



Työterveyslaitos

Mari Kupiainen, Mervi Hasu, Marja Känsälä,
Anneli Leppänen ja Anne Kovalainen

Osaamisen aika

Kohti osaamisen tasavertaisen kehittämisen
uutta käytäntöä asiantuntijaorganisaatioissa



Osaamisen aika

Kohti osaamisen tasavertaisen kehittämisen uutta käytäntöä asiantuntijaorganisaatioissa

Mari Kupiainen, Mervi Hasu, Marja Käsälä ja Anneli Leppänen
Työterveyslaitos

Anne Kovalainen
Turun yliopiston kauppakorkeakoulu

Työterveyslaitos

Työsuojelurahasto on rahoittanut tätä tutkimusta.

TYÖYMPÄRISTÖTUTKIMUKSEN RAPORTTISARJA 60

Työterveyslaitos • Helsinki

Työterveyslaitos
Työyhteisöt ja organisaatiot osaamiskeskus
Innovaatiot, johtaminen ja osaaminen -tiimi, Helsinki

Topeliuksenkatu 41 a A
00250 Helsinki
Puh. 030 4741
www.ttl.fi

Kansi: Tuula Solasaari
Kannen kuva: Tatu Vienamo

© Työterveyslaitos ja kirjoittajat 2011

ISBN 978-952-261-126-0 (printti)
ISSN-L 1458-9311
ISSN 1458-9311

ISBN 978-952-261-127-7 (pdf)
ISSN-L 1458-9311
ISSN 1799-4470

Printman Oy 2011

SISÄLLYSLUETTELO

ESI PUHE	7
TII VI STELMÄ	8
SAMMANDRAG	10
SUMMARY	12
1. JOHDANTO	14
1.1 OSAAMINEN JA URA YHTEISKUNNAN, ORGANISAATION JA YKSILÖN NÄKÖKULMASTA	15
1.2 TUTKIMUKSEN RAJAUS JA KESKEISET KÄSITTEET	19
1.3 TUTKIMUSHANKKEEN TAVOITTEET	20
1.4 RAPORTIN RAKENNE JA KIRJOITTAJAT	22
2. TUTKIMUSHANKKEEN TOTEUTUS.....	22
2.1 TUTKIMUKSEN TYÖVAIHEET	22
2.2 TUTKIMUKSEEN OSALLISTUNEET YRITYKSET.....	23
2.3 TUTKIMUSAINEISTO	24
2.4 AINEISTON ANALYYSI	27
2.5 HANKKEEN TUOTOKSET	28
3. OSAAMI STA JA URAA KOSKEVAT TUTKI MUSTULOKSET	29
3.1 TAUSTAA: OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ASIA NTUNTIJAORGANISAATIOSSA	29
3.2 TAUSTAA: URA TUTKIMUKSEN JA KEHITTÄMISEN KOHTEENA ASIA NTUNTIJAORGANISAATIOSSA	30
3.3 OSAAMISEN JA URAN KEHITTÄMISTÄ KOSKEVAT TUTKI MUSTULOKSET TUTKI TUISSA YRITYKSI SSÄ	31
3.3.1 Osaamisen ja uran kehittämisen koettu merkitys.....	31
3.3.2 Osaamisen ja uran kehittämisen menetelmiä	32
3.3.3 Osaamisen ja uran kehittämistä tukevat käytännöt eri toimijatasoilla ..	39
3.3.3.1 Ylin johto - piilossa mutta avainasemassa	40
3.3.3.2 Lähiesimiehet - suurin valta ja vastuu	42
3.3.3.3 Asiantuntijat - omaa aloitteellisuutta tarvitaan.....	45
3.3.3.4 Työyhteisö – yhä tärkeämpi osaamisen lähde.....	49
3.3.3.5 HR-osasto – kehittäjät kovilla.....	51
3.4 OSAAMISEN JA URAN KEHITTÄMISEN PAINOPISTEALUEET YRITYKSITTÄIN	53
4. SUKUPUOLEN KOETTU MERKITYS OSAAMI SEN JA URAN KEHI TTÄMI SESSÄ	62
4.1 TAUSTAA: SUKUPUOLINÄKÖKULMA TYÖELÄMÄN TUTKIMUKSESSA	62
4.2 SUKUPUOLEN KOETTUA MERKITYSTÄ KOSKEVAT TUTKI MUSTULOKSET.....	63
4.2.1 Sukupuolen koettu merkitys tutkituissa yrityksissä	63
4.2.3 Sukupuolen koettu merkitys osaamisen ja uran kehittämisessä	70
4.2.3.1 Ei sukupuoli vaan.....	70
4.2.3.2 Ei meillä, mutta muualla – ei enää, mutta aiemmin.....	71
4.2.3.3 Sukupuoli osaamisen ja uran kehittämisen esteenä.....	72
4.2.3.4 Sukupuolesta etua – vai onko?.....	76

4.2.3.5 Sukupuolityypilliset urastrategiat	79
4.3 SUKUPUOLEN HUOMIOIVAT KÄYTÄNNÖT TUTKITUISSA YRITYKSISSÄ	86
5. YHTEENVETO TUTKIMUSTULOKSI STA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	89
5.1 OSAAMISTA JA URAA KOSKEVAT JOHTOPÄÄTÖKSET	89
5.1.1 Osaamisen kehittäminen tulee ymmärtää organisaatiokohtaisina käytäntöinä.....	89
5.1.2 Osaaminen on kaikkien henkilöstöryhmien panostuksen tulos	90
5.1.3 Henkilöstölähtöisen osaamisen kehittämisen merkitystä ei tunnisteta strategioissa.....	91
5.1.4 Moninaistuvat uraodotukset vaativat urapolkujen uudelleen arviointia .	92
5.1.5 Vastuu osaamisen kehittämisestä yhteisölliseksi.....	93
5.2 SUKUPUOLEN KOETTUA MERKITYSTÄ KOSKEVAT JOHTOPÄÄTÖKSET	94
5.2.1 Sukupuoli tulee tunnistaa organisaatioon kuuluvaksi	94
5.2.2 Organisaatiokulttuuri on naisten etenemisen este	95
5.2.3 Naisten uran tukeminen on organisaation uudistumiskyvyn edellytys ..	96
5.2.4 Kulttuuri ei muutu odottamalla vaan sukupuolen huomioivilla käytännöillä	97
5.3 TUTKIMUKSEN POHJALTA TEHTÄVÄT SUOSITUKSET	98
5.4 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA	99
LÄHTEET	101
HANKKEEN TUOTOKSET	111
LIITTEET	113

KUVAOTSIKKOLUETTELO

Kuva 1. Tutkimuksen tavoitteet.....	21
Kuva 2. Tutkimushankkeen toiminnan eteneminen	23
Kuva 3. Tutkittujen yritysten tyypittely.....	23
Kuva 4. Osaamisen kehittämisen menetelmiä tutkituissa yrityksissä	33
Kuva 5. Uran kehittämisen menetelmiä tutkituissa yrityksissä	33
Kuva 6. Osaamisen kehittämisen painopistealueet yrityksittäin.....	58
Kuva 7. Uran kehittämisen painopistealueet yrityksittäin	58
Kuva 8. Sukupuolen huomioiminen osaamisen ja uran kannalta tutkituissa yrityksissä	89

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. HR-dokumentit	27
Taulukko 2. Kuka on vastuussa osaamisen kehittämisestä – painopistealueet yrityksittäin	61
Taulukko 3: Kuka on vastuussa uran kehittämisestä – painopistealueet yrityksittäin	61

ESI PUHE

Käsissäsi oleva julkaisu on Työsuojelurahaston rahoittaman tutkimusprojektiin "Naisten ja miesten osaamisen ja uran tukeminen työorganisaatioissa" (1.5.2009–31.5.2011) loppuraportti. Hankkeen toteuttivat Työterveyslaitos ja Turun yliopiston Kauppakorkeakoulu. Projektin yhteistyökumppaneita olivat Tekniikan Akateemisten Liitto TEK, Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL sekä Aalto yliopiston Teknillisen korkeakoulun Weme.fi verkkoyhteisö. Lisäksi keskeisinä yhteistyökumppaneina sekä tutkimuksen kohdeorganisaatioina oli kolme yritystä: rakennusalaan edustava suuri pörssiyritys, insinöörisuunnittelua edustava keskisuuri yritys sekä kansainvälistymispalveluja edustava keskisuuri yritys. Yritysten nimiä ei käytetä tässä raportissa.

Osaamisen kehittäminen ja uudistaminen ovat saaneet viime vuosina paljon huomiota niin julkisessa keskustelussa kuin työpaikoillakin. Sukupuolinäkökulma osaamisen ja uran tarkastelussa sen sijaan on ollut työpaikkojen keskustelussa kaukaisempi asia. Olimme tästä seikasta etukäteen tietoisia. Käydessämme alustavia neuvotteluja tutkimukseen osallistumisesta useiden yritysten kanssa, osaaminen ja ura koettiin relevantiksi ja ajankohtaiseksi aihepiiriksi, mutta sukupuoli nähtiin vähemmän merkittävänä teemana. Muutamissa yritysneuvotteluissa toivottiin, että yrityksen henkilöstöä ensimmäisiä kertoja lähestyttäessä sukupuolinäkökulmaa ei tuotaisi kovin keskeisesti esille, vaikka se olisikin tutkimuksen yksi päänäkökulma. Tämä ei suinkaan lannistanut meitä, vaan päinvastoin vahvasti käsitystämme näkökulman tärkeydestä. Uskomme, että käsillä olevan julkaisun tulokset puhuvat puolestaan: sukupuolen merkitys osaamisen ja uran kehittämisessä on yhteiskunnallisesti tärkeä ja yhä ajankohtainen asia. Toivomme, että tämä julkaisu edistää työpaikoilla ja julkisuudessa rakentavaa keskustelua aiheesta.

Meiltä tutkijoilta on kysytty, miksi mainitsimme projektimme otsikossa naiset ja miehet erikseen. Tutkimuksen otsikko olisi hyvin voinut olla myös "Sukupuolisensitiivinen näkökulma osaamisen ja uran tukemiseen työorganisaatioissa". Halusimme kuitenkin tutkimuksen nimen olevan arkikielellä ymmärrettävissä. Samalla halusimme otsikon viestivän sitä, että tutkimuksella on tietty näkökulma. Nimi viestii, että osaamisen ja uran tukeminen työelämässä voi olla naisten ja miesten kohdalla erilaista. Tutkimukseen osallistuneet yritykset suhtautuivat tähän lähtökohtaan avoimesti ja uteliaasti. Yritysten yhteyshenkilöillä on ollut osallistuspäätöksessä ja avoimen suhtautumistavan luomisessa keskeinen rooli. Kiitämme heitä arvokkaasta tuesta tutkimuksellemme ja kaikkiaan hyvästä vuorovaikutuksesta.

Kiitämme Työsuojelurahastoa hankkeen rahoittamisesta. Johtaja Riitta-Liisa Lappeteläisen aktiivisuus ohjausryhmässä ilahdutti ja kannusti meitä. Lisäksi kiitämme ohjausryhmän puheenjohtajaa Jarna Savolaista TEK:stä energisestä toiminnasta hankkeen hyväksi. Suurin kiitos kuuluu kolmessa yrityksessä toimiville lukuisille henkilöille, joita saimme haastatella tutkimusta varten. Ihmisten arjen kokemukset ja näkemykset kaikessa rikkaudessaan jaksavat ilahduttaa ja inspiroida tutkijaa. Ne tekevät meidät myös nöyriksi, sillä monet kuulemamme kertomukset edellyttivät, että meihin luotettiin. Kiitos luottamuksestanne: omistamme tämän tutkimuksen teille.

Helsingissä 1.8.2011
Tekijät

TIIVISTELMÄ

Naisten ja miesten osaamisen ja uran tukeminen työorganisaatioissa (Na Mi) hankkeessa kartoitettiin osaamisen ja uran kehittämisen mahdollisuuksia sukupuolinäkökulmasta, tutkittiin virallisia ja epävirallisia osaamisen ja uran kehittämisen käytäntöjä, paikannettiin niihin liittyviä ongelmakohtia sekä tuotettiin tietoa ja arviointivälineitä naisten ja miesten tasavertaiseen osaamisen ja uran tukemiseen. Hankkeessa kerättiin laaja kvalitatiivinen haastatteluaineisto kolmessa tietointensiivisessä asiantuntijaorganisaatioissa. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joiden pääteemat olivat osaaminen, ura ja sukupuoli. Aineisto koodattiin Atlas.ti ohjelmalla, jonka jälkeen tehtiin sisällönanalyysi. Tuloksia vertailtiin haastateltavien toimiaseman ja sukupuolen mukaan. Lisäksi tarkasteltiin organisaatioiden välisiä eroja.

Osaamisen kehittämistä pidettiin tutkituissa yrityksissä tärkeänä asiana. Liiketoimintaympäristön muutokset ja toimialojen kehitys vaativat uudentyyppisiin tarpeisiin vastaamista. Osaamisen kehittäminen oli yhteydessä työmotivaatioon ja organisaatioon sitoutumiseen. Tutkituissa yrityksissä oli paljon virallisia yksilö- ja yksikkötason osaamisen ja uran kehittämisen menetelmiä. Epävirallinen, nk. toimihenkilölähtöinen kehittäminen, muodosti kehittämistoiminnasta suuren osan. Virallisten menetelmien, kuten koulutusten ja kurssien ei nähty korvaavan työssä oppimista. Virallinen kehittäminen jäi osin työstä irralliseksi ja painopiste oli jossain määrin liiaksi akuutteihin osaamistarpeisiin reagoimisessa. Menetelmien jalkauttamista ja käyttöönottoa vaikeuttivat erityisesti kiire ja ajan puute.

Arjessa osaamisen ja uran kehittämisen keskeisimpiä toimijoita olivat esimiehet ja toimihenkilöt. Henkilöstöosasto nähtiin tukielimenä, joka koordinoi kehittämistoimintaa ja tuottaa siihen välineitä. Vastuu osaamisen ja uran kehittämisestä miellettiin pääosin yksilöllisenä asiana, mutta myös yhteisöllinen vastuu nousi esiin. Osaamisen ja uran kehittämisen edellytyksinä painotettiin organisaation ylimmän johdon linjauksia, esimiehen roolia alaisten osaamisen tukijana ja toimihenkilön oma-aloitteisuutta. Yleisellä tasolla korostuivat henkilökohtaiset valmiudet, sosiaalisten verkostojen merkitys sekä työn ja muun elämän välinen tasapaino. Esteinä painottuivat kiire ja projektityön luonne. Esimiestehtävien vetovoimaa vähensi suuri vastuu ja työajan ylittävä työmäärä. Toimenkuvan laajenemista pidettiinkin osin asematasoista etenemistä tavoitellumpana.

Sukupuolella koettiin olevan merkitystä naisten osaamisen ja uran kehittämiseksi. Naiset kohtasivat uraesteitä ja ennakkoluuloja osaamistaan kohtaan taustaltaan miesvaltaisten alojen yrityksissä. Tilanteen koettiin muuttuneen jossain määrin paremmaksi teknisten alojen naisistumisen myötä. Naisten kerrottiin kieltäytyvän esimiespaikoista miehiä useammin, usein perhesyistä. Naiset myös asettivat itselleen korkeita vaatimuksia ja arvioivat osaamistaan kriittisesti. Haastatteluissa painotettiin rohkaisun ja tuen tärkeyttä naisten uran kehittämisessä. Yrityksissä oli vaihdellen sukupuolen huomioivia käytäntöjä, sukupuolen huomioimiseen oltiin vasta heräämässä.

Tulokset herättävät kysymään, ovatko toimihenkilölähtöiset menetelmät yritysten virallisessa kehittämispolitiikassa riittävästi hyödynnettyjä? Virallinen kehittämistoiminta olisi pyrittävä sovittamaan paremmin yhteen arjen toiminnan kanssa. Yhteisöllistä osaamisen kehittämistä kannattaa

tukea. Osaamisen kehittäminen tulee nähdä organisaatiokohtaisina käytäntöinä, kaikkien henkilöstöryhmien panostusta vaativana kokonaisuutena. Urapolkujen suunnittelussa moninaistuvat uraodotukset vaativat urapolkujen uudelleen arviointia. Kehittämisessä tarvitaan pidemmän aikavälin näkökulmaa tulevaisuuden haasteisiin, kuten tuotannon palveluvaltaistumiseen, vastaamiseksi. Sukupuolen merkityksen tunnistaminen sekä naisten osaamisen ja uran tukeminen palvelevat yritysten uudistumista ja kilpailukykyä. Organisaatiokulttuuri ei muutu itsestään ja ajan kanssa vaan aktiivisilla toimenpiteillä ja sukupuolen huomioivilla käytännöillä.

Asiasanat: osaaminen, ura, virallinen ja henkilöstölähtöinen kehittäminen, sukupuoli, käytännöt, tietointensiivinen työ

SAMMANDRAG

Inom projektet för stöd av kvinnors och mäns kunnande och karriär i arbetsorganisationer (Na Mi) kartlades möjligheterna att utveckla kunnande och karriär ur ett könsperspektiv. Även officiella och inofficiella sätt att utveckla kunnande och karriär granskades, problemområden angående dessa definierades och det framlades kunskap samt bedömningsmedel för att jämlikt stöda mäns och kvinnors kunnande och karriär. I projektet insamlades ett stort kvalitativt intervjumaterial från tre kunskapsintensiva expertorganisationer. Intervjuerna var halvstrukturerade temaintervjuer, vars huvudteman var kunnande, karriär samt kön. Materialet kodades med Atlas.ti programmet, efter vilket en innehållsanalys gjordes. Jämförelser av resultaten gjordes enligt de intervjuades tjänstposition och kön. Därtill granskades skillnader mellan organisationerna.

I de företag som undersöktes såg man utvecklandet av kunnandet som en viktig sak. Förändringar i affärsverksamhetsmiljön och branschernas utveckling kräver att man svarar på nya behov. Det fanns ett samband mellan arbetsmotivation och möjligheten att utveckla kunnandet samt hur bunden man var till organisationen. I de företag som studerades fanns det många officiella metoder för utvecklandet av kunnande och karriär på individ- och enhetsnivå. Inofficiellt, s.k. tjänstemannabaserat utvecklande, utformade en stor del av utvecklingsverksamheten. Officiella metoder såsom skolning och kurser ansågs inte ersätta den kunskap man får genom arbetet. Officiellt utvecklande blev delvis lösryckt från arbetet och tyngdpunkten låg delvis i att reagera på akuta kompetensbehov. I synnerhet tidsbrist och jäkt försvärade ibruktagandet av metoder.

I vardagen är förmän och tjänstemän de centrala aktörerna inom utvecklandet av kunnande och karriär. Personalavdelningen ansågs vara ett stödorgan, som koordinerar utvecklingsverksamheten och producerar medel för denna. Ansvaret för utvecklandet av kunnande och karriär ansågs huvudsakligen ligga hos individen, men även det kollektiva ansvaret lyftes fram. Förutsättningar för utvecklandet av kunnande och karriär ansågs inkludera högsta ledningens linjedragningar, förmännens roll som stödjare av sina underlydandes kunnande samt tjänstemännens initiativtagande. På ett allmänt plan framhövdes personliga färdigheter, betydelsen av sociala nätverk och balansen mellan arbete och privatliv. Som hinder betonades jäkt och projektarbetets natur. Ett stort ansvar och en arbetsmängd som går ut över fritiden sänkte förmannauppgifternas dragningskraft. Utvidgandet av befattningsskrivningen ansågs delvis vara mera eftersträvansvärt än positionsmässig avancering.

Könet upplevdes vara av betydelse för utvecklandet av kvinnors kunnande och karriär. Kvinnor stötte på karriärhinder och fördomar gällande sitt kunnande i mansdominerade branschers företag. Situationen upplevdes i viss mån ha blivit bättre i och med att fler kvinnor sökt sig till tekniska branscher. Kvinnor sades avstå från förmannapositioner oftare än män, ofta på grund av familjeorsaker. Kvinnor ställde också höga krav på sig och bedömde sitt eget kunnande kritiskt. I intervjuerna betonades vikten av uppmuntran och stöd i utvecklandet av kvinnors karriär. Hur mycket företagen hade könsbeaktande praxis varierade, delvis började man först uppvakna till att beakta kön.

Resultaten väcker frågan ifall metoder utgående från tjänstemannasyvinkeln utnyttjas tillräckligt i företagens officiella

utvecklingspolitik? Den officiella utvecklingsverksamheten borde anpassas bättre till vardagens verksamhet. Det vore lönsamt att stöda utvecklandet av kollektivt kunnande. Utvecklandet av kunnande borde ses som organisationsspecifik praxis, en helhet som kräver alla personalgruppers engagemang. Vid planering av karriärstigen kräver diversifierade karriärförväntningar en ny bedömning av karriärstigen. I utvecklandet krävs en långsiktig synvinkel på framtidens utmaningar, såsom produktionens mera serviceinriktade utveckling. Att erkänna könets betydelse och stöda kvinnors kunnande och karriär tjänar företagets förnyelseförmåga och konkurrenskraft. Organisationskulturen förändras inte av sig självt och med tiden, utan genom aktiva åtgärder och könsbeaktande praxis.

Sakord: kunnande, karriär, kön, praxis, kunskapsintensivt arbete, officiellt personalbaserat utvecklande

SUMMARY

The research project on support for women's and men's competence and careers in the work organisation, known as the *Na Mi* project, explored the possibilities for developing competence and careers from the gender perspective, studied formal and informal practices concerning the development of competence and careers, identified problem spots associated with them, and generated information and assessment tools for supporting women's and men's competence and careers equally. Extensive qualitative interview material was collected in three knowledge-intensive expert organisations. The interviews were semi-structured thematic interviews, the main themes being competence, career and gender. The material was coded with the ATLAS.ti program; coding was followed by content analysis. The results were compared by the interviewees' job position and gender. In addition, interorganisational differences were examined.

Development of competence was considered to be important in the companies studied. Changes in the business environment and the development of business sectors require responding to new types of needs. The possibility to develop competence was linked with work motivation and commitment to the organisation. The companies studied had many formal individual-level and unit-level methods for developing competence and for career development. Informal, employee-driven development constituted a large share of development activities. Formal methods, such as training programmes and courses, were not seen as a substitute for on-the-job learning. Formal development in part remained unconnected with work and it focused in part on reacting to acute needs to supplement competence. Practical implementation and adoption of methods were hampered especially by haste and lack of time.

In daily life, supervisors and employees were central actors in developing competence and in career development. The personnel department was seen as a support body coordinating development activities and producing the related tools. Responsibility for developing competence and for career development was considered to be mainly the individual's business, but the organisation's responsibility also rose to the fore. The top management's policies, the supervisor's role as a source of support for those under him or her, and the employee's own initiative were stressed as preconditions for developing competence and career development. At the general level, personal prerequisites, the importance of social networks, and the balance between work and other aspects of life were highlighted. The main obstacles were haste and the nature of project work. The attractiveness of supervisory tasks was diminished by their great responsibility and the amount of work, which exceeded working hours. Expansion of the job description was in part considered more desirable than position-level advancement.

Gender was seen as having significance to the development of women's competence and careers. Women encountered career obstacles and prejudices against their competence in companies within male-dominated sectors. The situation was seen as having changed for the better to some extent with the increasing feminisation of technical sectors. Women reportedly refused supervisory positions more frequently than men, often for family reasons. Women also set high demands for themselves and assessed their competence critically. In the interviews, the importance of encouragement and support to women's career development was

emphasised. Companies had variable practices taking gender issues into account; in part, consideration of gender was only just awakening.

The results prompt questioning whether employee-driven methods are utilised adequately in companies' formal development policy. Effort should be made to coordinate formal development activities better with activities of daily life. Communal and collaborative development of competence would be worth supporting. Developing competence should be seen as organisation-specific practices, as an entity calling for the input of all personnel groups. In planning career paths, the multiplicity of career expectations requires reassessment of career paths. Development calls for a longer-term perspective to future challenges, such as responding to the increasing dominance of service in production. Recognition of the existence and importance of gender and support for women's competence and careers serve companies' renewing capacity and competitiveness. Organisation culture does not change on its own and over time, but requires active measures and practices taking gender into account.

Key words: competence, career, formal and personnel-driven competence development, gender, practices, knowledge work, knowledge-intensive organisation

1. JOHDANTO

Valmistelimme käsillä olevaa tutkimusta intensiivisesti alkusyksyllä 2008, kun finanssikriisin laukaisema maailmanlaajuinen taantuma saavutti Suomen. Olimme etsimässä hankkeeseen osallistuvia yrityksiä, ja useita lupaavia neuvotteluja oli käynnissä. Olimme varautuneet siihen, että tutkimuksen sukupuolinäkökulma aiheuttaa neuvotteluissa varauksellista pohdintaa, ja niin tapahtuikin. Äkkiä mukaan tuli toinen rajoite: uusia avauksia ja suunnitteilla olevia kehittämisprojekteja siirrettiin yrityksissä syrjään alkavien yhteistoimintaneuvottelujen tieltä. "Idea ei mennyt johdossa läpi. Nyt tehdään vain pakollisia asioita", totesi erään yrityksen henkilöstönkehittämispäällikkö perusteluna vetäytymiselle neuvotteluista. Neuvottelut johtivat kuitenkin lopulta myönteiseen päätökseen kolmessa yrityksessä, ja tutkimus voitiin käynnistää.

Rahoituskriisin aiheuttama taloudellinen taantuma hellitti vähitellen, mutta jätti jälkeensä epävarmuuden tulevaisuuden kehityssuunnasta. Tutkimusaiheen ajankohtaisuus kasvoi sen suorittamisen aikana. Havaittiin, että juhlistettu suomalainen teollinen ja tietotekninen osaaminen ei ollutkaan turvassa tai se ei enää yksin riittänyt globaalissa kilpailussa. Erityisesti tutkimuksen raportointivaiheessa syksyllä 2010 ja keväällä 2011 Suomessa todenteolla havahduttiin globaalin tietoteollisen osaamisen ja tuotannon rakennemuutokseen. Suomessa pääkonttoriaan pitävät, globaaleilla markkinoilla toimivat vientiyritykset kompuroivat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Otsikoihin nousi tuotannon ja osaamisen globaali uusjako, julkisen talouden kestävyysvaje ja debatti työurien pidentämisen välttämättömyydestä. Nuorisotyöttömyys ja nuorten syrjäytyminen ammatillisesta koulutuksesta ja työelämästä puhuttivat. Nokian globaalin strategisen markkina-aseman muutos ja murroksen kohdistuminen nimenomaan tuotekehitykseen, kansalliseen "kruununjalokiveen", oli järkytyksen aihe keväällä 2011.

Suomessa on jo pitkään uskottu osaamisen ja innovaatioiden merkitykseen taloudellisen kasvun ja hyvinvoinnin perustana, ja tulokset ovat puhuneet puolestaan. Suomalainen koulutus on tunnustettu kansainvälisissä vertailuissa maailman kärkikastiin kuuluvaksi. Tilanne oli kuitenkin nopeasti muuttunut. Suomalainen osaaminen ja asiantuntijat eivät pysyneetkään saavutetuissa asemissa maailman kärjessä. Silti Suomessa vallitsee – perustellusti – kansallinen konsensus siitä, että kansallisen osaamisen kehittämiselle ei ole muuta tietä kuin osaamisen ja innovaatioiden tie. Suomalainen talous toimii edelleenkin korkean tietotaidon ja osaamisen varassa menestyen. Nokian markkina-aseman lasku on nähtävissä osana globaalia mobiilitalouden murrosta, jossa yritysten keskinäisasemien muutos on jatkuvaa. Nokian tilanteesta ei ole mahdollista eikä tarpeellista vetää johtopäätöstä muiden alojen ja muiden toimijoiden tuleviin asemiin. Globaalissa taloudessa mitataan yritysten asemia jatkuvasti suhteessa kilpailijoihin ja markkinoihin. On silti kysyttävä sitä, onko osaaminen ja asiantuntijaura on keksittävä uudelleen – ja uudellaisena? Mitä tämä tarkoittaisi? Käsillä oleva raportti pyrkii osaltaan vastaamaan tähän kysymykseen.

1.1 Osaaminen ja ura yhteiskunnan, organisaation ja yksilön näkökulmasta

Osaamisen ja työurien kehittämistä voidaan tarkastella yhteiskunnan (kansantalouden), organisaation ja yksilön (työntekijän, toimihenkilön) näkökulmasta. Nämä eri alueet ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa ja vuorovaikutuksessa. Tässä tutkimuksessa painotamme organisaatiotason näkökulmaa osaamisen ja uran tarkastelussa, mutta valotamme ja kommentoimme organisaatiotason avulla jossain määrin myös yhteiskunnan ja yksilön näkökulmia. Organisaation ja yksilön näkökulmat ovat esillä enemmän kuin yhteiskunnallinen tarkastelukulma. Käymme seuraavassa lyhyesti läpi kaikki kolme tarkastelutasoa. Painotamme ajankohtaista keskustelua ja tulevaisuuteen suuntaavaa tarkastelua.

Yhteiskunnan ja kansantalouden tarkastelutaso

Osaaminen, joka on liittynyt nopeaan tekniseen kehitykseen ja globalisaatioon, on erityisesti kiihdyttänyt kansakuntien aineellista hyvinvointia ja talouskasvua. Suomi ponnisti teollisen ja teknisen osaamisen avulla ennätyksellisen nopeasti alkutuotantoon ja metsäteollisuuteen nojaavasta taloudesta moderniksi tieto- ja viestintäteknologian viejäksi ja pelinrakentajaksi.¹⁰²

Laajojen joukkojen pääseminen aineellisen hyvinvoinnin, koulutuksen ja työn piiriin on ollut suomalaisen yhteiskunnan vakaan kehityksen lähtökohta. Työvoiman hyvinvointi ja korkea koulutustaso ovat puolestaan toimineet mahdollistajina tekniikan ja innovaatioiden kehitykselle, käyttönotolle ja leviämislle.

Osaamisen yhteiskunnallinen ja kansantaloudellinen merkitys on tullut uudella tavalla ajankohtaiseksi. 2000-luvulla käynnistyi talouden ja tuotannon globaali uusjako, joka jatkuu ilman selviä merkkejä pysähtymisestä. Eri maat ja alueet sijoittuvat uudelleen suhteessa toisiinsa ja suhteessa maailmantalouden keskinäiskilpailuun, jota käydään niin paikallisesti, alueellisesti kuin myös maailmanlaajuisesti. Kysymyksessä on myös osaamisen uudelleenarvioituminen. Suomen paikka tässä talouden uusjaossa ei ole itsestään selvästi voittajien joukossa. Kiinasta ja Intiasta ennustetaan tulevan lähivuosisikymmenien kuluessa maailman suurimmat taloudet.¹⁰² Etelä-Amerikan ja Aasian talouksien kehitys on ollut viime vuosina merkittävää. Yhden kansallisen entiteetin, kansallisvaltion, asema ei enää määrity kansallisesta itsemääräämisasemasta käsin, vaan jopa kokonaan suhteessa muihin toimijoihin.

Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksen (ETLA) tutkijat¹⁰² tekevät talouden globaalista uusjaosta kiinnostavia havaintoja osaamisen ja työurien kehittämisen näkökulmasta. Osaamisen yhteiskunnalliseen merkitykseen suorimmin liittyvä päätelmä on, että Suomi on jo palvelutalous ja että teollinen pohja ei näin ollen saisi enää kaventua. Tuotannon palveluvaltaistuminen¹⁰² merkitsee sitä, että palvelusisältöihin ja tiedon jalostamiseen (aineettomaan tuotantoon) liittyvä työ lisääntyy kaikenlaisissa yrityksissä ja organisaatioissa. Innovatiivisuuden vaatimukset lisääntyvät kaikissa henkilöstöryhmissä, ei pelkästään suunnittelu- ja johtamistyössä. On tärkeää, miten Suomesta käsin toimivat yritykset pystyvät jatkuvasti lisäämään teollisuustuotteidensa palvelusisältöä. Näistä havainnoista on mielestämme tehtävissä pidemmälle menevä johtopäätös: osaamisen ja urien uudistamisen Suomessa on tulevaisuudessa suuntauduttava erilaisten palvelusisältöjen kehittämis-, kaupallistamis- ja levittämisosaamiseen.

Toinen osaamisen uudistumisen kansallista merkitystä korostava havainto on, että Suomen tulevaisuus on riippuvainen tuottavuuden kolmannesta aallosta. Tämä tarkoittaa tutkijoiden¹⁰² mukaan tehtävärakenteiden muutosta: organisaatioiden tehtävärakenteet eivät ole jäykkiä vaan ihmiset voivat siirtyä joustavammin taipumuksiaan ja organisaatioiden tarpeita vastaaviin tehtäviin. Yksinkertaistaen: oikeat ihmiset saatetaan oikeille paikoilleen. Tästä voidaan olettaa seuraavan, hieman yksinkertaistetusti, että kansantalouden vauraus ja hyvinvointi kohenevat. Vaikka kysymys on viimekädessä koko yhteiskunnan ja talouden rakennemuutoksesta, murroksella on merkittäviä vaikutuksia organisaatio- ja yksilötason ratkaisuihin. Yksilöille avautuu parempia uramahdollisuuksia ja yritysten tuottavuus ja kannattavuus paranevat. Näiden kautta vaikutukset puolestaan ulottuvat koko yhteiskunnan tasolle asti. Tutkijat kylläkin nostavat huomion kohteeksi organisaatiotason osaamisen johtamisen haasteen, mutta eivät kehittele sitä pidemmälle. On tietysti kysyttävä sitä, kenen taholta ja toimesta "oikeat ihmiset saatetaan oikeaan paikkaan", ja miten esimies ja johto voivat toimia tässä tehtävässä riittävän hyvin? Pyrimme tässä tutkimuksessa paneutumaan tarkemmin juuri tähän organisaation näkökulmaan.

Kolmanneksi: Naisten koulutustaso on ollut korkea ja työssäkäynti runsasta, ja naisten osallistumista työelämään on tuettu sosiaalipolitiikan keinoin. Suomea on pidetty yhtenä maailman tasa-arvoisimmista maista useiden tunnuslukujen, kuten työmarkkinoille osallistuminen, koulutustaso, ym. perusteella. Naisten työelämään osallistumisen ja ylipäätään sukupuolten tasa-arvon vaikutuksia ei ole kuitenkaan tarkasteltu kansantalouden kilpailukyvyyn ja innovatiivisuuden kannalta. Uusimman tutkimustiedon valossa maan kilpailukyvyyn ja sukupuolten tasa-arvon välillä on havaittu positiivinen yhteys³⁴. Kotiranta, Kovalainen ja Rouvinen⁶² toteavat, että jos ja kun maassamme nähdään toivottavaksi kasvattaa naisten osuutta ylimmässä yritysjohdossa, ei tähän tähtäävien hankkeiden pitäisi kaatua ainakaan huoleen yritysten kannattavuudesta. Vuonna 2007 tehdyn tutkimuksen mukaan naisten johtamien yritysten kannattavuus oli tilastollisesti korkeampi kuin miesten. Myös tähän näkökulmaan raportissa paneudumme.

Työorganisaation tarkastelutaso

Osaamisen uudistuminen kilpailijoita nopeammin ja toiminnan innovatiivisuus ovat edellytyksiä yrityksen markkinajohtajuuden ylläpitämiselle. Parhaista asiantuntijoista ja asiantuntijaryhmistä tulee kilpailua yritysten kesken.

Yritysten moniportaiset ja hierarkkiset rakenteet ovat purkautuneet tai purkautumassa, useimmiten taloudellisen tehokkuuden ansiosta tai seurauksena. Useimmissa asiantuntijaorganisaatioissa matala organisaatio on ollut käytäntö jo pitkään. Työn valvonta ja raportointi on siirtynyt yhä enemmän tietojärjestelmissä tapahtuvaksi. Asiantuntijoiden ja työntekijöiden vastuu oman työnsä ja itsensä johtamisesta onkin jatkuvasti kasvanut, myös työntekijätasolla. Aikaisemmin valvonta ja vastuutehtävää on ajateltu vain esimiehen, ei työntekijän tehtävänä. Tänä päivänä voidaan sanoa, että johtaminen on osa kaikkea asiantuntijatyötä, eikä enää statusasemaan sidottu erillinen tehtävä. Työnjohtotyön vähetessä organisaatioihin on toisaalta syntynyt uudentyyppisiä henkilöstöön, osaamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä kehittämistehtäviä. Suuriin organisaatioihin on palkattu henkilöstönkehittämisasiantuntijoita, työhyvinvointiasiantuntijoita ja nyttemmin myös kehittämis- ja

innovaatiotoiminnan asiantuntijoita. Henkilöjohtamisen ja esimiestyön vaatimukset ovat moninaistuneet kaikissa organisaatioissa ja kaikilla organisaatiotasoilla. Johtamista on toteutettava ihmisten kehittämisen kautta ja yhä enemmän projekteissa.¹⁴⁵ Esimiesten on varmistettava lahjakkuuden ja luovuuden pääsy projekteihin osaavien työntekijöiden muodossa.

Organisaatiohierarkioiden purkaminen ei ole välttämättä vähentänyt toiminnan monimutkaisuutta. Organisaatiot saavat yhä uusia tehtäviä, joita on hoidettava verkostomaisesti sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Viranomaisten, kuluttajien sekä kansalaisten vaatimukset toiminnan laatua ja läpinäkyvyyttä kohtaan kasvavat. Erilaisiin työorganisaation sisäisiin ja ulkopuolisiin ryhmiin osallistuminen lisääntyy. Jatkuvasta muutoksesta sanotaan tulleen työorganisaatioiden arkipäivää. Uuden tiedon luomisesta ja sen soveltamisesta markkinoilla erottuviksi palveluiksi ja tuotteiksi on tullut yritysten ydinprosessi. Tehtävien määrän ja vaativuustason kasvaessa käytettävissä olevan työvoiman määrä kuitenkin vähenee Suomessa jyrkästi lähivuosien aikana.

Organisaatiotasoinen tehtävärakenteiden muutos eli "oikeat ihmiset oikeilla paikoilla"¹⁰² on kriittistä silloin, kun työvoiman tarjonta niukkenee. Osaamisesta ja osaajista tulee pulaa. Toinen muotoilu tälle asialle voisikin kuulua "oikeat osaamiset kaikille, ja kaikkien osaamiset maksimikäyttöön". Tulevaisuudessa huomion kohteeksi nousevat organisaatiokäytännöt, joiden avulla etsitään, sijoitetaan ja pidetään henkilöstö järkevissä tehtävissä työorganisaatioissa. Naisten osallistuminen organisaation kaikille hierarkiatasoille ja kaikkiin tehtäviin tulee yhä tärkeämmäksi.

Sukupuolten tasa-arvon edistäminen *osaamisen* näkökulmasta on jostain syystä jäänyt työorganisaatioissa vähälle huomiolle. Tehtävätasolla sukupuolten tasa-arvo ei ole tavoitteista huolimatta merkittävästi edennyt. Naisten vähäiseen osallistumiseen ylimmän liikkeenjohdon tehtäviin ja yritysten hallitukseen on kiinnitetty viime vuosina huomiota, mutta tasa-arvon merkitystä ei ole liitetty yrityksen innovatiivisuuteen ja menestykseen. On kuitenkin perusteita nähdä tasa-arvon merkitys myös yrityksen kilpailukyvyille.^{88,62,70,91}

Osaaminen on ennen muuta työorganisaation ja yksilön näkökulmasta tarkoituksenmukainen käsite, kansantalouden ja yhteiskunnan tasolla käsitteen sisältö muuttuu jonkin verran. Yritysten kilpailukyky markkinoilla perustuu yhä enemmän sen kykyyn hyödyntää koko henkilöstönsä tietoa ja osaamista markkinoiden haluamien tuotteiden ja palvelujen tuottamiseksi. Yritysorganisaation täytyy kuitenkin menestyäkseen hallita sekä osaamisen soveltaminen ja hyödyntäminen (exploitation) että osaamisen uudistaminen (exploration). Murros näkyy painopisteen muuttumisena tavaratuotannon ja työsuorituksen johtamisesta osaamisen johtamiseen.^{148,146} Organisatorisen oppimisen keskustelussa on puolestaan vahvistunut suuntaus, jossa oppimisen nähdään tapahtuvan kollektiivisissa ja vastavuoroisissa prosesseissa ihmisten ja ihmisryhmien välillä.^{151, 14}

Yksilön tarkastelutaso: yksilö työorganisaation jäsenenä

Tässä tutkimuksessa yksilö nähdään työorganisaation ja -yhteisön jäsenenä ja työroolin kantajana, työntekijänä, asiantuntijana tai esimiehenä. Työ, ammatti ja työorganisaatioon kuuluminen on sosiaalisesti arvostettua ja osa aikuisen ihmisen identiteettiä. Kuuluminen työyhteisöön on yhteiskunnan jäsenyyttä ammatillisena ja toimijana. Tätä kautta ammatillisuus, osaaminen on keskeinen osa yksilön hyvinvointia. Työntekijyyteen, työyhteisön jäsenyyteen kohdistuvat odotukset ovat nopeasti muuttumassa. On esitetty, että pirstoutuvat työurat tai työn puute ja yhtäältä haluttomuus sitoa identiteettiä pelkästään työuraan tuottavat työn suhteen kriittisiä kuluttajakansalaisia.¹²⁴

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tietointensiivisten yritysten henkilöstöä eli vaativissa toimihenkilötehtävissä ja esimiestehtävissä toimivia työorganisaation jäseniä. Yksilön näkökulmasta asiantuntijuus on keskeinen käsite näissä työrooleissa. Julkisuudessa esiintyy parhaillaan kaksi keskenään osittain ristiriitaista näkemystä yksilön tilanteesta tulevaisuuden työorganisaation ja -yhteisön jäsenenä. ETLAn tutkijoiden¹⁰² havainnot tehtävärakenteiden muutoksen vaikutuksista yhteiskunnassa korostavat edellyttävistä avautuvista positiivisista mahdollisuuksista. Uudet mahdollisuudet edellyttävät yksilöllistä joustavuutta sekä kykyä ja halukkuutta yksilölliseen kilpailuun sekä henkilökohtaiseen yrittäjyyteen. Myös keskustelu yksilöllisestä kuluttajakansalaisesta^{124,30} liikkuu osittain samoilla jäljillä. Kärjistäen voidaan sanoa, että pärjätäkseen työorganisaation jäsenen kannattaisi keskittyä kehittämään ja suojaamaan vain omaa asiantuntemustaan ja varomaan sen jakamista muiden kanssa.

Samanaikaisesti palveluvaltaistuvassa taloudessa yhteisöllisen tiedon luominen ja hyödyntäminen korostuvat. Yhteisölliset tiedontuotannon prosessit edellyttävät vuorovaikutukseen kykenevien käytäntöyhteisöjen (*community of practice*) ja verkostojen muodostumista ja ylläpitämistä. Tällaisten toimivuus puolestaan edellyttää, että niihin osallistuvat yksilöt ovat kiinnostuneita muistakin kuin itsestään tai välittömästä yksilöllisestä hyödystä tai palkinnosta. Toiminnalla on yksilön tavoitetta laajempi motiivi. Voidaan sanoa, että yksilön osaaminen on riippuvainen yhteisön osaamisesta. Työorganisaation jäsenen kannattaisi liittoutua ja solmia monipuolisesti vuorovaikutussuhteita työorganisaatiossa ja verkostoissa olennaista tietoa saadakseen ja jakaakseen. Voidaan puhua luovuutta ruokkivasta riippuvuudesta.⁴⁴

Yksilön oma kokemus osaamisestaan ja urastaan ei aina vastaa hänen ennako-odotuksiaan ja toiveitaan. Tasa-arvoiset edellytykset kehittää työuraa eivät läheskään aina toteudu. Yhteisöllistä osaamista painottava näkemys vaikuttaisi olevan lähempänä osaamisen ja uran tasa-arvon käsitettä kuin yksilöllistä osaamista korostava näkemys. Toisaalta yhteisön näkeminen homogeenisena ja samanmielisenä voi olla merkki siitä, että eriarvoisuus ja erilaiset yksilölliset lähtökohdat pyritään häivyttämään näkyväksi.

Suomessa on alkanut historiallisesti kriittinen ajanjakso, kamppailu globaalissa arvontuotannossa ja innovaatioissa mukana pysymisestä. Osaamisen ja uran uudistamisen käytännöt tarvitsevat ravistelua, ja näyttää siltä, että ravistelun on ulotuttava työntekijän ja asiantuntijan roolien käsitteellistämiseen asti.

1.2 Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen kohteena oli kolme tietointensiivistä asiantuntijayritystä (empiirinen rajaus). Yritykset toimivat eri toimialoilla. Tutkimuksessa ei pyritty tilastolliseen edustavuuteen, vaan saavuttamaan rikasta, laadullista tietoa tutkimuksen kohdeilmioista, osaamisen ja uran kehittämistä (metodologinen rajaus). Tutkimuksen kohteeksi valikoituneet yritykset toimivat rakennusalaalla, infrastruktuurisuunnittelussa ja kansainvälistymispalveluissa. Kohdeyritysten kuvaus on kohdassa 2.2.

Tutkimuksen keskiössä oli organisaation näkökulma osaamiseen ja uraan (temaattinen rajaus). Työntekijät ja asiantuntijat nähdään sen hetkisen työorganisaation jäseninä. Tiedonhankinnan kohteena ei näin ollen ole yksilön ammatillinen elämänkaari kokonaisuudessaan, vaan hänen käsityksensä tiedonhankinnan kohteena olevista asioista (osaaminen, ura ja sukupuoli) suhteessa hänen sen hetkiseen työyhteisöönsä ja organisaatioonsa sekä sen toimialaan. Tietointensiivisellä asiantuntijaorganisaatiolla on erityinen motiivi olla kiinnostunut organisaation ja sen eri yksiköiden jäsenten yhdessä muodostamasta osaamisesta ja kyvykkyydestä. Tätä kautta organisaatio on kiinnostunut myös yksilöstä, mutta organisaation näkökulmasta yksilö on periaatteessa korvattavissa.

Tutkimuksen kohteena oli kolme henkilöstöryhmää: toimihenkilö-asiantuntijat, esimiehet ja henkilöstöasiantuntijat (HR). Organisaation jäseninä henkilöt nähdään tässä tutkimuksessa lisäksi sukupuolen kantajina, naisina tai miehinä. Tutkimuksen toteutuksen kuvaus on luvussa 2.

Osaaminen

Tutkimuksessa sovellettava osaamisen käsite on käytäntölähtöinen, yhteisöllinen ja tulevaisuuteen suuntautunut. Osaaminen on voimavara, joka koostuu nykyisten ja tulevien työntekijöiden sekä yksittäisten että työntekijäryhmien potentiaalisista ja olemassa olevista kyvyistä ja niiden organisoinnista yrityksen nykyisen perustehtävän toteuttamiseksi sekä yrityksen tuotteiden ja palvelujen uudistamiseksi (mukailtu ja laajennettu Boudreau & Ramstad⁵ määrittelystä). Osaaminen on näin ollen sekä yksilöllinen että yhteisöllinen kyvykkyys. Osaamisen käyttöön saaminen edellyttää aktiivista johtamista ja organisointia. Olennaista on, että osaamista ei kehitetä pelkästään nykytilan säilyttämiseksi (exploitation), vaan yrityksen uudistamiseksi (exploration). Lisäksi korostetaan osaamisen aktiivisuutta ja toiminnallisuutta suhteessa yrityksen näkyvissä olevaan kehitysvaiheeseen eli osaamisen kehittämisen suuntaa.

Ura

Objektiivisella, ts. ulkoisella uralla tarkoitetaan sarjaa muodollisia asemia, tehtäviä, titteleitä, statusta, palkkaa ja muita uran rakenteellisia elementtejä, joita määritellään eri yrityksissä eri tavoin. Subjektiivisella, ts. sisäisellä uralla tarkoitetaan yksilön omia kokemuksia, hänen käsitystään urakehityksestä ja omasta roolistaan siinä.⁶⁷ Tässä tutkimuksessa painottuu subjektiivisen uran tulkinta yksilön sen hetkisen työorganisaation kontekstissa eli eri henkilöstöryhmien kokemukset ja käsitykset urasta ja uran tukemisesta omassa työorganisaatiossaan. Ura ymmärretään yksilön ammatillisena ja henkisenä oppimisprosessina, josta on viime kädessä vastuu yksilöllä itsellään, mutta jolle hänen on oikeus pyytää tukea organisaatioltaan. Työuran käsite on siis tässä tutkimuksessa sidottu organisaatioon, ei ainoastaan yksilön omaan subjektiiviseen työuraan.

Sukupuoli

Sukupuolen merkitystä tarkastellaan tasavertaisten mahdollisuuksien toteutumisen näkökulmasta. Tarkastelutapaa ohjaa sukupuoleen liitettyjen merkitysten etsiminen ja sukupuolistavien käytäntöjen paikantaminen työorganisaatioissa. Sukupuolta ei nähdä biologisen perustan määrittämänä ja siitä johdettavissa olevana "luonnollisten" ominaisuuksien kokonaisuutena, joka määräisi naisille ja miehille sopivat paikat ja asemat. Sen sijaan yleisen tai vallitsevan käsityksen sukupuolesta ajatellaan olevan sosiaalisten ja kulttuuristen tekijöiden muovaama, ja kontekstista riippuen sitä voidaan määritellä eri tavoin. Määrittelyt voivat olla puhetta tai tekoja, ja ne ilmenevät organisaation käytännöissä. Kiinnostuksen kohteena on, minkälaiset toimintatavat ja niitä tukevat ajattelumallit johtavat naisten ja miesten asemaa määrittäviin jakoihin ja eroihin, kuten tietyn ammatin ja tehtävän määrittämiseen sukupuolen mukaan.⁵⁸

Tietointensiivinen asiantuntijatyö

Tietointensiivinen työ perustuu aineettomaan pääomaan: erilaiset tietoresurssit ovat keskeinen tuotannontekijä organisaatioille fyysisen pääoman sijaan. Aineeton pääoma liittyy myös organisaatioiden palveluluonteeseen. Tietointensiivisten palveluiden piirteitä ovat muun muassa tiedon vahva rooli tuotantopanoksena, palvelujen perustuminen ammatilliseen osaamiseen, palveluiden toimiminen tiedon lähteenä tai palveluiden käyttäminen asiakkaan osaamisen kehittämiseen sekä asiakkaan ja palvelun välillä oleva tiivis vuorovaikutus.⁵⁴ Tietointensiivisten palveluorganisaatioiden menestys perustuu voimakkaasti niiden osaamiseen, asiakassuhteisiin ja maineeseen.⁸⁹

1.3 Tutkimushankkeen tavoitteet

Tutkimuksessa osaamista ja urakehitysmahdollisuuksia tarkasteltiin työorganisaatioiden arjen käytännöissä – virallisissa henkilöstöressurssien osastolta (HR) lähtöisin olevista ja epävirallisissa työyhteisötason kehittämisprosesseissa – sukupuolen viitekehuksesta. Aineiston tarkastelussa kiinnitettiin huomiota julkilausuttuun politiikkaan ja arjen toimintakäytäntöihin liittyviin kokemuksiin (1) eri henkilöstöryhmissä ja (2) eri sukupuolten välillä. Kuvassa 1 esitetään tutkimushankkeen tavoitteet.



Kuva 1. Tutkimuksen tavoitteet

Tavoitteena oli

- kartoittaa virallisia ja epävirallisia osaamisen ja uran kehittämisen välineitä, menetelmiä ja käytäntöjä
- tutkia esimiesten, HR-asiantuntijoiden ja toimihenkilö-asiantuntijoiden kokemuksia osaamisen ja uran kehittämisen strategioista ja toteutuneista käytännöistä
- paikantaa välineisiin, menetelmiin ja käytäntöihin liittyviä ongelmakohtia, jotka liittyvät osaamisen ja uran kehittämistoimenpiteiden hyödynnettävyyteen, kohdentumiseen ja levinneisyyteen
- tutkia sukupuolen koettua merkitystä osaamisen kehittämisessä ja työurien kehityksessä
- tuottaa käytännönläheinen arviointimalli osaamisen ja uran kehittämiskäytäntöjen arvioimiseksi ja kehittämiseksi.

1.4 Raportin rakenne ja kirjoittajat

Luvuissa 1 ja 2 on esitetty tutkimuksen viitekehys, toteutustapa ja menetelmät. Luvuissa 3 ja 4 esitellään tutkimustulokset ja peilataan niitä aiempaan tutkimukseen. Luvussa 5 tehdään yhteenveto, johtopäätökset ja suositukset tuloksista sekä arvioidaan tutkimusta.

