

**ICT-alan työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehitty-
minen ja sen tukeminen**

Emilia Lindholm & Essi Takala

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Kevätlukukausi 2019
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Lindholm, Emilia & Takala, Essi. 2019. ICT-alan työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittyminen ja sen tukeminen. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 70 sivua.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, millaisia näkemyksiä ICT-alan työntekijöillä on ammatillisen osaamisen kehittämistä nopeasti muuttuvalla alalla ja sitä, kenellä on vastuu työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Lisäksi tutkimus käsittelee työntekijöiden näkemyksiä siitä, kuinka johto tukee heidän ammatillisen osaamisensa kehittymistä. Aiempaa tutkimusta ei ole tehty runsaasti samasta näkökulmasta. Tutkielman aihe on myös ajankohtainen, sillä työelämän jatkuvat muutokset luovat vaatimuksia työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittymistä kohtaan. Johdon täytyy huomioida tämä tukiessaan työntekijöitä.

Tämän tutkimuksen lähestymistapa on luonteeltaan laadullinen ja sen aineisto on osa HeRMO-hankkeen haastatteluaineistoja. Tutkimuksemme aineisto koostuu yhden ICT-alan organisaation työntekijöiden haastatteluista. Aineisto on analysoitu aineistolähtöisesti sisällönanalyysin keinoin sekä käyttäen apuna myös teemoittelua.

Tutkimustulokset osoittivat, että ICT-alan työntekijät kehittävät ammatillista osaamistaan itseohjautuvasti ja ongelmanratkaisutilanteita koetaan päivittäin. Työntekijöillä on itsellään vastuu ammatillisen osaamisen kehittämistä teknologioiden muuttuessa nopeasti ja nämä muutosten tuomat vaatimukset tuottivat työntekijöille ajoittain stressiä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijät kokevat johtajien tuen myönteisenä organisaation matalan hierarkian ja avoimen ilmapiirin ansiosta. Johtajat kannustavat työntekijöitä kehittämään osaamistaan ja mahdollistavat toiveiden mukaisia työtehtäviä. Johtajat edistävät työntekijöiden osaamisen kehittämistä ylläpitämällä heidän hyvinvointiaan. Työntekijät kokivat johdon tuessa myös puutteita. Osa työntekijöistä kaipasi lisää tukea etenkin työsuhteen alussa. Lisäksi he toivoivat enemmän tiimityöskentelyä ja tiedon jakamisen mahdollisuuksia, jolloin ammatillisen osaamisen kehittyminen tehostuisi.

Näiden tutkimustulosten avulla voidaan auttaa johtoa tiedostamaan paremmin ICT-alan työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämisen tuen puutteita ja sitä, millaiset käytänteet tukevat työntekijöiden osaamisen kehittymistä. Tulevaisuudessa tulisi tehdä tutkimusta myös johdon näkökulmasta ja siitä, kuinka johto kokee tukevasa työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittymistä.

Asiasanat: ammatillisen osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, työelämän muutos, itseohjautuvuus, ICT

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	AMMATILLINEN OSAAMINEN	7
	2.1 Ammatillisen osaamisen määrittely.....	7
	2.2 Ammatillisen osaamisen kehittäminen työelämässä.....	8
	2.3 Ammatillisen osaamisen kehittäminen työelämän muutoksessa.....	10
3	UUSI OPPIMISEN LUONNE ICT-ALALLA	13
	3.1 Oppimisen vaatimukset ICT-alalla	13
	3.2 Työntekijöiden itseohjautuvuus	14
4	OSAAMISEN JOHTAMINEN	18
	4.1 Osaamisen johtamisen määrittely	18
	4.2 Osaamisen johtamisen haasteet työelämän muutoksessa	20
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	25
	5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	25
	5.2 Tutkimuksen lähestymistapa	25
	5.3 Aineiston ja kohdeorganisaation kuvaus	26
	5.4 Aineiston analyysi	29
	5.5 Tutkimuksen eettisyys	34
6	TULOKSET	36
	6.1 Työntekijöiden näkemykset ammatillisen osaamisen kehittämisestä nopeasti muuttuvalla ICT-alalla	37
	6.2 ICT-alan ammattilaisten osaamisen kehittämisen vastuu työntekijöiden näkemyksissä	40

6.3 ICT-alan työntekijöiden näkemykset johdon tuesta ammatillisen osaamisen kehittämisessä	44
6.4 Tulosten yhteenveto	49
7 POHDINTA.....	53
7.1 ICT-alan työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittyminen	54
7.2 ICT-alan työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittymisen tukeminen	57
7.3 Tutkimuksen luotettavuus	61
7.4 Jatkotutkimusideat.....	63
LÄHTEET	65

1 JOHDANTO

Muutoksesta on tullut työelämässä pysyvä olotila, joka vaatii työntekijöiltä sopeutumiskykyä ja uudistushalukkuutta. Yksilöiltä edellytetään jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä sekä uusien tietojen ja taitojen omaksumista nopealla aikataululla. (Kauhanen 2012, 143.) Ahokallio-Leppälän (2016, 17) mukaan viime vuosina tapahtuneet yhteiskunnalliset muutokset, kuten digitalisoituminen, ovat saaneet aikaan työntekijöiden osaamiseen kohdistuvien vaatimusten muuttumisen ja lisääntymisen. Osaamista tulee kehittää vastaamaan uudenlaisia teknologioita ja palveluita.

Tässä tutkimuksessa tarkastelemme ICT-alan työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittymistä työelämän muutoksessa, sillä nykypäivänä alan työntekijöiltä edellytetään osaamisen jatkuvaa kehittämistä teknologioiden muuttuessa nopeasti. Työntekijöiden täytyy vastata tulevaisuuden tarpeisiin itseohjautuvasti. Gijbels, Raemdonck, Vervecken ja Van Herck (2011, 424–245) ovat havainneet, että ICT-alalla yksilön itseohjautuvuus ja työn vaativuus vaikuttavat merkittävästi työn kautta oppimiseen. Jos työntekijä on itseohjautuva oppija, hänellä on suurempi mahdollisuus oppia työssään. Sydänmaanlakka (2014, 94–95) myös toteaa, että tulevaisuudessa oppiminen tulee organisaatioissa tapahtumaan itseohjautuvissa verkostoissa.

Tutkimuksemme tarkoituksena on lisätä ymmärrystä johdon tuen merkityksestä ICT-alan työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Vastuuta oppimisesta ei tule siirtää täysin työntekijöille itselleen, sillä osaamisen kehittäminen edellyttää tukea ja ohjausta johdolta. Myös Collin ja Lemmetty (2018, 17) painottavat, kuinka autonomisuuteen ja itseohjautuvuuteen pyrkivä organisaatio tarvitsee ohjausta enemmän kuin koskaan ennen. Tutkimuksessamme tuomme ilmi, kuinka nopeasti muuttuva työelämä sekä jatkuvan uuden oppimisen vaatimukset aiheuttavat muutoksia myös henkilöstön kehittämisen käytänteisiin. Työelämän muutoksessa johdolta vaaditaan uudenlaisia johtamisen käytänteitä liittyen työntekijöiden osaamisen kehittämisen tukemiseen.

Tutkimuksemme teoriaosassa määrittelemme ensin ammatillisen osaamisen käsitettä. Tämän jälkeen kuvaamme ammatillisen osaamisen kehittymistä erityisesti työelämässä ja sen muutoksessa. Teoriaosan toisessa luvussa tarkastelemme uudenlaisia oppimisen vaatimuksia ICT-alalla ja työntekijöiden itseohjautuvuutta. Lopuksi avaamme osaamisen johtamisen käsitettä ja johtamisen haasteita työelämän muutoksessa.

Tutkimuksen viidennessä luvussa kuvaamme tutkimuksen toteutusta sekä aineistoa ja kohdeorganisaatiota. Samassa luvussa on myös raportoitu aineiston analyysin vaiheet. Lisäksi pohdimme tutkimuksen eettisyyttä. Kuudennessa luvussa esittelemme tutkimuksen tulokset, jotka on jaoteltu kolmen tutkimuskysymyksen mukaisesti. Viimeisessä luvussa tarkastelemme tutkimustuloksia suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen sekä pohdimme tutkimuksemme luotettavuutta. Lopuksi ehdotamme jatkotutkimusideoita, joita voidaan hyödyntää tulevaisuudessa.

2 AMMATILLINEN OSAAMINEN

Tässä tutkimuksen osassa käsittelemme ammatillisen osaamisen kehittämisen eri puolia. Aloitamme termin määrittelystä eli siitä, mitä ammatillinen osaaminen tarkoittaa. Tämän jälkeen tarkennamme aihetta käsittelemällä ammatillisen osaamisen kehittämistä työelämässä ja sen muutoksessa.

2.1 Ammatillisen osaamisen määrittely

Tuomi ja Sumkin (2013) määrittelevät ihmisen osaamisen rakentuvan tiedoista, taidoista ja kokemuksista ja toteavat myös osaamisen olevan aktiivista toimintaa. Työ muodostuu ihmisen osaamisen ja toiminnan yhdistelmästä ja näin ollen työ kehittää osaamista ja osaaminen työtä. Hyrkäs (2009) avaa väitöskirjassaan osaamisen käsitettä ihmisten tiedon, kompetenssin, kyvykkyyden sekä taitojen kautta. Hänen mukaansa osaamiseen liittyy myös strateginen näkökulma. Osaaminen onkin toimintaa, jonka kautta organisaatiossa tavoitellaan strategisia tavoitteita. (Hyrkäs 2009, 24.) Kivinen (2008, 55) toteaa, että yksilö ja organisaatio kokevat osaamisen merkityksen usein hyvin eri tavoin. Yksilölle se on työssä menestymisen perusta, kun taas organisaatiolle koko strategisen kyvykkyyden pohja.

Paloniemen tutkimuksesta (2004) ilmenee, että ammatillisen osaamisen määrittely on ollut tutkimuksen kentällä monimuotoista. Aiempia tutkimuksia soveltaen hän tiivistää määrittelyä niin, että toimialakohtaisesta ja työntekijäryhmäkohtaisesta pätevyyden määrittelystä puhutaan yleisesti ammattitaidon, kva-
lifikaation, osaamisen tai kompetenssin termeillä. Ihmisten osaaminen koostuu kolmesta elementistä: tiedollisesta, taidollisesta ja kehityksellisestä osaamisesta. Tiedollinen osaaminen tarkoittaa sisällöllistä informaatiota, taidollinen kykyä toimia tietyllä tavalla ja kehityksellinen osaaminen tarkoittaa kykyä hankkia erilaisia tietoja ja taitoja. (Paloniemi 2004, 19–20.)

2.2 Ammatillisen osaamisen kehittäminen työelämässä

Kokemuksemme perusteella voimme todeta, kuinka oman ammatillisen osaamisen kehittäminen on nykypäivänä lähes itsestäänselvyys ja siitä ei ole montakaan vuosikymmentä, kun ihmisen asiantuntijuus rajautui nuoruudessa hankittuun koulutukseen. Nykypäivän työelämässä tämä ei enää riitä monellakaan alalla. Kuten Tynjälä (2003, 91) toteaa artikkelissaan, nykypäivänä osaaminen voi monilla aloilla olla jo vanhentunutta, jos olemme hankkineet sen viisi tai kymmenen vuotta sitten. Myös Billettin (2015, 227) mukaan eri alojen ammattilaisten on tärkeää jatkaa ammatillisen osaamisensa kehittämistä koko työelämänsä ajan.

Ammatillinen osaamisen pysyminen ajan tasalla edellyttää myös elinikäistä oppimista. Pantzar (2013, 13) toteaa, että elinikäisen oppimisen yleisenä tulevaisuuden tavoitteena pidetään yksilöiden valmiuksien kasvattamista kykyyn vastaanottaa jatkuvasti uusiutuvaa tietoa ja niihin sopeutumista. Myös jatkuva kehittymisen tarve työelämässä vahvistaa elinikäisen oppimisen merkittävää roolia. Paloniemikin (2004, 13) toteaa, kuinka ammatillinen kasvu ja jatkuva oman osaamisen kehittäminen ovat nykypäivän työelämän haasteita, jotka koskettavat lähes jokaista työntekijää. Näiden kehittymiseen liittyvien vaatimusten taustalla vaikuttaa ajatus elinikäisestä oppimisesta.

Elinikäisellä oppimisella tarkoitetaan oppimisen tapahtumista jatkuvasti koko ihmisen elämän ajan ja oppiminen on osa yksilöiden perusolemusta. Niin kauan, kun yksilö voi oppia tietoisesti kokemustensa kautta, hän ei tule ikinä valmiiksi (Pantzar 2013, 12; Jarvis 2010, 39). Oppiminen on sisäsyntyinen osa ihmistä ja jatkuvasti läsnä jokapäiväisessä elämässämme (Jarvis 2010, 38). Osaamista päivitetään virallisen formaalin koulutuksen ohella entistä enemmän non-formaalin koulutuksen sekä informaalin arkioppimisen avulla (Paloniemi 2004, 24).

Lisäksi Heller (1984) toteaa Jarvisin (2010, 42–43) teoksessa, kuinka hyvin yleinen informaalin oppimisen muoto on oppia jatkuvasti muuttuvissa yhteisöissä. Yksilöt löytävät itsensä uusista tilanteista ja heidän täytyy oppia selviytymään ajattelemalla itsenäisesti. Myös Jarvisin (2010, 38) mukaan oppimista tapahtuu sosiaalisten kanssakäymisten myötä. Nykypäivän työelämässä

ammattillisen osaamisen kehittämistä tapahtuukin paljon yhteistyön ja tiedon jakamisen kautta. Tuomen ja Sumkinin (2013) mukaan organisaation visio toteutuu yksilöiden yhteisen osaamisen sekä työn tekemisen kautta. Tynjälä (2003, 87–88) taas tuo artikkelissaan esiin, kuinka ryhmätyöskentely sekä muut työelämässä tapahtuvat yhteiset projektit edellyttävät ammattilaisilta oman osaamisensa jakamista ja oppimisesta sekä koulutuksesta on tullut työelämässä asioita, joihin halutaan panostaa jatkuvasti enemmän. Se, millaisilla tavoilla tätä tietoa jaetaan ja käytetään organisaatioissa ja kuinka yksilöt oppivat, ovat hyvin keskeisiä kysymyksiä myös organisaatioiden kehittämisen kannalta.

Olsen (2016) on tutkimuksessaan havainnut, että työntekijät oppivat eniten uusia asioita itse työtä tekemällä. Tutkittavat tunnustivat formaalien koulutusten tärkeyden työn ohella, mutta totesivat uransa aikana oppineensa eniten huomauttaen työn ohessa ongelmia ratkoessaan. Kun tutkittavilta kysyttiin, kuinka he oppivat parhaiten ja kehittyvät työssään, suurin osa vastasi oppineensa esimerkiksi haastavan työtehtävän kautta, koska silloin uutta tietoa täytyy hankkia jatkuvasti edetäkseen tehtävässä. (Olsen 2016, 221.) Billett (2015, 225) havaitsi, että työpaikoilla eri ikäiset työntekijät oppivat kaiken kaikkiaan parhaiten itse työtä tekemällä ja ongelmia ratkomalla kuin tilanteissa, joissa oppiminen on ohjattua esimerkiksi esimiehen tai kollegan kautta. Myös Jarvis (2010, 42) toteaa informaaliin oppimiseen sisältyvän näkemyksen elinikäisestä sekä itseohjautuvasta oppimisesta. Tämä oppimisen muoto tarkoittaa esimerkiksi sitä, kuinka päätämme opettaa itse itseämme tai olla osana ryhmäprojektia.

Työpaikkaa voidaan siis kuvailla yhdeksi tärkeimmistä oppimisympäristöistä, joissa ammatillista osaamista voidaan kehittää. Oppiminen on luonnollinen osa jokapäiväistä työtä, työ itsessään toimii oppimisen lähteenä ja ammatillisen osaamisen kehittäminen on työssä oppimisen tavoite. (Paloniemi 2004, 24–25.) Osaamisen kehittäminen on ennen kaikkea oman työn tekemistä sekä oppimista työn ohessa (Tuomi ja Sumkin 2013). Myös Elinkeinoelämän keskusliiton (2013) julkaisussa todetaan, että työpaikka toimii nykypäivänä kouluttautumisen paikkana, sillä työ ja oppiminen liitetään hyvin läheisesti toisiinsa. Työpaikalla oppiminen voi tapahtua ohjatusti ja tuetusti, mutta myös jokapäiväisten

kokemusten kautta yksilö oppii jatkuvasti uutta. Osaamisen kehittämistä pidetään jatkuvana monimuotoisena prosessina, jonka tulokset näkyvät ennen kaikkea tehokkaana yritystoimintana. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013, 5.)

2.3 Ammatillisen osaamisen kehittäminen työelämän muutoksessa

Työelämän jatkuvat muutokset tuovat mukanaan vaatimuksia liittyen ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja uutta tietoa tulee omaksua nopeasti pysyäkseen ajan tasalla. Kokemuksemme mukaan työntekijöiden oma-aloitteisuus, aktiivisuus ja oppimisen nopeat taidot näyttäytyvät nykypäivän työelämässä myönteisessä ja arvostettavassa valossa.

Myös Paloniemen (2004, 13, 24) mukaan ammatillisen osaamisen kehittäminen ja jatkuva ammatillinen kasvu ovat työelämän haasteita, jotka koskettavat monia työntekijöitä. Osaamista täytyy päivittää työelämän muuttuessa nopeasti ja uusien asioiden kohtaaminen työpaikalla vaatii työntekijältä uudenlaista tietojen ja taitojen omaksumista sekä sopeutumista uusiin tilanteisiin. Paloniemi (2004, 19) jatkaa, kuinka ammattitaitoa ja osaamista korostetaan työelämässä yhä voimakkaammin niiden ollessa osa organisaation pääomaa. Myös Kauhasen (2012, 143) mukaan muutoksesta on tullut työelämässä pysyvä olotila, joka vaatii henkilöstöltä sopeutumiskykyä ja uudistushalukkuutta. Yksilöltä vaaditaan alati muuttuvalla työelämän kentällä jatkuvasti oman osaamisen kehittämistä sekä uudenlaiset työtehtävät vaativat omaksumaan uusia tietoja ja taitoja nopealla tahdilla.

Myös teknologian muutokset haastavat jatkuvaan oppimiseen ja ammatilliseen kehittymiseen (Lemmetty & Collin 2018, 2). Ahokallio-Leppälän (2016, 17) mukaan viime vuosina tapahtuneet yhteiskunnalliset muutokset, kuten digitalisoituminen ja palvelujen muuttuminen liikkuviksi, ovat saaneet aikaan organisaatioissa työskentelevien osaamiseen kohdistuvien vaatimusten muuttumisen ja lisääntymisen. Työn vaatimukset sekä käytännöt muuttuvat ja työntekijöiden täytyy kehittää osaamistaan vastaamaan uudenlaisia teknologioita ja palveluita.

