

**Osaamisen kehittäminen HR-asiantuntijoiden silmin -
Työntekijöiden ammatillisen identiteetin vahvistaminen
itsensä johtamisella**

Sara Lehtimäki & Sanna Saarinen

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Monografiamuotoinen
Kevätlukukausi 2024
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Lehtimäki, Sara ja Saarinen, Sanna. 2024. Osaamisen kehittäminen HR-asiantuntijoiden silmin - Työntekijöiden ammatillisen identiteetin vahvistaminen itsensä johtamisella. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 84 sivua.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää HR-asiantuntijoiden roolia työntekijöiden osaamisen kehittämisessä liittyen itsensä johtamiseen, jota hyödyntämällä ammatillinen identiteetti voi vahvistua. Tarkoituksena oli syventää ymmärrystä siitä, miten HR-asiantuntijat näkevät osaamisen kehittämisen roolin ammatillisen identiteetin vahvistamisessa itsensä johtamisella. Tämän lisäksi tarkoituksena oli näyttää suuntaa osaamisen kehittämisen parissa työskenteleville HR-asiantuntijoille siitä, miten itsensä johtamisen huomioiminen voi vahvistaa organisaatioiden työntekijöiden ammatillista identiteettiä. Tässä kaikessa huomioitiin myös organisaation vaikutus sekä sen tarjoamat mahdollisuudet ja puitteet osaamisen kehittämiseen.

Tutkimus oli laadullinen ja haastatteluaineisto kerättiin keväällä 2024. Aineisto koostui kahdeksasta HR-asiantuntijan yksilöhaastattelusta, jotka olivat puolistrukturoituja temahaastatteluja. Aineisto analysoitiin refleksiivisellä teemaattisella analyysillä. Tutkimuksessa ei pyritty tekemään yleistettäviä tuloksia, vaan tarkoituksensa oli ennemminkin tuoda tulokset hyödynnettäväksi ja lisätä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta.

Tulokset osoittivat HR-asiantuntijoiden roolin olevan merkittävä työntekijöiden osaamisen kehittämisessä ja itsensä johtamisen tukemisessa. Tulosten mukaan oman työn kehittäminen, autonomia ja palautuminen, reflektointi sekä mielen toiminnan taidot olivat osa itsensä johtamista. Itsensä johtamisella nähtiin olevan vaikutus työntekijöiden ammatillisen identiteetin vahvistamiseen. Lisäksi tuloksista ilmeni myös organisaation vaikutus osaamisen kehittämiseen.

Asiasanat: osaamisen kehittäminen, ammatillinen identiteetti, itsensä johtaminen, HR-asiantuntija

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ.....	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO.....	5
2 TYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN HR- ASIAANTUNTIJOIDEN VASTUUNA.....	8
2.1 Osaamisen kehittämisen määritelmä	8
2.2 HR-asiantuntijan rooli osaamisen kehittämisessä	9
2.3 Osaamisen kehittämisen toteuttaminen	11
3 ITSENSÄ JOHTAMINEN JA AMMATILLINEN IDENTITEETTI	13
3.1 Itsensä johtamisen määritelmä ja osa-alueet.....	13
3.2 Ammatillisen identiteetin määritelmä ja osa-alueet	18
3.3 Itsensä johtamisen vaikutus ammatilliseen identiteettiin.....	22
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	25
4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	25
4.2 Tutkimuksen lähestymistapa	27
4.3 Tutkimuksen osallistujat.....	29
4.4 Tutkimusaineisto ja aineistonkeruu	30
4.5 Haastattelurungon muodostuminen.....	31
4.6 Aineiston analyysi	32
4.7 Eettiset ratkaisut.....	38
5 TULOKSET.....	40
5.1 Itsensä johtaminen työntekijän ammatillisen identiteetin vahvistamisessa	40
5.2 HR-asiantuntijoiden rooli itsensä johtamisen tukemisessa	44

5.3 Organisaation vaikutus osaamisen kehittämisessä	48
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	51
6.1 Työntekijät osaamisen kehittämisen kohteena.....	51
6.2 HR-asiantuntijat osaamisen kehittämisen moniosaajina	55
6.3 Organisaatio osaamisen kehittämisen mahdollistajana	59
7 POHDINTA.....	62
7.1 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus	63
7.2 Jatkotutkimusaiheet.....	67
LÄHTEET	70
LIITTEET.....	83

1 JOHDANTO

Nykypäivänä osaamisen kehittäminen on noussut yhdeksi keskeisimmäksi teemaksi työelämässä. HR-asiantuntijoiden roolin tärkeys osaamisen kehittämisessä ja merkitys, miten osaamisen kehittämistä voidaan lähestyä työelämässä korostuvat. Työelämä vaatii työntekijöiltä jatkuvaa kehittymistä ja uudistumista, joihin HR-asiantuntijat pyrkivät vastaamaan osaamisen kehittämisen avulla. Osaamisen kehittäminen on osa organisaation yhteisesti hyväksyttyä strategiaa (ks. De Vos ym., 2015) ja se näkyy niin organisaatiotasolla (ks. Löfstedt, 2001) kuin myös tarkemmin työntekijäkohtaisesti (ks. Wallo ym., 2020). Osaamisen kehittäminen painottuukin vahvasti organisaatioiden HR-asiantuntijoiden vastuulle (ks. Toivanen ym., 2012; Ulrich ym., 2013) ja tätä kautta vaikuttaa suuresti työntekijöiden oppimiseen ja kehittymiseen (ks. Wallo ym., 2020). HR-asiantuntijoiden (Human Resources) tehtäviin kuuluu laajasti kaikki inhimillisiin voimavaroihin liittyvät asiat, jotka koskettavat organisaatioiden ihmisiä. HR-asiantuntijat hoitavat työntekijöiden työsuhteen koko elinkaareen liittyviä tehtäviä, niin rekrytoinnista perehdytykseen ja työntekijöiden kehittämisestä työsuhteen päättämiseen. HR-asiantuntijuuden voi ymmärtää koostuvan sisäisistä ominaisuuksista (ks. Ulrich ym., 2013), erilaisista kyvyistä (ks. Longenecker & Fink, 2015) sekä kokonaisvaltaisesta liiketoimintaymmärryksestä (ks. Patel ym., 2019).

Osaamisen kehittämiseen voidaan liittää itsensä johtamisen hyödyntäminen ja ammatillisen identiteetin vahvistaminen. Kim ym. (2024) esittävät, että itsensä johtamista on hyödynnetty työntekijöiden osaamisen kehittämisessä. Ammatillinen identiteetti puolestaan näkyy osaamisen kehittämisessä ammatillisten kompetenssitason lisääntymisenä sekä yksilökohtaisen kasvun lähteenä (ks. Toivanen ym., 2012; Wallo ym., 2020). Itsensä johtaminen on prosessi, jossa ihmiset ohjaavat itseään saavuttaakseen tavoitteensa (Houghton & Neck, 2002; Houghton ja Yoho, 2005) ja sitä voidaan pitää koko organisaation toiminnan keskiössä (ks. Manz, 2015). Itsensä johtamista voidaan hyödyntää työntekijöiden

ammattillisen identiteetin vahvistamisessa. Ammatillinen identiteetti on läpi työuran muuttuva identiteettimuoto, johon sisältyy yksilön toiveet omasta työstään (ks. Eteläpelto, 2009; Eteläpelto & Vähäsantanen, 2010; Eteläpelto ym., 2013).

Tutkielmalla halutaan selvittää, millä tavalla HR-asiantuntijat näkevät osaamisen kehittämisen ja miten itsensä johtamisella vahvistetaan ammatillista identiteettiä. Tarve näiden teemojen tutkimiseen pohjautuu aiemmin löydettyihin osaamisen kehittämisen myönteisiin vaikutuksiin (ks. Toivanen ym., 2012; Wallo ym., 2020). Lisäksi aiemmissa tutkimuksissa on nostettu esiin ammatillisen identiteetin merkittävä vaikutus työntekijöiden omakohtaiseen käsitykseen itsestään ammattilaisena (Vähäsantanen ym., 2012) sekä itsensä johtamisen hyöty muuttuvan työelämän vaatimuksissa ja tilanteissa (Niinivaara, 2019). Botke & Woerkom (2023) havaitsivat tutkimuksessaan itsensä johtamisen keinojen auttavan tunteidensäätelyssä haastavissa tilanteissa. Itsensä johtamista voidaan pitää yhtenä vahvimpana ja tärkeimpänä sitoutumista ennustavana tekijänä nykypäivän organisaatioissa (Pihl-Thingvad, 2014).

Ammatillisen identiteetin ja itsensä johtamisen välisiä yksittäisiä kytköksiä on havaittu aiemmissa tutkimuksissa, sillä Pihl-Thingvad (2014) ja vanDorssen-Boog ym. (2021) ovat esittäneet ammatillisen identiteetin kytkeytyvän itsensä johtamiseen sitoutumisen ja suoriutumisen kautta. Kuitenkaan kattavampaa suoraa synteesiä näiden välillä ei ole vielä tehty. Tämä perustelee tarvetta tarkastella näitä kahta teemaa osaamisen kehittämisen näkökulmasta ja esittää teemojen välinen yhteys. Yhteyden tutkiminen ja niistä esiin nousevat löydökset voivat tarjota HR-asiantuntijoille konkreettisia sovellettavia ehdotuksia osaamisen kehittämisen parissa työskentelyyn.

Kimin ym. (2024) mukaan itsensä johtaminen on yksi tapa toteuttaa osaamisen kehittämistä, mutta heidän tutkimuksensa mukaan aiheita ei ole vielä tutkittu paljoa ja tästä syystä sen hyödyntäminen on jäänyt vähäiseksi HR-asiantuntijoilla koskien osaamisen kehittämistä. Kyseinen tutkimusaukko perustelee tämän tutkielman tarvetta yhä enemmän. Tutkielman tekemistä puoltaa myös henkilökohtaiset ammatilliset kiinnostuksen kohteet eritoten osaamisen kehittämisestä sekä käytännön työkokemus HR-toimialasta. Tutkielmassa huomioidaan

tutkijoiden käytännön kokemuksen muodostama esiymmärrys ja olettamukset, joilla voi olla vaikutusta tämän tutkimuksen luotettavuuteen ja uskottavuuteen.

Tutkielman tavoitteena on selvittää HR-asiantuntijoiden roolia työntekijöiden osaamisen kehittämisessä liittyen itsensä johtamiseen, jota hyödyntämällä ammatillinen identiteetti voi vahvistua. Tarkoituksena on syventää ymmärrystä siitä, miten HR-asiantuntijat näkevät osaamisen kehittämisen roolin ammatillisen identiteetin vahvistamisessa itsensä johtamisella. Tämän lisäksi tarkoituksena on näyttää suuntaa osaamisen kehittämisen parissa työskenteleville HR-asiantuntijoille siitä, miten itsensä johtamisen huomioiminen voi vahvistaa organisaatioiden työntekijöiden ammatillista identiteettiä. Tässä kaikessa huomioidaan myös organisaation vaikutus sekä sen tarjoamat mahdollisuudet ja puitteet osaamisen kehittämiseen.

2 TYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN HR-ASiantuntijoiden vastuuna

2.1 Osaamisen kehittämisen määritelmä

Seuraavaksi tullaan avaamaan tämän tutkimuksen kontekstia eli osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittäminen on organisaation hyväksymä strategia tai visio, joka luo yhteistä linjaa organisaation sisällä (De Vos ym., 2015). Toivanen ym. (2012) esittävät osaamisen kehittämisen lisääntyneen usealla työpaikalla, sillä osaavan henkilöstön on ymmärretty olevan merkittävä resurssi ja kilpailukyvyyn lähde. Osaamisen kehittämisen ei pitäisi itsessään olla tavoite, vaan sitä pitäisi lähestyä ennemminkin polkuna saavuttaa organisaation tavoitteet, mikä on toimivampaa ja tehokkaampaa organisaation suorituksen kannalta (De Vos ym., 2015). Osaamisen kehittämisen merkitys ja vaikutukset näyttäytyvätkin laajasti niin organisaatio- kuin työntekijätasolla.

Jo vuonna 1997 Sarv nosti esiin ajatuksen siitä, että osaamisen kehittäminen ei ole pelkästään yksilöiden osaamista vaan päinvastoin, se on nähtävä organisaation osaamisena kokonaisuutena (Löfstedt, 2001). Organisaation on kyettävä keräämään uusia käsityksiä ja luomaan uusia käyttäytymismalleja ja jotta tämä onnistuu, on sen oltava jatkuvaa ja siihen on sitouduttava koko organisaatiotasolla (Löfstedt, 2001). Stenströmin ym. (2011) mukaan organisaatioille on oleellista sisällyttää uuden oppiminen osaksi kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa, joka lisää yksilöiden osaamisen kautta koko organisaation kollektiivista osaamista. Investoimalla työntekijöiden uraosaamisen kehittämiseen, työntekijät edistävät organisaation kulttuuria, kykyjä ja suhteita (Fleisher ym., 2014).

Osaamisen kehittämisellä on vaikutusta kuitenkin myös tarkemmin työntekijätasolla. Osaamisen kehittäminen voidaan nähdä laajasti erilaisina toimintoina, jotka lisäävät työntekijöiden kompetenssitasoja (Wallo ym., 2020). Yksilötasoinen osaamisen kehittäminen voidaan nähdä henkilökohtaisen kasvun lähteenä (Toivanen ym., 2012). Yksi organisaation tärkeimmistä tehtävistä on kehit-

tää työntekijöiden osaamista, sillä organisaation tavoitteiden saavuttaminen riippuu työntekijöiden kyvyistä (Patro, 2020). Wallon ym. (2020) mukaan osaamisen kehittämistoimia ovat formaalit toiminnot kuten kurssit ja informaaliset aktiviteetit esimerkiksi ongelmanratkaisu tehtävää suorittaessa. Osaamisen oppimis- ja kehittämisympäristöjen tärkeys ilmenee henkilöstön oppimisena, joka ilmenee työtyytyväisyytenä, tuloksellisuutena ja työviihtyvyytenä (Stenström ym., 2011). Osaamisen kehittämisen voidaankin nähdä olevan moniulotteinen ilmiö, jolla on suuri merkitys niin työntekijöihin ja sitä kautta koko organisaatioon.

2.2 HR-asiantuntijan rooli osaamisen kehittämisessä

Osaamisen kehittämistä voidaan lähestyä HR-asiantuntijoiden vastuuna. HR on lyhenne sanoista Human Resources, mikä tarkoittaa inhimillisten voimavarojen kanssa työskentelyä. Se kattaa alleen kaikki toiminnot ja prosessit, jotka liittyvät työntekijöiden elinkaareen organisaatiossa. HR:n tarkoituksena on varmistaa, että organisaatio saa parhaan mahdollisen hyödyn työntekijöistään ja että työntekijät viihtyvät ja kehittyvät työssään. Työntekijöiden elinkaareen liittyviä prosesseja ovat esimerkiksi rekrytointi, työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen, työsuhdeasiat ja -lainsäädäntö, palkkahallinnolliset tehtävät sekä koulutukset ja kehittäminen. HR-asiantuntijat työskentelevät pitkälti eri osaamisen kehittämisen teemojen parissa, jolloin HR-asiantuntijan rooli osaamisen kehittämisessä on syytä ottaa tarkempaan tarkasteluun. HR-asiantuntijat hoitavat kaikkia niitä asioita, mitkä liittyvät organisaation ihmisiin. Tästä syystä onkin perusteltua rajata laajan käsitteen tarkastelu tämän tutkimuksen lähtökohtiin sopiviksi.

HR:llä on aina ollut suuri merkitys organisaatiokulttuurin ja ihmisiin liittyvien prosessien ylläpitäjänä (Zheltoukhova, 2015; Chakravarti & Bhaduri, 2020). HR-asiantuntijat ovat tulorientoituneita, motivoivia, hyviä organisoimaan ja rakentamaan tiimejä sekä valmentamaan ja kehittämään ihmisiä ympärillään (Longenecker & Fink, 2015). Lisäksi Ulrich ym. (2013) nostavat esille HR:n tärkeiksi kyvyiksi itsetietoisuuden, tehokkuuden ja sujuvat kommunikointitaidot.

Viitalan (2007) mukaan HR-asiiantuntijoiden roolin voidaan nähdä olevan merkittävä koskien osaamisen johtamista, sillä heillä on asiantuntemusta osaamisen määrittelystä, arvioinnista ja kehittamisestä sekä ymmärrystä osaamisen johtamisen toimintatavoista. HR-asiiantuntijoiden tulee omassa työssään pystyä johtamaan itseään, sitoutumaan työhönsä ja valmistautumaan HR:n tulevaisuuteen (Schultz, 2021). Näiden kykyjen kautta HR-asiiantuntijat pystyvät ohjaamaan ja tukemaan muita heidän työssään. Haasteita, joita HR-asiiantuntijat voivat kohdata työssään itseensä liittyen koostuvat itsensä epäilemisestä, oman roolin tutkimisesta sekä arvojen ja kompetenssien pohtimisesta (Ulrich ym., 2013).

HR:n rooli voidaan nähdä välttämättömänä toimintona minkä tahansa organisaation menestykselle (Kinnie ym., 2005; Cohen, 2015). HR-asiiantuntijoilla on ratkaiseva tehtävä tukea liiketoimintastrategian toteuttamista, varmistaa laadullisesti ja määrällisesti osaava henkilöstö sekä huolehtia riittävästä osaamisesta ja sen jatkuvasta kehittämisestä (Viitala, 2007). Nykypäivän dynaamisessa ja globaalissa liiketoimintaympäristössä HR pystyy tarjoamaan vaihtoehtoja ja tukea voittojen ja mahdollisuuksien parantamiseen, mikä edesauttaa positiivisesti liiketoiminnan suorituskykyä kokonaisuutena (Patel ym., 2019). Viitalan (2007) mukaan henkilöstöjohtamisen päätehtävä osaamisen johtamisessa on organisaation työntekijöiden osaamisen tason kehittäminen, vaaliminen ja hyödyntäminen, sillä yksilöiden osaamista voidaan pitää lähtökohtana ja ratkaisevana tekijänä koko organisaation osaamiselle. HR-asiiantuntijoilla on muun muassa keskeinen tehtävä tunnistaa kompetenssien muotoutuminen ja kehittää tarvittavaa tukea erilaisiin tilanteisiin (Kesti & Pietiläinen, 2019).

Lisäksi Sanders ym. (2021) esittävät, että HR-prosessien tutkimus pyrkii selittämään HR-prosessien, työntekijöiden osaamisen ja organisaatioiden suoriutumisen välistä yhteyttä. HR-prosesseihin lukeutuu esimerkiksi juuri osaamisen kehittäminen, jonka kautta pyritään parantamaan työntekijöiden osaamista ja tätä kautta vaikuttamaan myönteisesti organisaatioiden suoriutumiseen ja työntekijöiden sitoutumiseen.

Toivanen ym. (2012) toteavat, että organisaatioissa osaamisen kehittäminen ja sen ylläpitäminen kuuluvat HR:n tehtäväkentälle. HR-asiiantuntijoiden työhön

osaamisen kehittämisen parissa sisältyy esimerkiksi kulttuurityö, muutosjohtaminen, urakehityksen tukeminen ja strateginen työ (Ulrich ym., 2013). HR-asiantuntijat voivat toteuttaa yllä mainittuja työtehtäviä muun muassa henkilöstö- ja tyytyväisyyskyselyiden, valmennusten (Glaister, 2014), koulutusten järjestämisen (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019), rekrytoinnin sekä seurannan ja arvioinnin (Meier-Barthold ym., 2023) kautta. Osaamisen kehittämisen parissa työskennellessä HR-asiantuntijan tehtävät riippuvat pitkälti organisaation tarpeista ja koosta.

Osaamisen kehittämisen tarpeeseen voidaan vastata HR-asiantuntijoiden toimesta esimerkiksi työntekijöiden itsensä johtamisen ja ammatillisen identiteetin vahvistamisen avulla. Kimin ym. (2024) mukaan kehittävän HR:n (Human Resource Development) interventioihin tulisi sisällyttää itsensä johtaminen, koska sen avulla voidaan saada lisäarvoa yksilöille ja organisaatioille. Puolestaan ammatillinen identiteetti liittyy osaamisen kehittämisen kontekstiin, sillä esimerkiksi Stenström ym. (2011) esittävät, että saksalaisessa kirjallisuudessa osaaminen ymmärretään tietoina, taitoina ja ammatillisena identiteettinä. Seuraavassa luvussa tullaan tarkastelemaan tarkemmin osaamisen kehittämisen toteuttamista yleisesti.

2.3 Osaamisen kehittämisen toteuttaminen

Osaamisen kehittämistä voidaan toteuttaa usealla tavalla, ja organisaation erilaiset tilanteet vaikuttavat osaamisen kehittämisen toteutustapoihin. Tällaisia vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi organisaatiomuutokset, organisaation kollektiivinen osaaminen, tavoitteet ja asennoituminen osaamisen kehittämiseen. Wallon ym. (2020) mukaan osaamisen kehittämisen aktiviteetteihin voidaan vaikuttaa joko edesauttavasti tai estävästi arvioinnin systeemeillä, tavoilla ja prosesseilla, organisaation tavoitteiden ja osaamisen kehittämisen yhteensopivuudella sekä johdon vastuunotolla ja tuen tarjoamisella. Tämän lisäksi HR:n vaikutus osaamisen kehittämiseen näkyy HR-asiantuntijoiden ammattitaitona ja resursseina sekä arviointina informaalin osaamisen kehittämisen toiminnoista.

Osaamisen kehittämistä voidaan toteuttaa tukemalla työntekijöiden urakehitystä, joka Barnettin ja Bradley'n (2007) mukaan koostuu prosesseista, ohjelmista ja organisaation tarjoamasta avusta, joiden tarkoituksena on edistää työntekijöiden uralla menestymistä. Koulutukset ovat yksi merkittävimmistä osaamisen kehittämisen toimintoja, sillä niiden avulla työntekijät oppivat uusia taitoja ja saavuttavat tietämystä (Wallo ym., 2020). Tarkemmin tällaisia prosesseja ja toimintoja ovat esimerkiksi Mulderin ja Collinsin (2007) esittämät organisaatiotutkimuksissa yleisimmiksi osaamisen kehittämisen elementeiksi nousseet perehdytyskoulutukset, suoritusarvioinnit, jatkuva työssä ja työn ulkopuolella tapahtuva oppiminen, itsearviointi sekä tiedon johtaminen. Samansuuntaisia ajatuksia osaamisen kehittämisen toteutuksesta nousee myös esille Meier-Bartholdin ym. (2023) HR-systeemien tutkimuksessa, jossa käytännön toiminnoiksi esitettiin sisäiset uramahdollisuudet, kattavat koulutukset ja kehitys, osallistaminen, työn suunnittelu, rekrytointi sekä tiedon jakaminen. Myös Potnuru ja Sahoo (2016) näkevät koulutuksien, suoriutumisen seurannan sekä urakehityksen olevan osa osaamisen kehittämistoimia.

HR-asiantuntijoiden rooli on keskeinen osaamisen kehittämisessä. De Vos ym. (2015) tutkimuksen tulokset osoittivat osaamisen kehittämisen olevan organisaation tärkeä ja strateginen HR-työkalu. Heidän mukaansa osaamisen kehittämisen vahvuudet piilevät sen integroituvassa, jatkuvassa ja täydentävässä luonteessa. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan osaamisen kehittämisen kontekstiin liittyviä teemoja eli itsensä johtamista ja ammatillista identiteettiä.

