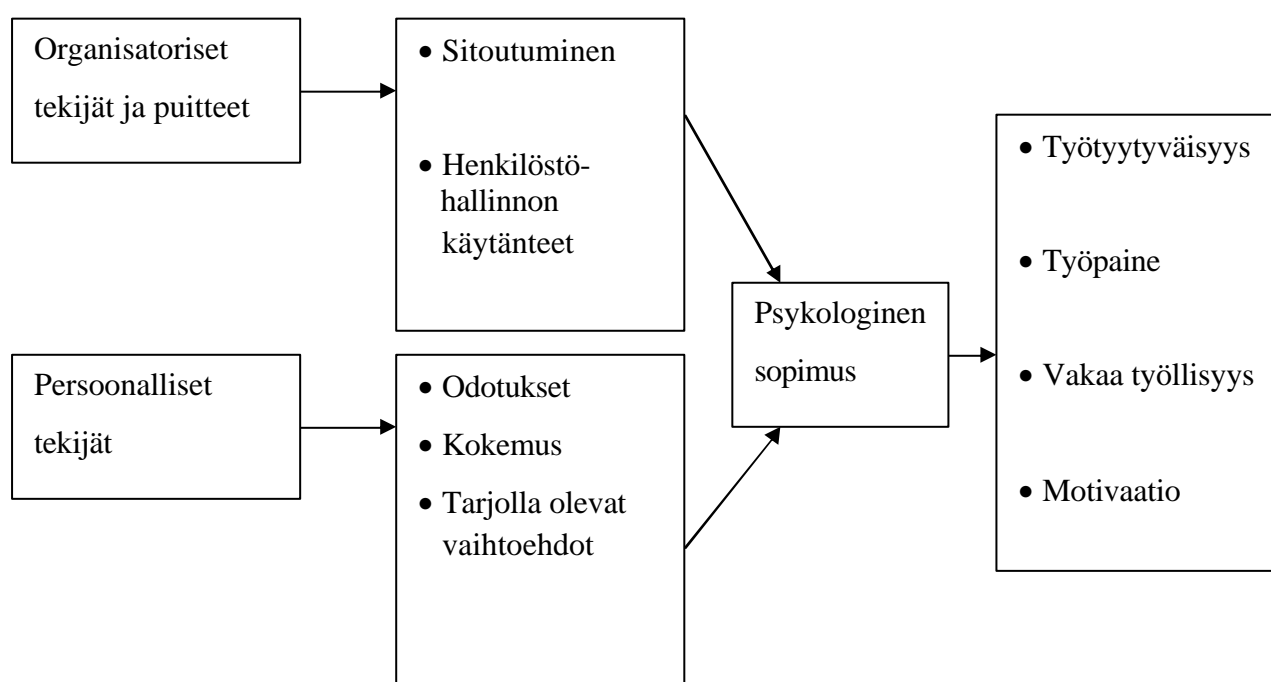
Hendry & Jenkins (1997, 41) esittävät, että viime aikoina organisaatioiden viestit ulospäin ovat olleet sekavia ja ristiriitaisia. Irtisanomisista ja kustannusten vähentämisestä huolimatta organisaatiot peräänkuuluttavat sitoumusta. Hendry & Jenkins viittaavat artikkelissaan Philip Stilesiin, jonka mukaan organisaatiot odottavat yhä edelleen korkeaa luottamusta ja sitoutumista, huolimatta siitä, että he toteuttavat käytännössä jokaiseen työntekijään yksilöllisesti kohdistuvaa tulosjohtamista. Tulosjohtamiseen liittyvät keskeisesti henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen, suorituksen arviointi sekä kehittymisen ja palkitsemisen linkittäminen suoritukseen. Osa tutkijoista suhtautuu psykologisen sopimuksen sisältöön kuitenkin pessimistisesti. Robinson & Rousseau (1994) mukaan työntekijöille ei ole tarjolla riittävästi kehittymismahdollisuuksia, sillä työnantajat eivät ole halukkaita investoimaan osaamiseen, minkä he voivat menettää työntekijät jättäessä organisaation. (Martin & Staines & Pate 1998, 23.)

Guest (1999) esittää mallin, joka havainnollistaa henkilöstön kehittämisen ja psykologisen sopimuksen välistä yhteyttä. Guest esittää mallissaan oletuksen, että jos työntekijöiden odotukset työltä kohtaavat organisaation tarjoamien henkilöstön kehittämiskeinojen kanssa, lopputulokseksi saadaan tyytyväiset työntekijät, turvattu työllistyminen, vähäinen työn aiheuttama paine sekä motivaatio tehtävien suorittamiseen. Henkilöstöhallinnon käytänteillä ja positiiviseksi koetulla psykologisella sopimuksella voidaan katsoa olevan vaikutusta sekä asenteisiin että käyttäytymisen tasolle. Työntekijöiden kehittäminen ja kouluttaminen voidaankin nähdä yhtenä keinona työntekijöiden motivoimiseen ja organisaatioon sitoutumista lisääväksi tekijäksi. (Patrickson & Hartmann 1995; Santos & Stuart 2003 mukaan: Tamminen & Moilanen 2004, 6; Guest 1999, 18-19.)

Guest (1999, 12) on tutkinut henkilöstöhallinnon käytänteiden vaikutusta positiiviseen psykologiseen sopimukseen ja sitä kautta työntekijöihin. Guestin tutkimusten mukaan



organisaation henkilöstöhallinnon käytänteet ja toimintatavat vaikuttavat siihen, miten työntekijät arvioivat organisaation johtamistyyliä, millaisia tunteita heillä on omaa työtään kohtaan ja kuinka tyytyväisiä he ovat omaan työhönsä ja organisaatioonsa. Oheisessa kuviossa Guest esittää henkilöstöhallinnon käytänteiden ja positiivisen psykologisen sopimuksen yhteyttä työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja motivaatioon. Organisatorisilla tekijöillä ja puitteilla tarkoitetaan esimerkiksi organisaation kokoa tai liiketoiminta-aluetta. Persoonalliset tekijät ovat esimerkiksi yksilön ikä, palkka tai koulutustausta. (Guest 1999, 18.)



Kuvio 3 Guest (1999, 19): Henkilöstöhallinnon käytänteet, psykologinen sopimus ja niiden seuraukset.

Enää emme voi puhua vain siirtymästä vanhasta psykologisesta sopimuksesta uuteen sopimukseen, sillä uusi psykologinen sopimus on selkeästi jo nähtävissä organisaatioiden ja työntekijöiden välisissä suhteissa. Uudesta psykologisesta sopimuksesta voidaan havaita useita ilmentymiä; työntekijät suunnittelevat työtehtävänsä itsenäisesti, yksilölähtöinen itsensä kehittäminen, jatkuva oma-aloitteinen oppiminen sekä joustavuus työtehtävissä ja niiden suorittamisessa. (Hall 1996, 314-315.) Tässä työssä tarkastelen työntekijöiden työssä kehittymistä uuden psykologisen sopimuksen näkökulmasta.

## 5 TYÖSSÄ KEHITTYMINEN PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN NÄKÖKULMASTA

### 5.1 Työura ja työn vaatimukset

Työuraa voidaan tarkastella joko yksilön tai organisaation kannalta. Näkökulmat eivät ole kuitenkaan suoranaisesti toisistaan eriytettävissä, sillä organisaatiolla on aina vaikutusta siihen, millaiseksi yksilön työura organisaation tarjoamissa puitteissa muodostuu. Työura voidaan jaotella myös ulkoiseen ja sisäiseen urakäsitteeseen. Ulkoinen ura määritellään yksilön etenemisenä organisatorisesti aseman suhteen tai ammatillisena etenemisenä. Ulkoiseen uraan liitetään keskeisesti positio ja yksilön asema organisaation hierarkiassa. Sisäinen uramäärittely tarkoittaa puolestaan yksilön valintojen taustalla olevia emotionaalisia asenteita, jotka vaikuttavat hänen päätöksentekoon. Sisäinen uramäärittely pitää sisällään yksilön työuran elinikäisenä yksilöllisenä kehitymisprosessina, jolloin yksilöä tarkastellaan bio-sosiaalisena olentona, yksilönä ja organismina sinänsä. Työuraa ei enää nähdä pitkänä jatkumona ainoastaan yhden organisaation palveluksessa, vaan työtehtävät ovat entistä enemmän lyhytjänteisiä tai projektimuotoisia. Työura voidaan katsoa olevan yhtäläillä edistystä niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin sekä lisäksi työuria leimaa aikaisempaa enemmän liikkuvuus eri organisaatioiden välillä. Urasuunnittelua ei nähdä ainoastaan tittleinä, vaan enemmänkin itsensä kehittämisenä ja ammatillisen osaamisen lisäämisenä.

(Varila & Kallio 1992, 56-58, 61-62; Parasuraman & Greenhaus & Linnehan 2000, 67.)

Ura nähdään siis kokemusten kautta saadun tiedon kertymänä. Uuden ura-näkemyksen mukaan ura on ammatillisen osaamisen kasvua ja työssä kehittymistä jossa taidot ja asiantuntemus lisääntyvät ja vuorovaikutusverkosto kehittyy. Uran ei tarvitse rajoittua yhteen yritykseen, teollisuuden alaan tai johonkin muuhun rajoittavaan tekijään. Lisäksi yksilöllisten uramuutosten taustalla ei välttämättä ole raha tai korkea status, vaan yksilön halu ja kyky oppia uusia asioita, kehittää itseään ja soveltaa tietoja sekä mahdollisuuksien puute kokeilla uutta nykyisessä työpaikassa. Myös organisaatiot voivat hyötyä näistä joustavista uraratkaisuksista, sillä ihmisillä on käyttövoimana suurempi oppimisen halu ja luovuus kuin sidotun uran ihmisillä. Joustavien urien ihmiset voivat liikkua saman organisaation sisällä positiosta toiseen tai vaihtaa myös toiseen organisaatioon. (Ruohotie 2000, 72-74.)

Sullivan & Carden & Martin (1998, 165) esittävät yksilön urakehittymiseen kaksi näkökulmaa. Taitojen ja pätevyyksien kehittäminen, joita voidaan hyödyntää myös oman organisaation ulkopuolella sekä oman työn merkitys ja arvostus yksilöllisestä näkökulmasta.

Vanhan psykologisen sopimuksen mukaan työntekijät olivat lojaaleja organisaatiolle vakaan työpaikan vastapainoksi. Uuden psykologisen sopimuksen mukaan työntekijät antavat suorituspanoksensa saadakseen koulutusta, jotta he säilyttävät työmarkkinakelpoisuutensa.

Varilan & Kallion (1992, 59) mukaan urakehityksellä voidaan tarkoittaa juuri erikoistumista jossakin työtehtävässä, jolloin urakehitys nähdään horisontaalisesti etenevänä. Uuden psykologisen sopimuksen vallitessa työntekijät eivät voi enää odottaa koko työiän kestävää uraa samassa organisaatiossa, puhumattakaan säännöllistä työajasta tai varmoista työsuhteista. Johtamisteoriat kaavailevat, että tulevaisuuden työntekijän on oltava markkinakelpoinen niin, että hän tuo jatkuvaa lisäarvoa organisaatiolle. Työntekijän ei odoteta pysyvän yhdessä työpaikassa, vaan hän voi työllistyä myös muihin organisaatioihin tai jopa useisiin erilaisiin tehtäviin. Tämä vaatii työntekijältä jatkuvaa itsensä kehittämistä ja kouluttautumista. Työtehtäviä koskevat tiedot ja taidot eivät yksistään riitä, vaan osaamiseen kohdistuu yhä monipuolisempia vaatimuksia. (Biberman & Whitty 1997, 130; Sullivan & Carden & Martin 1998, 165; Hätönen 2003, 7.)

Kun työmarkkinat ovat hiljaiset ja työtä on vaikea löytää, työntekijät ovat luonnollisesti lojaalimpia työnantajilleen kuin tilanteessa, jolloin työmarkkinat kiristyvät. Työmarkkinoiden kiristytessä organisaatiot ovatkin halukkaampia investoimaan henkilöstönsä kehittämiseen, säilyttääkseen heidän luottamuksensa. Lisäksi rekrytointipolitiikassa on nähtävissä ilmiö, että erityisesti vuodesta 1993 alkaen yritykset ovat suosineet kokeneita työntekijöitä palkatessaan uutta työvoimaa. Pätevän työvoiman tarvetta perustellaan organisaation laajentumisella, tehtävien monipuolistumisella sekä vaativilla, erityistaitoja edellyttävillä työtehtävillä. (Cappelli 2000, 12-14.) Lisäksi työntekijöiltä odotetaan sopeutumista sekä joustavuutta ja sitoutumisen muodon muuttumisen organisaatioissa voidaankin todeta globaaliseksi ilmiöksi (Hall & Moss 1998, 22).

Viimeisimpien tutkimusten mukaan työntekijöille tärkeimpiä tekijöitä näyttäisivät olevan urakehitys, organisaatiossa vallitseva johtamistyyli, palkkiot ja edut sekä työtunnit. Useat asiantuntijat esittävätkin, että työstä ja sen arvosta olisi tulossa ihmisille vähemmän merkitsevä tekijä, kuin mitä se on aikaisemmin ollut. Hiltrop mukailee Hammettia (1994)

esittäessään, että uusi, korkeasti koulutettu sukupolvi vaatii yhä enemmän kehittymismahdollisuuksia, itsenäisyyttä, joustavuutta sekä haastavia työtehtäviä. Myös Hardingin (1991) tutkimuksen mukaan erityisesti nuoret työntekijät arvostavat elämänlaatua ja etsivät työtehtäviä, jotka ovat sekä haastavia että myös hyödyllisiä yhteiskunnallisesti. (Hiltrop 1995, 287-288.) Vastaavasti joidenkin tutkimusten mukaan asiat, joita työntekijät työltään odottavat ja haluavat voidaan jakaa kahteen ryhmään. Yksilöt odottavat työltään kehittymismahdollisuuksia, mikä sisältää niin ammatillista kuin persoonallista kehittymistä yksilönä. Toiseksi työntekijät odottavat työyhteisöltä tasapuolista kohtelua, valvontaa sekä reiluja työehtoja sekä käytänteitä. (Herzberg & Mausner & Snyderman 1992, 114-115.)

Cappelli (2000, 13) huomauttaa, että tutkimusten mukaan työntekijät ovat työnantajiaan tietoisempia uuden psykologisen sopimuksen sisällöstä. Cappellin esittämien tutkimustulosten mukaan vakaata työpaikkaa kuului tärkeimpien tekijöiden joukkoon, kun tutkittiin mitä työntekijät työltään odottavat. Muita tärkeimpiä työhön liittyviä odotuksia olivat mielenkiintoinen työ, avoin ilmapiiri sekä kehittymismahdollisuudet. Toisin sanoen, työntekijät odottivat vakaata, turvallista työpaikkaa. Mutta lisäksi he odottivat ammatillisia kehittymismahdollisuuksia, jotka vähentävät riippuvuutta nykyiseen työnantajaorganisaatioon. Uusi psykologinen sopimus ei kuitenkaan takaa työntekijöille turvallista, vakaata työpaikkaa, vaan uutta psykologista sopimusta leimaa kehittymisen vaatimus sekä vastuu omasta urasta ja osaamisesta.

Uusi psykologinen sopimus on tuonut työssä kehittymistä lähemmäksi työntekijöitä. Työntekijöitä kannustetaan kehittämään itseään, jotta he lisääisivät oman työpanoksen arvoa organisaatiolle sekä lisäksi varmistaisivat omaa työllistymistään osaamisensa avulla. Vastapainoksi organisaatio odottaa työntekijöiltään joustavuutta työajan ja työmenetelmien osalta. Toinen psykologisen sopimuksen keskeinen tekijä on kehittymisen ja kouluttautumisen vaateet. Työssä kehittymisen vaatimus lähtee usein myös työntekijän puolelta, joka haluaa kehittymismahdollisuuksia ja uralla etenemismahdollisuuksia. (Martin & Staines & Pate 1998, 20.)

Tärkeä avaintekijä uutta psykologista sopimusta jäsentäessä on huomioida, että työntekijöiden tarpeet ja työuralla kehittymiseen liittyvät seikat muuttuvat ja vaihtelevat koko työuran ajan. Myös yksilö muuttuu ympäristön muuttuessa. Määritelmät perheestä, työstä ja itsestä

muuttuvat ja myös organisaation tulee kyseenalaistaa yhä uudelleen, mitä ihmiset työltään odottavat ja millaisia vaikutuksia muutoksilla on sekä yksilöön että organisaatioon. Muutoksen ja oppimisen tarpeellisuus korostuu entistä enemmän hektisessä, nopeiden muutosten yhteiskunnassa. Elinikäinen oppimisen ja työssä kehittymisen voidaankin todeta olevan avaintekijöitä menestymiseen työuralla. (Hall, 1996, 31; Hendry & Jenkins 1997, 42.)

## **5.2 Työllistyvyys ja työuran pysyvyys**

Puhuttaessa psykologisesta sopimuksesta sekä jatkuvan oppimisen ja kehittymisen arvosta, avaintekijäksi nousee työntekijöiden työllistyvyyden (employability) varmistaminen. Työntekijän ja työnantajan väliseen psykologiseen sopimukseen liittyy keskeisesti työntekijän työllisyyden varmistaminen, jotta reilu vuorovaikutus organisaation kanssa olisi perusteltua siitäkään huolimatta, että organisaatiot eivät lupaa pitkäaikaista työpaikkaa. Työllistyvyys-käsitteen keskeinen ajatus on, että organisaatiot lupaavat investoida henkilöstöön, jotta he voivat helposti löytää uuden työn, mikäli organisaatio ei voi työllistää heitä enää tulevaisuudessa. Psykologiseen sopimukseen kiinteästi liittyvä työntekijöiden työllisyyden varmistaminen on eduksi yksilölle mutta Baruch (2001) korostaa kuitenkin, ettei se välttämättä tuo työntekijöille turvallisuutta ja sitoutumista organisaation ja työntekijän välille pitkällä aikavälillä. (Hall & Moss 1998, 31; Baruch 2001, 543, 545.)

Myös henkilöstövoimavarojen kehittämistä koskeva kirjallisuus ilmentää, (Bagshaw 1997; Etienne 1997; Jenkins & Hendry 1996; Sparrow & Cooper 1998; Swigart 1995; Arnold 1997) että turvallista ja varmaa työpaikkaa ei ole enää tarjolla jossakin yhdessä organisaatiossa, mutta työntekijöille mahdollistetaan työssä kehittyminen ja uuden oppiminen niin, että he voivat työllistyä myös nykyisen työpaikkansa ulkopuolelle. Organisaatio rohkaisee työntekijöitään hankkimaan uusia pätevyys- ja taitoja. Työssä kehittyminen lisää työntekijöiden suoriutumista organisaatiossa ja samalla varmistaa yksilön työllistyvyyden tulevaisuudessa. (Garava & Gunnigle & Morley 2000, 77.)

Työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen ovat psykologisen sopimuksen tärkeimpiä elementtejä. Sen lisäksi, että kehittymismahdollisuudet motivoivat ja kannustavat työntekijöitä, myös organisaatio odottaa saavansa kilpailuetua hyvin koulutetuista ja pätevoituneistä työntekijöistään. Toisaalta organisaatio voi pyrkiä korvaamaan vanhan

psykologisen sopimuksen tuoman työn pysyvyyden työntekijöiden taitojen kehittämisellä. Uuden psykologisen sopimuksen mukaan työnantaja tarjoaa työn pysyvyyden sijasta nyt työssä kehittymistä, jolloin yksilön työllistymismahdollisuudet laajenevat ja turvallisuus koetaan osaamisperusteiseksi. Työssä kehittyminen nähdään työntekijöiden varokeinona oman työllisyyden parantamiseen. Tästä johtuen työntekijät ovat alkaneet arvostaa entistä enemmän kouluttautumis- ja työssä kehittymisen mahdollisuuksia. Tutkimusten mukaan kehittymismahdollisuuksista ja pätevyyden ylläpitämisestä onkin tullut merkittävä psykologisen sopimuksen osa, etenkin työntekijöiden näkökulmasta. (Martin & Staines & Pate 1998, 35; Stiles et al. 1997, 62.)