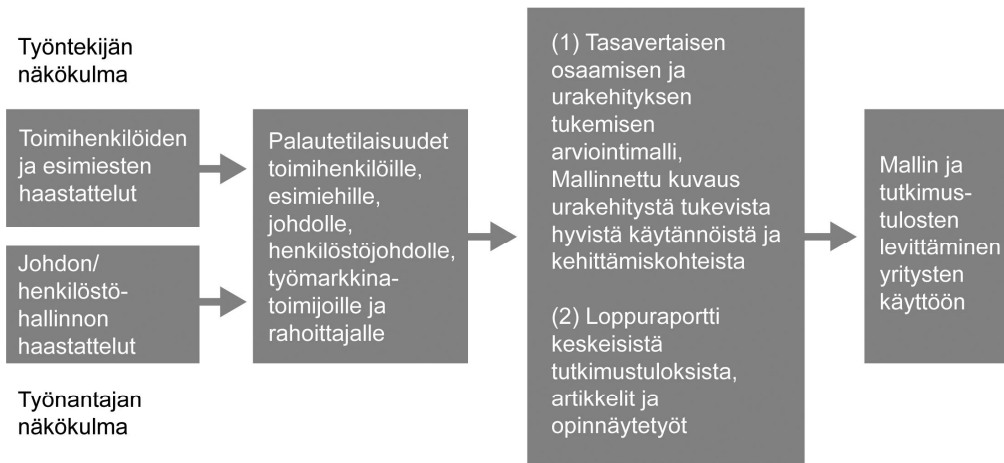
Mari Kupiainen on kirjoittanut raportista tulosluvut (luvut 3 ja 4). Mervi Hasu on kirjoittanut johdannon (luku 1). Marja Känsälä on kirjoittanut kuvauksen hankkeen toteutuksesta (luku 2). Mari Kupiainen ja Mervi Hasu ovat yhdessä kirjoittaneet johtopäätökset, suositukset ja tutkimuksen arvioinnin (luku 5). Anneli Leppänen osallistui osaamista koskevan aikaisemman tutkimuksen kirjoittamiseen (luvussa 3) ja Anne Kovalainen kommentoi koko käsikirjoitusta huolellisesti. Anne Kovalainen osallistui lisäksi hankkeen valmisteluun ja ohjaukseen ja oli mukana osa-aineiston hankinnassa.

Tutkimuksen toteuttaneeseen ryhmään kuuluivat myös tutkija Minna Toivanen ja tutkimusharjoittelijat Saara Leppäharju ja Markku Pikkarainen. Minna Toivanen osallistui hankkeen suunnitteluun, aineiston hankintaan ja analyysiin sekä tulosten raportointiin (yrityspalautteet sekä artikkelikäsitelmä Toivanen 2011). Saara Leppäharju ja Markku Pikkarainen tekivät hankkeessa erilaisia tutkimusta avustavia tehtäviä. Pia Parkkinen osallistui raportin ulkoasun viimeistelyyn.

2. TUTKIMUSHANKKEEN TOTEUTUS

2.1 Tutkimuksen työvaiheet

Hanke toteutettiin 1.5.2009–31.5.2011. Käytännön tutkimus- ja kehittämistyö tapahtui kolmessa yrityksessä Uudellamaalla. Tutkimus- ja kehittämistoimintaan osallistui kustakin yrityksestä noin 20–30 henkilöä. Heidän joukossaan oli sekä työntekijöiden että työnantajan edustajia. Aineiston hankinta ajoittui lokakuusta 2009 tammikuuhun 2010. Aineisto analysoitiin keväällä ja kesällä 2010. Yrityskohtaiset palautetilaisuudet pidettiin tutkimusyrietyksissä syys–joulukuussa 2010. Hankkeen päätösseminaari pidettiin marraskuussa 2010. Seminaarissa esiteltiin keskeiset tutkimustulokset sekä julkaistiin hankkeen tuotoksena syntynyt osaamisen ja uran tukemisen arviointimalli. Arviointimallin kehittelytyö tapahtui syksyllä 2010. Käsillä oleva loppuraportti kirjoitettiin keväällä ja kesällä 2011. Kuvassa 2 esitetään tutkimushankkeen toiminnan etenemisvaiheet.



Kuva 2. Tutkimushankkeen toiminnan eteneminen

2.2 Tutkimukseen osallistuneet yritykset

Tutkimuksessa oli mukana kolme tietointensiivistä asiantuntijaorganisaatiota (kuva 3): kansainvälistymispalveluja tarjoava yritys (tasa-ala, naisvaltainen), infrastruktuurisuunnittelua tarjoava yritys (tasa-ala, miesvaltainen) ja rakennusalan yritys (miesvaltainen).

YRITYS A	YRITYS B	YRITYS C
Kansainvälistymispalvelut	Infrastruktuurisuunnittelu	Rakentaminen
"Nopeiden muutosten ja suurten haasteiden toteuttaja"	"Insinöörisuunnittelun ja harkitun kasvun osaja"	"Vakiintunut suhdanneherkän alan selviytyjä"
<ul style="list-style-type: none"> • keskisuuri+ • perheyriyshistoria • matala hierarkia • nuorehkoa väkeä • pieni HR-osasto 	<ul style="list-style-type: none"> • keskisuuri+ • kasvollinen omistajuus • matalahko hierarkia • nuoret ja vanhat • pieni HR-osasto 	<ul style="list-style-type: none"> • suuri • konserni, pörssissä • perinteinen hierarkia • nuoret ja vanhat • iso HR-osasto

Kuva 3. Tutkittujen yritysten tyypittely

Yritys A edustaa kansainvälistymispalveluja. Kuvaamme tätä yritystä luonnehdinnalla "nopeiden muutosten ja suurten haasteiden toteuttaja". Yritys on hieman keskisuurta (50–250 henkilöä) suurempi. Yrityksellä on perheyriyshistoria, mutta sillä on takanaan useita fuusiota

lähimenneisyydessä ja se on liittynyt suurempaan konserniin. Henkilöstössä korostuu nuorehko keski-ikäinen työntekijäryhmä. Kyseessä on matalahierarkkinen asiantuntijaorganisaatio. Haasteena yrityksessä on osaavasta nuoresta työntekijäsukupolvesta kiinni pitäminen, sillä osa nuorista asiantuntijoista tulee yritykseen muutamaksi vuodeksi oppimaan ja jatkaa uraansa muualle. Tutkituista yrityksistä talouden suhdanneherkkyys koskettaa eniten ehkä juuri tätä yritystä. Takana on useita yhteistoimintaneuvotteluja. Alalla tapahtuneiden murrosten myötä yritys on myös suuren liiketoiminta-asteen edessä. Yritys on siirtymässä pelkästään kääntämis- ja valmennuspalveluiden tarjoamisesta digitaalipohjaisten kokonaisratkaisujen tuottamiseen. Henkilöstöresurssien osasto koostui henkilöstöjohtajasta ja koordinaattorista. Henkilöstöjohtaja kuului johtoryhmään.

Yritys B edustaa infrastruktuurisuunnittelua. Kuvaamme tätä yritystä "insinöörisuunnittelun ja harkitun kasvun osajaksi". Yritys on kooltaan hieman keskisuurta yritystä suurempi. Ikärakenteessa on ns. kaksikyttäinen jakauma: ikärakenne painottuu nuoriin ja toisaalta ikääntyviin. Jakaumaan vaikuttaa 1990-luvun lama. Haasteena yrityksessä on hiljaisen tiedon siirto eläkeikää lähestyviltä nuoremmalle sukupolvelle. Suhdanteet vaikuttavat yrityksen kysyntään voimakkaasti, mutta selvällä viiveellä. Kysyntä alalla on pysynyt pitkään hyvänä infrastruktuurirakentamisen kasvun myötä, mutta viime vuosina talouden muutokset ovat heijastuneet myös tämän palvelualueen tuottajiin. Yritys on voimakkaassa strategisessa murroksessa. Perinteinen insinöörityö on laajenemassa kokonaisvaltaisten ratkaisujen toimittamiseksi. Yrityksen pääasiakkaita ovat julkisen sektorin organisaatiot eli kaupungit ja kunnat, jotka ulkoistavat palveluitaan ja töitään yhteistyöyrityksille. Henkilöstöresurssien osasto on kohtuullisen nuori. Siihen kuului henkilöstöpäällikkö, joka on johtoryhmän jäsen, sekä hänen assistenttinsa.

Yritys C edustaa rakennusalaa. Kutsumme tätä yritystä nimellä "vakiintunut suhdanneherkän alan selviytyjä". Yritys on suuri kansainvälinen yritys, jonka fuusioista on jo hieman pidempi aika. Henkilöstörakenne on ikäjakaumaltaan yritys B:n kaltainen. Siinä korostuvat nuoret ja vanhemmat työntekijät, minkä johdosta hiljaisen tiedon siirto on haaste myös tässä yrityksessä. Taloustilanteen elpymisen myötä yritys kohtaa työvoimapulan. Yritys on muuttumassa perinteisestä hierarkkisesta "duunariorganisaatiosta" ja rakentamisesta kohti laajempaa ratkaisumyöntiliiketoimintaa. Myös korjausrakentaminen tuo uusia mahdollisuuksia. Henkilöstön järjestelmällinen kehittäminen yrityksessä on nuorta, mutta kehittämisosasto on ollut olemassa jo pidemmän aikaa. Henkilöstöresurssien osasto oli tutkittujen yritysten suurin. Suomessa on keskitetty henkilöstöhallinto, jonka henkilöstöjohtaja kuuluu johtoryhmään.

2.3 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto kerättiin pääosin haastatteluin. Haastattelun muoto oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teema-alueet eli aihepiirit olivat haastateltujen tiedossa etukäteen, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys tuotiin esiin vasta haastattelutilanteessa. Puolistrukturoidulla haastattelulla voidaan taata, että kaikkien haastateltavien kanssa tulee käsiteltyä jokseenkin samoja teemoja, mutta sallitaan heille kuitenkin vapautta kertomisessa.^{21,36} Lisäksi yrityksiä pyydettiin toimittamaan tutkijoille HR-toimintaa kuvaavia dokumentteja. Dokumenttien kuvaus on taulukossa 1.

Tutkimushaastattelut

Yritykset rekrytoivat haastateltavat itse henkilöstöressurssien osaston kautta. Rekrytoinnissa tehtiin yhteistyötä hankkeen tutkijoiden kanssa. Tutkijat esittivät alustavia kriteerejä siitä, kuinka monta henkilöä kustakin työntekijäryhmästä (esimiehet, HR-asiantuntijat ja toimihenkilöt) pyrittäisiin saamaan haastateltavaksi. Lisäksi toivottiin, että miehiä ja naisia olisi suunnilleen sama määrä ja että joukossa olisi työuran eri vaiheessa olevia henkilöitä. Rekrytointi perustui kohdennettuun kutsuun sen sijaan, että kutsu olisi esitetty koko henkilöstölle ja haastateltavat valittu ilmoittautuneiden joukosta.

Haastattelutilanteessa oli mukana pääsääntöisesti kaksi tutkijaa, ja muutamaan haastatteluun osallistui lisäksi havainnoija, joka oli hankkeen harjoittelija. Havainnoija kirjasi ylös haastattelutilanteeseen liittyviä yleisiä huomioita, kuten mitä asioita haastateltavat painottivat ja mitkä teemat herättivät vähemmän kiinnostusta. Jonkin verran kirjattiin ylös huomioita ryhmähaastattelutilanteiden vuorovaikutusdynamikasta. Havainnointimuistiinpanot toimivat tutkimusryhmän alustavina näkemyksen muodostamisen apuvälineinä. Niitä ei ole käytetty aineiston analyysissä.

Haastatteluaineisto kattoi kokonaisuudessaan

- 50 yksilö- ja 9 ryhmähaastattelua
- 78 henkilöä (sekä ylempiä että alempia toimihenkilöitä)
- ylin johto 6 henkilöä (joista 3 myös HR-asiantuntijaa), 36 toimihenkilöä, 27 esimiestä, 12 HR-asiantuntijaa
- naisia 42, miehiä 36

Haastatteluaineisto yrityskohtaisesti

- Kansainvälistymispalveluja tarjoavassa yrityksessä haastateltiin 17 henkilöä, joista naisia 10 ja miehiä 7, joista 8 esimiestä, 7 toimihenkilöä ja 2 HR-asiantuntijaa
- Infrastruktuurialan yrityksessä tehtiin 5 ryhmä- ja 13 yksilöhaastattelua (joista 1 henkilö 2 kertaa), joista 17 naisia ja 15 miehiä, joista 4 johdon edustajaa, 9 esimiestä, 2 HR-asiantuntijaa ja 18 toimihenkilöä
- Rakennusalan yrityksessä tehtiin 4 ryhmä- ja 20 yksilöhaastattelua, joista 15 naisia ja 14 miehiä, joista 1 johdon edustaja (joka myös HR-asiantuntija), 10 esimiestä, 8 HR-asiantuntijaa ja 11 toimihenkilöä
- Yhdessä yrityksessä tehtiin myös johtoryhmän haastattelu, johon osallistui 4 (2 naista + 2 miestä) johtoryhmän jäsentä.

Yksilöhaastatteluista ensimmäisenä toteutettiin aloitus- eli niin sanotut avaininformanttihaastattelut. Haastattelut tehtiin yrityksissä ennen varsinaisen haastattelukierroksen aloittamista ja ne suuntasivat lopullisten kysymysten muodostamista. Haastateltavina avaininformanteina oli henkilöstöpäälliköitä, osastopäälliköitä ja luottamusmiehiä. Aloitushaastatteluja tehtiin 2–3 per yritys.

Yksilöhaastatteluihin pyrittiin saamaan haastateltavaksi ns. vastinpareja eli samassa asemassa olevia naisia ja miehiä. Yksilöhaastattelujen kesto oli noin 1 tunti.

Haastatteluryhmistä pyrittiin muodostamaan mahdollisimman homogeenisia. Tällä varmistettiin, että haastateltavilla oli riittävästi yhteistä jaettavaa keskenään aktiivisen keskustelun aikaansaamiseksi. Ryhmät muotoutuivat seuraavanlaisiksi: 1) esimiesasemassa työskentelevien

ryhmät ja 2) toimihenkilöiden edustajien ryhmät. Silloin kun oli mahdollista, ryhmät jaettiin asematasoisesti edelleen naisten ja miesten ryhmiin. Ryhmissä oli 2–7 osallistujaa. Ryhmähaastattelujen kesto oli noin 2 tuntia.

Kysymykset ohjasivat haastattelujen kulkua, mutta haastateltaville annettiin mahdollisimman paljon tilaa puhua ja keskustella tutkimusteemoista vapaamuotoisesti. Haastattelujen tarkoitus oli saada esiin osallistujien omia määrittelyjä tutkimuksen kohteena olevasta asiasta sekä rohkaista erilaisten näkökulmien ilmaisemiseen. Ryhmähaastatteluissa ei ollut tarkoitus rakentaa konsensusta tai ratkaista ongelmia, eikä "oikeita" ja "väärä" vastauksia ollut.

Haastatteluiden pääteemat olivat osaaminen, ura ja sukupuoli. Lisäksi mukana oli palkitsemista, henkilöstörakennetta ja tulevaisuuden kehittämiskohteita koskevia kysymyksiä. Johtoryhmän haastattelun haastatteluteemoina olivat liiketoiminnan muutos ja osaaminen, kriittiset menestystekijät eri palvelualueilla ja yksiköissä, johtamisosaaminen sekä johtoryhmän rooli osaamisen johtamisessa ja työurien tukemisessa. Haastattelurunkojen suunnittelussa hyödynnettiin aiempien samaan tutkimusalueeseen liittyvien tutkimusten haastattelurunkoja.

132,131,106,146,147,84

Haastattelut sujuivat pääsääntöisesti hyvin. Haastateltavat olivat aktiivisia ja toivat esille henkilökohtaisiakin kokemuksia tutkittavista teemoista. Ryhmähaastatteluissa syntyi haastateltavien välillä usein keskustelua, joka valotti aihetta laajasti. Ryhmädynamiikka toimi toivotulla tavalla ja muita dominoivia keskustelijoita oli joukossa hyvin vähän. Haastatteluaineistosta tuli varsin tasapainoinen ja kriteerien mukainen.

Kolmea haastattelua lukuun ottamatta haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Haastattelujen nauhoittamista ja jatkohyödyntämistä varten haastateltavilta pyydettiin kirjallinen lupa. Haastatteluiden litteroinnista vastasi ulkopuolinen litterointipalveluja tarjoava yritys. Sivumääräisesti haastatteluaineistoa kertyi 725 sivua¹.

Raportissa olevia haastattelulainauksia on muokattu yleiskielisemmiksi niiden luettavuuden varmistamiseksi. Samalla tekstistä on poistettu ylimääräisiä täytesanoja, kuten "tota", "niinku", "sitten" jne. Hakasulkeissa olevat katkoviivat osoittavat, että lainausta on lyhennetty. Lauseen alussa tai lopussa oleva poisto on osoitettu pistein. Haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi haastateltaviin viitataan ainoastaan sukupuolen (nainen, mies) ja haastattelumuodon mukaan (yksilö-, ryhmähaastattelu). Leipätekstissä haastateltavien käyttämät käsitteet ja sananparret ovat kirjoitettu *kursiivilla*.

HR-dokumentit aineistona

HR-dokumentit saatiin käyttöön yrityksiltä siten, että HR-asiantuntijoita pyydettiin toimittamaan ne HR-dokumentit, joiden he katsoivat olevan relevantteja tutkimuksen aihepiiriin kannalta. Taulukossa 1 on kuvattu, kuinka paljon ja minkä tyyppisiä dokumentteja kolmesta yrityksestä saatiin.

¹ Fonttikoolla 8, rivivälillä 1.

Taulukko 1. HR-dokumentit

HR-dokumentin tyyppi	Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yhteensä
I Yleiset linjat ja strategiat	1	2	2	5
II Henkilöstöstrategiat	2	3	4	9
III Tasa-arvo	0	0	3	3
IV Osaamisen kehittäminen	4	2	14	20
V Työhyvinvointi	0	0	1	1
VI Palkitseminen	0	0	1	1
Yhteensä	7	7	25	39

HR-dokumentteja on analysoitu sisällönanalyysin keinoin (runko liitteessä 5). HR-dokumenttien analyysia hyödynnettiin tuloslukuissa, mutta ne eivät ole tämän raportin pääasiallinen aineisto. HR-dokumentteja on hyödynnetty hankkeen tuotoksena syntyneessä artikkelikäsitelmässä (Toivanen 2011).

2.4 Aineiston analyysi

Yrityksen virallista politiikkaa tarkasteltiin ylimmän johdon julkilausumien, HR-dokumenttien sekä HR-asiantuntijoiden ja esimiesten puheenvuorojen kautta silloin kuin he puhuvat yrityksen edustajan asemasta käsin. HR-käytäntöjä tutkittiin erityisesti HR-asiantuntijoiden haastattelupuheen, mutta myös muiden haastatteluryhmien puheenvuorojen kautta. Yksilöllisiä kokemuksia tarkasteltiin toimihenkilöiden ja esimiesten haastattelupuheesta silloin kun he puhuivat omista henkilökohtaisista kokemuksistaan.

Laaja empiirinen aineisto mahdollistaa yleisimpien ongelmakohtien paikantamisen erityyppisissä ja erikokoisissa työorganisaatioissa. Toimialojen erilaisuus oli tässä tutkimushankkeessa kiinnostava vertailuasetelma. Laadullinen, syvälle menevä tutkimus pienemmästäkin yritysotoksesta paljastaa osaamisen ja uran kehittämisen dynamiikkaa. Tutkimustulokset ovat tietyin varauksin yleistettävissä saman kokoluokan ja toimialojen yrityksiin.

Kvalitatiivisten osuuksien analyttinen viitekehys noudattaa laadullisen tutkimusotteen aineistolähtöistä lähestymistapaa. Aineiston analysoimiseen käytettiin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi viittaa erilaisiin tapoihin luokitella ja järjestää laadullista aineistoa.²¹ Brewertonin ja Millwardin⁷ mukaan sisällönanalyysi tarkoittaa aineiston jakamista kategorioihin ja tutkimuksen kannalta merkityksellisten kategorioiden analysointia. Kategorioiden sijaan puhumme tässä tutkimuksessa aineiston luokittelusta. Luokittelu tapahtui ensimmäisessä vaiheessa tutkimuskysymyksen perusteella, myöhemmin aineistolähtöisesti. Tavoitteena oli löytää haastattelutekstistä kohtia, jotka havainnollistavat tiettyjä haastatteluteemoja tai avaavat niihin sisältyviä merkityksiä.

Analyyysin vaiheet

1. vaihe: esiymmärryksen muodostaminen haastatteluaineistosta (alustavia huomioita, vaikutelmia). Tutkijat lähilukivat litteraatioita muistiinpanoja tehden.
2. vaihe: haastatteluaineiston luokittelu käyttäen Atlas.fi -ohjelmistoa eli peruskoodaus. Tutkijat sopivat koodirakenteesta luokittelun perustaksi. Tutkijat koodasivat aineiston tietokoneohjelmalla sovittua koodijärjestelmää käyttäen. Tutkijat koekoodasivat kaikki saman haastattelun itsenäisesti luokittelun validoimikseksi ja keskustelivat eroavaisuuksista. Koodaus oli yhteneväistä siten, että litteraatiossa ainakin kaksi tutkijaa oli koodannut saman kohdan samalla tavalla.
3. vaihe: peruskoodien sisällönanalyysi eli aineiston klusterointi ja abstrahointi sekä tulosten tarkastelu sukupuolen ja aseman mukaan.
4. vaihe: yrityskohtaisten tulosten koostaminen, alustavia tutkimustuloksia, hypoteeseja.
5. vaihe: analyysin tarkentaminen ja tutkimustulosten raportointi.

2.5 Hankkeen tuotokset

Hankkeen tuotoksia esiteltiin kansallisissa seminaareissa ja kongresseissa (Känsälä 2010a, b; Kupiainen 2010b; Hasu ym. 2010a; Hasu & Känsälä 2010), toteuttamalla työryhmä Työelämän tutkimuspäivillä (Kupiainen & Kauhanen 2010) ja esittelemällä postereita (Kupiainen ym. 2009; Känsälä ym. 2010). Hankkeen tuloksia esiteltiin myös yhteistyökumppanin TEK:n sisäisessä koulutustilaisuudessa (Kupiainen & Hasu 2010a) sekä hankkeen aloitus- ja loppuseminaarissa (Kupiainen & Toivanen 2009; Kupiainen & Hasu 2010b). Yrityskohtaiset palautetilaisuudet (1–3 per yritys) pidettiin syksyllä 2010. Lisäksi hankkeen tuloksia esiteltiin rahoittaja TSR:n Tutkimus tutuksi –aamupäivässä (Kupiainen 2011), TSR-kanavalla ja TSR:n www-sivuilla (Hasu & Kupiainen 2011).

Hankkeen tuotoksena syntyi tämän loppuraportin lisäksi osaamisen ja uran kehittämisen arviointimalli (Hasu ym. 2010b). Hankkeen tuotoksena syntyi myös artikkelikäsikirjoitus (Toivanen 2011) ja opinnäytetyö (Leppäharju, Pro gradu 2011). Hankkeen harjoittelijat tuottivat hankkeessa kirjallisuuskatsauksia (Leppäharju 2010; Pikkarainen 2009a, b, c, 2010). Hankkeesta on tuotettu lehtijutut Weme.fi verkkosivustolle (Kupiainen & Toivanen 2010) ja TEK:n verkkosivustolle (Kupiainen 2010a). Yksityiskohtainen luettelo tuotoksista on raportin lopussa.

3. OSAAMI STA JA URAA KOSKEVAT TUTKIMUSTULOKSET

3.1 Taustaa: Osaamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Työhön liittyvän osaamisen olemusta on pohdittu ja tutkittu viimeisen vuosikymmenen aikana enemmän kuin koskaan ennen, kun asiantuntija-tieto-, palvelu-, ja luova työ ovat lisääntyneet ja monet muut työt muuttuneet yhä dynaamisemmiksi, monimutkaisemmiksi ja ennakoimattommiksi. Henkilöstön osaamisesta on tullut organisaatioiden elinehto.

Asiantuntijaksi kehittyminen ja asiantuntijana edelleen kehittyminen on yksilön elämänkaaren aikana tapahtuva oppimisprosessi, joka näkyy ulospäin asiantuntijaurana.¹⁴ Asiantuntijuuden tutkimus on alun perin ollut kiinnostunut nimenomaan asiantuntijuuden tiedollisesta ja yksilöllisestä puolesta. Nytemmin on kiinnostuttu tarkastelemaan sitä, miten asiantuntijuus kehittyy ja ilmenee sosiaalisessa ympäristössä ja kulttuurissa. Uusin keskustelu tarkastelee tiedon kehittelyä yhteisöllisenä ja verkottuneena eli käytännössä häivyttää taustalle näkemyksen yksilöllisestä asiantuntijuudesta.¹⁴

Aiemman kirjallisuuden perusteella asiantuntijaksi kehittämisessä ei niinkään ole kysymys poikkeuksellisesta lahjakkuudesta kuin poikkeuksellisista olosuhteista: oppimismahdollisuuksista, autenttisista tehtävistä ja poikkeuksellisen paljon tukea tarjoavasta sosiaalisesta toimintaympäristöstä.¹²⁶ Viime vuosina katseet onkin käännetty työssä oppimiseen ja sitä tukeviin ratkaisuihin. Osaaminen karttuu työtä tekemällä haasteellisissa hankkeissa, joissa kokeneempien asiantuntijoiden ja alan tulokkaiden yhteistyönä kehitetään uutta ja jaetaan osaamista.

Työssä oppiminen kietoutuu vahvasti työpaikkojen kulttuuriin ja työntekijän käsitykseen itsestään ja tulevaisuudestaan työntekijänä. Nämä työntekijän työidentiteettiin ja minuuteen liittyvät seikat neuvotellaan työpaikalla vallitsevissa käytänteissä. Työelämän muutoksiin liittyy yllämainittujen taitojen sekä sosiaalisten taitojen ja uuden oppimiskyvyn merkitys. Tämän myötä ammatilliset identiteetit ovat monilla aloilla pirstoutuneet. Alakohtaisen ammatillisen osaamisen hämärtyessä uusien vaateiden myötä joudutaan pohtimaan sellaisia kysymyksiä, kuten mihin oppiminen kohdistuu, ketä se palvelee ja mikä on sen mielekkyys työntekijälle.²²

Näkemyksemme on, että osaamisen kehittämisen tulisi olla organisaatioissa tietoista ja johdonmukaista toimintaa. Osaamisen käyttöön saaminen edellyttää aktiivista johtamista ja organisointia. Organisaatioiden käytäntöjä osaamisen kehittämisessä on ryhdytty viime aikoina tutkimaan ja on mm. luotu ohjeita hyvistä osaamista kehittävästä organisaatiokäytännöistä²⁷ sekä tutkittu näiden käytäntöjen toteutumista organisaatioissa.¹⁰¹ Oma tutkimuksemme pyrkii osaltaan tukemaan tätä osaamista ja asiantuntijuutta tukevien käytäntöjen kartoitusta.

3.2 Taustaa: Ura tutkimuksen ja kehittämisen kohteena asiantuntijaorganisaatioissa

Urajohtamisella tarkoitetaan niitä organisaation toimia, joilla pyritään vaikuttamaan työntekijöiden urien kehittymiseen siten, että yksilön uraan liittyvät toiveet ja tavoitteet sekä organisaation tarjoamat mahdollisuudet kohtaisivat parhaalla mahdollisella tavalla.² Edellytyksenä onnistuneelle urajohtamiselle on kunkin uravaiheen ominaispiirteiden tunteminen, jotta muutoksia voidaan ennakoida paremmin. Lähteenmäen⁸³ mukaan olisi pidettävä yllä sellaisten organisatoristen urakulkujen tuottamista, joissa yksilöille annetaan heidän ammatillisen identiteettinsä kulloiseenkin kehitysvaiheeseen nähden oikeankokoisia haasteita. Yksilön urallaan tekemät ratkaisut eivät ole vain hänen asiansa, sillä organisaation näkökulmasta urat ovat prosesseja, joiden kautta se uudistaa itseään ja säilyttää kilpailukykyisyytensä.

Asiantuntijaorganisaatioissa urapolut voivat edetä niin horisontaalisesti, yksilön tietoja ja taitoja kehittämällä tai vertikaalisesti, hierarkkisen urakehityksen avulla. Valtiovarainministeriön teettämässä ns. kolmiuramallissa asiantuntija- ja johtamistehtävien välimaastossa on lisäksi erilaisia projektijohtamistehtäviä.¹⁴⁰ Tässä tutkimuksessa tarkastelemme uria horisontaalisen ja vertikaalisen kehittämisen näkökulmasta huomioiden, millaisia keinoja yrityksissä oli urapolkujen rakentamiseen ja subjektiivisten tarpeiden ja toiveiden tukemiseen. Ura ymmärretään oppimisprosessina, josta vastuu on yksilöllä itsellään, mutta jolle hänen on oikeus pyytää tukea organisaatioltaan.⁸³ Omaan ammatilliseen kehittymiseen tai uraan sitoutuminen voi yhdessä organisatorisen sitoutumisen kanssa parantaa henkilön työsuoritusta. Sen kautta työntekijät sitoutuvat myös organisaation kehittämiseen.⁸⁵

Tarkastelutapaamme ohjaa työurien monimuotoistumisen näkökulma. Monille on tärkeämpää kehittyä työssä kuin edetä hierarkioissa, ja pikemmin vastustetaan hierarkioita ja pyritään vähentämään johtotasoja. Perinteiseen hierarkkiseen etenemiseen perustuvien urien tilalle onkin syntynyt uusia, monimuotoisia uria.^{57,31}

Puhuttaessa uran suunnittelusta törmätään usein asenteellisiin esteisiin, sillä hyvin tyypillisesti ura mielletään yksipuolisesti hierarkkiseksi etenemiseksi, mistä syystä urasuunnittelun mahdollisuudet tuntuvat turhan rajallisilta.⁸³ Hierarkkisen etenemisen sijaan on kuitenkin mahdollista keskittyä työn sisältöihin, omaan oppimiseen ja ammattitaidon horisontaaliseen laajentamiseen osana ammatillista kehittymistä.⁷⁴

3.3 Osaamisen ja uran kehittämistä koskevat tutkimustulokset tutkituissa yrityksissä

3.3.1 Osaamisen ja uran kehittämisen koettu merkitys

Substanssiosaajasta moniosaajaksi, asiantuntijasta
asiakaspalvelijaksi

Osaamisen kehittäminen nähtiin kaikissa hankkeessa mukana olleissa yrityksissä tärkeänä asiana, ja sen merkityksen koettiin korostuneen viime vuosina. Liiketoimintaympäristössä tapahtuneet muutokset, kuten globalisoituminen, EU:n myötä tulleet uudet lait ja direktiivit sekä julkisen sektorin palveluiden supistaminen ja ulkoistaminen yksityisille palveluntuottajille vaativat osaamisen jatkuvaa päivittämistä. Työ tehtiin pääosin projekteissa ja projektien kerrottiin kasvaneen ja vaativuustason lisääntyneen. Henkilöstön osaamisen täysmääräinen hyödyntäminen koettiin tutkituissa yrityksissä ajan hermolla pysymisen ja kilpailukyvyn edellytyksenä.

Työntekijätasolla osaamisen ja uran kehittäminen oli yhteydessä työmotivaatioon ja organisaatioon sitoutumiseen. Mahdollisuus oppia uutta ja monipuoliset työtehtävät pitivät yllä innostuneisuutta ja kiinnostusta työhön. Vaihtelevien tehtävien ja uusien haasteiden puutteen sitä vastoin kerrottiin laskevan työmotivaatiota. Osaamisen kehittäminen lisäsi työn parempaa hallintaa. Valmius kehittää osaamistaan nähtiin merkityksellisenä myös työuralla etenemiseksi.

Osaamisen ja urien kehittämisessä oli ajankohtaista huomion kiinnittäminen osaamisen jakamisen ja siirtämisen käytäntöihin sekä avainhenkilöiden seuraajasuunnitteluun. Taustalla vaikutti valmistautuminen suurten ikäluokkien eläköitymiseen ja varautuminen avainhenkilöiden menettämiseen esimerkiksi irtisanomis- tai irtisanoutumistilanteessa.

Toimintaympäristön muutokset heijastuivat toimenkuviin. Ne laajenivat ja moninaistuivat. Työn substanssiosaamisen rinnalle oli noussut muita, erityisesti sosiaalisissa verkostoissa toimimisessa ja asiakaskumppanuuksien ylläpitämisessä vaadittavia taitoja. Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa merkitsi keskustelua, neuvotteluja ja yhteistyötä eri intressejä ja näkökohtia edustavien tahojen kanssa. Tämä merkitsi uudenlaisen ammatillisen roolin omaksumista ja samalla muutosta ammatillisen identiteetin määrittelyssä. Esimerkiksi rakennus- ja insinöörialoilla uuden tiedon ja ratkaisujen tuottamiseen keskittyneiltä asiantuntijoilta ja kansainvälistymispalveluissa kielikoulutusten myyjiltä vaadittiin substanssiin liittyvän ammattiosaamisen lisäksi hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja konsultoinnin ja kokonaisratkaisujen myymisen lisääntyessä. Hyvät vuorovaikutustaidot olivat tarpeen myös työyhteisön sisällä. Niitä vaadittiin ammatillisen osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämisessä. Substanssiosaajista oli tulossa laaja-alaiset tiedot ja taidot omaavia moniosaajia, asiantuntijoista asiakaspalvelijoita.

Osaamisen ja työurien kehittämisen tärkeyden tunnistamisesta huolimatta haastatteluissa tuotiin esiin myös se, että kehittäminen jää kiireessä ja tulospaineessa helposti kakkossijalle. Työyhteisöjen arjessa kuuluu useammin puhe uusien projektien hankinnasta ja laskutettavasta työstä kuin osaamisen ja työurien kehittämisestä. Taloudelliset suhdanteet ja säästöt leikkaavat osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia, kuten koulutus-

ja kurssitarjontaa. Osaamisen kehittämisen nähtiin olevan yhä jossakin määrin "*tekeillä oleva asia*", joka vaatii ajattelu- ja toimintatapojen muuttumista kaikilla organisaatiotasolla. Paneudumme seuraavassa jaksossa osaamisen ja uran kehittämisen menetelmiin.

3.3.2 Osaamisen ja uran kehittämisen menetelmiä

Olemme jaotelleet osaamisen ja uran kehittämisen menetelmät virallisiin ja epävirallisiin menetelmiin. *Virallisilla* menetelmillä tarkoitetaan strategiassa määriteltyä, henkilöstöresurssien osaston (HR) kautta kanavoituvaa henkilöstön osaamisen kehittämistä. Viralliset menetelmät ovat kirjallisesti dokumentoituja ja niitä toteutetaan systemaattisesti ja määrääjoin vuodenvieron eri vaiheissa. Usein HR-osasto tai yrityksen johto kerää niiden toteutumasta tietoa. Hankkeessa mukana olleissa yrityksissä tämä tapahtui mm. siten, että esimies kokosi kehityskeskusteluissa omassa yksikössään esille nousseet kehittämis- ja koulutustarpeet ja välitti yhteenvedon henkilöstöasiantuntijoille tai osaston koulutuksista vastaavalle koordinaattorille. Johdolle esitetyn palautteen ja kehittämis ehdotukset esimies toimitti henkilöstöpäällikölle, joka koosti palautteesta yhteenvedon johtoryhmäkäsittelyyn.

Epäviralliseksi osaamisen ja uran kehittämiseksi kutsutaan sellaista osastojen ja tiimien sisällä omaehtoisesti kehittyntä toimintaa, jonka haastateltavat kokivat tukevan osaamistaan. Nimitämme epävirallista toimintaa myös henkilöstölähtöiseksi. Epäviralliset kehittämismenetelmät ovat arjen toiminnassa tilannekohtaisesti käyttöön otettuja ja hyväksi havaittuja tiimikohtaisia käytäntöjä. Ne voivat olla tiimin tai osaston esimiehen tai toimihenkilöiden alulle panemia. Useimmiten epäviralliset menetelmät ovat dokumentoimattomia, tai ne on dokumentoitu ainoastaan esimerkiksi tiimin omalle intranetsivustolle. Yrityksen HR-osasto ja muut tiimit eivät ole välttämättä tietoisia kaikista talon sisällä olevista epävirallisista käytännöistä.

Kehittämismenetelmät voidaan jakaa edelleen Viitalan¹⁴⁴ mallin mukaan *yksilöön kohdentuvaksi* tai *työyhteisötason*, so. ryhmän tai tiimin sisällä tapahtuvaksi kehittämistoiminnaksi. Olemme hyödyntäneet Viitalan esittämää jakoa aineiston tarkastelussa ja se toimii tutkittujen yritysten kehittämismenetelmien jaotteluperusteena tässä raportissa (kuvat 4 ja 5).

Yrityksissä hyödynnettyjä osaamisen ja työurien kehittämiseen käytettyjä menetelmiä ei aina voida erottaa toisistaan. Sama menetelmä, kuten esimerkiksi mentor- ja työparityöskentely palvelee sekä osaamisen että työuran kehittämistä. Merkitseehän urakehitys aina osaamisen laajentamista ja uusiin osaamishaasteisiin vastaamista ja yksilöllinen osaamisen kehittäminen on yksi työuran kehittymisen muoto.



Kuva 4. Osaamisen kehittämisen menetelmiä tutkituissa yrityksissä



Kuva 5. Uran kehittämisen menetelmiä tutkituissa yrityksissä

Virallinen osaamisen ja uran kehittämistoiminta runsasta

Tutkituissa yrityksissä oli runsaasti erilaisia *virallisia osaamisen ja uran kehittämisen menetelmiä*. Yleisimpiä, kaikissa yrityksissä käytössä olevia yksilöön kohdentuvia menetelmiä olivat kehitys- ja seurantakeskustelu sekä koulutukset ja kurssit.

Kehityskeskustelu on tilanne, jossa suunnitellaan yksilön kehitystä, asetetaan kehitystavoitteita ja määritellään keinoja joiden avulla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Kehityskeskustelu voidaan käydä myös työyhteisötasolla, jolloin tarkoituksena on kehittää työyhteisöä, kuten tiimin toimintaa.⁴² Kehityskeskustelu käydään lähiesimiehen ja alaisen välillä.

Tutkituissa yrityksissä yksilötason kehityskeskustelut sisälsivät menneen kauden arvioinnin eli henkilön suoriutumisen arvioinnin suhteessa sovittuihin tavoitteisiin, toimenkuvan tarkistamisen, henkilön ura- ja kehityssuunnitelman läpikäymisen ja uusien tavoitteiden asettamisen. Kehityskeskusteluun sisältyi lisäksi työhyvinvoinnin arviointi sekä palautteen antaminen lähiesimiestyöstä ja yrityksen ylimmälle johdolle yrityksen toiminnasta, miten toimintaa voisi kehittää.

Kehityskeskustelut toimivat välineenä yksilön ja yrityksen tarpeiden paikantamisessa ja suuntaamisessa. Niissä kohtaavat työntekijän ja johdon näkökulmat käsiteltävään asiaan. Työntekijän näkökulmasta kehityskeskustelut nähdään vuorovaikutuskanavana organisaation ylätasolle, tilaisuutena ilmaista omia käsityksiä ja ideoita sekä pohtia omaa asemaansa ja kehittymistään organisaatiossa. Johto pyrkii käyttämään kehityskeskusteluja strategisen ja lähijohtamisen työvälineenä, jonka avulla kehitetään työn tavoitteellisuutta, osaamista ja yhteistoimintaa.⁴²

"No minun mielestäni ovat hyviä ne. Varsinkin kehityskeskustelu tietyllä tavalla pakottaa sekä esimiehen että alaisen pysähtymään. Ja se kehityskeskustelu on ihan niin hyvä kuin ne haluavat siitä tehdä. Eli jos sanotaan, ettei siitä ollut mitään merkitystä niin se on kyllä siitäkin kiinni että ei siinä ole silloin nostettu niitä asioita pöydälle. Mutta se on hirveen hyvä paikka nostaa semmoisia asioita pöydälle, joista on ehkä hankala mennä muuten koputtamaan oveen ja sanomaan, hei minulla olisi tällaisista asioita. Sitä pitäisi tehdä, mutta me suomalaiset ollaan välillä vähän huonoja siinä." (nainen, yksilöhaastateltava)

Kehityskeskustelu koettiin tutkituissa yrityksissä toimivimpana nimenomaan silloin, kun keskustelussa kiinnitettiin huomiota pidemmän aikavälin suunnitteluun ja kehittämistavoitteiden toteutumista seurattiin. Toteutuman tarkastelu tapahtui seurantakeskustelussa, jossa asetettiin uudet kehittämistavoitteet. Pidemmän aikavälin näkökulma tuki osaamisen painopistealueiden tarkentamista ja työtehtävien suuntaamista niin, että ne tukivat valitulla urapolulla etenemistä. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että kehityskeskusteluista saatava hyöty on suurempi, kun niitä suoritetaan useammin kuin kerran vuodessa. Tällöin yksilön kehitysprosessia seurataan lyhyemmillä aikajaksoilla, jonka seurauksena prosessi on kontrolloitavampi ja siitä saatava lopputulos tyydyttävämpi.⁴²

Tutkituissa yrityksissä kehitys- ja seurantakeskustelut tapahtuivat yhdestä kolmeen kertaa vuodessa.

Kahdessa tutkitussa yrityksessä laadittiin yksikön osaamiskartoitus ja kehittämissuunnitelma. Esimiesten ja alaisten väliset kehityskeskustelut toimivat sen pohjana. Niiden avulla paikannettiin yksikössä olevaa osaamista ja osaamisvajeita. Yksikön kehittämissuunnitelma sisälsi mm. pitkän tähtäimen strategisten osaamisten määrittelyn, potentiaalien tunnistamisen, urasuunnittelun sekä tehtäväkiertosuunnittelun. Siihen kuului lisäksi virheistä oppimisen ja benchmarkkaus -käytäntöjen luominen. Yksikön kehittämissuunnitelmalle nimettiin toimenpiteet, vastuuhenkilöt, aikataulu sekä seuranta osaamisen kehittymisen ja liiketoiminnan tavoitteiden toteutumiseksi.

Henkilöstökoulutuksella viitataan erilaisiin koulutuksen muotoihin, kuten yrityksessä järjestettäviin koulutuspäiviin ja pidempikestoisiin koulutusjaksoihin ja kursseihin. Henkilöstökoulutus voi olla yrityksen sisäistä itse järjestettyä tai sille räätälöityä koulutusta, tai ulkopuolista, julkista koulutusta, joka on sen tuottajan suunnittelema, markkinoima ja järjestämä.¹¹¹ Tutkituissa yrityksissä hyödynnettiin molempia

koulutusmuotoja. Osassa yrityksiä oli mahdollista suorittaa myös ammatillisia tutkintoja. Koulutustarpeista keskusteltiin kehityskeskusteluissa ja yksikköpalavereissa. Koulutusten ja valmennusten suunnittelu sekä vaikuttavuuden arviointi olivat HR-asiantuntijoiden sekä osassa yrityksistä koulutusvastaavaksi nimetyn henkilön vastuulla. Koulutus- ja kurssitarjontaa pidettiin runsaana lukuun ottamatta yhtä yritystä, jossa tarjontaa oli jouduttu supistamaan taloudellisista syistä johtuen. Koulutuksista erityisen tarpeellisina pidettiin projektityötaitoja sekä esiintymis- ja esimieskoulutusta, mikä kuvastaa asiantuntijatyön luonteen muuttumista, töiden projektitapaistumista sekä esimiestyön haasteita.

Työkierto toteutui jossakin määrin kaikissa yrityksissä. Työkierto on henkilöstön kehittämistoimenpide, jossa työntekijä siirtyy nykyisestä työtehtävästään väliaikaisesti toiseen. Työkierron avulla tavoitellaan usein avoinna olevien tehtävien täyttämistä, uusien henkilöiden perehdyttämistä, työn yksitoikkoisuuden lieventämistä sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä.⁴² Yhdessä yrityksessä työkierto oli osa uuden henkilön perehdyttämis- ja yritykseen tutustuttamisohjelmaa.

Mentorointia tapahtui kaikissa yrityksissä. Mentoroinnilla tarkoitetaan kahden henkilön, mentorin ja ohjattavan, välistä vuorovaikutussuhdetta. Mentori on kokenut, työssään oppinut henkilö, joka haluaa jakaa osaamistaan ja tukea ohjattavaansa hänen ammatillisessa ja henkilökohtaisessa kasvussaan. Ohjattava on puolestaan vähemmän kokenut henkilö, joka on motivoitunut oppimaan ja vaihtamaan kokemuksia kokeneemman henkilön eli mentorin kanssa. Mentorointia käytetään usein uran alkupuolella olevan henkilön ohjaukseen sekä asiantuntijoiden ja johdon kehittämismenetelmänä.^{42,94,95}

Tutkituissa yrityksissä mentoroinnilla viitattiin kokemattomamman henkilön tai harjoittelijan työparina toimimiseen sekä senior–junior-työskentelyyn, jossa kokenempi kollega ohjaa kokemattomamman työskentelyä. Tutorointia oli yhdessä yrityksessä. Se lähestyi luonteeltaan mentorointia: nuori työntekijä kasvaa uuteen tehtävään kokeneen rinnalla ja omaksuu hiljaista tietoa. Tutorointia ja mentorointia on hyödynnetty sekä koulu- että ammatillisessa ympäristössä. Verrattuna muihin osaamisen kehittämisen keinoihin työparin kanssa oppimisen etuna on sen käytännönläheisyys; ohjaaja ja ohjattava käyvät yhdessä läpi juuri niitä asioita jotka ovat oman työn ja työyhteisön toiminnan kannalta tärkeitä.¹¹¹ Yksilölliseen ohjaukseen perustuvia muita virallisia kehittämistoimenpiteitä olivat uuden työntekijän perehdyttäminen sekä työnohjaus.

"Ja kyllähän meillä on yritetty, että sitä nuorten osaamista saataisiin kehitettyä. On otettu tällaisia osaston sisäisiä omia koulutuksia, yritetty miettiä osaston tarpeita justinsa osaston nuorten kannalta, että mitä heille pitäisi järjestää. On järjestetty tällaista mentorointia. Ollaan oltu pienryhmässä ja mietitty semmoisia aiheita, mitä siinä käsitellään. Ja sitten on myös puhuttu paljon, on se käytännössäkin toteutunut, että ollut tällaista juniori-seniori -työskentelyä, että nämä vanhemmat ja nuoremmat työskentelevät yhdessä. [--] Ja tosi hyvähän se on niin, että ei nuortenkaan tarvitse yksin miettiä vaikeita asioita. Se seniori-juniori-työskentely, siinä oppii koko ajan siinä sen vanhemman työnteosta sen rinnalla." (nainen, ryhmähaastateltava)

Uran kehittämisen menetelminä hyödynnettiin seuraajasuunnittelua, potentiaalikartoitusta sekä urapolkusuunnittelua. HR-osasto koordinoi prosesseja ja esimies vastasi niistä käytännössä. Seuraajasuunnittelu ja potentiaalikartoitus olivat käytössä kahdessa tutkitussa yrityksessä. Seuraajasuunnittelun avulla pyrittiin varmistamaan, että avaintehtäviin on

määritelty nykyiselle toimenhaltijalle seuraaja. Potentiaalikartoitus oli osa seuraajasuunnittelua, ja siinä arvioitiin henkilön kyky suoriutua hyvin organisaation eri tasoilla ja todennäköisyys edetä tasolta toiselle tietyn ajanjakson kuluessa. Urapolkusuunnittelun tarkoituksena oli tarjota osaavalle henkilökunnalle motivoivia ja haasteellisia työtehtäviä uran joka vaiheessa. Seuraaja- ja urapolkusuunnittelussa huomioitiin, miten hyvin henkilö selviytyy nykyisistä tehtävistään, hänen uratoiveensa, kompetenssi eri tehtävien hoitoon sekä yrityksen tarpeet. Kaikissa yrityksissä oli pyritty tunnistamaan ja kuvaamaan erilaisia urapolkumalleja.

Yhdessä yrityksessä oli lisäksi *naisten vertaisryhmässä tapahtuvaa valmennusta*, jonka oli tarkoitus tukea esimiestehtävien vastaanottamista. Valmennusta kutsuttiin *koutsaamiseksi (coaching)*. Koutsausta oli toistaiseksi toteutettu yrityksessä kahdella osastolla. Koutsaamiseen sisältyi substanssiosaamisen, kuten markkinoinnin ja tarjousten tekemisen lisäksi keskustelua naisjohtajuudesta. Mukana oli myös yleissivistävää toimintaa: kulttuuritapahtumissa käymistä ja kirjallisuuden lukemista. Niitä hyödynnettiin keskusteluihin ja kokemusten jakamiseen.

Työyhteisötaso arjen kehittämisen ytimessä

Työyhteisötason viralliset osaamisen ja uran kehittämisen toimenpiteet vaihtelivat yrityskohtaisesti yksilötasoa enemmän. Menetelmissä voidaan erottaa osasto- ja tiimikohtainen koulutus- ja kurssitoiminta sekä erilaiset yksikköpalaverit, työpajat ja työryhmät, joissa käsiteltiin koulutukseen liittyviä asioita, tehtiin tuotekehittelyä ja suunniteltiin yksikön kehittämistä. Virtuaalisia, yrityksen sisäisiä tietokantoja hyödynnettiin osasto- ja tiimikohtaiseen tiedon jakamiseen: alakohtaisena tietopankkina, muistioiden tavoin uusien tärkeiden asioiden yhteiseen keskusteluun nostamiseksi sekä hiljaisen tiedon jakamiseksi.

Lisäksi yrityksissä oli tiimi- ja osastotasolla käytössä osaamisen kehittämisessä pilottiprojekteja, kehittämissankkeita, riskityöryhmiä ja hyvien käytäntöjen kokoamisen ryhmiä sekä esimiestapaamisia, joissa keskityttiin esimiestyön kehittämiseen. Pilottiprojektit olivat edullisemmalla hinnalla yritykseen ostettuja projekteja, joissa tarjottiin nuorelle työntekijälle mahdollisuus suuremman vastuun ja uuden roolin ottamiseen. Kehittämissankkeet eivät olleet laskutettavia projekteja vaan keskusteluryhmiä, joissa oltiin mukana alakohtaisen kansallisen verkottumisen ja uuden tiedon vuoksi. Esimiestapaamisissa keskusteltiin esimiestyöstä ja niihin saattoi liittyä koulutusta. Riskityöryhmiksi kutsuttiin ryhmiä, joissa analysoitiin epäonnistuneita projekteja. Ryhmän tuella kartoitettiin ja koottiin yhteen myös parhaita käytäntöjä ja ideoitiin uutta.

"Hyviä käytäntöjä siellä meillä oli semmoinen viikko- tai kuukausipalaveri, että käytetään ihan työaikaa, surffataan, etsitään uusia digitaalisia ratkaisuja ja sivustoja ja esitellään niitä muita. Mikä on äärimmäisen tärkeitä meidän työssä, ihan niin kuin suoraan se, että heijastellaan meidän ratkaisuja, kierrätetään ideoita ja luodaan uutta. Ne olivat erittäin hyviä päiviä." (nainen, yksilöhaastateltava)

Epäviralliset menetelmät puolet kehittämisen kokonaisuudesta

Epävirallisia, henkilöstölähtöisiä kehittämismenetelmiä oli yrityksissä lähes yhtä paljon kuin virallisiakin. Epäviralliset menetelmät olivat kehittyneet usein akuuttien tarpeiden pohjalta tietyn ongelman ratkaisemiseksi. Yksilötason kehittämisenä nähtiin työtoverilta ja esimieheltä saatu *apu ja tuki*, itsenäinen työajan ulkopuolella tapahtuva *opiskelu, koulutustiedon jakaminen* epämuodollisissa tilanteissa ja *työtehtävien laajentaminen* lisävastuita ottamalla. *Sosiaalisten suhteiden* ja erilaisissa *verkostoissa* toimimisen nähtiin tukevan osaamisen ja uran kehittämistä.

Esimiehet tekivät *seuraajasuunnittelua - ja potentiaalikartoitusta* epävirallisessa muodossa *skannaamalla* alaisiaan, millä tarkoitettiin pyrkimystä tunnistaa alaisten kykyjä ja motivaatioita päivittäisen työn puitteissa. Esimiehet saattoivat hyödyntää tunnistamiseen toisten esimiesten näkemyksiä arvioitavana olevasta henkilöstöstä. Prosessiin liittyi usein esimiehen ja alaisen kesken käydyt spontaanit keskustelut alaisen urakehitystä koskevista toiveista. Kehityskeskustelu saattoikin olla tunnistamisprosessin päätepiste, jossa esimies vertasi omia ajatuksiaan alaisen esiin tuomiin toiveisiin ja tavoitteisiin.

Tiimi ja osastotasolla tyypillisiksi osaamista kehittäviksi epävirallisiksi käytännöiksi nimettiin *ad hoc -palaverit, työpajat*, erilaiset *ongelmanratkaisutilanteet, hankalien tilanteiden läpikäynti, henkilöstötutkimuksen purkuryhmät, asiakastapausten purkutilanteet, yhteinen ideoiminen* ja kehitteleminen, *koulutustarpeiden läpikäyminen* osastokokouksissa sekä *jaksottainen siirtyminen erilaisiin ryhmiin*, kuten esimerkiksi johdon myyntiryhmään uuden oppimiseksi.