3 ITSENSÄ JOHTAMINEN JA AMMATILLINEN IDENTITEETTI

3.1 Itsensä johtamisen määritelmä ja osa-alueet

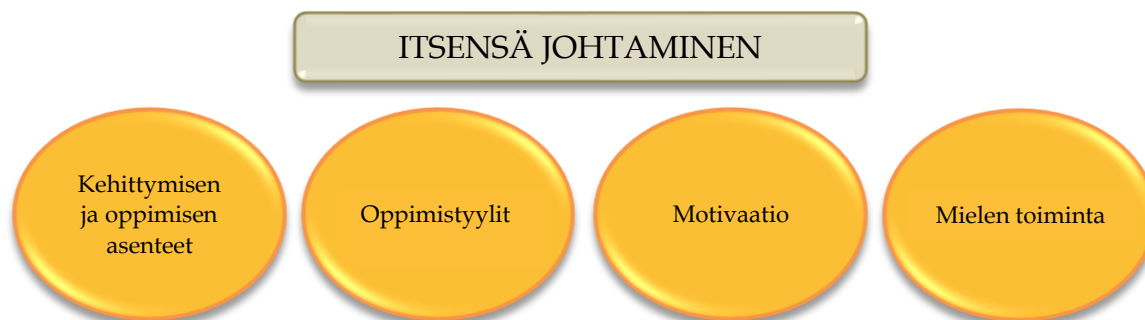
Itsensä johtaminen on prosessi, jonka avulla ihmiset vaikuttavat itseensä saavuttaakseen tarvittavan motivaation ja itseohjautuvuuden haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Houghton & Neck, 2002; Houghton & Yoho, 2005). Salovaaran (2019) mukaan, itsensä johtaminen on yksilötasoinen ilmiö, joka pitää sisällään itsensä johtamiset tavat, tunneälyn ja itsesäätelyn. Itsensä johtamisessa korostuu ulkoisten tekijöiden sijaan yksilön käyttäytymistä ohjaavien sisäisten tekijöiden, esimerkiksi motivaation merkitys (Harari ym., 2021; Schultz, 2021). Manz (2015) esittää, että itsensä johtamista hyödynnetään laajalti organisaatioissa ja sen voidaan nähdä olevan organisaatiokäyttäytymisen ydin. Hänen mukaansa työssä käymiseen, työntekijäpanokseen ja työtyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa positiivisesti itsensä johtamisen avulla. Aiemmissa tutkimuksissa on myös huomattu, että itsensä johtamisella on positiivinen vaikutus työhön liittyviin tuloksiin (Stewart ym., 2011). Itsensä johtamisen on todettu parantavan luovuutta, innovatiivisuutta, työtyytyväisyyttä sekä muita yksilölle ja organisaatiolle hyödyllisiä tuloksia (Goldsby ym., 2021). Itsensä johtaminen ei ole yksiselitteinen käsite, mutta tutkijoiden toimesta on löydettävissä yhteisiä teemoja, jotka korostuvat itsensä johtamisen tutkimuksessa.

Itsensä johtamiselle on luotu kolme laajasti käytettyä strategiaa, jotka ovat käyttäytymiseen keskittyvät strategiat (behaviour-focused strategies), luonnolliset palkitsemisen strategiat (natural reward strategies) ja rakentavan ajattelun strategiat (constructive thought strategies) (esim. Neck & Manz, 2007; Neck & Houghton, 2006; Neck, Manz & Houghton, 2020). Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden tarkoitus on tukea positiivista ja toivottua käyttäytymistä, mikä johtaa onnistuneisiin lopputuloksiin tukahduttaen samalla ei-toivotun käytöksen ja epäonnistuneet lopputulokset (Neck & Houghton, 2006). Luonnollisen palkitsemisen strategit pyrkivät luomaan kompetenssin ja päämäärätietoisuuden

tunteita, jotka auttavat suoritusta vahvistavaa tehtävään liittyvää käyttäytymistä (Neck & Houghton, 2006). Rakentavan ajattelun strategiat sisältävät epätoimivien uskomusten ja olettamusta tunnistamisen ja korvaamisen, mielikuvat sekä positiivisen itselle puhumisen (Neck & Houghton, 2006). Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat ja rakentavan ajattelun strategiat voivat auttaa työntekijöitä kontrolloimaan ajatuksiaan ja käyttäytymistään haastavissa tilanteissa (Botke & Woerkom, 2023).

Nämä kolme itsensä johtamisen strategiaa antavat pohjan itsensä johtamisen ymmärtämiselle ja niillä on suuri merkitys itsensä johtamisen tutkimustraditiossa. Tämän tutkimuksen itsensä johtamisen jaottelu tulee painottumaan itsensä johtamisen erilaisiin tekijöihin eikä suoraan strategiseen jaotteluun. Näiden itsensä johtamisen tekijöiden taustalla tullaan kuitenkin huomioimaan käsitellyt strategiat.

Salmimiehen ja Ruudun (2016) mukaan itsensä johtamiseen voidaan liittää niin kehittymisen ja oppimisen asenteet, oppimistyylit, motivaatio kuin mielen toiminta. Itsensä johtamisen osa-alueet on esitetty Kuviossa 1. Itsensä johtamista käsitelläänkin edellä mainitun Salmimiehen ja Ruudun (2016) jäsenyyksen sekä muiden mallien kautta, luomalla kattavaa ymmärrystä aiheesta. On olemassa myös näyttöä siitä, että nämä osa-alueet ovat oleellisia tarkastelun kohteita itsensä johtamisen tutkimuksissa. Muun muassa Rossin (2014) johtajuuden kehittämisen malli (Basic leadership development model) käsittelee itsensä johtamisen seitsemää ulottuvuutta, joista motivaatio, asenteet ja mielen toiminta ovat yhteneväisiä Salmimiehen ja Ruudun (2016) ajatuksien kanssa. Lisäksi Neck ja Houghton (2006) esittävät itsensä johtamisen teoreettisten kontekstien ja suoriutumisen mekanismien mallissaan (A model of self-leadership theoretical contexts and performance mechanisms) suoriutumisen mekanismeja, jotka liittyvät oleellisesti tutkimuksessa valittuihin itsensä johtamisen ulottuvuuksiin. Heidän mukaansa näitä teemoja ovat esimerkiksi itsetehokkuus, sitoutuminen ja itsenäisyys. Seuraavaksi siirrytään käsittelemään itsensä johtamisen neljää osa-aluetta tarkemmin; kehittymisen ja oppimisen asenteita, oppimistyylejä, motivaatiota ja mielen toimintaa.



KUVIO 1. Itsensä johtamisen osa-alueet. Soveltaen Salmimies ja Ruutu (2016)

Kehittymisen ja oppimisen asenteet. Asenteet antavat pohjan toiminnalle, jolla itsensä johtamista toteutetaan. Salmimies ja Ruutu (2016) näkevät asenteiden olevan tapoja ja taipumuksia, joiden pohjalta ihminen suhtautuu hänen ympärillään olevaan maailmaan. Heidän mukaansa asenteet näkyvät toiminnassa ja ovat opittuja, miksi niitä pystyy myös muokkaamaan. Ryan ja Deci (2000) esittävät positiivisen asenteen omaavan yksilön tunnistavan useita mahdollisia toimia, joiden avulla voidaan saavuttaa tavoite, tyydyttää kompetenssin ja autonomian tarpeet sekä suoriutua tilanteesta. Heidän mukaansa positiivisen asenteen kautta yksilö kykenee näkemään ympärillä olevat mahdollisuudet kehittymiseen ja oppimiseen. Esimerkiksi Rossin (2014) mukaan tavoitteiden saavuttamiseksi yksilö voi laajentaa oppimistaan lukemalla ajankohtaisia kirjoja, etsimällä tietoa sekä kysymällä toisilta ihmisiltä mielipiteitä. Hän näkee tämän olevan mahdollista ainostaan ihmisillä, jotka omaavat positiivisen asenteen: tämän myötä yksilöt tunnistavat ympärillä olevat lukemattomat mahdollisuudet saavuttaakseen erilaisia näkökulmia.

Lisäksi on huomioitava vastakohta positiiviselle asenteelle, jolloin suhtautuminen uuden oppimiseen ja kehittymiseen muodostuu eri lähtökohdista. Toisin kuin positiivisen asenteen omaava, negatiivisesti ajatteleva yksilö näkee vain harvoja mahdollisuuksia, jos ollenkaan sekä rajoittaa itse omia ajatuksiaan negatiivisen asenteensa takia (Ross, 2014). Browning (2018) esittää, että joko tiedostaen tai tiedostamatta, ihmiset näyttävät esimerkkiä ihmisille ympärillään joka päivä ja tämä esimerkin viestiminen voi olla negatiivista tai positiivista. Yksilö,

jolla on positiivinen asenne, näkee ympärillä piilevät mahdollisuudet ja näin pystyy välttämään negatiivista "en pysty" -asennetta (Ross, 2014). Hyödyntämällä positiivista itselle puhumista, työntekijä pystyy säilyttämään jatkuvan dialogin itsensä kanssa vahvistaakseen positiivisia tunnetiloja ja saamaan ajatukset muualle negatiivisista tapahtumista ja tunteista (Botke & Woerkom, 2023).

Oppimistyyli. Erilaisten oppimistyylien tunnistaminen ja kehittäminen ovat oleellisia sopeutumisen taitoja nykypäivän oppimisympäristöissä (Durnali, 2022). Oppimistyyli ovatkin kytköksissä itsensä johtamisen toimintaan. Esimerkiksi Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen mallin pohjalta voidaan työstää itsensä johtamista: kokemuksellisen oppimisen malli koostuu aktiivisesta ja kokeilevasta toiminnasta uusien mallien testauksessa, välittömästä omakohtaisesta kokemuksesta, kriittisesti pohdiskelevasta havainnoinnista sekä tiedonkeruusta (Salmimies & Ruutu, 2016). Jonasson ja Ingason (2019) esittävät aiempien kokemusten vaikuttuvan huomattavasti yksilön asenteeseen ja koettuun visioon. Heidän mukaansa ymmärtämällä nämä tosiasiat ja integroimalla ne nykyiseen tilanteeseen, on se hyödyllistä niin yksilölle itselle, kuin myös toisten kokemusten ymmärtämiselle. On tärkeää, että välittömien kokemusten lisäksi huomioidaan aiemmat kokemukset, koska ne auttavat ymmärtämään paremmin hyväksi koettuja tapoja oppia. Aktiivinen ja kokeileva toiminta voi ilmetä rohkeutena lähestyä uusia tilanteita, esimerkiksi ideoita, mahdollisuuksia tai kokemuksia, eikä niitä pitäisi vältellä (Browning, 2018). Uusia kokemuksia kohti mennessä olisi kuitenkin aiheellista pitää mielessä tietynlainen kriittinen pohdinta.

Kriittisen ajattelun avulla kyetään löytämään faktatietoja (Jonasson & Ingason, 2019), mikä helpottaa myös itse tiedonkeruuta. Pitämällä kriittisen ajattelun mielessä omassa tekemisessä, edesauttaa se yksilön kehitystä. Browning (2018) näkee, ettei yksilö voi kehittyä, jos hän ajattelee olevansa jo valmiiksi paras kaikista; olemalla avoin uuden oppimiselle osaavimpien ihmisten kautta, tukee se yksilön kasvua. Kuitenkin Durnali (2022) nostaa esille, että kriittinen ajattelu on yksi korkean tason kognitiivisesta taidosta, joka on monimutkainen, reflektiivinen, kontekstiherkkä, itsesäätelävä sekä vaatii harkintaa ja tulkintaa. Kriittisen ajattelun toteuttaminen on haastavaa ja vaatii harjoittelua.

Motivaatio. Salmimiehen ja Ruudun (2016) mukaan päätavoitteen ja välitavoitteiden asettaminen ylläpitää motivaatiota. Puolestaan vanDorssen-Boogin ym. (2021) tekemässä itsensä johtamisen interventiotutkimuksessa huomattiin tavoitteiden ja toimien perustuvan autonomiseen motivaatioon. Itsensä johtamiseen sisältyy itsensä kunnioittaminen, tavoitteiden asettaminen, itsetietoisuus, pessimismin hylkääminen ja muutosvalmius (Browning, 2018). Motivoitunut yksilö tavoittelee tarpeidensa toteutumista; tavoitteet määrittävät fokuksen, joihin yksilön on vastattava (Ross, 2014). Jotta yksilö pääsee haluamiinsa tavoitteisiin, tulee niiden olla Rossin (2014) mukaan saavutettavissa ja realistisia. Jos näin ei ole, voivat epärealistiset tavoitteet johdattaa yksilön epäonnistumiseen ja rohkeuden luhistumiseen, joka voi johtaa luovuttamiseen.

Yksilön käyttäytyminen liittyy vahvasti motivaatioon. Ross (2014) näkee käyttäytymisen olevan selkein merkki yksilön motivaatiosta. Käyttäytymisen tavat, jotka vahvistavat motivaatiota ja auttavat saavuttamaan tavoitteet ovat esimerkiksi inspiroivat julisteet, taustakuvat, muistilappujen tekeminen sekä itselle miellyttävän työympäristön luominen (Neck ja Houghton, 2006; J. Mayfield ym., 2021). Käyttäytymisen ja itsehavainnoinnin tavat ovat yhteydessä yksilön pystyvyyssuskoon, itsetietoisuuteen ja pessimismin hylkäämiseen. Käyttäytymisen ja itsehavainnoinnin tapoja ovat tehtävän harjoittelu ja mielessä visiointi, positiivinen itselle puhuminen sekä tietoisesti harkittujen uskomusten ja olettamusten harkinnanvarainen valinta (Neck ja Manz, 1992; Neck ja Houghton, 2006; J. Mayfield ym., 2021).

Mielen toiminta. Salmimies ja Ruutu (2016) nostavat tietoisuustaidot tärkeäksi teemaksi mielen toiminnan kontekstissa. He esittävät tietoisuustaitojen helpottavan itsensä johtamisen onnistumista. Tätä ajatusta puoltaa myös Furtner ym. (2018) toteamalla, että tietoisesti toteutettu itsensä johtaminen voi edistää itsensä johtamisen keinojen hyödyntämistä tehokkaammin esimerkiksi tavoitteiden asettamisen, itsensä palkitsemisen sekä uskomusten ja oletusten arvioinnin kautta. Itsensä johtaminen on koko elämän jatkuva elämäntapa, jossa uskomukset omaan toimintaan ja tunteisiin ovat kaikista tärkeimpiä (Salmimies & Ruutu,

2016). Omaan toimintaan uskomalla yksilö pystyy vahvistamaan omia tietoisuustaitojaan ja ymmärtämään paremmin mielensä toimintaa. Browning (2018) ehdottaa, että mitä enemmän yksilö on valmis kysymään, sitä enemmän hän oppii ja tätä myötä tietää enemmän. Hänen mukaansa kysyminen voi kehittää taitoja, tietoa ja ymmärrystä. Yksilön tietoisuus itsestään lisääntyy myös reflektoidulla omaa tietämystään; yksinkertaiset kysymykset selventävät faktoja ja haasteita, kun taas haastavammat kysymykset luovat syvempää ymmärrystä uskomuksista ja konsepteista (Browning, 2018). Näissä kysymyksissä voi ilmetä haasteita, jotka voivat vaikuttaa omaan mielen toimintaan negatiivisesti. Tällöin on oleellista punnita antaako näiden negatiivisten ajatusten vaikuttaa omiin tunteisiin ja uskomuksiin itsestään.

Aina on olemassa asioita, jotka voidaan nähdä negatiivisesti, mutta tähän voi vaikuttaa omalla asennoitumisella (Browning, 2018). Työelämässä tulee vastaan tilanteita, joissa joutuu menemään mukavuusalueen ulkopuolelle, mutta nämä tilanteet kuuluvat oman työn hallintaan. Vuoren (2021, s. 351) mukaan itsensä johtamisessa keskitytäänkin työntekijän kykyyn toteuttaa tehtäviä, jotka eivät itsessään ole miellyttäviä tai motivoivia. Näistä haasteellisista tehtävistä selviäminen vahvistaa itsensä johtamisen taitoja. Oman elämän johtajana, jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa joka päivä omiin valintoihinsa, suhtautumalla niihin joko myönteisesti tai kielteisesti (Browning, 2018). Usko omiin ajatuksiin ja tunteisiin luo pohjan kehittymisen ja oppimisen asenteille, oppimistyyleille ja motivaatiolle. Ollakseen mahdollisimman hyvä itsensä johtaja, on tärkeää olla utelias uusille asioille (Browning, 2018).

3.2 Ammatillisen identiteetin määritelmä ja osa-alueet

Ammatillinen identiteetti on identiteettimuoto, joka ilmenee työelämäkontekstissa ja se muuttuu ja kehittyy jatkuvasti läpi työuran (Zagir & Dorner, 2022). On olemassa laajasti eri käsityksiä ammatillisesta identiteetistä, mutta tässä tutkimuksessa ammatillista identiteettiä lähestytään kasvatustieteellisen näkemyksen

kautta. Ammatillista identiteettiä voidaan lähestyä sosiaalisena ja persoonallisena konstruktiona yksilön elämänselän pohjautuen (Davey, 2013; Eteläpelto & Saarinen, 2006; Vähäsantanen & Billet, 2008). Ammatillinen identiteetti on yksilön näkemys itsestään ammatillisena toimijana (Vähäsantanen ym., 2012), joka pitää sisällään ajatuksen yksilön toiveista ammattiinsa ja työssä kehittymiseen liittyen (Eteläpelto ym., 2013). Davey (2013) sekä Vähäsantanen ja Hämäläinen (2019) nostavat esille ajatuksen siitä, että ammatillinen identiteetti on sosiaalisten rakenteiden myötä sisällöllisesti muuttuva ja tätä kautta uudelleen neuvoteltavissa läpi työelämän.

Ammatillisen identiteetin voidaankin nähdä koostuvan monesta tekijästä, jotka yhdessä muovaavat yksilön kokemusta siitä, millaisena hän näkee itsensä osana työelämää ja siellä ilmeneviä muutoksia, rakenteita ja sosiaalisia suhteita. Ammatillinen identiteetti on yksilön asiantuntijuutta, joka koostuu yksilön kokemuksesta menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta (Andersson ym., 2012; Brown ym., 2012; Milana & Larson, 2010). Lisäksi ammatilliseen identiteettiin kuuluu myös olennaisena osana uskomukset, tavoitteet sekä arvot ja eettiset ulottuvuudet, jotka sisältyvät työhön (Eteläpelto & Saarinen, 2006; Vähäsantanen & Billet, 2008). Heikkilä (2019) tuo esiin myös ammatillisen identiteetin rakentamisen kontekstin, jossa hän ymmärtää ammatillisen identiteetin rakentamisen olevan ruumiillista.

Ammatillisella identiteetillä on moninainen merkitys yksilön työhön liittyviin tekijöihin. Merkitys ilmenee työntekijän motivaationa, työtyytyväisyytenä ja sitoutumisena työhön myös tulevaisuudessa (Canrinus ym., 2012; Zagir & Dornier, 2022). Ammatillisen identiteetin merkitys korostuu yksilön itseluottamukseksi ja -tuntemukseksi omaan osaamiseensa työelämässä. Kun yksilöllä on varma ja luottavainen olo omista kyvyistään, se näkyy rohkeutena ja itsetietoisuutena ottaa vastuuta, reflektoida palautetta ja kohdata haasteita (Hall, 2002). Lisäksi kehittynyt ammatillinen identiteetti tulisi nähdä kapasiteettina, joka mahdollistaa jokapäiväisten haasteiden hallitsemisen (Rosenfeld & Yemini, 2023). Mainitsemisen arvoista on lisäksi huomioida, että työidentiteetit ovat dynaamisia muuttu-

essaan elämänkaaren aikana ja niiden merkitys vaihtelee elämänkulun eri vaiheissa (Eteläpelto, 2009, s. 108). Eteläpelto ja Vähäsantanen (2010, s. 27) esittävät ammatillisen identiteetin rakentamisen olevan koko työuran mittainen missio, työurien ollessa enemmän katkonaisia sekä työtehtävien ja ammattien kokiessa suurempaa vaihtuvuutta.

Yksi tapa lähestyä ammatillista identiteettiä on jakaa ammatillinen identiteetti eri osa-alueisiin. Puurulan ja Löfströmin (2003) mallin (Professional Identity Model) mukaan ammatillinen identiteetti koostuu neljästä osa-alueesta, joita ovat ammatillinen kasvu, ammatillinen kompetenssi, organisaatioon sitoutuminen ja ammatillinen turhautuminen. Tässä tutkimuksessa keskitytään kehityksen teemoihin eikä työtä kuormittaviin tekijöihin, minkä takia ammatillista turhautumista ei oteta käsittelyyn. Puurulan ja Löfströmin (2003) ammatillisen identiteetin mallia on hyödynnetty soveltaen myös Boothin (2019) tutkimuksessa. Lisäksi muun muassa Canrinus ym. (2012) ovat tutkineet ammatillista identiteettiä samansuuntaisesti työhön sitoutumisen muodossa, kun taas Coşgun ja Savaş (2023) ammatillisen kasvun ja ammatillisen kompetenssin kautta. Seuraavaksi lähdetään tarkastelemaan kolmea edellä mainittua ammatillisen identiteetin osa-aluetta tarkemmin; ammatillista kasvua, ammatillista kompetenssia ja organisaatioon sitoutumista. Kyseiset osa-alueet on esitetty Kuviossa 2.



KUVIO 2. Ammatillisen identiteetin osa-alueet. Soveltaen Puurula ja Löfström (2003).

Ammatillinen kasvu. Työelämässä ammatillinen kasvu voidaan ymmärtää ammatillisen identiteetin kehittymisenä; ammatillisen kasvun myötä tunne omasta

osaamisesta ja työhön sopivuudesta kehittyvät (Räty, 1987, s. 128). Ammatilliseen kasvuun voi vaikuttaa myönteisesti tai rajoittavasti erilaiset motivaatioon liittyvät tasot: henkilökohtainen, työrooli sekä organisaatio (Puurula & Löfström, 2003). Ammatillista kasvua ilmentää työuralla eteneminen ja se sisältää yksilön oman kokemuksen itsestään työntekijänä ja näiden taustaa määrittää organisaatio, jossa työntekijä työskentelee.

Ammatillisen identiteetin muodostuminen voidaan nähdä pohjautuvan persoonallisen ja sosiaalisen väliseen suhteeseen (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2010, s. 43; Rosenfeld & Yemini, 2023). Näiden kahden keskinäinen vuoropuhelu kattaa alleen useita erilaisia osatekijöitä: ammatillisen identiteetin kehittymiseen vaikuttaa ulkoiset tekijät, kuten ammatilliset käyttäytymismallit sekä standardit (Booth, 2019). Myös Santaella (2020) näkee ulkoisten tekijöiden vaikuttavan identiteettiin siten, että se vahvistuu vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, jotka jakavat joitakin yhteisiä merkityksiä tietyissä sosiaalisissa struktuureissa. Puolestaan Day (2018) esittää ammatillisen identiteetin koostuvan useista sisäisistä tekijöistä, jotka yhdessä muodostavat monimutkaisen kokonaisuuden. Näitä tekijöitä ovat yksilön toimijuus, henkinen hyvinvointi, työympäristö ja resilienssi.

