



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

Hautamäki Jaana

OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MOTIVAATIOOTEKIJÄT ORGANISAATION
MUUTOSPROSESSISSA

Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma

KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Oppimisen ja koulutusteknologian EDUTOOL-maisteriohjelma

2015



Kasvatustieteiden tiedekunta
Faculty of Education

Tiivistelmä opinnäytetyöstä
Thesis abstract

Kasvatustieteen koulutus Kasvatustieteen koulutus		Tekijä/Author Hautamäki, Jaana	
Työn nimi/Title of thesis Osaamisen kehittämisen motivaatiotekijät organisaation muutosprosessissa			
Pääaine/Major subject Kasvatustiede	Työn laji/Type of thesis Pro gradu -tutkielma	Aika/Year marraskuu 2015	Sivumäärä/No. of pages 62 s. + 1 liite
Tiivistelmä/Abstract <p>Eräässä teknologiateollisuuden alan yrityksessä haluttiin saada tietoa menossa olevien muutostilanteiden vaikutuksesta henkilöstöön. Kohdeyrityksen keskeisimpiä muutostilanteita ovat äskettäin tapahtunut osakeyhtiöittäminen ja massiiviset tuotantoympäristöön liittyvät investoinnit, joiden kautta nykyinen tuotantoprosessi uudistuu. Yrityksen muutosprosessia voidaan tukea osaamisen kehittämällä, joten tavoitteeksi asetettiin työntekijöiden muutosvalmiuksien selvittäminen ja osaamisen riittävyyteen liittyvien käsitysten ja motivaatiotekijöiden kartoittaminen meneillään olevissa muutosprosesseissa.</p> <p>Koko henkilöstölle suunnatulla henkilöstökyselyllä selvitettiin osaamiseen kehittämistarpeita ja motivaatiotekijöitä sekä tarkasteltiin työntekijöiden valmiutta ja kykyä omaehtoiseen osaamisen kehittämiseen. Kyselyssä tarkasteltiin myös osaamisen palkitsemista ja työntekijöiden valmiuksia erilaisiin osaamisen kehittämisen pedagogisiin toteutusmalleihin. Henkilöstökyselyyn vastasi 80% (N=37) kohdeyrityksen henkilöstöstä.</p> <p>Teoreettisena viitekehyksenä tässä tutkimuksessa ovat työelämän ja organisaatiokulttuurien muutokset, ammatillisen kompetenssin kontekstisidonnaisuus, yksilön käsitys omasta minäpystyvyydestään ja tehtävien suoritusmotivaatioon liittyvä suoritus-odotusarvoteoria.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voidaan todeta kohdeyrityksen vastaajien osaamisen kehittämisen tarpeiden kohdentuvan pääsääntöisesti omiin työtehtäviin liittyvän kompetenssin syventämiseen. Tarkimmin osaamisen kehittämistarpeensa osasivat määritellä ikäluokassa 30–39 olevat vastaajat. Tuotantoinvestointien aiheuttama vaikutus osaamisen kehittämistarpeisiin tunnistettiin, mutta osakeyhtiöittämisen vaikutuksia oman osaamisen kehittämiseen ei osattu arvioida. Oman osaamisen kehittämiseen motivoivat eniten omaan työtehtävään liittyvien tietojen ja taitojen kehittäminen sekä toive paremmasta palkasta. Lisääntyneen osaamisen odotettiin myös parantavan työllistymismahdollisuuksia. Vastanneita kiinnostivat eniten työn yhteydessä tapahtuva osaamisen kehittäminen ja ajankäytöllisesti osaamisen kehittämisen toivottiin tapahtuvan työaikana. Yrityksessä meneillään olevat muutokset koettiin myönteisenä ja muutosten odotettiin vaikuttavan myönteisesti kohdeyrityksen nykyisiin toimintamalleihin. Suurin osa vastaajista toivoi, että osaamisen kehittäminen huomioitaisiin palkkauksessa.</p> <p>Tutkimuksesta saatavaa tietoa hyödynnetään kohdeyrityksen toimintamallien ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen.</p>			

Asiasanat elinikäinen oppiminen, oppimismotivaatio, minäpystyvyys, työelämä, muutos, suoritusodotusarvo, ammatillinen kompetenssi

Sisältö

1	Johdanto	1
1.1	Työn muutos	1
1.2	Aikaisempaa tutkimustietoa osaamisen kehittämisestä, oppimisesta ja oppimismotivaatiosta työelämäkontekstissa	3
2	Teoreettinen viitekehys	7
2.1	Työn muutoksen vaikutus organisaatiokulttuuriin ja organisaation oppimiseen	7
2.1.1	<i>Elinikäisen oppimisen periaate</i>	10
2.1.2	<i>Yritysten uudistumiskyky ja työntekijöiden muutosvalmius</i>	11
2.1.3	<i>Osaamisen kehittäminen ja johtaminen muutosprosessissa</i>	15
2.1.4	<i>Muutosvastarinta</i>	21
2.2	Itsesäätöisyys ja ammatillinen kompetenssi	22
2.3	Minäpystyvyys	24
2.4	Motivaation odotusarvoteoriat	25
3	Menetelmät	30
3.1	Tavoite ja tutkimuskysymykset	30
3.2	Osallistujat ja tutkimuskonteksti	30
3.3	Tutkimuksen vaiheet	33
3.3.1	<i>Tutkimuksen suunnittelu</i>	33
3.3.2	<i>Tutkimusongelman asettaminen ja tavoitteiden määrittely</i>	33
3.3.3	<i>Tutkimusstrategia</i>	34
3.3.4	<i>Kyselyiden toteutus</i>	35
3.3.5	<i>Tutkijan positio</i>	36
3.4	Analyysi	36
3.4.1	<i>Aineiston jakaminen teemoihin</i>	36
3.4.2	<i>Teema 1. Työn ja ammatillisen kompetenssin muutos</i>	37
3.4.3	<i>Teema 2. Osaamisen kehittämiseen liittyvät motivaatiotekijät</i>	39
3.4.4	<i>Teema 3. Osaamisen kehittämiseen liittyvä suoritusodotusarvo</i>	39
4	Tutkimuksen tulokset	41
4.1	Työn ja ammatillisen kompetenssin muutos	41
4.2	Osaamisen kehittämiseen liittyvät motivaatiotekijät	45
4.3	Osaamisen kehittämiseen liittyvä suoritusodotusarvo	47
5	Pohdinta ja johtopäätökset	49
5.1	Hallittu osaamisen johtaminen tukee muutosprosessia	49
5.2	Koulutustarpeet vähenevät henkilöstön ikääntyessä	52
5.3	Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimus aiheet	53
6	Tutkimuksen arviointi	54

6.1	Luotettavuus.....	54
6.2	Eettisyys.....	55
7	Lähteet:.....	56

1 Johdanto

1.1 Työn muutos

Muutokset kuuluvat elämään. Omassa elinpiirissämme tapahtuvat henkilökohtaista elämäämme koskevat muutokset vaikuttavat meihin monin tavoin. Koko aikaisempi elämämme työ- ja koulutushistorioineen vaikuttaa siihen, kuinka reagoimme eteen tuleviin muutoksiin ja reagointitapamme voi olla hyvinkin yksilöllinen. Osaamispääoma, sosiaaliset verkostot ja vapaa-ajan harrastukset ovat voimavaroja, jotka auttavat meitä selviytymään muutoksista paremmin. Kaikkia muutoksia ei voi ennakoida, emmekä voi välttämättä niihin edes vaikuttaa. Näissä haastavissa tilanteissa meiltä edellytetään kykyä sopeutua ja hyväksyä tapahtunut muutos.

Sallila ja Tuomisto (1997, 60) kuvaavat muutosten monimuotoisuutta joko hitaiksi, pieniksi ja helposti sulatettaviksi tai äkillisiksi, suuriksi tai perustavanlaatuisesti asioita muuttaviksi. He myös toteavat, että rajujen muutosten määrä suomalaisessa työelämässä on lisääntynyt. Oakland ja Tanner (2007, 5) toteavat, että tutkimusten valossa työelämän muutosten suurimpia aiheuttajia ovat olleet lainsäädännön ja kilpailutilanteen muutokset sekä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaatimukset. Rannan mukaan (2005, 11) yhteiskunnan ja kansainvälisen talouden rakenteet ovat murroksessa, jonka vauhtia tai seurauksia ei voi kukaan täysin hahmottaa. Maailmanlaajuiset, kansainvälistä, ekologista, poliittista ja taloudellista järjestelmää koskevat muutokset tuntuvat myös pienten yksikköjen arjessa lisääntyvänä epävarmuutena ja moniaineeksisen informaation tulvana.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on keskeinen keino henkilöstön muutosvalmiuden parantamiseen, muutoksiin sitouttamiseen ja muutoksista selviytymiseen. Osaamisen kehittämisellä on havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia myös henkilöstön hyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Henkilöstön koulutustasolla on merkittävä vaikutus työmarkkinoilla pysymistä edistävänä ja työttömyysuhkaa vähentävänä tekijänä.

Esimerkiksi Suikkanen, Martti ja Huilaja (2006, 111) toteavat, että vuonna 1963 syntyneiden kohdalla koulutustaso ei juurikaan vaikuttanut työn vakauteen. Sen sijaan koulutusasteen ja työn vakauden välinen suhde nousee esiin selvästi jo vuonna 1973 syntyneiden kohdalla siten, että mitä korkeampi koulutus henkilöllä on, niin sitä vakaampi on myös hänen työsuhhteensa. Jokinen & Luoma-Keturi (2006, 69) viittaavat tutkimustuloksiin, joiden mukaan koulutus edistää toimintakykyä ja aktiivisuutta heijastuen koko elämänselkkuun. Korkeammin koulutetut jäävät eläkkeelle 2-4 vuotta myöhemmin kuin matalammin koulutetut, ja heistä kuuluu työvoimaan koulutusryhmistä eniten. Lisäksi paremmin perus- ja ammattikoulutetut ovat terveempiä, heillä on paremmat elämäntavat ja he kokevat vähemmän työuupumusta kuin vähän koulutetut.

McLagan (2003, 15) kuvaa, että muutos on monitahoinen ja - tasoinen prosessi, jolla voi olla syviä sosiaalisia ja psykologisia vaikutuksia. Yrityksissä, joissa työntekijöiden välinen sosiaaliseen yhteisöllisyys tai omaan ammattialaan liittyvään yhteistoiminta on aktiivista, pienilläkin toimintamallien tai henkilöstön muutoksilla voi olla suuri psykologinen ja sosiaalinen vaikutus työntekijöiden elämään. Mikäli sosiaalinen yhteisöllisyys ja ammattialaan liittyvä toiminta on vähäistä, niin organisaatioissa voi tapahtua suuriakin muutoksia siten, etteivät ne vaikuta yksittäiseen työntekijään juuri lainkaan.

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa 3/2014 ” Sisäinen motivaatio Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat” todetaan, että tulevassa työelämässä voittajia ovat ne yritykset, jotka onnistuvat valjastamaan työntekijöidensä sisäisen motivaation tuottamaan työhön. Sisäisesti motivoitunut yksilö on innostunut työstä itsestään eikä pelkästään niistä ulkoisista palkinnoista, joita työ hänelle tuottaa (Gagné & Deci, 2005). Tällainen työntekijä nauttii työstään ja sen tarjoamista mahdollisuuksista itseilmaisuuksiin. Siksi sisäisesti motivoituneet yksilöt voivat paremmin (Niemiec ym., 2009) ja innostumisella on myös merkittäviä terveysvaikutuksia: tällaiset yksilöt kokevat esimerkiksi 125 % harvemmin burnoutin (Spreitzer & Porath, 2012). Sisäisen motivaation ansiosta työntekijät ovat hyvinvoivempia, onnellisempia ja innostuneempia työstään.

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on tutkia muutostilannetta, jossa aikaisemmin erään suur yrityksen yksikkönä toimineen työyhteisön toiminta on irrotettu emoyhtiöstä ja muutettu erilliseksi osakeyhtiökseen. Yhtiöittämisestä on kulunut vasta vuosi ja alkuvaiheessa toiminta on vielä vahvasti kytköksissä entiseen emoyhtiöön. Käytössä olevat toimintamallit pohjautuvat keskeisiltä osin vanhoihin toimintamalleihin ja emoyhtiön tietojärjestelmiin. Menossa olevat suurinvestoinnit tuovat tullessaan uusia osaamisvaatimuksia ja luovat painetta uusien toimintamallien käyttöönottoon. Keskeistä tässä tilanteessa on ollut analysoida yrityksen toimintaympäristöä ja menossa olevia muutoksia sekä löytää keinoja henkilöstön osaamisen kehittämisen motivointiin nykyisissä ja tulevaisuudessa. Tämä tutkimustyö tuottaa kohdeyritykselle taustatietoa tulevien muutosprosessien parempaan hallintaan ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen tulevaisuudessa.

Oma mielenkiintoni kohdentuu erityisesti muutosprosessien läpivientiin ja henkilöstön muutosvalmiuksien parantamiseen osaamisen johtamisen keinoin. Tutkin, voidaanko henkilöstökyselyn perusteella löytää muutosmyönteisiä työryhmiä, tunnistaako henkilöstö itse osamistarpeiden muutokset ja reagoivatko he niihin itsesääntöisesti vai odotetaanko työnantajalta muutosjohtajuutta? Lisäksi tavoitteena on tarkastella poikkeavatko vakituisten ja määräaikaisten työntekijöiden vastaukset toisistaan ja vähentääkö pitkäkestoinen työsuhte aktiivisuutta oman osaamisen kehittämiseen?

1.2 Aikaisempaa tutkimustietoa osaamisen kehittämisestä, oppimisesta ja oppimismotivaatiosta työelämäkontekstissa

Seuraavassa on kuvattu aikaisempia tutkimuksia kehittämistyön toteutuksesta muutostilanteissa ja oppimisesta sekä oppimismotivaatiosta työelämän kontekstissa.

Karin Filander (2000, 47) pohtii julkisen sektorin muutoksiin keskittyvässä kasvatustieteellisessä väitöskirjassaan ammattikulttuurien ja työelämäidentiteetin katoamista. Hän toteaa, että vaikka muutospuheella viitataan usein muutoksen positiivisiin vaikutuksiin, kuten positiivinen oppiminen, kehitys, kasvu ja prosessien parantaminen, niin rajuilla muutoksilla, ku-

ten toiminnan saneerauksella tai rationalisoinnilla on myös kielteisiä vaikutuksia. Muutoksessa on voittajien lisäksi aina myös häviäjiä ja negatiivisia seurausvaikutuksia. Filanderin tutkimus keskittyy julkisen sektorin 1990-luvun muutostilanteisiin ja erityisesti muutoksiin liittyvien kehittämis- ja muutospuheiden analysointiin. Organisaation tarjoaman virallisen tiedotuksen lisäksi on hyvä muistaa erilaisten keskustelutilanteiden, ilmaisukeinojen ja puhetapojen sekä puheessa käytettävien termien vaikutus muutostilanteisiin.

Organisaation nykyiseen toimintaan ja tulevaisuuden valintoihin vaikuttavat voimakkaasti sen elinkaaren aikana hyödynnetyt ja kokeillut toimintamallit, työntekijöiden persoonallisuus ja yrityksen keskeiset sidosryhmät. Organisaation toimintahistoriaan kohdentuvan tarkastelun yhteydessä käytetään yleensä organisaatiokulttuurin tai perimän käsitteitä. Organisaation perimän vaikutusta muutosprosessien taustalla on tutkittu mm. Kirjavaisen & Laakso-Mannisen toimesta. Perimä edustaa organisaation juuria, sen ydinolemuksen jatkuvuutta. Sen lisäksi, että perimä itse muotoutuu ajan kuluessa erilaisten muutosvoimien vaikutuksesta, se myös vaikuttaa merkittävästi kaikkiin yrityksen liiketoimintamallissa, strategiassa, organisaatiossa ja johtamisessa tapahtuviin muutoksiin (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 69).