Hetznerin, Heidin ja Gruberin (2012) mukaan muutokset työpaikoilla tulevat kasvamaan tulevaisuudessa ja tämä vaatii työntekijöiltä jatkuvaa ammatillisen osaamisen kehittämistä sekä uuden oppimista. Menestyksekkäs oppiminen muutosten keskellä taas vaatii työntekijältä myönteistä asennoitumista ja tämä ilmenee ennakoivana käyttäytymisenä sekä aktiivisena lähestymisenä muutoksista aiheutuvia ongelmia kohtaan. Työelämässä työntekijöiden täytyy siis olla entistä monipuolisempia, kestää epävarmuutta sekä olla sopeutuvia uusien vaatimusten kohdalla (Hetzner ym. 2012, 551, 544, 542.)

Otala (2018, 17) on myös todennut, että osaamista tarvitaan jatkuvasti lisää ja työntekijöiden osaamisvaatimukset ovat lähes kaikissa työtehtävissä kohonneet suuresti. Tämä johtuu hänen mukaansa entistä vaativimmista työtehtävistä sekä niiden laajentumisesta. Järvensivun (2006, 78–79) mukaan ennen työtä tehostettiin töitä osittamalla ja valvontaa tehostamalla, mutta nykypäivänä työntekijöitä työllistävät hyvin laaja-alaiset työtehtävät sekä uudenlaiset vastuutehtävät. Otala (2018, 17) myös jatkaa, kuinka nykypäivän työelämässä tarvitaan entistä vankempaa pohjatietoa sekä teoriaosaamista, joiden kautta pystytään kartoittamaan uudenlaista soveltavaa osaamista. Työelämässä korostuu nyt erityisesti älylliset sekä oppimiseen liittyvät taidot.

Onkin mielenkiintoista, kuinka työntekijät kokevat nämä vaatimukset ja kuinka ne vaikuttavat työntekijöiden jokapäiväiseen työskentelyyn ja yleiseen hyvinvointiin. Jatkuva oman ammatillisen osaamisen kehittäminen ja muutoksen aallonharjalla pysyminen voi monelle aiheuttaa enemmän kielteisiä kuin myönteisiä kokemuksia. Jollekin taas pieni paine voi tuoda parhaimmillaan lisää potkua työntekoon.

Järvensivu (2006) viittaa väitöskirjassaan Niemelän (1996; 1998) tutkimuksiin, joiden mukaan työntekijät ovat raportoineet työn monipuolistumisen vaikuttaneen myönteisesti muun muassa työn itsenäisyyteen sekä mielenkiintoon työtä kohtaan. Myös uudenlaiset ammattitaitovaatimukset ovat luoneet myönteistä asennetta työntekijöihin. Nämä uudet vaatimukset ovat kuitenkin lisänneet samalla työntekijöiden kiirettä sekä työn rasittavuutta. Erityisesti työn aiheuttama henkisen rasittavuuden kasvu on tutkimusten mukaan työelämän

muutosten aiheuttama negatiivinen puoli. (Järvensivu 2006, 79.) Järvensivu (2006, 82–83) myös jatkaa, kuinka ei ole lainkaan yllättävää, että kuormittavuus työssä on koettu lisääntyneen. Kehittämistoimista sekä monenlaisten oppimismahdollisuuksien lisäämisestä johtuen työ koetaan nyt uudella tavalla kuormittavaksi muun muassa sen intensiivisyyden vuoksi. Henkinen rasittavuus sekä koettu kiire on tutkimusten mukaan suoraan yhteydessä kehittämistoimintaan sekä oppimisvaatimuksiin.

Työelämä on muuttunut entistä intensiivisemmäksi myös sen yleisluonteen puolesta. Töitä tehdään teknologian kehittymisen myötä entistä enemmän työpaikan ulkopuolella, sillä etätyömahdollisuudet lisääntyvät jatkuvasti. Tämä toki luo työntekijälle vapautta, mutta se myös aiheuttaa helposti työaikojen hämärty-
misen. Työtä voi jatkaa illalla kotona ja työntekijöillä on vaatimuksia olla jatkuvasti tavoitettavissa. Tästä monesti aiheutuu stressiä ja työt voivat pyöriä mielessä, vaikka siihen ei olisi tarvetta. Tällaiset työelämän muutosten tuomat vaatimukset liittyen ammatillisen osaamisen kehittämiseen sisältyvät myös ICT-alan piirteisiin (Lemmetty & Collin 2018, 4, 7–8, 12). Seuraavassa luvussa tarkastelemme uutta oppimisen luonnetta ICT-alalla.

3 UUSI OPPIMISEN LUONNE ICT-ALALLA

Koemme, että ICT-alalla ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on erityisen tärkeää, koska ala muuttuu jatkuvasti ja ajan hermolla pysyminen on enemmän ehto kuin suositus. Myös Mäntylän (2006, 28) mukaan ICT muuttaa työn luonnetta. Ala tuo monien muutosten myötä haasteita muun muassa oman osaamisen kehittämiseksi ja työntekijöiden terveydelle sekä vaatii aivan uudenlaista henkilöstösuunnittelua. Myös Ha (2008, 141) on todennut, kuinka ICT-alan työntekijöillä on suunnaton paine pysyä ajan tasalla uusien teknologioiden pyörteissä. Lisäksi Guglielminon (2008, 6) mukaan ennennäkemätön kasvu ICT-alalla on luonut nopeasti laajenevia vaatimuksia oppimiselle ja ongelmanratkaisulle ja samanaikaisesti globaalien kilpailun vuoksi oppimisen tarpeet sekä muutokset ovat entistä keskeisemmässä roolissa.

3.1 Oppimisen vaatimukset ICT-alalla

Mäntylän (2006) mukaan Blom kollegoineen (2001) toteaa tutkimuksessaan, kuinka tietotyöläiset kokevat monia muita ammattiryhmiä enemmän tarvetta lisäkoulutautumiselle pysyäksään ajan tasalla työnsä vaatimuksista. Vain joka kymmenes tutkittavista oli sitä mieltä, että he eivät tarvitse lainkaan lisäkoulutusta osaamisensa ylläpitämiseksi. Blom (2001) kollegoineen myös toteaa, kuinka tietotyöläiset kokevat työskentelevänsä ympäristössä, jossa tietoa on saatavilla enemmän kuin tarpeeksi ja tällöin korostuu kyky oleellisen tiedon sisäistämiseen. Monet ICT-alan työntekijät ovatkin todenneet ajankohtaisimman tiedon tasalla pysymisen uuvuttavaksi ja osa työntekijöistä on myös huolissaan omasta kyvystään pysyä jatkuvasti alan vaatimuksissa mukana. (Mäntylä 2006, 23.)

Myös Ha (2015) on tutkinut Hong Kongin yliopistossa IT-työläisten asian-
tuntijuutta sekä ammatillisen osaamisen kehittämistä. Hänen mukaansa tutkimuksen kentällä puhutaan paljon ammatillisesta kehittämisestä ja sen tärkeydestä, mutta tutkimusta ei ole tehty yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta.

Hän onkin pyrkinyt omalla tutkimuksellaan vastaamaan näihin tarpeisiin. Tutkimuksesta saatiin selville muun muassa, kuinka monien tutkittavien on täytynyt käyttää omaa vapaa-aikaansa perehtyäkseen alansa muutokseen ja vaatimuksiin. Tutkittavien täytyi opiskella uutta tietoa, jotta he pystyivät suoriutumaan tietystä työtehtävästä. (Ha 2015, 79, 86.)

Lemmetyn ja Collinin (2018, 12) tutkimuksessa todetaan, kuinka teknologian nopea muutos aiheuttaa sen, että työaikana työntekijällä ei ole tarpeeksi työtunteja oppimista varten. Tämän vuoksi ICT-alalla työskentelevä joutuu käyttämään vapaa-aikaansa uuden oppimiseen pysyäkseen muutoksissa mukana. Tämä voi samanaikaisesti aiheuttaa työntekijöissä kielteisiä vaikutuksia, kuten motivaation ja hyvinvoinnin heikentymistä sekä stressin ja haasteiden lisääntymistä. Lisäksi Lemmetyn ja Collinin (2018, 4, 7–8) tutkimuksessa ICT-alan työntekijöiden oppimiskuvausten mukaan jatkuva teknologian muutos koettiin välttämättömyytenä, velvollisuutena sekä syynä pakonomaiselle oppimiselle. Työntekijät kokivat, että itseään täytyy jatkuvasti kehittää pysyäkseen tahdissa mukana ja uuden opettelulle täytyy itse löytää aikaa.

3.2 Työntekijöiden itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus ja itseohjautuva oppiminen näyttäytyvät keskeisenä ilmiönä työssä sekä oppimisessa ja työelämässä oppijoiden täytyy ottaa jatkuvasti enemmän vastuuta omasta oppimisestaan ja kehitymisestään (Lemmetty & Collin 2018, 12; Ellinger 2004, 158). Myös uuteen oppimisen luonteeseen ICT-alalla sisältyy työntekijöiden itseohjautuvuus ja sillä on keskeinen rooli työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämisessä (Lemmetty & Collin 2018, 9–11; Ha 2008, 129, 140–141, 135; Gijbels ym. 2011, 424–425). Oppimisen maksimoimiseksi työpaikoilla tarvitaan sopiva määrä itseohjautuvuutta (Hetzner ym. 2012, 551). Itseohjautuvuuteen liittyy näkemys siitä, kuinka yksilön tavoitteena on työn tekeminen mahdollisimman hyvin ja tämän saavuttamiseksi uutta tietoa haetaan, omaksutaan sekä sovelletaan (Ojala 2018, 96).

Myös andragogiseen näkemykseen sisältyy oletus oppijoiden itseohjautuvuudesta (Knowles 1990, 119). Knowles, Holton ja Swanson (2011, 4) viittaavat aikaisempaan teokseensa (1998), jonka mukaan aikuisen oppimisen keskeisiin periaatteisiin lukeutuvat oppijan tarve tietää sekä valmius oppia, ongelma-keskeinen sekä kontekstisidonnainen suuntautuminen oppimiseen, autonomisuus sekä itseohjautuvuus. Aikuisen aiemmat kokemukset toimivat oppimisen lähteinä ja motivaatio oppimiseen on sisäsyntyistä. Itseohjautuvuus kulkeekin sisäisen motivaation kanssa käsi kädessä (Ojala 2018, 95). Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan käyttäytymistä, jossa yksilö ei kaipaa ulkoisia palkkioita toiminnastaan, sillä toiminta itsessään on palkitsevaa ja nautinnollista. Sisäisesti motivoituneella yksilöllä on tarve kokea kyvykkyyden ja itseohjautuvuuden tunteita sekä etsiä uusia haasteita. (Deci 1975, 23–24, 61–62.) Knowles kollegoineen (2011, 38) tiivistää myös Lindemanin (1926) ajatuksia aikuisen oppimisesta, joiden mukaan aikuisilla on suuri tarve olla itseohjautuvia. Guglielminon (2008, 2) mukaan kaikista perusteellisista syyt itseohjautuvan oppimisen harjoittamiselle löytyy siitä, että se on meidän luonnollisin tapamme oppia.

Ojalan (2018, 95–96) mukaan itseohjautuvuus on myös lähellä itsensä johtamisen käsitettä ja itseohjautuva yksilö voi päättää omaa työtään koskevista asioista tai valita milloin ja missä työtä tekee. Sydänmaanlakka (2014, 94–95) taas toteaa, kuinka nykypäivänä organisaatioissa tulee korostumaan yksilön kyky johtaa itseään sekä saada aikaan parhain mahdollinen tulos yhteistyössä muiden kanssa. Tulevaisuudessa oppiminen organisaatioissa tulee tapahtumaan itseohjautuvissa verkostoissa. Oma kehittyminen voi myös rakentaa yhteisöllisen ilmapiirin kautta sekä työskennellä ihmisten kanssa, jotka auttavat toisiaan menestymään (Kenneth Wayne 2009, 120).

Gijbels, Raemdonck, Verweken ja Van Herck (2011, 424–425) havaitsivat omassa tutkimuksessaan, että ICT-alalla yksilön itseohjautuvuus ja työn vaativuus vaikuttavat merkittävästi työn kautta oppimiseen. Jos työntekijä on itseohjautuva oppija, on hänellä suurempi mahdollisuus oppia työstään. Ha (2008, 129, 140–141, 135) on myös tutkinut tietotekniikan alan työntekijöiden kokemuksia työssäoppimisesta Hong Kongissa. Tutkimuksen tulosten mukaan tietotekniikan

alan työntekijät luottavat itsenäiseen oppimiseen pysyäkseen ajan tasalla uusista teknologioista ja internet koettiin hyödyllisimmäksi oppimisen lähteeksi. Kollegoiden ja ystävien tarjoama apu koettiin tärkeäksi, mutta sen sijaan erilaiset kurssit ja koulutukset eivät olleet tutkittavien kokemuksen mukaan merkityksellisiä. Myös Ellingerin (2004, 166) mukaan reagoitukykyisemmiksi ja kustannustehokkaammiksi pyrkivissä organisaatioissa vaaditaan työntekijöiltä itseohjautuvuutta ja samanaikaisesti perinteisten koulutusten rooli heikkenee.

Lemmetyn ja Collinin (2018) tutkimuksessa haastateltavien ICT-alan työntekijöiden puheessa korostui, kuinka oppimisen tavoitteena on yksilöllisten taitojen ja osaamisen kehittäminen. Yksilö itse on vastuussa omasta oppimisestaan. Työntekijät kuvasivat itseään itseohjautuviksi toimijoiksi oppimisen suhteen ja oppimisen tavoitteena oli yksilöllisen tietotaidon kasvattaminen. Lisäksi oppiminen koettiin olevan itsenäinen prosessi, jossa oma rooli korostui ja työnantajan antamat apuneuvot koettiin vähäisiksi. (Lemmetty & Collin 2018, 9–11.) Myös Knowles (1975) määrittelee itseohjautuvuudella tarkoitettavan prosessia, jossa yksilö on aloitteellinen ja työskentelee ilman muiden apua. Itseohjautuva yksilö arvioi omia oppimistarpeitaan, -tavoitteitaan ja -kykyjään. Lisäksi itseohjautuvuuteen sisältyy oppimisstrategioiden sekä oppimistulosten itsenäinen arviointi. (Knowles 1975, 18.)

Organisaatioiden sekä yritysten vastuu henkilöstönsä osaamisen kehittämisestä ei siis enää ole niin voimakasta ja vastuu osaamisen kehittämisestä on siirtynyt enemmän yksilölle itselleen. Organisaatiotasolla tapahtuvaa osaamisen kehittämistä ei voi tapahtua ilman yksilön kokemusta oman osaamisen kehittämisen tarpeellisuudesta. (Paloniemi 2004, 24.) Lisäksi Kaartinen (2011, 7) on sitä mieltä, että yksittäisten henkilöiden osaamisen arvioinnin vastuu on aina yksilöllä itsellään.

Tällainen itseohjautuvuuden tukeminen vaatiikin usein täyskäännöksen myös johtamisen käytänteissä. Lisäksi koko organisaatio voi joutua muuttamaan ymmärrystään siitä, mistä johtajuus muodostuu. (Salovaara & Bathurst 2018, 182.) Salovaaran ja Bathurstin (2018, 182) mukaan Raelin (2003) toteaa, kuinka johdon perinteinen kontrolli ja hallinta on muuttunut johdon sallivuuteen sekä

autonomian tarjoamiseen, jotta työntekijöiden luovuus sekä itseohjautuvuus voivat kehittyä.

Tässä tutkimuksessa haluamme lisätä ymmärrystä siitä, kuinka vastuuta oppimisesta ei tule siirtää täysin työntekijälle itselleen. Ammatillisen osaamisen kehittäminen vaatii tukea, ohjausta ja kannustavuutta johtotasolta. Myös Lemmetty ja Collin (2018, 12) toteavat tutkimuksessaan, kuinka matalan hierarkian organisaatioissa oppimisen vapaus ja autonomia sekä vastuu oppimisesta siirretään yksilölle itselleen ja tästä näkökulmasta tarkasteltuna oppiminen voidaan ymmärtää ongelmallisena sekä stressaavana. Työntekijä ei kykene valvomaan ja rajoittamaan omaa oppimistaan tai työnantaja ei tarjoa mahdollisuuksia ja työkaluja oppimisen säätelyyn. Seuraavassa luvussa tarkastelemme sitä, millainen on johdon merkitys työntekijöiden osaamisen tukemisessa ja kehittämisessä erityisesti ICT-alalla. Autonomisuuden ja itseohjautuvuuden pyrkivä organisaatio tarvitsee ohjausta enemmän kuin koskaan ennen (Collin & Lemmetty 2018, 17).

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Tässä tutkimuksessa olemme valinneet tarkastelun kohteeksi juuri osaamisen johtamisen, sillä myös aikaisempien tutkimusten (Collin & Lemmetty 2018, 14, 17; Ahokallio-Leppälä 2016, 53, 59–60; Kaartinen 2011, 8) mukaan osaamisen johtaminen on tärkeä osa henkilöstön kehittämisen käytänteitä. Lisäksi Collin ja Lemmetty (2018, 14, 17) ovat havainneet, että toimiviin HRD-käytänteisiin sisältyy esimiesten rooli päivittäisen työn ohjaajina, tukijoina sekä osaamisen jakajina. Oppimisen tukeminen on hyvä olla arkipäiväistä. Myös Guglielmino (2008, 6) toteaa, kuinka HRD-yksikön tulee toimia oppimisen johtajana, strategistina, mentorina ja resurssina organisaation sisällä.

4.1 Osaamisen johtamisen määrittely

Tuomen ja Sumkinin (2013) mukaan osaamisen johtaminen on johdon arkipäiväistä toimintaa, jolloin osaamisen ja työn johtaminen tulisi nähdä yhtenä ja niitä ei tulisi ymmärtää erillisinä asioina. Osaamisen johtaminen nähdäänkin osaamisen kehittämisen ja työn tekemisen vuorovaikutuksena. Hyrkkään (2009, 15) väitöskirjan mukaan menestyminen edellyttää monenlaisen tiedon ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä sekä hyödyntämistä ja tämä kaikki taas vaatii osaamisen johtamista.

Kaartinen (2011, 8) määrittelee osaamisen johtamisen yksilöosaamisen johtamiseksi, jonka kautta rakennetaan strategioiden toteuttamiseksi vaadittava osaamisen hallintajärjestelmä. Lisäksi osaamisen johtaminen määritellään tiedon johtamiseksi, jolloin kehitetään prosesseja, joiden kautta hiljainen tieto saataisiin näkyväksi sekä siirrettäväksi organisaation sisällä osasta toiseen. Lisäksi Kaartisen (2011, 8) mukaan osaamisen johtaminen voidaan myös nähdä organisaation oppimisena, jolloin tarkoituksena on kehittää organisaatiokulttuuri sellaiseksi, mikä mahdollistaa jatkuvan osaamisen kehittämisen. Tällainen kehittäminen vaatii paljon avointa keskustelua sekä osaamisen arvostamista.