Ammatillinen kompetenssi. Ammatillisen kompetenssin osana voidaan nähdä ammattiin liittyvien tehtävien tehokas suorittaminen (Puurula & Löfström, 2003). Kompetenssia ilmentää esimerkiksi yksilön kyky ongelmanratkaisuun. Ammatillinen kompetenssi on yleinen, integroitu ja sisäistetty kyky suoriutua tehokkaasti työssä esimerkiksi ongelmanratkaisua hyödyntäen (Mulder, 2014). Oman kompetenssin tunnistamista ja sen hyödyntämistä voidaan pitää tärkeänä edellytyksenä työelämässä. Puurulan ja Löfströmin (2003) mukaan ammatillinen osaaminen voidaan joskus liittää vahvasti osaksi yksilön henkilökohtaista kehittymistä. Heidän mukaansa kyseisiä kompetensseja voivat olla konfliktitilanteiden ratkaiseminen, joustavuuden, luovuuden ja interpersoonallisten vuorovaikutustaitojen kehittäminen sekä osallistavan johtamistyylin edistäminen. Aktiivista toimijuutta sekä yksilöllisesti rakentuvaa ammatillisen identiteetin vahvistamista tarvitaankin työn muuttuessa yhä enemmän yrittäjämäisem-

mäksi: osatakseen markkinoida omaa osaamistaan ja tehdäkseen itseään näkyväksi työmarkkinoilla, tarvitaan selkeää käsitystä omasta ammatillisesta identiteetistä sekä omista vahvuusalueista (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2010, s. 27).

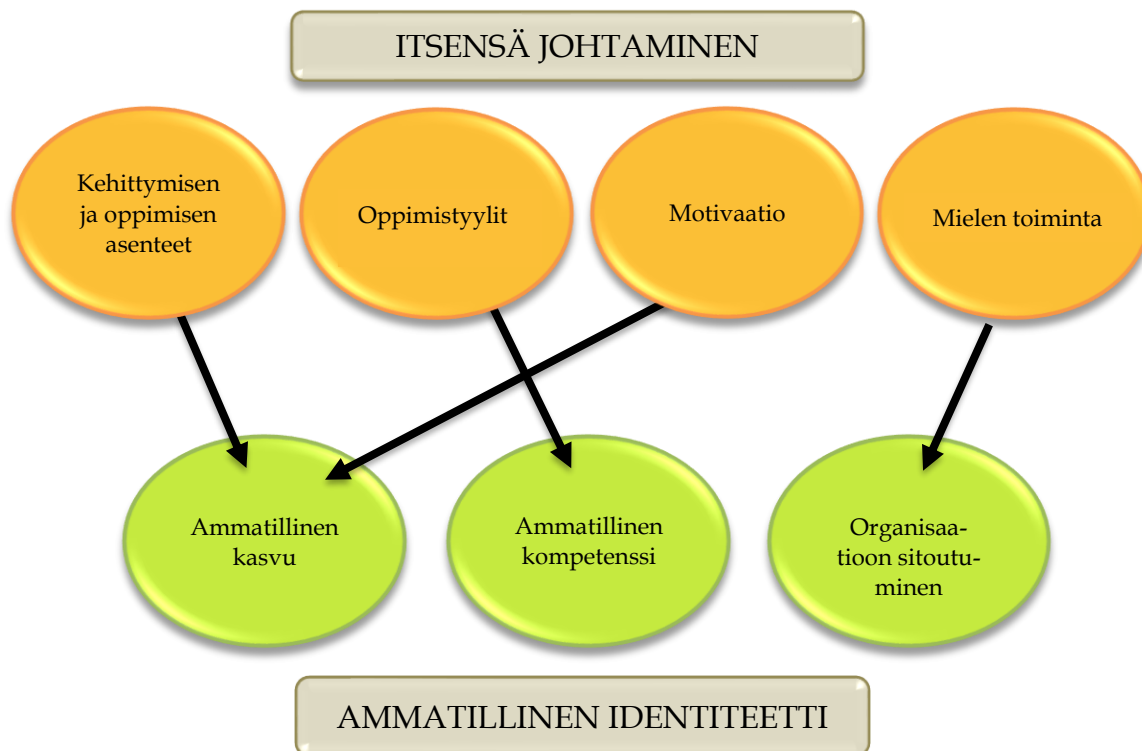
Organisaatioon sitoutuminen. Organisaatioon sitoutuminen on osaltaan merkittävä tekijä työntekijän ammatillisen identiteetin kokonaisuudessa. Affektiivisena sitoutumisena voidaan pitää työntekijän emotionaalista kiinnittymistä, identifikaatiota eli samastumista sekä osallistumista organisaatioon (Puurula & Löfström, 2003). Tähän sitoutumiseen vaikuttaa yksilön omakohtainen kokemus ammatillisen identiteetin vahvuudesta, sillä Puurulan ja Löfströmin (2003) mukaan affektiivinen sitoutuminen sisältää yksilön toiveet, jotka pohjautuvat koettuun motivaatioon. Lisäksi Kim ym. (2016) huomasivat tutkimuksessaan, että työntekijöiden työpanoksen huomioonottaminen sekä hyvinvoinnin tukeminen vaikuttivat vahvimmin työntekijöiden affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen.

Organisaatiolla on vaikutus yksilön kokemukseen siitä, kuinka vahvasti hän sitoutuu organisaatioon. Työntekijän normatiivinen sitoutuminen voi vahvistua, kun työntekijällä on tunne siitä, että organisaatio on valmis edistämään hänen henkilökohtaista ja ammatillista kasvua (Puurula & Löfström, 2003). Lisäksi Boothin (2019) mukaan, työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat moninaisia, ja niihin sisältyy työntekijän saama tunnustus organisaatiolta sekä panostus työntekijöiden kehitykseen. Myös kokemus yhteisöllisyydestä sitouttaa työntekijää vahvemmin organisaatioon. Yhteisöllisyyden kokemukseen voi vaikuttaa työpaikalla koetut erilaiset vuorovaikutussuhteet muiden kanssa (Lutovac ym., 2024).

3.3 Itsensä johtamisen vaikutus ammatilliseen identiteettiin

Itsensä johtamisella voi olla vaikutusta yksilön ammatillisen identiteetin vahvistamiseen monella eri osa-alueella. Pihl-Thingvadin (2014) ja vanDorssen-Boogin ym. (2021) tutkimuksista käy ilmi, että itsensä johtamisella on positiivinen vai-

kusutus työntekijän työhön sitoutumiseen ja suoriutumiseen. Ymmärtääkseen itsensä johtamisen vaikutusta ammatilliseen identiteettiin, on hyvä tarkastella kyseisiä yhteyksiä esimerkkien avulla, jotka on havainnollistettu Kuviossa 3. Aiemmissa luvuissa esitetyt itsensä johtamisen ja ammatillisen identiteetin osa-alueet tuodaan seuraavaksi konkreettisesti yhteen.



KUVIO 3. Itsensä johtamisen yhteys ammatilliseen identiteettiin

Kehittymisen ja oppimisen asenteet & Ammatillinen kasvu. Kehittymisen ja oppimisen asenteet tukevat ammatillista kasvua, esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijä oma-aloitteisesti kehittää itseään. Jos työntekijällä on myönteinen asenne kehittymistä ja oppimista kohtaan, ammatillinen kasvu mahdollistuu. Tällaista prosessia voidaan kutsua uranhallinnaksi, jossa Greenhausin ym. (2009) mukaan työntekijä kerää itsestään ja työelämästä tietoa, kehittää omia kykyjä ja arvoja sekä luo kasvustrategiaa.

Motivaatio & Ammatillinen kasvu. Motivaatio tukee ammatillista kasvua esimerkiksi siten, että se antaa suuntaa sille, mitä työntekijä työuraltaan tavoittelee ja tätä kautta mahdollistaa ammatillista kasvua. Motivaation parantamiseksi

esimerkiksi selkeiden tavoitteiden asettaminen on tärkeää, sillä Creedin ym. (2021) mukaan selkeät tavoitteet keskittyvät siihen mitä tulee tehdä. Vahva motivaatio on polku kohti ammatillista kasvua. Wagnerin ja Frenchin (2010) mukaan esimerkiksi opettajilla, jotka kokevat pätevyyttä ja yhteenkuuluvuutta, on korkea sisäinen kiinnostus työtä kohtaan ja ovat tämän takia kiinnostuneita ammatillisista kasvumahdollisuuksista.

Oppimistyyli & Ammatillinen kompetenssi. Oppimistyyli määrittävät työntekijän ammatillista kompetenssia ja hyväksi todetut oppimistyyli voivat kasvattaa osaamista. Tambunan ym. (2021) toteavat, että erilaiset oppimistyyli synnyttävät erilaisia ja merkittäviä oppimistuloksia. Esimerkiksi aktiivisen ja kokeilevan toiminnan avulla pystytään löytämään ne itselleen parhaiten sopivat oppimistyyli, jotka vaikuttavat ammatilliseen kompetenssiin.

Mielen toiminta & Organisaatioon sitoutuminen. Mielen toiminta ohjaa organisaatioon sitoutumista esimerkiksi työn mielekkyyden kokemuksen kautta. Kokemuksen ollessa positiivinen, on työntekijällä todennäköisemmin halua sitoutua organisaatioon. Työn mielekkyys on yhteydessä työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja urakehitykseen (Lysova ym., 2019). Tämän lisäksi Gubtan ym. (2019) tutkimuksesta käy ilmi, että ajattelun kautta tapahtuva itsensä johtaminen eli itselle puhuminen, henkiset mielikuvat ja omien uskomusten ja oletusten arviointi vaikuttavat positiivisesti työntekijän organisaation sitoutumiseen.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tutkimustehtävänä on pyrkiä ymmärtämään, millä tavalla HR-asiantuntijat näkevät osaamisen kehittämisen ja miten itsensä johtamisella vahvistetaan ammatillista identiteettiä. Tavoitteena on selvittää HR-asiantuntijoiden roolia työntekijöiden osaamisen kehittämisessä liittyen itsensä johtamiseen, jota hyödyntämällä ammatillinen identiteetti voi vahvistua. Tarkoituksena on syventää ymmärrystä siitä, miten HR-asiantuntijat näkevät osaamisen kehittämisen roolin ammatillisen identiteetin vahvistamisessa itsensä johtamisella. Tämän lisäksi tarkoituksena on näyttää suuntaa osaamisen kehittämisen parissa työskenteleville HR-asiantuntijoille siitä, miten itsensä johtamisen huomioiminen voi vahvistaa organisaatioiden työntekijöiden ammatillista identiteettiä. Tässä kaikessa huomioidaan myös organisaation vaikutus sekä sen tarjoamat mahdollisuudet ja puitteet osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittäminen on rajattu tässä tutkimuksessa itsensä johtamisen ja ammatillisen identiteetin teemoihin niiden ollessa ajankohtaisia ja vahvasti esillä työelämässä. Lisäksi osaamisen kehittämisen ollessa teemana erittäin laaja, on rajanveto näistä syistä perusteltua.

HR-asiantuntijoilla on merkittävä rooli osaamisen kehittämisessä, joka on osoitettu myös aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa. HR-asiantuntijoiden roolia osaamisen kehittämisessä on tutkittu niin kvalitatiivisesti kuin kvantitatiivisesti, mutta tässä tutkimuksessa aihetta haluttiin lähestyä kvalitatiivisesti mahdollisimman syvän ymmärryksen saavuttamiseksi. Braun ja Clarke (2019) näkevät laadullisen tutkimuksen koostuvan merkityksestä ja sen luomisesta, ja niitä tulisikin aina tarkastella kontekstisidonnaisesti. Heidän mukaansa laadullinen tutkimus on tarinoiden kertomista, tulkintaa ja luomista sekä totuuden löytämistä. Laadullinen tutkimus nähdään tärkeänä, kun tutkitaan sellaisia ilmiöitä, jotka ovat ihmisten vuorovaikutuksessa tapahtuvia, näkymättömiä, moniäänisiä, abstrakteja, tulkinnallisia sekä aikaan ja paikkaan sidonnaisia (Puusa & Juuti, 2020). Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista ottaa huomioon, että tutkijan

olettamukset ja näkökulmat vaikuttavat aina tutkimuksen tekemiseen (Braun & Clarke, 2019). Laadullisella menetelmällä pyritään lisäämään ymmärrystä abstraktista ilmiöstä liittyen itsensä johtamiseen vaikuttaviin tekijöihin, jotka HR-asiantuntijat näkevät oleellisina ammatillisen identiteetin vahvistamisessa. Tutkimuksen tavoitetta ja tarkoitusta lähestytään kolmen tutkimuskysymyksen kautta. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten itsensä johtaminen tulisi ottaa huomioon työntekijöiden osaamisen kehittämisessä, mikä tukee ammatillisen identiteetin vahvistumista?
2. Mikä on HR-asiantuntijoiden rooli itsensä johtamisen tukemisessa ja sen vaikutus työntekijöiden ammatillisen identiteetin vahvistamiseen?
3. Millainen vaikutus organisaatiolla on osaamisen kehittämiseen?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyritään löytämään vastauksia tutkittavasta ilmiöstä työntekijätasolla osaamisen kehittämisen, itsensä johtamisen ja ammatillisen identiteetin yhteyksiin keskittyen. Tämän tarkoituksena on osoittaa olemassa olevat yhteydet ja ymmärtää itsensä johtamisen vaikutusta työntekijöiden ammatillisen identiteetin vahvistumiseen. Toisessa tutkimuskysymyksessä on tarkoituksena tunnistaa HR-asiantuntijoiden roolia ja vastuuta osaamisen kehittämisessä ja konkretisoida itsensä johtamisen käytännön hyötyä työntekijöille. Tämä tutkimuskysymys keskittyy itsensä johtamisen toteuttamiseen ja tukemiseen ammatillisen identiteetin vahvistamiseksi HR-asiantuntijoiden toimesta. Viimeinen eli kolmas tutkimuskysymys tarkastelee organisaation vaikutusta osaamisen kehittämiseen. Tarkoituksena on ymmärtää niitä organisaation tarjoamia tekijöitä, jotka tukevat HR-asiantuntijoiden työtä osaamisen kehittämisen parissa.

4.2 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimuksen aineiston analyysimenetelmänä käytettiin refleksiivistä temaattista analyysia. Tutkimuksen metodiksi valittiin nimenomaan Braunin ja Clarken uusin vuonna 2022 tehty teos refleksiivisestä temaattisesta analyysistä, sillä he ovat itse kritisoineet omia aiemmin tehtyjä julkaisujaan analyysimenetelmästä. Braun ja Clarke ovat luoneet kyseisen menetelmän vuonna 2006. Braun ja Clarke (2019) esittävät vuonna 2006 tehdyn julkaisun ongelmiksi analyysin sekavuuden, yhdistämisen toisiin temaattisiin analyysimenetelmiin sekä omien ajatusten puutteellisuuden. Näistä syistä analyysissä päädyttiin hyödyntämään vuoden 2022 versiota refleksiivisestä temaattisesta analyysistä, koska sen nähtiin olevan kehittynein versio. Kyseinen analyysitapa valikoitui tutkimukseen siitä syystä, että sen nähtiin vastaavan parhaiten tutkimusongelmaa.

Refleksiivisessä temaattisessa analyysissä näyttäytyy tutkijan oman taustan huomioiminen, tarinankerronnallisuus ja reflektointi (Braun & Clarke, 2019; Braun & Clarke, 2022). Tässä tutkimuksessa tutkijoiden oman position vaikutus on huomioitu, sillä tutkijoilla on käytännön kokemusta HR-alalla työskentelystä ja osaamisen kehittamisestä. Tämä voi vaikuttaa tutkimuksen tekoon esiymmärryksen kautta, jonka takia on oleellista tunnistaa ja ottaa huomioon oma positio suhteessa tutkimuksen tekoon. Tutkijoilla on ymmärrystä HR:n toiminnasta ja osaamisen kehittamisestä käytännössä, joka ilmenee ajatuksina ja olettamuksina tutkittavasta aiheesta. Kuitenkaan yksinomaan ei tule luottaa tämän tutkimuksen tutkijoiden ajatuksiin ja tietoihin, jonka takia tutkimusaihetta lähestyttiin muiden HR-asiantuntijoiden ajatusten kautta.

Tämän tutkimuksen lähestymistapana on kriittinen realismi. Kriittinen realismi valittiin lähestymistavaksi sen sopiessa tutkimuksen lähtökohtiin. Tässä tutkielmassa tutkimusmetodina toimii Braunin ja Clarken (2022) temaattinen refleksiivinen analyysi ja heidän mukaansa kyseiseen metodiin voidaan soveltaa kriittistä realismia. Braun ja Clarke (2022) esittävät, että kriittinen realismi näyttäisi olevan suosituin suuren teorian näkökanta refleksiiviseen temaattiseen analyysiin. Kyseinen tutkimusmetodi tullaan avaamaan tarkemmin myöhemmässä

alaluvussa, mutta jo tässä vaiheessa on hyvä ymmärtää sen yhteys tutkimuksen tieteenfilosofiseen lähestymistapaan.

Kriittinen realismi olettaa todellisuuden olevan olemassa riippumatta havainnoijasta ja, että todellisuudesta on olemassa taso, jota ei voida suoraan havainnoida, mutta siitä voidaan hankkia tietoa teoreettisella työllä (Kjørstad & Solem, 2017). Braun ja Clarke (2022) esittävät, että kriittinen realismi käsitteellistää erilaisia näkökulmia, tulkintoja ja mahdollisuuksia todellisuudesta. Kriittinen realismi on tieteenfilosofinen lähestymistapa, jossa korostuu todellisuuden moniulotteisuus ja se pyrkii ymmärtämään ilmiöiden syvällistä luonnetta (Scott, 2010). Braunin ja Clarken (2022) mukaan kriittisessä realismissa tulee esille tutkijan subjektiivisuus ja tulkinnat, eikä tarkoituksena ole etsiä objektiivista totuutta vaan saavuttaa syvempää ymmärrystä.

Tämä lähestymistapa huomioi kontekstin merkityksen ja näkee, että ilmiöt tulevat esiin eri tavalla eri olosuhteissa. Kriittinen realismi tunnistaa, että maailma sisältää säännönmukaisuuksia, mutta ne muuttuvat ajan myötä ja voivat vaihdella sijainnin mukaan (Buch-Hansen & Nielsen, 2020, s. 26). Kriittinen realismi pyrkii ymmärtämään syvällisesti monimutkaisia ja moniulotteisia ilmiöitä. Buch-Hansenin ja Nielsenin (2020, s. 48) sekä Ackroydin ja Karlssonin (2014, s. 21–22) mukaan kriittinen realismi näkee, että tieteen keskeisenä lähtökohtana on rakenteiden ja mekanismien luomat ilmiöt ja tapahtumat.

Kriittinen realismi sopii tämän tutkimuksen lähestymistavaksi, koska tutkimuksessa halutaan selvittää suurien kokonaisuuksien eli osaamisen kehittämisen, itsensä johtamisen ja ammatillisen identiteetin välisiä yhteyksiä ja niiden luonnetta sekä HR-asiantuntijoiden roolia tässä kontekstissa. Tätä puoltaa myös Reedin (2005, s. 1632) ajatus, sillä hänen mukaansa organisaatio- ja johtamistutkimuksissa kriittinen realismi on nähty toimivana lähestymistapana ja alan käännekohtana. Lisäksi Fleetwood ja Hesketh (2010, s. 293) tuovat esiin kriittisen realismin positiivisen paradigman työelämä tutkimuksissa.

4.3 Tutkimuksen osallistajat

Tutkimusaineisto koostuu kahdeksan HR-asiantuntijan haastattelusta, joka kerättiin itse kvalitatiivisesti. Osallistujien työnimikkeet ja työtehtävät vaihtelivat keskenään ja työkokemusta heillä oli kymmenestä kuukaudesta useampaan vuoteen. Lisäksi osallistujista lähes kaikki olivat opiskelleet korkeakoulussa HR:ään liittyviä opintoja. Osallistajat työskentelivät eri organisaatioissa ja tehtävissä yksityisellä sektorilla HR-tehtävien parissa. Puolet osallistujista työskentelivät HR:n parissa ulkoisena konsulttina ja puolet organisaation sisäisissä HR-tehtävissä. Toimialat, joilla HR-asiantuntijat työskentelivät, olivat HR-konsultointi, IT-konsultointi, henkilöstövuokraus sekä lääkärikeskus. Taulukossa 1 on esitetty tarkemmin perustietoja tutkimuksen osallistujista nimeämällä osallistujien toimiala, työkokemuksen pituus, HR-opintojen suorittaminen sekä haastattelun kesto.

Taulukko 1. Perustietoja tutkimuksen osallistujista

<i>Haastattelutava</i>	<i>Toimiala</i>	<i>Työkokemuksen pituus</i>	<i>HR-opinnot</i>	<i>Haastattelun kesto (min)</i>
H1	HR-konsultointi	11 kuukautta	Kyllä	49.17 min
H2	IT-konsultointi	n. 1 vuosi	Kyllä	61.09 min
H3	Henkilöstövuokraus	n. 4 vuotta	Ei	31.46 min
H4	HR-konsultointi	n. 3,5 vuotta	Kyllä	54.26 min
H5	Lääkärikeskus	n. 2 vuotta	Kyllä	35.19 min
H6	HR-konsultointi	n. 2 vuotta	Kyllä	33.29 min
H7	Henkilöstövuokraus	n. 1 vuosi	Kyllä	29.08 min
H8	HR-konsultointi	n. 2 vuotta	Kyllä	18.28 min

Tutkimukseen osallistajat valittiin tarkoituksenmukaisesti tutkimuskohteen ollessa heille entuudestaan tuttu. Kuten Puusa (2020) toteaa, haastattelujen metodinen etu piilee siinä, että valituilla haastateltavilla on etukäteen kokemusta ja

tietoa tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä. Osallistujat valittiin tutkimukseen tutkijoiden omien HR-verkostojen ja suhteiden kautta. Kriteereinä osallistujien valinnalle oli vähintään yhden vuoden kokemus HR-alalta ja/tai osallistuja oli opiskellut HR-opintoja korkeakoulussa ja tehnyt töitä alalla vähintään puolen vuoden verran. Osallistujilta edellytettiin osaamista ja tietämystä osaamisen kehittämisestä. Nähtiin, että kyseisten kriteerien mukaan valituilla osallistujilla olisi tarjota ajankohtaisia näkemyksiä HR:n roolista osaamisen kehittämisessä ja esittää ajatuksia työntekijöiden itsensä johtamisen hyödyntämisestä ja ammatillisen identiteetin vahvistamisesta. Näiden valintakriteerien perusteella voidaan ajatella osallistujalla olevan riittävästi tietämystä tutkimuksen kannalta. Tämä nähdään hyödyllisenä etuna tutkimusongelmaa ajatellen.

4.4 Tutkimusaineisto ja aineistonkeruu

Tutkimusaineisto kerättiin keväällä 2024 ja keruumenetelmänä oli haastattelut. Osallistujia lähestyttiin etukäteen suullisesti tai viestitse, jonka jälkeen suostumuksen saatua heille lähetettiin vielä sähköpostitse tiedote, tietosuoja ja muut oleelliset tiedot tutkimuksesta. Haastattelutilanteen alussa osallistujilta pyydettiin vielä nauhoituksen aloitettua suullinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Jokainen haastattelu nauhoitettiin myöhempää aineiston analysointia varten ja nauhoittamisesta kerrottiin osallistujille ennen haastattelun alkamista luottamuksellisuuden lisäämiseksi. Hyvien käytäntöjen mukaisesti haastattelujen nauhoittaminen tulisi käydä läpi haastateltavien kanssa etukäteen (Eskola & Suoranta, 1998), sillä haastateltavat voivat arastella tallenteiden käyttämistä (Puusa, 2020).