Tällä hetkellä työmarkkinoiden tilannetta leimaavat pirstaleisuus, lyhytjänteisyys ja työntekijälähtöinen työllistyvyys (Moilanen 2003, 35). Työntekijöiden ja organisaation välillä ei ole enää oletuksia tai lupauksia pitkän tähtäimen sitoumuksista, vaan organisaatiot pyrkivät luomaan työntekijöilleen kehittymismahdollisuudet, jonka tuloksena he löytävät uuden työn, jos nykyisessä työnantajaorganisaatiossa ei ole enää käyttöä heidän taidoilleen. Organisaatioilla on vielä kuitenkin pitkä matka siihen, että entinen työpaikan pysyvyydestä koettu turvallisuus voitaisiin korvata yksilön uran kehittämisellä ja sitä kautta työllistyvyyden varmistamisella. (Atkinson 2002, 16; Baruch 2001, 544.)

Toisaalta Baruch (2001) nostaa esille ajatuksen, että työllistymisen ajatus voi luoda työntekijöihin myös valheellista toivonkipinää. Baruch vertaa vanhan psykologisen sopimuksen luomaa tilannetta voitto-voitto tilanteeksi sekä työntekijälle että organisaatiolle. Organisaatio lupasi pysyvyyttä ja työntekijä antoi vastineeksi sitoutumisensa. Baruchin mukaan uusi psykologinen sopimus voi koitua voitto-häviö tilanteeksi organisaation hyväksi. Tätä Baruch perustelee sillä, että organisaatio vaatii työntekijöiltään tuottavuutta ja luovuutta antamatta työntekijöille kuitenkaan turvallisuuden tunnetta työpaikan säilymisestä. Tilanne voi tosin kääntyä myös organisaation tappioksi, jos lahjakkaat työntekijät lähtevät yrityksestä. Lisäksi työntekijöiden työllistyvyyden varmistaminen voi koitua organisaation kannalta kalliiksi. Kouluttaminen on kallista ja pian kouluttautumisen jälkeen työntekijä päättää siirtyä toisen organisaation palvelukseen, jolloin kouluttajaorganisaatio ei ehdi hyödyntää koulutuksen tuomia etuja. Työllistyvyyden varmistamisesta on varmasti hyötyä yksilön näkökulmasta mutta organisaatio ei välttämättä saa siitä vastaavaa hyötyä. Baruch korostaakin, ettei työntekijöille tarjottavaa työllistyvyys-ajatusta voida pitää korvaavana

tekijänä työntekijöiden motivoimiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Herriott & Stickland (1996) puolestaan kritisoivat, että uuden psykologisen sopimuksen ajattelutapa ilmenee enemmänkin organisaatioiden pyrkimyksenä vahvistaa ja varmistaa työntekijöidensä osaamista, kuin että pyrkimyksenä olisi työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon (Garavan & Gunnigle & Morley 2000, 77; Baruch 2001, 546, 557.)

Psykologisen sopimuksen murros asettaa paineita myös organisaatioille. Psykologinen sopimus-käsitteen linkittäminen organisaation johtamiseen on tärkeä avaintekijä, kun pyritään kehittämään organisaatiota kehittyvien työntekijöiden työyhteisöksi, eikä pelkästään työntekijöitä hyödyntäväksi yhteisöksi (Guest & Conway 2002, 22). Hiltrop (1995, 290-291) esittää toimenpiteitä organisaatioille vastaamaan uudenlaisen psykologisen sopimuksen haasteeseen. Organisaatioiden tulisi löytää uusia tapoja, joiden avulla ne voivat löytää, säilyttää ja motivoida lahjakkaita työntekijöitään. Työntekijät ovat kiinnostuneita omasta ammatillisesta kehittymisestään, jolloin tietotaito on helposti siirrettävissä organisaatiosta toiseen henkilön tiedollisena pääomana. Moss Kanterin (1994) mukaan organisaatioiden tulisi kannustaa työntekijöitään paremminkin haastavilla tehtävillä ja tiimityöskentelyllä kuin pelkästään ylennyksillä tai palkkioilla. Jos organisaatiot pystyvät luomaan työntekijöilleen haastavia tehtäviä ja kehittymismahdollisuuksia, voidaan uuden psykologisen sopimuksen muodossa puhua uudenlaisesta turvallisuudesta. Tämä merkitsee työntekijöille sellaisten taitojen ja valmiuksien omaamista, jotka mahdollistavat työllistymisen myös tulevaisuudessa. Urakehitystä ei uuden sopimuksen valossa ajatella enää vain ylennyksinä organisaation hierarkiassa, vaan uralla kehittyminen merkitsee olennaisesti myös laajaa osaamista ja taitoja, jotka tuovat organisaatiolle kuten myös yksilölle itselleen lisäarvoa.

### **5.3 Yksilön ja organisaation vastuu työssä kehittämisestä**

Huolimatta siitä, että organisaation odotetaan tuottavan mahdollisuuksia työntekijöiden työssä kehittämiseen, olennainen osa psykologista sopimusta on, että vastuu omasta uralla kehittämisestä on kuitenkin yksilöillä itsellään. Jotta työntekijät kykenevät pitämään yllä työllistyvyyttään, heiltä vaaditaan jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä. Stiles ym. (1997, 63) viittaavat artikkelissaan McGoverniin (1995), jonka mukaan työntekijät yksilöinä ovat aikaisempaa enemmän itse vastuussa omasta kehittämisestään ja uralla etenemisestään. Työntekijöiden odotettiin itse pyrkivän eteenpäin, jos he halusivat päästä urallaan eteenpäin.

Lisäksi Stilesin ym. mukaan kehittymismahdollisuuksien ja uralla etenemismahdollisuuksien puute sekä työntekijöiden vähempi arvostus horisontaaliseen uralla etenemiseen verrattuna vertikaaliseen urakehitykseen olivat keskeisiä tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä työuralla. Stiles ym. esittävät tutkimuksensa perusteella, että työntekijät olivat vastaavasti sitä mieltä, että heillä oli hyvin vähän vaikutusmahdollisuuksia itsensä kehittämiseen ja sitä kautta uralla etenemiseen. Sparrow & Hiltrop (1997) ehdottavat näkemystä, jonka mukaan psykologinen sopimus auttaa työntekijöitä hahmottamaan ennalta käsin yksilöllisen hyödyn, jos he antavat vastapainona työpanoksensa organisaatiolle. Näin psykologinen sopimus tuo työntekijöille tunteen, että he voivat vaikuttaa työhönsä ja tulevaisuuteensa. (Maguire 2002, 168; Sullivan & Carden & Martin 1998, 178.)

Hall (1996, 158-159) siteeraa erään toimitusjohtajan sanoja, joissa työntekijöille kerrotaan, ettei ole olemassa enää työpaikkaan liittyvää turvallisuutta. Organisaatio työllistää työntekijänsä niin kauan, kuin he tuottavat lisäarvoa organisaatiolle. Lisäksi työntekijät itse ovat vastuussa löytääkseen tavat tuottaa organisaatiolle tätä lisäarvoa. Työntekijöitä kannustetaan luomaan ja kehittämään tuotteita, palveluja, menettelytapoja sekä tekniikoita, joille voisi olla kysyntää myös nykyisen organisaation ulkopuolella. Voidaan siis todeta, että uuden psykologisen sopimuksen vallitessa vastuu omasta urakehityksestä ja oppimisesta on yhä enemmän työntekijöiden omalla vastuulla, eikä organisaatiota voida enää nähdä holhoavana instituutiona.

Työntekijöiden oman vastuun omasta urakehityksestään kasvaessa, tutkijat puhuvat termistä 'protean career', monimuotoinen ja vaihteleva työura. Monimuotoisella työuralla tarkoitetaan yksilön itsensä johtamaa omaa urakehitystä. Monimuotoisen (protean career) ura-määritelmän voidaan katsoa sisältävän yksilön koulutustaustan, työhön liittyvät koulutukset sekä kaiken työkokemuksen koko elämän ajalta. Henkilö itse omistaa oman uransa ja on vastuussa siihen liittyvistä päätöksistä. Tämän näkemyksen mukaan menestystä työelämässä nimitetään ulkoisen, uralla vertikaalisesti etenemisen sijasta sisäiseksi, psykologiseksi menestykseksi. Työssä kehittyminen vaatii jatkuvaa oppimista ja itseohjautuvuutta. 'Protean career'-määritelmän puitteissa työssä kehittyminen ei välttämättä vaadi muodollisia koulutuksia. Painopiste työssä kehittymisen vastuusta on siirtynyt vahvasti organisaatiokeskeisestä näkökulmasta yksilökeskeiseen näkökulmaan. Organisaation rooliksi jääkin haastavien tehtävien, resurssien ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen, joita hyödyntäen työntekijät



voivat parantaa työllistymistään. Näiden keinojen päämääränä on saavuttaa psykologista, sisäistä menestymistä. Myös Herriot (1992) nostaa esille, että menestyäkseen tulevien vuosikymmenten aikana organisaatioiden on kyettävä neuvottelemaan työntekijöiden yksilöllisistä uratavoitteista ja pyrkiä tukemaan näitä tavoitteita niin, että ne edesauttavat myös organisaation tavoitteita. (Hall & Moss 1998, 25-26; Atkinson 2002, 14. )

Herriot (1992) linkittää urakehityksen ja psykologisen sopimuksen määrittämällä urakehityksen organisaatiossa koko työllistymisen ajan tapahtuviksi jatkuviksi neuvotteluiksi työntekijän ja työnantajan välillä. Psykologisen sopimuksen valossa tarkastellaan urakehitystä ja sen merkitystä molempien osapuolten kannalta. Erityisen tärkeää uraan liittyvät kehityskeskustelut ovat niissä tapauksissa, joissa organisaatio odottaa työntekijältään yhä edelleen uskollisuutta ja sitoutumista mutta ei halua tarjota työntekijälleen vastapainoksi työllisyyden tuomaa turvallisuutta. Atkinsonin (2002, 18) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että useimmat työntekijät eivät tiedä organisaation tarjoamasta urasuunnittelumahdollisuudesta. Vuoden 1993 tutkimuksen mukaan ainoastaan 29 prosentilla työntekijöistä oli urasuunnittelua. Lisäksi suurin osa henkilöstöstä viittasi urasuunnitteluinformaation puuttumiseen. Vuonna 2000 tehdyn tutkimuksen mukaan 51 prosenttia työntekijöistä raportoi organisaation tarjoamien urasuunnittelumahdollisuuksien pysyneen samanlaisina kuin aikaisemminkin. Kuitenkin 35 prosenttia ilmaisi mielipiteen, että ne olivat huonontuneet entisestään. Atkinsonin tutkimuksen mukaan motivaatiotekijät urasuunnitteluun olivat raha (79 %), mielenkiintoinen työ (82 %) sekä mahdollisuus hankkia uusia taitoja ja pätevyys (78 %). (Atkinson 2002, 15-18.)

Cappelli (2000, 12) esittää, että uuden psykologisen sopimuksen valossa vastuu yksilön urakehityksestä voidaan nähdä jaettuna vastuuna työntekijän ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa. Uuden psykologisen sopimuksen vallitessa organisaatiot eivät enää takaa työntekijöilleen pitkäaikaista turvallista työpaikkaa, vaan sen sijaan se tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuden kehittää itseään, taitojaan ja osaamistaan sekä rohkaisee työntekijöitään itsensä kehittämiseen. Organisaatioiden odotetaan kehittyvän yhä enemmän oppiviksi organisaatioiksi, missä työntekijät ottavat entistä suuremman vastuun omista työtehtävistään, kouluttautumisestaan sekä työssä kehittymisestään. (Hendry & Jenkins 1997,41; Garavan & Gunnigle & Morley 2000, 76.)

## 5.4 Motivaatio työssä kehittymiseen ja työhön sitoutuminen

Yksilön motivaatioon vaikuttavat monet seikat. Toiminnan intensiteetti työssä tai erilaisissa tehtävissä vaihtelee persoona- ja tilannekohtaisesti. Innoittavina tekijöinä ovat motiivit, ja niiden aikaansaamaa tilaa nimitetään motivaatioksi. Motiivit virittävät yksilön toimimaan sekä ylläpitävät toimintaa. Yksilön motivaatioon vaikuttavat sekä synnynnäiset tekijät että ympäristön ja kokemusten myötä muokkautuneet tekijät. Synnynnäisiä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi persoonallisuuden piirteet sekä henkinen- ja fyysinen kapasiteetti. Ympäristöön ja kokemukseen liittyviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi elämän aikana kertyneet havainnot, oppiminen ja kokemukset, jotka puolestaan vaikuttavat yksilön arvoihin, asenteisiin, motiiveihin, tarpeisiin ja tahtoon. Motivaatio voidaan määritellä myös toiminnan sytykkeeksi. Motivaatio suuntaa ja virittää suoritukseen, joka onnistuu valmiuksista riippuen. Motivaation voidaan sanoa riippuvan sisäisistä tarpeista, mitä voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. Motivaation keskeinen lähde voi olla yksilön oma sisäinen suoritustarve, jolloin ulkoisilla palkkioilla ei ole kovin vahvaa merkitystä. Esimerkiksi palkan merkitys motivaatiotekijänä riippuu yksilön omista arvoista, taloudellisesta tilanteesta sekä elämänvaiheesta. Lisäksi motivaatioon liittyy vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus. Motivaation voidaan sanoa olevan se aste, jolla yksilö tahtoo ryhtyä johonkin käyttäytymiseen tai toimintaan ja toteuttaa sen. (Strömmer 1999, 150-151.)

Tutkijat ovat pyrkineet selvittämään työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä jo vuosikymmenten ajan. Useat tutkimukset osoittavat, että motivaatio syntyy kolmen tekijäryhmän yhteisvaikutuksesta. Nämä kolme ryhmää ovat Porterin ja Milesin (1974) mukaan: työntekijän persoonallisuus, työ ja työympäristö. Persoonallisuuteen liittyvien motivaation syntytekijöihin vaikuttavat yksilön mielenkiinnon kohteet, asenteet itseä ja työtä kohtaan sekä tarpeet, kuten liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Motivaation syntyyn keskeisesti vaikuttaa työn sisältö, sen mielekkyys sekä itsenäisyys ja palautteen saaminen. Lisäksi tutkimusten mukaan työmotivaatioon vaikuttavat yksilön mahdollisuudet työssä etenemiseen ja kehittymiseen. Työympäristöön liittyvät motivaatiotekijät liittyvät taloudellisiin ja fyysisiin ympäristötekijöihin. Näitä ovat esimerkiksi palkkaus, sosiaaliset edut, työn järjestely sekä sosiaaliset tekijät, kuten johtamistyyli ja työilmapiiri. (Strömmer 1999, 151.)

Strömmer (1999, 152) esittää, että aito mielenkiinto omaa työtä kohtaa on yksi tärkeimmistä tekijöistä työmotivaation syntymiselle ja ylläpitämiselle. Yksilöitä, jotka suhtautuvat negatiivisesti omaa työtään ja työn sisältöä kohtaan, tulisikin rohkaista etsimään omaa alaansa ja vaihtamaan ammattia myös myöhemmässä uran vaiheessa. Työ, jota yksilö ei itse arvosta, heijastaa negatiivisia vaikutuksia koko yksilön elämään sekä organisaation muihin jäseniin. Lisäksi mielenkiinnon puute omaa työtä kohtaan tai arvostuksen puute heijastuu helposti yksilön asenteissa. Asenteet itseä ja omaa osaamista kohtaan vaikuttavat työmotivaatioon. Yksilöt, joilla on vahva itsetunto ja luottamus omaa pystyvyyttä kohtaan, tarttuvat asioihin innostuneesti ja määrätietoisesti. Tämä tuottaa hyviä tuloksia, josta seuraa usein positiivinen kierre: tulokset saavat yksilön arvostamaan itseään ja työtään entistä enemmän. (Strömmer 1999, 152.)

Sitoutuminen on monimutkainen psykologinen ja sosiaalinen prosessi, mikä saa usein liian vähän huomiota liikkeenjohdon kirjallisuudessa, kuten myös käytännössä. Avaintekijänä sitoutumisessa on, kuinka organisaatio saa henkilöstön ponnistelemaan muutoksen eteen, joka voi myöhemmin aiheuttaa henkilöstön vähentämistä. (Alasoini 1997, 327.) Sitoutuminen on myös laajempi käsite kuin motivaatio. Sitoutumisen voidaan määritellä olevan työelämässä sitä, miten yksilö kokee työyhteisön tai organisaation osana omaa elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä tai organisaatiota. Mowday, Porter & Steers (1982) määrittelevät organisaatioon sitoutumisen yksilön samaistumiseksi ja koetuksi osallisuudeksi organisaatioon. Heidän mukaan sitoutumisella on myös erilaisia voimakkuuksia. (Strömmer 1999, 162.)

Sitoutumisen voidaan katsoa ilmenevän kolmena piirteenä yksilön käyttäytymisessä. Ensimmäiseksi se näkyy siinä, kuinka paljon yksilö on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä. Toiseksi sitoutuminen tarkoittaa yrityksen tavoitteiden ja arvojen hyväksymistä ja halukkuutta ponnistella niiden puolesta. Kolmanneksi sitoutuminen ilmenee haluna säilyttää jäsenyys organisaatiossa. Sitoutuminen työhön ja organisaatioon on aina yksilökohtaista. Toiset ihmiset ovat luontaisesti sitoutuvampia kuin toiset ja sitoutumiseen vaikuttavat monet tekijät. Allen & Meyer (1990) ovat jakaneet sitoutumista määrittävät tekijät kolmeen ryhmään. Nämä ryhmät ovat affektiiviset eli tunneperäiset tekijät. Sitoutuminen ilmenee tunnetasolla, jolloin yksilö tuntee kuuluvansa yhteisöön. Toiseksi käyttäytymistekijät, jolloin sitoutuminen ilmenee yhteisössä pysymisenä. Käsitukseen yhteisöstä lähtemiseen liitetään riskejä ja taloudellisia menetyksiä.

Kolmantena ovat kognitiiviset eli tiedolliset tekijät. Tällöin sitoutuminen on normatiivista sitoutumista, johon liittyy vahvasti vastuun- ja velvollisuudentunne. Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että työ itsessään synnyttää jopa enemmän sitoutumista kuin esimerkiksi työolot tai palkitseminen. Etenkin itsenäinen työ ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön lisäävät yksilön sitoutumista organisaatioon sekä omiin työtehtäviin. Strömmer korostaa myös työsuhteen keston vaikuttavan sitoutumiseen. Pitkä työsuhte lisää työntekijöiden sitoutumista sekä työhön että työyhteisöön. (Strömmer 1999, 162-163.)

