

Sari Viitakangas

Organisaation osaamisen kehittäminen oppisopimuskoulutuksella

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2017

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Sari Viitakangas Organisaation osaamisen kehittäminen oppisopimuskoulutuksella 60 sivua + 2 liitettä Toukokuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Ohjaaja(t)	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaiseksi osaamisen kehittämisen keinoksi oppisopimuskoulutus koetaan yrityksissä, ja miten sen houkuttelevuutta voidaan lisätä. Työssä haettiin syvällisempää ymmärrystä ja vastauksia tutkimuskysymyksiin: miksi yritykset käyttävät oppisopimuskoulutusta osaamisen kehittämisen keinona ja millä tavoin oppisopimuskoulutus saadaan palvelemaan yritysten tarpeita paremmin? Työn toimeksiantajana oli Stadin aikuisopiston työelämä- ja oppisopimuspalvelut, joka järjestää oppisopimuskoulutusta Helsingin alueella.</p> <p>Tutkimuksen viitekehyksessä käsiteltiin organisaation oppimista ja osaamista, osaamisen johtamista ja kehittämistä, sekä ammatillista osaamista, työssä oppimista ja oppisopimuskoulutusta. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista menetelmää, ja aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla, joihin haastateltavat yritykset valittiin harkinnanvaraisesti toimeksiantajan asiakaskunnasta. Haastattelut rakentuivat neljän teeman ympärille, jotka olivat valintaan vaikuttavat tekijät, vaikutukset yrityksessä ja vaikuttavuus. Neljäs teema toi esille oppisopimuskoulutuksen järjestämiseen liittyviä kehittämissuhteita.</p> <p>Tutkimuksesta käy ilmi, että oppisopimuskoulutus on asiakaslähtöinen ja vaikuttava osaamisen kehittämisen keino. Asiakaslähtöisyyttä parantaa erityisesti yrityskohtainen koulutusten räätälöinti. Oppisopimusopiskelijan uusi osaaminen ja koulutukseen liittyvät kehittämistehtävät linkitetään suoraan työelämään ja käytäntöön. Oppisopimuskoulutus antaa mahdollisuuden kehittää koko organisaation oppimista ja osaamista. Oppisopimuskoulutuksella saavutetulla osaamisella on vaikutusta myös yrityksen kilpailukykyyn.</p> <p>Oppisopimuskoulutuksen houkuttelevuutta voidaan lisätä vähentämällä byrokratiaa, tekemällä koulutuksen järjestämisprosessi mahdollisimman sujuvaksi yrityksille. Sähköisten palveluiden ja niihin liittyvien tukipalveluiden lisääminen on oleellista. Houkuttelevuutta voidaan lisätä tuomalla viestinnässä esille niitä myönteisiä vaikutuksia, joita oppisopimuskoulutuksella saadaan aikaan organisaatioissa, sekä lisäämällä yritysten tietoisuutta oppisopimuskoulutuksen erilaisista mahdollisuuksista.</p>	
Avainsanat	oppiva organisaatio, henkilöstön kehittäminen, oppisopimuskoulutus, työssä oppiminen

Author(s) Title Number of Pages Date	Sari Viitakangas Apprenticeship as a Means of Developing Skills in an Organization 60 pages + 2 appendices May 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Instructor(s)	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The purpose of the thesis was to clarify how companies find apprenticeship as a means of developing skills, and how its attractiveness could be increased. The research problems were why organizations use the apprenticeship and how to make apprenticeship better meet the needs of a company? The thesis was commissioned by the Helsinki vocational adult institute, which organizes apprenticeship in the city of Helsinki.</p> <p>The framework of the thesis consist of organizational learning and know-how management, development of organizational learning within an organization and personnel development. The framework also clarifies the concepts learning at work, vocational education and apprenticeship in Finland. The thesis was carried out as a qualitative study, where the material was collected by theme interviews. Six carefully selected companies were interviewed for the study. All the companies were the vocational institute's regular customers. The themes of interviews were: what factors influence the choice of apprenticeship, consequences of apprenticeship in an organization, effectiveness of apprenticeship and development suggestions.</p> <p>The results of the thesis indicate that apprenticeship is a customer oriented and practical way to develop the personnel. Customized training programs are a significant way to consider companies' needs. The apprentice's new skills and knowledge and the training program's tasks can be used at work right away. Apprenticeship enables organizational learning.</p> <p>To make apprenticeship more attractive for companies they need to reduce the bureaucracy by making the apprenticeships process as smooth as possible. It's important to add and develop digital services. It's also important to let companies know all the positives consequences of learning at work in companies. It's also important to let organizations know what kind of opportunities apprenticeship offers, it's possible to take an examination, but an apprentice can also take just one part of an examination.</p>	
Keywords	learning organization, personnel development, apprenticeship training, work-based learning

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat	1
1.2	Työn tavoite ja tutkimusongelma	2
1.3	Työn rajaukset	3
1.4	Tutkimusmenetelmä	3
1.5	Viitekehys ja keskeiset käsitteet	4
2	Organisaation oppiminen ja osaaminen	5
2.1	Organisaation osaamispääoma	5
2.2	Oppiva organisaatio ja älykäs organisaatio	6
2.3	Yksilön tiedon ja osaamisen siirtäminen yhteiseksi osaamiseksi	9
2.4	Organisaation osaaminen	10
3	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen	12
3.1	Strategian mukainen osaamisen johtaminen	12
3.2	Osaamistarpeiden tunnistaminen ja osaamisstrategia	14
3.3	Kehittämismenetelmät	15
3.4	Oppilaitosyhteistyö ja kumppanuus	17
3.5	Kehittämisen tulosten mittaaminen	18
4	Ammatillinen osaaminen ja oppisopimuskoulutus	20
4.1	Ammattitaito	20
4.2	Työssä oppiminen	21
4.3	Ammatillinen koulutus	23
4.4	Oppisopimuskoulutuksen periaatteet	24
4.5	Oppisopimuskoulutuksen toteuttaminen yrityksissä	25
4.6	Oppisopimuskoulutuksen vaikutukset ja vaikuttavuus yrityksissä	27
5	Tutkimus oppisopimuskoulutuksesta yritysten osaamisen kehittämisen keinona	28
5.1	Toimeksiantaja	28
5.2	Tutkimusmenetelmä	30
5.2.1	Aineiston keräys	30
5.2.2	Aineiston analysointi	32
5.2.3	Tutkimuksen teemat ja aineiston luokitus	32

6	Tutkimustulokset	33
6.1	Valintaan vaikuttavat tekijät	33
6.1.1	Osaamisen kehittämisen tarpeet	33
6.1.2	Koulutusten räätälöinti	35
6.1.3	Työpaikalla tapahtuva oppiminen	36
6.1.4	Kustannustehokkuus	37
6.1.5	Yhteistyökumppanin merkitys	38
6.1.6	Markkinoinnin merkitys	40
6.1.7	Imagolliset syyt	40
6.2	Vaikutukset yrityksessä	41
6.2.1	Tiedon ja parhaiden käytänteiden tehokas jakaminen	41
6.2.2	Työtapojen ja käytänteiden muuttuminen	42
6.2.3	Verkostoituminen	42
6.2.4	Viestintä ja kommunikaatiotaitojen kehittyminen	43
6.2.5	Urakehitys	43
6.3	Vaikuttavuus	44
6.3.1	Tavoitteet ja niiden saavuttaminen	44
6.3.2	Toiminnan tehostuminen ja parantuminen	45
6.3.3	Tutkintojen suorittaminen ja sitouttaminen	45
6.3.4	Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi	46
6.4	Kehittämisehdotukset	47
6.4.1	Byrokratian vähentäminen	47
6.4.2	Yhteistyökumppanin rooli	49
6.4.3	Rahoitus- ja järjestämisprosessin kehittäminen	50
7	Johtopäätökset	51
7.1	Asiakaslähtöinen ja vaikuttava osaamisen kehittämisen keino	51
7.2	Oppisopimuskoulutuksen houkuttelevuuden lisääminen	54
7.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	55
7.4	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimukset	57
	Lähteet	59
	Liitteet	
	Liite 1. Teemahaastattelulomake	
	Liite 2. Sähköpostiviesti	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat

Osaamista on kautta aikojen pidetty Suomen kilpailuvalttina, ja yhtenä menestystekijänä. Kansainvälistyvät markkinat ja globaalit osaamisverkostot, sekä monipuolistuva ja muuttuva työelämä, edellyttävät entistä vahvempaa osaamisen kehittämistä organisaatioissa. (Sumkin & Tuomi 2012, 5.) Kansainvälisesti koveneva kilpailu on tosiasia, johon on siis sopeuduttava. Organisaatioiden on parannettava liiketoimintansa tulosta ja tuotettava riittävästi taloudellista voittoa, jotta ne selviytyvät kilpailusta. Myös julkiselta sektorilta edellytetään tehokkuutta. (Sydänmaanlakka 2012, 15–16.)

Liiketoiminnan tulosten parantumisen edellytyksenä on, että sekä organisaation että henkilöstön suoritusten, kuten tuotteiden ja palveluiden, on jatkuvasti parannuttava. Suoritusten parantuminen taas riippuu siitä osaamisesta, joka organisaatioissa, tiimeissä ja yksilöillä on. (Sydänmaanlakka 2012, 16.) Organisaatioilla on käytettävissään monipuolinen valikoima erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja. Oppisopimuskoulutus on keino, jolla voidaan kehittää ammatillista osaamista. Se on yksi ammatillisen koulutuksen järjestämismuodoista.

Ammatillista koulutusta järjestetään ammatillisissa oppilaitoksissa oppilaitosmuotoisena, näyttötutkintoina ja oppisopimuskoulutuksena. Ammatillisen koulutuksen tavoitteena on lisätä väestön ammatillista osaamista, kehittää työelämää ja vastata työelämän osaamistarpeisiin, sekä edistää työllisyyttä ja yrittäjyyttä, ja tukea elinikäistä oppimista. (Opetushallitus. Ammatillinen koulutus.)

Yksi nykyisen hallituksen kärkihankkeista on toisen asteen ammatillisen koulutuksen reformi, jonka tarkoituksena on muun muassa uudistaa ammatillinen koulutus asiakaslähtöiseksi ja työelämän pohjalta tapahtuvaksi osaamisen hankkimiseksi, ja lisätä työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja yksilöllisiä opintopolkuja. Samalla uudistuksen tarkoituksena on lisätä oppisopimuskoulutuksen ja työpaikoilla tapahtuvan oppimisen houkuttelevuutta opiskelijan, koulutuksen järjestäjän ja työnantajan näkökulmasta. (Grahn-Laasonen. Osaaminen ja koulutus.)

Oppisopimus on opiskelijan ja työnantajan välinen työsopimus. Suurin osa koulutuksesta toteutetaan työpaikalla, joten yritysten näkökulma oppisopimuskoulutuksessa on erittäin tärkeä. Suomessa yhteiskunta on tukenut oppisopimuskoulutusta, koska se tarjoaa oppilaitosmuotoiselle kouluttautumiselle vaihtoehtoisen suoritustavan ammatilliseen pätevytykseen. (Viinisalo 2010, 20–21.) Miten oppisopimuskoulutuksella voidaan tukea organisaation oppimista, ja millaisia vaikutuksia oppisopimuskoulutuksella on organisaation toiminnalle? Mikä tekee oppisopimuskoulutuksesta houkuttelevan työnantajan näkökulmasta katsottuna, ja koetaanko oppisopimuskoulutus asiakaslähiseksi malliksi? Tämä opinnäytetyö rakentuu näiden kysymysten ympärille.

Oppisopimuskoulutus organisaation osaamisen kehittämisen keinona on mielenkiintoinen aihe, koska se liittyy omaan työhöni. Opinnäytetyön toimeksiantajana on oma työnantajani Stadin aikuisopiston työelämä- ja oppisopimuspalvelut, jonka tehtäviin kuuluu oppisopimuskoulutuksen järjestäminen. Stadin Aikuisopiston työelämä- ja oppisopimuspalvelut haluaa kehittää ja uudistaa omaa toimintaansa, ja kuulla asiakkaitaan. Se haluaa tuottaa asiakkaidensa tarpeisiin sopivaa oppisopimuskoulutusta. Sen on pohdittava myös keinoja, joilla selvittää ammatillisen koulutuksen kentällä tapahtuvista muutoksista (Leinonen 2016). Ammatillinen osaaminen ja sen kehittäminen on erityisen ajankohtainen aihe nyt, mutta sen ajankohtaisuus tai merkitys ei vähene jatkossakaan, sillä ammattitaitoa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa.

1.2 Työn tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaiseksi osaamisen kehittämisen keinoksi toimeksiantajaorganisaation asiakasyritykset oppisopimuskoulutuksen kokevat, ja kuinka oppisopimuskoulutuksen houkuttelevuutta voidaan lisätä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa toimeksiantajalle päätöksenteon tueksi. Työssä haetaan vastauksia ja syvällisempää ymmärrystä tutkimusongelmana oleviin kysymyksiin: miksi yrityksissä käytetään oppisopimuskoulutusta osaamisen kehittämisen keinona ja millä tavoin oppisopimuskoulutus saadaan palvelemaan yritysten tarpeita paremmin?

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, miksi oppisopimuskoulutusta käytetään, kun yritys haluaa kehittää osaamistaan?
- Millaisia asioita oppisopimuskoulutuksessa tulisi kehittää?

1.3 Työn rajaukset

Työssä tutkitaan organisaation osaamisen kehittämistä organisaation näkökulmasta. Organisaatiolla tarkoitetaan tässä työssä lähinnä yrityksiä. Yksilön osaamisen tarkastelu liittyy niihin vaikutuksiin, joita yksittäisen työntekijän osaamisella on koko organisaation osaamiseen, ja siihen, kuinka saadaan yksittäisten työntekijöiden osaaminen koko organisaation käyttöön. Organisaation oppimisen kannalta ei ole riittävää, että vain yksilöt oppivat, vaan organisaation on opittava myös yhdessä ja samanaikaisesti tiiminä (Sydänmaanlakka 2012, 16). Koska oppisopimuksella voidaan lisätä ammatillista osaamista, työssä keskitytään ammatillisen osaamisen kehittämisen tarkasteluun.

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Stadin aikuisopiston työelämä- ja oppisopimuspalveluiden asiakasyritykset, joilla on useamman vuoden kokemus oppisopimuskoulutuksella kouluttamisesta. Oppisopimuskoulutusta käytetään näissä yrityksissä jatkuvasti, ja oppisopimuskoulutuksen volyymit ovat asiakaskunnan suurimpia. Yritykset ovat kokoluokaltaan suuria yrityksiä, ja toimivat eri aloilla.

Näillä tutkimuksen kohdeorganisaatioilla, joilla on paljon kokemusta oppisopimuksella kouluttamisesta, on todennäköisimmin laaja näkemys oppisopimuskoulutuksesta keinona, ja tietoa oppisopimuskoulutuksella hankitun osaamisen merkityksestä yrityksen toimintaan. Tutkimus rajattiin koskemaan niitä asiakasyrityksiä, joiden yhteistyö Stadin aikuisopiston työelämä- ja oppisopimuspalveluiden kanssa painottuu siihen, että oppisopimuksella koulutetaan joko kokonaan tai lähes kokonaan nykyistä henkilöstöä. Kohderyhmän tarkalla rajauksella pyrittiin lisäämään vastausten luotettavaa tulkintaa.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, koska tutkimuksen tarkoituksena oli saada syvällisempi ymmärrys niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat siihen, miksi oppisopimuskoulutusta käytetään osaamisen kehittämisen keinona, ja millaisia asioita oppisopimuskoulutuksen järjestämisessä tulisi kehittää. Tämän tyyppistä tutkimusta ei toimeksiantajan asiakasyrityksiin ole aiemmin toteutettu, joten tutkimustulosten odotettiin antavan tietoa, jota voidaan käyttää toiminnan kehittämisen tukena. Kanasen mukaan juuri laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden ymmärtää ja kuvata ilmiötä. Tutkimusmenetelmällä tulee lisäksi saada tutkittavasta ilmiöstä sellaista tietoa, jolla tutkimusongelma ratkeaa. Mitä vähemmän tutkittavasta ilmiöstä on käytössä tietoa, sen

todennäköisempää on, että kysymykseen tulee kvalitatiivinen tutkimus. (Kananen 2015, 70–71.)

Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi kerätään aineistoa, joka jalostetaan luotettavaksi tiedoksi, jolle tutkimuksen ratkaisu voidaan perustaa. (Kananen 2015, 65.) Koska oppisopimuskoulutuksen käytön syitä selittäviä tekijöitä ei tunnettu riittäväällä tarkkuudella, kerättiin aineistoa. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin tätä oppinnäytetyötä varten tehtyjä teemahaastatteluja, joissa avointen kysymysten avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat oppisopimuskoulutuksen käyttöön, sekä saamaan tietoa mahdollisista kehittämiskohteista.

1.5 Viitekehys ja keskeiset käsitteet

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään organisaation oppimista ja osaamista lähdekirjallisuuteen perustuen. Keskeinen käsite on oppiva organisaatio. Ojala kuvaavaa oppivaa organisaatiota muun muassa siten, että se pystyy tunnistamaan kilpailijoitaan nopeammin toimintaympäristönsä ja asiakkaidensa uudet tarpeet. Se pystyy myös tehokkaasti hankkimaan osaamista, jota tarvitaan tarpeiden tyydyttämiseen. Oppiva organisaatio arvioi itseään ja toimintaansa, ja se osaa hyödyntää tätä tietoa toimintansa kehittämisessä. (Ojala 2008, 78.)

Organisaation osaamista on myös johdettava, ja viitekehyksessä käydään läpi strategian mukaista osaamisen johtamista ja kehittämistä. Sumkin ja Tuomi kuvaavat, että strategia on toimintamalli, jonka avulla visio voidaan toteuttaa. Strategia myös ohjaa osaamisen kehittämistä. (Sumkin & Tuomi 2012, 14.) Viitala puolestaan painottaa, että osaamisen johtamisessa tärkeintä on yrityksen henkilöstön osaamisen tason nostaminen ja ylläpitäminen, sekä osaamisen hyödyntäminen (Viitala 2013, 170).

Nykypäivänä työntekijöiltä edellytetään työelämässä monenlaisia taitoja, ja teoriassa perehdytään siihen, mistä ammattitaito koostuu. Työssä tarvittavasta osaamisesta käytetään käsitettä työelämäkvalifikaatiot, jotka tarkoittavat erilaisia työssä ja organisaatioissa tarvittavia valmiuksia. Työntekijät voivat kehittää omia valmiuksiaan esimerkiksi työssä oppimisen kautta. (Viitala 2013, 179.) Työssäoppimisella (yhteenkirjoitettuna) tarkoitetaan usein ammatillisiin opintoihin kuuluvaa käytännön harjoittelua työssä, mut-

ta työssä oppimisella tarkoitetaan myös työpaikoilla tapahtuvaa tavoitteellista ja ohjattua oppimista, johon oppisopimuskoulutuskin perustuu. (Ojala 2008, 223–224.)

Teoriassa tuodaan esille ammatillista koulutusta ja oppisopimuskoulutuksen keskeisiä periaatteita. Oppisopimuskoulutuksella tarkoitetaan pääosin työpaikalla annettavaa koulutusta, jota täydennetään tietopuolisilla opinnoilla ammatillisessa oppilaitoksessa tai aikuiskoulutuskeskuksessa. Oppisopimuskoulutus on ammatillisen koulutuksen järjestämismuoto, jolla voidaan suorittaa näyttötutkintona tai opetussuunnitelmaperusteisenä lähes kaikkia ammatillisia perustutkintoja, ja näyttötutkintona ammatti- ja erikoisammattitutkintoja. Yritysten tarpeiden mukaan järjestetään myös tutkintoon johtamatonta lisäkoulutusta. (Opetushallitus. Oppisopimuskoulutus.) Viitekehyksessä tuodaan esille käytännön kokemuksia oppisopimuskoulutuksen järjestämisestä yrityksissä.

2 Organisaation oppiminen ja osaaminen

2.1 Organisaation osaamispääoma

Osaamista voi syntyä vain oppimalla, ja mitä nopeammin osaaminen vanhenee, sen tärkeämpää on uuden oppiminen. (Ojala 2008, 65.) Oppiminen itsessään voidaan määrittellä monella eri tavalla. Oppiminen voi olla muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Oppiminen on tavoitteellista ja suunniteltua toimintaa, mutta osa oppimisesta on sattumanvaraista eli ei-suunniteltua toimintaa. Oppimista tapahtuu kuitenkin koko ajan. (Sydänmaanlakka 2012, 32.) Koska työn tekeminen on nykyisin yhä enenevässä määrin tiimien, ryhmien ja koko organisaation yhteinen saavutus, voidaan sanoa, että osaaminenkin on organisaation osaamista eli sen osaamispääomaa. Organisaation osaamispääoman muodostavat henkilöpääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma. (Ojala 2008, 47.)

Henkilöpääomalla tarkoitetaan ihmisiä ja heidän osaamistaan, sekä heidän haluaan käyttää omaa osaamistaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Organisaation rakennepääoma muodostuu sen fyysisistä ja henkisistä rakenteista sekä teknologiasta, järjestelmistä ja toimintatavoista sekä kulttuurista. Ne mahdollistavat yksilön osaamisen kehittämisen, ja muuttamisen organisaation yhteiseksi osaamiseksi ja toiminnaksi. Suhdepääomaa ovat osaamiskumppanit, jotka voivat täydentää yrityksen omaa osaa-

mista, tai joiden kanssa yritys voi kehittää osaamistaan tehokkaammin ja paremmin. (Ojala 2008, 47.)

Jatkossa kilpailu kohdistuu entistä enemmän osaamiseen, oppimisen nopeuteen ja tiedon hyödyntämiseen, sekä tietotekniikan mahdollisuuksien oivaltamiseen ja innovatiivisuuteen. Kilpailutekijöitä ovat myös suhteet asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin, joiden avulla organisaatio voi oppia nopeammin. (Ojala 2008, 24.)

