



Työntekijöiden osaamisen kehittäminen

Ammatillinen kehittyminen ja motivaatio

Antti Pesonen

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2021

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Projektijohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Projektijohtaminen

PESONEN, ANTTI:
Työntekijöiden osaamisen kehittäminen
Ammatillinen kehittyminen ja motivaatio

Opinnäytetyö 49 sivua, joista liitteitä 0 sivua
Toukokuu 2021

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin työmotivaatiota ja eri tapoja työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. Työn tarkoituksena oli tarkastella ammatillisen kehittymisen hyötyjä työntekijälle sekä organisaatiolle. Tavoitteena oli tutkia, miten organisaatiot olivat tähän asti järjestäneet koulutuksia henkilöstölleen. Opinnäytetyössä tarkasteltiin, että minkälainen oppiminen motivoi työntekijöitä ja minkälaista osaamisen kehittämistä työpaikoilla järjestetään tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Lähteinä käytettiin laajasti erilaista kirjallisuutta, artikkeleja ja aiempia tutkimuksia. Kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia analysoitaessa selvisi, että henkilöstön osaamisen kehittämisen merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Organisaatiot näkivät osaavan ja motivoituneen henkilöstön kilpailuetuna ja etenkin suuremmissa yrityksissä oli resursseja panostaa henkilöstön koulutukseen.

Aineiston perusteella oli selvää, että työntekijöillä on halu kehittää omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan. Organisaatioiden tuli kertoa selkeästi henkilöstölle muuttuvista osaamisvaatimuksista ja varattava uuden oppimiseen ja koulutukseen vaadittavat resurssit. Jotkin organisaatiot olivat tehneet uuden oppimisesta entistä motivoivampaa valmentavalla esimiestyöllä ja muuttamalla ketterästi oppivaksi organisaatioksi.

Asiasanat: työmotivaatio, ammatillinen kehittyminen, oppiminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Project Management

PESONEN, ANTTI:
Employee Skill Development
Professional Development and Motivation

Bachelor's thesis 49 pages, appendices 0 pages
May 2021

In this thesis work motivation and the different ways in which employees' skills can be improved was examined. The purpose of this thesis was to review the benefits of professional development, such as workplace skills, for both the employer and the employee. The goal was to research how organisations had organised training seminars in the past for their employees. Furthermore the different learning-related motivational factors and upcoming professional development sessions in organisations were examined in this thesis.

The study method of this thesis was a literary review. The source material consisted of different kinds of literature, academic papers and previous studies. On analyzing the material, it became evident that the importance of professional development will increase in the future. Organisations consider competent and motivated personnel as an asset. Especially in larger companies they have the necessary resources to invest in their employees' ongoing education.

Based on the material it became clear that employees are willing to develop their own workplace and professional skills. Organisations had communicate clearly about the demands for changes in their employees' skill set and have the needed resources for developing them. Some organisations had made learning even more motivating with leadership coaching and with transitioning into a more fluid organisation.

Key words: work motivation, professional development, learning

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TYÖMOTIVAATIO	6
	2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	8
	2.2 Motivaatioteoriat.....	9
	2.3 Työn sisältö ja työn imu.....	13
3	OPPIMINEN.....	16
	3.1 Elinikäinen oppiminen ja halu oppia	16
	3.2 Oppimis- ja organisaatioteoriat	18
	3.3 Innovaatioteoria.....	20
	3.4 Oppiva organisaatio	22
	3.5 Ketteryys	23
4	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	26
	4.1 Harjoittelu ja oppisopimus	27
	4.2 Pehdytys ja trainee-ohjelmat.....	29
	4.3 Miten työntekijät voivat kehittää omaa osaamistaan?	32
5	YRITTÄJÄGALLUPIN JA TYÖOLOBAROMETRIN TARKASTELU	37
6	YHTEENVETO	44
	LÄHTEET.....	47

1 JOHDANTO

Työmotivaatio ja työssä tapahtuva oppiminen ovat aina kiinnostanut minua. Halusin tehdä opinnäytetyön itseäni kiinnostavasta ja ajankohtaisesta aiheesta, josta uskon olevan minulle hyötyä työelämässä. Jatkuvasti muuttuva työelämä, jossa osaamisvaatimukset kasvavat kaiken aikaa on juuri sellainen aihe. Opinnäytetyöni ei ole varsinainen tutkimus, vaan kirjallisuuskatsaus aiheeseen.

Opinnäytetyössäni käsittelen erilaisia tapoja, joilla organisaatio voi kehittää työntekijöitä. Tutkin, että millä eri tavoin organisaatio pystyy tukemaan työntekijöidensä koulutusta ja uuden oppimista. Tarkastelen, että miten koulutusta on järjestetty tähän asti organisaatioissa ja miten sitä tulevaisuudessa järjestetään.

Haluan saada vastauksen siihen, että hyötyykö työntekijöiden osaamisen kehittämisestä enemmän työntekijä vai organisaatio. Millä tavoin työntekijän osaamisen kehittämisestä saataisiin mahdollisimman motivoivaa?

Opinnäytetyötä varten haen tietoa useista kirjallaisista ja tieteellisistä artikkeleista. Tarkastelen lopuksi yrittäjägallupia ja työolobarometria, joista haen ajankohtaista tietoa työntekijöiden koulutuksesta. Vertailen, että onko pk-yritysten tarjoamat koulutus- ja oppimismahdollisuudet yhtä hyviä kuin isompien yritysten.

Pidän opinnäytetyön aihetta hyvin tärkeänä. Tulevaisuuden työelämä on hektistä, jossa osaamisvaatimukset kasvavat jatkuvasti. Organisaatioiden tulee kantaa vastuuta henkilöstön osaamisen päivittämisestä. Niiden myös kannattaa panostaa siihen, sillä oppimiseen panostavat organisaatiot ovat nousseet kilpailun kärkeen. (Anttila & Smolander 2018, 10)

2 TYÖMOTIVAATIO

Ymmärtääksemme työntekijää ja halua uuden oppimiseen on ensiksi ymmärrettävä mitä motivaatio on ja miksi se on niin tärkeää. Motivaatio on kaiken toiminnan takana ja siksi aloitan opinnäytetyöni siitä. Aluksi tarkastelen motivaatiota yleisesti ja sen jälkeen lähemmin työmotivaatiota ja yleisimpiä motivaatioteorioita. Käsittelen työn sisältöä, jolla on erittäin suuri merkitys työmotivaatioon ja lopuksi työn imua, joka on hyvin myönteinen, työstä nauttimisen tila.

Jos motivaation tiivistäisi yhteen kysymykseen se olisi ”Miksi?” (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 12.) Se on motivaation peruskysymys ja kertoo, miksi joku toimii niin kuin toimii. Opiskelu, työn teko, harrastukset - kaikki tämä on lähtöisin motivaatiosta. Motivaatio synnyttää tarvetta toimia. Se on toimintamme polttoainetta.

Motivaatio on tutkimuskohteena haastava. Miten motivaation voisi määritellä? Juutin (2006) mukaan motivaatio on motiivien aikaansaama tila, joka on päämäärähaluista, vapaaehtoista ja kontrolloitua toimintaa. Jos motivaatiota pitäisi kuvailla adjektiivein, se voisi olla esimerkiksi vireä tai aktiivinen. Motivaatiosta puhutaan usein, mutta onko siitä oikeasti mitään hyötyä? Tutkimusten mukaan motivaatiosta on paljonkin hyötyä. Motivaatiota tarvitaan oppimiseen, työssä suoriutumiseen ja itsensä kehittämiseen. Se vaikuttaa toiminnan intensiteettiin, pysyvyyteen, tehtävien valintaan ja suoritukseen. Otan esimerkin työelämästä. Kovan työmotivaation omaava työntekijä tekee kovasti töitä ja on sitoutunut organisaation toimintaan. Hän valitsee itselleen haastavia työtehtäviä ja on tehokas työssään. Joidenkin tutkimusten mukaan nuorena koettu oppimisen ilo ja kouluinnostus johtavat innostukseen myös myöhemmin työelämässä. Motivaatiolla ei ole ainoastaan työsuoritukseen tai oppimisenestykseen liittyvää vaikutusta vaan sillä on suuri merkitys ihmisen hyvinvoinnille. Tutkimusten mukaan motivaation merkitys nuorten oppimiseen ja hyvinvointiin on huomattava. Motivaation hyödyt eivät rajoitu ainoastaan nuoriin vaan motivaatio vaikuttaa myös aikuisten ihmisten hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Motivaation vaikutus terveyteen onkin yllättävän suuri. Esim. terveelliset elämäntavat ja liikunta vaativat motivaatiota. Terveellisillä elämäntavoilla on taas suuri vaikutus ihmisen elämänlaatuun, työkykyyn ja

sairauspoissaoloihin. (Sinokki 2016, 63; Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 12; Juuti 2006, 37.)

Käsittelen nyt lähemmin työmotivaatiota. Ymmärtääksemme paremmin työntekijää, hänen työssä viihtymistään ja mahdollisia kehittymishaluja meidän on ymmärrettävä, että mitä työmotivaatio on. Miten työmotivaatioon voi vaikuttaa ja mitä hyviä puolia sillä on työntekijän ja organisaation kannalta?

Työmotivaatio on työntekoon liittyvä motivaatiotila. Motivaatiotutkija Craig C. Pinder (1998) määrittelee työmotivaation muodon, suunnan, keston ja voimakkuuden avulla. Työmotivaatioon vaikuttavat monet asiat, kuten työn sisältö, työntekijä ja hänen persoonallisuutensa, elämänvaihe. Tämän lisäksi myös urasuuntautuneisuus, arvot ja asenteet vaikuttavat työntekijän työmotivaatioon. (Lämsä & Päivike 2017, 80.)

Työmotivaation kesto ja voimakkuus voi vaihdella. Lähtökohtaisesti motivoitunut työntekijä on yritykselle kallisarvoinen, koska hän tutkitusti työskentelee tehokkaammin, luo yritykselle tätä kautta lisäarvoa. Motivaatiolla on merkitystä palvelun laatuun ja työpaikan yleisilmapiiriin. Työhyvinvoinnin ja työmotivaation merkitys on suuri myös työntekijän sairauspoissaolojen, ammattitautien ja työkyvyttömyyseläkkeiden kannalta. Englannissa tehdyn tutkimuksen mukaan motivoituneet työntekijät tuottivat yritykselle 40 prosenttia enemmän liikevaihtoa kuin epämotivoituneet ja olivat keskimäärin vain pari päivää vuodesta sairaslomalla. (Sinokki 2016, 85; Lämsä & Päivike 2017, 81.)

Hyvästä työmotivaatiosta on myös työntekijälle itselleen hyötyä. Hän kokee työnsä merkitykselliseksi ja pitää siitä. Työntekijä nauttii työstään. Olemalla motivoitunut hän parantaa työpaikkansa työilmapiiriä. Kuten edellä kirjoitin, hyvällä työmotivaatiolla on vaikutusta työntekijän työtehokkuuteen ja ahkeruuteen. Työmotivaatio käsitteen sisälle mahtuu paljon erilaisia asioita, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Joku voi motivoitua esimerkiksi ammatillisista haasteista ja pyrkiä niitä kohti. Ne voivat olla työn sisällä olevia realistisia tavoitteita, joita kohti työntekijä pyrkii. Toinen työntekijä voi motivoitua vallantunteesta. Tämä motivaatio luonnollisesti ohjaa ihmistä sellaisia työtehtäviä kohti, jossa voi vaikuttaa. Näitä voi olla mm. yrityksen johtotehtävät ja muut esimiestehtävät. Kolmas työntekijä

voi motivoitua liittymisestä ja yhteenkuuluvuudesta. Työkavereiden kanssa kohtaamiset, yhdessä työskentely ja vuorovaikutus vaikkapa asiakkaiden kanssa voivat olla hänen motivaatiotekijöitään. Häntä ei välttämättä juurikaan motivoi työn sisältö itsessään, mutta yhteenkuuluvuus ja se tunne, että ”minä olen osa tätä porukkaa” luo merkitystä ja motivaatiota työhön. (Sinokki 2016, 80.)

Alhainen työmotivaatio voi kertoa haluttomuudesta tehdä kyseisiä työtehtäviä, mutta ei välttämättä tarkoita, että työntekijä olisi huono. Kuitenkin tutkimusten mukaan työtyytymättömyys ja motivaation puute voivat tulla yritykselle kalliiksi mm. suurten sairauspoissaolojen ja alhaisemman tuottavuuden takia. (Lämsä & Päivike 2013, 81.)

Ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Joku voi motivoitua työstä itsestään ja toiselle motivaation lähde voi olla esim. etenemismahdollisuudet tai palkkiot. Motivaation lähde voi olla sisäinen tai ulkoinen. Tarkastelen tätä aihetta seuraavaksi.

2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa ihminen toimii omasta tahdostaan. Motivaatio ikään kuin kumpuaa hänestä itsestään. Hän saa iloa ja tyydytystä toiminnastaan. Ihminen pitää esimerkiksi omasta työstään tai työnsä päämäärästä ja se motivoi häntä. Sisäinen motivaatio on pitkäaikaista motivaatiota. Se ei ole ohimenevä tunne tai jokin etappi, kuten palkka tai arvosana. Se kumpuaa puhtaasta ilosta ja ihmisestä itsestään. Se kumpuaa siitä, kun ihminen pääsee toteuttamaan ja kehittämään itseään mielekkäässä työssä. Sisäisen motivaation määrään voidaan pyrkiä vaikuttamaan erilaisilla keinoilla. Työn haastavuus ja monipuolisuus lisäävät sisäistä motivaatiota. Työ, joka tarjoaa haasteita ja monipuolisuutta on sisäisen motivaation kannalta ihanteellinen. On esitetty, että ihmiset ovat syntyneet sisäisesti motivoituneina. Oikeassa toimintaympäristössä sisäinen motivaatio pääsee valloilleen ja tyydyttää ihmisen uteliaisuutta. Edellä kuvailemani haastava ja monipuolinen työ on siitä hyvä esimerkki. Toisaalta, jos toimintaympäristö ei tyydytä ihmistä, aja-

tellaan motivaation laskevan. Jos työ ei tarjoa minkäänlaista haastetta ja on päivästä toiseen samanlaista, se ei ole sisäisen motivaation kannalta kovin hyvä juttu. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 28; Sinokki 2016, 98.)

Motivaatio melko monimutkainen ilmiö ja jopa hieman ristiriitainen. Tutkimusten mukaan ulkoiset palkkiot saattavat laskea sisäisesti motivoituneiden ihmisten motivaatiotasoa sellaisessa toiminnassa, jota he ovat ennen tehneet ilman palkkioita puhdasta hauskuudesta. (Juuti 2006, 62.)

Ulkoisessa motivaatiossa on motivoivat tekijät eivät lähde ihmisestä itsestään, kuten sisäisessä motivaatiossa. Motivaatiotekijät ovat jossain muualla, usein toinen ihminen tai organisaatio. Ulkoisen motivaation lähde voi olla raha, palkkio, palaute tai yhteenkuuluvuuden tunne. Ihminen ei motivoitu työstä, vaan motivaation lähde on raha tai muu palkkio. Ulkoista motivaatiota voisi kuvata jopa sana pakko. Pakko käydä töissä, että saa rahaa. Pakko palauttaa tehtävä ajoissa, ettei tule sanktioita. Puhutaan ulkopuolisesta kannustuksesta tai jopa rangaistusten välttämisestä. (Sinokki 2016, 99.)