Henkilöstövoimavarojen kehittämisen osa-alueena psykologinen sopimus ja työntekijöiden motivaatio ilmentää työntekijöiden oppimisen halua. Motivaatioon vaikuttavat monet tekijät, kuten organisaation johtamistyyli, uskomukset ja arvot sekä millaiset palkitsemisstrategiat organisaatiolla on käytössään. Psykologisen sopimuksen teoriaan liittyy myös odotukset, mitä työntekijöillä on omasta urastaan ja työssä kehittymisestään. Toisaalta lisäksi psykologiseen sopimukseen liittyy organisaation näkemys työntekijöiden urakehityksestä ja sen tuottamasta hyödystä yritykselle. Tiivistäen voidaan sanoa, että sekä motivaatio, toiminta että käyttäytyminen ovat keskenään suhteessa psykologiseen sopimukseen. Arvot ja uskomukset ovat keskeinen osa sopimusta, sillä niiden mukaan voidaan määritellä, kuinka ihmiset haluavat heitä kohdeltavan suhteessa siihen, kuinka heitä kohdellaan. Työssä kehittyminen ja oppiminen ja niiden mahdollistaminen työntekijöille ovat tärkeimpiä tekijöitä osaamisen kehittämiseen ja sitä kautta myös sitoutumiseen ja työmotivaatioon. (Mankin 2001, 79-80; Moilanen 2003, 28.)

Rousseau (1990) sekä Sims (1994) nostavat esille, että psykologisen sopimuksen uudelleen muotoilu vanhasta sopimuksesta uuteen on johtanut sitoutumisen ja luottamuksen vähentymiseen työntekijän ja organisaation välisissä suhteissa (Stiles ym. 1997, 64). Menestyäkseen yrityksen tulisi pyrkiä esittämään päämääriä sekä tarjoamaan työntekijöilleen sellaisia tehtäviä, jotka auttavat päämäärän saavuttamista ja jotka ovat sopusoinnussa työntekijöiden omien arvojen kanssa. Mitä paremmin työntekijät kokevat työtehtävänsä mielekkäiksi, sitä motivoituneempia ja innostuneempia he ovat tehtäviinsä ja sitoutuneempia organisaatioon. Tyytyväisyys ja sitoutuminen puolestaan luo edellytykset työssä kehittämiseen ja osaamisen lisäämiseen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 200.)

Kiristyvät työmarkkinat ja työvoiman liikkuvuus tuo haasteita erityisesti organisaation johdolle. Organisaation on pyrittävä pitämään kiinni työntekijöistään, ja ymmärrettävä tosiasia, ettei työntekijöiden pysyvyys ole yksin organisaation vallassa. Toinen tärkeä asia yrityksen menestymisen kannalta on työntekijöiden uskollisuus ja sitoutuminen organisaatioon. Cappelli (2000) esittää, että jos työntekijöillä on toistensa kanssa hyvät välit ja he viihtyvät, he ovat myös enemmän sitoutuneita organisaatioon. Työtyytyväisyydellä on suora yhteys organisaatioon sitoutumisessa. Kolmantena tekijänä organisaation tulisi huomioida työntekijöiden kehittämisen arvo koko organisaation kannalta. Työntekijöiden kouluttamiseen liittyy kuitenkin organisaation näkökulmasta riski, että kyvykkäät työntekijät siirtyvät toisiin organisaatioihin. Tämä asettaakin yhä suuremman haasteen organisaatioille työntekijöiden motivoimiseen ja sitouttamiseen. Kouluttamiseen ja henkilöstön kehittämiseen vaihtoehtona voidaan nähdä myös organisaation sisäiset kannusteet, kuten hyvät suhteet kollegoiden kesken, riittävän vastuulliset ja mielekkäät tehtävät tai tunne tavoitteiden saavuttamisesta organisaation sisällä. Guest & Conway pitävät samaa linjaa Herriot & Pembertonin (1997) kanssa ja toteavat tutkimuksessaan, että avoimella ja tehokkaalla tiedottamisella ja kommunikoinnilla on positiivinen vaikutus sekä työntekijöille että organisaatiolle. Kommunikointia voidaan pitää erityisen tärkeänä tekijänä, kun tarkastelemme työntekijöiden ja organisaation välistä suhdetta psykologisen sopimuksen näkökulmasta. (Guest & Conway 2002, 35; Maguire 2002, 179; Cappelli 2000, 15-20; Kraut 1975 mukaan: Hall 1986, 100.)

Ghoshal et al. (1998) nostavat esille, ettei työllistyvyys (employability) näkemys välttämättä lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Se tuo kuitenkin turvallisuutta työntekijöille, sillä taidot ja pätevyyksien kehittäminen takaa heille mahdollisuuksia soveltaa opittuja taitoja myös laajemmilla työmarkkinoilla tulevaisuudessa. (Garavan & Gunnigle & Morley 2000, 76.) Aikaisemmin oppimis- ja kehittymisprosessiin kohdistunut tutkimus keskittyi yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen ja ulkoisten tekijöiden tutkimiseen. Nyt tästä on siirrytty yksilön sisäisten rakenteiden, tulkintojen ja merkitysten analysointiin, jossa korostuvat yksilön sisäiset prosessit ja käsitykset. Tutkimusten kohteina ovat esimerkiksi motivaation keskeiset tekijät, kuten odotukset, tavoitteet ja toimintaan sitoutuminen. (Ruohotie 2000, 85.)

Edellä esitellyssä (luku 4.3) mallissa Guest (1999, 19) esittää, että henkilöstöhallinnon käytänteiden ollessa linjassa työntekijöiden odotusten kanssa ja positiivisen psykologisen

sopimuksen vallitessa, työntekijät kokevat työtyytyväisyyttä ja ovat motivoituneita työskentelemään omissa tehtävissään. Jos organisaation tarjoamat mahdollisuudet työssä kehittymiseen, työympäristöön liittyvät puitteet sekä ilmapiiriin liittyvät tekijät ovat sopusoinnussa organisaation tarjoamien ja työntekijöiden odotusten kesken, Guestin mallin mukaan tulokseksi saadaan työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon.

Oppimiseen ja kehittymiseen tarvitaan luonnollisesti yksilön omaa halua, motiivia tai muita kehittymiseen virittäviä tekijöitä (Moilanen 2001, 125). Ihmisen omista lähtökohdista lähtevä motivoituminen on kaiken perusta. Motivaatio työssä kehittymiseen mahdollistaa onnistumisen tunteen tuntemisen sekä lisäksi se lisää yksilön kokemaa itsesääätelyä. Sisäinen, omaehtoinen motivaatio varmistaa tehtävään sitoutumisen. Sisäinen motivaatio auttaa myös prosessiin liittyvien asioiden omaksumisessa ja käytäntöön soveltamisessa. Ulkoisen motivaation lähteenä ovat ulkoiset tekijät, kuten raha tai muu palkkio. Ulkoiset palkkiot eivät kuitenkaan välttämättä ole kovin hyviä kannusteita kehittymisen ja sitoutumisen kannalta. Ulkoiset palkkiot voivat vähentää sisäistä motivaatiota, itsesäätelyn kokemista sekä pätevyyden tunnetta. Asioissa, joissa tarvitaan ihmisen sitoutumista, uusien toimintamallien kehittämistä, oppimista tai hyviä tuloksia, yksilöiden tulisi löytää oma, sisäinen motivaatio. (Moilanen 2001, 127.)

Odotusarvoteorian mukaan työkokemuksesta johtuvat odotukset ja uskomukset määräävät yksilön motivaatiota ammatilliseen kehittymiseen. Työkokemus, persoonallisuus ja motiivirakenteet selittävät sen, miksi samassa työssä ja samoissa olosuhteissa toimivilla ihmisillä voi olla erilaisia käsityksiä uusiutumisen ja kehittymisen hyödyllisyydestä, tarpeellisuudesta ja merkityksestä. Motivaation ja mielenkiinnon ohjautumiseen kehittymistoimiin ja oppimiseen vaikuttavat monet tekijät. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi työympäristöä koskevat havainnot eli organisaation toimintalinjat ja toimintaa ohjaavat säännöt ja ohjeet, jotka vaikuttavat kehittämistoimiin. Lisäksi yksilön motivaatioon vaikuttavat organisaation yleinen orientaatio henkilöstön kehittämiseen ja esimiesten osoittama tuki henkilöstön kehittämistoiminnalle. (Ruohotie 2000, 59.) Lisäksi osallistumismotivaatioon vaikuttavat kehittämistoiminnan tuotoksia koskevat havainnot ja uskomukset. Motivaatiota lisäävät tekijät voivat olla joko sisäisiä yllykkeitä, kuten mielenkiintoinen ja haasteellinen työ sekä itse työtehtävät. Tärkeäksi voidaan kokea myös psykososiaalinen kehittyminen eli ihmisenä kypsyminen, toisin sanoen tasapainoinen ja ehyt,

täyteen potentiaaliin yltävä persoonallisuus. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi myös yksilön persoonallisuus, arvot ja asenteet vaikuttavat merkittävästi motivaatioon kehittyä omassa työssä ammatillisesti eteenpäin. (Ruohotie 2000, 60.)

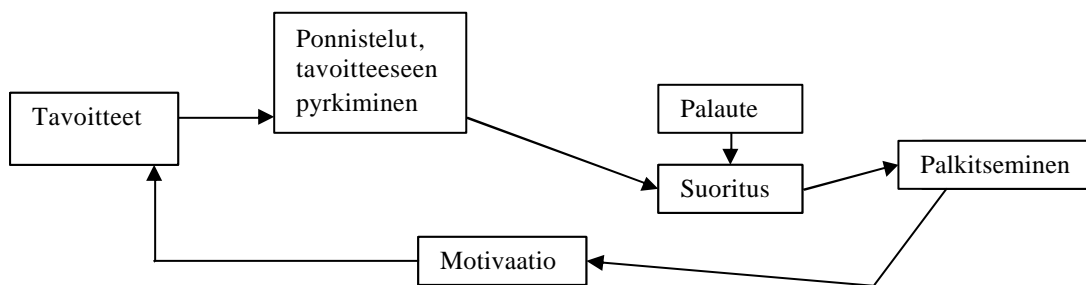
Työssä oppimisen voidaan todeta olevan todennäköistä silloin, kun henkilöt kohtaavat haasteellisia ja kehittäviä tilanteita työtehtäviensä puitteissa. Tällaiset tilanteen antavat oppimismahdollisuuksia ja motivoivat oppimaan uutta. Motivaation taustalla voi olla myös halu parantaa työn edellyttämää osaamista tai tavoitella tuotoksiin sidottuja palkkioita. (Ruohotie 2000, 64.) Työnantajat, jotka ovat sitoutuneet työntekijöidensä jatkuvaan kehittämiseen ja sitä kautta työllisyyden turvaamiseen vastakohtana työn vakaudelle, ovat huomanneet, että nuo kaksi käytäntöä yhdistettynä muodostavat tehokkaan strategian, joka parantaa yrityksen kilpailukykyä ja pidemmän ajan kasvua. Varmuus työsuhteen jatkuvuudesta voidaan nähdä motivaatiota lisääväksi tekijäksi oppimiseen ja kehittämiseen. (Ruohotie 2000, 125.) Herzberg et.al (1992, 138) esittävät tutkimustensa perusteella, että motivaatio vapaaseen luovuuteen tuo merkittäviä etuja ja työntekijät myös käyttävät kykyjään monipuolisesti luovassa, motivoivassa työyhteisössä.

Keskeiseksi yksilöitä motivoivaksi tekijäksi nähdään myös yksilöiden positiivinen tavoitteellisuus. Yksilöllä on tarve säädellä omaa toimintaansa, mikä tapahtuu tavoitteita asettamalla. Yksilö panostaa tavoitteidensa saavuttamiseen, ja kun tavoite on saavutettu, yksilö kokee tyytyväisyyttä itseensä, kykyihinsä ja saavutuksiinsa. Tyytyväisyys taas puolestaan vahvistaa selviytymisen ja itsesäätelyn tunnetta. Näin positiivinen kehä jatkuu uusilla, entistä vaativimmilla tavoitteilla. Positiivinen tavoitteellisuuden kehä nähdään näin toiminnan ja kehittymisen lähteenä. Yksilön omat tavoitteet ovat tärkeä osa motivoitumista ja kehittymistä. Jotta tavoitteet olisivat motivoivia ja innostavia, niiden tulisi huomioida yksilö kokonaisuutena. (Moilanen 2001, 127-128, 132-133.)

Kuten edellä todettiin, urakehityksen tärkeänä edellytyksenä on, että yksilö suoriutuu haasteellisista tavoitteista. Menestymisen ja onnistumisen on todettu vauhdittavan urakehitystä ja sanotaankin, että onnistuminen synnyttää psykologisen menestymisen syklin. Haasteelliset tavoitteet lisäävät yksilön motivaatiota ja halua ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Suoriutuminen tuo yksilölle sisäisiä onnistumisen ja kehittymisen kokemuksia, jotka vuorostaan vahvistavat omanarvontunnetta ja ammatillista identiteettiä.

Nämä sisäiset palkkiot puolestaan vahvistavat sidonnaisuutta työhön ja siinä kehittymiseen. (Ruohotie 2000, 70.)

Strategisesti kehitymisprosessia voidaan kuvata psykologisen menestyksen syklin avulla. Psykologisella menestysyylillä kuvataan kehää, jossa yksilö työskentelee haastavan, ponnistelua vaativat työtehtävän kanssa. Saavuttaakseen tavoitteensa yksilö ponnistelee. Suoriutumisesta yksilö saa palautetta, joka puolestaan rohkaisee työntekijää. Suoriutumisesta yksilö saa palkkion, joka puolestaan vaikuttaa motivaatioon ja sitoutumiseen työtä kohtaan myös tulevaisuudessa. (Hall 1984, 163.) Syklinen urakehitys mahdollistaa psykologisen menestymisen tunteen. Tärkeänä edellytyksenä pidetään joustavuutta ja sopeutumista, joiden avulla yksilö hyväksyy uudet työtehtävät, solmii uudet ihmissuhteet ja sulauttaa uudet roolit ja vastuut henkilökohtaiseen identiteettiin. Lisäksi psykologisen syklin voidaan katsoa lujittavan sitoutumista uraan ja työhön. (Ruohotie 2000,70, 75.)



KUVIO 4 Psykologisen menestymisen sykli (The psychological success cycle)

(Hall 1984, 164)



## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 6.1 Tutkimusmetodologia

Tässä tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Laadullisen tutkimuksen juuret ovat kaukana historiassa ja useassa tieteenalassa. Tietoa kerätään havainnoimalla tutkimuskohteita heidän luonnollisessa ympäristössään. Tutkijoiden aikomuksena on tulkita ilmiöitä niiden merkitysten kautta, joita tutkittavat ilmiölle antavat. (Denzin & Lincoln 1994, 1-2.) Laadullinen tutkimus voidaan määritellä luonteeltaan myös tietyin aineistonkeruumenetelmin hankitun, harkinnanvaraisesti suoritettussa otannassa kerätyn, sanallisen aineiston induktiiviseksi tulkinnaksi. (Eskola & Suoranta 1998, 15.)

Laadullista tutkimusta on kutsuttu myös ymmärtäväksi tutkimukseksi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 27). Tällä tarkoitetaan, että ilmiöitä pyritään ymmärtämään, ei välttämättä selittämään. Analysoimalla laadullista aineistoa pyritään tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Tarkoituksena on myös aineiston tiivistäminen ja informaatioarvon lisääminen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Alasuutari 2001, 38; Eskola & Suoranta 1998, 138.) Lisäksi Alasuutari (2001, 205) toteaa, että laadullisen tutkimuksen tehtävänä on tuottaa luokitteluja, käsitteellisiä välineitä sekä selityksiä ilmiöille. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on kannettava suuri vastuu aineiston tulkinnasta.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 161) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuksen kohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen ja Saari (1995, 126) puolestaan luonnehtivat kvalitatiivista tutkimusta aineistosta löytyneiden merkitysten ymmärrettäväksi tekemiseen pyrkivänä, jolloin aineiston merkitysten tulkintaa seuraa johtopäätösten teko. Heidän mukaansa laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämiseen eikä selittämiseen; laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, missä suhteissa tutkimushenkilöiden käsitykset tutkittavasta asiasta vaihtelevat.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä kokonaisvaltainen tiedonhankinta ja aineiston koonti luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa myös suositaan ihmistä tiedon kerääjänä, toisin sanoen aineistot perustuvat enemmän tutkijan havaintoihin ja

keskusteluihin kuin erilaisilla mittausvälineillä hankittuihin tietoihin. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on paljastaa odottamattomia asioita ja näin ollen kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei lähdetä testaamaan teorioita tai hypoteeseja vaan pyritään tarkastelemaan aineistoa kokonaisvaltaisesti ja ilman ennakoasetelmien luomia odotuksia aineiston sisällöstä. Laadullisen tutkimuksen metodeina käytetään usein muun muassa haastatteluja eri muodoissaan, jolloin tutkittavien ääni pääsee esille. Lisäksi kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto analysoidaan ainutlaatuisina tapauksina. (Hirsjärvi ym. 1997, 165.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Aineiston ajatellaan valottavan jonkin singulaariseksi ymmärretyn kokonaisuuden rakennetta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri joukko ei ole välttämättä tarpeen tai edes mahdollinen. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä tutkimusaineiston ymmärtävä selittäminen sekä aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin viittaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa havaintoja pyritään pelkistämään niin, että voidaan keskittyä tutkimuksen olennaiseen antiin ja yhdistelemään tehtyjä havaintoja. (Alasuutari 2001, 21-22, 34.)

Alasuutari (2001, 41-43) kirjoittaa asioiden merkitysten olevan sitä, mitä jokin asia tarkoittaa. Todellisuutemme on kuitenkin läpikotaisin sosiaalisesti konstruoitunut eli todellisuus rakentuu merkitystulkinnosta ja tulkintasäännöistä, joiden nojalla ihmiset antavat asioille merkityksiä. Voidaan sanoa, että maailma ei esittäydy meille sellaisenaan, vaan sen suhteen kautta, mikä meillä on tähän maailmaan. Ihmisten ajatellaan kiinnostavan ympäristössään huomiota sellaisiin asioihin, joilla on merkitystä ihmisen käytännöllisen toiminnan ja toimeentulon kannalta. Eskola & Suoranta (1998, 45) määrittelevät merkityksen käsitteen tarkoittavan yksinkertaisimmillaan viittaavan maailmasuhteeseen, joka ihmisenä olemiselle on tyypillistä. Merkitykset läpäisevät ymmärrystämme, sillä elämme merkitysten maailmassa. Hahmotamme maailmaa ja elinympäristöämme aina jonkin merkityksellistämisen prosessin ja merkitysyhteyden kautta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työn arvoa ja merkitystä tutkittavien näkökulmasta, kuinka he jäsensivät oman työnsä arvon ja merkityksen omassa elämässään. Lisäksi tutkimuksessa pyritään kartoittamaan ja luomaan käsityksiä siitä, millaisia mahdollisuuksia työntekijöillä on ammatilliseen kehittymiseen ja millainen arvo työssä kehittämisellä on yksilöille itselleen sekä organisaatiolle.

## 6.2 Tutkimusaineiston käsittely

Tietokoneavusteinen laadullinen tutkimus on kuluneella vuosikymmenellä herättänyt mittavaa kiinnostusta ja aineistojen tulkintaan on kehitetty entistä tehokkaampia tietokoneohjelmistoja (Luomanen & Räsänen 2002, 9). Tietokoneohjelmat ovat käyttökelpoisia erityisesti suuren tekstimäärän ja sisällön jäsentämisessä. Tutkijan tavoitteena on laajojen alkuperäistekstien luokittelu pienempiin sisältöluokkiin. Tietokoneohjelma lähinnä järjestelee aineistoa tutkijan antamien luokituskriteerien perustella. (Syrjälä & Ahonen & Syrjäläinen & Saari 1995, 163.) Kvalitatiivisten aineistojen tulkintaan on kehitetty tietokoneohjelmia, kuten QSR NVivo, joka etsii säännönmukaisuuksia tekstistä ja toimii tutkijan apuvälineenä tulkinnoille. NVivo on australialaisen QSR International-yhtiön kehittämä tietokoneohjelma, joka soveltuu laadulliseen tutkimukseen. Ohjelma toimii Windows-työympäristössä. NVivoa edeltävät tunnetut versiot ovat esimerkiksi ohjelmaversiot NUD\*IST 3 & 4. Tällä hetkellä NVivo on yksi monipuolisimmista markkinoilla olevista, kvalitatiivisen aineiston analyysiin tarkoitetuista ohjelmistotuotteista. (Luomanen & Räsänen 2002, 10.)