2.2 Oppiva organisaatio ja älykäs organisaatio

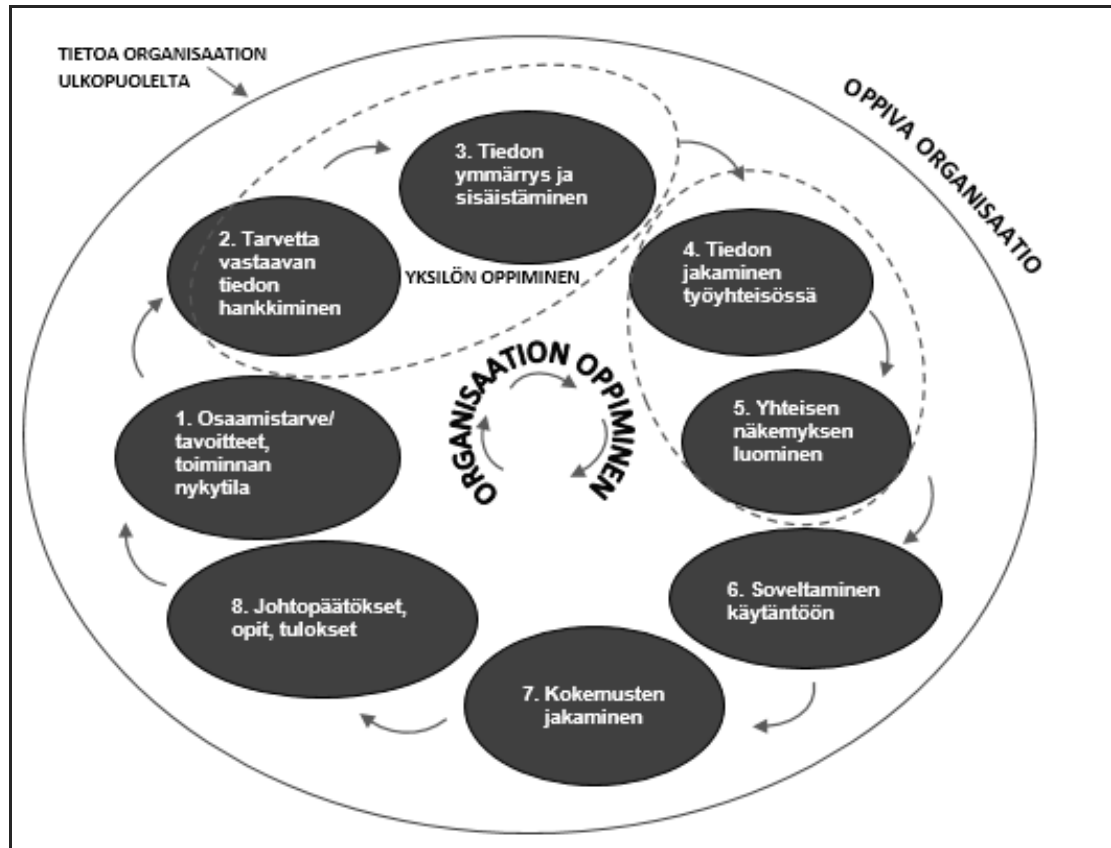
Organisaatiotutkijoiden tavoitteena on ollut selvittää, miten organisaatiot voivat oppia yksilöiden oppimisen kautta, ja millainen on organisaation oppimisprosessi, sekä miten organisaatio lopulta käsittelee tietoa. Oppivan organisaation aiheen toivat ensimmäisinä esille organisaatiotutkijat Chris Argyris ja Donald Schön 1970-luvun lopulla. (Kauhanen 2010, 158.) Organisaation oppimisen teorian kehittäjänä pidetään Peter Sengeä, jonka teoriassa keskeisenä ajatuksena on, että organisaation oppimiseen ei riitä vain yhden jäsenen oppiminen, mutta toisaalta organisaatio voi oppia vain, kun sen jäsenet oppivat. (Sumkin & Tuomi 2012, 13.) Oppivan organisaation käsitteelle on olemassa useita erilaisia määritelmiä, mutta Kauhasen mukaan kaikissa näissä määritelmissä painottuu

- oppimisen yhteys muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon
- toiminta- ja työskentelytapojen muuttaminen
- päätöksentekoon osallistuminen ja näitä asioita edistävä johtamistapa

(Kauhanen 2010, 158–159).

Sydänmaanlakan mielestä termi oppiva organisaatio ei ole kovin onnistunut, koska kaikki organisaatiot oppivat. Sydänmaanlakka käyttääkin termiä älykäs organisaatio, johon hän liittää kolme tärkeää kyvykkyyttä sen uusiutumisen suhteen. Älykäs organisaatio osaa nähdä muutostarpeen hyvin varhaisessa vaiheessa, sen oppiminen on nopeampaa kuin kilpailijoilla, ja se vie uudet asiat käytäntöön nopeammin kuin kilpailijansa. (Sydänmaanlakka 2012, 55–56.) Oppimista organisaatioissa tapahtuu sekä yksilö-, tiimi- että organisaatitasolla (Sydänmaanlakka 2012, 48). Organisaation oppiminen ei kuitenkaan ole sama asia kuin yksilön oppiminen. Vaikka yksilöiden oppiminen olisi kuinka hyvällä tasolla, ei organisaatio välttämättä uusiudu, ellei sen yksilöillä ole kykyä oppia toimimaan yhdessä ja yhdistämään osaamistaan. Organisaation oppimista on organisaation kyky liittää yhteen sen yksilöiden oppiminen yhteisten tavoitteiden

saavuttamiseksi. Tässä välittävänä mekanismina on useinkin tiimien oppiminen. (Kauhanen 2010, 159.)



Kuvio 1. Organisaation oppiminen (Ojala 2008, 75).

Ojala kuvaa kuviossa 1 organisaation oppimista prosessina, joka käynnistyy tarpeesta, ongelmasta tai haasteesta. Prosessiin tarvitaan ulkopuolelta tietoa, joka saadaan organisaatioon ihmisten oppimisen kautta. Yksilöiden hankkima uusi tieto on jaettava, ja siitä on muodostettava yhteinen näkemys. Kokemuksia uudesta tekemisestä täytyy myös jakaa, verrata aiempaan tekemiseen ja lopulta on tehtävä johtopäätökset siitä, onko oppimista tapahtunut. Prosessin tuloksena syntyy uutta osaamista organisaatioon. (Ojala 2008, 74.) Ojalan mukaan organisaation oppimisessa on kysymys juuri siitä, että organisaatio luo uudesta tiedosta ja osaamisesta mahdollisimman nopeasti yhteisen näkemyksen, ja soveltaa sitä käytännössä yhteiseen tekemiseen. On tärkeää, että yhteisen näkemyksen synnyttämisprosessissa on usean henkilön kokemus mukana, jotta myös uutta osaamista ja toimintaa pystytään luomaan nopeasti. Nykyisten toimintaympäristöjen monimutkaisuus aiheuttaa sen, että yksittäisen ihmisen ajattelu

tai näkökulma on väistämättä liian kapea. Organisaation oppiminen on yhä enemmän ennakoivaa mukautumista muuttuvaan toimintaympäristöön. (Ojala 2008, 71–72.)

Myös Sydänmaanlakka kuvaa organisaation oppimista organisaation kykynä uusiutua, muuttamalla sen arvoja, toimintatapoja ja prosesseja (Sydänmaanlakka 2012, 18). Käytännössä organisaatiolla tulisi olla jatkuvasti valmiuksia hankkia uutta osaamista, ja myös hyödyntää sitä välittömästi. Uusi osaaminen voi olla yrityksen ydinosaa tai jotakin muuta osaamista, joka sidotaan organisaation toimintatapoihin, prosesseihin ja ohjeisiin. (Sydänmaanlakka 2012, 54.)

Sydänmaanlakka kuvaa organisaation oppimista kuviossa 2 oppimiskehällä, jossa lähtökohtana on organisaation toiminta. Organisaation toiminnasta palautejärjestelmien avulla kerätään systemaattisesti monipuolista palautetta, josta saatu tieto tulkitaan yhdessä. Tämä tieto ja tulkinta antavat aineksia esimerkiksi organisaation vision, strategian ja tavoitteiden selventämiseen. Tämän pohjalta organisaatio kehittää ajatus- ja toimintamallejaan sekä osaamistaan. Sydänmaanlakka korostaa, että organisaation oppimisessa palautekulttuuri ja palautejärjestelmät ovat avainasemassa. (Sydänmaanlakka 2012, 54.) Toimivaan palautekulttuuriin kuuluu avoimuus, luottamus, yksilön kunnioittaminen, runsas kommunikointi, virheiden salliminen, hyvä yhteishenki, toisten tukeminen ja jatkuva oppimisen korostaminen (Sydänmaanlakka 2012, 67).



Kuvio 2. Organisaation oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2012, 54).

Oppivaksi organisaatioksi Sydänmaanlakka määrittelee organisaation, joka pystyy jatkuvasti sopeutumaan, muuttumaan ja uudistumaan ympäristön vaatimusten mukaises-

ti, eli joka oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Sydänmaanlakka tarkoittaa, että olennaista määritelmässä on se, että vaikka kaikki organisaatiot ovatkin oppivia organisaatioita, ja kaikki haluaisivat myös olla nopeimmin oppivia, toiset kuitenkin oppivat nopeammin kuin toiset. Vaikka oppivassa organisaatiossa saa tehdä virheitä, jotkut organisaatiot toistavat yhä uudelleen samoja virheitä, vaikka virheistä tulisi ottaa opikseen. (Sydänmaanlakka 2012, 55.) Tulevaisuuden oppivat organisaatiot ovat organisaatioita, joissa perinteiset organisaation rajat ovat osittain hävinneet, ja ne ovat enemmänkin verkosto- ja virtuaaliorganisaatioita, joille ominaista on nopeus uudistua. (Sydänmaanlakka 2012, 53.)

2.3 Yksilön tiedon ja osaamisen siirtäminen yhteiseksi osaamiseksi

Henkilöstön osaamisen kehittäminen aloitetaan yksittäisen työntekijän osaamisen kehittamisestä. Yksilön oppimat asiat ja osaaminen viedään käytäntöön ja jaetaan tiimin kanssa. Jotta koko organisaatio voi hyödyntää yksilön osaamista, on se dokumentoitava jollakin tavalla, esimerkiksi laatimalla toimintaohje. Tällä tavoin luodaan virallinen toimintatapa, joten kyseessä on tiedon johtamisen prosessi, jossa yksilö- ja tiimitasolla olevaa tietoa jalostetaan siten, että koko organisaatio voi havaita tämän tiedon. Jos tällainen osaaminen tuottaa organisaatiolle kilpailuetua, on organisaatio luonut uutta ydinosaamista. (Sydänmaanlakka 2012, 154.)

Osaamisen jakamista tapahtuu arjessa tekemisen yhteydessä koko ajan, mutta yksilöiden hankkima uusi osaaminen on prosessoitava yhteen, ja siitä on muodostettava yhteinen näkemys. Tietoa ja osaamista voidaan jakaa, ja yhteistä näkemystä voidaan luoda eri tavoin. (Ojala 2008, 239.) Tiedon jakamisen tapoja ovat myös esimerkiksi erilaiset kokoukset, jotka voivat olla juuri tiedon jakamista varten järjestettyjä. Kokouksissa jokainen voi vuorollaan kertoa oppimansa tiedot ja taidot, joiden perusteella voidaan käydä keskustelua siitä, miten tieto vaikuttaa yksilön omaan tekemiseen, ja miten sitä voitaisiin soveltaa koko organisaatiossa. Muita tapoja voivat olla esimerkiksi keskinäiset esitelmät, projektit, projektitiimit, sosiaalinen media, henkilökohtaiset verkostot tai yhteisölliset tiedonluomisprosessit. (Ojala, 2008, 239–240.) Myös yhteisölliset oppimismenetelmät kuten benchmarking, laatutyö, oppimisryhmät ja opinto- ja lukupiirit ovat menetelmiä tiedon ja osaamisen jakamiseen (Ojala 2008, 243).

Jotta tieto saadaan muuttumaan yhteiseksi osaamiseksi, täytyy yhteinen näkemys uudesta opitusta asiasta soveltaa vielä käytäntöön. Myös tiedon soveltamiseen on mo-

nenlaisia tapoja esimerkiksi kehittämishankkeet, projektit, kokeilut, työssä oppiminen ja työkierto. Tärkeintä on luonnollisesti oman työn muuttaminen uuden tiedon avulla. Toiminnan muutosta ja samalla osaamisen vaikutuksia on vielä arvioitava, kun uusi tieto ja osaaminen on sovellettu toimintaan. Jaetaan kokemuksia siitä miten toiminta koetaan, miltä se tuntuu uudella tavalla toteutettuna, ja tarvitaanko lisäoppia. Kokemuksia voidaan koota ja jakaa esimerkiksi kokouksissa tai intran välityksellä, samoin kuin tietoa ja osaamistakin. Kokemus jalostaa tietoa, kokemukset ovat tiedon jalostumia, joissa on mukana soveltamisen ja käyttämisen mukana tuoma lisätieto ja -osaaminen. Tällainen kokemustieto sisältää myös hiljaista tietoa. (Ojala 2008, 246–248.)

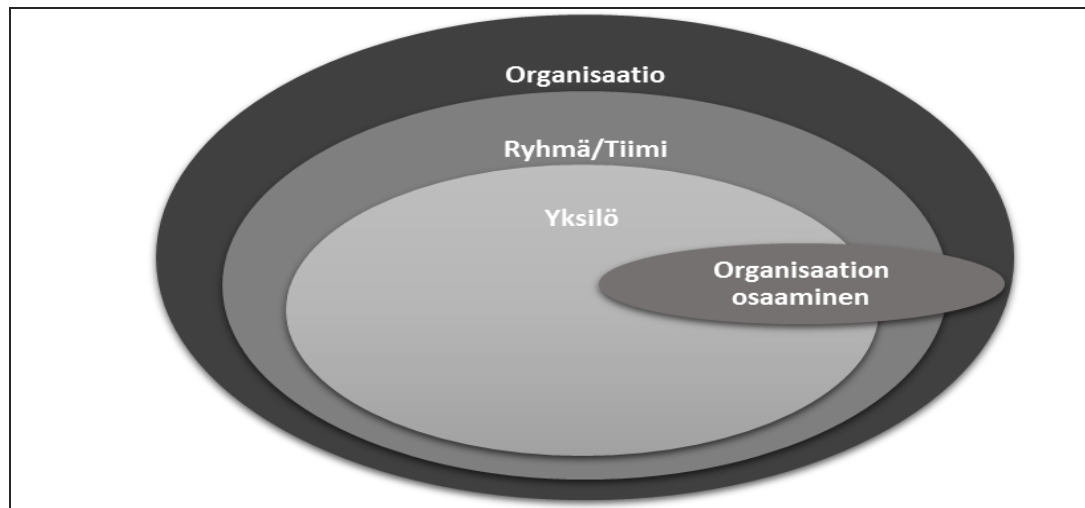
Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan ääneensanomaton tietoa, joka pohjautuu esimerkiksi ihmisen arvoihin, uskomuksiin, käsityksiin, tunteisiin, tietotaitoon ja kokemukseen. Hiljaisen tiedon katoaminen on ongelma, joka on syntynyt ikääntyvän ja eläköityvän työväestön myötä. (Ojala 2008, 26.) Mikäli hiljaista tai mitä tahansa muuta tietoa tai täsmäosaamista halutaan jakaa, on organisaation rakenteiden tuettava ihmisten välistä vuorovaikutusta ja osaamisen siirtoa (Ojala 2008, 248).

Ojala tuo esille, että pelkkä osaamisen kehittäminen ei riitä, vaan on luotava myös sellaiset olosuhteet, joissa yksilöiden oppiminen voi muuttua organisaation osaamiseksi. Ojalan mielestä erityisen tärkeää on kehittää yrityskulttuurista oppimiskulttuuri, jolle tyypillistä on esimerkiksi avoin ilmapiiri ja luottamuksen kulttuuri. Myös rakentava kriittikki on sallittua ja toivottua, ja virheet nähdään oppimismahdollisuutena. Kulttuuri arvostaa jokaisen näkemystä, ideoita, uusia ratkaisuja ja parannusehdotuksia, mikä tukee innovatiivisuutta ja hiljaisen tiedon siirtymistä. (Ojala 2008, 278–279.) Oppimiskulttuurille on ominaista myös omaehtoisen oppimisen ja koulutautumisen tukeminen. Oman pääoman eli oman osaamisen säilyttäminen ja lisääminen siten, että siitä on mahdollisuus saada myös muodollinen todistus, mikä on työntekijän kannalta tärkeää. Organisaation opiskelumyönteisyys tulee jatkossa olemaan yhä tärkeämpi valintakriteeri, kun työpaikkoja valitaan. (Ojala 2008, 286.)

2.4 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen tarkoittaa organisaation yhteistä näkemystä tai käsitystä jostakin sen toiminnan kannalta tärkeästä asiasta, sekä yhteisesti omaksuttua ja sovittua toimintatapaa. Organisaation osaamiseksi yksilöiden osaaminen saadaan muutettua, kun sitä jaetaan, yhdistetään ja kehitetään yhdessä, ja kun siitä tulee organisaation

yhteinen näkemys ja se siirtyy yhteiseen toimintaan. (Ojala, 2008, 53.) Organisaation osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista sekä prosesseista, toimintamalleista ja kulttuurista. (Sydänmaanlakka 2012, 16.) Kuviossa 3 Sumkin ja Tuomi kuvaavat organisaation osaamista yksilön, tiimien ja organisaation osaamisten yhdistelmänä. (Sumkin & Tuomi 2012, 51.)



Kuvio 3. Organisaation osaamisen kokonaisuus (Sumkin & Tuomi 2012, 51).

Organisaation osaamisesta puhuttaessa termit vaihtelevat. Vaihtelevasti käytetään termejä strateginen osaaminen, avainosaaminen, tukiosaaminen ja ydinosaaminen. Ojalan mielestä ei kuitenkaan ole niin tärkeää, mitä termiä käytetään. Oleellisempaa on se, että organisaatio määrittelee, mitä osaamista sen toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa, ja mikä osaaminen on tärkeintä sen strategian ja tavoitteiden kannalta. Ojala kutsuu tätä tärkeintä osaamista strategiseksi osaamiseksi. Kriittisiä osaamisen kehittämisen tarpeita ovat ne strategisesta osaamisesta kumpuavat tarpeet, joissa tarvitaan eniten ja nopeimmin kehittämistoimia. (Ojala 2008, 53.)

Organisaation osaaminen edellyttää, että organisaatiolla on oltava sellaiset rakenteet, jotka mahdollistavat osaamisen yhdistämisen, kehittämisen, jakamisen ja käyttämisen. Koska yksilöt voivat olla hajallaan eri puolilla yritystä tai organisaatiota, on myös osaaminen hajautunut, eli kyseessä on hajautunut asiantuntijuus, joka täytyy rakenteilla saada yhteen. (Ojala 2008, 53.) Rakennepääomalla tarkoitetaan niitä järjestelmiä, joilla esimerkiksi osaamista hankintaan, hallitaan ja kehitetään, sekä tuetaan osaamisen hyödyntämistä. Organisaatioissa tarvitaan tekniikkaa, tietoverkkoja, prosesseja, toimintatapoja ja menettelyjä, jotta järjestelmän toimivuus voidaan taata. (Ojala 2008, 60.)

Jollei yksittäisten työntekijöiden tai työntekijäryhmien osaamista pystytä kytkemään yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin, ei ole taetta siitä, että yrityksessä rakennettaisiin sellaista osaamis pohjaa, joka tukee yrityksen menestystä muuttuvilla markkinoilla. (Viitala 2013, 170.)

Koska muutos on jatkuvaa, vaaditaan yksilöiltä ja organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumiskykyä. Nykypäivänä osaaminen myös vanhenee nopeasti, ja siksi yksilön kannalta ainoa keino säilyttää työmarkkinakelpoisuutensa, on kyetä oppimaan nopeasti uutta, ja omaksua nopeasti uusien työtehtävien vaatimia tietoja ja taitoja. Jotta organisaatiot pystyvät säilyttämään kilpailukykyänsä, on niidenkin pystyttävä uusiutumaan. Organisaatioilta uusiutuminen edellyttää kekseliäisyyttä ja jatkuvaa uuden opiskelua. Osaamisen kehittäminen onkin yhä useammalla organisaatiolla osa strategiaa ja sen toteuttamista. (Kauhanen 2010, 144.) Oppimiskyky, osaaminen ja luovuus ovat sellaisia aineettomia resursseja, jotka vaikuttavat merkittävästi myös yrityksen arvoon. Muutokset työelämässä ja osaavien työntekijöiden saatavuudessa nostavat oppimisen ja osaamisen myös johtamisen keskiöön. (Ojala 2008, 16.)

3 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

3.1 Strategian mukainen osaamisen johtaminen

Organisaation kehittämisen perustan muodostaa strategia, joka määrittelee organisaation vision eli suunnan, jota kohti organisaatio on menossa, ja osaamisen jota tarvitaan, että visio voi toteutua. (Sumkin & Tuomi 2012, 11.) Osaamisen johtamisella tarkoitetaan sitä osaamisen vahvistamista organisaatiossa ja sen henkilöstön keskuudessa, jota tarvitaan strategian toteutumiseen (Sumkin & Tuomi 2012, 23). Organisaatiossa tarvittavaa osaamista ja sen kehittämistä on johdettava aktiivisesti ja määrätietoisesti. Organisaation osaamisen kehittäminen ei ole sattumanvaraista eikä se tapahdu vahingossa. (Sumkin & Tuomi 2012, 13–14.)

Osaamisen johtamisessa ajatellaan hyvin usein yksilön osaamista, mutta jos organisaation osaamista halutaan kehittää strategiaperusteisesti, on ajateltava, miten koko organisaation osaamista voidaan kehittää, ja kuinka kaiken uuden oppiminen voidaan kytkeä osaksi työtä ja työn kehittämistä. (Sumkin & Tuomi 2012, 30.) Yksittäisen työn-

tekijän osaaminen ei muutu itsekseen yrityksessä paremmaksi toiminnaksi eikä hajallaan oleva osaaminen hyödytä yritystä. Osaamista on hallittava ja hyödynnettävä niin, että oikeaa osaamista on aina siellä missä sitä tarvitaan. (Ojala 2008, 81.)

Osaamisen johtaminen ei tarkoita pelkästään yksittäistä osaamisen lisäämistä tai osittamista. Se on strategian mukaista arkitoiminnan ja työn johtamista, jota tulisi tehdä yhdessä henkilöstön kehittäjien kanssa. (Sumkin & Tuomi 2012, 14.) Osaamisen johtamista ei tulisi eriyttää erilliseksi toimenpiteeksi, tai ulkoistaa sitä esimerkiksi henkilöstöyksikön tehtäväksi (Sumkin & Tuomi 2012, 33). Osaamisen ja työn johtamisen tulisi sulautua toisiinsa. Sumkin ja Tuomi näkevät, että osaamisen johtaminen on työn tekemisen ja osaamisen kehittämisen välistä jatkuvaa vuorovaikutusta (Sumkin & Tuomi 2012, 28).

Sumkin ja Tuomi tuovat esille koko organisaatiota koskevan kokonaismallin, jossa osaamisen johtaminen koskettaa kaikkia organisaation jäseniä, myös ylintä johtoa ja johtoryhmää, joiden ei pidä unohtaa myöskään itsensä kehittämistä. (Sumkin & Tuomi 2012, 23.) Esimiesten tulee osata tunnustaa ja selvittää tulevaisuuden osaamistarpeita, hankkia osaamista, kehittää oppivaa organisaatiota ja luoda oppimista tukevaa kulttuuria. Johtamisessa korostuvat entistä enemmän ihminen ja ihmisten johtamisen taidot. Ojala käyttääkin esimiesten roolista nimitystä oppijohtaja, jonka roolina on vahvasti tukea ja ohjata oppimista. Oppijohtajalta edellytetään vahvaa tunneälyä. (Ojala 2008, 287.) Sumkin ja Tuomi toteavat vastaavasti, että ”organisaation tärkein osaamisen kehittämisen muoto on aito kiinnostus ihmisiin, ja uuden osaamisen kehittämiseen” (Sumkin & Tuomi 2012, 37).

Ojalan mielestä osaamista pitää johtaa, kuten johdetaan yrityksen rahallisia resursseja. On tiedettävä mitä osaamista organisaatiossa on ja missä sitä on, millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa, ja kuinka tämä osaaminen aiotaan hankkia. Osaamisresursin johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jolle asetetaan vaatimuksia, kuten sijoitetulle pääomalle. Osaamisen johtamiseen on luotava selkeät prosessit, menettelytavat ja työkalut. (Ojala 2008, 81–82.) Organisaation oppimisprosessin eri vaiheisiin on käytettävissä erilaisia keinoja ja tapoja. Osaamisen johtamisen tehtäviin kuuluu organisaatiolle sopivien tapojen valinta, ja tukea niiden toteutumista. (Ojala 2008, 213.) Sydänmaanlakka toteaa, että nykypäivänä johdon tärkein tehtävä on ylläpitää ja hankkia organisaation osaamista, ja kehittää sitä (Sydänmaanlakka 2012, 144).