"Meillä työ opettaa ihan hirvittävästi, eli koko ajan tulee uudenlaisia tilanteita vastaan, ja niitä käyn yhdessä alaisten kanssa läpi. Ja aina kun case on selvä, niin kaikki semmoiset opettavaisimmat käydään yhdessä läpi viikkopalaverissa ja kerrotaan kaikille, että tällöinen tilanne oli ja näin ratkaistiin se. [--] Ja me ollaan kehitetty oma järjestelmä, tällöinen check-lista-järjestelmä, mitä me aina päivitetään ja siihen me kerätään kaikkea uutta tietoa, mikä on hyvä muistaa. Ja silloin nämä check-listat, mitä meillä on, niin ne ovat myös käytössä, jos tulee uusi ihminen meille, niin siitä löytyy kaikki tiedot, ja me muistetaan niiden avulla myös käydä läpi kaikki ja kertoa kaikesta." (nainen, ryhmähaastateltava)

Aineistomme perusteella voidaan sanoa, että tutkituissa yrityksissä panostettiin osaamisen kehittämiseen. Tämä näkyi runsaan menetelmätarjonnan lisäksi henkilöstösuunnitteluosastojen laajenemisena, henkilöstöstrategioiden uudistamisena osaamisen kehittämisen huomioivaan suuntaan sekä osaamisen kehittämisen järjestelmällisyytenä: kehittymis- ja koulutustarpeiden arviointina, kehityskeskustelukäytäntöjen muokkaamisena johtamisen ja osaamisen kehittämisen välineeksi, osaamisen jakamisen toimintamallien kehittämisenä sekä osaamisen hallintaa tukevien ratkaisujen arviointina.

Työssä oppiminen ykkönen osaamisen kehittämisessä

Osaamisen kehittämiseen koettiin olevan yrityksissä pääsääntöisesti hyvät mahdollisuudet ja virallisia menetelmiä nähtiin olevan riittävästi. Kaikissa yrityksissä ja henkilöstöryhmissä oltiin yhtä mieltä siitä, että osaaminen kehittyy parhaiten *työssä oppimalla*. Työssä oppimisella tarkoitetaan työn arjen käytännöissä tapahtuvaa oppimista erotuksena työssäoppimisesta (yhteen kirjoitettuna), jolla viitataan työpaikoilla tapahtuvaan opiskeluun, joka on osa ammatillisen koulutuksen opetussuunnitelmaa. Työssä

oppimiselle on tyypillistä että opitaan työtä tekemällä, käytännön kautta. Oppiminen on sattumanvaraista ja suunnittelematonta ja oppimistulokset ovat piiloisia ja epäsuoria tarkasti määritellyn ja käsitteellisen tiedon sijaan. Työssä oppiminen on sosiaalista ja sidoksissa ympäristöönsä; työtehtävät ja toimintaympäristö vaikuttavat siihen, mitä työssä opitaan. Ihmiset tulkitsevat erilaisia asioita ja tilanteita oppimiskokemuksiksi.^{66,139,134,13,10} Työssä oppimisen perusteena on ajatus, jonka mukaan oppiminen ja uuden omaksuminen on jokapäiväistä toimintaa.¹¹¹

Empiirisissä, eri ammattiryhmiä koskeneissa tutkimuksissa² on esitetty lukuisia oppimistapahtumaksi koettuja ja oppimista edistäviä käytäntöjä, kuten harjoittelu ja toisto, haasteellisten työtehtävien suorittaminen, kollegoiden työskentelyn havainnointi ja jäljittely, palautteen saaminen ja oman toiminnan reflektointi, mentorin tai ohjaajan kanssa työskentely sekä yhteistoiminta erilaisissa ammatillisissa ryhmissä ja verkostoissa.

^{66,139,12,113,10} Nämä vastaavat myös tässä tutkimuksessa haastateltujen näkemyksiä työssä oppimisesta. Osaamista koettiin kehittävän parhaiten työprojekteissa ja työkavereilta oppiminen, yhdessä ideoiminen, suunnitteleminen ja toteuttaminen, vaihtelevat ja haasteelliset työtehtävät sekä uudet roolit ja vastuut.

Työssä oppimisen määritelmää tarkastellessa sen voidaan havaita kattavan varsin laajan osan tutkittujen yritysten virallisia osaamisen kehittämisen menetelmiä ja epävirallisista menetelmistä lähes kaikki. Työssä oppimiseksi ei määritelmän perusteella lueta opiskelua, koulutuksia ja kursseja, kehitys- ja seurantakeskusteluita tai osaamiskartoituksia.

Kollegoiden välisellä yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella on työssä oppimisessa tärkeä asema. Aineistossamme työyhteisötason käytännöt nousivatkin keskeisiksi kehittämisen muodoiksi. Tämä näkyy myös osaamisen ja uran kehittämismenetelmiä esittävästä kuvista. Yksilöosaamista voidaan pitää organisaation toiminnan perustana, sillä muodostavathan yksilöosaamiset tiettyssä mielessä organisaation ydinosaamisen, mutta osaamisen kehittäminen ei ole vain yksilöön kohdentuva ja yksilötasolla tapahtuva asia.^{96,146} Osaamista kehitetään yhteisöllisesti, osana tiimien ja yksiköiden toimintaa. Suurin osa organisaation toiminnasta tapahtuu nykyisin tiimitasolla. Tiimin jäsenet ovat tavallisesti sitoutuneet yhteiseen päämäärään sekä yhteisiin tavoitteisiin ja toimintamalleihin. Tiimiä pidetään myös oppivan organisaation³ perusyksikkönä.^{100,129} Tiedon ja osaamisen jakaminen korostuu juuri tiimin toiminnassa ja tiimin osaaminen tulisi olla enemmän kuin pelkästään jäseniensä osaamisen summa.^{123,129}

"Itse voisi sanoa, että kyllähän se on tullut niiden työtehtävien kautta, että on tullut haasteellisia tehtäviä, joihin on pitänyt pohdiskella ratkaisua. [--] Kun tulee joku tarjouspyyntö, niin pohditaan, että osataanko me tämä tehdä ja pohditaan, että nämä me osataan, mutta tässä me emme ehkä ole oikein hyviä. Ja sitten siihen on koottu porukkaa ja se on yhdessä pohtimista. [--] Ja se kokonaisuus muodostaa semmoisen osaamisen, joka on nyt sitten se ainutlaatuisuus, että kukaan... Sen on onneksi oppinut ja tietää, että ei voi

² Esimerkiksi Cheethamin ja Chiversin (2001) tutkimuksessa oli mukana kuusi eri ammattialaa: hammashoito, laskentatoimi, julkinen hallinto, maanmittaustoimi, kirkollinen työ ja koulutusala.

³ Oppiva organisaatio yhdistää yksilöiden ja ryhmien koko oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä pystyy luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin, kykenee luomaan, hankkimaan ja siirtämään tietoa ja osaamista sekä muuntamaan käyttäytymistään uuden tiedon ja osaamisen mukaan. (Ojala 2002, 163–164.)

osata itse kaikkea. [--] Se on se yhteistyö ja ryhmän kokonaisuus, mikä ratkaisee sen osaamisen. (mies, ryhmähaastateltava)

Tiedon ja osaamisen vuorovaikutteiseen jakamiseen perustuvaa oppimisprosessia, jossa syntyy yksilöllisen osaamisen ylittävää uutta osaamista, voidaan valottaa dialogi-käsitteen kautta. Dialogilla tarkoitetaan vuoropuhelua, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Muiden kanssa ajatellessaan yksilö ei enää pidä omaa kantaansa lopullisena, vaan vain askeleena kohti lopputulosta. Yksilö hellittää otteensa vakaasta käsityksestään ja kuuntelee mahdollisuuksia, jotka syntyvät suhteessa muihin ja jotka olisivat muuten jääneet huomaamatta. Dialogi ohjaa kuuntelemaan ja näkemään enemmän kuin yksittäisten mielipiteiden summan.^{149,41} Dialogin avulla on mahdollista saavuttaa uusi ymmärrys, joka muodostaa perustan myöhemmälle ajattelulle ja toiminnalle. Dialogin avulla pyritään löytämään myös yhteisen käsityksen perusta, jolla on suuri merkitys toimenpiteiden ja arvojen onnistuneeseen koordinointiin ja yhteensovittamiseen.⁴¹ Dialogin voidaan havaita liittyvän olennaisena osana osaamista ja uraa tukevien käytäntöjen prosessimaiseen kehittämiseen ja se sisältyy piiloisesti edistykseellisen käytännön tunnuspiirteisiin⁴.

Menetelmien riittävyyden sijaan osaamisen kehittämisen keskeisenä haasteena tutkituissa yrityksissä näytti olevan pikemminkin se, miten menetelmiä käytetään ja hyödynnetään. Haastateltavien puheesta nousi esille viesti, jonka mukaan mahdollisimman laajan tarjonnan ja jatkuvan uusien menetelmien kehittelyn sijaan olisi viisaampaa löytää toimivimmat, valvoa niiden toteutumista ja karsia turha. Paneudumme seuraavassa seikkaperäisemmin osaamisen kehittämisen ongelmakohtiin ja puramme auki, millaisten asioiden koettiin tukevan osaamisen kehittämistä. Tarkastelemme HR-asiantuntijoiden tarjoamien osaamisen kehittämisen menetelmien hyödynnettävyyttä sekä menetelmien jalkauttamisen, levinneisyyden ja läpäisevyyden haasteita eri henkilöstöryhmien näkökulmasta.⁵

3.3.3 Osaamisen ja uran kehittämistä tukevat käytännöt eri toimijatasoilla

Kuten edellä olemme nähneet, osaamisen ja uran kehittämisessä ei ole kysymys vain henkilöstöhallinnon henkilöstöön kohdentamista toimenpiteistä, tai näin asian ei ainakaan tulisi olla. Osaamista kehitetään myös omaehtoisesti yksilö ja tiimitasolla. Esimiehet, asiantuntijat ja tiimit eivät vain ota vastaan, sopeuta omaa toimintaansa ja mukaudu virallisiin kehittämistoimenpiteisiin vaan ovat kehittämisessä omatoimisia, innovatiivisia ja kriittisiä. Menetelmät, joiden ei koeta tuottavan lisäarvoa arjen työssä, eivät muutu pysyväksi osaksi työtoimintaa. Jotta voitaisiin ymmärtää osaamisen kehittämisessä kohdattavia haasteita, kuten esimerkiksi, miksi viralliset menetelmät eivät jalkaudu alas organisaatioon ja läpäise sitä tasalaatuisesti, on hahmotettava kunkin yritystason – ylimmän johdon, henkilöstöosaston sekä työyksiköiden – toimintaa ja toimijarooleja sekä osaamisen kehittämisen nivoutumista niiden perustehtäviin. Tutkimuksemme myötä kävi selväksi, että yhden yritysyksikön, kuten HR-asiantuntijoiden, panostaminen osaamisen

⁴ Edistykseellisen käytännön tunnuspiirteitä ovat mm. suuri levinneisyys, suuri läpäisevyys, tasalaatuisuus, käytäntöjen hyvä yhteensopivuus, ennakoivuus, refleksiivisyys, joustavuus ja monimuotoisuus, kuten sukupuolen huomioiminen (Hasu ym. 2010b).

⁵ Levinneisyydellä tarkoitetaan kehittämistoimenpiteiden hyödyntämistä organisaation kaikilla osastoilla. Läpäisevyys merkitsee kehittämistoimenpiteiden säännöllistä hyödyntämistä kaikilla organisaatiotasoilla ja osastoilla. Tasalaatuisuudella viitataan kehittämistoimenpiteiden yhdenmukaiseen soveltamiseen, kuten että esimiehet pitävät kehityskeskustelun saman lomakepohjan ja ohjeiden mukaisesti (Hasu ym. 2010b).

kehittämiseen ei riitä, jos muut yksiköt jättävät asian hoitamatta. Kokonaisuus ratkaisee sen, missä määrin osaamisen kehittämisessä yrityksessä onnistutaan.³³

Millaisten edellytysten ja ehtojen vallitessa kehittämistyössä onnistutaan ja toisaalta, millaiset asiat haittaavat sitä tai muodostuvat jopa osaamisen uudistumisen esteeksi? Käymme läpi tutkimushankkeemme tulokset tarkastelemalla osaamisen ja uran kehittämistä organisaatiotasoin ensi kunkin tason toimijaroolin kautta peilaten suotuisia tekijöitä ongelmakohtiin. Tuomme esiin, millaisia edellytyksiä ja esteitä haastateltavat liittivät yrityksen ylimmän johdon, lähiesimiesten, asiantuntijoiden sekä HR-osaston toiminta-alueilla tapahtuvaan osaamisen ja uran kehittämiseen ja miten näkemykset painottuivat vastaajaryhmittäin. Tämän jälkeen tarkastelemme, millaisin edellytyksin kehittämistä voidaan edistää ja tukea työyksikkötasolla. Lopussa tiivistämme osaamisen ja uran kehittämisen painopistealueet yrityksittäin ja havainnollistamme, keiden yrityksissä nähtiin olevan avainroolissa osaamisen ja uran kehittämisessä.

3.3.3.1 Ylin johto - pillossa mutta avainasemassa

Ylintä tasoa organisaatiossa edustaa johtoryhmä, jonka jäsen henkilöstöjohtaja tai henkilöstöpäällikkö parhaimmassa tapauksessa on. Johtoryhmä kiinnittää osaamisen ja urien kehittämisen tavoitteet liiketoimintastrategiaan ja yrityksen uudistumiseen. Näkökulmaa tulisi ohjata osaamisen johtaminen koko yrityksen liiketoiminnan ja innovatiivisuuden tasolla. Johtotasolla puhutaan osaamisen strategisesta johtamisesta.^{33,144,39,40}

Organisaatioiden ylimmän johdon merkitystä osaamisen ja uran kehittämisen tukemisessa ei välttämättä helposti tule tunnistaneeksi, vaikka ylimmän johdon käsitysten ja niistä tiedottamisen merkitys on suomalaisissakin tutkimuksissa havaittu jo vuosia sitten.⁷⁷ Johtoporras voidaan mieltää kaukaisena, arjen työstä irrallisena elimenä, joka vastaa hallinnollisesta ja strategisesta työstä kohdentaen huomion pääasiassa yrityksen taloudellisten edellytysten toteutumiseen. Vaikka ylin johto kohdentaakin resursseja tunnistaakseen, kehittääkseen ja hyödyntääkseen pätevyyksiä, on se harvoin tekemisissä päivittäisten toimintojen kanssa, joissa osaamista todella hyödynnetään.¹⁵⁵ Osaamisen ja työurien kehittäminen voidaan mieltää pelkästään organisaation alatasojen asiaksi. Pahimmassa tapauksessa myös organisaation johto itse ajattelee näin, jolloin esimerkiksi johdon tekemä "henkilöstöstrategia" sisältää pelkästään laskelmia henkilöiden lukumäärästä yksiköittäin vuosibudjetointia varten.³³

Johto turvaa kehittämistoiminnan toteutumisen

Tutkituissa yrityksissä ylimmän johdon asennoituminen nähtiin ratkaisevana kehittämistoiminnassa onnistumiselle. Johdon ilmaisema asenne sekä osaamisen kehittämiseksi asetetut strategiset tavoitteet vaikuttavat haastateltavien mukaan oleellisesti siihen, miten kehittämistoimenpiteisiin suhtaudutaan alempana organisaatiossa: kuinka tärkeänä asiana osaamisen ja työurien kehittämistä pidetään ja millä tavalla kehittämistoimintaan sitoudutaan. Ylimmällä johdolla oli haastateltujen mielestä kaikissa yrityksissä rooli nimenomaan kehittämistä koskevan yhteisen ymmärryksen ja tietoisuuden rakentumisessa. Käytännössä tämä vaikuttaa siihen, missä määrin kehittämismenetelmät jalkautuvat osastoille ja tiimeihin, mitä

menetelmiä otetaan käyttöön ja kuinka järjestelmällisesti, tai satunnaisesti, niitä hyödynnetään. Ylimmän johdon merkitystä korostettiin erityisesti suuressa ja moniportaisessa organisaatiossa, jossa toiminnan tasalaatuisuutta on vaikeampi valvoa kuin keskisuudessa ja matalassa organisaatiossa.

" Että kyllä ne asenteet muuttuvat sitä mukaa kun asioista puhutaan, ja minun mielestäni ne muuttuvat eniten silloin kun johto on selkeästi niitten takana. [--] Että kyllä, me ollaan asiantuntijatehtävissä niin kuin tässä on useasti sanottu, niin kyllähän meitä sitten pidetään vähän leipäpappeina jos me käydään saarnaamassa sitä asiaa. [--] Minun näkökulmastani [--] se on se johdon rakentama kulttuuri sen asian... Niin, tai siis se että johto esittää sitoutumisen ja on aidosti kiinnostunut. Se on se ainoa tapa millä me saadaan se menemään organisaatioon." (mies, ryhmähaastateltava)

Sen lisäksi että johtoporras ilmaisee osaamisen kehittämisen olevan tärkeä asia, tarvitaan haastateltujen mukaan johdon osoittamia konkreettisia keinoja, joilla osaamisen kehittäminen turvataan. Tätä ajatusta puollettiin kaikissa yrityksissä. Kysymys ei siis voi olla pelkästä osaamisen ja työurien kehittämisen kirjaamisesta strategiaan. Kehittämistä tukevassa ja edistävässä johtamistavassa oli haastateltavien mukaan kysymys johdon *tahtotilasta*, joka konkretisoituu esimiesten ja toimihenkilöiden toimintaa ohjaavina toimenpiteinä, joilla varmistetaan, että osaamisen kehittämiselle on olemassa mahdollisuus, puitteet ja välineitä. Henkilöstön lukumäärä, toimintaan varattavat aikaresurssit ja se, millaisia menetelmiä organisaation virallisessa kehittämistoiminnassa hyödynnetään, ovat viime kädessä johdon näkemyksen ja päätösten varassa. HR-asiantuntijat ja esimiehet olivat osin sitä mieltä, että kehittämismenetelmien läpäisevyyden onnistumiseksi johdon tulisi valvoa käytäntöjen toteutumista. Kehittämistoiminnan tasalaatuisuus, kuten kehityskeskusteluiden käyminen, oltiin valmiita turvaamaan jopa pakotteiden avulla.

Myös aiemmissa tutkimuksissa on korostettu ylimmän johdon roolia merkitysten antajana ja toimintamallien istuttajana koko organisaatiossa.^{63,32,23} Johdon tulisi toimia keskustelun vetäjänä ja nostaa puheenaiheeksi tietoon ja osaamiseen liittyvät asiat.^{65,40,144} Mitä enemmän nämä asiat ovat esillä, sitä paremmin niistä päästään keskustelemaan ja sitä enemmän ne kykenevät ohjaamaan yrityksen toimintaa.¹²⁸

Selkeitten linjausten puute vaikeuttaa käytäntöjen jalkautumista

Haastateltujen näkemykset tiivistäen voidaan sanoa, että ylin johto määrittelee toiminnallaan, mitkä asiat ovat tärkeitä, ne joihin henkilöstön huomio kiinnittyy, joihin ollaan valmiita panostamaan ja varaamaan aikaa. Kärjistäen voidaan todeta, että asioita joita ylin johto ei määrittele, ei ole organisaatiossa olemassa. Organisaation toiminnan kannalta ylimmän johdon aloite on ensiarvoisen tärkeä, sillä mitään muutosta ei synny, ellei johto sitoudu, tai jos sillä ei ole näkemystä siitä, miten asioita kehitetään.¹¹⁶ Selkeitten linjausten puuttuminen on vaarassa hajottaa osaamisen kehittämisen yksittäisten ihmisten päätöksiksi. Kuten yksi haastateltava totesi: *"Itseohjautuva organisaatio ei toimi."*

Ylimmän johdon roolia osaamisen ja urien kehittämisessä ei mielletty yksipuolisesti kehittämisen suuntaviivojen antajaksi, vaan johtoporras myös vastaanottaa henkilöstön osaamisen kehittämistä koskevia tarpeita ja toiveita. Organisaation ylimmän johdon osaamisen johtamisen keinoja ovat muun muassa kehityskeskustelu, palaverit sekä avoin palaute.¹⁴⁴ Palautteen antaminen, toiveiden ja tarpeiden esittäminen oli kirjattuna kaikkien tutkittujen yritysten kehityskeskusteluformaattiin. Esimiehet ovat

avainasemassa viestin kulkeutumisessa organisaation alatasoilta ylöspäin. Paneudumme seuraavaksi esimiesten merkitykseen osaamisen ja työurien kehittämisessä.

3.3.3.2 Lähiesimiehet - suurin valta ja vastuu

Osaamisen ydintä ja osaamisen johtamista on tutkittu paljon kansainvälisesti koko organisaation johtamisen ja HR-toimintojen näkökulmasta, mutta ei kovin paljon esimiehen roolista katsottuna. Suomessa lähiesimiehet eivät aiemmin kovin helposti mieltäneet osaamisen kehittämisen tukemista omaksi työksensä.^{78,77} Ylimmän johdon vaikutus ei kuitenkaan käytännön tasolla riitä yksittäisen työntekijän oppimisen tueksi, vaikka sillä onkin merkitystä osaamisen johtamisen suunnan määrittämisessä.¹⁴⁶ Tutkimukset osoittavat, että osaamisen edistämisessä ratkaisevassa asemassa organisaatiossa on usein keskijohto.¹⁵⁵

Esimiehen roolia osaamisen kehittämisessä on nimitetty suunnan selkiyttäjäksi. Se tarkoittaa, että esimiehen on otettava huomioon yrityksen visio, strategia ja toiminnan tavoitteet, jotka määräävät ja suuntaavat kehitettävää osaamista. Esimiehen tehtävänä on johdon valitseman vision ja strategioiden siirtäminen operatiiviseen toimintaan ja lähelle työntekijöitä, jolloin alaisten on helppo tiedostaa tavoitteet.¹⁴⁶ Esimiesten roolia on nimitetty myös portinvartijaksi. Portinvartijan käsite kuvastaa esimiehen ratkaisevaa asemaa tiedon välittäjänä organisaatiotasojen välillä.⁴³ Tiedon välittäjänä esimies voi jakaa tietoa haluamallaan tavalla ja hallita tiedon kulkua sosiaalisessa verkostossa.^{6,55,121}

Toimiessaan kenttää lähinnä esimiehet omaavat parhaan näköalan organisaatiossa olevaan osaamiseen ja vaikuttavat sen hyödyntämiseen.¹⁴³ Esimiesten tehtävä on sen täsmentäminen, mitä on se osaaminen, jota omassa yksikössä tulevaisuudessa tarvitaan yrityksen vision ja sitä tukevien strategioiden toteuttamiseksi, paikantaa osaamisvajeet sekä tietämys- ja taitoaukot. Osaamisalueiden tukemisen ja kehittämisen suunnitteleminen tulisi tapahtua yhdessä alaisten kanssa.¹⁴⁶

Esimies avaa ovet eteenpäin

Esimiesten rooli osaamisen suuntaajana, tiedon ja käytänteiden portinvartijana sekä osaamisen tunnistajana tuli esille myös tässä tutkimuksessa. Tutkituissa yrityksissä esimiehet päättivät, miten kehittämistoimintaa suunnattiin tiimi- ja yksilötasoilla ja mitä virallisia kehittämisvälineitä hyödynnettiin. Esimiehet kanavoivat strategian mukaista kehittämistoimintaa ylhäältä alaspäin ja välittivät osastolta tulevia kehittämisehdotuksia HR-osastolle. Esimiesten koettiin olevan avainasemassa osaamisen ja työurien kehittämisessä kaikissa tutkituissa yrityksissä. Eri henkilöstöryhmien näkemykset eivät poikenneet toisistaan.

"No kyllä, tietenkin ne isot linjat täytyy piirtää ehkä [--] jossakin ehkä vähän ylempänäkin. Mutta HR:n tuella. Mutta kyllä minä sanoisin, että ihan ratkaisevassa asemassa on se esimiestyöskentely, että miten sitä hoidetaan ja viedään sinne organisaatioon sitä osaamisen kehittämistä, ja miten siihen kannustetaan nimenomaan." (mies, ryhmähaastateltava)

Esimiehillä oli ratkaiseva rooli alaisten osaamisen ja työurien tukijoina. Esimieheltä saatu tuki näyttäytyi haastateltavien puheessa ennen kaikkea esimiehen myönteisenä ja sensitiivisenä asenteena alaisensa kehittymismahdollisuuksia kohtaan, mikä ilmeni kykynä kuunnella ja

kartoittaa alaisten toiveita ja tarpeita, kykynä nähdä alaisessa olevat kyvyt ja taidot, sekä konkreettisina toimenpiteinä, joilla esimies varmisti osaamisen kehittämisen ja työuran etenemisen. Toimihenkilöhaastateltavat painottivat esimiehen ja alaisen jaettua ymmärrystä kehittämisen suunnasta. Kuten eräs haastateltava ilmaisi, *"yksin et voi itseäsi kehittää"*. Esimies on työyhteisössä yksilön osaamisen kehittymisen lähin ja tärkein tukihenkilö.¹⁴⁶ Kommunikaation merkitys korostuu yksilöiden keskustellessa uratoiveistaan ja kehittämissuunnitelmistaan esimiestensä kanssa.⁸⁰

"Ja jos ajattelee ihan yleisesti Suomessa vaikka viime vuotta tai maailman laajuisesti, kun ei koskaan tiedä, mitä tulevaisuudessa käy, niin pitää pitää huoli siitä omasta osaamisestaan, jotta on työmarkkinoilla validia kamaa sitte jos joutuu hakemaan töitä. Että siinä mielessä se on jokaisen omalla vastuulla. Mutta sitten taas kun ajattelee [yritystä] ja ylipäänsä esimiehiä, että miten esimies tukee ja motivoi ja kuuntelee sitten näitä tarpeita ja tajuaa sen, että miten se liittyy meidän [yrityksen] tekemiseen ja liiketoimintastrategiaan, että onko ne sellaisia osaamisia. [--] Että esimiehellä on sellainen ohjailuvastuu... (nainen, yksilöhaastateltava)

Esimiehet tunnustelevat potentiaaleja ja motivaatiota

Jotta kehittämistä voidaan tukea onnistuneesti, tulee ymmärtää, mistä seikoista yksilön osaaminen muodostuu. Ilman tätä ymmärrystä osaamisesta kehittäminen ei ole tehokasta.¹¹⁸

Esimiehet tunnistivat oman roolinsa alaisen kehittymisen tukijana hyvin tutkituissa yrityksissä. Esimieshaastateltavien mielestä vuorovaikutukseen ja keskusteluihin alaisten kanssa tuli varata aikaa kiireestä huolimatta.

"No minä yritän pitää aikaa sillä tavalla, että joku tulee kysymään niin aina pystyn auttamaan. [--] Minä olen itse yrittänyt pitää sitä sillä tavalla, että vaikka olisi kuinka kiire, niin ulospäin näyttää siltä, että tässä on aikaa ja voi kysyä rauhassa ja ihmetellä ja muuta. Koska olen nähnyt päinvastaisiakin rooleja. Ja se on sitten aina alaiselle erittäin stressaavaa, että jos itsellä on ongelmia ja kysymyksiä ja jos ei esimies pysty antamaan vastauksia ja ohjeita, miten toimia. Niin se on minun mielestäni väärää johtamista." (mies, yksilöhaastateltava).

Esimiesten lähestyttävyyys, matala hierarkia, sekä välitön ja hyvä ilmapiiri mahdollistivat haastateltavien mukaan tasavertaisen palautteenannon ja keskustelun, jolloin toimihenkilöillä oli mahdollisuus kertoa ideoistaan ja ajatuksistaan spontaanistikin. Organisatorinen oppiminen kiinnittyy rakenteellisiin ja kulttuurisiin tekijöihin, kuten sellaisiin suotuisiin psykologisiin ja kulttuurisiin edellytyksiin, jotka tekevät oppimisesta tehokasta. Esimiestyössä tämä merkitsee luottamuksellisen ilmapiirin vakiinnuttamista, jossa oppiminen ei ole vain kaavamaista, vaan epämuodollista toimintaa.¹⁰⁷

Esimiehet itse painottivat alaisen nykyisen substanssiosaamisen tukemisen rinnalla osaamispotentiaalinn tunnistamista. Potentiaalilla tarkoitetaan lupaavaa, näkyvissä mutta usein ei vielä täysin todeksi tullutta mahdollisuutta; piilossa olevaa, vaikeasti havaittavaa ja vähemmän aktiivisessa käytössä olevaa kykyä. Esimiehen on tärkeää osata tunnistaa alaisensa osaamisen tila, havaita ihmisten piilossa olevia kyvykkyyksiä ja houkutella niitä esiin. Haasteena esimiehelle on rohkaista, innostaa ja sitouttaa alaisiaan oman osaamisensa esille tuomiseen.¹⁴⁶ Tutkituissa organisaatioissa esimiehen tarjoamalla henkisellä tuella koettiin olevan kehittämisessä tärkeä asema. Haastateltavat, niin esimiehet itse kuin toimihenkilöt, puhuivat esimiesten tarjoamasta *kannustuksesta*,

rohkaisusta, sparraamisesta ja boostauksesta osaamisen käyttöön saamisessa ja uusiin haasteisiin vastaamisessa.

Tärkeänä osaamisen ja uran kehittämistä tukevana asiana pidettiin lisäksi sitä, että esimies huomioi alaisen elämänvaiheen ja -tilanteen. Tästä puhuivat sekä esimiehet että toimihenkilöt. Pidettiin hyvänä asiana, että esimiehillä on ymmärrys siitä, että osaamisen kehittämiseen ja uralla etenemiseen ei kaikkina aikoina ole samanlaisia voimavaroja, vaan kehittämisajanjaksot ja suvantovaiheet vuorottelevat. Palaamme elämänvaiheen merkitykseen asiantuntijatasoa koskevassa osiossa.

Vaativien töiden jakautuminen arjessa ei tue riittävästi osaamisen laajentumista

Erityisen tärkeänä koettiin, että esimies pyrkii tukemaan osaamisen ja uran kehittämistä työn arjessa tarjoamalla alaisilleen monipuolisia ja vaihtelevia työtehtäviä. Varsinkin toimihenkilöhaastateltavat korostivat tätä. Päinvastaisessa tilanteessa esimiestoiminta voi muodostua kehittämisen esteeksi rajaamalla mahdollisuuksia työssä oppimiseen. Ongelmallisena koettiin erityisesti töiden epätasainen jakautuminen, mikä tarkoitti esimerkiksi sitä, että tehtävät ja roolit uusissa projekteissa jaettiin aina samaan tapaan. Vakiintuneet tekijäroolit vahvistivat mielikuvia tietyn tyyppisen osaamisen ja henkilön välisestä suhteesta, joka johtaa osaamisen henkilöitymiseen. Pahimmillaan tämän kuvattiin johtavan tilanteeseen, jossa osa henkilöstöstä kuormittui suuren työmäärän alla ja osalla työmotivaatio kärsi uusien haasteiden puuttuessa.

Esimiehen päätöksenteon taustalla voidaan havaita vaikuttavan laajemmat rakenteelliset tekijät, kuten aikataulupaine ja tulosvastuullisuus. Esimiehet saattoivat myös estää työkierron tilanteessa, jossa katsoivat tarpeelliseksi pitää kiinni niukoista henkilöstöresursseista ja osaavasta työvoimasta. Näin asiantuntijan osaaminen saattoi paradoksaalisesti itsessään muodostua esteeksi osaamisen kehittämiseksi.

Esimies voi olla kehittämisen ahdas pullonkaula

Esimiesten merkitys osaamisen ja uran kehittymisen edistäjänä tai ehkäisijänä liittyi tutkituissa yrityksissä useasti tapaan, joilla he hyödynsivät virallisia kehittämismenetelmiä. Kehittämistoimenpiteiden laiminlyöminen, kuten esimerkiksi kehityskeskustelun käymättä jättäminen tai keskustelun käyminen lyhyesti ja kiireellä, alaisen kehittymistarpeiden riittämätön kartoittaminen ja reagoimattomuus kehittymistoiveisiin olivat aiheuttaneet haastatelluissa pettymyksiä ja oman työpanoksensa merkittävyyttä epäileviä tunteita. Kehityskeskusteluilla voidaan edistää työhyvinvointia silloin, kun esimies hallitsee dialogitaidon. Dialogisessa keskustelussa alainen kokee saavansa esimieheltä tukea ja arvostusta, mikä vaikuttaa merkittävästi jaksamiseen.¹⁵⁶

"Varmaan se mikä sitä voi estää [osaamisen kehittämistä], niin esimiehen oma suhtautuminen, että kaikki eivät ole koulutusmyönteisiä ja osa on sitä mieltä, että ne [esimiehet] ovat niin projektikeskeisiä, että sinä olet nyt tässä näin ja teet tämän homman, eikä välitäkään yhtään mistään muusta. Että ne näkevät myös sen vaan silleen semmoisena palikkana, resurssina sille hankkeelle, eikä muu kiinnostaa. Että niinhän sen ei pitäisi olla, ja se on sitten taas minun mielestäni johtamiskysymys, että minun esimiesten pitäisi varmistaa se, että ei voi olla sillä tavoin." (nainen, yksilöhaastateltava)

HR-asiantuntijoiden näkökulmasta ongelmallista oli, jos esimiehet eivät välittäneet tietoa henkilöstön kehittämistarpeista eteenpäin. Tällöin organisaation ylätasoilta, johtoportaalta ja HR-osastolta, jää saamatta oleellista osaamisen kehittämisen strategiseen suunnitteluun ja tukitoimintaan tarvittavaa tietoa. Keskijohdolla on näkemyksiä organisaatiossa olevista pätevyyksistä ja vahvuuksista, joita ylimmältä johdolta puuttuu. Tutkimalla keskijohdon näkemyksiä osaamisesta ylin johto voi saada parempaa ymmärrystä yrityksen nykyisistä kyvykkyyksistä ja tunnistaa alueita, joissa niitä täytyy vahvistaa tai kehittää. Keskijohdolla on olennainen, mutta usein ei-arvostettu rooli menestyksekkäässä strategian toteuttamisessa. Esimiesten rooli osaamisen kehittämistä koskevan viestin välittäjänä organisaation eri tasojen välillä vaikuttaa siis perimmältään yrityksen kilpailuetuun.¹⁵⁵

Tutkimustulostemme valossa voidaan sanoa, että asiat ovat hyvässä suunnassa, kun esimiehellä on ymmärrys osaamisen kehittämisen tärkeydestä, hän on sitoutunut kehittämistoimintaan ja valmis panostamaan siihen aikaa. Pahimmassa tapauksessa esimies voi olla ahdas pullonkaula, joka vaikeuttaa osaamisen ja uran kehittämistä, tai jopa estää sen.

3.3.3.3 Asiantuntijat - omaa aloitteellisuutta tarvitaan

Asiantuntijat, jotka toimivat työyksiköissä esimiesten alaisuudessa, eivät ole pelkästään kehittämistoimenpiteiden kohteita vaan aktiivisia ryhmä- ja verkostotoimijoita, jotka vaikuttavat omaan sekä tiiminsä jäsenten osaamisen ja uran kehittymiseen. Asiantuntijatasolla osaamisen kehittäminen voi olla sekä substanssiosaamisen syventämistä että osaamisen laajentamista ja johtaa joko uran horisontaaliseen kehittämiseen tai hierarkkiseen eli vertikaaliseen etenemiseen.³³

Asiantuntijoiden (haastatteluaineistossa toimihenkilöasemassa), toiminta-alueella osaamisen ja uran kehittämisen keskeisimmiksi edellytyksiksi nousivat oma aktiivisuus, motivoituneisuus ja halu kehittyä. Asiantuntijan asennoitumistavalla nähtiin olevan osaamisen ja työuran kehittämisessä ratkaiseva merkitys. Tätä painottivat sekä esimiehet että asiantuntijat itse. Asiantuntijan oma-aloitteisuuden ja aktiivisuuden nähtiin olevan esimiestoiminnan vastapooli: osaamisen ja uran onnistunut kehittäminen tapahtui esimiehen ja toimihenkilön vastavuoroisessa suhteessa ja yhtäläisessä panostuksessa kehittämistoimenpiteitä koskevaan keskusteluun.

Kehittämismyönteinen asenne ilmenee asiantuntijan ilmaistessa esimiehelle osaamisen ja uran kehittämistä koskevia toiveitaan ja tarpeitaan. Kehitys- ja seurantakeskustelua pidettiin niin toimihenkilö- kuin esimieshaastattelujen parissa tähän tarkoitukseen sopivana välineenä. Toimihenkilöiden aloitteellisuudella nähtiin olevan suuri painoarvo kehittämisen suunnan osoittajina siitä huolimatta, että mahdollisuudet toiveiden toteutumiseen olisivat olleet viime kädessä yksittäisen työntekijän päätävänsä ulkopuolella. Asiantuntijan tuli antaa signaali valmiudestaan kehittämiseen, jotta siihen voidaan reagoida esimiestasolla.

Haastateltava 1: Periaatteessa, jos sinä olet vain sujuvasti hiljaa, niin sitten sinä et saa kun sitä samaa hommaa ... Että se ei vaan silleen onnistu muuten. Tai ei voi tietää kuka tarvitsee, mitä tarvitsee, jos ei itse toimi
Haastateltava 2: Pitää olla aktiivinen, pitää pitää... semmoinen... Ei voi sanoa myyntipuhe, mutta siis eihän kukaan tavallaan vie sinua minnekään, jos et sinä itse huolehdi itsestäsi, on se sitten vaikka lääkäriellä käynti [naurahtaa] niin, vastaava, että.. Pitää itse pitää kiinni...

Haastateltava 1: Siis tarjotaan tietyt puitteet tavallaan, mutta sinun on pakko itse tehdä jotain sen eteen, jos sinä aiot... (naisia, ryhmähaastattelu)

Motivaatioon, tavoitteelliseen oman toiminnan suuntaamiseen liitettiin muun muassa *päämäärätietoisuus, markkinointihenkisyys ja sisäinen palo*. Näitä ominaisuuksia pidettiin tärkeinä erityisesti uran hierarkkisessa kehittämisessä ja asematasoisessa etenemisessä. Haastateltavat korostivat lisäksi valmiutta tarttua avautuviin tilaisuuksiin ja uusiin haasteisiin, mikä merkitsi usein epävarmuuden tunteen sietämistä.

Motivaation merkitys on tullut esille myös aiemmissa tutkimuksissa.^{24,25} Motivaatio koostuu erilaisista motiiveista eli haluista ja tarpeista. Yksilön osaamista voidaan kuvata jäävuorena, jossa näkymättömän eli implisiittisen osan muodostavat motiivit, yksilön käsitykset itsestään ja yksilölliset ominaisuudet. Motiivit ohjaavat yksilön käyttäytymistä valittuja tavoitteita kohti. Näkymättömän alueen osatekijät vaikuttavat eniten yksilön toimintaan ja luovat perustan yksilön osaamiselle ja näkyvälle toiminnalle.¹²⁷

Verkostojen ja vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu

Asennoitumistavan lisäksi asiantuntijan kehittämisen edellytyksinä korostuivat henkilökohtaiset kyvyt ja ammatilliset valmiudet. Keskiöön nousivat hyvät itseilmaisu- ja vuorovaikutustaidot, ja ne linkittyvät yhteen oma-aloitteisen ja kehittämismyönteisen asenteen kanssa. Ilmais- ja vuorovaikutustaitoja tarvitaan paitsi esimies-alaiskeskusteluissa myös osaamisen sanallistamisessa, jakamisessa ja siirtämisessä kollegoille, sosiaalisten suhteiden ylläpitämisessä sekä työyhteisön ulkopuolisissa verkostoissa toimimisessa. Osaamisensa ja uransa kehittämisestä kiinnostunut asiantuntija miellettiin haastatteluissa pitkälti verkostotoimijana, joka omaa vahvat sosiaaliset taidot.

Asiantuntijan tuli edistää omaa kehittymistään huolehtimalla oma-aloitteisesti ja aktiivisesti osaamisensa ajantasaisuudesta. Relevantti, omassa työssä tarvittava ammatillinen pätevyys nähtiin asiantuntijoiden omissa puheenvuoroissa itsestään selvänä lähtökohtana uusien mahdollisuuksien saamiselle työuralla.

Asiantuntijan ammatillinen maine rakentuu haastattelupuheenvuorojen perusteella monipuolisen kokemuksen ja osaamisen, ammatillisten näyttöjen sekä henkilökohtaisten taitojen, kuten vuorovaikutusosaamisen kokonaisuudesta. Maineella ja tunnettuudella nähtiin olevan oleellinen merkitys uusiin työtehtäviin rekrytoituttaessa. Maine kiirii tekijänsä edellä, ja sen kerrottiin vaikuttavan muun muassa suositusten saamiseen ja siihen, haluttiinko jotakin henkilöä nostaa esille mahdollisena kandidaattina avoimna olevaan tehtävään. Tunnettuuden sekä henkilökohtaisten ominaisuuksien ajateltiin korostuvan ylempiin johto- ja esimiestehtäviin haettaessa.

".. Sanoin edellisestä työpaikasta itseni irti tietämättä mistään mitään. Kolmen viikon päästä minulla oli kolme työpaikkaa joista valitsin. Ja vielä kun olin täällä niin minulle soitettiin että onko sulla nimet paperissa, älä pistä, he tekevät vielä paremman tarjouksen. Enkä minä lähettänyt hakemuksen hakemusta. Minulla oli aika hyvät verkostot... Ne vaan sai tietää että minä olen vapaana... Että toki taustoilla tai niillä entisillä teoillakin, ehkä toivon mukaan oli merkitystä. Ja varmasti oli, pakkohan se on sanoa. Että jos minä olisin hoitanut jotenkin liirum laarum työt niin sekin kiirii se maine." (nainen, yksilöhaastateltava)

Oma-aloitteellisuuden ja aktiivisuuden korostuessa osaamisen ja uran kehittämisen edellytyksinä, nähtiin huonojen itseilmaisu- ja vuorovaikutustaitojen vastaavasti haittaavan niitä. Luonteeltaan pidättyväisen, syrjäänvetäytyvän ja ujon oli haastateltavien mukaan osattava tuoda ajatuksiaan esiin tarpeen niin vaatiessa ja vähintäänkin kehityskeskusteluissa. Sensitiivisinkään esimies ei voi tietää, mitä kukin haluaa, ellei asianomainen itse kerro toiveistaan ja tarpeistaan. Myös jättäytyminen ulos työyhteisön sisäisistä ja ulkopuolisista sosiaalisista verkostoista saattoi merkitä arvokkaan tiedon ja uramahdollisuuksien menettämistä. Muutaman kerran haastatteluissa osaamisen jakaminen liitettiin haluttomuuteen jakaa tietoa: kilpailuun ja oman aseman varjelemiseen.

"Kyllä minä näkisin, että sen täytyy lähteä siitä yksilöstä. Että toki, jos esimies on niin tarkkasilmäinen ja ymmärtää alaisia, mitä minä epäilen, että kenelläkään esimiehellä tänä päivänä on aikaa tuntea toiset niin hyvin, että tietäisi suunnilleen, mitä ne ajattelee joistakin asioista, niin eihän semmoista kukaan pysty imemään, osmoosinomaisesti ottamaan kenestäkään semmosta tahtotilaa, että kyllä se täytyy sen ihmisen itensä pystyä sanomaan, että mitä hän toivoo taikka mitä ambitoita hänellä on. Monella saattaa olla semmoisia ajatuksia omasta osaamisensa kehittämisestä, mitä kaikki ei välttämättä koskaan edes tule sanoneeksi, saatikka sitten että pääsisi tekemään niitä asioita. Että kyllä minä näen, että se on yksilön vastuukysymys." (mies, yksilöhaastateltava)

Kaikista ei tarvitse tulla huippuasiantuntijaa

Osaamisen kehittäminen siinä merkityksessä, että hankittu uusi tieto laajentaisi työnkuvaa tai johtaisi uran hierarkkiseen etenemiseen, ei ollut jokaisen tähän tutkimukseen osallistuneen asiantuntijan tavoite. Osa asiantuntijahaastateltavista ilmaisi olevansa tyytyväisiä nykyiseen työtilanteeseensa: oma osaaminen koettiin riittävänä ja työtehtävään sopivana, työ sisälsi sopivasti vastuuta ja haasteita ja oli motivoivaa. Uusia haasteita ja lisävastuita ei kaivattu.

Toimihenkilöhaastateltavat ja esimiehet nimittivät tällaista asennoitumistapaa, jossa halutaan pitäytyä nykyisellä osaamisalueella, *mukavuusalueella* pysymiseksi. Mukavuusalueella pysymistä ei itsestään selvästi paheksuttu vaan sen ilmaistiin olevan myös hyväksyttyä ja sallittua. Yleinen näkemys yritysten henkilöstön parissa oli, ettei kaikilla ole yhtä suurta tarvetta osaamisensa kehittämiseen ja että kehittäminen ylipäätään on jaksottaista. Esimiehet ja HR-asiantuntijat toivat esille, että kaikkien ei edes ole tarpeen kehittää itsestään huippuasiantuntijaa, vaan perusosaajiakin tarvitaan.

Yhden yrityksen esimiehet erottivat henkilöstössä karrikoidusti kaksi toisilleen vastakkaista ryhmää, yli- ja alikouluttautujat. Ylikouluttautujat panostaisivat osaamisen kehittämiseen jopa liiallisessa määrin omien työtehtäviensä kustannuksella. Tällöin osaamisen kehittämistä on vaarassa tulla itsetarkoitus. Alikouluttautujia puolestaan ei saa lähtemään koulutuksiin, vaikka tarvetta olisi. Toisinaan mukavuusalueelta pois houkuttelemisessa koettiin siis olevan myös haastetta.

Kehittämiseen tarvittavat voimavarat sidoksissa työmäärään ja elämäntilanteeseen

Osaamisen kehittämisen edellytykset linkittyvät asiantuntijatasolla oleellisesti voimavaroihin ja jaksamiseen: siihen kuinka kuormittava työ oli ja millaisessa elämäntilanteessa satuttiin olemaan. Kuormittumista työssä

aiheutti ennen kaikkea kiire ja rajalliset henkilöstöresurssit. Niukka henkilöstömäärä kasvatti yksittäisen asiantuntijan työmäärää ja lisäsi kiirettä. Kiire esti koulutuksiin ja kursseille osallistumisen, ja jos uutta ehdittiinkin käydä opiskelemassa, aikapaine saattoi estää uuden taidon harjoittamisen ja käyttöönoton, koska kiiretilanteissa tehtiin nopeimmalla eli vanhalla tavalla. Uuden tiedon omaksuminen ja integroituminen olemassa oleviin tietorakenteisiin vaatii rauhallista työaikaa. Aikataulupaine vaikutti lisäksi töiden jakamiseen: tehtäviä annettiin niille, joiden tiedettiin hoitavan ne nopeasti ja tehokkaasti. Myös tiedon ja osaamisen jakamisen käytännöt kärsivät kiireestä.

"Eihän sitä [aikaa] mitenkään ole huomioitu. Sehän tarkoittaa sitten sitä, että jos johonkin koulutukseen ryhdyt, niin sinä tiedät itse sen, että okei tässä on tämä työmäärä ja se on ehkä noin 110 % siitä mitä ehtii tehdä. Jotain on jätettävä pois, ja sehän on tietenkin se ongelma koko ajan, että kehittämiselle pitäisi olla aikaa, opiskelulle pitäisi olla aikaa. Ylipäänsä oman työn funtsaamiselle pitäisi olla aikaa, mutta sitten se, että sen jälkeenhän sinun täytyy harjoitella sitä priorisointia ja jättää jotain pois. Ja se on aika hankalaa, huomaa sen..." (nainen, yksilöhaastateltava)

Haasteellisissa ja vaikeissa elämäntilanteissa ylimääräisiä voimavaroja kehittämiseen ei ole. Esimerkkeinä haasteellisista elämäntilanteista tuotiin esille muun muassa pienlapsivaihe, ihmissuhdeongelmat, läheisten sairaus ja yksinhuoltajuus. Sanottiinkin, että *haasteita työssä otetaan sitten kun ne kotona hellittävät*. Työn ja muun elämän tasapaino oli useiden haastateltujen asiantuntijoiden ja esimiesten mielestä kiistatta ratkaisevassa asemassa oman osaamisen ja uran eteenpäin viemisessä.

Pienlapsivaiheen, perhevapaiden ja yksinhuoltajuuden merkityksestä osaamisen ja uran kehittämiseksi ja erityisesti naisten osaamisen ja uran kehittymisen hidastumiselle on olemassa lukuisia kotimaisia ja ulkomaisia tutkimuksia.^{79,53,72,16} Tässä aineistossa lastenhoitovastuu, talon rakentaminen tai muut henkilökohtaiset projektit nousivat esille myös osassa miesten puheenvuoroja asioina, jotka vähensivät kehittämisintoa ja voimavaroja. Palaamme sukupuolen merkitykseen osaamisen ja uran kehittämisessä luvussa 4.

Toimenkuvan laajentaminen vahva uravaihtoehto

Halua esimiestehtäviin vähensi asiantuntijoilla esimiestyöhön liitetyt mielikuvat. Esimiestyötä ei koettu houkuttelevaksi siihen sisältyvän suuren vastuun ja työmäärän vuoksi. Ajateltiin, että esimieheltä vaaditaan usein työajan ylittävää panostusta, kuten yhteydenpitoa asiakkaisiin myös vapaa-ajalla. Esimiehen toimenkuvaan sisältyy lisäksi hallinnollisia tehtäviä, joiden nähtiin vievän aikaa perustyön tekemiseltä. Toimenkuvan laajenemista ja asiantuntijuuden syventämistä pidettiin osin asematasoista etenemistä tavoitellumpana. Työuraa koskevat toiveet erosivat tutkimukseen osallistuneiden yritysten välillä. Yhdessä yrityksessä hierarkkinen eteneminen oli horisontaalista tavoitellumpaa. Uratoiveet vaihtelivat myös toimiaseman mukaan. Palaamme tähän tarkemmin jaksossa 3.4. Joissain asiantuntijatehtävissä työnkuvan laajentaminen oli myös ainoa uran kehittämisen vaihtoehto.

Työuran horisontaalista kehittämistä koskeva tulos vastaa aiemmissä tutkimuksissa saatuja tuloksia, joissa oman työn sisältöä ja osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia arvostettiin esimiestehtäviä ja uralla etenemistä enemmän. Suomalaisten tietotyöntekijöiden sisäisistä motivaatiotekijöistä tärkeimmäksi työuran kehittämisessä on todettu

asiantuntijuuden ja osaamisen kehittämisen sekä uuden oppiminen.⁴⁸ Myös Työolotutkimuksessa suomalaiset arvostivat työnsä sisältöä ja työn tarjoamia kehittymismahdollisuuksia enemmän kuin työhön liittyviä etenemismahdollisuuksia. Oman työn kehittämistä pidettiin myös hierarkkista etenemistä mahdollisempaan.⁷¹

3.3.3.4 Työyhteisö – yhä tärkeämpi osaamisen lähde

Käsitlemme työyhteisötasoa raportissamme omana alueenaan, koska iso osa osaamisen ja uran kehittämistä tukeviksi tai ehkäiseviksi nimetyistä tekijöistä liittyi haastatteluissa työyhteisötoimijoiden keskinäiseen vuorovaikutukseen, työyksiköiden yhteisesti ylläpidettyihin käytäntöihin sekä yksittäisistä toimijarooleista riippumattomiin tekijöihin, kuten työn luonteeseen. Yksikkötasoa tarkastellaan toimintatapoja ja työprosesseja muovaavien rakenteiden kokonaisuutena. Työyksikkö on itsessään kehittymisen lähde ja kehittämisen keskus.

Yhteisötasolla keskeinen toimija on tavallisesti yksikön johtaja tai yksikön päälliköistä muodostuva johtotiimi, mutta emme tässä keskity yksikön johtajan rooliin. Tarkastelumme painottuu tiedon ja osaamisen jakamisen ja siirtämisen käytäntöihin, työn organisoitumistapoihin, ilmapiiriin sekä työkuultuuriin, joissa kaikilla työyhteisötoimijoilla voidaan nähdä olevan rooli ja vastuu.