Kivinen (2008, 61) sen sijaan toteaa, että tiedon ja osaamisen johtamiselle ei ole yhtä selkeää määritelmää, eikä monissakaan julkaisuissa sitä pyritä selittämään selkeästi. Lisäksi Ojala (2018, 168) huomauttaa, ettei nykypäivänä voida puhua enää yhdestä oikeasta mallista johtaa henkilöstön osaamista, vaan kaikki organisaatiot tekevät sen omalla tavallaan. Hyrkkään (2009, 16) mukaan aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa osaamisen johtamisesta on löytynyt hyvin erilaisia määritelmiä ja käsityksiä, eikä se ole kovin vakiintunut termi. Kuitenkin kaikista löydetyistä käsityksistä on ollut löydettävissä yhteinen merkitys, jonka mukaan osaamisen johtamisen tarkoituksena on hyödyntää organisaatioiden omaa osaamista, pyrkiä kehittämään sitä sekä luomaan uudenlaista osaamista. Kivinen (2008, 61) toteaa väitöskirjassaan, että nykyisin tiedon ja osaamisen johtamisen keskustelua käydään hyvin monitieteisesti, mikä tekee siitä heterogeenisen käsitteenä, mutta ennen kaikkea lähestymistapana.

Organisaation toiminnan johtaminen sisältää työn, osaamisen ja motivaation suhteuttamista keskenään tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös organisaation toiminta-ajatus ja organisaation ydinosaaminen toimivat perustana osaamisen kehittämiselle. Osaamisen johtamisessa keskeisenä taustatekijänä toimiikin organisaation strategia. Tämä visio ohjaa käytännön arkityötä, osaamisen kehittämisen painopisteitä sekä suunnan, jota kohti tavoitellaan. (Tuomi & Sumkin 2013.) Lisäksi Viitala, Mäkelä ja Hölsö (2010, 178) toteavat, kuinka osaamisen johtamisen merkittävänä tavoitteena on vaalia sekä käyttää organisaation inhimillistä pääomaa hyödyksi. Sen varassa voidaan toteuttaa organisaation strategiaa ja turvata toimintansa alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

Osaamiseen ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät toimintatavat organisaatioissa ovat tekijöitä, jotka mahdollistavat muista organisaatioista erottumisen, hyvän työnantajakuivan kehittämisen, tuloksellisuuden sekä henkilöstön hyvinvointiin vaikuttamisen. Koko organisaation henkilöstöä sekä johtotasoa koskevan suunnitelman ohessa voidaan miettiä myös yksilötason kehittymistavoitteita. (Kaartinen 2011, 6, 8.) Ojala (2018, 166) toteaa, että osaamisen johtaminen on ollut viimeiset 20 vuotta johtamisen kentällä varsin suosittu johtamisen alue. Isot yritykset sekä julkiset organisaatiot ovat erityisesti lähteneet kehittämään

omalle henkilöstölleen erilaisia osaamisen kehittämisen palveluita sekä järjestäneet työntekijöille esimerkiksi osaamisen kehittämiskeskusteluja tavallisten kehityskeskusteluiden ohessa.

Osaamisen johtaminen onkin Sydänmaanlakan (2014, 95) mukaan myös oppimisen johtamista. Lisäksi Hetzner ym. (2012, 552) toteavat tutkimuksessaan, kuinka organisaatioiden täytyy tarjota työntekijöille tukea ja ohjausta sekä erilaisia työkaluja oman oppimisen reflektointiin. Näin uuden oppiminen sekä oppimiseen sitoutuminen voivat lisääntyä. Ajatellaan myös, että osaamisen johtaminen on toimintaa, jossa johto tulee samalle tasolle työntekijöiden kanssa tukien heidän oppimistaan ja auttaen oppimisen haasteissa.

Osaamisen johtamisella voidaan siis sanoa olevan suuri rooli työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Parhaimmillaan johtajat tukevat, kannustavat ja rohkaisevat työntekijöitään menestymään, mutta pahimmillaan johto voi odottaa hyviä tuloksia ilman omaa panostustaan asiaan. Johtajilla on myös mahdollisuus luoda organisaatioihin avoin ja matalan kynnyksen keskustelukulttuuri, jossa jokainen voisi kehittää ja toteuttaa itseään kuten parhaiten pystyy. Tämä ei tietenkään synny itsestään, sillä koko henkilöstön tulisi sitoutua toimimaan tämän tavan mukaisesti toinen toistaan auttaen ja osaamistaan jakaen.

4.2 Osaamisen johtamisen haasteet työelämän muutoksessa

Kun työelämä muuttuu ja työnteon tavat sen mukana, tarvitaan myös uudenlaista johtamista. Vaaditaan johtamista, joka auttaa työntekijöitä ammatillisessa kasvussa ja kehittämisessä sekä arkipäiväisissä tilanteissa. Lappalaisen (2016, 33) mukaan johtajilta vaaditaan nykypäivän työelämässä aivan uudenlaisia johtamisen taitoja. Johtajuus on hänen mukaansa paljon muutakin kuin substanssien hallintaa tai muita taitoihin liittyviä vaatimuksia, sillä johtajan on osattava jakaa työpaikalla myös persoonaansa, omia arvojaan sekä omaa elämäntyyliään. Lisäksi Collinin ja Lemmetyn (2018, 17) mukaan HRD-käytänteiden tarkoituksenmukaisuus muuttuu nopeasti muuttuvan työelämän sekä jatkuvien oppimisten vaatimusten vaikutuksesta. Oppimisen tukeminen ei nykypäivänä tarkoita enää

erilaisten kurssien ja koulutusten tarjoamista, sillä niillä ei täysin pystytä vastaamaan muutostilassa oleviin osaamistarpeisiin.

Nykypäivänä henkilöstön osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovat tärkeässä asemassa (Ahokallio-Leppälä 2016, 53). Nopeasti muuttuva työelämä vauhdittaa monien organisaatioiden muutospaineita ja johtajien olisi hyvä olla perillä oman henkilöstönsä osaamisesta sekä tiedostaa millaista osaamista työelämässä tällä hetkellä erityisesti tarvitaan. Viitala (2002, 49) toteaa tutkimuksessaan, että osaamisen kehittämisen tiedostaminen auttaa esimiestä suuntaamaan asiaan vaadittavia voimavaroja. Ahokallio-Leppälä (2016, 59–60) toteaa myös, että nykypäivänä organisaatioissa tarvitaan hyvin kokonaisvaltaista näkemystä organisaation eri toiminnoissa, verkostoissa ja työrooleissa tarvittavasta osaamisesta sekä näiden osaamisten ristikkäisestä hyödyntämisestä. Tällaiseen kehittämistyöhön tarvitaan johtamis- ja esimiestyön tukea ja erilaisia toimintamalleja, joiden avulla voidaan edistää yhteisöllisen osaamisen kehittymistä.

Sydänmaanlakan (2014, 99) teoksessa Mattila (2009) toteaa muutoksen johtamisen olevan tärkeässä osassa päivittäisjohtamisessa, sillä organisaatioiden täytyy toimia ja selviytyä hyvin riippumatta eteen tulleista muutoksista. Sydänmaanlakka (2014, 100) jatkaa itse, kuinka muutos ja yllätyksellisyys ovat nykypäivänä organisaatioihin liitettyjä piirteitä ja yksilöiden täytyy olla näihin sopeutuvaisia. Ahokallio-Leppälän (2016, 21) mukaan muutos tarkoittaa organisaation henkilöstölle jatkuvaa oman ammatillisen osaamisen arviointia suhteessa koko organisaation strategiaan, visioihin sekä tavoitteisiin. Lisäksi Ahokallio-Leppälä (2016, 38) toteaa, kuinka organisaatioiden ja yksilöiden kehittämistarpeiden voimakkaaseen kasvuun on vaikuttanut muun muassa teknologian nopea kehitys ja organisaatioissa tehtävä työ on jatkuvan muutoksen alla. Tämä taas edellyttää nopeaa reagointia ja sopeutumista, jolloin henkilöstön kehittäminen tulee organisaatioissa tärkeäksi strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Organisaation ympäristö, strategiset tavoitteet sekä kilpailu aiheuttavat organisaatiolle jatkuvan kehittymisen tarpeen sekä paineita uuden oppimisesta, jos organisaatio haluaa toimia menestyksekkäästi (Syväjärvi 2005, 42). Organisaation menestymisen kannalta työntekijöiden osaaminen on hyvin ratkaisevaa

(Syväjärvi 2005, 48; Tuomi & Sumkin 2013; Kauhanen 2012, 142; Paloniemi 2004, 19). Ahokallio-Leppälä (2016, 34) myös toteaa, kuinka ihmisten osaamisesta ja oppimisesta on tullut tärkeitä tekijöitä yhteiskunnan kilpailukyvyn säilyttämisessä sekä yhteiskunnan uudistumisessa.

Lisäksi Ahokallio-Leppälä (2016, 21) mainitsee, kuinka Laurilan (2008) mukaan muutoksen mukana tulevista haasteista selvitään pitkälle kehittyneillä johtamisen käytänteillä, jotka parhaimmassa tapauksessa ratkaisevat haasteet organisaation voimavaroiksi. Vuorenmaa (2012, 61) toteaa, kuinka johdolta vaaditaan epävarmuuden sietokykyä, tulevaisuuteen vahvasti reagoimista sekä sen ennakoimista. Kaartisen (2011, 6) mukaan osaamisen ennakoimista vaaditaan sellaisissa tilanteissa, joissa kartoitetaan organisaation tarpeita työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen johtamisella myös turvataan yksilöiden osaamispääoman kertyminen työyhteisöissä.

Oman kokemuksemme perusteella voimme sanoa, että nykypäivän johtajilta odotetaan eräänlaista aitoutta ja inhimillisyyttä. Myös Lappalaisen (2016, 38) mukaan alaiset näkevät herkästi pintakäyttäytymisen läpi ja odottavat johtajiltaan syvällisempiä käyttäytymismalleja sekä luotettavuutta ja johdonmukaisuutta. Hyviä johtajuuden tuloksia saavutetaan keskittymällä alaisiin muun muassa aktiivisen kuuntelemisen avulla, empatiakyvyllä sekä hyvällä itsehallinnalla. Lisäksi Ahokallio-Leppälä (2016, 28–29) toteaa, kuinka johtotason henkilöt ovat organisaatioissa merkittävässä asemassa luottamuksen, vuorovaikutuksen, yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen kulttuurin rakentamisessa sekä tukemassa työntekijöitä työelämän muutoksissa. Kun tarkoituksena on esimerkiksi osaamisen jakaminen tai yksilön ja organisaation kehittäminen, ovat luottamus ja vuorovaikutus avainasemassa. Ahokallio-Leppälän (2016, 29) väitöskirjassa Kullaslahti (2011) mainitsee, kuinka johdolta vaaditaan erityisesti kehittämistyössä opastusta ja tukea. Tällöin turvataan organisaatiossa yhteisöllinen työskentelytapa. Ajattelemme, että luomalla organisaatioon avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri, voidaan mahdollisesti hyväksyä muutokset helpommin sekä yhdessä omaksua uusia toimintatapoja ja käytänteitä.

Lisäksi Sydänmaanlakka (2014, 90) toteaa, kuinka osaamisen johtaminen ei tarkoita enää nykypäivänä hierarkkista, ylhäältä alaspäin ohjautuvaa lähestymistapaa. Sen sijaan on siirrytty kohti vuorovaikutteista toimintamallia, jossa yhdistyy yksilön vastuu ja itseohjautuvuus sekä syvällisesti keskusteleva organisaatiokulttuuri. Kaartisen (2011, 6, 8) mukaan yksilöiden, tiimien sekä koko organisaation osaamisen kehittämiseksi tarvitaan suunnitelmallisuutta sekä keskustelua organisaation eri tasojen välillä johtotasosta asiakaspalvelijoihin asti. Osaamisen kehittämisessä voidaankin ajatella olevan kyse kahden kaupasta, sillä työntekijät sitoutuvat huolehtimaan oman osaamisensa päivittämisestä ja työnantajat taas sitoutuvat tukemaan heitä siinä.

Lisäksi ajattelemme, kuinka henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämistä tukevaan johtamiseen liittyy mielestämme vahvasti myös johtajien aito kiinnostus henkilöstön hyvinvointia kohtaan. Siksi olisikin tärkeää, ettei osaamisen kehittymistä jatkuvan kiireen keskellä toteutettaisi työntekijöiden hyvinvoinnin kustannuksella. Jotta osaamista voitaisiin kehittää kannattavaan suuntaan, on johtajien pysyttävä ajan tasalla henkilöstönsä osaamisesta ja ottaa jatkuvasti huomioon tulevaisuuden tarpeet. Johtajien täytyy pohtia mikä on henkilön ydinosaamista ja mikä vaatii vielä kehittämistoimia. Esimerkiksi kehityskeskustelut ovat hedelmällinen paikka johdolle tiedostaa mahdollisia yksilöllisiä tarpeita työntekijän ammatilliseen osaamiseen sekä hyvinvointiin liittyen.

Mielenkiintoista on myös se, onko johdon kiinnostus nykypäivänä siirtynyt enemmän organisaation tulosten ja tehokkuuden tarkasteluun, jonka vuoksi työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittyminen ja hyvinvointi jäävät varjoon? Työntekijöiden osaamisen hyödyntämisen rinnalla johdon tulisikin keskittyä laajemmin myös osaamisen tukemiseen sekä työntekijöiden hyvinvointiin. Järvensivu (2006, 78–79) toteaa, kuinka johtajat ovat nykypäivänä enemmän kiinnostuneita hyödyntämään työntekijöidensä osaamista uudellaisilla keinoilla. Asiakastarpeiden huomioimisen sekä palvelun, laadun ja toiminnan nopeuden korostuessa kilpailutekijöinä vahvistuu myös tarve uudistumiselle.

Viitalan ym. (2010) tutkimuksen mukaan hyvä johtajuus sekä erityisesti työntekijöiden kehittymistä tukeva johtaminen lisää henkilöstön hyvinvointia.

Tutkimuksen mukaan osaamisen kehittämisen tukeminen vaikuttaa vahvasti työn hallintaan ja näin ollen myös hyvinvointiin. Tutkimuksessaan he myös toteavat, kuinka ilman työhyvinvointia henkilöstön osaaminen ei voi kehittyä eikä uudistua. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja lisääminen onkin erittäin olennainen osa osaamisen johtamista. (Viitala ym. 2010, 183, 196.) Myös oman kokemuksemme mukaan yksilön yleinen hyvinvointi vaikuttaa vahvasti työssä suoriutumiseen ja kiinnostukseen kehittää ammatillista osaamistaan.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tutkimme yhden ICT-alan yrityksen työntekijöiden näkemyksiä ammatillisen osaamisen kehittamisestä ja sen tukemisesta. Tavoitteenamme on tarkastella sitä, millaisena ammatillisen osaamisen kehittäminen ilmenee työelämän muutoksessa ja kenellä on vastuu työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittamisestä. Tarkastelemme myös sitä, millaisia näkemyksiä työntekijöillä on johdon tuesta liittyen ammatillisen osaamisen kehittämiseen.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia näkemyksiä työntekijöillä on ammatillisen osaamisen kehittamisestä nopeasti muuttuvalla ICT-alalla?
2. Kenellä työntekijöiden näkemysten mukaan on vastuu ICT-alan ammattilaisten osaamisen kehittamisestä?
3. Kuinka ICT-alan työntekijöiden näkemyksissä ilmenee johdon tuki ammatillisen osaamisen kehittämisessä?

5.2 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimuksemme lähestymistapa on laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on saada mahdollisimman todenmukainen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä ja todellisesta elämästä. Tarkoituksena on löytää tai paljastaa tosiasioita ja tulokseksi voidaan saada ehdollisia selityksiä aikaan ja paikkaan rajoittuen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Laadullinen tutkimus ymmärretään myös ihmisten kokemusten tarkasteluna käyttäen apuna humanistista, tulkinnallista lähestymistapaa. Tavoitteena on tarkastella ihmisten kokemuksia sekä näiden kokemusten pohdintoja. (Jackson II, Drummond & Camara 2007, 21–22.) Tutkijat luovat käsityksen tietystä ilmiöstä siitä näkökulmasta, josta tutkittavat sen ymmärtävät (Vaismoradi, Turunen & Bondas 2013, 398).

Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkeihin lukeutuvat muun muassa tutkittavien näkökulmien tarkastelu, aineiston laadullis-induktiivinen analyysi sekä hypoteesittomuus (Eskola & Suoranta 1998, 15). Kiviniemi (2018, 74–75) tiivistää Denzin ja Lincolnin (2000) ajatuksen siitä, että laadullisen tutkimuksen tyypillisesti avoimelle luonteelle on ominaista, että tutkija pyrkii tavoittamaan tutkittavien näkemyksiä ilmiöistä sekä ymmärtämään ihmisen toimintaa jossakin tiettyssä ympäristössä. Tällainen lähestymistapa edellyttää tutkijalta ymmärrystä omasta tietoisuuden kehittymisestään tutkimusprosessin aikana ja hänellä on myös valmiudet tutkimuksen uudelleenlinjaamiseen.

Ruusuvuoren, Nikanderin ja Hyvärisen (2010, 16) mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on havaita aineistosta uusia ja ennen havaitsemattomia jäsennyksiä sekä sellaisia tapoja ymmärtää ympäröivää inhimillistä todellisuutta, joita ei ole aiemmin löydetty. Kiviniemi (2018) toteaa, että laadullisen tutkimuksen prosessin luonteeseen liittyy sen eteneminen ennalta määrittelemättömällä tavalla. Tutkimus ei siis aina etene tiettyjen vaiheiden mukaisesti, vaan esimerkiksi aineistonkeruuseen liittyvät ratkaisut saatetaan tehdä vasta vähitellen tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi 2018, 74.)

5.3 Aineiston ja kohdeorganisaation kuvaus

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu keskisuomalaisen ICT-alan yrityksen työntekijöiden haastatteluista. Tutkimuksessamme käytetty haastatteluaineisto on kerätty HeRMO-tutkimus- ja kehittämishankkeen yhteydessä vuonna 2017. Hankkeen haastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluina, puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastatteluissa käytetyt teemat koskivat johtajuutta ja johtamistyötä, epäoikeudenmukaisuutta, luovuutta ja sen käyttämistä työssä, sekä työpaikalla oppimista ja osaamisen kehittämistä. Haastattelut olivat noin 45 minuutin tai tunnin mittaisia ja ne tehtiin kohdeorganisaation toimitiloissa. Haastattelut olivat hyvin vapaamuotoisia ja keskustelunomaisia, sillä kaikki haastateltavat olivat tavanneet tutkijat jo havainnointijaksojen aikana. Haastattelujen

aikana voitiin siis rakentaa yhteistä ymmärrystä tapahtumista työssä observoinnin aikana ja palata niihin haastatteluissa.

HeRMO-tutkimus- ja kehittämishankkeessa tarkoituksena on saada lisää tietoa luovaa toimintaa tukevista eettisen henkilöstöjohtamisen käytänteistä. Lisäksi HeRMO-tutkimus- ja kehittämishankkeessa tarkastellaan niitä henkilöstöjohtamisen tapoja, jotka mahdollistavat osaamisen kehittymistä sekä ammatillista hyvinvointia. Hankkeen lähestymistapana on toiminut etnografinen tapaus-tutkimus, ja siinä on hyödynnetty monimenetelmällistä tutkimusstrategiaa. HeRMO-tutkimus-, ja kehittämishanke toteutetaan yhteistyössä Jyväskylän kasvatustieteiden laitoksen sekä kauppakorkeakoulun kanssa ja kaiken kaikkiaan siihen on ottanut osaa viisi suomalaista kasvuyritystä, jotka edustavat eri toimialoja. (HeRMO-hanke, 2018.)