NVivon toimintaperiaatteet ovat pitkälti samanlaiset kuin NUD\*ISTinkin. Monia aikaisempia ominaisuuksia on kuitenkin kehitetty eteenpäin. NVivo-projekti jakaantuu pääperiaatteiltaan kahteen osaan. Ensimmäinen osa on dokumenttijärjestelmä, joka pitää sisällään projektiin tuodut asiakirjat, jotka ovat tämän tutkimuksen yhteydessä haastattelut. Toinen osa, koodausjärjestelmä, pitää sisällään aineistosta tehdyt tulkinnat, käsitteellistykset ja koodaukset. Koodausjärjestelmä pitää sisällään dokumentteja koskevat yleistyksiset, teoreettiset ideat ja käsitteellistykset. Nämä voidaan tallentaa dokumenteissa irrallisiin kategorioihin tai koodauksiin, joita NVivossa kutsutaan noodeiksi. Noodit ovat tutkijan luomia käsitteitä tai koodauksia, jotka ovat aineistolähtöisesti luotuja tai teoriasta johdettuja. (Luomanen & Räsänen 2002, 20-21, 70.) Tietokoneavusteisuus tuo tutkimukseen myös tiettyä varmuutta – vaikka koodauksia ryhmittelisi perinpohjin uudelleen, eivät yhteydet aineistoon pääse häviämään (Luomanen & Räsänen 2002, 115).

### **6.3 Tutkimusprosessin toteutus**

Tutkimusaineiston, eli kaksikymmentäviisi haastattelua sain valmiiksi litteroituna syksyllä 2003. Tutkimusaineisto sekä vastaajien taustatiedot esitellään tarkemmin luvussa 7.1. Suoritin laadullisen aineiston analyysin laadullisen sovelluksen avulla. Käytössäni oli edellä esitelty tietokoneavusteinen laadullisen aineiston käsittelyohjelma, QRS NVivo.

Tässä tutkimuksessa koodasin aineiston eri kategorioihin eli noodeihin haastattelukysymysten perusteella niin, että kutakin kysymysaluetta koskevat kaikkien haastateltavien vastaukset olivat ryhmitettävissä yhteen. Noodeista muodostuu tutkittavien asioiden käsitteellisiä kokonaisuuksia, mikä puolestaan mahdollistaa tulkintojen tekemisen. Aineiston laajuus ja monipuolisuus toi mukanaan kuitenkin sen, että useat vastaukset sopivat useampiin noodeihin eli kategorioihin. Koodaamalla kaikki vastaukset kaikkiin niihin noodeihin, joiden avainasioita vastauksissa ilmentyi, kyettiin hyödyntämään aineisto mahdollisimman laaja-alaisesti.

### **6.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisessa tutkimuksessa on myönnettävä, että määrällisen tutkimuksen kaltaista objektiivisuutta on lähes mahdotonta saavuttaa. Luotettavuuteen vaikuttaa se, että tutkija itse luo tutkimusongelman ja tulkitsee saadut vastaukset (Eskola & Suoranta 1998, 211.) Eskolan & Suorannan (1998) mukaan tutkimuksen luotettavuutta ja totuudenmukaisuutta voidaan tarkastella seuraavien tekijöiden mukaan: uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus.

Uskottavuudella tarkoitetaan käsitteiden totuudenmukaisuutta. Tutkijan on tarkasteltava, ovatko tutkimuksesta saadut tulokset todella tutkittavien käsityksiä, vai ovatko tutkijan omat näkemykset vaikuttaneet ja muokanneet tutkimuksen tuloksia. (Eskola & Suoranta 1998, 211.) Tässä tutkimuksessa on pyritty säilyttämään haastateltavien ilmaukset mahdollisimman alkuperäisinä, jolloin ilmauksia voidaan vertailla esimerkiksi eri ikäryhmien kesken. Lisäksi tietokoneavusteisen laadullisen analyysin voidaan katsoa lisäävän tutkimustulosten luotettavuutta, sillä tutkimusaineistoa voidaan helposti paloitella, siirtää ja vertailla informanttien kesken.

Siirrettävyys tarkoittaa tulosten yleistettävyyttä. Tutkimuksesta tulisi saada samat tulokset, vaikka se toteutettaisiin eri kontekstissa. Yleistämiseen ja siirrettävyyteen tulee kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa suhtautua varauksella. (Eskola & Suoranta 1998, 211.) Pysyvyyttä eli tutkimustulosten samana pysymistä Tynjälä (1991, 391) pitää mahdottomana erilaisia näkökulmia ja monenlaisia todellisuuksia etsivässä tutkimuksessa. Tämän vuoksi esimerkiksi Perttula (1995b, 42-43) ehdottaakin, että tutkimuksen pysyvyyttä koskevassa pohdinnassa tulisi puhua korkeintaan tutkimustilanteen arvioinnista ja käyttövarmuudesta. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto koostuu erilaisista organisaatioista ja eri tehtävätasolla työskentelevistä henkilöistä. Tutkimusaineiston tuloksia voidaan pitää läpileikkauksena, jolloin voidaan ajatella, että myös yleistettävyyks on luotettavampaa kuin sellaisessa tapauksessa, jossa tutkimusaineisto on hyvin tarkoin rajattu.

Eskolan & Suorannan (1998, 211) mukaan tutkimuksen varmuutta voidaan lisätä ottamalla huomioon tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat tekijät. Tutkimuksen varmuuteen vaikuttaa myös informanttien määrä. Tässä tutkimuksessa informanttien määrä oli kaksikymmentäviisi henkilöä. Luonnollisestikin informanttien suurempi määrä lisäisi tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Vahvistuvuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkijan tekemät tulkinnat saavat vahvistusta ja tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista (Eskola & Suoranta 1998, 211). Tämän tutkimuksen osalta saadut tulokset ja tulkinnat saavat tukea ja vahvistusta tutkimusraportin alkuosassa esitetyltä kirjallisuudelta ja teorioista.

## **7 TUTKIMUKSEN TULOKSET**

### **7.1 Tutkimusaineisto ja vastaajien taustatietoja**

Tutkimuksen aineisto koostuu kahdestakymmenestä viidestä haastattelusta, jotka toteutettiin kuudessa organisaatiossa haastatteleamalla työntekijöitä, esimiestehtävissä toimivia henkilöitä sekä henkilöstöhallinnon ammattilaisia. Haastatteluaineistoa on kerätty seuraavista organisaatioista: Metso, UPM-Kymmene, Satakunnan Ammattikorkeakoulu, Kuopion yliopistollinen sairaala, Keskimaa ja Kesko. Tutkimukseni haastatteluaineiston sain valmiiksi litteroituna. Aineiston keräyksen kohdeorganisaatioissa on suorittanut Jyväskylän Yliopistossa toimiva Kestävä johtaminen-projektin tutkijat vuoden 2003 kesällä. Projektissa työskentelevät tutkijat olivat laatineet haastattelurungon, jota käyttäen he keräsivät esitutkimusaineistoa omiin lisensiaatti- ja väitöskirja tutkimuksiinsa. Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan esille eri henkilöstöryhmien ja ikäryhmien edustajien näkemyksiä ikä- ja työkykyjohtamiseen liittyvistä asioista. Tässä tutkimuksessa olen hyödyntänyt niitä aineiston osia, jotka käsittelevät työssä kehittymistä, uralla etenemistä sekä kehittymisen arvoa ja merkitystä yksilölle ja organisaatiolle. Haastattelurunko on tutkimuksen liitteenä (LIITE 1).

Haastatteluihin vastanneet henkilöt työskentelevät eri asematasoilla. Kaikista yrityksistä on haastateltu esimiestehtävissä työskenteleviä ihmisiä, henkilöstöhallinnon henkilöitä sekä työntekijöitä. Työntekijöiden haastattelut jakaantuivat lisäksi iän mukaan. Jokaisesta organisaatiosta on haastateltu sekä nuoria että jo pidemmän aikaa työmarkkinoilla olleita henkilöitä. Nuoret haastatellut henkilöt olivat iältään 20-35-vuotiaita. Useimmat vanhemmat haastatellut työntekijät olivat täyttäneet jo 50 vuotta. Lisäksi useimmilla vanhemmilla haastatelluilla henkilöillä oli takanaan pitkä työura samassa organisaatiossa. Aineiston monipuolisuus mahdollistaa tutkimusongelmien tarkastelun yleisellä tasolla, sillä tutkimusaineiston organisaatiot toimivat eri toimialoilla ja haastatellut henkilöt ovat eri-ikäisiä sekä työskentelevät eri asematasoilla. Tutkimusten tulosten raportoinnissa ei käytetä yksilötietoja, vaan tuloksia tarkastellaan yleisellä tasolla, aineiston läpileikkauksena. Lisäksi tuloksissa pyritään tarkastelemaan mahdollisia eroja eri-ikäisten tai eri asematasoilla työskentelevien henkilöiden välillä.

Tutkimuksen tuloksien raportoinnissa iäkkäistä työntekijöistä käytetään käsitteitä seniori-työntekijä tai vanhempi työntekijä, joilla tarkoitetaan yli 50-vuotiaita työntekijöitä. Puhuttaessa esimiestehtävissä työskentelevistä henkilöistä tarkoitetaan sekä esimies- että henkilöstöhallinnossa työskenteleviä henkilöitä. Vastauksia käsitellään kahtena ryhmänä, joista toisen ryhmän muodostavat nuoret ja seniori työntekijät ja toisen ryhmän muodostavat esimiehet ja henkilöstöhallinnossa työskentelevät henkilöt, joista käytetään raportoidessa yhteistä nimitystä esimiehet.

Tutkimuksen keskeiset tulokset esitetään tiivistetysti jäljempänä (luku 8.1) taulukoidussa muodossa.

## **7.2 Työssä kehittymisen arvo**

### **7.2.1 Työn arvo työssä kehittymisen kannalta**

Haastattelujen mukaan työ näyttäytyi hyvin merkittävänä ja arvostettavana tekijänä lähes kaikille vastaajille. Työ nähtiin keskeisenä elämän sisältönä, mahdollisuutena itsensä toteuttamiseen, itsensä tärkeäksi tuntemisen lähteeksi sekä elämänhallintaan positiivisesti vaikuttavana tekijänä. Useimmat haastatteluun vastaajista nimesivät työn ensimmäisten asioiden joukkoon, kysyttäessä tärkeimpiä asioita elämässä. Työ nimettiin elämän merkittävimmäksi asiaksi usein heti perheen jälkeen.

Työ merkitsi usean haastattelun mukaan ammatillisen kehittymisen lisäksi myös ihmisenä kehittymisen mahdollisuutta sekä sosiaalista kehittymistä. Haastatellut näkivät työyhteisön haastavana ja kehittävänä yhteisönä, joka mahdollistaa myös sosiaalisten taitojen kehittymisen sekä persoonallisen kasvun. Luonnollisesti työtä arvostettiin myös taloudellisen vaurauden lähteenä, elannon antajana. Taloudellisuudesta huolimatta haastatellut nostivat kuitenkin vahvasti esille työn elämän keskeisenä sisältönä. Lisäksi tärkeänä pidettiin työn mielekkyyttä ja työllä haluttiin olevan jokin arvo niin, että yksilö kokee työnsä omakseen ja mielekkääksi. Arvostus, sosiaaliset kontaktit, tarpeellisuuden tunne ja turvallisuuden kokeminen nousivat myös haastattelujen pohjalta työn arvoa kuvaaviksi tekijöiksi. Työn arvo ja merkitys näyttäytyi haastatteluissa myös yksilön oman markkina-arvon ylläpitämisen näkökulmasta. Koska työnantajat eivät voi taata turvallisia työpaikkoja, työntekijän

tehtäväksi jää oman osaamisen ja markkina-arvon ylläpitäminen. Näin ollen työ ja sen tekeminen saa arvon myös tästä näkökulmasta tarkasteltuna. Eräs haastatelluista henkilöistä kuvasikin työn ja vapaa-ajan eroa marginaalisena. Jos työ sisältää paljon mielenkiintoisia asioita ja työilmapiiri on hyvä, työ koetaan niin mielekkääksi, että varsinaiset työajatkin unohtuvat.

Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella ainoastaan kaksi henkilöä vastasivat suoranaisesti, etteivät olisi työelämässä lainkaan, ellei heillä olisi taloudellisia velvollisuuksia. Heistä toinen lukeutui nuoriin työntekijöihin ja toinen vanhempiin työntekijöihin. Näistä vastaajista nuorempi työntekijä raportoi, että haluaisi työssä käynnin sijaan hoitaa lapsiaan kotona, mutta toisaalta kuitenkin nimesi työyhteisön sosiaaliset kontaktit olennaisena työn tekemiseen mielekkyyttä tuovana tekijänä. Toinen taloudellista työn arvoa korostaneista haastatelluista näki palkan ja elannon tärkeimpinä työn arvoa ja merkitystä kuvaavina seikkoina mutta haastattelusta käy kuitenkin ilmi myös se, että työn sisältö ja sosiaaliset kontaktit vaikuttavat myönteisesti työssä jaksamiseen.

*Tutkimustuloksia tiivistäen* työ nähtiin arvokkaana, yhtenä elämän tärkeimmistä asioista. Työ merkitsi useimmille jatkuvuutta, toimeentuloa, sosiaalisia kontakteja, mahdollisuutta itsensä kehittämiseen sekä elämän sisältöä. Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, ettei vastaajien iällä tai asematasolla ollut merkittävää eroa työn arvoa ja merkitystä tarkasteltaessa. Aineiston perusteella voidaan kuitenkin nostaa esille, että nuoret työntekijät korostivat iäkkäämpiä työntekijöitä enemmän kokemuksen ja näkemyksen laajentumista, eteenpäin pääsemistä, etenemismahdollisuuksia sekä työn tuomia taloudellisia hyötyjä. Pääpiirteittäin työ oli tärkeässä arvossa kaikille ja työ nimettiin olennaiseksi ja tärkeäksi osaksi elämää.

### **7.2.2 Odotukset työltä ja työssä kehittymiseltä**

Haastatteluaineiston perusteella on nähtävissä, että yleisesti ottaen niin työntekijät kuin myös esimiestehtävissä työskentelevät henkilöt odottavat työltään vaihtelevuutta ja mielenkiintoisia työtehtäviä. Kehittymis- ja oppimismahdollisuudet nostettiin tärkeiksi tekijöiksi vireyden, jaksamisen ja mielenkiinnon säilymisen kannalta. Työtehtävien haasteellisuus, työn kokeminen merkitykselliseksi ja mielekkääksi sekä palautteen saaminen nousivat



haastatteluaineistosta keskeisiksi tekijöiksi. Nuoret työntekijät korostivat oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia iäkkäämpiä työntekijöitä enemmän. Lisäksi tulevaisuuden odotuksia kysyttäessä erään nuoren työntekijän haastattelussa nousee esille työn turvallisuuden merkitys. Työsuhteiden ollessa lyhyitä projektimuotoisia sekä jatkuvan lomautus- ja irtisanomisuhan pelossa turvallinen työsuhte nousee erityisen arvokkaaksi tulevaisuutta ajatellen. Iäkkäät työntekijät odottavat työltään hyvin samanlaisia asioita kuin nuoremmatkin työntekijät. Haastatteluaineistosta käy ilmi, että vireys ja mielenkiinto työtehtäviin säilyvät paremmin, jos työn kuvaa ja työtehtäviä voi välillä vaihtaa, eikä työn suorittaminen ole pelkkää rutiinia ja tällöin myös oppimiskykyä voidaan pitää yllä. Iäkkäiden työntekijöiden odotukset työltä ja tulevaisuudelta verrattuna nuoriin työntekijöihin poikkeavat eniten koulutushalukkuudessa. Nuoret työntekijät hakevat mahdollisuuksia ja haluavat jatkuvasti oppia uutta ja kouluttautua, mutta iäkkäämmät työntekijät eivät aineiston perusteella vaikuta kovin innostuneilta enää kouluttautumaan työtään varten. Tosin haastateltavien joukosta löytyy joukko myös niitä iäkkäitä työntekijöitä, jotka hakevat vaihtelua ja haluavat kouluttautua eteenpäin työssään. Useamman henkilön haastattelun perusteella voidaan myös nähdä, että omat vaikutusmahdollisuudet omaan työskentelyyn ja suoriutumiseen ovat tärkeä asia, jota haastatteluihin vastanneet pitävät tärkeänä asiana ja jota he työltään myös odottavat.

Esimies- ja henkilöstöasioiden parissa työskentelevät henkilöt arvioivat työntekijöiden haluavan työltään haasteita, monipuolisia tehtäviä sekä sitä myöten työuralla etenemistä. Lisäksi esimiestehtävissä työskentelevät henkilöt arvioivat työntekijöiden haluavan tuntea työssään onnistumisen tunnetta ja tyytyväisyyttä hyvin suoritetuista työtehtävistä. Palautteen saamisen suoriutumisesta sekä huomioimisen esimiehet arvioivat myös merkittäviksi tekijöiksi työntekijöille. Omalta työltään esimies- ja henkilöstöasioiden parissa työskentelevät haastatellut odottivat sopivasti haasteita, työssä kehittymistä, oppimista ja eteenpäin pääsemistä työurallaan. Lisäksi usein esille tulivat taloudelliset edut, omien kykyjen tai taitojen hyödyntämisen mahdollisuus sekä omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus.

*Tutkimustuloksia tiivistäen* työltä ja tulevaisuudelta odotetaan luonnollisesti myös taloudellista varmuutta mutta keskeisinä merkittävänä tekijöinä aineistosta nousevat työn haasteellisuus, mielekkyys, työn merkitykselliseksi kokeminen, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet sekä palautteen saaminen omasta työsuorituksesta. Nuorten

työntekijöiden odotukset työltä ja työssä kehittymiseltä voidaan tiivistää seuraaviin luokkiin: etenemismahdollisuudet, uuden oppiminen, vaihteleva työ, työssä kehittyminen, turvallinen työsuhte, taloudelliset edut, haastavat työtehtävät, palautteen saaminen. Vanhemmat työntekijät odottivat työltään ja työssä kehittymiseltään mielekkäitä työtehtäviä, uuden oppimista, vähän rutiinitöitä, onnistumista asiakkaiden näkökulmasta sekä joustavaa suoriutumista omista työtehtävistä. Esimiestehtävissä työskentelevät henkilöt arvelivat työntekijöiden odottavan työltään haasteita, monipuolisia ja mielekkäitä työtehtäviä, uralla etenemistä ja oppimista sekä palautetta työssä suoriutumisesta.

