



Open your mind. LUT.
Lappeenranta **University of Technology**

LUT School of Business and Management
Kandidaatintutkielma, Johtaminen

Työntekijän osaamisen kehittämiseen vaikuttavat tekijät asiantuntijatyössä
Factors that have an influence on specialist's professional development

8.5.2015

Tekijä: Linda Vuorisalo
Ohjaajat: Heidi Olander
Pasi Tuominen

Sisällysluettelo

1.	JOHDANTO.....	1
1.1.	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	2
1.2.	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3.	Teoreettinen viitekehys.....	3
1.4.	Rajaukset ja tutkimusmenetelmät.....	4
1.5.	Tutkimuksen rakenne	5
2.	HENKILÖTEKIJÄT	5
2.1.	Tarve ja motivaatio kehittyä.....	5
2.1.1.	Tarve.....	5
2.1.2.	Motivaatio	7
2.2.	Kehittymis- ja oppimissuuntautuneisuus.....	8
2.3.	Minäpystyvyyys	10
2.4.	Asenteet ja aikomukset kehittymistä kohtaan.....	12
2.5.	Sosiodemografiset tekijät	14
3.	YMPÄRISTÖTEKIJÄT.....	15
3.1.	Organisaation ajatusmaailma	16
3.2.	Esimiehen ja muiden sosiaalinen tuki.....	17
3.1.	Työn sisältö	18
4.	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	19
4.1.	Tutkimusprosessi.....	19
4.2.	Menetelmät sekä aineiston kerääminen, käsittely ja tulkinta	20
4.3.	Haastateltavat	21
4.4.	Tutkimuksen luotettavuus.....	22
5.	TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI.....	22
5.1.	Henkilötekijät.....	23

5.1.1.	Tarve ja motivaatio.....	23
5.1.2.	Kehittymis- ja oppimissuuntautuneisuus	27
5.1.3.	Minäpystyvyys.....	29
5.1.4.	Asenteet ja aikomukset kehittymistä kohtaan	30
5.1.5.	Sosiodemografiset tekijät.....	31
5.2.	Ympäristötekijät.....	32
5.2.1.	Organisaation ajatusmaailma	32
5.2.2.	Esimiehen ja muiden sosiaalinen tuki	35
5.2.3.	Työn sisältö.....	37
5.3.	Esteet, haasteet ja rajoitteet	38
6.	TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO.....	40
7.	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSTARPEET	44
7.1.	Johtopäätökset.....	44
7.2.	Jatkotutkimustarpeet ja rajoitukset	45
	LÄHTEET	46

LIITTEET:

LIITE 1 Haastattelurunko

1. JOHDANTO

Työelämässä on tapahtunut merkittäviä muutoksia viime vuosikymmeninä johtuen taloudellisista, sosiaalisista sekä kulttuurisista olosuhteista. Nämä muutokset ovat korostaneet oppimisprosessin tärkeyttä yksilön urakehityksessä sekä organisaation menestyksessä. (Manuti et al. 2015) Organisaatio ei voi kehittyä ilman muutoskykyistä ja joustavaa henkilöstöä, sillä organisaation kehittyminen perustuu työntekijöiden henkilökohtaisen kehittymisen kautta tapahtuvaan yhteiseen kehittymiseen. Muutoksiin vastaaminen organisaationa vaatii ammatissaan kehittyviä ja henkiseen kasvuun kykeneviä työntekijöitä, joille vastavuoroisesti organisaation on luotava kehittymisen mahdollistavat puitteet. (Ranta 2005, 9, 11–12)

Monissa organisaatioissa pohditaan, kuinka työntekijät motivoidaan vapaaehtoisesti osallistumaan oman osaamisen kehittämiseen, kuinka työntekijät määrittelevät ja kokevat itsensä sekä kuinka nämä vaikuttavat oppimiseen ja kehittämiseen (Maurer 2002). Työhön liittyvän oppimisen ja kehittymisen taustatekijöihin liittyvä tutkimuskenttä on suhteellisen nuori eikä aihetta ole juurikaan tutkittu tietointensiivisen työn näkökulmasta (Kyndt & Baert 2013), jota asiantuntijatyö on. Työhön liittyvää oppimista ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu eniten 2000-luvun ensimmäisellä kymmenellä (Kyndt & Baert 2013) ja suurin osa aikaisemmista tutkimuksista on keskittynyt ainoastaan muodolliseen koulutukseen (Kyndt & Baert 2013), joten on tärkeää laajentaa tutkimuksia koskemaan myös epämuodollista oppimista ja kehittymistä. Aikomuksia osallistua kehitymis- ja koulutustoimintaan sekä osallistumisen erilaisia taustatekijöitä on tutkittu paljon, mutta tutkimuskentän haasteena on sen hajanaisuus ja usean taustatekijän kohdalla tilanne on se, että niitä on tutkittu vain yhdessä tutkimuksessa (Kyndt & Baert 2013).

Tässä tutkimuksessa tutkitaan työntekijän osaamisen kehittämistä työntekijän näkökulmasta. Aihetta on tutkittu aikaisemminkin, mutta tutkimuskenttä on tuore ja hyvin hajanainen, joten lisää tutkimuksia aiheesta kaivataan. Työntekijän osaamisen kehittäminen käsittää sekä muodollisen että epämuodollisen toiminnan. Muodollisen oppimisen voi tunnistaa siitä, että se tapahtuu oppimiseen suunnitellussa tilanteessa. Epämuodollisen oppimisen tunnusmerkkejä ovat vähäinen suunnitelmallisuus ja organisointi ja se tapahtuu usein tiedostamatta tilanteissa, joita ei ole suunniteltu

nimenomaa oppimista varten. Muodollinen ja epämuodollinen oppiminen voivat olla myös toisiaan täydentäviä ja molemmat ovat tärkeitä työhön liittyvän kehittymisen näkökulmasta (Slotte et al. 2004). (Kyndt & Baert 2013)

1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Osaamisen kehittäminen on ajankohtainen aihe ja se on kriittisessä asemassa asiantuntijaorganisaatioiden menestymisessä. On tarpeellista ymmärtää, mikä ohjaa yksittäisiä työntekijöitä kehittämään omaa osaamistaan, sillä organisaation osaaminen koostuu yksilöiden tiedoista ja taidoista. Tutkielman tarkoitus on tutkia mitkä tekijät motivoivat ja ohjaavat työntekijää kehittämään osaamistaan sekä mitkä tekijät mahdollisesti estävät tai rajoittavat osaamisen kehittämistä. Tavoitteena on antaa yrityksille tietoa, kuinka kehittää ja luoda kehittymistä tukevia rakenteita ja kulttuuria erilaiset yksilöt huomioiden sekä tutkia aihetta asiantuntijatyön ja suomalaisen työelämän näkökulmasta. Tutkimus tarkentaa ja antaa uusia näkökulmia aikaisempiin tutkimuksiin ja antaa organisaatioille avaimia osaamisen kehittämisen ohjaamiseen ja tukemiseen.

1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Jatkuva kehittyminen organisaatioissa ja oppivan organisaation luominen ovat ajankohtaisia teemoja yritysmaailmassa. Työntekijän jatkuvan oppimisen ja kehittymisen tukeminen on haasteellista, sillä siihen vaikuttavat monet eri tekijät. Jatkuvan kehittymisen ohjaaminen ja tukeminen vaatii monipuolista ymmärrystä yksilön kehittymishaluun vaikuttavista tekijöistä. Organisaatio koostuu aina yksilöistä, jotka muodostavat organisaation osaamisen. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia niitä tekijöitä, jotka ohjaavat työntekijää kehittämään osaamistaan. Tutkitaan sitä, miksi työntekijä haluaa kehittää omaa osaamistaan ja lisäksi samalla tutkitaan, mitkä tekijät mahdollisesti estävät työntekijää kehittämästä sitä.

Päätutkimuskysymys:

Miksi työntekijä haluaa kehittää työhön liittyvää osaamistaan?

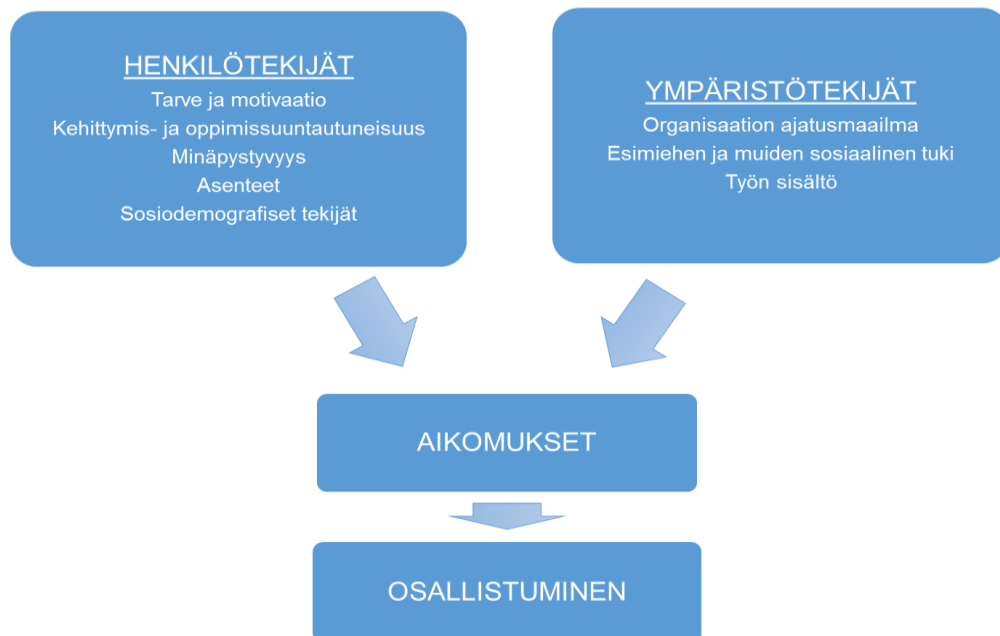
Alatutkimuskysymykset:

Mitkä tekijät vaikuttavat aikomuksiin ja kehittämistoimintaan osallistumiseen?

Onko tunnistettavissa tekijöitä, jotka ovat kehittämisen esteitä?

1.3. Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys jakautuu kahteen ryhmään tekijöitä, henkilö- ja ympäristötekijöihin, jotka vaikuttavat työntekijän aikomuksiin kehittää omaa osaamistaan ja sitä kautta todelliseen osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittämiseen vaikuttavien henkilötekijöiden eli työntekijän ominaisuuksien näkökulmasta tutkitaan tarpeen ja motivaation, kehitymis- ja oppimissuuntautuneisuuden, minäpystyvyyden, asenteiden ja sosiodemografisten tekijöiden merkityksiä. Ympäristötekijöinä tutkitaan organisaation ajatusmaailman, esimiehen ja muun sosiaalisen tuen sekä työn sisällön merkityksiä työntekijän osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys ja tutkittavat tekijät perustuvat aikaisemmissa tutkimuksissa tutkittuihin tekijöihin.



1.4. Rajaukset ja tutkimusmenetelmät

Osaamisen kehittämistä tutkitaan tässä tutkielmassa työntekijän henkilökohtaisen kehittymisen näkökulmasta. Osaamisen kehittämisen katsotaan tässä tutkielmassa pitävän sisällään sekä muodollisen oppimis- ja kehittymistoiminnan, kuten koulutusohjelmat, että epämuodollisen oppimis- ja kehittymistoiminnan, kuten esimerkiksi palautteen pyytämisen, työhön liittyvien materiaalien tutkimisen sekä urasuunnittelun. Kokonaisvaltaisen näkökulman mukaan työhön liittyvä oppiminen ja kehittyminen sisältävät muodollisen ja epämuodollisen toiminnan, joka voi tapahtua työntekijän työ- ja vapaa-ajalla (Kyndt & Baert 2013). Tutkimuksen painopiste on erityisesti vapaaehtoisessa toiminnassa ja tarkoituksena on tutkia erityisesti niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat osaamisen kehittämiseen vapaaehtoisesti. Organisaatiotason ilmiöt ja organisaation kehittyminen kokonaisuutena eivät ole tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteina. Organisaatiotason ilmiöt huomioidaan lähinnä yksilön kehittymishaluun mahdollisesti vaikuttavina tekijöinä.

Tutkimuskentän tuoreuden ja hajanaisuuden takia mahdollisia vaikuttavia tekijöitä ja ilmiöitä on lukuisia ja se asettaa omat haasteensa aiheen rajaamiselle. Tässä tutkimuksessa keskitytään organisaation ajatusmaailmaan, esimiehen ja muiden sosiaaliseen tukeen, sekä työn sisältöön vaikuttavina ympäristötekijöinä sekä käsityksiin kehittymistarpeesta, motivaatioon, kehittämis- ja oppimissuuntautuneisuuteen, minäpystyvyyteen, asenteisiin ja sosiodemografisiin tekijöihin vaikuttavina henkilötekijöinä.

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena, joka sopii tämän tyyppisiin aiheisiin, joissa ollaan kiinnostuneita yksilöiden kokemuksista tapauksiin tai ilmiöihin liittyen (Koskinen 2005, 31). Aikaisemmissa työhön liittyvään oppimisen ja kehittymisen taustojen tutkimuksissa on käytetty ylivoimaisesti eniten kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä (Kyndt & Baert 2013). Aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, joiden aiheet ja kysymykset ovat pääpiirteissään määritelty ja siltä osin kaikille haastateltaville samat (Metsämuuronen 2006, 115). Haastattelut sopivat erityisen hyvin tutkittavien asenteiden, mielipiteiden ja kokemusten tutkimiseen (Uusitalo 1991, 92). Teemahaastatteluissa on mahdollista saada syvällisempiä vastauksia ja kuvaavia esimerkkejä sekä lisäksi on mahdollisuus täsmentää vastauksia ja esittää jatkokysymyksiä, toisin kuin strukturoiduissa haastatteluissa (Metsämuuronen 2006, 113, 115). Laadulliset tutkimusmenetelmät on

valittu aihe ja sen aikaisemmat tutkimukset huomioiden ja teemahaastattelut ovat aiheen kokemusperäisen ja henkilökohtaisen näkökulman kannalta sopivin aineistonkeruumenetelmä.

1.5. Tutkimuksen rakenne

Johdannon jälkeen käsitellään tutkimuksen teoria edellä mainittujen aiheiden mukaisiksi kokonaisuuksina jaettuna. Ensin käsitellään henkilötekijöitä ja sen jälkeen ympäristötekijöitä. Teoria muodostaa koko tutkimuksen punaisen langan. Teorian jälkeen käsitellään haastattelut ja niiden tulkinnat. Analyyseissä haastatteluiden vastauksia käsitellään samassa järjestyksessä kuin teoriassa ja peilataan aikaisempiin tutkimuksiin. Lopuksi vastataan tutkimuskysymyksiin yhteenvedossa sekä esitetään johtopäätökset ja pohditaan jatkotutkimustarpeita.

2. HENKILÖTEKIJÄT

On erittäin tärkeää tiedostaa, kuinka paljon henkilöstön taipumukset ja kiinnostukset vapaaehtoista kehittymistä ja oman osaamisen parantamista kohtaan vaihtelevat (Maurer 2002). Tutkimusten mukaan henkilötekijöillä saattaa olla jopa suurin vaikutus kehittymistoimintoihin osallistumiseen erityisesti, kun kyseessä on vapaaehtoinen kehittymistoiminta, sillä se on riippuvainen yksilön tahdosta ja motivaatiosta (Noe 2013, Maurer & Tarulli 1994). Jotkut yksilöt ovat taipuvaisempia osallistumaan epämuodollisen oppimiseen johtuen persoonallisista ominaisuuksistaan (Noe 2013). Yksilökohtaisia ominaisuuksia on tutkittu eniten työhön liittyvään koulutus- ja kehittymistoimintaan osallistumiseen vaikuttavina tekijöinä (Kyndt & Baert 2013).

2.1. Tarve ja motivaatio kehittyä

2.1.1. Tarve

Koulutus- ja kehittymistoimintaan osallistuminen alkaa tarpeen huomaamisella, joka perustuu nykyisen ja halutun tilan välisen eron huomaamiseen. Negatiiviset erot nykyisen toiminnan ja vaatimusten välillä sekä haluttu ja riittämätön suoriutuminen motivoivat

toimimaan ristiriidan korjaamiseksi (Bandura 1977). Työntekijä muodostaa käsityksen tarpeesta osallistua koulutus- ja kehitystoimintaan huomatessaan, että eron voi poistaa oppimalla uutta ja kehittymällä. Tämän käsityksen muodostuminen ei silti suoraan määrää todellista osallistumista. (Kyndt & Baert 2013)

Osa työntekijöistä on tietoisempia oppimiseen ja kehittymiseen liittyvistä kysymyksistä sekä itsensä kehittämisen tarpeellisuudesta ja tärkeydestä (Maurer 2002). Koettu tarve voi sisältää erilaisia näkökulmia ja ilmetä erilaisissa muodoissa eri aikoina (Kyndt & Baert 2013). Yksilöllisten ja organisaatioon liittyvien tekijöiden vaikutukset yhdessä ohjaavat yksilön kehitysaikomuksia. (Kyndt, Onghena, Smet & Dochy 2014). Työntekijän itse muodostamalla käsityksellä osaamisen kehittämisen tarpeesta on yhteys kiinnostukseen kehittää omaa osaamista ja kehittymistoimintaan osallistumiseen (Maurer, Tarulli 1994). Lisäksi työntekijän käsitys omasta kehittymistarpeestaan ennustaa tulevaa osallistumista kehitystoimintaan (Maurer, Weiss & Barbeite 2003).