Haastattelut pidettiin yksilöhaastatteluina ja jokainen tutkimukseen osallistuja osallistui yhteen haastatteluun. Haastattelujen kesto vaihteli 18–61 minuutin välillä. Osa haastatteluista toteutettiin etäyhteyksin Teamsin välityksellä ja osa haastatteluista pidettiin puolestaan kasvotusten erikseen sovituissa yksityisissä

tiloissa. Tutkimuksen osallistujille haluttiin tarjota mahdollisuus valita heille parhaiten sopiva haastattelumuoto. Haastattelut toteutettiin samalla kaavalla niin etäyhteyksin kuin kasvotusten.

Jokainen haastattelu toteutettiin puolistrukturoidusti siten, että jokaiselle osallistujalle esitettiin samat kysymykset, mutta kysymysten järjestys eli haastattelujen mukaan. Puolistrukturoidun haastattelun eli teemahaastattelun tarkoituksena on etsiä vastauksia, jotka ovat merkityksellisiä tutkimuksen tarkoituksena, tutkimustehtävän tai ongelmanasettelun kannalta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 65), josta tutkittavat saavat kertoa vapaasti omin sanoin (Eskola & Suoranta, 1998; Hyvärinen ym., 2021). Haastattelukysymyksien tarkoituksena oli saada vastauksia HR-asiantuntijoiden näkemyksistä osaamisen kehittämiseen, itsensä johtamiseen ja ammatilliseen identiteettiin liittyen.

4.5 Haastattelurungon muodostuminen

Haastattelurunko (ks. Liite 1) koostui 21 kysymyksestä, joista ensimmäiset kolme olivat taustakysymyksiä osallistujien työtehtävistä ja osaamisesta. Osassa kysymyksissä osallistujille esitettiin esimerkkejä, jotta osallistujan oli helpompi vastata kysymykseen ja hän ymmärtäisi paremmin, mitä kysymyksellä tarkoitetaan. Jokaiselle osallistujalle mainittiin, että haastattelukysymyksiin saa vastata täysin vapaasti ja ne ovat enemmänkin suuntaa antavia. Heille myös kerrottiin, etteivät haastattelijat itse sen enempää vastaa tai kommentoi heidän vastauksiaan vaan antavat osallistujan puhua täysin vapaasti. Tämä päätös tehtiin siitä syystä, ettei keskustelua lähdettäisi ohjaamaan liikaa haastattelijoiden toimesta ja vastauksissa säilyisi osallistujien omat ajatukset ja mielipiteet. Puusan (2020) mukaan kun kyseessä ei ole hyvin strukturoitu haastattelu, haastattelijan tehtävänä on ohjata keskustelua kysymysten avulla ja pitäydyttävä ohjaamasta keskustelun suuntaa liikaa. Tässä tutkimuksessa osallistujille selvennettiin myös tarvittaessa haastattelukysymyksissä ilmenneitä käsitteitä, jos jokin käsite tai termi oli osallistujalle vieras.

Haastattelurunko (ks. Liite 1) muodostui kolmesta eri teemasta, jotka olivat osaamisen kehittäminen, ammatillinen identiteetti ja itsensä johtaminen. Haastattelurunko muodostettiin teorialukujen pohjalta, jotta kysymykset olivat linjassa esitetyn teoreettisen jaottelun kanssa. Osaamisen kehittämisen kysymykset pitivät sisällään kysymyksiä HR-alan trendeistä, organisaatiokulttuurista ja työntekijöiden kyvyistä tunnistaa omaa osaamistaan. Ammatillisen identiteetin ja itsensä johtamisen teemat oli jaettu samoihin alateemoihin, jotka on esitetty tutkimuksen teoriaosuudessa. Ammatillisen identiteetin teema koostuikin ammatilliseen kasvuun, ammatilliseen kompetenssiin ja organisaatioon sitoutumiseen liittyvistä kysymyksistä. Itsensä johtamisen teema puolestaan käsitteli kysymyksiä kehittymisen ja oppimisen asenteista, oppimistyyleistä, motivaatiosta ja mielen toiminnasta. Haastattelurunkoa tehdessä otettiin huomioon, että osaamisen kehittäminen pitää sisällään niin ammatillisen identiteetin kuin itsensä johtamisen, minkä takia pääpaino kysymyksissä oli nimenomaan ammatillisessa identiteetissä ja itsensä johtamisessa. Osallistujille lähetettiin edellä mainitut teemat sähköpostitse ennen haastattelua, jotta heillä oli halutessaan mahdollisuus tutustua ja valmistautua haastattelun teemoihin jo etukäteen.

4.6 Aineiston analyysi

Braunin ja Clarken (2022) refleksiivisessä temaattisessa analyysissä on kuusi eri analyysivaihetta, joista ensimmäinen on syvälinen aineistoon tutustuminen. Aineiston analyysi aloitettiin syvällisellä aineistoon tutustumisella, jonka jälkeen aineisto litteroitiin. Jokainen haastattelu litteroitiin omaan dokumenttiin, jonka jälkeen kaikki litteroidut aineistot koottiin yhdeksi tiedostoksi. Lisäksi litteroinnin apuna hyödynnettiin Teamsin transkriptio-ominaisuutta. Litteroitu aineisto luettiin läpi useita kertoja molempien tutkijoiden toimesta.

Kumpikin tutkijoista luki aineistoa itsenäisesti läpi, jonka jälkeen tutkijat keskustelivat esille nousseista havainnoista yhdessä. Analyysissä hyödynnettiin triangulaation yhtä muotoa, tutkijatriangulaatiota. Tutkijatriangulaatio tarkoittaa useiden tutkijoiden hyödyntämistä, jossa tutkijat keräävät yhdessä aineiston

tai aineistoa analysoidaan useamman tutkijan toimesta (Merriam & Tisdell, 2015; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkijatriangulaatiossa tutkijat koodaavat samaa aineistoa, määrittävät koodauksien yhteensopivuutta ja keskustelevat erimielisyyksistä (Kitto ym., 2008). Toisaalta on myös esitetty, että tutkijatriangulaatio ei välttämättä tuo lisäarvoa aineiston analyysiin. Tämä huomattiin tässä tutkimuksessa, kun tutkijat keskustelivat havainnoistaan, jotka olivat keskenään hyvin samankaltaisia eikä ajatuksista noussut esiin erityisemmin mitään toisistaan poikkeavaa. Aineistosta etsittiin tunteita herättäviä, innostavia ja mietityttäviä ajatuksia ja pyrittiin löytämään merkitykselliseltä tuntuvia teemoja. Aineiston läpikäynnin aikana tehtiin jatkuvasti muistiinpanoja ja kirjattiin ylös alustavia ajatuksia ja havaintoja.

Vaiheessa kaksi lähdettiin koodaamaan aineistoa. Aineistosta merkattiin kiinnostavia ja tärkeitä kohtia koodien avulla. Koodaamisvaiheessa tunnistetaan dataa, joka vaikuttaa mielenkiintoiselta, ajankohtaiselta ja merkittävältä tutkimuskysymyksen kannalta (Braun & Clarke, 2022). Analyysiyksiköt vaihtelivat yksittäisistä virkkeistä laajempiin kokonaisuuksiin. Aineiston läpikäymisessä pyrittiin olemaan mahdollisimman systemaattisia. Tässä hyödynnettiin värikoodausta ja jokainen värikoodi nimettiin kuvaamaan analyysiyksiköitä. Tutkimuksen laadun parantamiseksi aineisto käytiin koodaten läpi useita kertoja ja jokaisella kerralla tehtiin uusia huomioita. Temaattisessa refleksiivisessä analyysissä on olennaista koodata koko aineisto systemaattisesti ja läpikotaisin (Braun & Clarke, 2022).

Seuraavaksi kolmannessa vaiheessa muodostettiin alustavat teemat yhdistelemällä ja järjestelemällä eri koodeja yhteen. Teemojen muodostaminen on aktiivinen prosessi, jossa tutkijat muodostavat teemat, jotka pohjautuvat dataan, tutkimuskysymyksiin ja tutkijan tietämykseen ja näkemyksiin (Braun & Clarke, 2022). Alustavien teemojen muodostamisessa toteutettiin mahdollisimman syvällistä teemojen tulkintaa, jossa korostuivat yhteiset merkitykset. Teemojen taroituksena on kuvata laajoja jaettuja merkityksiä (Braun & Clarke, 2022). Tässä käytettiin työkaluna käsittekarttoja ja taulukointia.

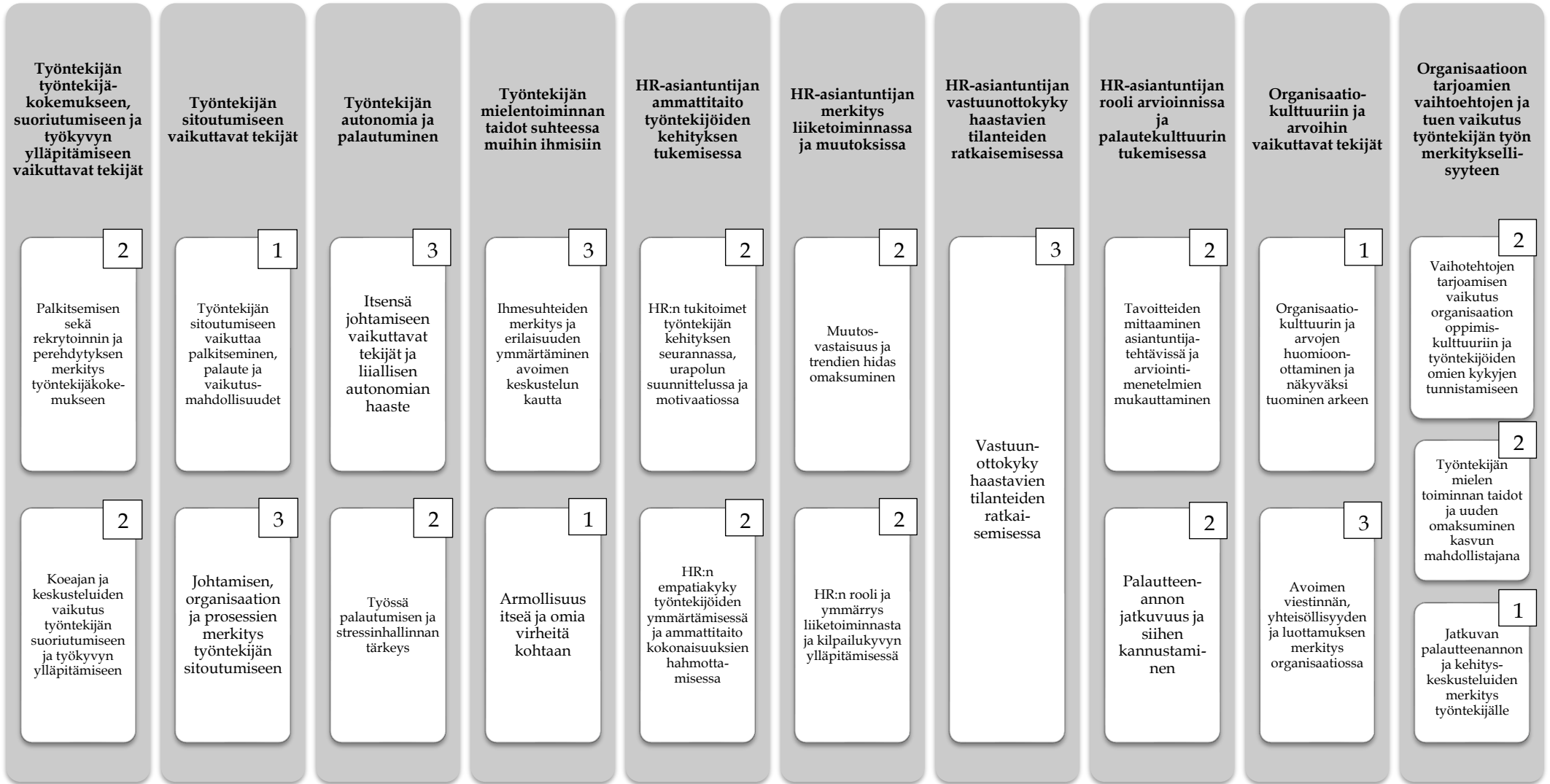
Tämän jälkeen neljännessä vaiheessa siirryttiin alustavien teemojen kehittelyyn ja arviointiin käymällä läpi alustavat teemat yksitellen; alustavia teemoja peilattiin koko aineistoon ja koodeihin sekä niitä poistettiin, siirrettiin ja yhdistettiin. Alustavien teemojen kehittämisessä ja arvioinnissa tulee pohtia teemojen välisiä yhteyksiä, olemassa olevaa tietoa sekä tutkimuksen laajempaa kontekstia (Braun & Clarke, 2022). Jokainen alustava tema koottiin kyseisen teeman erilaisista merkityksistä. Braun ja Clarke (2022) esittävät, että tutkijalla on lupa tulkita aineistoa. Alustavat teemat toimivat yläteemojen muodostamisen pohjana ja olivat rakenteeltaan yhdistettyjä aineistokatkelmia. Alustavia teemoja ei ole eritelty tarkemmin analyysikaavioon niiden määrän ollessa suhteellisen suuri. Alustavien teemojen käsittelyä tarkastellaan tarkemmin tutkimuksen tuloksien kautta. Tutkimuksen aineiston pohjalta muodostui analyysikaavio (ks. Kaavio 1), joka koostui tutkimuskysymysten kautta esitetyistä pääteemoista ja niitä edeltävistä yläteemoista.

Osaamisen kehittäminen HR-asiiantuntijoiden silmin - Työntekijöiden ammatillisen identiteetin vahvistaminen itsensä johtamisella

Miten itsensä johtaminen tulisi ottaa huomioon työntekijöiden osaamisen kehittämässä, mikä tukee ammatillisen identiteetin vahvistumista?

Mikä on HR-asiiantuntijoiden rooli itsensä johtamisen tukemisessa ja sen vaikutus työntekijöiden ammatillisen identiteetin vahvistamiseen?

Millainen vaikutus organisaatiolla on osaamisen kehittämiseen?



Kaavio 1. Analyysin pohjalta muodostuneet teemat tutkimuskysymyksittäin

Viidennessä vaiheessa lopulliset ylä- ja pääteemat määriteltiin ja nimettiin selkeästi perustellen aineistoon sopiviksi. Jokaisesta teemasta kirjoitettiin lyhyt tiivistelmä, jossa ilmeni teeman idea. Analyysiin tehtiin jaottelu tutkimuskysymyksistä pääteemoihin, jotka rakentuivat eri määristä yläteemoja. Lopullisia pääteemoja muodostui kaiken kaikkiaan kymmenen (ks. Kaavio 1). Braunin ja Clarken (2022) mukaan teemojen nimeämisessä on tärkeää käyttää useampaa kuin yhtä sanaa. Tästä syystä teemat nimettiin mahdollisimman informatiivisiksi. Analyysikaavion muodostuminen lähti liikkeelle kolmesta tutkimuskysymyksestä. Jokaisen tutkimuskysymyksen alle on kuvattu, mitkä pääteemat ja yläteemat vastaavat kuhunkin tutkimuskysymykseen. Lisäksi jokainen yläteema muodostui niitä edeltävistä alustavista teemoista, joiden määrä on esitetty analyysikaaviossa kunkin yläteeman ohessa lukuina.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen alle muodostui neljä pääteemaa. Jokainen neljästä pääteemasta liittyy työntekijään ja työntekijän omaan rooliin itsensä johtamisessa. Teemat oli helppo muodostaa aineistosta niiden noustessa selkeästi esille useaan kertaan. Nämä pääteemat ovat *Työntekijän työntekijäkokemukseen, suoriutumiseen ja työkyöyn ylläpitämiseen vaikuttavat tekijät*, *Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat tekijät*, *Työntekijän autonomia ja palautuminen* sekä *Työntekijän mielen toiminnan taidot suhteessa muihin ihmisiin*. Toisen tutkimuskysymyksen alle muodostui niin ikään neljä pääteemaa, jotka käsittelivät puolestaan HR-asiantuntijuutta työntekijöiden itsensä johtamisessa. Pääteemat lähtivät muodostumaan niin, että aineistosta etsittiin kohtia, jotka toivat esiin esimerkiksi HR-asiantuntijuuden erilaisia merkityksiä, osaamista ja rooleja. Toisen tutkimuskysymyksen pääteemat ovat *HR-asiantuntijan ammattitaito työntekijöiden kehityksen tukemisessa*, *HR-asiantuntijan merkitys liiketoiminnassa ja muutoksissa*, *HR-asiantuntijan vastuunottokyky haastavien tilanteiden ratkaisemisessa* sekä *HR-asiantuntijan rooli arvoinnissa ja palautekulttuurin tukemisessa*.

Kolmannen tutkimuskysymyksen pääteemat muodostuivat hieman eri tavalla. Aineistosta ei lähdetty etsimään organisaation vaikutusta työntekijöiden itsensä johtamiseen vaan tutkimuskysymys ja teemat muodostuivat aineiston

analyysin aikana. Aineistoa analysoitaessa organisaation rooli nousi esiin toistuvasti, minkä takia organisaatiosta päätettiin muodostaa oma tutkimuskysymys ja teemat. Kolmannen tutkimuskysymyksen pääteemat ovat *Organisaatiokulttuuriin ja arvoihin vaikuttavat tekijät* sekä *Organisaation tarjoamien vaihtoehtojen ja tuen vaikutus työntekijän työn merkityksellisyyteen*.

Analyysin kuudes vaihe koostuu raportin kirjoittamisesta. Braunin ja Clar-ken (2022) mukaan teemajaottelun sisällön kirjoittaminen on merkittävä osa analyysiprosessia, koska siinä yhdistyy analyttinen kerronta ja kuvailevat poiminnat aineistosta. Analyttisen kerronnan ja kuvailevien aineistositaattien tarkoituksena on esittää analyysiprosessista nousevat tulokset esille selkeästi raportoituna sekä vastata kattavasti tutkimuskysymyksiin. Analyysiprosessista luodut alustavat teemat, yläteemat ja pääteemat tullaan avaamaan tarkemmin Tulokset-luvussa.

4.7 Eettiset ratkaisut

Eettisyys on pyritty ottamaan tarkasti huomioon koko tutkimuksen toteuttamisen ajan. Haastattelunauhoitukset hävitettiin heti sen jälkeen, kun ne eivät olleet enää tarpeellisia litteroinnin kannalta. Litteroiduista aineistoista poistettiin kaikki tunnistetiedot muun muassa ihmisten nimet ja yritykset. Kyseiset tunnistetiedot poistettiin heti tutkimusaineistosta luottamuksellisuuden takaamiseksi. Äänitykset litteroitiin sisällöltään sanasta sanaan niin kuin ne puheessa ilmenivät, koska tarkoituksena oli säilyttää mahdollisimman tarkasti osallistujien oma ääni ja ajatukset. Kuitenkin tunnistettavat murre sanat vaihdettiin yleiskielelliseen muotoon, jotta osallistujia ei olisi tunnistettavissa murteen perusteella. Tämä on perusteltua siitä syystä, koska tässä tutkimuksessa ei tutkita ihmisten puhetyyliä, jolloin sanojen muokkaaminen yleiskielelliseen muotoon ei muuta sanottujen asioiden sisällöllistä merkitystä. Lisäksi kuvailevat aineistositaatit siistittiin ymmärrettävään muotoon, säilyttäen samalla kuitenkin niiden alkuperäiset merkitykset.

Osallistujille jaettiin pseudonyymit eli tunnistekoodit ennen haastattelujen toteuttamista. Tunnistekoodilla suojattiin osallistujien anonymiteettiä ja selkeytettiin aineiston analyysiä. Tunnistekoodit olivat muodossa ensimmäinen haastateltu Haastateltava 1 = H1, toisena haastateltu Haastateltava 2 = H2 ja niin edelleen kaikkien haastateltavien kohdalla. Tämän lisäksi tutkimusaineisto on säilytetty tietoturvalisella asemalla tutkimuksen alusta loppuun asti niin, ettei kukaan ulkopuolinen pääse aineistoon käsiksi. Aineisto hävitettiin tutkielmaprosessin tultua päätökseen.

Läpi koko tutkielman teon ajan on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön ohjeita Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) sekä Jyväskylän yliopiston ohjeiden mukaisesti. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimuksen alusta loppuun asti tulee pyrkiä rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023). Laadullisen tutkimuksen teossa tulee Puusan ym. (2020a) mukaan huomioida tutkijoiden esiyymmärryksen vaikutus, mikä voi näkyä aineistonkeruussa ja tutkijan havainnoissa. Tämä otettiin tässä tutkimuksessa huomioon, sillä tutkimuksen tekijöillä on aiempaa ymmärrystä

tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen teossa huomioitiin tutkijoiden oma subjektiivisuus, sillä Braunin ja Clarken (2022) mukaan täysin objektiivinen tutkimus ei ole mahdollista. Tutkimuksen analyysivaiheessa on pyritty läpinäkyvyyteen, jossa jokainen vaihe on raportoitu selkeästi ja on täten helposti toistettavissa muiden tutkijoiden toimesta.

5 TULOKSET

5.1 Itsensä johtaminen työntekijän ammatillisen identiteetin vahvistamisessa

Tässä luvussa tullaan esittämään tuloksia ensimmäisen tutkimuskysymyksen kautta. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli saada selville, miten itsensä johtaminen tulisi ottaa huomioon työntekijöiden osaamisen kehittämisessä, mikä tukee ammatillisen identiteetin vahvistumista. Tarkoituksena on esittää analyysissä esille nousseesta kaaviosta kaikki teemat, jotka vastaavat kyseiseen tutkimuskysymykseen. Analyysiin pohjalta pystyttiin tunnistamaan neljä pääteemaa, joita ovat *Työntekijän työntekijäkokemukseen, suoriutumiseen ja työkyöyn ylläpitämiseen vaikuttavat tekijät*, *Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat tekijät*, *Työntekijän autonomia ja palautuminen* sekä *Työntekijän mielen toiminnan taidot suhteessa muihin ihmisiin*. Taulukossa 2 on esitetty, kuinka nämä neljä pääteemaa ovat muodostuneet yläteemojen kautta niitä edeltävistä alustavista teemoista. Kyseiset pääteemat tullaan avaamaan seuraavaksi tulosten muodossa.