Toiminta on ulkoapäin kontrolloitua, eikä kyseessä ole työntekijästä itsestään lähtevä halu. On tutkittu, että ulkoisella motivaatiolla on yhteyksiä negatiivisiin ajatuksiin ja tunteisiin, sisäisellä motivaatiolla päinvastoin. Ulkoista motivaatiota kuvataan usein lyhyehköksi, ei niinkään pitkän aikavälin motivaattoriksi. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 84.)

Olen oppinut, että motivaation lähteet voivat olla hyvinkin erilaisia. Motivaatiota on pyritty tarkastelemaan eri näkökulmista vuosien saatossa erilaisten motivaatioteorioiden valossa. Tarkastelen seuraavaksi muutamaan tunnetuinta motivaatioteoriaa.

2.2 Motivaatioteoriat

Motivaatioteorioiden juuret ovat hedonismissa, eli nautinnonhaluisuudessa. Hedonismi oli yleinen käyttäytymismalli 1700- ja 1800-luvuilla. Sen mukaan ihmiset

etsivät mielihyvää ja toisaalta pyrkivät välttämään mielihapaa. Hedonismi kuitenkin on melko yksinkertaista, ja sen varaan ei voi rakentaa käyttäytymiseen perustuvaa teoriaa. 1900-luvulla Hedonismi sulautettiin osaksi tulevia teorioita, esimerkiksi Maslowin tarvehierarkiaa. (Juuti 2006, 39.)

Motivaatioteoriat voidaan luokitella kahteen pääryhmään: tarveteorioihin (sisältöteoria) ja prosessiteorioihin. Näiden kahden pääryhmän sisäisiä teorioita on kymmeniä erilaisia, mutta useimmat niistä ovat hyvin kapeita miniteorioita. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 10.) Seuraavaksi käsittelemme molemmista teorioista ehkä ne tunnetuimmat.

Tarveteoria nimensä mukaisesti tarkoittaa tarpeiden tyydyttämiseen liittyvää käyttäytymistä. Terveteoriassa ajatellaan, että ihmisillä on tyydyttämätön tarve, joka luo sisäisen jännitteen ja tarpeen löytää siihen helpotusta. Ihminen pyrkii kohti sellaista päämäärää, joka poistaa sisäisen puutostilan.

Kun puhutaan motivaatioteorioista, on vaikea olla sivuuttamatta psykologi Abraham Maslowin tarvehierarkiaa vuodelta 1943. Hänen viisiportainen motivaatioteoriansa on varmasti yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista. Tarvehierarkiaa kuvataan usein pyramidina. Tarvehierarkia lähtee liikkeelle fysiologisista perustarpeista ja päättyy pyramidin huipulle itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Päästäkseen seuraavalle portaalle, on edellisen portaan tarpeet oltava tyydytetty. (Sinokki 2016, 73.)

1. Fysiologiset perustarpeet (elämisen edellytykset kuten hengitysilmä, ruoka, juoma)
2. Turvallisuuden tarpeet (suojautuminen vaaroilta)
3. Sosiaaliset tarpeet (ryhmään kuuluminen, rakkaus, ystävyys)
4. Arvostukset tarpeet (itsearvostus, kunnioitus muilta)
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet (omien taitojen ja kykyjen hyödyntäminen työssä ja elämässä)

Maslowin pyramidin perustana on kaikista tärkeimmät tarpeet, eli fysiologiset, hengissä säilymisen tarpeet. Jos sinulta puuttuu vesi tai ruoka, niin tuskin motivoitunut arvostuksen tarpeesta. Ylempänä pyramidissa on vähemmän tärkeät tarpeet, kuten itsensä toteuttaminen. Idea on, että kun pyramidin alimmat osat ovat täytetty, voidaan edetä ylemmäksi ja motivoitua uudella tavalla. (Juuti 2006, 45; Lämsä & Päivike 2013, 82.)

Maslowin tarvehierarkian pohjalta on sittemmin kehitelty esim. työhyvinvoinnin portaat, joka on paremmin hyödynnettävissä työelämässä. Tarkastelen seuraavaksi toista yleisesti tunnettua tarveteoriaa eli Herzbergin kaksifaktoriteoriaa. Kaksifaktoriteoria on suoraan työmotivaatioon liittyvä teoria, toisin kuin äsken käsittelemäni tarvehierarkia, joka on ehkä yleispätevämpi.

Psykologi Frederick Herzberg esitti vuonna 1959 mallin, jossa työmotivaation sisältöön vaikuttavat tekijät jaetaan kahtia: motivaatiota lisääviin ja motivaatiota vähentäviin tekijöihin. Motivaatiota lisäävät tekijät ovat motivaatiotekijöitä ja sitä vähentävät tekijät ovat hygieniatekijöitä. Herzbergin teorian mukaan työtyytymättömyyttä ja työtyytyväisyyttä aiheuttavat eri tekijät. Motivaatiotekijät hyvin hoidettuina parantavat nimensä mukaisesti motivaatiota. Työtyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät taas eivät hyvin hoidettuinaakaan juuri paranna työntekijän motivaatiota. Työtyytymättömyyttä voidaan vähentää panostamalla niitä aiheuttaviin tekijöihin, mutta se ei vaikuta motivaatioon. Kun työtyytymättömyystekijät ovat kunnossa, voidaan panostaa motivaatiotekijöihin. Klassinen esimerkki työtyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä on palkka. Jos ihminen on siihen tyytymätön ja sitä nostetaan vaikuttaa se työtyytyväisyyteen korkeintaan hetkellisesti. Se ei toimi pitkäaikaisena työtyytyväisyyden kohottajana. (Sinokki 2016, 104.)

Motivaatiotekijöitä ovat itse työhön liittyvät tekijät mm. sopivan haastava työ. Sopivan haastavat ja vaihtelevat työtehtävät motivoivat. Työn sisäiset saavutukset, etenemis- ja kehitysmahdollisuudet motivoivat teorian mukaan työntekijää. Työn vastuu ja siitä saatava palaute ovat myös motivaatiotekijöitä. Hygieniatekijät, jotka heikentävät työtyytyväisyyttä ovat siis eri tekijöitä kuin työtyytyväisyyttä parantavat tekijät. Ne liittyvät usein työympäristöön. Esimerkkeinä näistä tekijöistä

voidaan mainita yrityspolitiikka ja hallinto, suhteet muihin työntekijöihin ja esimiehiin, jo aiemmin mainittu palkka sekä työoloihin liittyvät tekijät kuten työturvallisuus. (Lämsä & Päivike 2013, 84.)

Olen nyt tarkastellut kahta tunnetuinta tarveteoriaa. Seuraavaksi tarkastelen prosessiteorioita. Prosessiteoriat ovat työelämässä yleisesti käytössä olevia motivaatioteorioita ja mielestäni niitä on tärkeä käsitellä tässä opinnäytetyössä, jotta ymmärrän, miten ihminen odotusarvoisesti käyttäytyy ja miten häntä voi motivoita tiettyä valintaa kohden.

Kognitiiviset teoriat eli prosessiteoriat tutkivat, että miten tietty prosessi, kuten valintaprosessi, vaikuttaa ihmisen motivaatioon. Odotusarvoteoria on loistava esimerkki prosessiteoriasta ja varmasti tunnetuin. Teorian mukaan ihminen arvioi koko ajan eri vaihtoehtoja ja niistä tulevia palkkioita ja tämä arviointi on pohja motivaatiolle. Prosessiteorioiden tavoitteena on selvittää työmotivaation määrää pysyvyyttä ja eri tekijöiden vaikutusta toisiinsa.

Odotusarvoteoria on professori Victor Vroomin vuonna 1964 esittämä teoria. Vroom pyrkii tällä teoriallaan kuvailemaan niitä tekijöitä, jonka varaan motivaatio usein rakentuu. Hänen mukaansa sisältöteoriat eivät kuvaa riittävän monipuolisesti motivaatioon liittyviä ongelmia ja yhteneväistä teoriaa on vaikea tehdä, koska motivaatioon vaikuttavat monet tekijät. (Juuti 2006, 49.)

Odotusarvoteoriaa voi ajatella tietynlaisena prosessikaaviona. Jos ihmisellä on kaksi vaihtoehtoa, kumman hän valitsee ja miksi? Kumi valinta on ihmisen itsensä kannalta parempi tai motivoivampi? Teorian mukaan ihmisen käyttäytyminen on pitkälti seurausta hänen tietoisista valinnoistaan. Ihminen myös todennäköisemmin valitsee vaihtoehdon, joka hyödyttää häntä eniten. Eli valinta kohdistuu todennäköisesti sellaiseen tehtävään, johon ihmisellä on motivaatiota ja josta hän uskoo selviävänsä. Toki taustalla voi olla myös muutakin kuin varma onnistuminen ja motivaatio tehtävää kohtaan esim. valinnasta seuraava palkka tai palkkio. Odotusarvoteoriaan liittyy tiettyjä käsitteitä. Nämä käsitteet ovat valenssi, instrumentaalisuus ja odotukset. (Sinokki 2016, 110.)

Valenssi tarkoittaa tietynlaisia odotusarvoja, eli sitä mitä hyötyä ihminen kokee saavansa mistäkin vaihtoehdosta. Valenssissa ihminen vertailee vaihtoehtoja ja pistää ne mieluisuuteensa järjestykseen. Mikä vaihtoehto on haluttava ja mikä vaihtoehto taas on epämieluisa? Mieluisissa vaihtoehdoissa valenssi on positiivinen ja epämieluisissa negatiivinen. (Juuti 2006, 49.)

Odotukset nimensä mukaisesti tarkoittava ihmisen odotuksia tietyn asian suhteen. Puhutaan todennäköisyyksistä. Mikä todennäköisyys tämän asian tapahtumiseen on? Työelämän esimerkkinä voidaan ajatella, että millä todennäköisyydellä saan myytyä vaikkapa puhelimia, jos valitsen tämän myyntistrategian? Entä tuon toisen? Toinen esimerkki voisi olla vaikka, että millä todennäköisyydellä etenen urallani, jos otan paljon vastuuta ja olen työssäni joustava? Entä jos en toimi niin, mitkä todennäköisyydet sitten ovat? Odotukset voivat ovat vaikkapa työstä saatuun tunnustukseen, ylennykseen tai palkankorotukseen liittyviä.

Instrumentaalisuus tarkoittaa valinnasta, esim. työn vastaanottamisesta tulevaa palkkaa ja palkkiota. Se sitoo odotukset ja palkkiot yhteen. Jos tietty toiminta ei auta ihmistä etenemään uralla tai saamaan palkankorotusta, hän tuskin tulee jatkamaan sitä toimintaa kyseisten palkkioiden saavuttamiseksi. (Juuti 2006, 50.)

2.3 Työn sisältö ja työn imu

Työmotivaation kannalta aivan keskeinen asia on työn sisältö. Työn pitää olla työntekijälle kiinnostavaa ja sopivan haastavaa, jotta työmotivaatio säilyy hyvällä tasolla. Työntekijän täytyy tuntea työhönsä liittyvät päämäärät ja ajatella ne haasteina. On myös tärkeää, että työntekijä kokee työssään menestymisen ja onnistumisen hetkiä.

Turner ja Lawrence kehittivät vuonna 1965 mallin työn ominaisuuksista. Mallissa käsiteltiin niitä seikkoja, jotka vaikuttavat työkokemuksiin ja työkäyttäytymiseen. Mallin mukaan työkokemuksiin vaikuttavat mm. työn vaihtuvuus, itsenäisyys, työn vaatimukset kuten tieto- ja taitotaso ja työn tuoma vastuu. Tätä mallia on sittemmin kehitetty ja uusia näkökulmia kuten palaute ja ystävyysuhteet työstä.

Tutkimusten mukaan mitä enemmän työ sisältää vaihtelevuutta ja itsenäisyyttä sitä tyytyväisempiä työntekijät ovat. (Juuti 2004, 69.)

Työn sisällön lisäksi työmotivaatioon vaikuttaa työilmapiiri. Tutkimusten mukaan työilmapiirillä on vaikutusta työyhteisön tulokseen. Työilmapiiri on paljon puhuttu aihe, mutta mitä se oikeastaan tarkoittaa? Työilmapiirin on organisaation sisäinen ympäristö. Siihen vaikuttavat työntekijät ja johtaminen. Tämän lisäksi muita vaikuttavia tekijöitä ovat mm. organisaation strategia, toimintatavat sekä organisaation historia.

Miten työilmapiiriä voidaan parantaa? Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan hyvä työilmapiiri perustuu ihmisten väliselle luottamukselle ja avoimuudelle. Asioista puhuminen ja tiedonkulku on avainasemassa. Asioista puhumalla voidaan ymmärtää, että miksi jokin ihminen toimii niin kuin toimii. Ainakin näin välttyään mahdollisilta väärinkäsityksiltä. Erilaiset huhupuheet ja jossittelut jäävät pois, kun toiminta ja työntekijöiden välinen vuoropuhelu on avointa. Esimiehillä on tärkeä tehtävä työilmapiirin luomisessa. Keskustelut alaisten kanssa ja mahdollisten ristiriitatilanteiden sovittelu. Vaikka työpaikan keskustelukulttuuri olisi kuinka avointa, niin työntekijöiden välille voi tulla ristiriitatilanteita ja kitkaa. Työskentelytavat voivat poiketa toisistaan, työntekijät eivät ymmärrä toistensa näkökulmia tai he eivät vain yksinkertaisesti tule toimeen toistensa kanssa. Nämä ovat haastavia tilanteita, jotka esimiehen on otettava tosissaan. Haastavia tilanteita voidaan yrittää ratkoa pitämällä asiasta palavereita. Keskustellaan aiheesta ja yritetään löytää kaikkia tyydyttävä ratkaisu. Yritetään ymmärtää toisen ihmisen näkökulma ja hänen toimintatapansa. (Juuti & Vuorela 2015, 118-132.)

Jokainen työntekijä haluaa mieluummin työskennellä sellaisessa yrityksessä, jossa työilmapiiri on hyvä kuin huono. Työilmapiirillä on merkittävä vaikutus työssä jaksamiseen, motivaatioon ja työhyvinvointiin. Jokainen voi vaikuttaa työilmapiiriin olemalla avoin, panostaa viestintään ja muiden työntekijöiden kanssa vuorovaikuttamiseen. Kohteliaisuus ja luottamuksen arvoinen toiminta on hyvä lähtökohta. Juoruamalla ja selän takana puhumalla ei varmasti saavuteta hyvää työilmapiiriä tai luottamusta kanssatyöntekijöihin. Ristiriitatilanteet selvitetään asiallisesti. (Duunitori, 2021.)

Parhaimmillaan työntekijä voi kokea työssään työn imua. Seuraavaksi tarkastelen, että mitä työn imu on ja mitä hyötyä siitä on työntekijälle. Työn imu on suhteellisen pysyvä motivaatiotila, mitä kuvastaa positiivisuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Työn imuun liitetään vahvasti kolme asiaa: omistautuminen, uppoaminen ja tarmokkuus. Omistautumisella tarkoitetaan työn tuomaa ylipyyttä, inspiraatiota ja merkityksellisyyttä. Ihminen aidosti kokee työn olevan merkityksellistä, motivoivan haastavaa, ja hän on siitä selkeästi innoissaan. Työhön uppoaminen taas nimensä mukaisesti tarkoittaa työn olevan niin mielenkiintoista, että aika kuluu kuin siivillä ja työhön voi syventyä tuntikausiksi saaden siitä samalla nautintoa. Uppoamiseen kuuluu syvä keskittyminen ja työpäivän lopettaminen voi tuntua jopa haastavalta. Tarmokkuudella tarkoitetaan sisua, halua panostaa omaan työhönsä ja tietynlaista energisyyttä. Innostuneisuus voisi hyvin kuvailla työntekijän suhtautumista omaan työhönsä. (Hakanen & Perhoniemi 2008, 32.)