Tiimin vetäjät voivat vaikuttaa lähes kaikkiin tiimin tehokkuuden elementteihin, kuten tiimin kyvykkyyden kehittymiseen, toiminnan koordinoitumiseen ja tiimiprosessien sekä tiimin piirteiden kehittymiseen.^{130,4} Esimiehen asema työyhteisötason osaamisen kehittämisessä on aiemmissa tutkimuksissa nähty muun muassa epämuodollisen oppimisen helpottajana. Vaikka epämuodollista oppimista ei voida suoranaisesti suunnitella, esimiehen oppimisen edistämisen taidot mahdollistavat organisaation käyttää tiimin jäsenten jaettua osaamista, jolloin organisaation palvelut ja prosessit paranevat. Johtajat kannustavat tiedon ja osaamisen jakamiseen työtiimeissään ja parantavat tiimin suorituskykyä.⁹⁰

Tiimi- ja työyhteisötason kehittämisen kuvaamiseen voidaan hyödyntää sosiaaliseen teoriaan kuuluvaa käytäntöyhteisöjen käsitettä (*Communities of Practice, CoP*). Sillä tarkoitetaan työpaikoilla muodostuvia yhteisöjä, joissa luodaan yhteisiä käytäntöjä ja merkityksiä. Ne voivat olla luonteeltaan epävirallisia ja tilapäisiä, kuten projektitiimit.^{153,68,154} Käytäntöyhteisö-termini kuvaa sitä sosiaalisen oppimisen prosessia sekä niitä sosiokulttuurisia käytänteitä, jotka muodostuvat, kun yhteisiä tavoitteita kohti pyrkivät yksilöt ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tässä mielessä myös moni tämän tutkimuksen yritysten osastoista ja tiimeistä voidaan nähdä käytäntöyhteisönä.

Verkostot ja foorumit osaamisen jakamisen välineinä

Edellytys työyhteisötason osaamisen kehittämiseksi on, että tiimit ja osastot ovat luoneet erilaisia käytäntöjä, foorumeita ja verkostoja tiedon jakamiseen ja siirtämiseen. Foorumilla tarkoitetaan fyysisistä tapaamispaikkaa ja -aikaa, internetin sivustoa tai palstaa, jolla keskustellaan muiden kanssa. Käytännöt, verkostot ja foorumit ovat vuorovaikutustilanteita, joissa yrityksen henkilöstö eri kokoonpanoissa ja eri kanavia hyödyntäen keskustelee työstä ja sen kehittämisestä. Vuorovaikutuskäytäntöjen muodostumisessa tarvitaan koko tiimin aktiivisuutta.

Tutkituissa yrityksissä käytäntöjä, foorumeita ja verkostoja oli olemassa virallisessa muodossa, jolloin esimerkiksi tiimikokoukselle oli luotu formaatti tai kuvattu toimintaprosessi HR-osastolla. Kehittämistä tukevia vuorovaikutuskäytäntöjä toteutettiin myös epävirallisessa muodossa, spontaanisti ja tarvelähtöisesti. Monissa tiimeissä ja osastoilla oli panostettu yhteisen osaamisen jakamiseen ja siirtämiseen, niihin tarvittavien käytäntöjen luomiseen ja ylläpitämiseen. Osaamisen kehittämistä tukevista käytännöistä karkeasti jaotellen puolet oli epäformaalin yhteistoiminnallisen kehittämisen tulosta.

"Projektilla on aina organisaatio. Silloin kun siinä on hyvä organisaatio, niin siellä on helppo kasvaa ja oppia. Kun siinä kaikki antaa sinulle sitä infoa ja sinä näet siinä sen semmoisen hyvän toimintamallin koko ajan läsnä. Eikä se, että sinua yksi neuvoo, vaan se, kun imee tietoa niiltä useammilta eri ihmisiltä jotka tekevät vähän eri toimenkuvaa, niin silloinhan siinä [--] saa sen laajemman kehityksen." (nainen, yksilöhaastateltava)

Matala hierarkia tukee osaamisen kehittämistä

Tiedon ja osaamisen jakamista työyhteisötasolla edistäväksi keskeiseksi asiaksi nostettiin haastatteluissa kehittämiseen kannustava organisaatiokulttuuri, johon liitettiin matala hierarkia, esimiesten helppo lähestyttävyyttä sekä välitön ja avoin ilmapiiri. Haastateltavien mukaan kannustavassa organisaatiokulttuurissa ylin johto ja esimiehet rohkaisevat henkilöstöä ideoimaan ja kehittämään ajatuksiaan yksin ja yhdessä eteenpäin. Tiimin tai osaston esimies toimi alustensa omaehtoisen toiminnan tukijana.

Organisaatioissa vallitseva hyvä ilmapiiri kannustaa kokeilemaan sallien virheitä ja epäonnistumisia rohkaisten samalla tervettä kilpailua, ideointia ja tiedon välittämistä. Oppivan organisaation elinvoimaisuuden perustana on hierarkkisesti matala organisaatio, jolloin organisaation dynaamisuus paranee. Myös monimuotoinen pienryhmätoiminta on korostunutta.¹⁰⁰ Tutkituissa yrityksissä mahdollisuus keskustella, jakaa ajatuksia spontaanisti esimiehen ja kollegojen kesken kiteytettiin sanomalla, että *"Hyvä keskusteluyhteys on osaamisen kehittämisen tärkein muoto"*.

"Täältä puuttuu semmoinen luovuutta rajoittava hierarkia kokonaan. Ei ole ketään semmoista ihmistä, ettei voisi kysyä, toimitusjohtajasta lähtien. Että ihan sama, voi ammatillisesti tai muuten pohdiskella ihan kenelle vaan. Voi käytävällä tulla kuka vaan vastaan, toimitusjohtaja tai kuka vaan johtaja. Ja myös [harjoittelijoilta] voi kanssa kysyä, että miten nykyään, kun olet opiskellut, saanut viimeisimpiä oppeja, että onko tästä mitään. [--]Mutta itse kokee sen sillä tavalla, että ei ole sellaisia raja-aitoja.. (mies, ryhmähaastateltava)

Yhdessä tekeminen merkitsi uuden löytämistä yhdessä ja sellaisen osaamisen syntymistä, joka ylitti yksittäisen asiantuntijan osaamisen. Yhteistoimintaa tapahtui tutkituissa yrityksissä tiimi- ja osastorajojen yli sekä eri organisaatioiden kesken. Oman asiantuntija-alueen ylittävä yhteistyö koettiin hedelmällisenä tapana omaksua uusia näkökulmia ja uutta tietoa. Monialaista yhteistyötä, jossa yhdistyy erilaista osaamista omaavien asiantuntijoiden tietämys ja kokemus, kuvattiin oivalliseksi tavaksi päästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

Ryhmässä tapahtuvan opiskelun ja työskentelyn merkitys osaamisen kehittymisessä on havaittu muissakin tutkimuksissa. Työtehtävien

muuttuessa yhä vaativammiksi sosiaalisesti jaettu osaaminen ja tiedon hallitseminen on katsottu tärkeäksi asiantuntijuuden kehittymisessä. Ryhmässä on mahdollisuus päätyä parempiin tuloksiin kuin mihin kukaan yksittäinen osallistuja olisi päässyt.^{14,26,37} Tasokas osaaminen syntyy pikemminkin ryhmien ja asiantuntijakulttuurien yhteisen työn kuin yhden ihmisen ansiokkaan toiminnan tuloksena.¹⁰⁴

Projektityö vaikeuttaa osaamisen kehittämistä

Osaamisen kehittämistä tiimi- ja työyhteisötasolla koettiin tutkituissa yrityksissä vaikeuttavan ennen kaikkea työn organisoitumisen tavat ja projektityön luonne. Nopeasyklinen projektityö hankaloitti systemaattista, pitkän aikavälin osaamisen ja uran kehittämistä sekä työssä oppimisen edellytysten luomista. Mahdollisuus jakaa uusia vastuita ja rooleja, perustaa pilttiprojekteja tai muodostaa senior-junior-työpareja vaikeutui. Alaisten näkökulmasta oli epäedullista, että näkökulmat kehittämiseen voivat vaihtua esimiesten vaihtumisen myötä. Esimiesten näkökulmasta vaihtuvat projektitiimit tekivät alaisten pitkän aikajänteen suunnitelmallisen kehittämisen mahdolliseksi saattamalla, että esimies voisi antaa takuita kaavailemiensa kehittämistoimenpiteiden toteutumisesta projektin päättymisen jälkeen. Projektitiimin muodostuminen uudella tavalla jokaisen projektin myötä voi osaltaan vaikeuttaa osaamisen ja tiedon jakamisen sekä yhteisen tuottamisen prosesseja.

Työyhteisötason kehittämisen esteenä nostettiin esille myös toimivien yhteisöllisten vuorovaikutuskäytäntöjen puute. Henkilöriistiriidat ja kehittymätön keskustelukulttuuri vaikeuttivat osaamisen jakamista ja siirtämistä, työparien muodostamista ja mentorointisuhteen luomista. Yhtä lailla haluttomuus jakaa osaamista ja tietoa, esimerkiksi siksi, että kilpaillaan kollegojen kanssa asiakkuuksista, saattoi estää yhteisten käytäntöjen muodostumisen. Tällöin tietoja ei dokumentoida, hiljainen tieto katoaa ja työparitoimintaan ei ole halukkuutta.

3.3.3.5 HR-osasto – kehittäjät kovilla

Henkilöstöressurssien osasto toimii yrityksissä ylimmän johdon strategisten linjausten soveltamisen, strategian käytännöiksi muuttamisen sekä henkilöstön toiveiden ja tarpeiden solmukohdassa. Tutkituissa yrityksissä HR-asiantuntijat osallistuivat osaamisen ja uran tukemiseen kaikilla organisaatiotasolla. Kunkin yrityksen HR-osasto nähtiin esimiesten ja johdon yhteistyökumppanina, joka vastaa strategisen prosessin ohjauksesta ja koordinoinnista. Tärkeätä onkin huomata, että HR-osasto ei johda yrityksen osaamista, vaan tuo asiantuntemusta ja tukea sen johtamiseen.³³

"Kyllä minä uskoisin, että esimiehellä nyt ainakin tulisi olla se paras näkemys yksittäisten ihmisten eli hänen alaisten osaamisenkehittämistarpeista, jotka tietysti tulisi viestiä HR:lle [--] HR ehkä näkee sen kokonaisuuden ja yksittäinen esimies näkee omien työntekijöittensä osalta sen. Ja HR:n varmaan tietysti pitäisi näitä esimiehiä myös tukea siinä ja antaa heille työkaluja, joilla he pystyy ikään kuin kaivamaan tietoa sieltä kentältä." (mies, yksilöhaastateltava)

Kehittämistyön edellytykset HR-osaston tasolla voidaan tutkimuksemme tulosten valossa kiteyttää HR-asiantuntijoiden joustavaan toimintatapaan organisaation muiden toimijoiden kanssa: kehittämistarpeisiin reagoimiseen ja kykyyn reflektoida ts. arvioida omaa toimintaansa. Onnistuneessa

kehittämistoiminnassa osataan ennakoida tulevaa ja toimitaan proaktiivisesti. Lisäksi viralliset menetelmät sopivat yhteen paitsi strategisten tavoitteiden myös tiimin ja asiantuntijoiden arkisten työprosessien kanssa.

Tuloksekas kehittämistoiminta niveltyy arjen työhön

Jotta HR:n kautta kanavoituvat kehittämismenetelmät tukisivat osaamisen ja uran kehittämistä, niiden tulisi haastateltujen asiantuntijoiden ja esimiesten mielestä niveltyä työprosesseihin. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että koulutukset sopivat oman työn sisältöön ja että uudet käytännöt helpottavat ja nopeuttavat työprosesseista selviämistä. Näin ei tutkituissa yrityksissä aina ollut. Pahimmassa tapauksessa kehittämistoimenpiteiden koettiin kuormittavan arjen työtä.

Koulutusten todettiin vastaavan käytännön tarpeisiin vaihtelevasti: ne koettiin toisinaan liian pintapuolisina, ja koulutusten sekä kurssien hyödynnettävyys omassa työssä vaihteli. Kehittämistoiminnassa tulisi haastateltavien mukaan huomioida paremmin myös se, ettei liian monta kehittämistoimenpidettä ja uutta tietojärjestelmää oteta käyttöön kerralla tai liian tiuhassa aikataulussa. Saattoi käydä esimerkiksi niin, ettei tutkitussa yrityksessä ehditty opetella vanhoja menetelmiä, kun uusi tietokoneohjelma, toimintatapaohjeistus tai käytäntö jo lanseerattiin. Uudet järjestelmät lisäsivät lisäksi hallinnollisten töiden määrää esimiehillä.

Jossain määrin vastaajaryhmästä ja yrityksestä riippuen koettiin, että osaamisen ja työurien kehittämisessä painopiste oli liiaksi akuutteihin osaamisvajaisiin reagoimisessa. Kehittämistoiminta on tällöin vaarassa muuttua tulipalojen sammuttamiseksi sen sijaan, että nykytilanteen huomioimisen rinnalla varauduttaisiin tulevaisuuden tarpeisiin. Esimerkkinä pidemmän aikavälin kehittämisestä, johon asiantuntijahaastateltavat toivoivat kiinnitettävän huomiota, oli urapolkumallien luominen.

HR-asiantuntijat tiedostavat ongelmakohdat

Virallisen kehittämistoiminnan haasteet ja ongelmakohdat tunnistettiin HR-osastoilla. HR-asiantuntijat tiedostivat, että ihmisten täytyy kokea muutosprosessit omakohtaisesti hyödyttäväksi ja arjen tasolla toimiviksi. HR-asiantuntijat myös mainitsivat työssä oppimisen tärkeimmäksi osaamisen kehittämisen keinoksi. Tulosta voidaan tulkita siten, että tutkittujen yritysten henkilöstöasiantuntijat eivät ole organisaation muista toimijoista etäällä, "omassa kuplassaan", vaan osaavat reflektoida omaa toimintaansa ja arvioida kehittämistoimintaa realistisesti. Tämä parantaa mahdollisuuksia osaamisen ja työurien kehittämisen painopistealueiden löytämiseen. Koko organisaation kehittymisen kannalta kehittämiseen liittyvien esteiden tiedostaminen ja niiden poistaminen on tärkeää. Organisaatioissa tulisin pyrkiä osaamista ja oppimista vaalivan sekä oppimisen esteitä proaktiivisesti torjuvaan toimintaan, jotta organisaation optimaalinen toimintakyky turvattaisiin.¹²⁹

"Ne turhautuvat näihin meidän [HR:n] järjestelmiin. Koska me ei olla ainoa taho, että kun tuolla on nyt sitten kaikkea talouden hallintaa ja projektinhallintaa, ja mitäs kaikkea. Meillä on niin hirveät kasat näitä IT-järjestelmiä. Että ne ovat niihin järjestelmiin kypsiä. Että kun koko ajan pitää opetella uutta. Ja juuri kun on vanhan oppinut niin sitten on taas uusi... Että se on yksi tämmöinen, ettei se nyt sinänsä osaamiseen vaikuta, tai osaamisen kehittämiseen vaikuta. Mutta on se näissä aina tämmöinen

pieni kaiku että pitää muistaa, että me ei mennä järjestelmä edellä ainakaan me täältä HR:stä."(nainen, yksilöhaastateltava)

Yritysten esimiehet ja asiantuntijat pitivät tärkeänä, että HR-osasto arvioi omien kehittämistoimenpiteidensä vaikuttavuutta ja turha kehittämistoiminta karsitaan pois. Toimivimpien menetelmien löytämiseen yritysten HR-osastoilla tietenkin pyrittiin. HR-asiantuntijat muistuttivat, että oikeiden menetelmien löytymiseksi tarvitaan palautetta osastoilta ja tiimeistä siitä, onko menetelmistä hyötyä vai ei. Palautteen saaminen saattoi kuitenkin haastateltujen mukaan olla hankalaa: viestit eivät kantautuneet osastoilta ylöspäin. Yrityksissä kehittämistarpeiden ja valittujen menetelmien vaikuttavuuden arvioimiseen hyödynnettiin muun muassa henkilöstötutkimuksia sekä kehitys- ja seurantakeskusteluita.

"Mutta tietenkin se palaute ja vastaanotto, niin se todellakin on sitä, että joskus se on helppo ja joskus se on ihan mahdottoman hankala. Ja ihan selvää on, että kun on paljon muutoksia, niin sitten syntyy aina muutosvastarinta. Että parhaatkin kaverit, joustavimmat, rupeaa väsymään jossain kohtaa." (mies, ryhmähaastateltava)

Yhteinen näkemys osaamisen kehittämisestä puuttuu

Jokaista asiantuntijaa ja esimiestä tasapuolisesti tyydyttävien kehittämismenetelmien löytäminen näyttäisi tutkimustulostemme perusteella olevan vähintäänkin haasteellista, ellei jopa mahdoton tehtävä. HR-asiantuntijoiden mainitsemia haasteita kehittämisessä olivat toimenpiteiden jalkauttamisen lisäksi muun muassa osaamisen strategisen merkityksen viestiminen kentälle, kehittämistoiminnan kokonaisuuden hahmottaminen, sekä yksilöllisten ja palvelualueen tarpeiden yhteensovittamisen tärkeys.

Haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksen henkilöstöltä voi puuttua kokonaisnäkemys organisaatiossa tarvittavasta osaamisesta, ts. millaista osaamista yrityksessä strategian näkökulmasta kaivataan ja edelleen, millaista osaamista henkilöstö tarvitsee strategian tarpeisiin vastaamiseksi. Yleisesti pidettiin tärkeänä, että osaamistarpeet kartoitetaan läpi organisaation ja ymmärrys niistä on yhtenäinen. Tämä helpottaa kehittämistoiminnan suuntaamista kaikilla organisaatiotasoilla ja keskittymistä oikeanlaisen osaamisen hankkimiseen. Niin yksilön kuin organisaation kehittämistarpeiden mittaaminen ja määrittely antaa pohjan järkeville ja perustelluille henkilöstön kehitystoimille.⁴²

On myös sanottu, että organisaatioissa olisi pyrittävä tiedostamaan ne valtataistelut, jotka voivat vaikuttaa myös osaamisen kehittämisen kysymyksiin ja niiden omistajuuteen. Työn ja osaamisen kehittämisen alueella kehittämisen tuloksellisuutta arvioidaan usein riittämättömin keinoin ja silloin hyvätkin käytännöt voidaan haudata muista kuin rationaalisista syistä.⁷⁶

3.4 Osaamisen ja uran kehittämisen painopistealueet yrityksittäin

Käymme tässä jaksossa läpi, millä tavalla osaamisen ja uran kehittäminen painottui tutkimuksissa yrityksissä. Tarkoituksenamme ei ole antaa kattavaa kuvausta kunkin yrityksen kehittämistoiminnan kokonaisuudesta, vaan tuoda esille ne tekijät, jotka yleisellä tasolla luonnehtivat kunkin yrityksen osaamisen ja uran kehittämisen tilaa ja profiloivat sitä suhteessa muihin

tutkittuihin yrityksiin. Yhteenveto yrityskohtaisista painopisteistä osaamisen kehittämisessä on esitetty kuvassa 6 ja uran kehittämisessä kuvassa 7.

Näkemyksemme on, että toimintaympäristö, toimiala, organisaatorakenne sekä niissä tapahtuvat muutokset vaikuttavat kehittämistoiminnan mahdollisuuksiin ja asettavat sille reunaehdoja. Kehittäminen muotoutuu tietynlaiseksi kontekstissaan. Aineistomme perusteella voidaan sanoa, että organisaatiomuutokset ja fuusiot, organisaation omistus pohja, HR-osaston vakiintuneisuus ja koko, osaamisen kehittämisen vakiintuneisuus strategiassa, sekä yrityksen perustoimintojen ja työn luonne ovat asioita, jotka vaikuttavat osaamisen ja uran kehittämisen muotoutumiseen.

Yrityksessä A yrityshistorian erilaisten ajanjaksojen nähtiin leimanneen osaamisen kehittämistä ja urapolkujen luomista. Esimerkiksi sosiaalisten suhteiden merkityksen ajateltiin olleen suurempi perheomistajuuteen perustustuvassa organisaatiossa kuin nykyisessä organisaatorakenteessa. Perheyrityksessä osaamisen dokumentointi oli ollut satunnaista eikä sitä ollut vastuutettu kenellekään. Osaamisen kehittäminen oli tapahtunut esimiehen oman toimen ohella. Henkilökunnan osaamisesta ei kerätty tietoa systemaattisesti, ja asiantuntijoiden osaamista oli menetetty henkilöstömuutosten mukana. Viime vuosien aikana tapahtuneet organisaatiomuutokset ja yhteistoimintaneuvottelut olivat osaltaan jarruttaneet osaamisen kehittämisen strategista suunnittelua.

Yrityksessä A oli rakennettu uudentyyppiset henkilöstöhallinnan prosessit nykyisen organisaatorakenteen muotoutuessa. Osaamisen kehittämiseen oli alettu panostaa strategisella tasolla. HR-osasto koostui henkilöstöjohtajasta ja koordinaattorista. Uuteen HR-osastoon kohdistui paljon odotuksia. HR-asiantuntijat näkivät paikkansa vakiinnuttamisen ja yhteistyön aloittamisen yrityksen osastojen kanssa haasteelliseksi.

"No tietysti se on kanssa uusi asia täällä meidän talossa, että on semmoinen HR-alan ammattilainen, että aina voi kysyä neuvoa tarvittaessa, jos näitten kehityskeskustelukierrosten välissä tulee jotakin akuuttia uutta juttua mihin ei itse osaa ehkä vastata tai ei oikein tiedä että kenelle tämän laittaisi eteenpäin. Jos on joku osallistumassa innokkaasti johonkin [--] tiettyyn koulutukseen, niin aina voi ottaa yhteyttä ja jutella tapauskohtaisesti."
(nainen, yksilöhaastateltava)

Esimies- ja asiantuntijahaastateltavien parissa koettiin, että osaamisen kehittämisen mahdollisuudet olivat parantuneet yrityksessä HR-toimintaan panostamisen myötä. HR-toiminnan merkitys oli noussut henkilöstön keskuudessa uudella tavalla esille ja koettiin entistä merkityksellisemmäksi. Osaamisen kehittämisen tarvetta lisäsivät toimintaympäristön muutokset, jotka edellyttivät asiakastarpeiden ennakointia, asiakastiedon siirtämistä henkilöltä toiselle ja myynnillisyyden lisäämistä. Organisaatiomuutosten myötä oli syntynyt myös uudentyyppisiä työtehtäviä. Yrityksessä oltiin tietoisia osaamisen kehittämisen tärkeydestä liiketoimintahaasteisiin vastaamiseksi ja nähtiin, että kaikilla oli vastuun siitä.

"Me pyrimme... kehittämään yhdessä meidän asiantuntijoiden kanssa sitä osaamista tekemällä tuotekehitystyötä, jalkauttamalla sitä ja toimimalla tuotekehityksen kanssa läpi organisaation eri toiminnoissa. Koko ajan oppimalla... Ja sitten myös ennakoimaan. Se liittyy osittain ehkä myös siihen tuotekehitysaspektiin eli koitetaan ymmärtää mitä maailmassa tapahtuu ja kannustaa sitten meidän asiantuntijoita itse myös hankkimaan tietoa ja miettimään, että mitä meidän pitäisi ehkä ensi vuonna osata ja hallita." (mies, yksilöhaastateltava)

Yrityksessä A ura ymmärrettiin kahteen muuhun yritykseen verrattuna jossain määrin enemmän vertikaalisena, hierarkkiseen etenemiseen perustuvana, kuin horisontaalisena urana. Vertikaaliseen urakehitykseen katsottiin olevan matalassa organisaatiossa kuitenkin rajalliset mahdollisuudet ja vertikaalisen urakehityksen nähtiin mahdollistuvan paremmin organisaation ulkopuolella. Arveltiin, että nuoria henkilöitä oli lähtenyt yrityksestä puutteellisten hierarkkisten urakehitysmahdollisuuksien takia. Asiantuntijaorganisaatiossa katsottiin olevan paremmat mahdollisuudet horisontaaliseen toimenkuvan laajenemiseen. Urapolkumalleja ja seuraajasuunnitteluprosesseja oltiin luomassa HR-osastolla tutkimushaastatteluiden aikaan.

Yrityksessä B osaamisen kehittäminen oli tiedostettu keskeiseksi kilpailukykyä ja henkilöstön sitoutumista parantavaksi tekijäksi, ja osaamisen kehittäminen oli kirjattuna yrityksen strategiassa. Kysymys oli ollut ennen kaikkea tietoisista ratkaisuista uudenlaisen osaamisen tuomiseksi taloon ja toiminnan suuntaamiseksi uusille alueille. Osaamisen kehittämisen voidaan sanoa olleen tässä yrityksessä pisimpään strategisesti painottunut, kaikki organisaatiotasot tasapainoisimmin läpäisevä asia. Silti tässäkin yrityksessä realiteettina pidettiin, että osaamisen kehittäminen kilpailee työn arjessa taloudellisten ja tuotannollisten tekijöiden kanssa.

"Se on yksi kolmesta, kun meillä on strategiassa, että me olemme kannattavin firma, me olemme osaavin firma ja me olemme paras työpaikka henkilökunnalle. Nämä itse asiassa kaikki edellyttävät tätä kehittämistä. Silloin se on tiedostettu erittäin merkittäväksi asiaksi kyllä. Ja kyllä siihen todella satsataan. Ja voi sanoa niin että huomattavasti enemmän kuin aikaisemmassa elämässä aikaisemmissa firmoissa. Se on erittäin vaikea asia tämän alan [yrityksissä] kerran aina ne projektit mitkä tehdään ajaa tämän kehittämisen ohi." (mies, yksilöhaastateltava)

Yrityksen HR-osasto oli suhteellisen nuori, perustettu vuonna 2007. Tällöin alkoi suurempi panostus henkilöstötoimintoihin strategisten tavoitteiden turvaamiseksi. Samalla yritykseen palkattiin ensimmäinen henkilöstöasioista vastaava henkilöstöpäällikkö. Työn haltuunoton ja projekteissa kasvamisen ydin oli yksilöllisen substanssiosaamisen ylläpitämisessä, mutta näkökulmaa oli laajennettu kattamaan yksiköiden toimintasuunnitelmat. Kehittämistoimintaa oli systematisoitu panostamalla sisäiseen koulutus- ja kehittämistoimintaan. Samalla substanssiosaamisen syventämisen rinnalle oli alettu tuoda laaja-alaista osaamista tukevaa koulutusta. Virallisen kehittämistoiminnan kuvattiin toimineen suhteellisen pienillä resursseilla ja kytkettyneen aina tiiviisti arkityön haasteisiin. Henkilöstöosaston pitäminen pienenä ja kevyenä oli yrityksen tietoinen ratkaisu, jonka takana oli halu välttää kehittämistoiminnan muuttuminen byrokraattiseksi ja arjen toimintaan nivoutumattomaksi.

Yrityksessä B osaamisen kehittämisessä nousi selkeästi esiin sekä yksilöllisesti koettu että yhteisöllisesti jaettu vastuu osaamisen kehittämisestä. Kaikissa tutkituissa yrityksissä oli yhteisöllisesti jaettu osaamisen kehittämisen käytäntöjä, mutta yhteistoiminnallisuuden voidaan nähdä olleen tässä yrityksessä laajamittaisesti tiedostettu ja hyödynnetty toimintaperiaate. Yhteisölliset käytännöt olivat vakiintuneet ja käytössä muun kehittämistoiminnan rinnalla, ja ylin johto kannusti niiden vaalimiseen.

"Tavallaan tietysti päävastuuhan meillä on johto, meillä on siis johtoryhmä, joka tietysti koordinoi tätä asiaa ja varmaan nyt tällä hetkellä meillä varatoimitusjohtaja ja [HR osasto] varmaan pyrkii koordinoimaan ja

ohjaamaan sitä strategista projektia mutta, ei se tavallaan ole sen varassa [pelkästään]. Että se on sillä lailla hyvä kulttuuri, että täällä toisaalta annetaan sitten, voisi sanoa kaikkien kukkien kukkia, eli uskotaan siihen, että esimerkiksi minä teen osastolla omalla tavalla sitä. Ei kukaan puutu, että tämä ei ole nyt meidän jonkun suunnitelman mukaista, että odota nyt, että me saadaan suunnitelma valmiiksi ja sitten ala tekemään, vaan kannustetaan kaikkia tekemään ja se ruokkii sitä. [--] Yhdessä ideoimista joo." (mies, yksilöhaastateltava)

Yrityksen organisaatorakenne oli matala ja ilmapiiriä kuvattiin niin esimieskuin toimihenkilötasolla avoimeksi ja välittömäksi. Avoimuuden ilmapiiristä oli haluttu pitää tietoisesti kiinni yrityksen kasvaessa. Yrityksen omistuspohja poikkesi muista yrityksistä siten, että kaikki omistajat työskentelivät kokopäiväisesti yrityksessä. Tämän koettiin tukevan päätäntävällän ja vastuun jakautumista sekä usean eri näkökulman esiin pääsemistä.

Henkilöstölle haluttiin viestittää erilaisten urapolkuvaihtoehtojen olemassaolosta. Urapolkuvaihtoehdot nähtiin keskenään samanarvoisina, mikä tarkoitti sitä, että palkkakehitys voi kehittyä samalle tasolle riippumatta siitä, millä urapolulla henkilö organisaatiossa oli.

Uran kehittämisen käytännöt olivat osaamisen kehittämisen lailla pyritty nivomaan sisälle työn käytäntöihin. Yrityksessä puhuttiin työhön kasvamisesta ja kasvattamisesta, mikä tarkoitti muun muassa työparien muodostamista ja mentorointia. Urapolkusuunnitelman mukaan esimiehet saattoivat esimerkiksi ohjata nuoren työntekijän projektipäällikön *viereen tutustumaan* projektinvetoon tai kokeneemman asiantuntijan työpariksi. Osaamisen jakamisen tärkeyttä haluttiin painottaa myös huomioimalla se suorituksen arvioinnissa.

"Tavallaan siitä on kyllä ollut puhetta, heitä pitää mitata, ja kun me ollaan tehty semmoista suoritusarvioinnin kehikkoa, eli mitkä asiat on tärkeitä meillä [--] , niin siellä on siis tämän ihan puhtaan tuloksen saamisen ja sen oman ammatillisen osaamisen lisäksi sitä osaamisen jakamisnäkökulmaa, sisäisen kehittäjän näkökulmaa, miten sinä kehität toimintaa, ja se tarkoittaa myös sitä, että sinä toimit tavallaan siinä muiden kasvattajana." (nainen, yksilöhaastateltava)

Yritys B poikkesi muista yrityksistä siten, että horisontaalinen ura oli lähes toivotumpi kuin vertikaalinen ura. Asematasoisen uran kehittämisen mahdollisuuksiin vaikutti matala organisaatio ja toisaalta esimiestyön vaatimukset: suuri vastuu sekä hallinnollisten töiden suuri osuus, joiden uskottiin johtavan normaalin työajan ylittymiseen.

Yrityksessä C kehittämistoiminnan haasteet kulminoituivat moniportaisen organisaatorakenteen sekä projektiluonteisen työn ympärille. Yrityksessä oli seitsemän eri organisaatiotasoa. Johtotasolta lähtevien strategisten linjausten sekä HR-osaston kehittämismenetelmien vieminen tasalaatuisesti jokaiseen yksikköön oli muita, matalahierarkkisia yrityksiä suurempi haaste. Myös projektit vaikuttivat kehittämisen mahdollisuuksiin ja vaikeuttivat pitkän aikavälin kehittämistä.

Uran kehittämisessä hierarkkinen, portaittain eteneminen oli yleisempää yrityksen tuotannollisissa yksiköissä, joissa organisaatioportaita oli enemmän. Asiantuntijatehtävissä työnkuvan laajeneminen nähtiin jossain määrin yleisempänä ja mahdollisempänä. Asiantuntijatehtävissä esimiespaikkoja vapautui vähän, ja tietyissä uusissa tehtävissä toimenkuvan

laajentaminen oli toistaiseksi myös ainoa vaihtoehto. HR-osasto oli haastatteluiden ajankohtana edelleen kehittämässä prosesseja seuraaja- ja urapolkusuunnitteluun.

Yrityksen C kehittämistoimintojen haasteita valottaa organisaatiossa viime vuosina tapahtuneet muutokset. Henkilövaihdosten myötä kehittämistoimintoon oli lähdetty hakemaan uutta suuntaa ja systematiikkaa. Aiemmin kehittämistoiminta oli ollut pääosin erilaisten yksilölähtöisten koulutusten järjestämistä, eikä se ollut johdettu strategiasta käsin. Osaamisen kehittämisen prosessia ei ollut mietitty laaja-alaisemmin eikä osaamisen johtamisen prosessia ollut kuvattu.

Strategiamuutosta kuvastaa haastateltujen mukaan se, että aiemmin henkilöstöosasto oli nimeltään henkilöstö- ja koulutusosasto. Uudistusten myötä oli alettu painottaa yrityksen liiketoimintastrategian, yksiköitten ja henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien yhteisiä linjoja. Näkökulman osaamisen kehittämiseen nähtiin laajentuneen. Koulutus oli yksi osa kehittämistoiminnan kokonaisuudesta. Yksilöllisten kehittämissuunnitelmien rinnalle oli rakennettu liiketoimintatavoitteista johdetut yksikkökohtaiset kehittämissuunnitelmat.

".. Minun mielestäni henkilöstöasiat ylipäänsä on hyvin esillä, ja ne ovat isona painoalueena meidän strategiassa ja scorecardissa. Ja meillä on [--] henkilöstön osalta neljä aluetta siinä, yksi niistä on sitten tämä oikeanlainen osaaminen. Ja siellä mittareina on nämä yksiköiden kanssa käytävät keskustelut ja yksilöiden suunnitelmat. Että kyllä ne nyt ovat jollain tapaa varmaan ne mieltäneet, että se on oikea tavoite, koska ne ovat siellä meidän yrityksen kortissa näkyvillä. Ja koetaan, että ne ovat oikein... [--] Ainakin nyt kun ollaan näitä keskusteluita käyty, niin kaikki ovat sanoneet, että tämä on hyvä juttu, että nämä käydään läpi." (nainen, yksilöhaastateltava)

Muutokset vaativat olemassa olevien toimintatapojen kyseenalaistamista ja uusien omaksumista, suurempaa oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta kaikilta organisaatiotoimijoilta. Vaikka kehittämistoiminnan vakiinnuttamisessa ja jalkautumisessa oli haasteita, haastatteluissa tuotiin esiin myös, että HR-toimintaan oltiin tyytyväisiä. Asioiden koettiin parantuneen entisestä. Osaamisen kehittämisen tavoitteiden ja toimenpiteiden selkiyttäminen, se mitä kultakin toimijalta odotetaan ja millä keinoilla tavoitteisiin voi päästä, nähtiin helpottavan esimiesten ja asiantuntijoiden toimintaa.

Yhteenveto yrityskehittämisen painopisteistä esitetään seuraavissa kuvissa: osaamisen kehittämisessä kuvassa 6 ja uran kehittämisessä kuvassa 7.

YRITYS A	YRITYS B	YRITYS C
Kansainvälistymispalvelut	Infrastruktuurisuunnittelu	Rakentaminen
<ul style="list-style-type: none"> • jatkuvat muutokset heikentävät edellytyksiä osaamisen pitkäjänteiselle kehittämiselle • osaamisen kehittämisestä otetaan vastuuta laajasti liiketoiminta-asteisiin vastaamiseksi • HR-toiminnan merkitys korostui toimintaympäristön muuttuessa 	<ul style="list-style-type: none"> • yhteisöllinen vastuu osaamisen kehittämisestä näkyvissä • tiimikohtaiset käytännöt korostuivat • laaja-alaisen osaamisen kehittäminen erityis-osaamisten rinnalla 	<ul style="list-style-type: none"> • paljon virallisia kehittämisvälineitä • levittäminen haasteellista moniportaisessa organisaatioissa • kehittämissuunnitelmat sekä yksilöille että työyksiköille

Kuva 6. Osaamisen kehittämisen painopistealueet yrityksittäin

YRITYS A	YRITYS B	YRITYS C
Kansainvälistymispalvelut	Infrastruktuurisuunnittelu	Rakentaminen
<ul style="list-style-type: none"> • horisontaaliseen uraan paremmat mahdollisuudet • kaivattiin lisää hierarkkisia urakehitys mahdollisuuksia 	<ul style="list-style-type: none"> • horisontaalinen ura lähes hierarkkista toivotumpi • urapoluille suuntaaminen jo varhaisessa vaiheessa 	<ul style="list-style-type: none"> • tehtävä ohjaa uran kehittämisen mahdollisuuksia hierarkkisesti tai horisontaalisesti • pidemmän aikavälin urapolkusuunnittelua kaivattiin

Kuva 7. Uran kehittämisen painopistealueet yrityksittäin

3.5 Kenen koettiin olevan vastuussa osaamisen ja uran kehittamisestä

Osaamisen ja uran kehittämistä käsittelevässä viimeisessä jaksossa tarkastellaan, keiden yrityksissä nähtiin olevan avainrooleissa ja pääasiallisessa vastuussa osaamisen ja uran kehittamisestä. Jakson lopussa olevista taulukoista 2 ja 3 näkyy haastatteluissa esille tuodut painotukset yrityksittäin henkilöstöryhmän mukaan. Kiteytämme kuhunkin toimijarooliin liitetyt vastuut ja tulkitsemme yrityskohtaisia painotuksia edellä esitettyjen tulosten valossa.

Toimijaroolien vastuut

Esimies toimii välittäjänä organisaatio ylä- ja alatasojen välissä, suuntaa ja ohjaa kehittämistoimintaa osastoilla ja tiimeissä. Esimiehellä on paras näkemys organisaatiossa olevaan osaamiseen. Esimies kartoittaa alaisten toiveita ja tarpeita ja suunnittelee osaamisen ja uran kehittämistä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Esimies mahdollistaa uuden oppimisen; hän valitsee projektihenkilöstön ja jakaa vastuita ja rooleja. Esimies tukee alaisen sisäisiä valmiuksia; tunnistaa motivaatioita, kartoittaa potentiaaleja ja kannustaa uusiin haasteisiin. Hän toimii myös alaistensa työn ohjaajana ja työparina.

Toimihenkilöiden vastuulla on, että hän ilmaisee toiveitaan ja tarpeitaan niin että esimies voi auttaa niiden toteutumisessa. Toimihenkilö-asiiantuntijan tulee olla aktiivinen ja oma-aloitteinen ja pitää yllä keskusteluyhteyttä esimiehen lisäksi kollegoihin. Muita toimihenkilölle nimettyjä vastuita olivat: osaamisen jakaminen, tiedon ja kokemuserinteen siirtäminen, osallistuminen erilaiseen yhteistoimintaan ja verkostoihin, oman tiiminsä osaamisen kehittäminen sekä ammatillisen osaamisen ajantasaisuudesta huolehtiminen.

HR- osasto miellettiin kaikissa organisaatioissa osaamisen ja uran kehittämisessä tukielimeksi. HR- osasto ei johtanut kehittämistoimintaa vaan koordinoi sitä. HR-asiiantuntijoiden tehtävänä nähtiin kehittämistoiminnan soveltaminen yrityksen strategiaan linjauksiin sekä yleisten kehittämisvälineiden tarjoaminen henkilöstölle. HR-osasto miellettiin johdon ja esimiesten yhteistyökumppanina, strategiatyön osallistujana, tiimeistä tulevien ehdotusten jatkojalostajana, menetelmien ja välineiden kehittäjänä. HR-asiiantuntijat tiedottivat osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista ja arvioivat menetelmien vaikuttavuutta.

Vastuiden painottuminen yrityksissä

Tutkittujen yritysten välillä oli painotuseroja vastuurooleja koskevissa näkemyksissä. Merkille pantavaa on, että esimiesten ja toimihenkilöiden nähtiin kaikissa yrityksissä olevan osaamisen ja uran kehittämisessä avainasemassa riippumatta siitä, että näkemys vastuun ensisijaisuudesta vaihteli vastaajaryhmittäin. Haastatteluaineistomme perusteella voidaan sanoa, että vastuu osaamisen ja uran kehittämisestä kulminoituu esimiehen ja alaisen vastavuoroisessa suhteessa ja konkretisoituu arjen toimijuudessa.

Esimiehen nähtiin olevan yhden vastaajaryhmän verran useammin ensisijaisessa vastuussa uran kehittämisestä ja toimihenkilön yhden vastaajaryhmän verran useammin ensisijaisessa vastuussa osaamisen kehittämisessä. Esimiehen ja toimihenkilön vastavuoroisen suhteen korostumisen lisäksi tulosta voidaan tulkita niin, että vastuu osaamisen kehittämisestä mielletään paljolti yksilöllisenä asiana. Osaamisen

kehittämisen nähtiin riippuvan jokaisen henkilön omasta asenteesta, vuorovaikutustaidoista sekä voimavaroista.

Esimiehillä nähtiin olevan ensisijainen vastuu osaamisen kehittämisessä yrityksessä B esimiesten itsensä mielestä sekä yrityksessä C kaikkien mielestä, joskin siellä esimiehen vastuu jakautui toimihenkilöiden ja HR-osaston kanssa. Yrityksen B vastuujakaumaa tarkastellessa nähdään, että vastaavasti toimihenkilöt nimesivät itsensä päävastuullisiksi. Vastuukäsitykset eivät poikenneet yrityksessä B henkilöstöryhmien välillä uran kohdalla. Tulos voi heijastaa yritys B:n pitkälinjaista kehitystä osaamisen strategisesta merkityksestä. Sen voidaan ajatella kuvastavan henkilöstön piirissä jaettua käsitystä kunkin toimijan henkilökohtaisen panoksen ja aloitteellisuuden merkityksestä kehittämisen kokonaisuudessa.

Yrityksessä A esimiehen nähtiin kantavan päävastuun alaisten uran kehittämisessä, mutta osaamisen kehittämisestä ensisijaisessa vastuussa nähtiin olevan kukin asiantuntija itse. Tulosta voidaan tulkita siten, että matalassa organisaatorakenteessa, jossa mahdollisuudet hierarkkiseen etenemiseen ovat rajalliset, esimiehen rooli alaisten esille tuomisessa korostuu, kun organisaatioissa avautuu uusia paikkoja. Uran horisontaalinen kehittäminen osaamista laajentamalla sen sijaan on matalassakin organisaatioissa mahdollista oman aktiivisuuden puitteissa, ja se voi jopa olla enemmän oma-aloitteellisuuden kuin esimiestoiminnan varassa.

Yrityksessä A HR-osaston rooli osaamisen kehittämisessä näyttäytyi vain esimiesten puheessa, eikä ilmennyt spontaanisti toimihenkilöiden näkemyksissä. HR-osaston merkitystä yrityksessä A voidaan tulkita siten, että monet peräkkäiset organisaatiomuutokset olivat heikentäneet HR-osaston toimintaa ja samalla sen asemaa. HR osastolle ei ollut ehtinyt muodostua organisaatorakenteessa vakiintunutta paikkaa, ja kehittämistoiminta etsi yhä muotoaan. Lisäksi taloudellinen tilanne oli vaikuttanut osaamisen kehittämisen edellytyksiin ja koulutustarjontaa oli supistettu, mikä saattoi vaikuttaa asiantuntijoiden kokemukseen HR-toiminnan merkittävydestä.

Hieman vastakkainen tilanne oli yrityksessä C, jossa HR-osaston rooli osaamisen kehittämisessä nähtiin yhtäläisenä esimiesten ja toimihenkilöiden kesken. Tässä yrityksessä HR-osasto oli suurin ja virallinen menetelmätarjonta laajin. HR:n olemassaolo todennäköisesti näkyi yrityksessä C voimakkaammin kuin muissa tutkituissa yrityksissä henkilöstön arjessa virallisten menetelmien ja järjestelmien kautta. Tässäkin yrityksessä osaamisen kehittämisen strategiaa oli viime vuosina uudistettu. Uusi strategia ja sen myötä tulleet muutokset saattoi herättää epäselvyyttä vastuiden jakautumisesta, eikä selkeää toimijuutta osattu vielä ottaa tai osoittaa.

Seuraavien taulukoiden 2 ja 3 vasemmassa sarakkeessa on vastaajaryhmä eli "kenen mielestä" ja yläsarakeessa vastuurooli eli "kenen vastuulla" osaamisen ja uran kehittämisen nähtiin olevan. Sarakkeessa olevat numerot kuvastavat vastuun ensi- tai toissijaisuutta. Numero yksi kuvaa sitä, kenen nähtiin olevan päävastuussa osaamisen kehittämisestä, numero kaksi toiseksi tärkeimmässä asemassa olevaksi miellettyä ja numero kolme sitä henkilöstöryhmää, jonka rooli osaamisen kehittämisessä ei ollut keskeisin. Sarake, jossa on kaikki numerot tarkoittaa, että vastuun osaamisen kehittämisestä nähtiin jakautuvan tasaisesti kaikkien henkilöstöryhmien kesken. Viiva henkilöstöryhmän kohdalla merkitsee, ettei kyseistä henkilöstöryhmää mainittu haastatteluissa lainkaan kehittämisen vastuista keskusteltaessa.

Taulukko 2. Kuka on vastuussa osaamisen kehittämisestä – painopistealueet yrityksittäin

	Kenen mielestä	Kenen vastuulla		
		Esimies	Työntekijä	HR
YRITYS A: kansainvälistymis- palvelut	Esimiehet ja HR	2.	1.	3.
	Toimihenkilöt	2.	1.	-
YRITYS B : infrastruktuuri- suunnittelu	Esimiehet (HR sisällä)	1.	2.	3.
	Toimihenkilöt	2.	1.	3.
YRITYS C : rakentaminen	Esimiehet, toimihenkilöt ja HR	1,2,3	1,2,3	1,2,3

Taulukko 3: Kuka on vastuussa uran kehittämisestä – painopistealueet yrityksittäin

	Kenen mielestä	Kenen vastuulla		
		Esimies	Työntekijä	HR
YRITYS A: kansainvälistymis- palvelut	Esimiehet ja HR	1.	2.	3.
	Toimihenkilöt	1.	2.	-
YRITYS B : infrastruktuuri- suunnittelu	Esimiehet (HR sisällä)	1.	2.	3.
	Toimihenkilöt	2.	1.	3.
YRITYS C : rakentaminen	Esimiehet, toimihenkilöt ja HR	2.	1.	3.

4. SUKUPUOLEN KOETTU MERKITYS OSAAMISEN JA URAN KEHITTÄMISESSÄ

4.1 Taustaa: Sukupuolinäkökulma työelämän tutkimuksessa

Sukupuolta ryhdyttiin pohtimaan suomalaisessa työelämän tutkimuksessa 1960-luvulta alkaen. Suomalaisen työelämän sukupuolen tutkimuksen pääsuuntina on erotettu tasa-arvotutkimus, naisten oman toiminnan tutkimus sekä sukupuolen tekemisen tutkimus.⁵⁶ Näistä tasa-arvotutkimus ja sukupuolen tekemisen tutkimus ovat tämän tutkimushankkeen kannalta keskeisimmät, mutta tutkimustamme ei voi sijoittaa suoraan niistä kumpaankaan.

Tasa-arvotutkimuksen taustalta löytyy tasa-arvoideologian ja naisliikkeen nousu 1960-luvun lopulla. Tasa-arvotutkimus painottui naisten ja miesten yhteiskunnallisen aseman ja siinä olevien eriarvoisuuksien paikantamiseen.⁵⁶ Sukupuolen tekemisellä työelämässä viitataan tutkimusotteisiin, joissa tarkastellaan sukupuoleen liitettyjä merkityksiä, joita tuotetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ajattelutavoissa ja mielikuvissa.^{56,1,28} Sukupuolistavilla käytännöllä tarkoitetaan, että ihmiset ja organisaatiot muodostavat aktiivisesti sukupuoleen liitettyjä merkityksiä. Silloin käytetään sanoja sukupuolistunut ja sukupuolistava työ tai -työelämän käytäntö.⁵⁸

Tasa-arvo-käsitettä on pidetty rajallisena siinä mielessä, että se palauttaa kysymyksen sukupuolesta naisten ja miesten väliseksi jaoksi, ts. kysymykseksi naisten ja miesten samanlaisuudesta ja erilaisuudesta.⁵⁶ Tässä tutkimuksessa sukupuolta tarkastellaan tasavertaisten mahdollisuuksien toteutumisen näkökulmasta. Tarkastelutapaa ohjaa sukupuoleen liitettyjen kulttuuristen merkitysten etsiminen ja sukupuolistavien kulttuuristen käytäntöjen paikantaminen. Sukupuolta ei nähdä biologisen perustan määrittämänä ja siitä johdettavissa olevana "luonnollisten" ominaisuuksien kokonaisuutena, joka edelleen määrittäisi naisille ja miehille sopivat paikat ja asemat yhteiskunnassa ja työorganisaatioissa. Sukupuolen ajatellaan olevan sosiaalinen konstruktio eli ympäröivän kulttuurin ja sosiaalisten tekijöiden muovaama käsite, joka saa erilaisia merkityksiä puhujasta ja kontekstista riippuen.^{114,8}

Sukupuolistavat kulttuuriset jäsenyykset, joita yhteiskunnassa ja työelämässä käytetään ja toistetaan, ovat itsestäänselvyksiä, joita ei arkielämässä edes huomata. Niissä kiertyvät yhteen tarjolla olevat mielikuvat ja kunkin yksilön omat määrittelyt siitä, mitä on kulloinkin naisille ja miehille sopivaa ja tarkoituksenmukaista toimintaa.⁵⁸ Tässä luvussa kohdennamme huomion siihen, millaisia naisiin ja miehiin liitettyjä mielikuvia, mahdollisuuksia ja olettamuksia tutkittujen yritysten haastateltavat toivat esille puheessaan. Puheessa esille tuotujen merkitysten ajatellaan ilmenevän sosiaalisissa käytännöissä, rakentavan ja pitävän yllä yrityskulttuuria, jossa sukupuolella on tietty asemansa ja paikkansa. Mielenkiinnon kohteena on, koettiinko nais- ja miessukupuolen asema yhdenvertaiseksi, vai mahdollistiko sukupuoli heille osaamisen ja uran kehittämisessä erilaisia asioita.

4.2 Sukupuolen koettua merkitystä koskevat tutkimustulokset

4.2.1 Sukupuolen koettu merkitys tutkituissa yrityksissä

Sukupuoli-teema – osaamisen ja uran kehittämistä tukevien ja haittaavien tekijöiden tarkasteleminen sukupuolen huomioivasta näkökulmasta – osoittautui haastatteluissa ristiriitaiseksi, monilta osin ambivalentiksi asiaksi. Sukupuolen mukainen tarkastelu koettiin tutkituissa yrityksissä useammin vieraana ja kaukaisena asiana kuin omakohtaisesti merkityksellisenä ja tarpeellisenä näkökulmana.

Sukupuoli nähtiin omaan työhön, tiimiin tai organisaatioon liittymättömäksi asiaksi erityisesti silloin kun koettiin, ettei oma sukupuoli tule esiin mitenkään erityisellä tavalla työn arjessa tai jos siitä ei ollut koettu olleen haittaa oman osaamisen ja uran kehittämisesä. Näkökulmaa saatettiin vierastaa myös, jos lähityöyhteisön sukupuolijakauma oli yksipuolisesti nais- tai miesvaltainen. Sukupuolinäkökulman tarpeettomaksi kokevia oli kaikissa haastatteluryhmissä riippumatta siitä, oliko haastateltava mies tai nainen ja missä asemassa haastateltava toimi.

Osa haastatelluista piti sukupuolen huomioimista tärkeänä ja sillä koettiin olleen merkitystä osaamisen ja uran kehittämisen mahdollisuudelle. Näihin kaikkiin kokemuksiin paneudumme raportin tässä osiossa.

Sukupuolineutraalius hallitseva ajattelutapa

Puheenvuoroissa, joissa sukupuolta ei pidetty merkityksellisenä, omaa työyhteisöä tarkasteltiin ihmisjoukkona, joka ei määrity sukupuolesta käsin vaan ammatillisen osaamisen, yksilöllisten ja henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta. Sukupuolen ei itsessään nähty tuottavan eroja, – jotakin lisää tai vähemmän – työn tekemisen tapoihin tai vaikuttavan osaamisen ja uran kehittämisen mahdollisuuteen. Sanottiin, että muut asiat, kuten koulutus, osaaminen, henkilökohtaiset ominaisuudet, taidot ja tahto ratkaisevat. Naisten ja miesten sijaan puhuttiin muun muassa *tyypeistä, henkilöistä, asiantuntijoista ja erilaisista ihmisistä*. Sanottiin *ettei sukupuoli näy työpaikalla millään tavalla*. Oman yrityksen henkilöstöä kuvattiin myös *homogeeniseksi sopaksi* sekä *tyystin sukupuolettomiksi*.