Taulukko 2. Teemat liittyen työntekijöiden ammatillisen identiteetin vahvistamiseen itsensä johtamisella

Alustavat teemat	Yläteemat	Pääteemat
Palkitsemisen vaikutus työntekijän motivaatioon. Rekrytoinnin ja perehdytyksen merkitys työntekijäkokemukseen.	Palkitsemisen sekä rekrytoinnin ja perehdytyksen merkitys työntekijäkokemukseen.	Työntekijän työntekijäkokemukseen, suoriutumiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen vaikuttavat tekijät.
Työntekijöiden suoriutumisen seuraaminen koeaikaa ja keskusteluja hyödyntämällä. Ennakoivat toimet ja varhainen välittämisen työkyvyn ylläpitämiseksi.	Koeajan ja keskusteluiden vaikutus työntekijän suoriutumiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen.	
Työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa palkitseminen, palaute sekä vaikutusmahdollisuudet. Johtamisen merkitys työntekijän sitoutumisessa yrityskulttuuriin. Organisaation arvojen, työpaikan ilmapiirin ja hyväksyvän kulttuurin merkitys työntekijän sitoutumiseen. Prosessien, kuten rekrytoinnin, perehdytyksen, työntekijäkokemuksen ja kehityskeskustelujen merkitys työntekijän sitoutumiseen.	Työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa palkitseminen, palaute sekä vaikutusmahdollisuudet. Johtamisen, organisaation ja prosessien merkitys työntekijän sitoutumiseen.	Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.
Yksilön oma asenne, halu ja rohkeus vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen ja kykyyn johtaa itseään. Työntekijän kykyä johtaa itseään ja sitoutua työhönsä nähdään riippuvan tehtävän vaativuudesta ja henkilön kokemuksesta. Kokemuksen myötä kyky itsensä johtamiseen ja sitoutumiseen voi kasvaa, mutta myös liiallinen autonomia voi olla haaste.	Itsensä johtamiseen vaikuttavat tekijät ja liiallisen autonomian haaste.	
Puhutaan palautumisen merkityksestä työssä ja korostetaan terveys- ja hyvinvointinäkökohtia. Stressinhallinta.	Työssä palautumisen ja stressinhallinnan tärkeys	Työntekijän autonomia ja palautuminen
Kohtaaminen ja ihmissuhteet työpaikalla. Erilaisuuden ymmärtämistä ja työyhteisön toimivuutta. Keskustella avoimesti työpaikalla mielen ja tunnepuolen asioista.	Ihmissuhteiden merkitys ja erilaisuuden ymmärtäminen avoimen keskustelun kautta	
Armollisuus itselle ja armollisuus omia virheitä kohtaan.	Armollisuus itseä ja omia virheitä kohtaan	Työntekijän mielen toiminnan taidot suhteessa muihin ihmisiin

Työntekijän työntekijäkokemukseen, suoriutumiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen vaikuttavat tekijät. Aineistosta nousi esille useita työntekijän työntekijäkokemukseen, suoriutumiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen vaikuttavia tekijöitä. Näitä tekijöitä olivat palkitseminen, rekrytointi ja perehdytys sekä koeaika ja

työntekijän kanssa käyty erilaiset keskustelut. HR-asiiantuntijat kokivat palkitsemisen vaikuttavan työntekijän motivaatioon, ja rekrytoinnin ja perehdytyksen olevan merkittävä tekijä työntekijäkokemuksen muodostumisessa:

”Yksi asia mikä nousee aina, on korvaus. Mä oon täysin sitä mieltä, että jollei palkka kohtaa, niin ei työntekijöitä pysty lainkaan niin hyvin sitouttamaan.” (H5)

Puolestaan suoriutumiseen vaikutti koeajalla tapahtuva seuranta ja keskustelut työntekijän kanssa. Työkyvyn ylläpitämiseen voitiin vaikuttaa ennakoivilla toimilla ja varhaisella välittämällä:

”...niinku semmoinen aito kiinnostus ja halu tukea työntekijöitä, niin sen välittäminen, niin mä koen, että se voisi olla kyllä tosi motivoivaa...” (H2)

Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat tekijät. HR-asiiantuntijat näkivät, että työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa työntekijä itse, johtaminen, organisaatio sekä prosessit. Työntekijän omakohtainen kokemus palkitsemisesta, palautteesta ja vaikutusmahdollisuuksista nähtiin oleellisina tekijöinä työntekijän sitoutumisessa. Johtamisen merkitys työntekijän sitoutumisessa linkittyi työntekijän sitouttamiseen osaksi yrityskulttuuria: ”kun hän tuntee olevansa niin kun osa sitä organisaatiota” (H3). Organisaation vaikutus työntekijän sitoutumiseen pohjautui arvoihin, työpaikan ilmapiiriin ja hyväksyvän kulttuurin merkitykseen. Prosessit, kuten rekrytointi, perehdytys, työntekijäkokemus ja kehityskeskustelut nähtiin merkittävinä tekijöinä työntekijän sitoutumisessa:

”No varmaankin tai siis mä sanoisin, että kattava ja riittävä koulutus ja perehdytys on yksi niistä. Sen työntekijän pitää tuntea, että hän on osa sitä organisaatiota.”(H7)

”Varmasti voidaan sitouttaa työntekijöitä sillä, että panostetaan siihen työntekijäkokemukseen.” (H2)

Työntekijän autonomia ja palautuminen. Aineistosta ilmeni, että HR-asiiantuntijat kokivat työntekijän autonomian ja palautumisen olevan osa itsensä johtamista. HR-asiiantuntijat nostivat esille, että työntekijän sitoutumiseen ja itsensä

johtamiseen vaikutti yksilön oma asenne, halu sekä rohkeus. Yksi haastateltavista nosti esille myös liiallisen autonomian haasteen:

”...jos sitä autonomiaa on hyvissä määrin niin sittenhän se tarjoaa mahdollisuuden, että sä voit johtaa itseä ja sitten sulla on mahdollisesti kyky siihen helpommin. Jos sulla on liikaa sitä, niin se on myös tosi vaikeaa ja musta tuntuu, että siinä mennään kanssa aika paljon vikaan, jos sitä vapautta on jotenkin liikaa tai sitä autonomiaa on liikaa. Jos on paljon autonomiaa siellä työpaikalla, jos siihen on oletus johdolla, niin se ei silti tarkoita sitä, etteikö heidän tarvitsisi määritellä jotain raameja...” (H2)

Lisäksi HR-asiiantuntijat näkivät, että työssä palautuminen ja stressinhallinta olivat tärkeitä tekijöitä. Palautumiseen vaikutti terveys- ja hyvinvointinäkökohtien korostaminen sekä stressinhallinta:

”...niin tohon (palautumiseen) liittyy aika paljon just työhyvinvointi ja viihtyminen.” (H3)

Työntekijän mielen toiminnan taidot suhteessa muihin ihmisiin. Työntekijän mielen toiminnan taidot suhteessa muihin ihmisiin nähtiin koostuvan HR-asiiantuntijoiden toimesta ihmissuhteiden merkityksestä, erilaisuuden ymmärtämisestä ja avoimesta keskustelusta. Tämä ilmeni HR-asiiantuntijoiden mukaan työpaikan kohtaamisten ja ihmissuhteiden, erilaisuuden ymmärtämisen ja työyhteisön toimivuuden sekä avoimen keskustelun mielen ja tunnepuolen asioiden kautta:

”No varmaan käymällä silleen avoimia keskusteluja työntekijöiden ja sitten esihenkilöiden välillä ja silleen että tavallaan huolimatta siitä tittelistä niin, että niitä keskusteluja voidaan käydä organisaation työntekijöiden välillä.” (H7)

Lisäksi aineistosta nousi esille armollisuus itseä ja omia virheitä kohtaan:

”Ja muistaa semmoisen tietynlaisen armollisuuden, että jotenkin nykyään varsinkin, kun painotetaan semmoista nopeutta ja tehokkuutta... säilyisi semmoinen ihmillisyyys itseään ja myös kollegoihin niin se tietty vaikuttaa kanssa työilmapiiriin.” (H2)

5.2 HR-asiiantuntijoiden rooli itsensä johtamisen tukemisessa

Tässä luvussa tullaan esittämään tuloksia toiseen tutkimuskysymykseen vastaten. Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli saada selville, mikä on HR-asiiantuntijoiden rooli itsensä johtamisen tukemisessa ja sen vaikutus työntekijöiden ammatillisen identiteetin vahvistamiseen. Tarkoituksena on esittää analyysissä esille nousseesta kaaviosta kaikki ne teemat, jotka vastaavat toiseen tutkimuskysymykseen. Analyysiin pohjalta pystyttiin tunnistamaan neljä pääteemaa, joita ovat *HR-asiiantuntijan ammattitaito työntekijöiden kehityksen tukemisessa, HR-asiiantuntijan merkitys liiketoiminnassa ja muutoksissa, HR-asiiantuntijan vastuunotto-kyky haastavien tilanteiden ratkaisemisessa sekä HR-asiiantuntijan rooli arvioinnissa ja palautekulttuurin tukemisessa*. Kyseisten pääteemojen muodostuminen alustavien teemojen ja yläteemojen kautta tullaan avaamaan tarkemmin Taulukossa 3. Kyseiset neljä pääteema tullaan avaamaan seuraavaksi tulosten muodossa.

Taulukko 3. Teemat liittyen HR-asiantuntijoiden rooliin työntekijöiden itsensä johtamisen tukemisessa

Alustavat teemat	Yläteemat	Pääteemat
HR:n osaaminen ja tukitoimet muutostilanteissa ja pitkäaikaisen kehityksen seurannassa. HR:n tehtävä työntekijöiden osallistamisessa urapolun suunnitteluun, motivaatiossa ja mentoroinnissa.	HR:n tukitoimet työntekijän kehityksen seurannassa, urapolun suunnittelussa ja motivaatiossa	HR-asiantuntijan ammattitaito työntekijöiden kehityksen tukemisessa
HR:n empatiakyky, työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien ymmärtäminen ja kuunteleminen. HR:n ammattitaito ongelmanratkaisuun ja kokonaisuuksien hahmottamiseen.	HR:n empatiakyky työntekijöiden ymmärtämisessä ja ammattitaito kokonaisuuksien hahmottamisessa	
Työntekijöiden muutosvastaisuus ja osaamisen kehittämisen rooli muutostilanteissa. Trendien viiveellä vaikuttaminen kehittämisessä huomioidaan, ja käytäntöjen muutokset nähdään seuraavien trendien vakiintumisen jälkeen.	Muutosvastaisuus ja trendien hidaskäynnäytyminen	HR-asiantuntijan merkitys liiketoiminnassa ja muutoksissa
Liiketoimintaosaaminen: Ymmärrys yrityksen liiketoiminnasta ja tavoitteista. HR:n rooli yritysten kilpailukykyyn ylläpitämisessä ja markkinassa säilyttämisessä korostetaan.	HR:n rooli ja ymmärrys liiketoiminnasta ja kilpailukykyyn ylläpitämisessä	
Haastavampien tehtävien ja vastuunottamisen merkitys. Vastuuta ongelmien ratkaisemisesta ja aktiivisesta toiminnasta niiden selvittämiseksi. Kykyä löytää ratkaisuja vaikeisiin tilanteisiin.	Vastuunottokyky haastavien tilanteiden ratkaisemisessa	HR-asiantuntijan vastuunottokyky haastavien tilanteiden ratkaisemisessa
Numeeristen tavoitteiden ja tulostavoitteiden mittaaminen on selkeää, mutta asiantuntijatehtävien suoritumista on vaikeampi mitata numeerisesti. Työntekijöiden omaa arviota kehityksensä ja tarvetta mukauttaa arviointimenetelmiä työnkuvan mukaan.	Tavoitteiden mittaaminen asiantuntijatehtävissä & arviointimenetelmien mukauttaminen	
Työntekijät kaipaavat jatkuvaa palautetta ja tukea, ei pelkästään virallisten kehityskeskusteluiden aikana. Tarvetta tukea ja kannustaa sekä palautteen antamiseen että vastaanottamiseen.	Palautteenannon jatkuvuus ja siihen kannustaminen	HR-asiantuntijan rooli arvioinnissa ja palautekulttuurin tukemisessa

HR-asiantuntijan ammattitaito työntekijöiden kehityksen tukemisessa. HR-asiantuntijat nostivat esille ammattitaidon merkityksen työntekijöiden kehityksen tukemisessa. Ammattitaitoon nähtiin kuuluvan työntekijöiden tukeminen kehityksen seurannassa, urapolun suunnittelussa ja motivaatiossa. Tarkemmin esille nostettiin muutostilanteiden tukitoimet, pitkäaikainen kehityksen seuranta

sekä mentorointi. Näiden lisäksi HR-asiantuntijat kokivat empatiakyvyn, työntekijöiden ymmärtämisen ja kokonaisuuksien hahmottamisen olevan merkittäviä ammattitaidon ominaisuuksia työntekijöiden kehityksen tukemisessa: ”No yksi esimerkki on vaikka tällöinen koulutuspolun rakentaminen” (H4). Tämä vaati työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien ymmärtämistä ja kuuntelemista sekä ammattitaitoa ongelmanratkaisuun.

HR-asiantuntijan merkitys liiketoiminnassa ja muutoksissa. Aineistosta tunnistettiin myös näkemyksiä HR-asiantuntijoiden merkityksestä liiketoiminnassa ja muutoksissa. Työntekijöiden muutosvastaisuus ja trendien hidaskäyttö nähtiin vaikuttavina tekijöinä HR-asiantuntijoiden merkitykseen liiketoiminnassa ja muutoksissa. Tämä vaati ymmärrystä osaamisen kehittämisen roolista muutostilanteissa sekä trendien viiveellä vaikuttamisesta, jolloin käytännön muutokset nähdään vasta seuraavien trendien vakiintumisen jälkeen:

”Mä luulen, että ne trendit tulee ehkä vähän viiveellä näkymään... ei lähdetä heti muuttaa niiden trendien avulla, mutta sitten kun pidempi aika on kulunut ja ne on tutumpia tapoja ihmisille, niin sitten niillä saadaan muutettua käytäntöjä.” (H7)

Lisäksi esille nousi HR-asiantuntijoiden rooli liiketoiminnan ja kilpailukykyyn ylläpitämisessä ja merkitys näiden ymmärtämisestä. HR-asiantuntijat korostivat tämän liittyvän tavoitteiden ymmärtämiseen ja HR:n rooliin yrityksen markkina-arvon säilyttämisessä:

”... ja varmaan ensin pitää tietysti ymmärtää HR:nä se, että mitä se yritys tekee, mikä sen liiketoiminta on ja mitä tehtäviä ja osaamista siellä vaaditaan. Eli taitoa ymmärtää kokonaisuuksia ja liiketoimintaa, että on liiketoiminta-ajattelua ja ymmärrystä.” (H4)

”... me ollaan omalla työnantajalla töissä ja meidän tehtävä on edistää sitä liiketoimintaa niin, että me samalla pidetään huoli niistä työntekijöistä...” (H5)

HR-asiantuntijan vastuunottokyky haastavien tilanteiden ratkaisemisessa. Aineistosta ilmeni, että HR-asiantuntijat pitivät tärkeänä ominaisuutena vastuunottokykyä haastavien tilanteiden ratkaisemisessa. HR-asiantuntijat korostivat

haastavampien tehtävien ja vastuunottamisen merkitystä, ongelmanratkaisua ja aktiivista toimintaa ongelmien selvittämisessä sekä kykyä vaikeiden tilanteiden ratkaisujen löytämiseen:

”Pitää osata tarttua myös semmoisiin asioihin mitkä työntekijä vaikka kokee työtä estäviksi tekijöiksi.” (H1)

HR-asiantuntijan rooli arvioinnissa ja palautekulttuurin tukemisessa. HR-asiantuntijoiden haastatteluissa tuotiin esille HR-asiantuntijan rooli arvioinnissa ja palautekulttuurin tukemisessa. Tämän nähtiin sisältävän tavoitteiden mittaamista asiantuntijatehtävissä ja arviointimenetelmien mukauttamisen. Tarkennuksena HR-asiantuntijat näkivät numeeristen tavoitteiden ja tulostavoitteiden mittaamisen olevan selkeää, kun taas asiantuntijatehtävien suoriutumisen mittaaminen numeerisesti koettiin osittain haastavana. HR-asiantuntijat kokivat tärkeäksi huomioida työntekijöiden omaa arviota kehityksestä ja mukauttaa arviointimenetelmiä työnkuvan mukaan:

”Niin ihan keskusteluiden kautta ja numeroiden läpikäyminen on tietysti tosi tärkeää. Ja totta kai niiden koko ajan mittaaminen ja tavoitteiden asettaminen sen työntekijän kanssa... sitten tällaiset tehtävät mitkä on ehkä enemmän asiantuntijatehtäviä mitä ei voida mitat numeerisesti niin mä näen että siinäkin on tärkeää tietysti se aloitus.” (H4)

Lisäksi korostettiin palautteenannon jatkuvuutta ja siihen kannustamista moleminpuolisesti. HR-asiantuntijat esittivät työntekijöiden kaipaavan jatkuvaa palautetta ja tukea virallisten kehityskeskustelujen lisäksi: ”palautetta olisi saatavilla silleen niin kun jatkuvasti ja matalalla kynnyksellä” (H6). Esille nostettiin tarve tukemiselle ja kannustamiselle sekä palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle:

”Mun mielestä ehkä se, että tuetaan oikeasti aidosti ja kannustetaan siihen palautteenantoon ja että tavallaan myös osataan vastaanottaa se palaute. Oli se sitten niin kehittävää tai positiivista, niin osataan ottaa se vastaan ja kannustetaan siihen. Se on oikeastaan ehkä paras keino mun mielestä.” (H8)

5.3 Organisaation vaikutus osaamisen kehittämisessä

Tässä luvussa tullaan esittämään tuloksia kolmanteen tutkimuskysymykseen. Kysymyksen tarkoituksena oli tarkastella organisaation vaikutusta osaamisen kehittämiseen ja niihin tekijöihin, jotka tukevat HR-asiantuntijoiden työtä. Tarkoituksena on esittää analyysistä esille nousseet teemat, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. Analyysin pohjalta tunnistettiin kaksi organisaatioon liittyvää pääteemaa, jotka ovat *Organisaatiokulttuuriin ja arvoihin vaikuttavat tekijät* ja *Organisaation tarjoamien vaihtoehtojen ja tuen vaikutus työntekijän työn merkityksellisyyteen*. Taulukossa 4 on havainnollistettu näiden kahden pääteeman muodostumista yläteemojen ja alustavien teemojen kautta. Kyseiset kaksi pääteemaa tullaan avaamaan seuraavaksi tulosten muodossa.

Taulukko 4. Teemat liittyen organisaation vaikutukseen osaamisen kehittämisessä

Alustavat teemat	Yläteemat	Pääteemat
Organisaatiokulttuurin ja arvojen huomioonottaminen ja näkyväksi tuominen arkeen.	Organisaatiokulttuurin ja arvojen huomioonottaminen ja näkyväksi tuominen arkeen	Organisaatiokulttuuriin ja arvoihin vaikuttavat tekijät
Työntekijöiden toiveiden ja ajatusten huomioiminen ja avoimen viestinnän merkitys työyhteisössä.	Avoimen viestinnän, yhteisöllisyyden ja luottamuksen merkitys organisaatiossa	
Avoin ja rehellinen ilmapiiri, jossa mielipiteille ja virheille annetaan tilaa.		
Organisaation yhteisöllisyys, luottamus ja hyväksyvä ilmapiiri.		
Työn tekemisen muodot ja niiden vaikutus organisaation oppimiskulttuuriin.	Vaihtoehtojen tarjoamisen vaikutus organisaation oppimiskulttuuriin ja työntekijöiden omien kykyjen tunnistamiseen	Organisaation tarjoamien vaihtoehtojen ja tuen vaikutus työntekijän työn merkityksellisyyteen
Valmennusten, koulutusten ja erilaisten oppimisvaihtoehtojen vaikutus työntekijöiden omien kykyjen tunnistamiseen.		
Työntekijän reflektointi, sisäinen motivaatio ja omien ominaisuuksien ja tunteiden tunnistaminen.	Työntekijän mielen toiminnan taidot ja uuden omaksuminen kasvun mahdollistajana	
Työntekijän kasvu ja uusien konseptien omaksuminen.		
Jatkuvan palautteenannon ja kehityskeskusteluiden merkitys työntekijälle.	Jatkuvan palautteenannon ja kehityskeskusteluiden merkitys työntekijälle.	

Organisaatiokulttuuriin ja arvoihin vaikuttavat tekijät. Organisaatiokulttuuriin ja arvoihin vaikuttavat tekijät nousivat esille HR-asiantuntijoiden vastauksissa. Organisaatiokulttuurin ja arvojen huomioonottaminen ja niiden näkyväksi tuominen organisaation arjessa nähtiin tärkeänä tekijänä. Lisäksi vastauksissa korostettiin avoimen viestinnän, yhteisöllisyyden ja luottamuksen merkitystä organisaatiokulttuuriin vaikuttavina tekijöinä. Huomiota kiinnitettiin työntekijöiden toiveiden ja ajatusten huomioimiseen sekä avoimen, rehellisen ja virheitä hyväksyvän ilmapiirin luomiseen:

”No jos arvotyöskentelyä ei ole vielä tehty ja ei ole niin selkeitä arvoja niin mä ajattelen, että on tosi tärkeää, että työntekijät osallistetaan niiden arvojen synnyttämiseen mukaan, että yhdessä mietitään, että mikä on keskeistä ja tärkeää siinä. Ajattelen niin, että usein se, että saa olla mukana siinä, niin on helpompaa sitoutua sellaiseen missä sä oot itse ollut prosessissa mukana.” (H1)

”...avoimuus arvoista puhumisessa. Se, että annetaan tietyllä tavalla myös työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja siihen organisaatiokulttuuriin, varsinkin kun organisaatio kasvaa ja muuttuu koko ajan...” (H8)

Organisaation tarjoamien vaihtoehtojen ja tuen vaikutus työntekijän työn merkityksellisyyteen. Aineistosta kävi ilmi, että organisaation tarjoamilla vaihtoehtoilla ja tuella on vaikutusta työntekijän koettuun työn merkityksellisyyteen. HR-asiantuntijat esittivät, että vaihtoehtojen tarjoaminen vaikuttaa organisaation oppimiskulttuuriin ja työntekijöiden omien kykyjen tunnistamiseen. Tarvemmin esille nostettiin työn tekemisen muodot, valmennukset, koulutukset ja erilaiset oppimisvaihtoehdot:

”Tarjotaan erilaisia vaihtoehtoja oppia asioita tai että tuo tietoisuuteen sitä, että ei ole vaan yhtä tapaa tehdä tai oppia asioita, niin ehkä se voi auttaa jotakin...” (H1)

Aineistosta nousi esille, että työntekijän kasvun mahdollistajina olivat erilaiset mielen toiminnan ja uuden omaksumisen taidot. HR-asiantuntijat näkivät tärkeinä mielen toiminnan taitoina reflektoinnin, sisäisen motivaation sekä omien ominaisuuksien ja tunteiden tunnistamisen. Lisäksi HR-asiantuntijat nostivat

esiin jatkuvan palautteenannon ja kehityskeskusteluiden merkityksellisyyden työntekijälle:

”Vastaa kehityskeskustelut. Se, että saa palautetta niin yleensä motivoi tekemään paremmin. Toiseksi mä koen, että palautteenanto ihan kehityskeskusteluiden ulkopuolellakin motivoi yleensä. Ja tietenkin sitten semmoinen tuki niiden tavoitteiden saavuttamiseen.” (H6)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Työntekijät osaamisen kehittämisen kohteena

Tulokset osoittivat, että työntekijöiden ammatillisen identiteetin vahvistamiseen vaikutti monipuolisesti itsensä johtaminen. Nämä tulokset myötäilevät aiempia tutkimuksia itsensä johtamisen vaikutuksista ammatilliseen identiteettiin (ks. Pihl-Thingvad ym., 2014; vanDorssen-Boog ym., 2021; Lutovac ym., 2024). Esitetyt johtopäätökset tullaan liittämään teoriassa käsiteltyihin itsensä johtamisen osa-alueisiin, joita ovat *Kehittymisen ja oppimisen asenteet*, *Motivaatio*, *Oppimistyylit ja Mielen toiminta*. Johtopäätökset tullaan tämän tarkastelun kautta liittämään myös ammatilliseen identiteettiin. Seuraavaksi on tarkoitus osoittaa, millä tavalla teoria on linjassa tulosten kanssa tuoden mukaan myös tutkijoiden omia johtopäätöksiä.