### **7.2.3 Työn vaatimukset**

Haastatteluaineistosta käy ilmi, että työn vaatimukset ovat muuttuneet vuosien saatossa. Usean haastattelun mukaan työ on muuttunut aikaisempaa hektisemmäksi, jolloin myös työpaineen kokeminen tulee helpommin esille. Näin ollen työ vaatii yksilöltä aikaisempaa enemmän joustavuutta, stressinsietokykyä sekä elämönhallintataitoja. Lisäksi työn keskeisinä vaatimuksina haastatteluaineiston perusteella nähtiin myönteisen asennoitumisen tärkeys sekä monipuoliset ihmissuhdetaidot. Lisäksi keskeisenä työn vaatimuksena nähtiin uuden oppimisen ja työssä kehittymisen taito. Tekniikan muutokset nähtiin haastavina ja jatkuvaa oppimista vaativina nopeina muutoksina. Lisäksi monitaitoisuus ilmenee haastattelujen perusteella työyhteisössä arvostettavaksi tekijäksi. Monipuolinen osaaminen nähtiin vahvistavana tekijänä myös työn turvallisuuden kokemiseen. Työntekijä, joka hallitsee monia tehtäviä, on turvallisessa asemassa myös irtisanomisuhkan alla.

Toisaalta haastatteluista nousee esille myös työn luonteen muuttuminen, joka ei kaikkien työtehtävien osalta välttämättä vaadi edes työpaikalla läsnäoloa. Työtä pyritään muuttamaan jatkuvasti entistä tehokkaammaksi, vaikkakin haastateltavien mukaan osa tästä tehokkuuden maksimoinnista johtaa näennäistehokkuuteen. Tehokkuuden hintana työyhteisössä nähtiin sosiaalisen seurustelun ja kanssakäymisen väheneminen työkavereiden kesken. Toisaalta tehokkuutta osaltaan vahvistaa nopean tiedon kulun mahdollisuus, joka nähtiin myös hektisyyttä lisäävänä tekijänä työyhteisössä.

Haastattelujen mukaan työ vaatii työntekijältä hyvin paljon. Erityisesti uuden työn aloitusvaiheessa työ nähtiin kuormittavana ja myös henkisiä voimavaroja vaativana uutena

ponnistuksena. Keskeisimpiä työn vaatimuksia haastatteluaineiston mukaan olivat kiireen tunteen hallitseminen, monimuotoisten tehtävien hallinta, monipuolinen ammatillinen osaaminen sekä valmius jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Useimmissa työtehtävissä vaatimukseen sisältyy myös tietyt tekniset valmiudet, kielitaito, sosiaaliset taidot sekä vuorovaikutustaidot. Työn luonteen muutoksista huolimatta haastateltavat näkivät ihmisen mukautuvaisena ja sopeutumiskykyisenä vaihteleviinkin tilanteisiin ja vaatimukseen.

*Tutkimustuloksia tiivistäen* työn vaatimuksiksi tässä tutkimuksessa nähtiin tehokkuus, joustavuus, stressinsietokyky, oman elämän hallintataidot, sosiaaliset taidot, valmius oppimiseen ja työssä kehittymiseen sekä työn vaatimat tekniset taidot.

#### **7.2.4 Työssä kehittymisen arvo yksilölle ja organisaatiolle**

Oppimisen ja kehittymisen arvo nähtiin tutkimuksen mukaan erittäin arvokkaana ja merkittävänä tekijänä sekä yksilölle itselleen että organisaatiolle. Organisaation näkökulmasta henkilöstön kehittyminen nähtiin haastatteluissa avaintekijänä menestykseen ja merkittävänä kilpailukeinona. Työntekijöiden oppiminen ja kehittyminen nähtiin olennaisena organisaation markkinoilla kilpailussa pärjäämiseen sekä yksilöiden työssä kehittymisen ja oppimisen mahdollistamisella nähtiin olevan positiivinen yhteys myös työntekijöiden motivoitumiseen työyhteisön yhteisten tavoitteiden puolesta. Oppivat ja kehittyvät työntekijät olivat haastateltujen mukaan arvo sinänsä, millä nähtiin puolestaan olevan merkitystä myös organisaation imagon ja yrityskuvan kannalta. Haastateltavien mukaan työssä kehittymisellä ja oppimisella on suora yhteys myös organisaation työsuoritusten laatuun.

Yksilön näkökulmasta oppiminen ja työssä kehittyminen vaikuttavat työmotivaatioon ja mielenkiinnon säilymiseen työtehtäviin nähden. Osaamisen kehittäminen merkitsi useimmille haastatelluille eteenpäin pääsemistä ja ammatillista kehittymistä. Uuden oppimisen ja työssä kehittymisen tuotteina nähtiin uudet näkemykset, uusien työtapojen ja tekniikoiden hallitseminen sekä hyvin tärkeänä tekijänä mainittiin myös oppimisen ja kehittymisen tuoma innostus työtä kohtaan, josta haastateltavat raportoivat seuraavan myös parempaa työssä jaksamista. Työssä kehittymisen ja oppimisen arvo ja arvostus nähtiin tärkeänä myös työssä pysymisen kannalta. Muutamat haastateltavat mainitsivat työssä kehittymisen ja uuden oppimisen jopa pakoksi, jotta pärjää työelämässä ja saa pitää työpaikkansa. Omasta

oppimisestaan haastateltavat mainitsivat seuraavan positiivista osaamisen tunnetta, tyytyväisyyttä omaan työhön sekä sitä kautta positiivista vaikutusta koko työyhteisön ilmapiiriin.

Oppimisen ja työssä kehittymisen edellytyksenä haastattelujen mukaan nähtiin myönteinen asenne omaan oppimiseen. Eräs haastateltava kuvasi oppimisen ja kehittymisen merkitystä seuraavasti: ” ...koko ajan on juostava kovaa, että juoksee edes paikallaan.. ”. Jatkuva oppiminen ja uusien asioiden omaksuminen nähtiin siis hyvin merkittäväksi tekijäksi, jopa perusedellytykseksi kehityksen ja työssä mukana pysymisen kannalta. Ammatillisen kehittymisen lisäksi oppiminen nähtiin myös merkittävänä ihmisenä kasvamisen prosessina sekä positiivisena itsevarmuuden ja ammatillisen itsetunnon vahvistajana. Eräs haastateltava korostaakin, että työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus kehittymiseen ja kasvuun työn vaatimusten mukaan.

*Tutkimustuloksia tiivistäen* nuoret työntekijät näkivät työssä kehittymisen arvon työssä eteenpäin pääsemisenä, innon säilymisenä, työssä jaksamisena, oppimisena, työn monipuolisuutena sekä itsevarmuuden lisääntymisenä. Seniori-työntekijöille työssä kehittymisen arvostettavat tekijät olivat työssä jaksaminen ja mielenkiinnon säilyminen työtehtäviin, työpaikan säilyttäminen työssä kehittymisen avulla, arvostuksen kokeminen työyhteisössä sekä työssä kehittymisen myötä koettu tyytyväisyys. Esimiehet arvelivat työssä kehittymisen arvon olevan työntekijöille uralla etenemistä, mielenkiintoisia työtehtäviä, uusia taitoja ja oppimista sekä ihmisenä kasvamista. Yksilöiden työssä kehittyminen nähtiin tuovan organisaatiolle arvoa ja merkitystä pätevien työntekijöiden kautta, jolla nähtiin olevan puolestaan vaikutus organisaation markkinoilla kilpailuaseman säilyttämiseen ja kehityksessä mukana pysymiseen.

## **7.3 Työssä kehittyminen**

### **7.3.1 Kehittymismahdollisuudet**

Kysyttäessä uralla etenemismahdollisuuksia ja työssä kehittymismahdollisuuksia, haastateltavien vastaukset jakoutuivat. Joissakin organisaatioissa työssä kehittymisen mahdollisuudet sekä uralla etenemisen mahdollisuudet olivat haastateltavien mukaan hyvät

mutta osa haastateltavista raportoi, ettei heillä ole juurikaan mahdollisuuksia uralla etenemiseen omassa organisaatiossaan. Työssä oppimista pidettiin kuitenkin yleisesti ottaen merkittävänä kehittymisenä, jolloin myös ammatillinen osaaminen karttuu työtä tekemällä.

Useassa yrityksessä käytettiin sisäistä rekrytointia, mikä mahdollistaa omien työntekijöiden uralla etenemisen tai tehtävien vaihtamisen. Näissä organisaatioissa painotettiin kuitenkin yksilön omaa halua ja motivaatiota päästä eteenpäin urallaan, kehittyä työssään ja omaksua uusia asioita. Työssä eteneminen nähtiin haastattelujen mukaan vertikaalisen etenemisen lisäksi myös horisontaalisena uralla etenemisenä. Useissa organisaatioissa on tutkimuksen mukaan mahdollisuus vaihtaa työtehtävää tai laajentaa omaa näkemystään kokeilemalla erilaisia työtehtäviä. Erilaisten työtehtävien monipuolinen mahdollistaminen työntekijöille nähtiinkin yhdeksi organisaation tärkeimmäksi tavoitteeksi.

Useimmat ikääntyneet haastateltavat nostivat esille oman ikänsä työssä etenemistä hidastavaksi tekijäksi. Monet seniori-ikäiset, pitkään työssä olleet henkilöt katsoivat, ettei heitä enää kouluteta ikänsä vuoksi, vaan kehittymismahdollisuudet menevät nuoremmille työntekijöille. Toisaalta osa seniori-ikäisistä haastateltavista ei halunneetkaan enää muuttaa työtehtäviään, vaan olivat tyytyväisiä omaan työnkuvaansa ja useimmilla heillä olikin hallussaan laaja-alainen osaaminen. Kuitenkin osa seniori-ikäisistä työntekijöistä halusi enemmän mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen, kuin mitä heille oli tarjolla omassa organisaatiossaan. Nuoret työntekijät näkivät omat etenemismahdollisuutensa pääpiirteittäin valoisina. Hyviä etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia perusteltiin usein organisaation suureen kokoon liittyvillä tekijöillä, jolloin organisaation sisällä on mahdollisesti saatavilla monipuolisia ja erilaisia tehtäviä. Lisäksi nuoret työntekijät näkivät suurten ikäluokkien eläkkeelle jäämisen positiivisena tekijänä oman uransa kannalta tulevaisuudessa. Nuorten työntekijöiden haastatteluissa ilmeni, että he ovat valmiita jopa vaihtamaan organisaatiota, mikäli työssä kehittämis- ja työssä etenemismahdollisuuksia ei aukea omassa organisaatiossa, vaikka muuten kokisivatkin oman organisaationsa mielekkääksi työyhteisöksi. Nuoret työntekijät korostavat myös työssä oppimisen tärkeyttä, noviisista ammattilaiseksi kehittymistä työssä oppimisen avulla.

Joidenkin haastateltavien tapauksissa etenemis- ja kehittymismahdollisuudet ovat olleet monipuolisemmat, kuin mitä he ovat itse halunneet tai olleet valmiita ottamaan vastaan. Nämä

henkilöt työskentelivät esimiestehtävissä. Haastatteluista käy ilmi, että henkilöille on tarjottu uusia monipuolisempia tehtäviä omassa organisaatiossa, mutta omasta halustaan he ovat kieltäytyneet. Nykyiset työtehtävät ovat olleet näille henkilöille mielekkäitä ja lisäksi he raportoivat perhesyiden vaikuttaneen valintojen tekemiseen. Muutamassa tutkimuksessa mukana olleissa organisaatioissa etenemismahdollisuudet perustuivat virkoihin. Tällöin uralla etenemiseen vaikuttaa suoraan se, kuinka paljon avoimia virkoja on täytettävänä. Virkojen vähäisyys nähtiin uralla etenemistä hidastavana tekijänä sellaisissa organisaatioissa, joissa eteneminen perustui virkoihin. Toisaalta näissä työyhteisöissä oli pyritty mahdollistamaan osaamisen laajentamista jokaisen työntekijän omilla vastualueilla. Työntekijällä on vastuullaan jokin osa-alue työyhteisössä ja tähän osa-alueeseen liittyvän osaamisen ylläpitäminen ja lisääminen on yksilön vastuulla. Lisäksi kehittymishakuisen työntekijän vastualueita voidaan laajentaa organisaation sisällä, jolloin työntekijälle karttuu laajempaa ammatillista osaamista. Haastattelujen mukaan joissakin työtehtävissä uralla eteneminen vaatisi väistämättä lisäkoulutusta, joka puolestaan mahdollistaisi hierarkkisen uralla etenemisen. Myös näissä tapauksissa työnkuvan laajentaminen jää yhdeksi mahdollisuudeksi osaamisen kehittämiseen. Toisaalta lisäkoulutautuminen ja oman osaamisen kehittäminen nähtiin myös edellytyksenä työuralla eteenpäin pääsemiselle.

Haastatteluista on nähtävissä, että työssä kehitymis- ja etenemismahdollisuudet ja jatkuva oppiminen pitävät yllä mielenkiintoa suoritettavia työtehtäviä kohtaan. Haastateltavat korostavat ammatillisen osaamisen karttumista työtä tekemällä. Vahva tietoperusta nähtiin hyväksi pohjaksi ammatillisten taitojen rakentamiseen. Muutamat haastatellut esimiehet nostivat kuitenkin esille, että tosiasia on, että kaikille työntekijöille ei millään riitä paikkoja, jos puhutaan hierarkkisesta uralla etenemisestä. Haastatteluaineiston mukaan kuitenkin myös horisontaalista etenemistä ja omassa työssä kehittymistä arvostetaan ja se on tavoiteltavaa.

*Tutkimustuloksia työssä kehittymismahdollisuuksista voidaan tiivistää seuraavasti:* Nuoret työntekijät näkivät mahdollisuutensa pääpiirteittäin positiivisina, heillä on mielestään mahdollisuus oppia ja kehittyä työssään ja laajentaa ammatillista kasvuaan. Tärkeänä kannustimena nuoret työntekijät näkivät myös organisaation tarjoaman taloudellisen tuen työntekijöiden työssä kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Seniori-työntekijät näkivät erityisen tärkeänä työssä kehittymisen muotona oman ammatillisen pätevyyden syventämisen. Esimiestehtävissä työskentelevät henkilöt korostivat organisaatioiden sisäistä rekrytointia

työntekijöiden kehittymismahdollisuuksia arvioitaessa. Lisäksi esimiehet nostivat esille horisontaalisen uralla etenemisen keskeisenä työssä kehittymisen mahdollisuutena.

### **7.3.2 Keinoja työssä kehittymiseen**

Aineistosta käy ilmi, että henkilöstölle järjestettävät koulutukset ovat yksi keskeisimmistä tavoista pitää yllä oppimista ja työssä kehittymistä työyhteisöissä. Kaikissa haastatteluissa koulutus nousi esille tärkeänä työssä kehittymisen keinona. Haastateltavien mukaan koulutuksiin ja kursseille pääsymahdollisuudet olivat hyvät. Tutkimuksessa mukana olleilla organisaatioilla oli omien sisäisten koulutusten lisäksi tarjottavana henkilöstölle myös oman organisaation ulkopuolisia kursseja sekä koulutuksia. Useiden haastatteluiden mukaan koulutuksiin pääsee, jos itse haluaa. Yleisimpiä koulutuksia ammatillisen koulutuksen lisäksi haastattelujen mukaan olivat tietotekninen koulutus, kielikoulutus sekä johtamiseen ja asiakaspalveluun liittyvät koulutukset. Joissakin organisaatioissa oli lisäksi käytössä työtehtävien tai vastualueiden mukaan suunnatut koulutukset, jotka jakautuivat esimerkiksi tuoteryhmien mukaan. Muutamissa organisaatioissa näitä tietyille joukolle suunnattuja koulutuksia nimitettiin kehittämispäiviksi.

Toisena keskeisenä, lähes kaikilla organisaatioilla oli haastatteluaineiston mukaan käytössään kehityskeskustelu henkilöstön kehittämisen keinona. Kehityskeskusteluja käytiin vähintään kerran vuodessa, joissakin organisaatioissa myös useammin. Myös työhön perehdyttäminen mainittiin haastatteluissa useaan kertaan käytössä olevana keskeisenä keinona. Joillakin haastatteluihin osallistuneilla organisaatioilla oli käytössään työhön opastusohjelma, jossa hyödynnettiin sähköistä oppimisympäristöä tietokoneen avustuksella. Myös muista työhön liittyvistä osa-alueista mainittiin käytössä olevia ohjelmia, joita voidaan hyödyntää verkkoympäristössä tai sähköisten oppimisympäristöjen avulla. Muutamassa organisaatiossa hyödynnettiin seniori-työntekijöiden tietotaitoa mentor-tutor menetelmällä, jossa kokenempi työntekijä opastaa uutta työntekijää työskentelemällä yhdessä uuden työntekijän kanssa. Tästä menetelmästä käytettiin aineistossa myös nimitystä kummi-järjestelmä. Kummijärjestelmän avulla tuetaan uuden, useimmiten nuoren työntekijän työssä oppimista. Yhdessä työskentelemällä kokenut työntekijä siirtää luonnollisesti työmenetelmätietojen ja taitojen lisäksi myös työhön liittyvää hiljaista tietotaitoa nuoremmalle työntekijälle.

Haastattelujen mukaan useimmissa organisaatioissa tuetaan henkilöstön kehittymistä järjestettävien koulutusten lisäksi myös taloudellisesti. Jos henkilöstö haluaa osallistua koulutukseen, joka kehittää yksilöiden omaa ammatillista pätevyyttä, organisaatio osallistuu kuluihin ja järjestää mahdollisuuden olla poissa työpaikalta. Haastateltavat raportoivat kehitysmiskeinon ja koulutusten tuoman lisäosaamisen mukavaksi vaihteluksi ja innostusta lisääväksi tekijäksi oman työn tekemiseen. Muutamassa tutkimukseen osallistuneessa organisaatiossa oli käytössä oppisopimuskoulutus. Oppisopimuskoulutuksella organisaation pyrkimyksenä oli kouluttaa työntekijöitä, jotka hallitsevat neljä erilaista tehtävää. Näitä monen työn hallitsevia henkilöitä voidaan työllistää useisiin tehtäviin organisaation sisällä. Yleisesti haastatteluista on nähtävissä, että suhtautuminen henkilöstön työssä kehittymiseen ja kehittämiseen on myönteinen ja tavoiteltava asia.

*Tiivistäen* keskeisimpiä työssä kehittymisen keinoja tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioissa olivat koulutukset, kurssit, kehityskeskustelut, oppisopimuskoulutus sekä mentor-tutor oppimisen hyödyntäminen.

### **7.3.3 Yksilön ja organisaation vastuu työssä kehittymisestä**

Haastatteluaineiston kaikki haastatellut henkilöt olivat yksimielisiä siitä, että jokaisella yksilöllä on itsellään ensisijainen vastuu omasta kehittymisestään ja oppimisestaan. Halu ja motivaatio työssä kehittymiseen ja oppimiseen tulee lähteä yksilöstä itsestään. Työntekijöiden tulisi olla aktiivisia ja innokkaita sekä hakea itselleen sopivia kehitysmis- tai kouluttautumismahdollisuuksia. Haastatteluista ilmenee, että organisaatiot kouluttavat enemmän niitä henkilöitä, jotka itse aktiivisesti ehdottavat tarvitsevansa lisäpätevyksiä tai ehdottavat itse haluavansa osallistua koulutuksiin. Haastateltujen esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden mukaan työntekijöiden tulee itse osoittaa halunsa työssä kehittymiseen ja oppimiseen. Esimiehet raportoivat, että mitä aktiivisemmin työntekijät ilmaisevat osaamistarpeensa ja kehittymishalukkuutensa, sitä enemmän organisaatio tukee ja mahdollistaa näiden henkilöiden kouluttautumista.