Uraan liittyvällä pohdinnalla on merkitystä koulutusmotivaation ja osallistumisen näkökulmista (Rowold & Shilling 2006, Noe & Wilk 1993), sillä pohdinta ohjaa työntekijää tunnistamaan vahvuuksiaan, heikkouksiaan ja kiinnostuksiaan, jolloin on helpompaa nähdä koulutuksen ja omien vahvuuksien ja heikkouksien sekä kehittymisen yhteys (Noe & Wilk 1993). Työntekijät, jotka aktiivisesti pohtivat työhön ja uraan liittyviä kysymyksiä, ja jotka uskovat voivansa suorittaa erilaisia tehtäviä ja pitävät sitä tarpeellisena, ovat luultavasti halukkaampia oppimaan (Kyndt et al- 2014). Kiinnostuksella omaa urakehitystä kohtaan sekä epämuodollisella oppimisella työpaikalla on osoitettu olevan positiivinen yhteys (van Rijn, Yang & Sanders 2013).

Noe ja Wilk (1993) esittävät, että työntekijän samaistumisella organisaation kehittymistarpeeseen voi myös olla merkitystä henkilökohtaisen kehittymistarpeen näkökulmasta. Tämän ajatuksen perusteella organisaation kehityssuuntautuneisuudella sekä sitä tukevalla ilmapiirillä voi olla vaikutusta yksittäisen työntekijän käsitykseen omasta kehittymistarpeesta. Pierce ja Maurer (2009) kuitenkin havaitsivat, etteivät oppimisen hyödyt organisaation näkökulmasta vaikuttaneet työntekijöiden kehitysaikomuksiin.

2.1.2. Motivaatio

Oppimiseen ja kehittymiseen liittyvän motivaation tutkiminen on sekä ajankohtaista että hyödyllistä käytännössä työntekijöiden aloitteellisuuden kehittämisen näkökulmasta (Major, Turner & Fletcher 2006). Motivaatio on merkittävä työhön liittyvän oppimisen ja kehittymisen taustatekijä (Kyndt & Baert 2013). Colquitt, LePine ja Noe (2000) määrittelevät koulutusmotivaation oppimiseen liittyvän toiminnan suunnaksi, intensiteetiksi ja sitkeydeksi. Motivaation puutteen on huomattu olevan merkittävä este muodolliseen koulutukseen osallistumiselle (Tabassi & Bakar 2009). Motivaation tutkiminen on tärkeää, sillä se avaa sitä, kuinka organisaatioissa voidaan tunnistaa ja vaikuttaa eri tavoin motivoituneisiin työntekijöihin (Major et al. 2006). Esimerkiksi vähemmän itsensä kehittämiseen motivoituneet voivat kaivata enemmän esimiehen tukea kuin osaamisen kehittämisestä kiinnostuneet työntekijät.

Motivaatio oppia ja kehittyä vaikuttaa merkittävästi vapaaehtoiseen kehitystoimintaan osallistumiseen (Noe & Wilk 1993, Birdi, Allan & Warr 1997). Esimerkiksi Tharenou (2001) tutki motivaation vaikutusta koulutus- ja kehitystoimintaan osallistumiseen. Tutkimus osoitti, että työntekijän motivaatio ennusti seuraavan vuoden sisällä tapahtuvaa koulutus- ja kehitystoimintaa. Oppimiseen liittyvän motivaation on osoitettu olevan positiivisesti yhteydessä myös työhön liittyvään koulutukseen käytettyyn aikaan (Noe & Wilk 1993).

Yksilön käsitykset koulutuksella saavutettavista hyödyistä vaikuttavat vahvasti motivaatioon ja koulutuksen onnistumiseen (Maurer & Tarulli 1994, Noe & Wilk 1993, Colquitt 2000, Birdi et al. 1997). Koulutus- ja kehitystoimintaan osallistumisen hyötyjä on tutkittu muun muassa työhön liittyvien ja työn ulkopuolisten etujen näkökulmista (Maurer et al. 2003, Birdi et al. 1997). Saavutettavat hyödyt voivat sisältää hyvin erilaisia asioita, kuten rahallinen hyöty ja muut palkinnot, työn turvaaminen, kiinnostavampi ja haastavampi työ, itsen kehittyminen ja oman potentiaalin saavuttaminen ja vaikutukset urakehitykseen (Maurer et al. 2003). Tharenoun (2001) mukaan odotuksiin ja saavutettaviin hyötyihin perustuva motivaatio ennustaa osallistumista kehittymistoimintoihin.

Kehittymistoimintoihin osallistumisella oletetaan saavutettavan henkilökohtaisia hyötyjä ja nämä käsitykset lisäävät kehittymistoimintaan osallistumista (Maurer et al. 2003, Noe &

Wilk 1993, Hurtz & Williams 2009). Maurer et al. (2003) tekivät mielenkiintoisen havainnon siitä, kuinka sisäisillä tai psykososiaalisilla eduilla oli suurempi vaikutus kehittymistoimintaan, kuin ulkoisilla palkkioilla kuten taloudellisilla hyödyillä. Uraan liittyvän motivaation on esitetty olevan merkittävä vaikuttaja työntekijän epämuodollisessa oppimisessa, sillä uramotivaation ja epämuodollisen oppimisen luonteissa korostuvat pitkän ajan näkymät enemmän kuin heti saavutettavat hyödyt (Van Rijn et al. 2013).

Myös tuoreessa tutkimuksessa (Sankey & Machin 2014) sisäiset hyödyt vaikuttivat ulkoisia enemmän vapaaehtoiseen ammatilliseen kehittymistoimintaan. Sisäisillä hyödyillä on erityisen suuri merkitys, kun kyseessä on työntekijälähtöinen motivaatio kehittää osaamista. Itsestä lähtöisin oleva motivaatio vaikuttaa erityisesti käsityksiin sisäisiä hyödyistä, joita vapaaehtoisella koulutuksella on mahdollista saavuttaa, sekä aikomuksiin hyödyntää opittua. Motivaatio hyödyntää opittua on ollut kehittymistoimintoihin osallistumiseen vaikuttava tekijä myös muiden tutkimusten perusteella (Noe & Wilk 1993, Bates 2001). Kehittymisen sisäinen arvioiminen kiinnostavaksi ja hyödylliseksi sekä käsitykset kehittymisen hyödyistä vaikuttavat vapaaehtoisissa kehittymistoiminnoissa omaksuttujen tietojen hyödyntämiseen työssä. (Sankey & Machin 2014)

Maurer et al. (2003) huomauttavat myös, ettei havainto sisäisten etujen merkityksestä poissulje ulkoisten motivaation lähteiden vaikutusta. Ulkoisten etujen merkitys ei ole kuitenkaan yhtä kiistaton, kuin sisäisten etujen (Kyndt & Baert 2013). Aikaisemmat tutkimukset eivät ole täysin yksimielisiä ulkoisten etujen merkityksestä koulutus- ja kehittymistoimintaan osallistumiseen, johon saattavat vaikuttaa tutkimusten sijoittuminen esimerkiksi palkitsemisjärjestelmiltään erilaisiin organisaatioihin (Kyndt & Baert 2013). Tharenou (2001) esittää, että työntekijän oletus koulutuksessa hankittujen tietojen ja taitojen hyödyllisyydestä ulkoisten tavoitteiden ja hyötyjen saavuttamisessa lisää koulutukseen osallistumista. Taloudelliset hyödyt ohjaavat erityisesti vähän koulutettujen oppimishalukkuutta (Kyndt, Govaerts, Keunen, Dochy. 2013).

2.2. Kehittymis- ja oppimissuuntautuneisuus

Työntekijän suhtautumista ja suuntautumista oppimiseen ja kehittymiseen on tutkittu useiden erilaisten käsitteiden avulla (Kyndt & Baert 2013). Työntekijä, joka on

suuntautunut oppimiseen ja kehittymiseen suhtautuu positiivisesti oppimistapahtumiin ja osallistuu jatkuvasti tilanteisiin, joissa tavoitteena on kehittää omaa osaamista (Maurer 2002). Työntekijän urakeskeisyydellä, kehityssuuntautuneisuudella tai muuten innostuneella persoonalla on yhteys kehitystoimintaan osallistumiseen (Maurer et al. 2003). Motivaatio oppia on yhteydessä myös haluun hyödyntää opittuja asioita työssä (Birdi et al. 1997). Kilpailullisen yritysmaailman ollessa kuormittava oma halu ja innostus voi antaa voimia kehittyä vapaaehtoisesti (Noe 2013). Noe (2013) pitää henkilöstä itsestään lähtevää halua ja innostusta, jopa avaintekijänä vapaaehtoisessa oppimisessa.

Oppimissuuntautuneisuus käsitetään laajana rakenteena, joka vaikuttaa sekä työssä että sen ulkopuolella (Birdi et al. 1997). Oppimissuuntautuneisuus, joka kuvaa halua oppia uutta ja kehittää tärkeitä pitämiään taitoja on yksi tärkeimmistä asenteisiin ja osallistumiseen vaikuttavista henkilötekijöistä (Hurtz & Williams 2009). Työntekijän oppimissuuntautuneisuus lisää todennäköisyyttä osallistua sekä muodollisiin että epämuodollisiin oppimistapahtumiin (Hurtz & Williams 2009). On esitetty, että oppimissuuntautuneet työntekijät osallistuisivat kehitystoimintaan saavuttaakseen sisäisiä eli itse asetettuja tavoitteita henkilökohtaisessa kehityksessä (Garofano & Salas 2005).

Kehityssuuntautuneisuus vaikuttaa suuresti työntekijän kokemiin tuntemuksiin myös kehittämistoiminnan aikana. Kehityssuuntautuneet kokevat positiivisempia tuntemuksia haastaviakin tehtäviä kohdatessaan ja sen seurauksena pystyvät käsittelemään muuttuvia tilanteita ja toimimaan omalla osaamistasollaan myös haastavien kehittämistoimintojen aikana. Positiiviset tunteet oppimis- ja kehittämistoimintojen aikana auttavat jatkamaan myös haastavilla hetkillä. Osallistuminen koulutus- ja kehittämistoimintoihin voi vaikuttaa myös työntekijän oppimissuuntautuneisuuteen (Birdi et al. 1997). (Maurer 2002)

Myös proaktiivisen persoonallisuuden on osoitettu ennustavan omaa kehittymisen määrää positiivisessa suhteessa (Orvis & Leffler 2011). Proaktiivinen persoona tunnistaa tyypillisesti mahdollisuuksia ja tarttuu niihin, on aloitteellinen ja jatkaa kunnes tarkoituksenmukainen muutos on saavutettu (Crant 2000). Proaktiivinen persoonallisuus vaikuttaa erityisesti itseohjautuvaan oppimiseen ja kehittämiseen (Raemdonck, van der Leeden, Valcke, Segers & Thjissen 2012). Myös Major et al. (2006) osoittivat proaktiivisen persoonallisuuden ja itseohjautuvan kehittämistoiminnan välisen yhteyden.

Henkilötekijöitä on tutkittu useamman erilaisen uraan ja sen pohdiskeluun liittyvän näkökulman avulla, joiden perusteella voidaan yleisesti ottaen sanoa, että uraan ja sen pohdiskeluun liittyvät tekijät vaikuttavat positiivisesti erityisesti aikomuksiin osallistua sekä mahdollisesti myös todelliseen osallistumiseen (Kyndt & Baert 2013). Maurerin (2002) mukaan työntekijän oppimis- ja kehittymisorientaatio on mielentila, jossa uratietoisuus on merkittävässä roolissa. Kyndt et al. (2014) esittävät uraan liittyvän itseohjautuvuuden olevan merkittävä työntekijän oppimishalukkuuden ennustaja. Esimerkiksi vähemmän koulutetut työntekijät, joiden itseohjautuvuus on suuri, arvostavat koulutus- ja kehitystoimintaa enemmän kuin vähemmän itseohjautuvat työntekijät (Kyndt et al. 2013)

2.3. Minäpystyvyys

Minäpystyvyys on yksi tutkituimmista rakenteista ura- ja koulutus kirjallisuudessa (Garofano & Salas 2005) sekä oppimiseen ja kehittymiseen liittyvissä tutkimuksissa (Kyndt & Baert 2013). Minäpystyvyys työhön liittyvien taitojen kehittämisen ja parantamisen näkökulmasta tarkoittaa työntekijän uskomusta omasta kyvykkyydestään kehittää osaamistaan (Maurer 2001, 124, Kyndt & Baert 2013). Minäpystyvyys ohjaa sitä, kuinka paljon asian eteen nähdään vaivaa ja sitä, kuinka kauan ja missä määrin yksilö jatkaa haastavissa tilanteissa (Bandura 1977). Minäpystyvyyden eri osa-alueita on erotettu tutkimuksissa. Yleinen minäpystyvyys ja tehtävään eli tässä tapauksessa kehittymiseen liittyvä minäpystyvyys on erotettavissa toisistaan. Erityisesti tehtävään eli kehittymistoimintaan liittyvä minäpystyvyys on merkittävä. Molemmilla on kuitenkin vaikutusta asenteisiin ja epäsuorasti aikomuksiin ja kehittymistoimintaan osallistumiseen. (Maurer et al. 2003) Van Rijn et al. (2013) korostavat, että epämuodollisen oppimisen ymmärtäminen vaatii yksilön motivaatioon sekä minäkäsityksiin liittyvien tekijöiden huomioimista.

Minäpystyvyyden kokemukset rakentuvat neljällä tavalla. Aikaisemmat omat kokemukset, välilliset kokemukset, kannustus sekä fysiologiset reaktiot vaikuttavat minäpystyvyyden muovautumiseen. Aikaisemmat omat kokemukset ovat erityisen vaikuttavia, sillä ne perustuvat yksilön omiin hallinnan ja pystyvyyden kokemuksiin. Positiiviset kokemukset kasvattavat minäpystyvyyttä ja negatiiviset puolestaan laskevat. Kun minäpystyvyyden tunne on kehittynyt vahvaksi, satunnaiset epäonnistumiset eivät laske sitä. Haasteet saattavat jopa kasvattaa minäpystyvyyttä, jos yksilö huomaa vastoinkäymisten olevan voitettavissa

periksi antamattomuudella. Aikaisemmat onnistumiset kasvattavat luottamusta myös uusissa tilanteissa. (Bandura 1977)

Ihmiset käsittelevät, painottavat ja yhdistävät pystyvyyteensä liittyvää tietoa eri lähteistä sekä muokkaavat käyttäytymistään niiden mukaan. Lukuisat tilanteeseen liittyvät tekijät, kuten sosiaaliset tekijät ja ajoitus, vaikuttavat minäpystyvyyden kannalta mahdollisesti olennaisen tiedon arviointiin. Siksi kaikki kokemukset eivät välittömästi vaikuta yksilön minäpystyvyyden kokemukseen ja esimerkiksi vuosien aikana rakentuneet käsitykset eivät muutu täysin yhden kokemuksen vaikutuksesta, vaikka hyvin ohimenevät ja tilapäiset tilanteetkin voivat muokata käsityksiä melko pysyvästi. Mitä luotettavampi tiedon lähde on, sitä enemmän se vaikuttaa minäpystyvyyden kokemuksiin. (Bandura 1977)

Minäpystyvyys vaikuttaa yksilön ajatuksiin ja tunteisiin ennen osallistumista koulutus- ja kehitystoimintaan, sen aikana sekä välillisesti myös koulutus- ja kehitystoiminnan osallistumiseen jälkeen (Maurer 2001). Ennen koulutusta koetulla minäpystyvyydellä on vahva yhteys motivaatioon oppia sekä koulutuksen lopputuloksiin (Colquitt et al. 2000). Työhön liittyvien taitojen kehittämiseen liittyvän minäpystyvyyden on esitetty olevan yhteydessä työntekijän aikomuksiin osallistua kehitystoimintaan (Maurer 2002, Maurer & Tarulli 1994, Maurer et al. 2003). Itseensä luottava työntekijä osallistuu todennäköisemmin myös riippumatta kyvyistään (Noe 2013, Birdi et al. 1997).

Minäpystyvyydellä on yhteys käsityksiin omien piirteiden muutettavuudesta. Usko persoonallisten ominaisuuksien muutettavuuteen vaikuttaa henkilön minäpystyvyyden tunteeseen sekä siihen, millaisiksi henkilö määrittelee itsensä ja mahdollisen minänsä. Näillä ajatuksilla on esitetty olevan jonkinasteinen yhteys asenteisiin kehittämistoimintaa kohtaan. Persoonallisten tekijöiden muutettavuuteen uskovat vertaavat useimmiten omaa osaamistaan ja tehtävän vaatimaa osaamista (Maurer 2002). Tämä ohjaa myös seuraamaan ja kehittämään omaa osaamistaan kohti toivottua tilaa. Työntekijät, jotka eivät usko ominaisuuksiensa muutettavuuteen, vertaavat itseään herkemmin muihin ihmisiin. Usko ominaisuuksien muutettavuudesta on positiivisesti yhteydessä myös oppimiseen ja kehittymiseen liittyviin minäpystyvyyden kokemuksiin. (Maurer 2002)

Minäkäsityksiin liittyvä tutkimus on osoittanut, että kyky nähdä itsensä jossakin tilassa voi motivoida henkilöä myös toimimaan (Maurer 2002). Minäpystyvyys on aikaisempaa

osallistumista parempi käyttäytymisen ennustaja uusissa tilanteissa (Bandura 1977). Minäpystyvyys ei silti yksin määrää yksilön toimintaa, panostusta tai sitkeyttä jatkaa haastavissa tilanteissa (Bandura 1977). Kyndt et al. (2014) esittävät, ettei minäpystyvyyttä tulisi tarkastella täysin yksilöön liittyvänä tekijänä, sillä myös organisaatioon liittyvät tekijät voivat vaikuttaa siihen.