Valitsimme tutkimuksemme aineistoksi hankkeen haastatteluista yhdestä ICT-alan yrityksestä, jotta saisimme selkeän kuvan yhden organisaation toiminnasta. Päätimme valita valmiista aineistoista juuri haastattelut tutkimuksemme aineistoiksi, jotta saisimme mahdollisimman kattavan ja yksityiskohtaisen kuvan työntekijöiden näkemyksistä. Saimme aineiston valmiina, joten emme ole itse osallistuneet aineistonkeruuseen. Haastattelujen lisäksi hankkeessa on kerätty aineistoa myös havainnoimalla sekä kyselylomakkeilla.

Koemme, että esimerkiksi kyselylomakkeilla emme olisi saaneet niin kattavaa käsitystä työntekijöiden näkemyksistä, sillä heidän näkemyksensä olisivat tällöin koostuneet hyvin rajatuista aiheista. Havainnoinnin kautta saadusta aineistosta taas emme olisi välttämättä saaneet haastateltavien henkilökohtaisia näkemyksiä selville. Haastatteluissa haastateltava pystyy antamaan laajemmin itsestään asioita irti, kun voi puhua vapaasti. Myös Hirsjärven ym. (2009, 204) mukaan haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska sen avulla voidaan olla suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 48) mukaan puolistrukturoidun haastattelun etuna on, ettei se ota kantaa siihen, kuinka syvälle aiheen käsittelyssä edetään ja yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelut etenevätkin keskeisten teemojen mukaisesti, mikä tuo haastateltavan näkemykset paremmin kuuluviin.

Teemahaastattelu huomioi yksilöiden eri tulkinnat asioista sekä sen, että usein merkitykset syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Rajauksen jälkeen tutkimuksen aineistoksi valikoitui kaiken kaikkiaan yhdeksän ICT-alan yrityksen työntekijöiden haastattelua. Haastateltavista kaksi oli naisia ja seitsemän miehiä. Suurin osa haastateltavista tekee töitä ohjelmistosuunnittelun ja -kehittämisen parissa, mutta osan työnkuvaan liittyy myös konsultointia. Rajasimme analyysiä varten haastatteluaineistoista pois johtotason haastattelut, sillä halusimme tutkia nimenomaan työntekijöiden näkemyksiä. Valitsimme tutkimuksen tarkastelun kohteeksi juuri työntekijöiden näkemykset, koska koemme, että työntekijät ovat aitiopaikalla kokemassa ICT-alalla tapahtuvia työelämän muutoksia. Haluamme myös saada selville, kuinka johto tukee heidän ammatillisen osaamisen kehittymistä jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Tarkastelemalla työntekijöiden näkemyksiä saamme lisää tietoa siitä, millaisia johtamisen käytänteitä tarvitaan jatkuvaa ammatillisen osaamisen kehittämistä vaativissa ICT-alan organisaatioissa.

Tutkimuksemme kohteena oleva yritys on ICT-asiantuntijayritys, joka tarjoaa monipuolisesti korkealaatuisia ICT-asiantuntija ja -ohjelmistokehityspalveluja. Yritys on perustettu vuonna 2007 ja se työllistää tällä hetkellä noin 30 henkilöä. Yrityksen päätoimipiste sijaitsee Keski-Suomessa. Yritys tuottaa asiakkailleen hyvin monenlaista osaamista, mutta parhaiten yritys tunnetaan julkisen ja yksityisen puolen asiakkaista. Sittenmin yritys on kokenut toiminnassaan suuria muutoksia, minkä myötä sen toiminta on kasvanut ja monipuolistunut. Yrityksen sisäinen rakenne on selkeä, sillä jokaisella sen sisällä työskentelevällä tiimillä on oma nimetty henkilö, jolla on päävastuu projektista. Myös jokaisella projektin työntekijällä on oma nimetty lähiesimies. Lisäksi tiimiesimiehellä on oma esimies, jolle vastaa työskentelystään. Organisaatioissa voidaan sanoa vallitsevan matalan kynnyksen hierarkia, jonka ansiosta esimerkiksi toimitusjohtaja on kaikkien tavoitettavissa. Yrityksessä halutaan panostaa työntekijöiden hyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen ja siellä kannustetaankin pitämään huolta omasta henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista. Yrityksessä ollaan varsin kiinnostuneita oppimisen

ja luovuuden luonteesta, sekä työntekijöiden luovuuden tukemisesta työn ohessa.

5.4 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi suoritettiin sisällönanalyysin avulla saadaksemme mahdollisimman selkeän kuvan aineistosta. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 103) toteavat, että sisällönanalyysi on perinteinen analyysimenetelmä, jota tutkijat voivat käyttää kaikissa kvalitatiivisen tutkimuksen perinteissä ja sen avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta.

Käytimme tutkimuksessamme aineistolähtöistä sisällönanalyysia, koska tarkoituksenamme oli tutkia työntekijöiden näkemyksiä ja saada niistä mahdollisimman selkeä käsitys. Ruusuvuoren, Nikanderin ja Hyvärisen (2010, 11) mukaan aineiston tuottamisen tapana haastattelut näyttäytyvät usein laajana ja monivivahteisena tekstimassana, jota voi lähestyä hyvin monin eri tavoin.

Aineistolähtöisessä lähestymistavassa tutkija etsii aineistosta toistuvia teemoja, joita haastateltavat tuovat esiin (Moilanen & Räihä 2018). Eskolan ja Suorannan (1998, 19) mukaan aineistolähtöisellä analyysillä tarkoitetaan teorian rakentumista empiirisestä aineistosta lähtien ja tarkastelun kohteena on tietyn ilmiön olemus. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, 80, 108) toteavat, että aineistolähtöisen analyysin tavoitteena on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus sekä ymmärtää tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 94) myös jatkavat, kuinka aineistolähtöisen sisällönanalyysin ideana on yhdistellä käsitteitä keskenään ja näin saada vastauksia tutkimusongelmiin. Tämä näkyy myös tutkimuksen tulososiossa, jossa kuvataan luokittelujen pohjalta muodostettuja käsitteitä tai teemoja sekä näiden sisällöt.

Tässä tutkimuksessa käytettiin induktiivista päättelyä, sillä analyysin pohjana toimi aineistolähtöisyys. Induktiivisen päättelyn mukaisesti, meillä ei ollut valmiiksi pääteltyä teoreettisia johtoideoita, joita olisimme hyödyntäneet analyysiä tehdessämme. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136.) Käytännössä tämä tarkoittaa

sitä, että kaikki johtopäätökset mitä analyysissä teimme, juontuivat aineistosta (Braun & Clarke 2006, 83).

Tässä tutkimuksessa varsinainen aineiston analysointi tapahtui teemoittelemalla valmiiksi litteroituja haastatteluaineistoja. Braunin ja Clarken (2006, 78–79, 81) mukaan teemoittelu on laadulliselle tutkimukselle yleinen metodi ja sen tarkoituksena on tunnistaa, analysoida ja raportoida aineistosta ilmenneitä teemoja. Teemoittelu ei ole sidoksissa tiettyyn teoreettiseen viitekehykseen ja se täytyy myös ymmärtää itsenäisenä metodina.

Teemoittelua suositellaan käytettäväksi aineiston analyysitapana, kun etsitään ratkaisua johonkin käytännölliseen ongelmaan. Teemoittelun avulla aineistosta pystytään helposti poimimaan tutkimusongelman kannalta tärkeää tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 179.) Kyseessä on erilaisten aihepiirien luominen laadullisen aineiston pilkkomisen ja ryhmittelyn avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105). Myös Braunin ja Clarken (2006, 82) mukaan yksittäinen teema sisällyttää tärkeää tietoa aineistosta suhteessa tutkimuskysymyksiin. Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan teemoittellessaan aineistoa tutkija tarkastelee aineistosta löytyviä piirteitä, jotka nousevat esille monissa haastatteluissa. Usein nämä piirteet pohjautuvatkin teemahaastattelussa käytettyihin teemoihin. Näiden lisäksi yleensä tulee esille myös muita teemoja, jotka ovat usein tutkijan kannalta alkuperäisiä lähtöteemoja mielenkiintoisempia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.) Teemoittelu on joustava analyysimenetelmä ja tutkija saa itse määritellä teemat useilla erilaisilla tavoilla (Braun & Clarke 2006, 83).

Tuomen ja Sarajärven teoksessa (2018, 122) kuvataan Milesin ja Hubermanin (1994) aineistolähtöisen eli induktiivisen aineiston analyysin kolmivaiheista prosessia. Huomasimme aineistolähtöistä sisällönanalyysiä tehdessämme yhtäläisyyksiä Tuomen ja Sarajärven (2018, 122) esittelemään kolmivaiheiseen prosessiin ja päätimmekin hyödyntää sitä myös omassa analyysissämme. Havainnollistamme analyysiprosessia taulukoiden avulla. Taulukoista ilmenee, kuinka analyysi eteni esimerkiksi ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 122–123) mukaan analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistoa redusoidaan, eli pelkistetään mahdollisimman tarkkaan

rajaamalla aineistosta kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto pois. Tämä kuvastaa tutkimuksemme analyysin ensimmäistä vaihetta, jossa luimme valmiiksi litteroidut haastattelut tarkasti useaan otteeseen läpi saadaksemme mahdollisimman selkeän kuvan työntekijöiden näkemyksistä. Tämä vaihe analyysissä oli erityisen tärkeä myös sen vuoksi, koska emme olleet itse haastatelluissa mukana.

Tämän jälkeen etsimme aineistosta vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseemme. Havaittuamme aineistosta tutkimuskysymystemme kannalta oleellista tietoa poimimme kyseiset lainaukset ylös erilliseen tiedostoon oman otsikon alle. Lisäksi kirjoitimme ylös muistiinpanoja aineistosta tekemistämme havainnoista. Käytimme erilaisia värikoodeja havaintojemme selkeyttämiseen sen vuoksi, koska tarkastelun kohteena olevaa aineistoa oli paljon. Jo analysoinnin alkuvaiheessa huomasimme aineistosta löytyvän toistuvia teemoja, joita listasimme myös ylös erilliseen tiedostoon. Molemmat tämän tutkimuksen tutkijoista tarkastelivat aineistoa itsenäisesti analysoinnin alkuvaiheessa. Tämän vaiheen jälkeen tapasimme kahvilassa ja vertailimme havaintojamme. Huomasimme, että olimme tehneet aineistosta hyvin samankaltaisia havaintoja ja loimme yhteisen ymmärryksen aineistossa toistuvista teemoista. Esimerkki aineiston redusoinnista taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Esimerkki aineiston redusoinnista.

Millaisia näkemyksiä työntekijöillä on ammatillisen osaamisen kehittämisestä nopeasti muuttuvalla ICT-alalla?	
Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
“Aina tulee uusia teknologioita ja asioita että sitä pääsee niinku oppimaan.”	Ongelmanratkaisua tapahtuu uusiin teknologioihin tutustuessa
“Se itsensä kehittäminen tulee siinä itseasiassa jokaikinen päivä siis se on.. se on itseasiassa mun työtä.”	Osaamisen kehittäminen on arkipäiväistä
“Kyl se kiire tietenki aina on mikä rajoittaa sitä että ei, toivehan ois että pystyis oppis.. oppimaan jonku tietyn osa-alueen niinku hyvin syvällisesti ja perusteellisesti.”	Kiire rajoittaa uuden oppimista

Aineiston pelkistämisen jälkeen seuraa aineiston klusterointi eli ryhmitely. Tässä vaiheessa aineistoa ryhmitellään niin, että samaa asiaa kuvaavat käsitteet yhdistetään ja ryhmitellään, jolloin niistä muodostuu keskenään alateemoja. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 124.) Tässä tutkimuksemme vaiheessa luokittelimme aineistoa niin tarkasti erilaisten otsikoiden alle kuin vain mahdollista. Havaitsimme aineistossa toistuvia teemoja, jotka muodostivat keskenään ylä- ja alateemoja. Näitä teemoja kuvaamme taulukossa 2. Tutkimuksessa ilmenneitä ylä- ja alateemoja avaamme tarkemmin tämän tutkimuksen tulososiossa. Tulososio rakentuukin hyvin vahvasti analyysivaiheessa muodostamiemme teemojen mukaisesti.

TAULUKKO 2. Esimerkki aineiston klusteroinnista.

Millaisia näkemyksiä työntekijöillä on ammatillisen osaamisen kehittamisestä nopeasti muuttuvalla ICT-alalla?	
Pelkistetty ilmaus	Alateema
Ongelmanratkaisua tapahtuu uusiin teknologioihin tutustuessa	Ongelmanratkaisu
Osaamisen kehittäminen on arkipäiväistä	Osaamisen kehittämisen arkipäiväisyys
Kiire rajoittaa uuden oppimista	Työn ja oppimisen stressaavuus

Kolmannessa analyysin vaiheessa Tuomen ja Sarajärven (2018, 125) mukaan tapahtuu aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi. Käytännössä tässä vaiheessa pyritään muodostamaan valitusta aineistosta teoreettisia käsitteitä. Meidän tutkimuksessamme tämä vaihe käsitti sen vaiheen analyysistä, jossa muodostimme aineistossa toistuvat teemat lopulliseen muotoonsa (ks. taulukko 3). Näiden lopullisten teemojen avulla jaottelimme myös tulososion. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, 125) toteavat, klusterointi sisältyy osaksi abstrahointiprosessia. Huomasimmekin näiden kahden vaiheen lomittuvan keskenään, sillä jo aineiston ryhmittelyvaiheessa nimesimme alustavia teemoja.

TAULUKKO 3. Esimerkki aineiston abstrahoinnista.

Millaisia näkemyksiä työntekijöillä on ammatillisen osaamisen kehittamisestä nopeasti muuttuvalla ICT-alalla?	
Yläteema	Alateema
Työntekijöiden näkemykset ammatillisen osaamisen kehittamisestä nopeasti muuttuvalla ICT-alalla	Ongelmanratkaisu Osaamisen kehittämisen arkipäiväisyys Työn ja oppimisen stressaavuus

5.5 Tutkimuksen eettisyys

Jokaiseen tutkimukseen liittyy useita eettisiä ratkaisuja ja etenkin ihmisiä tutkittaessa joudumme eettisten kysymysten eteen tutkimuksen joka vaiheessa. Tärkeitä eettisiä periaatteita, joita tulee ottaa huomioon ihmisiä koskevissa tutkimuksissa ovat muun muassa luottamuksellisuus, yksityisyys sekä tutkimukseen liittyvät seuraukset. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 19–20.) HeRMO-hankkeen puolesta tutkittaville on kerrottu tarkkaan aineistoa hankkiessa, miksi ja mitä varten aineistoja kerätään ja mihin niitä tullaan käyttämään. HeRMO-hanke, josta olemme saaneet aineiston käytettäväksi tätä tutkimusta varten, on pyytänyt tutkinnan kohteena olevalta yritykseltä tarvittavat tutkimusluvut. Tutkittaville on myös kerrottu, että aineistoja tullaan käyttämään monipuolisesti esimerkiksi juuri pro-gradu tutkielmien tekoon. Tutkittavat eivät kuitenkaan voi olla täysin varmoja siitä, kuinka heidän henkilökohtaisia näkemyksiään tulkitaan ja käytetään tutkimuksia tehdessä.

Eskolan ja Suorannan (1998, 39) mukaan tutkijan oma pohdinta oman tutkimuksen eettisessä problematiikassa kertoo jo siitä, että hän tekee eettisesti asiallista tutkimustyötä. Pyrimmekin tässä tutkimuksessa eettisesti kestäviin tutkimuksellisiin valintoihin. Tiedostamme muun muassa sen, että eettisen tutkimuksen käytänteisiin kuuluu oikeaoppinen lähdeviittausten merkintä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 112) toteavatkin, että eräs hyvän tieteellisen käytännön vakavista loukkauksista on puutteellinen viittaaminen aikaisempiin tutkimuksiin ja siten myös muiden tutkijoiden tärkeän työn vähättely. Olemme tässä tutkimuksessa pyrkineet merkitsemään käyttämämme lähteet täsmällisesti ja selkeästi lähdeviittauksiin sekä lähdeluettelon, jotta niiden kelpoisuus voidaan tarvittaessa todentaa. Olemme selvittäneet ja tarkastaneet viittaukset useaan otteeseen, jotta tutkimuksemme olisi luotettava ja muita tutkijoita kunnioittava.

Eskolan ja Suorannan (1998, 42–43) mukaan laadullista tutkimusta tehdessä ja tietoja julkistaessa pitää olla erityisen tarkka luottamuksellisuuden säilyttämisestä sekä tutkittavien anonymiteettisuojasta. He painottavat sitä, että tutkittavan henkilöllisyyden paljastaminen tehdään mahdollisimman vaikeaksi. Yksi tällainen eettinen ongelmatilanne tätä tutkimusta tehdessä tuli eteemme

kohdeorganisaation kuvaus -osiossa, jolloin moneen otteeseen pohdimme, kuinka voisimme kuvata tutkinnan kohteena olevaa organisaatiota paljastamatta sitä vahingossa. Emme esimerkiksi voineet paljastaa yrityksen tarkkaa sijaintia, emmekä varsinkaan sen nimeä. Yksi tärkeimmistä asioista olikin valmista haastatteluaineistoa käytettäessä tutkimukseen osallistuneiden ICT-alan työntekijöiden anonymiteetin turvaaminen. Käytimme tutkimuksen raportoinnissa haastattavista numeroituja koodeja (H1, H2, H3). Näin tutkittavien yksityisyyttä ei loukata.

6 TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksessa ilmenneitä tuloksia ja vastataan laadittuihin tutkimuskysymyksiin: 1. Millaisia näkemyksiä työntekijöillä on ammatillisen osaamisen kehittämisestä nopeasti muuttuvalla ICT-alalla? 2. Kenellä työntekijöiden näkemysten mukaan on vastuu ICT-alan ammattilaisten osaamisen kehittämisestä? 3. Kuinka ICT-alan työntekijöiden näkemyksissä ilmenee johdon tuki ammatillisen osaamisen kehittämisessä?

Löysimme työntekijöiden haastatteluista toistuvia aiheita teemoittelun avulla, jotka esittelemme seuraavaksi. Havaitut neljä pääteemaa sekä niihin sisältyvät alateemat on koottu myös taulukkoon 4. Teema 1 vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, teema 2 käsittelee toista tutkimuskysymystä ja teemat 3 sekä 4 vastaavat kolmanteen tutkimuskysymykseen.

TAULUKKO 4. Aineistossa ilmenneet teemat.

Pääteemat	Alateemat
1 Työntekijöiden näkemykset ammatillisen osaamisen kehittämisestä nopeasti muuttuvalla ICT-alalla	Ongelmanratkaisu Oppimisen arkipäiväisyys Työn ja oppimisen stressaavuus
2 Työntekijöiden näkemykset ammatillisen osaamisen kehittämisen vastuusta	Itseohjautuvuus Osaamisen kehittämisen vaatimukset
3 Onnistuneet johtamisen käytänteet ammatillisen osaamisen kehittämisen tukemisessa	Matala hierarkia ja avoin ilmapiiiri Työhyvinvoinnin ylläpitäminen
4 Johdon puutteet ammatillisen osaamisen kehittämisen tukemisessa	Mentorointi Tiimityöskentely ja oppimisen tukeminen

6.1 Työntekijöiden näkemykset ammatillisen osaamisen kehittämisestä nopeasti muuttuvalla ICT-alalla

Aineistoa lukiessamme etsimme haastatteluista toistuvia piirteitä teemoittelun avulla ja pyrimme vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”Millaisia näkemyksiä työntekijöillä on ammatillisen osaamisen kehittämisestä nopeasti muuttuvalla ICT-alalla?” Havaitimme työntekijöiden haastatteluissa toistuvan näkemyksiä, jotka olemme koonneet ensimmäisen pääteemaan alateemoiksi taulukkoon 4. Seuraavaksi esittelemme nämä alateemat yksi kerrallaan.