Osaamisen johtamisen perusta voidaan luoda, kun organisaatio ensin määrittelee, mitä osaaminen kyseenomaisessa organisaatiossa tarkoittaa. Määrittelyn avulla osaaminen saadaan näkyväksi ja konkreettiseksi. (Ojala 2008, 50.) Organisaation tulee kysyä itseltään, mikä on sen toiminnan tarkoitus, ja millaista osaamista se tarvitsee. Tällöin organisaatio määrittelee, mikä on sen ydinosaamista eli sellaista syvällistä osaamista, jota kilpailijat eivät pysty helposti kopioimaan, ja joka luo organisaatiolle kilpailuetua. (Sydänmaanlakka 2012, 132.) Organisaation muu osaaminen voi myös olla välttämätöntä, mutta se ei anna erityistä kilpailukykyä. Organisaation kilpailukyvyyn ydin muodostuu ydinosaamisesta, jota organisaatio pystyy hyödyntämään nykyisessä tai tulevassa liiketoiminnassaan, ja joka tuottaa asiakkaille selvästi lisäarvoa. (Sydänmaanlakka 2012, 144–145.)

3.2 Osaamistarpeiden tunnistaminen ja osaamisstrategia

Osaamisen kehittämisen edellytyksenä on tunnistaa organisaation nykytila, ja strategiasta nousevat tarpeet. Usein organisaation nykyinen osaaminen tunnistetaan, mutta vision edellyttämän osaamisen tunnistaminen vaatii oman prosessin. Organisaation osaamisen perustan muodostavat nykyisen henkilöstöressurssin hyödyntäminen, ja sen kehittäminen. (Sumkin & Tuomi 2012, 57.) Sydänmaanlakan mielestä todellista uutta osaamisen johtamisessa onkin juuri se, että osaamistarpeet määritellään selkeästi strategiasta lähtien (Sydänmaanlakka 2012, 131). Organisaation osaamistarpeet osoittavat, mitä osaamista organisaatio tarvitsee, jotta se voi pärjätä. Osaamistarpeet liittyvät siten koko organisaatioon tai yritykseen, yksikköön, osastoon ja tiimiin sekä yksilöiden tehtäviin tai työrooliin. (Ojala, 2008, 106.)

Osaamistarpeiden laajempi selvittäminen olisi syytä tehdä muutaman vuoden välein, ja tarkistuksia voidaan tehdä aina, kun tehdään strategiankin tarkistuksia. Kun osaamistarpeita selvitetään, lähtökohtana ovat menestystekijät, asiakkaiden tarpeet ja odotukset, toimintaympäristön muutokset sekä lyhyellä että pidemmällä aikavälillä. Lähtökohtana ovat myös työn ja toimintatapojen muutokset lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä sekä strategiset tavoitteet. Organisaation ei kuitenkaan tarvitse käyttää kaikkia edellä mainittuja tapoja, vaan se voi valita oman toimintansa aikajänteen, ja tarpeen mukaan sille sopivan yhdistelmän. Osaamistarpeita on kuitenkin hyödyllistä tarkastella eri näkökulmista, jotta kaikki tarpeet voidaan huomioida. (Ojala 2008, 108.)

Osaamiskartoituksia tarvitaan yrityksen näkökulmasta katsottuna eri syistä. Ne ovat olennaisia esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämiseksi, rekrytoinnin, työkierron, kasvupolkujen sekä sijaisuuksien suunnittelemiseksi ja työkuormituksen jakamiseksi. Niitä tarvitaan myös palkitsemisen perustaksi. Osaamiskartoituksissa tulisi listata työtehtävät ja osaamisalueet, siten että niissä huomioidaan työn kannalta oleelliset asiat. Lisäksi määritellään arviointikriteerit eri osaamistasoille, skaala voi esimerkiksi olla 1–5. On kuitenkin huomioitava, että numeeriset ja objektiiviset mittarit eivät sovellu kaikille osaamisalueille, mutta ne soveltuvat esimerkiksi kielitaidon ja tietotekniikan osaamisen mittaamiseen. Laadullisia mittareita voidaan käyttää, ja osaamisen arviointia voidaan tehdä esimerkiksi itsearviointilla ja esimiehen, työtovereiden, sisäisten tai ulkoisten asiakkaiden arviointilla. (Kauhanen 2010, 149–150.)

Osaamiskartoituksessa koko organisaation ja eri tehtävien osaamistarpeet kootaan yhteen. Kartoituksen avulla tunnistetaan siten organisaation osaamisvahvuudet ja osaamispuutteet. Osaamistarpeiden ja osaamiskartoituksen välinen erotus kertoo osaamisen kehittämisen tarpeet. (Ojala 2008, 106, 123.) Organisaation osaamistarpeet ovat perustana myös yksilöiden henkilökohtaisille kehityssuunnitelmille (Kauhanen 2010, 153).

Osaamisstrategia kuvaa miten osaamistarpeet priorisoidaan, millaisilla rakenteilla ja yhteistyösuhteilla puuttuva osaaminen hankitaan, sekä kuinka olemassa olevaa osaamista käytetään. Osaamisstrategiassa tehdään valinnat siitä, mitkä ovat kehittämisen painopistealueet, ja millaisia keinoja valitaan osaamisen kehittämiseksi, tai esimerkiksi millaisissa yhteisöissä ollaan mukana oman organisaation osaamisen kehittämiseksi. Osaamisstrategia voidaan suunnitella samoin periaattein sekä yksikkö-, osasto- tai tiimitasolla. Strategian perusteella laaditaan varsinainen kehittämissuunnitelma, jossa varsinaiset kehittämistoimenpiteet kuvataan tarkemmin. (Ojala 2008, 90–91.) Sydänmaanlakka toteaa, että tulevaisuuden organisaatiossa itse osaaminen ei ole enää riittävä menestystekijä. Kriittiseksi menestystekijäksi nousee osaamisen kehittämisprosessin hallinta (Sydänmaanlakka 2012, 16).

3.3 Kehittämismenetelmät

Osaaminen, jota organisaatio tarvitsee, voidaan hankkia rekrytoimalla tai kehittämällä nykyisen henkilöstön osaamista (Kauhanen 2010, 153). Vaihtoehtoina osaamisen ke-

hittämiseksi voivat olla myös sen ostaminen ulkopuolelta tai koko- tai osatoiminnan ulkoistaminen (Sumkin & Tuomi 2012, 21).

Henkilöstön osaamisen kehittämisen keinoksi mielletään usein pelkästään opiskelu oppilaitoksessa, mutta menetelmiä on kuitenkin muitakin, ja ne voidaan jakaa kahteen pääryhmään: työpaikalla tapahtuvaan ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen, kuten kuviossa 4 voidaan nähdä. (Kauhanen 2010, 155.)

TYÖPAIKALLA TOTEUTETTAVAT	TYÖPAIKAN ULKOPUOLELLA TOTEUTETTAVAT
<ul style="list-style-type: none"> • sijaisuudet • työkierto • projektityöskentely • työn rikastaminen • työn laajentaminen • vastuulliset erityistehtävät • toimiminen kouluttajana • perehdyttäminen • mentorointi • jokapäiväinen johtaminen (ml. kehityskeskustelut) 	<ul style="list-style-type: none"> • opintokäynnit • ammattilehtien lukeminen • ammattikirjallisuuden lukeminen • itseopiskeluohjelmat • opiskelu oppilaitoksissa • opiskelu koulutusorganisaation järjestämällä lyhyillä kursseilla • monimuoto-opiskeluohjelmat (mm. verkko-opiskelut)

Kuvio 4. Henkilöstön kehittämismenetelmät (Kauhanen 2010, 155).

Suomessa muodollista kouluttautumista on arvostettu yleensä enemmän, ja työssä oppimista on väheksytty. Kuitenkin myös työpaikalla voidaan luoda sellaisia tilanteita, joissa osallistujilla on mahdollisuus oppia uusia asioita. (Kauhanen 2010, 155.) Kuviossa 4 on mainittu esimerkiksi organisaation sisällä toteutettava työkierto, joka mahdollistaa kokemuksen kautta hankitun osaamisen siirtämisen organisaation sisällä. Työkierrossa luodaan muun muassa uutta tietoa ja jaetaan hiljaista tietoa. Samankaltaisia menetelmiä ovat esimerkiksi työtehtävien laajentaminen ja projektiryhmät, joihin jäsenet on kerätty organisaation eri osastoilta tai yksiköistä. (Ojala 2008, 224.) Niin sanottuja henkilökohtaisen valmennuksen menetelmiä ovat esimerkiksi perehdyttäminen ja mentorointi, jolloin työssä oppiminen perustuu inhimilliseen vuorovaikutukseen oppijan ja tukihenkilön välillä. (Ojala 2008, 230.)

Myös työpaikan ulkopuolella oppimiseen on erilaisia mahdollisuuksia, kuten kuviosta 4 voidaan nähdä. Oppilaitoksessa opiskelun lisäksi uusia asioita voidaan oppia ammattilehtiä ja -kirjallisuutta lukemalla. Osaamista tänä päivänä on mahdollista hankkia myös erilaisten itseopiskeluohjelmien tai lyhytkurssien ja verkko-opiskelun avulla. (Kauhanen 2010, 156.) Uusi tieto, joka on hankittu koulutuksen avulla esimerkiksi oppilaitoksessa, on tärkeää, sillä ihminen tarvitsee oppimisprosessiinsa uutta tietoa itsensä ulkopuolelta. Osaamiseksi uusi tieto muuttuu kuitenkin vasta sitten, kun se on sisäistetty ja ymmärretty. Tämä tapahtuu erilaisissa vuorovaikutustilanteissa toisten kanssa, ja kun uutta tietoa sovelletaan työhön ja tekemiseen. (Ojala 2008, 68.)

3.4 Oppilaitosyhteistyö ja kumppanuus

Yritykset eivät voi eikä niiden ole kannattavaakaan hoitaa itse kaikkea osaamistaan, ja siksi suhdepääomaan liittyvät oikeanlaiset yhteistyökumppanit ovat yrityksen osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen kannalta tärkeitä. (Ojala 2008, 140.) Yrityksen suhdepääomaan kuuluvat kaikki sen kumppanit ja sidosryhmät. Suhdepääomaa ovat siten myös osaamisen kehittämisen kumppanit esimerkiksi oppilaitokset, konsultit ja oppimisverkostot. (Ojala 2008, 63.) Verkostokumppaneiden lisäksi tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen kehittämiseksi myös keskeiset asiakkaat sitoutetaan osaamisen kehittämiseen (Sumkin & Tuomi 2012, 30). Vaativat asiakkaat muun muassa kirittävät oppimista ja auttavat kehittämään uusia tuotteita ja palveluita. Runsas suhteiden määrä ei yksistään kuitenkaan ole riittävää, vaan kumppaneiden kanssa tulisi olla laadullisesti niin hyvät ja luottamukselliset suhteet, että oppimista tapahtuu yhdessä kumppanin kanssa, ja osaamista myös kehitetään yhdessä. (Ojala 2008, 63.)

Haasteita organisaatioille tuottaa uusien osaajien rekrytointi, ja toisaalta oikeiden osaajien pitäminen, vaikkakin samaan aikaan työttömien lukumäärässä ei ole tapahtunut merkittävää muutosta, se on pysynyt suhteellisen korkealla. Työmarkkinoilla liikkuu ihmisiä, mutta heillä ei ole tarvittavaa osaamista. Kansalliset koulutus- ja osaamisen kehittämissjärjestelmät ovat voimattomia näiden nopeasti muuttuvien osaamisvaatimusten edessä. Työnantajien onkin tulevaisuudessa pohdittava yhä tarkemmin, miten tarvittava osaaminen hankitaan, ja varmistetaan, että osaaminen kehittyy tarpeen muuttuessa. Yhteistyö oppilaitosten kanssa onkin lisääntynyt jatkuvasti. (Ojala 2008, 25.)

Yritysten omien tavoitteiden ja toiminnan kannalta on tärkeää luoda sellaiset suhteet tärkeimpiin oppilaitoksiin ja muihin opinahjoihin, että ne pystyvät vaikuttamaan opetuk-

sen sisältöön ja opetuksen kehittämiseen, ja saavat myös mahdollisuuden rekrytoida yritykseen sopivia osaajia mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Työmarkkinoilla käydään yhä enemmän kilpailua osaajista, ja koska myös osaamistarpeet muuttuvat nopeammin, on tärkeää, että yhteistyö oppilaitosten kanssa on aitoa ja perustuu kumppanuuteen, tällöin yhteistyöstä saadaan paras hyöty. (Ojala, 2008, 160.)

Yritysten tulisi valita sellaisia oppilaitoksia yhteistyökumppaneikseen, jotka pystyvät tarjoamaan sellaista koulutusta, jota yrityksen nykyiset ja tulevat työntekijät tarvitsevat, ja jotka pystyvät auttamaan yritystä rekrytointiongelmassa. Mikäli esimerkiksi rekrytointiongelman painopiste on tuotantohenkilöstössä, kannattaa yhteistyötä rakentaa ammattioppilaitosten kanssa. Yritysten on kannattavaa valita sellaiset oppilaitokset ja muut opinahjot yhteistyökumppaneikseen, joiden kanssa sen on tarkoituksenmukaista toimia yhdessä, ja jotka ovat sille merkityksellisiä esimerkiksi opetusohjelmiansa tai sijaintinsa vuoksi. Yrityksen on tärkeää tiedostaa, millä aloilla ja alueilla yhteistyötä tehdään, mitä yhteistyöltä odotetaan, miksi yhteistyötä tehdään ja mihin sillä oikeastaan pyritään. (Ojala 2008, 167–168.) Yliopisto- ja muu oppilaitosyhteistyö on osa yrityksen osaamisen kehittämisen strategiaa (Ojala 2008, 160).

Yhteistyötä voi olla osaamisen kehittäminen ja henkilöstön koulutus. Yrityksen henkilöstö voi esimerkiksi osallistua erikseen sovittaville oppilaitoksen kursseille ja sopia, että harjoitustyöt käsittelevät asianomaista yritystä. Yliopistojen tai muiden oppilaitosten ja opinahjojen opettajat voivat myös rakentaa yrityksille ja niiden henkilöstölle räätälöityjä oppimis- ja koulutusohjelmia. Yhteistyön muotoja ovat myös yhdessä toteutetut ohjelmat, sekä yritysten osallistuminen oppilaitoksen johtoelimiin ja neuvottelukuntiin, yritysten järjestämät luennot ja yritysten tarjoamat tutkimus- ja opinnäytetyökohteet ja harjoittelupaikat. (Ojala 2008, 161–162, 164.) Osaamiskumppanuus ei voi myöskään olla yksipuolista, vaikka yleensä yritys on yhteistyössä aloitteentekijä. Yliopistojen ja muiden oppilaitosten ja opinahjojen on mietittävä, mitä ne hyötyvät yhteistyöstä käytännössä. Molemminpuolinen hyöty pitää yhteistyön tuottavana ja aktiivisena. (Ojala 2008, 165.)

3.5 Kehittämisen tulosten mittaaminen

Osaamista tarvitaan ja sitä kehitetään siksi, että organisaation varsinaisessa toiminnassa saataisiin aikaiseksi mahdollisimman hyviä tuloksia. Osaamispääoman johtamisen tulokset voidaan nähdä kahdenlaisina: toisaalta osaamispääoman kehittämisen

tehokkuuteen liittyvinä, ja toisaalta osaamispääoman johtamisen tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen liittyvinä (Ojala 2008, 91–92).

Kehittämisen tehokkuudella eli laadukkuudella seurataan kehittämistoimenpiteiden toimivuutta ja toteutumista niille asetettujen tavoitteiden mukaisesti (Ojala 2008, 297). Osaamispääoman johtamisen tuloksellisuudella ja vaikuttavuudella tarkastellaan ensinnäkin sitä, onko valittu osaamisstrategia ollut organisaation osaamistarpeisiin nähden oikea, ja toiseksi ovatko valitut toimenpiteet tukeneet organisaation liiketoiminnan tavoitteiden tai strategisten tavoitteiden toteutumista. Tuloksellisuudesta kertoo se, kuinka hyvin organisaation varsinaisen toiminnan tavoitteet ovat toteutuneet. Osaamispääoman johtamisen hyvä tuloksellisuus tarkoittaa, että on tunnistettu oikeat osaamishaasteet, valittu oikea strategia ja toteutettu strategian mukaiset kehittämistoimenpiteet tehokkaasti. On kuitenkin muistettava, että tuloksiin vaikuttaa moni muukin asia. (Ojala 2008, 297.)

Kehittämistoimenpiteille voidaan asettaa tavoitteita, joiden onnistumisia voidaan seurata mittareilla tai indikaattoreilla. Mittarin tai indikaattorin asettaminen ennakkoon on tärkeää, että tiedetään, kuinka esimerkiksi tietoa seurantaan varten tulee kerätä. Mittarit ovat numeerisia kuvauksia mittauskohteesta, esimerkiksi 50 % asiakkaista on tyytyväisiä. Indikaattorit vastaavasti ovat suuntaa antavia, ja ne ovat arvioivia kuvauksia mittauskohteestaan, ja niiden käyttö rajoittuu kyseiseen tilanteeseen, esimerkiksi koettu osaaminen. (Ojala 2008, 299.)

Kauhasen mukaan kehittämistoiminnan tuloksia on mahdollista mitata reaktioiden, oppimisen, soveltamisen, operatiivisten tulosten ja vaikutusten eli organisaation menestymisen tasolla. Reaktioiden tasolla voidaan esimerkiksi tarkastella asenteita, mielipiteitä ja vaikutelmia. Niitä voidaan mitata kyselyillä, haastatteluilla ja keskusteluiden avulla. Oppimisen tasolla voidaan arvioida opiskeltujen asioiden omaksumista, tietojen ja taitojen hallintaa ja ymmärtämistä. Näitä voidaan mitata tenteillä, harjoitustöillä, kyselyillä ja haastatteluilla. Soveltamisen tasolla voidaan mitata kykyä toimia opiskelluissa tilanteissa, ja mittaamiseen voidaan käyttää työskentelyn seuraamista tai henkilön itsensä tai työtovereiden ja esimiesten haastatteluja. (Kauhanen 2010, 160–161.)

Operatiivisten tulosten mittauskohteena voi olla esimerkiksi tuottavuus, vaihtuvuus, asiakastyytyväisyys, tuotot ja kustannukset tai innovaatiot. Näiden mittaamisessa käytetään tunnuslukuja, asiakaskyselyitä ja haastatteluja. Organisaation menestymistä

voidaan arvioida mittaamalla henkilöstön hyvinvointia, imagoa työnantajana, omistajatytyväisyyttä tai myös asiakastytyväisyyttä. Mittaamiseen voidaan käyttää esimerkiksi asiakas-, henkilöstö- tai omistajakyselyitä, sijoitetun pääoman tuottoa tai yrityksen arvonnousua. (Kauhanen 2010, 161.)

Kauhasen mielestä nykyisin mittauskohteena ovat aivan liian usein vain reaktioiden ja oppimisen tasot, vaikka painopisteen tulisi olla operatiivisten tulosten ja organisaation menestyksen tasolla. Tämä tuo henkilöstön kehittämistoimintaan haasteita, koska pitäisi pystyä osoittamaan yrityksen johdolle, millaisia tuloksia operatiivisella tasolla saadaan aikaan, ja millaisia vaikutuksia kehittämistoiminnalla on organisaation menestymiselle. Toisaalta täytyy myös perustella erilaisten kehittämishankkeiden tarpeellisuutta liiketoiminnan kannalta. Kauhanen korostaa, että vaikka kaikkia asioita ei pystytä mittaamaan tarkasti, kaikki heikotkin arvaukset ja suuntaa antavat seurannan kohteet ovat enemmän kuin se, että mittaamista sanotaan mahdottomaksi. (Kauhanen 2010, 161.)

4 Ammatillinen osaaminen ja oppisopimuskoulutus

4.1 Ammattitaito

Nykypäivän työtehtävissä työntekijältä edellytetään monenlaisia taitoja. Oman substanssialueen hallinnan lisäksi tarvitaan myös muita niin sanottuja yleisiä työelämän taitoja, kuten kommunikointitaitoa, innovointitaitoa, elämänhallinnan taitoa ja johtamisen osaamista. Työelämän vaatimusten ja koulutuksen tarjoamien mahdollisuuksien yhteensovittamisesta onkin tullut tärkeää. (Pohjonen 2005, 73.) Työssä tarvittavasta osaamisesta on käytetty myös käsitettä työelämäkvalifikaatiot, jotka voidaan ryhmitellä esimerkiksi yleisiin kvalifikaatioihin, ammattikohtaisiin kvalifikaatioihin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Kvalifikaatioilla tarkoitetaan niitä valmiuksia, joita työntekijät tarvitsevat sekä työssä että työorganisaatiossa. Ammattitaito koostuu siten erilaisista kvalifikaatioista. (Viitala 2013, 179–180.)

Yleiset kvalifikaatiot ovat sellaisia valmiuksia, joita tarvitaan yleisesti työelämässä esimerkiksi ongelmanratkaisutaidot tai sosiaaliset taidot. Nämä valmiudet eivät ole tehtävään sidoksissa. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot ovat valmiuksia, joita tarvitaan tietyllä ammattialalla, ja niistä käytetään myös nimitystä substanssiosaaminen, esimerkiksi

hitsaajan substanssiosaamista on hitsaustaito. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot liittyvät aina johonkin tehtävänkuvaan. (Viitala 2013, 180.)

Työntekijän valmiudet voivat kehittyä koulutuksessa, työssä tai muissa sosiaalisissa ympäristöissä. Kaikkia valmiuksia ei voida kuitenkaan hankkia koulutuksen eikä työelämän kautta, vaan ne ovat henkilökohtaisia kykyjä. Ammattitaitoa voidaan kuvata sellaisten valmiuksien kokoelmaksi, jonka hallitessaan työntekijä menestyy tehtävänsään. Kvalifikaatioihin katsotaan kuuluvan tietojen ja taitojen lisäksi myös asenteet ja motivaatio. (Viitala 2013, 179–181.)

Elinikäisen oppimisen ajattelun mukaisesti ihminen oppii koko ajan, ajasta ja paikasta riippumatta, ja ajattelussa korostetaan erilaisissa oppimisympäristöissä tapahtuvaa oppimista ja sen tunnustamista. Tähän perustuu myös nykyisen suomalaisen koulutuksen lainsäädäntö, jonka ideologia lähtee liikkeelle tutkinnoista ja osaamisen tukemisesta ja kehittämisestä. Vuoden 1999 alusta voimaan astunut lainsäädäntökokoelma korostaa työssä oppimista, jolla tarkoitetaan sekä työpaikoilla tapahtuvan oppimisen sisällyttämistä osaksi ammatillisia perustutkintoja että työssä opitun tunnustamista. (Pohjonen 2005, 15, 24.)

Työssä oppiminen, ammatillinen koulutus ja työelämän tarpeet muodostavatkin elinikäisen oppimisen kannalta tiiviin yhteistyön kokonaisuuden (Pohjonen 2005, 24). Työssä oppimisen uskotaan olevan keino, joka voi parantaa koko ammatillisen koulutuksen ja työelämän välistä yhteistyötä, ja antaa mahdollisuuksia myös yksilön ammatillisen osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Pohjonen 2005, 9.) Toisille uuden tiedon omaksuminen ja sisäistäminen on helpompaa, kun he voivat heti soveltaa sitä työhön, jolloin työssä oppimisen keinot ovat yksilön oppimisen kannalta oleellisia (Ojala 2008, 223).

4.2 Työssä oppiminen

Työssä oppiminen on oppimisen kehittämisen muoto, joka on Suomessa nousemassa vahvasti osaksi ammatillista koulutusta. Työssä oppimiselle on Pohjosen mukaan vaikeaa antaa yhtä ainoaa oikeaa määritelmää, jopa mahdotonta. Vanha sananlasku ”työ tekijäänsä opettaa” kuvaa kuitenkin hyvin työn ja oppimisen suhdetta. (Pohjonen 2005, 80.) Sydänmaanlakka toteaa, että suurin osa oppimisesta tapahtuu työtä tehdessä, ja useilla ihmisillä työ on jatkuvaa opiskelua. (Sydänmaanlakka 2012, 74.) Työtehtävät

tulisikin nähdä mahdollisuuksina oppia uutta. Samalla on mahdollisuus jatkuvasti parantaa suorituksia (Sydänmaanlakka 202, 76).