Toisaalta osa haastatelluista esimiehistä näkee tehtäväkseen passiivisten työntekijöiden kannustamisen. Jos työntekijät ovat passiivisia, eivätkä oma-aloitteisesti hakeudu koulutuksiin, esimiesten tehtäviin kuuluu työntekijöiden kannustaminen uuden oppimiseen ja varmistaminen, ettei osa henkilöstöstä putoa kehityksen junasta. Yksilön vastuu omasta



kehittymisestään nähtiin haastattelujen mukaan myös oman markkina-arvon ylläpitämisenä työmarkkinoilla. Yksi haastatelluista henkilöstöalan ammattilaisista korosti näkemystään, että ihmisillä, jotka eivät halua kehittyä, on riski syrjäytyä työmarkkinoilla. Lisäksi yksilön vastuu omasta työssä kehittymisestään ja työssä oppimisesta nähtiin myös vastuullisuutena työyhteisöä kohtaan. Jotta työntekijä voi suorittaa ja hoitaa työtehtävänsä hyvin, hän tarvitsee taitojen ja tietojen ylläpitämistä ja edelleen kehittämistä. Eräs henkilöstöalan ammattilainen tiivistää yksilön vastuun seuraavasti: *”Henkilöstöllä pitäisi olla aito vastuu oman itsensä kehittämisestä ja sillä tavalla viedä asioita eteenpäin”*.

Haastateltavilta kysyttiin myös heidän näkemystään organisaation vastuusta työntekijän työssä kehittämisestä. Useimmissa haastatteluissa nousi esille, että organisaation vastuuksi henkilöstön kehittämisessä nähtiin mahdollisuuksien tarjoaminen, esimerkiksi taloudelliset seikat tulivat usein esille. Lisäksi haastatteluista nousee ajatus, että henkilöstön kehittämistä ei nähdä ainoastaan organisaation vastuuksi vaan myös intressiksi. Tukemalla henkilöstön työssä kehittymistä ja oppimista organisaatio varmistaa osaavan henkilöstön myös tulevaisuudessa.

*Tutkimusaineistoa tiivistäen;* organisaation vastuuksi katsottiin mahdollisuuksien ja välineiden tarjoaminen mutta vastuu ammatillisesta kehittämisestä, oppimisesta ja oppimismotivaatiosta on kuitenkin ensisijaisesti yksilöllä itsellään.

## **7.4 Kehittymismotivaatio ja työhön sitoutuminen**

### **7.4.1 Innostavat tekijät työssä kehittymiseen**

Työssä kehittymisen innostaviksi tekijöiksi haastattelujen pohjalta nousee työn mielekkyys, mahdollisuus oppia uutta ja sitä kautta edetä työuralla eteenpäin. Työn mielekkyys näyttäytyi merkittävänä oppimishalukkuuteen vaikuttavana tekijänä haastattelujen mukaan. Haastatteluista käy ilmi, että työssä kehittymiseen motivoivana ja innostavana tekijänä toimii osaltaan se, että yksilöt haluavat suoriutua työtehtävistään entistä paremmin ja tuntea osaamisen ja onnistumisen tunnetta. Monipuolinen vankka osaaminen nähtiin myös työllistymiseen ja omaan työmarkkina-arvoon keskeisesti positiivisesti vaikuttavana tekijänä. Usean haastattelun mukaan innostavina tekijöinä työssä kehittymiseen nähtiin myös

kannustuksen ja palautteen saaminen omasta suoriutumisesta sekä uusien, erilaisten työmahdollisuuksien tarjoutuminen. Lisäksi arvostuksen ja toisten ihmisten kunnioittamisen kokeminen saivat huomiota haastatteluaineistossa työssä kehittymiseen innostavina tekijöinä.

Lisäksi keskeisinä työ- ja kehittymismotivaatioon vaikuttavina tekijöinä tutkimusaineistossa näyttäytyi palkka, työsuhte-edut sekä palkkiot. Työntekijät olivat halukkaita kehittymään omassa työssään, jotta työura etenisi ja toisi mukanaan parempia rahallisia etuja. Luonnollisesti etenkin nuorille työntekijöille palkka oli keskeinen kannustava tekijä. Työn mielekkyyden lisäksi monipuoliset työtehtävät olivat haastatteluaineiston mukaan yksi tärkeä tekijä oppimismotivaation ylläpitämisessä. Onnistumisen ja hallinnan tunne omien työtehtävien osaamisesta vaikuttivat myös innostavina tekijöinä uuden oppimiseen. Usean haastattelun mukaan omaan työhön vaikuttaminen nähtiin tärkeänä oppimismotivaatiota edistävä tekijänä.

Haastateltavien mukaan työmotivaatiota ja työssä kehittymishalukkuutta ajavat eteenpäin tavoite päästä eteenpäin työuralla, uuden oppiminen sekä taloudelliset edut. Keskeisenä kuitenkin nähtiin työn mielekkyys ja mielenkiintoisena koettavat työtehtävät. Organisaation tarjoamat mahdollisuudet ihmisenä kasvamiseen sekä ammatillisen osaamisen lisääntyminen näyttäytyivät merkitsevän paljon niin motivaation kuin myös organisaatioon sitoutumisen kannalta. Innostavien tekijöiden taustalla nähtiin mielenkiinnon säilyminen omiin työtehtäviin sekä työn mielekkyys. Haastateltavat halusivat kehittyä työssään ja päästä urallaan eteenpäin, että he voisivat vaihtaa työuransa aikana tehtäviensä sisältöä. Toisaalta jatkuva työssä kehittyminen ja oppiminen nähtiin myös välttämättömänä työmarkkinoiden kehityksen mukana pysymiseksi.

Verrattaessa työssä kehittymiseen innostavia tekijöitä koskevia vastauksia työntekijöiden ja esimiestehtävissä työskentelevien välillä, saatiin samankaltaisia vastauksia. Esimiestehtävissä työskenteleviltä kysyttiin, mitkä tekijät he arvioivat innostavan ja motivoivan työntekijöitä kehittämään itseään työssään ja verrattiin työntekijöiden omia vastauksia esimiesten näkemyksiin. Nuoret työntekijät listasivat oppimiseen ja kehittymiseen innostaviksi tekijöiksi työssä etenemismahdollisuudet, kehittymismahdollisuuksien tarjoutumisen, kannustuksen ja palautteen saamisen, monipuoliset työtehtävät, mahdollisuudet saada tulevaisuudessa vaativampia työtehtäviä sekä ammatillisen kehittymisen lisäksi ihmisenä kasvamisen

mahdollisuuden. Vanhempien työntekijöiden kohdalla keskeisinä innostavina tekijöinä nähtiin työn mielekkyys, mukavat työkaverit ja hyvä yhteisö. Kannustavana tekijänä seniorityöntekijät näkivät myös muutoksissa ja ajan hermolla mukana pysymisen. Raha näyttäytyi yhtenä innostavana tekijänä niin nuorilla kuin vanhemmillakin työntekijöillä. Esimiesten arvion mukaan työntekijöitä innostaa uuden oppiminen ja sitä kautta muutoksista selviäminen, uralla etenemisen mahdollisuus sekä omasta työstä entistä parempi selviytyminen. Esimiehet arvioivat omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet sekä oman markkina-arvon ylläpitämisen tärkeiksi työntekijöitä työssä kehittymiseen innostaviksi tekijöiksi. Lisäksi tyytyväisyys, taloudelliset kannusteet sekä palaute nousivat keskeisiksi tekijöiksi työ- ja kehittymismotivaatiota arvioitaessa.

*Tutkimustuloksia tiivistäen*, nuoria työntekijöitä innostaa työssä kehittymiseen mahdollisuus uralla etenemiseen, uusien mahdollisuuksien avautuminen työssä kehittymisen myötä, uusien, haastavien työtehtävien saaminen sekä palkitseminen. Seniorityöntekijät nimeävät työssä kehittymiseen innostaviksi tekijöiksi selviämisen tunteen, oman halun oppia uutta sekä muutoksissa mukana pysymisen. Esimiestehtävissä työskentelevät henkilöt arvioivat työntekijöiden työssä kehittymiseen innostaviksi ja motivoiviksi tekijöiksi seuraavanlaisia asioita: omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet, taloudelliset edut, monipuolisen osaamisen kehittämisen sekä oman työllisyyden varmistaminen.

#### **7.4.2 Työhön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät**

Työyhteisöön sitoutumiseen haastattelujen mukaan nimettiin osittain samoja tekijöitä kuin kehittymismotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusaineiston mukaan sitoutumiseen keskeisesti vaikuttivat työn sisältö, sen mielekkyys ja monipuolisuus sekä vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön. Haasteet ja kehittymismahdollisuudet nimettiin sitoutumista edistäviksi tekijöiksi sekä luonnollisesti myös taloudelliset tekijät vaikuttivat osaltaan työhön sitoutumiseen. Työpaikan turvalliseksi, pysyväksi kokeminen nimettiin organisaatioon sitoutumista edistäväksi tekijäksi. Organisaatioissa, joissa oli käytössä virka-järjestelmä, haastateltavat nimesivät virkaposition yhdeksi sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavaksi tekijäksi, jolloin työpaikka koettiin pysyväksi ja turvalliseksi. Myös hyvänä koettu työyhteisö ja mukavat työkaverit näyttäytyivät tämän tutkimuksen mukaan työhön sitoutumista edistävinä tekijöinä. Lisäksi, niin onnistumisen tunne, kuin myös yksilön

kokeminen itsensä tärkeäksi näyttivät vaikuttavan sekä sitoutumiseen että työmotivaatioon myönteisesti.

*Nuoria työntekijöitä sitouttaa* tämän tutkimuksen mukaan työn tuomat haasteet, palkka, työssä kehittymismahdollisuudet, mielekkäänä koettu työyhteisö ja työkaverit, mielekkäät ja monipuoliset työtehtävät, työn pysyvyys tai virka sekä omien tietojen ja taitojen hyödyntämismahdollisuus työtehtävissä, jolloin syntyy mahdollisuus edetä työuralla ja saada entistä vaativampia työtehtäviä. *Seniöri-työntekijät* nimesivät organisaatioon sitouttaviksi tekijöiksi mielekkään, monipuolisen työn sisällön, vaikutusmahdollisuudet omaan työskentelyyn, työn itsenäisyyden, mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen sekä tärkeäksi kokemisen tunne ja kannustuksen saaminen nimettiin myös olennaisiksi työhön ja organisaatioon sitoutumista lisääviksi tekijöiksi.

*Tiivistäen*, tämän tutkimuksen informanttien mukaan kaikkia työntekijöitä yhteisesti työhön ja organisaatioon sitouttavat tekijät ovat iästä riippumatta mielekkäät ja monipuoliset työtehtävät, itsensä toteuttaminen ja omien taitojen hyödyttäminen sekä työssä kehittymismahdollisuudet. Lisäksi mielekkäänä koettu työyhteisö sekä taloudelliset edut mainittiin olennaisina sitoutumista lisääviksi tekijöiksi.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 8.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tämän luvun tarkoituksena on tiivistää ja analysoida tutkimuksen tuloksia työn alkuosassa käsitellyn teoreettisen viitekehyksen kontekstissa.

*Kehittymisen arvo yksilölle ja organisaatiolle* nähtiin tässä tutkimuksessa tärkeäksi kehityksen jatkuvuuden varmistamiseksi sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Organisaatiolle henkilöstön työssä kehittyminen ja kehittäminen merkitsivät tutkimustulosten mukaan kilpailuaseman säilyttämistä ja vaikuttaa näin myös menestymiseen markkinoilla. Myös Hätönen (1998, 72) sekä Beer et. al. (1984, 85) perustelevat henkilöstön työssä kehittymisen olevan arvokasta organisaatiolle kilpailuaseman säilyttämiseksi osaavan henkilöstön avulla. Henkilöstön kehittämisen avulla varmistetaan osaaminen ja sen ylläpitäminen kiristyvillä markkinoilla. Tutkimuksen mukaan osaamisen kartuttamisella ja henkilöstön kehittämisellä nähtiin olevan positiivinen vaikutus myös henkilöstön työhön motivoitumisen ja sitoutumisen kannalta.

Yksilön näkökulmasta työssä kehittyemisellä ja oppimisella on merkitystä ja arvoa työmotivaation ja mielenkiinnon säilymisen kannalta. Työssä kehittyminen ja itsensä kehittäminen nähtiin tutkimuksen mukaan merkittävänä edellytyksenä työuralla eteenpäin pääsemiseen sekä ammatilliseen kehittymiseen. Työssä kehittyminen nähtiin tärkeänä myös työssä pysymisen ja oman markkina-arvon säilyttämisen kannalta. Myös Martin & Staines & Pate (1998, 20) esittävät, että uuden psykologisen sopimuksen voidaan katsoa ilmentävän työntekijöiden pyrkimystä säilyttää oma markkina-arvonsa työmarkkinoilla ja säilyttääkseen asemansa, heidän on kyettävä jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja oppimiseen. Tutkijat ovat nimittäneet yksilönäkemykseen keskittyvää uraa myös termillä 'protean career' eli monimuotoinen työura. Tämän uranäkemyksen mukaan työuralla eteneminen nähdään psykologiseksi menestykseksi, josta yksilö itse tuntee tyydytystä ja onnistumisen iloa. Monimuotoisen urakäsityksen mukaan työura vaatii jatkuvaa oppimista ja itseohjautuvuutta. (Hall & Moss 1998, 25-26; Atkinson 2002, 14.) Myös tässä tutkimuksessa osaamisen ja työssä kehittymisen arvoa voidaan luonnehtia yksilöille psykologiseksi arvoksi. Tutkimuksen mukaan työssä kehittyminen merkitsi vastaajille osaamisen tunnetta, suoriutumista omista

tehtävistä ja siitä koettua tyytyväisyyttä sekä arvostetuksi tulemisen tunnetta. Lisäksi työssä kehittymisen arvona nähtiin ammatillisen pätevyyden lisääntyminen, ihmisenä kasvaminen ja itsetunnon vahvistuminen. Myös Beer et. al. (1984, 68) kirjoittavat oman tutkimuksensa mukaan, että työssä kehittyminen saa yksilössä aikaan ihmisenä kasvamista ja sitä kautta lisää tyytyväisyyttä omaa työtä kohtaan. Yksilön näkökulmasta kehittymisen arvona nähdään luonnollisesti monipuolinen osaaminen, joka puolestaan tuo arvoa myös organisaatiolle. Castellin (1996) näkemyksen mukaan työllistyminen myös oman organisaation ulkopuolelle vahvistuu erityisesti ammatillisesti pätevyityneillä ja laaja-alaisesti osaavilla henkilöillä (Casey 1999, 25). Tämän vuoksi monipuolista ammatillista osaamista omaavilla henkilöillä voidaan katsoa olevan valoisa tulevaisuus edessään ja näiden monipuolisesti erilaisia tehtäviä hallitsevien henkilöiden voidaan katsoa luovan edellä mainittua uuden psykologisen sopimuksen mukaista monimuotoista työuraa ('protean career') työssäoloaikanaan.

Työntekijöiden ja esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden näkemysten välillä ei ilmentynyt merkittäviä eroja tutkittaessa kehittymisen arvoa yksilölle ja organisaatiolle. Molemmilta ryhmiltä saaduissa vastauksissa arvostettavina tekijöinä ilmenivät työssä kehittyminen, uralla eteneminen ja mielenkiinnon säilyminen työtehtäviin. Tutkimuksen mukaan työssä oppimisella ja kehitymisellä on positiivinen vaikutus myös työssä jaksamiseen. Uuden oppimisen positiivinen vaikutus työssä jaksamiseen ilmeni sekä nuorempien että vanhempien työntekijöiden haastatteluisissa. Ammatillinen kehittyminen ja oppiminen nähtiin tutkimuksen mukaan hyvin tärkeäksi ja arvostettavaksi sekä nuorille että vanhemmille työntekijöille sekä koko organisaatiolle. Vaikkakin nuoret työntekijät olivat tämän tutkimuksen mukaan kiinnostuneita vanhempia työntekijöitä enemmän uralla etenemisestä, Ruohotie (2000, 57-58) huomauttaa kuitenkin, että organisaatioiden kilpailukyvyn uusiin vaatimuksiin ja muutoksiin tarvitaan jatkuvaa kehittymistä ja uuden omaksumista. Tietojen ja taitojen vanheneminen on todellinen uhka, joka voi tulla ongelmaksi missä tahansa työssä ja koskettaa kaiken ikäisiä työntekijöitä. Näin ollen uuden oppiminen ja ammatillinen kehittyminen koskee koko organisaatiota, kaikenikäisiä ja kaikilla asematasoilla työskenteleviä henkilöitä.

Puhuttaessa työssä kehittymisen arvosta päädytään usein kehityksessä mukana pysymisen haasteeseen. Uuden oppiminen ja työssä kehittyminen on edellytys, jotta yksilö säilyttää oman työmarkkina-arvonsa. Tämä työllistyvyys ajatus ilmentää psykologisen sopimuksen

yhtä keskeistä osaa. Työllistyvyyttä (employability) pyritään ylläpitämään jatkuvalla kehittämissyrkimyksellä. Tässä tutkimuksessa ilmeni kuitenkin, että osa iäkkäistä työntekijöistä katsoi, että ikä on esteenä koulutukseen pääsemisessä tai uralla etenemisessä. Tällaisissa tapauksissa psykologisen sopimuksen voidaan katsoa toteutuvan ainoastaan nuorten työntekijöiden kohdalla työllistyvyys-käsitteen osalta. Odotukset työssä kehittymisen suhteen eivät toteudu kaikissa tämän tutkimuksen organisaatioissa työyhteisön ja seniorityöntekijöiden välillä toivotulla tavalla, koska työntekijät halusivat lisäkoulutusta tai oppimismahdollisuuksia, mutta heille ei ole tarjolla koulutusmahdollisuuksia organisaation puolelta. Voidaan katsoa, että psykologisen sopimuksen mukaiset odotukset ovat tällöin ristiriidassa seniorityöntekijöiden ja organisaation välillä. Organisaation pystyessä tarjoamaan työntekijöille niitä kehittymismahdollisuuksia, joita työntekijät organisaatiolta odottavat, tulokseksi saadaan Guestin (1999, 18-19) mallin mukaisesti työntekijöille työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Työmotivaation ja työtyytyväisyyden ylläpitäminen olisikin tärkeää kaikenikäisille työntekijöille. Valkosen (1997, 42-43) mukaan motivoitunut ja tyytyväinen henkilöstö tuo organisaatiolle lisäarvoa, joka vaikuttaa olennaisesti koko organisaation menestykseen.

*Kehittymismahdollisuudet* nähtiin tutkimuksen mukaan osittain positiivisina, mutta toisaalta myös rajattuina mahdollisuuksina. Nuoret työntekijät näkivät mahdollisuutensa työssä kehittymiseen valoisina, mutta kuten jo edellä todettiin, osa ikääntyneistä työntekijöistä katsoi oman ikänsä rajoittavan työssä kehittämiss- ja etenemismahdollisuuksia. Tutkimuksessa keskeisenä esille nousi työssä kehittyminen ja ammatillisen osaamisen lisääntyminen työtä tekemällä. Myös Billett (1999, 155) päätyi tutkimuksessaan samankaltaiseen tulokseen, jonka mukaan työntekijät raportoivat oppivansa ja kehittyvänsä ennen kaikkea työtä tekemällä. Työyhteisössä opitaan ja vahvistetaan ammatillista osaamista tarkkailemalla toisten ihmisten työskentelyä tai kuuntelemalla ja kyselemällä muilta työyhteisön jäseniltä. Tässä tutkimuksessa ilmenikin, että joissakin organisaatioissa on käytössä kummi-järjestelmä, joka mahdollistaa organisoidusti kokeneemalta työntekijältä oppimisen. Myös Barnett (1999, 29, 32) korostaa, että ammatillisen oppimisen tulisi tapahtua työn ohella samanaikaisesti, kun työtä suoritetaan. Parhaimmillaan oppiminen on upotettu itse työhön ja tarjoaa sitä kautta mahdollisuuksia oppimiseen, kasvuun ja kehittymiseen. Erityisesti tässä tutkimuksessa korostui horisontaalinen uralla eteneminen ja sitä kautta myös osaamisen laajeneminen.