Pekka Mattila (2006) on tutkinut valtiotieteiden väitöskirjassaan organisaatiokulttuurin vaikutusta muutosprosessiin. Hänen tutkimuksensa kohdistui kolmeen suuryritykseen, joiden toiminnan rakenne muuttui merkittävästi: paikallisesti toiminut Mehiläinen siirtyi osaksi ketjua, Suomen Posti muuttui valtion liikelaitoksesta liikeyritykseksi ja alueellisesti toiminut Vattenfall kansainvälistyi. Rakenteen muutos vaikutti siten, että kaikkien edellä mainittujen yritysten toiminta muuttui tuloskeskeiseksi ja yritysten identiteetti vaihtui asiakaskeskeisemmäksi. Tutkimukseen on kuvattu pitkäkestoisten muutosten vaikutusta organisaation eri tasoilla. Mattila toteaa, että tutkimuksen perusteella työyhteisö ei yleensä vastusta muutosta, mutta epärointiä aiheuttavat esimerkiksi aiempiin muutostilanteisiin liittynyt stressi ja riittämättömyyden tunne. Mikäli organisaatio oli selvinnyt aiemmista muutoksista hyvin, niin työyhteisö näkee epävarmankin tulevaisuuden positiivisemmin. Mattilan tutkimuksessa on tarkasteltu perusteellisesti luottamusta kolmesta eri näkökulmasta, jotka ovat 1) työnantajaa

ja johtoa kohtaan tunnettu luottamus, 2) työtovereita ja –yhteisöä kohtaan tunnettu luottamus ja 3) itseä kohtaan tunnettu luottamus.

Pia Härkösen (2006) kasvatustieteiden pro gradu –tutkielma ”Motivaatio työelämän muutoksessa. Työ- ja oppimismotivaatio julkisella sektorilla Locken motivaatiosekvenssin ja työelämän tekijöiden näkökulmasta” vertailee ja selittää työ- ja oppimismotivaatioon liittyviä tekijöitä julkisella sektorilla. Tutkimustulosten mukaan selvästi suurin osa työntekijöistä oli motivoitunut työhön ja oppimiseen, ja työ oli tärkeä elämänsisältö. Tämän tutkimuksen perusteella työ- ja oppimismotivaatiota selittävät tekijät eroavat jonkin verran toisistaan. Työmotivaatiota selittävät tekijät yhdistyivät työhön ja sosiaaliseen työympäristöön, jolloin korkeaa työmotivaatiota selittäviä tekijöitä olivat työtyytyväisyys, kehittymisen ja oppimisen mahdollisuudet sekä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tarve. Oppimismotivaatiota selittävät tekijät liittyivät puolestaan enemmänkin yksilön kokemuksiin ja tulkintoihin, esimerkiksi oppimisen ja muutosten kokemiseen, autonomian tarpeeseen sekä syrjintään työyhteisössä. Tämän tutkimuksen perusteella työyhteisöissä keskeistä on vahvistaa myönteisesti motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja vähentää työyhteisöissä kielteisesti motivaatioon yhteydessä olevia tekijöitä.

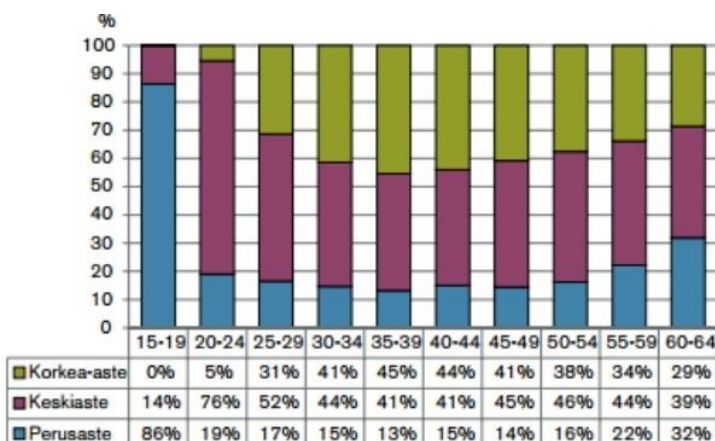
Vaasan yliopiston julkaisemaan ”Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista” barometriin on osallistunut 1890 henkilöstöammattilaista useilta eri toimialoilta (Viitala, Suutari, Järnlström, 2011). Tästä julkaisusta hyödynsin tutkimukseni taustatietona Marianne Laurilan artikkelia ”Muutosjohtamisen haasteet suomalaisessa henkilöstötyössä”, joka pohtii työelämän jatkuvaa muutosta ja sitä, kuinka motivoida ja sitouttaa työntekijöitä työhönsä sekä ylläpitää heidän osaamistaan ja jaksamistaan jatkuvassa muutoksessa. Artikkelissa tarkastellaan Henkilöstötyön haasteita Suomessa 2015 -barometritutkimuksen tuloksia muutosjohtamisen näkökulmasta 1) muutostarpeen ennakoinnin ja määrittämisen, 2) jatkuvaan muutokseen motivoimisen ja sitouttamisen, 3) osaamisen kehittämisen ja pysyvän muutosvalmiuden luomisen sekä 4) jaksamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtimisen teemojen kautta (Laurila 2011, 45).

Tilastollisista aineistoista mielenkiintoista sisältöä tähän tutkimukseen tarjoavat esimerkiksi tilastokeskuksen aikuiskoulutustilasto 2012 ja Opetus- ja kulttuuriministeriön vuonna 2014 julkaisema *Suomalaisten koulutusrakenteen kehitys 1970–2030*.

Tilastokeskuksen vuoden 2012 aikuiskoulutustilaston mukaan suurin osa aikuiskoulutuksesta oli ammatillista eli koulutukseen oli osallistuttu työhön tai ammattiin liittyvien syiden vuoksi (vastaajan oman arvion mukaan). Samassa tilastossa todetaan myös, että vastaajien sosioekonominen asema työyhteisössä vaikuttaa koulutuksiin osallistumiseen (ylemmät toimihenkilöt n=561, alemmat toimihenkilöt n=565, työntekijät n=281, muu tai tuntematon=4). Tekniikan, tuotannon ja rakentamisen alan osallistumisaktiivisuus oli suurin nuorilla ikäluokilla (18–24 vuotiaiden osallistumisaktiivisuus 18 %, 25–34 vuotiaiden 16 %, 35–44 vuotiaiden 11%, 45–54 vuotiaiden 11%, 55–64 vuotiaiden 11 %).

Opetus- ja kulttuuriministeriön vuonna 2014 julkaiseman *Suomalaisten koulutusrakenteen kehitys 1970–2030* -julkaisun mukaan Suomalaisten koulutustaso teki huiman nousun vuosina 1970–2012. Vielä vuonna 1970 työikäisestä väestöstä lähes 74 prosenttia oli vailla perusasteen jälkeistä tutkintoa, mutta vuonna 2012 enää 18,3 prosenttia. Koulutustason nousu käytännössä kuitenkin pysähtyy vuoteen 2030 mennessä, koska nuoremmissa ikäluokissa koulutustaso ei enää nouse. Sukupuolten koulutustasot ovat eriytyneet ja eriytyminen jatkuu. Alla olevaan taulukkoon 1 on kuvattu työikäisen väestön koulutus rakenne vuonna 2012.

Taulukko 1. Työikäisen väestön koulutus rakenne ikäryhmittäin 2012 (Kalenius, A. 2014, 7).



2 Teoreettinen viitekehys

Työssä olevien henkilöiden osaamisen kehittämishalukkuuteen vaikuttavat yksilölliset tekijät, joita ovat mm. yksilön minäpystyvyys, itsesääntöisyyden taidot sekä sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Osaamisen kehittämishalukkuuteen vaikuttaa keskeisesti myös suoritusodotusarvo, jonka mukaan suoritetuilta tehtäviltä odotetaan erilaisia positiivisia vaikutuksia lyhyellä tai pitkällä aikavälillä esimerkiksi työhön liittyvien palkkioiden, työtehtävien uudelleen järjestelyjen tai kokonaan uusien työmahdollisuuksien muodossa.

2.1 Työn muutoksen vaikutus organisaatiokulttuuriin ja organisaation oppimiseen

Alati muuttuvassa työympäristössä työn vaativuus ja monimutkaisuus ovat lisääntyneet, osaamisvaatimusten ja lisäkoulutuksen tarpeet ovat kasvaneet sekä työnkuvat laajentuneet. Uusiin asioihin perehtymisestä ja taitojen hankkimisesta on muodostunut keskeinen edellytys työstä selviytymiseksi (Järnefelt & Lehto 2002, 35–37). Karin Filanderin (2006, 51) mukaan perinteisten ammatti-ihmisten sijasta jälkiteollisessa yhteiskunnassa tarvitaan joustavia ja työelämän uusiin ehtoisin sopeutumiskykyisiä prosessiosaajia, jotka ovat valmiita jatkuvasti ylittämään vakiintuneita ammatillisia työnkuvia ja sosiaalisia rakenteita.

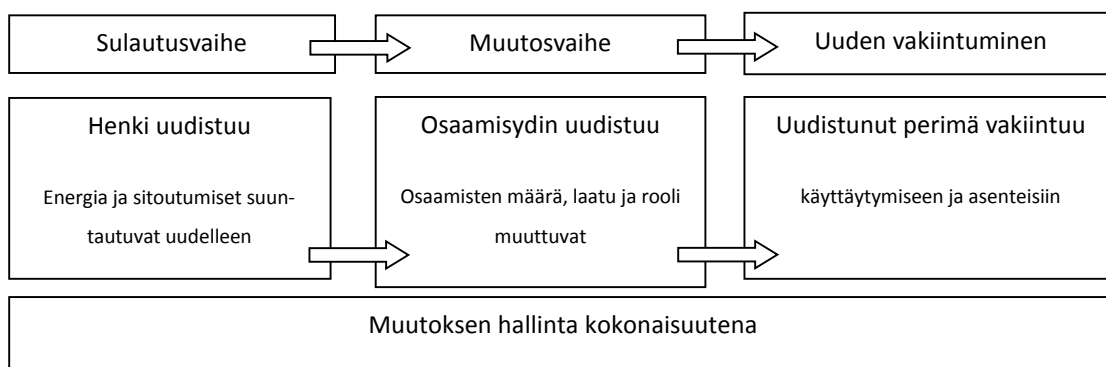
Organisaation nykyiseen toimintaan ja tulevaisuuden valintoihin vaikuttavat sen elinkaaren aikana hyödynnetyt ja kokeillut toimintamallit, työntekijöiden persoonallisuus ja yrityksen keskeiset sidosryhmät. Organisaation toimintahistoriaan kohdentuvan tarkastelun yhteydessä käytetään yleensä organisaatiokulttuurin tai perimän käsitteitä.

Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2010, 23 ja 69) mukaan perimä tarkoittaa yrityksen perustamisvaiheessa alkunsa saanutta ja sen menestyskausien vahvistamaa dynaamista kokonaisuutta, joka muodostuu avaintoimijoita ohjaavista arvostuksista, organisaation olemassaolon filosofiasta ja osaamisytimeistä. Perimä edustaa organisaation juuria, sen ydinolemuksen jatkuvuutta. Sen lisäksi, että perimä itse muotoutuu ajan kuluessa erilaisten muutosvoimien vaikutuksesta, se myös vaikuttaa merkittävästi kaikkiin yrityksen liiketoimintamallissa, strategiassa, organisaatiossa ja johtamisessa tapahtuviin muutoksiin.

Sallila ja Tuomisto (1997, 22) kuvaavat organisaatiokulttuurin olevan ryhmäkokemuksena muodostunut oppimistuote, joka sisältää organisaation peruskokemukset ja –uskomukset, toimintatavat ja yleensä ne keinot, joiden avulla se pysyy hengissä ja menestyy. Myös Timo Santalainen (2009, 257) viittaa organisaation sosiaalisten verkostojen merkitykseen ja toteaa organisaatiokulttuurin tarkoittavan organisaation jäsenten ja keskeisten sidosryhmien yhteisten ideologioiden, arvojen, uskomusten, oletusten, odotusten, asenteiden ja normien muodostamaa hahmoa. Hän huomauttaa myös, että kulttuuri on abstraktio, ja siksi se on vaikeasti konkretisoitavissa. Kvist ja Kilpiä (2006, 114–124) toteavat organisaatiokulttuurin yhteisten ajatus- ja toimintamallien muodostavan toiminnan viitekehyksen, joka toimii perustana yksilöiden suhtautumisessa kollegoihinsa, työntekoon ja yrityksessä tehtäviin muutoksiin.

Kirjavaisen- ja Laakso-Mannisen mukaan yrityksen perimä muuttuu ja kehittyy koko ajan, mutta ei aina samassa tahdissa yrityksen toimintaympäristön ja liiketoimintatilanteen kanssa. Kun muutospainet ulottuvat strategiaa ja toimintamalleja syvemmälle, tarvitaan perimätietoista muutoksen johtamista (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 123).

Kuviossa 1 kuvataan perimään vaikuttavan muutoksen johtamisen vaiheet Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen käsityksen mukaisesti.



Kuvio 1. Perimään vaikuttavan muutoksen johtaminen – osatehtävät (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2010, 124).

Mikäli yrityksen skenaario- ja strategiatyössä omaksutaan jo lähtökohdaksi evolutionäärinen näkemys kehityksestä, ajatus siitä, että skenaariot ja strategiat voivat sisältää rajujakin rakenteellisia muutoksia on helpompi ymmärtää ja hyväksyä (Mannermaa 2004, 51).

Tiedon hallinta ja johtaminen liittyvät keskeisesti muutostilanteisiin, niihin varautumiseen ja niistä selviytymiseen. Jaana Venkulan (2005, 108) mukaan faktatieto ja siihen nojaavat ohjeet ja suunnitelmat auttavat kohtaamaan varmoja, rutiininomaisia ja toistuvia tapahtumia. Taitoa tarvitaan myös uusien, yllätyksellisten ja epävarmojen asioiden kohtaamisessa. Johtamisen ja järjestelmien tehtävä on tukea osaamisen hankkimista, prosessointia, kehittämistä, tallentamista, hyödyntämistä, jakamista ja siirtämistä.

Sarala ja Sarala (1996, 54) toteavat, että organisaation oppiminen tarkoittaa sitä tapahtumaa ja prosessia, jonka yhteydessä kollektiivisesti jaettu sisäinen tietoisuus ja sitä ohjaavat toimintamallit ja rutiinit muuttuvat. Oppimisen kollektiivisuutta korostavat myös Järvinen, Koivisto ja Poikela (2000, 110–111) todetessaan, että yksilöiden oppiminen ja kehittyminen liittyvät vuorovaikutukseen, joka on ammatillisten käytäntöjen ja organisationaalisten tilanteiden tuottamaa. He tarkentavat määritelmäänsä kuvaten, että organisationaalinen oppiminen voidaan ymmärtää yksilön, ryhmän ja organisaation välisenä ja yhdentävänä prosessina. Oppimista kantaa uuden oppimisen ja jo opitun hyödyntämisen välinen jännite. Uuden oppimisen suunta on yksilöstä ryhmään ja organisaatioon ja sitä välittävät intuitiosta alkavat tulkinnan, integroinnin ja institutionaalistamisen prosessit.