2.4. Asenteet ja aikomukset kehittymistä kohtaan

Asenteiden ja aikomusten välistä yhteyttä on kuvattu melko voimakkaaksi (Hurtz & Williams 2009). Myös aikomusten taustatekijöiden ymmärtäminen on tärkeää, sillä aikomukset vaikuttavat myös todelliseen osallistumiseen. Osallistumisen ja aikomusten yhteys on kaksisuuntainen, sillä aikomukset vaikuttavat osallistumiseen ja osallistuminen vaikuttaa tuleviin aikomuksiin. (Kyndt & Baert 2013) Aikaisemmat kokemukset vaikuttavat asenteisiin, jotka puolestaan vaikuttavat aikomuksiin ja tulevaan osallistumiseen (Hurtz & Williams 2009).

Aikomukset osallistua kehittymistoimintaan kuvaavat työntekijän asenteita kehittymistoimintaa kohtaan. Birdi et al. (1997) esittävät, että asenteiden ja koulutukseen ja kehitykseen liittyvän arvostuksen välisellä yhteydellä on merkitystä osallistumiseen. Työntekijän käsitys koulutuksen puutteellisesta yhteydestä ja merkityksestä työhön ja tavoitteiden saavuttamiseen kasvattaa negatiivisia asenteita koulutus- ja kehitystoimintaa kohtaan. Vaikuttaa siltä, että aikaisemmin koulutus- ja kehittymistoiminnot väliin jättäneet työntekijät suhtautuvat negatiivisesti osallistumiseen myös tulevaisuudessa (Kyndt & Baert 2013). Työntekijät, jotka pitävät kehittymistä miellyttävänä, merkityksellisenä sekä mahdollisuutena saavuttaa haluttuja tavoitteita, aikovat hyvin suurella todennäköisyydellä osallistua myös tulevaisuudessa.

Aikomuksilla osallistua ja todellisella osallistumisella on yhteys toisiinsa (Maurer et al. 2003, Hurtz & Williams 2009). Työntekijän aikomus osallistua on askel kohti varsinaista osallistumista (Maurer et al. 2003). Aikomuksiin vaikuttavat eniten asenteet, minäpystyvyys ja uraan liittyvät tekijät. Todellista osallistumista puolestaan ennustavat parhaiten yrityksen koko, koulutustausta, työntekijän minäpystyvyys, esimiesten tuki sekä mahdollisuudet organisaation sisällä. (Kyndt & Baert 2013) Myös aikaisempi

osallistuminen ennustaa tulevia aikomuksia ja osallistumista (Maurer et al. 2003, Hurtz & Williams 2009, Bates 2001, Raemdonck et al. 2012) ja onnistuneet kokemukset oppimis- ja kehittämistoiminnan parissa kasvattavat henkilön suuntautumista oppimiseen ja kehittämiseen (Maurer 2002) sekä kasvattavat työntekijän minäpystyvyyden tunnetta (Bandura 1977). Aikaisemmat kokemukset muokkaavat oppimis- ja kehitystoimintaan liittyviä käsityksiä ja asenteita.

Asenteet muodostuvat hyvien ja huonojen puolien sekä hyötyjen ja kustannusten summana (Kyndt & Baert 2013). Hurtz ja Williams (2009) korostavat positiivisten asenteiden luomista yhtenä avaintekijänä koulutukseen osallistumisen lisäämisessä. Heidän mukaan asenteisiin kehittämistoimintoja kohtaan vaikuttavat eniten tavoitesuuntautuneisuus sekä aikaisemmat kokemukset. Tuoreissa malleissa (Hurtz & Williams 2009, Garofano & Salas 2005, Maurer 2001) kokemukset kehittämistoiminnasta sekä ympäristö vaikuttavat osallistumiseen liittyviin ajatuksiin ja asenteisiin. Työntekijän käsityksillä ja asenteilla oppimista ja kehitystoimintaa kohtaan on yhteys siihen, kuinka aktiivisesti työntekijä osallistuu kehitystoimintaan (Noe & Wilk 1993).

Aikuiset oppijina arvostavat opitun tiedon hyödynnettävyyttä (Kyndt & Baert 2013). Aikaisemmat kokemukset mahdollisuuksista hyödyntää opittua ja siirtää omaksuttuja tietoja ja taitoja työssä voivat myös vaikuttaa työntekijän aikomuksiin osallistua tulevaisuudessa (Bates 2001). Batesin (2001) mukaan aikaisemmissa oppimistapahtumissa omaksutun tiedon onnistunut hyödyntäminen lisää positiivisia käsityksiä tulevien koulutusten tuloksista, kasvattaa koulutukseen ja oppimiseen liittyvää motivaatiota sekä osallistumista tulevaisuudessa. Sillä ei välttämättä ole ratkaisevaa merkitystä minkälaiseen koulutus- tai kehittämistoimintaan työntekijä on aikaisemmin osallistunut. Epämuodollinen ja muodollinen koulutus- ja kehittämistoiminta ovat yhteydessä myös toisiinsa ja muodollinen koulutus voi ohjata epämuodollista oppimista ja epämuodollinen oppiminen voi puolestaan kannustaa muodollisen koulutus- ja kehittämistoiminnan pariin (Leslie, Aring, Brand 1997).

2.5. Sosiodemografiset tekijät

Sosiodemografisten tekijöiden näkökulmasta iän, koulutustaustan ja sukupuolen vaikutuksia kehitystoimintaan osallistumiseen on tutkittu eniten (Kyndt & Baert 2013). Sosiodemografisia tekijöitä on tutkittu suhteellisen paljon erojen näkökulmasta, mutta lisää tutkimuksia ja tietoa kaivataan, sillä aikaisemmat tutkimukset eivät juuri selitä ryhmien välisiä eroja, joihin voivat vaikuttaa monet organisaatioon ja työhön liittyvät tekijät (Kyndt & Baert 2013). Sosiodemografisilla tekijöillä vaikuttaa olevan suurin vaikutus välttämättömään ja työhön liittyvään koulutukseen osallistumisessa (Birdi et al. 1997).

Työntekijän ikä vaikuttaa negatiivisesti aikomuksiin osallistua sekä varsinaiseen osallistumiseen (Kyndt & Baert 2013). Iällä on negatiivinen vaikutus esimerkiksi vapaaehtoiseen kehitystoimintaan työntekijän omalla ajalla sekä urasuunnitteluun liittyviin toimintoihin (Birdi et al. 1997). Ikää on tutkittu myös suhteellisen iän näkökulmasta. Työpaikan keskiarvoa vanhemmat työntekijät saattavat kokea vähemmän tukea kehittymiseen työpaikalla (Maurer et al. 2003). Maurer et al. (2003) esittävätkin, että työntekijän ikä suhteessa muihin työntekijöihin saattaa olla merkityksellisempi kuin absoluuttinen ikä.

Vaikka iällä on negatiivinen vaikutus koulutus- ja kehittymistoimintaan osallistumiseen, iän vaikutukset eivät aina ilmene suoraviivaisesti (Kyndt & Baert 2013). Ikä saattaa vaikuttaa välillisesti tekijöihin, jotka vaikuttavat oppimis- ja kehittymistoimintaan. Vanhemmat työntekijät esimerkiksi saattavat todennäköisemmin työskennellä yrityksissä, joissa on tarjolla vähän koulutusmahdollisuuksia (Oosterbeek 1996). Vanhempien työntekijöiden on todettu myös saavan vähemmän tukea kehittymiseen ja omaavan yleisestikin vähemmän ominaisuuksia, jotka vaikuttavat kehittymistä lisäävästi (Maurer et al. 2003). Vanhemmilla työntekijöillä saattaa olla vähemmän aikaisempia positiivisia kokemuksia kehittämistoiminnasta ja tämä saattaa vaikuttaa minäpystyvyyden tunteisiin sitä laskevasti, sillä aikaisemmat kokemukset ovat yksi minäpystyvyyden taustatekijöistä (Maurer 2001). Ikä vaikuttaa esimerkiksi motivaatioon (Tharenou 2001) sekä minäpystyvyyden taustatekijöihin (Maurer 2001). Ikään yhteydessä oleva työsuhteen ja uran pituus vaikuttaa kehittymisaikomuksiin luultavimmin samalla tavalla kuin ikä (Kyndt & Baert 2013).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijän koulutustausta vaikuttaa työhön liittyvään oppimiseen ja kehittymiseen osallistumiseen (Kyndt et al. 2014). Koulutustaustalla on mahdollisesti yhteys myös siihen, mikä työntekijää motivoi kehittämään itseään ja esimerkiksi matalammin koulutetuilla taloudelliset hyödyt voivat olla merkittävämpi motivaation lähde (Kyndt et al. 2013). Koulutuksen taso vaikuttaa erityisesti muodolliseen koulutukseen osallistumiseen (Kyndt & Baert 2013). Birdin et al. (1997) tutkimuksessa korkeammin koulutetut osallistuivat enemmän työajalla ja sen ulkopuolella tapahtuvaan koulutustoimintaan sekä urasuunnitteluun. Koulutustausta yksin ei välttämättä vaikuta suoraan koulutus- ja kehittymistoimintaan osallistumiseen, vaan sen vaikutukset voivat näkyä välillisemmin (Kyndt & Baert 2013). Esimerkiksi Oosterbeekin (1996) mukaan korkeammin koulutetut luultavammin työskentelevät yrityksissä, jotka tarjoavat koulutusmahdollisuuksia.

Sukupuolen vaikutukset eivät ole yhtä selkeitä kuin iän ja koulutustausta. Aikaisempien tutkimuksien perusteella ei voi yksiselitteisesti sanoa, millainen merkitys sukupuolella on aikomuksiin ja osallistumiseen, sillä erot ovat vaihdelleet tai niitä ei ole löytynyt (Kyndt & Baert 2013) ja esimerkiksi Tharenou (2001) ei löytänyt miesten ja naisten välillä eroja koulutus- ja kehitystoimintaan osallistumisessa.

3. YMPÄRISTÖTEKIJÄT

Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet eivät välttämättä yksin edistä kehittymistä, vaan merkitystä on myös, sillä ympäristöllä ja sosiaalisella järjestelmällä, johon työntekijä kuuluu (Maurer et al. 2003). Ympäristöä on tutkittu muun muassa organisaation ajatusmaailman sekä esimiehen ja kollegoiden tuen näkökulmista (Colquitt et al. 2000). Maurerin (2002) mukaan työympäristö ja työn sisältö vaikuttavat suoraan aktiivisuuteen osallistua oppimis- ja kehittymistoimintaan ja lisäksi ne vaikuttavat muun muassa työntekijän käsityksiin persoonallisten ominaisuuksien muutettavuudesta sekä minäpystyvyyden tunteisiin. Birdin et al. (1997) mukaan ympäristötekijöillä oli eniten vaikutusta välttämättömään koulutukseen osallistumiseen sekä urasuunnitteluun.

3.1. Organisaation ajatusmaailma

Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijän käsitys työympäristön tuesta voi olla merkittävässä roolissa työntekijän suhtautumisessa ja osallistumisessa kehitystoimintaan (Kyndt & Baert 2013, Noe & Wilk 1993, Raemdonck et al. 2012). Koettu sosiaalinen ja organisationaalinen tuki sisältää yleiset käsitykset työntekijän kehittämisestä organisaatiossa, työnantajan orientaation työntekijöiden kehittämiseen sekä missä määrin kehittyminen huomataan ja siitä palkitaan (Hurtz & Williams 2009). Oppimisen ja kehittymisen kulttuuri ja ilmapiiri arvostaa sekä tukee oppimista ja kehittymistä (Kyndt & Baert 2013). Työnantajan tuki hyväksynnän, resurssien sekä positiivisen ilmapiirin muodossa erityisesti yhdessä korkean motivaation kanssa ennustaa kehitykseen osallistumista (Tharenou 2001). Tämän mukaan työnantajan tarjoama tuki esimerkiksi tarjolla olevien koulutusten muodossa ei yksin takaa osallistumista niihin. Työpaikan tuella on vaikutusta lisäksi oppimissuuntautuneisuuteen, avoimuuteen uusia kokemuksia kohtaan, tietoisuuteen ja itsen kehittämiseen (Orvis & Leffler 2011).

Organisaation tuki ilmenee henkilöstön oman osaamisen kehittämiseen kohdennettuina resursseina sekä oppimiseen kannustavana organisaatiokulttuurina (Orvis & Leffler 2011). Positiivien ilmapiiri voi ilmetä käytännössä esimerkiksi palautteena sekä ohjauksena ja mahdollisuuksina käyttää kehitettyjä taitoja (Colquitt et al. 2000). Positiivisella ilmapiirillä on osoitettu olevan vaikutusta oppimiseen liittyvään motivaatioon (Colquitt et al. 2000) ja organisationaalinen tuki vaikuttaa myös työntekijän oppimishalukkuuteen (Kyndt et al. 2014). Koulutusta ja kehittymistä tukeva organisaatiokulttuuri, joka sisältää muun muassa sopivaa sosiaalista tukea ja ohjausta, yksilön vastuun oppia ja mahdollisuuksia kehittää itseään, todennäköisesti kannustaa osallistumaan ja auttaa hahmottamaan saavutettavia hyötyjä (Birdi et al. 1997). Organisaation oppimis- ja kehittymismyönteisellä ilmapiirillä on voi olla merkittävä vaikutus varsinkin epämuodolliseen oppimiseen (Kyndt & Baert 2013).

Koska kehittymismahdollisuuksien olemassaolon on osoitettu lisäävän koulutukseen osallistumista, tietoisuuden lisäämistä mahdollisuuksien olemassaolosta pidetään yhtenä osallistumista lisäävänä avaintekijänä (Hurtz & Williams 2009). Osallistumiseen innostavat henkilöstökäytännöt kannustavat työntekijää ohjaamaan ja suunnittelemaan itse omaa kehittymistään (Raemdonck et al. 2012). Tarjolla olevien kehittymistä tukevien resurssien

määrä lisäksi viestittää työntekijälle, että työntekijän jatkuva kehittyminen on mahdollisen lisäksi myös välttämätöntä (Maurer 2002). Ilmapiiri tai organisaatiokulttuuri, joka ei tue oppimista ja kehittymistä, on yksi mahdollinen työntekijän kehittymisen este (Tabassi & Bakar 2009, Brown & McCracken 2009).

3.2. Esimiehen ja muiden sosiaalinen tuki

Esimiehen ja muiden sosiaalisella tuella on merkitystä koulutus- ja kehittymistoimintaan osallistumisen kannalta (Kyndt & Baert 2013). Tutkimukset ovat nostaneet esille tukevan sosiaalisen ympäristön tärkeyden (Maurer & Tarulli 1994, Noe & Wilk 1993, Sanders, Oomens, Blonk & Hazelzet 2011). Sosiaalinen ja organisationaalinen tuki voi saada työntekijän tuntemaan, että tärkeät ihmiset toivovat osallistumista kehitystoimintaan, mikä puolestaan voi vaikuttaa työntekijän asenteisiin kehittymistä kohtaan (Hurtz & Williams 2009). Sosiaalisella tuella, sekä työpaikalla että sen ulkopuolella, on vaikutusta koulutus- ja kehitystoimintaan osallistumiseen. Työpaikalla erityisesti esimiehen tuki on merkittävää (Birdi et al. 1997). Esimiehen tuki työntekijän kehityksessä voi muodostua muun muassa arvioinnista ja palautteesta, yhdessä asetetuista tavoitteista ja suunnitelmista sekä mahdollistamalla koulutuksiin tarvittava aika (Maurer 2002). Työympäristön tuen lisäksi sen ulkopuolisella, esimerkiksi perheen ja ystävien, tuella voi olla kriittinen vaikutus, vaikka aiheetta onkin tutkittu vastan hyvin vähän (Maurer et al. 2003).

Sosiaalisen tuen merkitys korostuu erityisesti niiden työntekijöiden kohdalla, joiden yksilölliset kehittymiseen ohjaavat ja kannustavat tekijät, kuten oppimissuuntautuneisuus ja minäpystyvyyden tunteet, eivät ole vahvoja. Kehittymistä tukevien henkilötekijöiden ollessa vahvoja työympäristön tuen merkitys ei ole yhtä suuri. Työntekijät, joilla kehittymistä ohjaavat henkilötekijät ovat vahvoja, kehittävät itseään ja osallistuvat kehitystoimintaan todennäköisemmin tuesta riippumatta. Toisaalta Tharenoun (2001) mukaan hyvin motivoituneille työympäristön tuella on suurempi merkitys koulutus- ja kehitystoimintaan osallistumisessa. Maurer ja Tarulli (1994) ovat esittäneet, että esimiehen tuen merkitykseen vaikuttaa se, kuinka paljon työntekijä arvostaa esimiehen tukea. Vanhemmat työntekijät arvostavat esimiehen tukea hieman enemmän. Kaiken kaikkiaan sekä esimiesten että organisaation tuki lisää kehittämistä kaikkien organisaation työntekijöiden keskuudessa. (Orvis & Leffler 2011)

3.1. Työn sisältö

Työn vaatimuksilla ja luonteella on vaikutusta työhön liittyvään koulutus- ja kehitystoimintaan osallistumiseen (Kyndt & Baert 2013). Työn luonteeseen liittyvät tekijät ovat yhteydessä työntekijän oppimishalukkuuteen. Työn luonnetta kuvaavat sen itsenäisyys, työtehtävien monimutkaisuus ja vaihtelevuus sekä kasvumahdollisuudet. Itsenäinen työ voi vaikuttaa aikomuksiin osallistua koulutuksiin (Kyndt, Govaerts, Dochy & Baert 2011) ja suuri vaikutusvalta omaan työhön kannustaa työntekijää ohjaamaan omaa työtään sekä kehittymistään (Maurer 2002). Myös haastavat työtehtävät voivat lisätä työntekijän motivaatiota kehittyä, mutta eivät suoraan ennusta osallistumista kehittymistoimintaan (Tharenou 2001). Työtehtävien vaihtelevuus esimerkiksi vaatii työntekijältä laajaa osaamista selviytyäkseen eri tehtävistä, ja se puolestaan ohjaa työntekijää kehittämään osaamistaan. Työhön liittyvät kasvumahdollisuudet vaikuttavat osaltaan työntekijän halukkuuteen kehittää osaamistaan (Kyndt et al. 2014). Erityisesti tehtävien vaihtelevuus ja mahdollisuus edetä työssä ohjaavat työntekijää kehittämään osaamistaan. (Raemdonck et al. 2012)

Työn imua on myös tutkittu vaikuttavana koulutus- kehitystoimintaan osallistumiseen vaikuttavana tekijänä. Hurtz ja Williams (2009) sekä Rowold ja Schilling (2006) havaitsivat, että työn imulla on vaikutusta sekä muodolliseen että epämuodolliseen oppimiseen osallistumisessa, sillä mitä tärkeämmäksi työntekijä kokee työnsä osana elämäänsä, sitä suurempia ovat aikomukset osallistua. Kaikki tutkimukset eivät kuitenkaan ole pystyneet vahvistamaan näitä tuloksia (Maurer & Tarulli 1994, Maurer et al. 2003). Elman ja O'Rand (2002), havaitsivat, että työntekijät, joilla oli riski menettää työpaikkansa, olivat halukkaampia kouluttautumaan lisää.