Työssä oppimisen lisäksi koulutus ja kehityskeskustelu nousivat tutkimuksen mukaan keskeisimmiksi henkilöstön kehittämisen menetelmiksi. Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet arvioitiin tutkimuksen mukaan työstä suoriutumiseen innostaviksi ja jaksamista edesauttaviksi tekijöiksi. Lisäksi kouluttautuminen ja työssä kehittyminen nähtiin porttina monimuotoisiin ja entistä vaativimpiin tehtäviin. Keskeisenä työssä kehittymisen ja kouluttautumisen päämääränä esille nostettiin myös yleisessä työmarkkinoiden kehityksessä mukana pysyminen ja oman työpaikan turvaaminen. Koulutuksen hyödyllisyydestä huolimatta Moilanen (2001, 50) vetää samaa linjaa Tannerbaumin (1997) kanssa ja korostaa, että koulutus ei yksin riitä yksilön kehittymiseen ja oppimiseen. Hall (1984, 167) puolestaan toteaa, että parhaimmat oppimis- ja työssä kehittymistilanteet luodaan antamalla yksilölle uusia, entisistä poikkeavia työtehtäviä. Näin myös tämän tutkimuksen mukaan kaikkien henkilöstöryhmien haastatteluista kävi ilmi, että koulutuksen lisäksi työssä oppiminen on tärkeää ammatillisen kehittymisen ja oppimisen kannalta.

Tutkimuksen mukaan työntekijöillä oli enemmän mahdollisuuksia edetä urallaan horisontaalisesti verrattuna vertikaaliseen uralla etenemiseen. Useissa organisaatioissa oli mahdollisuus laajentaa osaamisalueitaan sekä monipuolistaa työtehtäviään. Myös uuden psykologisen sopimuksen mukaan uraa ja uralla etenemistä ei enää perinteisesti ajatella ainoastaan ylennyksinä organisaation hierarkiassa, vaan uralla kehittyminen ja eteneminen on olennaisesti myös laajaa osaamista ja taitoja, jotka tuovat lisäarvoa niin yksilölle itselleen, kuten myös organisaatiolle (Hiltrop 1995, 290-291).

*Kehittymiseen innostavat tekijät* olivat tämän tutkimuksen mukaan mielekäs, monipuolinen työ, työuralla kehitymis- ja etenemismahdollisuudet, taloudelliset edut sekä psykologinen arvo itselle, eli suoriutumisen ja onnistumisen tunne ja arvostuksen kokeminen työyhteisössä. Tutkimuksen mukaan etenkin nuorten työntekijöiden kohdalla haasteet, monipuoliset työtehtävät sekä kehittymismahdollisuuksien tarjoutuminen listattiin työssä oppimiseen innostaviksi tekijöiksi. Hall (1984, 179-180) esittääkin, että koska erityisesti nuoret työntekijät tavoittelevat työtehtäviä, jotka sisältävät sopivasti haasteita, olisi työyhteisön ja erityisesti nuorten työntekijöiden kannalta olennaista, että myös alemman tason työtehtäviä kyettäisiin rikastamaan ja monipuolistamaan. Lisäksi Mankin (2001, 79-80) ja Moilanen (2003, 28) ovat todenneet, että oppiminen, työssä kehittyminen ja niiden mahdollistaminen



vaikuttavat keskeisesti työntekijöiden motivaatioon sekä jo olemassa olevien työtehtävien että yksilön työssä kehittymisen suhteen.

Tärkeänä työssä kehittymiseen innostavana tekijänä tutkimukseen osallistuneet nimesivät oman työn mielekkyyden sekä psykologisen arvon heille itselleen. Psykologisia sisäisiä yllykkeitä oppimiseen ja kehittymiseen ovat arvostuksen ja kunnioituksen saaminen työyhteisössä, oman osaamisen vahvistuminen, tunne omasta ammatillisesta oppimisesta ja tyytyväisyys omaan työsuoriutumiseen. Yksilön kehittymismotivaatioon ja oppimishalukkuuteen vaikuttavat myönteisesti myös palautteen ja kannustuksen saaminen. Palaute ja kannustus mainittiin motivoiviksi ja työssä kehittymiseen innostaviksi tekijöiksi myös tässä tutkimuksessa. Samoin Beer et. al. (1984, 86) korostavat, että tärkeä osa työssä kehittymistä ja suoriutumista on esimiehen antama palaute. Positiivisen palautteen voidaan taas vastaavasti ajatella lisäävän yksilön itsearvostusta ja rohkaisee yksilöä, jolla voidaan katsoa olevan edelleen positiivista vaikutusta tulevaisuuden työsuorituksiin psykologisen menestymisen syklin mukaisesti, jonka Hall (1984, 164) on esittänyt. Myös Moilanen (2001, 127-128) on esittänyt positiivisen tavoitteellisuuden kehän toiminnan ja kehittymisen lähteenä. Yksilö asettaa tavoitteita, saavuttaessaan tavoitteensa yksilö kokee tyytyväisyyttä itseensä, kykyihinsä ja saavutuksiinsa ja positiivinen kehä jatkuu jälleen entistä vaativimmilla tavoitteilla. Tyytyväisyys tavoitteiden saavuttamisesta vahvistaa yksilön selviytymisen ja itsesäätelyn tunnetta. Motivaation taustalla piilevistä sisäisistä yllykkeistä on kirjoittanut myös Ruohotie (2000, 60), jonka mukaan motivaatiota lisäävät tekijät voivat olla yksilön sisäisiä yllykkeitä, kuten mielenkiintoinen ja haasteellinen työ sekä itse työtehtävät. Ruohotie nostaa esille myös psykososiaalisen kehittymisen eli ihmisenä kasvamisen, joka ilmenee motivoivaksi ja tavoiteltavaksi asiaksi myös tässä tutkimuksessa. Lisäksi ulkoisia yllykkeitä työssä kehittymiseen tässä tutkimuksessa olivat taloudelliset edut ja palkkiot.

Työssä kehittymiseen innostavilla tekijöillä voidaan katsoa olevan merkitystä myös organisaatioon sitoutumisen kannalta. Tämän tutkimuksen mukaan sitoutumiseen vaikuttivat osittain samat tekijät kuin työssä kehittymisen innokkuuteen vaikuttavat tekijät. Työn sisältö ja sen mielekkyys sekä omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet nimettiin haastattelujen mukaan olennaisesti organisaatioon sitoutumiseen positiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi. Lisäksi keskeisesti organisaatioon sitoutumista lisääviksi tekijöiksi listattiin työssä kehittämis- ja etenemismahdollisuudet. Joissakin haastatteluissa motivoivaksi ja sitoutumista

edistäväksi tekijäksi mainittiin myös työn turvallisuus. Samoin Ruohotie (2000, 125) nostaa esille, että varmuus työsuhteen jatkuvuudesta voidaan nähdä motivaatiota ja sitoutumista lisääväksi tekijäksi oppimiseen ja kehittymiseen. Tutkimuksesta käy kuitenkin ilmi, että työsuhteita ei välttämättä koeta pysyviksi ja turvallisiksi. Tyypillisesti myös uusi psykologinen sopimus ilmenee lyhytjänteisyytenä ja tämä työsuhteiden pirstaleisuus on olennaista uuden psykologisen sopimuksen vallitessa. Tutkimuksen mukaan esimiehet arvioivat, että työntekijöitä innostaa itsensä kehittäminen ja oman osaamisen lisääminen oman markkina-arvon säilyttämiseksi. Myös psykologiseen sopimukseen liittyy kiinteästi ajatus työntekijöiden työllistyvyydestä työssä kehittymisen avulla. Baruch (2001, 543, 545) sekä Hall & Moss (1998, 31) korostavat kuitenkin, ettei työntekijöiden työllisyyden ylläpitäminen välttämättä tuo työntekijöille turvallisuuden tunnetta tai sitoutumista organisaatioon pitkällä aikavälillä. Työntekijöiden sitoutuminen asettaa näin merkittävän haasteen organisaatiolle. Kuitenkin Tamminen & Moilanen (2004, 6) nostavat esille työntekijöiden kehittämisen ja kouluttamisen tärkeänä keinona työntekijöiden motivoimiseen, innostamiseen sekä organisaatioon sitoutumista lisääväksi tekijäksi.

Työntekijät *odottivat työltään* mielenkiintoisia ja monipuolisia työtehtäviä sekä kehittymismahdollisuuksia. Lisäksi vakaa työsuhde mainittiin tärkeäksi seikaksi tässä tutkimuksessa. Beer et. al. (1984, 92) ovat todenneet tutkimuksessaan, että työpaikan epävarmuus ja irtisanomiset alentavat työntekijöiden tuottavuutta ja sitoutumista. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden odotukset verrattuna organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin näyttäisivät poikkeavan työn turvallisuudessa ja pysyvyydessä. Työsuhteelta odotetaan vakautta, mutta työsuhdetta ei välttämättä koeta pysyvänä ja turvallisena. Tutkimuksen haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että monipuolinen osaaminen koettiin vahvistavana tekijänä työn turvallisuuden tunteeseen. Hiltrop (1995, 289) viittaa useisiin tutkimuksiin, joiden mukaan psykologinen sopimus ilmenee juuri lyhytjänteisenä, jolloin työn turvallisuutta ja pysyvyyttä ei enää koeta. Turvallisuuden sijasta työntekijällä on oikeus saada haastavia, mielenkiintoisia tehtäviä sekä tarvittavat resurssit työtehtävien suorittamiseen. Vastapalkkioksi yksilön ammatillinen osaaminen kehittyy, jonka avulla hän varmistaa omaa työllistyvyyttään lyhytjänteisillä ja epävarmoilla kehittymistä vaativilla työmarkkinoilla. Tässä tutkimuksessa täydellistä tasapainoa työn turvallisuuden ja työssä kehittymisen suhteen ei ollut kuitenkaan nähtävissä, vaan työntekijät toivoivat työsuhteiltaan enemmän varmuutta

kehittymishalukkuudesta huolimatta. Psykologinen sopimus ei tässä suhteessa ollut täysin tasapainossa yksilön ja organisaation välillä tämän tutkimusaineiston mukaan.

*Vastuu yksilön kehittämisestä* nähtiin tämän tutkimuksen mukaan olevan ensisijaisesti yksilön omalla vastuulla. Organisaation tehtäväksi nähtiin kuitenkin kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen sekä kannustaminen ja palautteen antaminen. Myös Hall (1996, 158-159) sekä Stiles ym. (1997, 63) korostavat yksilön omaa vastuuta omasta kehittämisestään. Lisäksi Cappelli (2000, 12) esittää, että uuden psykologisen sopimuksen valossa vastuu yksilön urakehityksestä voidaan nähdä jaettuna vastuuna työntekijän ja organisaation välillä. Organisaatioiden odotetaan kehittyvän oppiviksi organisaatioiksi, missä työntekijät ottavat entistä suuremman vastuun omasta kehittämisestään organisaation tarjoamissa puitteissa.

Tutkimuksen mukaan useimmat henkilöt raportoivat työn olevan tärkeä osa heidän elämässään. Voitaisiin ajatella, että työn ollessa tärkeä, yksilö arvostaa myös työssä kehittymistä ja ammatillista pätevoitymistä. Yksilön kehittymismotivaation taustalla voitaisiin näin ollen ajatella olevan omaehtoinen halu kehittyä entistä paremmaksi omassa työssään. Moilasan (2001, 127) mukaan ihmisen omista lähtökohdista lähtevä motivoituminen on kaiken perusta. Moilasan mukaan sisäinen, omaehtoinen motivaatio tuottaa parhaan tuloksen ja tehtävään sitoutumisen. Lisäksi Moilanen esittää, että ulkoiset palkkiot voivat jopa vähentää sisäistä motivaatiota tai pätevyuden tunnetta. Asioissa, joissa tarvitaan ihmisen sitoutumista, uusien toimintamallien kehittämistä, oppimista tai hyviä tuloksia, yksilön tulisi löytää oma, sisäinen motivaatio. Tätä sisäistä omaehtoista motivaatiota korostivat myös tässä tutkimuksessa haastatellut esimiestehtävissä työskentelevät henkilöt. Kehittyminen ja oppiminen lähtee ensisijaisesti yksilön omasta halusta ja sisäsyntyisestä motivaatiosta kehittää itseään.

Lopuksi esitän oheisessa taulukossa (kuvio 5) tutkimuksen keskeiset tulokset tiivistetysti. Kuviossa on eritelty vastauksia työntekijöiden ja esimies- tai henkilöstöhallinnon työtehtävissä työskentelevien henkilöiden kesken. Taulukko esittää kiteytettynä työntekijöiden vastaukset ja näkemykset sekä esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden näkemykset siitä, miten he arvioivat työntekijöiden asioista ajattelevan. Työntekijöiden vastauksia on lisäksi eroteltu iän mukaan nuoriin ja seniori-ikäisiin työntekijöihin.

KUVIO 5 Tutkimuksen keskeiset tulokset

	TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYS		ESIMIESTEN / HR-IHMISTEN KÄSITYS TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYKSISTÄ
	NUORET TYÖNTEKIJÄT	SENIORIT	
<b>TYÖSSÄ KEHITTÄMISEN ARVO</b> <i>YKSILÖLLE</i>	Eteenpäin pääseminen Jaksaminen, innon säilyminen Oppiminen Monipuolisuus Itsevarmuus	Jaksaminen, mielenkiinto työhön Työpaikan säilyminen Ei jää jalkoihin Arvostuksen kokeminen Työtyytyväisyys	Eteenpäin pääseminen Mielenkiinnon säilyminen työhön Kehityksessä mukana pysyminen Monipuolinen osaaminen Uudet näkemykset ja taidot Ihmisenä kasvaminen Osaamisen tunne, työtyytyväisyys
<i>ORGANISAATIOLE</i>	Pätevät työntekijät Tärkeä imago ja yrityskuvalle Uudet näkemykset	Kilpailuaseman turvaaminen osaamisen avulla Kehityksessä mukana pysyminen	Yksi tärkeimmistä asioista Kilpailussa mukana pysyminen Osaamisen ylläpitäminen ja lisääminen Työnlaadun ylläpitäminen Kilpailukeino
<b>ODOTUKSET TYÖLTÄ</b>	Etenemismahdollisuudet Uuden oppiminen Työn vaihtelevuus Työssä kehittyminen Työn turvallisuus Taloudelliset edut Vaativammat työtehtävät Vähemmän hektisyyttä Palaute	Mielekäs työ Uuden oppiminen Vähemmän rutiineja Asiakkaiden tyytyväisyys Suoriutuminen omasta työstä	Haasteet Monipuolinen työ Uralla eteneminen, oppiminen Työtehtävien vaihtelevuus Huomiointi, palaute Taitoja, pätevyksiä vastaavat työtehtävät Mielekäs työ Suoriutumisen tunne
<b>KÄSITYKSET KEHITTÄMIS - MAHDOLLISUUKSISTA</b> <i>POSITIIVISTA</i>	Positiiviset näkemykset, paikkoja vapautumassa Työssä oppimisen mahdollisuus Ammatillinen kasvu Taloudellinen avustus itsensä kehittämiseen	Mahdollisuuksia avoinna, jos haluaa Ammattitaidon kasvu Työssä oppiminen Oman ammattiosaamisen syventäminen Työpaikka maksaa itsensä kehittämistä	Sisäinen rekrytointi Oma halu edetä keskeistä Uudet, monipuoliset tehtävät Vastuiden laajentaminen Horizontaalinen uralla eteneminen Tehtävien vaihto organisaation sisällä Omaehtoinen oppiminen Työssä oppiminen
<i>NEGATIIVISTA</i>	Edellyttää lisäkouluttautumista, pätevöitymistä	Ikä esteenä Senioreita ei ohjata koulutuksiin	Lisäkoulutuksen edellytys Virkoja/vakansseja vähän Esimiestehtäviä vähän (hidastaa vertikaalista etenemistä)
<b>TYÖSSÄ KEHITTÄMISEEN INNOSTAVAT TEKIJÄT</b>	Uralla eteneminen Uuden oppiminen Mahdollisuuksien tarjoutuminen, haasteet Kannustus, palaute Haastavien työtehtävien saaminen Joustava organisaatio Ihmisenä kasvaminen ja kehittyminen Työn monipuolisuus Palkitseminen	Työn mielekkyys Saa pitää oman työn Raha Muutokset Ajan hermolla pysyminen Hyvä työympäristö Työn vaatimukset Selviämisen tunne Oma halu oppia uutta	Omaan työhön vaikuttaminen Raha, palkkiot, edut Mahdollisuus vaihtaa tehtäviä Monipuolinen ja mielekäs työ Uuden oppiminen Oman osaamisen vahvistuminen, työn suorittaminen helpottuu Oman työllisyyden varmistaminen, markkina-arvon ylläpitäminen Aikaan saamisen tunne Uralla eteneminen, jatkuvuus Arvostus, palaute, kannustus Ammatillinen kehittyminen

## **8.2 Työssä kehittyminen psykologisen sopimuksen näkökulmasta tarkasteltuna**

Tutkimuksen mukaan työssä kehittymisen arvo ilmentyi hyvin tärkeäksi ja arvostettavaksi. Työssä kehittyminen ja oppiminen nähtiin niin merkittävaksi seikaksi, että jopa työpaikan vaihtaminen tulee kyseeseen, mikäli organisaatiossa ei ole mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen. Tämä asettaa haasteen sekä organisaatioille että yksilöille. Organisaatioiden tulisi kyetä mahdollistamaan henkilöstön työssä kehittyminen ja oppiminen ja yksilön puolestaan tulisi löytää oma sisäinen motivaatio itsensä kehittämiseen. Tosiasia kuitenkin on, että uuden psykologisen sopimuksen vahvistaessa asemaansa työsuhteissa, työntekijöiden liikkuvuus lisääntyy. Tällöin myös periodimuotoisiin työsuhteisiin sitoutuminen ja työssä suoriutumisen sisäinen, psykologinen työn tekemisestä koettava arvo nousee entistä merkittävämpää asemaan työn turvalliseksi kokemisen rinnalla.

Psykologisen sopimuksen mukainen monimuotoinen ura 'protean career' näyttäisi olevan tulevaisuuden arkipäivää. Uralla kehittyminen nähdään entistä enemmän horisontaalisena etenemisenä ja ammatillisen pätevyyden laajentumisena. Yksilö voi vaihtaa työtehtävää työuransa aikana, laajentaa osaamistaan ja monipuoliseen osaamiseensa perustuen luoda itselleen myös turvallisuutta varmistamalla oman työllistyvyytensä osaamisperusteisesti. Uudenlainen urakäsitys näyttäisi olevan jo läsnä työelämässä. Esimerkiksi Järvinen (2004, 14) kirjoittaa Taloussanomissa tekemiensä haastattelujen perusteella, että haastatellut henkilöt olivat valmiita määrittelemään urasuunnittelun käsitteen uudelleen. Haastatellut henkilöt määrittivät uransa ja urasuunnittelun ennemminkin itsensä kehittämiseksi oman näkemyksensä mukaan kuin ainoastaan sarjaksi titteleitä.

Mahdollisena uhkatekijänä voidaan ajatella, että jatkuva kehittyminen, työssä kehittymisen vaade ja oman markkina-arvon ylläpitäminen voivat toisaalta asettaa paineita jatkuvasta suoriutumisesta ja pyrkimyksestä entistä parempiin tuloksiin. Tämä asettaa haasteen niin organisaatiolle kuin yksilölle itselleen. Miten huolehtia työmarkkina-arvosta niin, että jaksaminen ja hyvinvointi ei kuitenkaan jää taka-alalle keskittyttäessä suoriutumiseen ja jatkuvaan kehittymiseen. Työssä jaksaminen, hyvinvointi ja suoriutumisen mielekkyys ovat kuitenkin olennaisia tekijöitä niin motivaation kuin myös työtyytyväisyyden säilymisen kannalta.