Sukupuolta ei ole olemassa- ja sillä ei ole merkitystä -ajattelutapoja on selitetty sukupuolineutraalius ja sukupuolisokeus käsitteiden avulla. Pohjoismaiselle tasa-arvoajattelulle on tyypillistä pitää yllä mielikuvaa, että tasa-arvo on saavutettu. Suomea on tapana pitää tasa-arvoisena yhteiskuntana, koska meillä jotkut muodolliset tasa-arvon ehdot, kuten naisten pääsy koulutukseen, naisten osallistuminen työmarkkinoille ja naisten verrattain suuri osuus poliittisessa päätöksenteossa ovat pitkälti toteutuneet.⁵⁹ Näennäisen neutraali suhtautuminen sukupuoleen ja tasa-arvoon on myös suomalaisilla työpaikoilla hallitseva piirre.⁷⁵

Sukupuoli ei ole välttämättä tietoisesti piilotettu tai sivuutettu, sitä ei vain hahmoteta olemassa olevaksi ja työpaikkakulttuureihin juurtuneeksi kysymykseksi.⁵⁹ Sukupuolten tasa-arvokokemuksia suomalaisilla työpaikoilla kartoittaneessa haastattelututkimuksessa todetaan, että tasa-arvoon on helppo uskoa, jos ei itse ole joutunut kohdelluksi eriarvoisesti. Lisäksi tasa-arvokysymysten hahmottaminen voi olla hankalaa, jos oman työpaikan sukupuolikoostumus on yksipuolinen.¹⁰⁹

Toisaalta sukupuolineutraalius voi peittää alleen eriarvoisuutta ylläpitäviä valtarakenteita ja olla este niiden purkamiselle.¹²⁰ Usko tasa-arvon

toteutumiseen saattaa peittää alleen pyrkimyksen sellaisen yhteiskunnallisen järjestyksen säilyttämiseen, jossa naiset ovat eriarvoisessa asemassa miehiin nähden.^{69,35} Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, tasa-arvolain myötä 1980-luvun puolivälistä eteenpäin sukupuolten väliset konfliktit ovat tulleet vaikeammin havaittaviksi. Vaikka sukupuolten väliset suhteet tulivat näkyviksi ja tarkastelun alaisiksi tasa-arvolain myötä, työpaikkatasolla sukupuolten väliset konfliktit ovat muuttuneet epävirallisemmiksi ja piiloisemmiksi.⁶¹

Asiantuntijaorganisaatioissa sukupuolistavat käytännöt on pidetty erityisen vaikeasti havaittavina, normaalitoiminnan sisään verhoutuvina.^{1,116} Syynä tähän on pidetty muun muassa uskoa tasa-arvon toteutumiseen. Eriarvoisuuden kokemuksia on vaikea ottaa työyhteisössä esille.⁹⁷ On myös sanottu, että asiantuntijatyöhön sisältyvä abstraktin työn idea pitää sisällään käsityksen ruumiittomasta ja sukupuolettomasta työntekijästä, johon on kuitenkin sisäänrakennettuna käsitys miehestä normina: ruumiiton työntekijä, joka tekee abstraktia työtä, on itse asiassa mies. Työ on sukupuolitettu käsite ja sisältää julkilausumattomia mutta hiljaisesti sovittuja käytäntöjä, jossa ihmisiä sijoitetaan sukupuolen perusteella tiettyihin aseisiin ja paikkoihin.¹

Sukupuoleen liitettiin lukuisia merkityksiä

Huolimatta siitä, että sukupuolinäkökulma koettiin tutkimusyryksissä vieraaksi ja toisarvoiseksi asiaksi, haastatteluissa nousivat esille sukupuoleen liitetyt lukuisat merkitykset. Nais- ja miessukupuoleen liitetyt merkityksenannot tulivat epäsuorasti esiin esimerkiksi henkilöstörakennetta koskevissa näkemyksissä ja puheessa naisille ja miehille tyypillisistä ominaisuuksista. Tasaista henkilöstörakennetta pidettiin kaikissa tutkituissa yrityksissä valtaosin mieluisampana. Tasaisen henkilöstöjakauman eduksi nimettiin *erilaisuuden*, kuten *eri-ikäisyydestä* ja *sukupuolten* keskinäisistä *eroista* johtuva *rikkaus* ja hyöty sekä sukupuolityypillisten piirteiden toisiaan *täydentävä* ja *tasapainottava* vaikutus.

Tarkastelemme seuraavassa jaksossa haastatteluissa esitettyjä sukupuolen määrittelyitä haastateltavien luonnehtiessa naisia ja miehiä työntekijöinä. Tarkoituksenamme ei ole ottaa kantaa siihen, onko jokin käsitys naisista ja miehistä toista oikeampi. Tarkoituksenamme on havainnollistaa, millä tavoin sukupuoli kietoutuu ajattelutapoihin, vaikka sukupuoleen liittyvien käsitysten ja merkityksenantojen olemassaoloa ei tiedostaisi. Puheenvuorot valaisevat myös sukupuoleen liitettyjen merkitysten moninaisuutta. Käsityksen sukupuolesta voidaan ajatella muodostuvan sosiaalisen ja kulttuurisen ympäristön vaikutuksen tuloksena, jolloin tässä tutkimuksessa esiin tulleet määrittelyt muokkautuivat muun muassa sen mukaan, mikä oli haastateltavan oma sukupuoli ja ympäröivä kulttuurinen työkonteksti; yrityksen toimiala sekä yrityksen nais- tai miesvaltaisuus.

Määrittelyiden moninaisuudesta erottui yhteneväisyyksiä, toistuvia kuvauksia naisiin ja miehiin liitetystä piirteistä, joita haastateltavat tarjosivat tai tulkitsivat yleispätevinä selitysmalleina naisista ja miehistä sellaisina kuin he uskoivat heidän "todellisuudessa" ja "olemuksellisesti" olevan. Selitysmallit olivat implisiittisiä; ajattelutapaan sisältyviä mutta julkilausumattomia oletuksia siitä, että nais- ja miestyypillisiksi mielletty piirteet ovat perusteltavissa esimerkiksi biologialla, sosiaalisella oppimisella tai ympäristön vaikutuksella. Emme paneudu erilaisiin selitysmalleihin vaan ainoastaan tuomme esiin niiden olemassaolon havainnollistaaksemme sukupuolen monitulkintaisuutta.

Aineistoa analysoidessamme päämääränämme oli paikantaa haastattelupuheenvuoroista puhujien omaksumia käsityksiä miehille ja naisille tyypillisesti kuuluvista ominaisuuksista ja näiden ominaisuuksien johdannaisina syntyneitä käsityksiä naisten ja miesten mahdollisuuksista kehittää osaamista ja edetä uralla. Sukupuolen merkitystä tarkastellessa tärkeää ei ole toistaa ja kuvata, mitä yksittäiset puhujat sanovat sukupuolesta vaan tulkita, millaiseen laajempaan kulttuuriseen järjestykseen, ts. tutkittujen yritysten vakiintuneisiin käytäntöihin ja prosesseihin sukupuoleen liitetyt merkitykset kietoutuvat ja mitä niistä seuraa.

"Naiset ja miehet tasapainottavat toistensa vahvuuksia ja heikkouksia. Jos nyt kärjistetään tai stereotypisoidaan, niin joukossa naisia syntyy enemmän sosiaalista kouhotusta. Miehet ovat vähemmän vastuullisia ja huolellisia, mutta ehkä jäməkämpitä ja enemmän asiaa-tyyppisiä, suoraviivaisempia putkiajattelijoita. Ja sitten molempia, sekä miesten että naisten näitä jonkinlaisia modaaliominaisuuksia tarvitaan tasapainoisessa työyhteisössä ja asioiden aikaansaamisessa. Mutta onko nämä sitten, onko se sukupuoli se selittävä tekijä tämän tyyppisille ominaisuuksille vai ihmisten persoonallisuudet. Varmaan molemmat. Mutta tämä nyt on omakohtaisia havaintoja." (mies, yksilöhaastateltava)

4.2.2 Käsitykset naisista ja miehistä työntekijöinä

Naisten näkemykset naistyöntekijöistä – perinteiset ja äijämäiset naiset

Naishaastateltavien naisiin työntekijöinä liittämistä positiivisia ominaisuuksia olivat muun muassa kommunikaatio- ja tiimityötaidot, asiakasosaaminen, sitoutuneisuus ja luotettavuus. Miehiin liitettyjä positiivisia ominaisuuksia naisten puheissa olivat suoraviivaisuus, reiluus, avoimuus, rentous ja suurpiirteisyys.

Ristiriidassa naisten omien, naistyöntekijyyttä positiivisessa valossa luonnehtivien näkemysten kanssa olivat sellaiset miesvaltaisella alalla toimivien naisten kuvaukset, joissa naisia yleisenä kategoriana ja erityisesti naisvaltaisia työyhteisöjä kuvattiin negatiivisin määrein. Näissä puheenvuoroissa haluttiin erottautua muista, *tyypillisistä* naisista ja korostettiin miesvaltaisilla aloilla työskentelevien naisten erityislaatuisuutta suhteessa muihin, eritoten naisvaltaisilla aloilla työskenteleviin naisiin. Nämä naispuhujat samaistivat itsensä miehisinä mieltämiinsä piirteisiin ja toimintatapoihin. Miesvaltaisella alalla toimivat naiset nähtiin tavanomaisista naisista poikkeavina; *äijempinä; ajattelumaailmaltaan miehisinä naisina, jotka tietävät mitä tahtovat*. Sanottiin myös, että perinteisessä miesvaltaisessa työyhteisössä pärjää *kovasuinen ja kovapäinen nainen*. Toisin kuin perinteisten naisten, joiden yhteistyötä ajateltiin leimaavan konfliktit ja ristiriidat, miestyypillisten naisten koettiin tulevan hyvin toimeen keskenään sekä miesten kanssa.

"Itse toimin hyvin paljon mieluummin kyllä miesvaltaisella alalla ja koen sen enemmän omakseni ja huomaan, että olen niin tehnyt tässä koko elämäni ajan. Ja sama sitten, [--] vaikka kaikki ollaankin naisia, niin kaikki tullaan loistavasti toimeen miesten kanssa ja kaikki puhutaan, että tykätään toimia miesten kanssa, miesvaltaisella alalla, että ei edes haluttaisi olla työpaikassa, missä on vaan naisia, [--] Mutta me varmaan koetaan toisemme jollain tavalla, äijiksi, mitenhän minä sen sanoisin. Että me ei ehkä olla semmoisia tyyppisempiä naisia, vaan jotenkin meidän hommiin on vaan hakeutunut semmoisia, vähän, ajattelumaailmaltaan miehisempiä naisia. [--] Niin, vaikka ollaan pieniä ja hentoisia [naurahtaan]. Mutta

*huomataan se kyllä, että meidän oma porukka, me ei olla tyypillisiä naisia. ”
(nainen, ryhmähaastateltava)*

Merkille pantavaa oli, että naisvaltaisia työyhteisöjä negatiivisesti määrittivät vain sellaiset haastateltavat, jotka sanoivat, etteivät ole koskaan työskennelleet naisvaltaisessa työyhteisössä. Naisvaltaisessa tasa-alan yrityksessä työskentelevät naiset eivät tuoneet vastaavia kielteisiä määrittelyitä esiin, vaan he kokivat naisvaltaisuuden neutraaliksi tai myönteiseksi asiaksi ja naisten välisen yhteistyön toimivaksi. Miesvaltainen työyhteisö ja -ala sen sijaan nähtiin muutamissa naisvaltaisen tasa-alan haastateltavien puheenvuoroissa negatiivissävyytteisesti, vaikka puhujat eivät olleet työskennelleet miesvaltaisessa työyhteisössä. Kyse oli siis ennakkoluulojen ja stereotyyppisten oletusten toistamisesta, ei omien kokemusten vaikutuksesta.

”Meillä on aika naisvaltainen tämä paikka ainakin tuolla meidän päässä. Meillä on paljon naisia porukassa, ja kuitenkin kaikki tulee toimeen keskenään, ettei ole mitään semmoista draamaa, vaikka ollaan erilaisia kaikki. [--]Minä olen itse henkilökohtaisesti viihtynyt täällä tosi hyvin, vaikka alussa ehkä vähän olin skeptinen että okei, meitä on kymmenen, kaksitoista naista tuolla [naurahtaa] samassa avoimessa tilassa, että mitähän tästä seuraa, [--] minun mielestä pääasia on, että ihmiset tulevat toimeen keskenään, olivat he sitten miehiä tai naisia, ja että arvostetaan kollegaa. Täällä nyt minun mielestä ei ole kauheasti esiintynyt mitään semmoista sukupuolten välistä taistelua tai jotain, että ainahan tietysti huumorimielellä voi naljailla, mutta se on ihan leikillä sitten.” (nainen, yksilöhaastateltava)

Asiantuntijanaiset korkeassa kurssissa mieskollegojen keskuudessa

Mieshaastateltavat määrittivät naisia hyviksi työntekijöiksi, joihin voi luottaa. Sanottiin, että naiset *sitoutuvat, tekevät hyvää työtä, ovat tunnollisia, luotettavia ja pedantteja*. Naiset nähtiin myös *tiedonhaluisina* ja halukkaina kehittämään osaamistaan. Naisia pidettiin muun muassa miehiä aktiivisempina koulutuksiin osallistujina.

Miehet määrittivät naisia myös esimies- ja johtotehtävien viitekehäyksessä. Heitä pidettiin *hyvinä esimiehinä* ja *hyvinä työnjohtajina*. Naissukupuolta ei haastateltujen miesten parissa pidetty esteenä esimiestehtävistä suoriutumiselle miesvaltaisellakaan alalla. Naiset koettiin kyvykkäinä hallitsemaan kiireistä arkea ja moninaista tehtäväkenttää: he olivat *organisointikykyisiä* ja *pitävät langat käsissään*. Jotkut mieshaastateltavat näkivät miesvaltaisilla aloilla toimivien asiantuntijanaisten ammatillisen osaamisen miesten osaamista parempana ja *tasalaatuisempana*. Asiantuntijamiehissä koettiin olevan asiantuntijanaisiin verrattuna suurempi heterogeenisuus. Näkemystä perusteltiin muun muassa naisten *valikoituneisuudella*; he olivat joutuneet raivaamaan tiensä eteenpäin kun miesten taas ei tarvinnut ponnistella samassa määrin perinteisellä miesvaltaisella alueella.

” Täytyy myöntää, että silloin kun on.. naisinsinööri, minä olen vähemmän stressaantunut [--] taloudenhoidosta kun jos siellä olisi miespuolinen henkilö. Jostain syystä.. jos minä ajattelen meilläkin niin.. mitä nyt on tällä hetkellä [--], tavallaan se tunnollisuus niihin työtehtäviin on parempi.. Ei mennä hälläväliä-asenteella niin helposti.” (mies, yksilöhaastateltava)

”Mutta miehissä, siinä asiantuntijaporukassa on suurempi heterogeenisuus. Siellä on semmoisia huithapeleita, jotka uskovat että ne pärjäävät. [--] Niin

ja ne menevät johtajaksi ja pääsevätkin johtajaksi, vaikka ne eivät olisi valmiina siihen. Tämä on minun mielipiteeni." (mies, yksilöhaastateltava)

Naiset tuovat miesvaltaiseen työyhteisöön uusia arvoja ja toimintatapoja

Monen mieshaastateltavan mielestä naisten ja miesten välillä ei ollut ammatillisia eroja, mutta usea liitti naisten vahvuuksiin hyvät sosiaaliset taidot ja vuorovaikutusosaamisen. Naisten nähtiin muun muassa olevan miehiä parempia asiakassuhteiden hoitamisessa. Naisia luonnehdittiin lisäksi *tiimipelaajiksi*, miehiä *yksilösuorittajiksi*.

"Minun mielestä on aika hyvä tämä jalkapallovertaus. [--] Minä katsoin näitä naisjalkapalloilijoita. Ja siinä joku sanoi, että miksi ne pelasivat niin hyvin. Naiset pelaavat ehkä paremmin sitä tiimiä, koska niillä ei ole niin iso tarve näyttää, antaa näyttöä siellä kentällä sille mahdolliselle katsojana olevalle managerille, joka ostaa sen. Kun taas sillä miesjalkapalloilijalla, se yrittää näyttää kentällä, kuinka hyvä hän on. [--] Eli miehet pelaavat omaan pussiinsa, vaikka ne pelaavat joukkuepelejä. Naiset eivät ehkä kuitenkaan pelaa niin paljon omaan pussiinsa." (mies, yksilöhaastateltava)

Mieshaastateltavat kokivat, että naisille ominaisten vuorovaikutuskäytäntöjen yleistymisellä oli naistyöntekijöiden määrän kasvun myötä positiivinen vaikutus miesvaltaiseen työyhteisökulttuuriin. Naisten uskottiin muovaavan perinteistä miesmäistä arvomaailmaa. Esimerkiksi vakiintuneiden miesten välisten keskusteludiskurssien koettiin muuttuneen parempaan; *pehmeämpään* suuntaan, mikä tarkoitti muun muassa sitä, että tultiin puhuneeksi muustakin kuin työasioista, kuten perheestä.

Haastattelija: "Onko se hyvä, että tulee naisia lisää?"

Haastateltava: On [naurahtaa]. Puhutaan välillä perheestäkin eikä vaan aina työtehtävistä [naurahtaa]. Tai muusta vastaavasta. [--] Ei ehkä työtavoissa, mutta sanotaan tähän sosiaaliseen elämään, niin kyllä minä sanoisin että tuo vähän pehmeämpiä arvoja." (mies, yksilöhaastateltava)

Miestapaisuus naisten selviytymisstrategiana

Naisille tyypillisiksi ja ominaisiksi miellettyjä piirteitä pidettiin mieshaastateltavien keskuudessa myönteisenä asiana. Naisten kuitenkin nähtiin muuttavan itseilmais- ja toimintatapojaan miesten kaltaisiksi miesvaltaisessa työympäristössä. Saman asian oli havainnut myös muutama perinteisellä miesvaltaisella alalla työskentelevä naishaastateltava.

Perinteisissä miesvaltaisen alan yrityksissä osa mieshaastateltavista toi esille, että naiskollegat mukautuvat miehisiin toiminta- ja itseilmaisutapoihin ja muuttuvat miesmäisiksi; *maskuliinisiksi, jätkämäisiksi ja tiukoiksi* toimiessaan miesten kanssa. Maskuliinisuutta ei miesten parissa kuitenkaan nähty edellytyksenä naisten työssä pärjäämiselle. Miesmäisyys tulkittiin mieshaastateltujen parissa naisten keinoksi selvitä miehissä ympäristössä, jonka tarkoitus oli sulautua joukkoon ja saada yhteistyö sujuvaksi.

"Ja sitä ei välttämättä siis esimiehet vaadi, vaan naiset itse kokee sen, että miehinen ympäristö, että sitten täytyy, täytyisi naisenkin muuttua jotenkin maskuliinisemmaksi. Että tässähan nyt yritetään ja ollaan tiukkoja ja muuta. Vaikka ei todellisuudessa tarvitsisikaan olla." (mies, yksilöhaastateltava)

"Mitä minä olen katsonut tässä talossa [--] ne on vähän semmoisia jätkämäisiä, [--] Suurin osa niistä on miehiä, siinä on vaan yksi nainen mukana, niin kyllä sen on pakko olla sitten vähän semmoinen jätkä jätkien mukana sitten senkin." (mies, yksilöhaastateltava)

Perinteisissä miesvaltaisen alan yrityksissä työskentelevät naiset puhuivat asiasta kertomalla *tärkeissä asemissa* olevien naiskollegojensa itseilmaisutapojen muuttumista *miehisiksi: jämäköiksi ja kovaäänisiksi*. Eräs naishaastateltava arveli, että naiset toimivat tällä tavoin sopeutuakseen miesvaltaiseen ympäristöön. Arveltiin, että naisen on oltava miehen kaltainen ollakseen uskottava. Naisellisen ja *tyttömäisen* olemuksen arveltiin heikentävän naisten mahdollisuuksia tulla otetuksi vakavasti miesvaltaisella alalla.

"Huomaa ehkä että ne naiset, joilla on tärkeä asema, että he esimerkiksi puhuvat voimakkaalla äänellä ja käyttäytyvät ehkä semmoisella jämäkällä tavalla, yrittävät välttää semmoista tyttömäistä olemusta. [--]Että ehkä voi olla, että naiset joutuvat vähän sopeutumaan, koska semmoinen tyttömäinen olemus ei ehkä -- herätä sitä luottamusta.." (nainen, yksilöhaastateltava)

Naisten ja miesten samanlaista koulutusta pidettiin yhtenä syynä sille, että sukupuolten ilmaisu- ja toimintatavat olivat yhdenmukaistuneet. Teknisen alan koulutuksen saaneiden naisten nähtiin eroavan perinteisten naisalojen, kuten humanististen ja kaupallisten alojen naisista. Teknisen koulutuksen katsottiin muokanneen naisten *luonnetta* niin että sukupuolten väliset erot pienenevät.

".. Insinööriluonne kuitenkin naisillakin, niin minun mielestäni se, naiset ovat tietyllä lailla, insinöörinaiset on vähän erilaisia kun taas semmoiset humanisti- tai kaupallisesti suuntautuneet naiset. [--] Niin, että se koulutus tekee sen, että se sukupuoliero häviää. Minun mielestäni se pienentää hirveästi." (mies, ryhmähaastateltava)

Nainen "hyvänä jätkänä" ei kestävä ratkaisu

Mies- ja naishaastateltujen puheenvuoroista oli luettavissa, että miesvaltaista työorganisaatiota pidettiin naiselle tavanomaista haasteellisempänä ympäristönä, jossa tarvittiin erilaisia selviytymistaktiikoita, kuten oman sukupuolen erityspiirteiden häivyttämistä. Naisten toimintatapaa ymmärrettiin.

Yhtäältä jotkut naishaastatellut avoimesti vastustivat miehisiin ilmaisu- ja toimintatapoihin mukautumista. Esimerkiksi pitkän työuran omaava naishaastateltava kertoi irtautuneensa miesenemmistöön samastumisen tavoista, *hyvä jätkä ideasta* ja alkaneensa tarkoituksellisesti viljellä omassa työssään naissukupuolelle ominaisiksi kokemiaan piirteitä, kuten tunteiden huomioimista ja sensitiivisyyttä. Tämäkin haastateltava näki omaksumansa miestapaisuuden selviytymisstrategiana, joka oli mahdollistanut miesvaltaisessa ympäristössä toimimisen ja uralla etenemisen. Strategiaa ei kuitenkaan nähty hedelmällisenä, sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumista edistävänä, vaan *tyhjänä tapana toimia*. Haastateltu henkilö oli sittemmin alkanut nostaa sukupuoleen liittyviä kysymyksiä keskusteluun.

Haastateltava: "Niin, se vaan on niin, että, minäkin olin vuosia siinä hyvä jätkä -ideassa varmaan vähän mukana. Mutta minä olen siitä nyt pyristellyt ihan väkisin pois, että minä en missään tapauksessa halua olla hyvä jätkä, koska minä en ole mies. Ja olen yrittänyt korostaa just nimenomaan sitä

sellaista, vähän tunteiden kanssa ja sellaisen, sensitiivisyyden kanssa ylipäänsä sillä tavalla siihen johtamiseen enemmän ottaa sitä linjaa. Haastattelija: Kyllä, miten sukupuoli muuten, saako siitä puhua vai häivytetäänkö sitä taka-alalle? Minkä tason asioita nämä ovat? Haastateltava: Minä itse varmaan 20 vuotta häivytin ne taka-alalle ihan tietoisesti ja nyt sitten olen itse kääntänyt oman puhetapani. Että minä oikeastaan voin vaan sanoa, miten minä itse olen tehnyt, että minä olen itse toiminut sillä tavoin, ja sehän oli ihan tyhmä tapa tietenkin toimia. Tai niin, se oli se tapa, millä minun silloin oli edettävä, mutta sehän ei ole hyvä tapa. Minä itse olen nyt virittänyt sitä keskustelua ja ottanut sen esiin enemmän.” (nainen, yksilöhaastateltava)

Selitysmalleja sukupuolta koskeviin määrittelyihin

Edellä esille tuotuja sukupuolen määrittelyjä voidaan tulkita monella tapaa, joista tässä tuomme esille vain muutaman tulkintamallin. Suhtautuminen tasa-arvoon näyttäisi olevan yhteydessä ikään. Suhtautuminen tasa-arvoon näyttäisi olevan myönteisintä 41–50-vuotiaiden vastaajien keskuudessa (yli 40 %) ja neutraaleinta 30–40-vuotiaiden keskuudessa (n. 80 %). Vanhempien vastaajien myönteistä suhtautumista – omassa tutkimuksessamme myönteisyyttä ilmentää sukupuolisensitiivisyys ja kriittisyys vastakkaisen sukupuolen toimintatapoihin mukautumista kohtaan – voi selittää esimerkiksi pitkä kokemus työelämästä. Iäkkäämmät ovat kohdanneet työpaikoillaan tasa-arvoon liittyvät muutokset, kun taas nuoremmat ikäryhmät nauttivat aikaisemman tasa-arvotyön tuloksista.³⁹ On myös tulkittu, että nuoret eivät ole kohdanneet sellaista epätasa-arvoa, josta vanhemmilla ikäryhmillä on omakohtaista kokemusta.⁷⁵

Voidaan myös kysyä, onko maskuliinisuus pärjäämisen kannalta tarpeellista? Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että toisaalta naisten halutaan olevan naisia, mutta toisaalta johtajien niin kuin johtajia eli miehiä. Johtajuutta käsittelevässä tutkimuksessa, jossa miehiä pyydettiin listaamaan naisiin liittyviä ominaisuuksia, yksikään niistä ei liittynyt tyypillisiin johtajan piirteisiin. Kun miehiltä kysyttiin, miten he haluaisivat naisten käytöksen työelämässä muuttuvan, miehet toivoivat toisaalta naisten käyttäytyvän kuin miehet, toisaalta säilyvän naisellisina.¹¹³

Tutkimissamme yrityksissä perinteisten miesvaltaisten alojen miesten puheenvuoroissa oli eniten naisia koskevia positiivisia määritelmiä. *Ei ole muuta kuin myönteistä sanottavaa* - puhetapaa voidaan tulkita kriittisesti sosiaalisen suotavuuden kautta: vastataan niin kuin sosiaalinen paine pakottaa vastaamaan. Voidaan myös ajatella, että haastatteluihin valikoitui sellaisia henkilöitä, jotka lähtökohtaisesti suhtautuivat sukupuolten väliseen tasa-arvoon myönteisesti. Toisaalta perinteisten miesvaltaisten alojen miesten puheenvuoroissa oli myös eniten mieskriittisiä puheenvuoroja.

Tutkimuksemme reliabiliteettia ja validiteettia arvioidessa tulee huomioida, ettei haastattelukysymyksissä ollut nais- ja miestyypillisiä piirteitä koskevaa kysymystä, joten emme kartoittaneet käsityksiä systemaattisesti kaikilta vastaajilta. Näkemykset edustavat siis osajoukkoa. Toisaalta se, ettei asiasta kysytty suoraan ja sukupuolta koskevia määrittelyitä kuitenkin tuotettiin spontaanisti muun puheen joukossa, paljastaa sukupuoleen liitettyjen merkitysten piiloisen, käytäntöihin, asennoitumis- ja ajattelutapoihin kätkeytyvän luonteen.

4.2.3 Sukupuolen koettu merkitys osaamisen ja uran kehittämisessä

4.2.3.1 Ei sukupuoli vaan...

Suuri osa haastatelluista oli sitä mieltä, että sukupuoli ei vaikuta sen enempää osaamisen kuin urankaan kehittämismahdollisuuksiin, vaan mahdollisuudet ja esteet johtuvat muista syistä ja tekijöistä kuin sukupuolesta. Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien katsottiin olevan sukupuolen sijaan riippuvaisia muun muassa henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoista. Myös uran kehittämisen mahdollisuudet yhdistettiin sukupuolen sijasta paljolti yksilöön itseensä, kuten pätevyyteen, asenteeseen ja pärjäämiseen. Kehittämisen mahdollisuuksia perusteltiin lisäksi rakenteellisilla tekijöillä, kuten sillä, missä asemassa henkilö organisaatiossa toimii ja mikä on hänen tehtäväkuvansa.

Osaamisen ja uran kehittämisen tasavertaisten mahdollisuuksien turvaaminen nähtiin kaikissa tutkituissa yrityksissä periaatteellisena pyrkimyksenä. Sanottiin muun muassa, että on *johdon yleinen tahtotila, että naisia kannustetaan* ja että *naisten tai miesten palkkaamiselle ei ole periaatteellisia esteitä*. Eriarvoisuus, jos sitä ilmeni, ajateltiin olevan hyvin piilossa, yksittäistapauksia, yksittäisiin toimijoihin ja yksilöllisiin asenteisiin liittyvä asia.

Useissa puheenvuoroissa osaamisen ja uran kehittämisen mahdollisuudet liitettiin sukupuolen sijaan elämänvaiheeseen. Nähtiin, että elämänvaihe ja erityisesti pitkät perhevapaat vaikuttavat naisten osaamisen ja uran kehittämiseen ja hidastavat sitä. Asiasta puhuttiin eniten naisvaltaisessa tasa-alan organisaatiossa, jossa perhevapaat olivat yleisiä, mutta teema nousi esille myös perinteisissä miesvaltaisen alan yrityksissä.

Perhevapaiden merkitystä naisten osaamisen ja uran hidastajina korostivat valtaosin naiset itse. Miesten kerrottiin olevan perhevapailla yhä enemmän, mutta pidemmät vapaat olivat yhä naisten asia. Yhdessä yrityksessä nostettiin esille toivomus, että miehiä kannustettaisiin perhevapaalle ja että täysimääräisen palkan maksuaikaa isyyskuukausien aikana pidennettäisiin, jotta naisten ja miesten mahdollisuudet työelämässä tasoittuisivat. Mieshaastateltavat korostivat vaativien elämäntilanteiden merkitystä osaamisen ja uran kehittämisen ratkaisuissa. Tällaisina aikoina mahdollisuudet ja halu kehittämiseen vaihtelee.

Elämänvaiheen merkitystä osaamisen kehittämisessä tarkasteltiin yhtäältä linkittämättä sitä sukupuoleen. Haastattelupuheenvuoroja tarkastellessa kävikin ilmi, että elämänvaiheen, kuten perhevapaiden ja sukupuolen välistä yhteyttä osaamisen ja uran kehittämisessä ei läheskään aina tunnistettu.

"Mutta ei se kuitenkaan minusta ole mikään ratkaiseva asia se sukupuoli, että ratkaisevampaa on se oma pyrkiminen. Mutta [--] minusta tuntuu että välttämättä kaikki naiset eivät ole yhtä aktiivisesti pyrkimässä myöskään kun miehet. Ja edelleenkin valitettavasti yhteiskunnallinen tosiasia on se, että naiset useammin pitävät pitkiä hoitovapaita, jolloin jo pelkästään se, että ei ole työpaikalla näkyvissä ja esillä ja olemassa estää sen, että voitaisiin vaikka ylentää johonkin." (nainen, yksilöhaastateltava)

4.2.3.2 Ei meillä, mutta muualla – ei enää, mutta aiemmin

Usea haastateltu jakoi näkemyksen, että sukupuolella *on ollut* merkitystä naisten osaamisen ja uran kehittämisen mahdollisuuteen erityisesti perinteisesti miesvaltaisilla aloilla. Naisten nähtiin kohdanneen ennakkoluuloja sukupuolensa vuoksi *silloin aikaisemmin, mutta ei nyt enää*. Asenteiden koettiin kuitenkin muuttuneen tai olevan muuttumassa. Todisteena miesvaltaisten alojen kulttuurisesta murroksesta pidettiin erityisesti henkilöstö- ja sukupuolijakauman tasoittumista. Nähtiin, että sukupuolijakauma tulee tasoittumaan vääjäämättömästi naisopiskelijoiden määrän kasvaessa perinteisillä miesvaltaisilla aloilla. Esimerkiksi teknisten alojen naisopiskelijoista jo lähes 20 % eli joka viides on naisia.²⁰

Asenteiden nähtiin yhtäältä muuttuvan naiseen *tottumisen* ja naisten läsnäolon *luonnollisena pitämisen* myötä, toisaalta naisten ammatillisen osaamisen tullessa naispuolisten työntekijöiden määrällisen kasvun myötä näkyvämmäksi. Naisten ollessa vähemmistössä myös näyttö heidän osaamisestaan on jäänyt vähäisemmäksi ja tuntemattomaksi, sanottiin. Muutoksesta kohti tasavertaisempaa organisaatiokulttuuria todistivat haastateltujen mukaan yrityksen sisäisen segregaaation tasoittuminen ja naisten määrän kasvu esimiestehtävissä viime vuosien aikana. Miesvaltaisuus ylemmissä johtotehtävissä tulkittiin vanhakantaisen kulttuurin jäänteeksi, joka poistuu, kun uusi nuori naissukupolvi ehtii kasvaa ja edetä urallaan.

Haastateltava 1: "Siinä on ehkä nyt semmoinen kulttuurimuutos, että jos katsotaan aikaisempaa historiaa, niin eihän naisosastopäällikköjä ole kauan ollut. Eikä siellä johdossa, muuta kuin tietysti taloushallinnossa. Mutta toisaalta kun näitä uusia osastopäällikköjä on tullut, niin ne ovat melkein järjestään olleet naisia. Ja myös uusista työntekijöistä on kauhean iso osa nyt sitten naisia, että tuolta teknisestä korkeakoulustakin tulee hurja määrä..."

Haastateltava 2: "Niin, eli se on varmasti semmoinen muutos, mikä tapahtuu väistämättä, että se [sukupuoliero] häviää sitten" (naisia, ryhmähaastateltavia)

Sukupuolen merkitykseen liittyvät ongelmakohdat yhdistettiin osin muihin yrityksiin tai oman organisaation muihin tiimeihin. Sukupuolten tasavertaisten mahdollisuuksien nähtiin toteutuvan omassa työyksikössä ja tiimissä, mutta muiden tiimien ja yritysten tasa-arvon tilasta ei oltu enää varmoja. Ei meillä, mutta muualla -ajattelutapa kuvastaa varsin yleistä tapaa hahmottaa tasa-arvo suomalaisilla työpaikoilla.^{61,137} Yhteiskunnan tasolla nähtävä tasa-arvo-ongelma häviää kysyttäessä näkemyksiä oman työpaikan tilanteesta. Usein tasa-arvoa pidetään parempana omassa työyksikössä kuin koko organisaatiossa tai yhteiskunnassa.⁷⁵ Koko organisaation kattavan tasa-arvon toteutumisen kannalta on vaarallista, jos *sukupuolella ei ole merkitystä* tai *sukupuolella ei ole merkitystä enää* -ajattelutapoja aletaan korostaa ja pitää itsestään selvänä, yleisenä asiointilana. Tietynlaisten kokemusten korostaminen saattaa epäpolitisoida tai hiljentää toisia kokemuksia.¹¹⁹

Tutkituissa yrityksissä yksilöllistä vastuuta, henkilökohtaisia ominaisuuksia tai rakenteellisten tekijöiden merkitystä korostavia puheenvuoroja tarkastellessa voidaan kysyä, onko kyse sukupuolineutraaliudesta? Sukupuolineutraaliudelle on tunnusomaista, että toimintamahdollisuudet ja tavoitteiden toteutuminen nähdään olevan riippuvaisia lähinnä yksilöstä itsestään. Tällöin organisaation toimintatavat, työnjaot, toimintaideologiat tai työkulttuuri eivät ole sukupuolen näkökulmasta huonoja tai

työntekijöiden toimintamahdollisuuksia kaventavia, vaan on yksilöiden oman toiminnan asia ylittää organisaatiotasoiset esteet.⁵⁹

4.2.3.3 Sukupuoli osaamisen ja uran kehittämisen esteenä

Sukupuolen merkityksestä osaamisen tai uran kehittämistä haittaavana tai estävänä tekijänä puhuttiin kaikissa organisaatioissa. Sukupuolesta oli koettu enemmän haittaa uran kuin osaamisen kehittämiseksi. Ainoastaan naishaastateltavat olivat kokeneet haittaa omasta sukupuolestaan. Miehet kuvasivat eroja sukupuolten välisissä mahdollisuuksissa yleisellä tasolla, mutta eivät muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta nähneet omalla sukupuolellaan olleen merkitystä sille, miten oma osaaminen ja ura olivat kehittyneet. *Sukupuoli ei ole tullut vastaan millään tavalla* -puheenvuoroista poikkeavat miesten kertomukset eivät liittyneet negatiivisiin vaan positiivisiin kokemuksiin, joissa miessukupuoli nähtiin osaamisen kehittämisen ja uusien uramahdollisuuksien avautumista edesauttaneena tekijänä.

Naissukupuoli osaamisen kehittämisen esteenä

Sukupuolta ei nähty juurikaan haittana tai esteenä osaamisen kehittämisessä, lukuun ottamatta elämänvaiheen jossain määrin ristiriitaista ja tunnistamattomaksi jäävää vaikutusta. Haastatteluissa nousi esille muutama naisten puheenvuoro, joissa naissukupuolesta oli koettu olleen haittaa perinteisesti miesvaltaisilla aloilla mieskollegojen ja miesesimiesten kanssa työskennellessä. Esteet osaamisen kehittämisessä liittyivät tiedon jakamiseen, töiden delegoimiseen ja tuen saamiseen. Kerrottiin muun muassa, ettei osaamista ollut haluttu jakaa vaan tietoa pantattiin naiskollegalta ja ettei omalle työlle ja ideoille oltu saatu miesesimiehen tukea. Naissukupuolen oli koettu myös vaikuttaneen töiden jakamiseen siten, että samalla tehtävänimikkeellä toimivalle mieskollegalle annettiin *laatutyöt* ja naiselle *sihteerinhommat*, jolloin miehen työtehtävästä kehkeytyi näytön paikka ja väylä työuran etenemiseen naisen osaamisen ja työuran jäädessä polkemaan paikoillaan.

Haastateltavat itse arvioivat, että vaikeuksien syynä on yksittäisen henkilön asenteisiin liittyvät ongelmat. Toisaalta omaa kokemusta selitettiin myös perinteisesti miesvaltaisilla aloilla yhä vallitsevalla vanhakantaisella asenneilmapiirillä, mistä johtuen naisen rooli työyhteisössä määrittäytyi miestä vähäpätöisemmäksi.

Naiset joutuvat lunastamaan paikkansa miesvaltaisilla aloilla

Sukupuoli nähtiin organisaatioissa ennen muuta naissukupuolena. Kokemukset sukupuolesta haittana tai esteenä painoutuivat naisten uran kehittämisen mahdollisuuksiin. Kaikissa tutkituissa yrityksissä ja kaikissa asematasoisissa haastatteluryhmissä tuotiin esille arvioita siitä, että sukupuoli voi haitata naisten urakehitystä. Tutkimustulos vastaa aiempia tutkimuksia. Naisten kokemukset sukupuolesta työpaikalla liittyvät uralla etenemisen mahdollisuuksiin.⁶⁰

Naissukupuoli nähtiin uran kehittämisen hidastajaksi tai esteeksi erityisesti perinteisesti miesvaltaisilla aloilla. Naisten osaamisen arvostamisen nähtiin olevan miehiä heikompa, ja naishaastatelluista moni oli kokenut, ettei paikka miesvaltaisessa työyhteisössä ollut auennut itsestään selvästi ja helposti. Puheenvuorojen keskeisiksi teemoiksi nousivat paikkansa

lunastaminen ja uskottavuuden todistaminen. Naiset kertoivat muun muassa joutuvansa *perustelemaan asiat ja osaamisensa, olemaan mieskollegoitaan vakuuttavampia, hoitamaan hommansa takuulla oikein ja aikataulussa ja tekemään osaamistaan tykö tullakseen huomioiduiksi ammatillisesti vakavasti otettavina.*

Naiset joutuivat *osoittamaan miehiä voimakkaampaa näyttöä ja tekemään miehiin nähden kaksin verroin töitä* oman paikkansa lunastaakseen. Uskottavuuden todistamisen vaade ei liittynyt vain omaan työyhteisöön, vaan naiset olivat kohdanneet ennakoasenteita ja epäilyjä ammatillista osaamistaan kohtaan myös asiakaspuolella. Naiset kertoivat muun muassa joutuneensa harkitsemaan asiakkaan kanssa toimiessaan sanansa tarkkaan ja *puhumaan oikeasta asiasta, että sinua ruvetaan kuuntelemaan.*

"En nyt ihan niinkään sanoisi [että ollaan tasa-arvoisia], mutta aika lähellä. Ja toki se riippuu ihmisestä hirveästi. Mutta minun käsitykseni ja kokemukseni on, että ainakin aikaisemmin ja varmaan vieläkin naisen täytyy enemmän tuoda tykö sitä osaamistaan ja tavallaan perustella se osaamisensa, kun miehillä se on paljon helpompaa." (nainen, yksilöhaastateltava)

"Minä en ainakaan nyt enää koe kohdallani mitään semmoista, ehkä nuorempana kyllä. Että sen joutuu sen oman uskottavuutensa hakemaan sillä tavalla, että sinä taatusti hoidit sen homman ja se oli takuulla oikein ja teit aikataulussa ja tavallaan sitä myötä tuli sitä arvostusta. [--] Niin sitten tavallaan, että sinä olet kerran hoitanut jonkun homman kunnolla, niin ei sitä sitten seuraavalla kerralla enää epäillä. Että se kai siinä on se paras, että sinä pyrit sen sinun hommasi hoitamaan, mutta varmaan aluksi kyllä oli semmoista, että joutuu sitä paikkaansa ja tilaansa vähän hakemaan." (nainen, yksilöhaastateltava)

Mies normina

Naisten miehiin nähden eriarvoisena koettua asemaa tulkittiin haastatteluissa muun muassa miesnormin käsitteellä. Miesnormissa on kysymys miessukupuolesta johdetusta erityisyydestä ja hierarkkisesti korkeammasta yhteiskunnallisesta asemasta suhteessa naisukupuoleen. Yksi haastatelluista pohti miesten erityisasemaa sanomalla, että mies on perinteisellä miesvaltaisella alalla *perusyksikkö*; normatiivinen mittatikka, johon naista verrataan. Miehen asema on kyseenalaistamaton, miehissä ympäristössä miehen ei tarvitse perustella läsnäoloaan ja lunastaa ammatillista paikkaansa. Miehen itsestäänselvyys ilmenee miehen määrittymisenä ilman viitettä sukupuoleen, pelkästään *ihmisenä*. Miehen kulttuurin keskelle ilmaantuva nainen on normipoikkeama, jotakin muuta kuin mies-ihminen ja osoitetaan toisenlaiseksi lisäämällä ammattinimikkeen eteen nais-etuliite.

Miehen asemaa ihmisen käsitteellisenä prototyyppinä on tutkittu myös muun muassa kielitieteellisesti. Useat kielet esittävät miehen tunnusmerkittömänä eli perusmuotona ja naisen tunnusmerkkisenä. Vain naisella on ominaisuus, joka erottaa miehen ja naisen toisistaan, sukupuoli. Sukupuolen epäsymmetria elää saksan ja englannin tapaisissa kielissä, mutta myös suomessa.¹⁹ Sukupuolen epäsymmetria rakentuu kulttuurisesti ja on usein näkymätön kuin vesi, elämme epätasa-arvon keskellä tiedostamatta sitä.

".. Vaikka tällä [--] alalla varmaan yleisesti on kyllä ehkä semmoinen kuva, että se [--] suunnittelija tai joku on mies. Että sitten, jos se on nainen, niin tavallaan mies on ihminen ja sitten naiset ovat se sukupuolensa. Että

jotenkin se perusyksikkö olisi mies. Ja sitten muuten jos on nainen, niin sitten on naispäällikkö tai joku nais-." (nainen, yksilöhaastateltava)

Työtehtävät eriytyvät sukupuolen mukaan

Ennakkoluuloisten asenteiden nähtiin vaikuttaneen yritysten sisäiseen segregaatioon ja naisten miehiä vähäisempään edustukseen esimies- ja ylemmissä johtotehtävissä. Huolimatta siitä, että kaksi tutkituista yrityksistä oli sukupuolijakaumaltaan tasa-aloja ja vähemmistönä olleen sukupuolen edustajien määrä oli kasvanut kaikissa yrityksissä, tehtävät olivat kaikissa tutkituissa yrityksissä jakautuneet sukupuolen mukaan. Naisvaltaisessa tasa-alan yrityksessä naisia oli enemmistö projektipäällikön tehtävissä ja miehiä teknisissä tehtävissä. Perinteisissä miesvaltaisissa yrityksissä naiset olivat enemmistönä asiantuntijoina ja henkilöstöhallinnossa.

Jotkut haastateltavat pitivät johtoryhmän miesenemmistöä silkkana sattumana, kuten yritysfuusioiden lopputulemana, ei merkinä eriarvoisuudesta. Yhtäältä segregatiota, kuten ylimmän johdon miesvaltaisuutta, tulkittiin kulttuuriseksi itsestäänselvyydeksi, tiedostamattomaksi toimintatavaksi, jossa vanha hierarkkinen perinne automaattisesti määrittelee naisten ja miesten paikat ja uramahdollisuuksien rajat.

"Pomojen kannalta, jos pelkästään johto on miehiä, niin kyllä siinä varmaan se lasikatto siellä jossain on. Se vaan ehkä tulee silleen luonnostaan, välttämättä he eivät edes tiedostakaan sitä. Kyllä minä uskon, että naisia siellä seassa, niin on hyvä asia." (nainen, yksilöhaastateltava)

Työuratutkimuksissa naisten ja miesten urien on todettu rakentuvan asiantuntijaorganisaatioissa eri tavoin. Vaikka koulutuksen uskoisi tasoittavan sukupuolesta johtuvia eroja, korkeakoulutettujen naisten liikkuvuus on erilaista heidän miespuolisiin kollegoihinsa nähden. Myös naisten johtopaikoille eteneminen on todettu olevan samoilla työmarkkinoilla harvinaisempaa kuin miesten. On tyypillistä, että naiset työskentelevät asiantuntijatehtävissä, joista he eivät usein etene keskijohtoa ylemmäksi.²⁹

Naisten määrä esimiestehtävissä on kasvanut Suomessa koko ajan, mutta painottuu edelleen keskijohto- ja lähiesimiestehtäviin. Työolotutkimuksen mukaan naisten osuus lähiesimiehistä on kasvanut tasaisesti vuodesta 1984 lähtien, jolloin kaikista palkansaajista vain noin neljäsosalla oli naisesimies. Nykyisin 40 prosentilla suomalaisista palkansaajista on naisesimies.⁷¹ Lähiesimiestaso on erittäin merkittävä siltä kannalta, miten työntekijät kokevat omat työolonsa ja mahdollisuutensa osallistua ja kehittyä työssään⁶. Toisaalta naisia on edelleenkin kannustettava kiipeämään mahdollisimman korkealle, sillä korkeimmalla tasolla tehdään tärkeitä päätöksiä.⁷⁰

Tutkimissamme perinteisesti miesvaltaisen alan yrityksissä haastatellut naiset ja miehet pitivät mahdollisena, että miesvaltaisten alojen vanhakantainen asenneilmapiiri vähentää naisten halukkuutta ottaa vastaan esimies- ja johtotehtäviä. Ylitettävät esteet saatettiin kokea niin korkeina, ettei yrittämään haluttu lähteä, jos tarjolla oli myös toinen vaihtoehto. Esimiesasemassa toimiva nainen saattoi esimerkiksi kohdata miesalaisten vastustusta ja häirintää kokoustilanteissa.

⁶ Työolotutkimuksessa naisjohtajat osoittautuivat miehiä paremmiksi tuen ja rohkaisun antamisessa, hyvistä työsuorituksista kiittämisessä, palautteen antamisessa, innostavuudessa, työntekijöiden tunteiden huomioon ottamisessa ja ennen muuta kannustamisessa opiskelemaan ja kehittymään työssä.

"No, jotenkin tekisi mieli sanoa, että, tai voi olla että minä olen väärässä, mutta kyllä minä sanoisin että kyllä se [sukupuoli] varmasti vaikuttaa. Jos ajatellaan [--] johtotehtävää vaikka, niin kyllä se naiselle niin vaikea paikka on, että aika harva, väitän, että aika harva siihen, en sano etteikö pysty, muttei halua. Ja sitten jos mennään siitä ylöspäin, niin.. [--] Että jos on vaihtoehtoja, siitähän tässä on kysymys, että mitä vaihtoehtoja on, ja niistä voi sitten, jos voi valita, niin se on ehkä semmoinen, mitä minä en ole koskaan halunnut." (nainen, yksilöhaastateltava)

Haastateltava: "Ei ole mikään pahin machokulttuurin kehto ollut kuitenkaan alun pitäenkään, ja sitten kyllähän tässä vuosikymmenen aikana koko yhteiskunnassahan on muuttunut tietysti, että sitä ei voi oikeastaan sanoa, että mikä täällä on muuttunut. Mutta siitä huolimatta edelleen monille miehille se on iso ongelma, että nainen on esimies. Ja jotkut ovat kieltäytyneet siitä kunnian, ihan selväsanaisesti.

Haastattelija: Niin että ei ole haluttu sinun alaiseksesi?

Haastateltava: Kyllä, joo. Ja jotkut ovat sanoneet joskus kun minä olen vetänyt vaikkapa jotain suunnittelukokousta, niin on sanonut, että hänen pitäisi istua siellä, sinun paikallasi. [--] Että se oli jo ihan, se oli jo lähes kiusaamisen asteella sellainen tilanne.." (nainen, yksilöhaastateltava)

Naiset eivät aina etene ylempiin johtotehtäviin

Haastatteluissa tuotiin esiin omakohtaisia kokemuksia ja omassa työympäristössä tehtyjä havaintoja naissukupuolesta asematasoisen etenemisen esteenä. Kerrottiin muun muassa, että osa naistyöntekijöistä pysyi aina *kivoina tyttöinä*, jotka eivät pääse etenemään työurallaan vaativampiin tehtäviin ja että *sukupuoli asettaa rajan siihen, mitä voi tehdä ja mitä ei, koska on nainen*. Tällaisessa tapauksessa naishaastateltavan ainoa tapa päästä etenemään asematasoisesti oli edetä *sivulle* ja kartoittaa uramahdollisuuksia nykyisen työorganisaation ulkopuolelta. Ilmeni, ettei pitkään työura ja oma halu ja aktiivisuus olleet kehittämisen tae, vaan mahdollisuudet riippuivat muista syistä, kuten lähiesimiehen asenteesta.

Naisten pätevyyteen ja kykyihin liittyvät stereotyyppit on todettu haittaavan merkittävästi naisen uralla etenemistä. Stereotyyppisten näkemysten mukaan naisten katsotaan kykenevän suorittaa vain vähäpätöisiä töitä organisaatiossa.^{38,84} Tästä syystä naisia ei usein haeta organisaation johtotehtäviin, tai heidän uraansa ei niin aktiivisesti kehitetä ja suunnitella miehiin verrattuna.⁸⁴

"Mutta sitten on tietenkin tämä, sukupuolikysymys, niin se on väistämätön. Juuri oman esimieheni kanssa [--] käytiin tämmöistä [--] keskustelua, jota sieltä ihan pyysin ja vielä näitten vuosien jälkeen, niin se sanoi, että nyt kun sinä olet nainen niin. Minä ajattelin, että tämä on kauhean masentavaa, että se on niin iso ongelma, se sukupuoli [--] Minä näen kuitenkin niin, että eteenpäin minä en tästä oikeastaan pääse, joten minun täytyy lähteä sivullepäin, johonkin muualle, sillä tavoin minä näen ehdottomasti sen." (nainen, yksilöhaastateltava)

Kokemuksia uran pysähtymisestä näkymättömään esteeseen, joka salpaa naisten hierarkkisen etenemisen, on kuvattu lasikatto-vertauksella. Lasikatolla on tarkoitettu sellaisia piilosyrjinnän muotoja, hidasteita ja esteitä, jotka estävät naisia etenemästä urallaan organisaation ylempiin johtotehtäviin.¹³⁵ Lasikattoilmiötä on tutkittu Suomessa muun muassa naisjohtajuuden yhteydessä.^{51,86,141} Lasikatto-käsitteen rinnalle on tarjottu myös tahmalattia vertausta, joka kuvaa nuorten toimihenkilönaisten

jumiutumista miehiä alhaisempaan tehtävätasoon työuran ensimmäisinä vuosina.⁹⁸

Asenteissa eroja iästä ja paikasta riippuen

Useimpien naisten kokemukset negatiivisten asenteiden kohtaamisesta liittyivät työuran alkuvaiheeseen. Osa haastatelluista koki tilanteen helpottuneen ja yhteistyön kollegoiden ja asiakkaiden kanssa alkaneen sujua, kun näyttö osaamisesta oli annettu. Sanottiin, että *sitten kun hyväksynnän oli saanut, niin se lähtee kyllä menemään eteenpäin*. Myös ikääntymisen koettiin tuovan uskottavuutta lisää: pari-kolmekymppinen nainen on *tyttö* mutta nelikymppinen jo vakavasti otettava asiantuntija. Uskottavuusikärajan hintana pidettiin kuitenkin oman urakehityksen hidastumista.