Ongelmanratkaisu. Työntekijöiden haastatteluissa toistui oppimisen näkeminen myönteisessä valossa. Työntekijät etsivät tietoa ongelman selvittämiseksi ja kehittivät samanaikaisesti ammatillista osaamistaan. Itse ongelmanratkaisuprosessi nähtiin opettavaisena kokemuksena ja työntekijöille tarjoutui oppimisen sekä ammatillisen osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia heidän tutustuksessa muuttuneisiin teknologioihin. Osassa haastatteluista todettiin, kuinka työskentely yhden ja saman tehtävän parissa koetaan turhauttavana:

- - aina tulee uusia teknologioita ja asioita että sitä pääsee niinku oppimaan. Se että jos tekis niinko koko ajan ihan samaa hommaa taikka saman tuotteen parissa niinku työskentelis ni se kyllä, niinku tota, (huokaus), olis aika tylsää. (H7)

Että kyllä se vaan niinkun työaikana pitää ettiä ne sopivat hetket tavallaan oppia asioita, että yleensä mä yritän sitten ujuttaa johonkin uuteen projektiin, että tuodaan tähän nyt jokin uusi teknologia. Että tota päivitetään vähän sitä vanhaa taikka muuta että... Sillä tavalla sitä sit oppii tekemällä. (H7)

Tutkittavat puhuivat haastatteluissa toistuvasti myös siitä, kuinka ongelmia kohdatessa toimitaan. Useat työntekijät kohtasivat epäselviä tilanteita päivittäin ja niistä on vain päästävä yli, keinolla millä hyvänsä. Ongelmanratkaisua tarvitaan esimerkiksi silloin, kun asiakkaalta tulee pyyntö tehdä jokin tuote tietyllä ja itselle ennalta tuntemattomalla tavalla. Ongelmaa ei myöskään voi vain jättää sikseen, eikä sitä kannata tehdä huonosti, sillä silloin ongelmat tutkittavien mukaan kasaantuvat ja ne tulevat uudelleen vastaan jossain vaiheessa.

Työntekijöiden haastatteluissa toistui myös näkemys, jonka mukaan kaikkea ei voi osata täydellisesti. Tästä huolimatta työn eteen täytyi tehdä parhaansa opiskellen tarpeen mukaan uutta tietoa ja käyttää sen hetkistä osaamista hyödykseen ongelmanratkaisutilanteissa. Kehittymistä siis tapahtuu itse työtä tekemällä ja uusia asioita oivaltaessa:

Tulee uus projekti siinä alussa on hirvittävästi uutta opeteltavaa ja se on se oikeestaan se hyvin kiinnostava vaihe ja myös projektin sisälläkin sitten se on jatkuvaa oppimista tällä alalla. (H3)

Oppimisen arkipäiväisyys. Moni haastateltavista toi esiin osaamisen kehittämisen jatkuvuuden sekä sen arkipäiväisyyden. ICT-alalla uusia opeteltavia asioita tulee eteen päivittäin ja niihin täytyy löytää ratkaisut usein hyvin nopealla tahdilla. Moni tutkittavista totesikin haastatteluissa, että ei osaa eritellä aikoja, jolloin erityisesti kehittää omaa osaamistaan. Kehittymistä tapahtuu päivittäin normaalin työskentelyn ohessa ja silloin, kun se on tarkoituksenmukaista:

Se itsensä kehittäminen tulee siinä itseasiassa jokaikinen päivä siis se on.. se on itseasiassa mun työtä siis se on se itsensä kehittäminen on niinku se on sisäänrakennettu siihen eli joka päivä niinku joutuu jotain googlaamaan ja selvittämään ja ihmettelemään ja tutkimaan ja opiskelemaan et mulla on niinku hirveen vaikee nähä et se ois niinku joku erillinen semmonen et nyt mennään opiskelemaan ja opitaan, kun se on sisäänrakennettu siihen. (H8)

Haastatteluiden mukaan uuden tiedon omaksumista tapahtuu eniten ensimmäisten kuukausien aikana työelämään siirtyessä. Tällöin ongelmanratkaisua ja uusien tekniikoiden opettelua tulee luonnollisesti eteen kaikista eniten. Tämä aika on hedelmällisintä myös ammatillisen osaamisen kehittymiselle.

- - kyllä se on sitä varsinki itelle tässä vaiheessa kun on uutta paljo ja näin nii ei voi vaan niinku tosta noin vaan ruveta tekeen ulkomuistista kaikkea vaan pitää niinku opiskella uutta vähän niinku täälläki - -. (H1)

Työn ja oppimisen stressaavuus. Haastatteluista ilmeni myös näkemyksiä työn stressaavuudesta, jota aiheuttaa erityisesti kiire ja ajanpuute. Aineistosta välittyi vahva ajatus siitä, että olisi mukavaa, jos työaikana saisi järjestettyä enemmän aikaa uuden opettelulle ja itsensä kehittämiselle. Osa tutkittavista koki jatkuvan kiireen ja ajanpuutteen häiritsevinä tekijöinä uuden opiskelussa, sillä ne heikensivät asioiden syvällistä ymmärtämistä. Monet asiat koetaan mielenkiintoisiksi, mutta aikarajoitteiden vuoksi kaikelle ei voi antaa samanlaista työpanosta. Uusia selvitettäviä asioita koettiin myös olevan runsaasti ja niiden ratkaisemiseksi täytyi opiskella paljon uutta tietoa. Työntekijät kokivat uuden oppimisen ja itsensä kehittämisen myös haasteena, mikä ilmeni näkemyksissä kielteisessä valossa:

Kyl se kiire tietenki aina on mikä rajottaa sitä että ei, toivehan ois että pysyis oppis.. oppimaan jonku tietyn osa-alueen niinku hyvin syvällisesti ja perusteellisesti, mutta tuntuu et se on vähän niinku melkein luovuttanu siinä et se on turhaa, riittää kun osaa riittäväällä tarkkuudella asioita - - (H3)

Uusien tuotteiden ja projektien teknologioiden omaksuminen koettiin myös haasteellisena suhteessa omaan vapaa-aikaan ja perheen tilanteeseen. Osa tutkitavista oli sitä mieltä, että on parempi asettaa selkeät rajat työn ja vapaa-ajan välille. Tämä ajatus tuli esiin varsinkin perheellisillä työntekijöillä. Tästä johtuen ei välttämättä ole aikaa, eikä jaksamista perehtyä työasioihin kotona. Aikaa tarvitseva perhe nähtiin siis myös myönteisessä valossa:

- - ja ainoot haasteet tällä hetkellä ymmärtääkseni liittyy tähän teknologiseen osaamiseen että omaksuu nämä teknologiat mitä täällä käytetään tuotteissa ja näissä projekteissa, ja sitte taas siihen liittyy haasteena sitte tuo oma ajankäyttö ja perheen tilanne ja lapsetki vaatii jotaki, ja se on ihan hyvä että vaatii ettei tuu semmosta ettei voi samalla tavalla panostaa työhön ku vuosituhannen alussa. (H6)

6.2 ICT-alan ammattilaisten osaamisen kehittämisen vastuu työntekijöiden näkemyksissä

Tässä alaluvussa esittelemme tuloksia, jotka vastaavat toiseen tutkimuskysymykseemme "Kenellä työntekijöiden näkemysten mukaan on vastuu ICT-alan ammattilaisten osaamisen kehittämisestä?".

Itseohjautuvuus. Teema, joka toistui usein haastatteluissa, oli työntekijöiltä vaadittava itseohjautuvuus. Työntekijöiden täytyy päivittäin ratkaista itsenäisesti ongelmia, joita työtehtävät tuovat eteen ja heidän tulee selviytyä niistä itseohjautuvasti. Erään tutkittavan mukaan ICT-alalla työskentely edellyttää jatkuvaa tutkimustyön tekemistä ja joskus ongelmat ratkeavat kuin itsestään monia erilaisia keinoja kokeilemalla. ICT-alan työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämiseen vaikuttaa siis vahvasti työntekijöiden oma ohjautuvuus ja mielenkiinto opittavia asioita kohtaan.

- - mun mielestä niinkun tän tyyppiseis mikä on ihan todella tavallista kaikissa IT-konsultointiyrityksissä niin se vastuu ikään kuin vieritetään sille yksityiselle työntekijälle, että miten hän allokoii sen päivänsä - -. (H9)

- - kyllä se aika itsenäistä on ollu et se on... tai itseohjautuvaa että tota - -. (H1)

Monissa haastatteluissa kävi myös ilmi, kuinka tärkeässä osassa internetin hyödyntäminen on työntekijöiden arjessa. Ensisijaisesti apua haetaan päivittäin googlesta ja varsinkin uusilla työntekijöillä se on läsnä työnteossa jatkuvasti. Mielenkiintoista oli se, että useimmiten kollegaan turvaututaan vasta, kun ongelma ei ratkea muilla keinoilla. Taustalla on idea työrauhan ylläpitämisestä ja toisen työnteon kunnioittamisesta. Joskus työntekijöiden tulee myös ottaa haltuun sellaisia kokonaisuuksia, joita kukaan ei välttämättä osaa ja varsinkin tällaisissa tilanteissa korostuu itseohjautuvuuden merkitys:

- - tavallaan on se Google siinä kaverina koko ajan ja tälleen - -. (H1)

Haastatteluista kävi selvästi ilmi, että omaa ammatillista osaamista kehitetään ICT-alalla vähän formaalien koulutusten kautta. Harvoin kouluttautuminen tiettyyn asiaan liittyen on mahdollista juuri silloin, kuin siihen olisi eniten tarvetta. Koulutukset koetaan usein kaiken kattaviksi ja asiakehyksiltään laajoiksi, eikä niinkään juuri omaan ongelmaan liittyvää spesifiä asiaa selventäviksi. Tämä voidaan huomata myös seuraavista sitaateista:

Nii. Sen oon ainaki huomannu että jos tuolla jossain kursseilla käy sielä yleensä ne asiat on aika pintapuolisia että ne on semmosia niinkun että tutustutaan johonkin teknologiaan ettei siinä niinku oikeesti pääse kysymään niitä syvällisiä asioita mitä oikeesti haluais tietää. (H7)

- - mutta IT-alalla se.. koulutuksessa on se ongelma et ne on yleensä aina väärään aikaan ja väärän tasosia, et niinku hyvän koulutuksen saaminen ikään ku tämmösten kurssitusten saaminen on tosi tosi hankalaa, että enempi se on tietyllä tavalla että aina ku joku uus juttu tulee niin sit sä joudut itse opiskella ja itse selvittää ja tutkia ja niinku itse opiskella ja tietysti kollegoilta niinku saa sitä oppia, mut se niinku työnantajan niinku tukimahollisuudet tämmösessä on useesti tosi tosi rajalliset. (H8)

Tutkittavien näkemyksissä ilmeni, että he ovat kuitenkin jonkin verran hyödyn-
täneet omiin tarpeisiin vastaavia koulutuksia. Tämä kuitenkin vaatii työnteki-
jöiltä itseohjautuvuutta ja omaa motivaatiota etsiä itselle tarpeellisia koulutuksia
sekä hakeutua niihin, koska niitä ei tarjota heille valmiina. Erilaisten koulutusten
löytäminen ja niihin osallistuminen on siis työntekijän omalla vastuulla.

No joo, nekin on tietysti semmosia että pitää itse etsiä mihin haluaa mennä
ja sitten yleensä kyllä pääsee kun kysyy vaan - -. (H2)

Tutkittavat puhuivat haastatteluissa jonkin verran vapaa-ajan hyödyntämisestä
oman ammatillisen osaamisensa kehittämisessä. Kun aina aika ei riitä työpäivän
aikana uuden asian sisäistämiseen, täytyy käyttää vapaa-aikaa uuden asian opis-
keluun. Monet puhuivat myös siitä, että jokin työpäivän aikana ratkaisematon
ongelma on saattanut jäädä painamaan mieltä niin vahvasti, että se on täytynyt
selvittää kotona. Tämä kertoo myös paljon työntekijöiden sisäisestä motivaati-
osta työntekoon. Lisäksi osa tutkittavista kertoi lukevansa kotona omaksi ilok-
seen ja samalla huomaamattaan oppineensa uusia asioita. Eräs tutkittavista pu-
hui myös alalla vallitsevasta ammatillisesta kunnianhimoista, joka näyttäytyy
juurikin uteliaisuutena alan muuttuvia trendejä kohtaan sekä omana haluna ke-
hittää osaamistaan:

Öö no joo siis ehkä tällä alalla semmonen ammatillinen kunnianhimo, että
on kunnianhimo että sitte halua ratkasta ne, se ei nyt sitte kato aikaa eikä
paikkaa että jos.. jos tuntuu että kotona se saattaa kypsyä ja löytyä niin
sitte tehdään se siellä. (H3)

Osaamisen kehittämisen vaatimukset. Tutkittavien työntekijöiden haastatte-
luissa korostui näkemykset teknologian jatkuvasta kehitymisestä ja vaatimukset
pysyä ajan tasalla näiden muutosten keskellä. Työntekijöiden täytyy opiskella
uutta ja ylläpitää osaamistaan. Lisäksi työntekijöiden haastatteluissa tietynlais-
ten teknologioiden todettiin olevan voimassa hyvin lyhyen aikaa ja kehityksessä
koettiin olevan jatkuvasti jäljessä. Tämän vuoksi aikaa tulee käyttää myös tekno-
logioiden kehittymisen seuraamiseen ja uusien asioiden oppimiselle täytyy itse
löytää aikaa.

- - et ne on hyvin lyhyen aikaa voimassa tietyt teknologiat, sen takia siinä menee ihan tolkkottomasti aikaa ku aina pitää seurata sitä aikaa - -. (H6)

Tutkittavat työntekijät kokivat myös riittämättömyyden ja turhautumisen tunnetta liittyen omaan osaamattomuuteensa ja tämän vuoksi uusien asioiden opiskelu nähtiin tarpeellisena ja ajoittain jopa pakonomaisena. Pelkkä tutkinto ei enää riitä ja omat työtehtävät vaativat jatkuvasti enemmän. Työntekijät joutuvat tasapainoilemaan riittämättömyyden tunteen kanssa samanaikaisesti, kun työtehtävät vaativat tietämään asioista mahdollisimman paljon.

Öö kyllä tässä moni asia päivän mittaan aina pääsee turhauttamaan ja harmittamaan, mutta tota hyvin pitkälle siis hyvin pitkälle se voi olla oikeestaan sitä omaa osaamattomuutta jostakin, ei heti nää tai löydä sitä ratkaisua johonkin ongelmaan - -. (H3)

Noo... Kyllähän tässä varmaan niinkun tavallaan koko ajan ne omat työtehtävät on tavallaan vaatii enemmän, että, et se kehittyminen niinku tapahtuu sitä kautta, että - -. (H7)

Tutkittavat toivat myös esille ajatuksen siitä, ettei oman ammatillisen osaamisen kehittäminen lopu ikinä. Teknologioiden jatkuvasti kehittyessä ja asiakkaiden tarpeiden monimutkaistuessa kehittymistä vaaditaan. Ei siis voida luottaa tietoon, jonka on oppinut kuukausia sitten, koska ongelmaan voi nykyhetkessä olla jo toisenlainen ja kannattavampi ratkaisu. ICT-alaan kuuluukin tutkittavien mukaan myös kyky ennakoida tulevaa. Haastatteluista kävi ilmi, että esimerkiksi omia verkostoja hyödyntämällä pyritään aistimaan mihin suuntaan alalla ollaan menossa. Ei siis enää riitä, että tietää missä nykyhetkessä mennään, vaan on hyvä tunnustella tulevia alan trendejä jo etukäteen. Lisäksi työhön koettiin liittyvän vahvasti myös valmius kehittää omia toimintatapoja. Jos jokin tietty tapa ei toimi, täytyy rohkeasti hypätä tuntemattomaan ja kokeilla jotain uutta.

Joo nehän vaihtuu aina, se on niinku itsestäänselvyys meidän alalla että.. ettei mikään oo pysyvää et.. tai mikään muu ei oo pysyvää ku se et joku muuttuu. (H8)

6.3 ICT-alan työntekijöiden näkemykset johdon tuesta ammatillisen osaamisen kehittämisessä

Teemoittelun avulla löysimme vastauksia myös kolmanteen tutkimuskysymykseen ”Kuinka ICT-alan työntekijöiden näkemyksissä ilmenee johdon tuki ammatillisen osaamisen kehittämisessä?”

Matala hierarkia ja avoin ilmapiiri. Aineistosta kävi ilmi, että työntekijät kokivat johtajiensa tukevan heidän ammatillisen osaamisen kehittämistä pääasiassa hyvin. Monissa haastatteluissa kävi ilmi, että työpaikalla vallitsee toisia kannustava ja avoin ilmapiiri. Johtajat haastavat työntekijöitään unelmoimaan ja auttavat heitä myös käytännössä toteuttamaan näitä unelmia. Työntekijöille mahdollistetaan uudenlaisia työtehtäviä ja työnkuvia, jos työntekijä esimerkiksi kaipaa haastetta omaan työhönsä. Työntekijät kokivat pystyvänsä myös avoimesti esittämään toiveita ja kokivat tulleen kuulluksi.

Erilaisten työtehtävien salliminen antaa työntekijälle tunteen siitä, että häneen luotetaan ja hänen osaamistaan arvostetaan. Tämä antaa myös käsityksen siitä, että johtajat eivät halua työntekijöidensä jämähtävän paikoilleen, vaan uudenlaisten työkuvien kautta haastavat työntekijöitään kehittämään osaamistaan. Työntekijät kokivat oman motivaationsa kannalta tärkeäksi, että he tiedostavat omat mahdollisuutensa kehittymiseen. He myös tarvitsevat kokemuksen siitä, että heitä tuetaan kehittämisessä. Nämä ajatukset kiteytyvät hyvin seuraavassa sitaatissa.

No kyllä toimii. Kyllä tää mun mielestä suorastaan erinomainen työpaikka siinä mielessä, että pääsee vaikuttamaan asioihin ja... - - Mutta tota sillai niinku päivittäisen tekemisen, toiminnan kannalta ni pääsee ihan vaikuttamaan kaikkeen. (H7)

Lisäksi aineistoista kävi ilmi, että johtajat mahdollistavat työntekijöiden osallistumisen erilaisiin koulutuksiin ja tapahtumiin, eivätkä katso sitä pahalla. Työntekijät ovat siis aina saaneet täyden tuen oman ammatillisen osaamisensa kehittämiseen koulutusten avulla, jos he kokivat ne itselleen tarpeellisiksi.