Työn imua voi kokea kaikilla aloilla ja siitä on merkittäviä hyötyjä työntekijälle ja organisaatiolle. Työntekijää se auttaa menestymään työssään ja nauttimaan siitä. Työssä menestymisen lisäksi työn imulla on myös myönteisiä vaikutuksia työntekijän terveyteen. Sillä on myös organisaation kannalta positiivisia vaikutuksia. Kun työntekijät ovat motivoituneita he tekevät parempia työsuorituksia ja tällä on vaikutusta yrityksen menestymiseen. (Työterveyslaitos, 2021.)

Työn imua verrataan usein työholismiin. Molemmissa työllä on suuri merkitys. Ero on kuitenkin siinä, että työn imua kokeva ihminen nauttii työstään ja elämästään. Työholisti ei välttämättä nauti kummastakaan. Työholisti työskentelee pakonomaisesti ja saattaa ärsyntyä, jos ei pääse tekemään töitä. Hänen on vaikea erottaa työ ja vapaa-aika ja tarve töiden tekemiseen pakonomainen, ei niinkään työn mielekkyydestä tai sen tuottamasta ilosta johtuva. Työn imu ja työholismi ovatkin hyvin pitkälti toistensa vastakohtia. Seuraavaksi käsittelemme oppimista. Tutkimme, mitä oppiminen on ja miksi uuden oppiminen on niin tärkeää. Käyn läpi myös yleisiä oppimisteorioita. (Hakanen, J. & Perhoniemi, R. 2008, 32; Työterveyslaitos, 2021.)

3 OPPIMINEN

Kuten äsken huomasin, motivaatio on ihmisen kaiken toiminnan takana. Motivaatiota tarvitaan työn tekemiseen ja uuden oppimiseen. Tarkastelen seuraavaksi oppimista ja sitä, miksi se on niin tärkeää. Aloitan oppimisen käsittelemisen elinikäisestä oppimisesta ja halusta oppia. Tämän jälkeen tarkastelen yleisimpiä oppimisteorioita, jotta saisin ymmärryksen, että miten ihminen oppii. Lopuksi tarkastelen erilaisia oppimista tukevia organisaatioteorioita, kuten ketteryttä ja oppivaa organisaatiota. Näiden teorioiden läpikäyminen on mielestäni tärkeää, jotta ymmärrän, miten organisaatio voi tukea työntekijöidensä oppimista ja kehittymistä.

3.1 Elinikäinen oppiminen ja halu oppia

”Elinikäisellä oppimisella tarkoitetaan kaikkea elämän aikana tapahtuvaa oppimista, jonka tarkoituksena on kehittää yksilön tietoja, taitoja ja kykyjä henkilökohtaisessa, yhteiskunnallisessa tai sosiaalisessa elämässä ja/tai työelämässä.” (Tilastokeskus 2021.)

Yhteiskunta kehittyy ja muuttuu kovaa tahtia. Uusia ammatteja syntyy ja vanhoja katoaa. Osaamisvaatimukset muuttuvat. Tästä syystä elinikäinen oppiminen on nyky-yhteiskunnassa lähes välttämätöntä. Ihmisten on pysyttävä mukana yhteiskunnan ja työmarkkinoiden kehityksessä ja tämä tarkoittaa jatkuvaa uuden oppimista. Omista taidoista ja osaamisesta on pidettävä huolta. (Opetushallitus 2020.)

Työ- ja elinkeinoministeriö käynnisti vuonna 2019 jatkuvan oppimisen -hankkeen. Tarkoituksena on vastata työelämän kehitykseen ja jatkuvaan osaamistarpeen kasvamiseen. Tarkoituksena on myös kehittää työuria, tukea yritysten kilpailukykyä ja parantaa julkisen talouden tasapainoa. Hankkeella pyritään saada ratkaisuja mm. työn ja opiskelun yhteensovittamiseksi. Opetusministeri Li Anderssonin mukaan tällä hetkellä aikuisiän opinnot kasaantuvat korkeakoulutetuilla, ja hankkeen tarkoituksena on auttaa matalasti koulutetumpien ihmisten mahdollisuuksia jatkuvasti oppimiseen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019.)

Saara Kankaisen (2019) mukaan heikolla osaamisella on kielteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin ja työn merkityksellisyyden tunteeseen. Se myös aiheuttaa ongelmia työpaikoilla, kuten työuupumusta. Juuri tästä syystä jatkuva tai elinikäinen oppiminen on niin tärkeää. Työelämä muuttuu nopeasti, ja osaamisvajeella on kielteisiä vaikutuksia työntekijälle. Pelkkä oppiminen ei kuitenkaan riitä, koska oppeja on osattava soveltaa myös käytäntöön. Uusia oppeja ja ideoita on osattava hyödyntää oman työskentelyn edistämiseksi. (Kankainen 2019.)

Uuden oppiminen, kuten kirjallisuus, kurssit ja koulutukset vievät tietysti aikaa. Työnantajat voivat tukea työntekijöidensä kehitystä koulutuksilla, kuten erilaisilla kursseilla, työn kierrolla, palautteen antamisella ja kehityskeskusteluilla. Uuden oppiminen on pitkälti kiinni työntekijän motivaatiosta ja halusta oppia.

Mielenkiintoinen kysymys on, että oppivatko työntekijät silkasta oppimisen ilosta vai yritystä varten. Muutama kymmenen vuotta sitten asia saattoi olla hyvin dualistinen, joko tai tilanne. Ihmisellä on kuitenkin luonnollinen halu oppia uutta ja kehittyä. Kun oppiminen kumpuaa sisältä, kyse on sisäisestä motivaatiosta ja silloin ihmisellä on oikea palo ja halu kehittää omaa osaamistaan ja oppia uusia asioita. Jos työntekijöitä taas roikotellaan erilaisissa koulutuksissa pakosta, onko hänellä oikeasti halua oppia niitä asioita vai onko motivaattorina sittenkin kurssin suoritusmerkintä tai yksinkertaisesti pakko? (Vähämäki 2008, 117.)

Nykypäivän työelämässä asiaa ei onneksi nähdä enää vastakkainasetteluna. Työntekijöiden koulutus ja organisaation oppiminen kulkevat käsi kädessä. Tämä on hyvä asia työntekijän oppimisen ilon ja ammattitaidon kehittymisen kannalta. (Vähämäki 2008, 118.)

Menestyksekkääseen työuraan vaaditaan itsensä kehittämistä ja uusien asioiden oppimista. Tulevaisuuden työelämässä elinikäinen oppiminen tulee entisestään korostumaan, kun ns. suorittavan työn määrä tulee vähenemään ja asiantuntijatyön määrä kasvamaan. Korkeakoulututkinnon merkitys kasvaa entisestään ja itsensä kehittämisen tarve kasvaa. Haastava ja monipuolinen työ motivoi, ja tämän lisäksi uuden oppiminen ja näiden oppien vieminen työarkeen motivoi valtavasti. (Aaltopro 2019.)

3.2 Oppimis- ja organisaatioteoriat

Käsittelin äsken elinikäistä oppimista. kuten huomasin, oppimisen merkitys tulee korostumaan entisestään. Jotta voin ymmärtää työntekijöiden oppimista ja koulutusta, on mielestäni hyvä tuntee yleisiä oppimisteorioita. Oppimisteorioiden jälkeen käsittelen erilaisia oppimiseen kannustavia organisaatioteorioita. Miten ihmiset oppivat ja onko jokin oppimisteoria työelämää ajatellen parempi kuin toinen? Teoriasuuntauksia on viisi, mutta tässä opinnäytetyössä keskityn niistä kolmeen. Kyseiset teoriat ovat behavioristinen, kognitiivinen ja konstruktivinen oppimisteoria. Jätän sosiokonstruktivistiset ja yksilön kasvua ja kokemuksen merkitystä korostavat oppimisen teoriat pois. Teorioiden tai käsitysten tarkoituksena on kertoa teoreettisesti, että miten ihminen oppii. Aloitan oppimisteorioista vanhimmalla. (Lindblom-Ylänne & Nevgi 2009, 194.)

Behavioristinen oppimisteoria on oppimisteorioista vanhin ja se kehittyi 1910-luvulla. Behavioristisen oppimisteoria on lähtöisin luonnontieteellisestä ajattelusta ja sen juuret ovat eläinkokeissa. Teorian mukaan eläimen ja ihmisen oppiminen on melko samanlaista. Oppimisteoriaa kuvaillaan passiiviseksi. Klassisessa behavioristisessa teoriassa johonkin tilanteeseen liitetään ärsyke ja toivotaan, että se muokkaa käyttäytymistä. Esimerkkinä tästä voidaan käyttää koiran kouluttamista. Kun koira oppii uuden tempun, se palkitaan herkuilla. Ärsykkeeseen ja halutun toiminnan välille syntyy kytkentä. Kun tietystä ärsykkeestä syntyy tiettyä toimintaa, voidaan teorian mukaan olettaa, että oppimista on tapahtunut. (Lindblom-Ylänne & Nevgi 2009, 195.)

Nykyaikaisemmassa behaviorismissa ja Skinnerin luomassa välineellisessä ehdollistumisessa ajatellaan, että ihmisten käyttäytyminen on enemmänkin opittua kuin vaistonvaraista. Käyttäytymistä voidaan ohjata mielihyvällä. Esimerkkinä työelämästä, hyvä palaute ja palkkiot. Kun nämä yhdistetään tietynlaiseen toimintaan, voidaan olettaa, että kyseisen toiminnan määrä lisääntyy. Vastaavasti ei-toivottu toiminta johtaa ei-toivottuun ärsykkeeseen eli rangaistukseen. Työelämässä tämä voisi olla esimerkiksi kriittinen palaute. (Juuti 2004, 77-79.)

Siirryn seuraavaan teoriaan. Kognitiivinen oppimisteoria kehittyi 1960-luvulla. Teoria korostaa ihmismielen ajatteluprosessin merkitystä oppimisen kannalta.

Ensimmäisten kognitiivista teoriaa kannattaneiden mukaan ihminen pystyy mielessään analysoimaan tilanteita ja tekemään yleistyksiä sekä niiden pohjalta periaatteita, joiden merkitys on valtavasti suurempi kuin yksittäisistä tilanteista oppiminen. Kognitiivinen teoria keskittyy siihen, miten ihminen prosessoi tietoa. Oppiminen on tiedon prosessointia ja käsittelyä. Oppijan rooli on olla aktiivinen eikä niinkään passiivinen, kuten behavioristisessa teoriassa. Tietoa vastaanotetaan, sitä voi muokata, siitä voi tehdä tulkintoja ja sitä voidaan kehittää edelleen. Tutkimusten mukaan kertaus eli mieleen palauttaminen ja erilaiset mielikuvaharjoitukset parantavat oppimista. Siitä kognitiivisessa oppimisteoriassa on kysymys. Oppimisen tulisi olla aktiivista toimintaa, ajatuksia herättävää ja tietynlaista ongelmanratkaisua. (Lindblom-Ylänne & Nevgi 2009, 217.)

Kognitiiviseen teoriaan kuuluu olennaisesti mielekkyyssperiaate. Periaatteen mukaan ihmisen tiedon käsittelykyky on hyvin rajallinen, mutta ihminen joko yhdistää uutta tietoa tai jo olemassa olevaa tietoa mielekkäiksi yksiköiksi ja isommiksi kokonaisuuksiksi. Tiedoista voidaan rankentaa myös hierarkkisia kokonaisuuksia eli kognitiivisia rakenteita. (Juuti 2004, 81-83.)

Viimeinen käsittelemäni teoria eli konstruktivinen oppimisteoria on tällä hetkellä vallitseva käsitys ja se on hyvin lähellä kognitiivista oppimisteoriaa. Kyseisessä teoriassa on kyse tiedon uudelleenrakentamisesta ihmisen aikaisemman tiedon ja kokemusten avulla. Oppiminen on ihmisen oman toiminnan tulosta. Teorian mukaan, ihmisen aikaisemmat kokemukset ja tiedot määrittelevät hyvin pitkälti, että mitä oppeja ihminen havaitsee ja tulkitsee. Jotta asiat voidaan uudelleenrakentaa, täytyy ihmisen ensiksi ymmärtää ne. Teoria siis vaatii asioiden ymmärtämistä ja perehtymistä. Konstruktivisessa oppimisteoriassa oppiminen on hyvin kontekstisidonnaista. Toimintaympäristö, vuorovaikutus ja tilannesidonnaisuus vaikuttavat suuresti. Tämä on yksi syy, miksi asioista voi tehdä monia eri tulkintoja ja johtopäätöksiä. Konstruktivinen oppiminen on aktiivista oppimista, jossa vuorovaikutuksella on suuri merkitys. (Lindblom-Ylänne & Nevgi 2009, 220.)

Edellä käsittelin yleisimpiä oppimisteorioita. Olen saanut hyvän käsityksen siitä, että miten ihminen oppii ja miten oppimista voidaan tukea. Käsittelen seuraavaksi, että miten organisaatio voi tukea työntekijöiden kehittymistä ja uuden oppimista.

Yrityksissä on otettu käyttöön erilaisia organisaatioteorioita, jotka kannustavat oppimiseen ja innovointiin. Työntekijän oppimisen kannalta on hyvin tärkeää, että organisaatio tarjoaa sellaisen työympäristön, joka tukee uuden oppimista ja työntekijöiden kehitystä. Jos organisaatiossa uuden oppimiselle ei ole aikaa tai resursseja, ei työntekijä voi olla kovin motivoitunut oppimaan uutta tai kehittämään itseään.

Työelämä ja yhteiskunta kehittyvät kovaa vauhtia. Pysyäkseen tässä kehityksessä mukana, työntekijän on jatkuvasti opittava uutta ja kehitettävä omaa osaamistaan. Tämä ei kuitenkaan koske pelkästään työntekijöitä. Myös organisaation on kehityttävä ja oltava innovatiivinen pysyäkseen kovassa kilpailussa mukana. Organisaatiot haluavatkin riveihinsä työntekijöitä, jotka ovat innovatiivisia ja yrittäjähenkisiä. He haluavat työntekijöitä, jotka pystyvät omaksumaan uusia toimintatapoja. Työntekijöiden tulee olla oppimishaluisia ja vastaavasti menestyvän yrityksen tulee tarjota sellainen työympäristö, jossa oppiminen ja kehittyminen on mahdollista. Organisaatio voi tarjota työntekijöilleen esimerkiksi koulutuksia ja kursseja vastauksena nopeasti kehittyvän työelämän haasteisiin. Oppiminen ja koulutus on lähtökohtaisesti uusien tietojen, taitojen ja ajattelutapojen omaksumista. (Juuti 2004, 76.)

3.3 Innovaatioteoria

Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan organisaatioiden keskinen voimavara on ihmiset ja heidän osaamisensa. Organisaatiot menestyvät, kun ne saavat ihmisten luovan kapasiteetin käyttöönsä ja kohdentavat sen oikein. (Juuti & Vuorela 2015, 187.)

Käsittelen innovaatioteorioita, oppivaa organisaatiota ja ketterää oppimista tässä kappaleessa. Organisaation rakenne ja sen kulttuuri on hyvin suuresti yhteydessä siihen, että kannustaako organisaatio työntekijöitään kehittämään ja kouluttamaan itseään. Antaako organisaatio työntekijöilleen mahdollisuuden innovoida ja kehittää prosesseja, vai onko organisaation muutoshaluton byrokratia?

Kilpailu hyvistä ja osaavista työntekijöistä on äärimmäisen kovaa. Organisaatiot haluavat mahdollisimman taitavia työntekijöitä ja että heidän osaamisensa on parempaa kuin kilpailijoilla. Organisaation on myös mietittävä, että mihin se keskittää osaamisensa, mitkä ovat niitä ratkaisevia kilpailutekijöitä, jotka erottavat organisaation kilpailijoistaan. Nykypäivän työelämässä innovatiivisuus ja oppiva organisaatio korostuvat.

Innovaatioteoriat ovat olleet jo pidemmän aikaa hyvin tärkeässä roolissa yrityksissä. Työelämä kehittyä jatkuvasti ja osaamisvaatimukset kasvavat. Innovaatioteorioiden mukaan työntekijöillä on tarve kehittää itseään ja oppia uutta pysyäkseen työmarkkinoiden perässä. Innovatiivisuus ja luovuus käsitteinä korostuu usein tietotyössä ja korkeasti koulutettujen ihmisten työpaikoissa. Kuitenkin innovatiivisuutta tarvitaan myös työssä, jossa ei käytetä tietotekniikkaa tai vaadita korkeakoulututkintoja.

Innovatiivisuutta voisi kuvailla tietynlaiseksi uutuusarvoksi. Ainutlaatuisuus, uutuus ja luovuus kuvailevat sitä hyvin. Ajattelun keskiössä on uudenlaisen ajattelun ja toimintatapojen korostaminen. Innovaatiot on yleisesti yhdistetty tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Niihin käytettävät rahalliset panostukset ovat huimia. Halutaan saada tuote, joka on kilpailijoiden vastaavia edellä, tai luoda jotain aivan uutta. Luoda oma sininen meri, eli markkina, jossa ei ole kilpailua ja vallata se itselle. Nykyään innovatiivisuutta korostetaan kasvavissa määrin myös muilla organisaation sektoreilla. (Seeck, 2008, 249-251.)

Innovaatio on hyvin laaja käsite ja niitä luokitellaan monin eri tavoin. Tarkastelen tässä kappaleessa innovaatioita oppimisen ja organisaation kehittämisen näkökulmasta, menemättä sen enempää teknisiin- tai tuoteinnovaatioihin. Käsittelen hallinnollisia innovaatioita. Seeckin (2008) mukaan hallinnolliset innovaatiot tapahtuvat yrityksen sosiaalisissa järjestelmissä ja niiden tavoitteena on usein parantaa yrityksen rakenteita- ja toimintatapoja. Esimerkkinä voidaan käyttää tiimi- ja ryhmätyöskentelyä, joka on yleistä projektityössä. Hyvä yhteishenki ja vähäinen byrokratia ovat avaimia innovatiivisuuteen tiimityöskentelyssä ja yleisesti organisaation tasolla. Uudet ideat saa ja pitää pystyä tuomaan julki. Avoin ilmapiiri on aivan keskeinen asia innovaatioiden syntymiselle. Innovaatiot syntyvät usein

tiimi- tai asiakaspalavereissa. Miten tätä prosessia voisi kehittää tehokkaammaksi? Miten voisimme tehdä asiat jatkossa järkevämmiin? Innovatiivisuus on tärkeää nimenomaan prosessien, työpaikan toimintatapojen sekä oppimisen kannalta. (Seeck, 2008, 253.)

Diversiteetti on yksi innovatiivisuutta parantava tekijä. Kun on erilaisia ihmisiä, on myös erilaisia näkökulmia. Kun työyhteisö koostuu erilaisista ihmisistä, on hyvin todennäköistä, että syntyy uusia ideoita ja näkökulmia.

Innovatiivisuus on kytköksissä motivaatioon, luovuuteen ja oppimiseen kuten se on kytköksissä myös ihmiseen itseensä ja hänen persoonallisuuteensa. Uuden kokeileminen ja riskien ottaminen on osa oppimista. Parhaimmillaan voi syntyä uusia oivalluksia, kuten: ”Hei, tämän voikin tehdä tällä tavalla!”. Innovaation ajatellaan olevan yhteydessä myönteiseksi koettuun paineeseen ja tahtoon ylittää itsensä. Kaikki edellytykset uusiin innovaatioihin on olemassa, kun ihminen on motivoitunut, tyytyväinen ja hänellä on halua olla innovatiivinen. On tutkittu, että innovatiivisuutta syntyy usein vaativissa työtehtävissä, jossa työntekijät tekevät luovia ratkaisuja. Rutiininomaisissa ja yksinkertaisissa työtehtävissä innovaatioiden merkitys vähenee. (Seeck, 2008, 269.)

3.4 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio korostaa oppimisen tärkeyttä. Se on avoin ja yhteisöllinen, jossa hyvä yhteishenki on ensiarvoisen tärkeää. Edellä mainitut asiat ovat edellytyksiä sille, että oppiva organisaatio toimii. Ideoinnin ja innovoinnin tärkeys korostuu. Oppiva organisaatio on tavallaan kaikkien työntekijöiden ja ryhmien oppimista yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Tiedon vaihtaminen organisaation sisällä ja hiljainen tieto on oppivan organisaation kulmakiviä. Hiljainen tieto on tavallaan näkymätöntä, sellaista tietoa, jota et opi perehdytyksestä. Sitä voi kertyä esimerkiksi työkokemuksen pohjalta. Se on kokemusperäistä ja melko henkilökohtaista. Se on osittain tietynlaista tilannetajua tai tilanteen hallintaa. Hiljaisen tiedon voi jakaa eteenpäin puhumalla ja yhdistelemällä sitä jo olemassa olevaan

tietoon. Tällä tavalla hiljaista tietoa voidaan jatkojalostaa näkyväksi tiedoksi, jolloin työntekijät sekä organisaatio oppivat. (Humak 2021; Lindblom-Ylänne & Nevgi 2009, 103.)

Oppivalle organisaatiolle on tyypillistä kokeilut. Kokeillaan miten jokin idea toimii. Jos se ei toimi, tehdään parannuksia tai hylätään koko idea. Oppivassa organisaatiossa suhtaudutaan avoimesti erilaisiin ideoihin ja opitaan näistä ideoita ja toisilta työkavereilta. Tavallaan opitaan yhdessä ja organisaationa. Työntekijät kyseenalaistavat jatkuvasti omaa toimintaansa ja kun he huomaavat virheitä, ne korjataan muokkaamalla omia tai organisaation toimitapoja. Oppiva organisaation on uuden oppimista, kuten se on myös vuorovaikutusta ja kanssatyöntekijöiden kannustusta. Työntekijät motivoivat ja innostavat toisiaan ja tällä tavalla sitouttavat itseään työhön ja sen kehittämiseen. (Lämsä & Päivike 2013, 191-198).

3.5 Ketteryys

Ketteryys ja ketterä oppiminen on nyt paljon puhuttu aihe. Mitä se oikein tarkoittaa? Ketterä oppiminen on ajattelutapa. Se kertoo, miten organisaation ja sen työntekijöiden tulisi suhtautua muuttuvaan maailmaan. Vastaus on: ketterästi.

Ketterässä oppimisessa ideana on, että työntekijät ovat tietoisia tulevista haasteista sekä vaatimuksista. Työntekijät ymmärtävät mitä tulevat haasteet ja vaatimukset tarkoittavat heidän työnsä kannalta. Työntekijöille perustellaan, että miksi heidän täytyy oppia uutta. Heitä ei kouluteta turhaan, koska uuden oppimiselle pitää olla todellinen tarve. Ketterässä oppimisessa oppiminen on tarvelähtöistä ja se perustuu tuleviin muutoksiin. Ketterä oppiminen korostaa työntekijän omaa vastuuta ja osallistumista. Perinteisestä oppimisestä se eroaa melkoisesti, sillä ketterässä oppimisessä ei ole selkeää tavoitetta ja sitä voisi kuvailla kaoottiseksi. Ketteryys ei välttämättä noudata mitään ennalta määrättyä prosessia. (Ojala 2018, 25.)

Ketterää oppimista on monenlaista. Ketteryys voi olla tiedon keräämisestä, ns. perinteisestä oppimisestä tai sitten oppimispyrähdyksiä eli sprinttejä. Sprintit ovat

nimensä mukaisesti tiedon nopeaa hankintaa. Tehdään oppimispyrähdys eli nopea tiedon hankinta, analysoidaan kokemus ja kerätään palaute. Sen pohjalta tehdään johtopäätökset, että onko tarpeen tehdä uusi sprintti. Onko tarpeen hankkia uutta tietoa, että pääsemme tavoitteeseen, vai riittääkö nykyinen tieto? Oppimispyrähdyksiä voidaan ajatella renkaina. Tehdään pyrähdys, ja ollaan yhden renkaanmitan lähempänä tavoitetta, Välillä on syytä suunnitella ja pitää tarkastuspisteitä, ja korjata suuntaa tarvittaessa tavoitteen tai päämäärän saavuttamiseksi. Oppimispyrähdykset eli sprintit koostuvat uuden tiedon omaksumisesta, tiedon keräämisestä, kokeiluista, ongelmanratkaisusta ja taidon kehittymisestä. Sprintit ovat oiva keino oppia tiedon hankintaa. Kokemuksesta ja palautteesta oppiminen on tärkeä osa sprinttiä. Palaute on oppimisen edellytys. Ilman sitä voi olla vaikeaa tietää, että onko suoritus onnistunut vai ei. Pitääkö tehdä uusi sprintti, kerätä lisätietoja ja oppia asiasta enemmän? (Ojala 2018, 32.)

Sprintti on yksi osa ketterää oppimista. Toinen ketterän oppimisen kulmakivi on intuitiivinen oppiminen. Oivallus on iso osa ketterää oppimista. Se voi olla eräänlainen ”Ahaa!” -elämys. Asiaa on mietitty etukäteen ja pienin lisätiedon kaivamisen jälkeen syntyy oivallus. Ongelma on ratkaistu tai uusi innovaatio on syntynyt. Oivallus voi syntyä sprintin aikana tai monen sprintin tuloksena.

Oivallukset eivät ole sattumanvaraisia vaan niihin voi luoda puitteet. Erilaisin keinoin voidaan avittaa oivallusten syntyä. Aivoille annetaan haaste tai tavoite. Esimerkiksi annetaan mielen tehdä töitä ja kerätään tietoa. Mietitään eri näkökulmia ja mahdollisuuksia. Voidaan jopa antaa takaraja, että mihin mennessä päätöksen tai asian pitää olla valmis. Keinot oivallusten syntyä voivat olla hyvin yksinkertaisiaakin. Taukojen pitäminen, yön yli nukkuminen, ajattelun laajentaminen. Kuitenkin paineeton, rento ja positiivinen tunnetila olisi hyvä pitää yllä.

Ketterä oppiminen korostaa myös tietotekniikan ja vuorovaikutusten merkitystä oppimisessa. Tietotekniikan ja algoritmien avulla voi kerätä arvokasta tietoa, josta oppia. Vuorovaikutuksen merkitystä on suuri. Ihmisiltä voi oppia erilaisia taitoja ja usein hyvät ideat syntyvät ryhmätyöskentelyn yhteydessä. Tiimin kanssa oppiminen vaikkapa sprinteissä on tehokkaampaa kuin yksin oppiminen. (Ojala 2018, 29.)

Ketterä oppiminen ei koske ainoastaan organisaation työntekijöitä vaan koko organisaatiota. Yritysten ja organisaatioiden on opittava jatkossa yhä nopeammin pysyäkseen mukana kilpailussa. Erityisesti epävakaa toimintaympäristössä toimivien yritysten olisi hyvä sisäistää ketterä oppiminen. Mieleeni tulee epävakaa toimintaympäristöstä vaikkapa autoteollisuus. Muutos polttomoottoreista tulevaisuuden ratkaisuihin kuten sähköön on todella nopea. Ketterää oppimista tarvitaan, jos haluaa pysyä pelissä mukana. Kun yritys on ketterästi oppiva organisaatio, sillä on edellytykset pärjätä. (Ojala 2018, 23.)

Olen nyt käsitellyt motivaatiota, oppimista ja erilaisia oppimiseen kannustavia organisaatioteorioita. Tämän lisäksi olen selvittänyt, että työntekijöiden koulutuksen ja uuden oppimisen merkitys tulee entisestään korostumaan tulevaisuuden työelämässä. Mielestäni minulla on nyt riittävät pohjatiedot lähteä tarkastelemaan työntekijöiden koulutusta ja tutkia, millä tavoin organisaatiot voivat kouluttaa työntekijöitään.

4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Aloitan käsittelemällä oppivelvollisuutta ja ammatteihin vaadittavia pätevyyskykyjä. Mielestäni asiaa on hyvä käydä läpi, sillä eri aloilla on erilaisia vaatimuksia, joista kyseisen alan koulutus on ilmeinen. Sen jälkeen käsittelem mm. harjoittelua ja oppisopimusta, jotka ovat loistava tapa työllistyä kyseiseen organisaatioon. Ne ovat hyvä tapa oppia alan ja yrityksen toimintatapoja ja kehittää omaa ammatillista osaamistaan.

Kuten tiedämme, tulevaisuudessa koulutuksen merkitys korostuu entisestään. Työelämässä vaaditaan yhä enemmän korkeakoulutason osaamista koska asi-
antuntijatehtävien määrä kasvaa. Suorittavan työn määrä vähenee automatisaation myötä. Pelkällä peruskoulun päättötodistuksella ei enää pärjää, kuten ehkä entisaikaan.

Vuonna 2021 oppivelvollisuusikä nousee 18 vuoteen eli ylioppilas- tai ammatillisen tutkinnon suorittaminen tulee pakolliseksi. Tämä on hyvä, sillä vuonna 2017 18 prosenttia työllisistä oli pelkän peruskoulun tai lukion varassa. Heillä ei siis ole mitään ammattitutkintoa. Se on huolestuttavaa, sillä on arvioitu, että tulevaisuuden työpaikoista alle 5 prosenttia on sellaisia, joissa pärjää ilman mitään ammattitutkintoa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021; Opetushallitus 2020.)

Monissa ammateissa työskennelläkseen ihmisen on ensin opiskeltava alaa ja saatava pätevyys kyseiseen ammattiin. Hyviä esimerkkejä tällaisista ammateista on sairaanhoitaja, rekkakuski tai sähköasentaja. Ilman alan koulutusta työskentely kyseisissä ammateissa ei ole mahdollista. Jos työntekijällä ei ole sähkötyöpätevyyskykyjä, ei hän voi toimia sähköasentajana. Jos työntekijältä puuttuu CE-luokan ajokortti, ei hän voi kuljettaa rekka-autoa. Näillä aloilla on sääntelyä ja ammattipätevyyskykyjen hankinta on välttämätöntä. Sääntely rajoittaa, että kuka voi kyseisiä työtehtäviä tehdä. (Opetushallitus, 2021.)

On olemassa paljon aloja, joihin ei vaadita mitään tiettyä pätevyyskykyä tai koulutusta. Ihmisen koulutustaustalla ja pätevyyskykyillä ei käytännössä ole suurta merkitystä ammatin kannalta. Esimerkkeinä kyseisistä aloista voisi olla vaikkapa myyntityö,

kaupan ala ja joidenkin tehtaiden liukuhihnatyö. Kyseisten alojen työtehtäviin haakee usein nuoria ihmisiä, eikä koulutuksella tai työkokemuksen määrällä ole juuri merkitystä. Kielitaito ja asenne voivat olla ainoat vaatimukset.

4.1 Harjoittelu ja oppisopimus

Ammatillinen koulutus ammattioppilaitoksissa ja ammattikorkeakouluissa valmistaa opiskelijoita työelämään. Koulussa opitaan teoriaa ja saadaan valmennusta työelämätaitoihin. Erilaiset työnantajayrityksen kanssa tehtävät projektit ja harjoittelu on suuri osa oppimisprosessia. Niistä saadut kokemukset ovat usein olleet opiskelijoille merkittäviä. Tutkimusten mukaan ammattiopiston opiskelijat, sekä nuoret että aikuiset kokevat harjoittelun ”oikeana” oppimisena. Harjoittelussa pääsee näyttämään omaa koulusta saatua osaamista käytännössä. Opiskelija pääsee mukaan oikeaan työelämään, jossa häntä mahdollisesti opastava yrityksen edustaja ei ole opettaja, vaan ihka oikea työelämän ammattilainen. Oppimisympäristö muuttuu: opettaja ja luokkakaverit vaihtuvat pomoon ja työkaverihin. Tunnit ja tehtävät vaihtuvat työpäiviin ja työtehtäviin. (Helander, 2009. 92-93.)

Harjoittelu on hyvä keino saada jalkaa oven väliin, ja työllistyä valmistumisen jälkeen kyseiseen yritykseen. Työnantajalle harjoittelija on loistava tapa palkata uutta työvoimaa, sillä työnantaja itse pääsee vaikuttamaan hänen koulutukseensa ja osaamiseensa. (Takk 2021.) Harjoittelu on pitkälti tilanneoppimista. Se on koulussa opitun teorian toteutusta käytännössä. Työtä opitaan sitä tekemällä. Aluksi voidaan aloittaa ns. perusjutuista ja sitten siirtyä isompiin kokonaisuuksiin ja haasteisiin. Oppiminen tulee käytännön työstä, ja toisaalta työkaverin kanssa puhuessa. Kokenut työntekijä voi esim. opettaa työssä käytettävien koneiden ja laitteiden toimintaa ja erilaisia työskentelytapoja. Harjoittelussa kanssakäyminen kokeneen työkaverin kanssa on tärkeää. Häneltä saa vinkkejä ja neuvoja. Puhumalla ja pulmatilanteita yhdessä ratkoessa oppii työstä paljon uutta. Näissä kanssakäymisissä voi ilmetä ns. hiljaista tietoa, mikä ei välttämättä ilmennyt perehdytyksessä. Hiljainen tieto usein kehittyy ja kertyy työtä tekemällä. (Vähämäki 2008, 123.)

Harjoittelulla on melko suuri merkitys opiskelijoiden oppimisen kannalta varsinkin ammattioppilaitoksessa. Se voi olla monelle nuorelle ensimmäinen kosketus työelämään ja kyseiseen alaan. Se, minkälaisen vaikutuksen opiskelija saa harjoittelupaikasta ja alasta, voi olla ratkaisevaa alalle motivoitumisen kannalta. (Helander, 2009. 94.)

Ojalan ja Pyöriän (2020) mukaan työpaikkojen pätevyysvaatimukset ovat lisääntyneet, ja ammatilliset koulutukset, esimerkiksi teknologia-alalla eivät valmista riittävästi erilaisiin työympäristöihin. Myös ammattitutkinnon käynneistä on ollut puuhaa. Tästä syystä monet alan yritykset ovat tehneet oppisopimusjärjestelmiä, joilla pystytään hankkimaan työntekijöitä yritykseen ja tekemään koulutukseen kyseisen työn kannalta tärkeitä painotuksia. (Ojala & Pyöriä, 2020. 73.)

Oppisopimusjärjestelmä on yksi tapa hankkia ammattitutkinto. Se sopii erityisesti käytännönläheisestä oppimisesta kiinnostuneille ihmisille, sillä suurin osa oppimisesta tapahtuu työpaikalla. Oppilaitoksissa on tämän lisäksi hieman teoriaa. Koulutusohjelma räätälöidään opiskelijalle henkilökohtaisesti. Oppisopimuskoulutuksen alaikäraja on 15-vuotta, eli peruskoulu on oltava käyty. Oppisopimusjärjestelmän plussia on työnantajalle nimenomaan se, että pystyy hyvin pitkälti painottamaan itse niitä tärkeitä taitoja, mitä työntekijän täytyy oppia kyseistä tehtävää varten. (Opintopolku 2021; Oppisopimus 2021.)

Olen nyt tarkastellut lyhyesti koulutuksen ja tutkinnon merkitystä tulevaisuuden työelämässä. Kuten odotettua, ammattitutkintojen ja varsinkin korkeakoulututkintojen merkitys tulee kasvamaan. Suorittavan työn määrä vähenee ja korkeakoulututkintoa vaativien asiantuntijatehtävien määrä puolestaan kasvaa. Työtehtävät, joissa pärjää pelkällä peruskoulun päättötodistuksella tulevat häviämään melkein kokonaan. Siirryn seuraavaksi organisaatioiden ja yritysten tarjoamiin perehdytyksiin ja erilaisiin trainee-ohjelmiin.

4.2 Perehdytys ja trainee-ohjelmat

Mitä perehdytyksellä tarkoitetaan? Lyhyesti sanottuna perehdytys on uuden työntekijän vastaanotto ja alkuohjaus. Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan perehdytyksen keskeinen tavoite on saada työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi. (Juuti & Vuorela 2015, 164.)

Perehdytys alkaa yrityksen puolelta perehdytys suunnitelman luomisella. Käydään läpi, että kuka ottaa uuden työntekijän vastaan, esittelee kollegoille ja muulle työyhteisölle. Kuka kouluttaa ja on ensimmäisten päivien tai viikkojen ajan uuden työntekijän ”kummina”. Kun työntekijä aloittaa työssään alkaa uusiin työtehtäviin perehdytys. Edetään perehdytys suunnitelman mukaan. Käydään läpi ruokailu yms. taukoasiat sekä keskustellaan työntekijän oikeuksista ja velvollisuuksista. Tutustutaan työnantajayritykseen, kollegoihin ja työtehtäviin. Näytetään työntekijälle hänen työskentelypisteensä sekä tauko- ja sosiaalilat. Samalla olisi hyvä tehdä kierros talon sisällä ja esitellä yrityksen tilat. Perehdytyksessä tulisi käydä läpi organisaation strategiaa ja arvoja. Ensivaikutelma uudesta työpaikasta on hyvin tärkeä. Tästä syystä uusi työntekijä tulee toivottaa iloisesti tervetulleeksi taloon ja hänelle käydään esittäytymässä.

Perehdytykseen on syytä panostaa. Sillä tavoin uusi työntekijä tutustuu yritykseen, sen toimintatapoihin, työtehtäviinsä ja työyhteisöön. Perehdytyksessä on myös syytä käydä turvallisuus- ja työterveysasiat huolellisesti läpi. Perehdytyksellä ja työhönopastuksella on suuri merkitys työn hallintaan ja se tukee työhyvinvointia. Perehdytykseen tulee varata riittävästi aikaa sekä tarvittavat resurssit. Perehdytys on syytä tehdä huolella, että uusi työntekijä oppii kunnolla talon toimintatavat, prosessit, turvalliset työtavat ja omat työtehtävänsä. Monissa yrityksissä perehdyttäjä on joko työntekijän esimies, kollega tai erikseen valittu työhönopastaja tai kouluttaja.

Perehdytyksen yhtenä tavoitteena onkin hyvä olla turhan jännityksen poistaminen. Varmasti kaikkia jännittää uuden työn aloittaminen täysin vieraassa työpaikassa. Perehdytyksessä onkin hyvä ottaa rauhallinen aloitus, ja luoda hyvät suhteet uuden työntekijän ja hänen uusien työkavereidensa sekä esimiehen välille.

Miten perehdytys uusiin työtehtäviin ja yrityksen toimintatapoihin tapahtuu? Monissa isoimmista yrityksissä perehdyttäminen voi tapahtua oppimateriaalien kautta. Entisaikoina kyseessä on voinut olla vaikkapa yritykseen ja sen toimintatapoihin opastavia kirjallisia ohjeita. Luulen, että nykyään on siirrytty kasvavissa määrin ainakin isoimmista yrityksissä erilaisiin verkkokursseihin tai yrityksen tiiloissa tietokoneelta tai tabletilla suoritettaviin kursseihin. Nämä kurssit voivat yhdistellä videoita, kuvia, tehtäviä ja pieniä tenttejä. Ne ovat hyvä ratkaisu, sillä niistä on varmasti helpompi oppia kuin kirjallisia ohjeita läpi käymällä. Ne antavat yrityksestä myös modernin kuvan. Uuden työntekijän on varmasti helpompaa oppia työpaikan toimintatapoja verkkokursseja käymällä kuin perinteisiä paperisia ohjeita lukemalla.

Perehdytyksessä on tärkeää, että uusi työntekijä pääsee myös mahdollisimman pian tekemään asioita käytännössä. Moni oppii käytännön työssä toimintatavat nopeasti ja helpommin kuin perehdytysmateriaaleja läpikäymällä. Ammattitermit ja erilaiset ammattikäsitteet tulevat varmasti ilmi jo perehdytysmateriaaleista, mutta työpaikan turvalliset toimintatavat ja ergonomia ei ole välttämättä opittavissa kuin työtä tekemällä. Ergonomiakysymyksiin on syytä kiinnittää huomiota. Ergonomiaa laiminlyömällä sekä työntekijälle itselleen, että yritykselle voi koitua merkittävää vahinkoa mm. sairauspoissaolojen muodossa. Työntekijälle olisi myös hyvä mainita, että miten hän voi pitää omasta hyvinvoinnistaan huolta ja että onko yrityksellä tarjota työntekijöille jotain hyvinvoinnin tueksi. Tarjoaako yritys kulttuuriseteitä tai e-passia, joita voi käyttää mm. liikunta, kulttuuri tai hierontapalveluihin. Jos yrityksessä on virkistystoimintaa, kuten virkistyspäiviä tai vaikkapa liikuntakerhoja niistä olisi hyvä mainita.

Perehdytyksen lopussa olisi hyvä pitää loppukeskustelu, jossa arvioidaan työntekijän suoriutumista eri työtehtävistä. Annetaan hyvää palautetta ja rakentavaa palautetta ja kehittämiskohteita, mikäli niille on tarvetta. Kirjataan palautteet ylös, jotta perehdytysprosessia voitaisiin kehittää jatkossa.

Perehdyttäminen voi olla muutaman päivän tai jopa useita viikkoja kestävä prosessi. Se riippuu työn luonteesta ja haastavuudesta. Perehdytyksen voi kuitenkin ajatella jatkuvana prosessina, joka on jatkuvaa oppimista sekä vuorovaikutusta

työntekijän, esimiehen ja työyhteisön välillä. (Juuti & Vuorela 2015, 163-187; Työterveyslaitos 2021.)

Kun perehdytyskurssi on käyty ja kokemusta uusista työtehtävistä on jo hieman kertynyt, voidaan koulutusta jatkaa työn ohessa. Keskustelemalla työntekijän kanssa saadaan selville, että mitä hän pitää uusista työtehtävistään, mikä onnistuu ja missä on vielä kehitettävää. Olisiko mahdollisia kehittämiskohteita hänessä itsessään tai työpaikan toimintamalleissa? Esimiehen tulisi seurata työntekijän työskentelyä ja antaa aktiivisesti palautetta. Mikä sujuu jo hyvin ja missä olisi mahdollisesti kehitettävää? Jos nykyiset työtehtävät sujuvat, voidaan antaa lisähaasteita. Tällä tavalla voidaan motivoida työntekijää ja pitää työ sopivan haastavana. Kerrotaan työntekijälle kehittymismahdollisuuksista ja annetaan palautetta.

Tarkastelen seuraavaksi lähemmin erilaisia trainee-ohjelmia. Nämä ohjelmat ovat yritykselle oivallinen tapa palkata vastavalmistuneita haastaviin asiantuntija-tehtäviin. Vastavalmistuneiden korkeakoulutettujen nuorten voi olla vaikea saada asiantuntijatasen työpaikkoja. Tutkinto ja koulun kautta tullutta osaamista kyllä löytyy, mutta nuorten on vaikea kilpailla työurallaan jo pitkällä olevien konkareiden kanssa. Työkokemusta on vain vähän, jos ollenkaan. Onneksi monet suuret yritykset tarjoavat vastavalmistuneille trainee-ohjelmia.

Trainee-ohjelmat ovat tietynlaisia ohituskaistoja työelämän vaativiin asiantuntija-tehtäviin. Ne ovat harjoitteluohjelmia, jolla työnantaja kouluttaa vastavalmistuneen suoraan johonkin tehtävään. Ohjelmat kestävät yleensä vuodesta kahteen ja niiden jälkeen on mahdollista työllistyä koulutuksen järjestäneeseen yritykseen. Trainee-ohjelmia on tarjolla useissa suurissa yrityksissä ja monet yritykset tarjoavat esimerkiksi kansainvälistä International Trainee-ohjelmaa vastavalmistuneille. Muita yritysten yleisesti tarjoamia ohjelmia ovat taloushallintoon, markkinointiin tai tekniikkaan liittyvät koulutusohjelmat. (Duunitori 2021.)

Trainee-ohjelmat ovat yritykselle mahtava tapa rekrytoida motivoituneita ja vastavalmistuneita nuoria. Yritykset tarjoavat vastavalmistuneilla kattavan ja oman näköisensä koulutuksen kyseiseen positioon. Yritys järjestää koulutuksen, ja pääsee tietysti painottamaan sille tärkeitä asioita. Vastavalmistunut puolestaan

saa unelmiensa mahdollisuuden näyttää osaamisensa ja ohituskaistan asiantuntijatehtäviin. Tämän lisäksi hänen verkostonsa ja käsityksensä yrityksestä ja sen toiminnasta parantuvat. Hän opiskelee työn ohessa ja saa siitä palkkaa. Tämä kuulostaa varmasti monen vastavalmistuneen korvaan erittäin hyvältä diililtä. (Duunitori 2020.)

Olen nyt käsitellyt trainee-ohjelmia, joilla organisaatiot voivat palkata ja kouluttaa työntekijöitä haluamaansa tehtäviin. Tämän lisäksi kävin läpi perehdytystä, joka on hyvin yleinen tapa kouluttaa uusi työntekijä uusiin työtehtäviinsä. Seuraavaksi käsittelem yrityksen jo olemassa oleville työntekijöille tarjottavaa koulutusta ja osaamisen kehittämistä. Miksi yrityksen tulisi panostaa työntekijöidensä koulutukseen?

4.3 Miten työntekijät voivat kehittää omaa osaamistaan?

Tapoja kehittää itseään on monia – uutta voi oppia työtä tekemällä, lukemalla tai olemalla muiden ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa. Iso kysymys on, että kenen vastuulla työntekijöiden koulutus oikein on? Pitääkö työntekijän itse pitää huolta omasta osaamisestaan vai onko se yrityksen tehtävä? Onko niin, että yrityksen tulee tarjota työntekijöilleen kursseja ja koulutusta, jotta he pärjäävät työssään? Luulen, että varsinkin asiantuntijatyössä vastaus on molemmat. Vastuu osaamisesta on osittain yrityksellä sekä työntekijällä itsellään.

Työntekijöiden koulutukseen panostaminen on imagokysymys. Se on tapa erottautua muista työnantajista ja kilpailla hyvistä työntekijöistä. Yritys viestii ulkoisille sidosryhmille, että täällä panostetaan työntekijöihin. ”Me panostamme koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen.” Osaamisen kehittämiseen kannattaa panostaa koska on parhaimmillaan kaikkien etu. Yrityksen, sen liiketoiminnan sekä työntekijän ja hänen ammattitaitonsa. (Työterveyslaitos 2021.)

Tarkastelen yrityksen tarjoamia koulutuksia ja sitä, miten yritys voi kannustaa työntekijöitään kehittämään itseään. Tärkeä kysymys on, että miksi yrityksen tuli kannustaa työntekijöitään kehittämään omaa osaamistaan? Vastaus on hyvin yk-

sinkertainen. Työelämä ja maailma muuttuu nopeasti, ja koulussa opitut asiat eivät varmasti kanna läpi työuran. Osaamista on kehitettävä jatkuvasti. Toinen perustelu on, että osaavat ja motivoituneet työntekijät ovat yritykselle kallisarvoisia. Se on yritykselle tärkeä voimavara. Jopa kilpailuetu kuten edellä kirjoitin. Yrityksen kannattaa luoda hyvät puitteet oppimiselle. Oppimiseen tulee kannustaa ja panostaa. Tämä vaatii yritykseltä oppimiseen kannustavia toimintatapoja ja hyvää esimiestyötä. Toisaalta työntekijöiden täytyy näyttää halunsa kehittää itseään. Heidän täytyy näyttää kykynsä ja olla oma-aloitteisia. Kykynsä todistaneilla työntekijöillä on usein hyvät mahdollisuudet edetä urallaan. Palautetaan mieleen jo aiemmin käsittelemäni Vroomin odotusarvoteoria. Otetaan yksinkertainen esimerkki. Teorian mukaan ylennystä haluava ihminen toimii sen mukaan, että hän saisi ylennyksen. Ihmisen käyttäytyminen pohjautuu odotukseen siitä, että mitä käyttäytymisestä seuraa. Ylennystä ja urakehitystä haluava työntekijä työskentelee teorian mukaan ahkerasti, koska hän odottaa ahkeran työskentelyn parantavan etenemismahdollisuuksia. Ylennys ja urakehitys motivoi työntekijää työskentelemään ahkerasti. (Lämsä & Päivike 2013, 88).

Käsittelen seuraavaksi talon sisällä tapahtuvaa koulutusta siinä tilanteessa, kun työntekijä ylenee. Tämä kappale perustuu omiin tietoihini ja kokemuksiini työelämästä ja uralla etenemisestä. Mikäli työntekijä on pätevä ja kovan työmoraalin omaava, voi hän saada ylennyksen. Usein ylennys ja mahdollinen esimiesasema tarkoittaa lisää vastuuta ja vaatimuksia työntekijän suuntaan. On tiedettävä enemmän asioista kuten yrityksen toimintatavoista ja prosesseista. Tästä syystä yritysten olisi hyvä tukea uralla eteneviä työntekijöitään tarjoamalla koulutusta uusiin työtehtäviin. Yritys tai organisaatio voi tarjota työntekijälle koulutusohjelmaa, jossa uudet työtehtävät ja vastuut käydään perusteellisesti läpi. Näin varmistetaan työntekijän osaaminen. Koulutuksen uusiin työtehtäviin voi pitää esimies tai erikseen valittu kouluttaja. Joissain yrityksissä koulutus uusiin työtehtäviin voi tapahtua yrityksen eri toimipisteellä. Tällöin työntekijä pääsee oppimaan uusilta ihmisiltä ja näkee mahdollisesti erilaisia toimintatapoja ja prosesseja. Tavoitteena on, että työntekijä saa laajempaa kuvaa yrityksestä. Työntekijä saa uutta osaamista ja käsityksiä erilaisista toimintatavoista. Koulutusohjelma voi kestää viikkoja tai jopa muutaman kuukauden yrityksestä riippuen. Koulutusohjelman alkuun olisi hyvä pitää palaveri, jossa uudet työtehtävät, vaatimukset ja

koulutusohjelma käydään huolellisesti läpi. Palaverissa käsitellään, että mitä koulutukseen sisältyy ja missä järjestyksessä se etenee. Palautteen antamisen tärkeyttä kesken koulutusohjelman ei voi korostaa liikaa. Se on työntekijälle tärkeää, että hän tietää mikä menee odotusten mukaan ja missä on vielä opittavaa. Lopuksi olisi myös hyvä pitää ns. loppupalaveri, jossa käydään kohta kohdalta koulutusohjelma läpi. Arvioidaan työntekijän osaaminen. Katsotaan mitkä työtehtävät sujuvat jo oikein hyvin ja toisaalta, että missä on vielä kehitettävää. (Juuti & Vuorela 2015, 194.)

Tarkastellen seuraavaksi, miksi koulutukseen ja oppimiseen tulisi panostaa sekä mitä muita tapoja koulutuksen antamiseen on. Uusimmassa Tradenomilehdessä oli loistava juttu oppimisesta ja työelämän vaatimuksista. Artikkeleihin haastattelun antaneen Vaasan Yliopiston professorin Riitta Viitalan mukaan perinteinen oppiminen kuten luennot ovat enää 10 prosenttia työelämän oppimisesta. Loput 90 prosenttia osaamisesta hankitaan muilla keinoin. Osaamista pystyy kehittämään lähes kaikilla mahdollisilla tavoilla. Toisilta oppimalla, lukemalla ja mediaa seuraamalla. Jos työpaikka ei tue oppimista ja kehittymistä, sekin kannattaa ottaa oppimisen kautta. Kaikki kannattaa ottaa irti. (Sinervo 2021.)

Työntekijöiden osaamisen kehittämisessä on tietynlainen paradoksi. Osaamisen kehittäminen on monissa yrityksissä tärkeää ja se lasketaan osaksi työtä. Palkalliset kurssit ja koulutukset, sekä työtä tekemällä oppiminen. Näille kaikille varataan aikaa ja resursseja. Voi olla kuitenkin, että käytännössä aikaa ei ole. Voi syntyä paradoksi, jossa yritys korostaa osaamisen kehittymisen tärkeyttä, mutta käytännössä mahdollisuuksia siihen ei ole. Töitä on yksinkertaisesti niin paljon, että erilaiset koulutukset ja kurssit vaikuttavat hyvin irrallisilta. Ei niihin ole oikeasti aikaa, koska työt kasaantuvat ja projektit myöhästyvät. Osaamisen kehittämisestä voi tulla pahimmillaan kielteistä. Se on pois jostain muusta eli usein työnteosta. Työt kasaantuvat ja pahimmillaan niitä tehdään iltaisin vapaa-ajalla ilman palkkaa. (Toivanen, Leppänen & Kovanen 2012.)

Vaikka oppiminen on muuttunut ja perinteisten kurssien ja koulutusten merkitys on ehkä laskenut, ovat jotkin kurssit yhä voimissaan. Ensiapukurssit ja niistä saatavat ensiapukortit ovat yleisesti työelämässä vaadittuja. Toisena esimerkkinä voisi olla työturvallisuuskurssi ja siitä saatava työturvallisuuskortti. Sitä vaaditaan

usein rakennustyömailla, logistiikassa ja teollisuudessa. Käytännössä puhutaan yrityksen ulkopuolelta tulevasta, ulkopuolisesta koulutuksesta. Nämä kurssit ovat hyvin suosittuja, sillä esimerkiksi vuonna 2019 Suomessa oli yli 800 000 voimassa olevaa työturvallisuuskorttia. (Työturvallisuuskortti, 2021)

Työnantajalla on velvollisuus edistää työntekijöidensä pärjäämistä työssään ja järjestää tarpeen mukaan koulutusta. Hyvin usein koulutuksista maksetaan palkkaa ja työntekijällä on osallistumisvelvollisuus. Toisaalta usein koulutukset voivat olla myös vapaaehtoisia ja niistä ei makseta palkkaa. Niihin työntekijällä ei ole osallistumisvelvollisuutta. (Minilex, 2021.)

Yritykset voivat ostaa koulutuspalveluita toisilta yrityksiltä, kuten edellä mainittujen ensiapu- ja työturvallisuuskurssien osalta on varmasti järkevää. Yrityksen sisällä ei välttämättä ole ketään, kellä olisi ammattitaitoa tai saati vaadittuja lupia kyseisten koulutusten pitämiseksi. Toisaalta yritysten on helpompi kouluttaa organisaation sisällä tapahtuviin prosessimuutoksiin tai uusien koneiden ja laitteiden käyttöön talon sisäisesti. Koulutus voi tapahtua talon sisällä esimerkiksi esimiehen toimesta, tai talon sisäisenä verkkokurssina.

Yrityksessä onkin tärkeää miettiä, että millaista koulutusta työntekijöille annetaan, missä sitä annetaan ja miten oppimista tuetaan. Kukaan ei varmasti halua sellaista tilannetta, missä työntekijöitä passitetaan erilaisille kursseille, joista ei loppujen lopuksi ole mitään hyötyä heidän työnsä kannalta. Siihen työntekijöillä ei ole motivaatiota, saati ymmärrystä. Työt kasaantuvat. Ketterä oppiminen ottaa hyvin kantaa tähän kysymykseen. Ihmisiä ei kouluteta turhaan, vaan aina tarpeesta. Ketterän oppimisen mukaan työntekijöille tulee selkeästi kertoa tulevista haasteista ja muutoksista. Työntekijät voivat hakea esimerkiksi verkosta tietoa asiasta ja soveltaa sitä työssään. Heitä koulutetaan vain tarpeen mukaan. Ketteryys korostaa työntekijän omaa vastuuta osaamisensa ylläpidossa ja kehittämisessä. (Ojala 2018, 25.)

Kuten edellä kirjoitin, nykypäivän työelämässä kursseilla istuminen on vähenevän päin. Oppiminen on muuttunut. Se tapahtuu työpaikalla, aidon tarpeen mukaan. Ei työntekijöitä kannata kouluttaa, jos sille ei ole tarvetta. Esimies voi arvioida alaisen osaamista ja mahdollisia kehittämistarpeita. Kehityskeskustelut ovat

oiva tapa antaa palautetta puolin ja toisin. Se on hyvä tapa kehittää myös työntekijän ja esimiehen suhdetta. Kehityskeskustelujen edellytyksenä on keskusteleva esimiestyö ja se on myös tärkeää työyhteisön ja sen hyvinvoinnin kannalta. Tutkimusten perusteella on huomattu, että puhumattomuudella on karkeit vaikutuksia työyhteisön ilmapiirille ja hyvinvoinnille. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri luo taas hyvät puitteet oppimiselle ja kehittymiselle. Kehityskeskustelujen avulla voidaan korjata mahdollisia epäselvyyksiä ja väärinymmärryksiä. Nähdään asiat työntekijän näkökulmasta ja toisaalta kerrotaan millaisia odotuksia yrityksellä ja esimiehellä on työntekijälle. Kyse on ajatusten vaihdosta ja tavallaan kyvystä asettua toisen asemaan. Kehityskeskusteluihin on hyvä valmistua etukäteen, ja niistä pitäisikin ilmoittaa hyvissä ajoin ennen keskustelua. Edellytykset kehityskeskustelun onnistumiselle ovat avoimuus ja rehellisyys. Avoin vuoropuhelu on tärkeää. Tavoitteena on löytää yhteistä näkemystä, että missä mennään. Kukaan meistä ei ole ajatustenlukija, eikä esimies voi tietää alaisensa mahdollisista kehitymis- tai etenemishaluista, ellei alainen niistä mainitse. Kehittymiskeskusteluiden idea on auttaa yksilöä ja yritystä kehittymään. (Juuti & Vuorela 2015, 279-293; Sinokki 2016, 247-248.)

Työelämässä puhutaan paljon palautteesta ja sen antamisesta. Hyvästä syystä. Esimiehen tulee antaa alaisilleen palautetta ja tällä tavoin kannustaa heitä. Positiivisella palautteella on kannustava vaikutus ja työntekijä toivoo saavansa positiivista palautetta, kun hän onnistuu työssään. Palautteen antaminen on kuitenkin taitolaji. Positiivisen palautteen voi antaa julkisesti, mutta rakentava palaute tulee aina antaa kahden kesken. Toisen virheiden julkista läpikäymistä ei missään nimessä suositella. Ei lyödä lyötyä, eikä tehdä siitä tarpeetonta julkista nöyryytystä. Rakentavan palautteen antamisessa on muistettava muutama asia. Puhutaan asiasta, eikä mennä henkilöön. Yleistyksiä pitää välttää. Ei voida sanoa esimerkiksi, että ”toimit aina näin” tai ”taas teit virheen”. Palaute tulee aina antaa kunnioittavasti, asiallisesti ja mahdollisimman pian tapahtuman jälkeen. Positiivisella palautteella on myönteinen ja motivoiva vaikutus työntekijän työskentelyyn, eikä myöskään rakentavasta palautteesta ei kannata tehdä turhan negatiivista asiaa, koska se on tapa oppia ja korjata työskentelymenetelmiä. Palautetta kannattaa ehdottomasti antaa, koska se on osa työn mielekkyyttä. Tapa välittää kanssatyöntekijöistä ja motivoida heitä. (Seeck 2008, 280; Juuti & Vuorela 2015, 243-244)

5 YRITTÄJÄGALLUPIN JA TYÖOLOBAROMETRIN TARKASTELU

Seuraavaksi tarkastelen, että onko yrityksen koolla tai toimialalla vaikutusta työntekijöiden koulutukseen. Lähdän purkamaan aihetta ensimmäiseksi ammattiin opiskelevien harjoittelupaikkojen saannin ja oppisopimusjärjestelmän kautta. Sen jälkeen siirryn yrityksen vakituisten työntekijöiden koulutukseen ja kehittämiseen.

Tiedot harjoittelupaikoista ja oppisopimusjärjestelyistä perustuvat Suomen yrittäjien tilaamaan syyskuun 2018 yrittäjägallupiin. Tutkimuksen on tehnyt Kantar TSN Oy. Yrittäjägallupien tarkoituksena on selvittää pienten ja keskusurten yritysten tietoja ja mielipiteitä ajankohtaisista asioista. Tässä kyseisessä gallupissa selvitettiin pk-yrittäjien tietoja ja mielipiteitä mm. ammatillisen koulutuksen uudistamiseen. Gallupissa tutkittiin myös, että tekevätkö pk-yrittäjät oppilaitosyhteistyötä, ja onko heillä ollut työharjoittelijoita yrityksessään. (Suomen yrittäjät 2018.)

Aineistossa yritykset on jaoteltu yhden henkilön, 2-9 henkilön ja yli 10 henkilön yrityksiin. Toimialoja on neljä: kauppa, teollisuus, rakentaminen ja palvelut. Aineistossa on käytetty mm. myös alueellista rajausta, mutta en osa sitä huomioon tässä opinnäytetyössä.

Tarkastelen aluksi eri alojen yritysten ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyötä. Aineiston perusteella on selvää, että mitä suurempi yritys on, sitä todennäköisemmin se tekee yhteistyötä ammattioppilaitosten kanssa. Yli 10 hengen yrityksistä n. 60 prosenttia on yhteistyössä ammattioppilaitosten kanssa. Sen sijaan 2-9 henkilön yrityksistä n. 30 prosenttia tekee yhteistyötä ja yksinyrittäjistä vain noin 15 prosenttia. Toimialoista teollisuuden ja kaupan alan yritykset ovat enemmän yhteistyössä ammattioppilaitosten kanssa kuin rakennus- ja palvelualan yritykset. Tulos ei ole mitenkään yllättävä. Mielestäni on selvää, että pienyrittäjien aika ja resurssit eivät välttämättä riitä yhteistyökuvioihin samalla tavalla kuin suurempien yritysten.

Seuraavaksi tarkastelen koulutussopimusten tekoa, eli onko ovatko yrittäjät ottaneet ammatillisia harjoittelijoita yritykseensä. Yli 10 hengen yrityksistä noin 60 prosenttia on ottanut harjoittelijoita. Prosenttiosuus on sama kuin aikaisemmassa

yhteistyö kysymyksessä. Ilahduttavasti tässä kysymyksessä sen sijaan pienten 2-9 hengen yritysten osuus on noussut lähes samaan eli 60 prosentin tuntumaan. Myös yksinyrittäjät ovat ottaneet ammatillisia harjoittelijoita oppimaan yritykseensä. Vastanneista yhden henkilön yrityksistä 44 prosenttia on ottanut harjoittelijoita. Kun tutkitaan toimialoittain, teollisuuden prosentit pyörivät täysin samoissa edellisen yhteistyökysymyksen tasolla, eli n. 43 prosenttia yrityksistä on ottanut harjoittelijoita. Muilla aloilla ero yhteistyön ja harjoittelijoiden ottamisen välillä on merkittävä. Kaupan alalla 63 prosenttia, rakennusalalla 73 prosenttia ja palveluissa 55 prosenttia. On selvää, että nämä yritykset eivät tee kovinkaan paljon yhteistyötä oppilaitosten kanssa, mutta harjoittelijoita ne kyllä ottavat. On ilahduttavaa nähdä, että harjoittelijoita otetaan myös pieniin yrityksiin melko hyvin prosenttein. Gallupin mukaan yritykset, joilla on ollut oppilaitosyhteistyötä ovat hyvin tyytyväisiä siihen. Noin kolme neljästä yrityksestä oli erittäin tai melko tyytyväinen yhteistyöhön ammatillisen oppilaitoksen kanssa. Tyytyväisyys on lähes samalla tasolla yrityksen koosta riippumatta.

Seuraavaksi selvitän, miten paljon yritykset hyödyntävät oppisopimusjärjestelmää. Ottavatko yrittäjät oppisopimusjärjestelmän kautta työntekijöitä yritykseensä? Gallupin tulos on melko selvä. Pienissä yhden hengen yrityksissä oppisopimusjärjestelmää ei juuri hyödynnetä. Ainoastaan 5 prosenttia yrittäjistä sanoo ottaneensa oppisopijan töihin. 2-9 hengen yrityksissä määrä nousee kuitenkin jo lähelle 25 prosenttia. Ero on merkittävä. Isommissa yrityksissä jo yli 35 prosenttia on hyödyntänyt oppisopimusjärjestelmää ja ottanut oppisopijan töihin. Verrattuna harjoitteluun prosentit ovat melko pieniä. Teollisuuden alalla oppisopimusjärjestelmää hyödynnettiin eniten, prosentin ollessa lähes 30. Kauppa ja rankentaminen jäivät 20 prosentin tuntumaan ja palvelut alle 15 prosenttiin. Syitä oppisopijoiden vähyyteen voi olla useita. Ehkä oppisopimusjärjestelmä ei ole yrityksille niin tuttu tai yrityksillä ei ole yksinkertaisesti mahdollisuutta kouluttaa työntekijää työpaikalla pidempää aikaa. Oppisopimuksen kesto on huomattavasti pidempi kuin harjoittelun. Taustalla on varmasti myös se, että perinteinen koulutus on suositumpaa, ja harjoittelijoita on yksinkertaisesti paljon enemmän kuin oppisopijoita. (Yrittäjät 2018.)

Tarkastelen seuraavaksi mitä vaikutuksia yrityksen koolla on vakituisen henkilöstön koulutukseen. Jotain voidaan päätellä esimerkiksi yritysten tarjoamista trainee-koulutuksista ja äskeisestä pohdinnasta harjoittelupaikkojen määrään liittyen. Mitä suurempi yritys sitä enemmän sillä on aikaa ja varaa panostaa koulutukseen. Vai onko näin? Aloitetaan tarkastelu tutustumalla henkilöstöstrategia-käsitteeseen.

Joen (2018) mukaan henkilöstöstrategiaan vaikuttaa yrityksen sisäinen ja ulkoinen ympäristö, liiketoimintastrategia ja henkilöstöresurssien uhat ja heikkoudet. Henkilöstöstrategia on hyvin lähellä liiketoimintastrategiaa ja sellainen pitäisi jokaisesta suuremmasta yrityksestä löytyä. Henkilöstöstrategia tarkoittaa pitkäaikaisista henkilöstöresurssien suunnitelmaa eli käytännössä tarkoitetaan henkilöstön määrällisiä- ja tulevaisuuden osaamistarpeita. Konkreettisesti henkilöstöstrategia tarkoittaa henkilöstöpolitiikkaa eli käytännössä kehitys-, palkkaus-, tiedotus- tai rekrytointipolitiikkaa. (Joki 2018, 21.)

Henkilöstöstrategialla arvioidaan tulevaisuuden osaamistarpeita ja tarkastellaan nykyistä osaamista. Määritellään henkilöstön kehitystarve. Mihin yrityksen tulisi panostaa? Joen (2018) mukaan ydinosaamiseen. Yrityksen koko toiminta rakentuu ydinosaamisen varaan. Siihen, mitä yritys tekee, mitä se valmistaa ja mitä yrityksessä osataan. Eli asioihin, joita voidaan markkinoija ja kaupallistaa. Henkilöstön kehittämisessä ydinosaaminen täytyy siis ottaa huomioon. Ydinosaaminen on sitä mitä yritys myy eli tuotteita, palveluita tai osaamistaan. Maailma ja työelämä muuttuu kaiken aikaa ja siksi henkilöstön kehittämisessä on pysyttävä mukana. Tuotteet ja palvelut kehittyvät ja osaamisen on pysyttävä perässä. Tämän päivän osaaminen ei välttämättä riitä enää ensi viikolla. (Joki 2018, 142-144.)

Isoimmilla yrityksillä on usein käytössään enemmän resursseja kuin pienemmillä pk-yrityksillä. Kuten edellä mainittu henkilöstöstrategia muuttuvaan työelämään ja muuttuviin osaamistarpeisiin vastaamiseksi. Pienillä yrityksillä vastaavia ei välttämättä ole. Vähämäki (2008) kirjoittaa, että työskennellessään pk-yritysten henkilöstökehitysohjelmissa, hän on havainnut, että pk-yritysten henkilöstökehittämistä koskeva suunnittelu on ollut hyvin vähäistä. Henkilöstön koulutus tapah-

tuu usein työn ohessa, eikä kouluttajalla usein ole mitään erityistä koulutusosaamista. Hänen mukaansa myös koulutusten kysyntä ja tarjonta eivät oikein kohdanneet. (Vähämäki 2008, 63.)

Työelämän tutkimuksen ja kehittämisen verkkolehdeissä tiedon sillassa oli hyvä haastattelu asiaan liittyen. Haastateltavana oli Vaasan yliopiston johtamisen professori Riitta Viitala. Hänen mukaansa pk-yrityksillä on hyvät valmiudet henkilöstöjohtamiseen ja sen kehittämiseen. Tarvitaan vain halu toimia. Asian on kuitenkin hänen mukaansa vielä kovin vieras monessa pienessä ja keskisuuressa yrityksessä. Näillä yrityksillä on myös pulaa ajasta ja erilaisista henkilöstöjohtamisen keinoista. Viitalan mukaan jo 100 henkilön yrityksissä tarvitsisi olla henkilöstöjohtamisen ammattilainen tai asiasta vastaava henkilö. (Haavisto 2017.)

Tulen siihen johtopäätökseen, että isoimmilla yrityksillä on paremmat resurssit henkilöstöjohtamiseen, henkilöstön kouluttamiseen ja kehittämiseen. Isoilla yrityksillä voi olla tarjolla erilaisia koulutuksia, kursseja sekä mahdollisuuksia työkiertoon ja mentorointiin. Asioita mitkä eivät välttämättä ole mahdollisia pienissä yrityksissä.

Pk-yrityksissä voi olla halua myös henkilöstöjohtamiseen, mutta heiltä puuttuu usein aika, raha tai muut resurssit. Pk-yrityksillä ei välttämättä ole henkilöstöstrategiaa tai henkilöstöjohtamisesta vastaavaa työntekijää. On kuitenkin lohduttavaa, että pk-yrityksen pääsevät myös hyvin pienin panostuksin mukaan henkilöstöjohtamiseen, mikäli halua on.

Olen nyt tutkinut miten pk-yritykset ottavat oppisopijoita ja ammatillisia opiskelijoita harjoitteluun. Seuraavaksi tutkin, että miten paljon yritykset kouluttavat ja panostavat vakituisten työntekijöidensä osaamiseen ja koulutukseen. Tarkastelen mm. kehityskeskustelukäytäntöä, palkallisia koulutuksia, mentorointikäytäntöä ja itsenäistä työssä opiskelua. Lähteenä käytän työ- ja elinkeinoministeriön tuottamaan vuoden 2019 työolobarometria. Barometrissä tutkittiin työelämän laadua ja työoloja 18-64-vuotiaiden vähintään 10 tuntia viikossa tekevien palkansaa- jien näkökulmasta.

Aloitan kehityskeskusteluista. Kehityskeskustelut ovat suomalaisilla työpaikoilla hyvin yleisesti käytössä. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 70 prosenttia kertoo, että heidän ammatillista osaamistaan ja pätevyyttään arvioidaan vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelujen kautta. 70 prosentin lukema on hyvä, mutta mielestäni se voisi olla vieläkin korkeampi. Mietinkin, että millä tavalla jäljelle jääneitä noin 30 prosenttia työntekijöistä arvioidaan? Saavatko he palautetta työstään ja mahdollisista kehittämiskohteistaan työn lomassa vai eivät ollenkaan? Tähän kysely ei anna vastausta.

Siirrytään palkallisiin koulutuksiin. Kyselyn mukaan noin 55 prosenttia vastanneista on ollut palkallisessa koulutuksella viimeisen vuoden aikana. Keskimäärin vastaajat ovat olleet 7 päivää palkallisessa koulutuksessa. Hajonta tässä kysymyksessä on suurta. Osa on ollut merkittävästi enemmän koulutuksissa kuin toiset ja 45 prosenttia vastanneista eri ole ollut palkallisessa koulutuksessa lainkaan. Ajattelin etukäteen, että palkalliset koulutukset tulevat varmasti jakamaan haastateltavat kahteen melko samansuuruiseen joukkoon ja niin kävi. Onneksi uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen työssä on monia eri tapoja. Tarkastellaan seuraavaa kohtaa eli kokeneemmalta työntekijältä tai mentorilta oppimista.

Palkansaajilta kysyttiin, että oletko opiskellut työssä kokeneemman työntekijän tai mentorin ohjaamana. 22 prosenttia vastaajista on opiskellut työssä tällä tavoin. Lähes 80 prosenttia työntekijöistä ei ole mentoroinnin piirissä.

Barometrissä on kysytty jatkokysymyksenä itsenäisestä opiskelusta työajalla ilman ohjausta. Se on jo huomattavasti parempaa katsottavaa prosenttien ollessa 56 prosenttia puolesta ja 44 prosenttia vastaan. Luulisin, että tähän sisältyy työssä tapahtuva oppiminen. Oletko oppinut uutta työtä tekemällä? Erilaiset toiminta-, prosessi- ja käyttöohjeet ja niiden opiskelu varmaankin sisältyy tähän kysymykseen.

Jatkokysymyksenä on tutkittu verkkomateriaalien kautta opiskelua työajalla. 53 prosenttia on opiskellut verkkomateriaaleista työajalla ja 47 prosenttia ei ole. Prosentit ovat yllättävän alhaiset, ja luulen, että verkkomateriaaleista opiskelu tulee tulevaisuudessa entistä tärkeämmäksi. Ehkä kaikki yritykset eivät osaa tai halua

hyödyntää verkkokurssien mahdollisuuksia. Luulisi, että verkkomateriaaleista opiskelu on yritykselle huomattavasti edullisempaa ja käytännöllisempää kuin perinteisten koulutusten järjestäminen. Verkkokursseista on monia hyötyjä. Se ei ole paikka tai aika sidonnaista. Kaikki oppivat samat asiat, eikä synny tilannetta, että ”No, tämä kouluttaja korosti tämän asian merkitystä, ja toinen sanoi hieman toista.” Kurssin käyneen osaamista voidaan testata kurssin loppuksi pienellä tentillä, joka vaaditaan hyväksytyyn suoritukseen. Näin varmistetaan, että kurssin opit ovat menneet perille.

Jatkan työolobarometrin läpikäyntiä. Haastateltavilta kysyttiin viimeisen vuoden aikana tapahtuneesta omien taitojen ja toimintatapojen kehittamisestä uusien työtehtävien kannalta. Tällä kysymyksellä haluttiin käsittääkseni selvittää, että onko työntekijällä urakehityshaaveita, esimerkiksi esimiespositioon, uuteen haastavampaan työtehtävään tai kokonaan uuteen työpaikkaan. Oletko kehittänyt osaamistasi, jotta urakehitys olisi mahdollinen? 46 prosenttia vastanneista oli kehittänyt omia taitoja ja osaamistaan uusien työtehtävien varalta. 52 prosenttia ei ollut. Loput eivät osanneet sanoa. Jakautuminen tässä kysymyksessä on hyvin ymmärrettävää. Osassa työtehtävissä ei välttämättä ole etenemismahdollisuuksia ja työntekijät eivät välttämättä koe osaamisen kehittämistä motivoivana tai tarpeellisenä. Kysymyksessä kysyttiin nimenomaan osaamisen kehittämistä uusien työtehtävien kannalta. Moni vastanneista varmasti oli nykyisiin työtehtäviinsä täysin tyytyväinen, eikä uudet työtehtävät tai uusi työpaikka houkuttele. Tästä syystä he eivät myöskään koe osaamisen kehittämistä, tässä asiayhteydessä tarpeelliseksi.

Tutkin vielä loppuksi, miten haastatellut työntekijät kokevat pystyvänsä vaikuttamaan työpaikan toiminnan-, toimintatapojen ja prosessien kehittämiseen. Tulos on selvä ja positiivista on, että 85 prosenttia vastanneista koki, että heillä on hyvät tai jonkinlaiset mahdollisuudet kehittää työpaikan toimintaa. Ainoastaan hieman alle 15 prosenttia kuvaili mahdollisuuksia heikoiksi. Toimintatapoja ja prosesseja oli viimeisen vuoden aikana kehittänyt 67,5 prosenttia vastanneista ja 32 prosenttia ei. Luvut ovat mielestäni hyvät. Tämä kertoo siitä, että työntekijöillä on oikeasti mahdollisuus vaikuttaa työpaikkojen prosesseihin ja toimintaan. Se, että 67,5 prosenttia vastanneista oli osallistunut prosessien kehittämiseen, on melko kova

lukema. Työntekijät pystyvät tutkimuksen mukaan melko hyvin vaikuttamaan työpaikan prosesseihin ja toimintaan. Sillä on varmasti osaltaan melko motivoiva vaikutus työntekijöille, että heidän palautteestaan ja kehitysideoistaan oikeasti otetaan koppia ja muutokset toimintatapoihin ovat mahdollisia. Entä mitkä mahdollisuudet työntekijöillä on vaikuttaa omiin työtehtäviinsä?