Työn edellyttämällä kompetenssilla tarkoitetaan niitä vaatimuksia, jotka ovat tosiasiallisia, välttämättömiä tiettyyn työhön liittyvien tehtävien hoitamisessa. Todelliset vaatimukset poikkeavat toisistaan työtehtävästä riippuen: samankin ammattialan sisällä eri työpaikoilla työn kehitysvaiheet ja kompetenssivaatimukset etenevät eri tahtiin, usein hyvinkin kompleksisesti keskenään limittyen (Ruohotie & Honka 2003, 35). Heljä Hätösen (2003, 13; 2011, 10) mukaan kompetenssilla viitataan johonkin tiettyyn tehtävään kohdentuvaan pätevyyteen ja oikeaan koulutukseen eli kompetenssi voidaan ymmärtää sellaisina tietoina ja taitoina sekä kykyinä ja asenteina, jotka ovat relevantteja tietystä työstä suoriutumiselle.

Tuotannolliset ja tekniset kvalifikaatiot tarkoittavat yksilöllisiä teknisesti painottuvia ammatillisia tietoja, taitoja ja pätevyyskäsiä, jotka ovat välttämättömiä työn välittömässä suorituksessa. Ammatti on ymmärretty joukkona rajattuja työtehtäviä ja ammattitaito on näiden yksittäisten taitojen ja tietojen summana, joita tarvitaan tehtävistä suoriutumiseksi. Perinteisesti ammatillinen koulutus tuottaa juuri näitä valmiuksia (Jokinen, Lähtenmäki & Noke-lainen 2009, 62).

2.1.1 Elinikäisen oppimisen periaate

Elinikäisen oppimisen kautta yksilö kykenee seuraamaan yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuvia muutoksia ja toimimaan muuttuvissa olosuhteissa. Elinikäisen oppimisen avaintaidot ovat niitä valmiuksia, joita jatkuva oppiminen, tulevaisuuden ja uusien tilanteiden halluunotto sekä työelämän muuttuvissa olosuhteissa selviäminen edellyttää.

Elinikäisen oppimisen periaate on omaksuttu kaikissa jälkiteollistuneissa maissa koulutusjärjestelmien sekä arjen ja työssäoppimisen kehittämisen lähtökohdaksi. Elinikäisen ja elämälaajuisen oppimisen poliittinen lupaus on kytketty menestymisen ja selviytymisen ehdoksi kasvavan epävarmuuden jatkuvaa sopeutumista vaativassa yhteiskunnassa (Rinne, Jauhiainen 2006, 184).

Filanderin (2006, 44) mukaan vastuu jatkuvasta oppimisesta ja uusiutumisesta on elinikäisen oppimisen kulttuurisen puhettavan myötä siirtynyt valtiolta, kunnilta, koulutusjärjestelmältä ja opettajilta itseohjautuville oppijoille itselleen.

Opetus ja kulttuuriministeriön (2011, 12) mukaan elinikäisen oppimisen merkitys yhteiskunnassa on korostunut ja sen edistäminen nähdään keskeisenä välineenä työllistyvyyden parantamisessa ja ylläpitämisessä, ammatillisen liikkuvuuden tukemisessa ja aktiivisen kansalaisuuden edistämisessä. Siirtymät koulutuksen ja työelämän välillä ovat moninaistuneet ja lisääntyneet. Yksilön kyky hallita koulutus- ja ammattiuraa korostuu ja tiedon tarve kasvaa.

Eu:n elinikäisen oppimisen koulutuspolitiikan kontekstissa oppiminen jaetaan formaaliin, nonformaaliin ja informaaliin oppimiseen. Formaali oppiminen on koulutusinstituutioiden

strukturoidusti eli opetussuunnitelmaperusteisesti järjestämää tutkintotodistukseen johtavaa oppimista, jotka opiskelija opiskelee tarkoituksenmukaisesti. Non-formaali oppiminen tapahtuu strukturoidusti koulutusinstituutioiden ulkopuolella, mutta se ei johda tutkintotodistukseen. Työn yhteydessä tapahtuva oppiminen voi olla formaalia tai nonformaalia riippuen siitä, onko se tutkintoon johtavaa oppimista. Työpaikalla tapahtuvaa tutkintoon johtavaa oppimista voi olla esimerkiksi oppimisopimusmuotoisesti toteutettu opiskelu. Informaalisen oppimisen määrittellään olevan työhön, perheeseen ja vapaa-aikaan liittyvää satunnaista oppimista, joka voi jossain määrin olla myös opiskelijalle tarkoituksenmukaista.

Aron mukaan (2006, 209) työssäoppimista voidaan pitää yhtenä keskeisimmistä ”elinikäisen oppimisen” informaaleista muodoista. Hän sisällyttää työssäoppimiseen työtovereilta työn aikana saatavan opastuksen ja työn yhteydessä tapahtuvan työntekijän itsenäisen reflektiivisen uusien asioiden opetteluun.

2.1.2 Yritysten uudistumiskyky ja työntekijöiden muutosvalmius

Työelämää ravisuttavat muutosvoimat aiheuttavat jatkuvia muutoksia työelämän osaamistarpeissa. Ammatteja häviää ja uusia syntyy. Toimintatavat sekä oppimisen ja työn tekemisen välineet muuttuvat. Tulevaisuuden työ vaatii entistä useammalta yhä korkeampaa ammattitaitoa, joka edellyttää muun muassa tiedollista ja taidollista joustavuutta, luovaa ja ennakoivaa oppimiskykyä, tietokokonaisuuksien käsittelyä, soveltamistaitoa, laaja-alaisia perustietoja, verkosto-osaamista, organisointitaitoja, työyhteisötaitoja, reflektointikykyä ja elämänhallintaa (Aalto, Ahokas & Kuosa 2008, 7–8, 15; Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 32.)

Anna-Maija Lämsän ja Taru Hautalan (2004, 29) mukaan muutoksissa organisaation kriittisiä menestystekijöitä ovat ihmisten joustavuus, luovuus ja nopeus. Työn sisältö muuttuu entistä tietointensiivisemmäksi, ja vuorovaikutus- sekä tunnetaitojen merkitys kasvaa. Ihmisten johtamisen taidot ovat tärkeitä hyvin koulutetun ja osaavan henkilöstön motivoinnissa.

Työntekijöiden muutosvalmiuteen ja muutoksista selviytymiseen vaikuttavat keskeisesti työyhteisössä työskentelevien yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet, voimavarat ja kokemukset aikaisemmista muutostilanteista. Oma vaikutuksensa on myös työyhteisön sisäisillä ja ulkoisilla sosiaalisilla verkostoilla. Onnistuneesti johdetussa muutosprosessissa työntekijä ymmärtää muutoksen tarpeen, sitoutuu muutoksen toteutukseen ja sopeutuu muutostilanteeseen. Esimerkiksi Huuhtanen (2001,155) toteaa, että yksittäisten työntekijöiden osalta tarkasteltuna muutoksen kokeminen on hyvin pitkälti subjektiivista, ja siihen vaikuttavat muutosten ymmärrettävyys, mielekkyys, omakohtaisuus sekä oman tilanteen ja tulevaisuuden arviointi. Myös Bass, Avolio, Jung ja Berson (2003, 208) viittaavat henkilöstön huomioimiseen ja he toteavat, että muutosjohtamisessa menestyminen edellyttää ihmisten yksilöllistä kohtaamista ja heidän erilaisuuden huomioimista. Laurila (2011, 56) puhuu henkilöstön motivoimisesta ja osallistamisesta muutokseen. Hän toteaa Huuhtasen tavoin, että muutokseen motivoitumista edesauttavat sellaiset tavoitteet, joista työntekijä kokee saavansa itselleen jotain arvokasta. Henkilöstön monimuotoistumisen vuoksi on tärkeää huomioida ihmisten yksilölliset tarpeet ja erilainen motivaatioperusta. Osallistamalla työntekijöitä muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen voidaan pyrkiä lisäämään ihmisten motivaatiota ja työhyvinvointia.

Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2011, 177) mukaan uudistumisen haasteista kirjoittavat asiantuntijat ovat varsin yksimielisiä siitä, että paradigmojen ja kulttuuristen uskomus- ja käyttäytymismallien esteitä ei voi ylittää tietoon vetoavilla perusteluilla. Sen sijaan oleelliset asianosaiset on saatava oivaltamaan muutoksen tarve ja mahdollisuudet omakohtaisten havaintojen ja kokemusten kautta.

Heljä Hätösen (2011, 49) mukaan työyhteisön muutos- ja uudistumiskyky on kiinni onnistuneesta osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta. Hän toteaa, että osaamisen näkökulmaan perustuva suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen takaa sen, että organisaatiossa on oikeita henkilöitä oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja että heillä on oikeita tietoja, taitoja ja valmiuksia tehdä sitä työtä, joka on tarkoituksenmukaisinta yksilön ja työyhteisön kannalta nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen määrittely ja kehittäminen ovat yhteistoiminnallista tekemistä joka jo sellaisenaan edistää työntekijöiden yhteistyötä. Osaamisen johtamiseen liittyen

Muutoksen ja osaamisen johtamiseen liittyvät keskeisesti myös erilaiset johtamistyyli. Samuli Sistonen (2008, 128 ja 156) nostaa esille organisaation tehtävien ja työntekijöiden osaamisen tuntemuksen merkityksen johtamistyylien valinnassa. Hänen mukaansa alaisten tehtävien ja osaamisen tunteminen luo pohjan sille, että osaa esimiehenä käyttää oikeita johtamistyyliä erilaisissa tilanteissa. Erinomaiset esimiehet tuntevat tarkasti alaistensa roolit, tehtävät ja osaamiset, käyttävät useita johtamistyyliä, tunnistavat tilanteisiin sopivat johtamistyyli, luovat erinomaisen ilmapiiriin ja saavat aikaan tuloksia.

Muutostilanteissa toimintaa ohjaa usein yrityksen visio, tavoitetila, jonka tulisi olla niin selkeä ja realistinen, että yrityksen jäsenillä olisi yhteinen ymmärrys ja suunta eteenpäin. Carnall (1990, 99) kuvaa, että organisaation jäsenten motivoiminen ja sitouttaminen muutokseen vaatii yhteisen vision luomista siitä, minkälaisia parannuksia muutoksen avulla voidaan saavuttaa. Myös Pentti Sydänmaanlakka (2012, 132) toteaa, että osaamisen johtamisprosessi lähtee liikkeelle organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta.

Työntekijöiden sitouttaminen muutoksen on haasteellista. Beerin (1980, 54) mukaan vastuuta tulee hajauttaa organisaation alimmille tasoille esimerkiksi ottamalla työntekijöitä mukaan ongelmaan määrittelyyn ja ratkaisujen etsimiseen. Sitouttaminen edellyttää yleensä lisääntyvää tiedon jakamista, palkitsemista sekä panostamista työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Kouzesin ja Posnerin (1987, 10–12) mukaan esimiesten on tärkeää luoda työyhteisön jäsenille voimakas yhteenkuuluvuudentunne sekä innostaa ja kannustaa heitä omalla esimerkillään. Sallilan ja Tuomiston (1997, 20) mukaan muutoksen toteutuksessa tulisi päästä siihen, että muutoksessa mukana olevat pääsevät vaikuttamaan muutoksen suuntaan ja vauhtiin.

Osaamisen johtamiseen liittyy keskeisesti työpaikalla tapahtuva koulutus ja opettaminen. Väärälän (1998, 32–33) mukaan työhön kouluttaminen ja opettaminen ei voi olla enää pelkästään työvoiman kouluttamista, vaan se on yksilön kouluttamista pärjäämään yhteiskunnassa, työmarkkinoilla sekä työssä. Koulutuksen tulee pyrkiä tuottamaan tietynlaisia rajat-

tuja ammatillisia valmiuksia. Koulutukselta vaaditaan edelleen yhä enemmän suhdetta siihen, miten työntekijän motivoituminen ja sitoutuminen tai vähintäänkin suostumus työhön muodostuu.

Työssä oppimisen organisointi on yksilöllisen työn että yhteisöllisen työn kontekstissa tai yhteydessä tapahtuvan oppimisen tukemista. Se on työssä tapahtuvien eri oppimistoimintojen (oppimisverkostojen, -projektien, ongelmaratkaisun ja siihen liittyvän ohjauksen, työssä ohjaamisen ja valmentamisen, työntekijän itseopiskelun, työsuorituksen parantamisprosessin) suunnittelua, toteuttamista, arviointia ja jatkuvaa kehittämistä. Erilaisilla työssä oppimisen muodoilla tähdätään työorganisaatiossa tietoiseen oppimiseen, työmotivaation lisääntymiseen, työtehtävien parempaan hallintaan sekä työntekijän integroimiseen täysivaltaiseksi työyhteisön jäseneksi sekä työntekijöiden toimintamallien muuttamiseen (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000.)

Järvisen ja Poikelan (2000, 318) mukaan työssä oppiminen tulisi nähdä kokonaisvaltaisesti osana elinikäisen oppimisen prosessia. Oppimisen tavoitteena on työntekijän, tiimin ja organisaation suoritusten parantaminen. Samalla kehitetään työorganisaation yhteisöllisyyttä, työntekijöiden henkilökohtaista kasvua ja tuetaan elämänhallintaan liittyvien taitojen kehittymistä.

Riitta Viitala (2013, 176) toteaa, että yrityksessä tapahtuva oppiminen on vahvasti sosiaalinen tapahtuma. Yrityksen toiminta on monimutkaista ja yleensä suuren ihmisjoukon yhteisen toiminnan tulosta, mikä pakottaa ryhmäoppimiseen.

Henkilöstön ja organisaation kyky kehittyä on kytkeytynyt toisiinsa. Jos yksittäisillä henkilöillä ei ole kykyä muuttua, se hidastaa olennaisesti myös organisaation kehittymistä. Toisaalta, jos organisaatio on stabiili ja jähmeä, se hidastaa ja estää siinä toimivien ihmisten uudistumista. Mitä korkeammalla hierarkian tasolla muutosjähmeät ja –jäykät henkilöt ovat, sitä vaikeampaa organisaation kehittymien on (Ranta 2005, 101).

Mezirowin (2000, 1996, 1991) mukaan transformatiiviseen oppimiseen johtaa yleensä jokin elämässä vastaantuleva ristiriitaisuus tai kriisi, esimerkiksi organisaatiomuutos, joka vaikuttaa omaan työhön ja usein muuhunkin elämään usealla eri tavalla. Tällaisessa muutoksessa joudutaan tilanteisiin, joissa tarvitaan uutta oppia tai huomataan, ettei vanha käyttäytymismalli enää päde. Henkilö joutuu kohtaamaan aiemmat tietonsa ja asenteensa, tarkastelemaan niitä kriittisesti ja toteamaan, mikä niissä ei enää toimi tai toimii väärällä tavalla. Tämän jälkeen tiedot ja asenteet joko korjataan, opetellaan kokonaan uudet tai perustellaan itselle uudelleen vanhojen toimintojen jatkaminen.

2.1.3 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen muutosprosessissa

Henkilöstön osaamisen kannalta suomalaisessa työelämässä on tapahtunut viimeisten vuosikymmenien aikana monia suuria muutoksia, joiden takana ovat sekä julkisen hallinnon että elinkeinoelämän monet rakennemuutokset. Keskeisiä trendejä ovat osaamisvaatimusten huomattava lisääntyminen kaikilla aloilla – samaan aikaan myös koulutustaso on noussut – henkilöstöltä vaadittava monitaitoisuus, vaatimukset työn ”tuloksista”, töiden määräaikaistuminen (”pätkätyöt”) ja osa-aikatyön lisääntyminen. Toisaalta teollisuudessa työntekijöiden työ ei kaikilta osin ole muuttunut entisestään paljonkaan (Jokinen, Lähtenmäki & Nokelainen 2009, 57).

Kertaalleen hankittu tutkinto ei enää riitä, vaan osaamista on päivitettävä ja uudistettava jatkuvasti. Jotta tulevaisuuden osaamisvaatimuksiin pysytään vastaamaan, peräänkuulutetaan entistä joustavampia osaamisen kehittämisen foorumeita. On esitetty työssä olon, kouluttautumisen ja kehittämistyöhön osallistumisen joustavoittamista elämän eri vaiheissa sekä läpi elämän jatkuvia osaamismoduulien suorittamismahdollisuuksia (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 32; Aalto, Ahokas & Kuosa 2008, 15).

Karin Filander (2000, 71) toteaa, että osa ammattilaisista on omaehtoisesti sitoutunut jatkuvaan kehittämiseen ilman johdon ammatillista tai sisällöllistä tukea. Aktiivisen koulutuksen ja kehittämisen kautta he ovat löytäneet asiantuntijaksi kasvamisen strategia ja jatkuvasta koulutuksesta sekä itsensä kehittämisestä on tullut heille elämäntapa.

Yrityksiä aktivoidaan osaamisen kehittämiseen myös lainsäädännöllisin keinoin. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 16§ määrittää, että vuoden 2014 alusta alkaen yritysten on laadittava vuosittainen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Yhteistoimintalain lisäksi henkilöstön kouluttamisesta säädetään ammatillisen osaamisen kehittämistä koskevassa laissa. Ammatillisen osaamisen kehittäminen on työntekijöille tarjottavaa suunnitelmallista koulutusta, joka on tarpeen työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi vastaamaan työn ja työtehtävien asettamia vaatimuksia ja ennakoitavissa olevia muuttuvia osaamistarpeita.

Vuodesta 2014 lähtien henkilöstön osaamisen kehittämiseen panostavilla työnantajilla on oikeus verotuksessa saada uusi lisävähennys kouluttaessaan henkilöstöään. Jos työnantaja ei ole verovelvollinen (esimerkiksi kunnat, seurakunnat, yhdistykset ja säätiöt), se saa vastaavan suuruisen koulutuskorvauksen. Työnantaja saa lisävähennyksen vain, jos se on laatinut koulutussuunnitelman ennen työntekijän osallistumista koulutukseen (1140/2013).

Henkilöstön kehittämisen muotoja voivat olla esimerkiksi koulutus, työn monipuolistaminen, mentorointi, työkykyä edistävä toiminta, kehityskeskustelut ja tehtävänkierto.

Prosessiteollisuudessa työskentelevien henkilöiden koulutusmahdollisuudet ovat kytköksissä organisaatiohierarkiaan ja hierarkian ylemmällä tasolla olevilla on pääsääntöisesti paremmat kouluttautumismahdollisuudet kuin hierarkiassa alemmalla tasolla olevilla. Teknologiaateollisuuden alalla keskeisenä haasteena on myös tasapalkkajärjestelmä, jossa samaa työtä tekeville maksetaan pääsääntöisesti samaa palkkaa. Tällöin osaamisen kehittäminen ja ammatillisten tutkintojen suorituksella ei välttämättä ole vaikutusta työntekijän palkkaan. Tästä johtuen työssä olevan henkilöstön osaamisen kehittäminen keskittyy pääsääntöisesti omaan työhön liittyvien pätevyyksien hankintaan.

Työelämän muutostilanteissa henkilöstön osaamisen kehittämisen kansantaloudellinen vaikutus konkretisoituu. Irtisanomisten tai lomautusten yhteydessä pitkään samassa työpaikassa olleiden työntekijöiden osaaminen osoittautuu vapaille työmarkkinoilla liian kapea-alaiseksi ja olemassa olevan ammattitaidon ja yhteen tehtaaseen rakentuneen prosessiosaamisen hyödyntäminen muualla voikin olla kyseenalaista.

Työsuhteessa olevan henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämiseen tähtääviä koulutusmahdollisuuksia ovat esimerkiksi oppisopimuskoulutus, aikuisten näyttötutkinnot, työpaikalla tapahtuva työnohjaus ja työnantajan tarjoama mahdollisuus osallistua ulkopuoliseen henkilöstökoulutukseen. Erilaisia ammatillisia täydennyskoulutuksia tarjotaan paljon myös ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen avoimien opintojen kautta.

Opetus- ja kulttuuriministeriön määritelmän mukaan henkilöstökoulutuksella tarkoitetaan yleensä työnantajan kustantamaa koulutusta, johon osallistumisesta työnantaja voi päättää ns. direktio-oikeutensa mukaisesti. Osallistumisajalta työnantaja maksaa palkkaa tai korvaa osallistumisen aikana menetetyn vapaa-ajan rahassa tai vapaana. Yritysten järjestämä henkilöstökoulutus perustuu pääsääntöisesti työtehtävien vaatimuksille ja se on perinteisesti lyhytkestoista työpaikalla tai oppilaitoksissa tapahtuvaa täydennyskoulutusta, mutta se voi olla myös tutkintoon johtavaa koulutusta (esim. ammatti- ja erikoisammattitutkinnot).

Ammatillisella lisäkoulutuksella tarkoitetaan ammatillisen peruskoulutuksen tasoista, työelämän tehtäviin liittyvää koulutusta sekä niihin liittyvien tutkintojen järjestämistä.

Oppisopimuskoulutuksella tarkoitetaan työpaikalla käytännön työtehtävien yhteydessä työ-sopimussuhteessa järjestettäviä opintoja, joita täydennetään tietopuolisilla opinnoilla. Oppisopimuskoulutusta koskevat säännökset sisältyvät lakiin ja asetukseen ammatillisesta koulutuksesta.

Epämuodollisen ”työssäoppimisjärjestelmän” toimimisen kannalta olennaista on se, että vanhat työntekijät ovat valmiita ja halukkaita opettamaan uusia työntekijöitä (Thurow 1975, 81). Tämä edellyttää sitä, että vanhat työntekijät tuntevat itsensä turvatuiksi eivätkä koe muita työntekijöitä kilpailijoikseen. Mikäli työntekijöiden asema on uhattu, jokainen neuvo on potentiaalisen kilpailijan auttamista. Tällaisessa tilanteessa työntekijän on Thurowin mukaan rationaalista lopettaa muiden opastaminen ja keskittyä keräämään itselleen sellaisia tietoja ja taitoja, jotka tekevät hänet korvaamattomaksi (Aro 2006, 210).

Työelämän oppimistarpeet korostuvat entisestään ikääntyvien työntekijöiden alhaisen peruskoulutuksen vuoksi, ja aikuisväestön ja ikääntyvien työntekijöiden oppimiseen tulisikin kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Yhteiskunnan ja työelämän muutoksessa myös tutkin-
tojen sisällöt ja opitut asiat vanhenevat aiempaa nopeammin, joten keskeisiksi työntekijän ominaisuuksiksi on muodostunut työssä oppiminen sekä halu ja kyky oman työnsä kehittämiseen (Niemelä 1998, 24.)

Sydänmaanlakan (2012, 17) mukaan suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisen prosesseja parantamalla pystytään löytämään konkreettisia vastauksia organisaation kilpailukyvyn kehittämiseksi. Hänen mukaansa suorituksen johtamisen lähtökohtana on yksilön tekemä työ ja tehtävät, joita tarkastellaan organisaation, yksilön ja ympäristön näkökulmista. Tavoitteena tulee olla, että koko organisaatiolla on tieto organisaation toiminnan tarkoituksesta, avaintavoitteista, palautejärjestelmien toimivuudesta ja siitä millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan.

Työpaikoilla osaamisen kehittämisen keskeinen väline on esimiehen ja alaisen käymä kehityskeskustelu. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2012, 234) toteavat esimiehen ja alaisen aktiiviseen vuorovaikutukseen liittyen, että ”Hyvää ja luottamuksellista keskusteluyhteyttä on vaikea luoda kaksi kertaa vuodessa, jos se muina aikoina puuttuu.”

Heljä Hätönen (2011, 34) nostaa kirjassaan ”Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II” esille yksilöille suunnattujen kehityskeskusteluiden lisäksi myös ryhmäkeskusteluina toteutettavat kehityskeskustelut, jotka tarjoavat mahdollisuudet sekä yksilön että ryhmän osaamisen analysointiin. Ryhmässä toteutettavaan keskusteluun voidaan yhdistää myös ryhmän keskinäinen palautteen anto ja lisäksi sitä voidaan hyödyntää ryhmän toteuttaman toiminnan suunnitteluun.

Osaamisen johtamisprosessi yhdistää organisaation strategisen johtamisen ja yksilöön kohdentuvan suorituksen johtamisen. Sen avulla strategiasta johdetut osaamisen kehittämishaasteet viedään yksilötasolle.

Sydänmaanlakan (2012, 153) mukaan osaamisen johtaminen käsittää kolme ulottuvuutta, jotka ovat organisaatiotaso, nykyinen tilanne vs. tulevaisuus ja osaamisen sisältö. Osaamisalueita kehitetään ja ylläpidetään organisaation eri yksiköissä. Konkreettinen osaaminen (tietotaito) ilmenee yksilötasolla. Työntekijöillä on osaamista, joka on osa jotain osaamisaluetta. Mitä alemmalle tasolle mennään, sitä konkreettisemmaksi osaaminen muodostuu.

Sydänmaanlakan mukaan yksilön kannalta tärkein tekijä osaamisen kehittämisessä ovat toimivat ja säännölliset suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Yksilön osaaminen on arvioitava kaksi kertaa vuodessa ja hänelle on tehtävä konkreettinen henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Suunnitelman toteutumista on myös valvottava. Kehityssuunnitelmaa tehtäessä on lisäksi tarkasteltava tulevaisuuden osaamistarpeita ja mietittävä kehittämistoimenpiteitä myös pitkällä aikatahtaimella (Sydänmaanlakka 2012, 170).

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2010, 168) käyttävät organisaatioiden yksilöiden osaamisen hyödyntämisen ja organisaation mahdollistamien toimintatapojen yhteensovittamisesta termiä kyvykkyys. Heidän mukaansa organisaation kyvykkyys viittaa prosessiin, joka syntyy organisaation inhimillisten resurssien vuorovaikutuksessa, joita rakenteet, rutiinit ja järjestelmät tukevat. Tietyn kyvykkyuden taso riippuu sekä sen kannalta oleellisten resurssien tilasta että niiden hyödyntämiseen liittyvistä rutiineista ja osaamisista. Kun osaamisydin uudistuu, saatetaan tarvita muutoksia olemassa olevien kyvykkyyksien inhimillisiin tai organisatorisiin elementteihin (tai molempiin) sekä toisaalta ihan kokonaan uudentyyppisten kyvykkyyksien luomista.

Kehittämiskohteiden valinnassa kannattaa ottaa huomioon mahdollisimman laajasti koko yritys, mutta samalla fokusoida ja priorisoida kehittämisen aiheet mahdollisimman tarkasti. Johdon rooli osaamisen kehittämisen fokuosinnissa on ensisijainen, vaikka henkilöstön näkökulma otetaan myös huomioon. Organisaation kehittämisen onnistuminen riippuu olennaisesti siitä, miten realistisesti tämän hetkinen tilanne pystytään arvioimaan (Ranta 2005, 43 ja 107).

Sisäinen kehittäminen viittaa uusien kyvykkyyksien luomiseen yrityksen rajojen sisällä tai yhdistämällä uudella tavalla olemassa olevia osaamisresursseja tai luomalla niiden päälle

uutta osaamista. Sisäisen kehittämisen keinoja ovat esimerkiksi koulutus, oma tuotekehitys, uudet tuotekehityshankkeet ja rekrytoinnit. Ulkoa hankkiminen viittaa periaatteessa kolmenlaiseen kaupankäyntiin ulkoisista lähteistä peräisin olevilla kyvykkyyksillä. Sen keinoja ovat: hankintasopimukset, allianssit eli liittoumat ja akvisitiot eli yritys- tai liiketoimintaostot (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 173).

Heljä Hätösen (2011, 11) mukaan osaamista johdettaessa ja kehitettäessä on muistettava yhtenä osa-alueena myös hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen. Eskplisiittiseen osaamiseen kuuluvat yksilön tiedot ja taidot, ja sitä voidaan ilmaista sanoin ja numeroin. Implisiittinen eli hiljainen tai piilevä osaaminen on syvällä organisaatiossa ja ihmisissä, ja sitä on vaikea tämentää tai konkretisoida. Motiivit, käsitys itsestä ja yksilölliset ominaisuudet kuuluvat näkymättömään osaamiseen, mutta ne vaikuttavat toimintaan, jossa osaaminen konkretisoi-
tuu. Ne tulevat ilmi yleensä toiminnan välityksellä tai ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Osaamisen johtamiseen liittyen Hätönen nostaa esille myös organisaation osaamistietojen dokumentoinnin ja käsittelyn. Osaamisen arvioinnista saatuja tietoja voidaan kirjata osaamisen hallinnan tietojärjestelmiin. Tiedot voidaan vahvistaa järjestelmään arvioinnin jälkeen, tai ne voidaan esimerkiksi kehityskeskusteluissa täyttää suoraan tietojärjestelmään. Järjestelmien etuna on mm. se, että osaamistiedot voidaan pitää reaaliaikaisina ja niiden avulla voidaan tehdä nopeasti erilaisia henkilöstöön liittyviä hakuja ja tarvittavia osaamistilastoja.

Osaamistietojen kokoamisen yhteydessä on olennaista varmistaa henkilötietojen rekisteröintiä koskevat säädökset. On tärkeää jo järjestelmän käyttöönottoaiheessa määritellä kenellä on oikeus nähdä ja kenellä muokata mitäkin tietoja. Henkilöllä itsellään tulee olla mahdollisuus saada nähtäväkseen itseään koskevat tiedot (Hätönen 2011, 43 ja 47)

Tieto on sekoitus sisäistettyä informaatiota, jäsenyneitä kokemuksia, arvoja ja oivalluksia, jotka tarjoavat viitekehyksen arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota (Sydänmaanlakka 2009, 41).

Tiedon hallinta ja johtaminen liittyvät keskeisesti myös muutostilanteisiin, niihin varautumiseen ja niistä selviytymiseen. Jaana Venkulan (2005, 108) mukaan faktatieto ja siihen nojaavat ohjeet ja suunnitelmat auttavat kohtaamaan varmoja, rutiininomaisia ja toistuvia tapahtumia. Taitoa tarvitaan myös uusien, yllätyksellisten ja epävarmojen asioiden kohtaamisessa.

Tiedon johtaminen on prosessi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Näissä alaprosesseissa yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja piilevä tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi (Sydänmaanlakka 2009, 257).

2.1.4 Muutosvastarinta

Muutos haastaa koko henkilöstön ja muutokseen valmistautumisesta ja siihen sopeutumisesta on tullut niin johtajien ja esimiesten kuin työntekijöidenkin keskeinen menestymisen edellytys. Tästä huolimatta jopa 60–70 prosenttia organisaation muutoksista epäonnistuu (Burnes 2004, 886; Beer & Nohria 2000, 133).

Yksi syy muutosten vastustamiseen on se, että ihmisillä ei ole riittävää osaamista selviytyä muutosten mukana tuomista uudistuksista. Muutos saatetaan kokea kielteisenä siitä syystä, että yksilön tiedot ja taidot eivät riitä ongelmien ratkaisemiseen sekä työtehtävien suorittamiseen. Muutospelkoa voi aiheuttaa myös se, että olemassa olevaa osaamista ei tarvita tulevaisuudessa. Ihmiset saattavat yksinkertaisesti pelätä tuntematonta ja epäillä kykyjään mukautua siihen, mikä aiheuttaa uuden oppimisen pelkoa (Kanter 1985, 55; Mabin, Forgeson & Green 2001, 170).

Sallilan ja Tuomiston (1997, 21) mukaan yhteiskunnallisella tasolla tarkasteltuna eräs keskeinen työelämän muutoksen ja kehittämisen este on edelleen työelämän keskeisten intressiryhmien (työnantajien/työntekijöiden) välinen eturistiriita, joka ilmenee neuvotteluissa ns. jakokysymysten (esim. palkka- ja työaikakysymykset) ensisijaisuutena tai työpaikan pysty-suorien suhteiden kääntämisenä nollasummapeliksi, jossa toisen voitto on toisen tappio.

Oman haasteensa muutosprosesseihin tuo se, että esimerkiksi innovaatio- ja kehittämistoiminnan tuloksia on usein vaikea mitata. Tähän liittyen Jaana Venkula (2005, 85) toteaaakin kehittymisen esteeksi myös vanhentuneen tietokäsityksen, joka pohjautuu numeroilla mitattavissa oleviin tuloksiin. Organisaatiotasolla hänen mukaansa keskeisiä kehittämisen esteitä ovat esimerkiksi organisaation perustehtävään sopimattomat kehittämistoimet, rakenteet, innovaatioprosessien mekanisointiyritykset ja ihmisten kompetenssien kapea käyttö.

Jaana Venkulan (2005, 30) mukaan organisaatiotasolla muutosta estäviä tekijöitä ovat esimerkiksi organisaation kykenemättömyys reagoida ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tällöin kysymyksessä voi olla esimerkiksi johdon näkemysero muutostarpeesta tai resurssipula, joiden perusteella muutoksen eteneminen hidastuu tai estyy. Uusia toimintamalleja kehittäessä on keskeistä kyetä samalla luopumaan vanhoista totutuista malleista. Kykenemättömyys eliminoida vanhaa on tärkein muutoksen ja muuntumisen este.

Muutoksen toteutumista edesauttavat sellaiset muutostavoitteet, joista työntekijä kokee saavansa myös itselleen jotain arvokasta (Armstrong 1994, 14).

Muutosvastarintaa voi pyrkiä lieventämään tai hallitsemaan tiedottamalla asioista avoimesti, rakentamalla yhteinen, kaikille hyödyllinen visio ja viestimällä sitä eteenpäin sekä ottamalla henkilöstö mukaan muutoksen ideointiin ja suunnitteluun. (Kosonen ym. 1998, 59; Stenvall & Virtanen 2007, 100–103; Erämetsä 2003, 98–101.)

2.2 Itsesäättöisyys ja ammatillinen kompetenssi

Osaamisen kehittäminen edellyttää meiltä itsesäättöisyyttä, kykyä hyödyntää erilaisia oppimiseen liittyviä strategioita tavoiteltujen oppimistulosten aikaansaamiseksi. Ammatillinen kompetenssi viittaa suorituspotentiaaliin tai kykyyn suoriutua ammattiin kuuluvista ja työorganisaation arvostamista työtehtävistä. Ammatillisen kompetenssin keskeisiä osatekijöitä ovat kyvyt, tiedot ja taidot, motivaatio, persoonallisuus ja minäkäsitys.

Riitta Viitalan (2013, 185) mukaan henkilöstön kehittämisen tavoitteena organisaatiossa on saada aikaan sellaista osaamisen tason kehittymistä, että se näkyy toiminnan tehostumisena

ja laadun kehittymisenä sekä viime kädessä yrityksen menestymisen edellytysten ja kannattavuuden paranemisena.

Itsesäätelyvalmiudet ovat välttämättömiä ammatillisen kompetenssin jatkuvaan ylläpitämisen ja kehittämisen kannalta. Zimmermanin (2000) mukaan itsesäätely viittaa ajatuksiin, tunteisiin ja toimintoihin, jotka ovat suunnitelmallisia ja syklisesti sidoksissa henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Pintrichin mukaan (2004) itsesäätöisyydellä tarkoitetaan strategioita, joilla yksilö säätelee kognitiivisia toimintojaan ja hallitsee omaa toimintaansa opiskelun aikana. Oppimisen strategioita ovat kognitiiviset oppimisstrategiat, kognitioita kontrolloivat itsesäätelystrategiat sekä resurssien hallintastrategiat.

Kognitiiviset oppimisstrategiat liittyvät muistin käyttöön, tiedon sisäistämiseen ja tiedon järjestelyyn. Kognitioita kontrolloivat itsesäätelystrategiat liittyvät oppimisprosessin suunnitteluun ja niitä ovat esimerkiksi oppimistavoitteiden asettaminen ja opiskeltavaa aihesisältöön liittyvien kysymysten pohtiminen ennen varsinaista opiskelua. Itsesäätelystrategioihin liittyy myös oppimisen reflektointi, jolla tarkoitetaan oman oppimisen tarkkailua ja edistymisen sekä tiedon sisäistämisen aktiivista seuranta. Resurssien hallintastrategioihin kuuluvat ulkopuoliset tekijät, kuten esimerkiksi ajankäytön hallinta, opiskeluaktiivisuus, oppimisympäristöjen hyödyntäminen ja oppimista edistävä sosiaalinen aktiivisuus.

Erilaisia oppimisstrategioita noudattava, oppimistaan aktiivisesti refleктоiva oppija tulee tietoiseksi omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan ja kykenee ennakoimaan paremmin oman oppimisensa edellyttämiä vaatimuksia. Myönteisten kokemusten kautta oppijan usko omiin kykyihin ja opinnoista suoriutumiseen paranee ja samalla mielenkiinto soveltaa yhä erilaisempia oppimisstrategioita oman oppimisen edistämiseen kasvaa.

Ruohotie (2002, 75) toteaa, että oppimiseen ja motivaatioon yhdistetään usein itsesäätely, jolla tarkoitetaan oppimisen tahdonalaista kontrollia eli toiminnan tietoista ja kriittistä arviointia. Ruohotien (2000, 208) mukaan oppijan tehokkuuskokemukset edistävät hänen motivaatiotaan sitoutua itsesäätelyyn ja suorittaa itsetarkkailua, itsearviointia ja tavoitteen määrittelyä. Tulosodotukset (uskomukset saavutettavissa olevista tuotoksista) motivoivat it-

sesäätelyyn, jos ne ovat positiivisia: negatiiviset tai epävarmat tulosodotukset sen sijaan ehkäisevät itsesäätelyä. Oppijat, joiden tavoiteorientaatio korostaa kompetenssin kehittämistä (oppimistavoitteet), menestyvät paremmin kuin ne, jotka kilpailevat saavutuksilla tai arvosanoilla (suoritustavoitteet).

2.3 Minäpystyvyys

Minäpystyvyydellä viitataan tässä Banduran käsitteeseen self-efficacy, jolla tarkoitetaan yksilön uskoa omiin kykyihin ja hänen omia odotuksiaan selviytyä erilaisista tilanteista. Minäpystyvyys vaikuttaa merkittäväällä tavalla yksilön ajatuksiin, tunteisiin, motivaatioon ja toimintaan (Bandura 1999, 2).

Minäpystyvyyden taustalla vaikuttavia tekijöitä ovat yksilöllä olemassa olevat tiedot, taidot, kyvyt ja tunnetilat sekä aikaisemmat kokemukset erilaisista haastavista elämäntilanteista ja niihin liittyvistä onnistumisista tai epäonnistumisista.

Pystyyden ja kykenevyyden kokemukset ovat merkittävä voimavara ja resurssi yksilön kehitysprosessissa, muutosten kohtaamisessa sekä hänen sopeutumisessaan yhteisöönsä. Ne näkyvät myös hänen ajattelussaan joko optimistisuutena tai pessimisminä sekä ympärillä olevien asioiden hahmottamisen mahdollisuuksina tai esteinä. Ne vaikuttavat koko emotionaalisen elämän laatuun ja pystyvyyden tunteen puuttuessa altistavat stressille sekä masennukselle (Bandura 1982, 192-193; 2005, 3-4).

Optimistinen käsitys omasta pystyvyydestä on edellytyksenä onnistuneille suorituksille ja yksilön hyvinvoinnille (Bandura 1999, 13). Jos yksilön pystyvyysodotukset ovat vahvoja, hän ei tunne vaikeiden tehtävien olevan uhkia, vaan haasteita. Nämä yksilöt asettavat myös henkilökohtaisia, itseään motivoivia tavoitteita, jotka lisäävät samalla mielenkiintoa, osallistumista ja syventymistä tehtävään. (Bandura 1997, 39, 129-130.)

Banduran mukaan (1986, 1993) opiskelumotivaatio riippuu minäpystyvyydestä sekä siitä, millaisia tuloksia tehtävän suorittamisesta on odotettavissa. Vaikka minäpystyvyys olisi korkea, se ei yksin riitä motivoimaan, vaan myös tuloksen henkilökohtainen merkitys vaikuttaa.

2.4 Motivaation odotusarvoteoriat

Motivaatio jaetaan usein ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon sen mukaan ovatko siihen liittyvät kannustimet sisäisiä vai ulkoisia. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat toisiaan täydentäviä ja ne voivat esiintyä yhtä aikaa.

Ulkoinen motivaatio on reaktiivista uhkiin vastaamista ja selviytymisen kannalta olennaisten resurssien keräämistä. Sisäinen motivaatio on proaktiivista ja se kumpuaa yksilöstä itsestään, se on seurausta hänen aktiivisesta etsiytymisestään tekemään niitä asioita, jotka juuri hänestä tuntuvat mielekkäiltä ja innostavilta (Martela & Jarenko 2015, 14).

Työelämässä sisäistä motivaatiota tukee esimerkiksi työnantajan tarjoama osallistumismahdollisuus vapaavalintaisiin koulutuksiin tai harrasteryhmiin. Yleisiä ulkoisia motivointikeinoja ovat erilaiset palkanlisät, palkkiot tai palkankorotukset. Ulkoisia motivaatiokeinoja ovat myös mahdollisuus työpaikan hierarkiassa etenemiseen tai vaikutusmahdollisuus omien työtehtävien ja työnkuvien laajentamiseen.

Ihmisen sisäinen motivaatio johonkin tekemiseen tulee esiin erityisen selvästi silloin, kun ulkoisia palkkioita ei ole havaittavissa. Kenneth W. Thomas on tunnistanut neljä sisäistä motivaatiota ruokkivaa tekijää, jotka ovat 1) tarkoituksen tunne, 2) edistymisen tunne, 3) pätevyyden tunne ja 4) valinnan vapauden tunne. Sisäisen motivaation kokeminen on sitä oleellisempaa, mitä luovempaa ja tiedollisesti tai henkisesti haasteellisempaa työtä henkilö tekee (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 43).

Taulukkoon 2 on kuvattu ulkoisen ja sisäisen motivaation välisiä eroja.

Taulukko 2. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio (muokattu Erkkilän ja Koivukankaan taulukosta 2010, 18).

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
- toiminnan kautta saadut hyödyt tai palkkiot motivoivat	- toiminta itsessään motivoi
- kontrolli ohjaa	- oma kiinnostus ohjaa
- toisten asettamat tavoitteet	- itse asetetut tavoitteet
- tavoitteiden saavuttaminen tärkeää	- työn sisältö tärkeää
- toiminta auktoriteeteista riippuvaista	- toiminta itsenäistä

Osaamisen kehittämistä tarkasteltaessa on huomioitava myös oppimismotivaation käsite. Ruohotie (2002, 87) kuvaa oppimismotivaatiolla yksilön halua ponnistella tavoitteiden suuntaisesti. Oppimismotivaation perustana ovat motiivit, jotka virittävät, suuntaavat ja ylläpitävät oppimista. Ilmarinen (2000, 182) toteaa oppimismotivaation olevan usein parhaimmillaan silloin, kun opittavat tiedot ja taidot ovat yhteydessä suoritettaviin työtehtäviin. Ryan ja Deci (2000, 24, 56–57) pitävät oppimismotivaation kannalta oleellisena, että yksilö voi kokea tekemisen juuri hänelle merkitykselliseksi ja hänen arkeaan koskettavaksi. Lapsuusvuosien jälkeen tulevat yhteisölliset vaatimukset ja tehtävät korostavat ulkoisia motivaatiotekijöitä, mikä usein murentaa ja heikentää sisäisen motivaation asemaa oppimisessa.

Motivaatioteoriat voidaan jakaa joko tarveteorioihin ja odotusarvoteorioihin tai sisältö- ja prosessiteorioihin. Sisältöteorioiden mukaan motivaatioon vaikuttavat tekijät liittyvät fyysiisiin tarpeisiin tai vietteihin tai toimintaympäristöön. Prosessiteoriat taas selittävät motivaation syntyä dynaamisena tapahtumana. Perinteiset Maslowin (1954) tarvehierarkiateoria ja Herzbergin (1954) motivaatio-hygieniateoria edustavat sisältöteorioita. Työmotivaatiota voidaan tarkastella prosessinäkökulmasta esimerkiksi Latham ja Locken (1979) päämääräteorian (*goal setting theory*) tai vahvistusteorian (*reinforcement theory*) kautta. Vahvistusteorian mukaan tavoitteena on toivotun käyttäytymisen palkisemisen johtaminen halutun käyttäytymisen toistoon. Prosessiteorioita ovat muun muassa Vroomin (1964) odotusarvoteoria ja Thierryn (2001) reflektioteoria (*reflection theory*) (Utti-Lankinen 2011, 23).

Odotusarvoteorian mukaan yksilö motivoituu tehtävän suorittamiseen, kun hän pitää kannusteita houkuttelevina, työntekoa palkkioiden saavuttamisen välineenä ja tehtävässä onnistumista haasteellisena. Motivaatio on sitä korkeampi, mitä todennäköisemmin tehtävän suorittamisesta seuraa palkkio.

Odotusarvoteorioissa (Lawler 1973, Vroom 1964, Chung 1977) motivaation voimakkuuden todetaan olevan yhteydessä suoritusten kautta saatavaan hyötyyn sekä palkkioiden arvostukseen ja houkuttelevuuteen. Motivoitumisella on siis yhteys siihen, kuinka yksilö suhtautuu ja luottaa omiin kykyihinsä sekä mahdollisuuksiinsa vaikuttaa asioihin. Esimerkiksi oppija tai työntekijä havainnoi ja tulkitsee oppimiseen liittyvien tehtävien vaativuutta, tulosten saavuttamisen todennäköisyyttä sekä palkkioiden arvoa suhteessa omiin tarpeisiinsa.

Ruohotien (1998, 38–39) mukaan ulkoiset palkkiot ovat yleensä kestoaltaan lyhytaikaisia. Sisäiset palkkiot puolestaan ovat kestoaltaan pitkäaikaisia ja niistä voi tulla pysyvän motivaation lähde. Tästä syystä sisäisiä palkkioita pidetään yleensä tehokkaampina kuin ulkoisia. Vaikka sisäisissä ja ulkoisissa palkkioissa painotetaan eri sisältöjä, ei sisäisten ja ulkoisten palkkioiden erottaminen ole aina helppoa. Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei erilaisista sisällöistä huolimatta voida pitää täysin erillisinä eivätkä ne ole toisiaan poissulkevia, vaan pikemminkin ne täydentävät toisiaan.

Atkinson (1964) on kehittänyt teoreettisen mallin, joka pyrkii selittämään, miten suoriutumisen tarve ja epäonnistumisen välttämisen motiivi vaikuttavat käyttäytymiseen tilanteissa, joissa käyttäytymistä arvioidaan jonkin kriteerin suhteen. Suoritusmotivaatio määritellään suhteellisen pysyväksi taipumukseksi pyrkiä menestymään erilaisissa suorituksissa ja se ilmenee vain, kun yksilö tietää, että häntä tarkkaillaan. Tarkkailu voi tapahtua sisäisesti yksilön omasta toimesta tai ulkoisesti ympäristön taholta (Ruohotie 1982, 72).

Eccles kollegoineen (1983) kehitti Atkinsonin suoritusmotivaatioteoriaan pohjautuvan odotusarvoteorian, jossa keskitytään tehtävästä suoriutumisen psykologisiin ja sosiaalisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat yksilön suoritukseen liittyviin valintoihin (Wigfield ym. 2006, 938). Teorian mukaan ihmisen motivaatio voi vaihdella tilanteesta ja tehtävästä toiseen. Samaakin

tehtävää suorittavien yksilöiden suoritukset eroavat toisistaan sen mukaan, miten he havaitsivat tai tulkitsevat tilanteiden eri muodot ja millaisia odotuksia heille syntyy näiden tilanteiden pohjalta. Yksilön havaintomekanismi tulkitsee tehtävän asettamat vaatimukset ja muodostaa niistä odotusarvon.

Tässä tutkimuksessa odotusarvoihin liittyvä tekijöitä arvioidaan Ecclesin ja Wigfieldin kehittämän suoritusodotusarvoteorian näkökulmasta. Ecclesin ja Wigfieldin (Wigfield ja Eccles, 1992, 2000; Eccles ja Wigfield, 2002) mukaan opiskelija punnitsee tehtävän arvoa ja omaa suoriutumismahdollisuuttaan tehtävästä ja päättää niiden perusteella kuinka motivoitunut ja sitoutunut hän tehtävään on. Tehtävän merkittävyyttä tai arvoa tarkastellaan kiinnostusarvon (intrinsic value), saavutus/tärkeysarvon (attainment), hyötyarvon (utility) ja kustannusten (cost) perusteella. Tehtyjen valintojen taustalla vaikuttavat myös erilaiset sosiaaliset, kulttuuriset ja kontekstuaaliset tekijät.

Tehtävän kiinnostusarvolla tarkoitetaan tehtävän suorituksesta saatavaa välitöntä mielihyvää ja nautintoa. Kiinnostusarvo vaikuttaa esimerkiksi siihen kuinka tehtävän suorittamiseen sitoudutaan. Kiinnostusarvon käsitteen voidaan katsoa olevan lähellä Ryanin ja Decin (2000) sisäisen motivaation käsitettä (Wigfield & Eccles 2000, 73; Wigfield ym. 2006, 940), joka tarkoittaa motivoitumista asian tai toiminnan itsensä vuoksi. Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, tehtävä itsessään koetaan palkitsevaksi, eikä hän tarvitse ulkoista painostusta tai palkintoja (Ryan & Deci 2000, 57).

Saavutusarvo liittyy yksilön identiteettiin eli ne tehtävät koetaan yleensä tärkeiksi, jotka vahvistavat omaa identiteettiä ja tukevat itselle tärkeitä näkökulmia.

Tehtävän hyötyarvo liittyy yksilön tulevaisuuden tavoitteiden ja suunnitelmien saavuttamiseen. Hyötyarvon näkökulmasta ihminen voi tehdä myös vähemmän miellyttäviä tehtäviä, jos hän arvioi niiden tekemisen hyödyttävän itseään jollakin tavalla tulevaisuudessa (Eccles & Wigfield 2002, 120).

Tehtävään liittyvillä kustannuksilla tarkoitetaan niitä negatiivisia tekijöitä, joita tehtävän onnistunut suorittaminen edellyttää. Näitä ovat esimerkiksi tehtävän suorittamiseen tarvittava

työmäärä ja erilaisten valintojen tekeminen eli luopuminen tehtävän suorituksen kannalta vähempiarvoisista asioista. Kustannuksiksi luokitellaan myös tehtävään liittyvät negatiiviset emotionaaliset tilat, kuten epäonnistumisen pelko. (Wigfield ja Cambria 2010, 38-40; Wigfield ym. 2006, 940).

3 Menetelmät

3.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kohdeyrityksessä tapahtuvaa työn muutosta ja siihen liittyvää ammatillisen kompetenssin muutosta. Tutkimuksessa selvitetään myös työntekijöiden osaamisen kehittämiseen liittyviä motivaatiotekijöitä ja sitä, millaisia vaikutuksia osaamisen kehittämisellä odotetaan olevan.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden näkemyksiä osaamisen kehittämisestä seuraavien tutkimuskysymysten kautta

- 1) Miten työn muutos vaikuttaa työntekijöiden kompetenssiin teknologiateollisuuden alan yrityksessä?
- 2) Millaiset tekijät vaikuttavat teknologiateollisuuden alan henkilöstön osaamisen kehittämismotivaatioon?
- 3) Millaisia suoritusodotusarvoja osaamisen kehittämisellä on?

3.2 Osallistujat ja tutkimuskonteksti

Tämän tutkimuksen kohteena on teknologiateollisuuden alan yritys, jolla on usean kymmenen vuoden historia suuryrityksen tulosityksikkönä. Vuoden 2014 keväällä toiminta eriytettiin (ulkoistettiin) omaksi osakeyhtiökseen. Omistuksesta 75% kuuluu edelleen entiselle emoyhtiölle ja 25% eräälle saman toimialan yritykselle. Yritys työllistää noin 40 vakituista työntekijää, joiden lisäksi yhtiössä työskentelee määräaikaista projektihenkilöitä sekä kesälomittajia. Yrityksen toimitiloissa työskentelee lisäksi useita muiden yritysten työntekijöitä.

Tutkimuksen kohteena olevan osakeyhtiön elinkaari on vasta alkuvaiheessa. Toimintatapojen ja -prosessien taustalla on pitkä historia osana suuryritystä, joka edelleen toimii yhtiön

pääomistajana. Henkilöstötietojen perusteella voidaan todeta, että 75% työntekijöistä on ollut samassa työpaikassa yli 10 vuotta ja viimeisen viiden vuoden aikana henkilöstö on uudistunut eniten toimihenkilötasolla.

Toiminnan toteutuksessa ja dokumentoinnissa hyödynnetään toistaiseksi entisen emoyhtiön tietojärjestelmiä, toimintaohjeita ja toimintamalleja ja yrityksen toiminta on toimintaohjeisiin ja ennalta määrättyihin tavoitteisiin perustuvaa. Prosessityötä tekevien työntekijöiden ja toimihenkilöiden tehtäväkuvaukset ja vastuut ovat tarkkaan määriteltyjä.

Irtautuminen suuryrityksen toiminnasta näkyy ensimmäisen toimintavuoden jälkeen konkreettisimmin osaamisen kehittämiseen ja henkilökuntaetuuksiin liittyvissä muutoksissa. Aikaisemmin henkilöstön osaamisen kehittäminen toteutettiin emoyhtiön henkilöstöhallinnon suunnittelemien ja toteuttamien toimenpiteiden kautta keskitetysti. Nykyisessä tilanteessa yrityksen ei ole enää mahdollista hyödyntää entisen emoyhtiön tarjoamia koulutuspalveluja vaan yrityksen on rakennettava oma osaamisen kehittämiseen liittyvä toimintamallinsa ja suunniteltava siihen soveltuva toteutustapa ja dokumentaatiomenettelyt.

Osaamisen kehittämisen muutospaineesiin vaikuttavat keskeisesti meneillään olevat kymmenien miljoonien eurojen tuotantotilainvestoinnit, joiden myötä nykyinen käytössä oleva teknologia uudistuu edellyttäen henkilöstöltä osin kokonaan uusia ammatillisia pätevyyskykyjä. Myös henkilöstön eläköitymisen aiheuttamat haasteet ovat ajankohtaisia, sillä 15% yrityksen vakituisista työntekijöistä on iältään yli 60 vuotiaita. Heidän osaltaan keskeistä on uuteen tehdasinfrastruktuuriin soveltuvan hiljaisen tiedon siirtäminen uudelle sukupolvelle. Henkilöstön ammatillista osaamista pyritäänkin jatkossa laaja-alaisesti ja tähän liittyen osana tätä tutkimusta kartoitetaan myös henkilöstön halukkuutta ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja valmiutta entistä laaja-alaisempiin työtehtäviin.

Tutkimustyön alkuvaiheessa maaliskuussa 2015 yritys työllistää yhteensä 42 henkilöä, joista ylempiä toimihenkilöitä on neljä (4), toimihenkilöitä on 13 ja prosessityötä tekeviä työntekijöitä 25. Toimihenkilöiden anonymiteetin varmistamiseksi tässä tutkimuksessa on yhdistetty ylempät toimihenkilöt ja toimihenkilöt yhdeksi toimihenkilöryhmäksi (n=17).

Henkilöstön ikäjakaumassa on 20-29-vuotiaita 7%, 30-39 -vuotiaita 38%, 40-49 -vuotiaita 10%, 50-59 -vuotiaita 30% ja yli 60-vuotiaita 15%. Henkilöstöstä 95,24% työskentelee tois-
taiseksi voimassa olevassa työsuhteessa.

Henkilöstön uudistuminen on ollut voimakkainta toimihenkilötasolla sillä toimihenkilöistä 8 (n=17) ja työntekijöistä 4 (n=25) henkilöä on ollut yrityksessä alle 5 vuotta. Sitoutuminen työpaikkaan on vahvaa, sillä toimihenkilöistä 6 henkilöä (n=17) eli 33,3% ja työntekijöistä 18 henkilöä (n=25) eli 72% on ollut yrityksen palveluksessa yli 10 vuotta. Työajan kestoon on huomioitu myös osakeyhtiöittämistä edeltävä aika saman yksikön palveluksessa.

Henkilöstön hyvinvoinnin kautta työn tuottavuus kasvaa ja työn laatu paranee. Yrityksen työhyvinvointia ylläpitävä toiminta on suunnitelmallista työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden huomioimista työyhteisössä. Yksilöitä aktivoidaan myös omaehtoiseen työkyvyn ylläpitämiseen ja tavoitteena on henkilöstön työkyvyn ylläpitäminen periaatteella ”terveenä eläkkeelle”.

Yhtiön toimintaohjeissa kuvataan, että työhyvinvointi koostuu työtehtävistä, työympäristöstä ja ihmisistä. Omien työtehtävien hallinnan lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat työyhteisö, osaaminen, motivaatio, elämäntilanne, terveys ja johtaminen. Työhyvinvointi koskettaa kaikkia ja sen kehittäminen kuuluu kaikille.

Yritys tekee vuosittain erillisen työhyvinvoinnin toimintasuunnitelman, joka käsitellään työsuojelutoimikunnassa. Toiminnan tuloksia seurataan mittareilla kuten sairauspoissaolot, tapaturmataajuus, osaamiskartoitukset ja ilmapiirikartoitukset. Mittaustulosten ja erikseen tehtävien analyysien avulla arvioidaan eri tekijöihin liittyviä vahvuuksia, ongelmia ja riskitekijöitä. Niiden perusteella suunnitellaan tarvittavat toimenpiteet. Työturvallisuus on keskeinen osa työhön perehdytystä sekä työsuoritusta ja se huomioidaan kaikissa toiminnoissa. Työturvallisuuteen liittyvien sertifikaattien ja pätevyyksien voimassa oloa päivitetään ja seurataan aktiivisesti.

Prosessissa työskentelevien työntekijöiden toimintaprosessit ja niihin liittyvä ydinosaaminen on määritelty työ- ja roolikuvauksiin ja yritykseen rekrytoitavilta henkilöiltä edellytetään valittavaan tehtävään määritettyä osaamista. Osaamisen kehittämiseen liittyviä tarpeita tarkastellaan vähintäänkin vuosittain käytävien kehityskeskusteluiden yhteydessä. Kehityskeskusteluiden toteutukseen on olemassa erilliset toimintaohjeet, lomakkeet ja tietojärjestelmä, johon käydyt keskustelut dokumentoidaan.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma laaditaan yt-lain edellytysten mukaisesti vuosittain ja suunnitelman toteutumista tarkastellaan vuosikelloon määritellyn mukaisesti esimerkiksi yt-toimikunnan ja hallituksen kokouksissa. Henkilöstön osaamisen kehittämisen painopiste on kunkin työntekijän työnkuvaan ja työtehtäviin liittyvän osaamisen sekä työturvallisuuden liittyvien pätevyyksien lisäämisessä.

3.3 Tutkimuksen vaiheet

3.3.1 Tutkimuksen suunnittelu

Yrityksen nykytilanteen ja tulevaisuuden suunnitelmien ymmärtämiseksi haastattelin yhtiön toimitusjohtajaa, luottamushenkilöitä sekä hallinto- ja talouspäällikköä. Haastatteluissa keskityttiin yrityksen taustaan, nykyiseen toimintaan, henkilöstön työnkuviin, työnvaativuusryhmittelyn periaatteisiin, osaamisprofiileihin ja tiedossa oleviin osaamisen kehittämistarpeisiin. Sain myös mahdollisuuden perehtyä yrityksen tietojärjestelmistä saatavilla oleviin toimintaohjeisiin, materiaaleihin ja tilastotietoihin, esimerkiksi yrityksessä toteutuneiden henkilöstökoulutusten kokonaismääriin viimeisten viiden vuoden ajalta.

3.3.2 Tutkimusongelman asettaminen ja tavoitteiden määrittely

Taustaselvitysten pohjalta tarkennettiin, että tämän tutkimuksen kautta tarkastellaan emoyhtiöstä irtautumisen ja uusien toimitila- ja tuotantoinvestointien vaikutusta henkilöstön käsi-

tyksiin omasta osaamisestaan ja oman osaamisensa kehittämistarpeista. Tulevaisuuden kehittämistoimenpiteet huomioiden keskeistä oli kerätä myös tietoa siitä, millaisin keinoin yritys voi aktivoida ja motivoida henkilöstöään osaamisen kehittämiseen. Henkilöstölle suunnatusta kyselystä haluttiin yrityksen kehittämistoimenpiteitä tukevaa tietoa esimerkiksi henkilöstön muutosvalmiudesta ja -halukkuudesta, nykyisten työnkuvien laajentamismahdollisuuksista ja osaamisen kehittämiseen vaikuttavista motivaatiotekijöistä.

Kyselylomakkeet suunniteltiin yhteistyössä yrityksen johdon ja luottamusmiesten kanssa. Vastaajien anonymiteetin varmistamiseksi kyselystä rajattiin jo ennakolta pois ne vastausvaihtoehdot, joissa vastaajien lukumäärä olisi ollut alle 3 henkilöä. Tämän vuoksi esimerkiksi ylemmät toimihenkilöt ja toimihenkilöt käsitellään tässä tutkimuksessa yhtenä kokonaisuutena eikä naisia ja miehiä eritellä tuloksissa toisistaan. Yrityksessä olevien työtehtävien osalta tässä kyselyssä tarkasteltiin tarkemmin vain niitä työtehtäviä, joissa oli yli kolme (3) vastaajaa. Kyselyyn osallistuminen oli henkilöstölle vapaaehtoista.

3.3.3 Tutkimusstrategia

Tutkimuksen tavoitteena selvittää kohdeyrityksen henkilöstön osaamiskompetenssiin liittyviä muutoksia ja osaamiseen kehittämiseen liittyviä motivaatiotekijöitä. Keskeistä on nykytilan kuvaaminen ja valmistautuminen tulevaisuuteen siten, että tutkimuksesta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyvissä tulevaisuuden suunnitelmissa.

Kohdeyrityksen koko henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta henkilökohtaisten tietokoneiden käyttöön, minkä perusteella päädyttiin henkilöstökyselyn toteutukseen kahdessa vaiheessa 1) tuotantohenkilöstölle manuaalisesti täydennettävien kyselylomakkein ja 2) toimihenkilöille, ylemmille toimihenkilöille ja johdolle sähköisellä kyselyllä. Molempien kyselyiden vastausvaihtoehdot olivat samat. Sähköinen kysely toteutettiin Webropol järjestelmän avulla.

Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen kirjoilla oli toukokuun lopussa yhteensä 45 henkilöä. Henkilöstön määrän ollessa näin pieni, päädyttiin kokonaistutkimukseen eli tutkimuksen perusjoukoksi valittiin koko yrityksen henkilöstö. Kyselyiden toteutusajankohdaksi valittiin toukokuun loppu, koska tällöin määräaikaisten työntekijöiden osuus on normaalia suurempi ja haluttiin nähdä poikkeavatko määräaikaisten vastauksetvakituisten työntekijöiden vastauksista.

3.3.4 Kyselyiden toteutus

Prosessityötä tekevien työntekijöiden osalta päädyttiin paperilla täydennettävien haastattelulomakkeiden käyttöön, koska kaikilla heillä ei ole mahdollisuutta vastata sähköisiin kyselyihin. Työntekijät työskentelevät jatkuvassa 3-vuorotyössä (aamu-, ilta- ja päivävuoro) ja vuorotyöntekijöitä on viidessä eri ryhmässä. Haastatteluajankohdiksi valittiin aamu- ja ilta-vuorojen vaihtokohdat, koska silloin kahden eri vuoron työntekijät kokoontuvat vuoronvaihtoihin ja molempien työvuorojen henkilöt oli mahdollista tavoittaa saman käynnin aikana. Alustava tiedotus henkilöstölle suunnatun kyselyn toteutuksesta hoidettiin lyhyellä tiedotteella esimiesten ja vuoromestareiden kautta noin viikkoa ennen kyselyiden toteutusta. Kyselyihin toteutustilanteessa vastaamiseen varattiin aikaa vähintään 1 tunti. Vastaustilanteiden alussa kerrottiin lyhyesti tutkimuksen tavoitteista ja kuvattiin tutkimuksen liittyvän yrityksen henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä tulevaisuuden toimintamallien suunnitteluun. Alustuksessa korostettiin vastaajien anonymiteetin säilymistä. Tutkimuksen tekijä oli paikalla koko vastausajan vastaamassa tarvittaessa työntekijöiden esittämiin kysymyksiin.

Toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä Webropol-järjestelmän kautta. Vastausaikaa sähköiseen kyselyyn annettiin noin viikko, jonka jälkeen vastaajille lähetettiin vielä muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. Kysely lukittiin noin kahden viikon päästä lopullista tiedonkeruuta ja tulosten analysointia varten.

Kyselylomakkeilla saadut vastaukset siirrettiin sähköiseen Webropol -järjestelmään tietojen jatkoanalysointia varten. Mikäli vastauslomakkeessa oli epätäydellisyyksiä, vastauslomakkeen tietoja ei siirretty sähköiseen järjestelmään. Alkuperäiset vastauslomakkeet numeroitiin ja arkistoitiin mahdollisia myöhempiä tietojen tarkennuksia varten.

Henkilöstökyselyyn vastasi yhteensä 37 henkilöä (N=45), joten kyselyllä saavutettiin 80% vastausprosentti. Ainoastaan kyselyn toteutushetkellä sairaana tai lomalla olleiden työntekijöiden vastaukset jäivät tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

3.3.5 Tutkijan positio

Tutkijan roolina on tuottaa yhtiön johdolle osaamisen kehittämistä ja edessä olevia muutosprosesseja taustoittavaa tutkimustietoa ja toimia ratkaisumahdollisuuksia esittävänä muutosagenttina.

Tutkimukseen liittyvä suunnittelu ja taustoitukset toteutettiin tutkijan, johdon ja toimihenkilöiden yhteistyönä. Kyselyiden toteutusvaiheessa johdolla ja toimihenkilöillä oli olemassa jo pohjatietoa taustoista ja esitettävistä kysymyksistä. Tutkijan kontakti tutkittaviin oli muutoin vähäistä. Tutkimus toteutettiin haastattelulomakkeille annettujen vastausten perusteella, joten tutkijan kontakti vastaajiin rajoittui ainoastaan henkilöstökyselyyn toteutustilanteessa pidettyyn alustuspuheenvuoroon ja mahdollisiin vastausten aikana esitettyihin kysymyksiin.

3.4 Analyysi

3.4.1 Aineiston jakaminen teemoihin

Tarkastelen seuraavassa henkilöstökyselystä saadun aineiston luokittelua teoreettisten viitekehysten ja tutkimuksen teemojen pohjalta. Tässä tutkimuksessa keskeiset teemat ovat teema 1) Työn ja ammatillisen kompetenssin muutos, teema 2) Osaamisen kehittämiseen liittyvät motivaatiotekijät ja teema 3) Osaamisen kehittämisestä tavoiteltava hyöty. Taulukoon 3 on kuvattu teemat ja niihin liittyvä teoreettinen viitekehys.

Taulukko 3. Tutkimuksen teemat ja niihin liittyvä teoreettinen viitekehys.

Teema 1 Työn ja ammatillisen kompetenssin muutos.	Teoreettinen viitekehys: - työn ja organisaatiokulttuurin muutos - ammatillinen kompetenssi - minäpystyvyys
Teema 2 Osaamisen kehittämiseen liittyvät motivaatiotekijät.	Teoreettinen viitekehys - itsesäättöisyys - ammatillinen kompetenssi - minäpystyvyys
Teema 3 Osaamisen kehittämiseen liittyvä suoritusarvo	Teoreettinen viitekehys - suoritusarvo

Teemoihin liittyviä vastauksia löytyy satunnaisesti myös muihin kysymyksiin liittyen, joten vastauksia on osin pilkottu

3.4.2 Teema 1. Työn ja ammatillisen kompetenssin muutos

Teemaan liittyvät henkilöstökyselyn kysymykset:

- Pääasiallinen vakanssi/työtehtävä?
- Onko sinulla omaan ammattialaasi/työtehtävääsi liittyvää koulutustarvetta? Jos vastasit kyllä, niin kerro millaista tarvetta.
- Oletko osallistunut työnantajan kustantamiin koulutuksiin kolmen viimeisen vuoden aikana?
- Oletko opiskellut työtäsi tukevia sisältöjä vapaa-ajalla kolmen viimeisen vuoden aikana? Jos vastasit kyllä, niin kerro mitä olet opiskellut.

- Oletko suorittanut *** ammattitutkinnon? Jos vastasit ei, niin kiinnostaako sinua tutkinnon suorittaminen?
- Arvioi riittääkö nykyinen osaamisesi työtehtäviisi 5 vuoden päästä, perustele?
- Pääasiallinen vakanssi/työtehtävä?
- Teetkö pääasiallisen vakanssin lisäksi muita työtehtäviä?
- Valitse ne vakanssit, joihin olet saanut koulutuksen pääasiallisen vakanssin lisäksi
- Koetko muutostilanteessa ahdistusta?
- Aiheuttavatko tuotantoympäristössä tapahtuvat investoinnit muutoksia työtehtäviisi?
- Vaikuttaako yrityksen irtautuminen emoyhtiöstä osaamisen kehittämistarpeisiisi?
- Toivoisitko muutoksia yrityksen toimintamalleihin?

Perustelut:

Banduran mukaan minäpystyvyys kuvaa yksilön uskoa omiin kykyihin ja hänen omia odotuksiaan selviytyä erilaisista tilanteista. Minäpystyvyys vaikuttaa merkittävällä tavalla yksilön ajatuksiin, tunteisiin, motivaatioon ja toimintaan (Bandura 1999, 2).

Ruohotien ja Hongan mukaan työn edellyttämä kompetenssi on kontekstisidonnaista. Kompetenssilla tarkoitetaan niitä vaatimuksia, jotka ovat tosiasiallisia, välttämättömiä tiettyyn työhön liittyvien tehtävien hoitamisessa. Todelliset vaatimukset voivat poiketa toisistaan työtehtävästä riippuen: samankin ammattialan sisällä eri työpaikoilla työn kehitysvaiheet ja kompetenssivaatimukset etenevät eri tahtiin, usein hyvinkin kompleksisesti keskenään limittyen (Ruohotie & Honka 2003, 35).

Työtehtävien ja osaamisen kehittämiseen liittyvien kysymysten kautta saadaan näkyviin työntekijän oma arvio hänen ammatillisen kompetenssinsa riittävydestä ja minäpystyvyyden tuntemuksistaan tässä kontekstissa.

3.4.3 Teema 2. Osaamisen kehittämiseen liittyvät motivaatiotekijät

Teemaan liittyvät henkilöstökyselyn kysymykset:

- Oletko osallistunut esimiehen kanssa käytäviin kehityskeskusteluihin viimeisen vuoden aikana?
- Käydäänkö kehityskeskusteluissa lävitse yrityksen tulevaisuuden osaamistarpeita? Mikäli vastasit ei, niin haluaisitko että käytäisiin
- Motivoiko kehityskeskustelu sinua oman osaamisesi kehittämiseen?
- Mikä motivoi sinua oman osaamisesi kehittämiseen?
- Arvioi opiskelumotivaatioosi vaikuttavia tekijöitä?
- Minkä tyyppiseen koulutukseen voisit osallistua?
- Millainen ajankäyttö soveltuisi opiskeluun parhaiten?

Perustelu

Banduran mukaan (1986, 1993) opiskelumotivaatio riippuu minäpystyvyydestä sekä siitä, millaisia tuloksia tehtävän suorittamisesta on odotettavissa. Pintrichin (2009) mukaan itsesäätoisyydellä tarkoitetaan strategioita, joilla yksilö säätelee kognitiivisia toimintojaan ja hallitsee omaa toimintaansa opiskelun aikana.

Työpaikoilla osaamisen kehittämisen keskeinen väline on esimiehen ja alaisen käymä kehityskeskustelu (mm. Kirjavainen & Laakso-Manninen 2012, Hätönen 2011, Sydänmaalakka 2012).

Kehityskeskustelujen toteutuksen ja osaamisen kehittämisen motivaatioon liittyvillä kysymyksillä saadaan tietoa minäpystyvyyteen ja osaamisen kehittämiseen liittyvistä motivaatiotekijöistä. Erilaisten koulutusvaihtoehtojen ja opiskelun ajankäyttöön liittyvien kysymysten kautta saadaan tietoa vastaajien motivaatiotekijöistä ja itsesäätoisyydestä.

3.4.4 Teema 3. Osaamisen kehittämiseen liittyvä suoritusodotusarvo

Teemaan liittyvät henkilöstökyselyn kysymykset:

- Onko sinulla omaan ammattialaasi/työtehtävääsi liittyvää koulutustarvetta? Jos vastasit kyllä, niin kerro millaista tarvetta.
- Oletko opiskellut työtäsi tukevia sisältöjä vapaa-ajalla kolmen viimeisen vuoden aikana? Jos vastasit kyllä, niin kerro mitä olet opiskellut.
- Mikä motivoi sinua oman osaamisesi kehittämiseen?
- Arvioi opiskelumotivaatioosi vaikuttavia tekijöitä?
- Minkä tyyppiseen koulutukseen voisit osallistua?
- Millainen ajankäyttö soveltuisi opiskeluun parhaiten?
- Haluaisitko, että yritys tulevaisuudessa palkitsisi sinua osaamisestasi?

Perustelu:

Odotusarvoteorioissa (ks. Lawler 1973, Vroom 1964, Chung 1977) motivaation voimakkuuden todetaan olevan yhteydessä suoritusten kautta saatavaan hyötyyn sekä palkkioiden arvostukseen ja houkuttelevuuteen. Tehtävän merkittävyyttä tai arvoa tarkastellaan kiinnostusarvon (intrinsic value), saavutus/tärkeysarvon (attainment), käyttöarvon (utility) ja kustannusten (cost) perusteella. (Wigfield ja Eccles, 1992, 2000; Eccles ja Wigfield, 2002).

Motivointiin ja palkkioihin liittyvien kysymysten vastauksista voidaan tarkastella suoritusodotusarvioteoriaan liittyviä kiinnostusarvo, saavutusarvo, käyttöarvo ja kustannustekijöitä.

4 Tutkimuksen tulokset

4.1 Työn ja ammatillisen kompetenssin muutos

Tutkimuskysymys:

Miten työn muutos vaikuttaa työntekijöiden kompetenssiin teknologiateollisuuden alan yrityksessä?

Koko vastaajaryhmää tarkasteltaessa ammattialaan liittyviä koulutustarpeita oli vastanneista 20 henkilöllä (N=37). Vastaajista kaikki muut ikäluokat paitsi yli 60 vuotiaat kokevat, että heillä on ammattialaan tai työtehtäviin liittyvää koulutustarvetta.

Ikäjakauman perusteella tarkasteltaessa 20–29 vuotiaiden kirjallisesti määrittelemät koulutustarpeet ovat vähäisiä tai niitä ei osata vielä tarkemmin määritellä. Esimerkkinä tästä vastaus ”Tämän hetkiseen tehtävään ei ole koulutustarvetta, mutta jatkossa koulutus olisi hyvä, kun tehtävät tulevat haasteellisemmaksi”. 30–39 vuotiaat osaavat tarkimmin ja yksityiskohdittaisimmin kuvata millaista koulutuksen tarvetta heillä on. Heidän osaltaan koulutustarve kohdentuu työpaikalla hyödynnettävän ammattitutkinnon suorittamiseen ja tehtäväkohtaisten osaamisten syventämiseen. Heidän osaltaan täsmällisesti määriteltyjen koulutustarpeiden lista on pisin. Yli 40 vuotiaat eivät tämän kyselyn perusteella halunneet yksilöidä ammattialaansa tai työtehtäviinsä liittyviä koulutustarpeitaan. Yleisesti koulutustarpeista esille nousivat voimakkaimmin omiin työtehtäviin liittyvät syventävät lisäkoulutukset ja yleiset työturvallisuutta edistävät koulutukset. Myös kansainvälisiä valmiuksia haluttiin parantaa mm. kielikoulutuksella.

Työnantajan kustantamiin koulutuksiin oli kolmen viimeisen vuoden aikana osallistunut 24 henkilöä (N=37), joista vakituisia työntekijöitä oli 23 ja määräaikaisia yksi. Vakituisista työntekijöistä 8 henkilöä ei ollut kolmen viime vuoden aikana osallistunut työnantajan kustantamiin koulutuksiin lainkaan. Koulutuksiin osallistumattomista 4 henkilöä on yli 60 vuotiaita. Tarkasteltaessa koulutuksiin osallistumattomien työsuhteiden kestoja, niin 4 koulutuksiin osallistumattoman henkilöön työsuhteen kesto oli alle 5 vuotta ja neljän yli 10 vuotta.

Tästä voidaan päätellä, että koulutukseen osallistumisen aktiivisuus on pääsääntöisesti hyvä, poikkeuksena ainoastaan eläköityvät tai uudet työntekijät.

Kolmen viimeisen vuoden aikana vastaajista 11 (N=37) on opiskellut vapaa-ajalla työtä tukevia sisältöjä. Heistä 7 henkilöä on vakituudessa työsuhhteessa ja 4 määräaikaisessa työsuhhteessa. Vakituisten työntekijöiden vapaa-ajan opiskelu kohdentuu ammatillisiin sisältöihin ja esimerkiksi kieliopintoihin. Kolme määräaikaisessa työsuhhteessa olevaa henkilöä ilmaisee opiskelevansa parhaillaan ammattikorkeakoulussa.

Kohdeyrityksen työtehtäviin kohdentuvan ammattitutkinnon ilmoitti suorittaneensa 10 vastaajaa. Kaikki ammattitutkinnon suorittaneet henkilöt ovat vakituksia työntekijöitä. Ammattitutkinnon suorittaneista 9 vastaajaa kuului työntekijöihin. Kyselyn vastaajista (N=37) 11 henkilöä on kiinnostunut kyseisen ammattitutkinnon suorittamisesta. Ammattitutkinnosta kiinnostuneista vastaajista vakituksia työntekijöitä on 7 henkilöä ja määräaikaisia 4 henkilöä. Tutkinnon suorituksesta kiinnostuneiden henkilöillä olemassa oleva koulutustaso vaihteli ammattikorkeakoulutasosta peruskoulun suorittaneisiin.

Arvio oman osaamisen riittävydestä 5 vuoden päähän tarjoaa vaihtelevia vastauksia. Ikäluokissa 20-29 ja 30-39 on eniten ”ei riitä” vastauksia perusteluineen. Yli 40 vuotiaiden vastauksissa näkyy luottamus omaan ammattitaitoon ja työntekijät osaavat kohdentaa osaamisen kehittämisen tarpeensa menossa olevien tuotantotilojen ja uusiutuvien tuotantoprosessien edellyttämiin uusiin osaamisalueisiin.