No täällä mä kysyin tota esimieheltä, että sopiiko tähän käyttää työaika, että menen joka tapauksessa, mutta jos voi käyttää niin hyvä nii sit se vaan sano et ihan ok. (H2)

- - se on hirveesti itsestään kans kiinni et jos haluais niin totta kai pystyis ja jaksais ettiä jotain kursseja tai seminaareja tai muuta niin aivan varmasti pääsis - -. (H3)

Yritys, josta haastattelut on kerätty, on pienehkö ja tiivis, mikä mahdollistaa myönteisen ilmapiirin työpaikalle. Aineistojen mukaan pienen yrityksen etuna on juurikin matala hierarkia ja kaverilliset suhteet johtotason henkilöiden kanssa. Yrityksessä koetaan, että esimiehet ovat samalla tasolla työntekijöiden kanssa, eikä heidän välillä koeta olevan jäykkää asetelmaa. Tämä mahdollistaa myös helpon kommunikoimisen ja tiedon kulkemisen koko yrityksen halki:

Mun mielestä tää on aika rento semmonen enemmänkin kaveriporukka kun työporukka, että tääl on niinkun tavallaan ei oo mitään hierarkiaa oikeestaan niinku että sit tietysti on johtoryhmä ja tavalliset työntekijät, mutta silti niinkun ei oo semmosta niinkun että johtoryhmä olis jossain omissaoloissansa ja työntekijät omissa oloissaan, vaan kaikki niinkun keskustelee keskenään ja juttelee mistä tahansa asioista. (H7)

Työntekijöiden mukaan johtajat ovat mahdollistaneet matalan hierarkian ja rennon ilmapiirin omalla käyttäytymisellään ja päätöksillään. Työpaikalla saa aina tarvittaessa apua ja sitä voi mennä pyytämään keneltä tahansa ilman pelkoa torjutuksi tulemisesta. Eräs tutkittavista totesikin, että työntekijät voivat toimia toisensa partnereina tai mikrotukihenkilöinä, jotka tarvittaessa tukevat ja ohjaavat toisia teknologioiden parissa. Aineiston mukaan myös toimitusjohtajan ovi on kirjaimellisesti aina auki ja hänenkin puheilleen saa mennä aina, kun on tarvetta. Kenenkään luokse menemistä ei tällä työpaikalla tarvitse jännittää.

- - se on ollu mukava ku on ollu vähän oma mikrotukihenkilö. (H6) - - ja sit on tavallaan joutuu semmosta ryhmänvetäjän taikka tämmöstä sparrauspartnerin roolia vetämään, ja sitte joku vetää parhaillaan mulle semmosta sparrauspartnerin roolia, että ohjaa tutustumaan niihin teknologioihin, ehkä sillä tavalla että mahdollisimman kivutonta olis ja näin päin pois - -. (H6)

Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä ei järjestetä varsinaisia kehityskeskusteluja tarkoin määritellyin väliajoin. Moni työntekijöistä totesi, että avoimen ilmapiirin ansiosta näitä keskusteluja käydään jatkuvasti työn ohessa. Osa

työntekijöistä totesikin, että ei näkisi varsinaista hyötyä kehityskeskusteluista. Asiat pyritään käymään läpi aina reaaliajassa ja silloin, kun ne ovat ajankohtaisia. Työntekijät puhuivat haastatteluissa siitä, kuinka matalan hierarkian ansiosta mieltä painavista asioista voi keskustella päivittäin:

No, kyllä, jos ajattelee taas edellisen työn tai tota työnantajan kehityskeskusteluita ni en mä usko että niissä koskaan niinku oikeesti tapahtu mitään asioiden etenemistä, että täällähän on tapahtuu paljon enemmän siinä suhteessa että kun se ollaan niin lähellä toisiaan tavallaan, niin tiedetään missä mennään. (H7)

Usea haastateltavista työntekijöistä koki, kuinka joka perjantai toistuva ja koko yrityksen jäsenille tarkoitettu perjantaikahvitapahtuma on hyvin onnistunut käytänne. Perjantaikahveilla käsitellään ajankohtaisia tärkeitä asioita ja siellä saa vapaasti aloittaa keskustelun tärkeäksi kokemastaan asiasta. Perjantaikahvit on koettu työntekijöiden keskuudessa erittäin antoisaksi yhteiseksi hetkeksi, joissa vallitsee välitön ja avoin ilmapiiri. Tilaisuudessa saa myös uutta näkökulmaa itseä vaivaaviin kysymyksiin. Työntekijät kokevat nämä tilanteet tärkeiksi myös itsensä ja johtajien avointen välien ylläpitämisen kannalta, kuten seuraavasta sitaattista voidaan huomata. Kahvihetkissä saa myös pitää hauskaa ja usein siellä vahvistetaan työilmapiiriä esimerkiksi sisäpiirivitsien kertomisen muodossa.

- - että ihan niinku aika poikkeuksellisia juttuja mitä nyt tuli, just niinku viimeki perjantaina tommostet perjantaikahvisysteemit ja tällaset niinku ja se on just ehkä niinku tämmöselle pienelle firmalle tyypillistä että voidaan niinku pitää tollasia jos se niinku niinku toimitusjohtajaki on niinku samassa pöydässä nii eihän se oo tavallaan mitään sellasta jota vois kokee jossain - -. (H1)

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen. Haastatteluista kävi myös ilmi, että johtajat ovat matalan hierarkian ja avoimen ilmapiirin lisäksi onnistuneet luomaan työpaikalle aitoa työhyvinvointia. Johtajat pitävät huolta työntekijöidensä hyvinvoinnista muun muassa toteuttamalla heidän toiveita työnteon helpottamiseen liittyvissä asioissa. Eräs työntekijä oli esimerkiksi tullut haastatteluun suoraan hieronnasta, joka oli maksettu hänelle työpaikan puolesta. Toinen kertoi haastattelussaan kokeneensa meluhaittaa työskennellessään avokonttorissa ja

saaneensa pyynnöstä kunnolliset vastamelukuulokkeet, jotka helpottivat hänen työntekoaan huomattavasti:

No kyllä mä just pyysin että nyt mun tarvii saada vastameluluurit, et mä en pysty muuten tekemään töitä tässä nii mä sain ne, vaikka ne nyt oli vähän arvokkaat, mutta kuitenkin, on niinku ainaki tällasiin asioihin ihan kiinnitetty huomiota. (H2)

Tällaiset pienetkin teot johdon puolelta vaikuttavat työntekijöiden arjessa jaksamiseen hyvinkin paljon, sillä ne luovat työntekijälle tunteen siitä, että johtajat ovat kiinnostuneita heidän hyvinvoinnistaan. Tämä taas edistää motivaatiota työtä sekä osaamisen kehittämistä kohtaan. Lisäksi hyvinvointia pyritään haastattelujen mukaan edistämään johdon puolesta myös heidän oman esimerkinsä avulla, jota he haluavat työntekijöilleen antaa. Johtotasolla vallitsee urheilullinen henki ja he pyrkivät välittämään urheiluintoa myös työntekijöilleen. Johtajat ovat esimerkiksi mahdollistaneet työntekijöille sählyvuoron kerran viikkoon.

Mentorointi. Työntekijöiden näkemyksissä ilmeni myös toiveita johdon tukeen liittyen. Työntekijät kaipaivat johdolta enemmän perehdytystä ja mentorointia etenkin työsuhteen alussa. Koettiin, että hyvin pian työn alkamisen jälkeen täytyy alkaa toimimaan yksin ja työtä kuvailtiin ajoittain itsenäiseksi puurtamiseksi. Erään haastateltavan näkemyksessä kävi ilmi, kuinka valta työnteosta jää työntekijälle itselleen ja tämän vuoksi ei aina tiedä, kuinka toimia. Tällaisten tilanteiden kohdalla toivottiin johdolta enemmän tukea:

No niin sitä ehkä silleen kyllähän sitä niinku ehkä kaipais enemmän just sitä sellasta tietyllä tavalla opastusta ja ekana päivänäki se tavallaan tuntu et heitetään nyt tavallaan syvään päätyyn aika nopeesti, mutta toisaalta se on aika.. semmostahan se vähän on. (H1)

-- perehdytys vois olla sitä ihan että opetetaan et katotaan niinku mentoria tutoria että nyt sul on tällanen juttu täs projektissa et katotaan miten sais sen menemään läpi et sä voisit tehdä näitä ja näitä ja näitä, ja tää johtamisen osaaminen tällai niin tää puuttuu ihan valtavan monesta paikasta niinku ylipäätään IT-yrityksissä. (H9)

Toisaalta osassa työntekijöiden näkemyksistä työtä ICT-alalla kuvailtiin myös asiantuntijatyöksi, jolloin johdolla ei ole päivittäiseen työhön paljontaan

annettavaa. Tilanteita, joissa esimiesten tukea tarvitaan käytännön työtä ajatellen, kuvailtiin vähäisiksi ja työnantajaa kohtaan ei ollut erityisempiä toivomuksia. Lisäksi eräässä tutkittavan näkemyksessä kävi ilmi, kuinka omaa projektin esimiestä kuvailtiin lähimmäksi esimieheksi ja hänen tukensa koettiin tärkeämmäksi verrattuna nimettyyn esimieheen. Matalan hierarkian organisaatiossa varsinaisen esimiehen ja alaisen välinen suhde voi hämärtyä.

- - ainakin tässä ympäristössä se on niin tavallaan sitä asiantuntijaroolia ja -työtä niin tota ei sillä esimiehellä hirveesti oo tota kuitenkaan mitenkään ainakaan päivittäiseen työhön niinku ollu annettavaa. (H3)

- - et se missä niinkun esimiestä nyt niinkun tarvitsee niin semmosia tilanteita on aika vähän kuitenkin. (H7)

Tiimityöskentely ja oppimisen tukeminen. Työntekijöiden näkemyksissä kuitenkin ilmeni, että itsenäisen työnteon rinnalle kaivattaisiin myös lisää tiimityöskentelyä tai -palavereita, joissa asioita voitaisiin käydä yhdessä läpi. Eräs haastateltavista totesikin, kuinka yritys voisi järjestää tietoiskuja, joissa käsiteltäisiin erilaisia uusia teknologioita. Näin työntekijät osaisivat paremmin tiedostaa teknologian olemassaolon ja kuinka sitä käytetään. Samanaikaisesti työntekijän työ helpottuisi eikä aikaa menisi niin paljon uuden ongelman selvittelyyn ja tiedon etsimiseen. Lisäksi aineistossa ilmeni näkemys siitä, kuinka teknologian tai uusien asioiden opettamisen sijaan työntekijöitä voisi auttaa oppimaan oppimisen keinoja. Tätä kuvailtiin tärkeämmäksi verrattuna siihen, mitä työntekijä juuri tällä hetkellä osaa:

- - niin se mitä niinku yritys voi tehdä tietyllä tavalla on ikään ku pitää semmosia lyhyitä niinku tietoiskuja et hei tämmönen ja tämmönenkin teknologia on nykyään olemassa, sillä tehään tätä ja tätä, et ikään kun sä tiedät et semmonen on olemassa et sit jos sitä tarvii niin sä ikään kun osaat vähän nopeemmin ikään kun löytää sen ne oikeet hakusanat ja selvittää et mitä se oikeesti on, et sen kaltaset niinku tommoset lyhyet ikään ku demot jostain uusista jutuista niin ne on niinku. (H8)

- - mut mun mielestä niinku tärkeempi kun opettaa jotain teknologiaa tai uusia juttuja niinku meidän kaltaisille niinku asiantuntijoille on se että opettaa niinku oppiin niitä oppimisen keinoja et ne on niinku paljon paljon tärkeempiä kun se mitä sä just tällä hetkellä osaat. (H8)

Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa on mainittu, ICT-alan työntekijät käyvät harvoin järjestetyissä formaaleissa koulutuksissa. Monet tutkittavista totesivat, etteivät johtajat tarjoa työntekijöilleen suoraan koulutusmahdollisuuksia, vaan koulutuksia tulee etsiä itse oman motivaation mukaan ja niille osallistutaan itseohjautuvasti. Yrityksen puolelta tarjottua koulutusta tai oppimista kuvailtiin myös osassa työntekijöiden näkemyksissä vähäiseksi. Eräs haastateltava toivoi työnantajan tulevan enemmän vastaan kouluttautumiseen liittyvissä asioissa ja mainitsi myös, kuinka toiminnanohjauksen täytyisi tulla johdon puolelta:

- - Mutta toki aina toivoo että työntantaja niinku jos vaan mahdollista niin tulis vastaan jollain lailla tässä kouluttautumisessa, mutta ehkä se ettei ole.. ehkä se on niinkun utopistista ajatella silleen, mut että toive on olemassa. (H9)

- - Niin sitte sulle jää se valta tehdä mitä sä haluat ja sit sen asian kans voitki olla aika hukassa tässä et sit ei tuukkaan sitä että niinku sitä tukee sitte kuitenkin sit sieltä työnantajalta tarpeeks. - - Kun et eikös tavallaan se toiminnanohjaaminen pitäis kuitenkin tulla sieltä korkeelta tasolta niinku johdosta. (H9)

6.4 Tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ICT-alan työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittymistä ja sen tukemista. Tarkastelimme sitä, millaisia näkemyksiä työntekijöillä on ammatillisen osaamisen kehittämisestä nopeasti muuttuvalla ICT-alalla ja kenellä työntekijöiden näkemysten mukaan on vastuu ICT-alan ammattilaisten osaamisen kehittämisestä. Lisäksi tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, kuinka ICT-alan työntekijöiden näkemyksissä ilmenee johdon tuki ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Tähän tutkimuksen osioon olemme koonneet tutkimuksen tulokset tiivistetysti.

Tutkimuksen tulosten perusteella voimme todeta, että työntekijöiden näkemysten mukaan nopeasti muuttuvan ICT-alan piirteisiin sisältyy ongelmanratkaisutaidot ja ammatillisen osaamisen kehittämisen jatkuvuus. Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia kohdataan tutustuesssa muuttuneisiin teknologioihin ja

ongelmanratkaisu sekä uuden tiedon etsintä ja opiskelu ovat arkipäiväistä. Ammatillisen osaamisen kehittämistä tapahtuu ensisijaisesti päivittäin itse työtä tekemällä sekä ongelmia ratkoessa. Uuden oppiminen nähdään myönteisessä valossa ja ongelmanratkaisu koetaan usein opettavaisena kokemuksena. Lisäksi työntekijöiden näkemyksissä ilmeni, kuinka työsuhteen alkuvaiheessa ongelmanratkaisua ja uusien tekniikoiden opettelua tulee eteen kaikista eniten.

Työntekijät kuitenkin kokivat ammatillisen osaamisen kehittämisen osaltaan myös haasteena ja näkemyksissä toistui ajatukset työn ja oppimisen stressaavuudesta. Stressiä aiheuttaa yleensä kiire ja ajanpuute, joiden vuoksi kaikille työtehtäville ei voi antaa samanlaista panostusta. Uusia selvitettäviä asioita on runsaasti ja niiden ratkaisemiseksi täytyy opiskella jatkuvasti uutta tietoa. Opiskelulle täytyy myös itse järjestää aikaa. Lisäksi oman ammatillisen osaamisen kehittäminen koetaan haasteellisenä suhteutettuna omaan ajankäyttöön sekä perheen tilanteeseen.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltujen työntekijöiden näkemysten mukaan ICT-alan piirteisiin sisältyy vahvasti myös työntekijöiden itseohjautuvuus ja työntekijöillä on itsellään vastuu ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Työntekijöiden itseohjautuvuus ja mielenkiinto ICT-alan ilmiöitä kohtaan kehittää heidän ammatillista osaamistaan. Vastuu koulutukseen hakeutumisessa on myös työntekijällä itsellään ja tämä edellyttää mielenkiintoa koulutuksia kohtaan. Lisäksi näkemyksissä korostui internetin ja googlen merkitys osana työntekoa. Tietoa etsitään oma-aloitteisesti ja kollegaansa turvaudutaan vasta, kun ongelma ei ratkea itseohjautuvan tiedonetsinnän ja ongelmanratkaisun jälkeen. Työntekijät hyödyntävät myös vapaa-aikaansa kehittääkseen ammatillista osaamistaan, mikä ilmenee ammatillisena kunnianhimon.

Työntekijöiden näkemyksissä toistui myös vaatimukset osaamisen kehittämistä. Työntekijät kokevat ajoittain riittämättömyyden ja turhautumisen tunteita omasta osaamattomuudestaan ja myös uuden opiskelu koetaan pakonomaista. Teknologioiden kehittyessä työntekijöillä on vaatimus pysyä ajan tasalla ja vastuu oman ammatillisen osaamisen ylläpidosta. Pelkkä tutkinto ei enää

riitä. Teknologioiden kehittymistä tulee seurata ja ennustaa niissä tapahtuvia muutoksia. Samanaikaisesti omia toimintatapoja tulee tarvittaessa kehittää.

Tutkimuksessa ilmeni, kuinka työntekijät kokevat pienen yrityksen mahdollistavan matalan hierarkian ja avoimen ilmapiirin. Työntekijöiden mukaan johtajat ovat heidän kanssaan samalla tasolla ja esimiehet ovat henkilöitä, joiden kanssa tehdään päivittäin töitä. Kenenkään luokse menemistä ei tarvitse jännittää ja työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi. Työntekijöiden näkemyksissä korostui myös tunne luottamuksesta ja kannustuksesta heitä kohtaan. Työpaikalla valitsee välitön ja avoin ilmapiiri, joka tukee itsensä kehittämistä ja unelmien toteuttamista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöille mahdollistetaan toiveiden mukaisia työtehtäviä ja mahdollisuuksia vaativimpiin suorituksiin. Johto myös auttaa työntekijöiden osaamisen kehittämistä muun muassa tukeamalla heitä koulutukseen osallistumisessa ja kannustamalla heitä rohkeasti kokeilemaan uutta.

Työntekijöiden näkemyksissä hyvin selvää oli, kuinka he kokivat työpaikalla kommunikoinnin johtotason henkilöiden kanssa helpoksi. Työntekijät uskaltavat sanoa ääneen, jos jokin asia painaa heidän mieltään tai heillä on jokin vaikea ongelma. Johtohenkilöiden ovet ovat aina avoinna ja keskustelemaan sa mennä, kun siltä tuntuu. Työntekijöiden näkemysten mukaan suurempia ongelmia tai epäoikeudenmukaisuutta syntyy harvemmin juuri sen vuoksi, että asioista puhutaan silloin kun ne ovat ajankohtaisia, eikä esimerkiksi kerran vuodessa kehityskeskusteluiden muodossa. Lisäksi työntekijät kokevat perjantai- kahvit myönteiseksi tapahtumaksi, joissa jokainen saa puhua mieltään askarruttavista ajankohtaisista asioista ja saa niihin uutta perspektiiviä.