"Mutta nykyisin se ei ole enää minun mielestäni mikään ongelma täällä. Ja sitten varmaan ikäkin vaikuttaa, että jos lähenee kolmeakymmentä tai neljäkymmentä niin se varmaan myös vaikuttaa siihen miten muut suhtautuvat. Että tyttönä ei enää pidetä. [--] Että ehkä se on vähän hidastanut sitä, että minä vasta nyt, vaikka minulla on jo [--] kokemusta, niin vasta nyt olen tulossa [--] päälliköksi. [--] se tyttöys, tai se että on nainen, voi myös vaikuttaa, minä luulen." (nainen, yksilöhaastateltava)

Jotkut haastateltavista suhtautuivat asenteiden muutokseen perinteisellä miesvaltaisella alalla skeptisemmin. Tasa-arvoisten mahdollisuuksien nähtiin olevan joko saavuttamattomissa tai kulttuurin muuttuvan hitaasti. Usea haastateltu liitti negatiiviset asenteet sukupolvieroon. Vanhemman sukupolven miesten arveltiin suhtautuvan naisiin kielteisemmin ja asenneilmapiirin nähtiin muuttuvan vanhemman ikäpolven eläköitymisen myötä. Asenteiden taustalla nähtiin lisäksi yksikkö- ja aluekohtaisia eroja: arveltiin, että pääkaupunkiseudulla ollaan suvaitsevaisempia ja avoimempia kuin muualla Suomessa ja pienemmällä paikkakunnilla. Muutama haastateltu näki naisiin kohdistuvat ennakkoluulot pelkästään yksilöllisinä asennoitumistapoina, ei laajemmin miesvaltaiseen alaan tai yrityksen yleiseen toimintakulttuuriin liittyvänä ilmiönä.

4.2.3.4 Sukupuolesta etua – vai onko?

Vähemmistösukupuolen asema koettiin joissain tapauksissa hyötynä ja etuna suhteessa enemmistösukupuoleen. Kerrottiin, että miesvaltaisesta joukosta poikkeava nainen tuli *muistetuksi, kuulluksi ja katsotuksi tarkasti*. Haastatteluisissa kuvattiin esimerkiksi tilanteita, joissa miesten huomio kiinnittyi ainoaan naisosallistujaan terävämmin, koska kuunneltiin *puhuuko nainen asiaa*, jolloin nainen saattoikin saada äänensä kuuluviin paremmin kuin samanlaisena ja tuttuna määrittyvä toinen mies. Toisaalta pidettiin mahdollisena, ettei tule kuulluksi ja nähdyksi vaan naisen läsnäolo voidaan ohittaa. Tilaisuutta osoittaa, että puhuu asiaa, ei välttämättä saada. Miesvaltaisessa yhteisössä paikkansa lunastamista kuvattiin tasolta toiselle nousemisena, jossa tasavertaiseen asemaan pääseminen käy välitappien kautta.

"No siinä mielessä varmaa hyötyä että, kun on paljon tilaisuuksia missä saattaa olla 40 miestä ja yksi nainen, niin ehkä sinä [--] jäät helpommin niitten mieleen. Minulla on ongelma se, että minä en sitten muista niitä kaikkia miehiä keitä siellä oli tai kenen kanssa minä olen jutellut, mutta ne muistavat minut paremmin eli siinä se on positiivista. Tai sitten, jos on joku

tilaisuus jossa sinulla on itsellä puheenvuoro niin koska sinä olet nainen, ne kuuntelevat sinua pikkuisen tarkemmin. Ne eivät ole niin uneliaita ne kuuntelijat. Ne kuuntelevat, että puhunko minä asiaa, mitä minä puhun. Eli tietyllä tavalla siinä mielessä se on positiivista, että se mitä sinä sanot, ja varsinkin, jos puhut asiaa, niin saat sen paremmin perille. Mutta sitten taas haittaa niin, se että sinut ikään kuin, miten minä sanoisin, että opitaan tietämään, että tuokin osaa ehkä puhua sitä asiaa, niin sinun pitää siihen tasolle yksi.” (nainen, yksilöhaastateltava)

”Hyviä puolia, jos on nainen, niin kyllä se voi olla tietyissä ryhmissä, tulee semmoinen olo, että erottuu, kun on ainoa, sen yhden sukupuolen edustaja. Että jos sitä pystyy hyödyntämään oikealla tavalla niin tuntuu, että katseet kään-, tai jos puhuu, niin sitten saa vähän enemmän ehkä huomiota ja kuuntelijoita, kun ehkä joku muu. Mutta sittenhän se voi olla just toisinkin päin. Tai se voi olla niin, että ei kuunnella, mutta joskus se, niin, joskus se on myönteistä.” (nainen, yksilöhaastateltava)

Epätasa-arvo voi jäädä naiselta itseltäänkin huomaamatta

Samanlainen hyväksytyksi tulemisen ristiriitaisuus ja paradoksaalinen vivahde tulee esiin myös puheenvuorossa, jossa kuvataan, miten oma naissukupuoli koetaan miesvaltaisessa ympäristössä *pelkästään positiivisena*. Uumoiltiin, että *naiseen luotetaan ehkä enemmänkin kuin mieheen*, mutta lisätään: *sen jälkeen kun on ensin pystynyt lunastamaan uskottavuutensa*. Myönteiseen tilanteeseen on päädytty, kun on ensin pystynyt murtamaan ennakkoluulot ja saamaan mieskollegat vakuuttuneeksi osaamisestaan, osoittamaan, että *tietää mitä on tekemässä ja mistä puhuu*. Puheenvuoro antaa aiheita olettaa, etteivät sukupuolittavat käytännöt ja hierarkkiset rakenteet ole aina tiedostettuja edes silloin kun on itse tullut asetetuksi eriarvoiseen asemaan. Naisetkin voivat tarkastella itseään yksilöinä, jotka tekevät työtään neutraalissa ympäristössä, eikä niinkään sukupuolensa edustajina.⁶⁰

” En koe millään tavalla, että on nainen, niin haittaisi yhtään mitään, melkeinpä omalla kohdalla olen kokenut kaiken ihan positiiviseksi, että siitä on ihan ollut hyötyä. Ja jotenkin on jäänyt semmoinen olo, että kun on asioinut heidän kanssaan, ja sitten kun on pystynyt vakuuttamaan, että minä tiedän, mitä minä olen tekemässä, minä tiedän mistä minä puhun, niin siitä eteenpäin jotenkin tuntuu, että minuun luotetaan ihan enemmänkin...” (nainen, ryhmähaastateltava)

Ainokaisuudesta hyötyä miehille ja yrityksille, haittaa naisille

Edellä esitettyjä puheenvuoroja voidaan tarkastella ainokaisuus-käsitteen avulla. Ainokaisuudella viitataan ryhmädynaamiseen ilmiöön, joka koskee työyhteisöjä, joissa toinen sukupuoli on määrällisesti selkeästi aliedustettuna. Ainokainen mies tai nainen työyhteisössä tulee usein kohdatuksi, ei niinkään omana itsenään, vaan sukupuolensa edustajana, jolloin hänen toimintaansa ja olemistaan tietyssä asemassa arvioidaan pitkälti sukupuoliin liitettyjen perusolettamusten kautta.⁹² Perusolettamukset eri sukupuolten ominaisuuksista ovat pitkälti tiedostamattomia. Vähemmistön edustajat voivat saada organisaatiossa niin pahassa kuin hyvässäkin erityisaseman. Vaarana on, että vähemmistöedustaja joutuu mukautumaan vallitsevaan kulttuuriin. Erityisaseman ja sen vaikutuksien sivuuttaminen tai jopa kieltäminen haittaa todellisen tasa-arvon saavuttamista, koska ihmisten väliset suhteet ja perusolettamukset jäävät tuolloin käsittelemättä.¹⁰ Tämä näkemys voidaan sisällyttää myös edellä, kohdassa 4.2.1 haastateltujen esille tuomiin nais- ja miestyöntekijöiden luonnehdintoja koskeviin tulkintamalleihin.

Naisten saama etu sukupuolestaan miesvaltaisella alalla tulkittiin myös miesten oman edun ajamiseksi. Esimerkiksi naisten rekrytoiminen saattoi mieshaastattelun mielestä olla puhdas mainoskikka, *hyvää pr:ää* miesvaltaiselle alalle. Tällöin tasa-arvoisia mahdollisuuksia käytetään eleenä, jolla puhdistetaan yrityksen imagoa, koska yleisessä yhteiskunnallisessa keskustelussa tasa-arvo on tavoiteltava ja arvostettu asiointi. Tasa-arvo voi olla yritykselle kannattava ja muodikas trendi sen sijaan, että aidosti pyrittäisiin etsimään muutosta vallitseviin asenteisiin ja pureuduttaisiin epätasa-arvoa tuottaviin käytäntöihin ja niiden syihin.

Haastateltava: "Mutta siinä on vaan se, että kun täällä on naisia niin mahdottoman vähän tällä alalla. Niin sitten siinä... Minä uskon että naiset joutuvat todistamaan enemmän, että sinä olet ajan tasalla omien tehtäviesi kanssa. Että helpommin tehdään, että jos olisi yhtä pätevä mies ja nainen, niin mies pääsisi siihen esimiesasemaan.

Haastattelija: Joo. Minkä takia?

Haastateltava: No ihan, se on niin kun... Täällä ei ole totuttu niin, naisiin, näin minä vähän veikkaan. Toisaalta sitten on tilanteita, missä minä voin uskoa, että nainen pääsee helpommalla, jos on yhtä pätevä mies ja nainen, koska tähän on pr:ää, [--] että meillä on naisia." (mies, yksilöhaastateltava)

Naisvaltaisella tasa-alalla miesten omissa tai miehiä vähemmistöryhmänä kommentoivissa naisten puheenvuoroissa ei nostettu esille vastaavia negatiivisia merkityksiä kuin miesvaltaisella alalla toimivat naiset nostivat. Mieshaastateltavat eivät nähneet sukupuoltaan etuna mutta eivät haittanakaan uran ja osaamisen kehittämisessä. Enemmistösukupuolen mukaista sukupuolinormia ei ollut eikä "pojittelusta" puhuttu. Sukupuolen merkitystä ei ollut tarvinnut miettiä, koska omasta miessukupuolesta ei ollut koettu työyhteisössä ja työuralla haittaa.

"En minä usko, että siinä meidän keskuudessa, niin en minä usko, että se sukupuoli on mikään määrittävä tekijä. Se on varmaan enemmänkin yksilön oma halu ja kunnianhimo. Saati sitten ihan yksinkertaisesti kehityskeskusteluissa havaitut osaamisen puutteet tai tarpeet, jolloin tietysti esimiehellä on ohjaava rooli. Mutta eihän me miehet huomata tuollaisia asioita kun meillä itsellämme on kaikki ihan hyvin. " (mies, yksilöhaastateltava)

Ainokaisuuden on aiemmissa tutkimuksissa todettu toteutuvan eri tavalla naisvaltaisissa ja miesvaltaisissa organisaatioissa. Naisvaltaisuuteen liittyy usein se, että alalla tai työpaikassa olevat harvalukuiset miehet saavat erilaisen kohtelun kuin naiset. Tätä on kutsuttu käänteiseksi skaalaeduksi. Kun miehet tekevät jonkin asian, se on jotain merkittävää, ja kun naiset tekevät saman asian, sitä pidetään itsestään selvänä.¹⁶

Tämän tutkimuksen naisvaltaisessa tasa-alan organisaatiossa miesvaltaistumisen ei sinällään koettu huonontaneen naisten asemaa, muttei parantaneenkaan. Miesten asemassa ei myöskään nähty tapahtuneen muutoksia – nimenomaan siksi, koska se koettiin jo lähtökohtaisesti hyvänä.

Myös mies on normitettu käsite

Naiseus oli koettu etuna perinteisesti miesvaltaisella alalla myös siinä mielessä, että naisena oli helpompi poiketa yleisistä miehiä koskevista ja heidän käyttäytymistään säätelevistä normeista. Nainen saattoi hyödyntää stereotyyppisiä sukupuolikäsityksiä omaksi hyväkseen muun muassa

tilanteissa, joissa tarvitsi neuvoja ja uutta tietoa. Apua tarvitseva nainen voi olla miesvaltaisessa työympäristössä hyväksytympi kuin apua tarvitseva mies. Naiselle neuvoja antava mies toteuttaa kulttuurisesti oikeaoppista mieheyttä. "Yleensä länsimaaisessa kulttuurissa maskuliinisia ominaisuuksina pidetään tunteiden kontrollia, toiminnallisuutta, hallitsevuutta, suoriutumista, rationaalisuutta ja fyysistä voimaa. Kun maskuliinisuudesta tulee miestä määrittävien piirteiden kategoria, siitä tulee miesten identiteettejä arvottavien määreiden joukko. Mitä enemmän mies täyttää maskuliinisia määreitä, sitä enemmän hän on mies ja miehenä arvokas."⁴⁶

Tämä tuo esiin tutkimuksemme kannalta tärkeän asian. Sukupuolen merkityksen tarkasteleminen työorganisaatioissa on perusteltua, ei vain siksi, millaisia merkityksiä se saa naisen kohdalla ja vaikuttaa naisten osaamiseen ja uraan, vaan koska sukupuoleen liitetyt merkityksenannot ja sukupuolittavat käytännöt koskevat yhtäläillä myös miehiä, vaikka eivät nousisi yhtä selvästi esiin.

4.2.3.5 Sukupuolityypilliset urastrategiat

Uran kehittämisen mahdollisuuksista keskusteltaessa naisten ja miesten välillä oli havaittavissa eroja tavassa, jolla nais- ja mieshaastateltavat puhuivat omista asematavoista etenemistä koskeneista uravalinnoistaan ja kuvasivat niitä ohjanneita henkilökohtaisia vaikuttimiaan. Valintoihin liittyi sukupuolten erilaiset tavat arvioida omia uralla etenemisen mahdollisuuksia, arvottaa työstä saatuja palkintoja ja tehdä työn ja perheen yhteensovittamista koskevia ratkaisuja. Sukupuolten välillä oli havaittavissa eroja myös tavoissa, joilla omalle työuralle haettiin tukea sosiaalisista verkostoista. Nimitämme näitä tapoja sukupuolityypillisiksi urastrategioiksi.

Miesten keskinäiset verkostot miesten tukena

Sekä naiset että miehet painottivat sosiaalisten verkostojen merkitystä uran edistämässä. Mieshaastateltavien puheenvuoroissa sosiaaliset verkostot ja tunnettuus nousivat urakehityksen edellytyksistä puhuttaessa kolmen tärkeimmän asian joukkoon. Mieshaastateltavien puheessa sosiaalisessa verkostossa toimiminen ja verkostojen hyödyntäminen uran kehittämisen keinona näyttäytyi naisten puheenvuoroja useammin toivottuna ja luontevampana asiana. Miesten puheenvuoroissa tuotiin esiin muun muassa *kaveruus, tutut, suosittelu* ja *vinkkaaminen*, kun taas naishaastateltavat painottivat sosiaalisten verkostojen ja suhteiden merkitystä yleisemmällä tasolla.

Miehet hakevat vahvistusta identiteetilleen omasta sukupuolestaan ja työpaikoilla miesryhmät toimivat yleensä hyvin. Naisten välille syntyy työpaikoilla harvemmin homososiaalisia suhteita ja ryhmiä. Sen sijaan naiset samastuvat ryhmänsä johtajaan sukupuolesta riippumatta. Homososiaalisuudella tarkoitetaan samaa sukupuolta olevien välistä solidaarisuutta, yhteistä suuntautumista ja yhteenkuuluvuutta. Homososiaalisuuden käsite viittaa ihmisten taipumukseen omaksua herkemmin samaa sukupuolta olevien mielipiteitä, arvoja ja asenteita.¹²⁰ Miesten keskinäinen homososiaalisuus on tiettyjen normien rajaama miesten välisen kumppanuuden ja yhteisymmärryksen muoto, joka tukee maskuliinisia valtarakenteita.⁴⁵

"Edellytyksenä sille, että pääsee kehittymään uralla, on se, että on semmoisella uralla, jolla on yleistä arvostusta. Ja sitten siitä eteenpäin, niin

kyllä se vaikuttaa, että ketä tuntee ja että kenen kanssa on kaveria.” (mies, ryhmähaastateltava)

Jotkut naishaastateltavat uskoivat, että miehet saavat tukea miesten keskinäisistä verkostoista tavalla, joka suo miehille etuja, jotka eivät perustu puhtaasti ammatilliseen osaamiseen ja pätevyYTEEN. Sanottiin muun muassa, että *päälliköt päätetään muuna kuin työaikana*, työn ulkopuolisissa tapaamisissa ja *miesten saunan lauteilla*. Miesverkoston ajateltiin toimivan huomaamattomasti, kulisseissa, miesten välisen hiljaisen sopimuksen kannattelemassa. Miesverkostojen toiminta nähtiin yleisiin rakenteisiin vakiintuneena, automatisoituneena käytäntönä, jolloin sen olemassaoloa oli vaikea edes miesten itsensä tiedostaa.

”Onko siinä myös kuvitelma tai muuta, mutta että hyvin pientä keskustelua. Vähän hyvä veli -meininki. Semmoista tapahtuu, mutta se on sellaisella tasolla, että ei ole mitään konkreettista mihin tarttua ja ei ole mitään suurta. Tulee aina sillä lailla, että mietityttää, onko itsellä jotenkin huono päivä että kokee niitä [--] No ei verkostoja, mutta ehkä jotain, että tieto kulkee jossain tietyssä määrin enemmän. Minä olen hyvin varma, että se on täysin tahatonta, että kukaan ei vaan ajattele sitä.” (nainen, yksilöhaastateltava)

Naisten saunaan ei ole tulijoita

Sukupuolieriytyneet verkostot liitettiin ainoastaan miehiin. Yhdessä yrityksessä oli olemassa naisverkosto, jonka päämääränä oli pitää yllä naisasiantuntijoiden ja naisasiakkaiden yhteistyösuhteita. Muunlaisia naisten välisiä ammatillisia verkostoja ei ollut olemassa, eikä haastatteluissa puhuttu naisten välisistä epävirallisista yhteistyöverkostoista tai ryhmistä. Naisverkosto-ajatukseen suhtauduttiin naisten parissa osin voimakkaan torjuvasti. Naisverkostoista, jos niitä olisi ollutkin olemassa, haluttiin erottautua. Sanottiin muun muassa, että *kartetaan pelkkää ajatustakin* verkostoon kuulumisessa. Naisverkoston nähtiin leimaavan negatiivisesti. Verkoston kutsuminen *veljeilemiseksi* luo mielle yhtymän miesten keskinäiseen hyvä veli -verkostoon. Naishaastateltava ilmaisi haluavansa edetä ammatillisen osaamisen eikä sukupuolen perusteella; *sen vuoksi että on nainen*.

”Ei ole [verkostoja], täällähän eivät naiset millään tavalla veljeile keskenään. Kaikkihan on visusti, varmaan 80 % karttaa semmoista ajatustakin [--] Eihän kukaan halunnut lähteä semmoista vetämäänkaan, mitenkään leimautua semmoiseen. [--] Miksi minä toisin sitä esille, että minä olen nainen ja minun pitäisi sen takia saada joku homma. Minä en ainakaan missään nimessä halua mitään hommaa sen takia, että olen nainen vaan sen takia että minä olen hyvä.” nainen, yksilöhaastateltava)

Muutammat sekä toimihenkilö- että esimiesasemassa työskentelevät naishaastateltavat pitivät naisten välisten verkostojen puuttumista valitettavana asiana. He kaipaivat samassa toimiasemassa työskentelevien naisten sosiaalista ja ammatillista vertaistukea: kokemusten jakamista sekä keskustelukumppanuutta työn substanssiin liittyvistä asioista. Naisverkostojen puuttumisen myötä koettiin menetettävän hyötyä, jota naisten keskinäisistä yhteenliittymistä voisi saada. Vaikka *”naisten sauna”* eli areena naisten kohtaamiselle ja yhteisten intressien ajamiselle olisikin olemassa, siitä ei nähty olevan hyötyä, koska naiset eivät halua osallistua tai osallistujia olisi liian vähän, jotta asioihin pystyttäisiin vaikuttamaan.

"... Niin ja sen lisäksi tietenkin myös sitten se, että miesten sauna on miesten sauna, sinne eivät naiset pääse. Elkä tietenkään naisten saunaan pääse miehet, mutta siitä ei ole hyötyä, kun siellä on niin vähän porukkaa, sillä puolella." (nainen, yksilöhaastateltava)

Kotimaisessa nais- ja miestoimittajien näkemyksiä ja kokemuksia sukupuolen vaikutuksesta uraan kartoittaneessa tutkimuksessa naisten haluttomuus muodostaa verkostoja tulkitaan sukupuolittuneeksi odotukseksi siitä, millainen uran edistäminen on kullekin sopivaa. Kysymys ei välttämättä ole tietoisesta valinnasta. Miehillä "pyrkisyys" on kulttuurisesti sopivaa, naisille ei.¹³⁵ Samantapaiseen ajattelutapaan viittaa myös omassa aineistossamme esille noussut näkemys, että miesten verkostoitumista tukee pitkäaikainen perinne ja jonka käytäntöihin sisältyy myös moraalisesti arveluttavia piirteitä. Joidenkin naishaastateltujen tapa mieltää verkostoituminen vain miestapaiseen hyvä veli -järjestelmään näyttäisi olevan niin voimakas, että se peittoaa alleen mahdollisuuden toisenlaisten, naisten omilla ehdoilla rakentamien verkostojen luomiseen.

Sukupuolityypilliset piirteet asematasoisessa etenemisessä

Asematasoisesta etenemisestä keskusteltaessa naishaastateltavat alkoivat pohtia omaa suoriutumistaan suhteessa uuden työn vaatimuksiin. Naiset peilasivat olettamuksia omasta osaamisestaan ja kyvykkyydestään suhteessa uusia työtehtäviä koskeviin mielikuviin. Naiset pohtivat, olivatko he valmiita, ts. riittävän hyviä tarjottuun työhön. Useaan puheenvuoroon sisältyi ajatus, että uusi työ haluttiin osata etukäteen, ennen kuin siihen oli edes ryhdytty. Naisten puhetapa kuvasti korkeaa itsekriittisyyttä ja omalle osaamiselle asetettuja korkeita vaatimuksia. Tehtävään astumista ei mietitty vain omista tavoitteista käsin, vaan ikään kuin ulkopuolisen arvioitsijan silmin. Onnistumisesta haluttiin olla varmoja, jotta haastateltu osoittautuisi monen tarjolla olleen ehdokkaan joukosta oikeaksi valinnaksi.

"Ei pelottanut, mutta minä haluan itse olla aina varma siitä, että minä osaan jonkun asian ja olen siinä hyvä, ennen kuin minä ryhdyn siihen. Että minulla ei ole tarvetta ryhtyä tekemään mitä tahansa esimiestason hommaa vaan sen tittelin tai palkan takia, vaan on kova tarve suoriutua siitä hyvin ja hanskata se homma. Ja sitten mielellään aina pohdin sen, että minulla on se koko kuvio selvillä, niin että minä olen vakuuttunut siitä, että minä olen oikea ratkaisu siihen tilanteeseen." (nainen, ryhmähaastateltava)

Mieshaastateltavilla ei ollut samanlaista omia kykyjä ja omaa osaamista puntaroivaa puhetta kuin naisilla. Miesten työtarjoksista kieltäytymisen syitä olivat muun muassa työn mitoitus, elämänvaihe ja arvio siitä, että tehty tarjous ei edistä sellaista uran kehittämistä, millaiseksi se oli itse kaavailtu, kuten hierarkkista etenemistä. Miehillä ei kuitenkaan esiintynyt puheenvuoroja, joissa työtarjouksesta olisi kieltäydytty, koska olisi epäilty omaa kykyä selvittää tarjotusta työstä.

Naisten korkea itsekriittisyys uraeste?

Vain naisesimiehet ja naistoimihenkilöt puhuivat etenemiseen ja tarjottuihin mahdollisuuksiin liittyvästä epävarmuuden tunteesta. Oma epävarmuus tunnistettiin esteeksi uran kehittämisessä, ja jotkut haastatellut olivat kokeneet sen myös estäneen heitä saamasta joitain paikkoja työuransa varrella. Uran kehittämistä koskeva vastuu määrittyi tällaisissa puheenvuoroissa yksilöllisenä, ja uran kehittämiseen liittyvät rajoitteet liitettiin lähinnä henkilökohtaiseen toimintatapaan ja alhaiseen riskinotto-kykyyn, ei niinkään rakenteellisiin tai organisaatiokulttuuriin liittyviin tekijöihin.

"Ne on varmaan sitten henkilökohtaisia päänsisäisiä ajatuksia, että pärjääkö, onko riittävän hyvä, onnistuuko siinä tehtävässä, kuinka rohkeasti lähtisi ottamaan jotain tehtävää vastaan. Että se henkilökohtainen riskinotto on varmaan semmoinen rajoite, että ihan täysin päättömästi ei ehkä aina, minä en osaa lähteä. Niin että kyllä minä näen, että ne rajoitukset tulevat itse asiassa aika pitkälle minusta itsestäni." (nainen, ryhmähaastateltava)

Esimieshaastateltavien ja HR-asiantuntijoiden puheenvuoroissa naiset nähtiin miehiä epävarmempina haasteiden vastaanottajina, *harkitsevina, kriittisinä, vaatimattomina ja tunnollisina uuden opettelijoina*. Naisten *halu olla valmiita* ennen kuin uuteen tehtävään oli edes astuttu, koettiin myös ongelmallisena, koska se esti paitsi naisten oman työuran etenemisen, myös organisaatiota saamasta parhaaksi arvioitua ehdokasta avoimna olevaan toimeen. Naiset saattoivat kokea olevansa *epäkypsiä* tehtävään silloinkin kun *organisaatio ja esimiehet ympärillä* puolsivat naishakijaa.

"Naisilla on se ongelma että, ne haluavat olla valmiita siihen ennen kuin ne menevät. Että se on semmoinen naisten ja miesten ero. Miehet hyppäävät siihen, vaikka ne eivät ole valmiita. Ja jos niille tarjotaan, että rupeatko sinä osastopäälliköksi, niin ne sanovat heti, että joo. Ja naiset miettivät ja sitten ne sanoo ei, ehkä kahden vuoden kuluttua. Että se on selvä ero miehillä ja naisilla. Tietysti yksilöissä on eroja mutta kuitenkin siinä kyllä minun mielestäni on tätä sukupuolieroa. Ja naiset ne ovat kiltimpiä oppilaita, jotka haluavat tietää asioita. [--]Ne haluavat tietää ne kaikki asiat mitä siellä on [--] Miehet suostuu, ja sitten ne miettivät että mihin ne ovat suostuneet. Että ne uskovat, että ne selviävät siitä. Mutta naiset miettivät hirveän tarkkaan että, suostuvatko ne siihen hommaan." (mies, yksilöhaastateltava)

"Sitten voi olla tämmöinen tietty vaatimattomuus, että meidän naisväki ei näekään itsessään mahdollisuuksia. [--] Yksi yksikkö oli hakemassa tämmöistä aluepäällikkö tyyppiä, ja niillä oli kolme kandidaattia joista yksi oli nainen, joka kieltäytyi sitten. Ja heillä oli kova puhuminen, ettet sinä nyt voi suoralta kädeltä sanoa ei, kun sinun esimiehet ja organisaatio ympäriltä.. muutkin ovat sitä mieltä että sinä olisit juuri niille oikea. [--] Mutta, että ei hän kuulemma ole kypsä siihen tehtävään. Että sitten voi olla joku tämmöinen, että astutaankin askel taaksepäin eikä uskota itseemme." (mies, yksilöhaastateltava)

Miehet tarttuvat tilaisuuteen hanakasti

Miehille tyypillisenä pidettiin, että he tarttuvat haasteisiin hanakasti. Naisen punnitessa kykyjään vielä senkin jälkeen kun hänet oli katsottu oikeaksi valinnaksi työhön, miesten sanottiin luottavan selviämiseensä ja kokevansa olevan siihen valmis, koska joku muu oli nähnyt hänet sopivaksi tehtävään.

"Eivät kai miehet koskaan sano niin, että en halua. [--] Ei minulle ainakaan ikinä ole tullut vastaan. Nehän ovat aina, jos esimies ehdottaa, niin hän on varmaan valmis tähän ja kyvykäs. Naiset sitten sanovat, että epäilevät, että eivät pysty pitämään perhettä, perhe-elämää ja työtä erillään. Ja sitten epäilevät sitä, että pystyykö tekemään ja paljonko tähän menee aikaa, että minä opettelen. Ne eivät ajattele, että ne ovat valmiita siihen hommaan." (nainen, yksilöhaastateltava)

"Kun minä olin kolmekymppinen, [--] sieltä lähti osastopäällikkö jonnekin muualle firmaan. Muistaakseni. Ja hallitus oli vaan päättänyt, että minusta tulee osastopäällikkö. [--] Siihen aikaan harrastin kapakassa istumista, niin tuli kollega sinne ja sanoi, että sinut on nimitetty [--], ei minun kanssa

mitään edes keskusteltu. Mutta en minä ajatellutkaan että.. [--] Minä vaan ajattelin että no, minähän olen sitten päällikkö [naurahtaa]. En minä, funtsinut yhtään, muista nyt ainakaan..” (mies, yksilöhaastateltava)

Miesten arvioitiin tuovan uraa koskevia tavoitteitaan esiin naisia jossain määrin useammin ja avoimemmin ja esittävän työuraa koskevia toiveita kehityskeskusteluissa naisia enemmän. Miesten ja naisten eritahtisten urapolkujen yhtenä selityksenä pidettiin sitä, että miehet *toivat kehittymistarpeitaan esille naisia äänekkäämmin*. Miestyyppillisenä pidetty kyky ajaa omaa etuaan nähtiin paitsi rohkeutena myös *röyhkeytenä*, joka ilmeni uskalluksena pyytää ja *vaatia* itselleen korkeaa palkkaa. Miesten nähtiin arvostavan naisia enemmän työstä saatuja aineellisia palkkioita ja tekevän työuraa koskevia valintoja naisia useammin palkan ja hyvien ansioiden perusteella.

”Minun henkilökohtainen mielipide on se, että naisten kehittyminen usein saattaa jäädä vähän heikommalle. Ja osasy siihen on varmaan se - että kun minä aikaisemmin sanoin - että suuri merkitys on sillä, tuoko työntekijä itse esiin kehittymistarpeitaan niin naiset saattavat tuoda niitä vähemmän esiin tai vähemmän äänekkäästi. Mutta tämä ei nyt perustu mihinkään varsinaisesti tutkimustietoon, tämä on vaan minun tällöinen tuntuma.” (nainen, yksilöhaastateltava)

Stereotypiat ja vanhat rakenteet ohjaavat uravalintoja

Sukupuolityypillinen urastrategia saatettiin sisäistää normiksi, jolloin oman sukupuolen strategiasta poikkeava tapa herätti pelkoa omassa työyhteisössä leimautumisesta. Näin koki esimerkiksi esimiesasemaan edennyt naishaastateltava, joka uumoili näyttävänsä organisaatiossaan *murskaavana ja päälleikäyvä*enä.

”Ja monet pitää, minua pidetään kunnianhimoisena ja semmoisena esteet murskaavana. Jollaisena minä en näe itseäni. Minä näen että se johtuu siitä, että kun minä olen, enkä ole sen kummoisemmassa hommassa kuin tässä hommassani, mutta kun minä olen tässä naisena [--], niin se tarkoittaa silloin sitä, että koetaan hirveän semmoisena, osa ihmisistä kokee minut kovin murskaavana ja silleen päälleikäyvä henkilö

Naisten haluttomuus ottaa vastaan tarjottuja tehtäviä liitettiin osin vanhakantaisiin asenteisiin ja organisaatiokulttuuriin, joka tuki voimakkaammin miesten etenemistä. Sanottiin muun muassa, että *naisilta puuttuvat esikuvat johdossa*. Suurelta osin naisten itsekriittisyys tulkittiin naissukupuoleen olemuksellisesti kuuluvaksi, jolloin se jätettiin problematisoimatta ja tarkastelematta laajemmassa kontekstissa. Naisten ja miesten sijoittumista asematasoisesti eri tavalla selitettiin myös muun muassa naisten miehiä korkeammalla turvallisuushakuisuudella. Sanottiin, että *naisten valintoja ohjaa säännöllisyyden ja vakauden tarve* ja että miehet *viihtyvät siellä missä tapahtuu, eivätkä paperihommat niin paljon kiinnosta*.

Aiemmassa tutkimuksessa kyseenalaistetaan korkea itsekriittisyys sukupuolityypillisenä, yleisesti naisiin liittyvä

Voidaanko ajatella, että jos kulttuurinen viitekehys pitää sisällään hierarkkisia jakoja ja naisten osaamista on aina arvioitu suhteessa miehiin, voi nainen sisäistää normiston siinä määrin, ettei uskaltaudu rajojen ylittämiseen eritoten tilanteissa, joissa on ainoana hakijana miesten joukossa?

Johtajan identiteettiin liittyvät kysymykset on nähty johtajana toimivalle naiselle haasteellisempina kuin miehelle, koska johtajan identiteetin rakentaminen on naisille monimutkaisempaa. Tämän on ajateltu johtuvan perinteisestä, tosin usein huonosti tiedostetusta käsityksestä, että johtaja on mies ja määrättyllä tavalla miehinen.^{92,157,108,125,86,110,18,87,49}

"Koska naisia on edelleen vähemmän etenkin ylemmässä johdossa, ei johtajana toimivalla tai sellaiseksi pyrkivällä naisella ole runsaasti naispuolisia malleja ja esikuvia, jotka tarjoaisivat kulttuurisia ja sosiaalisia tulkintaresursseja johtajan identiteetin rakentamiseen".⁸⁸

Esimiehen tuki ratkaisevassa asemassa naisten etenemisessä

Joidenkin esimiesasemassa toimivien naishaastateltujen kohdalla lähiesimieheltä saatu tuki oli osoittautunut ratkaisevaksi asiaksi tarjottuun tehtävään rohkaistumisessa ja työuran etenemisessä. Esimiehen kannustus, *itsetunnon boostaus*, oli toiminut mielikuvatasoisten esteiden ylittämisen välineenä ja ratkaisun tukijana. Kannustustilanteessa esimies toimii alaisensa peilinä, joka heijastaa tälle piilossa olleet mahdollisuudet, *näkee jotakin mitä ei itse vielä ole nähnyt tai uskaltanut edes ajatella* ja saa alaisen omista vahvuuksistaan tietoiseksi.

"..Minä tarvitsin siihen hetkeen sen itsetunnon boostauksen [--] kun ei ollut itse uskaltanut edes ajatella tai osannut miettiä. Kyllä tämä oli siellä haaveena, mutta en minä ollut ajatellut, että se tulee näin nopeasti, niin en minä ollut myöskään silloin henkisesti valmistautunut siihen, että minä olisin nähnyt itseäni esimiehenä. Kyllähän se on aika kova tilanne, että sinulle ehdotetaan, niin sinä joudut aika nopeasti tavallaan henkisesti menemään sille tasolle. [--] Joutuu kyselemään tämmöisiä, että oletko sinä sitä mieltä, että musta on siihen, ja sitten toinen sanoo kirkkain silmin, että kyllä minä olen, niin kyllä sen jälkeen sitten alkaa olla, että no kai minusta sitten on." (nainen, yksilöhaastateltava)

"Joo, kyllä se on tosi tärkeää, että en minä olisi tässä, missä minä nyt olen ilman, että minulla olisi ollut tukea tuolta muualta, että en minä tavallaan olisi ehkä uskonut itseeni.. Että en minä olisi itse pyrkimällä pyrkinyt näin. Että kyllä se, kyllä siinä on täysi tuki, tai että he ovat nähneet minussa jotain, mitä minä en vielä ollut, tai ole nähnyt.. " (nainen, yksilöhaastateltava)

Naiset haluavat varata aikaa lapsillekin

Yhtenä teemana uran suuntaamisen strategiaksi nimittämässämme puheessa nousi haastatteluaineistossa esille sukupuolten erilaista työn ja muun elämän yhteensovittamisen tapaa koskevat puheenvuorot. Naisten haluttomuutta ottaa vastaan esimiestehtäviä perusteltiin itsekriittisyyden lisäksi naisten tavalla asettaa perhe ja lapset esimiestehtäviin astumisen edelle. Naishaastateltujen puheenvuoroissa uran etenemistä koskevia mielikuvia peilattiin muuta elämää, erityisesti perhettä koskeviin tarpeisiin ja toiveisiin: mitkä asiat koettiin tärkeinä, mitä oltiin valmiita antamaan työlle, millaisia ajankäytöllisiä vaatimuksia työ sisälsi ja miten se vaikutti perheeseen ja lapsiin. Esimiestyöhön liitettiin oletus normaalin työajan ylittymisestä sekä *itsensä likoon laittamisesta* tavalla, joka olisi vienyt voimavaroja perheeltä. Perheen kontekstissa etenemismahdollisuus näyttäytyi muun muassa *uhrauksena* ja *virheenä*, jota ei haluttu tehdä tai aikaisemman kokemuksen perusteella haluttu toistaa. Perheelle annettava aika koettiin muun muassa sellaisen vankan perustan rakentamisena, jonka pohjalta eteenpäin meneminen myöhemmin oli mielekästä.

"Kyllä minä hyvin pitkään harkitsin sitä, että minulle tarjottiin tämän alueen [--] yksikön vetovastuuta. Se on alue jossa tarvitsee semmoista osaamista, mikä minulla on hyvin minimaalinen, [--] eli se panostus sille puolelle olisi pitänyt tehdä hyvin voimakkaasti. [--] Eli minä ajattelin näin, että joko minä uhraan sen nuoremman lapseni sille uralleni, tai sitten minä odotan vielä vähän aikaa ja katson vielä vähän tulevaisuuteen. Minä en vaan pystynyt tekemään sitä uhrausta. [--] Silloin kun minä olen vanhemmalta lapselta tullut töihin, niin minä olen tehnyt hirveän määrän ylityitä ja minä en muista siitä ajasta juuri mitään. Niin minä ajattelin, että minä en tee samaa virhettä. (nainen, yksilöhaastateltava)

Voiko perhettä perustava nainen ryhtyä esimieheksi?

Nainen voi mieltää perhevaiheen uralla etenemisen esteeksi silloinkin kun lapsia ei vielä ole. Jotkut nuoret naistoimihenkilöt eivät halunneet ottaa vastaan esimiespaikkoja, jos olivat joskus lähiaikoina aikeissa perustaa perheen. Naisesimies kertoi pohtineensa, onko soveliasta ottaa esimiestyö vastaan, koska oli vastikään mennyt naimisiin ja ajatelleensa lasten hankkimista. Omakohtaisessa pohdinnassa oli kuitenkin päädytty siihen, että koska valitsijat *eivät nähneet asiaa ongelmana* tai *riskinä*, miksi haastatellun itsekään tulisi tehdä niin.

"Minä olin juuri mennyt naimisiin, kyllä minulle tuli semmoinen naisellinen miete, että voinko minä ryhtyä tähän. Minä rupesin miettimään perhearvoja tavallaan, että mitä jos minä haluankin nyt perustaa perheen, niin voinko minä ryhtyä esimieheksi. Ja pitääkö minun ottaa sitten siinä huomioon, että jos ryhdytään tekemään lasta, että kauanko minä olen ollut esimiehenä tai.. [--]Eivätköhän nuo esimiehet ole myös ottanut sen... voiko puhua riskistä, mutta siis huomioon, että jos on alle kolmekymppinen nainen, joka on just mennyt naimisiin, niin kyllä ne ovat tietoisesti, tietävät sen mahdollisuuden, että henkilö on poissa sen vajaan vuoden jossain välissä. Mutta jos ne eivät nähneet sitä ongelmana, niin miksi minä silloin itsekään sen näkisin ongelmana. Eikä se ole." (nainen, yksilöhaastateltava)

Naisten *ei ehkä ole sopivaa* -ajattelutapa; tapa rajata uravaihtoehtoja ennakoitavasti nähtiin tiedostamattomana asenteena, jonka perusta on ympäröivässä yhteiskunnassa ja sen sukupuolistereotyyppioita ylläpitävässä rakenteessa.

"Tämä joka ei halua [esimieheksi] Niin voi olla, että hänellä on semmoinen ajatus, että hän kuitenkin haluaisi tehdä lapsen, niin ei ehkä ole sopivaa, että hän rupeaa [esimieheksi]. En minä ole kysynyt enkä haluakaan kysyä, enkä tiedä, että ajatteleeko. Mutta sehän voi olla, tiedostamaton. Tai minusta tuntuu, että voi olla tämmöisiä tiedostamattomia juttuja.. mitä ei edes pysty itse tunnistamaan." (mies, yksilöhaastateltava)

Saako mies valita perheen työn sijaan?

Kulttuurisen normin nähtiin vaikuttavan myös miesten uravalintoihin ja ohjaavan niitä. Miesten perhetilanne ei näyttäytynyt tutkituissa yrityksissä vastaavalla tavalla kuin perhetilanne naisten kohdalla. Sanottiin, että *miestyöntekijälle syntyvät lapset eivät näy välttämättä työssä mitenkään*. Kulttuurisen normin mukaan naisten kuuluu jäädä kotiin, miesten taas ei ole sopivaa jäädä sinne. Normiin kuuluu myös, ettei esimiesasemassa oleva voi jäädä perhevapaalle, ainakaan pitkäksi aikaa. Tällä tavalla kulttuurinen normi määrittää ennalta myös kuvan esimiehestä miehenä. Kulttuuristen asenteiden koettiin kuitenkin avautuneen siten, että ne tarjosivat naisille vaihtoehtoja joiden myötä naisille tarjoutui enemmän liikkumatilaa kuin miehille. Naiset saattoivat valita uran ja / tai perheen, miesten nähtiin olevan yhä kiinnitettyjä pelkän työuran valintaan.

Naiselle ja miehelle kuuluvaa aluetta on tulkittu sosiaalisena konstruktiona, jossa julkinen ja yksityinen elämänalue erotetaan toisistaan. Julkinen ja yksityinen ovat myös sukupuolittuneita, jolloin maskuliinisuus, miehet ja rationaalisuus liitetään normatiivisesti julkiseen alueeseen ja feminiinisyys, naiset ja emotionaalisuus yksityiseen ja luonnolliseen alueeseen.⁸¹ Naiseuden tavoin mieheyttä määritellään historialliseen aikaan ja paikkaan sidotun, tietyssä kulttuurisessa kontekstissa esiintyvien käsitysten kautta. Kysymys on usein ihannekuvasta, joka kuitenkin hallitsee tulkintoja todellisuudesta. Miehet itse voivat osallistua kuvan tukemiseen, koska se vaikuttaa luonnolliselta asioiden tilalta ja sisältää käsityksen mikä on järkevää, tavallista ja normaalia.⁴⁶

4.3 Sukupuolen huomioivat käytännöt tutkituissa yrityksissä

Tässä aluvussa tarkastelemme, millaisia virallisia sukupuolen huomioivia menetelmiä ja käytäntöjä tutkituissa yrityksissä oli käytössä. Tarkoituksemme ei ole ottaa kantaa yritysten tasa-arvon tilaan eikä tehdä arvoerotteluja yritysten välillä. Sukupuolen merkityksen kohdalla pätee sama asia kuin osaamisen ja uran kehittämisen yritysکوhtaisia painopistealueita tarkastellessamme, eli että laajempi kulttuurinen konteksti, kuten yrityshistoria ja toimiala vaikuttavat ajattelu- ja toimintatapoihin ja muovaavat niitä omaan suuntaansa. Samalla tavalla myös uusien käytäntöjen luominen ja vakiinnuttaminen tapahtuu aina olemassa olevan kehityksen ehdoilla. Yhteenveto yritysکوhtaisista tuloksista sukupuolen huomioimisen näkökulmasta on kuvassa 8.

Yrityksessä A ei ollut asetettu tavoitteita sukupuolijakauman tasaamiseksi. Sukupuoli ei ollut kriteerinä potentiaalikäyttöön, vaan ammatillinen osaaminen ja persoonalliset tekijät. Naisvaltaisuus koettiin valtaosin myönteisenä naisvaltaisissa työyhteisöissä. Henkilöstöjakauma läheni tasa-alaa naisten osuuden ollessa 60 %. Yritysfuusiot olivat ohjanneet henkilöstörakenteen kehitystä. Miesten määrä oli kasvanut erityisesti viimeisimmän yritysfuusion myötä. Yrityksessä ei koettu olevan pulaa miehistä eikä naisista. Johtoryhmä oli miesvaltainen, mutta naisia oli paljon

esimiestehtävissä. Naisten nähtiin olevan nousemassa asematasoisesti yrityksessä yhä enenevässä määrin.

"Me ollaan naisvaltaisempi organisaatio. Minä arvioisin, että 60 prosenttia on ainakin naisia meillä. Minä en osaa ajatella, että meillä olisi pulaa naisista tai miehistä, että minun mielestäni meillä on aika onnistunut, kun minä olen miettinyt meidän johtoryhmiäkin, niin meillä on johtajatehtävissä hyvin paljon naisia. Johtoryhmän kokoonpano, meillä Suomen johtoryhmästä on kolme naista... Enemmistö on miehiä johtoryhmässä kuitenkin mutta.. Siellä on viisi miestä ja kolme naista Suomen johtoryhmässä esimerkiksi. Mutta minun mielestäni on paremmassa jamassa kuin monessa muussa yrityksessä. [--] Meillä on kyllä selkeästi naisia nousemassa koko ajan."
(nainen, yksilöhaastateltava)

Kokemukset sukupuolten välisestä osaamisen ja uran kehittämisen mahdollisuuksista jakaantuivat jossain määrin, mutta koettiin pääsääntöisesti tasavertaisiksi. Keskeisimmäksi eroja tuottavaksi tekijäksi naisten ja miesten välillä nähtiin naisten perhevapaat. Perhevapaiden nähtiin vaikuttavan urapolkujen muotoutumiseen muun muassa siten, ettei perhevapaalla oleva nainen näy organisaatiossa ja tule sen vuoksi huomioiduksi rekrytoinneissa ja ylennyksissä.

Yrityksessä B oli tehty strateginen päätös kasvattaa naisten määrää henkilöstössä ja erityisesti johtotehtävissä, kuten osastopäälliköinä, johtoryhmässä ja hallituksessa. Rekrytointitilanteessa hyödynnettiin positiivista erityiskohtelua eli jos paikkaa haki kaksi tasavahvaa hakijaa, valittiin nainen. Tavoitteissa oli edetty, ja naisten osuus henkilöstöjakaumasta oli noussut ja vakiintunut viime vuosien aikana 40 %:in. Myös esimiestehtävissä toimivien naisten määrä oli kasvanut. Henkilöstöjakauman tasaamisen taustalla oli huomio, että naisten osuus teknisten alojen opiskelijoista oli kasvanut, ja naisten korkeatasoista osaamista haluttiin hyödyntää. Naisten määrän kasvattaminen nähtiin myös kilpailuvalttina: naisten uskottiin houkuttelevan lisää osaavaa naistyövoimaa yritykseen. Naisten määrä nähtiin asiakastyön kannalta etuna, sillä naisten osuus myös asiakasorganisaatioiden avaintehtävissä oli kasvanut.

".. Sillä lailla tiedettiin, että esimerkiksi opiskelijoista iso joukko on jo naisia, ja sitä kautta tiedettiin, että naisten osaamispotentiaali tai osaaminen on vähintäänkin yhtä hyvää, jos ei parempaakin. Että kyllä se lähti kuitenkin tämän osaamisen kautta. Tietysti oli tämä sukupuolijakauma, mutta ei sitä ajateltu niin, että he osaisivat vähemmän ja siitä huolimatta heitä pitää ottaa vaan he osaavat enemmän, ja sitä kautta kannattaa rekrytoida heitä. Ja sitä paitsi heitä tulee enemmän, valmistuu koko ajan enemmän. Ja kyllä me ehkä, en ihan varmasti sitä muista, mutta kyllä minä ajattelin, että se on myös kilpailuvaltti suhteessa muihin toimistoihin. Koska tämä ala on ollut aika miehinen ala, niin katsottiin että jos meillä on naisia niin se varmaan vetää puoleensa naisia. Plus sitten tietysti tilaajakunnassa alkoi tulla tätä samaa ilmiötä.... "
(mies, yksilöhaastateltava)

Naisten esimiestehtäviin tukemisessa oli yrityksessä käytetty esimiestyöhön valmentavaa menetelmää, jota nimitettiin *koutsamiseksi*. Koutsauksista oli toteutettu yhden esimiehen voimin kahdella yrityksen osastolla. Esimies itse valitsi koutsattavat ja suunnitteli valmennuksen sisällön. Koutsattavia oli ollut ensimmäisessä ryhmässä kolme, haastattelujen aikaan heitä oli ryhmässä viisi. Koutsamista kuvattiin *poikkitieteelliseksi*. Se sisälsi sekä yleissivistävää toimintaa, kuten erilaisissa kulttuuritapahtumissa käymistä sekä ammatillisia asioita, kuten esimerkiksi markkinointiin, tarjousten tekemiseen ja asiakkuuksiin liittyvää keskustelua. Ryhmässä keskusteltiin

myös naisjohtajuudesta. Koutsajana toimiva esimies näki roolinsa *rohkaisijana*. Koutsattavien ryhmistä usea oli edennyt esimiestehtäviin.

Naisten ja miesten uran kehittämisen mahdollisuuksissa nähtiin olevan joitain eroja, mutta valtaosin ne koettiin yhtäläisiksi. Sukupuolella koettiin olleen enemmän merkitystä osaamisen ja uran kehittämisessä ennen kuin nykyisin. Henkilöstöstrategisten valintojen, kuten rekrytointipolitiikan ja naisten urakehityksen tukemisen voidaan nähdä tukeneen organisaatiokulttuurin rakentumista tasavertaiseen suuntaan. Naisten määrä esimiestehtävissä oli kasvanut jopa siinä määrin, että tulevaisuuden trendinä nähtiin pikemminkin naisvaltaisuus esimiestehtävissä. Naiset pitivät yrityksessä yhä miehiä pidempiä perhevapaita, mutta perhevapaalla oleminen ei virallisen henkilöstöpolitiikan näkökulmasta ollut este asematasoiselle etenemiselle. Perhevapaa nähtiin yhtenä, ohimenevänä elämänvaiheena.

Yrityksessä C ei ollut asetettu tavoitteita sukupuolijakauman tasaamiseksi. Sukupuolta ei ollut pidetty rekrytinnin kriteerinä. Henkilöstössä koettiin olevan pulaa pikemminkin kaikista tekijöistä kuin naisista. Yrityksessä oli kiinnitetty huomiota sisäisten ja ulkoisten koulutusohjelmien sukupuolijakaumaan ja pyritty ottamaan tietoisesti mukaan molempia sukupuolia. Sukupuolijakauman monipuolistamisen ja naisten määrän kasvun etuna nähtiin vakiintuneitten ajattelutapojen *tuulettuminen* ja vanhojen toimintatapojen muuttuminen, joiden nähtiin ohjaavan käsityksiä miehille ja naisille sopivista töistä. Yrityksessä oli – siinä onnistumatta – yritetty selvittää, paljonko teknillisen ja rakennusalan oppilaitoksista valmistuu naisia vuosittain prosentuaalisesti. Tietoa olisi kaivattu yrityksen henkilöstöjakauman peilaamiseksi ja henkilöstösuunnittelun suuntaviivojen antajaksi.

Yritysjohdolla oli havahtunut siihen, että naisista on pulaa esimiestehtävissä. Pidettiin mahdollisena, ettei naisten osaamista aina tunnisteta eikä heitä osata tukea organisaatiossa riittävästi. Yrityksessä oli konsernitasolla tehty sataa ylintä johtohenkilöä koskeva tutkimus, jonka tuloksena oli muun muassa, että naisia ei ole johdossa paljon. Asiasta oli edelleen keskusteltu konsernin HR johdossa, sekä mietitty, mitä naisten määrän kasvattamiseksi voitaisiin tehdä. Myös paikallistasolla, Suomen johtoryhmässä ja HR-osastolla, oli pohdittu asiaa.

Potentiaalikartoituksessa laadittiin henkilökohtaisten arviointien pohjalta yritystasolla ja yksiköittäin yhteenvedot, joissa tarkasteltiin muun muassa potentiaalisten naisten määrää eri tasoilla. Tilanteessa, jossa listoille oli tunnistettu vähänpuoleisesti naisia (vähemmän kuin naisten osuus henkilöstöstä), yksikönjohtajia oli pyydetty tarkastelemaan potentiaalisia henkilöitä uudestaan. Yrityksessä oli pilotoitu uudistettua potentiaalikartoitusta, jossa tavoitteena oli tunnistaa osaamista entistä laajemmin eli paremmin myös naisten osaamista.

"Itse me sitä pienellä porukalla tuumattiin, että kun me tehdään seuraava potentiaalikartoitus, [--] Niin meillä pitää tietoisesti katsoo naisväkeä. Jos ei me osata sitä muuten tehdä niin meidän pitää se tehdä varsin tietoisesti. Katsoa että mitäs tämä henkilö nyt, mitäs tästä tulisi. Mikä olisi seuraava tehtävä, minkä voisi laittaa ja.. [--] Tietysti tästä tulee tämmöinen resurssiongelma, että paljonko me voidaan tehdä täältä kun ei me tunneta ihmisiä, mutta meidän pitää ohjeistaa ne yksikön vetäjät, että heidän täytyy kiinnittää huomiota mahdollisuuksiin." (mies, yksilöhaastateltava)

Sukupuolten välisissä mahdollisuuksissa osaamisen ja uran kehittämässä koettiin eniten eroavaisuuksia tässä yrityksessä. Perinteisen miesvaltaisen alan organisaatiokulttuuri poikkeaa kahden muun tutkitun yrityksen organisaatiokulttuurista. Yrityksessä C perinteisen sukupuolistereotyyppien rasiin voidaan tulkita olleen suurin. Yrityksen henkilöstöhallinnossa kehitteillä olevat menetelmät, joissa sukupuolen merkitys pyrittiin huomioimaan, loivat osaltaan pohjaa kulttuuriselle muutokselle ja pyrkivät avaamaan ajattelu- ja toimintatapoja sukupuolen huomioivaan ja stereotyyppien rikkovaan suuntaan.