Kehittymisen ja oppimisen asenteet & Työntekijän työntekijäkokemukseen, suoriutumiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen vaikuttavat tekijät. Ensimmäisenä HR-asiantuntijoiden esille nostamana tuloksena huomattiin itsensä johtamisen vaikuttavan työntekijän työntekijäkokemukseen, suoriutumiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen. Palkitsemisen nähtiin vaikuttavan työntekijöiden itsensä johtamiseen ja se näyttäytyi tunnustuksina, bonuksina, palkitsemisjärjestelminä, kiitoksen osoittamisena sekä uralla kehittymisen mahdollisuuksina. Zheltoukhova (2015) löysi tutkimuksessaan samansuuntaisia tuloksia, toteamalla urakehityksen olevan vahvasti liitoksissa tarjottuihin potentiaalsiin tukitoimiin. Edellä mainitut palkitsemisen muodot vaikuttavat työntekijöiden kehittymisen ja oppimisen asenteisiin, sillä heidän saamansa tunnustus työstään voi vaikuttaa heidän työskentelytapoihinsa.

Tulokset osoittivat myös, että rekrytoinnilla ja perehdytyksellä oli vaikutusta työntekijöiden itsensä johtamiseen työntekijäkokemuksen kautta. Rekrytointiin ja perehdytykseen panostaminen näyttäytyi parempana työntekijäkokemuksena ja sitoutumisena. Myös Meier-Bartholdin ym. (2023) tutkimuksen tu-

lokset osoittivat rekrytoinnilla olevan suora yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin. Kun työntekijöihin panostetaan jo rekrytoinnin ja perehdytyksen aikana, lisää tämä työntekijöiden myönteistä asennetta kehittymiseen ja oppimiseen. Stenström ym. (2011) esittävät tutkimuksessaan, että ympäristö, jossa osaamista ja kehittämistä toteutetaan, vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden oppimiseen ja tämän myötä työtyytyväisyyteen ja työviihtyvyyteen. Koettua työtyytyväisyyttä ja työviihtyvyyttä määrittää siis ympäristö, jossa rekrytointia ja perehdytystä toteutetaan. Nämä vaikuttavat työntekijän kehittymisen ja oppimisen asenteisiin.

Lisäksi koeajan ja keskustelujen hyödyntäminen työntekijöiden suoriutumisen seuraamisessa antaa työntekijöille ajankohtaista tietoa omasta kehittymisestä ja oppimisesta, mikä voi vaikuttaa työntekijän asenteeseen. Ross (2014) esittää tutkimuksessaan, että mielipiteiden kysyminen toisilta ihmisiltä edesauttaa oppimista. Mielipiteiden kysymistä voikin esiintyä juuri koeajalla sekä erilaisissa keskusteluissa. Tuloksista huomattiin myös ennakoivien toimien ja varhaisen välittämisen merkitys työkyvyn ylläpitämisessä. Työntekijän työkyvyn ollessa hyvä, voi työntekijän asenne olla myönteisempi itsensä johtamista kohtaan. Tämän on linjassa Rossin (2014) tutkimuksen kanssa, sillä hänen mukaansa yksilö on kykenevä kehittymään ja oppimaan ainoastaan silloin, kun yksilön asenne on myönteinen. Näiden tulosten pohjalta voidaan todeta työntekijän saavan valmiuksia ammatillisen kasvun toteuttamiseen esimerkiksi työuralla etenemisen muodossa.

Motivaatio & Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat tekijät. Toisena tuloksena löydettiin itsensä johtamisen merkitys työntekijän sitoutumiseen. Kuten aiemmin huomattiin, rekrytointi ja perehdytys vaikuttavat työntekijän työntekijäkokemukseen ja esille nousi myös rekrytoinnin ja perehdytyksen vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Myös työntekijäkokemus ja kehityskeskustelut vaikuttivat sitoutumiseen. Nämä voidaan nähdä henkilöstön osallistamisena ja kuuntelemisena, mitkä edesauttavat työntekijän sitoutumista ja motivaatiota. Tulokset ovat linjassa Kimin ym. (2016) tutkimukseen, jossa havaittiin työntekijän työpanoksen huomioonottamisen vaikuttavan työntekijän sitoutumiseen.

Motivoitunut työntekijä todennäköisemmin toteuttaa itsensä johtamista, kun hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan sitoutumiseensa. Liu ym. (2023) huomauttavatkin tutkimuksessaan, että itsensä johtamisella on merkittävä rooli autonomisessa motivaatiossa.

Sitoutumiseen vaikutti keskeisesti myös palaute. Työntekijän saama palaute niin rakentava kuin myönteinen, voi lisätä työntekijän motivaatiota edistää ammatillista kasvuaan. Hall (2002) esittää samansuuntaisia ajatuksia, sillä hänen mukaansa yksilö, jolla on varma ja luottavainen tunne omasta osaamisestaan, kykenee refleктоimaan palautetta. Tämä voidaan nähdä olevan osa ammatillista kasvua. Myös palkitsemisen merkitys työntekijän sitoutumisessa korostuu ja se voi sisältää niin taloudellisia kuin ei-taloudellisia palkintoja, mikä voi lisätä työntekijän motivaatiota.

Lisäksi tulokset osoittivat johtamisen roolin korostuvan työntekijöiden sitouttamisen edistämisessä osaksi yrityskulttuuria. Johtamisen rooli ja tavat vaikuttavat työntekijöiden itsensä johtamisen motivaatioon, sillä yrityskulttuuriin sitoutunut työntekijä on motivoitunut kasvamaan ammatillisesti. Tulokset ovat samansuuntaisia Saaymanin ja Craffordin (2011) tekemän tutkimuksen kanssa, sillä heidän tuloksistaan käy ilmi, että identiteettityöhön vaikuttivat esimerkiksi johtajuus ja organisaatiokulttuuri. Tulosten mukaan organisaation arvoilla, ilmapiirillä ja hyväksyvällä kulttuurilla onkin merkitystä työntekijän sitoutumiseen. Jos työntekijä kokee organisaation arvojen, kulttuurin ja ilmapiirin olevan yhdenmukainen omiensa kanssa, on hän todennäköisesti sitoutuneempi organisaatioon. Organisaation arvot, niiden merkitys ja toteuttaminen tulee olla selkeitä työntekijälle, jotta itsensä johtaminen mahdollistuu. Varmistamalla työpaikan hyvän ilmapiirin, työntekijöiden viihtyvyyden sekä työn ja yksityiselämän tasa-painon tukemisen, organisaatio pystyy edesauttamaan työntekijöiden sitoutumista. Jos edellä mainitut asiat ovat kunnossa, on työntekijälle tarjottu tältä osin puitteet itsensä johtamiselle.

Organisaatiossa tulee myös olla kulttuuri, jossa työntekijöiden mielipiteitä arvostetaan ja jossa on tilaa kehittymiselle ja virheiden tekemiselle. Työntekijä on

todennäköisemmin motivoitunut toteuttamaan itsensä johtamista, kun hän kokee itsensä arvostetuksi. Myös jo vuonna 1986 Manzin (1986) tekemässä tutkimuksessa nousi esille korkean vastuullisuuden vaikuttavan työntekijän ammatilliseen identiteettiin, mikä saa aikaan tarkoituksellisuuden tunnetta ja lisää työntekijän sitoutumista. Lisäksi Neck ja Houghton (2006) sekä Andressen ym. (2012) ovat tutkineet tunnepohjaisen organisaatioon sitoutumisen ja itsensä johtamisen yhteyttä. Toisaalta työntekijän motivaatio itsensä johtamiseen voi kärsiä virheiden tekemisestä, minkä takia organisaation hyväksyvä ilmapiiri virheitä kohtaan korostuu. Kuitenkin on hyvä huomioida, että mikäli työntekijällä on taitoa johtaa itseään virheiden läpi, työntekijän ammatillinen kasvu ei kärsi, vaan päinvastoin se voi vahvistua virheiden tekemisen myötä.

Oppimistyylit & Työntekijän autonomia ja palautuminen. Kolmantena tuloksena huomattiin itsensä johtamisen merkitys työntekijän autonomiaan ja palautumiseen. Työntekijän autonomia vaikuttaa kykyyn tunnistaa itselleen parhaiten sopivia tapoja oppia. Autonomisuus auttaa työntekijää erilaisten oppimistyyliden kokeilemisessa ja lisää ammatillista kompetenssia. Tulokset ovat linjassa Rossin (2014) tekemän tutkimuksen kanssa, sillä tutkimuksessa havaittiin kokeilevan toiminnan eli mukavuusalueen ulkopuolelle menemisen lisäävän henkilökohtaista kyvykkyyttä ja vähentävän epäonnistumisen riskiä systemaattisten oppimisprosessien kautta. Tähän vaikuttavat oleellisesti myös työntekijän asenne, halu ja rohkeus itsensä johtamista kohtaan.

Tuloksista käy myös ilmi työntekijöiden palautuminen ja stressinhallinta. Itsensä johtamisen avulla työntekijä kykenee tunnistamaan erilaisten oppimistyyliden kautta ne tekijät, jotka vaikuttavat omaan palautumiseen ja stressinhallintaan. Samansuuntaisia löydöksiä ilmeni Lutovacín ym. (2024) tutkimuksessa, kun huomattiin, että ammatillisen identiteetin kehittyminen on yhteydessä työntekijän kykyyn hallita työperäistä stressiä. Kun työntekijä tiedostaa mitkä oppimistyylit edesauttavat palautumista ja stressinhallintaa ja mitkä taas laiminlyövät niitä, voidaan työntekijällä ajatella olevan kyky ammatillisen kompetenssin kasvattamiseen.

Mielen toiminta & Työntekijän mielen toiminnan taidot suhteessa muihin ihmisiin. Neljäntenä tuloksena löydettiin itsensä johtamisen merkitys työntekijän mielen toiminnan taitoihin suhteessa muihin ihmisiin. Aiemman tutkimustiedon mukaan erilaiset vuorovaikutussuhteet ihmisten kanssa vaikuttavat yhteisöllisyyden kokemukseen (Lutovac ym., 2024), mitkä luovat tilan itsensä johtamisen toteuttamiselle. Kohtaamiset, ihmissuhteet, työyhteisön toimivuus ja avoimet keskustelut vaikuttavat työntekijän mielen toimintaan ja mikäli tällaiset vuorovaikutukselliset tilanteet ovat myönteisiä, ne voivat saada työntekijän sitoutumaan organisaatioon vahvemmin. Lisäksi tulokset osoittavat, että armollisuus itseä ja virheiden tekemistä kohtaan, voidaan saavuttaa hyödyntämällä mielen toiminnan taitoja. Työntekijän aktiivinen mielen toiminnan harjoittaminen erilaisten toimintatapojen kautta voi vaikuttaa vahvistavasti työntekijän organisaatioon sitoutumiseen. Samansuuntaisia tuloksia on löydettävissä Furtnerin ym. (2018) tutkimuksesta, sillä heidän mukaansa itsensä johtaminen on positiivisesti yhteydessä omien tietoisuustaitojen havaitsemiseen.

6.2 HR-asiantuntijat osaamisen kehittämisen moniosaajina

Tuloksista käy ilmi, että HR-asiantuntijoilla on monipuolinen ja merkittävä vaikutus työntekijöiden itsensä johtamisen toteuttamiseen ja ammatillisen identiteetin vahvistamiseen. Tulokset ovat samansuuntaisia aiempien tutkimusten kanssa, joissa HR-asiantuntijoiden roolin nähdään olevan oleellinen osaamisen kehittämisen kontekstissa (ks. Toivanen ym., 2012; Wallo ym., 2020; Kim ym., 2024). Tutkimuksen tuloksista liittyen HR-asiantuntijoiden rooliin, nousi esiin monipuolisesti erilaisia tuloksia, mikä saattaa selittyä sillä, että HR-asiantuntijat peilasivat ajatuksiaan oman roolin kautta. Tämän lisäksi tulosten määrään saattoi vaikuttaa se, työskenteliko HR-asiantuntija ulkoisena konsulttina vai organisaation sisäisenä HR:nä, jolloin ajatuksia peilaa eri kokemuksen kautta. Seuraavaksi lähdetään tarkastelemaan tuloksia teorian ja aiempien tutkimusten sekä tutkijoiden omien johtopäätösten kautta.

HR-asiantuntijan ammattitaito työntekijöiden kehityksen tukemisessa. Ensimmäisenä tuloksena huomattiin HR-asiantuntijan ammattitaidon vaikutus

työntekijöiden kehityksen tukemiseen. Ammattitaito koostui HR-asiantuntijan sisäisistä ominaisuuksista, toimintatavoista sekä kyvykkyyksistä. Tulosten mukaan HR-asiantuntijoiden on oltava ominaisuuksiltaan empaattisia, ymmärtäviä, sosiaalisia sekä hyviä ihmistuntijoita. Longenecker ja Fink (2015) löysivät tutkimuksessaan erilaisia HR-asiantuntijoilta vaadittavia ominaisuuksia esittämällä, että taitavat HR-asiantuntijat ovat tulosorientoituneita, motivoivia, hyviä tiiminrakentajia sekä esimerkinnäyttäjiä. HR-asiantuntijan omat ominaisuudet vaikuttavat työntekijän kehityksen tukemiseen; tätä kautta HR-asiantuntijat pystyvät ammattitaidollaan ohjaamaan työntekijöitä itsensä johtamiseen ja sitä kautta ammatillisen identiteetin vahvistamiseen.

Lisäksi tuloksista käy ilmi HR-asiantuntijoiden merkittävimmät toimintatavat työntekijöiden itsensä johtamisen tukemiseen, joita ovat työntekijälle annettu vapaus työskentelyyn ja päätöksentekoon, vaihtoehtoisten oppimismenetelmien tarjoaminen sekä työntekijöiden osallistaminen oman oppimisen suunnitteluun. Lisäksi mentorointi ja mahdollisuuksien tarjoaminen urakehityksessä, olivat merkittäviä toimintatapoja. HR-asiantuntijalla on tärkeä rooli olla ajan tasalla siitä, mitä mahdollisuuksia työntekijöille voi tarjota ja miten heitä voi tukea kohti itsensä johtamista. Heidän tulisi lisäksi tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja kehityskohteet.

Tulosten mukaan HR-asiantuntijoilta vaaditaan nopeaa reagointi- ja ongelmanratkaisukykyä sekä suurien kokonaisuuksien hahmottamista. Tulokset ovat linjassa Cohenin (2015) ajatusten kanssa, sillä hän nostaa esille samoja kykyjä, joita HR-asiantuntijat tarvitsevat työssään. Lisäksi hän nostaa esille myös muita kykyjä, joita ei tässä tutkimuksessa käynyt ilmi. Näitä kykyjä ovat kulttuurinen tietämys ja kunnioitus, avoimuus erilaisia näkemyksiä kohtaan sekä esiintymistaidot. Kun HR-asiantuntijoilla on tarpeelliset kyvyt työntekijöiden tukemiseen, vahvistaa se työntekijöiden ammatillista kasvua ja kompetenssia sekä organisaatioon sitoutumista. Tulokset ovat linjassa Longeneckerin & Finkin (2015) tutkimukseen, sillä heidän tuloksistaan käy ilmi HR:n taidot ja kyvyt valmentaa ja kehittää työntekijöitä.

HR-asiantuntijan merkitys liiketoiminnassa ja muutoksissa. Toisena tuloksena löydettiin HR-asiantuntijoiden merkitys yrityksen liiketoiminnassa ja muutoksissa. Kaksi HR-asiantuntijaa pohtivat syvällisemmin HR-asiantuntijoiden vaikutusta liiketoimintaan, mikä saattaa selittyä sillä, että kumpikin heistä toimi ulkoisena HR-konsulttina. Tuloksista käy ilmi, että HR-asiantuntijoilta vaaditaan ymmärrystä liiketoiminnasta ja siihen liittyvistä tavoitteista, joka on samansuuntainen tulos aiempien tutkimusten kanssa (ks. Ulrich ym., 2013; Cohen, 2015). HR-asiantuntijoilla on merkittävä rooli pitää yllä yritysten kilpailukykyä, joka säilyttää myös sitä kautta yrityksen markkina-asemaa. Bell (2006) nostaa esille yhteneväisiä huomioita HR-asiantuntijan kyvystä ymmärtää liiketoimintaa sekä johtaa muutosta.

Tuloksista nousi esille työntekijöiden muutosvastaisuus ja osaamisen kehittämisen rooli muutostilanteissa. Tulokset viittaavat siihen, että HR-asiantuntijoilla tulisi olla taito ymmärtää muutosta ja johtaa sitä. Tulos on linjassa Ulrichin (2013) tulosten kanssa, sillä hänen mukaansa HR-asiantuntijoiden tulee pystyä ottamamaan vastuuta muutostilanteissa ja olemaan osa muutosta alusta alkaen ja ylläpitämään sitä. Tässä tutkimuksessa tätä pohdittiin esimerkiksi työntekijöiden haluttomuutena osallistua muutokseen sekä trendien viiveellä vaikuttamisen kautta. Mikäli työntekijät ovat muutosvastaisia, tulee HR-asiantuntijan tunnistaa ongelma ja keksiä ratkaisu muutostilanteeseen. Kun työntekijöille on selvää mitä muutokset tuovat mukanaan ja miten se vaikuttaa heihin, HR-asiantuntijoiden on helpompi tukea työntekijöitä itsensä johtamisessa muutoksen läpi.

Muutostilanteilla voi olla merkittävä vaikutus työntekijän ammatilliseen identiteettiin, koska myönteiset muutokset voivat edistää ammatillista kasvua ja kompetensseja sekä organisaatioon sitoutumista. Toisaalta muutostilanteet voivat myös haastaa työntekijän ammatillisen identiteetin kokemusta. Heikkilän (2019) tekemän tutkimuksen tuloksissa käy ilmi, että kokemus huonosta olosta esimerkiksi alanvaihtamisen kontekstissa, irrottaa yksilön omasta ammatillisesta identiteetistä. Alanvaihtamisen voi nähdä olevan esimerkki muutostilanteesta, jossa työntekijän ammatillisen identiteetin kokemus on haasteellinen.

HR-asiantuntijan vastuunottokyky haastavien tilanteiden ratkaisemisessa. Kolmas tulos ilmeni HR-asiantuntijan vastuunottokykynä haastavien tilanteisen ratkaisemisessa. Tulokset osoittivat, että HR-asiantuntijoilla tulee olla rohkeutta tarttua ongelmatilanteisiin ja ottaa aktiivinen rooli niiden selvittämisessä. Silva ym. (2019) toivat tutkimuksessa esille erilaisen työntekijöiden suunnalta tulevan näkökulman, jossa huomattiin työntekijöiden kiinnittävän huomiota mekanismeihin, jotka vaikuttavat heidän oppimiseensa ja haasteiden selättämiseen. Tämä puoltaa HR-asiantuntijoiden tärkeyttä tarjota tukea ja kehittää sellaisia prosesseja, joiden avulla työntekijät pystyvät johtamaan itseään paremmin haastavissa tilanteissa. Kuten aiemmin mainittu, muutostilanteet vaikuttavat työntekijöiden ammatilliseen identiteettiin, niin ikään myös haastavien tilanteiden voidaan nähdä olevan yhteydessä ammatilliseen identiteettiin. Toisaalta haastavia tilanteita pystyy myös käsittelemään paremmin, jos työntekijällä on jo entuudestaan kehittynyt ammatillinen identiteetti. Kuten Rosenfeldin ja Yeminin (2023) tutkimuksen tulokset osoittavat, kehittyneen ammatillisen identiteetin avulla haastavien tilanteiden hallitseminen on helpompaa.

HR-asiantuntijan rooli arvioinnissa ja palautekulttuurin tukemisessa. Viimeinen tulos toi esille HR-asiantuntijan roolin arvioinnissa ja palautekulttuurin tukemisessa. Tuloksista käy ilmi, että HR-asiantuntijoilla tulee olla taitoa arvioida ja mitata työntekijöiden suoriutumista. Wallon ym. (2020) tutkimus puoltaa ajatusta HR-asiantuntijan merkityksestä arvioinnin toteuttamisessa ja esittää, että arviointitoimet voivat vaikuttaa joko kehittävästi tai estävästi osaamisen kehittämiseen. Arvioinnissa tulisi ottaa huomioon työntekijöiden oma arvio sekä työnkuva. Arviointi voidaan nähdä toimivana menetelmänä ja mittarina työntekijöiden itsensä johtamisessa. Arvioinnissa voidaankin hyödyntää palautetta, joka nousi esille tuloksissa. Tulosten mukaan työntekijät tarvitsevat jatkuvaa palautetta ja tukea sekä kannustusta palautteen antamiseen. Xing ym. (2023) löysivät tutkimuksessaan samansuuntaisia tuloksia, sillä heidän mukaansa työntekijät, joilla on korkea kyky itsearviointiin, suhtautuvat negatiiviseen palautteeseen kasvumahdollisuutena, mikä lisää heidän oppimismotivaatiotaan. Arviointi ja

palaute ovat merkittäviä työkaluja oman osaamisen tunnistamiseen ja sitä kautta ammatillisen identiteetin vahvistamiseen.

6.3 Organisaatio osaamisen kehittämisen mahdollistajana

Tulokset osoittivat, että organisaatiolla on vaikutusta osaamisen kehittämiseen ja sitä kautta työntekijöiden itsensä johtamiseen ja ammatilliseen identiteettiin. Organisaatio luo mahdollisuudet ja puitteet HR-asiantuntijoille työntekijöiden itsensä johtamisen tukemiselle ja sitä kautta ammatillisen identiteetin vahvistamiselle. Myös aiemmissa tutkimuksissa on tutkittu organisaation vaikutusta osaamisen kehittämisessä HR-asiantuntijoiden työssä (ks. De Vos ym., 2015; Wallo ym., 2020). Tutkimuksesta oli löydettävissä kahteen aiempaan teemaan verraten vähemmän tuloksia. Tämä saattoi selittyä sillä, että HR-asiantuntijat peilasivat ajatuksiaan enemmän omaan rooliinsa, kun organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin ja puitteisiin. Seuraavaksi tullaan liittämään yhteen tulosten johtopäätökset aiempaan teoriaan.

Organisaatiokulttuuriin ja arvoihin vaikuttavat tekijät. Tulosten perusteella HR-asiantuntijat nostivat esille organisaatiokulttuuriin ja arvoihin vaikuttavia tekijöitä. Työntekijöiden osallistaminen arvojen kehittämiseen ja arvojen näkyminen organisaation jokapäiväisessä arjessa nähtiin tärkeinä organisaatiokulttuuriin vaikuttavina tekijöinä. Lisäksi organisaatiokulttuuriin merkitys korostui osaamisen tunnistamisessa ja sen kehittämisessä. Tätä tulosta puoltaa myös Stenströmin ym. (2011) ajatus siitä, että organisaatioiden toimintaan tulee sisällyttää uuden oppiminen, jotta osaamista on mahdollista kehittää. Kuitenkin Katily ym. (2021) löysivät tutkimuksessaan päinvastaisen tuloksen, sillä tulokset osoittivat heidän hypoteesiaan vastaan, ettei organisaatiokulttuurilla ollut vaikutusta työntekijöiden työssä suoriutumiseen. Mikäli organisaatiossa on oppimiseen ja kehittämiseen pyrkivä kulttuuri ja arvot, on todennäköisempää, että HR-asiantuntijat pystyvät toteuttamaan osaamisen kehittämistä tehokkaammin. Tämä taas on työntekijöille hyödyksi, sillä näin työntekijöillä on paremmat mah-

dollisuudet omaan ammatilliseen kehittymiseen. Työntekijä, joka kokee organisaation tarjoavan puitteita ammatilliseen kehittymiseen, sitoutuu myös todennäköisemmin organisaatioon. Tulokset ovat samansuuntaisia Katilyn ym. (2021) tutkimuksen kanssa, jossa he huomasivat positiivisen yhteyden työntekijöiden sitoutumisen ja osaamista tukevan organisaation välillä.