Työssä oleville aikuisille työssä oppiminen tarkoittaa kaikkia niitä tapoja, joissa opitaan uutta tekemisen kautta ja tekemisen ohessa. Näihin tapoihin liittyy olennaisesti myös hiljaisen tiedon siirtyminen. Yrityksistä ja työpaikoista on tullut paikkoja, joissa opitaan, koska enää ei ole aikaa vuorotella opin hankkimisen ja tekemisen kesken, vaan oppimisen tulee voida tapahtua samalla, kun tehdään työtä. Oppimismahdollisuuksia tarjoamalla yritykset samalla kilpailevat osaavista työntekijöistä. Työpaikoilla tapoja oppia uutta ovat esimerkiksi työohjeet, toisen työn seuraaminen, työkierto ja mestari-kisälliasetelma. Oppisopimuskoulutus on virallinen kouluttautumistapa, jossa opiskelijan työssä oppiminen työpaikalla on tavoitteellista, ohjattua ja arvioitavaa oppimista, ja jossa opiskelija oppii osan tutkintoon kuuluvasta ammattitaidosta työpaikalla. (Ojala 2008, 224.)

Työssäoppiminen on aiemmin ollut hyvin suosittua, ja esimerkiksi käsityöammatteihin liittyi aiemmin vahvasti oppipoika-kisälli-mestari-malli. (Pohjonen 2005, 80.) Tässä mallissa oppipojat auttoivat mestaria, viettivät tämän kanssa paljon aikaa, keskustelivat, ja samalla seurasivat mestarin työskentelyä. Pikkuhiljaa oppipojasta kehittyi asiantuntija, joka oli valmis asettumaan mestarin paikalle, kun tämä jäi eläkkeelle. Mallissa oleellista on, että toisen työtä seuraamalla ja kysymyksiä esittämällä, pikkuhiljaa omaksutaan asioita. Yhdessä työskennellessä ja samalla havainnoimalla siirtyy myös paljon hiljaista tietoa eteenpäin. (Ojala 2008, 225.) Hiljaisen tiedon siirtymisestä työssä oppimisen aikana löytyy Ojalan mukaan selityksiä aivotutkimuksestakin. Niin sanotut peilisolut rekisteröivät havaintojen kautta toisen henkilön liikkeitä ja tekemistä, ja harjoittavat havaintoja tekevän henkilön aivoja tekemään samoja asioita, ilman että nämä vaihtavat keskenään täsmällistä tietoa. (Ojala, 2008, 223.)

Sumkin ja Tuomi kuvaavat, että arkityö toimii organisaation yhteisenä oppimisympäristönä, jossa osaaminen voi kehittyä haastavia ja tulevaisuuteen tähtääviä työtehtäviä tehden. Arkityössä pyritään myös jatkuvasti oppimaan pois sellaisista käytännöistä, jotka eivät enää tue strategiaa. (Sumkin & Tuomi 2012, 19.) Työpäivät ovat täynnä tekemistä, ja välillä saattaa olla vaikeakin tunnistaa asioita, joista olisi hyvä oppia pois. Ongelmaksi arkityössä saattaa muodostua se, ettei pohdita sitä, miten työ olisi parasta tai tehokkainta tehdä, vaan työ tehdään samoin kuin se on aiemminkin tehty ja opittu. Poisoppimisen alueita ovat esimerkiksi aiemmin opitut tiedot, jotka ovat muuttuneet tai

vakiintuneet rutiinit tai asioiminen aina samojen työparien tai ryhmien kanssa. (Sumkin & Tuomi 2012, 47–48.)

Poisoppimisen avulla tehdään tilaa uudelle, saadaan tilaa osaamisen kehittämiseksi ja työssä tarvittavan uuden osaamisen hyödyntämiseksi. Kokeilevan toiminnan avulla uuden osaamisen kehittäminen ja käyttöönotto on mahdollista arkityössä. (Sumkin & Tuomi 2012, 48.) Arjessa oppiminen tarkoittaa oman työn tekemistä, ja sen kehittämistä strategian kautta (Sumkin & Tuomi 2012, 38). Jokaisen työntekijän on ymmärrettävä strategian merkitys työhön. Ilman tätä ymmärrystä ei voida olettaa, että työntekijä pystyy tekemään arkityössään valintoja työtehtäviensä suhteen esimerkiksi työn laadusta, asiakaspalvelusta tai priorisoinneista kiireellisissä tilanteissa. Jotta työntekijä pystyy hallitsemaan osaamisensa ja työnsä dynamiikkaa, edellytetään työntekijältä substanssiosaamista että strategiaosaamista eli metaosaamista, joka tarkoittaa kykyä ymmärtää yrityksen strategia työntekijän omassa työssä. (Sumkin & Tuomi 2012, 53.)

Käytännön työtehtävien yhteydessä työpaikalla järjestettävä koulutus on osa myös oppilaitosmuotoista ammatillista peruskoulutusta. Sen merkitys on kasvanut viime vuosina. (Opetushallitus, Osaamisen hankkiminen työpaikalla ammatillisessa peruskoulutuksessa 2015, 4.) Tässä yhteydessä työssäoppimisella (yhteen kirjoitettuna) tarkoitetaan opintoihin liittyvää käytännön työtehtävien yhteydessä työpaikalla toteutettavaa tavoitteellista ja ohjattua koulutusta, jonka osuus ammatillisen perustutkinnon 180 osaamispisteen laajuudesta on oltava vähintään 30 osaamispistettä. (Opetushallitus, Osaamisen hankkiminen työpaikalla ammatillisessa peruskoulutuksessa 2015, 7.)

4.3 Ammatillinen koulutus

Opetus- ja kulttuuriministeriön ammatillisen koulutuksen osasto vastaa ammatillisesta koulutuksesta, ja se muun muassa myöntää ammatillisen koulutuksen järjestämisluvan ja siihen sisältyvän koulutustehtävän. Ammatillista koulutusta järjestetään oppilaitoksissa sekä oppisopimuskoulutuksena. Suomalaisessa koulutusjärjestelmässä ammatillista koulutusta ovat ammatilliset perustutkinnot sekä ammatillinen lisäkoulutus, joka on yleensä peruskoulutuksen jälkeistä koulutusta. Ammatillinen koulutus on tarkoitettu sekä nuorille että aikuisille, ja aikuiset voivat suorittaa samoja perustutkintoja kuin nuoret. (Opetus- ja kulttuuriministeriö. Ammatillinen koulutus.)

Ammatillinen perustutkinto voidaan suorittaa ammatillisten perustutkintojen perusteiden mukaisesti eli opetussuunnitelmaperusteisesti tutkintoon johtavana koulutuksena ammatillisessa oppilaitoksessa, tai näyttötutkinnon perusteiden mukaisesti näyttötutkintona. Tutkinnot vastaavat toisiaan, riippumatta siitä kummalla tavalla tutkinto on suoritettu. Perustutkintoon johtava koulutus antaa opiskelijoille ne tiedot ja taidot, joita tarvitaan ammattitaidon saavuttamiseksi ja alalle työllistymistä varten. Jokaiseen tutkintoon on laadittu valtakunnalliset tutkintojen perusteet, joissa määritellään miten tutkinto muodostuu eli mitkä ovat tutkinnon pakolliset ja valinnaiset osat. Tutkintojen perusteet määräävät tutkinnon osittain vaadittavan ammattitaidon, arvioinnin kohteet ja kriteerit ja kuinka ammattitaito osoitetaan. (Opetushallitus. Tutkinnot.)

Ammatillisena lisäkoulutuksena voidaan suorittaa ammatti- ja erikoisammattitutkintoja, jotka suoritetaan näyttötutkintoina. Lisäkoulutusta on myös työnantajan tarpeiden mukainen koulutus, joka ei johda tutkintoon. (Opetushallitus. Oppisopimuskoulutus.) Näyttötutkinnot suoritetaan osoittamalla ammattitaito tutkintotilaisuuksissa, jotka järjestetään ensisijaisesti työelämässä, aidoissa tuotanto- ja palvelutilanteissa. Ne soveltuvatkin erityisesti aikuisten tutkinnon suorittamistavaksi ja periaatteena on asiakaslähtöisyys. Ennen tutkintotilaisuuksia näyttötutkinnon suorittaja osallistuu tarvittaessa valmistavaan koulutukseen, jonka avulla tutkinnon suorittaja hankkii tarvittavan ammattitaidon. Mikäli henkilöllä on jo riittävä kyseenomaisen tutkinnon perusteissa edellytetty ammattitaito, hän voi suorittaa näyttötutkinnon tai sen osan osallistumatta valmistavaan koulutukseen. (Opetushallitus. Näyttötutkinnot.)

Oppisopimuskoulutuksella voidaan suorittaa ammatillisia perustutkintoja joko opetussuunnitelman perusteiden mukaisesti tai näyttötutkintona, sekä ammatti- ja erikoisammattitutkintoja. Myös niin sanottua ei tutkintoon johtavaa lisäkoulutusta voidaan suorittaa oppisopimuksella. (Opetushallitus. Oppisopimuskoulutus.) Kauhanen tuo esille, että muualla läntisessä Euroopassa oppisopimuskoulutus on pitkään ollut arvostettu koulutusmuoto, mutta Suomessa se on yleistynyt vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kauhanen tuo myös esille, että oppisopimuskoulutus on edullista työnantajille, koska yhteiskunta rahoittaa suuren osan siitä. (Kauhanen 2010, 155–156.)

4.4 Oppisopimuskoulutuksen periaatteet

Oppisopimuskoulutus perustuu työnantajan ja vähintään 15-vuotiaan oppisopimusopiskelijan määräaikaiseen työopimukseen, johon perustuen opiskelija tekee työtä saavut-

taakseen ammattitaidon tavoittelussa ammatissa. Työnantajalta edellytetään, että yrityksestä löytyy riittävän paljon ja laajasti sellaisia työtehtäviä, joita tekemällä oppisopimusopiskelija voi saavuttaa suoritettavaan tutkintoon liittyvät ammattitaitovaatimukset, jotka on määritelty jokaiselle tutkinnolle Opetushallituksen päättämässä tutkinnon perusteissa. Työnantaja maksaa opiskelijalle alan työehtosopimuksen mukaista palkkaa. Yrittäjät voivat kouluttautua oppisopimuksella omassa yrityksessään. (Opetushallitus. Oppisopimuskoulutus.)

Oppisopimuskoulutuksen järjestäminen edellyttää, että jokaiselle opiskelijalle laaditaan aina henkilökohtainen opiskeluohjelma. Oppisopimuskoulutuksessa oppimisesta noin 70–80 % tapahtuu työpaikalla, jossa opiskelijan työssä oppimista suunnittelee ja seuraa vastuullinen työpaikkakouluttaja. Työnantajalle maksetaan koulutuskorvausta työpaikalla annettavasta ohjauksesta aiheutuneisiin kustannuksiin. Työpaikalla tapahtuvaa oppimista täydennetään tietopuolisilla opinnoilla, jotka oppisopimuskoulutuksen järjestäjä hankkii ammatillisista oppilaitoksista tai aikuiskoulutuskeskuksista. Tietopuolinen koulutus on maksutonta oppisopimusopiskelijalle ja työnantajalle. (Opetushallitus. Oppisopimuskoulutus).

Osana koulutusta järjestetään opiskelijalle mahdollisuus suorittaa laissa säädetty näyttötutkinto. Opiskelija ja työnantaja solmivat oppisopimuksen, josta käy ilmi muun muassa sopimuksen voimassaoloaika, koeajan pituus, suoritettava tutkinto, palkkauksen perusteet sekä keskeiset työtehtävät. Oppisopimuksen hyväksyy koulutuksen järjestäjä, jolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi oppisopimustoimistoa tai oppisopimuskoulutusta järjestävää oppilaitosta. (Opetushallitus. Oppisopimus.)

4.5 Oppisopimuskoulutuksen toteuttaminen yrityksissä

Oppisopimuskoulutus perustuu yrityksen tarpeeseen kouluttaa jo yrityksessä työsuhteessa olevaa työntekijää, tai päätökseen rekrytoida uutta henkilökuntaa (Viinisalo 2010, 21). Norontauksen tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että yritykset, joissa oppisopimuskoulutus on tuttu toimintatapa, osaavat hyödyntää sitä erilaisissa yrityksen muu-
tostilanteissa (Norontaus 2016, 135). Näissä yrityksissä sitä toteutetaan sekä tutkintotavoitteisena henkilöstökoulutuksena, että uuden työsuhteen perustamisen yhteydessä (Norontaus 2016, 169).

Norontauksen mukaan useat tekijät vaikuttavat siihen, miksi yritykset valitsevat oppisopimuskoulutuksen (Norontaus 2016, 133). Nämä oppisopimuskoulutuksen valintaan vaikuttavat tekijät kuvaavat samalla yritysten odotuksia ja tavoitteita, joita yrityksen toimintaan liittyy. Valintaperusteet ja samalla tavoitteet painottuvat inhimillisen pääoman kasvattamiseen ja säilyttämiseen, joilla pyritään varmistamaan riittävästi koulutettu henkilöstö yrityksissä. (Norontaus 2016, 170.) Valintaan vaikuttavat myös taloudelliset kysymykset, sekä viestintään ja markkinointiin liittyvät asiat (Norontaus 2016, 133). Koulutustarjontaa ja niistä tiedottamista pidetään keskeisinä tekijöinä oppisopimusprosessin etenemisessä ja aloittamisessa. (Norontaus 2016, 135.) Tarjonta luo kysyntää, erityisesti, kun kysymyksessä on opiskelijaryhmän kokoaminen jonkin tietyn tutkinnon ympärille (Norontaus 2016, 140).

Tutkinnon suorittaminen oppisopimuskoulutuksen aikana on yritysten mielestä tärkeää, sillä tutkinnon suorittaminen merkitsee sitoutumista ja tavoitteellisuutta. (Norontaus 2016, 169.) Lisäksi yritysten edustajat näkevät, että onnistunut oppisopimuskoulutus lisää myös kiinnostusta yritykseen, jolloin se on myös imagokysymys. Oppisopimuskoulutus halutaan toteuttaa hyvin, ja se toimii myös referenssinä yrityksen toiminnasta. (Norontaus 2016, 178.) Yritykset pitävät oppisopimuskoulutusta myös taloudellisena ja kustannustehokkaana koulutusmuotona (Norontaus 2016, 172). Kustannustehokkaaksi koulutusvaihtoehdoksi oppisopimuskoulutus koetaan siihen kuuluvan taloudellisen tuen sekä tuottavan työn tekemisen vuoksi (Norontaus 2016, 145). Myös lainsäädäntö ohjaa joillakin toimialoilla millainen osaamistaso, koulutus ja tutkinto tulee missäkin tehtävässä olla (Norontaus 2016, 137).

Oppisopimuskoulutus on tärkeä rekrytointimenetelmä sellaisille aloille, jotka eivät ole kiinnostavia hakeutujien näkökulmasta katsottuna. Näille aloille uusia resursseja on helpompi saada, kun yritys voi samalla tarjota koulutusmahdollisuuden. (Norontaus 2016, 136.) Norontauksen mukaan nuorten oppisopimuskoulutusta ei yrityksissä tuoteta. Nuorten ammatillinen koulutus nähdään yrityksissä kyllä tärkeänä, eikä nuoria haluta syrjiä, mutta nuorten koulutuksen esteenä nähdään työsuhteeseen liittyvät kysymykset. Esteenä nähtiin myös pedagogiset ja nuorten kasvuun liittyvät haasteet ja etenkin eettiset näkemykset, jolla viitattiin esimerkiksi siihen, että riittääkö työtä yrityksessä kaikille. (Norontaus 2016, 171.) Viinisalo puolestaan tuo esille, että oppisopimuskoulutuksella on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia erityisesti nuorten työllisyyteen (Viinisalo 2010, 21).

4.6 Oppisopimuskoulutuksen vaikutukset ja vaikuttavuus yrityksissä

Norontaus toteaa oppisopimuskoulutuksella olevan yrityksen kannalta myönteisiä osaamispääomaan liittyviä vaikutuksia, jotka liittyvät sekä yksilöihin että koko yhteisöön (Norontaus, Annukka 2016, 172). Oppisopimuskoulutuksen vaikutuksilla Norontaus tarkoittaa niitä vaikutuksia, jotka syntyvät yrityksessä, kun oppisopimuskoulutusta tuotetaan yrityksessä (Norontaus 2016, 35). Työyhteisö muodostuu yksilöistä ja siksi yksilöihin kohdistuvat vaikutukset heijastuvat myös koko yhteisöön ja yritykseen (Norontaus 2016, 141). Oppisopimuskoulutuksen vaikuttavuudella Norontaus tarkoittaa tutkimuksessaan niiden tavoitteiden toteutumista, joita kouluttava yritys on asettanut työpaikalla tapahtuvalle koulutukselle sekä tavoitteiden ja vaikutusten välistä suhdetta (Norontaus 2016, 38).

Yritykset, jotka asettavat tavoitteet oppisopimuskoulutukselle, kokeva saavansa monenlaista lisäarvoa liiketoimintansa toteuttamiseen (Norontaus 2016, 141). Oppisopimuskoulutuksen tavoitteiden toteutuminen esimerkiksi ammattimaisten työmenetelmien ja työtapojen hallinta sekä teorian tuntemus, ovat laatutekijöitä koulutuksen alusta alkaen. Tärkeinä tavoitteina ja samalla myös vaikutuksina pidetään uuden tiedon saamista ja vuorovaikutus- ja työyhteisötaitojen edistämistä. (Norontaus 2016, 143.)

Oppisopimuskoulutus on prosessi, joka lisää koko työyhteisössä oppimisen ja innostuksen ilmapiiriä, ja se vaikuttaa työturvallisuuteen, työmenetelmien tarkasteluun ja huomioimiseen yrityksessä muidenkin työntekijöiden osalta. Oppiminen ei siis koske vain oppisopimusopiskelijaa, vaan koko työyhteisöä. Oppisopimuskoulutuksella saavutettua osaamista sovelletaan yrityksissä esimerkiksi siten, että vastuuta ja uusia työtehtäviä voidaan antaa lisää. Myös ohjausosaaminen yrityksessä kasvaa, sillä valmistuneet opiskelijat voivat toimia myöhemmin uusien opiskelijoiden ohjaajina. (Norontaus 2016, 143–144.)

Oppisopimuskoulutuksen avulla voidaan toteuttaa muutoksia liiketoiminnassa, työmenetelmissä ja -tavoissa, joilla on vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn. Oppisopimuskoulutus mahdollistaa myös urakehityksen yrityksen sisällä, ja se tuottaa hyvää esimiesainesta (Norontaus 2016, 172–173). Oppisopimuskoulutukseen liittyvien kehittämisprojektien avulla voidaan yrityksissä toteuttaa sellaisia asioita, jotka muutoin jäisivät toteutumatta, ainakin kyseessä olevassa vaiheessa. Ammattitaito ja osaaminen lisäävät itse-

tuntoa, ja onnistumisen tunnetta sekä opiskelijalla että työnantajalla. (Norontaus 2016, 144–145.)

Oppisopimuskoulutuksessa yrityksiin syntyy oppilaitosten ja kouluttajien kautta erilaisia kehittämisideoita ja ainutlaatuisia ammatillisia verkostoja, joihin muutoin ei ehkä voisi päästä mukaan (Norontaus 2016, 178). Verkostojen syntymistä pidetään myös imagoon liittyvinä, sillä oppilaitoksia pidetään organisaatioina, jotka elävät ajassa ja tulevaisuudessa, ja yritykset haluavat olla mukana siinä. Verkostoista syntyy uutta tietoa, uusia työmenetelmiä ja uutta ammatillista keskustelua. (Norontaus 2016, 146.)

5 Tutkimus oppisopimuskoulutuksesta yritysten osaamisen kehittämisen keinona

5.1 Toimeksiantaja

Tutkimuksen toimeksiantajana on Stadin Aikuisopiston oppisopimus- ja työelämäpalvelut, joka toimii Stadin ammattiopiston yhteydessä. Stadin ammattiopisto on Helsingin kaupungin omistama ammatillinen oppilaitos, joka järjestää toisen asteen ammatillista koulutusta nuorille, ja Stadin Aikuisopiston puolella koulutusta aikuisille. Yhdessä ne muodostavat Suomen suurimman toisen asteen ammatillisen oppilaitoksen, jossa opiskelee noin 16 000 opiskelijaa. (Stadin ammattiopisto. Tietoa meistä.)

Stadin Aikuisopiston työelämä- ja oppisopimuspalvelut on edellä mainittuun viitaten kunnallinen, ja siten voittoa tavoittelematon toimija. Se toimii Stadin aikuisopistossa omana yksikkönään, ja tarjoaa kokonaisvaltaisia ja moniammatillisia palveluita organisaatioiden ja yksityishenkilöiden osaamistarpeisiin. Monipuolinen koulutustarjonta sisältää muun muassa oppisopimuskoulutuksen, ja yksikön tehtäviin kuuluu oppisopimuskoulutuksen järjestäminen. (Stadin ammattiopisto. Työelämä- ja oppisopimuspalvelut.) Oppisopimuskoulutuksen järjestäjän velvollisuuksiin kuuluu vastata oppisopimuskoulutuksessa muun muassa

- opiskelijan henkilökohtaisen opiskeluohjelman laatimisesta
- koulutusedellytysten arvioinnista
- oppisopimuksen hyväksymisestä
- työpaikalla tapahtuvan opiskelun seurannasta

- tietopuolisen koulutuksen hankkimisesta ja näyttötutkintotilaisuuksien järjestämisestä
 - opintososiaalisia etuuksia koskevista päätöksistä
 - koulutuskorvausten maksatuksesta työnantajille.
- (Opetushallitus. Oppisopimuskoulutus.)

Stadin Aikuisopiston työelämä- ja oppisopimuspalvelut palvelee ensisijaisesti Helsingin alueella toimivia yrityksiä ja niiden henkilöstöä, mutta tilanteen mukaan oppisopimuskoulutusta voidaan järjestää myös muille pääkaupunkiseudulla toimiville yrityksille. Asiakasyritykset ovat eri toimialoilla toimivia, sekä suuria että pk-sektorin (pienet ja keskisuuret) yrityksiä. Oppisopimusopiskelijoiden virtauma on ollut vuosien 2013 – 2015 aikana noin 4000 opiskelijaa vuosittain. Virtaumalla tarkoitetaan kaikkia vuoden aikana voimassa olleita oppisopimuksia, joita Stadin aikuisopiston työelämä- ja oppisopimuspalvelut on hallinnoinut. Oppisopimusasioiden parissa työskentelee muun muassa oppisopimusjohtaja, 12 koulutustarkastajaa, 7 oppisopimusneuvojaa, 1 osa-aikainen sihteeri ja 1 liiketalouden oppisopimusopiskelija. Yksikössä työskentelee myös hanke- ja projektityöntekijöitä sekä muita työelämäpalveluiden työntekijöitä. (Leinonen 2016.)

Toimeksiantajalla on mahdollisuus järjestää oppisopimuskoulutusta lähes kaikkiin toisen asteen ammatillisiin tutkintoihin eli ammatillisiin perustutkintoihin, ammattitutkintoihin ja erikoisammattitutkintoihin. Oppisopimuskoulutusta voidaan järjestää myös osatutkintoihin (ammatillisten tutkintojen osat) tai tutkintoon johtamattomaan ammatilliseen lisäkoulutukseen. Tietopuolista koulutusta hankitaan omasta oppilaitoksesta, tai julkisen kilpailuttamisen kautta muista ammatillisista oppilaitoksista, tai aikuiskoulutuskeskuksista. (Leinonen 2016.)