Noin 30 prosenttia vastanneista koki, että heillä on paljon tai melko paljon vaikutusvaltaa omiin työtehtäviinsä ja siihen, mitä ne pitävät sisällään. 50 prosenttia vastanneista koki, että heillä on jonkin verran vaikutusvaltaa. Ainoastaan hieman alle 17 prosenttia koki, etteivät he voi vaikuttaa omiin työtehtäviinsä mitenkään. Se, että työntekijät pystyvät vaikuttamaan näin hyvissä määrin omiin työtehtäviinsä on ilahduttavaa. On varmasti yrityksenkin kannalta hyvä, että työntekijä pääsee tekemään sellaisia työtehtäviä, joihin hänellä on motivaatiota ja halua. Se motivoi työntekijää, ja motivoitunut työntekijä on tehokkaampi kuin ei motivoitunut. Työn kierron merkitys on suuri motivaation kannalta, ja yrityksen pitäisi osata käyttää sitä hyväksi. Monipuolinen ja sopivan haastava työ motivoi työntekijää. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.)

6 YHTEENVETO

Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella on turvallista sanoa, että oppimisen ja koulutuksen merkitys tulee kasvamaan työelämässä. Tulevaisuuden työelämässä suorittavan työn määrä vähenee ja asiantuntijatyön määrä kasvaa. Korkeakoulutuksen merkitys korostuu ja toisaalta pelkällä peruskoulun päättötodistuksella ei enää pärjää työmarkkinoilla. Työelämä myös muuttuu aiempaa nopeammin ja työntekijöiden ja organisaatioiden on pysyttävä kehityksessä mukana. Kouluissa opitut asiat eivät kannu läpi työuran, vaan itseään on kehitettävä jatkuvasti. Elinikäinen oppiminen korostuu.

Olen sitä mieltä, että työpaikoista tulee entistä suuremmissa määrin oppimisen paikkoja. Jo nyt työntekijöiden koulutukseen panostavat yritykset ovat nousseet kilpailun kärkeen. Tämä kehitys tulee varmasti jatkumaan. Yrityksien kannattaa panostaa työntekijöidensä kehittämiseen ja koulutukseen, sillä molemmat hyötyvät siitä. Se on molempien etu. Hyvin koulutettu, osaava ja motivoitunut henkilöstö on yritykselle äärimmäisen tärkeä. Tästä syystä yritysten tulisi luoda työympäristö, joka kannustaa oppimiseen. Työympäristön tulisi olla mahdollisimman avoin, motivoiva ja yhteisöllinen. Hyvänä tavoitteena yritykselle voisi olla työntekijöiden työmotivaation pitäminen mahdollisimman korkealla. Ideointiin ja innovointiin kannustettaisiin ja uusien asioiden kokeileminen olisi mahdollista, jopa suositeltavaa. Yrityksen tulisi olla oppiva organisaatio, joka valjastaa työntekijöiden kaiken potentiaalin. Luulen, että tulevaisuudessa hyvin menestyvät yritykset ovat erilaisten organisaatioteorioiden yhdistelmiä. Yritysten tarvitsee olla innovoivia, oppivia ja ketteriä pärjätäkseen kovassa kilpailussa.

Työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara ja siksi henkilöstön kehittämiseen tulee panostaa. Kuten äsken kirjoitin, organisaatioiden on tarjottava mahdollisimman oppimismyönteinen työympäristö, jossa ideointi ja uuden oppiminen on tarvelähtöistä. Henkilöstölle pitää selkeästi kertoa tulevista haasteista ja mahdollisista osaamisvaatimusten muutoksista. Olen vahvasti sitä mieltä, että kun työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan he osaavat myös asennoitua uuden op-

pimiseen ja tuleviin koulutuksiin paremmin. Luulen, että henkilöstö osaa tällä tavoin myös motivoitua paremmin uuden oppimiseen ja ammattitaidon kehittämiseen.

Uskon, että organisaatioiden tarjoamat koulutukset tulevat muuttumaan merkittävästi. Koronapandemia on varmasti osaltaan vauhdittanut tätä kehitystä. Perinteiset kurssit, jotka ovat sidottu aikaan ja paikkaan vähenevät. Tilalle tulee webinaareja ja erilaisia verkossa suoritettavia koulutusohjelmia, jotka eivät ole aikaan tai paikkaan sidottuja. Ketteryyden eli tarvelähtöisen oppimisen osuus tulee myös kasvamaan. Tietoa haetaan entistä enemmän internetistä ja uutta opitaan ryhmissä esim. sprinttejä tehden. Onko valmentava johtaminen ja mentorointi tulevaisuuden tapoja kouluttaa työntekijöitä ja valjastaa heidän potentiaalinsa? Se voisi olla motivoiva tapa kehittää työntekijöiden osaamista ja korostaa heidän omia vahvuuksiaan. Mentorointia ei vielä osata hyödyntää yrityksissä kovin hyvin, sillä vuonna 2019 tehdyn työolobarometrin mukaan lähes 80 prosenttia työntekijöistä ei ollut mentoroinnin piirissä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.)

On selvää, että isoilla yrityksillä on paremmat resurssit henkilöstön kehittämiseen kuin pk-yrityksillä. Pk-yrityksillä ei usein ole henkilöstöjohtamisen strategiaa. Mielenkiintoa tai osaamista henkilöstön kehittämiseen ei välttämättä ole. Resursseista kuten ajasta ja rahasta voi olla myös pulaa. On kuitenkin lohdullista, että pk-yritykset pääsevät pienin panostuksin mukaan henkilöstöjohtamiseen, mikäli halua löytyy. Olisiko ketteryys vastaus pk-yritysten henkilöstön kehittämiseen?

Osaamisvaatimusten kasvaessa työntekijöiden koulutuksiin panostetaan jatkossa enemmän ja niistä tulee yrityksille jopa kilpailukeinoja. Ne ovat tapa erottautua muista yrityksistä, ja tapa parantaa oman yrityksen imagoa työnhakijoiden silmissä. Luulen, että entistä useampi yritys muuttuu ketteräksi ja oppivaksi organisaatioksi. Näissä yrityksissä motivaationäkökulmat otetaan hyvin huomioon työpaikolla ja työn haastavuutta pyritään lisäämään tarpeen mukaan. Työ pyritään pitämään mahdollisimman monipuolisena esim. työn kierron avulla, jotta työntekijöiden työmotivaatio säilyy korkealla tasolla. Yritysten tulee luoda

motivoiva työilmapiiri, jossa ideointi, uuden oppiminen ja ideoiden kokeileminen ovat osa työarkea.

Työntekijöiden osaamisen kehittäminen tulee olla tavoitteellista. Tavoitteellisuudella pyritään motivoimaan työntekijää uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Olisiko esim. osaamisen kehittämisen suunnitelma hyvä motivaattori uuden oppimiseksi ja ammattitaidon kehittämiseksi? Kuten aiemmin kirjoitin, työpaikoista tulee entistä enemmän oppimisen paikkoja. Olen myös sitä mieltä, että esimiehen rooli muuttuu enemmän valmentajan tai mentorin suuntaan. Johdaminen muuttuu kannustavaksi, empaattiseksi ja entistä motivoivammaksi. Kun työntekijöiden osaamisen kehittäminen on tavoitteellista ja tarvelähtöistä se on myös motivoivaa. Kun työntekijä vie oppimiaan asioita työarkeen ja pääsee hyödyntämään omaa osaamistaan, sillä on valtavan motivoiva vaikutus. Nähdäkseni tämä on yksi tapa kasvattaa henkilöstön työmotivaatiota. Mietin, että voisiko uuden oppimiseen kannustaa myös erilaisilla kilpailuilla? Tiimien tai yrityksen eri osastojen väliset kilpailut voisivat olla yksi tapa motivoida työntekijöitä kehittämään omaa osaamistaan ja oppimaan uutta. Sen lisäksi luulen, että erilaisia kannustimia voitaisiin hyödyntää entistä paremmin. Uuden oppimisesta ja ideoinnista voi syntyä innovaatioita ja parannusehdotuksia esim. prosessien kehittämiseksi. Uusien innovaatioiden tai prosessien kehittämisestä voitaisiin palkita bonuksilla tai tulospalkkioilla. Tällä tavoin henkilöstöä kannustettaisiin uuden oppimiseen ja innovointiin. Näillä keinoilla voitaisiin mahdollisimman hyvin motivoida työntekijöitä kehittämään omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan.

LÄHTEET

Aalto University. 2019. Muuttuva työ vaatii osaamisen jatkuvaa ylläpitoa – Tältä elinikäinen oppiminen näyttää käytännössä. Luettu: 24.3.2021. <https://www.aalto.fi/aalto-leaders-insight/2019/muuttuva-tyo-vaatii-osaamisen-jatkuvaa-yllapitoa-talta-elinikainen-oppiminen-nayttaa-kaytannossa>

Anttila, J. & Smolander, R. Demos Helsinki. 2018. Vapautta, robotteja & empatiaa – Tulevaisuuden johtajien näkemyksiä tulevaisuuden työstä. Luettu 12.4.2021. <https://pulse.microsoft.com/uploads/prod/2018/12/5c0e77c13030b-5c0e77c13030cVapautta-robotteja-ja-empatiaa-Microsoft-Nuorkauppakamari.pdf.pdf>

Duunitori. 2021. Positiivinen ilmapiiri parantaa työhyvinvointia – 5 tapaa kohentaa työpaikan henkeä. Luettu: 22.3.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/hyva-ilmapiiiri-toissa>

Duunitori. 2021. Unelmien uralle trainee-ohjelman avulla? Katso lista yrityksistä, jotka palkkaavat nuoria osaajia. Luettu: 12.4.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/haluaisitko-tyollistya-trainee-ohjelman-kautta-katso-nama-yrietykset>

Haavisto, P. 2017. Tiedon silta – Työelämän tutkimuksen ja kehittämisen verkolehti. Pk-yrityksissä pulaa henkilöstöjohtamisesta. Luettu: 12.4.2021. <https://www.tsr.fi/tiedon-silta/pk-yrityksissa-pulaa-henkilostojohtamisesta/>

Hakanen, J & Perhoniemi, R. 2008. Muutokset työssä, työn imu ja jatkamisaikheet työelämässä. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87548/46425>

Halmetoja, M. HUMAK. 2020. Oppiva organisaatio oppii ketterästi. Luettu 10.4.2021. <https://www.humak.fi/blogit/oppiva-organisaatio-oppii-ketterasti/>

Hasu, M. 2017. Työterveyslaitos. Blogi. Henkilöstön osaaminen on yrityksen kilpailuetu. Luettu: 12.4.2021. <https://www.ttl.fi/blogi/henkiloston-osaaminen-on-yrityksen-kilpailuetu/>

Helander, J. 2006. Ammatillisen opettajan käsikirja. Hämeenlinna: HAMK julkaisut.

JAMK. 2021. Oppimiskäsitykset. Kognitiivinen oppimiskäsitys. Luettu: 22.3.2021. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/oppimiskasitykset/oppimiskasitykset/kognitiivinen-oppimiskasitys/>

JAMK. 2021. Oppimiskäsitykset. Behavioristinen oppimiskäsitys. Luettu: 22.3.2021. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/oppimiskasitykset/oppimiskasitykset/behavioristinen-oppimiskasitys/>

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin Kamari Oy

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Kankainen, S. Helsingin yliopisto. Blogi. 2019. Mitä on elinikäinen oppiminen ja miksi se on niin tärkeää? Luettu 10.4.2021. <https://hyplus.helsinki.fi/mita-on-elinikainen-oppiminen-ja-miksi-se-on-tarkeaa/>

Koulutuskeskus Sedu. 2013. Konstrukttiivinen oppimiskäsitys. Luettu: 20.3.2021. <https://www.sedu.fi/loader.aspx?id=4c5a56ad-becc-4665-8f30-831390948e12>

Lindblom-Ylänne, S. & Nevgi, A. 2009. Yliopisto-opettajan käsikirja. Ensimmäinen painos. Porvoo: WSOY Kirjakeskus

Liukkonen, J. Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.

Lämsä, A. & Päivike, T. 2017. organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Minilex. 2021. Työntekijän velvollisuus osallistua koulutukseen. Luettu: 12.4.2021. <https://www.minilex.fi/a/ty%C3%B6ntekij%C3%A4n-velvollisuus-osallistua-koulutukseen>

Ojala, S & Pyöriä, P. 2020. Pirstoutuvatko työurat? Teollisuusalat talouden ja teknologian murroksissa. Tampere: Tampere University Press.

Opetushallitus. 2021. Pätevyudet ja kelpoisuudet. Luettu: 24.3.2021. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/patevyudet-ja-kelpoisuudet>

Opetushallitus. 2020. Tulevaisuuden työelämässä tarvitaan nykyistä enemmän korkeakoulutasoista osaamista. Luettu: 12.4.2021. <https://www.oph.fi/fi/uutiset/2020/tulevaisuuden-tyoelamassa-tarvitaan-nykyista-enemman-korkeakoulutasoista-osaamista>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2019. Jatkuvan oppimisen uudistus käynnistyy – tavoitteena helpottaa osaajapulaa ja sujuvoittaa työikäisten osaamisen päivittämistä. Luettu: 12.4.2021. <https://minedu.fi/-/jatkuvan-oppimisen-uudistus-kaynnistyy-tavoitteena-helpottaa-osaajapulaa-ja-sujuvoittaa-tyoikaisten-osaamisen-paivittamista>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2021) Oppivelvollisuuden laajentaminen. Luettu: 12.4.2021. <https://minedu.fi/oppivelvollisuuden-laajentaminen>

Oppisopimus. 2021. Nuoren oppisopimus. Luettu: 12.4.2021. <https://www.oppisopimus.fi/opiskelijalle/>

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Helsingin Kamari oy

Talsi, M-T. Duunitori. 2020. EY:n trainee-ohjelma johdatti Milja Niemisen intohimonsa pariin – “En olisi kuvitellut, että innostun tilintarkastuksesta” Luettu: 12.4.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/ey-trainee>

Tilastokeskus. 2021. Elinikäinen oppiminen. Luettu. 22.3.2021. https://www.stat.fi/meta/kas/elinikai_oppim.html

Toivanen, M., Leppänen, A. & Kovanen, A. 2012. Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa. Työelämän tutkimus -lehti. Luettu 12.4.2021. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87295/46190>

Työterveyslaitos. 2021. Perehdyttäjän top 10 -muistilista. Muista nämä asiat, kun perehdytät nuorta. Luettu: 24.3.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>

Työterveyslaitos. 2021. Työn imu. Luettu 24.3.2021. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 2020. Työolobarometri 2019. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162527/TEM_2020_53.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. Kolmas painos. Helsinki: Gaudeamus Oy

Sinervo, T. 2021. Tradenomi-lehti 1/2021. Oppia ikä kaiken – itseä kuunnellen ja sopivina annoksina. Luettu 10.4.2021.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Suomen yrittäjät. (2018). Yrittäjägallup syyskuu 2018. Luettu: 8.4.2021. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajagallup_ammattillinen_koulutus_lokakuu_2018_0.pdf