Tulokset osoittivat myös, että organisaation arvojen toteutuminen käytännössä vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Johtajuuden rooli korostuu esi-merkin näyttämisenä työntekijöille arvojen noudattamisessa ja työilmapiirin luomisessa. Avoimuus, kommunikaatio ja työntekijöiden mielipiteiden huomiointaminen nähtiin avaintekijöinä organisaatiokulttuurin ylläpitämisessä. Lisäksi myös Koon ym. (2022) tutkimuksen tulokset olivat linjassa tämän tutkimuksen kanssa, sillä heidän tutkimuksensa osoitti yksilön ja organisaation välisen avoimen kommunikaation olevan positiivisesti yhteydessä oppivaan organisaatioon. Tätä puoltaa myös Yoonin ja Parkin (2023) tutkimus, jonka tulokset osoittivat, että oppimiseen sitoutunut organisaatiokulttuuri vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden halukkuuteen jakaa tietämystään. Organisaatioiden onkin toimittava osaamisen kehittämisen mahdollistajina ja HR-asiantuntijoiden tulee ottaa huomioon organisaatiokulttuurin ja arvojen vaikutus osaamisen kehittämisessä.

Organisaation tarjoamien vaihtoehtojen ja tuen vaikutus työntekijän työn merkityksellisyyteen. HR-asiantuntijoiden ajatuksista käy ilmi organisaation tarjoamien vaihtoehtojen ja tuen vaikutus työntekijän työn merkityksellisyyteen. Tulosten mukaan koettuun työn merkityksellisyyteen vaikutti esimerkiksi tarjotut oppimisvaihtoehdot kuten verkkokurssit, luennot ja podcastit. Lisäksi esille nousseita organisaation tarjoamia vaihtoehtoja olivat etä- ja läsnätyö, joustavuus työajoissa ja mahdollisuudet oppia työn ohessa. Tuen vaikutus työntekijöiden työn merkityksellisyyden kokemukseen nähtiin koostuvan järjestetyistä koulutuksista ja valmennuksista, sparrauksesta ja työntekijöiden auttamisesta omien kykyjen ja käyttäytymisen tunnistamisessa. Tulosten monipuolisuus saattaa selittyä sillä, että organisaatioiden toiminta kattaa allensa kaiken sen, mitä organisaatiossa tapahtuu. Tämän lisäksi organisaatiot myös eroavat keskenään

toisistaan, jolloin vaihtoehtojen määrä on hyvin kattava. Tästä syystä on hyvä tiedostaa, että vaihtoehdot ja tuen vaikutus riippuvat tulkitsijasta ja tarkastelusta organisaatiosta.

Robertson ym. (2020) ja Dechawatanapaisal (2022) nostivat tutkimuksissaan esille työpaikalla koettujen ihmissuhteiden tärkeyden työn merkityksellisyydessä. Ihmissuhteiden vaikutus ei noussut esille tässä tutkimuksessa työn merkityksellisyydessä, mutta on kuitenkin hyvä tiedostaa sen olevan tärkeä aspekti työntekijän työn merkityksellisyyden kokemuksessa. Ihmissuhteet voivat vaikuttaa taustalla esimerkiksi työn ohessa oppimiseen sekä sparraukseen.

Organisaatiolla on tärkeä tehtävä vaikuttaa työntekijän työn merkityksellisyteen tuen kautta, koska merkityksellisyys kiinnittää työntekijän organisaatioon. Lysova ym. (2019) tukevat tätä tulosta esittämällä tutkimuksessaan, että työhön sitoutumiseen vaikuttaa työn merkityksellisyys, joka taas osaltaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja uralla kehittymiseen. Tuloksia puoltaa myös Kati-lyn ym. (2021) tulokset, sillä heidän tutkimuksessaan käy ilmi organisaatiokulttuurin ja työntekijän osaamisen tason vaikuttavan positiivisesti työtyytyväisyyteen. Aiempien ja tämän tutkimuksen perusteella voidaan ajatella työtyytyväisyyden olevan yksi tekijä työn merkityksellisyyden kokemuksessa.

7 POHDINTA

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää HR-asiantuntijoiden roolia työntekijöiden osaamisen kehittämisessä liittyen itsensä johtamiseen, jota hyödyntämällä ammatillinen identiteetti voi vahvistua. Tarkoituksena oli syventää ymmärrystä siitä, miten HR-asiantuntijat näkevät osaamisen kehittämisen roolin ammatillisen identiteetin vahvistamisessa itsensä johtamisella. Tämän lisäksi tarkoituksena oli näyttää suuntaa osaamisen kehittämisen parissa työskenteleville HR-asiantuntijoille siitä, miten itsensä johtamisen huomioiminen voi vahvistaa organisaatioiden työntekijöiden ammatillista identiteettiä. Tässä kaikessa huomioitiin myös organisaation vaikutus sekä sen tarjoamat mahdollisuudet ja puitteet osaamisen kehittämiseen.

Ensimmäinen tutkimuskysymys tarkasteli itsensä johtamisen huomioon ottamista työntekijöiden osaamisen kehittämisessä, mikä tukee ammatillisen identiteetin vahvistumista. Toinen tutkimuskysymys puolestaan keskittyi HR-asiantuntijoiden rooliin itsensä johtamisen tukemisessa ja sen vaikutukseen työntekijöiden ammatillisen identiteetin vahvistamisessa. Kolmas tutkimuskysymys tarkasteli organisaation vaikutusta osaamisen kehittämisessä. Tutkimuksen tavoitteisiin ja tarkoituksiin vastattiin tutkimuskysymysten avulla ja näiden pohjalta löydettiin monipuolisesti erilaisia tuloksia. Seuraavaksi tullaan vetämään yhteen koko tutkimuksen kannalta oleellimmat löydökset pohjautuen tutkimuksen analyysiin, tuloksiin ja teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että työntekijöiden ammatillisen identiteetin vahvistamiseen vaikuttaa moninaisesti itsensä johtaminen ja tätä tukee myös aiemmat tutkimukset. Palkitseminen, rekrytointi ja perehdytys ovat merkittäviä itsensä johtamiseen liittyviä tekijöitä, jotka edistävät työntekijöiden kehitystä ja sitoutumista. Myös johtamisen rooli ja yrityskulttuurin merkitys korostuu työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen edistämisessä. Yhteenvedona voidaankin todeta itsensä johtamisen vaikuttavan positiivisesti työntekijäkokeemukseen, työntekijän suoriutumiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen.

Lisäksi huomattiin, että tutkimuksesta nousi työntekijöiden autonomian, palautumisen ja mielen toiminnan taitojen merkitys. Voidaan ajatella, että autonomisuus edistää erilaisten oppimistyylien kokeilemista ja ammatillista kompetenssia. Tutkimus osoittaa työntekijöiden sitoutuvan organisaatioon vahvemmin positiivisten vuorovaikutussuhteiden kautta. Nämä itsensä johtamiseen liittyvät tekijät tarjoavat syvällisempää ymmärrystä itsensä johtamisen vaikutuksista työntekijöiden ammatilliseen identiteettiin.

Tutkimus vahvistaa käsitystä HR-asiantuntijoiden kriittisestä roolista työntekijöiden kehityksen ja itsensä johtamisen tukemisessa, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden ammatilliseen identiteettiin ja organisaation menestykseen. HR-asiantuntijoiden monipuoliset ominaisuudet, toimintatavat ja kyvykkyydet rakentavat yhdessä sellaista ammattitaitoa, jota tarvitaan osaamisen kehittämisen kontekstissa. HR-asiantuntijoiden tulee hahmottaa suuria kokonaisuuksia, mikä tarkoittaa, että heidän pitää olla proaktiivisia, analysoivia, ratkaisukeskeisiä sekä ymmärtää erilaisia syy-seuraussuhteita. Näihin sisältyy kyky ymmärtää työntekijöiden ja organisaation tarpeet jo ennen kuin työntekijät tai organisaatiot niitä itse tiedostavat. HR-asiantuntijoiden rooli itsensä johtamisen läpiviemisessä on ratkaiseva työntekijöiden ammatilliselle kasvulle ja sitoutumiselle organisaatioon.

Lisäksi organisaation kulttuuri ja sen tarjoamat kehitysmahdollisuudet ovat keskeisiä tekijöitä työntekijöiden itsensä johtamisessa ja ammatillisen identiteetin vahvistamisessa. Organisaation tehtävä on luoda puitteet osaamisen kehittämiseksi, mikä tarjoaa HR-asiantuntijoille paikan luoda prosesseja työntekijöiden itsensä johtamiselle ja mahdollistaa työntekijöille tilan ammatillisen identiteetin vahvistamiselle.

7.1 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus

Tutkimuksen arvioinnissa tulee ottaa huomioon kattavasti koko tutkimuksen aikana tehdyt valinnat ja niiden perustelut. Tutkimuksen arviointia voidaan lähes tytä pohtimalla tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä ja uskottavuutta (Puusa,

ym, 2020b). Lisäksi on hyvä huomioida tutkimuksessa ilmenevät rajoitukset. Tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa tulisi ottaa huomioon kriittinen tarkastelu omaa työtä kohtaan ja Vuori (2021) esittääkin kriittisen pohdinnan lisäävän tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimusta on hyvä lähteä arvioimaan tutkimuksen aiheenvalinnan ja sen luotettavuuden kautta. Kuten todettu, tämän tutkimuksen aihetta on tutkittu aiemmissa tutkimuksissa melko vähän, mikä voi aiheuttaa rajoitteita tämän tutkimuksen luotettavuudelle. Tutkimuksen tulosten peilaaminen aiempiin samansuuntaisiin tutkimuksiin oli osittain haastavaa, sillä osaamisen kehittämistä, itsensä johtamista, ammatillista identiteettiä sekä HR-asiantuntijan roolia ei ole aiemmin tutkittu yhdessä. Tästä syystä tutkimuksen luotettavuuteen voi vaikuttaa vertailtavuuden puuttuminen.

Toisaalta taas, tutkimusaihe valikoitui juuri siitä syystä, että tutkimuksella haluttiin luoda tutkijayhteisölle jotain uutta yhdistämällä kyseiset teemat toisiinsa. Käsiteltävistä teemoista löytyi aiempaa tutkimustietoa yksinään, jotka yhdistettiin tässä tutkimuksessa toisiinsa luomalla synteesiä teemojen välille. Tutkimuksella onkin pystytty näyttämään käsiteltävien teemojen välillä vallitsevat yhteydet. Tutkimuksen luotettavuutta voi edistää tutkimustulosten samankaltaisuus aiempiin teemoja yksinään käsitteleviin tutkimuksiin. Vaikka aiemmissa tutkimuksissa ei ole tutkittu suoranaisesti kaikkien teemojen välistä yhteyttä, oli niissä kuitenkin havaittavissa yksittäisiä ja hienovaraisempia yhteyksiä, mikä voi puoltaa tämän tutkimuksen luotettavuutta. Voidaankin sanoa, että tutkimusaiheeseen ja -aukkoon on pyritty perehtymään perusteellisesti, mikä Aaltion ja Puusan (2020) mukaan vaatii monien näkökulmien huomioonottamista, jota kautta tutkimuksen koherenssi ja luotettavuus paranee.

Tutkimuksen luotettavuutta voi lisätä myös se, että koko tutkimuksen ajan tiedostettiin tutkijoiden oma subjektiviteetti ja sen vaikutus tutkimukseen. Kuten Braun ja Clarke (2022) esittävät, täysin objektiivisen tutkimuksen tekeminen on mahdotonta ja tärkeää onkin tiedostaa oma asema tutkijana. Tämä otettiin huomioon niin aiheenvalinnassa kuin myös osallistujien kohdalla. Voidaan ajatella

tutkijan aiemman tiedon ja ymmärryksen aiheesta vaikuttavan tutkimuksen toteuttamiseen (Aaltio & Puusa, 2020; Braun & Clark, 2022). Tässä tutkimuksessa tutkijoilla oli aiempaa osaamista ja ymmärrystä osaamisen kehittämisestä ja HR:n parissa työskentelystä, mikä voi vaikuttaa esimerkiksi ennakko-olettamuksiin ja tulosten tulkintaan. Tästä oltiin tietoisia jo ennen tutkimuksen aloittamista ja aihetta pyrittiin lähestymään objektiivisesti, ottaen kuitenkin samalla huomioon tutkijoiden subjektiviteetin. Kuitenkin Aaltio & Puusa (2020) nostavat esiin laadullisen tutkimuksen hyväksyvän tutkijan henkilökohtaiset kokemukset. Tutkijat tiedostivatkin omat taustansa ja ennakko-olettamuksensa suhteessa tutkittavaan aiheeseen ja pohtivat niiden vaikutusta tutkimuksen tekoon. Aineistonkeruuta tehdessä ja vastauksia tulkittaessa päämääränä oli keskittyä nimenomaan siihen, mitä tutkimuksen osallistujat kertoivat aiheesta ja pyrkimyksenä oli, ettei tutkijoiden aiempi ymmärrys aiheesta ohjaisi liikaa tulkintaa.

Osallistujien kohdalla tutkijan oman aseman huomioiminen ilmeni siinä, että osallistujat löydettiin tutkijoiden omia verkostoja hyödyntämällä ja olivat siten ennestään ainakin toiselle tutkijalla tuttuja. On siis otettava huomioon, että osallistujien vastauksiin on voinut vaikuttaa tutkijoiden tuttuus. Lisäksi tulosten tulkintaan on saattanut vaikuttaa tutkijoiden aiemmat käsitykset osallistujista ja aiheesta. Tämä otettiin huomioon tutkijoiden toimesta keskustelemalla ja pohtimalla kyseistä rajoitusta sekä refleктоimalla tutkijoiden omaa positiota tutkimuksen teossa.

Tutkimuksen menetelmän valintaan ja tuloksiin voi liittyä myös tiettyjä rajoitteita. Refleksiivinen temaattinen analyysi vaatii harjoittelua selkeistä vaiheista huolimatta, sillä tutkijalta edellytetään aktiivista tulkintaa ja itseohjautuvuutta (Braun & Clarke, 2022). Luotettavuutta voikin heikentää tämän osalta tutkijoiden vähäinen kokemus kyseisen tutkimusmenetelmän käytöstä. Tulkintojen tekeminen on voinut jäädä tästä syystä hieman pintapuoliseksi, sillä Braunin ja Clarken (2022) mukaan menetelmän rajoituksena voidaan nähdä tutkijoiden vähäinen teoriaosaaminen, joka voi ilmetä tulkinnan vaikeutena. He kuitenkin esittävät refleksiivisen temaattisen analyysin sopivan eri vaiheissa oleville tutkijoille

ja soveltuvan moniin eri tutkimusasetelmiin ja metodologioihin. Tämä voi puoltaa tämän tutkimuksen menetelmän valintaa ja luotettavuutta. Lisäksi menetelmän valintaa voi tukea Aaltion ja Puusan (2020) ajatukset, sillä heidän mukaansa laadulliseen tutkimukseen liittyvissä keskusteluissa on nostettu esiin tarve lisätä enemmän refleksiivisyyttä osaksi tutkimusta, joka lisäisi näin myös luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta voi rajoittaa myös tutkittavien määrä, joka voi olla liian vähäinen ja näin vaikuttaa tutkimuksen yleistettävyyteen. Toisaalta tutkittavien vähäinen määrä tarjosi mahdollisuuden syventyä tarkemmin saatuun aineistoon yksityiskohtia myöten, mikä ei välttämättä olisi ollut mahdollista ajan puitteissa suuremman aineiston kanssa.

Tutkimuksen tulosten luotettavuuden rajoituksia voidaan pohtia aiheenrajaukseen liittyen, joka vaikutti tätä kautta tuloksiin. Teoriassa eikä haastattelukysymyksissä tuotu syvällisemmin esille estäviä tekijöitä osaamisen kehittämiseen, itsensä johtamiseen, ammatilliseen identiteettiin sekä HR-asiantuntijan rooliin, mikä voi vaikuttaa tutkimustulosten kattavuuteen. Aiheen tutkiminen myös estävistä tekijöistä olisi voinut lisätä luotettavuuden tasoa. Kuitenkin tehtyä rajausta voidaan perustella sillä, että tutkimuksessa haluttiin keskittyä kehittymisen teemoihin eikä niitä estäviin tekijöihin. Näin pystyttiin takaamaan syvälinen ymmärrys nimenomaan kehittymistä edistävästä tekijöistä.

Tutkimusaiheen ajankohtaisuutta ja tutkimusaukon täyttämistä puoltaa aiemman tutkimuksen vähäisyys. Tutkimusta tehdessä huomattiin tutkimusaiheeseen sopivien ja ajankohtaisten lähteiden määrän olevan suhteellisen vähäistä. Tämä huomattiin varsinkin kotimaisten lähteiden osalta. Tutkimuksen ajankohtaisuutta puoltaa myös tutkimusprosessin aikana ilmi käynyt käytännön tarve työelämässä. Tähän liittyen kävi ilmi tarve itsensä johtamisen hyödyntämiseen käytännössä osaamisen kehittämisessä. Tutkimuksen ulkopuolella, työelämäkontekstissa, tutkijoille tultiin kertomaan itsensä johtamisen käytännön tarpeesta. Ilmi tullut käytännön tarve, aiemmat tutkimukset ja tämän tutkimuksen tulokset puoltavat aiheen tutkimisen tarpeellisuutta ja sitä kautta myös luotettavuutta.

7.2 Jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus ilmentää tarvetta jatkotutkimuksille, joissa osaamisen kehittämistä, itsensä johtamista, ammatillista identiteettiä ja HR-asiantuntijan roolia tarkastellaan toisiinsa yhdistäen. Tutkimus nostikin esille useita ajatuksia jatkotutkimuksista. Kuten Kim ym. (2024) toivat esille, itsensä johtaminen on yksi tapa osaamisen kehittämisen toteuttamiseen, mutta tutkimus tästä on vielä vähäistä, minkä takia HR-asiantuntijat eivät ole saaneet hyödynnettyä sitä kattavasti osaamisen kehittämisessä. Tästä syystä kyseistä aihetta voisikin olla hyödyllistä tutkia esimerkiksi työntekijöiden kautta, jolloin itse osaamisen kehittämisen kohde olisi tutkittavana, sen toteuttajan eli HR-asiantuntijoiden sijaan. Tämä voisi tarjota uutta laajempaa tietoa itsensä johtamisen hyödyistä ja toteuttamisesta osaamisen kehittämisessä ja näin parantaa HR-asiantuntijoiden tietämystä osaamisen kehittämisen parissa työskentelystä.

Myös HR-asiantuntijoiden ja työntekijöiden kokemusten vertailu voisi tuoda kokonaisvaltaisempaa tutkimustietoa, jolloin tuloksia voisi verrata kahden eri asemassa olevien välillä. Onkin nostettu esille, että työntekijöiden kokemuksia HR:n toiminnasta, prosesseista ja tarkoitusperistä tulisi tutkia lisää (ks. Kinnie ym., 2005; Meier-Barthold ym., 2023). Tämä voisi tarjota syvemmän ymmärryksen niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen HR:n toiminnasta ja näin HR-asiantuntijat pystyisivät parantamaan ja kehittämään toimintaansa. Lisäksi aiemmassa tutkimuksessa on käynyt ilmi tarve HR-käytäntöjen syvemmällä tutkimiselle, koska niillä nähdään olevan yhteys työntekijän identiteettiin ja tunnustamiseen (Kinnie ym., 2005).

Jatkotutkimuksissa voitaisiin myös keskittyä tutkimaan ammatillista identiteettiä estäviä tekijöitä ja asioita, jotka eivät hyödytä itsensä johtamisen toteuttamista. Tätä kautta niin vahvistavia kuin heikentäviä tekijöitä voisi verrata keskenään, mikä takaisi kattavan ymmärryksen kyseisistä ilmiöistä. Lisäksi on huomioitava, että ammatillinen identiteetti kehittyy koko työuran ajan ja siihen vaikuttaa monet muutkin tekijät kuin vain itsensä johtaminen. Olisikin mielenkiintoista tutkia itsensä johtamisen lisäksi myös ammatilliseen identiteettiin vaikut-

tavia muita tekijöitä ja verrata niitä itsensä johtamisen vaikutuksiin. Tämä tarjoaisi lisää mahdollisuuksia ymmärtää monitasoista ammatillista identiteettiä ja lisäisi ymmärrystä ammatillisen identiteetin vahvistamisesta.

Tämän tutkimuksen otoskoon ollessa melko pieni, voisi tutkimusaiheiden tutkiminen määrällisillä menetelmillä tuoda enemmän uutta tietoa ja tarjota laajempia vastauksia tieteelliseen keskusteluun. On myös tärkeä nostaa esille, että aihetta olisi hyvä tutkia tulevaisuudessa myös kahtena eri ajankohtana, joka (Eskolan ja Suorannan, 1998) mukaan parantaisi aineistomenetelmän tarkkuutta ja varmistaisi ilmiön pysyvyyden. Jatkotutkimuksissa voisikin tutkia aihetta kahtena eri ajankohtana, jolloin pystyttäisiin tarkastelemaan ja mittaamaan sitä, onko itsensä johtamisella ollut vaikutusta työntekijöiden ammatilliseen identiteettiin, ja jos on, niin millainen vaikutus on ollut.

Kiinnostavaa olisi myös tutkia jatkotutkimuksissa itsensä johtamisen vaikutusta muihin ilmiöihin. Itsensä johtamisen vaikutusta voisi esimerkiksi tutkia yksilön toimijuuteen liittyen sekä eri työelämäkonteksteissa esimerkiksi hybridityössä. Samankaltainen jatkotutkimustarve huomattiin aiemmassa tutkimuksessa, jossa ehdotettiin itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämisen tutkimista virtuaali- ja hybridityöympäristöissä (ks. Costantini & Weintraub, 2022). Tämän lisäksi itsensä johtamista olisi syytä tutkia HR-asiiantuntijoiden työssä eli tarkemmin sitä, miten HR-asiiantuntijat itse hyödyntävät itsensä johtamista. Tutkimusaihetta puoltaa myös aiempi Schultzin (2021) tekemä tutkimus, jossa löydettiin tarve HR-asiiantuntijoiden itsensä johtamiselle omassa työssään.

Toisaalta Manz (2015) on nostanut esiin kriittisen ajatuksen itsensä johtamisen hyödyistä ja ajankohtaisuudesta ja siitä, miten siinä ilmeneviä haasteita ja ongelmia tulisi lähestyä. Näihin haasteisiin lukeutuu muun muassa autenttisuus, vastuunotto, kollaboraatio sekä ihmissuhteisiin ja hyvinvointiin liittyvät tekijät. Kuitenkin itsensä johtamisen ajankohtaisuutta ja tärkeyttä puoltaa useat aiemmat tutkimukset, joissa itsensä johtamisella nähdään olevan merkittävä vaikutus niin yksilöön kuin organisaatioon (ks. Thingvad ym., 2014; Goldsby ym., 2021; Kim ym., 2024).