Oppisopimusopiskelijoiden työpaikkakouluttajille järjestetään koulutusta, joka antaa valmiuksia toimia oppisopimusopiskelijan työpaikkakouluttajana. Koulutusta järjestetään tarvittaessa myös yrityskohtaisesti asiakasyritysten työpaikkakouluttajille, jolloin koulutus suunnitellaan ja toteutetaan räätälöidysti. Tällöin voidaan huomioida kyseessä olevan yrityksen erityistarpeet. Palveluihin kuuluvat myös oppisopimuskoulutuksesta kertovat infot, jotka on tarkoitettu kaikille oppisopimuskoulutuksesta kiinnostuneille. Lisäksi palveluihin kuuluvat erilaiset oppisopimukseen valmentavat ennakkojaksot. Stadin aikuisopiston työelämä- ja oppisopimuspalvelut on mukana myös erilaisissa hankkeissa, joissa kehitetään muun muassa oppisopimuskoulutusta. (Leinonen 2016.)

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska opinnäytetyössä pyrittiin sekä ymmärtämään että kuvaamaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miksi oppisopimuskoulutusta käytetään yrityksissä osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen keinona. Kananen tuo esille, että kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin esimerkiksi tilanteisiin, joissa halutaan saada jostakin ilmiöstä syvällisempi ymmärrys, tai halutaan ilmiöstä hyvä kuvaus (Kananen 2010, 41). Tutkimuksella haluttiin samalla syventää ymmärrystä siitä, millaisena osaamisen kehittämisen keinona oppisopimuskoulutus näyttäytyy nykypäivänä yritysten näkökulmasta katsottuna, ja miten oppisopimuskoulutuksen järjestämistä tulisi kehittää, että se olisi houkuttelevampi osaamisen kehittämisen keino yrityksille.

Laadullisen tutkimuksen tärkeimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, teema-haastattelu ja erilaiset dokumentit. Haastatteluissa tiedonkeruumenetelmänä käytetään kysymyksiä. (Kananen 2010, 48–49.) Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jota varten laadittiin kyselylomake, jossa kysymykset oli jaettu teemoihin eli aihealueisiin. Teemat ja niihin liittyvät kysymykset nousivat esille teoreettisesta viitekehiksestä. Teemahaastattelulomake näkyy liitteessä 1.

5.2.1 Aineiston keräys

Oppisopimuskoulutuksen käyttöön liittyviä tekijöitä tarkasteltiin kolmen eri teeman kautta. Teemoina olivat oppisopimuskoulutuksen valintaan vaikuttavat tekijät, vaikutukset yrityksessä ja vaikuttavuus. Lisäksi neljäntenä teemana käsiteltiin oppisopimuskoulutuksen järjestämiseen liittyviä kehittämiskohteita. Jokainen teema sisälsi yhden laajan kysymyksen, johon haastateltavat saivat vastata vapaasti. Jokaista laajaa kysymystä tarkennettiin keskustelun edetessä erilaisilla vapaamuotoisilla lisäkysymyksillä. Ennen varsinaisia haastatteluja lomake testattiin kohderyhmään kuulumattoman henkilön kanssa, joka työskentelee toimeksiantajayrityksen palveluksessa, mutta hän on aiemmin työhistoriansa aikana toiminut toisessa organisaatiossa, jossa hänen työtehtäviinsä on kuulunut henkilöstön osaamisen kehittäminen.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että ne henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon, tai ainakin heillä tulisi olla kokemusta asiasta (Tuomi & Sarajarvi 2009, 85). Kohderyhmänä haastatteluissa olivat Stadin aikuis-

opiston työelämä- ja oppisopimuspalveluiden asiakasyritykset. Haastattelut kohdistettiin harkinnanvaraisesti niihin asiakasyrityksiin, joiden asiakassuhde oli kestänyt vähintään kuusi vuotta, ja joissa oppisopimuskoulutuksen volyymit olivat viimeisen kuuden vuoden aikana olleet asiakaskunnan suurimpia.

Näillä valinnoilla katsottiin löydettävän parhaiten niitä yrityksiä, joilla on eniten kokemusta, ja siten myös eniten sanottavaa oppisopimuskoulutuksen käytöstä organisaation osaamisen kehittämisen keinona. Näillä yrityksillä on samalla myös kokemusta toimeksiantajan palveluista. Tutkimus rajattiin koskemaan niitä yrityksiä, joissa oppisopimuksella koulutetaan joko kokonaan tai lähes kokonaan nykyistä henkilöstöä, kun kyseessä on asiakkuus toimeksiantajan kanssa. Tällä haluttiin kohdistaa tutkimus koskemaan oppisopimuskoulutuksen käyttöä tietyn kohderyhmän koulutuksessa, ja toisaalta tietynlaisessa osaamistarpeessa. Toimialarajausta ei katsottu tarpeelliseksi, joten yritykset olivat eri toimialoilta.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kuudelle eri henkilölle, jotka työskentelevät kohderyhmään kuuluvissa yrityksissä, ja joiden tehtävänkuvaan kuuluu henkilöstön osaamisen kehittäminen. Haastateltaviin henkilöihin otettiin yhteyttä puhelimitse haastatteluajan sopimiseksi. Puhelun jälkeen jokaiselle lähetettiin liitteen 2 mukainen sähköpostiviesti, jossa vielä kerrattiin haastattelun tarkoitus, teemat ja aika. Jokainen haastattelu oli kestoaltaan noin tunnin mittainen, ja haastattelut tehtiin kasvotusten haastateltavien työpisteissä. Haastateltavista henkilöistä käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä Henkilö, yhdessä aakkoskirjaimen kanssa, joka on väliltä A–F, esimerkiksi ”Henkilö A”.

Kaikki haastattelut sujuivat erittäin hyvässä hengessä ja ongelmitta. Kaikki haastateltavat vaikuttivat suhtautuvan haastatteluun positiivisesti ja yhteistyöhaluisesti. Ilmapiiri kaikissa haastatteluissa oli avoin ja luottamuksellinen. Tästä kertoo myös se, että lähes kaikki haastateltavat kommentoivat haastattelua keskustelun jälkeen siten, että he kokivat haastattelutilanteen jollakin tavalla ”herättelevän” heidän ajatuksiaan, ja kiireen keskellä pysähtyminen ja asioiden pohtiminen koettiin positiiviseksi asiaksi. Eräs haastateltavista henkilöistä totesikin haastattelun lopuksi ”olipa mainio juttelutuokio tässä”. Kaikki haastateltavat antoivat luvan nauhoittaa keskustelun digitaalisella äänitallentimella.

5.2.2 Aineiston analysointi

Kaikki haastattelut kuunneltiin, ja ne litteroitiin eli muutettiin tekstimuotoon. Ne kirjoitettiin lähes sanatarkasti Word-tekstinkäsittelyohjelmalla, ja tallennettiin Word-tiedostoksi. Kanasen mukaan nauhoitusten kuuntelu auttaa myös ymmärtämään aineistoa tutkittavan ilmiön kannalta (Kananen 2015, 162). Tutkimusaineisto luettiin useampaan kertaan, ja se jaoteltiin litteroinnin jälkeen Word-tiedostossa taulukoksi.

Tutkimuksen sisällönanalyysi voidaan tehdä teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. Tämä tarkoittaa, että aineiston luokittelu perustuu johonkin aikaisempaan teoriaan tai käsittejärjestelmään. Teorialähtöisessä analyysissä muodostetaan ensin analyysirunko, jonka sisälle muodostetaan aineistosta erilaisia luokituksia tai kategorioita. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 113.) Kananen toteaa, että laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan tulkita eri tavoin, mutta tulkintaa tulee ohjata tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksella etsitään vastauksia. (Kananen 2015, 176.)

Aineistosta haettiin selitystä tutkimuskysymykseen, miksi yritykset käyttävät oppisopimuskoulutusta, ja tietoa siitä, miten oppisopimuskoulutus voisi palvella asiakkaan tarpeita paremmin. Tutkimuksen aineistoa tulkittiin teoriasta käsin, ja asiasisällön luokittelu tapahtui teoriaan pohjautuen. Analyysirunkona käytettiin aiemmin teoriasta käsin muodostettuja teemoja, joiden mukaan aineistoa jäsenneltiin. Aineistosta esille tulleista näkemyksistä haettiin samankaltaisia tekijöitä eli asiakokonaisuuksia, joista muodostettiin teemojen sisälle alaluokat, jotka määriteltiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Luokat kuvaavat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat oppisopimuskoulutuksen käyttöön yrityksissä sekä kehittämisehdotuksia.

5.2.3 Tutkimuksen teemat ja aineiston luokitus

Tutkimuksen tulokset käsitellään teemojen ja niiden sisälle luotujen luokkien mukaisesti. Teemat ja luokat näkyvät taulukossa 5. Oppisopimuskoulutuksen käyttöön liittyviä tekijöitä eli käytön syitä käsitellään tuloksissa kolmen ensimmäisen teeman kautta. Ensimmäisessä teemassa käsitellään niitä tekijöitä, jotka liittyvät oppisopimuskoulutuksen valintavaiheeseen. Toisena teemana ovat vaikutukset yrityksessä, joilla kuvataan oppisopimuskoulutuksen myönteisiä vaikutuksia, sekä yrityksen toiminnassa että työyhteisössä. Kolmannessa teemassa tarkastellaan oppisopimuskoulutuksen käyttöön liittyviä tekijöitä vaikuttavuuden kautta. Vaikuttavuudella tässä tutkimuksessa tarkoite-

taan niiden tavoitteiden toteutumista, joita oppisopimuskoulutukselle ja osaamisen kehittämiseksi on mahdollisesti asetettu. Viimeisenä eli neljäntenä teemana tarkastellaan oppisopimuskoulutuksen kehittämiseen liittyviä asioita. Tämän teeman kautta kuvataan haastateltavien esille tuomia kehittämiskohteita, joita parantamalla pyritään saamaan oppisopimuskoulutus paremmin palvelemaan työelämän tarpeita.

1. Valintaan vaikuttavat tekijät	2. Vaikutukset yrityksessä	3. Vaikuttavuus	4. Kehittämisehdotukset
<ul style="list-style-type: none"> •Osaamisen kehittämisen tarpeet •Koulutusten räätälöinti •Työpaikalla tapahtuva oppiminen •Kustannustehokkuus •Yhteistyökumppanin merkitys •Markkinoinnin merkitys •Imagolliset syyt 	<ul style="list-style-type: none"> •Tiedon ja parhaiden käytänteiden tehokas jakaminen •Työtapojen ja käytänteiden muuttuminen •Verkostoituminen •Viestintä ja kommunikaatiotaitojen kehittyminen •Urakehitys 	<ul style="list-style-type: none"> •Tavoitteet ja niiden saavuttaminen •Toiminnan tehostuminen ja parantuminen •Tutkintojen suorittaminen ja sitouttaminen •Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi 	<ul style="list-style-type: none"> •Byrokratian vähentäminen •Yhteistyökumppanin rooli •Rahoitus- ja järjestämisprosessin kehittäminen

Taulukko 5. Tutkimuksen teemat ja aineiston luokitus

Jotkin käytön syitä selittävät tekijät ovat sellaisia, että ne liittyvät useampaan kuin yhteen teemaan, mutta tällä ei tulosten tulkinnan kannalta ole merkitystä, koska kaikki tekijät kuvaavat niitä syitä, joiden johdosta yritykset käyttävät oppisopimuskoulutusta. Teemat auttavat hahmottamaan tekijöiden kokonaisuutta, joten tekijöitä ei ole välttämättä kategorisoida teemoihin liian tarkasti. Tuloksissa on mainittu tekijän liittyminen eri teemoihin, mikäli se on katsottu tarpeelliseksi.

6 Tutkimustulokset

6.1 Valintaan vaikuttavat tekijät

6.1.1 Osaamisen kehittämisen tarpeet

Haastatteluista kävi ilmi, että osaamisen kehittämisen tarpeet nousevat yrityksissä yleensä esille liiketoiminnassa ja käytännössä ilmenevistä tarpeista. Näihin tarpeisiin oppisopimuskoulutuksella pystytään hyvin vastaamaan. Kaikki haastateltavat kokivat, että myös strategisista painotuksista lähtevät tarpeet voidaan liittää oppisopimuskoulutukseen. Eräs haastateltava kertoi, että tutkintojen suorittaminen oli yrityksen liiketoiminnan kannalta merkityksellistä siksi, että yrityksen omat asiakkaat edellyttivät, että työntekijöillä oli oltava tietynlaisia ammatillisia tutkintoja. Vastauksista käy hyvin ilmi, että oleellista kouluttautumisessa on myös työntekijän oma halu kouluttautumiseen.

Tutkimuksen kohderyhmän valintakriteerin mukaisesti, haastatelluissa yrityksissä oppisopimuskoulutusta käytettiin joko kokonaan tai pääasiallisesti olemassa olevan henkilöstön kouluttamiseen, kun kyseessä oli yhteistyö tämän tutkimuksen toimeksiantajan kanssa. Osaamisen kehittäminen painottui tällöin henkilöstön osaamisen päivittämiseen ammatillisella lisäkoulutuksella. Vastauksista käy ilmi, että kaikissa yrityksissä oli suoritettu pääsääntöisesti tutkintotavoitteista koulutusta, jonka tavoitteena oli lisätä ammatillista osaamista. Tutkintoja oli suoritettu esimerkiksi myynti- ja finanssisektorin, hoiva-alan, puhdistuspalvelualan ja ravitsemusalan työntekijöiden ammatillisen osaamisen lisäämiseen. Suoritettuja tutkintoja olivat esimerkiksi olleet myynnin ammattitutkinto, laitoshuoltajan ammattitutkinto, siivoustyönohjaajan erikoisammattitutkinto, majoi- tus- ja ravitsemusalan esimiehen erikoisammattitutkinto sekä vanhustyön erikoisammattitutkinto. Joissakin yrityksissä oli suoritettu jonkin verran myös tutkintojen osia, mutta tämä oli vähäistä.

Vastausten mukaan kaikissa haastatelluissa yrityksissä oppisopimuskoulutusta oli käytetty myös silloin, kun haluttiin kehittää työntekijöiden yleisiä työelämän kvalifikaatioita. Tämän tyyppinen osaamisen kehittäminen liittyi erityisesti esimiesvalmennukseen, johtamisosaamisen tai kehittämistoimintaan liittyvän osaamisen lisäämiseen. Tällaisia suoritettuja tutkintoja olivat olleet esimerkiksi johtamisen erikoisammattitutkinto, lähesimiestyön ammattitutkinto ja tuotekehitystyön erikoisammattitutkinto. Eräessä hoiva-alan yrityksessä oli oppisopimuskoulutusta käytetty myös suhteellisen monipuolisesti erilaisten tehtäväkohtaisten osaamistarpeiden kehittämiseen. Tällöin kyseessä oli yrityskohtaisesti räätälöity tutkintoon johtamaton lisäkoulutus, joka oli suunniteltu tietynlaiseen osaamistarpeeseen.

Vastauksissa tuli esille, että joillakin aloilla ja joissakin ammateissa tai työtehtävissä voi tehdä työtä ilman koulutusta. Ilman ammattiin kuuluvaa koulutusta, mutta pitkään yri-

tyksessä työssä olleilla työntekijöillä on usein kuitenkin paljon osaamista. Koska tutkinto puuttuu, nämä työntekijät eivät ole työmarkkinoilla niin sanotusti ”markkinakelpoisia”. Näiden työntekijöiden kouluttaminen, ja heille pätevyyden ammattiin tai työtehtäviin hankkiminen, koettiin tärkeäksi, sekä yrityksen että yksilön kannalta. Oppisopimus sopii haastateltavien mielestä näiden henkilöiden kouluttamiseen hyvin, koska työntekijät voivat hyödyntää olemassa olevaa osaamistaan koulutuksen aikana, esimerkiksi näyttämällä osaamisensa suoraan tutkintoon kuuluvissa tutkintotilaisuuksissa.

Vastausten mukaan ammatillisia perustutkintoja oli nykyinen henkilöstö suorittanut neljässä haastatellussa yrityksessä, tai perustutkintoja olivat suorittaneet uudet rekrytoinnin kautta tulleet työntekijät. Perustutkinnoissa oppisopimuskoulutuksen järjestäjä saattoi myös olla jokin toinen yhteistyötaho, kuin tämän tutkimuksen toimeksiantaja. Eräs henkilöstö- ja laitosruokapalvelualalla toimiva haastateltava kertoi, että yritys koki yhdeksi tehtäväkseen ja roolikseen kasvattaa osaajia alalle. Yrityksissä, joissa oppisopimuskoulutusta ei käytetty rekrytoinneissa, haastateltavat toivat esille, että sen käyttö rekrytoinnissa oli haasteellista, koska silloin ei esimerkiksi ollut mahdollista saada yrityskohtaista ryhmää. Toisaalta yrityksen tarpeita tyydytti paremmin esimerkiksi ammatitutkinnot. Oppisopimuskoulutuksella oli joissakin yrityksissä koulutettu myös maahanmuuttajia ja nuoria.

Oppisopimuskoulutuksella voidaan vastaajien mielestä kehittää monipuolisesti ammatillista osaamista. Yhdellekään haastatelluista henkilöistä ei tullut mieleen sellaista kokemusta tai tilannetta henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämiseen liittyen, johon oppisopimuskoulutus ei olisi lainkaan soveltunut.

6.1.2 Koulutusten räätälöinti

Merkittäväksi tekijäksi vastauksissa nousi esille koulutusten yrityskohtainen räätälöinti. Yrityskohtaista räätälöintiä voidaan vastausten perusteella parhaiten tehdä juuri silloin, kun kyseessä on yrityskohtainen ryhmä, jolloin kaikki oppisopimusopiskelijat tulevat samasta yrityksestä. Koulutus voi olla joko tutkintotavoitteista tai tutkintoon johtamatonta koulutusta. Henkilö D totesi, että kun räätälöintiä tehdään ”silloin se nimenomaan kehittää sitä työtä täällä ja sitä sisältöä täällä”. Räätälöinnillä voidaan vastausten perusteella vaikuttaa tutkinnon valinnaisten osien valintaan, lähipäivien sisältöön yrityskohtaisin painotuksin ja lähipäivien määrään. Yritysten kanssa käydään läpi myös esimerkiksi koulutukseen liittyvät väli- ja projektitehtävät sekä luennoitsijat.

Vastauksissa tuli esille, että koulutuksista saatujen palautteiden perusteella seuraaviin koulutuksiin tehdään tarvittaessa muutoksia. Henkilö F toi esille online-palautteen tärkeyden, ja hän korosti, että koulutuksen sujumisessa täytyy olla hereillä koko ajan, ja kommunikointi arjessa on erittäin tärkeää, ja myös proaktiivista informointia tarvitaan:

Sehän on se arjessa kommunikointi ja siitä sitten se raportointi, että miltä se näyttää se ryhmän kehitys tai se yksilön kehitys ja ollaanko hyvillä fiiliksillä, ja päästään myös kiinni jos ei olla.... Kyllä sen täytyy olla sen henkilön, tai se joka siitä ryhmästä tai henkilöstä pitää huolen, sen pitää olla kokoajan ajan tasalla, että mis mennään ja myöskin proaktiivisesti informoida siitä...

Haastateltavien mielestä räätälöinnin avulla koulutuksissa saadaan otettua hyvin huomioon yrityksen omat toimintatavat, asiantuntijuus sekä toimialan erityispiirteet. Räätälöinnissä saadaan painotettua yritysten sekä strategisia että ryhmäkohtaisia tarpeita, esimerkiksi maahanmuuttajataustaisten kohdalla voidaan lisätä suomen kielen opetusta. Vastauksista käy ilmi, että räätälöintiä ei yleensä tarvita silloin, kun tutkinnon kokonaisuus sellaisenaan vastaa yrityksen tarpeita.

6.1.3 Työpaikalla tapahtuva oppiminen

Kaikkien haastateltavien mielestä oppisopimuskoulutus on käytännönläheinen menetelmä. Merkittävää on, että osaamisen lisääntyminen voidaan nähdään suoraan työpaikalla arjen työtehtävissä, kuten haastateltava Henkilö C toteaa vastauksessaan ”se on just parasta tässä, ja se myös motivoi oppimaan ja kehittämään, kun vaikutukset näkyvät arjessa, se on ihan eri juttu, ku lukea jotain korkealentoista akateemista”. Kaikkien haastateltavien mielestä tietopuolisiin opintoihin liittyvien lähipäivien välillä tapahtuva työssä oppiminen antaa oppisopimusopiskelijalle hyvät mahdollisuudet oppia asioita käytännössä, erilaisten harjoitustöiden ja välitehtävien kautta, jolloin asia jää parhaiten mieleen. Henkilöstö- ja laitosruoka-alalla toimiva Henkilö F kertoi, että heidän alallaan ”käsityöammattiin” hakeutuville henkilöille käytännön harjoittelu on ammattiin oppimisen kannalta oleellista, ja että mestari-kisälli malli sopi hyvin kädentaitoja vaativaan työhön. Hän mainitsi vielä, että työssä oppimiseen painottuva keino sopi hyvin työvoimavaltaiselle alalle,

Oppimisen soveltaminen käytäntöön tarkoittaa opiskelijan kannalta myös sitä, että asioita ei opiskella vain tutkinnon takia. Haastateltava Henkilö A kiteytti asian sanoen, että

”lähipäivät ovat hyvät, mutta sen välissä tapahtuva oppiminen on se pääpointti”. Hän mainitsi vielä, että ”se kokemus, että se ei ole mikään turha hukka juttu, että vaan tutkinnon takia tehdään joku asia”. Henkilö B toi esille myös työtehtävien yhteydessä suoritettavien tutkintotilaisuuksien merkityksen oppimisen ja kehittymisen kannalta todeten, että

... vaikka sä olisit tehnyt sitä työtä vuosia, mut nyt kun sä joudut miettiä ja sun pitää arvioida itseäsi tutkinnon aikana, niin tota, kyllä se kehittää sitä ihmistä valtavasti. Pistää häntä miettimään eri tavalla ja muuttamaan toimintatapojansa.

Eräs haastateltava toi esille, että oppisopimuskoulutus mahdollistaa myös tasapuolisen kohtelun kouluttautumisessa, sillä kaikilla on mahdollisuus osallistua koulutukseen työtehtävistä riippumatta, koska oppiminen tapahtuu pääsääntöisesti työpaikalla. Kaikissa vastauksissa tuotiin jollakin tavalla esille vielä se, että oppisopimuskoulutus koetaan toisenlaiseksi tavaksi suorittaa tutkinto, sillä käytännönläheisenä mallina, se sopii erinomaisesti henkilöille, jotka eivät välttämättä ole kiinnostuneita ”perinteisestä koulukäynnistä”. Teemahaastattelussa Henkilö D:n kanssa pohdittiin sitä, että työpaikalla tapahtuva oppiminen saattaa myös lisätä muiden työntekijöiden kiinnostusta itsensä kehittämiseen, ja Henkilö D totesi seuraavasti:

Joo, vois ajatella, että kun meillä on ollu koulutusta useamman kerran, niin totta kai, kun näkee että millaista se koulutus on, ja millaiseksi se toisen tehtävä muokkautuu ja näkee, että ehkä mäkin voisin tosta selvitä ja kiinnostua siitä, että ehkä mäkin voisin lähteä tähän.

6.1.4 Kustannustehokkuus

Kustannustehokkuus oli vastausten perusteella yksi valintaan vaikuttavista tekijöistä. Kaikkien haastateltavien mielestä oppisopimuskoulutus on kustannustehokasta, koska opiskelijan tietopuolinen koulutus oppilaitoksessa ei maksa yritykselle mitään. Kustannustehokkuuteen vaikuttaa myös työnantajalle maksettava kuukausittainen taloudellinen tuki eli koulutuskorvaus, joka on työnantajalle kuuluva korvaus työpaikalla tapahtuvasta kouluttamisesta. Joissakin vastauksissa haastateltavat toivat myös esille sen, että oppisopimuskoulutuksen painottuminen työssä oppimiseen tarkoittaa sitä, että työntekijän ei tarvitse olla poissa työstään, jolloin säästetään esimerkiksi sijaisjärjestelyissä. Eräässä haastattelussa mainittiin, että koulutuksen kustannustehokkaaksi kokemiseen vaikuttaa se, saavatko oppisopimusopiskelijat tutkinnon suoritettua. Mikäli

läpäisyaste on hyvä, on keino kustannustehokas, mutta jos oppisopimuskoulutus keskeytyy, on kaikkien osapuolten resursseja ”heitetty hukkaan”.

Vastauksista käy myös ilmi, että vaikka oppisopimuskoulutus koetaan kustannustehokkaaksi keinoksi, koska oppisopimuskoulutuksesta ei suoranaisesti koidu työnantajalle koulutuskustannuksia, sen ei kuitenkaan koeta olevan täysin ilmaista yritykselle. Työnantaja kuitenkin maksaa oppisopimusopiskelijan eli työntekijän palkan. Joissakin vastauksissa todetaan, että oppisopimusopiskelijan kouluttamiseen koetaan menevän paljon aikaa, ja erityisesti työpaikkakouluttajan resursseja kuluu opettamiseen. Vaikka työnantajalle maksetaan kouluttamisesta koulutuskorvausta, se ei kuitenkaan kaikkien vastaajien mielestä kata kaikkia työpaikalla tapahtuvan ohjauksen ja koulutuksen kustannuksia. Eräässä vastauksessa todetaan, että se kuinka paljon työpaikalla tapahtuvaan koulutukseen käytetään resursseja, riippuu myös koulutettavasta henkilöstä, eli siitä miten paljon juuri hänen kouluttamisensa vie aikaa. Tässä vastauksessa oli mainittu, että kouluttaminen saattaa olla hyvinkin raskas prosessi toimipaikalle.

6.1.5 Yhteistyökumppanin merkitys

Yhteistyökumppanilla oli kaikkien haastateltavien mielestä erittäin suuri merkitys, joidenkin mielestä jopa äärettömän tärkeä merkitys. Oppisopimuskoulutuksen yhteydessä yhteistyökumppanilla tarkoitetaan sekä oppisopimuskoulutuksen järjestäjää kuten Stadin aikuisopiston työelämä- ja oppisopimuspalveluita, että oppilaitoskumppania, joka toteuttaa tietopuolisen koulutuksen. Vastauksista kävi ilmi, että yrityksillä voi olla samanaikaisesti erilaisia osaamisen kehittämisen kumppaneita, ja erikseen vielä oppisopimuskoulutuksen järjestäjänä voi samanaikaisesti olla eri kumppaneita.

Joidenkin haastateltavien mielestä oppisopimuskoulutuksen järjestämisessä koetaan erityisen merkittäväksi se, että kumppanit tuntevat yrityksen toimialaa ja ”sen maailman ja sen arjen” jossa toimitaan. Tämä vaikuttaa esimerkiksi oppilaitoskumppanin ymmärrykseen yritysten työvuorosunnittelusta ja muutoksista, joita joskus joudutaan tekemään työpaikoilla pikaisestikin. Eräs haastateltavista totesi, että kun oppilaitoksella on ymmärrystä, niin silloin myös löytyy joustavuutta, ja lisäksi hän toi esille, että koulutusten toteuttamisessa tulisi olla yrityksen näkökulma, eikä koulutuksia tule toteuttaa oppilaitosperusteisesti. Eräässä toisessa vastauksessa korostettiin erityisesti referenssejä omalta alalta, kun uutta kumppania valittiin. Kaikissa vastauksissa koettiin olennaiseksi se, että kumppanin järjestämästä oppisopimuskoulutuksesta on hyviä koke-

muksia. Myös koulutustarjonnan on oltava mahdollisimman monipuolinen, ja oppilaitoskumppanin kohdalla merkittäväksi koettiin, että sillä on riittävän laaja repertuaari puhujia eli kouluttajia.

Haastateltavien mielestä kumppanuudessa tärkeää on kumppanin korkea ammattitaito, jolla taataan asioiden sujuvuus. Kumppanuus tarkoittaa vastausten mukaan muun muassa sitä, että tunnetaan kumppanin yhteistyökuviot, ja esimerkiksi oppilaitoksessa tietopuolista koulutusta antavat opettajat ja luennoitsijat. Tällöin voidaan luottaa siihen, että asiat hoidetaan siten kuin on sovittu, ja tietopuolinen koulutus toteutetaan sovittujen painotusten mukaisesti. Tärkeää on, että yhteyshenkilö, joka kommunikoi yrityksen kanssa, huolehtii siitä, että asiat hoidetaan sovitusti.

Vastauksista käy yleisesti ottaen ilmi, että yrityksen on tiedettävä millainen on kumppanin toteutuskyky koulutuksissa ja koko prosessissa. Eräässä vastauksessa luonnehdittiin, että koulutuskumppanin toiminta tulisi olla niin hyvin hoidettua ja sujuvaa, ettei yritykselle koituisi mitään ylimääräistä vaivaa esimerkiksi opiskelijoiden tehtävien palautuksista tai muista tekemättömistä asioista. Hän lisäsi vielä, että kumppanin tulisi huolehtia tällaisesta ”trafiikista” siten, että yrityksen huolehdittavaksi jää vain sille kuuluva työpaikkakoulutus. Resursointi työpaikoilla on vastaajan mukaan niin tiukka, ettei muuhun ylimääräiseen jää aikaa.

Kaikkien haastateltavien mielestä kumppanuudessa korostuu avoin vuorovaikutus, ja tutun kumppanin kanssa oppisopimuskoulutuksen järjestäminen koetaankin helpoksi ja turvalliseksi, kun asioista voidaan avoimesti keskustella. Kumppanuuteen kuuluu myös palautteen antaminen. Haastateltava Henkilö A toi esille palautteen käsittelyn tärkeyden, koska sen avulla kehitetään toimintaa. Hän kuvasi asiaa seuraavasti:

Ja toisaalta se mikä on tärkeätä kumppaneissa kans, niin se että, jos ja kun tulee palautteessa jotain, esimerkiksi rakentavaa palautetta, se asia silloin käsitellään ja siitä otetaan opiks ja parannetaan sitä. Et missään nimessä ei saa olla niin, että ottaa siitä herneen nenään ja vähä kiukutellaan ja vähätellään, tai että jotenkin ei vaan haluta ottaa vastaa sitä palautetta. Palautteen vastaanottaminen on tärkeätä, puolin ja toisin tietysti.

Kaikissa vastauksissa oppilaitoskumppanin rooli vaikutti korostuvan, mutta oppisopimuskoulutuksen järjestäjän rooli koettiin merkittävämmäksi oppisopimusten aloitus- ja solmimisvaiheessa. Oppilaitoskumppanin rooli painottui sen jälkeen, kun oppisopimuskoulutus oli alkanut. Oppisopimuskoulutuksen järjestäjän, oppilaitoksen ja yrityksen

yhteistyön sujuvuus koettiin kuitenkin erittäin tärkeäksi. Jokaisen osapuolen on tiedettävä mitä tekee, ja eräs haastateltava kuvasi, että näiden kolmen osapuolen yhteistyön tulee olla saumatonta, vuorovaikutteista ja avointa. Toinen haastateltava toi esille, että mikäli oppisopimuskoulutuksen järjestämisessä tulee sähläämistä tai säätämistä, on se ammattitaidotonta toimintaa, ja hänen mielestään yhteistyötä on myös johdettava. Kolmannessa vastauksessa tuotiin esille, että on ”ekologisempaa”, että yksi vastuuhihminen hoitaa kokonaisuutta, koska silloin kaikki on toimivampaa, ja silloin organisointi on tehty yhteistyön näkökulmasta. Mikäli eri henkilöt hoitavat eri asioita, tapahtuu organisointi oppilaitoksen näkökulmasta.

6.1.6 Markkinoinnin merkitys

Markkinoinnilla ei vastausten perusteella koettu olevan varsinaista merkitystä, koska oppisopimuskoulutus keinona oli haastateltaville jo tuttu. Markkinoinnilla koettiin olevan merkitystä kuitenkin silloin, kun haluttiin nykyisen kumppanin tai mahdollisesti muiden toimijoiden välittävän tietoa siitä, mitä ”maailmalla tapahtuu”, eli mitä koulutusmaailmassa tapahtuu, tai yrityksen omalla toimialalla tapahtuu osaamisen kehittämisen näkökulmasta katsottuna. Kumppanien markkinointi uusista palveluista tai tuotteista katsottiin tärkeäksi, koska muutoin yritykset eivät voi olla tietoisia kumppanin tarjonnasta. Uusia asioita halutaan kokeilla eikä ”vanhaan haluta jämähtää”.

Vastausten mukaan markkinoinnilla koettiin olevan merkitystä myös silloin, jos nykyisen kumppanin toimintaan oltiin tyytymättömiä, ja etsittiin mahdollista uutta kumppania oppisopimuskoulutuksen järjestämiseen. Yritykseen sisälle pääseminen ja erottuminen markkinoilla nähtiin haasteelliseksi, ja esimerkiksi markkinointiviestintää sähköpostitse ei koettu kovinkaan hyväksi keinoksi. Kolmesta vastauksesta käy ilmi, että osaamisen kehittämisen kumppanuus lähtee useinkin liikkeelle muusta kuin markkinoinnin vaikutuksista johtuen. Tällä haastateltavat tarkoittivat, että yhteistyötä on tehty kumppanin kanssa yleensä ensin jonkin muun asian yhteydessä, jolloin myös henkilöt olivat tulleet tutuiksi. Tällaisesta ”muusta hyvästä yhteistyöstä”, ja ehkä jonkin muun ongelman ratkaisemisesta, on sitten lähtenyt liikkeelle osaamisen kehittäminen, ja oppisopimuskoulutuksen järjestäminen.

6.1.7 Imagolliset syyt

Haastateltavien mukaan yritykset haluavat yleisesti ottaen olla sellaisessa maineessa, että heillä koulutetaan, ja kehitetään henkilöstön osaamista. Tällä tavoin halutaan luoda houkutteleva kuva työnantajana työntekijöiden ja -hakijoiden näkökulmasta katsottuna. Vetovoimaisuustekijänä koulutusta käytetään yleisesti, ei pelkästään oppisopimuskoulutusta. Osa haastatelluista henkilöistä kuitenkin kertoi, että henkilöstön kouluttamisesta oppisopimuskoulutuksella mainitaan viestinnässä myös erikseen.

Koska haastatelluissa yrityksissä oli oppisopimuskoulutusta järjestetty jo pitkään, oli oppisopimuskoulutuksen hyvä maine levinnyt organisaatioiden sisällä, ja haastateltavat kuvasivatkin, että se on suosittu ja haluttu koulutus työntekijöiden keskuudessa. Koulutukseen tulijoita olisi usein enemmänkin. Vastausten mukaan oppisopimuskoulutus näyttäytyi vetovoimaisuustekijänä ehkä enemmänkin juuri organisaatioiden sisäisessä viestinnässä.

6.2 Vaikutukset yrityksessä

6.2.1 Tiedon ja parhaiden käytänteiden tehokas jakaminen

Lähes kaikissa vastauksissa nousee esille, että tietoa ja parhaita käytänteitä voidaan jakaa oppisopimuskoulutuksen aikana erilaisilla foorumeilla. Oppisopimusopiskelijat ja työpaikkakouluttajat jakavat tietoa omassa työyhteisössään, tiimeissä ja osastokokouksissa ja -palaverieissa. Tietoa jaetaan laajemminkin koko organisaatiossa esimerkiksi silloin, kun ryhmän opiskelijat tulevat organisaation eri toimipisteistä. Tietoja jaetaan myös opiskelijoiden keskuudessa koulutukseen liittyvien lähiopetuspäivien aikana, ja erilaisten ryhmätöiden yhteydessä. Vastaavasti työpaikkakouluttajat kohtaavat toisiaan heille erikseen suunnatuissa tilaisuuksissa, joissa kokemuksia vaihdetaan ja tietoa jaetaan. Esiin nousivat tutkintotilaisuudet, jotka myös koettiin erinomaisina tiedon ja hyvien käytänteiden jakamisfoorumeina. Henkilö C kuvasi esimiesten tutkintotilaisuutta seuraavin sanoin:

... just olin esimiehiä kuuntelemassa, niin kyllä se oli ihan älyttömän hienoa työtä, miten tarkkaan oli paneuduttu asiaan ja mietitty laajemminkin. Niin kaikkihan käydään läpi silloin, kun ne on siellä antamassa näyttöä, muut on käymässä kimpussa niitä läpi, niin se hyöty jakaantuu heti niille kaikille...

Joissakin haastatteluissa tuotiin esille, että hiljaista tietoa koetaan siirtyvän, varsinkin silloin, kun ”konkarit toimivat työpaikkakouluttajina untuvikoille”. Hiljaista tietoa siirtyy

myös erilaisissa tilaisuuksissa ja kohtaamisissa, joissa esitellään projektitöitä, ja joissa paikalla ovat työpaikkakouluttajat ja opiskelijat. Henkilö E kuvasi työssä oppimista hyväksi väyläksi hiljaisen tiedon siirtymiselle sanoen:

...se on usein sellaista mitä on varmasti muuten vaikea sanoittaakaan. Siinä työtä yhdessä tehdessä löytää sen väylän, sitä ei välttämättä kukaan osaa kirjoittaa tai paperilla antaa, tai ehkä kertoakaan...

6.2.2 Työtapojen ja käytänteiden muuttuminen

Oppisopimuskoulutuksella hankittava osaaminen voidaan vastausten perusteella hyödyntää omassa organisaatiossa erittäin hyvin. Koska oppisopimuskoulutus painottuu työssä oppimiseen, voidaan koulutukseen liittyvät projektityöt ja muut tehtävät linkittää suoraan oppisopimusopiskelijan eli työntekijän omaan työhön ja yksikköön tai parhaassa tapauksessa koko organisaatioon. Räättälöityjen koulutusten avulla voidaan luoda täysin uusia toimintamalleja yrityksessä, ja erään vastauksen mukaan mahdollisesti jopa innovaatioita.

Haastateltava Henkilö E toi esille, että esimerkiksi oppilaitosten kouluttajien kertomukset opiskelijoiden oppimiskokemuksista ovat aivan ”käsin kosketeltavia”. Hän kertoi myös, että oppimisen ja toisilta oppimisen lisääntyminen luo yritykselle sen omaa yritystasoista kulttuuria, jota muutoin olisi vaikea luoda. Vastaavasti haastateltava Henkilö A kertoi, että räätälöidysti rakennetulla oppisopimuskoulutuksella on vaikutusta jatkuvaan parantamiseen ja oppimiseen, ja hän kuvasi asiaa seuraavasti:

... nyt meillä alkoi vastikään syksyllä tämä tuotekehittäjän erikoisammattitutkinto, ja tota se on räätälöity meille sit tämmöiseen kulttuurin ja prosessien rakentamiseen, joka taas omalta osaltaan niin kuin luo sitä, että meillä on tällaisia syväosaajia, ja se tuo taloon leanmäistä eli sellaista jatkuvaa parantamista ja vielä ehkä enemmän sitä, että opitaan koko ajan uutta ja ollaan siinä oppimismoodissa. Se mahdollistaa nyt meillä sitä.

6.2.3 Verkostoituminen

Sosiaalisten suhteiden parantuminen oli yksi niistä vaikutuksista, joka koettiin merkittäväksi lähes kaikissa vastauksissa. Koulutuksen aikana luodaan vahvoja verkostoja, joissa jaetaan kokemuksia. Vertaiskokemuksen jakaminen tarkoittaa, että verkostot toimivat myös vertaistukena. Joissakin vastauksissa kerrottiin, että verkostot jäävät elämään vielä koulutuksen päätyttyäkin, ja myöhemmin on helppo ottaa yhteyttä oppi-

sopimuskoulutuksen aikana tutuksi tulleeeseen kollegaani, ja pyytää esimerkiksi neuvoa. Haastateltava Henkilö C kertoi, että myös ystävyssuhteita solmitaan, ja opiskelijoiden palautteissa verkosto on yksi parhaita asioita mitä koulutuksesta saadaan. Hän kuvaa verkostoitumista seuraavalla tavalla:

...kun tapaa myyjä toisilta paikkakunnilta ja sitä kautta tää parhaiden käytänteiden levittäminen ja verkostoituminen, niin se on ollut tosi hyvä ja antoisa juttu. Se on yksi parhaita, kun kysytään palautteessa tään opiskelun jälkeen, että mitkä oli isoimmat plussat ja isoimmat miinukset, niin aika usein sieltä tulee nää, että ne ihmiset ja se ryhmä. Ja nyt, kun aikaisemmin käytettiin Facebookkia, niin nyt on oma Yammer-ryhmä kaikilla, niin se jatkuu pitkään vielä sen jälkeen, kun opinnot on ohi, ja ihmiset pitää yhteyttä ja kyselee asioita, ja siitä on iso hyöty.

6.2.4 Viestintä ja kommunikaatiotaitojen kehittyminen

Viestinnällisten ja kommunikaatioon liittyvien taitojen kehittyminen nousi esiin vahvasti vastauksissa. Tämä koettiin merkitykselliseksi etenkin siksi, että työntekijät eli oppisopimusopiskelijat ovat hyvinkin eri-ikäisiä, jolloin vanhemmilla opiskelijoilla ei välttämättä ole sähköisen viestinnän taitoja. Sähköisen viestinnän taidot kehittyivät erityisesti eri sähköisten viestintäkanavien käyttöön liittyen esimerkiksi Skype ja Yammer, joiden käyttäminen saattaa olla joillekin opiskelijoille aivan uutta. Palaveritaidot kehittyvät esimerkiksi esimieskoulutuksissa.

Haastateltava Henkilö A toi esille, että yhdessä ryhmässä toimiminen, toisiin tutustumisen ja kommunikoiminen sekä tiedon jakaminen, poistaa myös siiloutumista (siiloutumisella yleisesti ottaen voidaan tarkoittaa esimerkiksi eri toimipisteiden tai yksiköiden välillä mahdollisesti olevia rajoja, tai yhteistyön tai kommunikaation puutetta). Henkilö A kuvasi asian seuraavalla tavalla:

... kun se on niinku lähipäivä, kun tosiaan tehdään asioita yhdessä siinä ja tutustutaan toisiin. Ja se mikä siinä on hyvää, niin ku on ympäri taloo, niin vähänkin jos meinaa olla jotain siiloja, yrityksessähän niitä tuppaa joskus olemaan, niin tota siellä menevät mukavasti ristiin. Ne oppii tunteen sitä naapurin tonttia ja ajatteen et yhteistyöllähän täs asias päästään eteenpäin eikä sillä, että mennään siellä omassa siilossa ...

6.2.5 Urakehitys

Vastauksista käy ilmi, että osaamisen kehittyminen mahdollistaa urakehityksen. Urakehitys vaihtelee yrityksissä, eikä kaikissa yrityksissä tutkinnon suorittaminen automaatti-

sesti takaa uralla etenemistä alhaalta ylöspäin, mutta mahdollistaa sen tai muunlaisen työkierron. Eräessä vastauksessa mainittiin, että oppisopimuskoulutus mahdollistaa henkilökohtaisen koulutuspolun.

Lähes kaikissa vastauksissa tuotiin esille, että urakehityksessä oleellista on henkilön oma potentiaali, kuinka hän suoriutuu nykyisistä työtehtävistään, ja kuinka sitoutunut ja kiinnostunut työntekijä on alasta. Haastateltava Henkilö E toi esille, että oppisopimuskoulutus mahdollistaa erityisen hyvin oman osaamisen näyttämisen, ja parantaa siten työntekijän mahdollisuuksia uralla etenemiseen. Hän ilmaisi asian seuraavasti:

Kyllä oppisopimuskoulutuksessa ehkä vielä erityisesti korostuu, että sä näytät sen osaamisen, että sulla on mahdollisuus näyttää se osaaminen ja opit työssä. Ja sitten sä näytät samalla kun sun päällikkö kattoo, sähän saatat vaikka edetä tilausvastaavan toimenkuvaan tai vaikka kasvat niinkin paljon, että sussa nähdään esimiesainesta muutaman vuoden päästä.

6.3 Vaikuttavuus

6.3.1 Tavoitteet ja niiden saavuttaminen

Haastateltavat kokivat, että liiketoiminnasta lähteviä osaamisen kehittämisen tarpeita, ja niihin liittyviä tavoitteita on voitu oppisopimuskoulutuksella saavuttaa. Myös strategiasta lähteviä tavoitteita on voitu linkittää oppisopimuskoulutukseen, ja niihin on pystytty vastaamaan, huomioon ottaen mitkä kulloisetkin strategiset painopistealueet ovat olleet. Strategiasta lähteviä osaamisen kehittämisen tarpeita voidaan oppisopimuskoulutuksessa painottaa. Parhaimmillaan strategialähtöisesti rakennettu koulutus palvelee juuri niitä osaamisen kehittämisen tarpeita, joita yritys tavoitteidensa saavuttamiseksi tarvitsee. Haastateltava Henkilö A kuvaa strategialähtöisyyttä toteamalla, että

...nimenomaan, kun se rakennetaan, eikä ole vaan sitä, että opiskellaan jotain, vaan se tulee sieltä meidän strategiasta ja tavoitteista, mihin me ollaan menossa ja siihen matkan varrelle mitä osaamisia me tarvitaan, mitkä on meille pääasioita täällä...

Parhaimmillaan strategiaperustaisuus oppisopimuskoulutuksessa on sitä, että kouluttava yritys lähettää strategian suoraan oppilaitokseen, kuten eräs haastateltava kertoi. Hän kertoi, että aina kun uusi strategia tulee, se lähetetään suoraan oppilaitoskumppanille.

6.3.2 Toiminnan tehostuminen ja parantuminen

Vastausten mukaan henkilöstön osaamisen kehittäminen vaikuttaa yrityksissä tuloksellisuuteen, parantaa yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta. Koska yrityksissä käytetään erilaisia keinoja osaamisen kehittämiseen, ei aina voida yksiselitteisesti mitata mikä osuus osaamisen kehittämisen vaikutuksista liittyy suoraan oppisopimuskoulutukseen.

Vastauksista käy ilmi, että oppisopimuskoulutuksen aikaansaannoksina oli havaittu esimerkiksi toiminnan tehostumista. Tällaista oli voitu todeta tapahtuvan esimerkiksi logistisissa prosesseissa ja myynissä, jolloin vaikutukset näkyivät suoraan myös kustannustehokkuudessa. Työntekijän osaamisen kehittymisellä voidaan tavoitella myös parempaa asiakastytyvääisyyttä ja asiakaskokemusta. Asiaa kuvaa haastateltava Henkilö C vastauksessaan seuraavasti:

Jos ajatellaan tehokkuutta, mikä on yksi näistä tavoitteista, niin ilman muuta sillä on suuri vaikutus, näiden käytänteiden kautta. Ne voi koskea logistista puolta, tai mallia, mikä on järkevin kuormatiheys, miten voidaan tuolla jossain, johon tulee kerran viikossa tavaraa, miten voidaan kuitenkin varmistaa asiakastytyväisyys siellä, kun on kuitenkin pitkät ajat ennen kuin lisää tavaraa saadaan paikalle, eli varastonkiertoon. Ihan niinku kaikkiin tällaisiin koviin raha-asioihin ja minkälaisia tuotteita kannattaa pitää ...

6.3.3 Tutkintojen suorittaminen ja sitouttaminen

Vastauksissa tuli selvästi esille, että oppisopimuskoulutuksella tavoitellaan ammatillisen osaamisen kehittämistä suorittamalla tutkintotavoitteista koulutusta. Tällä yritykset pyrkivät varmistamaan, että heillä on ”osaavaa väkeä talossa”. Tutkintojen läpäisyaste koetaan tärkeäksi tavoitteeksi, ja tutkintojen suorittamisprosenttia seurataan. Tutkinnon suorittaminen koetaan tärkeäksi myös yksilön eli työntekijän kannalta, sillä muodollinen todistus osaamisesta on tärkeää, ja sillä nähtiin olevan merkitystä erityisesti yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantumisena. Kaikissa vastauksissa tutkinnon suorittamisessa oleellisena asiana pidettiin oppilaitoskumppanin roolia, ja sen huolellista ja napakkaa toimintaa opiskelijoiden ohjaamisessa, niin että tutkinnot tulee suoritettua. Eräs haastateltava toteaa, että oppilaitoksessa tulee olla henkilö, joka on ammattitaitoinen ja kiinnostunut myös opiskelijan arjesta.

Osaamisen lisääntyminen yrityksissä on jo sinällään yksi tavoiteltava asia, ja se voi olla tavoitteena toimipistekohtaisesti tai laajemmin. Kaupan alalla toimiva haastateltava toi esille oppisopimuskoulutuksen merkityksen omalla alallaan, kun hän kertoi sen olevan tärkeä keino, koska alalle ei suoraan saada mistään valmiita vähittäiskaupan ammattilaisia. Tällöin oppisopimuskoulutuksen tavoitteena on saada ammattitaitoista väkeä alalle.

Joissakin vastauksissa tuli esille, että oppisopimuskoulutuksella pyritään myös sitouttamaan työntekijä yritykseen. Tämä on erityisen merkityksellistä niillä toimialoilla, joissa henkilökunnan vaihtuvuus on suhteellisen suuri esimerkiksi vähittäiskaupan alalla. Näillä niin sanotuilla läpikulkualoilla sitouttamisella on merkitystä, koska opiskelija suorittaa tutkintotavoitteista koulutusta, ja sitoutuu tällöin lähtökohtaisesti työskentelemään yrityksessä vähintäänkin koulutukseen vaadittavan ajan. Sitouttaminen voidaan nähdä valintaan vaikuttavana tekijänä, vaikutuksena yrityksen toiminnassa ja vaikuttavuutena.

6.3.4 Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi

Haastatteluissa tuli esille, että osaamisella ja koulutuksella on yleisesti ottaen vaikutusta aina myös työtyytyväisyyteen, ja laajemminkin työhyvinvointiin. Myös oppisopimuskoulutuksella on vaikutuksia työhyvinvointiin. Osaamisen kehittämisen tulosten mittauksissa oli oppisopimuskoulutuksen vaikuttavuus voinut tulla esille muun muassa henkilöstötutkimuksissa tai voimavaraaindekseissä. Oppisopimuskoulutuksen suorita vaikutuksia työhyvinvointiin on kuitenkin hieman vaikea todeta, koska yrityksissä käytetään osaamisen kehittämiseen muitakin keinoja.

Joissakin vastauksissa todettiin, että työhyvinvoinnin mittauksissa oppisopimuskoulutuksen osuus voidaan nähdä esimerkiksi siinä, että työntekijät ovat esimiesten toimintaan ja taitoihin tyytyväisempiä, kun esimiesten osaamisen kehittämiseen on panostettu oppisopimuskoulutuksella pitkällä aikavälillä. Haastateltavien mielestä, työtyytyväisyys lisääntyy, kun työntekijä kokee osaavansa asiat, ja saa varmuutta tekemiseen, jolloin työnhallinta lisääntyy. Yksittäisen työntekijän tyytyväisyys osaamisen kehittämiseen vaikuttaa yksilöön itseensä, ja sitä kautta koko työyhteisöön, ja esimerkiksi asiakaspalveluun. Henkilö E kuvasi asiaa vastauksessaan seuraavalla tavalla:

...ihmiset tekevät työtään jotenkin tyytyväisemmin, et sekin on sitä vaikuttavuutta, jos sä tavallaan oot elämääs tyytyväisempi, ja teet työtäs sellaisesta inhimilli-

sestä näkökulmasta käsin, ja niin teet sitä työtäsikin paremmin. Vaikkei se suoraan olis sellainen liiketoiminnan luku, niin varmasti käy niin, että sieltä koulutuksesta tuli tasapainoisempi yksilö ulos. Koko yhteisöön vaikuttaa ja työkavereihin, kun on tyytyväisempi, ja asiakaspalveluun. Kun on pieniä yhteisöjä paljon, niin sillähän on ihan tosi isot vaikutukset.

Henkilö E mainitsi vastauksessaan vielä erityisesti sen, kuinka ergonomisten työtapojen oppiminen käytännössä vaikuttaa myös työturvallisuuteen. Tämä taas tarkoittaa muun muassa työnantajan näkökulmasta vähemmän kustannuksia, kun työtaturmilta vältytään, ja henkilöstö on terveempää.

6.4 Kehittämisehdotukset

6.4.1 Byrokratian vähentäminen

Kaikki haastateltavat kokivat oppisopimuskoulutuksen järjestämiseen liittyvän byrokratiaa. Neljä haastateltavaa koki oppisopimuskoulutuksen järjestämisen selvästi byrokraattiseksi, sekä oman työnsä että opiskelijoiden ja työpaikkakouluttajien näkökulmasta katsottuna. Kaikilta näiltä neljältä vastaajalta löytyi kuitenkin ymmärrystä siihen, että tietyt asiat vaaditaan, ennen kuin oppisopimus voidaan solmia.

Kaksi haastateltavista ei kokenut oppisopimuskoulutuksen järjestämistä oman työnsä kannalta byrokraattiseksi. Toinen heistä ei kokenut niin, koska ymmärsi, että tietynlaiset ”blanketit” on tehtävä, eivätkä ne ole ylitsepääsemättömiä. Hän toi kuitenkin esille, että opintojen aloitusvaiheessa opiskelijat ja työpaikkakouluttajat todennäköisesti kokevat oppisopimuskoulutuksen byrokraattiseksi, koska heiltä vaadittiin erilaisten lomakkeiden täyttämistä. Toinen haastatelluista ei kokenut oppisopimusten solmimisessa byrokratiaa, koska yrityksessä toinen henkilö huolehti esimerkiksi oppisopimusten allekirjoituksista. Haastateltava koki byrokraattisuuden riippuvan enemmänkin kumppanin toiminnasta. Hän toi vielä esille, että byrokraattisuus tulee nimenomaan siitä, että eri oppisopimustoimijoilla on erilainen tapa tehdä paperit, ja kun yrityksessä on useita ryhmiä eri toimijoiden järjestäminä, niin silloin tilanne on haasteellinen. Hän kuvasi asiaa sanoen ”niin sehän on ihan hirvee soppa”.

Vastausten mukaan byrokraattisuutta koettiin etenkin opintojen aloitusvaiheessa, jolloin oli paljon paperin täyttämistä ja allekirjoitettavaa, kun sopimukset täytyi tehdä monena kappaleena. Lisäksi opiskelijoilta ja työpaikkakouluttajilta edellytetään aloitusvaiheessa

paljon kirjaamista opiskeluiden suunnittelemista varten. Tämä voi olla ongelmallista, jos tekstin tuottaminen kirjallisesti ei muutoinkaan ole kovin vahvaa.

Vaikka oppisopimuskoulutukseen liittyviä asioita tehdään jo paljon sähköisesti, ja sähköisiin palveluihin ollaan pääosin tyytyväisiä, nousi vastauksissa kuitenkin esiin sähköisten palvelujen ja niihin liittyvän tuen kehittäminen. Vastaajat kokivat, että näillä toimenpiteillä byrokratiaa voitaisiin vähentää. Konkreettiseksi kehittämissuositukseksi keskusteluissa nousi esille esimerkiksi oppisopimuksen ja siihen liittyvien dokumenttien sähköinen allekirjoittaminen. Eräs haastateltava pohti haastattelussa, että helpottaisiko asiointia esimerkiksi oppisopimuskoulutukseen liittyvä älypuhelinsovellus eli ”äppi”.

Eräästä vastauksesta kävi lisäksi ilmi, että aloitustilaisuuksissa puhutaan sellaisilla termeillä, joita opiskelijat eivät ymmärrä, ja siksi toivottiinkin selkokielistä ja tiivistettyä tietoa, jota tulisi käyttää sekä kirjallisissa ohjeissa että eri tilaisuuksissa. Myös Norontauksen mukaan termien ja säädösten todettiin aiheuttavan haasteita tutkintotavoitteisessa henkilöstökoulutuksessa (Norontaus 2016, 181). Haastateltava toi asian esille vastauksessaan seuraavasti:

...monet sanoo, että vasta toisen lähipäivän jälkeen tajuaa sen, että mitä tästä odotetaan. Mä luulen, että se varmaan johtuu siitä, että käytetään niitä termejä, jotka on outoja, niin jos niitä ei auki selitetä tarpeeksi monta kertaa ja käännetä ymmärrettävälle kielelle, niin just tämmöset, jotka eivät ole pitkään aikaan opiskelleet, niin voi olla sellainen tuntu, että apua, päässä vaan humisee, että ihan liikaa asiaa. Ihan semmoinen vuosittainen palaute, mutta kyllä siinä kehitystä on tapahtunut, että on parannettu...

Vastauksissa nousi yleisesti esille tarve selkeämmästä ja visuaalisemmasta ohjeistuksesta, jota toivottiin erityisesti opintojen alkuun. Alkuvaiheessa on epäselvyyttä siitä, kuka tekee, mitä tekee ja missä vaiheessa. Oppisopimuskoulutuksen järjestäjän, oppilaitoksen ja työnantajan roolissa koettiin myös osittain epäselvyyttä, kun oppisopimuskoulutusta järjestetään.

Oppisopimuskoulutuksen aikana tehtävien arviointien ja työnantajalle haettavan koulutuskorvauksen hakeminen on haastateltavien mielestä työpaikkakouluttajille osittain ongelmallista, koska esimerkiksi sähköpostiin menevä muistutus arvioinnin tekemisestä hukkuu sähköposteihin, ja itse sähköpostiviesti ei välttämättä ole riittävän informatiivinen. Arviointien ja korvauksen hakeminen tehdään kuitenkin suhteellisen harvoin, joten myös se, kuinka arviointi käytännössä tehdään, voi unohtua. Vastauksissa tuotiin esille,

että oppisopimuskoulutuksen järjestäjän sähköisessä verkkopalvelussa tulisi olla selkeämmät ohjeet arviointien tekemisestä, ja tietoa siitä kuka täyttää, mitä täyttää ja mihin mennessä.

6.4.2 Yhteistyökumppanin rooli

Teemahaastatteluissa oppisopimuskoulutuksen järjestäjän nykyistä aktiivisempaan rooliin asiakassuhteessa suhtauduttiin erittäin positiivisesti. Eräs haastateltava toi esille, että aktiiviset yhteydenotot oppisopimuskoulutuksen järjestäjän suunnasta viestivät yritysasiakkaalle, että asiakkaasta ollaan kiinnostuneita. Tapaamisten tulee olla etukäteen suunniteltuja ja aikataulutettuja. Haastateltavien mielestä tapaamisissa voitaisiin keskustella esimerkiksi yrityksen toimialaan ja osaamisen kehittämiseen liittyvistä ”uusista tuulista”, oppisopimuskoulutuksen tarjoamista mahdollisuuksista ja yrityksen osaamisen kehittämisen tarpeista, ei ainoastaan alkavien oppisopimusten solmimisesta. Osaamisen kehittämisen kumppaneilta tuleviin erilaisiin ”signaaleihin” suhtauduttiin myönteisesti, ehdotuksia halutaan kuulla ja niistä voidaan keskustella. Eräessä keskustelussa tuotiin vielä esille se, että mahdollisesti oppisopimuskoulutus ja myös toimeksiantaja voisivat näkyä enemmän erilaisilla työelämän foorumeilla, ja erilaisissa tapahtumissa.

Keskusteltaessa siitä, tulisiko oppisopimuskoulutuksen järjestäjän olla vahvemmin mukana osaamisen kehittämisessä jo yrityksen strategian suunnitteluvaiheessa, tai tulisiko koulutusten suunnittelu olla nykyistä enemmän strategialähtoisempää, suurin osa haastateltavista suhtautui tällaiseen osaamisen kehittämisen suunnitteluun myönteisesti, eikä sitä pidetty ”lainkaan huonona ideana”. Yksi haastateltavista koki, ettei sellaiseen ollut välttämättä tarvetta juuri nyt, koska yrityksen toimialaan liittyy tällä hetkellä paljon epävarmuustekijöitä. Eräessä toisessa keskustelussa haastateltava oli sitä mieltä, että oppilaitoksen ei ole tarvetta tulkita yrityksen strategiaa oppisopimuksen valmennuksen sisällöksi, mutta oppilaitoksella on oltava kyky toteuttaa se yhdessä yrityksen kanssa, ja tulkita, mitä strategia esimerkiksi tarkoittaa lähiopetuspäivien painotuksissa.

Vastauksissa toivottiin oppisopimuskoulutuksen järjestäjältä, ja oppilaitoskumppanilta, vahvaa roolia koulutusten suunnittelussa tulevaisuuttakin ennakoiden. Eräs haastateltava toi esille, että koulutuksen suunnittelun tulisi olla enemmän yrityksen tarpeista lähtevää, ei oppisopimuksesta lähtevää, ja koulutusta tulisi lähteä rakentamaan osaa-

misvajeeseen, ja vasta sen jälkeen katsoa, kuinka se sopii tutkintorakenteeseen tai oppisopimukseen. Hänen mielestään suunnittelussa tulisi laajemmin huomioida yrityksen nykytilanne, osaamistilanne ja esimerkiksi alan työllisyystilanne. Hän kertoi, että yritysten velvollisuus huolehtia henkilöstönsä erilaisista pätevyysvaatimuksista on kasvamassa, ja yritykset tarvitsevat tukea ja malleja näiden velotteiden hoitamiseen. Eräs toinen haastateltava toivoi oppisopimuskoulutuksen järjestäjältä neutraalia roolia ja neutraalia suhtautumista siten, että roolina olisi enemmänkin auttaa yritystä löytämään sen koulutustarpeisiin järkevä ratkaisu.

6.4.3 Rahoitus- ja järjestämisprosessin kehittäminen

Osittain vastauksissa tuli esille oppisopimuskoulutuksen rahoituksen haasteellisuus. Aikataulujen koettiin olevan toisinaan tiukat, eikä yrityksissä aina tiedetä, voidaanko oppisopimuskoulutusta järjestää, toisin sanoen saako yritys suunnittelemaansa koulutukselle oppisopimuskoulutuksen järjestäjältä tarvittavat oppisopimuskoulutuspaikat eli rahoituksen. Rahoituksen järjestäminen saattaa mennä toisinaan hyvinkin tiukoille, jolloin koulutusten aloitus siirtyy. Joidenkin haastateltavien mielestä sillä, mistä organisaatiosta oppisopimuskoulutuksen rahoitus tulee, ei sinällään ole niin suurta merkitystä. Merkittävämpää on se, kuinka hyvin oppisopimuskoulutuksen järjestämisprosessi sujuu, ja kuinka koulutuksen toteuttaminen hoidetaan.

Vastauksissa koulutusten järjestämisen suunnitelmallisuus korostui, ja eräs haastateltavista mainitsi, että iso yritys ei aina pysty taipumaan tiukkoihin aikatauluihin, koska koulutuksen suunnitteluun täytyy varata aikaa, ja yritysten on otettava huomioon esimerkiksi työvuorosuunnittelu. Henkilö A toi haastattelussa esille koulutusten suunnittelun vaikutukset esimerkiksi yrityksen budjetteihin. Suunnitelmallisuus koettiin tässä vastauksessa tärkeäksi myös siksi, että kun yrityksessä on käynnissä eri koulutuksia, olisi hyvä voida linkittää niitä toisiinsa, ja ehkä koulutusten sisältöjäkin voitaisiin nivoa jollakin tavalla yhteen, jolloin myös yrityksen oppimisprosessia voitaisiin tukea paremmin. Lisäksi yrityksen omat hallinnolliset prosessit helpottuisivat. Hän kuvasi asiaa seuraavalla tavalla:

Ja sit miten ne sisällöt niissä menee, ne tavallaan vois jopa tukea toisiaan siellä, et jos vaikka on mentoreita tai muita. Et ne koulutusohjelmat jollain tapaa nivoutus. Ne punaiset langat talosta, mitä halutaan ihmisille jakeluun, niin ne menis sillain synkassa, niin se olis silleen hyvä, että tietäis jo etukäteen mitä voi järjestää ja mitä ei voi.

Eräessä keskustelussa tuotiin esille oppisopimuskoulutettavan henkilön nykyisen osaamisen huomioiminen opintojen suunnitteluvaiheessa nykyistä paremmin. Tällöin koulutusaikaa voitaisiin saada lyhemmäksi. Samalla tuli esille se, että nykyisin tarvitaan erilaisia taitoja ammateissa, ja yhä enemmän tarvitaan moniosaajia, jolloin tutkinnon osien suorittaminen esimerkiksi eri tutkinnoista on höydyllistä. Vastauksissa tuli esille, että osatutkintojen suorittaminen tarkoituksenmukaisesti koetaan tarpeelliseksi, ja Henkilö F kuvasi asiaa seuraavasti.

...miten tätä oppisopimusta voisi nyt niinku oikeesti moduloida eri tavalla ja keryyttää näitä. Mehän tehdään sitä kylläkin sitten ite, että me rakennetaan niitä moduuleja sitten ja niinku ostetaan eri paikoista, ja pistetään sitten niitä ihmisille. Se on meidän sisäistä tekemistä, kun se vois ihan hyvin olla ulkoistettuna oppilaitokselle. Mutta silloin pitää olla resursseja tavallaan ymmärtää se maailma, et miten niitä niinku vois tehdä..Et ne on aika , se on iso muutos oikeesti...

Teemahaastatteluissa keskusteltiin myös tietopuolisen koulutuksen kehittämisestä, ja vastaajat tiedostivat esimerkiksi sen, että uusien sukupolvien oppimiseen liittyy uutta teknologiaa, joka myös tietopuolisessa opetuksessa on otettava huomioon. Yksittäisinä kehittämisehdotuksina keskusteluissa tuli esille valmistumisen jälkeinen seuranta, jolla tarkoitettiin tutkinnon jälkeistä seurantaa yksilön kehittymisestä. Myös opiskelijan sitouttamiseen voisi oppisopimuskoulutuksen järjestäjä kehittää keinoja yrityksen tueksi, keskeytysten vähentämiseksi. Erityisen tärkeäksi koettiin se hetki, kun tietopuolinen koulutus eli lähiopetus oppilaitoksessa on päättynyt, mutta opiskelijan odottaa vielä viimeisten tutkintotilaisuuksien suorittamista. Tällöin opiskelija jää haasteltavan mielestä jollakin tavalla tyhjän päälle, koska lähiopetusta ei enää ole ja ”opiskelukavereiden tuki” puuttuu. Riski siitä, että tutkinto ei tule suoritetuksi loppuun saakka, kasvaa.

7 Johtopäätökset

7.1 Asiakaslähtöinen ja vaikuttava osaamisen kehittämisen keino

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yritykset kokevat oppisopimuskoulutuksen asiakaslähtöisenä ja vaikuttavana osaamisen kehittämisen keinona. Oppisopimuskoulutuksen aikana opiskelijan uusi osaaminen voidaan kytkeä suoraan työelämään, osaksi opiskelijan työtä. Erilaiset opiskeluun liittyvät kehittämistehtävät linkittyvät kouluttavaan yritykseen, joko osaksi opiskelijan työn kehittämistä, tai laajemmin koko yri-

tystä koskevaan kehittämistarpeeseen. Oppisopimuskoulutuksen aikana oppisopimusopiskelijat, työpaikkakouluttajat ja muut työnantajan edustajat kohtaavat erilaisilla foorumeilla, joten uutta tietoa, osaamista ja toimintatapoja voidaan jakaa useissa eri yhteyksissä. Ojala tuo esille juuri yksilöiden tiedon ja osaamisen jakamisen tärkeyden, jotta se saadaan siirtymään organisaation yhteiseksi osaamiseksi (Ojala 2008, 239).

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että oppisopimuskoulutus on käytännön läheinen menetelmä, jossa uutta osaamista ja toimintatapoja voidaan hyödyntää oppisopimusopiskelijan omissa työtehtävissä, tiimeissä, opiskelijan omassa toimipisteessä tai laajemmin koko organisaatiossa. Työssä oppiminen ja tietopuolinen koulutus oppilaitoksessa näyttää tutkimuksen perusteella olevan menetelmä, jossa koulutus ja käytäntö käyvät jatkuvaa vuoropuhelua keskenään. Työssä oppiminen on työntekijöille samalla myös keino, joka mahdollistaa uuden tiedon omaksumisen helpommin kuin oppilaitosmuotoinen opiskelu.

Asiakaslähtöisyyttä voidaan oppisopimuskoulutuksessa erityisesti vahvistaa koulutusten räätälöinnillä, jolla voidaan huomioida yritysten toimialakohtaisia ja toimintaan liittyviä tarpeita, sekä strategisia painotuksia. Tietopuolisen koulutuksen sisältöjä painottamalla saadaan koulutukseen liitettyä asiakokonaisuuksia, joissa osaamista erityisesti tarvitaan. Koulutukset, jotka suunnitellaan suoraan yrityksen tarpeisiin, ovat jo lähtökohdiltaan sellaisia, että niiden tarkoituksena on kehittää ja uudistaa yksikön, toimipisteen tai koko organisaation käytänteitä. Oppisopimuskoulutuksessa erityisesti yritys-kohtaisesti rakennetut koulutukset näyttäisivät mahdollistavan koko organisaation oppimisen ja osaamisen kehittämisen. Tutkimuksen mukaan oppisopimuskoulutus koetaan myös joustavaksi keinoksi, jolla voidaan kehittää monipuolisesti ammatillista osaamista. Koulutusten räätälöinti tarkoittaa yritykselle juuri oppisopimuskoulutuksen joustavuutta.

Tutkimuksen mukaan oppisopimuskoulutuksella on ammatillisen osaamisen kehittämisen lisäksi muitakin merkittäviä myönteisiä vaikutuksia yrityksen toimintaan ja työyhteisöön. Erilaisten viestintä- ja kommunikointitaitojen kehittyminen oppisopimuskoulutuksen aikana lisää työntekijöiden digitalisaatioon liittyvää osaamista, jota tarvitaan yhä enenevässä määrin kaikissa ammateissa. Oppisopimuskoulutuksen aikana sosiaalisiin medioihin muodostettavat ryhmät antavat mahdollisuuden oppia uusien sähköisten kanavien käyttöä. Tästä on hyötyä opiskelijalle, sekä opiskeluiden aikana että myö-

hemmin työelämässä. Uusien sosiaalisten medioiden käyttö antaa hyvät mahdollisuudet sekä ammatilliseen että työyhteisölliseen verkottumiseen.

Tutkimus osoittaa, että oppisopimuskoulutus koetaan erittäin kustannustehokkaaksi osaamisen kehittämisen keinoksi, koska oppisopimuskoulutus ei aiheuta yritykselle varsinaisia koulutuskustannuksia. Myös Norontaus tuo esille, että vaikka oppisopimuskoulutuksessa yritys huolehtii palkkakustannuksista ja ohjauksesta, siitä saatava hyöty on suurempi, ja että se on lisäarvoa tuottava toimintatapa. (Norontaus 2016, 177.) Kustannustehokkuus ei kuitenkaan sinällään ole riittävä tekijä selittämään oppisopimuskoulutuksen käyttöä yrityksissä. Oppisopimuskoulutus on myös järjestettävä ja toteutettava laadukkaasti.