YRITYS A	YRITYS B	YRITYS C
Kansainvälistymispalvelut	Infrastruktuurisuunnittelu	Rakentaminen
<ul style="list-style-type: none"> • naisvaltainen työyhteisö koettiin myönteisenä • keskijohto naisvaltainen • naisten pitkät perhevapaat hidastavat osaamisen kehittämistä ja uraa 	<ul style="list-style-type: none"> • naisten rekrytoiminen osaamispuheen kasvattamiseksi ollut johdon strateginen linjaus • miesvaltaisuus ylimmässä johdossa • naisten ja miesten mahdollisuudet koettiin pääosin yhdenvertaisiksi 	<ul style="list-style-type: none"> • toistaiseksi ei tavoitteita henkilöstöjakauman tasaamiseksi • oli kiinnitetty huomiota naisten osuuteen johtotehtävissä • sukupuolesta koettiin haittaa uran kehittämässä

Kuva 8. Sukupuolen huomioiminen osaamisen ja uran kannalta tutkituissa yrityksissä

5. YHTEENVETO TUTKIMUSTULOKSISTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Osaamista ja uraa koskevat johtopäätökset

Tarkastelimme luvussa 3 osaamisen ja uran kehittämistä tutkimukseen osallistuneissa asiantuntijaorganisaatioissa. Seuraavassa kertaamme lyhyesti päätökset, esitämme niistä tekemämme johtopäätökset ja pohdimme niitä aiemman tutkimuksen ja ajankohtaisen keskustelun valossa. Johtopäätökset kiteytämme alaotsikoissa.

5.1.1 Osaamisen kehittäminen tulee ymmärtää organisaatiokohtaisina käytäntöinä

Osaamisen kehittäminen nähtiin kaikissa tutkituissa yrityksissä ja eri henkilöstöryhmissä tärkeänä asiana. Sen merkityksen koettiin korostuneen viime vuosina. Yksilötasolla osaamisen ja uran kehittäminen olivat yhteydessä motivaatioon ja organisaatioon sitoutumiseen. Työn substanssiosaamisen rinnalle oli noussut muita, erityisesti sosiaalisissa verkostoissa toimimisessa ja asiakaskumppanuuksien ylläpitämisessä vaadittavia taitoja.

Tutkituissa yrityksissä selvästi panostettiin osaamisen kehittämiseen. Tämä näkyi runsaan menetelmätarjonnan lisäksi henkilöstösuunnitteluosastojen laajenemisena, henkilöstöstrategioiden uudistamisena osaamisen kehittämisen huomioivaan suuntaan sekä osaamisen kehittämisen järjestelmällisyytenä: kehitymis- ja koulutustarpeiden arviointina, kehityskeskustelukäytäntöjen muokkaamisena johtamisen ja osaamisen kehittämisen välineeksi, osaamisen jakamisen toimintamallien kehittämisenä sekä osaamisen hallintaa tukevien ratkaisujen arviointina. Kehitystä voidaan tulkita siten, että tutkitut yritykset pyrkivät siirtymään tavara- ja työsuorituksen johtamisesta osaamisen organisaatiotasoiseen johtamiseen.^{148,146}

Yritysten arjessa osaamisen kehittäminen ei ollut ongelmattonta. Tapa ymmärtää osaamisen kehittäminen osoittautui virallisessa henkilöstön kehittämisessä paljolti tarjonta- ja välinelähtöiseksi. Yritysten HR-osastot tarjosivat koulutuksia ja kehittivät uusia menetelmiä ja tietojärjestelmäpohjaisia välineitä esimiesten ja toimihenkilöiden käyttöön. Osaamisen luokittelu, kvantifiointi ja mittarointi oli jossain määrin aloitettu tai suunnitteilla. Kehittämismenetelmien käyttö oli usein vapaaehtoista tai löyhästi ohjattua, mikä merkitsi muun muassa sitä, että menetelmien hyödyntäminen oli liiaksi esimiesten vapaaehtoisuuden varassa. Toisaalta runsas menetelmä- ja järjestelmätarjonta kuormitti henkilöstöä. Kehittämistoiminnan heikkoudet tiedostettiin HR-osastoilla, mutta vuoropuhelu menetelmätarjonnan järjeistämiseksi henkilöstön kanssa puuttui.

Johdannossa todettiin, että tulevaisuudessa huomion kohteeksi nousevat organisaatiokäytännöt, joiden avulla etsitään, sijoitetaan ja pidetään henkilöt järkevissä tehtävissä työorganisaatioissa. Tämä tavoite edellyttää nykyistä huomattavasti käytäntölähtoisempää ja tulevaisuuteen suuntautuvampaa kehittämismallia. Tällainen malli tarkoittaisi sitä, että organisaatio ottaa osaamisensa säilyttämisen ja uudistamisen käytännöt jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen kohteeksi. *Osaamisen kehittäminen tulee ymmärtää ensisijaisesti organisaatiokohtaisena käytäntönä, jota ei voida johtaa erillisestä HR-osastosta tai -järjestelmästä käsin tai siirtää yritykseen ulkoapäin.* Käsitystä osaamisen kehittämisen keinoista ei voida myöskään sementoida, vaan toimivimpien käytäntöjen löytämisen tulee perustua koko henkilöstön vuoropuheluun ja arviointiin menetelmien käyttökelpoisuudesta. Menetelmien tulee uusiutua käytäntölähtöisesti, eli palvella käyttäjiään. Projektissamme tuotettu osaamisen ja uran kehittämisen itsearviointimalli on yrityksille lähtökohta tämän havainnon sisäistämiseen.³³

5.1.2 Osaaminen on kaikkien henkilöstöryhmien panostuksen tulos

Ylimmän johdon asennoituminen nähtiin tutkituissa yrityksissä ratkaisevana kehittämistoiminnassa onnistumiselle. Tutkimuksemme perusteella voidaan sanoa, että selkeitten osaamista koskevien strategisten linjausten puuttuminen on vaarassa hajottaa osaamisen kehittämisen yksittäisten ihmisten päätöksiksi.

Keskijohto eli esimiehet vastasivat kehittämistä koskevista päätöksistä tutkittujen organisaatioiden osastoilla, ja heillä oli ratkaiseva rooli kehittämistoimenpiteiden jalkauttajana. Esimiehellä oli suuri merkitys myös asiantuntijan osaamisen ja työuran tukijana. Osaamisen ja työuran kehittämisessä korostettiin lisäksi asiantuntijan oma-aloitteisuutta ja

aktiivisuutta. Yritysten välillä oli painotuseroja vastuurooleja koskevissa näkemyksissä. Merkille pantavaa kuitenkin oli, että esimiesten ja toimihenkilöiden nähtiin kaikissa yrityksissä olevan osaamisen ja uran kehittämisessä avainasemassa riippumatta siitä, että näkemys vastuun ensisijaisuudesta vaihteli vastaajaryhmittäin. Voidaan sanoa, että vastuu osaamisen ja uran kehittämisestä konkretisoituu esimiehen ja alaisen vastavuoroisessa suhteessa arjen toiminnassa.

Yritysten HR-osastot nähtiin esimiesten ja johdon yhteistyökumppanina, jonka vastuulla on strategisen prosessin ohjaus ja koordinointi. Onkin tärkeä havaita, että HR ei johda osaamisen kehittämistä vaan tarjoaa apua ja välineitä kehittämistoimintaan. Virallisessa kehittämistyössä onnistuminen edellyttää, että HR-asiantuntijat toimivat joustavasti organisaation muiden osastojen kanssa: reagoivat kehittämistarpeisiin pitkällä aikavälillä ja refleктоivat eli arvioivat omaa toimintaansa ja menetelmiensä käytettävyyttä.

Tuotannon globaalin uusjaon ja niukkenevan työvoiman oloissa osaamisen kehittäminen *ei voi olla yksittäisten toimijoiden tai osastojen varassa*. Osaaminen on *dynaaminen kokonaisuus, kaikkien henkilöstöryhmien ja organisaatiotasojen panostuksen tulos*. Osaamisen uudistaminen ei toimi perinteisenä ylhäältä alaspäin tapahtuvana johtamisena, vaan sitä on toteutettava ihmisten kehittämisen kautta ja yhä enemmän ryhmissä, projekteissa ja verkostoissa.¹⁴⁵ Kääntäen: jos yhden henkilöstöryhmän tai organisaatiotason panostaminen osaamisen kehittämiseen on nolla, kehittämistoiminnassa kohdataan suuria esteitä. Uuden ajattelun haltuunottamisen ja jalkauttamisen on lähdettävä yritysten ylimmästä johdosta, johtoryhmistä ja hallituksista. Alemmilla organisaatiotasolla tarvitaan oman vastuun tiedostamista ja aktiivista otetta osaamisen kehittämiseen sekä keskusteluyhteyttä organisaation muiden toimijaryhmien kanssa.

5.1.3 Henkilöstölähtöisen osaamisen kehittämisen merkitystä ei tunnisteta strategioissa

Yrityksissä oli käytössä menetelmiä osaamisen kehittämiseen varsin runsaasti. Näistä lähes puolet oli epävirallisia, toimihenkilö- ja esimieslähtöisiä kehittämismenetelmiä. Epäviralliseksi osaamisen ja uran kehittämiseksi kutsumme sellaista osastojen ja tiimien sisällä omaehtoisesti kehittynyttä toimintaa, jonka haastateltavat kokivat tukevan osaamistaan. Nimitämme epävirallista kehittämistoimintaa myös henkilöstölähtöiseksi. Kyse oli yleensä spontaanisti ja spesifiin tarpeeseen syntyneistä ja vapaaehtoisesti ylläpidetyistä yhteisöllisistä käytännöistä.

Toimihenkilöhaastateltavat nimesivät osaamisen kehittämisen menetelmiksi lähinnä koulutukset, kurssit ja kehityskeskustelun, mutta kysyessämme asiaa toisinpäin, minkä koettiin tukevan osaamisen kehittymistä, haastatellut alkoivat kuvata epävirallisia tiimitason työssä oppimisen käytäntöjä. Siitä syystä se, millaisia käytäntöjä luetaan osaamisen kehittämiseksi, on pohtimisen arvoinen asia. Mitä yrityksissä ymmärretään osaamisen kehittämisellä ja mitkä käytännöt tunnustetaan kehittämisiksi?

Ihmiset kasvavat ja kehittyvät työssään tekemällä vaihtelevia ja haasteellisia tehtäviä. Tutkimuksemme keskeisiä tuloksia oli, että vaativien töiden jakautuminen arjessa ei aina riittävästi tukenut osaamisen monipuolistumista. Tästäkin näkökulmasta katsoen työssä oppiminen tulisi saada kiinteäksi osaksi virallista kehittämistä. Ilman työntekijöiden

osaamisen kehittämistä henkilöstön motivaatio laskee, jolloin on vaarana menettää etenkin osaavinta ja vaikeasti korvattavaa henkilöstöä.¹³⁶

Osaamisen kehittäminen mielletään liiaksi välineisiin ja järjestelmiin sitoutuneena asiana. Työn arjessa osaamisen kehittämisen ytimessä on kuitenkin vuorovaikutus, osaamisen kehittyminen ihmisten välisissä kohtaamisissa ja kanssakäymisessä. Osaamisen kehittäminen vaatii kannustusta ja tukea esimiesten ja alaisten sekä kollegojen välillä. Organisaatioissa olisi esimerkiksi hyvä miettiä, arvioidaanko senioriasiantuntijaa pelkästään projektikohtaisten tulosten perusteella vai siitä, onko hän kasvattanut yritykseen sitoutunutta henkilöstöä.

Yrityksissä tunnistettiin vielä huonosti henkilöstölähtöisten osaamisen kehittämisen menetelmien merkitys ja levinneisyys. Niitä ei ollut juurikaan huomioitu julkilausutussa strategiassa ja kehittämiss politiikassa. Kehittämistoiminnan kokonaisuuden arviointi on yrityksen johdon ja HR-osaston yhteinen haaste. Tutkimustulostemme perusteella on ilmeistä, että tavoitteena tulisi olla epävirallisten, henkilöstölähtöisten menetelmien parempi hyödyntäminen.

5.1.4 Moninaistuvat uraodotukset vaativat urapolkujen uudelleen arviointia

Uraa koskevat odotukset vaihtelivat asiantuntijoiden keskuudessa saman yrityksen sisällä sekä yrityksittäin. Uran vertikaalinen kehittäminen, eli hierarkkinen yleneminen, ei ollut jokaisen asiantuntijan tavoite. Esimiestyön houkuttelevuutta vähensi suuri vastuu ja työajan ylittävä työmäärä. Organisaatorakenne vaikutti uran kehittämiseen: matalassa organisaatiossa esimiespaikkoja oli rajoitetusti. Myös uusissa toimenkuvissa uran vertikaalinen kehittäminen oli usein ainoa vaihtoehto.

Yritys A:ssä asiantuntijat mielsivät uran vertikaalisena, hierarkkiseen ylenemiseen perustuvana urana, johon matalassa organisaatiossa kuitenkin oli pienemmät mahdollisuudet. Hierarkkisen etenemisen mahdollisuuksien puutteen arveltiin vaikuttaneen erityisesti nuorten työpaikan vaihtojatuksiin. Yritys B poikkesi muista yrityksistä siten, että horisontaalinen ura oli lähes toivotumpi kuin vertikaalinen ura. Esimiestyöhön rekrytoimisessa nähtiin olevan jopa haasteita. Yritys C:ssä hierarkkinen, portaittain eteneminen oli yleisempää alan tuotannollisissa yksiköissä, joissa organisaatioportaita oli enemmän. Asiantuntijatehtävissä työnkuvan laajeneminen nähtiin jossain määrin yleisempänä. Yritys C:ssä asiantuntijat kaipaivat kauaskantoisempaa perspektiiviä urapolun rakentamiseen.

Työuraa tarkasteltiin tutkimuksissa yrityksissä jaksoittaisena, eri elämänvaiheita mukailevana ja polveilevana urana, jossa halu ja voimavarat panostaa osaamisen kehittämiseen ja uralla etenemiseen vaihtelevat. Pinnalla olevassa yhteiskunnallisessa keskustelussa on nousset esille nuoren sukupolven erilaiset, vanhemmasta ikäluokasta poikkeavat uratoiveet ja tarpeet. Oletetaanko, että tulevat sukupolvet istuvat valmiiseen työurakaavaan? Kuitenkin perinteiset uramallit tuottavat myös uupumusta, pahoinvointia ja halua siirtyä varhaiselle eläkkeelle.

Työorganisaatioiden on yhä vaikeampi tyydyttää asiantuntijoiden työhön liittyviä yksilöllisiä toiveita ja tarpeita. Johdannossa esitettiin, että pirstoutuvat työurat tai työn puute ja yhtäältä haluttomuus sitoa identiteettiä pelkästään työuraan tuottavat työn ja uran suhteen kriittisiä

kuluttajakansalaisia.¹²⁴ Tämä on merkittävä haaste organisaatioiden johtamiselle sekä ammattijärjestöille ja niiden edunvalvonnalle. Työuran käsite on murroksessa ja mahdollisuuksien käytännöllistäminen uudeksi HR-käytännöksi on kesken. *Moninaistuvat uraodotukset vaativat organisaatiotasoisten urapolkujen uudelleen arviointia.* Ammattijärjestöillä on keskeinen rooli urakäsitteen ja -uramallien uudistamisessa.

5.1.5 Vastuu osaamisen kehittämisestä yhteisölliseksi

Vastuu osaamisen ja uran kehittämisestä miellettiin tutkituissa yrityksissä valtaosin yksilöllisenä, yksittäiseen esimiehen ja asiantuntijan aktiivisuuteen ja oma-aloitteiseen asenteeseen sekä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvänä asiana. Työyhteisön, työyksikön ja -ryhmän merkitys osaamisen uudistumisessa nousi tutkimuksessa esiin vähäisempänä, mutta laadullisesti merkittävällä tavalla. Henkilön tai ryhmän oman asiantuntija-alueen ylittävää yhteistyö koettiin hedelmällisenä tapana omaksua uusia näkökulmia ja uutta tietoa sekä oivalliseksi tavaksi päästä parhaaseen lopputulokseen. Työyhteisö oli tärkeä osaamisen kehittämisen lähde ja epävirallisten kehittämiskäytäntöjen syntysija.

Johdannossa viittasimme kahteen ajankohtaiseen keskusteluun tulevaisuuden työntekijästä. Näistä ensimmäinen korostaa työhön liittyvää yksilöllistä yrittäjyyttä ja kuluttajuutta, josta seuraa, että pärjätäkseen työorganisaation jäsenen kannattaisi keskittyä kehittämään ja suojaamaan vain omaa asiantuntemustaan ja työmarkkina-asemaansa.^{102,30} Toinen keskustelulinja kiinnittyy joukkojen älyn, avoimen innovaation ja yhteiskehittämisen leviämiseen uutena aineettoman tuotannon paradigmana. Niistä seuraa tulkinta yksilöstä, jonka osaaminen ja pärjääminen ovat pitkälti riippuvaisia niistä luottamusyhteisöistä, johon hän kuuluu. Palveluvaltaistuvassa taloudessa yhteisöllisen tiedon luominen ja hyödyntäminen korostuvat. Tästä näkökulmasta osaamisen kehittäminen yksilöllisen vastuun näkökulmasta on riittämätöntä. Tulevaisuuden epävarmuuden vuoksi kumpikaan näkökulma ei ole ongelmaton.

Uusimmassa tieteellisessä tutkimuksessa korostuu muun muassa yhteisöllisen vastuun ja yhteisöllisen luovuuden näkökulma.^{14,44} Kollektiivisen tiedon ja osaamisen jakamisen kannustaminen organisaatioissa voi olla tärkeä kilpailuedun lähde. Tiedon jakamiseen hyödynnetään sähköisiä työryhmiä, tietokantoja, intranet-järjestelmiä ja osaamisen johtamisen järjestelmiä. On kuitenkin selvää, että teknologia on vain osa menestyksekkääseen tiedon vaihtoon. Tärkeämpi edellytys on sosiaalinen ympäristö, joka kannustaa ja vahvistaa osaamisen ja tiedon jakamista.⁹ Tutkimissamme organisaatioissa tiedon ja osaamisen jakamista sekä yhteistyötä edistävä keskeinen tekijä oli kehittämiseen kannustava organisaatiokulttuuri: matala hierarkia, esimiesten helppo lähestyttävyyttä sekä välitön ja avoin ilmapiiri.

Tieteellisessä tutkimuksessa esillä ollut näkemys yhteisöllisestä osaamisesta ei näytä vielä etenevän organisaatiokäytännöissä virallisena johtoajatuksena. Vastuun käsitteen sisäistäminen yhteisöllisenä ei saa merkittävästi tukea markkinarationaalisesta kulttuuristamme, jossa yksilöllisyys ja individualistinen ajattelu ovat vallitsevia. *Vastuu osaamisen kehittämisestä on saatava yhteisöllisemmäksi arjen organisaatiokäytännöissä.* Yhteisöllisyyden esiin nouseminen ei tarkoita yksilöllisen vastuun poistumista. On ilmeistä, että jokaisen omaa aktiivisuutta tarvitaan. Näkemystä yksilöllisen vastuun yksipuolisesta korostumisesta olisi kuitenkin tarpeen kyseenalaistaa organisaatioissa.

Perimmiltään uuden ajattelun tulisi lähteä kasvatuksesta ja koulutuksesta juurtuakseen edelleen työelämään.

5.2 Sukupuolen koettua merkitystä koskevat johtopäätökset

Tarkastelimme luvussa 4 sukupuolen koettua merkitystä tutkimukseen osallistuneissa asiantuntijaorganisaatioissa. Seuraavassa kertaamme päätulokset, nostamme esiin tekemämme päätelmät ja pohdimme niitä aiemman tutkimuksen ja ajankohtaisen keskustelun valossa. Painotamme tässä raportissa sukupuoleen liittyviä johtopäätöksiä. Kiteytämme johtopäätöksemme alaotsikoissa.

5.2.1 Sukupuoli tulee tunnistaa organisaatioon kuuluvaksi

Yleisin näkemys tutkituissa yrityksissä oli, ettei sukupuolella ole merkitystä osaamisen ja uran kehittämisen mahdollisuuksiin. Suuri osa haastatelluista koki, ettei sukupuoli näy omassa organisaatiossa ja työssä mitenkään. Naisten ja miesten sijaan puhuttiin mieluummin asiantuntijoista, tyypeistä ja ihmisistä. Ammatillisen kompetenssin, persoonallisten ominaisuuksien ja elämänvaiheen nähtiin vaikuttavan osaamisen ja uran kehittämisen mahdollisuuksiin sukupuolen sijaan.

Toisaalta esille nostettiin myös vastakkaisia näkemyksiä. Osa haastateltavista koki, että osaamisen ja uran kehittämisen mahdollisuudet toteutuvat naisten ja miesten kohdalla eri tavalla. Käsitykset naisille ja miehille tyypillisistä ominaisuuksista ja työuran suuntaamisen tavoista paljastivat nekin sukupuolen olemassaolon, vaikka sitä ei suoraan kysyttäessä olisi nähty merkityksellisenä. Tulos ei ole tutkimuksellisesti uusi. Suomalaisessa työelämässä on tapana käsittää sukupuoli täysin merkityksettömäksi tai ajatella, että sukupuoleen liittyvät asiat eivät kuulu työpaikalle – eivät ainakaan omalle.⁵⁸ Kuitenkin etenkin naisen pätevyyyteen ja kykyihin liittyvät stereotyyppit haittaavat merkittävästi naisen uralla etenemistä.³⁸

Puhe sukupuolen merkityksestä liitettiin vain naisiin. Määrittelytapa ilmaisee toisaalta miesten kyseenalaistamatonta asemaa työelämän toimijana. Miesten ei tutkituissa yrityksissä tarvinnut erityisesti todistella pätevyyttään tai ansaita paikkaansa, kuten naisten, edes perinteisesti naisvaltaisessa organisaatiossa eli ainokaisuus toteutui naisten ja miesten kohdalla eri tavalla. Toisaalta ajattelutapa peittää sen, että sukupuoleen liitetyt kulttuuriset jäsenyydet ja stereotyyppit sitovat myös miehiä. Muutama puheenvuoro antoi viitettä siitä, millaisia käsityksiä mieheen ja kulttuuriseen mieheyteen liitetään. Tuleekin huomata, ettei mies ole arvottamisesta vapaa käsite, vaan pitää sisällään käsityksiä oikeaoppisesta miessukupuolen toteuttamisesta.⁴⁶

Puhuttaessa sukupuolen merkityksestä työorganisaatiossa, kysymys on sen analysoimisesta, miten sukupuoleen liitetyt merkityksenannot sekä siitä johdetut ehdot ja seuraukset ovat erilaisia naisille ja miehille. Organisaatiossa olisi paikannettava niitä asioita ja rakenteita, jotka juuri sukupuolen vuoksi tuottavat sekä naisille että miehille erilaiset asemat ja mahdollisuudet.¹¹⁴ *Sukupuoli tulee tunnistaa organisaatioon kuuluvaksi asiaksi.* Keskustelu tasavertaisista mahdollisuuksista ei koske vain naisia vaan koko henkilöstöä, siis myös miehiä, joita perinteiset käsitykset

miehelle oikeasta, sopivasta ja tyypillisestä käyttäytymisestä yhtä lailla sitovat.

5.2.2 Organisaatiokulttuuri on naisten etenemisen este

Osaamisen ja uran kehittämisen mahdollisuudet eivät olleet tutkituissa yrityksissä yhtäläiset naisille ja miehille. Naiset kohtasivat ennakkoluuloja osaamistaan kohtaan erityisesti perinteisillä miesvaltaisilla aloilla. Yhtäältä naissukupuolella nähtiin olleen negatiivista merkitystä aiemmin, mutta tilanteen kohentuneen miesvaltaisten alojen naisistumisen ja henkilöstörakenteen tasoittumisen myötä. Toisaalta lasikatto ja miesnormi olivat yhä usealle naishaastattelulle todellisuutta. Naisten kohtaamat ongelmat tunnistettiin myös haastateltujen miesten parissa.

Yhtenä naisten uran kehittymisen esteenä nousi esille naisten kieltäytyminen tarjolla olevista tehtävistä. Sekä naiset itse että naisten toimintatapoja kuvanneet miehet puhuivat naisten korkeasta itsekriittisistä ja korkeista itselle asetetuista vaatimuksista, jotka voivat estää uuden tehtävän vastaanottamisen. Naiset puntaroivat kyvykkyyttään ja osaamisensa riittävyttä tarjottuun tehtävään. Miehillä ei vastaavanlaista epärointiä ollut.

Naisten etenemisen esteiden, niin ympäristöstä johtuvien kuin omien valintojen, taustalla voidaan havaita sekä tiedostettuja että tiedostamattomia kulttuurisia asenteita ja rooliodotuksia. Näkökantomme on, että yhteisölliset käytännöt ja yksilölliset valinnat heijastavat sen yhteiskunnan ja organisaation ylläpitämiä arvostuksia ja merkityksiä, jonka sisällä eletään ja toimitaan.

Naisten uraan on todettu vaikuttavan sukupuolistereotyyppiat, kuten perheeseen ja uranluomiseen liittyvät sukupuoliroolit. Naiset tekevät miehiä useammin kompromisseja perheen hyväksi, esimerkiksi luopuvat tarjotusta työpaikasta tai lisä-, jatko- tai täydennyskoulutusmahdollisuuksista.⁷² Tutkituissa yrityksissä usea esimiestehtävistä kieltäytynyt nainen priorisoi perhevelvoitteet työuran edelle lasten ollessa pieniä. Kävi ilmi myös, että nainen voi kieltäytyä esimiespaikasta, jos on aikeissa perustaa perheen. Tulkintamme mukaan päätös heijastaa sisäistettyä ajattelutapaa nuorista naisista organisatorisina riski-investointeina. Pelko ei ole vanhentunut eikä aiheeton. Ammattiyhdistysten kattojärjestöjen mukaan juuri vanhempainvapaalta palanneita irtisanotaan joka vuosi sadoittain.¹⁴³

Perinteisillä miesvaltaisilla aloilla esimiestehtävien vetovoimaa vähensivät naisten kohtaamat vanhakantaiset asenteet ja ennakkoluulot. Naiset valitsivat mieluummin henkisesti helpomman vaihtoehdon, jos sellainen oli tarjolla. Asenteissa nähtiin olevan eroa ikäryhmittäin sekä henkilö-, toimiasema ja aluekohtaisesti.

Entä miten voidaan tulkita naisten korkeaa itsekritiikkiä? Tutkimustulosten valossa on aiheellista kyseenalaistaa näkemys, että itsekritiikissä olisi kyse naissukupuolelle tyypillisestä piirteestä. Sen sijaan voidaan ajatella, että epärointi on historiallisen perinteen lopputulema, jossa johtajuus on ollut ja näyttäisi yhä olevan mahdollisempaa miehille. Naisilta puuttuvat johtajan identiteetin rakentamiseen tarvittavat kulttuuriset ja sosiaaliset esikuvat.^{87,18,110} Estääkö miesjohtajan prototyyppi naisia etenemästä, jos sen ajatellaan merkitsevän omasta identiteetistä luopumista? Uskovatko naiset edelleen, että miesvalaisella alalla pärjätäkseen on oltava miesten silmissä hyvä jätkä?

Naisten vähäinen pyrkiminen esimiestehtäviin tulkitaan usein liian suoraviivaisesti haluttomuutena ottaa vastaan esimiestehtäviä. Yritysten hallituksissa ja johtoryhmissä tulisi miettiä, miten organisaatiokulttuuri piiloisesti estää naisten etenemisen. *Organisaatiokulttuuri voi olla naisten etenemisen este*. Voidaan myös kysyä, voivatko ylimmän johdon vaalimat vakiintuneet käytännöt olla yhtäläillä nuorten miesten etenemishaluttomuuden syy? Esimies- ja johtotehtäviä ei välttämättä nähdä kiinnostavina ja innostavina, jos johdolta puuttuu luovuus ja avoimuus uusille ajattelutavoille. Myös johdon täytyy uudistua, jotta paikat houkuttelisivat. Johto on avainasemassa linjaamassa käytäntöjä sukupuolta koskevien organisaatiokohtaisten ajattelu- ja toimintatapojen uusiutumiseksi.

5.2.3 Naisten uran tukeminen on organisaation uudistumiskyvyn edellytys

Kontrastina eriarvoisuuden kokemuksille tutkimuksessa nousivat esille määrittelyt naisista hyvinä työntekijöinä, kollegoina ja esimiehinä. Varsinkin mieshaastateltavat määrittelivät naisia monin myönteisin adjektiivein. Tulosta voidaan problematisoida sosiaalisen sopivuuden näkökulmasta, mutta yhtäläillä sen voidaan ajatella heijastavan haastateltujen aitoja näkemyksiä. Erilaisuus – sukupuolten väliset erot ja eri-ikäisyys – koettiin yleisesti kaikissa tutkituissa yrityksissä rikkautena, yhteistyötä ja tuloksellisuutta parantavana tekijänä.

Naisten osaamisen ja työuran tukemiseen kehitettyjä käytäntöjä perusteltiin kilpailuedulla sekä monimuotoisuudesta saatavalla hyödyllä. Ajattelutapa on kaukonäköinen. Kansainvälisissä tutkimuksissa on todettu, että sukupuolten diversiteetti yritysten hallituksissa parantaa niiden innovoivuutta.⁹¹ Suomessa naistoimitusjohtajat ovat saaneet yritykset menestymään miestoimitusjohtajia paremmin⁶² ja saaneet miehiä parempia arvosanoja ihmisten johtamisessa, minkä voidaan edelleen nykyisten johtamismallien mukaan^{122,17,102} ajatella tukevan henkilöstön hyvinvointia, motivaatiota ja tuloksellisuutta.⁷⁰ Tutkituissa yrityksissä naisten osaaminen liitettiin hyvään esimiestyöhön, kuten organisointitaitoihin ja huolellisuuteen, sekä hyvään sosiaaliseen osaamiseen, asiakas- ja tiimityöhön. Naisten koettiin tuovan miesvaltaiseen työyhteisöön uusia, pehmeämpiä arvoja. Naisia koskevat positiiviset määritelmät pitävät sisällään varsin perinteisiä käsityksiä naisten vahvuuksista. Naisia *ei* kuitenkaan määritelty haastatteluissa esimerkiksi innovatiivisuuden näkökulmasta.

Tutkimustulokset muuttavat suomalaisyritysten todellisuutta varsin hitaasti, jos ollenkaan. Suomalaisten naisten koulutustasoon nähden – korkea-asteen tutkinnon suorittaneista 25–34-vuotiaista naisista lähes puolet (46 %) on suorittanut korkea-asteen tutkinnon, mutta miehistä vain 29 %^{72,73} – naisten osaamispotentiaalia ei osata hyödyntää täysmääräisesti. ETLAn tutkijoiden⁵⁰ mukaan vääränlainen hierarkkinen sijoittuminen, eli sijoittuminen tehtävään, jossa toimihenkilön tuottavuus ei ole korkeimmillaan, johtaa tehottomuuteen eli tuottavuuden alenemiseen. Suomessa juuri naiset sijoittuvat edelleen vähemmän vaativiin tehtäviin kuin miehet jo heti työuran alussa ja myöhempi urakehitys voimistaa eroja. Naisten työuran tukemiseen tulisikin kiinnittää huomioita varhaisessa uravaiheessa, sillä ylenemistodennäköisyys korreloi työuran aloitustason kanssa. Vaikuttaa siltä, että Suomessa naisten osaamispotentiaalia systemaattisesti alihyödynnetään. Myös omat tutkimustuloksemme viittaavat tähän.

Naisten tukemisessa ei perimmiltään tai yksinomaan ole kysymys vain tasa-arvon toteutumisesta eikä paremmasta tuottavuudesta vaan organisaation pitkän tähtäimen uudistumisesta. *Naisten uran tukeminen on organisaation uudistumiskyvyn edellytys.* Perinteisten hierarkkisten rakenteiden ylläpitäminen ei ole yritykselle kannattavaa, kun sitä katsotaan uusien innovaatioiden tuottamiseen tarvittavan uudistumiskyvyn ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Sukupuolikysymys mielletään usein – myös omassa tutkimusaineistossamme – helposti kysymykseksi ongelmista ja ristiriidoista.⁵⁸ Tarkastelutapa on suppea ja jättää huomaamatta sukupuolinäkökulman avaamat mahdollisuudet.

5.2.4 Kulttuuri ei muutu odottamalla vaan sukupuolen huomioivilla käytännöillä

Tutkituissa organisaatioissa tarve sukupuolten tasavertaisten mahdollisuuksien turvaamiseen erityistoimenpitein nähtiin vaihdellen. Yleinen näkemys perinteisten miesvaltaisten alojen organisaatioissa oli, että tasa-arvoisempi kulttuuri tulee rakentumaan ajan myötä, sitä mukaa kun naisten määrä henkilöstössä kasvaa ja kun vanhempi, vanhakantaiseen kulttuuriin kasvanut sukupolvi jää eläkkeelle. Perinteisen naisvaltaisen alan yrityksessä miesten asema oli aina ollut hyvä, ja tukitoimenpiteet nähtiin tarpeettomina. Yrityksen johto oli miesvaltainen.

Näkemys siitä, että henkilöstörakenteen tasoittuminen itsessään olisi suoraan verrannollinen tasa-arvoisten mahdollisuuksien toteutumisen kanssa, on harhaanjohtava. Myöskään jonkin ammatin tai alan naisennemistöisyys ei kerro siitä, miten naiset tai naisten ryhmät saavat äänensä kuuluviin tai tavoitteitaan toteutumaan työpaikoilla. Merkitystä on sillä, millaisia arvoja ja asenteita organisaation jokapäiväisissä käytännöissä viljellään ja onko jokin näkemys saanut organisaatiossa hallitsevan aseman.⁵⁸

Yhtä kyseenalaista on, että yritysten sisäinen segregaatio eli tehtävien sukupuolen mukainen jakautuminen tasoittuisi itsestään, ajan kanssa. Aiemmissa tutkimuksissa koulutuksen ja työkokemuksen on havaittu vaikuttavan vain osin korkeimmalle tasolle valikoitumiseen. Havaitsemattomien taustatekijöiden osuus korostuu, kuten työnantajan preferenssit rekrytoitaessa, valittavan motivaatio sekä sosiaaliset kyvyt ja verkostot.³ Onkin ehdotettu, että huomiota tulisi nimenomaan kiinnittää eri vaativuustason tehtävien valikoitumisprosesseihin ja edellä mainittuihin vaikeasti mitattaviin taustatekijöihin.^{50,3,62}

Kokemus naisten ja miesten osaamisen ja uran kehittämisen tasaveroisista mahdollisuuksista näyttäisi tutkituissa yrityksissä olleen yhteydessä siihen, missä määrin yrityksessä oli panostettu sukupuolen huomioiviin käytäntöihin. Positiivinen erityiskohtelu ja elämänvaiheen mukainen urapolkusuunnittelu olivat esimerkkejä menetelmistä, joilla oli koettu olleen positiivista vaikutusta tasavertaisemman yrityskulttuurin muodostumiseen. Elämänvaiheen huomioiminen tuki myös miesten työuraa. Pienryhmässä tapahtuneen valmennuksen läpikäyneet naiset olivat edenneet nopeasti esimiestehtäviin.

Tuloksemme tukevat aiempia tutkimuksia, joissa todetaan, että naisten johtamisurien edistämisen suhteen parhain tilanne on niissä organisaatioissa, joissa ylin johto on laatinut suunnitelman tai ohjelman naisten johtamisurien edistämiseen tai missä naisten johtamisurien edistäminen on huomioitu organisaation strategiassa. Näissä organisaatioissa asennoidutaan selvästi myönteisemmin asiaan ja niissä on

myös tehty eniten asian eteen käytännössä.^{52,62,15} Naisille suunnattujen koulutusten on huomattu tukevan naisten johtajaidentiteetin muodostumista ja johtajuusosaamisen parantumista.⁸⁸ Naisten mentoroinnilla on todettu olevan tärkeä rooli naisten urien edistämisessä.^{117,152,93}

Suomalaisessa työelämässä on totuttu ajattelemaan, että toimintamahdollisuudet ja tavoitteet ovat riippuvaisia lähinnä yksilöstä itsestään.¹⁴² Näin ei tulisi ja tarvitse olla. *Kulttuuri ei muutu odottamalla vaan ottamalla tietoisesti käyttöön sukupuolen huomioivia osaamisen kehittämisen käytäntöjä.* Tasavertaisia mahdollisuuksia tukevan toimintakulttuurin luominen vaatii systemaattisia ja suunnitelmallisia toimenpiteitä. Tasavertaisuutta tukevien työkalujen olemassaolo ei itsessään riitä. Vuonna 2008 tasa-arvosuunnitelma oli virallisena asiakirjana 62 % suomalaisista työpaikoista, mutta kartoitusten ja toimenpiteiden yhteys puuttui.¹³⁹ Kulttuuri muuttuu varmimmin, nopeammin ja haluttuun suuntaan yhteisesti sovituin toimenpitein. Uudet käytännöt tulisi sisällyttää mukaan yritysten arkeen ja tiimitason toimintaan.

5.3 Tutkimuksen pohjalta tehtävät suositukset

Kiireistä lukijaa varten nostamme seuraavassa tiivistetysti esiin tutkimustuloksista johdetut suositukset tietointensiivisille asiantuntijayrityksille.

Osaamisen ja uran kehittämisen johtamista koskevat yleiset suositukset

1. Johdon tulee ymmärtää osaamisen kehittäminen ensisijaisesti organisaatiokohtaisena käytäntönä, jota ei voida siirtää yritykseen ulkoapäin. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen käytäntöjen arviointi kuuluu johdon asialistalle. Käytäntöjen arviointi on suositeltavaa ulottaa myös tiimitasolle asti. Projektissa kehitettyä itsearviointimallia voi käyttää apuna.³³
2. Johdon tulee oivaltaa, että osaamisen kehittäminen ei voi olla yksittäisten toimijoiden tai osastojen (kuten HR:n) varassa. Osaamisen kehittäminen on kaikkien henkilöstöryhmien ja organisaatiotasojen panostuksen tulos.
3. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen tavoitteena tulee olla epävirallisten, henkilöstölähtöisten menetelmien parempi hyödyntäminen. HR:n tehtävä on etsiä ja tukea näitä käytäntöjä.
4. Moninaistuvat uraodotukset vaativat organisaatiotasojen urapolkujen uudelleen arviointia. Urapolkujen arviointi ja kehittäminen kuuluu johdon asialistalle.
5. Vastuu osaamisen kehittämisestä on saatava yhteisöllisemmäksi. Yhteisöllisyyttä tukevan organisaatio- ja osaamiskulttuuriin edistäminen on johdon tehtävä. Vastuu osaamisesta kuuluu koko henkilöstölle.

Sukupuolen huomioimista osaamisen ja uran kehittämisessä koskevat suositukset

6. Johdon tulee tunnistaa sukupuolen merkitys organisaatiokäytännöissä. Keskustelu osaamisen ja uran kehittämisen tasavertaisista

mahdollisuuksista ei koske vain naisia vaan myös miehiä, joita perinteiset käsitykset miehelle oikeasta, sopivasta ja tyypillisestä käyttäytymisestä yhtä lailla sitovat.

7. Yritysten hallitusten ja johtoryhmien tulee arvioida, miten yrityksen nykyinen organisaatiokulttuuri estää naisten etenemisen ja pyrkimyksen hakeutua esimiestehtäviin. Johto on avainasemassa linjaamassa käytäntöjä sukupuolta koskevien ajattelu- ja toimintatapojen uusiutumiseksi.

8. Johdon tulee oivaltaa, että naisten uran tukeminen ja naisten osaamispotentiaalin täysimääräinen hyödyntäminen on organisaation uudistumiskyvyn edellytys. Perinteisten hierarkkisten rakenteiden ja erottelujen ylläpitäminen ei ole yritykselle kannattavaa.

9. Tasavertaisia mahdollisuuksia tukevan toimintakulttuurin luominen vaatii johdolta suunnitelmallisia ja konkreettisia toimenpiteitä. Kulttuuri ei muutu odottamalla vaan ottamalla tietoisesti käyttöön sukupuolen huomioivia osaamisen kehittämisen käytäntöjä.

5.4 Tutkimuksen arviointia

Tässä tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle laadulliseksi tutkimukseksi varsin strukturoidulla haastattelurungolla. Tällä on ollut seurauksia aineiston muodostumiseen. Haastatteluja voidaan kutsua puolistrukturoiduksi teemahaastatteluiksi. Teemahaastattelun mukaisesti keskusteluissa käytiin läpi ennalta sovittuja teemoja ja strukturoidun haastattelun mukaan haastateltaville esitettiin samat kysymykset. Tällaisen menetelmän vahvuutena voidaan pitää sitä, että suunniteltuihin tutkimuskysymyksiin saadaan kattavasti aineistoa. Menetelmän heikkoutena voidaan pitää sitä, että haastattelurunko ohjaa haastattelujen suuntaa ja haastateltavien puhuntaa ja saattaa asettaa haastateltavat valmiiksi annettuihin rooleihin ja asemiin. Myös valmiiden käsitteiden voidaan nähdä ohjaavan vastauksia. Haastatteluaineisto olisi muodostunut toisenlaiseksi, jos haastattelut olisivat olleet avoimia teemahaastatteluja, jolloin haastateltavat olisivat saaneet vastata täysin vapaasti ilman etukäteen muotoiltuja kysymyksiä.

Valitulle haastattelumuodolle on kuitenkin olemassa perustelunsa. Hankkeessa tavoiteltiin suurta aineistoa, jolloin puolistrukturoitu teemahaastattelu on avointa haastattelua taloudellisempi aineistonhankintamenetelmä. Aineiston hankintaa suunniteltaessa oli huomioitava, että aineistoa tulee analysoida vähintään kolme tutkijaa. Avoimeen haastatteluun perustuvassa haastatteluaineistossa analyysin yhteneväisyys olisi ollut hankalampi säilyttää. Lisäksi tutkimuksen markkinointi tutkittaville organisaatioille olisi ollut haasteellisempää, jos olisimme lähestyneet niitä avoimella haastattelulla. Puolistrukturoitu teemahaastattelu antoi yrityksille selkeän käsityksen tutkimuksen painopistealueista ja tavoitteista. Huolimatta strukturoidusta haastattelurakenteesta, haastateltaville annettiin mahdollisuus tuottaa puhetta vapaasti ja keskittyä kysymyksessä valitsemaansa näkökulmaan. Arvioimme, että haastatteluaineisto oli laadullisesti erittäin hyvää ja antoi vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastatteluissa saatiin tietoa virallisten kehittämiskäytäntöjen lisäksi toimintakulttuuriin vakiintuneista epävirallisista käytännöistä, arvoista ja mielikuvista.

Tutkimuksen lähtökohta oli, että tutkimukseen sitoutuu vähintään kolme yritystä. Tavoitteemme oli, että tutkimus kiinnittyy yritysten ajankohtaisiin ja ratkaistaviin kysymyksiin osaamisen käsitteellistämässä ja

ymmärtämisessä. Päämäärämme oli myös, että tutkimuksen kohdeorganisaatiot voivat hyödyntää tutkimusta oman toimintansa refleктоimisessa. Näin myös tapahtui. Yritysten oli mahdollista saada palautetta yleisistä ja yrityskohtaisista tuloksista jo tutkimuksen kuluessa. Heidän oli mahdollista oppia uutta hankkeen aikana. Tutkituilla yrityksillä oli selkeästi käytännön tiedonintressi, ja he pystyivät hyödyntämään tutkimustietoa. Hankkeessa tuotettiin ja julkaistiin hyvissä ajoin ennen projektin päättymistä käytännönläheinen arviointimalli, joka on geneerinen, yleisesti tietointensiivisten yritysten ja organisaatioiden käyttöön tarkoitettu väline, kun he miettivät, mitä tehdä osaamisen kehittämisen suhteen. Mallin kehittäminen toteutettiin yhdessä tutkittujen yritysten sekä kehittämistyön asiantuntijoiden kanssa. Osallistujat pääsivät testaamaan mallin hyödynnettävyyttä kehittämistyöpajoissa. Malli julkaistiin hyvissä ajoin ennen hankkeen päättymistä, ja se on herättänyt kiinnostusta. Hankkeen aikana ainakin yksi yritys arvioi käyttävänsä arviointimallia jatkossa. Mallin laajempi käyttöönotto ja vaikuttavuus voidaan arvioida vasta tulevaisuudessa.

Tutkimuksessa ei pyritty kausaalisuhteiden kuvaamiseen eikä tavoitteena ollut tehdä koko Suomen yrityskehitystä koskevia johtopäätöksiä. Tulokset eivät ole yleistettävissä eri toimialoille eivätkä koko Suomen yrityskehitykseen. Voidaan kuitenkin arvioida, että mukana olleiden yritysten tulevaisuuden haasteet ovat samankaltaisia kuin mitä suurin osa suomalaisista tietointensiivisistä asiantuntijayrityksistä tulee kohtaamaan ratkaisuliiketoiminnan yleistymisessä ja palveluvaltaistumisessa. Tämä muutos koskettaa laajasti asiantuntijaorganisaatioita myös julkisella sektorilla. Siinä mielessä keskustelut, jotka raportissa käydään, ovat relevantteja koko suomalaisen yritystoiminnan kannalta siltä osin kuin ne koskevat tulevaisuuden osaamishaasteita liiketoiminnan muutoksissa.

Sukupuolen merkityksen tutkimisen osalta voidaan todeta, että tutkijat ovat raporttia kirjoittaessaan olleet tietoisia sukupuolen tuottamisen monisyisestä problematiikasta, joka nousi esille tässäkin aineistossa. Tutkimusraportin valittu muoto, tavoiteltu yleistajuisuus ja kohtuullinen pituus ovat ohjanneet ja rajanneet tehtyjä valintoja. Kaikkia sukupuolta koskevia teemoja ja tutkimuslöydöksiä ei ole mahdollista syventää yhdessä raportissa. Sukupuolen näkyvyyden ja näkymättämyyden tematiikka jää tässä raportissa paljolti ilmiön esille tuomisen tasolle eikä analyysissa edetä syvälle sukupuolen tuottamisen pohdintaan. Sukupuolen tutkimuksessa keskeiset käsitteet, kuten nainen, mies, sukupuoli, ero ja kokemus jäävät syventämättä. Jokainen niistä olisi ansainnut oman lukunsa. Sukupuolen merkityksen analyysia on jatkettu hankkeen jälkeen valmistuneessa opinnäytetyössä ja artikkeleissa.

Tutkijoina olemme paikantaneet itsemme organisaatiotutkimuksen kenttään ja konstruktionistiseen tieteenperinteeseen, jossa sukupuoli nähdään historiallisesti ja kulttuurisesti tuotettuna. Myös tämän asemoinnin perustelu olisi todennäköisesti vaatinut oman tarkennuksensa.

Tutkimuksen kohderyhmään kuuluvien yritysten osalta olemme pitäneet tärkeänä, että tutkimus osoittaa sukupuolen yhä olevan merkityksellinen asia ja vaikuttavan käytäntöihin organisaatioiden sisällä. Sukupuoli on vahvasti latautunut käsite, ja käsitykset naisista ja miehistä asettavat heitä erilaisiin asemiin ja rooleihin ja avaavat epäsymmetrisiä urapolkuja. Toivomme raporttimme herättävän yrityksissä lisäkysymyksiä ja avointa keskustelua osaamisen ja työurien edistämisestä.

LÄHTEET

1. Acker, J. (1990). *Samanarvoinen työ. Tutkimus työelämän sukupuolistuneista rakenteista*. Vastapaino. Tampere.
2. Arnold, J. (1997). *Managing Careers into the 21st Century*. Paul Chapman Publishing Ltd: London.
3. Asplund, R., Lilja, R., Savaja, E. & Suoniemi, I. (2008). "Sukupuolten välisen segregaatoin monimuotoisuus ja sukupuolten palkkaerot teknologiateollisuudessa". Teoksessa *Segregatio ja sukupuolten väliset palkkaerot –hankkeen loppuraportti*. Sosiaali- ja terveysministeriö. Selvityksiä 2008: 26, s. 54–75
4. Bergeron, J-L & M., Roy (2001). Measuring the Readiness of Work Groups for greater Autonomy and Self-Direction. A Working Paper presented in the the Tenth European Congress on Work and Organizational psychology, Praha, the 16th-30th of may 2001.
5. Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press.
6. Brass, D. J. (1992). Power in organizations: a social network perspective. *Research in Politics and Society*, 4, 295-323.
7. Brewerton, P., M. & Millward, L., J. (2001). *Organizational research methods: a guide for students and researchers*. Sage: London.
8. Butler, J. (2006). *Hankala sukupuoli. Feminismi ja identiteetin kumous*. Gaudeamus. Helsinki.
9. Cabrera, A. & Cabrera, E. F. (2002) Knowledge-sharing Dilemmas. *Organization Studies*. 23 (5), 687–710.
10. Cheetham, G. and Chivers, G. (2001). How professionals learn in practice: an investigation of informal learning amongst people working in professions. *Journal of European Industrial Training* 25, 5, 248–292.
11. Collin, K. (2002). Development engineers' conceptions of learning at work. *Studies in continuing education* 24 (2002) 2, 133–152.
12. Collin, K. (2005). *Experience and Shared Practice. Design Engineers' Learning at Work*. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 261. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
13. Collin, K. (2007). Työssä oppiminen prosesseina ja ohjauksen haasteena. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin K. & Saarinen J. (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen* Helsinki: WSOY. s. 198–215.
14. Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.) (2010). *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus: WSOYpro*, 41–56.
15. Crampton, S. M. & Mishra, J. M. (1999). Women in Management. *Public Personnel Management* 28 (1), 87-106.
16. Crompton, R. (2006). *Employment and the Family. The Reconfiguration of Work and Family Life in Contemporary Societies*. Cambridge: Cambridge University Press.