Voitaisiin ajatella, että työssä kehittyminen ja osaamisen laajentuminen vahvistavat yksilön työllisyyttä psykologisen sopimuksen mukaisesti. Työntekijät ovat entistä vapaampia vaihtamaan organisaatiosta toiseen, jos heillä on riittävästi taitoja ja tietoja hallussaan. Tällaisen tilanteen vallitessa organisaatiot ja esimiehet saavat uudenlaisen haasteen henkilöstön sitouttamisesta organisaatioon. Toisaalta voitaisiin myös ajatella, että hyvin koulutettu, laajan ammatillisen pätevyyden omaava työntekijöiden joukko työllistyy lyhyissä periodeissa eri organisaatioiden palvelukseen. Tällaisessa tilanteessa oiva vaihtoehto voisivat olla esimerkiksi viime aikoina suosiotaan lisänneet vuokratyövoimaa välittävät yritykset. Sahiluoman (2004, 11) mukaan hyvin koulutetut ylemmät toimihenkilöt suhtautuvat positiivisesti vuokratyöhön ja viihtyvät projektiluontoisessa työssä. Jos yksilöllä on vahva ammattiosaaminen, hän työllistyy helposti uudennlaisiin tehtäviin ja useisiin organisaatioihin.

Psykologisen sopimuksen mukainen monimuotoinen ura voidaan nähdä tulevaisuudessa yhä asemaansa vahvistavana uramääritelmänä. Jos työntekijät omaksuvat jatkuvan itsensä kehittämisen periaatteen, yksilöt eivät hae enää pelkästään turvallista ja vakaata työpaikkaa, vaan sellaista työnantajaorganisaatiota, missä heillä on mahdollisuus kehittää ja laajentaa ammattitaitoaan ja osaamistaan. Yksilön hyötyessä osaamisen laajentamisen kautta, voidaan ajatella, että myös organisaatiot hyötyvät joustavan urakäsityksen myötä. Organisaatioilla on käytössään entistä suurempi oppimisen halu kuin esimerkiksi sidotun uran ihmisillä. Lisäksi työssä kehittymismahdollisuuksia ja näin ammatillisen pätevyyden lisääntymistä voidaan pitää työn mielekkyyden, elinikäisen oppimisen ja oppivan organisaation kannalta erityisen tärkeänä, välttämättömänä ja keskeisenä peruslähtökohtana.

Tutkimuksen keskeisenä antina työssä kehittymisperspektiivin lisäksi voidaan pitää näkemystä uudennlaisesta ura-ajattelusta. Työsuhteiden monimuotoisuus lisääntynee tulevaisuudessa, jolloin työssä kehittyminen ja oppiminen nousevat entistä tärkeämmäksi arvoiksi sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Kuitenkin yksilöiden terveyden ja jaksamisen kannalta olisi tärkeää, että työsuhteissa säilyisi perusturvallisuus myös tulevaisuudessa. Lisäksi työmotivaation ja suorituksen perustana olevaa työhön sitoutumista tulisi kyetä lujittamaan. Vielä nykyisin työsuhteista käytettävä nimitys, vakituinen työsuhde, horjuttanee asemaansa tulevaisuuden työmuodoissa. Vakituksen, tehtäväsidonnaisten työnkuvien asema korvautunee psykologisen sopimuksen mukaisella monimuotoisella uralla, jolloin periodimuotoiset työtehtävät yleistyvät entistä enemmän. Työurien pirstaloituessa

turvallisuus omasta työllisyydestä perustuu työssä kehittymiseen ja omaan osaamiseen. Protean career- eli monimuotoisen uran ajattelun vahvistaessa asemiaan työmarkkinoilla, myös työssä kehittyminen saa entistä suuremman arvon sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Yksilölle se takaa työllisyyden ja organisaatiolle osaavan työvoiman. Lisäksi organisaatiot voivat toimia kustannustehokkaasti, jos työntekijät omaksuvat pirstaleisen ja monimuotoisen uudenlaisen ura-ajattelun. Toisaalta psykologisen sopimuksen mukainen monimuotoinen, yksilön omalla vastuulla oleva työura voi aiheuttaa ilmiön, joka nousi esille tässäkin tutkimuksessa. Osaamisvaatimusten lisääntyessä yksilöt ovat sitoutuneita enemmän oman uransa luomiseen ja kehittämiseen kuin organisaation palveluksessa olemiseen. Tämä ilmiö oli tämän tutkimuksen mukaan esimiesten mielestä tyypillistä etenkin nuorille työntekijöille, joilla työura on vasta alussa.

Tämän tutkimuksen mukaan työntekijät odottivat työltään kuitenkin turvallisuutta ja pysyvyyttä. Tämä tavoite on ristiriidassa uuden psykologisen sopimuksen kanssa. Joten tältä osin psykologinen sopimus ei toteudu nykyisillä työmarkkinoilla. Psykologisen sopimuksen mukaan yksilö työllistyy organisaatioon ainoastaan niin kauan, kuin hän tuo lisäarvoa organisaatiolle. Psykologisen sopimuksen mukainen ajattelutapa on nähtävissä jo ainakin osittain olemassa olevana tekijänä työmarkkinoilla. Esimerkiksi joissakin kansainvälisillä markkinoilla toimivissa konsulttiorganisaatioissa sovelletaan käytäntöä, jossa yksilön työsuhte ulottuu ainoastaan kunkin projektin loppuun, jonka jälkeen työllisyystilannetta tarkastellaan aina uudelleen. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioiden työntekijät hakivat kuitenkin turvallista ja vakaata työpaikkaa, ja nimesivät sen myös yhdeksi sitoutumista edesauttavaksi tekijäksi.

Työssä oppiminen näyttäisi olevan tehokas ja tuloksia tuottava keino uusien pätevyyksien hankkimiseen ja osaamisen lisäämiseen. Tämän tutkimuksen tuloksia työssä oppimisen hyödyllisyydestä ja tarpeellisuudesta tukevat myös useat aiemmat tutkimukset ja näin ollen työssä oppiminen voidaan nostaa tärkeään arvoonsa sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Tutkimusten pohjalta voidaan sanoa, että työssä kehittyminen tuo lisäarvoa molemmille osapuolille, niin yksilölle kuin yhteisölle. Näyttäisi siltä, että vanha sanonta: ”tekemällä oppii”, voidaan nostaa arvoonsa myös tässä yhteydessä.

## LÄHTEET

- Aalto, L. & Hätönen, H. & Vaherva, T. 1998. Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen Käsikirja. T & E Keskus. Vantaa: Julkaisuapu Oy Delta.
- Alasoini, T. 1997. Process Management as an Approach to Corporate Development – a Challenge for Labour Policy. Teoksessa: Alasoini, T. & Kyllönen, M. & Kasvio, A. (ed.) 1997. Workplace Innovations – a way of promoting competitiveness, welfare and employment. Helsinki: Ministry of Labour
- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino Oy.
- Atkinson, C. 2002. Career management and the changing psychological contract. Career Development International. 7/1 pp. 14-23.
- Barnett, R. 1999. Learning to work and working to learn. Teoksessa: Boud, D. & Garrick, J. (ed.) Understanding learning at work. London: Routledge.
- Baruch, Y. 2001. Employability: a substitute for loyalty? Human Resource Development International, 4:4 pp. 543-566.
- Beer, M. & Spector, B. & Lawrence, P.R. & Mills, D.Q. & Walton, R.E. 1984. Managing Human Assets. The Groundbreaking Harvard Business School Program. New York: The Free Press.
- Biberman, J. & Whitty, M. 1997. A postmodern spiritual future for work. Journal of Organizational Change Management, Vol. 10, No. 2, pp. 130-138.
- Billett, S. 1999. Guided learning at work. Teoksessa: Boud, D. & Garrick, J. (ed.) Understanding learning at work. London: Routledge.
- Boud, D. & Garrick, J. 1999. Understandings of workplace learning. Teoksessa: Boud, D. & Garrick, J. (ed.) Understanding learning at work. London: Routledge.
- Cappelli, P. 2000. Managing Without Commitment. Organizational Dynamics, Vol. 28, No. 4, pp. 11-24.
- Casey, C. 1999. The Changing contexts of work. Teoksessa: Boud, D. & Garrick, J. (ed.) Understanding learning at work. London: Routledge.
- Denzin, N. & Lincoln, Y.S. 1994. Introduction: Entering the Field of Qualitative Research. Teoksessa: Handbook of Qualitative Research. California: SAGE Publications, Ltd.



- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Garavan, T.N. & Gunnigle, P. & Morley, M. 2000. Contemporary HRD research: a triarchy of theoretical perspectives and their prescriptions for HRD. *Journal of European Industrial Training*. 24/2/3/4 pp. 65-93.
- Garavan, T.N. & Heraty, N. & Barnicle, B. 1999. Human resource development literature: current issues, priorities and dilemmas. *Journal of European Industrial Training*. 23/4/5 pp. 169-179.
- Garrick, J. 1999. The dominant discourses of learning at work. Teoksessa: Boud, D. & Garrick, J. (ed.) *Understanding learning at work*. London: Routledge.
- Gerber, R. & Oaklief, C. 2000. Transfer of learning to strengthen workplace training. Teoksessa: Gerber, R. & Lankshear, C. (ed.) *Training for a Smart Workforce*. London: Routledge.
- Guest, D. E. 1999. Human resource management – the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*. Vol. 9, No.3, pp. 5-25.
- Guest, D.E. & Conway, N. 2002. Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, Vol. 12, No. 2, pp. 22-38.
- Hall, D.T. 1984. *Human Resource Development and Organizational Effectiveness*. Teoksessa: Fombrun, C.J. & Tichy, N.M. & Devanna, M.A. 1984. *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Hall, D.T. 1996. *The Career Is Dead – Long Live the Career. A Relational Approach to Careers*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hall, D.T. & Moss, J.E. 1998. The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt. *Organizational Dynamics*, Winter98, Vol. 26 Issue 3, pp. 22-37.
- Hall, R.H. 1986. *Dimensions of work*. California. SAGE Publications, Ltd.
- Hendry, C. & Jenkins, R. 1997. Psychological Contracts and New Deals. *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 45-56.
- Herzberg, F. & Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1992. *The Motivation to Work*. London: Transaction Publishers.
- Hiltrop, J-M 1995. The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of the 1990s. *European Management Journal*, Vol. 13, No. 3, pp. 286-294.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Tampere: Tammer-Paino oy.

- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy
- Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Järvinen, O. 2004. Elämää markkinoinnin jälkeen. Taloussanomat, Markkinointi & Myynti 29.1.2004, pp. 13-14.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Lansbury, R.D. & Kitay, J. 1997. Workplace Australia in an International Context: Future Challenges for Workplace Development. Teoksessa: Alasoini, T. & Kyllönen, M. & Kasvio, A. (ed.) 1997. Workplace Innovations – a way of promoting competitiveness, welfare and employment. Helsinki: Ministry of Labour.
- Levett, A. 2000. Changes in work and social life at the dawn of the twenty-first century. Teoksessa: Gerber, R. & Lankshear, C. (ed.) Training for a Smart Workforce. London: Routledge.
- Luomanen, J. & Räsänen, P. 2002. Tietokoneavusteinen laadullinen analyysi ja QRS NVIVO –ohjelmisto. 2. uudistettu painos. Sosiologian tutkimuksia A25. University of Turku, Department of Sociology. Turku: Digipaino.
- Maguire, H. 2002. Psychological contracts: are they still relevant? Career Development International, 7/3 pp. 167-180.
- Mankin, D.P. 2001. A model for human resource development. Human Resource Development International. 4:1 pp. 65-85.
- Martin, G. & Staines, H. & Pate, J. 1998. Linking job security and career development in a new psychological contract. Human Resource Management Journal. Vol. 8, No. 3, pp. 20-40.
- McGoldrick, J. & Stewart, J. & Watson, S. 2001. The future of HRD research. Teoksessa: McGoldrick, J. & Stewart, J. & Watson, S. (ed.) 2001. Understanding Human Resource Development. A research-based approach. London: Routledge.
- McGoldrick, J. & Stewart, J. & Watson, S. 2001. Theorizing human resource development. Human Resource Development International. 4:3 pp. 343-356.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.
- Moilanen, R. 2003. Kestävä johtaminen – ikä- ja työkykyjohtamisen haasteet. Working Paper N:o 272/2003, Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto Taloustieteiden tiedekunta.
- Nadler, L. & Wiggs, G. D. 1986. Managing Human Resource Management. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.

- Parasuraman, J. & Greenhaus, J.H. & Linnehan, F. 2000. Time, Person-Career Fit, and The Boudaryless Career. Teoksessa: Cooper, C.L. & Rousseau, D.M. (ed.) Trends in Organizational Behavior. Volume 7. John Wiley & Sons, Ltd.
- Perttula, J. 1995b. Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakausikirja Kasvatus 1.
- Punnonen, O. 1999. Koulutuksen taso ja osaamisen laatu avainasemassa. Teoksessa: Työ vuonna 2005 – näkymiä suomalaiseen työelämään. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Rantanen, J. 1999. Työelämä ja kestävä kehitys. Teoksessa: Työ vuonna 2005 – näkymiä suomalaiseen työelämään. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ruohotie, P. 2000. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sahiluoma, V. 2004. Hyvin koulutetut mieltyneet vuokratöihin. Kauppalehti 17.2.2004, pp. 11.
- Stiles, S. & Gratton, L. & Truss, C. & Hope-Haliley, V. & McGovern, P. 1997. Performance Management and the Psychological Contract. Human Resource Management Journal, Vol. 7, No. 1, pp. 57-66.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sullivan, S. E. & Carden, W. A. & Martin, D. F. 1998. Careers in the next millenium: Directions for future research. Human Resource Management Review, Volume 8, Number 2, pp. 165-185.
- Syrjälä, L. & Ahonen, S. & Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino West Point Oy.
- Tamminen, H. & Moilanen, R. 2003. The Significance of HRD for Young and Older Employees. A Psychological Contract Perspective. Julkaisematon lähde.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Tuomisto, J. 1999. Työelämän uudet oppimisvaatimukset – lähtökohdat, haasteet ja ongelmat. Teoksessa: Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38.vuosikirja. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy.
- Turunen, K.E. 1993. Arvojen todellisuus. Johdatus arvokasvatukseen. Jyväskylä: Atena kustannus Oy.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakausikirja Kasvatus 22, 5.

- Valkonen, M. 1997. The Quality of Working Life as a Factor in Competitiveness. Teoksessa: Alasoini, T. & Kyllönen, M. & Kasvio, A. (ed.) 1997. Workplace Innovations – a way of promoting competitiveness, welfare and employment. Helsinki: Ministry of Labour.
- Vanhala, S. & Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Varila, J. & Kallio, K. 1992. Työura, pysyvyys ja muutos. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Valtionhallinnon painatuskeskus.

## LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

Demografiset tiedot: sukupuoli  
ikä  
koulutus  
työhistoria ja kuinka kauan ko. yrityksessä toiminut  
tehtävätaso (=asema yrityksessä)

Miten koet eri-ikäisyyden työyhteisössänne?  
Miten eri-ikäisyys vaikuttaa työssäsi / työyhteisössäsi?  
Kohdellaanko työyhteisössänne eri tavoin eri-ikäisiä ihmisiä? Kuinka se ilmenee?

Mitä työ sinulle merkitsee? / Mitä ajattelet sen merkitsevän alaisillesi?  
Mitkä tekijät vaikuttavat työssä jaksamiseesi? / Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi alaistesi työssä jaksamiseen?  
Millainen on hyvä työ? / Entä hyvä työyhteisö? / Mitä luulet alaisten pitävän hyvänä työnä?  
Entä hyvänä työyhteisönä?  
Mitä itse odotat työltäsi? / Mitä ajattelet alaistesi odottavan työltään?

Joustaako työ työntekijän mukaan? (Työntekijällä tarkoitetaan alaisia!) ( Anna esimerkki jos kysymys tuntuu vaikealta esim. otetaanko omaisen/lapsen sairaudet, ikääntyminen tms. huomioon?)  
Miten jaksaisit tehdä työtä pidempään tai paremmin? / Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että alaisesi jaksaisivat tehdä työtä pidempään tai paremmin?  
Mikä ajaa ennen aikaiselle eläkkeelle? / Mikä ajaa työntekijöitä ennen aikaiselle eläkkeelle?

Minkälainen on ikääntyvien merkitys työyhteisöille? Kannattaako ikääntyviin panostaa ja miksi?  
Mitkä ovat eri-ikäisten hyvät ja huonot puolet?  
Minkälainen on eri-ikäisten välinen vuorovaikutus työyhteisössänne?

Miten kuvailisit sinun ja alaistesi / esimiehesi välisiä työhön liittyviä keskusteluja?  
Millä tavoin saat palautetta esimieheltäsi? / Millä tavoin annat palautetta alaisillesi?  
Millä tavoin esimies ottaa huomioon työhön liittyviä mielipiteitäsi? / Millä tavoin otat huomioon alaistesi mielipiteitä?

Millä tavoin esimiehesi käsittelee / käsittelet työhön liittyviä ristiriitoja ja /tai työntekijöiden välisiä ristiriitoja, erimielisyyksiä, erilaisia työtapoja jne.?  
Millaista tukea nuori työntekijä tarvitsee esimieheltä? Entä ikääntyvä? Toteutuuko tämä työyhteisössäsi?  
Millaista koulutusta esimiehellä tulisi olla, jotta siitä olisi hyötyä myös työntekijän kannalta?

Millaisia henkilöstön kehittämiskeinoja teillä on yrityksessänne käytössä?  
Millainen mahdollisuus sinulla / työntekijöillääsi on työssä etenemiseen ja /tai kehittymiseen?  
Mikä on työntekijöidesi oppimisen ja kehittymisen merkitys heille itselleen ja yritykselle?

Mikä sinua motivoi työssä kehittymiseen? Mikä mielestäsi motivoi eri-ikäisiä työssä kehittymiseen? Mikä auttaa heitä kehittymään työssään?  
Kuinka ikääntyvien tieto ja kokemus siirtyy nuoremmille ja päinvastoin?  
Millainen vastuu sinulla itselläsi / työntekijällä (alaisellasi) on hänen omasta kehittymisestään?  
Entä millainen vastuu yrityksellä on työntekijän kehittämisestä?

Mitkä ovat tärkeimpiä arvoja elämässäsi? Mitä arvostat eniten?  
Mitkä ovat työyhteisön kannalta tärkeimmät arvot? Mainitse kolme.  
Millainen vastuu yrityksellä on henkilöstöstä? Miten se näkyy? Mainitse kolme keskeistä asiaa.  
Miten ikääntyneet on huomioitu strategisella tasolla (henkilöstöstrategiassa, -periaatteissa yms.)?

Uskotteko työvoiman riittävän teidän yrityksessänne tulevaisuudessa? Saatteko tarpeeksi työntekijöitä tulevaisuudessa?  
Mitä on tehty työntekijöiden saamiseksi tulevaisuudessa?  
Miten eri-ikäiset on huomioitu henkilöstöjohtamisen käytännöissä? (esim. rekrytoinnissa, palkitsemisessa....)

Millainen toimintapolitiikka teillä on ikääntyneitä kohtaan?

- onko yksilöllisesti suunniteltuja urapolkuja
- osa-aikaeläke
- joustot
- työnkierto
- mentorointia yms.

Työn vaatimukset?  
Mitä työ vaatii nykyään työntekijöiltä?