Asemalla organisaatiossa on osoitettu olevan positiivinen yhteys koulutus- ja kehitystoimintaan osallistumiseen. Esimerkiksi esimiesasemalla on merkittävä vaikutus työhön liittyvään kehitystoimintaan osallistumiseen (Noe & Wilk 1993, Birdi et al. 1997, Tharenou 2001). Korkeammassa asemassa olevat työntekijät osallistuivat enemmän edellytetyille kursseille, työhön liittyvään kehitystoimintaan sekä urasuunnitteluun. Organisaation hierarkiassa alemmas sijoittuvien työntekijöiden kohdalla organisaation tuen

merkitys voi korostua, sillä työntekijä voi tarvita esimieheltään luvan osallistuakseen koulutus- ja kehitystoimintaan (Tharenou 2001).

Vaikka kehittämistoiminta nähdään yleensä vapaaehtoisena, työntekijällä ei aina ole mahdollisuuksia osallistua esimerkiksi ajankäytön näkökulmasta (Hurtz & Williams 2009). Vaikka aikaa ja sen puutetta pidetään merkittävänä osallistumiseen vaikuttavana tekijänä, sitä on tutkittu melko vähän (Kyndt & Baert 2013). Aika on kuitenkin merkittävä este muodolliseen koulutukseen osallistumiselle (Brown & McCracken 2009). Noe ja Wilk (1993) sisällyttivät ajan tilannetekijöihin, joiden he havaitsivat alentavan kehittämistoimintoihin osallistumista. Oosterbeekin (1996) mukaan suurempi määrä työtunteja viikossa kuitenkin kasvattaa työntekijän todennäköisyyttä osallistua muodollisiin oppimistilanteisiin. Kyndtin et al. (2014) mukaan oppimishalukkuus voi toisaalta näkyä kykyinä hallita ajankäyttöään suunnittelemalla ja priorisoimalla.

4. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Aiheen aikaisempien tutkimusten hajanaisuudesta johtuen on tarve tutkia aihetta laadullisen tutkimuksen avulla, sillä aikaisempien tutkimusten tuloksissa on monia ristiriitoja sekä aukkoja, joita on tarve tutkia, täyttää ja tarkentaa.

4.1. Tutkimusprosessi

Aikaisempiin tutkimuksiin ja tutustuminen aiheeseen yleisesti olivat tämän tutkimuksen ensimmäiset askeleet. Lähdemateriaaleihin tutustuessa tutkimuksen varsinaiset kohteet hahmottuivat ja joitain aiheita rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Kokonaisuuden hahmottamisen ja rajausten haasteena oli tutkimuskentän hajanaisuus. Teoriaosuus rakentui vähitellen selkeäksi kokonaisuudeksi. Teorian osien pohjalta suunniteltiin haastattelut ja kysymykset suunniteltiin vastaamaan teoriassa esitettyjä teemoja. Haastattelukysymysten suunnittelussa oli haasteena henkilötekijöiden teemat, jotka ovat haastateltavan näkökulmasta kenties haastavia ymmärtää, kuten minäpystyvyys ja oppimis- ja kehityssuuntautuneisuus, ja joiden todellinen luonne ei välttämättä selviä kysymällä suoraan. Haastatteluiden jälkeen oli vuorossa niiden analysointi ja peilaaminen

teoriaan. Lopulta olivat selvillä vastaukset tutkimuskysymyksiin ja voitiin esittää johtopäätökset sekä jatkotutkimustarpeet.

Tutkimus eteni pääpiirteissään tutkimussuunnitelman mukaan. Pieniä joustoja luonnollisesti tehtiin. Teoria ei esimerkiksi ollut täysin valmis ennen ensimmäisiä haastatteluita, sillä teorian hahmottuminen ja lopullinen rakenne vei odotettua pidempään johtuen tutkimuskentän hajanaisuudesta. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tämäkin tutkimus eteni induktiivisesti eli tarkentui edetessään (Koskinen 2005, 31–32). Kuitenkin tärkeimmät kokonaisuudet ja aiheet olivat selvillä ennen haastatteluita. Myös haastatteluiden toteuttamisajankohdissa tapahtui joustoa. Sillä ei kuitenkaan ollut varsinaisesti vaikutusta tutkimuksen etenemiseen, sillä samaan aikaan pystyttiin etenemään muissa osissa. Tutkimussuunnitelmassa oli varauduttu pieniin muutoksiin ja se mahdollisti joustavuuden tutkimuksen toteuttamisessa.

4.2. Menetelmät sekä aineiston kerääminen, käsittely ja tulkinta

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena, jonka menetelmät sopivat erityisen hyvin tutkimuksiin, joissa tutkitaan yksittäisiä luonnollisia tilanteita ja rakenteita sekä niihin liittyviä syy- ja seuraussuhteita (Metsämuuronen 2006, 88). Tässä tutkimuksessa tutkitaan juuri niitä yksittäisiä osaamisen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä yksilön näkökulmasta ja heidän kokemuksiinsa perustuen. Birdi et al. (1997) pitävät tutkittavilta hankittuja tietoja hyvänä tapana tutkia yksilön käsityksiä kehitystoimintaan osallistumisen seurauksista. Aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla keväällä 2015.

Haastattelut suoritettiin kahdenkeskisinä rauhallisessa tilassa, kuten neuvotteluhuoneessa tai haastateltavan työhuoneessa. Haastattelut nauhoitettiin, jotta molemmat osapuolet voivat rauhassa keskittyä haastattelutilanteeseen ja erityisesti haastateltavan ajan säästämiseksi. Haastatteluiden nauhoittaminen mahdollistaa myös tarkemmat ja luotettavammat analyysit, kuin haastattelijan tekemän muistiinpanot, sillä tallenteiden avulla voidaan aina palata haastattelutilanteeseen ja tarkistaa havaintoja. Haastateltavilta pyydettiin lupa nauhoittamiseen ja samalla kerrottiin nauhoitteiden luottamuksellisuudesta eli siitä, että vain tutkija käsittelee niitä. Haastattelun aluksi haastateltavalle kerrottiin

tutkielman luonteesta ja pohjustettiin aihetta kertomalla yleisesti mitä tutkitaan ja minkälaisia teemoja on tarkoitus käsitellä. Myös tärkeimmät käsitteet esiteltiin haastateltaville. Haastateltavaa kannustettiin myös vapaaseen sanaan sekä kertomaan omista ja muiden kokemuksista sekä yleisistä mielikuvista.

Haastattelurunko (Liite 1) koostui 9 teemasta, joihin liittyi useampia kysymyksiä. Haastattelun kysymykset mietittiin teorian pohjalta ja ne järjesteltiin haastattelurunkoon järkeviksi ja johdonmukaisiksi teemoiksi, jotka eivät olleet täysin samat kuin teorian osat. Haastattelurungon mukaiset teemat käytiin järjestelmällisesti läpi kaikkien haastateltavien kanssa, mutta kysymykset saattoivat joiltain osin vaihdella. Joku kysymys saatettiin jättää kysymättä, mikäli haastateltava selvästi toi jo aikaisemmin esille näkemyksensä tai haastattelun aikana saattoi ilmetä tarve tarkentavalle kysymykselle yksityiskohdista, joita ei haastattelurungossa oltu huomioitu. Haastattelun loppuun haastateltavilta kysyttiin vielä mahdollisista muista asioista, jotka tulevat mieleen, sekä pyydettiin palautetta haastattelusta ja tilanteesta.

Haastatteluiden aikana ja niiden jälkeen tutkija kirjoitti ylös yleisiä havaintoja. Haastatteluiden varsinainen käsittely ja analysointi aloitettiin litteroimalla haastattelut. Litteroituja haastatteluja analysoitiin ensin yleisellä tasolla ja sitten yksitellen jokaisen teoreettisen osan näkökulmasta. Analysoinnissa kiinnitettiin huomiota samojen aiheiden tai mielipiteiden toistumiseen sekä eri haastateltavien vastausten samankaltaisuuksiin ja eroihin. Analysoinnin ja tulkitsemisen apuna käytettiin laadullista menetelmäkirjallisuutta (Koskinen 2005, Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, Ruusuvuori & Tiittula 2005).

4.3. Haastateltavat

Tutkimusta varten haastateltiin neljää eri alojen asiantuntijaa, jotka työskentelevät suurella suomalaisella vakuutus- ja pankkialan yrityksessä. Haastatelluista kolme työskentelee yrityksen pääkonttorilla ja yksi pääasiallisesti muualla Suomessa. Haastateltujen iät ovat 33, 39, 49, 59. Työsuhteiden pituudet nykyisen työnantajan palveluksessa vaihtelivat 6-19 vuoden välillä. Kaikki haastateltavat toimivat vaihtelevissa ja melko itsenäisissä asiantuntijatehtävissä eikä heillä ole esimiesvastuuta. Haastateltavien työtehtävät ja osaaminen eivät pääosin liittyneet suoraan yhtiön ydinliiketoimintaan.

Nimikkeinä haastateltavina oli kehittämispäällikkö, pääkirjanpitäjä, it-arkkitehti sekä hr-asiantuntija. Analyysissä käytetyt lainaukset vastauksista esitetään nimettöminä.

4.4. Tutkimuksen luotettavuus

Asenteiden, mielipiteiden ja kokemusten tulkinta voi aina olla ongelmallista (Uusitalo 1991, 93). Haastateltaville ei kerrottu liian tarkasti tutkimuksen sisältöä tai aikaisempien tutkimusten tuloksia, jotta voitiin minimoida haastateltavien vastaaminen niin sanotusti tutkijan toivomalla tavalla. Haastatteluiden aikana tutkija ei kommentoinut tai ottanut kantaa haastateltavien vastauksiin eikä näin ohjannut haastateltavia mihinkään suuntaan. Tutkittaville korostettiin haastatteluiden luottamuksellisuutta, jonka oli tarkoitus kannustaa kertomaan myös epämiellyttävemmistä kokemuksista.

Luotettavuutta saattavat heikentää mahdolliset väärinymmärrykset sen suhteen, mitä tarkalleen kysyttiin. Haastateltavat ovat voineet ymmärtää joitain käsitteitä eri tavalla, mutta sen vaikutuksia pyrittiin minimoimaan kertomalla keskeisimpien käsitteiden sisältö haastatteluiden aluksi. Ennen työn julkaisemista haastateltavat saivat lukea työn läpi tarkistaakseen oman tunnistamattomuutensa ja mahdolliset väärinkäsitykset. Korjauksia tulkintoihin haastateltavilta ei tullut. Tämä lisää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tulkintojen luotettavuutta lisää niiden havainnollistaminen lainauksilla. Analyysien perustuminen haastatteluiden tallenteiden litterointeihin mahdollistaa luotettavimmat ja tarkemmat analyysit. Tallenteet mahdollistavat epäselviin kohtiin palaamisen ja esimerkiksi äänenpainojen tulkinnat. Laadullisen tutkimuksen haasteena on analyysien ja lopputulosten suurempi riippuvuus tutkijasta (Uusitalo 1991, 82). Tätä on pyritty hallitsemaan aineiston käsittelyn systemaattisuudella (Uusitalo 1991, 82).

5. TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI

Yksilölliset ominaisuudet sekä ympäristötekijät ennustavat ja vaikuttavat merkittävästi osaamisen kehittämiseen (Colquitt et al. 2000). Tässä luvussa esitellään aineiston analyysi ja tutkimustulokset. Analyysien ja tulosten käsittely etenee samassa järjestyksessä kuin teorian käsittely.

5.1. Henkilötekijät

5.1.1. Tarve ja motivaatio

Käsitykset haastateltujen kehittymistarpeeseen liittyen olivat hyvin yksiselitteisiä. Kaikki haastateltavat kertoivat kokevansa tarvetta kehittyä. Useimmat olivat kehittäneet osaamistaan enemmän tai vähemmän jatkuvasti koko työuransa aikana. Alla olevat lainaukset ovat haastateltujen vastauksia kysyttäessä kokeeko haastateltava tarvetta kehittää osaamistaan.

Joo ei sitä koskaan tietyllä tavalla valmis oo. (3)

Koen ja se on itseasiassa oikeesti niin, että kyllä mun on niinkun tietyllä tavalla pakko kehittää. (1)

Kehittymisen tarve muodostui haastateltavilla eri tavoin. Usein tarve on jollain tapaa lähtöisin työstä ja työelämän tarpeista nykyisen työn tai uran näkökulmista. Työn luonne ja muut työn tekemiseen liittyvät näkökulmat tulivat esille usein. Esimerkiksi eräs haastateltavista kertoi hankkineensa lisäkoulutusta, sillä halusi opiskella kyseisiä aiheita työelämän tarpeita varten eli asioita, joita ei aikaisemmissa koulutuksissa ollut ollut ja joita tarvitsee työelämässä ja kyseisellä alalla.

Työtehtävät ja työn haasteellisuus vaikuttivat haastateltavien kokemuksiin kehittymisen tarpeesta. Työntekijä voi työtä tehdessään havaita tarpeen kehittää omaa osaamista. Kehittymistarpeeseen liittyvä pohdinta voi sisältää mitä ja miten voisi tehdä nopeammin, paremmin ja tehokkaammin, jotta esimerkiksi selviytyisi työtehtävistään annetussa ajassa. Epävarmuus joidenkin asioiden tekemisestä oikein voi myös vaikuttaa kehittymistarpeen syntymiseen. Osaamisvaatimukset voivat ilmetä myös virallisista työtehtävien määräyksistä. Niiden avulla tulee käytyä läpi oma osaaminen ja, millainen tarve sitä on täydentää. Kehittymistarve muodostuu nykyisen ja halutun tilan erosta (Kyndt & Baert 2013).

Suurten kokonaisuuksien hoitaminen vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Asiantuntijat saattavat käsitellä työssään niin suuria kokonaisuuksia, ettei yhden ihmisen osaamisen ole

välttämättä mahdollista riittää. Asiantuntijatyön luonne on mahdollisesti sellainen, että se vaatii tekijältään jatkuvaa kehittymistä. Aineiston perusteella tällainen tarve ohjaa varsinkin epämuodolliseen oppimiseen ja kehittämiseen.

No mä näen sen käytännön työssäni siinä et mä en tietyllä tavalla pysty tuottamaan sitä kokonaispalvelua, mitä meiltä tilataan tai mitä multa tilataan tai mistä mä oon vastuussa, niin yksin, jolloin mun on vaan yksinkertaisesti pakko jutella kavereitten kanssa, jotta me saadaan se kasaan. (1)

Tarve osaamisen kehittämiseen tai ainakin paine osallistua erilaisiin aktiviteetteihin voi muodostua organisaation puolesta. Organisaation esittämät vaatimukset osaamisen kehittämiseksi eivät välttämättä ilmene suoraan. Organisaation vaatimukset oppimisesta ja sitä kautta työntekijän tarve kehittyä voivat ilmentyä välillisesti odotuksina. Eräs haastateltavista nosti esille sen, kuinka kerran suoritetun tehtävän odotetaan sujuvan seuraavalla kerralla nopeammin, vaikka sitä ei suoraan sanota. Tarve ei kuitenkaan synny yksin siitä, että joku muu pitää kehittymistä tarpeellisena.

Et kyllä mä jos mulle esimies sanoo että nyt on tommonen koulutus et meepä sinne ja sit mä ite katon et se on semmonen et en mä sitä tarvii nii semmosessa mä ymmärrän hyvin et se herättää niinku et ei kiitos.(2)

Aikaisemmat opinnot, palaute, oma luonne ja muiden toiminnan seuraaminen nostettiin myös esille kehittymistarpeen pohdinnan yhteydessä ja niillä voi olla myös vaikutusta oman kehittymistarpeen huomaamiseen, mutta tärkeimpänä kehittymistarpeeseen vaikuttavana tekijänä voidaan pitää työtä.