17. Eagly, A.H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*. Vol. 31.
18. Ekonen, M. (2007). *Moninaiset urat – Narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä*, Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja 170/2007. Lisensiaattitutkimus.
19. Engelberg, M. (2010). Kielten sukupuolet Teoksessa Saresma T., Rossi L.-M. & Juvonen T.(toim.) (2010) [*Käsikirja sukupuoleen*](#). Vastapaino. Tampere, s. 167–169
20. Eronen, M. (2007). *Tekniikan alan naisten voimaannuttaminen. Tapaustutkimus GETA-tutkijakoulusta*. Pro gradu -tutkielma. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä.
21. Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Tampere.
22. Eteläpelto, A., Collin K. & Saarinen J. (toim.) (2007). *Työ, identiteetti ja oppiminen* Helsinki: WSOY.
23. Evers, C., W. & Lakomski, G. (2001). Theory in educational administration: naturalistic directions, *Journal of Educational Administration*, Vol. 39 Iss: 6, pp.499–520
24. Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
25. Fishbein, M. & Ajzen, I. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
26. Fisher, F., Bruhn, C., Gräsel, C., & Mandl, H. (2002). Fostering collaborative knowledge construction with visualization tools. *Learning and Instruction* 12(2), 231-232.
27. Fuller, A. & Unwin L. (2004). Expansive learning environments: Integrating organizational and personal development. In H. Rainbird, A., Fuller & A. Munro (Eds) (2004): *Workplace learning in context*, 126-144.
28. Gherardi, S. (1994). The Gender We Think, The Gender We Do in Our Everyday organizational Lives. *Human Relations* 47:6, 591-610.
29. Haapakorpi, A. (1998). *Professionaalien uraketjut*. Sosiologia 3/98, s.186–198.
30. Halava, I. & Pantzar, M. (2010). *Kuluttajakansalaiset tulevat!: miksi työn johtaminen muuttuu*. Elinkeinoelämän valtuuskunta. Sarja: EVA-raportti. Helsinki: Taloustieto.
31. Hall, D. T. & Mirvis, P. H. (1996). The new protean career: Psychological success and the path with a heart. Teoksessa Hall, D. T. (toim.) *The career is dead: Long live the career: A relational approach to careers*. CA: Jossey Bass, San Francisco.
32. Harvey C., Denton J. (1999). To come of age: the antecedents of organizational learning, *Journal of Management Studies*, Vol.36 Nr.5, pag. 897–918.
33. Hasu, M., Kupiainen, M., Käsälä, M., Kovalainen, A., Leppänen, A., Toivanen, M. (2010b). *Onnistu osaamisen uudistajana – Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Opas osaamisen ja uran kehittämistapojen arvioimiseksi ja parantamiseksi asiantuntijayrityksissä*. Työterveyslaitos ja Turun

- yliopiston kauppakorkeakoulu: Helsinki.
http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-5061.pdf> Haettu 21.2.2011.
34. Haussman, R., Tyson, L. D. & Zahidi, S. (2009). *Global Gender Gap Report 2009*. Geneva: World Economic Forum.
 35. Hearn, J. (2000). On the Complexity of Feminist Intervention in Organizations. *Organization* 4: 7, 610–623.
 36. Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2000). *Tutki ja kirjoita*. Tammi: Helsinki.
 37. Howe, C. & Tolmie, A. (1999). Productive Interaction in the context of computersupported collaborative learning in science. Teoksessa K. Littleton & P. Light (toim.): *Learning with computers*. London: Routledge, 24–45.
 38. Huhta L., Kolehmainen, S., Lavikka, R., Leinonen, M., Rissanen, T., Uosukainen, K., & Ylöstalo, H. (2005). *Tasa-arvosta lisäarvoa -projektin raportti työpaikkakyselyyn vastanneille. Tasa-arvosuunnittelun toteutuminen pirkanmaalaisissa työpaikoissa*. Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto 2005.
 39. Huselid, M.A., Becker, B., E & Beatty, R.W. (2005). The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy. Boston, MA: *Harvard Business School Press*, 2005, 278 pages.
 40. Ichijo, K. & Nonaka, I. (2007). *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*. New York: Oxford University Press, Inc.
 41. Isaacs, W. N. (2001). *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. Talentum. Helsinki.
 42. Jalava, U., Palonen, T., Keskinen, S. & Kontkanen, L. (1999). *Osaaminen yrityksessä*. Turun yliopiston julkaisuja: Turku.
 43. Janhonen, M. (2010b). *Tiedon jakaminen tiimityössä*. Työ ja ihminen tutkimusraportti 39. Väitöskirja. Helsinki: Työterveyslaitos.
 44. John-Steiner, V. (2000). *Creative collaboration*, Oxford: Oxford University Press.
 45. Jokinen, A. (2000). *Panssaroitu maskuliinisuus. Mies, väkivalta ja kulttuuri*. Vammala: Tampere University Press, 2000.
 46. Jokinen, A. (2010). Kriittinen mies- ja maskuliinisuustutkimus. Teoksessa Saresma T., Rossi L.-M. & Juvonen T. (toim.) (2010) [Käsikirja sukupuoleen](#). Vastapaino, 128–139.
 47. Julkunen R. (2010). Esitelmä Tasa-arvo 2020 -seminaari 9.12.2010, Säätytalo, Helsinki.
 48. Kaajas, S., Miikkulainen, K. & Troberg, E. (2001). *Tietotyöntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen organisaatioonsa*. Kyselytutkimusraportti. LTT Tutkimus Oy: Helsinki.
 49. Kankkunen, S. (2009). *Identiteetit ja identifioituminen urasiirtymissä. Naisjohtajan urakertomuksen diskursiivinen analyysi*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
 50. Kauhanen, A. & Napari S. (2009). *Työurat Suomessa – onko sukupuolella merkitystä?* Tutkimus teollisuustoimihenkilöistä 1981–2006. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos B 238. Yliopistopaino, Helsinki.

51. Kauppinen, K. (2006). Lasikaton monet sävyt ja särvät. Teoksessa Päivi Lipponen (toim.) *Akat aidan tekee- miehet käyvät mittaamassa*. Helsinki: Kirjapaja Oy.
52. Kautto, H. (2008). *Naisten johtamisurien edistäminen organisaatiossa henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkökulmasta*. Pro Gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.
53. Kellokumpu J. (2007). *Perhevapaiden kehitys 1990–2005: Isillä päärooli uudistuksissa, sivurooli käyttäjänä*. Palkansaajien tutkimuslaitos, Raportteja 10.
54. Kemppilä, S. & Mettänen, P. (2004). *Tietointensiiviset palveluyritykset: tutkimuksen nykytila*. Sitran raportteja 38. Sitra, Helsinki.
55. Kilduff, M. & Tsai, W. (2003). *Social Networks and Organizations*. London: Sage Publications.
56. Kinnunen, M. & Korvajärvi, P. (1996). Miehet ja naiset työelämässä. Teoksessa Kinnunen, M. & Korvajärvi, P. (toim.) *Työelämän sukupuolistavat käytännöt*. Vastapaino. Tampere.
57. Komulainen K. & Sinisalo P. (2006). "Mul on amerikkalainen työajattelumalli". Itsensä työllistävien naisten urakertomukset ja yrittäjäminä. *Työelämän tutkimus* 3/2006, s. 149–159.
58. Korvajärvi, P. (2010). *Sukupuolistunut ja sukupuolistava työ* Teoksessa Saresma T., Rossi L.-M. & Juvonen T. (toim.) (2010) [Käsikirja sukupuoleen](#). Vastapaino 183–196.
59. Korvajärvi, P. (2004). Sukupuolistavien käytäntöjen valta. Teoksessa Eriksson et al. (toim.) *Gender and Power in Flux? Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä?* Swedish School of Economics, Research Reports 60, s. 20–29.
60. Korvajärvi, P. (2002). Gender-neutral gender and denial of difference. Teoksessa: Czarniawska, Barbara & Höpfl, Heather (toim.): *Casting the Other. The Production and Maintenance of Inequalities in Work Organizations*. London: Routledge.
61. Korvajärvi, P. (1998). *Gendering Dynamics in White Collar Work Organizations*. Acta Universitatis Tamperensis 600. University of Tampere.
62. Kotiranta, A., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. (2007). *Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus*. EVA analyysi No. 3.
63. Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
64. Kottke, J.L. & Agars, M.D. (2005). Understanding the processes that facilitate and hinder efforts to advance women in organizations. *Career Development International* 10(3), 190-202.
65. von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How To Unlock The Mystery Of Tacit Knowledge And Release The Power Of Innovation*. Oxford University Press.
66. Kupiainen, M. & Leppänen, A. (2009). Ammatillinen osaaminen luovassa tietotyössä: esimerkkinä tv-toimitus. *Työelämän tutkimus* 3/ 2009, 193–204.
67. LaPointe, K. (2003). *Subjekttiivinen ura työurien tutkimuksessa ja teorioissa*. Helsingin kauppakorkeakoulu: Helsinki.

68. Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, Cambridge.
69. Lavikka, R. (2004). Sukupuolineutraalius ja sukupuolistavat käytännöt tasa-arvon kehittämishankkeen näkökulmasta. Teoksessa Eriksson et al. (toim.) *Gender and Power in Flux? Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä?* Swedish School of Economics, Research Reports 60, s. 42–54.
70. Lehto, A.- M. (2009). *Naiset valtaavat esimiespaikkoja*. Hyvinvointikatsaus 3/2009
71. Lehto A.- M. & Sutela H. (2008) *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Tilastokeskus, Helsinki
72. Lehto A.- M. & Sutela H. (2007). *Tasa-arvo työn takana. Työmarkkinat 2007*. Tilastokeskus: Helsinki.
73. Lehto, A.- M. & Sutela, H. (2004). Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2003. Helsinki: Tilastokeskus.
74. Leinikki, S. (2009). *Pelon ja toivon välissä: Pätkätyöläisen urakerronta*. Helsingin yliopisto. Yliopistopaino: Helsinki
75. Leinonen, M. (2004). Tasa-arvo normitettuna vaatimuksena ja perusarvona henkilöstöjohtajien näkemyksissä. Teoksessa Eriksson et al. (toim.) *Gender and Power in Flux? Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä?* Swedish School of Economics, Research Reports 60, s.30–41.
76. Leppänen, A., Lindström, K. (2009). Participative improvement of work- Scandinavian and Finnish interpretations of the democratization of the work-movement. *Wirtschaftspsychologie* 2009: 4, 19–31.
77. Leppänen A., Teperi A-M. (1996). Paperinvalmistusorganisaatiot esimiesten näkökulmasta tiimityöhön pyrittäessä. *Työ ja ihminen* 10 (1996):1: 265–82.
78. Leppänen, A. (1994). Vuoromestareiden työ ja sen kehittämistarpeet paperinvalmistuksessa. *Työ ja ihminen* 8 (1994), 253–266.
79. Lilja, R., Asplund, R. & Kauppinen, K. (toim.) (2007). *Perhevapaavalinnat ja perhevapaiden kustannukset sukupuolten välisen tasa-arvon jarruina työelämässä?* Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:69.
80. Lips-Wiersma, M. & Hall, D. T. (2007). Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 771-792.
81. Lloyd, M. (2005). *Beyond Identity Politics: Feminism, Power and Politics*. London: Sage.
82. Lundell, S. (2008). *Kateus työyhteisössä*. Työterveyslaitos 2008.
83. Lähteenmäki, S. (2003). Urajohtaminen ei kulu suhdanteissa, vaan kantaa niiden yli. Teoksessa Raimo Nurmi (toim.) *Johtaminen ja organisointi – Management and Organizing*, 177–204. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja B-2:2003. Turun kauppakorkeakoulu: Turku.
84. Lähteenmäki, S. (1995). *"Mitä kuuluu – kuka käskää?" Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallin mukainen tarkastelu*. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu A-1:1995.

85. Lähteenmäki, S., Toivonen, J. & Mattila, M. (2001). Critical Aspects of Organizational Learning: Research and Proposals for Its Measurement. *British Journal of Management*, Vol 12.: 113–129.
86. Lämsä, A.-M. (toim.) (2003). Näköaloja naisjohtajuuteen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja 137, s. 47–71.
87. Lämsä, A.-M. & Hiillos, M. (2008). Career counselling for women managers at mid-career: Developing an autobiographical approach. *Gender in Management: An International Journal* 23(6), 395–408.
88. Lämsä, A.-M. & Savela, T. (2010). *Avaimet käteen. fMBA-koulutus tukee naisjohtajuutta*. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Oulu 2010
89. Lönnqvist, A. & Kujansivu, P. & Anttola, J. (2005). *Aineettoman pääoman johtaminen*. JTO-palvelut Oy, Helsinki.
90. Macneil, C. (2001). The supervisor as a facilitator of informal learning in work teams. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 13. No. 6, 246–253.
91. Miller, T. & Triana, M. (2009). Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity – Firm Performance Relationship. *Journal of Management Studies* 46(5), 755–786
92. Moss-Kanter, R. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
93. Mutanen, S. & Lämsä, A.-M. (2006). Mentoroinnin merkitykset naisten urakehitykselle. *Hallinnon tutkimus* 25 (2006), 4. Hallinnon tutkimuksen seura. Tampere.
94. Nakari, L., Porenne, P., Mansukoski, S. & Huhtala, T. (1996). *Mentorointi. Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä*. Helsinki: Ekonomia Oy.
95. Niinikoski, M., Ojanen, R. & Pitko, M. (1999). Mentorointi – Osaamisen kulttuurin välittämistä. Teoksessa: *Henkilöstön kehittäminen avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä*. Poutiainen, M.-R. & Vanhala, S. (toim) Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu: Helsinki.
96. Nordhaug, O. (1993). *Human Capital in Organizations – Competence, Training and Learning*. Scandinavian University Press: Trøgstad.
97. Nousiainen, K. & Pylkkänen, A. (2001). *Sukupuoli ja oikeuden yhdenvertaisuus*. Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisu. Helsinki 2001.
98. Nykänen, P. (2008). *Sukupuolen vaikutus nuorten toimihenkilöiden urakehitykseen*. ETLA. Keskustelun aiheita / Discussion papers No. 1117.
99. Ollila, S. (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana*. Acta Wasaensia, 156, Sosiaali- ja terveyshallinto 1, Vaasa. (http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-129-7.pdf)
100. Ojala, L. (2002). *Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa*. Porvoo: WSOY.
101. Pahkin, K., Kuronen-Mattila, T., Mäki, E., Leppänen A., Järvenpää, E (2011). *Asiantuntijatyö turvallisuuskriittisessä ympäristössä*. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 57. Työterveyslaitos, Hyvinkää, 64 s.

102. Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. (2010). Missä arvo syntyy? Suomi globaalissa kilpailussa. ETLA B 247. Helsinki: Taloustieto Oy.
103. Palmu-Joronen, A.-L. (2009). *Nokia-vuodet. Mitä johtamisesta voi oppia?* Atena, Jyväskylä.
104. Palonen, T. & Gruber, H. (2010). *Satunnainen, rutiininomainen ja tietoinen osaaminen*. Teoksessa *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. WSOYpro Oy 2010, s. 41–56.
105. Peitsalo P. (2008). *Perusolettamukset ja ainokaisuus*. Tasa-arvo 2/2008. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.
106. Perhe ja ura tasa-arvosuunnittelun haasteena -tutkimus ja kehittämishanke. Palkansaajien tutkimuslaitos, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ja Työterveyslaitos 2006–2008.
107. Popper, M. & Lipshitz, R. (2000). Installing mechanisms and instilling values: the role of leaders in organizational learning. *The Learning Organization*. Vol. 7. No. 3, 135–144.
108. Powell, G. N., Butterfield, D. A. & Parent, J. D. (2002). Gender and Managerial Stereotypes: Have Times Changed? *Journal of Management* 28(2), 177–193.
109. Pulkkinen, P. (2002). *"Vähän enemmän arvoinen"*. Tutkimus tasa-arvokokemuksista työpaikalla. Helsinki: Tutkimuksia-sarja 234, Tilastokeskus.
110. Puttonen, T. (2006). *Naisten johtamisiin vaikuttavat tekijät*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja N:o 328/2006.
111. Ranki, A. (1999). *Vastaako henkilöstösi osaaminen yrityksen tarpeita?* Gummerus: Jyväskylä.
112. Rasmussen, L. B. (2002). Work process knowledge and creativity in industrial design. Teoksessa Boreham, N., Samurcay, R. and Fischer, M. (toim.) *Work process knowledge* (s.74–93). London: Routledge.
113. Rosener, J. B. 'Sexual static' in K. Grint (ed.) (1997). *Leadership. Classical, contemporary and critical approaches*, Oxford: Oxford University Press.
114. Rossi, L.-M. (2010). Sukupuoli ja seksuaalisuus, eroista eroihin. Teoksessa Saresma T., Rossi L.-M. & Juvonen T. (toim.) (2010) [Käsikirja sukupuoleen](#). Vastapaino. Tampere. s. 21–38.
115. Saarela, M. (2006). *Ylin johto oppivan organisaation osaamisen johtajana* Puheviestinnän pro gradu -tutkielma. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto.
116. Salmi, M. (2003). Mitä tekemistä sukupuolten tasa-arvolla on asiantuntijaorganisaation työssä? *Yhteiskuntapolitiikka* 68 (2003): 4.
117. Salo, I. & Blåfield, V. (2007). *Naiset huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta*. Taloustieto.Helsinki.
118. Sandberg, J. (2000). Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach. *The Academy of Management Journal*. Vol. 43.No. 1. Feb.2000.

119. Saresma, T. (2010). Kokemuksen houkutus. Teoksessa Saresma T., Rossi L.-M. & Juvonen T. (toim.) (2010) [Käsikirja sukupuoleen](#). Vastapaino. Tampere. s. 59–74.
120. Schauman, B., E. (1995). *Från Venus och från Mars - Om jämställdhet som organisatorisk fars*. Kirjapaino Grafia Oy, Åbo.
121. Scott, J. (2001). *Social Network Analysis. A Handbook*. Second Edition. London: Sage Publications.
122. Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa*. Taylorismista innovaatioteorioihin. Esa Print Oy, Tampere.
123. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline, the art and practice of learning organization*. New York: Doupleday Dell.
124. Sennett, R. (2006). *The Culture of the New Capitalism*. Yale University Press. New Haven, London.
125. Simpson, R. (2000). A voyage of discovery or a fast track to success: men, women and the MBA. *Journal of Management Development* 19(9), 764–782.
126. Sosniak, L.A. (2006). Retrospective interviews in the study of expertise and expert performance. In K. A., Ericsson, N., Charness, P., J., Feltovich & R., R. Hoffman (eds.) *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. Cambridge university press, New York, 287–301.
127. Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
128. Stähle, P. & Grönroos, M. (1999). *Knowledge management. Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Helsinki: WSOY.
129. Sydänmaanlakka, P. (2002). *Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Talentum: Helsinki.
130. Tannenbaum, S.I., Salas, E., & Cannon-Bowers, J.A. (1996). Promoting team effectiveness. In M.A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 503–529). West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd
131. *Tasa-arvosta lisäarvoa. Tasa-arvosuunnitelmat ja niiden toteuttamisen käytännöt nais-, mies- ja tasa-alojen työpaikoilla*. Euroopan sosiaalirahaston hanke 2002–2005. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto.
132. *Tasa-arvo työpaikkojen valtavirraksi*. Työelämän kehittämisohjelman hanke 2005–2007. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto.
133. Tikkamäki, K. (2006). *Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen*. Tampere: Tampere University Press.
134. Toivanen, M. & Kauppinen, K. (2007). Eri elämänalueiden tasapaino. Teoksessa Kauppinen, K. ym. (toim.) *Työ ja terveys Suomessa 2006*. Helsinki: Työterveyslaitos.
135. Torkkola, S. & Ruoho, I. (2009). *Tilauksessa naispäätoimittaja. Nais- ja miespääliköiden näkemykset ja kokemukset sukupuolen vaikutuksesta uraan*. Tampereen yliopisto. Tiedotusopin laitos. Julkaisuja / publications Sarja / Series B 52 / 2009

136. Tuomivaara, S., Hynninen, K., Leppänen, A., Lundell, S. & Tuominen, E. (2005). *Asiantuntijan luovuus koetuksella*. Työterveyslaitos: Vammala.
137. Tuuva, S. (2000). *Sinuja koneen kanssa – tulkintoja tietotekniikasta*, Tiedepolitiikka 2/2000, 11-20.
138. Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review* Vol. 3, Issue 2, 130–154.
139. Uosukainen K., Autio H.-L. & Leinonen M. (2009). *Tasa-arvosuunnitelmat ja palkkakartoitukset Suomessa*. Sosiaali- ja terveysministeriö. Selvityksiä 2009: 11.
140. Valtiovarainministeriö (2007). *Aloittelijasta senioriksi – asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut valtionhallinnossa*. Työryhmämuistioita 8a/2007: Helsinki.
141. Vanhala, S. (2004). Uralla vai sivuraitteella? Ekonominainen keskijohdossa. Teoksessa Eriksson et al. (toim.) *Gender and Power in Flux? Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä?* Swedish School of Economics, Research Reports 60. s. 57–70.
142. Vehviläinen, M. (2004). Kuinka tutkia sukupuolta ja valtaa organisaatioissa? Teoksessa Eriksson et al. (toim.) *Gender and Power in Flux? Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä?* Swedish School of Economics, Research Reports 60, s. 7-16
143. Vihreä Lanka, *Potkut uhkaavat äitiä*. 24.3.2011, s.5.
<http://www.vihrealanka.fi/node/9066/>
144. Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
145. Viitala, R. (2004). *Esimiehet osaamisen johtajina. Tilastollinen tarkastelu esimiesten käyttäytymisestä osaamisen johtajina esimiesten itsensä ja heidän alaistensa arvioimana*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 255, liiketaloustiede 92, johtaminen ja organisaatiot.
146. Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Acta Wasaensia, 109, liiketaloustiede 44, johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto: Vaasa.
147. Viljanen, M. (2006). *"Täytyykö töissä niin viihtyäkään?" Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus tietotekniikka-ammateissa*. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu A-9: 2006.
148. Virkkunen, J. (2002). Konseptien kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa J. Virkkunen (toim.), *Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge-managementin kehittelystä* (11-15). Helsinki: Työministeriö.
149. Vähämäki, M. (2008). *Dialogi organisaation oppimisessa – Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä*. Turun kauppakorkeakoulu: Turku.
150. Vähämäki, M. & Stenvall-Virtanen, S. (2006). *Mediatalous – liiketoiminnan ja yrittäjyyden perusteet viestintäalalle*. Edita Publishing Oy: Helsinki.
151. Vähämäki, M., Lehesvirta, T. ja Lähteenmäki, S. (2006). Kuuntelu, kohtaaminen ja konfrontaatio organisaation oppimisessa, s. 134–156. Teoksessa Jokivuori, P., Latva-Karjanmaa, R. ja Ropo, A. (2006) (toim.) *Työelämän taitekohtia*. Työpoliittinen tutkimus 309. Helsinki: Työministeriö.

152. Wasburn, M. (2007). Mentoring women faculty: an instrumental case study of strategic collaboration. *Mentoring & Tutoring*. Volume 15, Number 1, February 2007, pp. 57–72(16)
153. Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press
154. Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Harvard Business Press; 1 edition.
155. Wilcox King, A., Fowler, S.W. & Zeithaml, C.P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge. *Academy of Management Executive*. Vol. 19. No. 2, 95-105. Wilcox King, Fowler & Zeithaml.
156. Wink, H. (2006). Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro, 139–153.
157. White, B. (1995). The career development of successful women. *Women in Management Review* 10(3), 4–15.

HANKKEEN TUOTOKSET

1. Hasu, M. & Kupiainen, M. (2011) *Osaava voittaa* <http://193.64.220.92/multimedia/hyvät_kaytannot/tsr_nami_mm/index.html> ja Osaaminen on yhteinen asia <http://193.64.220.92/multimedia/radio/tsr_nami_ro/index.html> TSR-kanava - alisivut: <<http://www.tsr.fi/tsr-kanava/kanava/-/view/11730>> ja Verkkopalvelu Verkkomedia Paja: <www.paja.to> Hanketiedote: Osaaja rakentaa tulevaisuutta (Hannu Kaskinen) <<http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=109146>> Haettu 21.2.2011.
2. Hasu, M. & Käsälä, M. (2010) *Osaamisen johtaminen toimintaympäristön murroksessa*. Esitys. Hallinnon tutkimuksen päivät, 25.11.2010, Helsinki.
3. Hasu, M., Kupiainen, M. & Käsälä, M. (2010a) *Sukupuoli ja vastuu osaamisen kehittämisestä työorganisaatioissa*. Esitys. Työelämän tutkimuspäivät, 4–6.11.2010, Tampere.
4. Hasu, M., Kupiainen, M., Käsälä, M., Kovalainen, A., Leppänen, A., Toivanen, M. (2010b) *Onnistu osaamisen uudistajana – Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Opas osaamisen ja uran kehittämistapojen arvioimiseksi ja parantamiseksi asiantuntijayrityksissä*. Työterveyslaitos ja Turun yliopiston kauppakorkeakoulu: Helsinki.
http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-5061.pdf (Haettu 21.2.2011) Saatavissa myös Työterveyslaitoksen verkkosivuilta http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/onnistu_osaamisen_uudistajana.pdf
5. Kupiainen, M. (2011) *Onnistu osaamisen uudistajana*. Esitys. Työsuojelurahaston Tutkimus tutuksi aamupäivä, 28.1.2011, Helsinki.
<http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke/?h=109146&n=tiedote>
6. Kupiainen, M. (2010a) *Osaamisen kehittämiseen oltava aikaa ja oikeat menetelmät*. TEK-verkkosivusto 05/10. <www.tek.fi> Haettu 21.2.2011.
7. Kupiainen, M. (2010b) *Näkymätön, häivytetty, olemassa oleva – Sukupuolen määrittely sukupuolijakaumaltaan erilaisissa organisaatioissa*. Esitys. Työ ja sukupuoli – THPTS kesäseminaari, 23–24.8.2010, Kiljava.
8. Kupiainen, M. & Kauhanen, A. (2010) *Sukupuoli työelämän rakenteissa, käytännöissä ja kokemuksissa -työryhmä*. Työelämän tutkimuspäivät, 4–5.11.2010, Tampere.
9. Kupiainen, M. & Toivanen, M. (2010) *Miten osaamisen kehittämisen tukeminen onnistuu?* Weme.fi-sivusto (03/10). <www.weme.fi>
10. Kupiainen, M. & Toivanen, M. (2009) *Naiset ja miehet työelämässä - osaamisen ja uran tasavertaiset mahdollisuudet?* Tutkimushankkeen käynnistysseminaari, esitys 26.6.2009, Helsinki.
11. Kupiainen, M. & Hasu, M. (2010a) *Naisten ja miesten osaamisen ja uran tukeminen työorganisaatioissa – Na Mi*. Esitys. Tutkimushankkeen palautetilaisuus TEK:ssa, 29.9.2010, Helsinki.
12. Kupiainen, M. & Hasu, M. (2010b) *NaMi – Naisten ja miesten uran ja osaamisen tukeminen työorganisaatioissa*. Esitys. Tutkimushankkeen päätösseminaari, 30.11.2010, Helsinki.

13. Kupiainen, M., Känsälä, M., Toivanen, M., Hasu, M., Leppänen A. & Kovalainen, A. (2009) *Naisten ja miesten osaamisen ja uran tukeminen työorganisaatioissa (Na Mi)*. Poster. Työelämän tutkimuspäivät, 4–6.11.2009, Tampere.
14. Känsälä, M. (2010a) *Liiketoimintaympäristön ja taloustilanteen haasteet yritysten uran ja osaamisen kehittämisen käytännöille*. Esitys. Sosiologipäivät, 19–20.3.2010, Jyväskylä.
15. Känsälä, M. (2010b) *Elämänvaiheen ja sukupuolen merkitys uran ja osaamisen kehittämiseksi*. Esitys. Psykologia-kongressi, 18–20.8.2010, Jyväskylä.
16. Känsälä, M., Kupiainen, M., Toivanen, M., Hasu, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. (2010) *Osaamisen ja uran tukeminen sukupuolinäkökulmasta ja tasavertaisuuden arviointimalli*. Poster. Työelämän tutkimuspäivät, 4–5.11.2010, Tampere.
17. Leppäharju, S. (2011) Kriittinen diskurssianalyttinen tutkimus osaamisen kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Pro gradu -tutkielma, elokuu 2011, Käyttäytymistieteiden laitos, Kasvatustieteet, Helsingin yliopisto.
18. Leppäharju, S. (2010) *Kirjallisuuskatsaus esimiestyöstä – esimies uran ja osaamisen tukijana*.
19. Pikkarainen, M. (2010) *HRM henkilöstön osaamisen ja uran kehittäjänä*. Kirjallisuuskatsaus. Turun yliopiston kauppakorkeakoulu.
20. Pikkarainen, M. (2009a) *Freelancereiden osaamisen kehittäminen ja urapolut*. Kirjallisuuskatsaus. Turun yliopiston kauppakorkeakoulu.
21. Pikkarainen, M. (2009b) *Asiantuntijaurapolut matalahierarkkisessa organisaatioissa – Asiantuntijoiden motivointi osaamisen kehittämisen ja uralla etenemisen kautta*. Kirjallisuuskatsaus. Turun yliopiston kauppakorkeakoulu.
22. Pikkarainen, M. (2009c) *Asiantuntijoiden urapolut käytännössä*. Kirjallisuuskatsaus. Turun yliopiston kauppakorkeakoulu.
23. Toivanen, M. (2011) *Osaamisen kehittäminen työorganisaatioissa – jännitteitä ja paradokseja?* Julkaisematon artikkelikäsitelmä.

LIITTEET

Liite 1: Haastatteluteemat HR-asiantuntijoille

Haastateltavan taustatiedot

- Tämänhetkinen työtehtävä
- Työsuhteen kesto ja kehitys
- Tulevaisuuden tavoitteet

A. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa

Osaamisen kehittämisen toimijat

- Osaamisen kehittämisen tärkeys
- Johdolta saatu kannustus
- Avainroolit ja vastuut
- HR:n rooli
- Yhteistyö esimiesten kanssa

Osaamisen kehittämisen välineet ja keinot

- Kartoitus, seuranta ja palaute
- Keskeiset välineet ja menetelmät
- Toimivuuden arviointi
- Kehittämisen aikajänne ja huomioitavat asiat
- Uusien menetelmien tarve

Osaamisen kehittämisen edellytykset ja haasteet

- Edellytykset
- Haasteet
- Kehittämislle varattu aika
- Elämänvaiheen merkitys
- Sukupuolen merkitys
- Tasapuolisten mahdollisuuksien luominen

Osaamisriskien hallinta

- Osaamisen jakaminen
- Osaamisen kehittämisen tarvelähtöisyys
- Käyttämätön potentiaali

B Uran kehittäminen organisaatiossa

Uran kehittämisen roolit ja käytännöt

- Horisontaalinen ja vertikaalinen urakehitys
- Avainroolit ja vastuut
- HR:n rooli
- Tukemisen keskeiset keinot
- Uratoiveet ja -suunnitelmat
- Seuraajasuunnittelu

Uran kehittämisen edellytykset ja haasteet

- Vaikuttavat tekijät
- Uratavoitteiden ja työajan keskinäinen tasapaino
- Elämänvaiheen merkitys
- Sukupuolen merkitys
- Verkostojen merkitys

C. Henkilöstösuunnittelu ja -valinnat

- Työtehtävien sukupuolenmukainen jakautuminen
- Toimenpiteet sukupuolijakauman tasapainottamiseksi
- Rekrytointikäytännöt ja niiden kehittäminen

D Henkilöstön arviointi ja palkitseminen

- Kokemus palkitsemis- ja arviointikäytännöistä
- Järjestelmien kannustavuus
- Järjestelmien kehittämisen tarve

Jokerit

- Työntekijöiden tarpeiden ja liiketoiminnan tavoitteiden yhteensovittaminen
- Organisaation kehittämiskohteet ja keinot

Liite 2: Haastatteluteemat esimiehille

Haastateltavan taustatiedot

- Tämänhetkinen työtehtävä
- Työsuhteen kesto ja kehitys

A. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa

Roolit osaamisen kehittämisessä

- Osaamisen kehittämisen tärkeys
- Avainroolit ja vastuut
- Esimiehen oma rooli
- Suunnittelun aikajänne

Osaamisen kehittämisen välineet

- Tiedon hankkiminen alaisten kehittämistarpeista
- Keskeiset tavat, joita itse käyttää
- HR:n tarjoamien menetelmien käyttökelpoisuus
- Menetelmien vastaanottaminen
- Tuki osaamisen kehittämiselle
- Uusien keinojen tarve

Osaamisen kehittymisen edellytykset ja haasteet

- Onnistumiset osaamisen kehittämisessä
- Haasteet
- Kehittämiselle jäävä aika
- Elämänvaiheen merkitys
- Sukupuolen merkitys
- Tasapuolisten mahdollisuuksien luominen

Osaamisriskien hallinta

- Osaamisen korvaamattomuus
- Osaamisen jakaminen
- Osaamisen kehittämisen tarvelähtöisyys
- Käyttämätön potentiaali

B. Uran kehittäminen organisaatiossa

Uran kehittämisen roolit ja käytännöt

- Horisontaalinen ja vertikaalinen urakehitys
- Avainroolit ja vastuut
- Esimiehen rooli uran tukemisessa
- Uran tukemisen keinot
- Uratoiveiden huomioiminen
- Seuraajasuunnittelu

Uran kehittymisen edellytykset ja haasteet

- Omaan urakehitykseen vaikuttaneet tekijät
- Naisten ja miesten mahdollisuudet
- Sukupuolen merkitys omalle urakehitykselle
- Uratavoitteiden ja työajan keskinäinen tasapaino

C. Henkilöstösuunnittelu ja -valinnat

- Mies- ja naisvaltaisuuden haitat ja hyödyt
- Henkilöstövalintojen prosessi
- Henkilöstövalintoihin vaikuttavat tekijät
- Henkilöstövalintojen onnistuneisuus ja käytäntöjen kehittäminen

D. Henkilöstön arviointi ja palkitseminen

- Kokemus palkitsemis- ja arviointikäytännöistä
- Järjestelmien kannustavuus
- Järjestelmien kehittämisen tarve

Jokerit

- Työntekijöiden tarpeiden ja liiketoiminnan tavoitteiden yhteensovittaminen
- Organisaation kehittämiskohteet ja -keinot

Liite 3: Haastatteluteemat ylemmille toimihenkilöille / toimihenkilöille

Haastateltavan taustatiedot

- Tämänhetkinen työtehtävä
- Työsuhteen kesto ja kehitys

A. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa

Oman osaamisen kehittäminen

- Osaaminen suhteessa työn vaatimukseen
- Oman osaamisen kehittyminen
- Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ja välineet

Osaamisen kehittämisen edellytykset ja esteet

- Osaamisen arvostaminen
- Kehittämiseen kannustaminen
- Oma-aloitteisuus
- Motivoivat tekijät
- Elämänvaiheen vaikutus
- Sukupuolen vaikutus
- Osaamisen kehittämiseen jäävä aika

Osaamisriskien hallinta

- Osaamisen korvaamattomuus
- Osaamisen jakaminen
- Muiden kehittymisen tukeminen
- Osaamisen kehittämisen tarvelähtöisyys
- Käyttämätön potentiaali

B. Uran kehittäminen organisaatiossa

- Omat urakehitysmahdollisuudet
- Uran kehittämisen keinot ja uusien keinojen tarve

Uran kehittymisen haasteet ja edellytykset

- Omaan urakehitykseen vaikuttaneet tekijät
- Naisten ja miesten mahdollisuudet
- Sukupuolen merkitys omalle urakehitykselle
- Epävirallisten verkostojen vaikutus

C. Henkilöstörakenne ja rekrytointi

- Mies- ja naisvaltaisuuden haitat ja hyödyt
- Sukupuolen ja elämänvaiheen merkitys henkilövalinnoille

D. Henkilöstön arviointi ja palkitseminen

- Kokemus palkitsemis- ja arviointikäytännöistä
- Järjestelmien kannustavuus
- Järjestelmien kehittämisen tarve

Jokeri

- Yksikön kehittämiskohteet ja keinot

Liite 4: Naisten ja miesten osaamisen ja uran tukeminen
työorganisaatioissa

Ryhmähaastattelujen havainnointi

Aika:

Paikka:

Läsnä:

Lyhyt kuvaus tilanteesta:

Tunnetilat (mitkä asiat herättävät (miehet/naiset) voimakkaita mielipiteitä, vahvoja tunteita (suuttumusta/vihastusta, iloa/intoa, hämmennystä) äänen korottamista ym.):

Asian vaikeus/kaukaisuus vs. helppous/läheisyys (mistä on vaikea puhua, mistä ei synny keskustelua vs. mistä on helppo puhua, selkeät näkemykset, syntyy paljon keskustelua (miehet vs. naiset):

Yksimielisyys vs. erimielisyys (mistä ollaan samanmielisiä, mistä syntyy vastakkainasetteluja(miehet/naiset):

Ryhmän toiminta (millaisia rooleja keskustelijat ottavat, ovatko kaikki tasapuolisesti äänessä, uskalletaanko olla erimielisiä, sallitaanko erimielisyys, pyritäänkö löytämään konsensus, houkutellaanko samanmielisyteen (miehet/naiset):

Omat kokemukset (syntyykö sinulle uusia oivalluksia, näkökulmia oliko jotain, mikä yllätti):

Liite 5: HR-materiaalien sisällöllinen kysymysrunko

- Miten HR-materiaaleissa määritellään osaaminen?
- Oletetaanko, että osaaminen on helposti mitattavaa/identifioitavaa?
 - Millaisia perusolettamuksia osaamisesta dokumentteihin sisältyy?
 - Kenelle osaamisen kehittäminen on suunnattu? (avainhenkilöt/kaikki työntekijät)
- Oletetaanko, että tiettyjen ihmisten kehittäminen on tärkeämpää kuin toisten?
 - Millä osaamisen kehittämisen tärkeyttä dokumenteissa perustellaan?
 - Kenen tarpeista käsin osaamista kehitetään?
 - Millä tavoin dokumenteissa nähdään keinot osaamisen kehittymiselle? Millaisen kuvan työntekijästä oppijana dokumentit antavat?
 - Kenen vastuulla osaamisen kehittäminen on?
 - Minkälainen rooli esimiehellä on osaamisen kehittämisessä?
 - Minkälainen rooli HR:llä on osaamisen kehittämisessä?
 - Miten hyvinvoinnin ja tasa-arvon nähdään linkittyvän osaamisen kehittämiseen?
 - Miten palkitsemisjärjestelmät nähdään linkittyvän osaamisen kehittämiseen?
- Osaamisriskit
 - Millä tavoin dokumenteissa otetaan huomioon osaamisen menettäminen?
- Miten HR-materiaaleissa määritellään ura?
 - Millaisia perusolettamuksia urasta dokumentteihin sisältyy?
 - Kenelle uran kehittäminen on suunnattu? (avainhenkilöt/kaikki työntekijät)
- Oletetaanko, että tiettyjen ihmisten kehittäminen on tärkeämpää kuin toisten?
 - Millä uran kehittämisen tärkeyttä dokumenteissa perustellaan?
 - Kenen tarpeista käsin urakehitystä tuetaan?
 - Millä tavoin dokumenteissa nähdään keinot uran kehittymiselle?
 - Kenen vastuulla uran kehittäminen on?
 - Minkälainen rooli esimiehellä on uran kehittämisessä?
 - Minkälainen rooli HR:llä on uran kehittämisessä?
 - Miten hyvinvoinnin ja tasa-arvon nähdään linkittyvän uran kehittämiseen?
 - Miten palkitsemisjärjestelmät nähdään linkittyvän uran kehittämiseen?
- Kenelle HR-prosessit on suunnattu? (avainhenkilöt/kaikki työntekijät)
- Rekrytointi
 - Miten rekrytointidokumenteissa määritellään hyvä työntekijä? (yksilö- ja henkilöstötasolla)
- Suoritusarviointi
 - Miten suoritusarvioinnin yhteydessä määritellään hyvä työntekijä? (yksilö- ja henkilöstötasolla)
- Kehityskeskustelun pohja
 - Onko dokumenteissa määritelty lyhyen vai pitkän tähtäimen suunnitelma?
- Näkyykö sukupuoli jollain tavalla HR-materiaaleissa?

Työympäristötutkimuksen raporttisarjassa ilmestyneet:

1. Hongisto V, Helenius R, Lindgren M: Kaksinkertaisen seinärakenteen ääneneristävyys – laboratoriotutkimus. Työterveyslaitos, Helsinki 2002.
2. Hongisto V: Monikerroksisen seinärakenteen ilmaääneneristävyys ennustemalli. Työterveyslaitos, Helsinki 2003.
3. Työhygienian koulutuspäivät 2003. (Imatra 20.–21.5.2003.) Työterveyslaitos 2003.
4. Kaarlela A, Jokitulppo J, Keskinen E, Hongisto V: Toimistojen ääniympäristökysely – menetelmän kehitys. Työterveyslaitos 2003.
5. 6th European Seminar on Personal Equipment Seminar Report. Ed. Eero Korhonen. Työterveyslaitos, Helsinki 2003.
6. Petra Larm, Jukka Keränen, Valtteri Hongisto: Avotoimistojen akustiikka. Työterveyslaitos, Helsinki 2004.
7. Työhygienian koulutuspäivät 2004. (Helsinki 25.–26.5.2004.) Toim. Mirja Kiilunen. Työterveyslaitos, Helsinki 2004.
8. Valkeapää A, Anttonen H, Niskanen J: Liike- ja palvelurakennuksien tuulikaappien vedontorjunta. Työterveyslaitos, Helsinki 2004.
9. Kaarlela A, Jokitulppo J, Helenius R, Keskinen E, Hongisto V: Meluhaitat toimistotyössä – pilottitutkimus. Työterveyslaitos, Helsinki 2004.
10. Toppila E, Laitinen H, Starck J, Pyykkö I: Klassinen musiikki ja kuulonsuojelu. (Myös pdf-versio.) Työterveyslaitos, Helsinki 2004.
11. Hirvonen A, Kiilunen M, Valkonen S: Biologisen monitoroinnin palveluanalytiikan vuositilasto 2003. Työterveyslaitos, Helsinki 2004.
12. Heikkilä P, Saalo A, Soosaar A: Työpaikkojen ilman epäpuhtausmittaukset 1994–2003. Työterveyslaitos, Helsinki 2005.
13. Työhygienian koulutuspäivät 2005. (Tampere 15.–16.6.2005.) Toim. Starck J ja Laitinen R. Työterveyslaitos, Helsinki 2005.
14. Maila Hietanen, Patrick von Nandelstadh, Tommi Alanko: Sähkömagneettiset kentät työympäristössä. Opaskirja työntekijöiden altistumisen arvioimiseksi. Työterveyslaitos, Helsinki 2005.
15. Biologisen monitoroinnin palveluanalytiikan vuositilasto 2004. Työterveyslaitos, Helsinki 2005.
16. Elo A-R, Korhonen E, Starck J (Eds.): 7th European Seminar on Personal Protective Equipment. Seminar report. (Work Environment Research Report Series nro 16.) Työterveyslaitos, Helsinki 2005. (Saatavilla myös pdf-verkkoversio [www-sivuilla](http://www.sivuilla).)

17. Puuntyöstöpölyn hallinnan kehittäminen (FineWood). Lappeenrannan aluetyöterveyslaitos, Fysiikan osasto ja VTT Tuotteet ja tuotanto. Työterveyslaitos, Lappeenranta 2005.
18. Hautalampi T, Henriks-Eckerman M-L, Engström K, Koskela H, Saarinen P & Välimaa J: Kemikaalialtistumisen rajoittaminen automaalaamoissa. Työterveyslaitos, Turku 2006.
19. Alanko T, Hietanen M, von Nandelstadh P: Työntekijöiden altistuminen tukiasemien radiotaajuisille kentille. Työterveyslaitos, Helsinki 2006.
20. Niemelä R: Virtual 4D. Loppuraportti. Työterveyslaitos, Helsinki 2006.
21. Valkonen S: Biologisen monitoroinnin palveluanalytiikan vuositilasto 2005. Työterveyslaitos, Helsinki 2006.
22. Larm P, Hakala J, Hongisto V: Sound insulation of Finnish building boards. (Work Environment Research Report Series 22.) Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, Finland 2006.
23. Hongisto V, Keränen J, Larm P, Oliva D: Työtilan ääniympäristön havainnollistaminen, Virtual Space 4D ääniympäristöosion loppuraportti. Työterveyslaitos, Helsinki 2006.
24. Liesivuori J, Naumanen P, Aromaa E, Pääkkönen R, Starck J, Kauppinen T, Savolainen K: Muuttuva työympäristö – visio vuoteen 2015. Työterveyslaitos, Helsinki 2006. (Myös nettiversio.)
25. Aitio A, Hakala E, Kiilunen M, Laitinen J, Mikkola J ja Valkonen S: Biologisen monitoroinnin palveluanalytiikan vuositilasto 2006. Työterveyslaitos, Helsinki 2007.
26. Romppanen V, Sulander J: Hyvintointi koulutyössä ja opiskelussa. Työterveyslaitos, Helsinki 2007.
27. Mäki Susanna (Ed.): 8th European seminar on Personal Protective Equipment. 27-29.3.2007 in Saariselkä, Lapland, Finland. (Myös pdf.)
28. Liesivuori J, Naumanen P: Visioita alueellisen työhyvinvoinnin ja työterveyden edistämisestä. Työterveyslaitos, Helsinki 2007.
29. Nurminen M, Norppa H: Metallisen kromin ja kolmiarvoisten kromiyhdisteiden ammatillinen syöpävaara. Työterveyslaitos, Helsinki 2008.
30. Räikkönen, T.: Työelämä murtuvan aallon harjalla - mitä on tapahtumassa työhyvinvoinnin edellytyksille?, Helsinki 2008 (+nettiversio)
31. Kasvio A, Nikkilä R, Moilanen L, Virtanen S: Työ murroksessa -kyselyn aineistoraportti. Työterveyslaitos, Helsinki 2008. (Myös pdf.)
32. Ahonen Ilpo & Liukkonen Tuula: Pellettivarastojen ilman epäpuhtaudet ja niiden aiheuttamien vaarojen ehkäiseminen. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 32. Työterveyslaitos, Helsinki 2008. (Myös PDF-versio.)
33. Janhonen Minna, Laitinen Heikki, 3T-ratkaisut Oy: Pienyritysten kehittämishanke Mäntsälässä -hankearviointi. Työterveyslaitos, Helsinki 2008.

34. Alanko Tommi, Tolvanen Tuomas, Hietanen Maila: Mastotyöntekijöiden altistuminen radiotaajuuskentille. Työterveyslaitos, Helsinki 2008. (Myös PDF-versio.)
35. Hakala, Erkki, Kiilunen Mirja, Santonen Tiina, Mikkola Jouni: Biologinen monitorointi vuositilasto 2007. Työterveyslaitos, Helsinki 2008. (Myös PDF-versio.)
36. von Bonsdorff Monika, Janhonen Minna, Vanhala Sinikka, Husman Päivi, Ylöstalo Pekka, Seitsamo Jorma, Nykyri Erkki: Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997–2007-tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Työterveyslaitos, Helsinki 2009. (Myös PDF.)
37. Hongisto Valtteri, Hägglom Henna: MAKSI hankkeen loppuraportti – Toimistojen mallinnettu ja koettu sisäympäristö. Työterveyslaitos, Helsinki 2009.
38. Mäki Susanna: 9th European seminar on Personal Protective Equipment. 29.–31.1.2008 in Spa Hotel Levitunturi, Levi, Finland. Työterveyslaitos, Helsinki 2009. (Myös PDF-versio.)
39. Saarinen Pekka: Ilmastoinnin virtausäänen laskenta. Työterveyslaitos, Helsinki 2009.
40. Hägglom Henna, Koskela Hannu: Toimiston ilmapvirtaukset ja lämpöolot jäädytyspalkkijärjestelmässä. Työterveyslaitos, Helsinki 2009.
41. Oliva D, Hägglom H, Hongisto V: Sound absorption coefficient multi-layered materials - an experimental study (in english). Work Environment Report Series, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki 2009.
42. Laine Tarja, Peurala Marjatta, Rautio Maria, Manninen Pirjo: Asiakasorganisaatioiden työterveyshuollon toimintasuunnitelmien arviointi ja kehittäminen. Työterveyslaitos, Helsinki 2009. (Myös pdf.)
43. Kandolin Irja, Tilev Kristina, Lindström Kari, Vartia Maarit, Ketola Ritva: Palvelualojen työolot ja hyvinvointi. Työterveyslaitos, Helsinki 2009.
44. Kasvio Antti, Nikkilä Riku, Räikkönen Timo: Work and its future as viewed by Finnish citizens and experts, Helsinki 2009.
45. Kiilunen, Mirja, Mikkola, Jouni, Santonen Tiina: Biologinen monitorointi, Vuositilasto 2008. Helsinki 2009. (Myös PDF.)
46. Pesonen Sanna, Lindström Pia, Meyer-Arnold Marianne, Rautio Maria, Manninen Pirjo, Kämäräinen Markku, Mäenpää-Moilanen Eija, Ylikoski Matti: Työterveyshuollon pätevoittävän koulutuksen vaikuttavuus Työterveyslaitoksella, Helsinki 2009. (Myös PDF.)
47. Saalo Anja, Vainiontalo Sinikka, Kiilunen Mirja, Tuomi Tapani: Työympäristön kemikaalien altistumismittaukset 2004–2007. Helsinki 2010. (Myös PDF.)
48. Pahkin Krista, Leppänen Anneli, Kajosaari Katri, Ala-Laurinaho Arja, Welling Irma, Väänänen Ari, Joensuu Matti, Koskinen Ari: Työhyvinvoinnin kehittäminen ja sairauspoissaolojen hallinta paperiteollisuudessa. Työterveyslaitos, Helsinki 2010. (Myös PDF.)

49. Vuorinen Helena, Kivistö Sirkku, Joensuu Matti, Haapanen Ari: Työhön paluun tuesta työssä jatkamiseen – Osasairauspäivärahan tavoitteet, etuuden käyttöönotto ja jatkon haasteet. Työterveyslaitos, Helsinki 2010. (Myös PDF.)

50. Holopainen Rauno, Salmi Kari, Hintikka Eeva-Liisa, Kekäläinen Pirjo, Kähkönen Erkki, Lappalainen Sanna, Niemelä Raimo ja Reijula Kari, Työterveyslaitos, Laadukas sisäympäristö -teema, Asikainen Vesa, Kalliokoski Pentti ja Pasanen Pertti, Itä-Suomen yliopisto, Ympäristötieteen laitos, Kakko Leila, Tampereen ammattikorkeakoulu: Sairaaloiden ilmanvaihtokanavistojen puhtaus ja puhdistuksessa leviävien epäpuhtauksien hallinta. Loppuraportti. Työterveyslaitos, Helsinki 2010. (Myös PDF.)

51. Elo Anna-Liisa, Ervasti Jenni ja Kuokkanen, Anna: Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja nro 51. Työterveyslaitos, Helsinki 2010. (Myös PDF)

52. Kiillunen Mirja: Biologinen monitorointi. Vuositilasto 2009. Työterveyslaitos, Helsinki 2010. (Myös PDF.)

53. Moilanen Liisa: Toiveet ja todellisuus – Työn ominaisuudet eri työntekijäryhmien näkökulmasta. Työterveyslaitos, Helsinki 2010. (myös PDF)

54. Oliva D, Hongisto V, Keränen J, Koskinen V: Control of facade sound insulation at low frequencies - LFN. Measurement of low frequency noise in rooms – Method for constant and intermittent noise. Työterveyslaitos, Helsinki 2010

55. Savinainen Minna, Peurala Marjatta, Manninen Pirjo, Rautio Maria, Oksa Panu: "Työterveyshuollon työpaikkaselvitys osana yritysten hyvinvointi- ja turvallisuustoimintaa" 2007–2009. Loppuraportti. Työterveyslaitos, Helsinki 2010. (myös PDF)

56. Mäki Susanna: Work environment research report series X, 10th european seminar on PPE. Työterveyslaitos, Helsinki 2010. (myös PDF)

57. Pahkin Krista, Kuronen-Mattila Tanja, Mäki Eerikki, Leppänen Anneli, Järvenpää Eila: Asiantuntija turvallisuuskriittisessä ympäristössä. SafeExpertNet 2007–2010. Työterveyslaitos, Helsinki 2011. (myös PDF)

58. Oksanen Marko, Rytönen Esko: Puutavara-auton tärinän vähentäminen rengaspaineita säätämällä. Työterveyslaitos, Helsinki 2011. PDF

59. Järnefelt Heli, Akila Ritva, Hirvonen Ari, Hyvärinen Hanna Kaisa, Kajaste Soili, Keskinen Ullamaija, Lagerstedt Rea, Leivategija Terje, Lindholm Harri, Rosenström Else, Sallinen Mikael, Savolainen Aslak, Virkkala Jussi, Vuori Marko, Hublin Christer: Unettomuuden arviointi ja hoito työterveyshuollossa. Tutkimushankkeen n:o 108332 loppuraportti Työsuojelurahastolle. Työterveyslaitos, Helsinki 2011. (Myös PDF)

60. Kupiainen Mari, Hasu Mervi, Käsälä Marja, Leppänen Anneli ja Kovalainen Anne: Osaamisen aika. Kohti osaamisen tasavertaisen kehittämisen uutta käytäntöä asiantuntijaorganisaatioissa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja nro 60. Työterveyslaitos, Helsinki 2011. (Myös PDF.)

TYÖYMPÄRISTÖTUTKIMUKSEN RAPORTTISARJA 60

Työterveyslaitos 2011

Osaamisesta ja pitenevistä työurista odotetaan pelastusta kansantalouden ongelmiin. Miltä juhlapuheiden sanoma näyttää työpaikkojen arjessa? Naisten ja miesten osaamisen ja uran tukeminen työorganisaatioissa (Na Mi) hankkeessa kartoitettiin osaamisen ja uran kehittämisen mahdollisuuksia sukupuolinäkökulmasta, tutkittiin virallisia ja epävirallisia osaamisen ja uran kehittämisen käytäntöjä sekä tuotettiin arviointimalli naisten ja miesten tasavertaiseen osaamisen ja uran tukemiseen. Tutkimus perustui laajaan haastatteluaineistoon kolmessa tietointensiivisessä asiantuntijajärytyksessä.

Raportissa kuuluvat toimihenkilöiden ja esimiesten arjen kokemukset. Virallinen kehittämistoiminta olisi pyrittävä sovitamaan paremmin yhteen arjen kanssa. Yhteisöllistä osaamisen kehittämistä kannattaa tukea. Osaamisen kehittäminen tulee nähdä organisaatiokohtaisina käytäntöinä. Moninaistuvat uraodotukset vaativat urapolkujen uudelleen arviointia. Naisten osaamisen ja uran tukeminen palvelee yritysten uudistumista ja kilpailukykyä.

TYÖTERVEYSLAITOS

Innovaatiot, johtaminen ja osaaminen -tiimi
Topeliuksenkatu 41 a A
00250 Helsinki

www.ttl.fi

Kannen kuva: Tatu Vienamo

ISBN 978-952-261-126-0 (printti)

ISSN-L 1458-9311

ISSN 1458-9311

ISBN 978-952-261-127-7 (pdf)

ISSN-L 1458-9311

ISSN 1799-4470