Laadulla tarkoitetaan tämän tutkimuksen mukaan erityisesti sitä, että tietopuolisen koulutuksen sisältö vastaa yrityksen tarpeita, ja se toteutetaan ammattitaitoisesti. Ammattitaitoisesta toteutuksesta kertoo suunnitelman mukaisesti toteutettu lähiopetus ja asiantuntevat luennoitsijat. Ammattitaidosta kertoo myös oppisopimuskoulutuksen järjestäjän ja oppilaitoksen keskinäinen saumaton ja avoin yhteistyö, johon liitetään mukaan myös kouluttava yritys. Kaikkien osapuolten selkeät roolit varmistavat yhteistyön onnistumisen. Viinisalo luonnehtii oppisopimuskoulutuksen järjestämistä verkostomaiseksi toiminnaksi, jossa oppisopimuskoulutuksen järjestäjältä edellytetään verkoston johtamisosaamista. (Viinisalo 2010, 21.) Laadukkaasti toteutetusta oppisopimuskoulutuksesta tuloksena ovat tutkintojen korkea läpäisyaste, joka taas kertoo oppisopimuskoulutuksen kustannustehokkuudesta.

Oppisopimuskoulutuksen laatuun näyttäisi siis liittyvän vahvasti yrityksen osaamisen kehittämisen kumppanit ja niiden toiminta. Kumppanuuden merkitys oppisopimuskoulutuksen järjestämisessä nousi tutkimuksessa selvästi esille. Tutkimus osoitti, että kumppanuudet ovat useinkin hyvin pitkiä, parhaimmillaan useita vuosia kestäviä. Luotettavaa ja aktiivista kumppania, joka hoitaa asiat odotetulla tavalla, ja joka tuntee yrityksen ”bisneksen”, arvostetaan, eikä sellaista kumppania herkästi vaihdeta. Uuden kumppanin perehdyttäminen yrityksen liiketoimintaan ja sen erityispiirteisiin sekä toimialaan, vie aikaa. Tutun kumppanin kanssa oppisopimuskoulutuksen järjestäminen koetaan turvalliseksi ja helpoksi. Otalan mukaan kehittämiskumppanuus edellyttää, että kumppaneilla on yhteinen kiinnostus ja tavoite, kumppanien välillä on luottamusta ja selkeät ja ennakolta laaditut yksiselitteiset sopimukset. Kumppanuus edellyttää myös yrityskult-

tuurien yhteensopivuutta, kumppanien kykyä etsiä ja käsitellä ongelmia ja ristiriitoja (Ojala 2008, 153).

Osaamisen kehittämiseksi asetettuja tavoitteita tulee voida arvioida ja mitata. Tutkimuksen perusteella oppisopimuskoulutuksen vaikuttavuus voidaan nähdä yrityksen operatiivisen toiminnan tehostumisena, asiakastyytyväisyytenä tai parempana asiakaskokemuksena. Se voidaan nähdä myös työntekijöiden sitoutumisena ja työtyytyväisyytenä. Osaamisen kehittäminen oppisopimuskoulutuksella, ja sen hyödyntäminen käytännönläheisesti arjen työssä, vaikuttaa omalta osaltaan yritysten kilpailukykyyn. Viitala toteaa, että yritysten kilpailukyky on vahvasti kiinni siitä, mitä yrityksessä osataan, ja miten osaamista yrityksessä osataan hyödyntää, sekä siitä, kuinka nopeasti yrityksessä pystytään oppimaan uutta (Viitala 2013, 170).

7.2 Oppisopimuskoulutuksen houkuttelevuuden lisääminen

Tutkimuksesta käy ilmi, että oppisopimuskoulutuksen järjestämiseen liittyy byrokratiaa, joka vaikuttaa etenkin oppisopimuskoulutuksen solmimisvaiheeseen. Byrokratiaa vähentämällä voidaan lisätä oppisopimuskoulutuksen houkuttelevuutta. Tutkimuksen perusteella byrokratia näyttäisi liittyvän oppisopimuskoulutuksen järjestäjän palveluprosessin toimivuuteen. Byrokratian vähentämiseksi sähköisten palvelujen ja niihin liittyvien tukipalveluiden kehittäminen on oleellista. Mahdollisimman sujuvasti toimiva palveluprosessi tekee byrokratian ”näkyväksi”, ja oppisopimuskoulutuksen järjestämisen yrityksille helpommaksi. Sujuvan prosessin, ja sitä tukevien tukipalveluiden, sekä selkokielisten ohjeiden ansiosta, oppisopimuskoulutuksesta tulee myös opiskelijan ja työpaikkakouluttajan näkökulmasta katsottuna mielekkäämpi osaamisen kehittämisen keino. Kaikkien osapuolten roolien selkiyttäminen lisää entisestään prosessin toimivuutta ja tehokkuutta.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että asiakkaiden referenssit luovat oppisopimuskoulutuksen järjestäjälle vahvaa imagoa. Markkinointiviestinnän sisällössä on hyvä tuoda enemmän esille asiakasyritysten kokemuksia, ja tarinoita oppisopimuskoulutuksen hyödyntämisestä erilaisissa tilanteissa. Asiakaslähtöisyyden ja toimialakohtaisen osaamisen esille tuominen markkinointiviestinnässä on myös tärkeää. Toimivan ja nykyaikaisen palveluprosessin ansiosta Stadin aikuisopiston työelämä- ja oppisopimuspalvelut voi vahvistaa omaa rooliaan aktiivisena ja uudistuvana oppisopimuskoulutuksen järjestäjänä.

Tutkimus osoittaa, että houkuttelevuutta voidaan lisätä tuomalla asiakkaiden tietoisuuden oppisopimuskoulutuksen monipuoliset mahdollisuudet. Oppisopimuskoulutuksen soveltuminen erilaisiin osaamisen kehittämisen tarpeisiin, on edelleen osittain tuntematonta, jopa yrityksille, joissa oppisopimuskoulutusta on käytetty jo pidempään. Koulutusten räätälöinnin mahdollisuutta lisäämällä, sekä lisäämällä mahdollisuuksia suorittaa tutkintoja modulaarisesti eli tutkinnon osa kerrallaan, mahdollistetaan yritysten työntekijöille joustavat opintopolut, ja samalla yritykset saavat juuri sitä osaamista, mitä ne tarvitsevat. Asiakkaan tarpeista lähtevä koulutusten suunnittelu ja toteuttaminen, on sellaista osaamisen kehittämistä, jota työelämä koulutuskumppaniltaan tänä päivänä odottaa, ja josta on todellista hyötyä yritysten menestymisen kannalta.

7.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tieteellisen työn luotettavuutta tarkastellaan kahden pääkäsitteen reliabiliteetin ja validiteetin avulla, nämä käsitteet ovat luonnontieteiden luotettavuuskäsitteitä. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä, eli jos tutkimus tehtäisiin uudelleen, saataisiin samat tulokset. Validiteetti taas tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita. Nämä sopivat sellaisenaan kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen, mutta näitä käsitteitä ei voida sellaisenaan soveltaa laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Koska luotettavuusmittarit ovat peräisin luonnontieteistä, lähinnä kemiasta ja fysiikasta, ne eivät sovellu kovin hyvin yhteiskuntatieteisiin, joissa ihminen ja erilaiset ihmisryhmät ovat tutkimuskohteena. Ihmisen toiminta, ajatukset ja kanta asioihin voi muuttua, ja siksi sattuma voi vaikuttaa ilmiöön. Luonnontieteissä tutkimuskohteena olevilla aineilla ei ole ajattelukykyä, joten ne eivät voi toimia yhtäkkiä eri tavalla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi onkin vaikeampaa kuin määrällisen tutkimuksen. (Kananen 2010, 68–69.)

Kanasen mukaan laadullista tutkimusta voidaan pitää luotettavana, jos tutkimustulokset ovat totuudenmukaisia eli vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Luotettavuutta voidaan lähtökohtaisesti arvioida tutkimusaineiston, menetelmien ja analyysivaiheen riittävän tarkan dokumentaation perusteella. Ulkopuolisten tulee voida tarvittaessa tarkistaa koodaus, ryhmittely ja tulkinta. (Kananen 2015, 353.)

Tämän tutkimuksen raportissa on tarkasti kuvattu tutkimuksen vaiheita ja tehtyjä ratkaisuja. Tutkimuksen tuloksia on kuvattu laajasti, ja tulosten kuvauksissa on käytetty

haastateltavien vastauksista suoria lainauksia, jotka osaltaan vahvistavat vastausten aitoutta. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi myös se, että tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jossa kysymykset olivat avoimia ja haastateltavat saivat siten vastata kysymyksiin omin sanoin. Haastattelut tehtiin henkilökohtaisesti ja ne tallennettiin digitaalisesti ja litteroitiin Word-tiedostoon.

Haastatelluissa tuli esille, että yrityksissä osaamisen kehittämiseen käytetään usein myös muita osaamisen kehittämisen keinoja, kuten yritysten omaa koulutusta. Lisäksi osaamisen kehittämisen kumppaneita saattaa olla useita, jo pelkästään oppisopimus-koulutuksessa. Tästä syystä haastateltavien oli ymmärrettävästi vaikea joidenkin kysymysten kohdalla kohdistaa vastauksensa koskemaan juuri oppisopimuskoulutusta. Tällä saattoi olla hieman vaikutusta joihinkin vastauksiin, mutta tämä ei varsinaisesti heikennä tutkimuksen luotettavuutta, sillä haastattelutilanteessa vastaajia pyydettiin tarkentamaan vastaustaan, mikäli siinä havaittiin epätarkkuutta asian suhteen.

Tein opinnäytetyön omalle työnantajalleni, ja tein teemahaastattelut itse. Koska työn aihe kuitenkin liittyy läheisesti omaan työhöni, oli minun tutkijana pidettävä huoli siitä, että oma roolini on täysin puolueeton, ja että myös haastateltavat henkilöt kokevat minut sellaisena. Puolueettomuuden ja tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi varmistin ennen teemahaastatteluja, ettei valittuja henkilöitä voi suoranaisesti tai yksiselitteisesti liittää minuun omien työtehtävieni kautta. Tällä tavoin varmistin, että haastateltavat henkilöt eivät myöskään olleet minulle entuudestaan tuttuja, ja siksi koin, että henkilöt pystyivät luontevasti ja luotettavasti keskustelemaan haastattelutilanteessa. Koin, että omasta asiantuntemuksestani oli hyötyä keskustelumuotoisissa teemahaastatelluissa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös saturaation avulla. Sillä tarkoitetaan, että uusia havaintoyksiköitä otetaan tutkimukseen mukaan niin kauan, kuin ne näyttäisivät tuovan tutkimukseen jotakin uutta. Kun näyttää siltä, että vastaukset alkavat toistumaan samankaltaisina, on saavutettu kylläntymispiste. (Kananen 2015, 355.) Tutkimuksen kohderyhmän tarkka rajaus toi uskottavuutta tämän tutkimuksen tuloksiin, ja tutkimuksen neljännen haastattelun kohdalla näytti siltä, että vastaukset toistuivat samanlaisina. Haastatteluja jatkettiin vielä luotettavuuden vahvistamiseksi, mutta kuudennen haastattelun yhteydessä ei esille tullut mitään merkittävää uutta, ja aineisto saavutti kylläntymispisteen.

Kriteerivaliditeetin avulla tutkija voi hakea vahvistusta omiin tulkintoihinsa, hyödyntämällä muiden tutkijoiden tutkimusten tuloksia (Kananen 2015, 355). Tutkimuksen tulokset tukevat Annukka Norontauksen väitöstutkimuksen tuloksia oppisopimuskoulutuksen valintaan vaikuttavista syistä ja vaikutuksista yrityksissä. Tässä tutkimuksessa oppisopimuskoulutuksen solmiminen mielletään byrokraattiseksi, mutta tämä ei varsinaisesti tue Norontauksen tutkimusta. Norontauksen mukaan oppisopimuskoulutuksen solmimista pidetään kevyenä, joustavana ja yrityksen kannalta helppona, ei byrokraattisena. (Norontaus 2016, 140). Norontaus tuo kuitenkin esille, että yrityksissä joissa oppisopimuskoulutusta ei käytetä, oppisopimuskoulutuksella on näissä yrityksissä kankean ja byrokraattisen järjestelmän maine (Norontaus 2016, 183). Norontauksen väitöstutkimuksen kohderyhmänä olivat pk-yritykset.

7.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimukset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaiseksi osaamisen kehittämisen keinoksi Stadin aikuisopiston työelämä- ja oppisopimuspalveluiden asiakasyritykset oppisopimuskoulutuksen kokevat, ja kuinka oppisopimuskoulutuksen houkuttelevuutta voidaan lisätä. Tehty tutkimus antaa laajasti tietoa tutkimuksen ongelmakysymyksiin.

Tutkimuksen tuloksissa tulee esille niitä yritysten osaamisen kehittämisen tarpeita, joihin oppisopimuskoulutuksen keinoin on löydetty ratkaisu. Tuloksissa tulee myös esille niitä liiketoiminnan tavoitteita, jotka oppisopimuskoulutuksella on voitu saavuttaa. Nämä yritysten vahvasti myönteiset kokemukset oppisopimuskoulutuksesta keinona, sekä sen myönteisistä vaikutuksista yritysten toiminnassa ja työyhteisöissä kuvaavat samalla sitä, millaiseksi keinoksi se yrityksissä koetaan, ja miksi sitä käytetään. Nämä myönteiset kokemukset ovat myös niitä asioita, joilla oppisopimuskoulutuksen houkuttelevuutta voidaan lisätä. Tutkimuksen tavoitteet siis saavutettiin.

Teemahaastattelu toi myös esille niitä kehittämiskohteita, joihin tulisi jatkossa kiinnittää huomiota oppisopimuskoulutuksen järjestämiseen liittyvän prosessin osalta. Näitä asioita kehittämällä voi toimeksiantaja edelleen vaikuttaa oppisopimuskoulutuksen houkuttelevuuteen. Viitekehyksen ja kyselytutkimuksen vastausten perusteella tutkimus antaa lisäksi kuvan siitä, kuinka oppisopimuskoulutuksella voidaan tukea organisaation oppimista ja osaamista.

Teoreettiseen viitekehykseen liittyvään kirjallisuuteen perehtyminen aloitettiin kesällä 2016, ja se antoi hyvän pohjan lähteä suunnittelemaan opinnäytetyötä, ja siihen liittyvää tutkimusta eteenpäin. Aineistonkeruun menetelmäksi valittu teemahaastattelu toimi tässä tutkimuksessa erittäin hyvin. Sen avulla saatiin kerättyä laajasti ja syvästi tietoa tutkimuksen ongelmakysymyksiin. Näkökulma työssä ei muuttunut työn aikana. Aineiston analyysivaiheessa teemat selvästi auttoivat aineiston jäsentämistä, ja muutoin suhteellisen raskaassa analyysivaiheessa päästiin etenemään. Vaikka tutkimus ei suoranaisesti tuottanut uutta tietoa, se kuitenkin koostaa aiemmin ”pirstaleina” olleet tekijät yhteen, ja antaa siten hyvän kokonaiskuvan aihealueesta.

Oman oppimisprosessin näkökulmasta katsottuna työ oli osittain haasteellinen, etenkin ajankäytön kannalta. Kirjallisuuteen perehtyminen ja aineiston analyysivaihe veivät ennakoitua enemmän aikaa. Tietämykseni aihealueesta kasvoi kuitenkin merkittävästi, ja tieto on nyt paljon jäsennellympää. Opinnäytetyön tekemisessä auttoi oma mielenkiintoni aihealuetta kohtaan, ja se, että työllä oli toimeksiantaja, joka voi hyödyntää tutkimuksen tuottamaa tietoa kehittäessään toimintaansa.

Tämä tutkimus ei kuitenkaan kerro toimeksiantajan koko yritysasiakaskunnan näkemystä siitä, millaiset tekijät vaikuttavat oppisopimuskoulutuksen käyttöön. Tutkimuksen ulkopuolelle jää PK-sektorin yritysten näkökulma. Tutkimus ei myöskään anna tietoa siitä, millaiset tekijät vaikuttavat oppisopimuskoulutuksen käyttöön silloin, kun oppisopimuskoulutusta käytetään rekrytoivana keinona. Jotta oppisopimuskoulutuksen käyttöön liittyvistä tekijöistä voitaisiin saada vielä kattavampi kokonaiskuva, tulisi kyselytutkimusta tällöin jatkaa koskemaan myös näitä edellä kuvattuja organisaatioita, ja oppisopimuskoulutuksen muita käyttötilanteita. Mahdollisesti jatkotutkimuksena voisi myös olla tutkimus, joka koskee kehittämistoimenpiteitä. Tällä tavoin voitaisiin keskittyä tarkemmalla otteella kehittämistä vaativiin asioihin, ja joita voitaisiin lähteä systemaattisemmin kehittämään yhdessä asiakasyritysten kanssa.

Lähteet

Grahn-Laasonen, Sanni. Osaaminen ja koulutus. Valtioneuvosto. [Http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/osaaminen/karkihanke2#toimenpide1](http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/osaaminen/karkihanke2#toimenpide1). Luettu 5.6.2016.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro, Helsinki.

Leinonen, Anna-Mari 2016. Oppisopimusjohtaja. Stadin Aikuisopiston, työelämä- ja oppisopimuspalvelut, Helsinki. Haastattelu 17.5.2016.

Norontaus, Annukka 2016. Oppisopimuskoulutus yritysten tuottamana koulutuspalveluna: tavoitteista vaikutuksiin. Väitöskirja. Tuotantotalous. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. [Http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/123010/Annukka%20Norontaus%20A4.pdf?sequence=2](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/123010/Annukka%20Norontaus%20A4.pdf?sequence=2). Luettu 18.9.2016.

Opetushallitus. Ammatillinen koulutus. [Http://oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/103/0/ajankohtaista_ammattillisen_koulutuksen_kehittamisessa](http://oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/103/0/ajankohtaista_ammattillisen_koulutuksen_kehittamisessa). Luettu 10.4.2017.

Opetushallitus. Näyttötutkinnot. [Http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/nayttotutkinnot](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/nayttotutkinnot). Luettu 10.4.2017.

Opetushallitus. Oppisopimus. [Http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus/oppisopimus](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus/oppisopimus). Luettu 5.6.2016.

Opetushallitus. Oppisopimuskoulutus. [Http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus). Luettu 5.6.2016.

Opetushallitus, 2015. Osaamisen hankkiminen työpaikalla ammatillisessa peruskoulutuksessa. Oppaat ja käsikirjat 2015:6. [Http://www.oph.fi/download/167955_osaamisen_hankkiminen_tyopaikalla_ammattillisesa_peruskoulutuksessa.pdf](http://www.oph.fi/download/167955_osaamisen_hankkiminen_tyopaikalla_ammattillisesa_peruskoulutuksessa.pdf). Luettu 5.6.2016.

Opetushallitus. Tutkinnot. [Http://www.opetushallitus.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/nayttotutkinnot/tutkinnot](http://www.opetushallitus.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/nayttotutkinnot/tutkinnot). Luettu 10.4.2017.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Ammatillinen koulutus. [Http://minedu.fi/ammattillinen-koulutus](http://minedu.fi/ammattillinen-koulutus). Luettu 10.4.2017.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Ammatillisen koulutuksen hallinto ja rahoitus. [Http://minedu.fi/ammattillisen-koulutuksen-hallinto-ja-rahoitus](http://minedu.fi/ammattillisen-koulutuksen-hallinto-ja-rahoitus). Luettu 10.4.2017.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro, Helsinki.

Pohjonen, Petri 2005. Työssäoppiminen. Ammatillisen osaamisen perusta. Opetus 2000 –sarja. PS-kustannus, Jyväskylä.

Sumkin, Tuula & Tuomi, Lauri 2012. Osaamisen ja työn johtaminen–organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Talentum Media, Helsinki.

Stadin ammattiopisto. Tietoa meistä. [Http://www.hel.fi/www/ammattillinen/fi/esittely/](http://www.hel.fi/www/ammattillinen/fi/esittely/). Luettu 10.4.2017.

Stadin ammattiopisto. Työelämä- ja oppisopimuspalvelut. [Http://www.hel.fi/www/ammattillinen/fi/esittely/tyoelama-ja-oppisopimuspalvelut/](http://www.hel.fi/www/ammattillinen/fi/esittely/tyoelama-ja-oppisopimuspalvelut/). Luettu 10.4.2017.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9., uudistettu laitos. Tammi, Helsinki.

Viinisalo, Kari 2010. Oppisopimuskoulutus ja oppiminen. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 3. 12. vuosikerta. [Http://www.okka-saatio.com/aikakauskirja/pdf/Aikak_3_2010_Viinisalo.pdf](http://www.okka-saatio.com/aikakauskirja/pdf/Aikak_3_2010_Viinisalo.pdf). Luettu 12.6.2016.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Edita Publishing, Helsinki.

Teemahaastattelulomake

Teema 1: Oppisopimuskoulutuksen valinta osaamisen kehittämisen keinoksi

Mitkä tekijät vaikuttavat oppisopimuskoulutuksen valintaan ts. millä perusteella valitsette oppisopimuskoulutuksen osaamisen kehittämisen keinoksi, ja millainen merkitys esimerkiksi seuraavilla tekijöillä on?

- koulutuksen kustannukset
- oppisopimuskoulutuksen järjestäjä, oppilaitos
- markkinoinnin merkitys

Teema 2: Vaikutukset yrityksen toiminnassa

Millaisia vaikutuksia oppisopimuskoulutuksella on yrityksessänne ts. mitä konkreettisesti on havaittu yrityksen toiminnassa, kun oppisopimuskoulutusta yrityksessä toteutetaan, ja missä määrin olette havainneet esimerkiksi seuraavia muutoksia tai vaikutuksia yrityksessänne?

- työtapojen muuttuminen
- innovaatioiden lisääntyminen
- tiedon siirtyminen

Teema 3: Vaikuttavuus

Koetteko, että pystytte saavuttamaan oppisopimuskoulutukselle asetetut tavoitteet, mitkä tavoitteet? Esimerkiksi seuraavat

- tutkintotavoite
- strategiset tavoitteet

Teema 4: Oppisopimuskoulutuksen kehittäminen

Miten oppisopimuskoulutuksen järjestämistä tulisi kehittää tai miten tarpeellisena näette esimerkiksi?

- monipuolisemmat palvelut ja mitä erityisesti kaipaatte
- kumppanuuden kehittämisen ja millä tavoin

Sähköpostiviesti

Hyvä vastaanottaja,

viittaa käymäämme puhelinkeskusteluun, joka liittyi opinnäytetyöhöni. Opiskelen Metropolia ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa, tradenomin tutkintoon tähtäävässä koulutuksessa. Teen opinnäytetyöni työnantajalleni Stadin aikuisopiston työelämä- ja oppisopimuspalvelut -yksikölle. Opinnäytetyöni koskee organisaation osaamisen kehittämistä oppisopimuskoulutuksen keinoin. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajaorganisaatiolle päätöksenteon tueksi tietoa, joka auttaa sitä kehittämään toimintaansa asiakaslähtöisesti.

Osa opinnäytetyötäni ovat teemahaastattelut, joiden kohderyhmänä ovat Stadin aikuisopiston työelämä- ja oppisopimuspalveluiden yritysasiakkaat. Stadin aikuisopiston työelämä- ja oppisopimuspalvelut arvostaa asiakkaidensa osallistumista haastatteluihin. Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Vastaajien tai yritysten nimet tai tiedot eivät tule esille millään tavalla tuloksissa tai opinnäytetyön lopullisessa raportoinnissa. Haastattelussa keskustelemme seuraavista teemoista:

Teema 1: Oppisopimuskoulutuksen valintaan vaikuttavat tekijät/asiat

Teema 2: Oppisopimuskoulutuksen vaikutukset yrityksessä

Teema 3: Oppisopimuskoulutuksen vaikuttavuus

Teema 4: Oppisopimuskoulutuksen kehittäminen

Haastattelut ovat opinnäytetyöni tekemisen kannalta oleellisia, joten kiitos jo etukäteen haastatteluun käyttämästä ajasta. Tapaamme sovituksi haastattelun merkeissä xx.xx. 2017 klo xx.xx. Haastattelu kestää noin 1 tunnin.

Ystävällisin terveisin

Sari Viitakangas

Oppisopimusneuvoja