Kehittymisen tarvetta ja motivaatiota kehittyä voi olla vaikeaa täysin erottaa toisistaan ja ne vaikuttavat olevan yhteydessä toisiinsa. Tämä kävi ilmi myös haastatteluiden analysointivaiheessa. Järjestelmällisessä luokittelussa sama kohta saatettiin merkitä sekä tarpeeseen että motivaatioon liittyväksi. Kuten tarve niin myös motivaatio voi ilmetä välillisesti. Tämä tutkimus tukee aikaisempien tutkimusten tuloksia siitä, että osaamisen kehittämisen näkökulmasta koetut sisäiset hyödyt ovat ulkoisia hyötyjä merkittävämpi motivaation lähde (Maurer et al. 2003, Sankey et al. 2014).

Työ ja sen tekemiseen liittyvät asiat esiintyivät usein haastateltavien vastauksissa. Työstä lähtevä motivaatio ilmenee kuitenkin eri tavoin eri henkilöillä. Kaikki halusivat hankkia työhön liittyviä tietoja ja taitoja sekä selviytyä työtehtävistään, kun kysyttiin, mitä haastateltava haluaisi tai toivoisi saavuttavansa osaamisen kehittämällä. Esille nousi halu selviytyä työtehtävistä tärkeänä motivoivana tekijänä. Työhön liittyvien etujen saavutuksella on osoitettu olevan yhteys kehittymistoimintaan (Birdi et al. 1997). Työtehtävistä halutaan suoriutua esimerkiksi annetun ajan puitteissa, kerralla oikein tai kohtuullisin panostuksin. Lisäksi oman toiminnan on oltava tuloksellista ja puuttuva osaaminen ja sen näkyminen voi motivoida kehittämään omaa osaamista. Yhtä esimerkiksi motivoi työn hoitaminen nopeammin, tehokkaammin ja paremmin ja koulutuksen hän näkee mahdollisuutena saada välineitä edellä mainittuihin. Osaamisen kehittämällä hankitun tiedon hyödynnettävyydellä on merkitystä. Batesin (2001) mukaan aikaisemmissa oppimistapahtumissa omaksutun tiedon onnistunut hyödyntäminen lisää positiivisia käsityksiä tulevien koulutusten tuloksista, kasvattaa koulutuksiin ja oppimiseen liittyvää motivaatiota sekä osallistumista tulevaisuudessa.

Jos mä koen, että mä saan siitä oikeesti työkaluja mun työhön, niin kyllä se aina motivoi.

(3)

Merkittävä havainto on, että suoraan osaamisen kehittämiseen liittyvä motivaatio voi olla heikko, mutta henkilökohtaisen kehittymisen välineellinen arvo voi olla ratkaisevampi. Siksi on tärkeää ymmärtää kaikkia niitä tekijöitä, joita työntekijä haluaa ja toivoo saavuttavansa henkilökohtaisella kehittymisellä. Työntekijän oletus koulutuksessa hankittujen tietojen ja taitojen hyödyllisyydestä ulkoisten tavoitteiden ja hyötyjen saavuttamisessa lisää koulutuksiin osallistumista (Tharenou 2001). Eräs haastateltavista totesi osuvasti:

Ois kauheen siistii ku pystyis sanomaa et mä oon ihan järjettömän motivoitunu niinku käymää koko ajan kouluu, mut en mä oo. Mä oon oikeesti motivoitunu pärjäämään päivittäin hengissä. Se ehkä enemmän on se draiveri siinä kuitenkin. (1)

Osaamisen ja koulutusten hyötynäkökulmat nousivat esille haastatteluissa. Haastateltavat kokivat saavuttavansa hyvin erilaisia hyötyjä. Useimmiten hyödyt liittyivät työn tekemiseen. Kaksi haastateltavista mainitsi myös, että työhön liittyvällä osaamisen kehittämällä voi olla hyötyjä työn ulkopuolisenkin elämän näkökulmasta. Osaamisen kehittämällä

halutaan lisätä työssä tarvittavia tietoja ja taitoja, suoriutua paremmin ja avartaa omaa ajattelua, joka auttaa uusien ideoiden työstämisessä. Kokeneelle asiantuntijalle koulutuksien hyödyt eivät välttämättä ilmene suoraan.

Et mä en tietenkää mistään koulutuksesta saa omaan työhöni ihan sellasta konkreettista ku ei tee sellasta työtä et nyt ku mä oon tehny sitä näin ja sit joku kertois et tee sitä noin.

Se konkretia siellä omassa työssä tulee et kun on kehittämistehtävissä niin kun on sellanen avoin ja mieli virkeenä ja kuulee vähän et mitä muualla on tehty nii sit pystyy iteki niinku täällä paremmin kehittämään ja keksimään niitä ideoita. (2)

Nykyisen työn lisäksi oma osaaminen ja sen kehittäminen ovat merkittäviä asioita tulevaisuuden työllistymisen näkökulmasta. Yksi haastateltavista esimerkiksi mainitsi, että sertifioidut koulutukset ovat arvokkaita työntekijän ansioluettelon näkökulmasta. Vanhimmalla haastateltavalla urakehitys ei ollut yhtä selkeässä roolissa osaamisen kehittämiseen liittyvissä pohdinnoissa, mutta keskusteluissa kävi ilmi, etteivät jonkinlaiset työhön ja uraan liittyvät muutokset ole mahdottomia tai täysin poissuljettuja. Kehittymisen hyötyinä nähdään osaamisen ajantasaisuus nykyisen työn ja uran näkökulmasta.

No ehkä siinä tärkeintä se, että ite tietää että se on hyödyksi itselleen ja mahdollisesti tulevaisuutta varten ja omaa työtä varten. (4)

Kaikki haastateltavat ilmaisivat haluavansa tehdä haasteellista työtä ja etteivät haluaisi tehdä samaa työtä päivästä toiseen. Haastavat työtehtävät voivat lisätä työntekijän motivaatiota kehittyä, vaikka ne eivät suoraan ennusta kehittymistoimintaa (Tharenou 2001). Oman osaamisen kehittäminen voi olla myös itsensä haastamista, jolla on välillisesti vaikutusta työhön. Eräs haastateltavista esitti myös mielenkiintoisen näkökulman, kuinka osaamisen kehittämisestä voi muodostua työn haastavin ja samalla motivoivin osa.

Mut et enemmän se on semmonen oma et joutuu ite vähän pinnistelemään ja tota sillä tavalla herättelemään itseään, koska kun kuitenkin on ollu alalla pitkää nii enää sen alan jutuissa ei tuu mitään ihmeellisiä et pitäis pinnistellä nii se on sit ihan hyvä välillä olla...

Ja varsinki jos on ollu sellanen työtehtävä et ei oo tarvinnu tsempata nii sit mä oon ite pyrkiny johonki semmoseen (koulutukseen). (2)

Kysyttäessä, mikä haastateltavaa motivoi kehittämään osaamistaan tai mitä hän haluaisi tai toivoisi saavuttavansa osaamisen kehittämisellä, kukaan ei maininnut palkkaa tai muita taloudellisia etuja. Kuitenkin kysyttäessä vaikuttaisivatko ne, kaikki haastateltavat vastasivat niiden vaikuttavan.

Kyllähän raha aina tietyllä tavalla tai muut edut motivoi, mut sitte mä en ihan sitä näe et jos ihminen motivoituu rahalla kehittämään itseään niin varmaan sit työnantajan näkökulmastakaan ja vähän se tuntuis musta vieraalta ajatukselta. (2)

Tähän vastausten osittain ristiriitaisuuteenkin on monta mahdollista tulkintaa myös aikaisempien tutkimusten perusteella. Tämän aineiston perusteella yksi vaikuttava tekijä on se, että taloudellisia etuja ei edes oleteta voivan saavuttaa osaamisen kehittämisellä. Aikaisemmin onkin esitetty, että käsityksiin ulkoisista hyödyistä vaikuttavat esimerkiksi erilaiset palkitsemiskäytännöt yrityksissä (Kyndt & Baert 2013). Palkasta ja muista taloudellisista eduista kysyttäessä haastatteluissa nousi korostuneesti esille se, että haastateltavat sanoivat itsekkin oman halun olevan taloudellisia hyötyjä merkittävämpi motivaation lähde. Koulutukseen tai varsinkin suurempiin koulutusohjelmiin pääsy voi myös joskus olla palkinto itsessään.

5.1.2. Kehittymis- ja oppimissuuntautuneisuus

Kehittymis- ja oppimissuuntautuneisuus oli yksi vaikeimmin tutkittavista osista tässä tutkimuksessa. Kehittymis- ja oppimisorientaatiota on vaikea tutkia suoraan kysymällä. Tässä tutkimuksessa sitä tulkittiin aikaisempien osallistumisten, tulevien aikomuksien ja välillisesti muiden ilmaisujen avulla. Kehittymis- ja oppimissuuntautuneisuutta tulkittiin osittain myös ilmaistujen tarpeiden, toiveiden ja halujen välityksellä. Kukaan haastateltavista ei sanonut suoraan, että ei haluaisi tai aikois osallistua tulevaisuudessa mihinkään osaamisen kehittämiseen liittyvään toimintaan.

No itsellä ainakin sellasta jatkuvaa kehittymistä et se pitäis olla varmaan niinku läpi elämän sitä osaamisen kehittämistä ja varsinki työelämässä muutoksia tapahtuu ja ei olla koko ajan stabiilissa tilanteessa. Sun pitää olla valmis kehittymään. (4)

Kaikki haastateltavat olivat osallistuneet runsaasti erilaisiin osaamisen kehittämiseen liittyviin tilanteisiin, sekä epämuodollisiin että muodollisiin. Itseohjautuvuus ja oma kiinnostus nousi korostuneesti esille muodollisiin, varsinkin organisaation ulkopuolisten tahojen järjestämiin koulutuksiin osallistumisen yhteydessä, vaikka toki epämuodollinenkin koulutus vaatii työntekijän oma-aloitteisuutta. Itse-ohjautuvuuden korostuminen muodollisen koulutuksen yhteydessä voi liittyä organisationaalisten tekijöiden vaikutuksiin.

Aikaisemman osallistumisen perusteella voi sanoa, että kaikki haastateltavat vaikuttivat kehitymis- ja oppimisorientoituneilta. Tuleviin aikomuksiin liittyvien pohdintojen osalta kaikkien haastateltujen kehitymis- ja oppimisorientoituneisuuden tulkinta ei ollut yhtä yksiselitteinen. Kolmen aikomukset olivat linjassa aikaisemman osallistumisen kanssa, mutta yhden aikomukset eivät olleet yhtä selkeitä, vaikka hän ilmaisi kiinnostusta oppia ja kehittyä. Kehitymis- ja oppimisorientaatio oli pääteltävissä myös oppimisen ja koulutusmahdollisuuksien pohtimisena ja positiivisena suhtautumisena.

Että tota ei ole siis sellasta konkreettista päätöstä et se on tämmöne ajatus, joka aina tulee välillä mieleen, et olis hyvä, kiva mennä jonnekin. Mut ei oo mitään konkreettista suunnitelmaa. (3)

Kaikki liittivät osaamisen kehittämiseen myös uraan ja sen kehityksen liittyviä pohdintoja. Urakehitys mainittiin myös asiaksi, jonka haastateltavat halusivat saavuttaa osaamisen kehittämisellä. Vanhimmalla haastateltavalla uraan liittyvät pohdinnat olivat vähemmän korostuneessa asemassa ja eivät olleet yhtä selkeästi ilmaistuja kuin muilla.

Et ehkä se menee enemmänki niin päin et mitä enemmän sulla on osaamista tarjolla ja mitä enemmän sä pystyt sitä otaa vastaan ja toisaalta näyttämään osaamistas niin se ura varmaan aukee sit osin sitäkin kautta... Oishan se nyt ihan paikallaan jollain avoimella aikataululla vaihtaa aina porrasta ylemmäs (1)

Aineisto tukee aikaisempia tutkimuksia sen osalta, että työntekijän oppimis- ja kehitymissuuntautuneisuudella on erittäin suuri merkitys osaamisen kehittämisessä (Hurtz 2009). Kaikki haastateltavat toivat esille oman halun ja aktiivisuuden merkityksen monessa eri yhteydessä. Omaan aktiivisuuteen liittyvien pohdintojen yhteydessä nostettiin esille usein, etteivät paine, ohjaus ja tukevat käytännöt tule tässä tapauksessa aina

organisaation puolesta. Itseohjautuvuus oman osaamisen kehittämisessä voisi tämän perusteella korostua erityisesti, kun organisaation tuki ja käytännöt ovat mahdollisesti puutteellisia. Kukaan haastateltavista ei sanonut, että esimerkiksi kehittämistarve olisi tullut suoraan ulkoa annettuna tai käskynä.

5.1.3. Minäpystyvyys

Minäpystyvyydellä on merkittävä vaikutus asenteisiin, aikomuksiin ja käyttäytymiseen (Maurer et al. 2003, Noe & Wilk 1993). Suurin osa haastateltavista koki vahvoja pystyvyyden tunteita. Minäpystyvyyttä tulkittiin aikaisemman osallistumisen, tulevien aikomusten sekä muiden esille tulleiden asioiden avulla. Kaikki kuitenkin olivat osallistuneet aikaisemmin, mikä kertoo melko hyvästä minäpystyvyyden tunteesta. Tuskin kukaan osallistuu vapaaehtoisesti, jos ei pidä omaa oppimista ja kehittymistä mahdollisena ja aikaisemmissa tutkimuksissa minäpystyvyydellä on todettu olevan positiivinen vaikutus kehitystoimintaan osallistumisessa (Noe 1993).

Voisin, pitäisi ja pystynkin. (1)

Omista pystyvyyden kokemuksista voivat kertoa välillisesti monet eri asiat. Yksi haastateltava oli usein itse hakeutunut ja pyytänyt lupaa päästä koulutuksiin. Hän kertoi myös, ettei aina ole saanut myöntävää vastausta. Senkin jälkeen hän on hakenut lupaa koulutuksiin, joka kertoo osaltaan melko vahvasta pystyvyyden tunteesta, sillä yksittäiset vastoinkäymiset eivät ole lannistaneet häntä (Bandura 1977). Hyvästä minäpystyvyydestä kertoo osaltaan myös se, että osa haastateltavista ei juurikaan tuonut esille osallistumista estäviä tekijöitä ennen kuin asiasta kysyttiin erikseen.

Minäpystyvyytensä vahvaksi kokevat haastateltavat tunnistivat toki oppimista ja kehittymistä rajoittavia tekijöitä, mutta eivät esittäneet niitä esteinä. Heikommaksi minäpystyvyytensä tuntenut esitti usein rajoitteita tai aikaisempia negatiivisia kokemuksia kehittymismahdollisuuksien ja -tarpeiden kanssa samassa yhteydessä. Pystyvyyden tunteiltaan heikompia haastateltavakaan ei silti pitänyt oppimista ja kehittymistä mahdottomana tai täysin poissuljettuna. Hänkin pohti kehittämistarpeitaan ja miten niihin voisi vastata. Näiden ajatusten perusteella minäpystyvyyttä ei pitäisi tulkitakaan

jakautumisena ääripäiksi niin, että työntekijä joko kokee pystyvänsä tai sitten ei, vaan pikemminkin tulisi tulkita minäpystyvyyden vahvuuden tasoa.

Minäpystyvyyden kokemukset heijastuivat selkeimmin tulevissa aikomuksissa. Aikaisemminkin on saatu tuloksia, jotka esittävät työhön liittyvien taitojen kehittämiseen liittyvän minäpystyvyyden olevan yhteydessä työntekijän aikomuksiin osallistua kehitystoimintaan (Maurer 2002, Maurer & Tarulli 1994, Maurer et al. 2003). Kolmella oli selkeitä aikomuksia ja suunnitelmia kehittää osaamistaan ja yhdellä kehittymistarpeista ja omasta halusta huolimatta ei ollut selkeitä suunnitelmia. Heikompi minäpystyvyys ei näkynyt suoraan oppimisen ja kehittymisen vastustamisena tai muuten ehdottoman negatiivisena suhtautumisena. Heikompi minäpystyvyys ilmeni lähinnä ajatusten ristiriitaisuutena. Positiivista ajatusta saattoi seurata negatiivinen ajatus aiheeseen liittyen tai negatiivisen asian yhteydessä tuli esille esimerkiksi positiivisia mahdollisuuksia. Puheissa ilmeni epäilyksiä omista kyvyistä, aikaisempia negatiivisia kokemuksia ja riittämättömyyden tunnetta työssä, mutta kuitenkin myös halua oppia, kehittymistarpeiden huomaamista ja aikaisempia positiivisia kokemuksia ja muiden kannustavia esimerkkejä.

5.1.4. Asenteet ja aikomukset kehittymistä kohtaan

Kaikkien haastateltujen yleinen suhtautuminen osaamisen kehittämistä kohtaan oli positiivinen. Osaamisen kehittämistä pidetään tärkeänä ja sitä arvostetaan.

No sehän on valtavan tärkeä asia. (3)

Asenteet ovat tulkittavissa positiivisiksi myös välillisesti perustuen haastateltavien kiinnostukseen kehittää omaa osaamistaan tulevaisuudessa sekä perustuen aikaisempaan runsaaseen osallistumiseen. Yleinen positiivinen suhtautuminen osaamisen kehittämiseen vaikuttaa varmasti aikomuksia ja osallistumista lisäävästi. Vapaaehtoisesti ei yleensä osallistuta asioihin, joita kohtaan asenteet ovat hyvin negatiivisia.