Työntekijöiden näkemyksistä ilmeni myös, että johtajat pyrkivät aidosti mahdollistamaan työntekijöilleen parempaa hyvinvointia. Johtajat ovat esimerkiksi mahdollistaneet työntekijöilleen hierontaa ja parempia työvälineitä pyydetessä, kuten esimerkiksi vastamelukuulokkeita keskittymistä helpottamaan. Työpaikan puolesta on myös mahdollisuus käydä harrastamassa säännöllisesti liikuntaa sählyn muodossa sekä kokeilla ajoittain erilaisia lajeja. Johtajat ovat kiinnostuneita työntekijöiden hyvinvoinnista ja toteuttavat heidän toiveitaan

työhyvinvointiin liittyen. Tällaiset johdon käytänteet edistävät työntekijöiden motivaatiota työtä ja osaamisen kehittämistä kohtaan.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltujen työntekijöiden näkemysten perusteella voidaan todeta, että työntekijät kokevat tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä myös puutteita johdon tuessa liittyen ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Työntekijöiden näkemyksissä toistuivat osaamisen johtamiseen liittyvät näkemykset, joiden mukaan työntekijät kaipaavat enemmän mentorointia ja perehdytystä etenkin työsuhteen alussa. Hyvin pian työn alkamisen jälkeen työntekijöiden täytyy alkaa toimimaan itseohjautuvasti ja valta työnteosta jää työntekijälle itselleen. Työntekijät toivovat johdolta enemmän tukea, sillä työtilanteissa ei aina tiedä, kuinka toimia.

Osa haastateltavista työntekijöistä kuvaili työtä ICT-alalla vastaavasti myös asiantuntijatyöksi, johon johdolla ei ole paljon annettavaa. Näiden näkemysten mukaan työnantajaa kohtaan ei ole erityisiä toivomuksia ja tilanteita, joissa esimiehen tukea tarvitsee, on vähän. Lisäksi työntekijöiden näkemyksissä ilmeni, kuinka oman projektin esimies koettiin lähimmäksi esimieheksi ja hänen tukensa koettiin tärkeämmäksi verrattuna nimettyyn esimieheen.

Tutkittavat työntekijät kaipasivat myös yksinäisen työskentelyn rinnalle enemmän tiimityöskentelyä ja oppimisen tukemista. Tiimityöskentelyn avulla voidaan käydä yhdessä läpi etenkin uusia teknologioita. Lisäksi johdon tulee auttaa työntekijöitä oppimaan uusia oppimisen keinoja. Työntekijät myös kuvasivat yrityksen puolelta tarjottua koulutusta tai oppimista vähäiseksi, jonka vuoksi työnantaja voisi tulla enemmän vastaan kouluttautumisessa. Johto ei myöskään tarjoa koulutuksia työntekijöille valmiina, mutta sallii ja tukee niihin osallistumisesta.

7 POHDINTA

Teemoittelun avulla tutkimuksen tulokset jakautuivat neljään eri pääteemaan. Ensimmäinen pääteema vastasi siihen, millaisia näkemyksiä työntekijöillä on ammatillisen osaamisen kehittämisestä nopeasti muuttuvalla ICT-alalla. Toinen pääteemoista taas tarkasteli sitä, kenellä työntekijöiden näkemysten mukaan on vastuu ICT-alan ammattilaisten osaamisen kehittämisestä. Johdon tukeen liittyvät kolmas ja neljäs pääteema vastasivat siihen, kuinka ICT-alan työntekijöiden näkemyksissä ilmenee johdon tuki ammatillisen osaamisen kehittämisessä.

Tutkimuksen tuloksissa ilmeni, kuinka työntekijöiden näkemysten mukaan ammatillisen osaamisen kehittämiseen nopeasti muuttuvalla ICT-alalla sisältyy ongelmanratkaisu, oppimisen arkipäiväisyys sekä työn ja oppimisen stressaavuus. Työntekijöiden näkemyksissä myös ilmeni, kuinka vastuu ammatillisen osaamisen kehittämisestä on ICT-alan työntekijällä itsellään. Työ on hyvin itseohjautuvaa ja työntekijät kohtaavat osaamisen kehittämisen vaatimuksia pysyäkseen muutoksissa mukana.

Työntekijöiden näkemyksissä ilmeni johdon tukeen liittyen sekä myönteisiä että kielteisiä piirteitä. Jaottelimme nämä tutkimuksessamme onnistuneisiin johtamisen käytänteisiin työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämisen tukemisessa sekä tuen puutteisiin. Havaitsimme, kuinka tutkimuksen kohteena olevassa ICT-alan yrityksessä johto on onnistunut työntekijöiden näkemysten mukaan matalan hierarkian ja avoimen ilmapiirin luomisessa sekä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Työntekijät kokivat myös puutteita johdon tuessa ja kaipasivat johdolta enemmän mentorointia sekä tiimityöskentelyn ja oppimisen tukemista itsenäisen työskentelyn rinnalle.

Seuraavaksi tarkastelemme tämän tutkimuksen tuloksia suhteessa aiempaan tutkimustietoon ja kirjallisuuteen. Lopuksi pohdimme myös tutkimuksemme luotettavuutta ja mahdollisia jatkotutkimusideoita.

7.1 ICT-alan työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittyminen

Työssä oppimisen ja ongelmanratkaisun arkipäiväisyys. Aikaisempien tutkimusten (Paloniemi 2004, 24–25; Olsen 2016, 221; Tuomi & Sumkin 2013; Elinkeinoelämän keskusliitto 2013, 5) mukaan oppiminen työelämässä on jokapäiväistä ja työntekijät oppivat parhaiten itse työtä tekemällä. Ammatillisen osaamisen kehittäminen tapahtuu työn ohessa. Myös tässä tutkimuksessa ilmeni, kuinka ICT-alan työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittyminen tapahtuu ensisijaisesti oppiessa samanaikaisesti itse työtä tehdessä ja uusien asioiden oppiminen sekä ongelmanratkaisu ovat arkipäiväistä.

Tutkimuksemme tulokset osoittivat, kuinka teknologioiden jatkuvien muutosten myötä työntekijät voivat samanaikaisesti kehittää omaa ammatillista osaamistaan sekä kohdata ongelmanratkaisua vaativia tilanteita. Uusien asioiden oppiminen nähtiin myönteisessä valossa ja teknologioiden muutosten tuomat haasteet koettiin mahdollisuutena, joissa omaa ammatillista osaamista voi kehittää. Myös Järvensivun (2006, 79) väitöskirjan mukaan Niemelän (1996; 1998) tutkimuksissa todettiin, kuinka työn monipuolisuus vaikutti työntekijöiden kohdalla myönteisesti työn itsenäisyyteen ja mielenkiintoon työtä kohtaan sekä ammattitaitovaatimukset loivat myönteistä asennetta. Nämä työelämän muutoksen aiheuttamat vaatimukset ovat kuitenkin lisänneet työn rasittavuutta ja kiirettä työntekijöiden kohdalla.

Osaamisen kehittämisen vaatimukset ja teknologioiden nopeat muutokset. Tutkimuksemme kohteena olevassa ICT-alan yrityksessä työntekijät kokivat vaatimuksia kehittää jatkuvasti osaamistaan. Ammatillisen osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen tuottivat osaltaan stressiä sekä haasteita, jolloin itsensä kehittäminen näyttäytyi myös työntekijöiden näkemyksissä kielteisenä. Työntekijät kokivat riittämättömyyden tunteita omasta osaamattomuudestaan ja oppiminen koettiin pakonomaisena. Lisäksi työntekijöiden täytyi vastaanottaa osaamisen kehittämisen vaatimuksia ja oppia uusia asioita samalla, kun aikarajoitteet hankaloittavat asioiden syvällistä ymmärtämistä. Ajattelemme, että

johtajien ei tulisi sallia työntekijöiden tasapainottelevan tällaisten haasteiden, vaatimusten ja odotusten ristiaallokossa. Sen sijaan johdon tulisi kehittää henkilöstöjohtamisen käytänteitä, joilla syrjäyttää työntekijöiden kokema pakonomainen oppiminen, stressi, kiire, ajanpuute ja riittämättömyyden tunne sellaisilla tekijöillä, jotka tukevat myönteistä suhtautumista ammatillisen osaamisen kehittämistä kohtaan.

Kuten Paloniemi (2004, 13) on todennut, vaatimukset jatkuvasta ammatillisesta kasvusta ja osaamisen kehittämisestä ovat nykypäivän työelämässä haasteita ja ne koskettavat useita työntekijöitä. Näiden vaatimusten taustalla on ajatus elinikäisestä oppimisesta. Tynjälänkin (2003, 91) mukaan ammatillisen ajan tasalla pysyminen edellyttää elinikäistä oppimista. Lisäksi Pantzar (2013, 13) toteaa, että yksilöiden täytyy tulevaisuudessa kyetä vastaanottamaan jatkuvasti uutta tietoa. Tällainen työelämään sisältyvä jatkuva kehittämisen tarve lisää myös elinikäisen oppimisen merkitystä. Tämänkin tutkimuksen tulokset osoittivat elinikäisen oppimisen näkyvän hyvin vahvasti ICT-alan työntekijöiden arjessa ja työntekijöiltä odotetaan jatkuvaa uuden oppimista sekä itsensä kehittämistä.

Työntekijöiden itseohjautuvuus ja ammatillinen kunnianhimo. Tutkimuksen tulokset myös osoittivat, että ICT-alalla työntekijöiltä vaaditaan paljon itseohjautuvuutta, niin päivittäisessä työskentelyssä, kuin oman ammatillisen osaamisensa kehittämisessäkin. Työtä kuvailtiin itsenäiseksi asiantuntijatyöksi, jossa työntekijällä itsellään on vastuu ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Näitä tutkimustuloksia tukevat myös aikaisemmat tehdyt tutkimukset, joiden mukaan nykypäivän työelämässä itseohjautuvuus ilmenee vahvassa roolissa (Hetzner ym. 2012, 551; Lemmetty & Collin 2018, 12). Myös ICT-alan piirteisiin sisältyy nykypäivänä työntekijöiden itseohjautuvuus ja sillä on merkittävä rooli työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämisessä (Lemmetty & Collin 2018, 9-11; Ha 2008, 129, 140-141, 135; Gijbels ym. 2011, 424-425).

Ajattelemme, että ICT-alalla työskentely on hektistä ja usein kiire määrittelee työskentelyn tahdin. Ala ei voisi toimia jouhevasti ilman työntekijöiden itseohjautuvuutta. Tekniikoiden kehittyessä nopeasti on erityisen tärkeää, että

työntekijä pysyy kehityksessä mukana ja pyrkii ylläpitämään osaamistaan oma-aloitteisesti. Tutkimuksemme mukaan ICT-alan työntekijä kehittääkin osaamistaan silloin, kun kokee sen itse tarpeelliseksi ja tarvittaessa hakeutuu esimerkiksi koulutuksiin itseohjautuvasti. Myös Paloniemen (2004, 24) väitöskirjassa todetaan, että yritysten vastuu henkilöstön osaamisen kehittämisestä on siirtynyt työntekijälle itselleen.

Otala (2018, 95) on todennut, että itseohjautuvuus kulkee käsi kädessä sisäisen motivaation kanssa. Myös tutkimuksessamme ilmeni, kuinka ICT-alan työntekijöillä on mielenkiintoa uusien asioiden opiskelua ja ongelmanratkaisua kohtaan. Lisäksi ammatillisen osaamisen kehittyminen tehostuu, kun työntekijät kohtaavat uusia oppimisen mahdollisuuksia kiinnostuneina ja oma-aloitteisesti. Myös Knowles (2011, 4) kollegoineen määrittelee aiemman teoksensa (1998) mukaan, kuinka aikuisen oppimiseen sisältyy muun muassa ongelma-keskeinen suuntautuminen oppimiseen, itseohjautuvuus sekä valmius ja tarve oppia. Tutkimuksemme vahvistaakin andragogista näkemystä aikuisten oppijoiden itseohjautuvuudesta (Knowles 1990, 119; Lindeman 1926, Knowlesin 2011, 38 mukaan).

Google ja internet osana työntekoa. Tutkimuksemme mukaan haastateltavat ICT-alan työntekijät hyödynsivät paljon googlea ja internetiä itsenäisen työskentelyn ohessa ja kehittivät ammatillista osaamistaan etsiessään niistä tietoa. Myös Ha (2008, 129, 140–141) on todennut yleiseksi käytänteeksi ICT-alalla etenkin internetin käytön osana oppimista. Koemme, että internetin nykyiset hyvin laajat mahdollisuudet on otettava huomioon työpaikoilla niin oppimisen kuin omien ammatillisten taitojenkin kehittämisen kannalta. Internet luo loputtoman määrän mahdollisuuksia oman ammatillisen osaamisen kehittämiseen, eikä näitä mahdollisuuksia voi jättää huomiotta. Internetin käyttämistä ammatillisen kehittymisen tukena puoltaa erityisesti sen ajasta ja paikasta riippumattomuus sekä kustannusten edullisuus.

Tiimityöskentely ja tiedon jakaminen. Kuten olemme aikaisemmin todenneet, ICT-alan ammattilaisten työ on hyvin itseohjautuvaa. Haastateltavien työntekijöiden näkemyksissä kuitenkin ilmeni, että he kaipaivat itsenäisen työskentelyn rinnalle enemmän tiimityöskentelyä. Tiimityöskentelyn avulla kyettäisiin

jakamaan tietoa ja käydä asioita yhdessä läpi ja tämän avulla työntekijöiden oppiminen ja ammatillisen osaamisen kehittyminen tehostuisivat. Samanaikaisesti työntekijällä säästyisi aikaa ja työ helpottuisi. Myös Jarvisin (2010, 38) mukaan ammatillisen osaamisen kehittämistä tapahtuu nykypäivän työelämässä yhteistyön ja tiedon jakamisen välityksellä. Sosiaalisten kanssakäymisten myötä voi tapahtua oppimista. Tynjäläkin (2003, 87) toteaa, kuinka työelämässä tapahtuvat yhteiset projektit ja ryhmätyöskentelyn muodot edellyttävät ammattilaisilta osaamisen jakamista.

Tutkimuksen tulosten perusteella voimme todeta, että itsenäisten työskentelytapojen sekä tiimityöskentelyn tulisi vuorotella tutkimuksen kohteena olevassa ICT-alan yrityksessä. Itsenäisen työskentelyn ja ”yksinäisen puurtamisen” rinnalla tulisi olla enemmän yhteisöllisen oppimisen muotoja. Myös Sydänmaanlakan (2014, 94–95) mukaan tulevaisuuden organisaatioissa oppiminen tulee tapahtumaan itseohjautuvissa verkostoissa. Lisäksi Kenneth Wayne (2009, 120) painottaa, kuinka yhteisöllinen ilmapiiri toimii avaimena osaamisen kehittymisen tehostumiseen. Ihmiset voivat työskennellä yhteistyössä ja auttaa toisiaan menestymään.

7.2 ICT-alan työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämisen tukeminen

Työntekijöiden kannustaminen ja matala hierarkia. Kuten aiemminkin tässä tutkimuksessa on todettu, johtajilta vaaditaan nykypäivänä hyvin erilaisia johtamisen taitoja kuin esimerkiksi 20 vuotta sitten. Johtajilta vaaditaan muun muassa kykyä tukea työntekijöiden ammatillista kasvua ja kehittymistä sekä kykyä ennakoida tulevaa ja tulevaisuuden osaamistarpeita. Tuomen ja Sumkinin (2013) mukaan hyvää osaamisen johtamista on se, että henkilöstö pystyy arjessaan toteuttamaan yhteistä strategiaa ilman ongelmia. Viitalan, Mäkelän ja Hölsön tutkimuksen mukaan (2010, 183) transformationaaliseen, eli huolehtivaan ja reiluun johtajuuteen kuuluu alaisten ja etenkin heidän kehittymisen tarpeiden huomioiminen. Tässä tutkimuksessa saimme selville, että työntekijät ovat kaiken kaikkiaan tyytyväisiä johtajiensa heille antamaan tukeen ja uusien mahdollisuuksien

tarjoamiseen. Haastatteluissa esimerkiksi puhuttiin toistuvasti siitä, kuinka johtajat mahdollistavat erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja, muun muassa antamalla työntekijöilleen mahdollisuuksia osallistua alan koulutuksiin. Heille myös tarjottiin uusia työtehtäviä pyydettäessä.

Määriteltäessä hyvää johtajuutta nykypäivän työelämässä, voimme oman kokemuksemme mukaan todeta, että johtajien tulisi olla konkreettisesti lähempänä työntekijöitään. Myös Lappalainen (2016, 33) toteaa, että johtajuuteen liittyy nykypäivänä paljon muutakin, kuin substanssien hallintaan liittyvää osaamista, sillä johtajien on tämän lisäksi laitettava peliin myös oma persoonansa, arvonsa sekä elämäntyylinsä. Tämän tutkimuksen haastatteluissa nämä tekijät näkyivät hyvin selvästi. Tutkimuksessa saatiin selville, että työntekijät kokevat myönteisenä asiana, kun johtajat ovat samalla tasolla heidän kanssaan ja jakavat arkipäiväisiä asioita. Lappalainen (2016, 37) viittaa aiempaan tutkimukseensa (2012), jonka perusteella johtajien aito läsnäolo ja kuunteleminen sekä lähestyttävyyys on koettu merkittävänä seikkana tutkittaessa onnistunutta esimiestyötä. Tutkimuksemme työntekijöiden näkemyksissä korostui myös selvästi, että koko ilmapiirin rakentumisen ja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kannalta on parempi, jos johtajat eivät ole eristäytyneenä omaan tilaansa, vaan tulevat työntekijöiden joukkoon.

Avoin ilmapiiri. Viitalan (2014) mukaan työpaikan ilmapiiri vaikuttaa vahvasti työntekijöiden yleiseen tyytyväisyyteen, työmotivaatioon sekä työn tuloksiin. Hänen mukaansa ilmapiiriin vaikuttaa työpaikalla työntekijöiden väliset sosiaaliset suhteet sekä johtamisen käytännöt. Organisaation ilmapiiriin vaikuttaa myönteisesti myös osallistava johtaminen, epähierarkkinen organisaatorakenne sekä johtajilta sekä kollegoilta saatu palaute ja tunnustus. (Viitala 2014, 17.) Näitä tuloksia tukevat myös tässä tutkimuksessa saadut tulokset. Haastateltavat nostivat esiin ajatuksen siitä, että pieni yritys mahdollistaa omanlaisensa ilmapiirin. Pienessä yrityksessä kommunikaatio toimii ja yhteistyötä tehdään kaikkien kanssa. Tutkimuksen kohteena olleessa yrityksessä ilmapiiriä kuvailtiin hyvin myönteisillä sanoilla ja se koettiin tärkeäksi myös oman työmotivaation kannalta. Työntekijät kokivat vaikutusmahdollisuuksia sekä mahdollisuuksia kehittää

omaa osaamistaan haluamallaan tavalla. Osa työntekijöistä myös pohti avoimesti sitä, kuinka eri tavalla asiat voisivat olla, jos työntekijämäärä kasvaisi huomattavasti. Toimisiko yritys tällöin enää yhtä jouhevasti?

Hyvinvointi osana ammatillisen osaamisen kehittämistä. Tämän tutkimuksen tuloksista on selvästi havaittavissa, että johtajien antama tuki ja kannustus työntekijöiden osaamisen kehittämiseen tuottaa työntekijöille myös yleistä hyvinvointia, joka taas motivoi työntekoon. Myös Viitalan, Mäkelän ja Hölsön tutkimuksen mukaan (2010, 196) työhyvinvointi on oleellinen osa osaamisen kehittämisen, uudistumisen sekä osaamisen tehokkaassa hyödyntämisessä. He toteavatkin, että työhyvinvoinnin edistäminen on välttämätöntä osaamisen johtamisessa. Näin ollen johtajien tulisi tehdä kaikkensa, jotta henkilöstö voi hyvin ja kokee, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi oman ammatillisen osaamisensa kehittämisen.