On hyvä huomioida, että tässä tutkimuksessa ilmenevät itsensä johtamisen tulokset ovat suuntaa antavia tulkintoja, eikä niistä tule tehdä ehdottomia to- tuuksia. Kuten Eskola ja Suoranta (1998) toteavat laadullisessa tutkimuksessa to- tuuksien löytäminen on vaikeaa ja tästä syystä tutkimus perustuu ennemminkin perusteltujen tulkintojen tekemiseen. Siispä itsensä johtamisen tarkoituksena on toimia ohjaavana ja eri tilanteisiin muovautuvana osaamisen kehittämisen työ- kaluna, jota työntekijät voivat hyödyntää oman ammatillisen identiteetin vahvis- tamisessa HR-asiantuntijoiden avulla. Hyödyntämällä itsensä johtamista niin HR-asiantuntijat kuin työntekijät voivat kehittää omaa osaamistaan sekä saada konkreettisia työkaluja omaan työhönsä ja oman ammatillisen identiteettinsä matkalle. Tutkimus voi auttaa myös HR-asiantuntijoita refleктоimaan omaa työs- kentelyään osaamisen kehittämisen parissa suhteessa työelämän vaatimuksia ja jatkuvia muutoksia kohtaan. Parhaimmassa tapauksessa tutkimus mahdollistaa syvemmän ymmärryksen itsensä johtamisesta ja laajentaa tietoisuutta HR-toi- mintojen merkityksellisestä vaikutuksesta käytännön työssä.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa, P. Juuti ja I. Aaltio (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* [e-kirja]. Gaudeamus.
- Ackroyd, S. & Karlsson, J. Ch. (2014). Critical Realism, Research Techniques and Research Designs. Teoksessa P. K. Edwards, J. O'Mahoney & S. Vincent (toim.) *Studying Organizations Using Critical Realism: A Practical Guide* (s. 21-45). Oxford University Press.
- Andressen, P., Konradt, U. & Neck, C. P. (2012). The Relation Between Self-Leadership and Transformational Leadership: Competing Models and the Moderating Role of Virtuality. *Journal of leadership & organizational studies*, 19(1), 68-82. <https://doi.org/10.1177/1548051811425047>
- Andersson, P., Köpsén, S., Larson, A. & Milana, M. (2012). Qualification paths of adult educators in Sweden and Denmark. *Studies in Continuing Education*, 35(1), 102–118. <https://doi.org/10.1080/0158037X.2012.712036>
- Barnett, B. & Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career development international*, 12(7), 617–636. <https://doi.org/10.1108/13620430710834396>
- Bell, B. S., Lee, S. & Yeung, S. K. (2006). The impact of e-HR on professional competence in HRM: Implications for the development of HR professionals. *Human resource management*, 45(3), 295–308. <https://doi.org/10.1002/hrm.20113>
- Booth, J. (2019). How does participant experience of work-based learning shape a professional identity? *Work Based Learning e-Journal International*, 8(1), 22–40. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1269675.pdf>
- Bos-Nehles, A. C. & Veenendaal, A. A. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: The moderating effect of an innovative climate. *International journal of human resource management*, 30(18), 2661–2683. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>

- Botke, J. A. & Woerkom, M. (2023). The effect of self-leadership training on detached concern and the proactivity of human service professionals. *International journal of training and development*, 27(2), 281-300.
<https://doi.org/10.1111/ijtd.12300>
- Braun, V. & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative research in sport, exercise and health*, 11(4), 589-597.
<https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Braun, V. & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Brown, A., Karmel, A. & Ye, R. (2012). Professionalizing adult educators in Singapore: What practitioners make of it. Singapore: Institute for Adult Learning.
- Browning, M. (2018). Self-leadership: Why it Matters. *International Journal of Business and Social Science*, 9(2), 14-18.
- Buch-Hansen, H. & Nielsen, P. (2020). *Critical realism: Basics and beyond*. Red Globe Press.
- Canrinus, E. T., Helms-Lorenz, M., Beijaard, D., Buitink, J. & Hofman, A. (2012). Self-efficacy, job satisfaction, motivation and commitment: Exploring the relationships between indicators of teachers' professional identity. *European journal of psychology of education*, 27(1), 115-132.
<https://doi.org/10.1007/s10212-011-0069-2>
- Chakravarti, R. & Bhaduri, N. (2020). Redesigning Matrixed Organisations: HR Responsibilities. *NHRD Network Journal*, 13(2), 197-202.
<https://doi.org/10.1177/2631454120924734>
- Cohen, D.J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25, 205-215. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.006>
- Coşgun, G.E. & Savaş, P. (2023). Professional identity development of English teachers: A data-driven mode. *Review of Education*, 11, e3394.
<https://doi.org/10.1002/rev3.339418> of 18

- Costantini, A. & Weintraub, J. (2022). The Benefits of Being Proactive While Working Remotely: Leveraging Self-Leadership and Job Crafting to Achieve Higher Work Engagement and Task Significance. *Frontiers in psychology*, 13, 833776. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.833776>
- Creed, P. A., Sawitri, D. R., Hood, M. & Hu, S. (2021). Career Goal Setting and Goal Pursuit in Young Adults: The Role of Financial Distress. *Journal of Career Development*, 48(6), 801–816. <https://doi.org/10.1177/0894845319897136>
- Davey, R. (2013). *The professional identity of teacher educators: Career on the cusp*. London & New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Day, C. (2018). Professional identity matters: Agency, emotions, and resilience. In P. Schutz, J. Hong, & D. Cross Francis (Eds.), *Research on teacher identity*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93836-3_6.
- Dechawatanapaisal, D. (2022). Linking workplace social support to turnover intention through job embeddedness and work meaningfulness. *Journal of management & organization*, 1-23. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.4>
- De Vos, A., De Hauw, S. & Willemse, I. (2015). An integrative model for competency development in organizations: The Flemish case. *International journal of human resource management*, 26(20), 2543-2568. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.1003078>
- Durnali, M. (2022). ‘Destroying barriers to critical thinking’ to surge the effect of self-leadership skills on electronic learning styles. *Thinking skills and creativity*, 46, 101130. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2022.101130>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, A. & Saarinen, J. (2006). Developing Subjective Identities Through Collective Participation. Teoksessa S. Billet, T. Fenwick & M. Somerville (toim.), *Work, Subjectivity and Learning: Understanding learning through Working Life* (Vol 6, s. 157–177). Springer cop.

- Eteläpelto, A. (2009). Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuudenriskiallokossa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.), *Työ, identiteetti ja oppiminen* (1.-2. painos, s. 90–176). WSOYpro Oy.
- Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. (2010). Ammatillinen identiteetti persoonallisenä ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.), *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu* (1.-3. painos, s. 26–49). Kansanvalistusseura.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. (2013). What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review*, 10, 45–65. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2013.05.001>
- Fleetwood, S. & Hesketh, A. (2010). *Explaining the Performance of Human Resource Management* [e-kirja]. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511781100>
- Fleisher, C., N. Khapova, S. & G.W. Jansen, P. (2014). Effects of employees' career competencies development on their organizations: Does satisfaction matter? *Career development international*, 19(6), 700–717. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2013-0150>
- Furtner, M. R., Tutzer, L. & Sachse, P. (2018). The mindful self-leader: Investigating the relationships between self-leadership and mindfulness. *Social behavior and personality*, 46(3), 353–360. <https://doi.org/10.2224/sbp.6521>
- Glaister, A. J. (2014). HR outsourcing: The impact on HR role, competency development and relationships. *Human resource management journal*, 24(2), 211–226. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12031>
- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P. & Mathews, R. (2021). Self-leadership: A four-decade review of the literature and trainings. *Administrative sciences*, 11(1), 1–21. <https://doi.org/10.3390/admsci11010025>
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. & Godshalk, V. M. (2009). *Career management*. Orlando: The Harcourt Brace College Publishers.
- Gupta, B., Singh, R. & Puri, S. (2019). Thought Self-leadership & Performance: Examining the Role of Work Engagement. *Indian journal of industrial relations*, 55(1), 121–134.
- Hall, D.T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. Thousand Oaks CA: Sage.

- Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L. & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of occupational and organizational psychology*, 94(4), 890-923.
<https://doi.org/10.1111/joop.12365>
- Heikkilä, M. (2019). Alanvaihto ja ammatillisen identiteetin muutos ruumiillisina tiloina ja tuntemuksina. *Aikuiskasvatus*, 39(1), 19–33.
<https://doi.org/10.33336/aik.80228>
- Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of managerial psychology*, 17(8), 672-691. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>
- Houghton, J. D. & Yoho, S. K. (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of leadership & organizational studies*, 11(4), 65-83.
<https://doi.org/10.1177/107179190501100406>
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (2021). Haastattelut. Teoksessa J. Vuori. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>.
- Jonasson, H. I. & Ingason, H. T. (2019). *Project: Leadership* (First edition.) [e-kirja]. Routledge.
- Katily, A. R., Ilmi, Z. & Amalia, S. (2021). Job satisfaction and employee performance – Determination by discipline, organization culture, and competence. *Social development & security*, 11(1), 41-51.
<https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.1.5>
- Kesti, M. & Pietiläinen, V. (2019). Henkilöstöjohtaminen ja asiantuntijuuden tilanneherkistyminen. Teoksessa V. Pietiläinen, A. Syväjärvi & R. Hyttinen (toim.), *Johtamisen psykologia* (2., uudistettu painos.) [e-kirja]. PS-kustannus.

- Kim, K. Y., Eisenberger, R. & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558–583. <https://doi.org/10.1002/job.2081>
- Kim, K. N., Wang, J. & Williams, P. (2024). Self-leadership: A value-added strategy for human resource development. *European journal of training and development*, 48(10), 1-15. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2023-0163>
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B. & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: Why one size does not fit all. *Human resource management journal*, 15(4), 9-29. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00293.x>
- Kitto, S. C., Chesters, J. & Grbich, C. (2008). Quality in qualitative research. *Medical journal of Australia*, 188(4), 243-246. <https://doi.org/10.5694/j.1326-5377.2008.tb01595.x>
- Kjrøstad, M. & Solem, M. (2017). Basic concepts in critical realism. Teoksessa M. Kjrøstad & M-B. Solem (toim.), *Critical realism for welfare professions* [e-kirja]. London: Routledge.
- Koo, Y., Kim, S. J. & Song, J. H. (2022). The moderating effect of communication on congruence and incongruence of openness to change: Is communication always beneficial for learning organization culture and knowledge sharing? *The learning organization*, 29(2), 172-190. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2021-0025>
- Liu, G., Peng, H. & Wen, H. (2023). How self-leadership promotes job crafting: Based on the perspective of self-determination theory. *Frontiers in psychology*, 14, 1079196. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1079196>
- Longenecker, C. & Fink, L. S. (2015). Exceptional HR leadership rests on four foundations: Business acumen, trust, expertise and culture make up the cornerstones. *Human resource management international digest*, 23(1), 21-24. <https://doi.org/10.1108/HRMID-12-2014-0160>
- Lutovac, S., Kaasila, R., Petäjaniemi, M. & Siira, V. (2024). How does Mind-Body Bridging support professional identity development? *International*

journal for educational and vocational guidance, 24(1), 151-172.

<https://doi.org/10.1007/s10775-022-09552-0>

Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D. & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 374-389.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>

Löfstedt, U. (2001). Competence development and learning organizations: A critical analysis of practical guidelines and methods. *Systems research and behavioral science*, 18(2), 115-125. <https://doi.org/10.1002/sres.406>

Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management review*, 11(3), 585-600. <https://doi.org/10.2307/258312>

Manz, C. C. (2015). Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead. *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 132-151.

<https://doi.org/10.5465/amp.2013.0060>

Mayfield, J., Mayfield, M. & Neck, C. P. (2021). Speaking to the Self: How Motivating Language Links with Self-Leadership. *International journal of business communication (Thousand Oaks, Calif.)*, 58(1), 31-54.

<https://doi.org/10.1177/2329488417731861>

Meier-Barthold, M., Biemann, T. & Alfes, K. (2023). Strong signals in HR management: How the configuration and strength of an HR system explain the variability in HR attributions. *Human resource management*, 62(2), 229-246.

<https://doi.org/10.1002/hrm.22146>

Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*, 4th Edition. Jossey-Bass.

Milana, M. & Larson, A. (2010). *Becoming adult educators in the European area*. National Report: Denmark. Copenhagen: Aarhus University.

Mulder, M. & Collins, K.M. (2007). *Competence development in organisations: its use in practice*: paper presented at the Annual Meeting of the AERA.

- Mulder, M. (2014). Conceptions of professional competence. Teoksessa S. Billett, C. Harteis, & H. Gruber (toim.), *International handbook of research in professional and practice-based learning* (s. 107–137). Springer.
- Neck, C.P. & Manz, C.C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 681-699. <https://www.jstor.org/stable/2488389>
- Neck, C.P. & Houghton, J.D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (2007). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (4. painos). Prentice Hall / Pearson.
- Neck, C. P., Manz, C. C. & Houghton, J. D. (2020). *Self-leadership: The definitive guide to personal excellence* (2. painos). SAGE Publications Inc.
- Niinivaara, J. (2019). Itsenä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa V. Pietiläinen, A. Syväjärvi & R- Hyttinen (toim.), *Johtamisen psykologia* (2., uudistettu painos.) [e-kirja]. PS-kustannus.
- Patel, C., Budhwar, P., Witzemann, A. & Katou, A. (2019). HR outsourcing: The impact on HR's strategic role and remaining in-house HR function. *Journal of business research*, 103, 397-406. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.007>
- Patro, C. S. (2020). An Evaluation of Employees' Competence Towards the Development of a Learning Organization. *International journal of knowledge management*, 16(4), 26–41. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2020100102>
- Pihl-Thingvad, S. (2014). Is self-leadership the new silver bullet of leadership? An empirical test of the relationship between self-leadership and organizational commitment. *Management Revue*, 25(2), 103-124. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2014-2-103>
- Potnuru, R. K. G. & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: An empirical study. *European*

journal of training and development, 40(5), 345-365.

<https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2016-0008>

- Puurula, A. & Löfström, E. (2003) Development of professional identity in SME's. [Raportti, tutkimus ja puhe]. Esitetty Amerikan kasvatustieteellisen tutkimuksen yhdistyksessä 2003, Chicago, Illinois. Educational Resources Information Center. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED477492.pdf>
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* [e-kirja]. Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* [e-kirja]. Gaudeamus.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020a). Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmiä. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I, Aaltio (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* [e-kirja]. Gaudeamus.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020b). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa, P. Juuti & I, Aaltio (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* [e-kirja]. Gaudeamus.
- Reed, M. (2005). Reflections on the 'Realist Turn' in Organization and Management Studies. *Journal of management studies*, 42(8), 1621-1644.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00559.x>
- Robertson, K. M., O'Reilly, J. & Hannah, D. R. (2020). Finding Meaning in Relationships: The Impact of Network Ties and Structure on the Meaningfulness of Work. *The Academy of Management review*, 45(3), 596-619.
<https://doi.org/10.5465/amr.2015.0242>
- Rosenfeld, I. & Yemini, M. (2023). Identity in the making: The influence of context on mobile teachers' construction of a professional identity. *International journal of educational research*, 120, 102212.
<https://doi.org/10.1016/j.ijer.2023.102212>

- Ross, S. (2014). A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development. *Journal of Management Development*, 33(4), 299–323.
<https://doi.org/10.1108/JMD-11-2012-0147>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Räty, O. (1987). *Työ ja koulutus*. WSOY.
- Saayman, T. & Crafford, A. (2011). Negotiating work identity. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1-12. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v37i1.963>
- Salmimies, R. & Ruutu, S. (2016). *Itsensä johtaminen* [e-kirja]. Alma Talent.
- Salovaara, P. (2019). Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.), *Siedätystä Johtamisallergiaan!: vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä* [e-kirja]. Edita.
- Sanders, K., Guest, D. & Rodrigues, R. (2021). The role of HR attributions in the HRM – Outcome relationship: Introduction to the special issue. *Human Resource Management Journal*, 31, 694–703. DOI: 10.1111/1748-8583.12358
- Santaella, M.C. (2020). A Comparative Study of the Professional Identity of Two Secondary School Principals in Disadvantaged Contexts. *Leadership and Policy in Schools*, 19(2), 145–170.
<https://doi.org/10.1080/15700763.2018.1513152>
- Schultz, C. M. (2021). The relationship between self-leadership, the future of human resource management, and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 19(1), a1701, 1-12.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1701>
- Scott, D. (2010). *Education, Epistemology and Critical Realism* [e-kirja]. Routledge.
- Silva, J. F. d., Sarsur, A. M., Amorim, W. A. C. d., Borges, J. F. F. & Nunes, S. C. (2019). Careers: Workers' perceptions of organisational support for their professional growth. *Tourism & management studies*, 15(4), 35-43.
<https://doi.org/10.18089/tms.2019.150404>

- Stenström, M., Nikkanen, P. & Itkonen, K. (2011). *Osaamisen itsearviointityökalun kehittäminen yhteistyössä pk-yritysten kanssa*. Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A Multi-level Review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222.
<https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
- Tambunan, H., Silitonga, M. & Sidabutar, U. B. (2021). Online and face-to-face composition in forming the professional competencies of technical teacher candidates with various learning style types. *Education and information technologies*, 26(2), 2017–2031. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10349-3>
- Toivanen, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. (2012). Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa. *Työelämän tutkimus (Verkkoaineisto)*, 10(1), 3–21.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTKohje_2023.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. D. (2013). The State of the HR Profession. *Human resource management*, 52(3), 457–471.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21536>
- vanDorssen-Boog, P., Vuuren, T., Jong, J. P. & Veld, M. (2021). Facilitating health care workers' self-determination: The impact of a self-leadership intervention on work engagement, health, and performance. *Journal of occupational and organizational psychology*, 94(2), 259–281.
<https://doi.org/10.1111/joop.12352>
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* [e-kirja]. Edita.
- Vuori, J. (2021b). Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Vähäsantanen, K. & Billet, S. (2008). Negotiating professional identity: Voca-

tional Teacher's Personal Strategies in a Reform Context. Teoksessa S. Billet, C. Harteis & A. Eteläpelto (toim.), *Emerging Perspectives of Workplace Learning*, (s. 35–49). Sense Publishers.

Vähäsantanen, K. & Eteläpelto, A. (2011). Vocational teachers' pathways in the course of a curriculum reform. *Journal of curriculum studies*, 43(3), 291-312. <https://doi.org/10.1080/00220272.2011.557839>

Vähäsantanen, K. & Hämäläinen, R. (2019). Professional identity in relation to vocational teachers' work: an identity-centered approach to professional development. *Learning: Research and Practice*, 5(1), 48-66. <https://doi.org/10.1080/23735082.2018.1487573>

Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Eteläpelto, A. & Rasku-Puttonen, H. (2012). Opettajien ammatillinen identiteetti, toimijuus ja sitoutuminen väljä- ja tiukka-kytkentäisessä koulutusorganisaatiossa. *Aikuiskasvatus*, 32(2), 96–106. <https://doi.org/10.33336/aik.93977>

Wagner, B. D. & French, L. (2010). Motivation, Work Satisfaction, and Teacher Change Among Early Childhood Teachers. *Journal of research in childhood education*, 24(2), 152–171. <https://doi.org/10.1080/02568541003635268>

Wallo, A., Kock, H., Lundqvist, D. & Coetzer, A. (2020). Understanding Factors That Enable and Inhibit Assessment of Outcomes of Competence Development. *Human resource development review*, 19(4), 384–421. <https://doi.org/10.1177/1534484320943332>

Xing, L., Sun, J., Jepsen, D. & Zhang, Y. (2023). Supervisor negative feedback and employee motivation to learn: An attribution perspective. *Human relations (New York)*, 76(2), 310–340. <https://doi.org/10.1177/00187267211038514>

Yoon, S. W. & Park, J. G. (2023). Employee's intention to share knowledge: The impacts of learning organization culture and learning goal orientation. *International journal of manpower*, 44(2), 231–246. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2021-0004>

Zagir, T. & Dorner, H. (2022). Adult learning facilitators' professional identity: An exploratory review based on a selection of empirical studies. *Journal of*

Adult Learning, Knowledge and Innovation, 4(2), 44-51.

<https://doi.org/10.1556/2059.2021.00045>

Zheltoukhova, K. (2015). New ways of working: What is the real impact on the HR profession? *Strategic HR review*, 14(5), 163-167.

<https://doi.org/10.1108/SHR-08-2015-0064>

LIITTEET

Liite 1. Teemoitettu haastattelurunko

Taustakysymykset

1. Mikä on tämänhetkinen työnimikkeesi ja kuinka kauan olet ollut kyseisessä tehtävässä?
2. Kuinka pitkä kokemus sinulla on HR-tehtävien parissa ja/ tai oletko opiskellut HR:ään liittyviä opintoja?
3. Millaisia tehtäviä kokemukseesi sisältyy?

Osaamisen kehittäminen

4. Miten HR-alan trendit ja muutokset vaikuttavat mielestäsi osaamisen kehittämistoimiin?
5. Miten mielestäsi organisaatioissa voidaan luoda kulttuuria, joka arvostaa ja priorisoi jatkuvaa oppimista ja taitojen kehittämistä?
6. Kokemuksesi perusteella, miten arvioisit työntekijöiden kyvyn oman osaamisen tunnistamisessa?

Ammatillinen identiteetti

Ammatillinen kasvu

7. Voisitko kertoa joitain esimerkkejä projekteista, tehtävistä yms., jotka ovat vaikuttaneet myönteisesti työntekijöiden ammatilliseen kasvuun?
8. Millaisia taitoja HR mielestäsi tarvitsee tukeakseen työntekijöiden ammatillista kehittymistä?

Ammatillinen kompetenssi

9. Voisitko kertoa esimerkin jostakin haastavasta tilanteesta tai ongelmasta, jonka olet HR tehtävissäsi kohdannut ja miten ratkaisit ongelman ja mikä oli lopputulos?
10. Miten mielestäsi työntekijöiden työssä suoriutumista voidaan seurata tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta katsottuna? Esimerkiksi kyselyt, kehispäivät, kehityskeskustelut jne.

Organisaatioon sitoutuminen

11. Miten mielestäsi voidaan huomioida työntekijöiden ja organisaation arvojen yhteensopivuus, ja edesauttamaan, että työntekijä pystyy omaksumaan organisaation arvot ja kulttuurin? Esimerkiksi mitä keinoja...
12. Miten koet, että avointa palautekulttuuria voidaan tukea ja miten se mielestäsi vaikuttaa työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen?
13. Millaisia asioita on mielestäsi hyvä ottaa huomioon, kun tavoitteena on saada työntekijä sitoutumaan organisaatioon?

Itsensä johtaminen

Kehittymisen ja oppimisen asenteet

14. Kokemuksesi perusteella, millaisena näet työntekijöiden kyvyn itsensä johtamiseen?
15. Millaisia käytäntöjä (tai ohjelmia) HR voi tarjota tukemaan työntekijöiden kehittymistä ja oppimista?
16. Millaisia mittareita tai arviointimenetelmiä voidaan käyttää työntekijöiden kehittymisen ja oppimisen seuraamiseen?

Oppimistyylit

17. Millaisia työkaluja ja resursseja HR voi mielestäsi tarjota työntekijöille, jotta he voivat tunnistaa ja hyödyntää omia oppimistyylejään tehokkaammin?

Motivaatio

18. Millaisia työkaluja ja resursseja HR voi tarjota työntekijöiden motivaation lisäämiseksi?
19. Miten työntekijöiden motivaatiotasoa voi mielestäsi seurata ja arvioida ja millaisia toimenpiteitä sen parantamiseksi voi tarvittaessa tehdä?

Mielen toiminta

20. Millaisia mielen toiminnan taitoja pidät erityisen hyödyllisinä työelämässä ja miksi?
21. Millaisia koulutuksia ja kehitysohjelmia on mielestäsi hyvä tehdä mielen toiminnan taidoista?