Aikaisemmat kokemukset vaihtelivat laidasta laitaan. Kaikilla haastateltavilla oli sekä positiivisia että negatiivisia aikaisempia kokemuksia. Usein negatiiviset kokemukset ja asenteet oppimis- ja kehittymistoimintoja kohtaan liittyivät kyseisten toimintojen antiin ja

sisältöön. Asenteissa tuli esille asiantuntijatyön ainutlaatuinen luonne ja pitkään työelämässä olleiden ennestään laaja osaaminen osaamisen kehittämiseen vaikuttavina tekijöinä. Kaikki haastateltavat nostivatkin jossain yhteydessä esille koulutuksessa saatavien tietojen hyödynnettävyyden merkityksen. Aikaisemmat kokemukset mahdollisuuksista hyödyntää opittua ja siirtää omaksuttuja tietoja ja taitoja työssä voivat myös vaikuttaa työntekijän aikomuksiin osallistua tulevaisuudessa (Bates 2001).

Yksi haastateltavista toi negatiivisia kokemuksia esille enemmän kuin muut ja ne olivat yhteydessä epäselvempiin kehittymisaikomuksiin. Aikaisemmat kokemukset ovat selvästi kehittäneet haastateltujen kriittistä ajattelutapaa erilaisiin osaamisen kehittämiseen liittyviin aktiviteetteihin. Yksi asenne tai oletus sisäisiä koulutuksia kohtaan nousi esille kahden haastateltavan puheissa. He olivat huomanneet ja olettivat, että tarjolla olevat sisäiset koulutusmahdollisuudet olivat kohdistettu yrityksen ydinliiketoiminnan parissa työskenteleville eli eri alan osaajille kuin he itse. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti ainakin sisäisesti tarjottuihin osaamisenkehittämistoimintoihin osallistumiseen.

5.1.5. Sosiodemografiset tekijät

län ja aikomuksien, osallistumisen, urasuunnittelun ja muiden tekijöiden yhteyksiä ei voi sanoa varmaksi tämän aineiston perusteella. Kaikki olivat osallistuneet oppimis- ja kehittymistoimintaan aikaisemmin. Kaikki aikoivat osallistua myös jatkossa, huolimatta siitä, että vanhimmalla haastatellulla aikomukset eivät olleet selkeimmin määritellyt. Korkeamman iän negatiivisia vaikutuksia urasuunnitteluun ei voida todistaa tämän aineiston perusteella. Selkeimmät ajatukset omasta urasta oli ikähaarukan kahdella keskimmaisella, kun taas vähemmän tai epäselvemmin uraan liittyviä ajatuksia ja suunnitelmia nostivat esille aineiston vanhin ja nuorin. Aineiston perusteella voidaan ikään liittyen sanoa lähinnä, että iän noustessa aikaisempien negatiivisten kokemusten määrä voi lisääntyä, mutta ikä ei suoraan vaikuta kehittymishaluihin. Eniten aikaisemmista negatiivisista kokemuksistaan kertoi aineiston vanhin, kaksi keskimmäistä nosti esille muutamia negatiivisia kokemuksia tai haasteita ja nuorin ei juuri ollenkaan.

Ikä saattaa mahdollisesti vaikuttaa siihen, minkälaisen tietojen ja taitojen kehittämiseen kehittymistarve kohdistuu. Vanhin haastateltava kuvasi kehittymistarpeensa liittyvän muita

useammin tietotekniikkaan ja sen soveltamiseen. Mielenkiintoinen havainto tietoteknisten taitojen kehittämistä liittyi niiden soveltamiseen myös vapaa-ajalla, jonka voisi kuvitella motivoivan osallistumaan aiheeseen liittyviin koulutuksiin myös työssä. Tämän perusteella korkeampi ikä voi vaikuttaa kehittymistarpeen erilaisuuteen, sillä muut eivät maininneet kokevansa kehittymisen tarvetta tietotekniikan hyödyntämiseen liittyen.

Haastateltavista kaksi oli koulutukseltaan tradenomeja, yksi kauppatieteiden maisteri ja yksi maa- ja metsätaloustieteiden kandidaatti. Tämän aineiston perusteella voidaan korkeintaan esittää, että korkeampi koulutus ei vaikuta negatiivisesti oppimis- ja kehittymistoimintaan, aikaisempaan osallistumiseen tai aikomuksiin. Tuloksiin vaikuttaa varmasti myös se, että erot haastateltavien koulutustason välillä ovat hyvin pieniä. Lisäksi Oosterbeekin (1996) mukaan korkeammin koulutetut luultavammin työskentelevät yrityksissä, jotka tarjoavat koulutusmahdollisuuksia.

Sukupuolen vaikutukset ovat aikaisemmissa tutkimuksissa olleet ristiriitaisia tai eroja ei ole löydetty ollenkaan (Kyndt & Baert 2013). Tämä tutkimus tukee ajatusta, että sukupuolella ei ole merkitystä oppimis- ja kehittymistoiminnan näkökulmasta. Aineiston ainoa mies ei poikennut millään tavalla muista haastateltavista.

5.2. Ympäristötekijät

5.2.1. Organisaation ajatusmaailma

Yleiset käsitykset organisaation ajatusmaailmasta ja suhtautumisesta osaamisen kehittämiseen liittyen olivat enimmäkseen positiivisia. Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaation tuki vaikuttaa positiivisesti kehittymistoimintoihin osallistumiseen (Kyndt & Baert 2013). Haastateltavien vastaukset liittyen organisaatiokulttuuriin ja organisaation suhtautumiseen osaamisen kehittämiseen olivat kuitenkin paikoin vaihtelevia. Organisaation ajatusmaailmaan liittyvät ristiriitaiset ajatukset heijastelevat luultavasti käynnissä ollutta organisaatiomuutosta, jonka haastateltavista kolme nosti esille.

No tässä meidän talossa se (osaamisen kehittäminen yleisesti) herättää nykyään aika epämääräisiä ajatuksia ihan oikeesti... Mä en oikein tiedä mikä meidän yrityskulttuuri

nykyään on, johtuen just tästä fuusiohärdellistä mikä täällä on ollu. Et tää on vähän erilainen maailma ku se mihin mä oon tavallaan niinku tullu. Mutta joo on tää silleen ihan avoin ja koulutusorientoitunut että en mä siinä ilmapiirissä aisti et se ei olis suotavaa. (1)

Organisaation koettiin asettavan odotuksia ja vaatimuksia, vaikka käsitykset työnantajaorganisaation työntekijään kohdistuvista odotuksista ja vaatimuksista osaamisen kehittämiseen liittyen olivat ristiriitaisia. Odotukset ilmenivät esimerkiksi välillisesti tulosten seurantana. Organisaatiomuutos on myös osaltaan vaatinut uuden oppimista, esimerkiksi erilaisten järjestelmien tuplaantuessa.

Joo vaatii et kylhän meillä kaikilla on se et sen lisäksi että mejän pitää pystyy tuottamaan joku tietty ratkasu johonki tiettyyn tarpeeseen niin kylhän meiltä odotetaan sitä oppimiskäyrää. Et mitäs sä nyt enää tässä takeltelet et täähän on jo kertaalleen ratkottu et nyt oppimiskäyrä kehiin ja puolta nopeemmin ens kerta. Et kylhän meillä tän tyyppinen vaatimustaso siel on et ehkä sitä ei suoraan sanota mut kyllä sä sen aistit. (1)

Mutta toisaalta koettiin mahdolliseksi, ettei organisaatio puutu siihen, jos omaa osaamistaan ei kehitä, vaan hoitaisi vain välttämättömät työnsä.

No meil on ehkä jotenki se että nyt ku mejän organisaatio pyörii ja muuttuu koko ajan nii kyl tääl varmaan pystyis ihan olemaa silleen et ei tee mitää muuta ku sen työnsä eikä siihen sit ees nii kauheesti kiinnitettäis huomioo. (2)

Myös näkemykset osaamisen kehittämistä tukevista resursseista ja käytännöistä olivat vaihtelevia. Tähän voi vaikuttaa haastateltavien työskentely eri toiminnoissa ja toimipisteissä. Eri toiminnoissa työskentelevät altistuvat erilaisille olosuhteille oppimiseen ja kehittymiseen liittyen (Kyndt 2009). Haastatteluissa nousi esille, että työntekijän kehittymistä tukevat palautejärjestelmät eivät ole täysin toimivat. Kaikki kertoivat saavansa palautetta työstään, mutta harva mainitsi palautejärjestelmiä tärkeimpänä palautteen lähteenä. Palautetta saatiin useimmiten välillisesti esimiehiltä ja muilta tahoilta, joiden kanssa haastateltava on tekemisissä. Palautetta kuitenkin arvostetaan ja toivotaan ja se voisi lisätä aikomuksia kehittää omaa osaamista. Varsinkin epämuodollisessa oppimisessa palaute on merkittävässä roolissa (Kyndt & Baert 2013).

Näitä kehityskeskusteluja on joskus ollu ja sit on taas ollu vähän niinkun väliä ettei oo ollu... Varmaan enemmän kaipais semmosta palautetta et vois niinku hetken istuu niinku tää kehityskeskustelukin ehkä on. Et sais myös sitä positiivista. (3)

Kehittymistä tukevia palkitsemisjärjestelmiä tai muita kannustumia ei juurikaan mainittu. Haastateltavat olivat huomanneet, ettei koulutuksiin osallistumisesta palkita. Palkitsemisjärjestelmien puutteellisuudella ei silti ole välttämättä ratkaisevaa merkitystä osaamisen kehittämisen näkökulmasta, sillä kuten aikaisemmin esitettiin tässä sekä aikaisemmissa tutkimuksissa (Maurer et al. 2003), sisäiset tekijät ovat merkittävämpi motivaation lähde kuin ulkoiset tekijät. Sillä kuka koulutusten kustannukset maksaa, voi kuitenkin olla merkittävä vaikutus koulutuksiin osallistumisen näkökulmasta. Työnantajan usein oletettiin maksavan koulutuksen kustannukset, vaikka osallistumisesta ei palkittaisi muuten. Koulutukseen pääsykin on mahdollista nähdä palkintona.

Erilaiset mahdollistavat ja tukevat osaamisen kehittämisen käytännöt voisivat vaikuttaa oman osaamisen kehittämiseen (Raemdonck et al. 2012). Esimerkiksi kehittämisen mahdollistaminen työajalla ja työnantajan järjestämät koulutukset voivat kannustaa työntekijää kehittämään osaamistaan.

Kyllä ne varmaan vaikuttais. (3)

Kaikissa haastatteluissa tuli esille, että organisaation ilmapiiri on kehittymismyönteinen ja, vaikka esille nostettiin puuttuvia käytäntöjä, osaamisen kehittäminen ja koulutuksiin osallistuminen nähdään mahdollisena. Näissä yhteyksissä kuitenkin usein korostui työntekijän oma aktiivisuus ja aloitteellisuus. Tarjotut resurssit ja tukevat käytännöt vaikuttavat positiivisesti, mutta eivät yksin takaa osaamisen kehittämistä, vaan vaikuttavat yhdessä työntekijän motivaation kanssa (Tharenou 2001).

No kyllä varmaan tietyllä tavalla ainaki puheissaki niin sitä semmosta erilaista tekemistä ja laajaa osaamista ainaki suositaan ja toivotaan et semmoseen mennään... Ku iteki tässä nyt kuitenkin pariin vuoteen ei mulla oo tullu mieleenkään et mä oisin pyytäny päästä johonki koulutusohjelmaan tai johonki isompaan koulutukseen. Nyt niinku oikeestaan nyt tässä talvella ekaa kertaa, mut sekin on varmaan enemmän siitä omasta. Et kyllä mä sanoisin et täällä niinku kuitenkin siihen kannustetaan ja organisaatio haluaa sitä. (2)

Organisaation ajatusmaailmaan ja tarjolla oleviin resursseihin liittyen voi uskoa vastausten epäjohdonmukaisuuden liittyvän käynnissä olleeseen organisaatiomuutokseen. Organisaatiomuutoksen tai muuten epäselvän tilanteen vaikutuksia olisi syytä tutkia jatkossa. Tämän aineiston perusteella voidaan todeta, että organisaation kehittymismyönteisellä ajatusmaailmalla ja resursseilla on positiivinen vaikutus osaamisen kehittämiseen. Epäselvissä tilanteissa kuitenkin korostuu työntekijän itseohjautuvuus.

5.2.2. Esimiehen ja muiden sosiaalinen tuki

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aikaisempien tutkimusten tuloksia siitä, että sosiaalisella tuella on merkitystä (Kyndt & Baert 2013). Sosiaalisella tuella ja muiden kannustuksella on vaikutusta työntekijän aikomuksiin kehittää omaa osaamistaan. Se ei kuitenkaan yksin määrää aikomuksia tai osallistumista, vaan kehittymishalun on aina lopulta lähdettävä työntekijästä itsestään. Haastattelut tukevat myös ajatusta siitä, että sosiaalisella tuella on merkitystä enemmän niiden työntekijöiden kohdalla, joiden yksilökohtaiset tekijät eivät ole kaikkein vahvimmat, kuin niiden, joiden henkilötökijät ohjaavat ja tukevat vahvasti kehittymään (Orvis & Leffler 2011).

Kyllähän se varmaan niinku on semmonen, et jos ihmisellä on hirmu huono itsetunto luonnostaan ... Ja tää kiire ja hektisyys vähän niinku syö sitä. Niin kyllähän toki varmaan tois enemmän niinku uskoa siihen omaan tekemiseen. (3)

Haastateltavien käsitykset saadusta tuesta ja kannustuksesta vaihtelivat paljon. Ääripäänä yksi haastateltava luetteli monta lähdettä, kun taas yksi haastateltavista kertoi, ettei kukaan ole kannustanut häntä kehittämään omaa osaamistaan. Tukea, kannustusta ja palautetta kuitenkin toivotaan. Työpaikan keskiarvoa vanhemmat työntekijät saattavat kokea vähemmän tukea kehittämiseen työpaikalla (Maurer et al. 2003). Sosiaalisen tuen todelliset ja toivotut lähteet vaihtelivat haastateltavien kesken. Esimiehen tukea ja kannustusta pidettiin yleisesti tärkeänä. Kaikki haastateltavat nostavat esimieheltä saatavan tuen, kannustuksen ja palautteen esille vastauksissaan ja niistä ilmenee myös, että sitä arvostetaan, toivotaan ja esimiehen kiinnostusta pidetään tärkeänä. Esimiehen tuen ja kannustuksen merkitykseen kuitenkin vaikuttaa se, kuinka paljon työntekijä arvostaa esimiestään (Maurer & Tarulli 1994). Esimiesten kannustukseen osallistua

erilaisiin osaamisen kehittämistoimintoihin voi vaikuttaa organisaation yleinen tilanne ja käytettävissä olevat resurssit. Vaikuttaa todennäköiseltä, että vähäinen tuki esimiehen suunnalta voi johtua esimiehen vähäisestä motivaatiosta tai tarvittavien tietojen ja taitojen puutteesta (Birdi et al. 1997). Tästä johtuen esimiesten motivaation sekä tietojen ja taitojen kehittäminen ovat avainasemassa myös alaisten osaamisen kehittämisessä.

Mun esimies ja tietyllä tavalla sen esimies ei oo kertaakaan antanu sellasta viestiä etteikö kouluttaminen olis jees. Vaan enemmänkin niin päin et kertokaa jos tulee tarvetta tai jos löydätte jonkun hyvän. (1)

Sit oma esimies on vähän vaihtelevasti että meillä täällä voi olla hyvin se oma esimies on niinku sen tyyppinen, jolla ei oo esimerkiks niin paljon työkokemusta tai ei oo niin laajaa työkokemusta nii sit semmosen ihmisen kanssa keskustelu ei välttämättä koe niin semmosena et jos on hyvin erilaista nii se ei ehkä... Et meillä täällä ei oo sen tyyppistä et esimiehet olis perehtyny tavallaan semmoseen niinku alaistensa kehittämiseen. Et toki voi olla ihan yksittäisiä ketkä on mut suurin osa meidän esimiehistä on täällä kuitenkin semmosia niinku liiketoiminnan osaajia, joilla ei oo sit tämmöstä osaamista. (2)

Työhön liittyvistä osaamisen kehittämiseen vaikuttavista tahoista haastatteluissa mainittiin esimiesten lisäksi työkaverit ja niiden muodostamat tukiverkot, toimittajat, asiakkaat, tilaajat ja muut sidosryhmät. Näiden tahojen kanssa toimimiseen liittyi usein mahdollisuus epämuodolliseen oppimiseen. Näiltä tahoilta saadaan palautetta, heidän kanssaan käydään keskusteluja ja ratkotaan työhön liittyviä ongelmia sekä mahdollisesti perehdytetään ja jaetaan tietoja tai puretaan mieltä muuten työhön liittyvistä asioista. Vuorovaikutusta ja sosiaalisia kontakteja voidaan pitää tärkeinä vaikuttajina epämuodollisen oppimisen näkökulmasta (Kyndt et al. 2009). Vaikuttaa siltä, että työhön liittyvät tahot ovat merkityksellisiä erityisesti epämuodollisen oppimisen näkökulmasta. Eräs haastateltavista nosti esille, että näkee oppimismahdollisuuksina esimerkiksi tapaamiset toimittajien kanssa. Yrityksen ulkopuolelle yhteyksissä olevilla osastoilla osallistuminen uraan liittyvään kehittämiseen on Rowoldin ja Schillingin (2006) mukaan suurempaa kuin yrityksen sisäisesti toimivilla osastoilla.

Työn ulkopuolisella sosiaalisella tuella voi olla merkitystä osaamisen kehittämisen näkökulmasta (Maurer et al. 2003). Tässä tutkimuksessa työpaikan ulkopuolisten tahojen vaikutukset ja merkitykset vaihtelivat. Yksi haastateltavista kertoi keskustelelevansa

esimerkiksi koulutuksista ystäviensä kanssa. Toinen kertoi saavansa voimaa ystäviltä, jotka kehittävät itseään, ja toivoi tukea ja kannustusta työn ulkopuolelta, vaikka ei tällä hetkellä tukea saakaan. Kolmas kertoi selvästi, että pyrkii pitämään työn ja kodin erillään ja siksi työhön liittyvään kehittymiseen liittyviä keskusteluja ei juuri käydä, vaikka suhtautuminen ei olekaan negatiivinen. Myös muiden oppiminen, kehittyminen ja eteneminen ovat herättäneen ajatuksia siitä, että asioita voi ja pystyy tekemään toisin. Toisaalta huomataan myös, etteivät muiden tekemiset saa aikaan omaa toimintaa. Haastatteluiden perusteella myös työn ulkopuolisten tahojen kehittämis- ja oppimissuuntautuneisuudella voi olla merkitystä.

No vois se varmaa vahvistaa niissä mis iteki havaitsee sitä, mut muuten mä oon ehkä vähän liian kovapäinen. Mut ehkä mä vastaan et kyl se varmaan oikeesti vaikuttais. (1)

Sosiaalisen tuen merkityksestä voidaan tämän aineiston perusteella esittää, että sillä on merkitystä. Merkitys kuitenkin vaihtelee ja sosiaalista tukea merkittävämpi vaikutus on työntekijän omalla halulla. Sosiaalinen tuki ei yksin määrää aikomuksia tai osaamisen kehittämistä, mutta voi vaikuttaa positiivisesti.

5.2.3. Työn sisältö

Työn sisällöllä on vaikutusta kehittymistarpeisiin ja – aikomuksiin. Työn sisältö vaikuttaa erityisesti kehittymistarpeen tunnistamiseen ja sitä kautta osaamisen kehittämiseen. Vaikuttaa siltä, että asiantuntijatyön luonne vaatii jatkuvaa kehittymistä. Asiantuntijoiden työ on haastavaa ja vaihtelevaa. Haastava ja vaihteleva työ voi ohjata ja motivoida työntekijää kehittämään omaa osaamistaan (Tharenou 2001, Raemdonck et al. 2012). Työssä käsitellään suuria kokonaisuuksia ja tietojen ja taitojen on oltava ajan tasalla. Työ voi vaatia jatkuvaa uuden oppimista esimerkiksi toimintatapojen muuttuessa tai kun toteutetaan laajoja projekteja. Toisaalta vaatimus kehittyä voi ilmetä välillisesti virallisessa työnkuvassa esitettyinä osaamisvaatimuksina sekä oletuksena työn tuloksellisuudesta.

No mä nään sen käytännön työssäni siinä et mä en tietyllä tavalla pysty tuottamaan sitä kokonaispalvelua, mitä meiltä tilataan tai mitä multa tilataan tai mistä mä oon vastuussa, niin yksin, jolloin mun on vaan yksinkertaisesti pakko jutella kaveretten kanssa, jotta me

saadaan se kasaan... Joo mun työtehtävät on semmosia et se on sisään leivottu siihe tehtävään ja rooliin. (1)

Työn sisällön vaikutus oman osaamisen kehittämiseen välittyy myös motivaatiosta. Halu kehittää omaa osaamistaan kumpuaa usein työn tekemiseen liittyvistä tekijöistä. Koulutuksista kaivataan esimerkiksi välineitä työn tekemiseen paremmin ja tehokkaammin. Mielenkiintoinen havainto verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin oli se, että haasteiden puuttuminen työtehtävistä voi myös vaikuttaa merkittävästi haluun kehittää omaa osaamista. Puuttuvia haasteita etsitään oman osaamisen kehittämisestä.

Ja varsinki jos on ollu sellanen työtehtävä et ei oo tarvinnu tsempata nii sit mä oon ite pyrkiny johonki semmoseen (koulutukseen)... Mut sit myös kattonu senki et jos työtehtävä ei oo ollu niin kiinnostava ja sit työnantaja on suostunu maksamaan koulutuksen tälläseen järkevään koulutusohjelmaan niin se se on tavallaan kompensoinu sitä et ok mä voin tehdä tämmösen siirtymävaiheen työtä. (2)

Yksi haastateltavista työskentelee fyysisesti muualla kuin samaa työtä tekevät kollegansa. Hänen osaamisen kehittämiseen liittyi paljon juuri epämuodollisia oppimistilanteita, joka ei tue aikaisempia tuloksia siitä, että eristyneisyydellä olisi negatiivisia vaikutuksia epämuodolliseen oppimiseen (Cooper & Kurland 2002).

5.3. Esteet, haasteet ja rajoitteet

Tämän tutkimuksen perusteella ei ollut havaittavissa yksittäisiä tekijöitä, jotka voisivat suoraan ja täysin estää työntekijän osallistumisen osaamisen kehittämiseen liittyvään toimintaan. Haasteita aiheuttavia ja rajoittavia tekijöitä oli kuitenkin mahdollista tunnistaa.

Työ, joka saattaa kannustaa työntekijää kehittämään osaamistaan, saattaa käytännössä rajoittaa osaamisen kehittämistä. Kiire, hektisyys ja kuormittava työ syövät energiaa, jota voisi käyttää osaamisen kehittämiseen. Työntekijän voimavarat voivat kulua jo pelkästään normaaliin työssä selviytymiseen ja tällöin esimerkiksi opiskelu työn ohessa voi tuntua ylikuormittavalta. Liian hektinen ja kuormittava työn vaikuttaa jaksamiseen ja minäpystyvyyden tunteisiin. Ahdistuksella on negatiivinen vaikutus oppimiseen liittyvään

motivaatioon (Colquitt et al. 2000). Työn haasteellisuus ja kuormittavuus erityisesti ajankäytön näkökulmasta voi olla este osaamisen kehittämiseksi (Brown & McCracken 2009), vaikka tarve tunnistettaisiinkin. Vaikka omaa osaamistaan saisi kehittää työajalla esimerkiksi osallistumalla koulutuksiin, on mahdollista, että asiantuntijatyön luonteesta johtuen tekemättä jääneet työt on tehtävä, sillä niitä ei kukaan muukaan hoida.

Et jos oot ollu vaik täällä aika monessa mukana ja välillä työpäivät venyny nii sit se et antaisko se mulle sitä vai oisko se vaa semmosta pakkopullaa ja suorittamista, koska kyllä mä sit haluisin siitä nauttia niistä kursseissta ja sä saisit sit niinku panostaa siihen. Et se on ehkä ollu sit sellanen este. (4)

Työntekijän omat asenteet ja oletukset saattavat vaikuttaa negatiivisesti haluun, aikomuksiin osallistua ja osallistumiseen. Esimerkiksi haluttomuus vastaanottaa palautetta on este kehittymiselle (Brown & McCracken 2009). Työntekijä voi myös olettaa, että koulutuksiin ei ole rahaa tai niihin ei anneta lupaa. Kiinnostuksen ja motivaation puute työtä tai osaamisen kehittämistä kohtaan eivät luonnollisestikaan edistä oman osaamisen kehittämistä. Myös jumiutuminen aikaisempiin ratkaisuihin ja toimintatapoihin voi rajoittaa kehittymistä.

Organisaatiotekijöistä osaamisen kehittämistä rajoittavat käytäntöjen puute, organisaation ilmapiiri ja poikkeustilanteet sekä esimiehen tuen puutteellisuus. Esimerkiksi palautejärjestelmien tai muiden käytäntöjen puute voi vaikuttaa negatiivisesti muun muassa kehittymistarpeen huomaamiseen ja osallistumiseen. Kohdeorganisaatiossa käynnissä ollut organisaatiomuutos heijastui monissa vastauksissa. Organisaation huomio on voinut keskittyä päivittäisen työn suorittamisen kannalta tärkeämpiin aiheisiin. Toisaalta mahdollinen työtehtävien vähentyminen organisaatiomuutosten yhteydessä voi laskea sekä työntekijän että organisaation kehittämishaluja. Myös epäselvyys työntekijän rooleista tai yhtenäisten toimintatapojen puute saattaa myös vaikeuttaa osaamisen kehittämistä.

Ei siinä sitten hirveesti oo ihmisten koulutuksia ja kouluttamista ehditty varmaan miettiä, muuta ku sitä, et ne selviäis taas siitä seuraavasta projektista. (3)

Esimiesten puuttuva osaaminen tai kiinnostus alaisten osaamisen kehittämistä kohtaan voi myös rajoittaa työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Toisaalta rahallisten resurssien

vähentäminen voi osaltaan vaikuttaa esimiesten vähentyneeseen kannustukseen varsinkin muodollisen koulutuksen osalta.

Asiantuntijatyön luonne asettaa haasteita osaamisen kehittämiseksi. Kaikkien haastateltujen työ ja koulutustarve poikkeaa yrityksen ydinliiketoiminnasta. Useissa haastatteluissa nousi esille, että harvassa koulutuksessa voidaan antaa suoraan työkaluja työhön ja koulutuksen tulee olla erittäin hyvin suunniteltua ja kohdennettua ollakseen hyödyllistä. Lisäksi on huomioitava opitun tiedon käytettävyys ja yhdistettävyys nykyiseen toimintaympäristöön.

Täytyy kuitenkin muistaa että meillä täytyy olla niinku toimiva ympäristö täällä et mä en vaa voi ottaa jotain uutta hienoo juttua, raahata sitä väkisin tänne ja todeta et nythän me tehään jätkät kaikki tälle, koska meiltä hajoo se 80% sitä toimivaa maailmaa alta samantien. Täytyy pitää se realismi tietyllä tapaa siinä, et me voidaan ottaa uusia asioita, opetella uusia asioita ja ottaa niitä mukaan työntekoomme, mut sit kuitenkin aina yhteenssovittaa se siihen vanhaan maailmaan. Ja ehkä kaiken kaikkiaan toi soveltamiskuvio on mun mielestä se haasteellisempi asia ku se pelkästään uuden asian sisäistäminen. (1)

Huonosti toteutettu tai sisällöltään merkityksetön koulutus syö motivaatiota. Koska aikaisemmillä kokemuksilla kehitystoiminnasta on suuri merkitys osallistumiseen tulevaisuudessa, organisaatioissa tulee miettiä hyvin tarkasti millaisia koulutusmahdollisuuksia tarjotaan, jotta työntekijä pitää niitä merkityksellisinä, ja lisäksi on huolehdittava, että koulutukseen osallistumiseen suhtaudutaan positiivisesti (Hurtz & Williams 2009).

6. TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO

Tässä luvussa kerrotaan yhteenvetona tutkimuksen tulokset ja vastataan tutkimuskysymyksiin.

Päättökysymys:

Miksi työntekijä haluaa kehittää työhön liittyvää osaamistaan?

Työntekijät tunnistavat kehittämistarpeen olevan osa nykyisen työelämän vaatimuksia ja kokevat tarvetta kehittyä. Halu kehittää omaa osaamista voi saada alkunsa useista eri lähteistä. Useimmiten kehittymisen tarve on peräisin työstä ja sen asettamista vaatimuksista. Asiantuntijatyönluonne vaikuttaa asettavan vaatimuksia osaamisen kehittämiseksi, sillä asiantuntijatyö on vaihtelevaa ja käsiteltävänä on hyvin laajoja kokonaisuuksia. Myös organisaation asettamat odotukset, aikaisemmat opinnot, saatu palaute, oma luonne ja muiden toiminnan seuraaminen voivat herättää työntekijän huomaamaan oman kehittämistarpeensa.

Sisäisesti koettu motivaatio ja hyödyt ovat tärkeimmät haluun ja motivaatioon vaikuttavat tekijät. Osaamisen kehittämistä ei välttämättä koeta itseisarvoisen tärkeänä motivoivana tekijänä, mutta sen avulla halutaan saavuttaa muita hyötyjä. Työssä halutaan selviytyä hyvin, kohtuullisin panostuksin ja annettujen aikataulujen puitteissa. Osaamisen kehittämisellä halutaan saavuttaa parempi ja ajantasainen tieto- ja taitotaso, jolla on merkitystä erityisesti nykyisen työn, uran ja tulevaisuuden työllistymisen näkökulmista. Opittujen tietojen hyödynnettävyys myös työn ulkopuolella voi vaikuttaa positiivisesti.

Opittujen tietojen hyödynnettävyydellä omassa työssä ja uran näkökulmasta on merkitystä haluun kehittää omaa osaamista, vaikka esimerkiksi koulutuksissa saadut tiedot eivät välttämättä ole suoraan hyödynnettävissä asiantuntijatyössä. Asiantuntijatyön näkökulmasta hyödyt voivat ilmetä omien ajatusten jäsentelyinä, uusina ideoina ja omien ajatusten avartamisena. Joskus osaamisen kehittäminen voi kuitenkin olla oman työn haastavin ja samalla motivoivin osa. Palkka ja taloudelliset hyödyt eivät ole ratkaisevia kehittämishalun kannalta, sillä eniten merkitystä on työntekijän sisäisellä motivaatiolla.

Alatutkimuskysymykset:

Mitkä tekijät vaikuttavat aikomuksiin ja kehittämistoimintaan osallistumiseen?

Huomatun tarpeen ja motivaation lisäksi erilaiset henkilötökijät ja ympäristötökijät vaikuttavat työntekijän aikomuksiin ja osallistumiseen. Työntekijän oppimis- ja kehittymisuuntatuneisuutta heijastelevat sekä aikaisempi osaamisen kehittäminen että tulevat aikomukset. Oman osaamisen kehittämiseen suhtaudutaan yleisesti ottaen positiivisesti, joka osaltaan ilmenee aikomuksina kehittää omaa osaamista myös

tulevaisuudessa. Oma aktiivisuus ja halu kehittyä korostuvat, kun ympäristötekijät eivät tue voimakkaasti oman osaamisen kehittämistä.

Tämän aineiston perusteella minäpystyvyyden tunteet vaikuttavat eniten aikomuksiin kehittää omaa osaamista. Heikompi minäpystyvyys ilmeni negatiivisina kokemuksina ja rajoitteiden esille tuomisena, vaikka kehittymistä pidettiin mahdollisena. Heikompi minäpystyvyyden kokemus ei silti estä oman osaamisen kehittämistä, mutta voi vaatia tukea muilta vaikuttavilta tekijöiltä. Tämän perusteella minäpystyvyyttä ei pitäisi tulkita ääripään vaihtoehtoina. Minäpystyvyys vaikuttaa myös asenteisiin, joilla on vaikutusta aikomuksiin kehittää osaamista.

Sosiodemografisten tekijöiden merkitykset tässä tutkimuksessa olivat vähäiset. Työntekijän iällä ei ole selvää vaikutusta aikomuksiin tai osallistumiseen. Iällä saattaa olla vaikutusta korkeintaan aikaisempien kokemusten määrään ja kehittymistarpeen sisältöön. Korkeampi koulutus ei vaikuta osaamisen kehittämiseen ainakaan negatiivisesti ja sukupuolella ei ole merkitystä tämän tutkimuksen perusteella.

Organisaation yleinen positiivinen ajatusmaailma oman osaamisen kehittämistä kohtaan tuskin vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Kehittymisvaatimusten, tarjottujen resurssien, palkitsemisjärjestelmien ja kannustimien merkitykset vaihtelevat. Kuitenkin ratkaisevaa saattaa olla työnantajan osallistumisen osaamisen kehittämisen kustannuksiin. Organisaatiossa käynnissä olevilla muutoksilla voi olla merkitystä työntekijöiden käsityksiin. Epäselvissä tilanteissa tai puutteellisiksi koettujen käytäntöjen kohdalla työntekijän oma aktiivisuus korostuu.

Sosiaalisella tuella on myös merkitystä osaamisen kehittämisen näkökulmasta, vaikka se ei yksin määrää aikomuksia tai osallistumista. Tukea ja kannustusta toivotaan ja arvostetaan. Esimies on yleisesti tärkeä osaamisen kehittämisen kannalta. Työhön liittyvät tahot, kuten työkaverit ja niiden muodostamat tukiverkot, toimittajat ja asiakkaat, vaikuttavat erityisesti epämuodollisessa osaamisen kehittämisessä. Myös työn ulkopuolisilla tahoilla voi olla merkitystä. Sosiaalisella tuella on eniten merkitystä niiden työntekijöiden osalta, joiden henkilötökijät eivät voimakkaimmin tue kehittymistä.

Onko tunnistettavissa tekijöitä, jotka ovat kehittämisen esteitä?

Varsinaisia esteitä osaamisen kehittämiseksi löytyi vähän. On kuitenkin tunnistettavissa tekijöitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti työntekijän osaamisen kehittämiseen. Rajoittavia tekijöitä ilmeni sekä henkilö- että ympäristötekijöissä. Työntekijän omat asenteet, oletukset ja aikaisemmat toimintatavat saattavat rajoittaa osaamisen kehittämistä. Luonnollisesti myös se, että tarvetta ei huomata tai motivaation puuttuminen vaikuttavat negatiivisesti vapaaehtoiseen oman osaamisen kehittämiseen. Työntekijän oma kiinnostus kehittymistä kohtaan on ratkaiseva. Heikompi minäpystyvyys ei estä osaamisen kehittämistä, mutta voi kaivata tukea muilta tekijöiltä.

Sama työ, joka voi ohjata työntekijää kehittämään osaamistaan, voi olla myös esteenä osaamisen kehittämiseksi varsinkin muodollisten oppimistilanteiden kannalta. Kiire ja kuormittava työ vähentävät aktiivista osaamisen kehittämistä, kun kehittymistyö tehdään työn ohessa. Myös asiantuntijatyön luonne aiheuttaa haasteita osaamisen kehittämiseksi, sillä harvoin on mahdollista, että koulutuksissa tai muissa oppimistilanteissa olisi mahdollista saada suoraan välineitä omaan työhön. Opitun tiedon käytettävyydessä on huomioitava sen sopivuus ja hyödynnettävyys nykyisessä toimintaympäristössä. Hyödyttömäksi koetut oppimistilanteet syövät motivaatiota.

Organisaation ilmapiirin epäselvyys voi vaikuttaa negatiivisesti osaamisen kehittämiseen. Käynnissä ollut organisaatiomuutos vaikutti selvästi kokemusten ristiriitaisuuteen. Osaamisen kehittämistä tukevien käytäntöjen ja tarjottujen resurssien puute voi myös vaikuttaa negatiivisesti osaamisen kehittämiseen. Sosiaalisen tuen osalta varsinkin esimiesten merkitys nousi esille ja esimiesten puuttuva osaaminen tai kiinnostus voivat vaikuttaa negatiivisesti työntekijän osaamisen kehittämiseen. Ilmapiirin epäselvyys tai käytäntöjen puute eivät kuitenkaan suoraan estä työntekijän osaamisen kehittämistä, vaan epäselvissä tilanteissa työntekijän oma halu ja aktiivisuus nousevat merkittävään rooliin.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSTARPEET

7.1. Johtopäätökset

Yksi tekijä tuskin pystyy selittämään työntekijän halua, aikoja ja osaamisen kehittämistä. Sitä kuvaa myös tutkimuskentän hajanaisuus ja aikaisempien tutkimusten monin paikoin ristiriitaisetkin tulokset erilaisten tekijöiden vaikutuksista (Kyndt & Baert 2013). Organisaatioissa on tärkeää ymmärtää, mitkä erilaiset tekijät vaikuttavat edellä mainittuihin, vaikka mikään tekijä ei yksin määrää työntekijän aikoja tai osallistumista. Ymmärrys oppimis- ja kehitystoimintaan osallistumiseen vaikuttavista tekijöistä auttaa organisaatioita kehittämään oppimiseen ja kehittymiseen kannustavaa kulttuuria sekä suunnittelemaan ja toteuttamaan kehittymistä tukevia rakenteita (Maurer et al. 2003). Oppimissuuntautunut kulttuuri ja henkilöstö saattaa auttaa organisaatiota houkuttelemaan ja säilyttämään hyvät työntekijät sekä lisäksi luomaan jatkuvaa kehitystä henkilöstövoimavaroissa henkilöstön kehittyessä (Maurer et al. 2003).

Yhteiskunta on siirtymässä kohti tietoyhteiskuntaa ja jatkuvassa muutoksessa mukana pysyminen ohjaa myös työntekijöitä kehittämään taitojaan (David ja Foray 2002). Työntekijät arvostavat osaamisen kehittämistä ja pitävät sitä tärkeänä sekä nykyisen työn että uran näkökulmista. Tässä tutkimuksessa tärkeimmäksi osaamisen kehittämiseen vaikuttavaksi tekijäksi nousi työntekijän oma halu ja kiinnostus kehittää osaamistaan. Lopulta mikään muu tekijä ei yksin määrää työntekijän osaamisen kehittämistä kuin työntekijästä itsestä lähtöisin oleva halu ja motivaatio. Oman halun ja aktiivisuuden merkitys vaikuttaa olevan erityisen merkittävä tilanteissa, joissa kokemukset muiden tekijöiden tuesta eivät ole voimakkaimpia. Organisaatioissa tulee kiinnittää huomioita osaamisen kehittämistä ja oppimista tukevaan ilmapiiriin ja käytäntöihin. Käytännössä tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi varmistamalla, että työntekijät ymmärtävät kehittymisen tärkeyden ja sen hyödyt (Noe 2013) sekä huolehtimalla, että esimiehet kannustavat toimillaan jokaista työntekijää kehittämään omaa osaamistaan (Noe & Wilk 1993).

Työntekijöiden kiinnostus ja aktiivinen osallistuminen vapaaehtoiseen kehitystoimintaan ovat avainasemassa organisaation inhimillisen pääoman kehittämisessä (Maurer 2002). Organisaatioissa tulisikin kiinnittää huomiota siihen, että työpaikalla mahdollistetaan oma-

aloitteisesti tapahtuva osaamisen kehittäminen eikä työntekijän omaa aktiivisuutta osaamisen kehittämiseen liittyen ainakaan hankaloitettaisi. Mahdollisia esteitä tulee pyrkiä poistamaan ja vähentämään. Koska kehittymismahdollisuuksien olemassaolon on osoitettu lisäävän koulutukseen osallistumista, tietoisuuden lisäämistä mahdollisuuksista pidetään yhtenä osallistumista lisäävänä avaintekijänä (Hurtz & Williams 2009). Mahdollisia tapoja kannustaa ja palkita osaamisen kehittämiseen liittyen tulisi myös pohtia.

Nykyisin työntekijän jatkuva oppiminen ja kehittyminen läpi koko uran ovat elintärkeitä sekä organisaatioille että työntekijälle itselleen (Tynjälä 2008). Yhden tekijän positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia ei tule kuitenkaan tarkastella liian mustavalkoisesti. Vaikuttavia tekijöitä on lopulta aina käsiteltävä kokonaisuutena ja on otettava huomioon eri tekijöiden erilaiset vaikutukset. Eri tekijöiden vaikutusten tiedostaminen auttaa organisaatiota jatkuvan kehittymisen tukemisessa. Oppimistapahtumiin osallistuminen yksilön ja organisaation välisen vuorovaikutuksen tulos (Tynjälä 2008).

7.2. Jatkotutkimustarpeet ja rajoitukset

Tutkimuskentän hajanaisuudesta johtuen ei ole ollut mahdollista tutkia kuin rajattua joukkoa tekijöitä ja kaikkia aikaisemmin tutkittuja näkökulmia ei ole pystytty huomioimaan tässä tutkimuksessa. Erilaisten tekijöiden vaikutuksia tulee tutkia myös jatkossa, jotta on mahdollista tunnistaa ja ymmärtää laajemmin eri tekijöitä ja niiden vaikutuksia. Tämän tutkimuksen rajoituksena on aineiston kerääminen yhtenä ajankohtana. Haastatteluiden toteuttaminen tietyllä hetkellä ja sen hetkisten aikomusten tulkinta ei kerro varmasti todellisesta osallistumisesta. Jatkossa aihetta voisi tutkia toistamalla haastattelut myöhemmin, jotta voidaan ymmärtää aikomusten todellinen yhteys osallistumiseen. Lisäksi otos on melko pieni sosiodemografisten tekijöiden vaikutusten tulkintaan.

Haastatteluissa nousi esille organisaatiomuutoksen aiheuttamat sekavat ja osin ristiriitaiset käsitykset organisaatiokulttuurista, tuesta, kannustuksesta ja tarjotuista resursseista. Osaamisen kehittämistä on tutkittu vain hyvin rajoittuneesti erilaisissa muutostilanteissa (Kyndt & Baert 2013). Olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin millaiset vaikutukset organisaatiomuutoksella tai muilla organisaatiotason ilmiöillä on työntekijän osaamisen kehittämiseen ja muuttuvatko käsitykset myöhemmin muutosten edetessä.

Epämuodollisen oppimisen ja kehittymisen tutkiminen on haasteellista sen tiedostamattomuuden vuoksi. Haastatteluissa kävi ilmi, että epämuodollinen oppiminen on haastava käsite myös haastateltaville ja usein puhuttaessa oppimisesta ja kehittymisestä aihetta tarkastellaan muodollisten oppimistilanteiden näkökulmasta. Siksi jatkossa voisi tutkia tarkemmin juuri epämuodolliseen oppimiseen vaikuttavia tekijöitä mahdollisesti erillään muodollisesta oppimisesta ja kehittymisestä, jotta voidaan todella erottaa muodolliseen ja epämuodolliseen oppimiseen vaikuttavat tekijät (Kyndt & Baert 2013).

LÄHTEET

Bandura, A. (1977) Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological review*, vol. 84, no. 2, pp. 191-215.

Bates, R.A. (2001) Public sector training participation: An empirical investigation. *International Journal of Training and Development*, vol. 5, no. 2, pp. 136-152.

Birdi, K., Allan, C. & Warr, P. (1997) Correlates and Perceived Outcomes of Four Types of Employee Development Activity. *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, no. 6, pp. 845-857.

Brown, T. C. & McCracken, M. (2009) Building a bridge of understanding: How barriers to training participation become barriers to training transfer. *Journal of European Industrial Training*, vol. 33, no. 6, pp. 492-512.

Colquitt, J.A., LePine, J. A. & Noe, R. A. (2000) "Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research", *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no. 5, pp. 678-707.

Cooper, C.D. & Kurland, N. B. (2002) Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no. 4, pp. 511-532.

Crant, J.M. (2000) Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, vol. 26, no. 3, pp. 435-462.

David, P.A. & Foray, D. (2002) An introduction to the economy of the knowledge society. *International Social Science Journal*, vol. 54, no. 171, pp. 9-23.

Elman, C. (2002) Perceived job insecurity and entry into work-related education and training among adult workers. *Social science research*, vol. 31, no. 1, pp. 49-76.

Garofano, C.M. & Salas, E. (2005) What influences continuous employee development decisions? *Human Resource Management Review*, vol. 15, no. 4, pp. 281-304.

Hurtz, G.M. & Williams, K. J. (2009) Attitudinal and Motivational Antecedents of Participation in Voluntary Employee Development Activities. *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no. 3, pp. 635-653.

Koskinen, I. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä Tampere, Vastapaino.*

Kyndt, E. & Baert, H. (2013) Antecedents of Employees' Involvement in Work-Related Learning: A Systematic Review. *Review of Educational Research*, vol. 83, no. 2, pp. 273-313.

Kyndt, E., Dochy, F. & Nijs, H. (2009) Learning conditions for non-formal and informal workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, vol. 21, no. 5, pp. 369-383.

Kyndt, E., Govaerts, N., Dochy, F. & Baert, H. (2011) The Learning Intention of Low-Qualified Employees: A Key for Participation in Lifelong Learning and Continuous Training. *Vocations and Learning*, vol. 4, no. 3, pp. 211-229.

Kyndt, E., Govaerts, N., Keunen, L. & Dochy, F. (2013) Examining the learning intentions of low-qualified employees: a mixed method study. *Journal of Workplace Learning*, vol. 25, no. 3, pp. 178-197.

Kyndt, E., Onghena, P., Smet, K. & Dochy, F. (2014) Employees' willingness to participate in work-related learning: a multilevel analysis of employees' learning intentions. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, vol. 14, no. 3, pp. 309-327.

Leslie, B., Aring, M. K. & Brand, B. (1997) Informal Learning: The New Frontier of Employee & Organizational Development. *Economic Development Review*, vol. 15, no. 4, pp. 12-18.

Major, D.A., Turner, J.E. & Fletcher, T.D. (2006) Linking Proactive Personality and the Big Five to Motivation to Learn and Development Activity. *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no. 4, pp. 927-935.

Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L. & Morciano, D. (2015) Formal and informal learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, vol. 19, no. 1, pp. 1-17.

Maurer, T.J. (2001) Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, vol. 27, no. 2, pp. 123-140.

Maurer, T.J. (2002) Employee Learning and Development Orientation: Toward an Integrative Model of Involvement in Continuous Learning. *Human Resource Development Review*, vol. 1, no. 1, pp. 9-44.

Maurer, T.J. & Tarulli, B.A. (1994) Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, no. 1, pp. 3-14.

Maurer, T.J., Weiss, E.M. & Barbeite, F.G. (2003) A Model of Involvement in Work-Related Learning and Development Activity: The Effects of Individual, Situational, Motivational, and Age Variables, American Psychological Association.

Metsämuuronen, J. (toim.) (2006) Laadullisen tutkimuksen käsikirj. 1.p. Jyväskylä, Gummerus.

Noe, R.A. (2013) Individual differences and informal learning in the workplace. *Journal of vocational behavior*, vol. 83, no. 3, pp. 327-335.

Noe, R.A. & Wilk, S.L. (1993) Investigation of the Factors That Influence Employees' Participation in Development Activities. *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no. 2, pp. 291-302.

Oosterbeek, H. (1996) A decomposition of training probabilities. *Applied Economics*, vol. 28, no. 7, pp. 799-805.

Orvis, K.A. & Leffler, G.P. (2011) Individual and contextual factors: An interactionist approach to understanding employee self-development. *Personality and Individual Differences*, vol. 51, no. 2, pp. 172-177.

Pierce, H.R. & Maurer, T. J. (2009) Linking employee development activity, social exchange and organizational citizenship behavior. *International Journal of Training and Development*, vol. 13, no. 3, pp. 139-147.

Raemdonck, I., van der Leeden, R., Valcke, M., Segers, M. & Thjissen, J. (2012) Predictors of self-directed learning for low-qualified employees: a multi-level analysis. *European Journal of Training and Development*, vol. 36, no. 6, pp. 572-591.

Ranta, R. (2005) *Kehittyvä työyhteisö: Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa*. Helsinki, Yrityskirjat.

Rowold, J. & Schilling, J. (2006) Career-related continuous learning: Longitudinal predictive power of employees' job and career attitudes *Career Development International*, vol. 11, no. 6, pp. 489-503.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010) *Haastattelun analyysi*. Tampere, Vastapaino.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) (2005) *Haastattelu : : tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere, Vastapaino.

Sanders, J., Oomens, S., Blonk, R. W. B. & Hazelzet, A. (2011) Explaining lower educated workers' training intentions. *Journal of Workplace Learning*, vol. 23, no. 6, pp. 402-416.

Sankey, K.S. & Machin, M. A. (2014) Employee participation in non-mandatory professional development? The role of core proactive motivation processes *International Journal of Training and Development*, vol. 18, no. 4, pp. 241-255.

Slotte, V., Tynjälä, P. & Hytönen, T. (2004) How do HRD practitioners describe learning at work? *Human Resource Development International*, vol. 7, no. 4, pp. 481-499.

Tabassi, A.A. & Bakar, A. H. A. (2009) Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran. *International Journal of Project Management*, vol. 27, no. 5, pp. 471-480.

Tharenou, P. (2001) The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol. 74, no. 5, pp. 599-621.

Tynjälä, P. (2008) Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*, vol. 3, no. 2, pp. 130-154.

Uusitalo, H. (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. Porvoo, WSOY.

van Rijn, M.B., Yang, H. & Sanders, K. (2013) Understanding employees' informal workplace learning. *Career Development International*, vol. 18, no. 6, pp. 610- 628.

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelurunko

Taustat

Ikä
Sukupuoli
Koulutustausta
Kuinka pitkään olet ollut nykyisen työnantajan palveluksessa
Työtehtävä ja asema organisaatiossa
Kuvaile työtehtäviäsi

Ajatukset osaamisen kehittämiseen liittyen

Millaisia ajatuksia osaamisen kehittäminen yleisesti ottaen herättää?
Entä yrityksen järjestämä koulutus?

Aikaisempi osallistuminen

Oletko osallistunut vapaaehtoiseen tai pakolliseen koulutukseen nykyisen työnantajan palveluksessa?
Oletko osallistunut mihinkään kehitystoimintaan viimeisen vuoden aikana?
Millaisia ovat aikaisemmat kokemukset yrityksen järjestämisestä/vapaaehtoisista/omalla ajalla tapahtuneista?

Oma tarve kehittyä

Koetko tarvetta kehittää osaamistasi?
Miten käsitys kehittymisen tarpeesta on muodostunut?
Asettaako työtehtävä tai organisaatio vaatimuksia osaamisen kehittämiseksi?
Saatko palautetta työstäsi?
Pystytkö/voitko kehittää osaamistasi?
Haastavat tilanteet

Mikä motivoi

Mikä sai osallistumaan aikaisemmin?
Mikä kannustaisi kehittymään jatkossa?
Mitä haluaisit/toivoisit voivasi saavuttaa osaamisen kehittämisellä?
Raha ja muut palkkiot, vaikutukset työn sisältöön, etenemismahdollisuudet ja oma arvo työmarkkinoilla, joku muu?

Organisaation ajatusmaailma

Miten koulutuksiin ja kehittämistoimintaan suhtaudutaan yleisesti työpaikallasi?
Kannustaako yrityskulttuuri kehittymään?

Kannustaako työnantaja kehittämään osaamista?
Edellyttääkö yritys esimerkiksi koulutukseen osallistumista?
Annetaanko yrityksen puolesta muuten ymmärtää, että osaamisen kehittäminen olisi suotavaa?
Tarjoaako yritys vapaaehtoista koulutusta, kannustimia osallistua, henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia ja palautejärjestelmiä?
Mainostaako yritys kehittämismahdollisuuksia/käytännön toimintaa?

Esimiehen ja muiden tuki

Kannustiko joku osallistumaan? / Onko joku kannustanut osallistumaan tulevaisuudessa?
Miten?
Esimiehet, muut työntekijät, työpaikat ulkopuoliset
Vaikuttaisiko muiden kannustus omiin aikomuksiin kehittää osaamistaan?
Keneltä toivoisit tukea ja kannustusta?
Jos ehdottaisit esim. koulutukseen osallistumista työajalla, miten siihen suhtauduttaisiin?
Millaista tukea muut ovat saaneet?

Esteet

Onko osaamisen kehittämiseksi esteitä?
Työn nykyiset vaatimukset (aika)
Resurssien puute (raha, aika)
Elämäntilanne yleisesti
Vastustus joltain taholta/negatiivinen suhtautuminen

Tulevaisuus

Aiotko kehittää osaamistasi jollain tapaa seuraavan vuoden aikana? Miten?
Millaisissa työtehtävissä tai asemassa haluaisit olla/näet itsesi viiden vuoden päästä?

Kysyttävää?

Kiitos