Mentorointi. Vaikka suurin osa tutkittavista totesi haastattelussa, että matala hierarkia ja rento ilmapiiri työpaikalla ovat myönteisiä asioita, varsinkin nuoret, työelämään siirtyvät työntekijät kokivat myös kielteisiä tunteita. Kun työntekijöiden osaamiseen luotetaan vahvasti, voi helposti käydä niin, että ohjaaminen ja selkeiden työtapojen osoittaminen työntekijälle saattaa jäädä toissijaiseksi asiaksi. Yhdessä haastattelussa puhuttiin ”heti syvään päätyyn heittämisestä”, jolloin uusi työntekijä koki, ettei ollut saanut tarpeeksi ohjausta työsuhteen alussa. Hän kuitenkin uskoi, että apua löytyy, kun vain rohkenee pyytää sitä. Pohdimme sitä, vahvistaisiko työsuhteen alussa johtajalta tai esimieheltä saatu selkeä ohjeistaminen sekä tehtävään perehdyttäminen työntekijöiden myönteisiä tunteita? Johtajat eivät välttämättä omien kiireiden vuoksi muista, kuinka paljon uusi työpaikka ja uudet työtavat saattavat kuormittaa nuorta, joka vasta opettelee työelämään. Uudelle työntekijälle voisi esimerkiksi järjestää mentorin ensimmäisille kuukausille, jolla olisi päävastuu uuden työntekijän ohjeistuksessa ja tukemisessa. Tällä tavalla uudelle työntekijälle nopeasti kertyvä vastuu ei tuntuisi niin pelottavalta.

Tiimityöskentelyn tukeminen. Lisäämällä työyhteisöön yhdessä oppimisen ja tiedon jakamisen käytänteitä voitaisiin helpottaa sitä vastuuta ja taakkaa,

jota työntekijän täytyy kantaa harteillaan yksin liittyen oman ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Myös Ahokallio-Leppälä (2016, 59–60) on todennut, että johtajilta tarvitaan hyvin kokonaisvaltaista näkemystä organisaation eri toiminnoissa, verkostoissa ja työrooleissa tarvittavasta osaamisesta sekä näiden osaamisen ristikkäisestä hyödyntämisestä. Johtajilta tarvitaankin tukea ja erilaisia toimintamalleja, joilla edistetään myös yhteisöllisen osaamisen kehittymistä.

Ajattelemmekin, että johtajat voisivat tukea työntekijöiden tiimi- ja projektityöskentelyä esimerkiksi pitämällä huolta siitä, että projekteissa kierrätetään eri työntekijöitä, tasaisin väliajoin. Näin turvattaisiin työntekijöiden motivaatio työskentelyyn, eikä kenenkään tarvitsisi työskennellä ainoastaan yhdessä projektissa monia vuosia. Johtajat voisivat myös käyttää aikaa siihen, että projekteissa on otettu huomioon työntekijöiden eri osaamisalueet, jolloin eri roolit saadaan täytettyä tiimeissä. Näin projekteissa ja tiimeissä löytyisi aina vaadittavalle osaamisalueelle joku, joka tietää asiasta tarpeeksi projektin läpiviemiseksi. Projekti kierto takaa myös sen, että osaamista eri projekteihin löytyy aina, vaikka organisaation henkilöstössä tapahtuisikin muutoksia.

Palautteen merkitys osaamisen tukemisessa. Johtajien olisi hyvä myös muistaa palautteen antamisen merkitys, etenkin kun organisaatioon tulee uusi työntekijä. Myönteinen ja kannustava palaute vahvistaa uuden työntekijän kokemusta omasta osaamisestaan ja motivoi työntekoon. Usein tämä unohtuu ja työntekijä ei ehkä edes tiedä, kuinka hänen työpanoksensa nähdään yrityksessä. Usein rakentava palaute on toivottua, jotta työntekijä tietää mitä voisi vielä omassa osaamisessaan kehittää. Myös Lappalaisen (2016, 37–38) mukaan onnistuneella johtamisella varmistetaan, että työntekijät saavat asiallista, ajantasaista sekä innostavaa palautetta työskentelystään, mikä lisää heidän arvostuksensa kokemusta sekä turvallisuudentunnetta. Vuorovaikutukseen perustuva luottamuksellinen organisaatiokulttuuri takaa sen, että palaute kulkee organisaatiossa myös alhaalta ylöspäin.

Palautteen antamiseen liittyen aineistosta löytyi näkemys, jonka mukaan palautetta annetaan lähinnä epäsuorasti päivittäin työskentelyn ohessa. Tutkittava myös totesi, että harvemmin on kuullut kenenkään saaneen kielteistä

palautetta, vaan hyvin pitkälti palaute on ollut myönteistä ja tullut useimmiten suoraan asiakkailta. Vaikka ilmapiiri koettiin tämän tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa poikkeuksellisen hyväksi, pohdimme sitä, voisiko johtajien ja työntekijöiden väliset suhteet kohentua entisestään, jos palautteen antamista konkreettisesti lisättäisiin. Johtajat voisivat ottaa tehtäväkseen antaa rakentavaa palautetta työntekijöilleen säännöllisesti, mikä tehostaisi myös työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittymistä.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Olemme pyrkineet tuomaan tutkimuksen analyysivaiheessa mahdollisimman tarkasti esille jokaisen työvaiheen, joita olemme aineistoa analysoidessa tehneet. Selventääksemme tekemiämme analyysiprosessin vaiheita, olemme koonneet eri vaiheet taulukoihin, jotta lukijan on helpompi ymmärtää, kuinka analyysissä on edetty.

Tämän tutkimuksen analyysiä aloittaessamme teimme aineistosta aluksi havaintoja kahden eri tutkijan näkökulmasta. Aloitimme siis aineiston analyysin hieman toisistaan poikkeavilla tavoilla ja vasta analyysin myöhemmässä vaiheessa vertasimme havaintojamme ja muodostimme näistä havainnoista yhteneväisen tulkinnan, joka miellytti meitä molempia. Näin toimiessamme saimme monipuolisia ja hieman eriäviäkin havaintoja aineistosta, mutta toinen vaihtoehto olisi voinut olla valita aineiston tarkasteluun yksi yhtenäinen analyysitapa. Toisaalta Braun ja Clarke (2006, 78) toteavat, kuinka yksi teemoittelun eduista on sen joustavuus ja meidän ei tule rajoittaa ja hillitä tätä hyötyä. Teemoittelua käytettäessä voi tehdä aktiivisesti erilaisia valintoja liittyen analyysin muotoon.

Tuomen ja Sarajärven (2017, 20) mukaan tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa se, millaisia käsityksiä yksilöllä on ilmiöstä tai millaisia merkityksiä ilmiölle annetaan. Vaikka tässä tutkimuksessa aineiston analyysi suoritettiin aineistolähtöisesti, emme voi tutkijoina väittää, että meillä ei olisi ollut minkäänlaisia ennakkokäsityksiä tai -oletuksia tutkittavasta aiheesta. Olimme toki lukeneet aikaisempia tutkimuksia samoista aihepiireistä, jolloin meillä oli jo näkemyksiä

tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Emme kuitenkaan voineet tietää, millaisia työntekijöiden näkemyksiä haastatteluaineistossa tulee olemaan ja niitä kohtaan meillä ei ollut ennakko-oletuksia.

Voimme myös ymmärtää tutkittavan näkemyksen hyvin eri tavalla verrattuna siihen, kuinka tutkittava on halunnut näkemystään tulkittavan. Haastattelun toteuttaneilla on ollut mahdollisuus seurata tutkittavien nonverbaalista viestintää. Itse teimme tulkintamme ainoastaan kirjoitetun materiaalin varassa. Pyrimme kuitenkin parantamaan tutkimuksen luotettavuutta ja todenperäisyyttä hyödyntämällä aineiston suoria sitaatteja, jotta lukija näkisi tulkintamme suhteessa tutkittavien näkemyksiin.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta edistää analyysissä saamiemme tuloksien yhteneväisyys teorian kanssa ja pohdintaosiossa olemme pohtineet aieman teorian valossa saamiamme tuloksia monipuolisesti. Saimme siis hyvin samankaltaisia tutkimustuloksia, kuin aiemmissa tutkimuksissa on saatu. Toisaalta, samankaltaista tutkimusta on tehty tästä aiheesta melko vähän, eikä esimerkiksi johdon tukea työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämiseen liittyen ole runsaasti tarjolla. Tutkimuksemme luotettavuutta parantaa ehdottomasti se, että tulokset olivat yhdensuuntaisia. Aineistossa toistuivat samankaltaiset näkemykset, joten voimme näkemysten avulla luoda ymmärryksen tutkitavasta ilmiöstä luotettavasti. Pyrimme lisäämään tutkimuksen luotettavuutta myös nostamalla aineistosta suoria sitaatteja, jotta lukija näkisi tekemämme tulokset suhteessa tutkittavien näkemyksiin.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta saattaa heikentää tutkimuksessa käytetty suhteellisen pieni aineisto, sillä analysoinnin kohteeksi valikoitui vain yhdeksän haastattelua. Koemme kuitenkin, että pienehkö aineisto mahdollisti sen, että meillä oli enemmän aikaa perehtyä aineistoon perinpohjaisesti ja löytää sieltä yksityiskohtaista tietoa. Analysoimme tässä tutkimuksessa ainoastaan yhden organisaation väen haastatteluja, jolloin tutkimustulokset eivät ole täysin yleistettävissä. Tuloksia ei siis voida ymmärtää kaikkia ICT-alan organisaatioita koskiviksi. Eskola ja Suoranta (1998, 197) toteavatkin, ettei laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään enemmän

kuvaamaan jotain tiettyä tapahtumaa tai ymmärtämään jotakin tiettyä toimintaa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena olikin saada mahdollisimman tarkka kuva yhden tietyn organisaation työntekijöiden näkemyksistä.

Tutkimuksen luotettavuutta saattaa heikentää myös se, että muokkasimme tutkimuskysymyksiä jälkikäteen tutkimustuloksien raportoinnin jälkeen. Tulimme siihen tulokseen, että tulososiosta tulee eheämpi ja lukijalle selkeämpi lisäämällä tutkimuskysymyksiä kahden sijasta kolme. Tutkimuskysymysten uudelleen muokkaaminen ei vaikuttanut aineistosta tekemiimme havaintoihin, vaan ainoastaan tulosten jäsentelyyn ja tekstin rakenteeseen.

Myös tuloksia kuvatessa olemme pyrkineet johdonmukaisuuteen, jotta lukija saisi mahdollisimman selkeän kuvan tulkinnoistamme. Tutkimuksen tulososiossa merkitsimme, kuinka useassa haastattelussa on ilmennyt näkemyksiä, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiimme. Jos esimerkiksi ainoastaan yksi tutkittavista on aineistossa todennut tutkimuksemme kannalta oleellista tietoa, olemme käyttäneet ilmaisua, jossa tämä tulee lukijalle selväksi. Koemme, että tämä lisää myös tutkimuksen luotettavuutta. Myös Braunin ja Clarken (2006, 83) mukaan tällainen aineiston kuvaaminen kertoo tutkijoiden raportoivan tietoa aineistosta totuudenmukaisesti sekä todistavan teeman ilmenevän aineistossa.

7.4 Jatkotutkimusideat

Yksi tutkimuksessamme tavoitteista oli tarkastella, kuinka ICT-alan työntekijöiden näkemyksissä ilmenee johdon tuki ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Aiheesta ei ole tehty paljon aiempaa tutkimusta, etenkin työntekijän näkökulmaa huomioiden, ja tämä vaikeuttaa myös tässä tutkimuksessa saatujen tuloksien ja aiempien tutkimuksien vertailtavuutta. Tutkimuksemme on myös aineistoltaan hyvin suppea yleistettävyyden kannalta, joten tutkimusta tulisi tehdä aiheesta enemmän.

Tulevaisuudessa voisi myös jalostaa tässä tutkimuksessa käytettyä ideaa, mutta tarkastella aihetta yritysten johtajien näkökulmasta. Aihetta voisi lähestyä esimerkiksi tutkimalla, kuinka johto kokee tukevansa työntekijöiden

ammattillisen osaamisen kehittämistä. Lisäksi voisi vertailla, kuinka johdon näkemykset ammatillisen osaamisen kehittymisen tukemisesta poikkeavat työntekijöiden näkemyksistä liittyen johdon tarjoamaan tukeen.

Tulevaisuudessa aiheesta voisi tehdä myös vertailevaa tutkimusta enemmän eri organisaatioiden välillä. Johtamisen käytänteet voivat vaihdella organisaatiokohtaisesti suurestikin, mikä luo hedelmällisen pohjan vertailevalle tutkimukselle. Ammatillisen osaamisen kehittäminen on nykypäivän työelämässä myös hyvin arkipäiväistä toimintaa ja läsnä monenlaisessa työssä. Työelämän kehittämisen kannalta ammatillisen osaamisen kehittymiseen ja sen tukemiseen liittyvää tutkimusta tulisi myös tehdä enemmän eri aloilta.

Myös naisten kokemuksia ICT-alalla työskentelystä tulisi tarkastella enemmän. ICT-alan piirteisiin lukeutuu nykypäivänä miesvaltaisuus ja myös tämän tutkimuksen kohdalla tutkittaviin lukeutui enemmän miehiä kuin naisia. Lisäksi tutkimusta tulisi tehdä enemmän eri-ikäisten työntekijöiden näkemyksistä liittyen ammatillisen osaamisen kehittämiseen nopeasti muuttuvalla ICT-alalla. Tällaisessa hyvin ajankohtaisessa tutkimuksessa voisi tarkastella sitä, kuinka vanhemman sukupolven edustajat kokevat nopeat teknologian muutokset ja osaamisen vaatimukset työssään.

LÄHTEET

Ahokallio-Leppälä, H. 2016. Osaaminen keskiössä. Ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö.

Billett, S. 2015. Work, discretion and learning: processes of life learning and development at work. *International Journal of Training Research*, 13(3), 214–230.

Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Collin, K. & Lemmetty, S. 2018. Eettinen henkilöstön kehittäminen luovuutta tukemassa. Teoksessa *Työn tuuli. Eettisyys, luottamus, inhimillisyys*. 2/2018. 7–18.

Deci, E. L. 1975. *Intrinsic Motivation*. New York and London: Plenum Press.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2013. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu. Työ, verkot ja verkostot. Osaamisen kehittäminen monimuotoistuu. Haettu osoitteesta: https://ek.fi/wp-content/uploads/henko_tiedustelu2013.pdf

Ellinger, A. D. 2004. The Concept of Self-Directed Learning and Its Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resource*, 6(2), 158–177.

Eskola, J. & Suoranta J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Gijbels, D., Raemdonck, I., Vervecken, D. & Van Herck, J. 2012. Understanding work-related learning: the case of ICT workers. *Journal of Workplace Learning*, 24(6), 416–429.

Guglielmino, L. M. 2008. Why Self-Directed learning? *International Journal of Self-Directed Learning*, 5(1), 1-12. Haettu osoitteesta: <https://www.sdlglobal.com/journals>

Ha, Tak. S. 2008. How IT workers learn in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 30(2), 129-143.

Ha, Tak. S. 2015. Learning stories from IT Workers - development of professional expertise. *Studies in Continuing Education*, 37(1), 79-98.

HeRMO-hanke. (8.3.2019). HeRMO - eettinen henkilöstöjohtaminen luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä. Haettu osoitteesta: <https://hermo-hanke.com/>

Hetzner, S., Heid, H. & Gruber, H. 2012. Change at Work and Professional Learning: How Readiness to Change, Self-Determination and Personal Initiative Affect Individual Learning through Reflection. *European Journal of Psychology of Education*, 27(4), 539-555.

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 338. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Jackson II, R.L., Drummond, D. K. & Camara, S. 2007. What is Qualitative Research? *Qualitative Research Reports in Communication*, (8)1, 21-28.

Jarvis, P. 2010. Adult education and lifelong learning. Theory and practice. 4. painos. London and New York: Routledge.

Järvensivu, A. 2006. Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Kaartinen, L. 2011. Osaamista kehittämään!: Periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11.painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Kenneth Wayne, T. 2009. Intrinsic Motivation at Work. What Really Drives Employee Engagement. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Kuopion yliopisto.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli (toim.), 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Knowles, M. 1990. The Adult Learner: A Neglected Species. Houston: Gulf.

Knowles, M. 1975. Self-Directed Learning. A Guide for Learners and Teachers. Englewood Cliffs: Cambridge.

Knowles, M., Holton, E. & Swanson, R. 2011. The Adult Learner: The Definitive Classic In Adult Education And Human Resource Development. 7.teos. Oxford: Elsevier.

Lappalainen, P. 2016. Eettinen johtajuus organisaation vuorovaikutuksen perustana. Teoksessa: Eettinen viestintä. 2016. Helsinki: Erweko.

Lemmetty, S. & Collin, K. 2018. Discourses of Self-Directedness in Workplace Learning: Individual Responsibility and Competence Development in the field of Information Technology. Organisational Learning, Knowledge and Capabilities 2018 Conference, OLKC, Liverpool, UK. 26.-28.4.2018 (suullinen esitys).

Moilanen, P. & Rähkä, P. 2018. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa R. Valli (toim.), 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Mäntylä, S. 2006. Myyteistä todellisuuteen: Henkilöstöhallinnon haasteet ICT-alalla. Sosiologian tutkimuksia. Turun yliopisto. Sosiologian laitos.

Olsen, D. 2016. Adult Learning in Innovative Organisations. *European Journal of Education*, 51(2): 210–226.

Otala, L. 2018. Ketterä Oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Paloniemi, S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta.

Pantzar, E. 2013. Elinikäinen oppiminen aikuisuuden näkökulmasta. Teoksessa J. Hakala & K. Kiviniemi (toim.), 2013. Vuorovaikutuksen jännitteitä ja oppimisen säröjä, Aikuispedagogiikan haasteiden äärellä. Jyväskylän yliopisto.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen. (toim.), 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Salovaara, P. & Bathurst, R. 2018. Power-with leadership practices: An unfinished business. *Leadership*, 14(2), 179–202.

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2013. Osaamisen ja työn johtaminen - Organisaation oppimisen oivalluksia. E-kirja.

Syväjärvi, A. 2005. Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatio-toiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Väitöskirja. Lapin yliopisto.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tynjälä, P. 2003. Ammatillinen asiantuntijuus ja sen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa J. Kirjonen (toim.), 2003. Tietotyö ja ammattitaito: Knowledge Work and occupational competence (s. 87–91). Jyväskylän yliopistopaino.

Sydänmaanlakka, P. (toim.) 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec Consulting Oy.

Vaismoradi, M., Turunen, H. & Bondas, T. 2013. Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing and Health Sciences*, 15(3), 398–405.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede.

Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. 2010. Lähijohtajuuden, esimies-alaisuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa: T-P. Uotila (toim.), 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Artikkelikokoelma. Vaasan yliopisto.

Vuorenmaa, M. 2012. Osaamisen johtaminen PK-yrityksen kansainvälisen kasvun elinkaarella. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta.