

# **OSAAMISEN KEHITTÄMINEN OSANA TYÖURIA**

Johanna Kalliomäki  
Pro gradu -tutkielma  
Hallintotiede  
Johtamiskorkeakoulu  
Tampereen yliopisto  
Syyskuu 2017

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede, Pro gradu -seminaari  
– ja tutkielma 2017, 40 op

KALLIOMÄKI, JOHANNA: Osaamisen kehittäminen osana työuria

Pro gradu - tutkielma, 83 sivua, 3 liitettä (4 sivua)

Tutkielman ohjaaja: Jari Stenvall

Syyskuu 2017

Avainsanat: urakehitys, osaamisen kehittäminen, ohjelmistoala, toimintatutkimus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia osaamisen kehittämisen merkitystä urakehityksessä ohjelmistoalalla. Tutkimuksen avulla on luotu ohjelmistoalalla toimivaan organisaatioon osaamisen kehittämiseen keskittyvä urakehitysmalli. Tutkimuksen aihetta lähestytään niin organisaation, sen työntekijöiden kuin toimialankin näkökulmasta, jotka on otettu huomioon niin teoreettista viitekehystä kuin empiiristä aineistoakin kerättyä.

Tutkimus on toteutettu toiminta- ja tapaustutkimuksen menetelmiä käyttäen. Tutkittava organisaatio on Suomessa toimiva noin 15 hengen ohjelmistoyritys. Toimintatutkimuksen avulla ollaan pyritty kehittämään organisaation toimintaa sekä sitouttamaan sen henkilöstö osaksi tutkittavaa aihetta ja kehitettävää toimintamallia. Sen tavoitteena on ollut myöskin edesauttaa tutkimusongelman ratkaisemista, miten osaamisen kehittäminen saadaan osaksi työuria ja miten tästä luodaan uusi toimintamalli organisaatiolle. Tutkimus on laadullinen ja sen empiirinen aineiston on kerätty ryhmä- sekä yksilöhaastattelujen avulla, teemahaastattelumenetelmää käyttäen. Tutkimusprosessi perustuu toimintatutkimuksen tapaan syklimäiseen kehittämistyöhön, jossa jokainen haastatteluaineisto on analysoitu sykleittäin, toimintamallin jatkokehittämiseksi.

Tutkimus pyrkii vastaamaan tutkimuskysymykseen siitä, miten työuran avulla voidaan vaikuttaa osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksen tuloksia ovat osaamisen merkittävyys ja uniikkius ohjelmistoalalla sekä perinteisten urakehitysmallien jäykkyys moderneissa matalaan hierarkiaan perustuvissa organisaatioissa. Tutkimus osoittaa, että perinteiset urakehitysmallit, jotka perustuvat nimikkeisiin ja hierarkiseen etenemiseen, eivät välttämättä tue organisaation tavoitteita tai ota huomioon organisaatiossa tarvittavaa strategista osaamista ja sen edelleen kehittämistä. Toimintamalli, joka tutkimuksen avulla organisaatioon on luotu, onkin keskittynyt hierarkian sijaan osaamisen kehittämiseen osana yksilön urakehitystä. Tutkimus haastaa perinteisiä urakehitys- ja osaamisen kehittämisen toimintamalleja myöskin näkökulmavalinnallaan. Toimintamallia ei olla luotu ainoastaan organisaation strategiseksi työkaluksi vaan siinä on haluttu ottaa huomioon myös toimialan luoma konteksti sekä yksilön kehityksen tukeminen ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen.

## SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
1.1 Tavoitteena osaamisen kehittäminen osana urakehitystä .....	5
1.2 Ohjelmistoala toimialana .....	7
1.3 Tutkimusongelma ja -kysymys .....	9
<b>2 TUTKIMUSMENETELMÄT</b> .....	<b>11</b>
2.1 Laadullinen tutkimus .....	11
2.2 Toimintatutkimus tapaustutkimuksen lähestymistapana .....	13
2.3 Haastattelumenetelmänä teemahaastattelu .....	16
<b>3 URAKEHITYS</b> .....	<b>19</b>
3.1 Uralla eteneminen organisaatiossa .....	19
3.2 Työura yksilön näkökulmasta .....	21
3.3 Työurat ohjelmistoalalla .....	23
<b>4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN</b> .....	<b>27</b>
4.1 Organisaatiot osaamisen kehittäjinä .....	27
4.2 Yksilön osaaminen .....	30
4.3 Osaamisen haasteet ohjelmistoalalla .....	33
<b>5 TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMISPROSESSI</b> .....	<b>36</b>
5.1 Tutkimuksessa käytettävä aineisto .....	36
5.2 Aineiston analyysi .....	38
5.3 Ensimmäinen sykli – Yhteisen lähtökohdan rakentaminen .....	41
5.4 Toinen sykli – Työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia.....	44
5.5 Kolmas sykli – Organisaatio osana kehitystä .....	51
5.6 Neljäs sykli – Kohti valmista toimintamallia .....	57
<b>6 TUTKIMUKSEN KESKEISET LÖYDÖKSET</b> .....	<b>64</b>
6.1 Urakehitys nykyajan organisaatiossa .....	64
6.2 Osaamisen kehittäminen keskeisenä tekijänä ohjelmistoalalla .....	66
6.3 Osaamisen kehittäminen osana työuria .....	67
<b>7 POHDINTA</b> .....	<b>69</b>
<b>8 LÄHTEET</b> .....	<b>72</b>
<b>Liite 1. Ryhmähaastattelu</b> .....	<b>84</b>
<b>Liite 2. Työntekijöiden teemahaastattelu</b> .....	<b>85</b>
<b>Liite 3. Johtoryhmän teemahaastattelu</b> .....	<b>87</b>

**KUVIOT**

<b>KUVIO 1. Työntekijähaastatteluiden analysointi .....</b>	<b>39</b>
<b>KUVIO 2. Johtoryhmän haastatteluiden analysointi .....</b>	<b>40</b>
<b>KUVIO 3. Osaaminen ja urakehitys työntekijöiden näkökulmasta .....</b>	<b>51</b>
<b>KUVIO 4. Toimintamalli johtoryhmän näkökulmasta .....</b>	<b>57</b>
<b>KUVIO 5. Osaamisen kehittämistä tukeva urakehitysmalli .....</b>	<b>59</b>
<b>KUVIO 6. Osaamisen kehittämistä ja urakehitystä tukeva toiminta .....</b>	<b>61</b>

**TAULUKOT**

<b>TAULUKKO 1. Toimintatutkimuksen syklit .....</b>	<b>38</b>
---	-----------

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tavoitteena osaamisen kehittäminen osana urakehitystä

Ohjelmistoala Suomessa kasvaa huimaa vauhtia ja sen myötä myös organisaatioiden osaamistarpeet ovat lisääntyneet. Organisaatioille on tärkeää luoda omalla osaamisellaan kilpailuetua alan muihin toimijoihin ja kehittää toimintaansa yhä modernimpaan suuntaan, jotta vastaaminen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä olisi mahdollista. Jatkuva kehittyminen on tärkeää, niin alalla työskenteleville osaajille kuin siellä toimiville organisaatioillekin. Teknisen osaamisen toimenkuva ja ohjelmistoorganisaatioiden erilainen toimintakulttuuri vaativat uudenlaisia keinoja, joiden avulla kyetään parhaiten tukemaan toimintaa sekä kehittymistä alalla.

Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan tarpeeseen, jossa tavoitteena on löytää uudenlaisia keinoja ja toimintatapoja osaamisen kehittämiseen ja urakehitykseen ohjelmistoalalla. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten osaamisen kehittämisellä voidaan vaikuttaa ohjelmistoalan työntekijöiden urakehitykseen ja miten se saadaan osaksi organisaation toimintaa. Tutkimus on toteutettu toimeksiantona, jossa tutkimuksen kohteena olevalle organisaatiolle pyritään kehittämään tätä tavoitetta tukeva toimintamalli. Toimintamallin kehittämiseen ovat tutkijan lisäksi osallistuneet tutkittavan organisaation koko henkilöstö.

Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on vuonna 2008 perustettu, noin 15 hengen ohjelmistoyritys. Yrityksen liiketoimintaan kuuluu räätälöityjen selainpohjaisten ohjelmistojen kehitys yrityksen asiakkaille. Räätälöidyille ohjelmistoille ominaista on, että ne kehitetään tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa ja asiakkaan tarpeeseen (Metsä-Tokila 2014, 7). Organisaation osaaminen koostuu vahvasta teknologisesta osaamisesta, joihin myös yrityksen rekrytointikriteerit ovat jo pitkään perustuneet. Sen lisäksi palava halu kehittyä ja tuottaa omalla osaamisellaan laadukkaita lopputuloksia, ovat oleellinen osa organisaatiossa työskentelyä. Toimintamallin avulla tätä jatkuvaa kehittymistä pyritään tukemaan entistä paremmin ja luomaan organisaatiossa

mahdollisuuksia, jotka edesauttavat tavoitteiden saavuttamista koko organisaation osalta.

Tutkittavalle organisaatiolle toteutettavan tutkimustavoitteeseen vastaamisen lisäksi, tutkimuksella on myös aiheeseen liittyvää tieteellistä kehystä täydentävä tavoite, sillä empiiristä tutkimusta organisaation ja sen työntekijöiden välisestä suhteesta etenkin työurien johtamisen näkökulmasta, on olemassa melko vähän (De Vos, Dewettinck & Buyens 2009, 56). Suurin osa kirjallisuudesta keskittyy yksilön urakehitykseen, jonka takia organisaation urakäytäntöjen teoreettisessa kehityksessä voidaankin nähdä olevan puutteita (Baruch 1999, 434). Tämän lisäksi olemassa oleva kirjallisuus käsittelee myös hyvin vähän urasuunnittelua IT-alalla (Chang Boon Lee 2002, 6).

Tutkimuksella on lisäksi haluttu luoda uudenlaisia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen, rikkomalla muun muassa perinteisiä toimintamalleja sekä etsimällä uudenlaisia lähestymistapoja. Sen sijaan, että organisaatiossa tapahtuvaa urakehitystä olisi lähdetty kehittämään perinteisten toimintamallien ja teorioiden pohjalta, on tutkimuksessa pyritty huomioimaan ohjelmistoalan luoma konteksti tutkittavalle aiheelle. Lisäksi organisaation toiveita ja odotuksia on pyritty kuulemaan, jotta malli vastaisi sille asetettuihin tavoitteisiin ja tukisi organisaation toimintaa tulevaisuudessa, parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkimuksen tavoitteena on siis käytännönläheisen tutkimusongelman ratkaisemisen lisäksi tutkimustiedon lisääminen etenkin ohjelmistoalan käytännöistä, työurista sekä osaamisen kehittämisestä. Urajohtamiseen liittyvät teoriat ovat kehittyneet jonkin verran vuosien aikana ja erilaiset näkökulmat ovat vaihdelleet organisaation näkökulmasta yksilön näkökulmaan. Tämä tutkimus pyrkii kuitenkin löytämään keinoja, jolla nämä kaksi näkökulmaa voitaisiin yhdistää, jotta yhteisten tavoitteiden saavuttaminen olisi mahdollista ja sekä organisaatio, että siellä työskentelevä henkilöstö kykenisivät tukemaan toinen toistensa kehittymistä myös tulevaisuudessa.

## 1.2 Ohjelmistoala toimialana

Ohjelmistoyritykset kasvavat Suomessa ja ulkomailla nopeaa vauhtia. Suomessa vuonna 2003 IT-alan yrityksissä työskenteli 37 000 työntekijää (Ali-Yrkkö & Martikainen 2008, 1). Keväällä 2016 tietotekniikan ammattilaisia työskenteli yrityksistä 24 prosentilla (SVT 2016) ja toimiala on kokonaisuudessaan kasvanut vuosittain, joista vuonna 2014 tuloksellisesti jopa 20,6 prosenttia (Luoma & Kinnunen 2015). Ainoastaan vuoden 2009 finanssikriisi on vaikuttanut toimialan liikevaihtoon pudottavasti (Metsä-Tokila 2014, 15). Ohjelmistoyritysten lisäksi monet muutkin yritykset käyttävät ohjelmistoja tuotteissa ja palveluissaan (Ali-Yrkkö & Martikainen 2008, 1) ja ohjelmistoista on tullut samalla yrityksille myös mahdollisuus kilpailuedun luomiseen (Herbsleb & Moltra 2001, 16).

Syynä ohjelmistoalan kasvuun ovat muutokset ohjelmistoalan toimintaympäristössä, jotka ovat lisänneet palvelu- ja ohjelmistotuotteiden kysyntää. Tietotekniikan kehittämisen avulla tehostetaan monen yrityksen toimintaa ja ohjelmistokehitystä. Tietojärjestelmien operointia sekä muita palveluita ostetaan usein ulkopuolisilta yrityksiltä. Lisäksi kansainvälistyminen, digitaalinen markkinointi ja nopeasti kehittyvä teknologia ovat avanneet yrityksille suuremman kasvupotentiaalin. Kasvuun ja menestymiseen liittyvät edellytykset ovat tulleet entistä haastavammiksi ja vaikuttavat yritysten osaamiseen ja pätevyyteen. Tietotekniikasta on tullut keskeinen osa kaikkien yritysten toimintaa. (Tonttila, Virtanen, Lamberg & Kontio 2005, 7) Suomen potentiaalisuus ohjelmistoalalla ei ole jäänyt myöskään huomaamatta ulkomailla, kun suuret yritykset ovat etsineet sopivaa sijoituspaikkaa suurille tietoliikenteen datakeskuksille (Metsä-Tokila 2014, 14).

Ohjelmistoalan toimialan tarjoamat palvelut voidaan jakaa ohjelmistotuotteisiin, asiakaskohtaisiin ohjelmistoihin ja sulautettuihin ohjelmistoihin (Ahtela 2016, 10). Näiden osa-alueiden väliset rajat ovat kuitenkin häilyviä (Metsä-Tokila 2014, 7). Suomen ohjelmistoyritysten asiakkaita ovat suurimmilta osin muut yritykset sekä julkinen sektori (Ali-Yrkkö & Martikainen 2008, 10) ja ohjelmistojen tuottaminen toteutetaan tyypillisesti projektina, jonka tavoitteena on luoda asiakkaalta saatujen

vaatimusten mukainen ohjelmisto, joka perustuu asiakkaan liiketoiminnallisiin tavoitteisiin (Haikala & Mikkonen 2011, 19).

Ohjelmistoalalla on käytössä erilaisia ohjelmistotuotannossa käytettäviä, yleisesti tunnettuja projektimalleja, joista Haikala ja Mikkonen (2011) esittelevät muun muassa vesiputousmallin, protoilun, iteratiivisen ja ketterän mallin, sekä scrum, lean- ja kanban mallin. Tiimityöskentely ohjelmistoalalla perustuu pitkälti itseohjautuvuuteen, jonka puitteet määrittävät asiakastoimeksiannon sisältö ja aikataulu. Viime kädessä toimeksiannosta vastaa esimies, jonka tehtävänä on myös tuloksen arviointi ja palkitseminen. Näiden tehtävien lisäksi esimiehen vastuulla ovat lisäksi henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä urasuunnittelu. (Ahtela 2016, 12) Työuran osalta yleisimpiä tehtävänimikkeitä joilla ohjelmistoalalla työskennellään ovat muun muassa sovelluskehittäjä, ohjelmistosuunnittelija, web-kehittäjä ja ohjelmistoarkkitehti (Metsä-Tokila 2014, 22).

Tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaan ohjelmistoala on osa laajempaa liike-elämän palveluiden toimialakokonaisuutta, jossa ohjelmistoala on määritelty yhdeksi osaamisintensiiviseksi alatoimialaksi. Osaamisintensiivisyys pitää sisällään osaamisen korkean vaatimustason, asiantuntemuksen sekä tietotekniikan hyödyntämisen. (Ahtela 2016, 10) Ohjelmistoalalla ammatillisen osaamisen nopea vanhentuminen koetaankin uhkaksi ja työmarkkinoilla tarvitaan valmiuksia tuottaa jatkuvasti uudenlaisia ajattelu- ja toimintamalleja nopeasti muuttuviin ja monimutkaisiin tilanteisiin. Ohjelmistoalan toimintaympäristön muutokset asettavat merkittäviä osaamishaasteita alan yrityksille ja henkilöstön ammattitaitoa on kehitettävä jatkuvasti teknologian kehittyessä. (Tonttila ym. 2005, 9) Tietoteknisen ammattitaidon lisäksi, ohjelmistoalan yritysten toiminnoissa on havaittavissa asteittaista siirtymistä myös asiakasyritysten strategiaita ja johtamista koskevaan konsultointiin (Ahtela 2016, 10).

Alan hurja kasvu ja uniikki osaaminen aiheuttavatkin ohjelmistoalan yrityksille osaamiseen liittyviä haasteita työntekijäpulan muodossa. 64 prosenttia ohjelmistoyrityksistä, joka on kolme kertaa enemmän kuin pk-yritykset keskimäärin, palkkaisivat yritykseensä lisää ohjelmistokehittäjiä (Ohjelmistoyrittäjät Ry 2016).



Jatkuvan työvoimapulan takia, IT-alan yritysten on täytynytkin kehittää toimintaansa parempien rekrytointistrategioiden ja työntekijöiden säilyttämisen suhteen (Ang & Slaughter 2004, 11). Myös naisia kaivattaisiin lisää alalle. Ainoastaan viidesosa alan toimijoista on naisia, kun samaan aikaan naisia Suomessa digipalveluiden käyttäjinä toimii yli puolet. (Ohjelmistoyrittäjät Ry 2017)

Ahtelan mukaan ohjelmistoalaa leimaakin tietynlainen homogeenisuus, joka heijastuu alalla vallitsevaan arvomaailmaan, johtamiskäytäntöihin sekä perinteisiin työelämän toimintatapoihin. Ikärakenne alalla on hyvin nuorta, vaikka henkilökirjo onkin alalla työskentelevien osalta hyvin moninainen. Ikärakenne saattaakin olla yksi syy siihen, miksi odotukset työelämän suhteen ovat ohjelmistoalalla hyvin erilaiset perinteisiin toimialoihin verrattuna. Arvomaailmaan kuuluvat muun muassa osaamisen arvostaminen, itsenäisyys, yrittäjähenkisyys, sekä hyvä työyhteisö. Tästä syystä ohjelmistoalaa on pohdittu jopa pilottialaksi, jossa uusia työmarkkinamalleja voitaisiin testata. (Ahtela 2016, 12)

Ohjelmistokehitys on myöskin yhä enemmän monikansallinen, monikulttuurinen ja maailmanlaajuisesti hajautettu, jonka takia esimiehet kohtaavatkin niin teknisiä, sosiaalisia, kuin kulttuurillisiakin haasteita alalla. (Herbsleb & Moitra 2001, 17) Lisäksi eroavuudet perinteisiin toimialoihin näkyvät usein myös muun muassa ohjelmistotaloille tyypillisissä matalaan hierarkiaan perustuvissa organisaatorakenteissa. Ohjelmistoalan organisaatiot nähdään yleensä myös asiakaslähtöisinä, kevyinä sekä joustavina. Täten organisaatiokulttuurilla on usein myös suuri painoarvo, jossa avoimuus ja luottamus korostuvat. (Ahtela 2016, 12)

### **1.3 Tutkimusongelma ja -kysymys**

Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus yhdistyvät tutkimukselle asetetussa tutkimusongelmassa, joka on vastaus kysymykseen siitä, miten työntekijöiden osaamisen kehittäminen saadaan osaksi työuria ja miten tästä luodaan osa kehitettävää toimintamallia organisaatiolle. Tämän tutkimusongelman ratkaisemiseksi, tutkimuksessa on käytetty toimintatutkimuksen menetelmää, jossa organisaation

henkilöstö on osallistettu osaksi uuden toimintamallin kehitystä. Tutkimus tarkasteleekin aihetta kolmesta erilaisesta näkökulmasta; organisaation, yksilön ja toimialan konteksti huomioon ottaen.

Nämä kolme edellä mainittua näkökulmaa näkyvät myöskin tutkimuksen teoreettisessa sekä empiirisessä osuudessa, jotka molemmat edesauttavat tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. Valitun aineiston laajuudella, sekä teoreettisessa että empiirisessä osuudessa, ollaan pyritty luomaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta aiheesta, jotta tutkimuksen avulla tuotetut tulokset olisivat mahdollisimman kattavat ja ottaisivat huomioon myöskin tutkimukselle tärkeän luotettavuuden.

Aineiston laajuudesta huolimatta, tutkimukselle asetetuilla tavoitteilla ja tarkoituksella on pyritty rajaamaan tutkimus käsittelemään tutkimusaihetta vain tiettyjen osa-alueiden osalta. Tutkimuksessa on haluttu keskittyä ainoastaan osaamisen kehittämisen merkitykseen urakehityksen osalta ja rajata täten tutkimuksen ulkopuolelle muut urakäytäntöihin liittyvät näkökulmat, kuten palkka- ja palkkiojärjestelmät, työnantajan ja työntekijän väliset psykologiset sopimukset sekä sitouttamiseen liittyvät toiminnot. Täten myös tutkimuskysymys on pyritty rajaamaan tämän näkökulman mukaiseksi. Tutkimuskysymyksenä tässä tutkimuksessa toimii:

Miten työuran avulla pystytään vaikuttamaan osaamisen kehittymiseen?

Tutkimuksessa tuotetuilla tuloksilla, tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymykseen vastaamiseksi, pyritään vaikuttamaan tutkittavan organisaation toimintaan myös tulevaisuudessa. Tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään organisaation toimintamallin jatkokehityksessä ja tätä tukevien uusien toimintamallin osien luomisessa. Kehitettävän toimintamallin osalta tavoitteena on, että se jo tutkimusprosessin edetessä integroituisi osaksi organisaation toimintaa, jolloin sen jatkokehitys olisi luonteva osa organisaatiota myöskin tutkimuksen jälkeen.

## 2 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 2.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisen tutkimuksen menetelmää käyttäen. Tuomin ja Sarajärven mukaan laadulliselle tutkimukselle voidaan löytää ainakin 34 erilaista määritelmää (Tuomi & Sarajärvi 2003, 8), joista synonyymeina tunnetaan laadullisen tutkimuksen käsitteen lisäksi ainakin käsitteet pehmeä- ja kvalitatiivinen menetelmä (Eskola & Suoranta 2003, 13). Laadullisesta tutkimuksesta käytettävää nimitystä voidaan jopa kritisoida, sillä se saattaa luoda vääriä olettamuksia laadullisesta tutkimuksesta parempana ja pehmeämpänä tutkimusotteena, verrattuna kovaan määrälliseen tutkimukseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Erot laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä ovat niiden erilaiset tavoitteet. Kanasen (2008, 24) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen, kun se määrällisessä tutkimuksessa perustuu lukujen avulla tehtyihin yleistyksiin (Kananen 2008, 24). Erona voidaan Eskolan ja Suorannan mukaan pitää myös tutkijan erilaista asemaa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan vapaus luo tutkimuksen toteuttamiselle joustavuutta ja erilaisten ratkaisujen mahdollista kokeilemistä. (Eskola & Suoranta 2003, 20) Tutkija toimii myös laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun välineenä, jolloin aineistoon liittyvät tulkinnat ja näkökulmat kehittyvät tutkimusprosessin edetessä (Kiviniemi 2015, 74). Laadulliselle tutkimukselle ominaisella prosessilla on varmasti osansa Eskolan ja Suorannan mainitsemaalle vapaudelle ja joustavuudelle, sillä Kiviniemen mukaan tutkimustehtävä ja aineistonkeruuseen liittyvät ratkaisut voivat laadullisessa tutkimuksessa muovautua tutkimuksen edetessä (Kiviniemi 2015, 74).

Tässä tutkimuksessa laadullinen tutkimus koostuu sekä teoreettisesta että empiirisestä tutkimusosuudesta. Teorian rooli voi laadullisessa tutkimuksessa olla kahdenlainen. Sen

avulla voidaan ymmärtää ilmiötä ja sen muuttujien ja suhteiden hahmottamista. Lisäksi teoria avustaa ilmiön tulkinnallista kirjoittamista. Toisaalta teorian luominen voi hyvin olla myös laadullisen tutkimuksen tavoite. (Kananen 2008, 46) Teoreettisen osuuden tarkoitus tässä tutkimuksessa on tarkastella aikaisempaa tutkimusta osaamisen kehittämisestä ja urakehityksestä. Se on jaettu näiden aihealueiden osalta erilaisiin näkökulmiin, joilla on pyritty luomaan ilmiön osalta kokonaisvaltaista kuvaa. Lisäksi uuden tutkimustiedon tuottaminen käsiteltävästä aiheesta ja kontekstista on tärkeää olemassa olevan teorian täydentämisen osalta. Teorian ja sen osalta aikaisempien tutkimusten tarkastelun luotettavuuden takaamiseksi, on tutkimuksessa käytetty sekä kotimaista että ulkomaalaista kirjallisuutta.

Teorian lisäksi tutkimus pitää sisällään empiirisen osuuden. Laadullisessa tutkimuksella aineistolla on tärkeä osa tutkimusprosessissa, sillä sen sanotaan ohjaavan jopa itse tutkimusta. Tällöin siitä käytetään nimitystä ”aineistolähtöinen tutkimus”. Tutkimuksen aihe ja olemassa oleva tieto sekä analyysimenetelmä, vaikuttavat aineiston keruussa käytettävään menetelmään. Samoin myös menetelmällä on vastaavasti vaikutusta edellä mainittuihin tekijöihin. (Kananen 2008, 58) Laadullisten tutkimusten aineistonkeruumenetelmissä tutkija pääsee lähelle tutkittavaa kohdetta, jolloin myös ilmiön avautuminen tutkijalle selkenee vähitellen ja tällöin myös tutkimuksessa käytettävät menetelmät täsmentyvät tutkimuksen edetessä (Kiviniemi 2015, 74). Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa toimii teemahaastattelu, joka on toteutettu sekä yksilö- että ryhmähaastattelun muodossa. Tutkimuksessa käytettyjä haastattelumenetelmiä on avattu tämän pääluvun alaluvussa enemmän.

Syy siihen, miksi tutkimus on päätetty toteuttaa laadullisen tutkimuksen menetelmää käyttäen, johtuu tutkittavasta aiheesta ja tutkimukselle asetetusta tutkimusongelmasta. Tutkittavan organisaation pieni koko sekä tutkimusongelman käytännönläheisyys ovat luoneet tutkimukselle raamit, joiden myötä tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi laadulliselle tutkimukselle ominaiset tutkimusotteet ovat sopineet parhaiten. Tutkimus on aineistolähtöinen tutkimus ja täten myös tutkimuksen empiirisellä osuudella on hyvin suuri rooli tämän tutkimuksen lopputuloksissa, yhdessä teorian kanssa.

## 2.2 Toimintatutkimus tapaustutkimuksen lähestymistapana

Tutkimusstrategiana tässä tutkimuksessa toimii tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa kohteena pidetään tapahtumakulkua tai ilmiötä (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9). Tapaustutkimukselle on myös ominaista aineiston muodostama kokonaisuus ja tapauksesta tuotettu yksityiskohtainen ja intensiivinen tieto (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 185). Tapaustutkimusta ei tehdä myöskään yhden tietolähteen varassa vaan sen aineisto voi perustua useaan lähteeseen, esimerkiksi dokumentteihin, haastatteluihin ja havainnointiin. Perusedellytys tapaustutkimukselle on aineiston monilähtöisyys. (Kananen 2008, 84)

Vaikka tapaustutkimuksen peruslähtökohtana toimiikin tiedon tuottaminen paikkaan ja aikaan sidotuista olosuhteista, voidaan tapaustutkimusta harvoin käsitellä pelkästään empiirisenä havaintona. Tutkimuksessa on arvioitava myös sitä, miten havaintojen perusteella voidaan esittää yleisempiä tulkintoja ja näkökohtia tutkittavasta ilmiöstä. (Peltola 2007, 111) Pyrittäessä tapaustutkimuksen yleistämiseen, on kyse teorioiden yleistämisestä ja laajentamisesta tutkimuksen avulla. Ainutkertaisen tapauksen kuvaaminen ilman yleistämistä, pohjautuu uniikin tapauksen painoarvoon, joka ollaan haluttu tuoda esiin. Silti tieteellisessä tutkimuksessa taustalla on olemassa aina jonkin tasoinen toive ymmärtää ihmisiin liittyvää toimintaa yleisemminkin. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 189)

Tapaustutkimuksen tavoitteena on luoda kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöistä, toisin kuin mitä yhteen tiedonhankintamenetelmään sekä ilmiön yhteen osa-alueeseen pohjautuva tutkimus voisi antaa (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 194). Tapauksen täyttäessä jonkin ilmiökategorian tai teorian esittämät ehdot, voidaan sitä käyttää kyseisen teorian tai kategorian tarkentamiseen, laajentamiseen tai koettelemiseen (Peuhkuri 2007, 135). Lisäksi tapaustutkimus on joustava sekä monipuolinen ja parhaimmillaan tutkimus onnistuu käymään teorian ja empirian avulla uutta luovaa vuoropuhelua (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 194). Myös tässä tutkimuksessa teorian ja empirian vuoropuhelulla on pyritty luomaan kokonaisvaltaista

kuvaa tutkittavasta aiheesta sekä vahvistamaan tutkimuksen luotettavuutta tarkastelemalla tutkimuksen tuloksia tutkimuksessa käytettävän teorian ja aikaisemman tutkimuksen avulla.

Tutkimuksella on yksittäiseen tapaukseen pohjautumisen lisäksi toiminnan kehittämiseen pohjautuva tavoite, johon tutkimuksessa pyritään vaikuttamaan. Tämän tavoitteen toteuttamiseksi on tutkimuksessa käytetty toimintatutkimuksen menetelmää, joka on eräänlainen versio tapaustutkimuksesta (Lehtonen 2007, 245). Tälle kyseiselle menetelmälle ei ole yksiselitteistä, hyväksyttyä määritelmää (Eskola & Suoranta 2003, 127), mutta toimintatutkimusten yhdistäviksi piirteiksi voidaan katsoa olevan käytäntöihin orientoituminen, muutokseen pyrkiminen sekä tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin (Kuula 1999, 10). Sitä käytetään usein myös käytännön työelämän tilanteiden kehittämiseen. Tällöin lähtökohtana toimii ongelman paikantaminen, syiden selvittely, sekä ongelman korjaaminen ja muutos. (Kananen 2008, 83)

Toimintatutkimukselle on ominaista siis nimensä mukaisesti toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus, joka tuottaa käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta.

Toimintatutkimuksellisessa lähestymistavassa päämääränä ei ole ainoastaan tutkimuksen tekeminen, vaan lisäksi toiminnan kehittäminen. (Heikkinen 2007b, 196). Tutkija osallistuu yrityksen toimintaan ja elää yhdessä ilmiön kanssa, samalla kun se keskustelun ja vuorovaikutuksen avulla pyrkii esimerkiksi muuttamaan ihmisten toimintatapoja työpaikalla (Kananen 2008, 83).

Toimintatutkimuksessa saadun tiedon avulla kehitetään siis ihmisten toimintaa. Siksi tutkimus pohjautuu juuri sosiaaliseen menettelyyn, jossa keskeistä on vuorovaikutus. Toimintatutkimus on eräänlainen rajattu kehittämisprojekti, jonka tavoitteena on suunnitella ja luoda uusia toimintatapoja ja jossa ihmisten välinen yhteistoiminta on keskeistä. (Heikkinen 2007a, 16-17) Siksi perinteinen näkemys tutkimuksen objektiivisuudesta, jossa kohdetta havainnoidaan sitä häiritsemättä, ei päde toimintatutkimusta tehdessä. Toimintatutkimuksessa tutkimus on avointa toimintaa, jossa tutkittavalle selvitetään tutkimuksen tarkoitus ja tehdään yhteistyötä tutkimuksen toteuttamiseksi. Samalla tutkimuksessa pyritään vaikuttamaan positiivisesti ihmisten

elämään. (Eskola & Suoranta 2003, 127) Usein ihmisten toimintaan liittyvä tieto ei ole sellaista, jota pystymme suoraan sanomaan ääneen ja kyseisen lähestymistavan tarkoitus onkin nostaa kyseinen tieto tietoisien ja diskursiivisen harkinnan tasolle (Heikkinen 2007b, 197).

Itse toimintatutkimuksen tutkimusprosessille ominaista on syklinen eteneminen, jota on hyödynnetty myös tässä tutkimuksessa. Siihen sisältyy sekä uuden toiminnan rakentaminen että toteutuneen toiminnan havainnointi ja arviointi. Kun syklejä on useampi, muodostavat ne toimintatutkimuksen spiraalin, jonka suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun kehissä toiminta ja ajattelu yhdistyvät. Syklinen eteneminen voi kuitenkin olla tutkijalle myös haaste, sillä todellisuudessa suunnittelua, toimintaa ja arviointia ei voida erottaa toisistaan ja siksi syklin eri vaiheita voi olla hankala täsmällisesti jäsentää. Sykliä määrää tärkeämpää on kuitenkin käytäntöjen kehittäminen, uuden ja merkittävän tiedon avulla. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 78-82) Tässä tutkimuksessa syklejä on neljä ja jokainen sykli rakentuu osallistamisesta, tiedon keruusta sekä toiminnan arvioinnista. Lisäksi jokaisen syklin päätteeksi kerätty aineisto analysoidaan ja tutkimuksen tavoitteena olevaa toimintamallia pyritään kehittämään yhä edelleen. On huomioitava, että myöskään tässä tutkimuksessa syklien jaottelu ei ole täysin selvästi rajattua, sillä aineistot tukevat toisiaan ja sykleissä on pyritty luomaan kokonaisvaltaista kuvaa aineistojen pohjalta myös edellisten syklien osalta. Tarkoituksena toimintatutkimuksen sykleissä onkin, että tieto ja ymmärrys tutkittavasta aiheesta jalostuu sekä lisääntyy tutkimusprosessin edetessä (Kananen 2008, 83).

Tärkeintä toimintatutkimuksen toteuttamisessa on tässä tutkimuksessa ollut se, että koko tutkimusprosessi on pyritty rakentamaan yhteistyössä tutkittavan organisaation kanssa. Samalla tutkimusta toteutettaessa on myöskin pyritty vaikuttamaan organisaation toimintaan sen kehittämiseksi. Sykliä selvän rajauksen sijaan, on täten haluttu keskittyä tutkimukseen tavoitteeseen, joka on toiminnan tutkiminen ja edelleen kehittäminen, sekä tutkimuskysymykseen vastaaminen.

Laadulliseen tutkimukseen kuuluvista menetelmistä voidaan tässä tutkimuksessa nähdä olevan siis sekä tapaus- että toimintatutkimuksen piirteitä. Tutkimuksen voidaan katsoa perustuvan yhteen tapaukseen, jossa kyseessä on tutkittava organisaatio ja sen osaamisen ja työurien kehittäminen. Lisäksi tutkimuksen tekoa varten kerätty aineisto on tapaustutkimukselle ominaiseen tapaan moninaista sekä laaja-alaista. Toimintatutkimuksellisia piirteitä luo tutkittavana kohteena olevan organisaation toiminta, johon pyritään vaikuttamaan ja luomaan yleinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä.

Lehtosen mukaan, toiminta- ja tapaustutkimus eroavat toisistaan lähinnä aineiston arvioinnin ja keräämisen osalta. Tavanomaisessa tapaustutkimuksessa aineisto arvioidaan vasta sen jälkeen, kun toiminta tutkimuskohteessa on loppunut, eikä tutkija osallistu tutkimuskohteen toimintaan aktiivisesti. Toimintatutkimuksessa tutkija taas havainnoi sekä arvioi tutkimuskohdetta ja osallistuu samalla sen toimintaan tutkimuksen edetessä. (Lehtonen 2007, 246) Tässä tutkimuksessa kerättyä aineistoa ja toimintaa on arvioitu jatkuvasti tutkimuksen edetessä ja tutkija on ollut osana tutkittavan organisaation toimintaa. Myös tutkimusprosessin syklisyys painottaa toimintatutkimuksellisia menetelmiä tämän tutkimuksen teossa.

### **2.3 Haastattelumenetelmänä teemahaastattelu**

Tutkimuksen empiirinen osuus on kerätty haastatteluiden avulla. Se lienee Suomessa olevan yleisin tapa aineiston keräämiseen laadullisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 2003, 85). Yksinkertaisesti haastattelun ideana voidaan pitää ihmisen ajattelun ja toiminnan selvittämistä, kysymällä asiaa ihmiseltä itseltään (Tuomi & Sarajärvi 2002, 74). Siksi myös tutkimuksen aihe huomioon ottaen, haastattelun käyttö tiedonkeruumenetelmänä on ollut tärkeä työkalu tutkimuksen toteuttamisessa. Tutkimuksen aihe ja kerättävä aineisto koskevat suurimmaksi osaksi yksilön henkilökohtaisia osaamisen ja urakehityksen tavoitteita ja mietteitä, jolloin kyseisen tiedon keruu on ollut luontevaa tehdä haastattelumenetelmää apuna käyttäen ja näistä aihealueista keskustellen, tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kanssa. Toimintatutkimukselle on tärkeää toiminnan kehittäminen, joka perustuu sosiaaliseen



toimintaan ja vuorovaikutukseen. Tämä on myös yksi syy miksi valitsin haastattelun aineistonkeruumenetelmäksi.

Haastattelumenetelmänä tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua, jota on toteutettu sekä yksilö- että ryhmähaastattelun muodossa. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, teemat, on ennalta määrätty, mutta siitä puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypilliset tarkkaan muotoillut kysymykset sekä järjestys (Eskola & Suoranta 1998, 64). Keskustelun avulla pyritään saamaan selville haastateltavilta tutkimuksen aihepiirin kannalta kiinnostavimmat asiat (Eskola & Vastamäki 2015, 27-28). Haastatteluissa kysymykset liittyvät tutkimuskysymyksiin ja niiden avulla pyritään ratkaisemaan varsinainen tutkimusongelma. Kysymykset edesauttavat valottamaan ja keräämään tietoa varsinaisista tutkimuskysymyksistä. (Kananen 2008, 73) Teemat, joihin haastattelut on rakennettu, on nostettu tutkimuksessa käytettävistä teorioista. Tutkimuksessa haastatteluille on luotu teemoittain runko ja apukysymykset, jotka ovat toimineet myös apuna haastattelutilanteessa, mutta eivät ole poissulkeneet mahdollisuutta muuhun keskusteluun myöskin teema-alueen antamissa rajoissa.

Ryhmähaastattelumenetelmää on käytetty tutkimuksessa hyväksi tutkimuksen ensimmäisessä ja viimeisessä toimintatutkimuksen syklissä. Ryhmähaastattelun tarkoituksena on näissä kyseisissä sykleissä ollut toiminnan arviointi yhdessä organisaation henkilöstön kanssa, sekä kehittämistarpeiden kartoittaminen. Ryhmähaastattelu on luonteeltaan vapaamuotoinen keskustelu, jossa tietoa tuotetaan monipuolisesti (Hirsjärvi & Hurme 2011, 61) ja sen tavoitteena onkin ryhmässä keskustella tutkittavasta aiheesta ja teemoista (Eskola & Suoranta 1998, 69). Tutkimuksessa ryhmähaastattelujen avulla on pyritty löytämään organisaatiossa jo olemassa olevat urakehitykseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvät mahdollisuudet ja kehittämisen kohteet, sekä yhdessä kehittää organisaatioon uudenlainen toimintamalli näiden osa-alueiden osalta. Toimintatutkimukselle ominainen tutkittavien henkilöiden osallistaminen mukaan tutkimuksen tekoon on myös ollut yksi perusteltu syy, miksi tutkimuksessa on haluttu hyödyntää ryhmähaastattelua tiedonkeruumenetelmänä.

Tutkimuksen aineistoa syventää ryhmähaastatteluiden lisäksi työntekijöille ja johtoryhmälle toteutetut yksilöhaastattelut, joissa on myös hyödynnetty ryhmähaastattelujen tapaan teemahaastattelumenetelmää. Haastatteluiden tarkoituksena on ollut kerätä tietoa organisaation osaamisesta ja urapoluista, sekä mallin kehittämiseen liittyvistä asioista organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden sekä johtoryhmän näkökulmasta. Haastateltavat on pyritty valitsemaan eri uravaiheista sekä ikäryhmistä, aineiston monipuolisuuden takaamiseksi. Haastatteluiden etuja ovat Hirsjärven ja Hurmeen mukaan muun muassa haastateltavan yksilön mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita melko vapaasti sekä saatavien tietojen selventäminen sekä syventäminen haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35).

Tutkimuksessa toteutetut haastattelut on analysoitu lopulta sykleittäin tutkimuksen aikana, jokaisen syklin lopussa. Aineiston analyysi on toteutettu kvalitatiivista tematisoinnin tapaa hyödyntäen, jossa teemoittelun avulla, aineistosta voidaan nostaa tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Näin on mahdollista vertailla aineistossa esiintyvien tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä. (Eskola & Suoranta 1998, 126) Tutkimuksen haastattelujen teemoittelun lisäksi, haastattelut on myös koodattu, tarkempaa analyysia varten. Teorian ja empirian vuorovaikutus on myös tutkimuksessa olennaista, jotta teemoittelu on onnistunut (Eskola & Suoranta 1998, 126) ja siksi myös tutkimuksen keskeisissä löydöksissä on pyritty ottamaan huomioon teorian ja aineiston yhteys tutkimustuloksissa.

## 3 URAKEHITYS

### 3.1 Uralla eteneminen organisaatiossa

Urateorialta puuttuu kattava kehys organisaation näkökulmasta tarkasteltuna, vaikka 1970-luvun jälkeen erilaisia tutkimuksia aiheesta onkin tehty yhä enemmän. Samaan aikaan tutkimukset ovat edenneet organisaatiokontekstista kohti joustavampaa ja yksilöllisempää näkökulmaa. (Baruch & Peiperl 2000, 347-348) Organisaation urakäytänteet ovat pitkälti perustuneet hierarkkisen johtamisen rakenteeseen (Baruch 2003, 244). Tätä perinteistä lineaarista mallia voidaan kuvata vuorikiipeilyksi, jossa vuoren huippu on se mihin ihmiset haluavat päästä ja tätä yhtä vuoren huippua kohden työntekijöiden odotetaan kiipeävän niin pitkälle kuin he pystyvät (Baruch 2004a, 61). Perinteisessä uramallissa tavoitteena on ollut luoda uraa organisaatiossa ennalta-arvattavissa ja vakaisissa työtehtävissä. Urasuunnittelu on tyypillisesti tarkoittanut sitä, että löydetään oikea suunta etenemiselle, joka johtaa henkilön ylennykseen ja vastuun lisääntymiseen. (Hite & McDonald 2005, 420) Päätyminen johtoasemaan, on ollut perinteisesti se mihin uralla ollaan pyritty etenemään, mutta nykyään osa organisaatioista jopa välttelee johtaja-nimikkeen käyttöä. (Arthur & Rousseau 1996, 30)

1990-luvun puolivälissä, perinteiset mallit kokivatkin lopulta muutoksen (Hite & McDonald 2005, 420) ja organisaatiot ovatkin ryhtyneet etsimään uusia uramalleja, joita käyttää hyödyksi (Baruch & Hall 2004, 242). Nykyään urien johtamiselta organisaatiossa vaaditaan enemmän joustavuutta ja monipuolisuutta. Sen lisäksi painopiste on siirtynyt enemmän yksilön uratavoitteisiin ja niiden integroimiseen organisaation vaatimusten mukaisiksi. (Baruch 2003, 244) Nykyaikaisessa monisuuntaisessa uramallissa otetaan huomioon kaikki olemassa olevat mahdollisuudet ja työntekijällä on vapaus valita (Baruch 2004a, 61). Työuraa ei enää määrittelekään työntekijän ikä ja toisiaan seuraavat työtehtävät samalla työnantajalla, vaan se muodostuu työntekijän kokemista erilaisista työtilanteista (Ruohotie 1997, 43). Niin kutsuttu akateeminen uramalli, kuvaa hyvin monisuuntaista uramallia ja Baruch ja Hall uskovatkin, että akateeminen uramalli saattaa hyvinkin olla tapa, jolla työuria tulevaisuudessa johdetaan organisaatioissa. Akateemisen uramallin erityispiirteitä ovat

muun muassa matala hierarkia, työn autonomia, monisuuntaiset ja erilaiset urapolut sekä osaamisen johtaminen (Baruch & Hall 2004, 248-250).

Työurien suunnittelulla sekä johtamisella nähdään olevan positiivinen vaikutus henkilöstön menestymiseen sekä vaihtuvuuden vähenemiseen organisaatiossa (Baruch 1996, 46). Työtehtävät, jotka tukevat työntekijöiden uratavoitteita, uuden oppimista ja kasvamista asiantuntijoina, vahvistavat työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Jos kehittyminen asiantuntijana työtehtävissä on heikkoa, on työntekijällä myöskin matalampi kynnys vaihtaa työpaikkaa. (Weng, McElroy, Morrow & Liu 2010, 392-393) Mikäli työntekijä ei etene urallaan, se ei välttämättä tarkoita sitä, että tämän kiinnostus työtehtäviä kohtaan olisi jostain syystä laskenut. Syynä saattaa olla myös se, ettei organisaatio tarjoa työntekijälleen mahdollisuuksia kehittyä. Täten organisaatiot saattavat huomaamattaan rohkaista työntekijöitä siirtymään töihin muihin organisaatioihin, johtuen jäykästä rakenteesta ja tiedon luomisen rajoitteista. (Ruohotie 2005, 203) On huomioitava, että osaavat, kyvykkäät ja motivoituneet työntekijät eivät ole valmiita hyödyntämään lahjakkuuttaan organisaatiossa, mikäli rakenne ja työn suunnittelu eivät sitä tue (Liu, Combs, Ketchen & Ireland 2007, 504).

Siksi organisaatioiden tavoitteena tulisikin olla luoda riittävät edellytykset parhaiden työntekijöiden houkuttelemiseksi ja säilyttämiseksi. Samalla organisaatioita kiinnostaa ymmärtää heidän tarjoamiensa uramahdollisuuksien vaikuttavuus työntekijämarkkinoihin (Lawrence & Tolbert 2007, 399). Työuran avulla organisaatiot voivat epäsuorasti vaikuttaa työsuhteeseen myöskin subjektiivisella tasolla. Psykologinen sopimus ilmentää hyvin olemassa olevat epäsuorat odotukset organisaation ja työntekijän välillä, joka saa ihmiset myöskin sitoutumaan organisaatioon. (Adamson, Doherty, Vieney 1998, 252)

Yleisiä organisaatioiden käyttämiä urakehitykseen liittyviä strategioita voidaan nähdä olevan kaksi. Toinen niistä keskittyy työntekijöiden urasuunnitteluun, jolloin organisaatio on mukana auttamassa työntekijöiden urasuunnittelua lisätäkseen tuottavuutta. Toinen keskittyy henkilöstöhallinnolliseen strategiaan, jonka tarkoituksena on pitää huolta, että organisaatiolla on päteviä työntekijöitä myös tulevaisuudessa. (Hall

& Goodale, 1986, 391) Urakehitysmallit pitävät sisällään sosialisoinnin, urasuunnittelun, seuraajasuunnittelun, valmentamisen sekä ylennykset. Ylentämiseen liittyvät käytännöt vaativat kriteerien määrittelyn edistymiselle, joka sisältää suorituksen, potentiaalin ja taitojen arviointijärjestelmän. Tämän määrittelyn perusteella, urakäytännöt ovat strategisen henkilöstöjohtamisen suurimpia osa-alueita ja henkilöstöhallinnon näkökulmasta sen tulisikin olla yksiä kriittisimpiä kiinnostuksen kohteita. (Bagdali 2007, 497)

Tiivistettynä toimiva uramalli ottaa siis huomioon työntekijöiden taidot, kiinnostuksen kohteet, arvot ja luonteenpiirteet, jotta työntekijä löytää juuri hänelle sopivat työtehtävät. Näiden lisäksi malli voi myös auttaa työntekijää ymmärtämään itseään ja työtään niin hyvin, että hän osaa automaattisesti edetä oikeanlaisiin työtehtäviin. Samalla myös tarvittavien taitojen päivittäminen toimii rutiininomaisesti itse työntekijän osalta. (Waterman, Waterman & Collard 1994, 89)

### **3.2 Työura yksilön näkökulmasta**

Yleiseensä ura-käsitteellä tarkoitetaan työuraa, joka viittaa siihen mitä ihmiset tekevät elääkseen, kenelle he työskentelevät tai mitä he kirjoittavat esimerkiksi omaan ansioluetteloonsa. Työntekijöille työuralla on monia erilaisia merkityksiä. Joillekin se voi olla ainoastaan tapa tuottaa taloudellista hyötyä itselleen, kun taas toiselle se saattaa edesauttaa tietyn sosiaalisen statuksen tai arvon saavuttamista. Ura voi myöskin yksinkertaisesti tarjota päivittäiseen elämäämme rakenteen, suunnan ja tarkoituksen. Vaikka voimme ensisijaisesti kokea työnteon olevan sosiaalinen aktiviteetti, se voi olla paljon muutakin, esimerkiksi työskentelyä taloudellista palkkiota vastaan. (Adamson, Doherty, Vieney 1998, 252-253). Urakehityksen avulla yksilöt pyrkivät parantamaan omaa asemaansa ja löytämään omien arvojen mukaisen, kiinnostavan ja hyvän palkkaisen työpaikan. Monet pyrkivät urakehityksen avulla myöskin parempaan työtyytyväisyyteen ja työn palkitsevuuteen. (Ball 1997, 76).

Urakehitykseen liittyvät henkilön ammatilliset taidot, asenne, tavoitteet ja suunnitelmat. Näiden lisäksi identiteetillä on myös iso merkitys urakehityksemme kannalta.

Identiteettiä pitää sisällään kaksi tärkeää näkökulmaa. Ensimmäinen on itsetuntemus, jonka avulla olemme tietoisia siitä, miten eroamme toisista ihmisistä. Toinen näkökulma pitää sisällään historiamme ja sen, miten olemme muuttuneet aikojen saatossa. (Hall & Goodale, 1986, 362) Tärkeimmät eroavuudet yksilön uraidentiteeteissä muodostuvat kuitenkin motivaatiosta, joka ajaa ihmisiä työskentelemään uransa eteen. Näiden motivaatiotekijöiden arvellaan perustuvan urasitoumuksiin, kuten työpaikan merkityksellisyteen, pitkäaikaisiin tavoitteisiin tai arvoihin jotka voidaan saavuttaa työskennellessä. (Hoekstra 2011, 162)

Suunnitelmat, tavoitteet ja tarkoitus ovatkin yleensä niitä syitä, joiden takia työskentelemme (Hall & Goodale 1986, 363) ja yhä enemmän omat tavoitteet ohjaavat meitä urallamme, organisaation urajohtamiskäytäntöjen sijaan (Sullivan & Baruch 2009, 1543). Selkeällä tavoitteella saattaa olla erittäin suuri merkitys antamallemme vaivannäölle. Suoriutuessamme hyvin ja saavuttaessamme tavoitteemme, koemme tyytyväisyyttä, jota voi tehostaa palaute jota saamme esimieheltämme, toveriltamme tai tehtävältä itseltään. (Hall & Goodale 1986, 363-364). Vahvan uraidentiteetin omaavat ihmiset määrittelevät itsensä työn kautta ja heidät nähdään usein ikään kuin osaksi heidän henkilökohtaista uraansa tai suoritettavaa työtä. Heille eteneminen uralla on tärkeää ja kehittyminen on palkinto, jota tavoitella. Uraidentiteetillä on siis vaikutusta myös henkilökohtaisiin uratavoitteisiin. (King 1997, 293) Yleisesti uralla menestymisen mittareina pidetään palkkaa, ylenemistä sekä ammatillista asemaa (Judge & Kammeyer-Mueller 2007, 60). Subjektiiivisessa näkökulmassa henkilökohtaiset asenteet, tunteet ja käsitykset määrittelevät sen, miten henkilö kokee suoriutuneensa urallaan edellä mainittujen objektiivisten mittareiden sijaan (Feldman & Ng 2007, 353).

Yksi uusimmista yksilön näkökulmiin keskittyvistä teorioista on monimuotoinen urateoria (protean career) (Baruch 2004b, 71). Monimuotoisessa urassa uraohjaus on yksilön, eikä organisaation käsissä. Ura pitää sisällään henkilön moninaisen kokemuksen koulutuksesta, harjoittelusta, työskentelyn useassa eri organisaatiossa sekä työympäristön muutokset. Henkilökohtaiset uravalinnat ja itsensä toteuttaminen ovat sidoksissa yksilön elämään. Menestymisen kriteerinä toimivat sisäiset mittarit, eivät

ulkoiset. (Hall & Moss 1998, 25) Monimuotoisessa urassa yksilö itse toimii oman uransa vaikuttajana (Baruch 2004b, 71).

Organisaatiot ovat suhtautuneet monimuotoiseen uramalliin eri tavoin. Hall & Moss kirjoittavat, että osa työnantajista on jättänyt monimuotoisen uramallin myötä vastuun urasta kokonaan työntekijälle, ottamatta siihen enää laisinkaan osaa, ikään kuin työntekijät olisivat ennemminkin sopimustyöntekijöitä. Osa työnantajista kuitenkin kokee olevansa edelleen vastuussa tarjota työntekijöilleen resursseja ja mahdollisuuksia kasvaa ja kehittää omia uriaan. Jatkuva oppiminen ja työntekijöiden työllisyyden edesauttaminen ovat muun muassa asioita, joita organisaatiot ovat halunneet edelleen työntekijöiden osalta ylläpitää. Nämä organisaatiot arvostavat työntekijän ja organisaation välistä jatkuvaa suhdetta ja panostavatkin pitkän aikavälin toimintoihin työsuhteen osalta. (Hall & Moss 1998, 26) Monimuotoisessa uramallissa tulee ottaa huomioon myöskin se, että vastuu oman työuran osalta saattaa olla hankalaa henkilöille, jotka ovat tottuneet elämänsä aikana perinteisiin uramalleihin työelämässään (Baruch 2004b, 71).

Vanha ajattelutapa urakehityksestä, jossa eteneminen tapahtuu yhdessä ainoassa organisaatiossa ja yhdellä tietyllä osa-alueella täytyisi unohtaa. Nykyään sekä organisaation, että työntekijöiden kehittymistä tukee työntekijöiden laaja osaaminen, helppo liikkuvuus organisaation eri toiminta-alueilla, sekä kyky työskennellä sekä tavanomaisten että erikoisempienkin projektien parissa. Näiden lisäksi on erityisen tärkeää, että jokainen työntekijä ymmärtää organisaation olemassa olon tarkoituksen eli asiakkaalle arvoa tuottavien palveluiden tai tuotteiden tuottamisen. Ilman tätä tarkoitusta organisaatio ei voi ylläpitää työpaikkojaan. (Waterman, Waterman & Collard 1994, 88)

### **3.3 Työurat ohjelmistotalalla**

Yhä edelleen urakehitys perustuu useammissa organisaatioissa hierarkkisiin uramalleihin, joissa siirtyminen johtotehtäviin nähdään olevan ainut keino edetä

urallaan eteenpäin. Hierarkkinen eteneminen uralla ei kuitenkaan ota huomioon ohjelmistoalan teknistä osaamista, silloin kun työntekijän ainoaksi vaihtoehdoksi uralla etenemiseen jää johtotehtäviin suuntautuminen. (Mignonac & Herrbac 2003, 207)

Perinteisten uramallien nähdään johtavan IT-alan organisaatioissa jopa korkeaan työntekijävaihtuvuuteen (Chang Boon Lee 2002, 6). Hierarkisessa etenemisessä on esimerkiksi vaarana, etteivät yksilön osaaminen ja työtehtävät lopulta tue toisiaan. Toisaalta ohjelmistoalan organisaatioille tyypilliset matalan hierarkian organisaatiorakenteet eivät edes yleensä mahdollista hierarkista etenemistä ohjelmistokehittäjien työuralla. (Mignonac & Herrbac 2003, 207) Hierarkittomuudella on kuitenkin myös omat haasteensa urakehityksessä. Matalat organisaatiorakenteet saattavat tarjota työntekijälle vähemmän mahdollisuuksia pitkäaikaisessa työsuhteessa sekä perinteisessä urakehityksessä. (Ball 1997, 74) Toisaalta taas organisaatioiden muuttuessa yhä hierarkittomammiksi, laajenee ohjelmistotyöntekijöidenkin vastuu erilaisissa työtehtävissä organisaatioissa (Prager 1998, 74). Samalla tavoin pienissä ohjelmistoyrityksissä työntekijät työskentelevät usein monissa erilaisissa rooleissa ja jokainen työntekijä on jollain tavalla osana ohjelmistokehitysprosessia osaamistaustastaan huolimatta. (Valtanen & Sihvonen 2008, 152) Yritysten pieni koko saattaa kuitenkin luoda taloudellisia esteitä henkilöstön kehittämiseen (Tonttila ym. 2005, 8)

Niin kuin monilla muillakin teknisillä aloilla, myös IT-alalla kärsitään rajallisista uramahdollisuuksista, varsinkin IT-alan rajojen ulkopuolella (Cappelli 2001, 95). Tavanomainen urapolku alkaa työskentelystä ohjelmoijana ja etenee kohti teknistä specialistia tai järjestelmäinsinööriä ja ylenee lopulta senior-tason tekniseksi konsultiksi tai specialistiksi (Ang & Slaughter 2004, 14). Tittleillä ei kuitenkaan ole ohjelmistoalalla suurta painoarvoa (Ahtela 2016,11), eikä ohjelmistokehittäjille johtaja-asemaan ylenemistä välttämättä koeta edes mielekkäänä. Ohjelmistokehittäjät saattavatkin siirtyä johtotehtävistä lopulta takaisin edellä mainittuihin teknisiin tehtäviin. Syynä voidaan pitää johtoasemassa työskentelemiseen vaadittavia riittämättömiä tukitoimintoja sekä osaamista. (Downey 2010, 4-5) Tietotekniikan alalla osa organisaatioista hyödyntääkin toiminnassaan sisäisiä uramahdollisuuksia, jotta



osaaminen kovasti kilpailuilla työntekijämarkkinoilla säilyisi yrityksessä. Yritykset tukevat kehitystä ja tarjoavat valmentautumista esimerkiksi erilaisten ohjelmien avulla, jotta tekninen asiantuntijaosaaminen organisaatiossa säilyisi pidemmän aikaa. (Lee & Wingreen 2010, 24)

Ammatillisilla tavoitteilla ja motivaatiolla on merkitystä myös ohjelmistokehittäjien työuralla. IT-alan uraan liittyviä tekijöitä voidaan pitää jopa melko uniikkeina, sillä alan työntekijöillä on yleensä suurempi tarve kasvuun ja henkilökohtaiseen kehitykseen verrattuna muiden alojen asiantuntijoihin (Chang Boon Lee 2002). Yleisin motivaatiotekijä ohjelmistokehittäjien osalta on sidoksissa suoritettaviin työtehtäviin. Tästä syystä onkin tärkeää, että työntekijälle voitaisiin organisaatiossa tarjota tälle sopivia työtehtäviä. Myös tarjottavien työtehtävien kokonaisvaltaisen kuvan luominen kehittäjälle on tärkeää motivaation kannalta, jotta työntekijällä on käsitys tehtävän tarkoituksesta ja merkityksestä koko tuotannossa. Työtehtävissä ohjelmistokehittäjiä motivoivat etenkin niiden sisältämä haasteellisuus sekä dynaamisuus. (Hall, Sharp, Beecham, Baddoo & Robinson 2008, 93)

Kiinnostavinta ohjelmistokehittäjien uran kannalta on se, että uran aloittaminen ei välttämättä vaadi yliopistotason koulutusta (Downey 2010, 3) ja omaan uraansa voi vaikuttaa esimerkiksi kehittämällä avoimen lähdekoodin projekteja (Riehle 2015). Tavallisen IT-alan koulutuksen ei välttämättä nähdä edes tarjoan tarvittavia taitoja, joita ohjelmistokehittäjä tarvitsee urallaan. Koulutuksen ei koeta esimerkiksi valmistelevan kehittäjiä riittävästi työelämässä kohdattaviin erilaisiin rooleihin tai kykyyn pysyä ajan tasalla nopeasti muuttuvassa ympäristössä (Shaw 2000, 373). Tietoa tarvittavasta osaamisesta vaaditaan varsinkin IT-alan ammattilaisten suunnitellessa omaa tulevaisuuden uraansa. Tarvittava tieto pitää sisällään muun muassa ne osaamisalueet, jotka tukevat omaa työllistymistä, uralla etenemistä sekä ammattitaitoa. (Lee 2005, 85)

Tarvittavat tiedot oman osaamisen suhteen tulevaisuuden urasuunnittelua varten ovatkin IT-alan työntekijöille tärkeitä, sillä odotukset ammattitaidon osalta ovat lisääntyneet. Tarvittava osaaminen oman uran suhteen ei rajoitukaan enää pelkästään teknologiseen osaamiseen. Teknologista osaamista täytyy osata käyttää hyväkseen myös strategisesti.

Lisäksi IT-alan ammattilaisella täytyy olla valmiudet vastata toimintaympäristön muutoksiin ja odotuksiin sekä kykyä laajentaa näiden myötä myös työnkuvaansa. Jotta näihin vaatimuksiin voitaisiin vastata, on työntekijän pystyttävä myös luomaan siltoja tietoteknisen kehityksen ja muiden organisaation osastojen välillä sekä hoitamaan sosiaalisia suhteitaan organisaatiossa. (Prager 1998)

Koska ohjelmistoalan työmarkkinat käyvät kovaa kilpailua hyvistä osaajista, on sekä organisaatiolle että rekrytoitavalle työntekijälle tärkeää, että tämän osaamista osataan hyödyntää organisaatiossa parhaalla mahdollisella tavalla. Tietotekniikan alan organisaatiot hyödyntävätkin sen mahdollistamiseksi erilaisia uramalleja (Lee & Wingreen 2010, 23-24). Lisäksi nopeasti muuttuvat toimintaympäristöt ja matalat organisaatorakenteet luovat jatkuvasti uusia haasteita ohjelmistoalan työurien osalta. (Prager 1998, 77).

## 4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

### 4.1 Organisaatiot osaamisen kehittäjinä

Se mitä ei voida mitata, ei voida myöskään johtaa. Tämä klassisen johtamisen peruseriaate pätee myöskin osaamisen johtamisessa. (Clardy 2008, 188). Jotta osaamispääomaa voidaan johtaa, tarvitaan yhtenäinen käsitys siitä, mitä johdetaan. Mitä osaaminen tarkoittaa ja mistä se muodostuu? (Ojala 2008, 48)

Osaamisen johtamista käytetään ohjaamaan henkilöstötoimintoja, kuten työntekijöiden valitsemista ja arviointia, urajohtamista, työntekijöiden kehittämistä sekä suorituksen arviointia (Heinsman, Hoogh, Koopman & Muijen 2006, 293) ja se on myös useimmiten liitetty osaksi yrityksen strategiaa (Harzallah & Vernadat 2002, 157). Osaamisen johtamisen tuloksia ovat kehittyneemmät toimintatavat, tuotteet ja palvelut, sekä innovaatio, jotka edesauttavat yrityksen liiketaloudellista kasvua. (Viitala 2014, 138) Kun organisaation ensisijaisena resurssina toimii älykkyys, on organisaation rakenne ja perusideologia erilainen (Ruohotie & Honka 1997, 15).

Tavoitteena osaamisen johtamisessa on jatkuva osaamisen kehittäminen, jolla ylläpidetään organisaation suorituskykyä sen tehtävien osalta (Sydänmaalakka 2004, 133). Sillä ilman osaamisen johtamista, organisaatiot saattavat menettää tarpeellista osaamista aikojen saatossa (Basri & O'Connor 2011, 638). Organisaation osaamisen johtaminen edesauttaakin yritystä parempaan analysointiin toiminnan tilasta ja mahdollisuuksista sekä tarvittavista toimenpiteistä osaamisen suhteen (Harzallah & Vernadat 2002, 157). Samalla organisaation visio, strategia ja tavoitteet kirkastavat organisaation osaamisen johtamista. Kun organisaation tarkoitus on selvää, pystytään myös määrittelemään se, millaista osaamista tarvitaan, jotta organisaatio kykenee toteuttamaan omaa tarkoitustaan. (Sydänmaalakka 2004, 134)

Organisaation osaaminen koostuu organisaation yhteisestä näkemyksestä ja käsityksestä

osaamisen suhteen, joka on toiminnan kannalta tärkeää ja yhteisesti omaksuttua. Yksilön osaamisesta tulee osa organisaation osaamista silloin, kun ihmiset jakavat, yhdistävät sekä kehittävät osaamista yhdessä ja siitä tulee osa organisaation toimintaa. (Ojala 2008, 53) Organisaatiossa toimivien ihmisten ammattitaito on ehkäpä yksi organisaation tärkeimmistä resursseista ja vaikuttaa suoraan organisaation tuottavuuteen. On kuitenkin hyvin yleistä, etteivät organisaatiot ole aina tietoisia henkilöstön kaikesta osaamisesta. (Homer 2001, 59) Se on kuitenkin koko organisaation osaamisen lähtökohta, sillä osaamista ei muodostu ilman ihmisiä (Viitala 2014, 138) ja se on edellytys koko organisaation oppimiselle (Hakanen 2007, 173).

Oppiva organisaatio tunnistaa osaamisen kehittämistarpeet sekä uudistaa ja hyödyntää organisaation osaamista toiminnassaan (Viitala 2014, 138). Nopeasti muuttuvat työympäristöt ovatkin kasvattaneet tarvetta ylläpitää työntekijöiden jatkuvaa oppimista ja taitojen kehittämistä organisaatioissa (Maurer 2001, 123). Työntekijöiden kiinnostus omaa kehittymistään kohtaan on kasvanut myös aikojen saatossa. Monet organisaatiot ovatkin ryhtyneet tarjoamaan oppimismahdollisuuksia, joiden avulla motivoituneet työntekijät voivat kehittää uusia taitoja sekä osaamistaan. (Joo & Ready 2012, 277) Ammattitaidon ja osaamisen (engl. competency) merkitys yleisesti työelämässä on korostunut ja ammattitaitoiset ja osaavat työntekijät nähdään yrityksen tärkeänä pääomana, jonka kehittäminen on strategista investointia (Paloniemi 2004, 19). Myös henkilöstön sitouttaminen voi toimia organisaatiossa henkilöstön kouluttamisen yhtenä tavoitteena (Acton & Golden 2003, 138). Oppimiskyvyllä, osaamisella ja luovuudella on suuri vaikutus yrityksen arvoon, joka puolestaan on jokaisen johtoryhmän jäsenen ja hallituksen suurin mielenkiinnon kohde. Organisaatioiden olisikin tärkeää investoida erityisesti osaamiseen ja pitää huoli, että sitä kehitetään ja johdetaan tavoitteellisesta. Avainhenkilöiden myötä syntyneen osaamisen hankkiminen saattaa kestää vuosia ja tämän lisäksi osaavien työntekijöiden saaminen saattaa olla haaste organisaatiolle. Muutokset työssä ovatkin nostamassa osaamisen ja oppimisen johtamisen tärkeyttä yrityksissä. (Ojala 2008, 16)

Organisaation arvokkaimmat osaamisalueet löytyvät tarkastellessa organisaation aiempia onnistumisia (Viitala 2014, 141). Osaamiseen liittyvistä termeistä,

ydinosaaminen on usein sellainen, joka on kirjallisuudessa määritelty yleensä samalla tavalla. Se koostuu organisaation yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta ja on osa organisaation luomaa kilpailuetua (Ojala 2008, 54). Ydinosaaminen on organisaation osaamisen runko, joka usein pysyy, muutoksista huolimatta. Se on osaamista, joka erottaa alan toimijat toisistaan. Siksi sitä on vaikea kopioida tai siirtää sellaisenaan. Ydinosaamista on usein esimerkiksi ylivoimainen teknologinen tietotaito, joka koostuu useammasta teknologisesta osaamisesta ja joita yhdistelemällä organisaatiolla on mahdollista rakentaa kilpailuetua. (Viitala 2014, 141) Strategiatyössä tärkeintä on kilpailukyvyyn parantamisen lisäksi kilpailuettujen luominen, jonka rinnalla toimii oppiminen ja yrityksen osaamisen kehittäminen, jotka parantavat yrityksen uudistumiskykyä (Hakanen 2007, 174)

Tapoja, joilla oppimista ja osaamisen kehittämistä voidaan yrityksessä toteuttaa, on monia. Oppiminen voi perustua toimintaan ja kokemuksiin tai esimerkiksi yksilölliseen tai ryhmässä oppimiseen. Sen lisäksi sitä voidaan toteuttaa erilaisten sisäisten ja ulkoisten koulutusten avulla. (Hakanen 2007, 173) Työnantajan kustantamalla henkilöstön koulutuksella on yleensä käytännön tavoitteet. Se on investointi, joka on tehtävä yhtä huolella kuin fyysiseenkin pääomaan investoiminen. Koulutus voi olla ammattitaitoa ylläpitävää täydennyskoulutusta tai ammatillista peruskoulutusta. Kouluttajina saatetaan varsinkin suurissa organisaatioissa käyttää omaa henkilöstöä, jotka on pyritty valitsemaan kokeneista ja osaavista henkilöistä. (Vaherva 1999, 85-86) Yksilöiden osaaminen organisaatiossa ei kehity paremmaksi toiminnaksi itsestään. Osaaminen on resurssi, jota täytyy johtaa kuten organisaatioiden muitakin resursseja. On tiedettävä mitä osaamista on ja mitä osaamista tarvitaan. (Ojala 2008, 82) Henkilöstöhallinnon tarkoituksena on myöskin ymmärtää ydinosaaminen ja siihen liittyvä oppimisprosessi. Tällöin henkilöstöhallinto pystyy kehittämään ja vahvistamaan ydinosaamista sekä yrityksen kyvykkyyttä. Koska ydinosaaminen pitää yleensä sisällään työntekijöiden taidot ja asiantuntemuksen, ensimmäinen tärkeä askel osaamisen suhteen onkin inventoida yrityksen osaamisen ja asiantuntijuuden tasot. (Clardy 2008, 189) Sen sijaan, että luotaisiin yksityiskohtaisia tehtäväkuvauksia, täytyisikin kehittää taitoja ja henkilökuvauksia, jotka pitävät sisällään taidot, joita työntekijä tarvitsee tehokkaaseen työn suorittamiseen. (Lawler 1994, 8) Etenkin hierarkiset organisaatorakenteet saattavat rajoittaa organisaatiossa työskentelevien

työntekijöiden osaamisen hyödyntämistä ja edelleen kehittämistä, kun hierarkiaan perustuvat tehtäväkuvat ja siihen liittyvä osaaminen on liian rajattua.

(Bergenhengouwen, Horn & Moojman 1997, 58)

Ongelmana matalassa organisaatorakenteessa nähdään kuitenkin urakehityksen puute hierarkisesti etenemisessä. Tästä syystä organisaation tulee luoda uudenlaisia väyliä, jota pitkin yksilö voi kulkea, kun osaaminen kehittyy. (Lawler 1994, 6) Vaihtoehtona tarkasti määritellyille työnkuville on organisaatorakenne, jossa osaaminen toimii keskeisenä tekijänä. Tällöin kyseessä ei ole ainoastaan työn suunniteluun ja jakamiseen liittyvät järjestelyt vaan työn erilainen tulkinnallisuus myös henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että rekrytointi ja työntekijävalinta, arviointi ja palkkaus, osaamisen kehittäminen ja koulutus sekä urakehitys muodostuvat organisaatiossa täysin erilaisesta näkökulmasta, koska yksilöllinen osaaminen saa organisaatiossa keskeisen sijan. (Bergenhengouwen ym. 1997, 58)

Organisaation osaamisen kokonaisuuden johtaminen on kuitenkin kaiken kaikkiaan melko haastavaa, sillä organisaatioiden tulee löytää silta, joka yhdistää sekä yksilön, että organisaation osaamisen onnistuakseen osaamiseen liittyvissä tavoitteissaan. Yhtenäiseen kokonaisuuteen kuuluu organisaatiossa tapahtuva vuorovaikutus, jossa tietoa ja osaamista jaetaan, luodaan ja hyödynnetään. Toiseksi organisaation tarvitsee luoda itselleen rakenteet, järjestelmät ja toimintamallit, jotka tukevat, ohjaavat ja luovat osaamisen kehittymistä organisaatiossa. Se miten nämä kaksi asiaa on onnistuttu organisaatiossa toteuttamaan, määrittelevät lopulta sen, mikä on organisaation osaamisen ja oppimisen taso. (Viitala 2005, 165)

## **4.2 Yksilön osaaminen**

Yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista joiden avulla työntekijät pystyvät suoriutumaan työstään (Ojala 2008, 50). Bergenhengouwen, Horn ja Moojman kuvaavat näitä edellä mainittuja yksilön osaamiseen liittyviä ominaisuuksia jäävuorena, joka koostuu neljästä

eri osaamisen tasosta. Ensimmäiset kaksi tasoa pitävät sisällään koulutuksessa saadun osaamisen ja yleiset kommunikaatio- ja ammatilliset taidot. Kolmas- ja neljästaso koostuvat taas henkilökohtaisista ominaisuuksista, kuten arvoista, etiikasta, minäkuvasta, innostuneisuudesta ja motiiveista. Varsinkin edellä mainitut jäävuoren viimeisen tason tekijät, minäkuva, innostuneisuus ja motiivi, ovat juuri ne, jotka heidän mukaansa luovat eron työntekijöiden menestyksen välillä osaamisen suhteen. (Bergenhengouwen ym. 1997, 57)

Motivaatiolla onkin suuri merkitys oppimiselle (Ojala 2008, 67), sillä tiedon nähdään koostuvan ihmisen mielenkiinnosta ja johtavan lopulta oppimiseen (Ruohotie & Honka 1997, 12). Oppimista ei tapahdu, ellei ole motivaatiota, taitoa kysyä ja hyödyntää tarjolla olevaa tietoa. Motivaatiota oppimiseen ei kuitenkaan voi kenellekään antaa, sille voi ainoastaan luoda olosuhteet, jotka edesauttavat sen syntymistä. (Ojala 2008, 67) Ruohotien mukaan, tutkimuksissa korostetaankin nykyään enemmän yksilön sisäisiä prosesseja sekä minärakenteita. Motivaatioprosessissa tekijöinä toimivat intentiot, odotukset, tavoitteet ja toimintaan sitoutuminen kun taas minärakenteiden ja – prosessien osalta on keskitytty kompetenssiin ja itsearviointiin, jotka vaikuttavat omaan toimintaan. (Ruohotie 1997a, 101)

Tavoitteet ja motivaatio, jotka ohjaavat toimintaa, ovat osa yksilön korkea-asteista minäprosessia (Ruohotie 1997a, 102). Yksilön osaamistavoitteet voivat liittyä sekä omaan työhön että henkilökohtaisiin kehittymistarpeisiin (Henttonen 2002, 19) ja osaamistavoitteiden asettamisella on positiivinen vaikutus oppimisen eteen tehtävään työhön sekä osaamisen lisääntymiseen (Ruohotie 1997a, 105). Osaaminen taas vaikuttaa oman työn hallinnan lisäksi myös omiin mahdollisuuksiin tulevaisuuden työmarkkinoilla. Kehittääkseen osaamista yksilön täytyy organisaation tuella ottaa vastuuta tarpeiden tunnistamisesta sekä työn sisällöstä ja toimintatapojen kehittämisestä (Henttonen 2002, 19), sillä ihmisiltä löytyy taito tehdä asioita, mutta he eivät välttämättä ole aina tietoisia siitä, mitä he kykenevät tekemään tai millaisia asioita heidän on mahdollista tehdä tietyissä tilanteissa (Civelli 1998, 50). Lisäksi ihmisillä ei aina ole kykyä ymmärtää miten he oppivat. Tämä ongelma onkin niin yleinen, että organisaatiot törmäävät siihen jopa korkeasti koulutettujen, korkeassa asemassa

toimivien asiantuntijoidenkin kohdalla. (Argyris 1999, 127). On hyvä myös muistaa, että oppimis- ja tiedonhankintatavat vaihtelevat usein myös yksilöiden välillä. Mikä sopii toiselle, ei välttämättä aina sovi toiselle. (Ojala 2008, 216)

Oppiminen on kuitenkin osa jokaisen ihmisen luontoa ja se luo meille mielihyvää ja tietoutta omiin kykyihimme (Viitala 2005, 112). Prosessi jossa uuden tiedon (knowledge) uskotaan syntyvän, saa alkunsa siitä, kun työntekijä tunnistaa työhön liitettävän, hyödyllisen informaation, joka muuttuu lopulta osaamiseksi ja luo arvoa yritykselle tulevaisuudessa (Basri & O'Connor 2011, 635). Myös henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, millä tavoin koulutus ja osaaminen esiintyvät eri henkilöillä. Persoonallisuus ja asenteet ovat henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka ovat hyvin tärkeitä tekijöitä varsinkin uusiin tilanteisiin sopeutumisessa. (Ojala 2008, 51) Ammattitaidon kehittymiseen vaaditaan tietojen ja tavoitteiden kokonaisvaltaisuutta, joka mahdollistaa itsenäisen suoriutumisen työtehtävissä ja luo kyvyn vastata myös muuttuviin olosuhteisiin (Viitala 2005, 113)

Koska oppiminen ja tiedonhankintatavat vaihtelevat henkilöittäin, onkin hyvä, että yksilö voi itse valita menetelmän, jonka avulla pystyy sisäistämään uuden tiedon parhaiten. Kirjallisuuden ja internetin lisäksi, osaamista voi kehittää muun muassa itseopiskelun ja osajayhteisöjen avulla (Ojala 2008, 216-218). Yhtenä merkittävimmistä oppimisympäristöistä ammatillisen osaamisen kehittämiseen, pidetään myös suoritettavia työtehtäviä, sillä työ ja työpaikka mahdollistavat oppimisen usealla eri tavalla. (Paloniemi 2004, 25) Tämän lisäksi tarvitaan myös jo edellä mainittuja omaa sitoutumista, motivaatiota sekä halua löytää uutta tietoa, hakea erilaisia näkökulmia ja ratkaista erilaisia ongelmia (Ojala 2008, 23). Jotta työyhteisön ja yksilön oppimista voitaisiin tukea, on ymmärrettävä, että oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen on olemassa erilaisia toimintatapoja, joilla oppimisprosessia voidaan helpottaa (Viitala 2005, 152).

Oppiminen on muutos, joka tapahtuu yksilössä ja ilman yksilöitä organisaatiolla ei ole oppimismahdollisuuksia. Organisaatio luo kuitenkin mahdollisuuksia tiedonluomiseen ja oppimiseen sen tarjoamien suhteiden ja välineiden avulla. (Ruohotie 1997b, 47)



Myös yksilöllisessä osaamisen kehittämisessä tulee muistaa, että organisaation strategian ja yksilön osaamisen välille on rakennettava silta. Yksilön osaaminen on perusta henkilökohtaiseen menestymiseen omissa tehtävissä ja työyhteisössä, joka samalla hyödyttää yrityksen perustehtävien ja strategian toteutumista. (Viitala 2005, 109) Organisaation ja yksilön osaaminen toimivat siis yhteistyössä tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteisten tavoitteiden toteuttaminen yhteistyössä tuloksiksi, onkin erilaisten verkostojen ja ihmissuhteiden avulla oppimista ja muutoksen luomista (Ruohotie 1997b, 56). Kaikkea tarvitsemaansa tietoa ei pysty kukaan hallitsemaan yksin. Siksi tarvitaan oman osaamisen lisäksi yhteys muihin osaajiin ja verkostoihin. Yhteen yksilöön perustuvan osaamisen ajan voidaankin nähdä olevan ohi, jatkuvan uuden tiedon syntyminen määrästä johtuen. (Ojala 2008, 51) Osaamista ei voida kuitenkaan siirtää kenellekään suoraan, vaan se on aina oppimisesta seuraava tulos. On siis muistettava, että vastuu oppimisesta on kaikesta huolimatta aina yksilöllä itsellään, vaikka sitä voidaankin tukea ohjaamalla ja tarjoamalla sille tarvittavat puitteet ja resurssit. (Viitala 2005, 135)

### **4.3 Osaamisen haasteet ohjelmistotalalla**

IT-alalle ominaista on erityistaitojen nopea vanhentuminen, jonka takia organisaation on luotava jatkuvasti mahdollisuuksia työntekijöiden osaamisen päivittämiseen (Acton & Golden 2003, 136). Tämä on yksi alan isoimmista haasteista. Ohjelmoija, jonka erikoistaitoihin kuuluu tietyt ohjelmointitaidot, jotka eivät ole enää alalla haluttuja, saattaa muodostua työnantajalle haasteeksi (Cappelli 2001, 96). Innovaatiot, jotka käyttävät uutta teknologiaa, saattavat olla menestystuotteita joihin liittyvän osaamisen kasvattaminen tarpeeksi nopealla aikataululla on usein ilman määrätietoista ennakkointiprosessia mahdotonta. (Tonttila ym. 2005, 38) Voidaankin väittää, että osaamisen johtaminen on yksi ydinasioista silloin kun kehitetään prosesseja jotka liittyvät ohjelmointiin (Meehan & Richardson 2002, 48).

IT-alan työmarkkinastrategiana toimii palkkaaminen teknisiin tehtäviin. Tekniset työtehtävät on liitetty osaamiseen, jotka eivät ole organisaatio spesifioituja ja niitä voidaan helposti siirtää organisaatiosta toiseen. Mikäli teknisessä osaamisessa on

organisaatiolla aukkoja, nämä yleensä pyritään täyttämään palkkaamalla tehtäviin lisää työntekijöitä. Teollisuuden alalla strategiana on yleensä palkata henkilöitä ei-teknisiin työtehtäviin, joka tarkoittaa sitä, että tämän suuntaiset tehtävät ovat usein hyvinkin organisaatio spesifejä (Goles, Hawk, Kaiser 2008, 181) eli taitoja, jotka eivät ole siirrettävissä organisaatiosta toiseen (Ang & Slaughter 2004, 13). Johtajat IT-alalla eivät koe teknisten taitojen olevan tärkeimpiä taitoja liiketoiminnan kannalta koska niiden ei koeta olevan riittävä erottava tekijä yritysten välillä. Tärkeimpänä osaamisena pidetään osaamista liiketoiminta-alueella toimimiseen sekä projektin hallinnointiin tarvittavia taitoja, jotka ovat organisaatiosidonnaisia ja luovat kilpailuetua yritykselle. (Goles ym. 2008, 187)

Ohjelmistosuunnittelijan ura ei näyttäydy aina täysin selvästi, sillä ohjelmistoalan työntekijät saattavat päätyä mille tahansa teollisuuden alalle työskentelemään. Tämä aiheuttaa myös haasteita osaamisen suhteen, sillä ilman toimialan tuntemusta, ohjelmoitsijan saattaa olla hankala ymmärtää asiakkaan vaatimuksia. (Downey 2010, 1) Kahtena tärkeimpänä taitona alalla nähdäänkin olevan kommunikaatio ja liiketoimintaosaaminen. Työntekijä, jolla on tuntemusta liiketoiminta-alueelta, edesauttaa organisaation osaamisen laajentamista ja parantamista. Kommunikaatiotaitoja tarvitaan erityisesti tiimityöskentelyssä, asiakkaiden kanssa kommunikoidessa sekä järjestelmien analysoimisessa. (Goles ym. 2008, 189) Monet ohjelmoijat eivät ole myöskään kiinnostuneita johtoasemaan liittyvistä vastuualueista. Yhtenä syynä tälle saattaa olla persoonalliset ominaisuudet, kuten introverttius. Myös edellä mainitut kommunikaatiotaidot, ovat usein ohjelmistokehittäjillä kehitettävä osa-alue. Usein ohjelmistoalalla ei osatakaan tarjota riittävästi tukea johtoasemassa tarvittavaan osaamiseen. (Downey 2010, 5)

Koulutuksen nähdään IT-alalla parantava työsuorituksia, nostavan työtyytyväisyyttä ja vähentävän työperäistä stressiä. Se myös antaa organisaatiolle kilpailuedun rekrytointimarkkinoilla, sillä koulutuksen nähdään kannustavan työnhakijoita hakeutumaan organisaatioon töihin (Acton & Golden 2003, 144). Koska ohjelmistokehittäjistä on tällä hetkellä pulaa, on työntekijöillä varaa valita missä he haluavat työskennellä. Työntekijät etsivätkin vastineeksi työpanokselleen työnantajaa,

joka pystyy tarjoamaan sekä mielenkiintoisia työtehtäviä, että mahdollisuuksia kehittyä. (Scholarios & Marks 2004, 56) Organisaatio, joka tarjoaa työntekijöilleen koulutusta, nähdään hyvänä ja työntekijöiden osaamista arvostavana työpaikkana (Acton & Golden 2003, 143).

Se mikä on silmiinpistävää ohjelmistoalalla, on että ammattiin pääseminen ei edellytä työntekijältä yliopistotason koulutusta. Kuka tahansa alan ulkopuolelta voi opetalla tarvittavia taitoja ja päästä työskentelemään alalla. (Downey 2010, 3) Osaamiseen liittyvän ammatillisen koulutuksen voidaan myös nähdä vaihtelevan toimialalla. Pääsääntöisesti ohjelmistoalalla työskentelevillä on taustalla akateeminen koulutus, joskin sen keskeneräisyys ei ole poikkeuksellista. (Ahtela 2016, 16) Työntekijöillä on myös mahdollisuus edesauttaa oman osaamisensa kehittymistä ja samalla nostaa palkkatasoa ja työsuhdeturvaa työmarkkinoilla hankkimalla kokemusta avoimen lähdekoodin ohjelmistokehitysprojekteista (Riehle 2015, 51). Osaamisen kartuttaminen alalla työskentelemiseksi ei täten ole sidottu ainoastaan hankittuun koulutukseen, vaan on myös mahdollista itsenäisen opiskelun avulla (Ahtela 2016, 16).

Tietoinsentiivisistä toimialoista ohjelmistoala eroaa sen yksilöllisen työn ja osaamisen merkityksen suhteen. Ohjelmistojen kehittämisessä ohjelmoijan kädenjälki on nähtävissä kehitettävissä ohjelmistoissa ja työ vaati vapautta toteuttaa toivottuja ratkaisuja. Siksi standardisoidun ja ylhäältä alaspäin toteutettavan johtamismallin ei nähdä toimivan ohjelmistoalalla. Jopa tuottavuuseroissa voi olla eroja yksittäisten ohjelmoijien välillä, jonka takia yhtenäisiä tuottavuustavoitteita on hankala määritellä. (Ahtela 2016, 16)

## 5 TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMISPROSESSI

### 5.1 Tutkimuksessa käytettävä aineisto

Tutkimuksen aineisto on melko laaja, johtuen osaksi toimintatutkimuksen luonteesta sekä tutkimuksen tavoitteista. Aineistonkeruussa on pyritty ottamaan huomioon yrityksen ja toimialan kulttuuri sekä toimintatavat. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimus on haluttu toteuttaa ilman hierarkisia rajoja ja niin, että jokaisella organisaatiossa on ollut mahdollista vaikuttaa tutkimuksessa toteutettavaan toimintamalliin.

Aineistonkeruumenetelmillä ja tutkimusmetodilla on haluttu myöskin edesauttaa toimintamallin adaptoitumista organisaatioon ja sitouttaa henkilöstö toimintamallin edelleen kehittämiseen tutkimuksen jälkeen. Aineisto onkin kerätty ottaen huomioon sekä henkilöstön että organisaation näkökulmat tutkimusten keskeisten käsitteiden, osaamisen kehittämisen ja urakehityksen, suhteen.

Aineistonkeruu on toteutettu tutkimuksessa sykleittäin. Aineistonkeruumenetelmänä ensimmäisessä syklissä toimi ryhmähaastattelu, jossa osaamisen ja urakehityksen teemojen avulla pyrittiin jakamaan kokemuksia ja ajatuksia kyseisiltä aihe-alueilta. Ryhmähaastattelun tavoitteena oli luoda yhdessä selkeä kuva tutkimusongelmasta, jonka pohjalta aihetta lähdettiin tutkimuksen edetessä syventämään teorian ja jatkohaastattelujen avulla ratkaisun löytämiseksi. Haastattelutilaisuus oli koko henkilöstölle avoin ja siihen osallistuivat sekä työntekijät, että johtoryhmän jäsenet.

Toisessa syklissä aineisto koostui eri uravaiheessa olevien työntekijöiden yksilöhaastattelujen avulla. Yksilöhaastattelussa tavoitteena oli kerätä tietoa henkilökohtaiselta tasolta, mikä ryhmähaastattelutilanteessa ei aina ole mahdollista. Osaamisen kehittämisen osana työuria nähtiin olevan organisaatiossa osa-alue, joka koettiin erittäin tärkeäksi etenkin yksilön kehityksen kannalta. Samalla sen haluttiin tukevan organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Tämän lisäksi tutkimuksellisesti työntekijöiden yksilöhaastatteluilla oli painoarvoa työuraan ja

osaamisen kehittämiseen liittyvien henkilökohtaisten tavoitteiden ja motivaatiotekijöiden osalta.

Tutkimuksen toteuttamisen aikaan, organisaatiossa työskenteli johtoryhmän jäsenet mukaan luettuna 15 henkeä, joista toisen syklin aikana kuutta työntekijää haastateltiin tutkimusta varten. Jotta aineistosta saatiin mahdollisimman laaja tutkittavan aiheen osalta, on haastateltavat valittu ottaen huomioon haastateltavien eri uravaiheet. Myös työskentelyajanjakson pituus tutkittavassa organisaatiossa eroaa haastateltavien välillä, joka luo erilaisia näkökulmia organisaation toiminnan osalta tutkimusta toteutettaessa. Haastateltavien työnkuvat organisaatiossa eivät suuresti poikkea toisistaan. Ohjelmistoalalla työskentelee suurimmaksi osaksi miehiä, joka näkyy myös tutkittavan organisaation sukupuolijakaumassa. Täten myös tämän tutkimuksen haastateltavat ovat kaikki miehiä.

Kolmannessa syklissä toimintamallia täydennettiin johtoryhmän näkökulmalla ja organisaation tavoitteilla. Johtoryhmällä on myös tärkeä merkitys yksilön kehitykseen muun muassa työnohjauksen ja tarvittavan tuen tarjoamisen osalta, osaamisen kehittämisessä sekä urasuunnittelussa. Siksi johtoryhmän haastatteluissa on otettu huomioon organisaation näkökulma ja sen henkilöstön kehittämiseen liittyvät seikat kyseisestä näkökulmasta. Johtoryhmästä tutkimusta varten haastateltiin organisaatiossa kahta henkilöä, toimitusjohtajaa sekä myyntipäällikköä.

Viimeisessä syklissä, valmis toimintamalli esiteltiin lopulta koko henkilöstölle. Aineistonkeruumenetelmänä toimi strukturoimaton ryhmähaastattelu. Henkilöstölle luotiin mahdollisuus kommentoida ja antaa palautetta valmiista toimintamallista sekä edesauttaa tutkimuksen jälkeistä jatkokehitystä. Haastattelutilaisuus oli avoin koko henkilöstölle ja toteutettiin osana organisaation kuukausittaista infotilaisuutta.

Kaikki haastattelutilanteet on taltioitu digitaalisin äänittein ja litteroitu analyysia varten. Haastatteluaineistot toimivat osana tutkimusprosessin neljää eri sykliä, joissa aineistoa on kerätty haastattelujen muodossa ja analysoitu jokaisen syklin osalta jatkokehitystä

varten. Syklien ja aineiston avulla on täten pyritty etenemään kohti kokonaisvaltaisempaa kuvaa tutkittavasta aiheesta ja tukemaan jatkuvaa toimintamallin kehittymistä organisaatiossa. Alla olevassa taulukossa on esitetty tutkimukseen sisältyvät syklit ja niihin liittyvä aineisto sekä tavoitteet.

**TAULUKKO 1. Toimintatutkimuksen syklit**

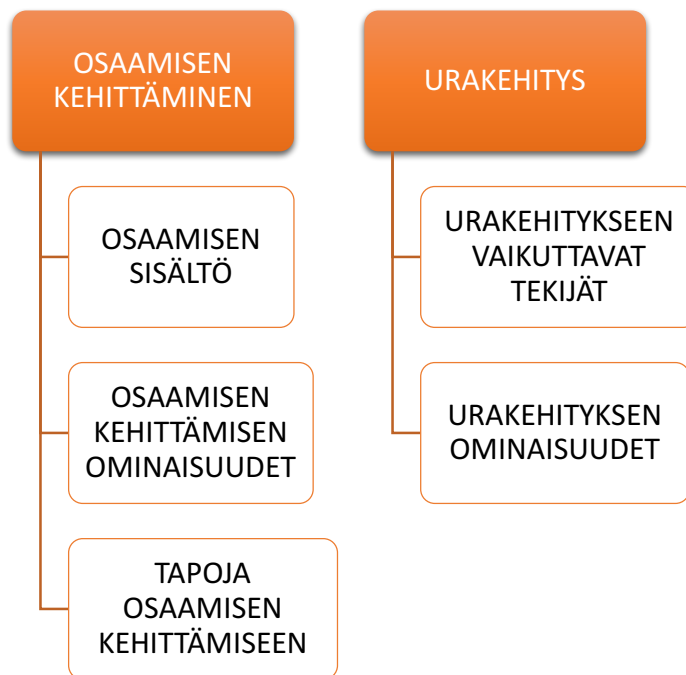
SYKLI	AINEISTO	TOIMINTA	SISÄLTÖ
1. sykli	Ryhmähaastattelu	Pohja mallille	Yhteiset lähtökohdat tutkittavalle aiheelle.
2. sykli	Teemahaastattelut	Työntekijöiden haastattelut	Työntekijöiden näkökulma.
3. sykli	Teemahaastattelut	Johtoryhmän haastattelut	Johtoryhmän ja organisaation näkökulma.
4. sykli	Ryhmähaastattelu	Arviointi ja jatkokehitys	Toimintamallin arviointi ja toimenpiteet jatkokehitystä varten.

## 5.2 Aineiston analyysi

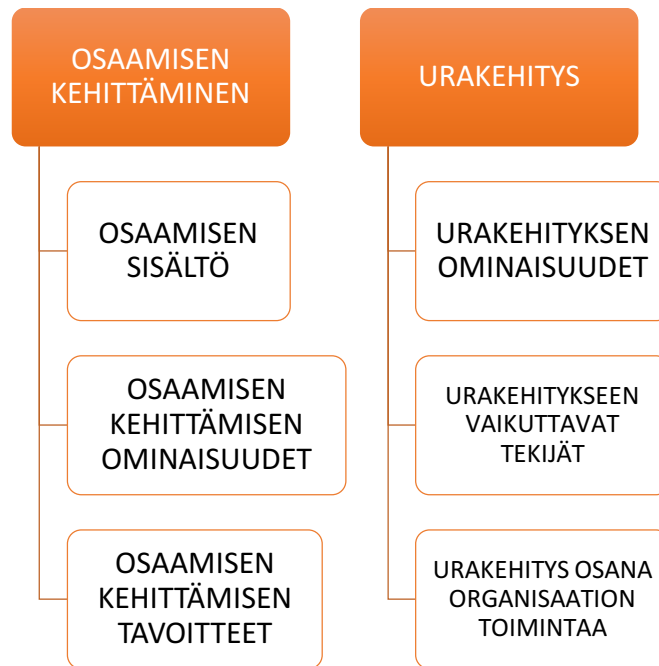
Aineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla ja valmis aineisto on myöskin järjestetty teemoittain (Aaltola & Valli 2001, 143). Teemoittelua analyysitapana suositellaan käytännöllisten ongelmien ratkaisemisessa (Eskola & Suoranta 1998, 129), joka on yksi tämän tutkimuksen tavoitteista. Analyysivaiheen teemoittelulla tarkastellaan aineistosta nousevia haastateltavien välillä tunnistettavia yhteisiä piirteitä. Teemat liittyvät teemahaastattelussa valittuihin lähtöteemoihin, sekä näihin liittyviin muihin teemoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 173).

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun teemat on muodostettu teorialähtöisesti ja aineisto on järjestetty analysoitavaksi näiden teemojen mukaisesti. Haastatteluissa käytettyjen pääteemojen lisäksi yksilöhaastattelujen osalta on hyödynnetty sisällönanalyysia, jossa aineiston koodaamisella on luotu alateemoja, jotka ovat

edesauttaneet aineiston tiivistämistä sekä systemaattisempaa analyysia. Koodauksen avulla on pyritty löytämään aineistosta haastatteluissa esiintyviä yhtäläisyyksiä, joiden avulla on muodostettu uusia pääteeman osa-alueita. Aineiston analyysissa käytetyt pää- ja alateemat on jäsennelty alla oleviin kuvioihin (KUVIO 1 & KUVIO 2). Ne eivät juurikaan eroa työntekijä ja johtoryhmän haastatteluiden välillä. Näkökulmat luovat kuitenkin aineistojen välillä jonkin verran eroavaisuuksia.



**KUVIO 1. Työntekijähaastatteluiden analysointi**



**KUVIO 2. Johtoryhmän haastatteluiden analysointi**

Aineistosta on nostettu tutkimukseen sitaatteja, joiden tarkoituksena on kuvata sekä aineistosta tehtyä analyysia, että tutkittavaa ongelmaa. Sitaattien määrä on pidetty tiiviinä ja ne on kirjoitettu puhtaaksi kirjakielellä, ilman täytesanoja. Tiiviillä sitaattien käytöllä sekä kirjakielelle puhtaaksi kirjoittamisella on pyritty ylläpitämään vastaajien anonymiteettia ja suojaamaan organisaation strategista toimintaa. Sitaattien valinta on pyritty tekemään kuitenkin niin, että se tukee tutkimuksen tarkoitusta ja luotettavuutta.

Aineiston analysointiprosessi on toimintatutkimuksen tapaan toteutettu sykleittäin tutkimuksen edetessä, sen sijaan, että koko aineisto olisi käyty läpi vasta tutkimuksen lopussa. Aineistoa on kuitenkin tarkasteltu kokonaisuutena tutkimuksen viimeisessä syklissä, jolloin tutkittavasta aiheesta ollaan pyritty tekemään yhteenveto toimintamallin luomista ja tutkimuskysymykseen vastaamista varten. Jokaista sykliä käsittelevän luvun lopussa on lisäksi kuvattu syklissä käytetyn aineiston analyysin yhteenveto ja toimintamallin kehittyminen aineiston avulla.



### 5.3 Ensimmäinen sykli – Yhteisen lähtökohdan rakentaminen

Tutkimusprosessin ensimmäisessä syklissä tavoitteena oli sitouttaa yrityksen koko henkilöstö mukaan tutkimuksessa tehtävään kehittämistoimintaan ja luoda uudelle toimintamallille yhteinen lähtökohta. Tarkoituksena oli keskustella ryhmähaastattelun muodossa, organisaation henkilöstön kanssa, tutkimuksen pääteemoista, osaamisen kehittämisestä ja urakehityksestä. Haastattelu järjestettiin osana yrityksen kuukausittaista infotilaisuutta, jolloin asiasta keskusteleminen oli luontevaa ja tuttua verrattuna erikseen järjestettävään haastattelutilaisuuteen. Ryhmähaastateltavien määrä oli noin 12 henkeä, joka ylittää ryhmähaastateltavien suositeltavan yhteismäärän, mutta oli perusteltua tilaisuuden tavoitteen ja tutkimuksen luonteen takia. Vaikka osallistujia olikin normaaliin ryhmähaastatteluun verrattuna paljon, haastattelun avulla pystyttiin onnistuneesti jakamaan kokemuksia ja ajatuksia osaamisen kehittämisen sekä urakehityksen suhteen. Haastatteluaineistoa pyrittiin analysoimaan siitä näkökulmasta, millaisia odotuksia ja lähtökohtia mallin luomiselle oli asetettu.

Koska toimintamallissa tavoitteena on ottaa huomioon sekä työntekijöiden henkilökohtaiset odotukset, että yrityksen liiketoimintaan liittyvät kysymykset, on erittäin tärkeää ymmärtää mitä näiden kahden osapuolen rooli tarkoittaa tutkimusta ja kehittämistoimintaa toteutettaessa. Kuten osaamisen kehittämiseen ja urakehitykseen liittyvässä aikaisemmassakin tutkimuksessa käy ilmi, vastuu osaamisen kehittämisen ja työurien suhteen on nykyään varsin häilyvä. Vastuu osaamisen kehittämisestä ja työntekijöiden urakehityksestä ei myöskään ollut täysin yksiselitteinen tutkittavassa organisaatiossa. Suurimmalta osin vastuun osaamisen kehittämisen suhteen koettiin olevan henkilöllä itsellään. Mutta mikäli on kyse osaamisesta, joka koskee organisaation yhteisiä käytäntöjä, koettiin vastuun tällöin olevan myös organisaatiolla.

*”Minä oletan lähinnä ehkä 99.7 prosenttisesti sen olevan omalla vastuulla.”*

*”... jos haluaisimme joitain yhteisiä käytäntöjä niin kyllä sen sitten pitäisi tulla firman puolelta se aloite.”*

Varsinkin osaaminen, josta olisi kaikille organisaatiossa työskenteleville hyötyä, olisi haastateltavien mielestä hyvä tukea niin, että tietoa pystyttäisiin jakamaan tehokkaasti työntekijöiden kesken tai sitä pystyttäisiin hankkimaan organisaation ulkopuolisen verkoston avulla. Tämän koettiin edesauttavan esimerkiksi sujuvampaa työskentelyä, sekä tiedon jakamisen tehokkuutta ja laatua, kun yrityksen toiminnan kannalta tärkeää osaamista pystyttäisiin jakamaan koordinoitusti sitä tarvitseville.

*”... ettei tulisi sitä, että kaikki kyselevät yksitellen aina ne samat asiat, että miten tätä ajetaan.”*

*”...enemmän sellaista vaihtokauppaa, että kun toinen tietää yhdestä asiasta enemmän ja toinen toisesta.”*

*”..., mutta kuitenkin on uusia teknologioita ja muita, että juuri tällaiset rajapinnat, minkä avulla me pystymme taas ammentamaan sitä kehittymistä myös muiden avulla kuin meidän oman firman sisällä.”*

Vaikka vastuu osaamisen kehittämisestä suurimmalta osin koettiin olevan henkilöllä itsellään, tunnistettiin organisaatiossa olevan monia erilaisia osaamisen kehittämiseen liittyviä toimintatapoja. Näitä toimintatapoja olivat esimerkiksi erilaiset sisäiset tilaisuudet, jossa pyrittiin jakamaan omaa osaamista työntekijöiden kesken. Lisäksi mainittiin erilaiset teknologioihin painottuvat afterworkit sekä workshopit, joissa aiheina oli kokonaisuuksia, joista koettiin olevan hyötyä koko henkilöstölle. Osa työntekijöistä oli ottanut osaa myös organisaation kustantamiin muihin koulutuksiin sekä tehnyt yrityksen tukemaa avoimen lähdekoodin -ohjelmistokehitystä. Avoimen lähdekoodin tukeminen olikin haastattelun perusteella yksi järjestelmällinen tapa tukea työntekijöiden mielenkiinnon kohteita ja osaamisen kehittymistä.

*”Joo, siis tuo open source -panostus on minun mielestäni tällainen, yksi selkeimmistä järjestäytyneistä tavoista täällä, millä meillä tuetaan osaamisen kehittymistä...”*

Urakehityksen suhteen organisaatiolta toivottiin tukea erilaisten uramahdollisuuksien kartoittamiseksi organisaatiossa. Sen sijaan, että työntekijä joutuisi omien uratavoitteidensa takia vaihtamaan työpaikkaa, voitaisiin organisaatiossa yhdessä pohtia miten erilaisia uramahdollisuuksia olisi mahdollista luoda. Haastattelussa pohdittiin myös pitkän aikavälin mahdollisuuksia ja suunnittelua henkilökohtaisen urakehityksen suhteen. Osaamisen kehittämisen ja urakehityksen osalta toivottiinkin yhteisen näkemyksen rakentamista koko organisaatioon, jotta organisaatio voisi tukea työntekijöitään uran ja osaamisen suhteen paremmin. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että yhdessä hahmotettaisiin ne tärkeät tekijät, jotka tulisi huomioida ohjelmistoalalla toimiessa.

*”... ainakin varmaan sellainen, että jos ylipäättään mieltii, että mitä kaikkea mahdollisesti haluaisi tulevaisuudessa tehdä, niin sitten ei ainakaan suljettaisi niitä pois vaan enemminkin mietittäisiin porukalla, että mitä voidaan tehdä niiden eteen...”*

*”...olisi kiva, että meillä olisi semmoinen yhteinen näkemys, mitkä ovat niin kuin ne tärkeimmät rakennuspalikat tällä alueella toimiessa...”*

Työn luonteesta ja sisällöstä keskusteltaessa monelle tärkeää oli oman työn merkittävyys. Urakehityksen ja osaamisen kehittämisen suhteen moni koki, että palkitsevinta on se, että työskentely organisaatiossa olisi merkityksellistä ja että omalla työllään pystyisi vaikuttamaan. Merkityksellisyys saattoi olla esimerkiksi arvon tuottamista asiakkaalle tai näkyvien tulosten luomista omalla työllään.

*”...sellainen tuossa urakehityksessä, että kun itse ainakin tykkään siitä, että näkee kättensä jäljet, niin haluaisi tehdä sellaista myös tulevaisuudessa.”*

*”Kyllä se varmaan on aika tärkeää, että kokee vaikuttavansa.”*

*” ... että pystyy tekemään kuitenkin sellaisia oikeasti isoja parannuksia ja sitten vielä enemmän ehkä ohjaamaan sitä tiimiä eteenpäin...”*

Ryhmähaastattelun sitaatit ja analysointi on toteutettu niin, että organisaation olemassa olevista toimintatavoista ja toimintamallia kohtaan asetetuista odotuksista saataisiin jatkokehitystä varten pohja, jonka varaan toimintaa pystyttiin lähteä kehittämään. Siksi aineistosta on poimittu niitä tekijöitä, joiden on koettu tukevan parhaiten seuraavissa sykleissä tapahtuvia haastatteluita sekä mallin luonnostelua. Tärkeimpinä tavoitteina mallin suhteen voidaan tässä vaiheessa pitää uramahdollisuuksien yhteistä kartoittamista sekä suunnittelua organisaatiossa. Tärkeää on myöskin se, että työskentely organisaatiossa koetaan merkitykselliseksi. Eniten eroavaisuuksia aineistossa saattoi havaita osaamisen kehittämisen suhteen, jossa vastuu osaamisen kehittamisestä ei ollut yksiselitteinen. Myös erilaisia osaamisen kehittämisen tapoja tuntui organisaatiossa olevan käytössä monenlaisia.

#### **5.4 Toinen sykli – Työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia**

Toisessa syklissä tarkoituksena oli kerätä syventävää tietoa työntekijöiden osaamisen kehittamisestä ja urakehityksestä toimintamallin luomiseksi. Haastatteluilla oli kaksi tärkeää tavoitetta. Yksi niistä oli työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa mallin kehittämiseen käytyjen teemojen osalta. Toinen oli tutkimuksellisesti tärkeän tiedon

kerääminen, ja laajemman ymmärryksen rakentaminen tutkittavasta aiheesta. Koska tutkimuksessa ollaan keskitytty ainoastaan osaamisen kehittämistä koskettaviin tekijöihin työurien suhteen, ei haastatteluista olla nostettu esille esimerkiksi palkkauksen tai palkkiojärjestelmien vaikutusta osana työuraa. Haastateltaviksi valittiin eri uravaiheissa olevia ja eri aikavälillä organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä. Haastattelujen kannalta oli tärkeää ottaa huomioon juuri nämä tekijät. Henkilöstöstä iso osa on työskennellyt organisaatiossa jo useampia vuosia, mutta sen lisäksi organisaation on rekrytoitu paljon uusia osajia sekä opiskelijoita, jotka työskentelevät omien opintojensa ohella. Osaamisen kehittämisen osana urakehitystä tuleekin siksi ottaa huomioon nämä eri uravaiheet ja osaamisen tasot.

Yhteistä työuran suhteen kaikkien haastateltavien osalta oli se, että yleisesti työuran nähtiin kuvastavan hyvin perinteistä hierarkista mallia, jossa työntekijä etenee urallaan ylenemällä erilaisiin johtotehtäviin tai omaavan erilaisia ”titteleitä”. Vaikka yleinen kuva työurasta olikin haastateltavien osalta hyvin perinteinen, he eivät kuitenkaan kokeneet sen kuvaavan työuraa tutkittavassa organisaatiossa. Syitä miksi hierarkisen urakehityksen ei koettu sopivan kyseiseen organisaatioon olivat matala organisaatorakenne, asiantuntijaorganisaation luonne, sekä tekninen osaamisen ja johtamistaitojen yhteensovittaminen. Johtotehtävien nähtiin vaativan henkilöltä muutakin kuin teknistä osaamista, jonka takia uramahdollisuudet, joissa eteneminen on mahdollista ainoastaan ylenemällä johtotehtäviin organisaatiossa, ei välttämättä aina tue henkilön omia vahvuuksia tai mielenkiinnon kohteita osaamisen suhteen.

*”Tyypillisestihän asiaa varmaan ajatellaan sillä tavalla, että aloitat jostakin pohjalta ja sitten pääset johonkin ylempiin tehtäviin ja nouset siinä kuvitteellisessa pyramidissa ylöspäin...”*

*”... isoissa firmoissahan niitä on. Niitä eri nimikkeitä ja sitten pääset ylemmäksi ja saat sen uuden tittelin ja sitä myötä vähän lisää palkkaa. Eihän meillä ole edes titteleitä. Enkä minä tiedä kaipaako ihmiset täällä sellaisia.”*

*”...insinöörimaailmassa ihan yleinen ongelma on se, että uralla tai jossain vaiheessa uraa voi tulla sellainen piste, että nyt näyttää siltä, että eteenpäin pääsee vaan vaihtamalla johtotehtäviin. Se on minun mielestäni huono, koska ne hyvät eivät ole hyviä johtajia tai voivat olla, mutta ehkä ihmisiltä vaaditaan kuitenkin eri asioita niissä hommissa...”*

Omien mielenkiinnon kohteiden koettiin vaikuttavan ja ohjaavan haastateltavien urakehitystä. Omat mielenkiinnon kohteet määrittivät sen, millaisissa työtehtävissä työntekijä halusi työskennellä, jotta omat henkilökohtaiset tavoitteet olisi mahdollista tulevaisuudessa saavuttaa. Osa haastateltavista ei kokenut, että yrityksessä voitaisiin työuran suhteen erikoistua muihin kuin teknisiin työtehtäviin. Tähän koettiin vaikuttavan esimerkiksi organisaation oma liiketoiminta-alue, johon se on keskittynyt.

*”...tavallaan kaikki mitä teen töissä vaikuttaa siihen. Mutta mikä on dramaattisesti vaikuttanut, niin omat mielenkiinnon kohteet ja niiden muuttuminen ja omien taitojen kehittäminen...”*

*”Enkä kyllä osaa sanoa sitäkään, että pystyisikö yritys myymään tavallaan johonkin muihin kuin ohjelmistokehityshommiin meiltä tyyppejä. Minä epäilen, että se on hyvin vaikeata varmasti.”*

Muut henkilökohtaiset tekijät urakehityksen suhteen erosivat riippuen haastateltavan työuran pituudesta ohjelmistoalalla. Työuran monimuotoisuus tuli esiin etenkin työuran alkuvaiheessa olevilla haastateltavilla. Erilaisissa organisaatioissa työskentelemisen nähtiin lisäävän esimerkiksi kokemusta erilaisten organisaatioiden toimintatavoista. Samalla myös kokemus erilaisista organisaatioista ja työtehtävistä pitempään uralla työskennelleiden osalta näkyi haastatteluaineistossa. Työuran pituus yhdessä

organisaatiossa näkyi riippuvan siitä, pystyykö organisaatio tarjoamaan oman uran kannalta mielenkiintoisia ja monipuolisia työtehtäviä.

*”... olisi sinänsä todella siistiä kokeilla paljon erilaisia firmoja, koska sitten se auttaisi ymmärtämään, että mikä saattaa tehdä jostain organisaatiosta hyvän ja tehokkaan.”*

*”...jos minä täällä pääsen monipuolisesti tekemään kaikenlaista ja kehittämään sitä osaamista, niin ei ole sinänsä mitään pakottavaa tarvetta sen takia sitten vaihtaa...”*

Organisaation rooli urakehityksessä keskittyykin aineiston perusteella pitkälti siihen, millaisia työtehtäviä henkilöt pääsevät organisaatiossa tekemään. Työtehtävien sisältöön nähtiin merkittävästi vaikuttavan organisaation asiakkaat ja markkinoiden muutokset. Näiden tekijöiden nähtiin vaikuttavan myös edellä mainittuun mahdollisuuteen työskennellä organisaation liiketoiminta-alueen ulkopuolella, sillä organisaatio keskittyy tällä hetkellä tarjoamaan asiakkailleen pelkästään ohjelmistoratkaisuja. Organisaatio on haastateltavien mukaan pyrkinyt yhdistämään asiakkaiden tarpeen ja työntekijöiden urakehityksen kartoittamalla heidän mielenkiinnon kohteitaan ja pyrkimällä tarjoamaan niitä tukevia asiakasprojekteja.

*”...ollaan kyllä viety sitä firmaa siihen suuntaan, että mitä täällä ihmiset haluaisivat tehdä ja miten haluaisi kehittyä uralla.”*

*”Ja pyritään huomioimaan nuo mielenkiinnon kohteet tuossa tekemisessä aika paljon nykyään...”*

Vaikka työntekijöiden teemahaastattelu rakentuikin kahteen pääteemaan, urakehitykseen ja osaamisen kehittämiseen, lomittuivat nämä teemat hyvin vahvasti haastattelutilanteessa toisiinsa. Osaltaan tähän varmasti vaikutti se, että haastateltavat kokivat osaamisen olevan yksi keskeisistä asioista, jotka vaikuttivat heidän urakehitykseensä. Mielenkiinnon kohteet omalla työuralla määrittivät myös sen, millaista osaamista työntekijä pyrki omalta osaltaan kehittämään. Kasvavan osaamisen koettiin avaavan työuralla uusia mahdollisuuksia ja vastuualueita ja siksi oman osaamisen kehittämisen olikin tärkeä olla osana omia uratavoitteita.

*”...pidän erittäin oleellisena uran kannalta, että oppii asioita.”*

*”...kyllä sillä on todella paljon väliä tällä alalla, sillä omalla osaamisella.”*

Kaksi suurta osaamisen osa-aluetta, jotka haastatteluaineistosta nousivat esiin, olivat sosiaaliset taidot sekä tekninen osaaminen. Sosiaalisia taitoja mainittiin tarvittavan muun muassa asiakkaiden kanssa kommunikoidessa, sekä tiimityöskentelyssä. Hyvien kommunikaatiotaitojen nähtiin jopa merkittävästi kompensoivan puuttuvaa teknistä osaamista alalla työskennellessä. Osaamisen kehittäminen keskittyi kuitenkin suurilta osin teknisen osaamisen kehittämiseen haastateltavien osalta.

*”Siis ihan käytännön osaamista tästä ohjelmistokehityksestä, että mitä tuossa nyt tehdään ja sitten myös aika paljon tietynlaista ihmistuntemusta osana sitä. Ja sitten yleiset sosiaaliset taidot...”*

Osaamisen kehittämisen suhteen löytyi monia yhteneväisyyksiä teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyyn aikaisempaan tutkimukseen, jotka liittyivät osaamiseen



ohjelmistoalalla. Jokainen haastateltava koki esimerkiksi erittäin tärkeäksi oman osaamisen jatkuvan kehittämisen. Jatkuvan osaamisen kehittämisen nähtiin olevan sidoksissa siihen, millaista osaamista yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen sekä siihen, millaisia mahdollisuuksia työntekijät kokevat saavuttavansa työmarkkinoilla. Jokainen haastateltava kertoi kehittävänsä itse aktiivisesti omaa osaamistaan ja seuraavansa alan kehitystä tarvittavan osaamisen suhteen. Jatkuva uuden oppimisen halu olikin yksi aineistosta nousseista osaamisen kehittymiseen liittyvistä ominaisuuksista.

*”...pitää olla nopea oppimaan ja pitää myöskin jaksaa oppia, että heti kun sitten ei enää kiinnosta opetella uusia asioita niin sittenhän se vaikeutuu se homma ja myöskin tulee paljon epämiellyttävämpää siitä työstä...”*

*”Oleellisinta, ehkä osaamisen kehittämisessä työuran kannalta itselleni on se, että ei jää jumiin...”*

Tapoja, joiden avulla omaa osaamista kehitetään, luettiin monia. Eniten osaamisen koettiin kehittyvän omien työtehtävien avulla. Kehittymistä työn ohessa tuki myöskin organisaation henkilöstön keskuudessa tai tiimissä tapahtuva tiedon jakaminen. Tiedon jakamisen avulla työntekijät kokivat kehittyvänsä osa-alueilla, jotka eivät olleet ennestään vahvoja, työskennellessään toisten ohjelmistokehittäjien kanssa. Työ on yksi merkittävimmistä oppimisympäristöistä ja keskeistä siinä on käytännön työkontekstin luoma kokemus.

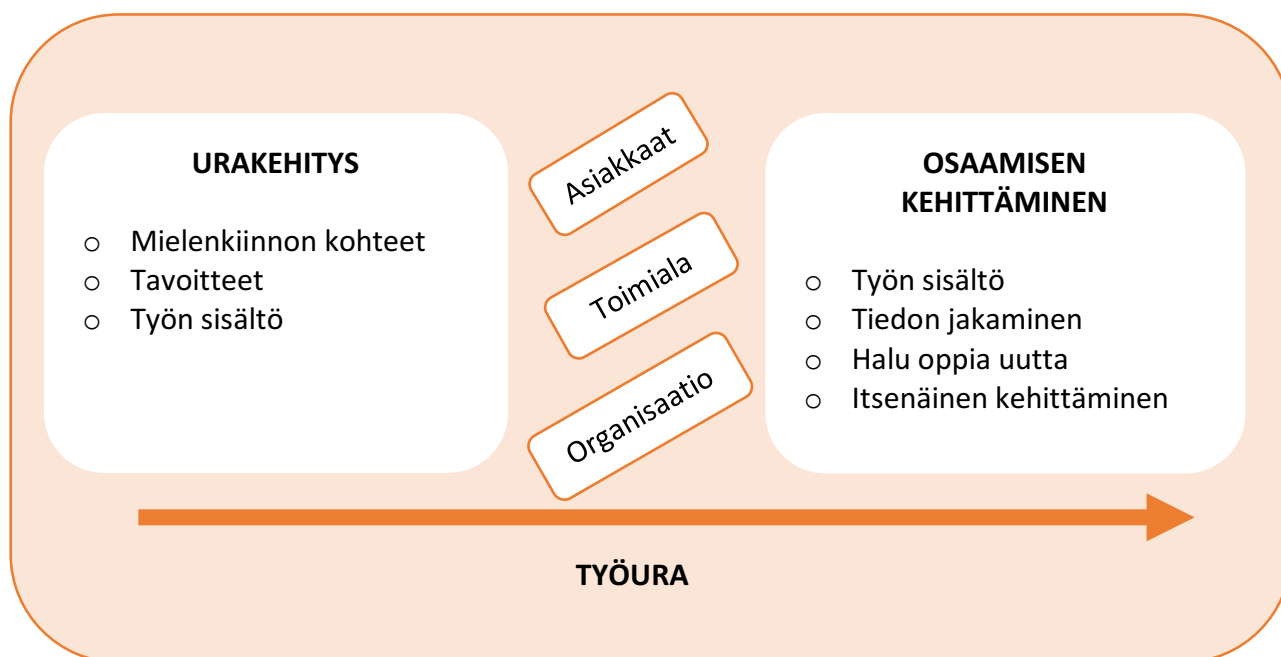
Tiedon jakamiseen ja verkostoihin liittyy myös ohjelmistoalalle ominainen avoimen lähdekoodin tuottaminen, joka nousi esiin myös ensimmäisen syklin ryhmähaastattelussa. Suurin osa haastateltavista kertoi kehittäneensä osaamistaan avoimen lähdekoodin tai omien vapaa-ajan projektien avulla. Projektien avulla työntekijät muun muassa kertoivat kartuttavansa osaamistaan teknologioista, joista olivat kiinnostuneita, mutta eivät olleet työtehtävissään päässeet harjoittamaan. Lisäksi

vapaa-ajalla tehtävien projektien avulla tutustutaan teknologioihin, joista koetaan olevan hyötyä omissa työtehtävissä. Organisaatio tukee rahallisesti työntekijöiden avoimen lähdekoodin projekteja, jolloin sen koettiin olevan myös tapa, jolla organisaatio vaikuttaa työntekijöidensä osaamisen kehittämiseen. Muita toimintatapoja, joita haastateltavat listasivat olivat erilaiset workshopit, afterworkit, kirjallisuus ja mahdolliset koulutukset.

*“...kehittyy ne töissäkin ihan näitten projektien  
parissa aika paljon, mutta minä käytän myös aika  
paljon vapaa-aikaa niiden kehittämiseen ja luen koko  
ajan kaikenlaisia blogeja ja linkkejä ja artikkeleita  
...”*

Ensimmäisessä syklissä haastattelut analysoitiin ja löydökset on kerätty alla olevaan kuvioon (KUVIO 3). Urakehityksen suhteen kuvioon on kerätty merkittävimmät tekijät; mielenkiinnon kohteet, joiden nähdään vaikuttavan vahvasti siihen, millaisia tavoitteita henkilökohtaiselle urakehitykselle on asetettu sekä työnsisältö, jonka nähdään vaikuttavan siihen, miten nämä tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Myös osaamisen kehittämässä työn sisällön nähtiin vaikuttavan merkittävästi oman osaamisen laajenemiseen, joka on haluttu nostaa myös kuvioon. Sen lisäksi tiedon jakaminen organisaatiossa edesauttaa kehittymistä. Henkilöiset ja organisaation kulttuurista nousevat tekijät, kuten halu oppia jatkuvasti uutta ja itsenäinen osaamisen kehittäminen vaikuttavat myöskin siihen, kuinka nopeasti oma osaaminen kehittyy ja millä osa-alueilla.

Koska haastatteluaineistosta nousi asiakkaiden, toimialan ja organisaation rajaavat tekijät omalla työuralla ja osaamisessa, on ne haluttu nostaa kuvioon omina osa-alueinaan. Ne voitaisiin kuvata myös koko kuvion rajaavaksi tekijäksi, joka luo niin sanotut raamit omalle osaamiselle ja urakehitykselle. Nämä kolme osa-aluetta luovat puitteet työskentelylle ja ovat siksi erittäin merkittävä tekijä työntekijöiden osaamista ja työuraa koskevissa toimintatavoissa.



**KUVIO 3. Osaaminen ja urakehitys työntekijöiden näkökulmasta**

### 5.5 Kolmas sykli – Organisaatio osana kehitystä

Tutkimuksen kolmannessa syklissä tarkoituksena oli haastatella organisaation johtoryhmän jäseniä ja luoda kuvaa organisaation tavoitteista mallin suhteen. Tutkimuksen ja toimintamallin osa-alueen kannalta oli myöskin tärkeää selvittää, eroavatko johtoryhmän näkemykset urakehityksestä ja osaamisen kehittämisestä työntekijöiden henkilökohtaisista näkemyksistä. Siksi haastatteluaineistossa on käsitelty myös samoja kysymyksiä kuin työntekijöiden haastattelussa. Lisäksi markkinoiden ja liiketoiminnan kannalta on haastattelun analysoinnissa otettu huomioon, miten näiden teemojen nähdään vaikuttavan edellä mainittujen tekijöiden osalta. Tämä on syventänyt tutkimuksen aineistoa entisestään.

Urakehityksen suhteen näkökulmat uralla etenemiseen ohjelmistoalalla olivat hyvin yhtenevät työntekijöiden haastatteluaineistoon verrattaessa. Esimerkiksi hierarkisen urakehityksen ei koettu olevan mahdollista organisaatiossa sen rakenteen vuoksi. Eikä esimiesvastuun saaminen välttämättä haastateltavien mielestä ollut tavoite johon

työntekijät halusivat urakehityksensä organisaatiossa perustuvan. Tärkeämpänä tavoitteena urakehityksen osalta organisaatiossa nähtiin ennemminkin olevan asiantuntijana kehittyminen. Muita ominaispiirteitä urakehityksen suhteen koettiin olevan kokemuksen tuoman vastuun lisääntyminen sekä palkkaus. Hyvin usein, kun osaaminen kasvaa, nähtiin myös vastuun kasvavan työtehtävien myötä.

*”...meillä ei koskaan ole ollut sellaista organisaatiohierarkiaa, jossa me edettäisiin. Että se on enemmän niitä juttuja mitä tehdään, mikä kiinnostaa...”*

*”...minun mielestäni se olisi hienoa, että yritys pystyisi tarjoamaan sellaisen polun, että sinä voit kehittyä asiantuntijana...”*

Urakehitykseen nähtiin vaikuttavan monenlaiset tekijät. Yksi niistä oli työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet, jotka ohjaavat heidän urakehitystään. Tavoitteiden sisältönä pidettiin niitä osaamisalueita, joita työntekijät olivat kiinnostuneita kehittämään päästäkseen etenemään urallaan ja kehittymään asiantuntijana. Tavoitteiden asettamisen suhteen haastatteluissa tuli myös ilmi näkemys siitä, että haastateltavat olivat havainneet organisaatiossa sen, että eri henkilöt saattavat kokea tavoitteellisuuden hyvin eri tavoin. Siksi oikeanlaisen tavoitteen asettamisen täytyisi johtoryhmän mielestä olla organisaatiossa työskenteleville sellaista, että sitä ei koettaisi liian epämukavaksi oman kehittymisen kannalta.

*”Että kyllä minä sen itse kiteyttäisin siihen, että ihminen, sillä on luontaisesti jotkut jutut, missä se haluaa kehittyä, mistä se saa tyydytystä työelämässä. Niin se urakehitys on ne tavoitteet nykyään. Että hän haluaisi tehdä tämän tyyppisiä juttuja. Oppia tällaisia asioita.”*

*”...välttämättä ihmiset eivät osaa asettaa tavoitteita tai sitten ne eivät halua asettaa tavoitteita tai että jotenkin siitä tulee tosi epämukavaa sen jälkeen...”*

Myös organisaation osalta johtoryhmä koki tarpeelliseksi, että sillä olisi selkeämmät tavoitteet ihmisten urakehityksen suhteen. Yksi laajempi tavoite urakehityksessä koettiin jo organisaatiossa olevan ja se on asiantuntijana kehittyminen. Organisaation liiketoiminnan kannalta tavoitteiden tulisi vastata markkinoiden muutoksiin ja ottavan taten myös huomioon millaisiin teknologioihin yrityksessä keskitytään. Työntekijöiden osalta haluttiin, että urakehitystavoitteet ottaisivat huomioon myös työntekijöiden työtyytyväisyyden. Siksi johtoryhmän jäsenet toivoivatkin, että tavoitteet olisivat organisaatiossa yhteisesti asetettuja ja toimintamalli ottaisi tämän huomioon..

Tavoitteiden kanssa käsikädessä kulki työntekijöiden mielenkiinnon kohteet, joita organisaatiossa tällä hetkellä kartoitetaan monessa eri vaiheessa. Osaamisen kehittämisen voidaankin haastattelujen perusteella nähdä olevan osana erilaisia organisaation toimintoja. Kysyttäessä johtoryhmän jäseniltä sitä, miten organisaation olemassa olevaa osaamista ja osaamistarpeita tällä hetkellä seurataan, nähtiin sen olevan jo luonnollinen osa organisaation joka päiväistä toimintaa. Kartoittaminen aloitetaan aikaisintaan työntekijöiden rekrytointivaiheessa kuulemalla millaisissa asioissa rekrytoitava toivoisi kehittyvänsä ja mitkä ovat ne osa-alueet, joissa hakija kokee olevansa parhaimmillaan. Työntekijän aloittaessa työnsä, kartoitetaan työntekijän mielenkiinnon kohteet säännöllisin väliajoin asiakasprojektien osalta. Myös erilaisten vapaa-ajan projektien ja niiden tuominen esiin organisaatiossa, edesauttoi erilaisten mielenkiinnon kohteiden kartoittamista. Osaamisen kartoittamisen nähtiin kuitenkin selvimmin olevan osa organisaation myyntiprosessia, jolloin organisaatiossa olevaa osaamista ja mielenkiinnon kohteita kartoitettiin mahdollisten asiakasprojektien osalta.

*”Jos pisteitä miettii, että missä esimerkiksi me saadaan tietää, niin yksi on juuri haastattelut tietenkin, kun katsotaan mitä on cv:ssä merkitty ja*

*näin pois päin. Sitten jos ihmiset tuo jotain, mitä ne harrastushommina tekee, niin näkyviin jossain keskusteluissa tai muuta. Mutta sitten ehkä pääasiallinen sitten on se, että kun me tehdään myyntiä, niin silloin päivitetään juuri cv:tä ja päivitetään mitä kaverit ovat tehneet.”*

Toimintatapoja, joiden avulla työntekijöiden urakehitystä voitaisiin tukea organisaation osalta entisestään, olivat johtoryhmän jäsenten mielestä esimerkiksi erilaisten oppimistapojen tunnistaminen ja itsehavainnoinnin rakentaminen osaksi oman osaamisen kehittämistä. Oppimistapoihin koettiin sisältyvän esimerkiksi sen, miten työntekijät kehittävät itseään eri osa-alueilla. Nämä olivat myös sellaisia tukitoimintoja, joihin johtoryhmän koettiin pystyvän antavan parhaiten valmentavaa apua työntekijöiden henkilökohtaisen kehityksen osalta organisaatiossa.

*”...mitä me voitaisiin ehkä antaa, niin introspektio. Miten sinä tunnet itsesi ja sinun vahvuutesi...”*

*”...että voisi olla hyvä tukea, juuri nimenomaan sitä, että miten opit tai että mikä on se systeemi mikä pitää sinut siinä hyvässä luopissa...”*

Kuten työntekijöidenkin haastattelujen osalta, myös johtoryhmän haastatteluissa näkyi urakehityksen ja osaamisen kehittymisen yhtenäisyys. Osaamisen kehittymisen koettiin edesauttavan työntekijöiden etenemistä urallaan ja mahdollistavan toimiminen eri tasolla kuin ennen. Tähän nähtiin vaikuttavan myös ne tekijät, joita organisaatiossa yleisesti arvostetaan. Tällöin urakehitykseen liittyvän osaamisen ei välttämättä nähdä sisältävän ainoastaan teknistä osaamista, vaan myös yrityksessä työskentelevien henkilöiden erilaisia vahvuuksia, jotka tuottavat yritykselle arvoa. Yleisinä osaamisen osa-alueina aineiston perusteella pidettiin teknistä osaamista, ihmissuhde ja liiketoimintataitoja sekä projektinhallintataitoja. Osaaminen yrityksessä nähtiin hyvin

laaja-alaisena ja sille toivottiin myös, kuten työntekijöiden urakehityksen suhteen, selkeämpiä tavoitteita ja yhtenäisen näkemyksen rakentamista koko yrityksessä. Yhtenäisen näkemyksen ja yrityksen yhteisen osaamisen kehittämisen avulla koettiin pystyvän myöskin paremmin pitämään huolta siitä, että osaaminen yrityksessä jatkuvasti pysyisi ajan tasalla.

*”... pitäisi miettiä sitä, että mitkä osaamiset sitten nostavat sille tasolle millä haluaa toimia. Harvempi haluaa vain olla ihan samalla tasolla, kyllä ihmiset yleensä haluavat kehittyä.”*

Jatkuva kehittyminen onkin ollut johtoryhmän jäsenten mukaan yksi yrityksen arvoista sen perustamisesta lähtien. Sen koettiin näkyvän myös yrityksessä työskentelevissä henkilöissä jatkuvana itsensä kehittämisenä. Markkinoiden nopean liikkuvuudenkin takia sen nähtiin olevan erittäin tärkeää, jotta organisaatiossa olevalla osaamisella kyetään tuottamaan asiakkaalle myös arvoa. Näin estetään myös ohjelmistoalalla toimiessa haitallinen osaamisen vanheneminen. Jatkuvan kehittymisen koettiin toimivan myös etuna työntekijämarkkinoilla ja tuottavan etua organisaation työntekijöille. Tavoitteeksi johtoryhmän jäsenet toivoivatkin, että organisaatio voisi ylläpitää toimintaansa niin, että jokainen organisaatiossa työskennellyt henkilö kokisi päässeensä urallaan eteenpäin.

*”...kaikki jotka täällä ovat, ne haluavat kehittyä. Täällä ei sellaista ihmistä olekaan joka ei haluaisi kehittyä.”*

Vastuun osaamisen kehittämisestä koettiin myös johtoryhmän osalta olevan yksilöllä itsellään. Syynä tähän koettiin olevan motivaatio, joka ajaa henkilöä oppimaan uutta ja kehittämään osaamistaan, ja jota yritys ei voi pakottaa tapahtumaan. Mikäli mielenkiinto osaamista kohtaan tietyllä osa-alueella ei tule ihmiseltä itseltään, yrityksen toimesta annetun koulutuksen koetaan menevän hukkaan. Siksi oman osaamisen

kehittäminen vaatii haastatettujen perusteella motivaatiota, joka lähtee yksilöstään itsestään. Organisaatio voi kuitenkin tukea osaamisen kehittämistä urakehityksen kannalta tärkeiden osa-alueiden näkyväksi tekemisellä.

*”Vastuu on ihmisellä itsellään, mutta minun mielestä  
firmana se, että me tuemme sitä kehittymistä, että se  
on tärkeätä.”*

Aihealueita, jotka johtoryhmän haastatteluaineistosta nousivat suurimmilta osin esiin, olivat yhteisen näkemyksen luominen organisaation sekä sen tavoitteisiin osaamisen kehittämisen ja urakehityksen suhteen. Näiden kahden osa-alueen avulla koettiin pystyvän syventämään yrityksen osaamista sen sijaan, että sitä kehitettäisiin liian laaja-alaisesti ja hajanaisesti. Samalla yhteisen näkemyksen ja tavoitteiden avulla pystytään kartoittamaan henkilöstön mielenkiinnonkohteita ja ylläpitämään työtyytyväisyyttä sekä luomaan asiakkaalle arvoa ja entistä parempia palveluja.

*”Mutta sanotaan, että se tavoitteellisuus on ollut  
hankalaa. Juuri sen hajanaisuuden takia, että silloin  
on vaikeata asettaa, että meillä pitää olla just tätä  
tiettyä osaamista.”*

*”Sen takia sen pitäisi olla tämä, sen pitäisi olla niin  
kuin koko yrityksen asia.”*

Alla olevaan kuvioon (KUVIO 4) on tiivistetty johtoryhmän haastattelun analyysin pohjalta luotu näkemys osaamisen kehittämisestä ja urakehityksestä. Organisaatiossa nähtiin olevan urakehityksen suhteen mahdollista asiantuntijana kehittyminen, sen sijaan, että uralla edettäisiin hierarkisesti erilaisiin johtotehtäviin. Osaamisen kehittämiseen nähtiin taas vaikuttavan organisaation liiketoiminta ja sen asiakkaat, sekä yksilön tavoitteet johon vaikuttavat henkilökohtaiset mielenkiinnon kohteet sekä itselle sopivat tavat osaamisen kehittämiseen. Näihin liittyy vahvasti myös haastattelussa



mainittu motivaatio, joka ohjaa henkilöä työskentelemään omien tavoitteidensa eteen. Kun organisaation tavoitteet ja yksilön tavoitteet yhdistää, voidaan luoda organisaatioon asiantuntijana kehittymisen mahdollisuudet, joihin vaikuttavat eri osaamisen tasot sekä annetut työtehtävät.



**KUVIO 4. Toimintamalli johtoryhmän näkökulmasta**

Johtoryhmän jäsenten haastatteluissa nousi esiin kokemus erilaisten työntekijöiden tavoitteista ja kehittymistavoista. Osaksi ehkä näidenkin takia yhteisen näkemyksen rakentaminen koettiin tärkeäksi, jotta työntekijät voivat olla mukana rakentamassa ja suunnittelemassa yhteisiä tavoitteita, joka myös helpottaa oman uran suunnittelua. Kun yhteinen suuntaviiva on löydetty, on yksittäisen työntekijän helpompi keskittyä myös niihin osa-alueisiin ja tapoihin jolla kehittää itseään.

## 5.6 Neljäs sykli – Kohti valmista toimintamallia

Neljännessä syklissä koko haastatteluaineistoa tarkasteltiin vielä lopuksi yhtenäisenä kokonaisuutena ja sen pohjalta syntyi luonnos tutkimuksen avulla toteutetusta toimintamallista. Tämän luonnoksen tavoitteena oli toimia yhtenä laajemman

toimintamallin kokonaisuuden osana, jonka ympärille organisaatiossa ryhdyttäisiin yhdessä suunnittelemaan tutkimuksen jälkeen muun muassa palkkausjärjestelmää, tarvittavia koulutuksia, sitouttamiskäytäntöjä ja viestintää. Tätä toimintamallin tähän astista kokonaisuutta arvioitiin tässä neljännessä syklissä koko organisaation henkilöstön kanssa ryhmähaastattelun muodossa. Haastattelua ei oltu strukturoitu, vaan tilaisuuden tarkoituksena oli lähinnä kerätä palautetta mallin jatkokehitystä varten.

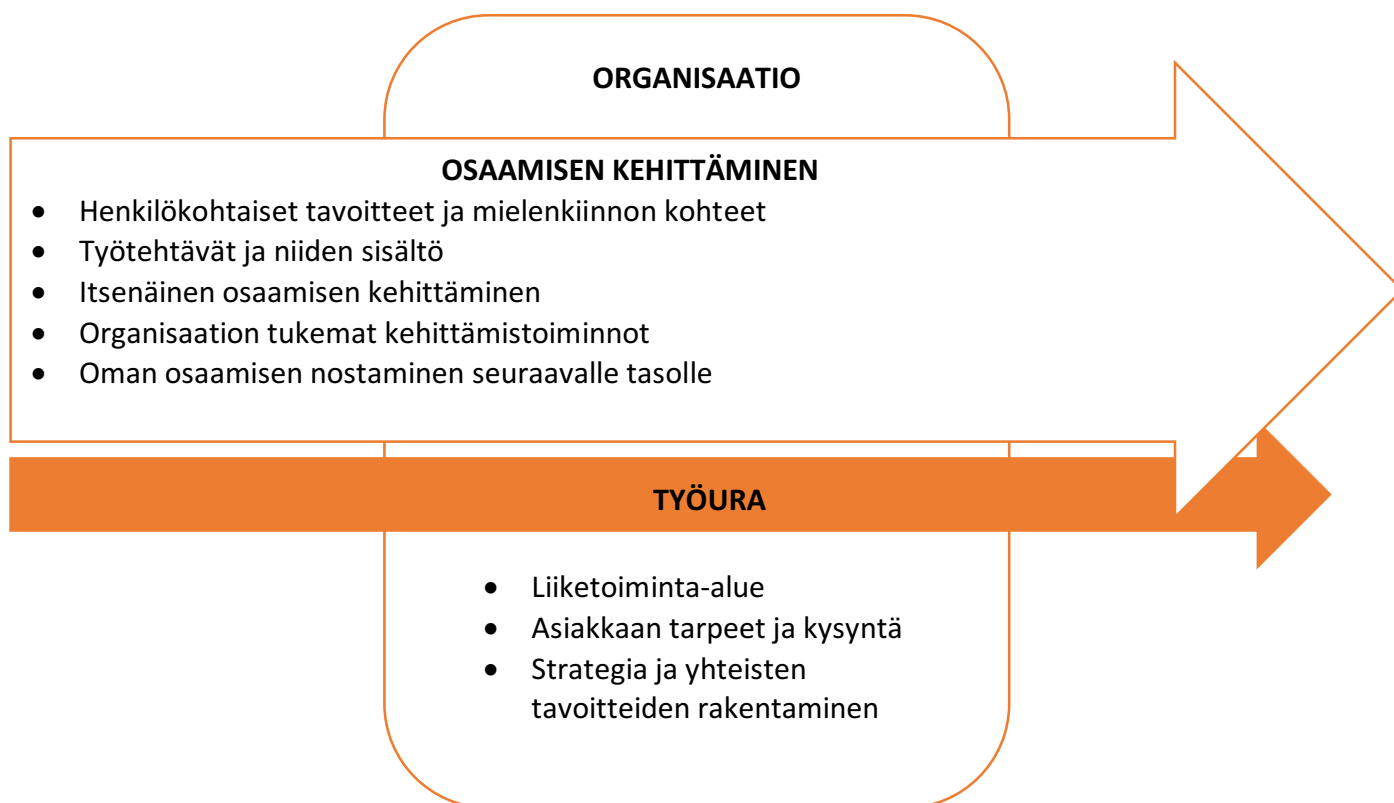
Toimintamallia on alusta alkaen lähdetty rakentamaan ottaen yksilön omat tavoitteet ja mielenkiinnon kohteet huomioon oman osaamisen ja urakehityksen suhteen.

Organisaatio kuitenkin luo yksilön kehittymiselle ja työuralle puitteet, jonka takia myös organisaation näkökulman huomioon ottaminen mallissa on ollut erityisen tärkeää.

Tämän lisäksi toimiala on luonut edellä mainituille näkökulmille oman rakenteensa.

Esimerkkinä voidaan pitää muun muassa ohjelmistoalan organisaatioille tyypillistä hierarkittomuutta.

Alla olevaan kuvioon (KUVIO 5) on tiivistetty haastattelujen pohjalta luotu malli, jossa osaamisen kehittäminen ja työura kulkevat käsikädessä. Työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ja mielenkiinnon kohteet vaikuttavat siihen millaista osaamista yksilö kehittää ja mihin suuntaan hän työurallaan etenee. Tämä pitää sisällään myös työtehtävät ja niiden sisällön, joita aineiston perusteella pidettiin merkittävimpänä osaamisen kehittämiseen vaikuttavana tekijänä. Jokainen työntekijä lisäksi kertoi itsenäisesti kehittävän osaamistaan ja koki sen oman urakehityksenkin osalta erittäin tärkeäksi. Henkilökohtaisena tavoitteena voidaan pitää mallin osalta myös oman osaamisen laajentumista niin sanotusti seuraavalle osaamistasolle, joka on myös otettu huomioon toimintamallin luonnoksessa.



**KUVIO 5. Osaamisen kehittämistä tukeva urakehitysmalli**

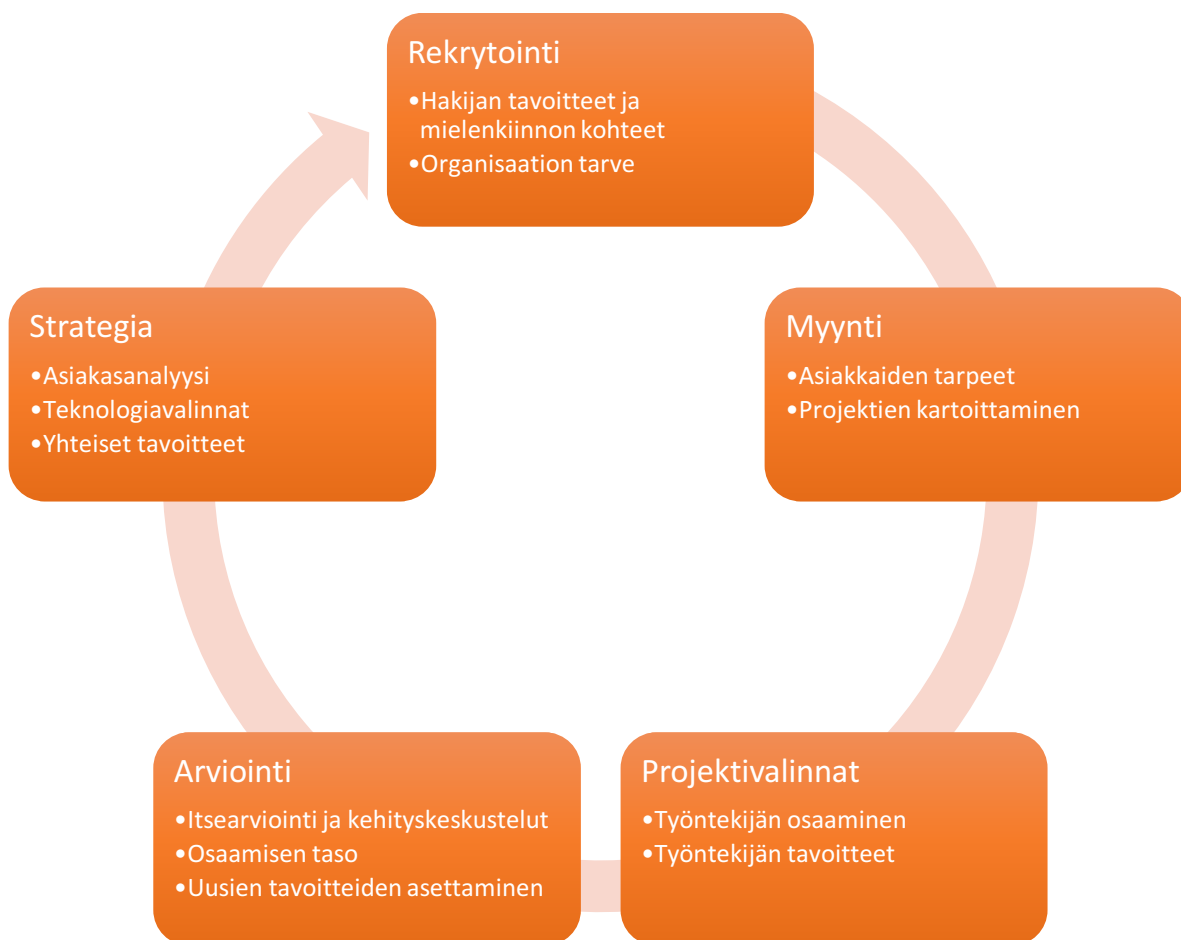
Myös organisaatio tukee yksilön kehittymistä omassa jokapäiväisissä toiminnoissaan, joita esittelen aineiston pohjalta tehdyn toimintaan perustuvan kuvion (KUVIO 6) avulla. Lisäksi organisaatio luo yksilön osaamisen kehittämiselle ja työuralle omat raaminsa. Isoimpana tekijänä organisaation suhteen voidaan pitää liiketoiminta-alueita, jossa organisaatio toimii. Tutkittavassa organisaatiossa liiketoiminta-alueena toimii ohjelmistojen tuottaminen, jonka takia työskentelyä esimerkiksi muissa kuin kyseisen liiketoiminta-alueen tehtävissä ei pidetty mahdollisena. Asiakkaan tarpeet ja kysyntä vaikuttavat myös pitkälti siihen millaisissa projekteissa ja työtehtävissä työntekijät organisaatiossa työskentelevät ja miten markkinat muuttuvat. Se ohjaa myös organisaation toimintaa erilaisten osaamistarpeiden suhteen.

Organisaation ja yksilön omat toimintakentät voidaan kuitenkin nähdä yhdistyvän organisaatiossa, strategian ja yhteisten tavoitteiden rakentamisen osalta. Yhtenä tärkeimmistä tekijöistä toimintamallin suhteen pidettiin yhteisen näkemyksen rakentamista, jotta organisaation antamat puitteet toiminnalle ovat selkeät ja

organisaation kehittämiseen on mahdollista vaikuttaa omalla osaamisellaan.

Organisaation työntekijät ovat mukana organisaation strategisessa suunnittelussa ja työskentelyssä ja tätä yhteistyötä haluttiin syventää myös osaamisen ja työurien suhteen, jotta ne ottaisivat huomioon myös sille luodun toimintamallin. Organisaation osaaminen on ymmärrettävästi osana organisaation strategiaa, joten on tärkeää, että organisaatio yhdessä työntekijöidensä kanssa pohtii tulevaisuuden teknologiavalintoja ja muita tarpeita osaamisen suhteen, jotta se pystyy palvelemaan asiakkaitaan yhä paremmin.

Edellä mainitut organisaation toiminnot kuvattiinkin omaan kuvioonsa, selkeyttämään organisaation vakiintuneita toimintatapoja osaamisen kehittämisen ja urakehityksen suhteen (KUVIO 6). Kuvioon on myös pyritty lisäämään tarvittavia toimintoja, joita kehittää toimintamallin jatkokehityksen myötä. Näistä yksi on juurikin edellä mainittu yhteisten tavoitteiden asettaminen ja tämän toiminnon vahvistaminen tutkittavassa organisaatiossa.



**KUVIO 6. Osaamisen kehittämistä ja urakehitystä tukeva toiminta**

Kuten johtoryhmän haastatteluvaiheessa kävi ilmi, tavoitteita ja mielenkiinnon kohteita työntekijän työtehtävien suhteen kartoitetaan jo aikaisintaan rekrytointivaiheessa. Tässä kyseisessä vaiheessa, organisaation tarpeiden ja työntekijän mielenkiinnon kohteiden osaamisen ja työuran suhteen toivotaan kohtaavan. Aloittaessaan työnsä organisaatiossa, käy työntekijä yhdessä vielä myynnin kanssa läpi omaa osaamistaan sekä kiinnostuksen kohteitaan, jolloin organisaatiolle jää muistiin millaista osaamista työntekijällä on ja millaisiin projekteihin työntekijää voitaisiin mahdollisesti sijoittaa. Myynnille olennaista onkin asiakkaiden tarpeiden kartoittaminen ja tekijän ja projektin onnistunut yhteensovittaminen. Tällöin työntekijän tavoitteet ja organisaation tavoitteet pystytään kohdentamaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Edellä mainittujen toimintatapojen lisäksi, organisaatiossa on käytössä niin kutsutut one-on-one -keskustelut, jossa käydään läpi työntekijän mielenkiinnon kohteita ja kehittämistavoitteita yleisesti. Tämän lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa organisaation strategisen osaamisen kehittämiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen muun muassa organisaation strategisen suunnittelun merkeissä.

Koska organisaation matala rakenne ei mahdollista hierarkista etenemistä organisaatiossa, oli toimintamallin kehittämisessä tärkeää ottaa huomioon muita sopivia uratekijöitä, joiden varaan uramahdollisuuksia olisi mahdollista organisaatiossa tulevaisuudessa rakentaa. Tutkittavassa organisaatiossa urakehitys keskittyikin osaamisen kehittymiseen ja mahdollisesti jopa asiantuntijaksi kasvamisen varaan. Tästä syystä tässä syklissä kuvatussa toimintamallin luonnoksessa (KUVIO 5) ei ole esitetty muun muassa erilaisia nimikkeitä tai hierarkisia portaikkoja.

Osaamisen merkitys on alalla suurta ja pienessä organisaatiossa siitä on pyritty tekemään kilpailutekijä, joka tukee organisaation ja siellä työskentelevien työntekijöiden yhteistä kehittymistä ja tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi tässä toimintamallissa on mahdollista ottaa huomioon työntekijöille tärkeä työn merkittävyys ja vaikutuksen mahdollisuus, jotka nousivat esiin varsinkin tutkimuksen ensimmäisessä syklissä. Tätä tavoitetta tukee lisäksi organisaation henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa organisaation tulevaisuuteen ja yhteisiin tavoitteisiin sekä organisaation kiinnostus yksilön henkilökohtaisia tavoitteita ja mielenkiinnon kohteita kohtaan. Henkilöstö on mukana myöskin tutkimuksen jälkeisen toimintamallin jatkokehityksessä.

Yllä olevat kuviot (KUVIO 5 & KUVIO 6) esitettiin toimintatutkimuksen lopussa koko organisaation henkilöstölle yhteisessä aamiaistilaisuudessa. Organisaation henkilöstöllä oli mahdollisuus kommentoida ja antaa palautetta toteutettavasta mallista ja vaikuttaa sen jatkokehitykseen organisaatiossa. Haastattelutilanteessa ei ollut käytössä strukturoitua haastattelurunkoa vaan haastattelu pohjautui ennemminkin vapaaseen keskusteluun aiheesta.

Malli sai haastattelutilanteessa palautetta, että sen koettiin olevan enimmäkseen odotusten mukainen, kun otetaan huomioon organisaation luoma konteksti mallin kehittämiseksi. Hierarkisuutta koettiin syntyvän kaikesta huolimatta jonkin verran henkilöstön erilaisten osaamistasojen osalta, mutta ei perinteisessä mielessä, koska niihin ei ole liitettyä erilaisia nimikkeitä. Toimintamallin jatkokehitystä varten toivottiin, että organisaation yleisistä osaamistavoitteista tehtäisiin oma toimintamallin osa, joka tukisi käytäviä one-on-one -keskusteluita sekä palkkausta. Mallia päätettiin jatkokehittää tutkimuksen jälkeen palkkauksen ja muiden mahdollisten aineellisten ja aineettomien motivaatiotekijöiden näkökulmasta.

## 6 TUTKIMUKSEN KESKEISET LÖYDÖKSET

### 6.1 Urakehitys nykyajan organisaatiossa

Tutkimuksen aineistosta nousi monelta osin yhtäläisyyksiä teoreettisessa viitekehityksessä käsiteltyihin teemoihin. Koko tutkimuksen kantavana löydöksenä näyttäytyi perinteisen ja modernin organisaation toimintatapojen erot. Varsinkin perinteisen urakehityksen sopimattomuus käsiteltävään toimialaan, nousi vahvasti esille tutkimuksen aineistosta. Jo tutkimuksen alkuvaiheessa oli selvää, että perinteinen toimintamalli urakehityksen suhteen ei olisi mahdollista ohjelmistoalalla toimivassa organisaatiossa, jossa vaaditaan teknistä asiantuntijuutta ja jonka alan yleinen toimintakulttuuri perustuu pitkälti mahdollisimman matalaan hierarkiseen rakenteeseen. Kuten jo aikaisemmassakin tutkimuksessakin nousi esiin, pahimmillaan toimimattomassa uramallissa, työntekijä päätyy tekemään esimiestehtäviä vain uralla edetäkseen, vaikka henkilökohtainen kiinnostus ja vahvuus tekemisessä olisivatkin juuri tekniseen asiantuntijuuteen liittyvissä työtehtävissä. Tämä edellä mainittu ongelma nostettiin esiin myöskin työntekijähaastatteluissa, jossa kyseisen etenemisen kerrottiin motivoivan varsinkin paremman palkkakehityksen osalta, kun muita etenemismahdollisuuksia ei ollut. Alalla, jossa on huutava pula osaajista, olisi erittäin kannattamatonta kannustaa työntekijöitä etenemään urallaan työtehtäviin, jossa tärkeä osaaminen valuisi niin sanotusti hukkaan. Tällöin urakehitykseen käytettävä toimintamalli ei ottaisi tarpeeksi huomioon organisaation eikä sen työntekijöiden tavoitteita ja kehittymismahdollisuuksia.

Urakehityksen painotus tässä tutkimuksessa luodussa toimintamallissa onkin rakennettu täysin osaamisen kehittymiseen. Jokainen työntekijöihin ja organisaation liittyvä toiminto on pyritty rakentamaan niin, että se tukisi tätä keskeistä ajatusta samaan tapaan kuin Bergenhenegouwen ym. (1997) ehdotuksessa uudenlaisten urakehitykseen liittyvien toimintamallien suhteen, jossa tarkoituksena on löytää organisaation toimintaan soveltuvia tapoja toteuttaa urakehitystä. Lisäksi toimintamalli ottaa huomioon myös alan toimintaympäristön ja sen vaikutuksen työuriin ja organisaation toimintaan. Teknologiat vaihtuvat ja uudistuvat alalla nopeaa tahtia ja siksi jatkuva



osaamisen kehittäminen on erittäin tärkeää ohjelmistoalan työntekijöiden urakehityksen kannalta. Ilman relevanttia osaamista, työntekijällä voi olla vaikeuksia työllistyä tai edetä omalla urallaan.

Urakehitys on toimintamallissa kuvattu ylöspäin suuntautuvan etenemisen sijaan eteenpäin suuntautuvana kehityksenä, juurikin siksi ettei malliin olla haluttu liittää organisaation henkilöstön toiveiden mukaisesti minkäänlaisia nimikkeitä. Kuten Arthur ja Rousseau (1996) esittivät, nykyaikaiset organisaatiot välttelevät jopa johtajanimikkeen käyttöä. Tutkielmassa on haastateltu johtoryhmän jäseniä, mutta he eivät näyttäyty organisaatiossa perinteiseen esimiesasemaan pohjautuvana organisaation yksikkönä. Tämä tulee hyvin ilmi jo sekä tutkielman aineistossa sekä tavassa, miten tutkimus on pyritty toteuttamaan. Toimintamallissa johtoryhmän rooli on huomioitu urakehityksen suhteen valmentavana ja tukea antavana tahona organisaatiossa. Johtoryhmä myöskin edesauttaa yhteisten tavoitteiden toteutumista yhdessä organisaation työntekijöiden kanssa. Tämä luo organisaation urastrategialle myöskin erilaiset puitteet. Kun aikaisemmat teoriat ovat keskittyneet enimmäkseen organisaation määrittämiin urapolkuihin ja yksilön itsenäiseen urasuunnitteluun, on tässä toimintamallissa pyritty yhdistämään nämä kaksi näkökulmaa. Toki tutkimuksen aineistokin osoittaa, ettei yksilön vastuu osaamisen kehittämisestä ja omasta urajohtamisesta ole edelleenkään kadonnut mihinkään, mutta organisaatio luo erilaisille mahdollisuuksille kuitenkin puitteet, jonka avulla tätä itsenäistä kehittämistoimintaa voidaan tukea.

Kun on kyse yksilön henkilökohtaisesta työurasta, mielenkiintoinen kysymys onkin, kuinka paljon siihen pystytään organisaatiossa vaikuttamaan. Tutkimuksen aineiston perusteella työura näyttää jokaiselle yksilölle hyvin eri tavoin. Esimerkiksi monimuotoinen urakehitys, jossa työura rakentuu monessa eri organisaatiossa työskentelystä, nousi esiin varsinkin uran alkuvaiheessa olevien työntekijöiden osalta. Eri organisaatiossa työskentelyn nähtiin siis olevan työuran kannalta hyvin normaalia, johon saattaa vaikuttaa juurikin työurien muuttunut luonne ja mahdollisesti eri sukupolvien erot. Tällaisissa tilanteissa pitkien työurien ylläpitäminen ja osaamisen säilyttäminen organisaatiossa voi olla hyvistä toimintatavoista huolimatta haastavaa.

Tutkimus kuitenkin osoittaa, että organisaation työntekijöiden urakehityksen tukeminen voidaan kokea kuitenkin myös organisation sitouttavana tekijä. Tutkimus osoitti aineiston pohjalta muun muassa sen, että mikäli organisaatio kykenee tarjoamaan työntekijöilleen urakehitystä tukevia työtehtäviä, ei työuran pituudella yhdessä organisaatiossa ole tällöin merkitystä. Aikaisemman tutkimuksen mukaan toimiva uramalli ottaakin huomioon yksilön mielenkiinnon kohteet sekä henkilökohtaiset tekijät (esim. Waterman, Waterman & Collard 1994).

## **6.2 Osaamisen kehittäminen keskeisenä tekijänä ohjelmistoalalla**

Vaikka yksilön henkilökohtaiset tekijät ohjaavatkin heidän omia työuriaan organisaatiossa, on toimintaa tutkielmassa näiden osa-alueiden osalta pyritty luomaan monesta eri näkökulmasta. Haastatteluissa yhdeksi tärkeimmäksi tavoitteeksi toimintamallille asetettiin yhteisen tavoitteen rakentaminen. Tämä vaikuttaa merkittävästi siihen millaista osaamista organisaatiossa halutaan kehittää. Kirjallisuudessa nousi esiin juuri organisaation osaamisen määrittämisen tärkeys, jotta ymmärretään, millaista osaamista organisaatiossa on ja miten sitä kehittää. Se millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan, määritellään pitkälti sen mukaan miten nopeasti käytettävät teknologiat päivittyvät ja miten markkinat toimialalla muuttuvat. Nämä edellä mainitut tekijät olivat tutkimuksen aineiston osalta myös merkittäviä tekijöitä, joiden koettiin vaikuttavan osaamiseen liittyviin odotuksiin niin organisaation kuin alalla työskentelevienkin osalta. Helpottaakseen näihin muutoksiin vastaamista, on toimintamallissa yhteistä näkemystä pyritty ottamaan huomioon muun muassa organisaation strategiaa rakennettaessa, johon myös organisaation työntekijät ollaan haluttu ottaa mukaan.

Toimialaa tarkastellessa on hyvä muistaa, että osaaminen organisaatiossa ei rajoitu kuitenkaan ainoastaan tekniseen osaamiseen. Haastatteluissa ja kirjallisuudessa nousi ohjelmistoalan osaamisen suhteen myös muita tärkeitä osaamisen osa-alueita kuten liiketoimintaosaaminen ja kommunikaatiotaidot. Etenkin kommunikaatiotaidot olivat osa-alue, jota jokainen haastateltava piti tärkeänä taitona oman työn kannalta. Koska

tutkittavassa organisaatiossa työt ovat enimmäkseen asiakasprojekteja, nousee kommunikaatiotaitojen tarve asiakkaiden kanssa merkittävään asemaan ohjelmistoja kehitettäessä. Niiden nouseminen esiin tutkimuksessa käytetyssä aineistossa on mielestäni merkittävää, sillä sen koettiin usein olevan kehitettävä osaamisalue ohjelmistoalan työntekijöiden kohdalla.

Tärkein löydös tutkimuksessa osaamisen kehittämisen suhteen, olivat kuitenkin keinot, joilla osaamisen koettiin parhaiten kehittyvän. Nämä keinot toimivat tärkeänä osana toimintamallin kehittämistä. Merkittävää tämä oli ehkäpä myös siksi, että aineistosta nousi toistuvasti esiin jatkuvan osaamisen kehittämisen tärkeys ohjelmistoalalla. Oman osaamisen koettiin kehittyvän sekä työn ohessa että omien vapaa-ajan projektien myötä. Myös aikaisempi tutkimus tuki näitä vastauksia osaamisen kehittämisen osalta.

Kiinnostavinta tutkittavan organisaation kannalta olikin tutkimustulos, jonka mukaan organisaation järjestämiä erilaisia koulutuksia ei pidetty merkittävänä osaamisen kehittämiseen liittyvänä tukitoimintona. Tutkimuksen aineiston perusteella merkittävimpänä tekijänä voidaankin nimenomaan pitää edellä mainittua työnsisältöä. Tämä pitää sisällään työntekijän suorittamat työtehtävät ja niiden sopivuus oman osaamisen kehittymisen ja urakehityksen kannalta. Tämä on syy, miksi toimintamallia tarkasteltaessa erilaisia koulutuksia ei olla nostettu merkittävästi esille organisaation osaamisen kehittämistä tukevissa toiminnoissa. Sen sijaan organisaation toimintamallissa on keskitytty kartoittamaan työntekijän mielenkiinnon kohteita ja tavoitteita osaamisen suhteen ja sen myötä myöskin työkaluja, joilla tätä kehittymistä voidaan parhaiten yksilön kohdalla toteuttaa.

### **6.3 Osaamisen kehittäminen osana työuria**

Keskusteltaessa urakehityksestä ja osaamisen kehittämisestä, nivoutuvat nämä kaksi teemaa erittäin vahvasti toisiinsa ja niiden voidaankin nähdä kulkevan pitkälti käsikädessä. Jokainen haastateltava koki osaamisen kehittymisen vaikuttavan merkittävästi omaan urakehitykseensä. Osaamisen kehittämisen mainittiin muun

muassa avaavan uusia ovia omalla työuralla ja luovan uusia vastuualueita erilaisissa työtehtävissä. Jatkuvan oman osaamisen kehittämisen avulla pyrittiin pitämään huolta myös omista työllistymismahdollisuuksistaan ohjelmistoalalla.

Omaa työuraa ohjaavat tavoitteet ja mielenkiinnon kohteet. Tutkimus osoittaa, että näiden tavoitteiden saavuttamiseksi, osaamisella on ymmärrettävästi suuri merkitys. Työntekijät etsivät työtehtäviä, joissa osaaminen kehittyy ja jotka edesauttavat näiden tavoitteiden saavuttamista. Kuten tutkimuksen aineistosta käy ilmi, mikäli organisaatio ei kykene luomaan yksilön kehittymiselle tarvittavia mahdollisuuksia, on melko todennäköistä, että työntekijä etsii niitä jostain muualta.

Mahdollisuuksien lisäksi, tutkimuksen yhtenä löydöksenä voidaan pitää osaamiskulttuurin merkitystä organisaation ja sen työntekijöiden kehittämisessä. Tutkittavassa organisaatiossa, jatkuvan kehittämisen kulttuuri on vaikuttanut vahvasti siihen miten paljon työntekijät kokevat etenevänsä omalla urallaan. Kulttuuria tulee kuitenkin ylläpitää ja varsinkin tiedon jakamiselle toivottiin organisaatiolta tukea, jotta se oli entistä tehokkaampaa työntekijöiden välillä. Huomioitavaa on, että ympäristö, jonka organisaatio luo sekä kulttuurillaan, että osaamisen kehittämiseen keskittyvillä arvoillaan, koettiin edesauttavan positiivisesti organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden uramahdollisuuksia.

Tutkimus osoittaa, että osaamisen kehittämisen tulisi olla tärkeä osa organisaation hyödyntämiä erilaisia uramalleja. Osaamisen kehittämisen avulla, voidaan organisaatioon luoda muun muassa etumatkaa kilpailijoihin sekä muuta strategista etua. Yksilön työuran kannalta, osaamisen kehittäminen ja sen mahdollistaminen on motivoivaa joka vaikuttaa oleellisesti myös organisaation työviihtyvyyteen ja sitä kautta myös osaamisen pysyvyyteen organisaatiossa.

## 7 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli vastata tutkimuskysymykseen; miten työuran avulla pystytään vaikuttamaan osaamisen kehittymiseen? Työuran voidaan tutkielman perusteella nähdä vaikuttavan osaamisen kehittämiseen sekä henkilökohtaisten tavoitteiden että omien mielenkiinnon kohteiden kautta. Ura ohjaa yksilön osaamisen kehittämisen keinoja ja kohteita ja samaan tapaan organisaatioiden uramahdollisuuksien voidaan kokea ohjaavan työntekijöitä kehittämään näitä mahdollisuuksia tukevia osaamisalueita. Tavoitteiden voidaan nähdä olevan maali, jota kohti kuljetaan, ja organisaation stadion, joka luo tälle maalille otolliset puitteet.

Työntekijöiden osaamisen kehittäminen on tutkimuksen perusteella luonnollinen osa omaa henkilökohtaista työuraa. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi, osaamisen kehittämistä ollaan pyritty toimintatutkimuksen menetelmää hyödyntäen kehittämään entistä näkyvämmäksi urakehityksessä. Sen keskeinen ajatus on toiminut myöskin tavoitteena tutkimuksen avulla tuotetussa toimintamallissa.

Tutkimuksessa käsiteltävä tutkimusaihe on tietoisesti keskittynyt hyvin rajattuun osa-alueeseen, työuraan liittyvien tekijöiden osalta. Osaamisen kehittämisen koettiin olevan peruselementti toimintamallin luomiselle, jonka pohjalta toimintamallia voidaan jatkokehittää ja siihen voidaan liittää lisäksi muita osaamiseen ja työuraan sisältyviä toimintoja. Tutkimuksen voidaan siis nähdä olevan yksi osa laajempaa kokonaisuutta, jota on mahdollista kehittää edelleen organisaatiossa tutkimuksen jälkeen.

Urakehitykseen ja osaamisen kehittämiseen liittyy myös tieteelliseen jatkotutkimukseen liittyviä mahdollisuuksia. Varsinkin tutkimuksen aineistosta nousseet motivaatio- ja sitouttamistekijät ovat sellaisia, joita tutkimuksen pohjalta olisi voinut tutkia enemmänkin. Motivaation osalta aineelliset ja aineettomat hyödykkeet, kuten palkkaus ja muut palkkiojärjestelmät, koettiin merkittäväksi osaksi urakehitystä. Niiden suunnittelu vaatii kuitenkin perehtymistä arviointi ja palkkiojärjestelmiin, jonka vuoksi

ne ovat tästä tutkimuksesta tietoisesti jätetty pois. Ohjelmistoalan ammattilaisten työuria ja etenkin motivaatiotekijöitä kyseisen työuran suhteen voisi kuitenkin tutkia enemmänkin, sillä kasvava pula osaajista on jo kansainvälisestikin huomattava ja kilpailutekijöiden huomioiminen rekrytointimarkkinoilla on myöskin eräänlainen haaste alalla toimiville organisaatioille. Kontekstina ala on myöskin mielenkiintoinen, sillä sen ei kovinkaan usein nähdä noudattavan perinteisten alojen toimintamalleja.

Kovaan kilpailuun osaajien suhteen liittyvät myös osittain organisaatioiden tuottamat sitouttamistekijät. Sitouttamistekijöitä onkin tutkimuksen keskeisissä löydöksissä nostettu esiin muutamia, mutta tutkimuksen aineiston perusteella, niin ne kuin monet muutkin työuriin liittyvät tekijät, vaihtelevat henkilöittäin. Sitouttamistekijöiden voidaan joiltain osin nähdä toteutuvan myöskin luonnollisena osana toimintamallia, kun työntekijöiden yksilöllisiä tavoitteita ja mielenkiinnon kohteita käsitellään osaamisen ja urakehityksen osalta.

Tutkielman aiheelle asetetun rajauksen lisäksi, valitulla tutkimusmentelmällä oli iso merkitys tutkimuksen toteuttamisessa. Työskennellessäni tutkimusprosessin aikana osana organisaatiota, loi toimintatutkimus mahdollisuudet, jossa tutkimuksen eteneminen ei jäänyt ainoastaan tutkijan kehittämisen varaan vaan oli osana koko organisaation toimintaa. Organisaatiossa työskentelevien henkilöiden oli lisäksi helppo palata käsiteltäviin teemoihin haastatteluiden jälkeen ja keskustella kehitettävästä toimintamallista kanssani tutkielman edetessä. Täten läpinäkyvyys ja myös tutkimuksen kannalta tärkeä tiedottaminen oli sujuvaa toimintatutkimuksen puitteissa.

Työskenteleminen osana tutkittavaa organisaatio luo ymmärrettävästi myös haasteita tutkimuksen objektiiviseen tarkasteluun, joka on hyvä tutkijana ottaa huomioon tutkimuksen tuloksia käsiteltäessä. Siksi aikaisemmalla kirjallisuudella ja teorialla on ollut suuri merkitys tuloksia analysoidessani. Tutkimuksen tulokset olivat hyvin samankaltaisia kuin aikaisemmissa tutkimuksissa, jotka koskivat ohjelmistoalalla työskentelyä. Toisaalta organisaation havainnointi ja tuntemus edesauttoivat myöskin aiheen syvällisempää tarkastelua ja perusteltuihin päätöksiin toimintamallin osalta.

Tutkimuksen avulla luotu toimintamalli itsessään oli lopulta hyvin yksinkertainen. Se saattaa monen lukijan silmään näyttää liiankin pelkistetyltä, osaksi siksi ettei siitä ole löydettävissä työelämässä totuttuja tehtävänimikkeitä tai koulutukseen ja perehdyttämiseen liittyviä toimintatapoja. Toki mallia tarkasteltaessa on huomioitava, ettei se ole täydellinen kokonaisuus, vaan osa-alue jonka rinnalle tullaan organisaatiossa rakentamaan muita urakäytäntöihin liittyviä toimintatapoja. Mallilla onkin pyritty kuvastamaan organisaatiota, jonka toimeksiantona se on toteutettu. Sen tarkoituksena ei ole luoda organisaation työskentelyä hankaloittavaa jäykkyyttä ja tarpeettomia rakenteita, vaan sujuvuutta jonka avulla organisaatio ja sen työntekijät voivat selviytyä toimialan luomista haasteista entistä paremmin.

## 8 LÄHTEET

Acton, Thomas & Golden, Willie (2003). Training the knowledge worker: A descriptive study of training practices in irish software companies. *Journal of European Industrial Training*, 27(2-4), 137-146.

Adamson, Stephen J., Doherty, Noeleen, & Viney, Claire (1998). The meanings of career revisited: Implications for theory and practice. *British Journal of Management*, 9(4), 251-259.

Ahtela, Jukka (2016). Työaika, tietotyö ja tulevaisuus: esimerkkinä ohjelmistoala. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä 34/2016.

Ali-Yrkkö, Jyrki & Martikainen, Olli (2008). Ohjelmistoalan nykytila Suomessa, ETLA Discussion Papers, The Research Institute of the Finnish Economy (ETLA), No. 1119.

Ang, Soon & Slaughter, Sandra (2004). Turnover of information technology professionals: The effects of internal labor market strategies. *Data Base for Advances in Information Systems*, 35(3), 11-26.

Argyris, Chris (1999). *On organizational learning* (2.th ed.). Oxford: Blackwell.

Arthur, Michael B. & Rousseau, Denise M. (1996). A career lexicon for the 21st century. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 10(4), 28-39.

Bagdadli, Silvia (2007). Designing Career Systmes: Are We Ready for It? Teoksessa: Gunz, Hugh & Peiperl, Maury. *Handbook of career studies*. Los Angeles: Sage, 497-501.



Ball, Ben (1997). Career management competences - the individual perspective. *Career Development International*, 2(2), 74-79.

Baruch, Yehuda (2003). Career systems in transition - A normative model for organizational career practices. *Personnel Review*, 32(1-2), 231-251.

Baruch, Yehuda, & Peiperl, Maury (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347-366.

Baruch, Yehuda (1996). Organizational career planning and management techniques and activities in use in high-tech organizations. *Career Development International*, 1 (1), 40 – 49.

Baruch, Yehuda (1999). Integrated Career Systems for the 2000s', *International Journal of Manpower*, 20 (7), 432-457.

Baruch, Yehuda (2004a). Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths: Organizational and Individual Perspectives. *Career Development International*, 9 (1), 58-73.

Baruch, Yehuda & Douglas T. Hall (2004). The Academic Career: A Model for Future Careers in Other Sectors?. *Journal of Vocational Behavior*, 64 (2), 241-262.

Baruch, Yehuda (2004b). *Managing careers: Theory and practice*. Harlow: FT Prentice Hall.

Basri, Shuib & Rory V. O'Connor (2011). A Study of Knowledge Management Process Practices in very Small Software Companies. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3 (4), 636-644.

Bergenhengouwen, G. J., Ten Horn, H. F. K. & Mooijman, E. A. M. (1997). Competence development-a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Industrial and commercial training*, 29(2), 55-62.

Cappelli, Peter (2001). Why is it so Hard to Find Information Technology Workers?', *Organizational Dynamics*, 30 (2), 87-99.

Chang Boon Lee, Patrick (2002). Career goals and career management strategy among information technology professionals. *Career Development International*, 7(1), 6-13.

Civelli, Franco (1998). Personal competencies, organizational competencies, and employability. *Industrial and Commercial Training*, 30(2), 48-52.

Clardy, Alan (2008). The strategic role of human resource development in managing core competencies. *Human Resource Development International*, 11(2), 183-197.

De Vos, Ans, Dewettinck, Koen, & Buyens, Dirk (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 55-80.

Downey, Jack (2010). Careers in software: Is there life after programming? In *Proceedings of the 2010 Special Interest Group on Management Information System's 48th annual conference on Computer personnel research on Computer personnel research*, ACM, 1-7.

Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana (2015). Teemahaastattelu: Opit ja Opetukset. Teoksessa: Valli, Raine & Aaltola, Juhani. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, metodin valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (4. uud. ja täyd. p. ed.). Jyväskylä: PS-kustannus (27-44).

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Feldman, Daniel C. & Ng, Thomas W. H. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33(3), 350-377.

Goles, Tim, Hawk, Stephen, & Kaiser, Kate M. (2008). Information technology workforce skills: The software and IT services provider perspective. *Information Systems Frontiers*, 10(2), 179-194.

Haikala, Ilkka, & Mikkonen, Tommi (2011). *Ohjelmistotuotannon käytännöt* (12. uud. p. ed.). Helsinki: Talentum.

Hakanen, Matti (2007). *Pk-yrityksen strategiatyö: Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen*. Helsinki: Multikustannus.

Hall, Douglas T. & Goodale, James G. (1986). *Human resource management: Strategy, design, and implementation*. Glenview, Ill: Scott, Foresman.

Hall, Douglas T., & Moss, Jonathas E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.

Hall, Tracy, Sharp, Helen, Beecham, Sarah, Baddoo, Nathan & Robinson, Hugh (2008). What do we know about developer motivation? *IEEE Software*, 25(4), 92-94.

Harzallah, Mounira, & Vernadat, François (2002). IT-based competency modeling and management: From theory to practice in enterprise engineering and operations. *Computers in Industry*, 48(2), 157-179.

Heikkinen, Hannu L. T. (2007a). Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa: Heikkinen, Hannu L. T., Rovio, Esa, & Syrjälä, Leena. *Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat* (2., tark. p. ed.). Helsinki: Kansanvalistusseura. (s. 16-37)

Heikkinen, Hannu L. T. (2007b). Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa: Aaltola, Juhani & Valli, Raine. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, metodin valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, (196-211).

Heikkinen, Hannu L. T., Rovio, Esa. & Kiilakoski, Tomi (2007). Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa: Heikkinen, Hannu L. T., Rovio, Esa & Syrjälä, Leena. *Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat* (2., tark. p.). Helsinki: Kansanvalistusseura, (78-93).

Heinsman, Hanneke, Hoogh, Annebel H. B. d., Koopman, P. L. & Muijen, Jaap J. v. (2006). Competency management: Balancing between commitment and control. *Management Revue*, 17(3), 292-306.

Henttonen, Elina (2002). *Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä*. Helsinki: Työministeriö.

Herbsleb, James D. & Moitra, Deependra (2001). Global software development. *IEEE software*, 18(2), 16-20.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2011). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hite, Linda M. & McDonald, Kimberly S. (2015). A new era for career development and HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 3-7.

Hoekstra, Hans A. (2011). A career roles model of career development. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 159-173

Homer, Mark (2001). Skills and competency management. *Industrial and Commercial Training*, 33(2), 59-62.

Joo, Baek-Kyoo & Kathryn J. Ready (2012). Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality. *Career Development International*, 17(3), 276-295.

Judge, Timothy A. & Kammeyer-Mueller John D. (2007). Personality and Career Success. Teoksessa: Gunz, Hugh P. & Peiperl, Maury. *Handbook of career studies*. Los Angeles: Sage, (59-78).

Kananen, Jorma (2008). *Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

King, Albert S (1997). The Crescendo Effect in Career Motivation. *Career Development International*, 2 (6), 293-301.

Kiviniemi, Kari (2015). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, Raine. & Aaltola, Juhani. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (4. uud. p. ed.). Jyväskylä: PS-kustannus, (74-88).

Kuula, Arja (1999). *Toimintatutkimus: Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.

Laine, Markus, Bamberg, Jarkko, & Jokinen, Pekka (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa: Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, (9-40).

Lawler, Edward E. (1994). From job-based to competence-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 3-15.

Lawrence, Barbara S. & Tolbert, Pamela S. (2007). Organizational Demography and Individual Careers: Structure, Norms, and Outcomes. Teoksessa: Gunz, Hugh P. & Peiperl, Maury. *Handbook of career studies*. Los Angeles: Sage, (399-421).

Lee, Choong Kwon (2005). Transferability of skills over the IT career path. In *Proceedings of the 2005 ACM SIGMIS CPR conference on Computer personnel research*. ACM, (85-93).

Lee, Choong Kwon & Wingreen, Stephen C. (2010). Transferability of knowledge, skills, and abilities along IT career paths: An agency theory perspective. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 20(1), 23-44.

Lehtonen, Pauliina (2007). Tapaus- ja toimintatutkimuksen yhdistäminen. Teoksessa: Laine, Markus, Bamberg, Jarkko, Jokinen, Pekka. *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, (245-253).

Liu, Yongmei, Combs, James G., Ketchen, David J., & Ireland, R. Duane. (2007). *The value of human resource management for organizational performance*. Greenwich: Elsevier Inc.

Luoma, Eetu & Kinnunen, Hanna (2015). Finnish Software Industry Survey 2015. [http://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file\\_attachments/oskari\\_2015\\_press\\_print.pdf](http://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/oskari_2015_press_print.pdf) Viitattu: 16.07.2017

Maurer, Todd J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27(2), 123-140.

Meehan, Bridget & Richardson, Ita (2002). Identification of Software Process Knowledge Management. *Software process: Improvement practice*, 7: 47-55.

Metsä-Tokila, Timo (2014). Näkemyksestä menestystä. Toimialaraportit ennakoivat liiketoimintaympäristön muutosta. Ohjelmistoala. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.

Mignonac, Karim & Herrbach, Olivier (2003). Managing Individual Career Aspirations and Corporate Needs: A Study of Software Engineers in France. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20 (3) (2003), 205-230.

Ohjelmistoyrittäjät Ry (2016). Tiedote 27.5.2016: Ohjelmistoalan menestys on digitalisaation "savuava ase". Saatavissa: <https://ohjelmistoyrittajat.fi/fi/yhdistys/tiedotteet/tiedote-2752016-ohjelmistoalan-menestys-digitalisaation-savuava-ase> (Viitattu 27.07.2017)

Ohjelmistoyrittäjät Ry (2017). Tiedote 8.3.2017: Ohjelmistoyrittäjät ry haluaa naiset ohjelmistoalalle. Saatavissa: <https://ohjelmistoyrittajat.fi/fi/tiedote-080317-ohjelmistoyrittajat-ry-haluaa-naiset-ohjelmistoalalle> (Viitattu 27.07.2017)

Otala, Leenamajja (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Paloniemi, Susanna (2004). Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä: Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Peltola, T. (2007). Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa: Laine, Markus, Bamberg, Jarkko, Jokinen, Pekka. *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, (111-129).

Peuhkuri, Timo. (2007). Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa: Laine, Markus, Bamberg, Jarkko, Jokinen, Pekka. *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, (130-148).

Prager, Kenneth P. (1998). Assessing career goals and skills. *Information Systems Management*, 15(2), 1-82.

Riehle, Dirk (2015). How open source is changing the software developer's career. *Computer*, 48(5), 51-57.

Ruohotie, Pekka (1997a). Itsesäätely oppimisessa. Teoksessa: Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani. *Osaamisen kehittäminen organisaatiossa*. Seinäjoki: Consulting team, (101-146).



Ruohotie, Pekka (1997b). Kokemus on paras opettaja – jos vain otamme oppia siitä. Teoksessa: Ruohotie, Pekka, & Honka, Juhani. *Osaamisen kehittäminen organisaatiossa*. Seinäjoki: Consulting team, (43-70).

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani (1997). Tiedon luominen organisaatiossa. Teoksessa: Ruohotie, Pekka, & Honka, Juhani. *Osaamisen kehittäminen organisaatiossa*. Seinäjoki: Consulting team, (11-42).

Ruohotie, Pekka. (2005). Urakehitys ja kehittävä vuorovaikutus. Teoksessa: Poikela, Esa; Ruohoneva, Mikko; Poikela, Sari; Heikkilä, Kirsi; Tikanmäki, Kati; Bratton, John; Koivisto, Tapio; Kyrö, Paula; Boud, David; Ruohotie, Pekka; Korhonen, Vesa; Kaikkonen, Pauli & Korhonen, Viljo. *Osaaminen ja kokemus: työ, oppiminen ja kasvatus*. Tampere University Press, Tampere, (200-218).

Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari (2007). Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa: Valli, Raine, & Aaltola, Juhani (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, metodin valinta ja aineistonkeruu : Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (2. korjattu ja täydennetty painos) Jyväskylä: PS-kustannus, (184-195).

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006). Luku 1.2 Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. Kokonaisuudesta: Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html) (Viitattu 16.07.2017)

Scholarios, Dora & Marks, Abigail (2004). Work-Life Balance and the Software Worker. *Human Resource Management Journal*, 14 (2), 54-74.

Shaw, Mary (2000). Software engineering education: A roadmap. In *Proceedings of the Conference on the Future of Software Engineering*. ACM, (371-380).

Sullivan, Sherry E. & Baruch, Yehuda (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35 (6), 1542-1571.

Suomen virallinen tilasto (SVT) (2016): Tietotekniikkataidot, rekrytointi ja palveluiden osto. Helsinki: Tilastokeskus. [http://www.stat.fi/til/ict/2016/ict\\_2016\\_2016-11-30\\_kat\\_005\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/ict/2016/ict_2016_2016-11-30_kat_005_fi.html) Viitattu: 4.6.2017.

Sydänmaanlakka, Pentti (2004). *Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tonttila, Jarkko, Virtanen, Petri, Lamberg, Irmeli & Kontio, Jyrki (2005). Osaamisen kehittäminen työllisyyden edistäjänä: tutkimus tietotekniikan palvelu- ja ohjelmistotuotannon toimialalta. Helsinki: Työministeriö.

Tuomi, Jouni, & Sarajärvi, Anneli (2003). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5., uud. laitos. ed.). Helsinki: Tammi.

Vaherva, Tapio. (1999). Henkilöstökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa Eteläpelto, Anneli & Tynjälä, Päivi (toim). *Oppiminen ja asiantuntijuus: Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. Porvoo: WSOY, (83-101).

Valtanen, Anu & Sihvonen, Hanna-Miina (2008). Employees' motivation for SPI: Case study in a small finnish software company. *Communi. Comput. Information Sci.*, 16: 152-163.

Viitala, Riitta (2005). *Johda osaamista: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, Riitta (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4. painos) E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Waterman, Robert, Waterman, Judith & Collard, Betsy (1994). Toward a career-resilient workforce. Boulder: Harvard Business Review.

Weng, Qingxiong, McElroy, James C., Morrow, Paula C. & Liu, Rongzhi (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391-400.

## **Liite 1. Ryhmähaastattelu**

### **OSAAMISEN KEHITTÄMINEN**

- Mitä osaaminen pitää sisällään?
- Miten osaamisen kehittymistä voidaan tukea?
- Miten osaamisen kehittämisellä voidaan tukea yrityksen toimintaa?

### **URAKEHITYS**

- Mitä tarkoittaa urakehitys?
- Miten urakehitys voidaan tehdä näkyvämmäksi organisaatiossa?
- Miten uralla eteneminen ja osaamisen kehittäminen voitaisiin yhdistää?

## **Liite 2. Työntekijöiden teemahaastattelu**

### **TAUSTATIEDOT**

- Kuinka pitkään olet työskennellyt ohjelmistoalalla?

### **OSAAMISEN KEHITTÄMINEN**

#### **Yksilö**

- Millaista osaamista ohjelmistoalalla työskennellessä tarvitaan?
- Miten kehität osaamistasi?
- Kuinka tärkeänä pidät oman osaamisen kehittymistä osana työuraasi?

#### **Organisaatio**

- Mitkä ovat työtehtäviäsi?
- Millaista osaamista tarvitset omissa työtehtävissäsi?
- Miten yritys on edesauttanut osaamisesi kehittymistä?
- Miten osaamisesi kehittyminen on huomioitu yrityksessä?
- Miten osaamista tulisi mielestäsi arvioida yrityksessä?

### **URAKEHITYS**

#### **Yksilö**

- Miten kuvailisit työuran käsitettä? Mitä se pitää mielestäsi sisällään?

- Mitkä asiat ovat vaikuttaneet henkilökohtaiseen uralla etenemiseesi ohjelmistoalalla?
- Millaisia tavoitteita sinulla on uralla etenemisen suhteen ohjelmistoalalla?

### **Organisaatio**

- Miten yritys on ottanut huomioon työurasi?
- Millaisia uramahdollisuuksia näet yrityksessä?

### **MALLI**

- Mitä odotat osaamisen kehittämisen sisältävän uramallin pitävän sisällään?

### **Liite 3. Johtoryhmän teemahaastattelu**

#### **OSAAMISEN KEHITTÄMINEN**

- Mistä osaaminen yrityksessä muodostuu?
- Miten yrityksessä kartoitetaan työntekijöiden osaamista?
- Miten osaamisen kehittäminen on yrityksessä otettu huomioon?
- Millaisia tavoitteita yrityksellä on henkilöstön osaamisen kehittämisen suhteen?
- Kuinka tärkeää osaamisen kehittäminen on yrityksen toiminnan kannalta?
- Miten henkilöstön tiedon jakamista osaamisen kehittämiseksi voidaan edesauttaa?

#### **URAKEHITYS**

- Mitä urakehitys on?
- Millaisia tavoitteita työntekijöiden työurien suunnittelulla ja johtamisella on?
- Millaisia uramahdollisuuksia yrityksessä on/voisi olla?
- Miten työntekijöiden urakehitys on otettu huomioon yrityksessä?
- Miten osaamisen kehittyminen vaikuttaa urakehitykseen yrityksessä?

#### **MALLI**

- Mitä odotat osaamisen kehittämisen sisältävän uramallin pitävän sisällään?