Tuotantoprosessissa (tehtävät 1-4) työntekijät etenevät työtehtävissään hierarkisesti yleensä tehtävästä 4 tehtävään 1 eli tehtävässä 1 on korkein vaatimusluokka. Tästä johtuen tehtävää 1 tekevillä henkilöillä on pääsääntöisesti olemassa myös osaaminen tehtäviin 2-4.

Tehtäväluokka 5 sisältää organisaation kaikki muut tehtävät ja tähän luokkaan kuuluvat esimerkiksi kaikki toimihenkilöt. Määräaikaiset työsuhteet keskittyvät tehtäviin 4 ja 5, joissa molemmissa on 3 määräaikaista työntekijää.

43% kaikista vastaajista ja 48% vakituisista työntekijöistä tekee päävakanssinsa lisäksi useampaa vakanssia/työtehtävää. Tehtävää 1 (n=5) hoitavilla työntekijöillä on tuotantoprosesseista laajin osaaminen, mutta he ovat ainoa ryhmä, joka vastausten perusteella keskittyy vain oman vakanssinsa hoitamiseen. Kaikki tehtävää 1 hoitavat vastaajat suhtautuvat myös kielteisesti työtehtävien laajentamiseen. Tätä selittää osaltaan tehtävää hoitavien työntekijöiden ikäjakauma, sillä heistä neljä henkilöä on yli 60-vuotiaita.

Tarkasteltaessa työntekijöillä olevaa osaamista yleisesti voidaan todeta, että työntekijöiden osaaminen ja hyödynnettävyys yrityksen nykyisiin vakansseihin on hyvä. Kysymykseen vastaamatta jättäneitä henkilöitä on 7, joista 5 henkilöä kuuluu tehtäväluokkaan 5 ja 2 tehtäväluokkaan 4. Oletettavaa on, ettei heillä ole muuta kuin pääasiallisen vakanssin hoitoon tarvittava osaaminen.

Alla olevaan taulukkoon 4 on kuvattu vastaajilla (n=22) olemassa oleva osaaminen pääasiallisen vakanssin mukaan jaoteltuna. Tehtäväluokka 5 (n=8) on jätetty tästä pois, koska siihen ryhmään kuuluvat ovat pääasiallisesti toimihenkilöitä.

Taulukko 4. Pääasiallisen vakanssin mukaisesti jaoteltu työntekijöillä jo olemassa oleva osaaminen.

Pääasiallinen vakanssi:	Joista n henkilöllä on osaaminen myös näihin tehtäviin:			
	tehtävä 1	tehtävä 2	tehtävä 3	tehtävä 4
tehtävä 1 (n=5)		4	3	3
tehtävä 2 (n=3)	3		3	2
tehtävä 3 (n=5)	3	5		4
tehtävä 4 (n=9)		2	8	2
Vaativuusryhmittelyssä tehtävä 1 on kaikkein vaativin ja 4 vähiten vaativa.				

Kaikista vastaajista 54% ja vakituisista työntekijöistä 48 % on kiinnostunut työtehtävien laajentamisesta. Työtehtävien laajentamiseen suhtautuvat myönteisimmin tehtävää 4 tekevät henkilöt (n=11), joista 10 vastaajaa olisi valmis laajentamaan omia työtehtäviään ja kielteisimmin tehtävää 1 tekevät henkilöt (n=5), joista kukaan ei halua laajentaa työtehtäviään.

Kaikista vastaajista (N=37) tarkasteltuna 18 vastaajaa ei koe ahdistusta muutostilanteista, 9 vastaajaa kokee vähän ahdistusta ja 10 vastaajaa ei osaa sanoa. Kukaan ei ole vastannut, että muutos ahdistaisi paljon. Vakituksista työntekijöistä (n=31) eli 45,16% ei koe meneillään olevia muutostilanteita ahdistavina ja 29,03% kokee vähän ahdistusta. Vakituksista työntekijöistä 25,81% ei osaa sanoa kantaansa.

Osaamisen kehittämiseen liittyviä muutosvaikutuksia tarkasteltiin erityisesti kahden yrityksessä meneillään olevan muutoksen kautta. Tarkasteltavat muutokset olivat 1) uusien tuotantotilojen investoinnit ja käyttöönotto sekä 2) yksikön osakeyhtiöittäminen. Uusien tuotantotilojen investointien aiheuttama muutospainne tunnistettiin hyvin ja 30 % kaikista vastaajista (N=37) koki uusien tuotantotilainvestointien aiheuttavan paljon muutoksia työtehtäviin ja 24% arvioi työtehtäviensä muuttuvan vähän. 19 % kaikista vastaajista oli sitä mieltä etteivät uudet tuotantotilat vaikuta heidän työtehtäviinsä ja 27% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

Yksikön osakeyhtiöittäminen vaikutuksia oman osaamisen kehittämistarpeisiin ei vielä osattu määrittellä, sillä 43% kaikista vastaajista (N=37) totesi, ettei osaa sanoa kuinka muutos vaikuttaa. 24% vastaajista arvioi itsenäistymisen vaikuttavan osaamisen kehittämistarpeisiin vähän ja 3% koki muutoksen vaikuttavan heidän osaamisensa kehittämiseen paljon. Vastaajista 30% koki, ettei osakeyhtiöittämisellä ole vaikutusta heidän osaamisen kehittämistarpeisiinsa.

Tämän kyselyn pohjalta voidaan nähdä, että kohdeyrityksen henkilöstö kokee mahdollisuuden muutoksiin myönteisenä tekijänä ja odottaa, että nykyisiin toimintamalleihin tulee muutoksia. 34 henkilöä vastasi kysymykseen, jossa tiedusteltiin ”Toivoisitko muutosta yrityksen toimintamalleihin?” ja vastanneista 22 henkilöä toivoi muutoksia nykyisiin toimintamalleihin. Kun vastaajia pyydettiin avoimella kysymyksellä tarkentamaan, millaisia asioita he haluaisivat yrityksessä kehittää, niin vastauksia saatiin 17 henkilöltä. Kehittämisen kohteista useimmin mainittiin viestinnän ja tiedonkulun parantaminen, joiden lisäksi toivottiin myös itsenäistä päätöksentekoa ja byrokratian karsimista.

4.2 Osaamisen kehittämiseen liittyvät motivaatiotekijät

Tutkimuskysymys:

Millaiset tekijät vaikuttavat teknologiateollisuuden alan henkilöstön osaamisen kehittämismotivaatioon?

Kaikista vastaajista 67% (N=37) ja vakituisista työntekijöistä 81% (n=31) on osallistunut kehityskeskusteluihin kuluneen vuoden aikana. 66% kaikista vastaajista ja 70% vakituisista työntekijöistä kokee, että kehityskeskusteluissa huomioidaan tulevaisuuden osaamistarpeet. 70 % kaikista vastaajista ja 71% vakituisista työntekijöistä kokee, että kehityskeskustelut motivoivat heitä oman osaamisen kehittämiseen.

Osaamisen kehittämisen motivaatiotekijöitä arvioitiin kyselyssä 5 portaisella asteikolla (1 motivoi vähän – 5 motivoi paljon). Kaikkia vastaajia tarkasteltaessa eniten oman osaamisen kehittämiseen motivoivat ”Omaan työtehtävään liittyvien tietojen ja taitojen kehittäminen” (ka 4,22) ja ”Parempi palkka” (ka 4,11). Vähiten motivoi ”Halu vaihtaa työpaikkaa” (ka 2,08). Taulukkoon 5 on kuvattu osaamisen kehittämiseen liittyvien vastausten keskiarvot.

Taulukko 5. Osaamisen kehittämisen motivaatiotekijöiden keskiarvot tarkasteltaessa kaikkia vastauksia sekä eriteltynä vakituksia ja määräaikaisia työntekijöitä.

Osaamisen kehittämisen motivaatiotekijä	Kaikki (N=37)	Vakituiset (n=31)	Määrä- aikaiset (n=6)
Uralla etenemiseen liittyvä mahdollisuudet	3,3	3,06	4,5
Omaan työtehtävään liittyvien tietojen ja taitojen kehittäminen	4,22	4,16	4,5
Kouluttautuminen uusiin työtehtäviin (oman työnkuvan laajentaminen)	3,41	3,23	4,33
Ammatillisten pätevyysien suorittaminen	3,27	3,26	3,33
Työturvallisuuden parantaminen	3,68	3,68	3,67
Parempi palkka	4,08	4,03	4,33
Työllistymismahdollisuuksien paraneminen	3,78	3,58	4,83
Jatko-opintomahdollisuudet	2,86	2,71	3,67
Työkaverin osallistuminen samaan koulutukseen	3,05	3,06	3
Työnantajan määräys osallistua koulutukseen	2,57	2,52	2,83
Halu vaihtaa työpaikkaa	2,08	1,9	3

Tarkasteltaessa vakituisten ja määräaikaisten työntekijöiden osaamisen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä, voidaan löytää pieniä eroja. Vakituisia työntekijöitä tarkasteltaessa opiskelumotivaatioon vaikuttavat eniten ”Omaan työtehtävään liittyvien tietojen ja taitojen kehittäminen” (ka 4,16) ja ”Parempi palkka” (ka 4,03). Vähiten motivoi ”Halu vaihtaa työpaikkaa” (ka 1,09). Määräaikaisten henkilöiden osalta osaamisen kehittämiseen motivoi eniten ”Työllistymismahdollisuuksien paraneminen” (ka 4,83) ja vähiten ”Työnantajan määräys osallistua koulutukseen” ka (2,83).

Opiskelumotivaatioon vaikuttavia tekijöitä arvioitiin 5 portaisella asteikolla (1 vaikuttaa vähän – 5 vaikuttaa paljon). Kaikkia vastauksia tarkasteltaessa opiskelumotivaatioon vaikuttavat eniten tarjottujen koulutusten sisällöt (ka 4) ja vähiten tietotekniset valmiudet (ka 2,95). Vakituisten työntekijöiden vastauksia tarkasteltaessa eniten vaikuttavat koulutusten sisällöt (ka 3,9) ja vähiten tietotekniset valmiudet (ka 2,74). Määräaikaisten työntekijöiden vastauksista tärkeimmäksi opiskelumotivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi nousee työtilanne (ka 4,67) ja vähiten vaikuttavaksi tekijäksi sosiaalinen näkökulma eli työkavereiden kanssa yhdessä opiskelu (ka 2,83). Taulukkoon 6 on kuvattu opiskelumotivaatioon vaikuttavien tekijöiden keskiarvot.

Taulukko 6. Opiskelumotivaatioon vaikuttavien tekijöiden keskiarvot tarkasteltaessa kaikkia vastauksia sekä vakituksia ja määräaikaisia työntekijöitä.

Opiskelumotivaatioon vaikuttava tekijä	Kaikki (N=37)	Vakituiset (n=31)	Määrä- aikaiset (n=6)
Elämäntilanne	3,41	3,26	4,17
Työtilanne	3,38	3,13	4,67
Tietotekniset valmiudet	2,95	2,74	4
Taloudellinen tilanne	3,05	2,9	3,83
Koulutusten sisällöt	4	3,9	4,5
Koulutusten järjestämispaikkakunta	3,16	3,16	3,17
Aikaisemmat opiskelukokemukset	3,14	3,13	3,33
Työkavereiden kanssa yhdessä opiskelu	3,28	3,19	2,83

Kyselystä saatavaa dataa hyödynnetään kohdeyrityksen tulevaisuuteen suuntautuvissa koulutussuunnitelmissa, joten kyselyllä kerättiin tietoa myös erilaisten koulutusmuotojen kiinnostavuudesta (asteikko 1 ei kiinnosta – 5 kiinnostaa paljon) ja koulutukseen liittyvästä ajankäytöstä (1 ei sovellu – 5 soveltuu erinomaisesti).

Kyselyssä vaihtoehtoisiksi asetetut koulutusmuodot olivat 1) opettajavetoinen opiskelu ryhmässä, lähiopetus, 2) itsenäinen opiskelu esimerkiksi verkko-opintoina, 3) yhdistetty verkko- ja lähiopiskelu, 4) työn yhteydessä tapahtuva opiskelu (käytäntö), 5) osin työpaikalla ja osin oppilaitoksessa tapahtuva opiskelu ja 6) työkaverilta oppiminen (mentorointi).

Kaikkia vastauksia tarkasteltaessa koulutusmuodoista kiinnostavimmaksi koetaan työn yhteydessä tapahtuva opiskelu eli käytäntö (ka 3,81) ja vähiten kiinnostaa itsenäinen opiskelu esimerkiksi verkko-opinnot (ka 2,38). Sekä vakituisten, että määräaikaisten työntekijöiden osalta kiinnostavimmaksi vaihtoehtoksi koettiin työn yhteydessä tapahtuva opiskelu (vakituisten työntekijöiden vastausten ka 3,68 ja määräaikaisten työntekijöiden vastausten ka 4,5).

Opiskeluun soveltuvan ajankäytön osalta vaihtoehdot olivat 1) kokonaan työajalla, 2) kokonaan omalla ajalla, 3) osin työajalla ja osin omalla ajalla, 4) iltapäiväopiskelu, 5) päiväopiskelu ja 6) viikonloppuisin tapahtuva opiskelu. Kaikkia vastauksia tarkasteltaessa suurimman kannatuksen saa kokonaan työajalla tapahtuva koulutus, jonka kaikkien vastausten keskiarvo on 4,17.

4.3 Osaamisen kehittämiseen liittyvä suoritusodotusarvo

Tutkimuskysymys: Millaista suoritusodotusarvoja osaamisen kehittämisellä on?

Osaamisen kehittämiseen motivoivista tekijöistä voidaan luokitella suoritusodotusarvoon liittyviä tekijöitä kiinnostusarvon, saavutus/tärkeysarvon, hyötyarvon ja kustannustekijöiden mukaan.

Kiinnostusarvo liittyy vastaajan sisäiseen motivaatioon, joka tässä kyselyssä näkyy mm. vastaajien itsensä esille nostamissa koulutustarpeissa ja heidän sitoutumisessaan omaehtoiseen osaamisensa kehittämiseen. Tämän kyselyn pohjalta vastaajien mielenkiinto kohdentuu omaan työhön liittyvän osaamisen syventämiseen, mutta osaamisen kehittämiseen ei kuitenkaan haluta käyttää omaa vapaa-aikaa.

Hyötyarvoksi luokiteltavia vaihtoehtoja ovat tässä kyselyssä esimerkiksi uralla etenemiseen liittyvät mahdollisuudet, parempi palkka, työllistymismahdollisuuksien parantaminen ja jatko-opintomahdollisuudet. Hyötyarvoon liittyvät myös ulkoiset palkkiot, joihin liittyen 97% kaikista kyselyyn vastanneista haluaisi, että osaamisesta palkittaisiin, joko osaamiseen perustuvan palkkauksen (74%), kertakorvausten (19%) tai mahdollisen muiden lisien muodossa (7%).

Kustannustekijöiksi voidaan luokitella motivaatiokysymyksistä ne vaihtoehdot, jotka edellyttävät työntekijältä sitoutumista ja panostusta. Näitä ovat esimerkiksi koulutusmuotojen valinta ja opiskeluun liittyvä ajankäyttö. Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että osaamisen kehittämiseen liittyvät kustannukset halutaan minimoida eli osaamisen kehittämisen toivotaan tapahtuvan normaalien työtehtävien yhteydessä ja työajalla.

5 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada teknologiateollisuuden alaan kuuluvalla kohdeyritykselle henkilöstön osaamisen kehittämistoimenpiteitä tukevaa tietoa. Henkilökyselyssä kartoitettiin työntekijöiden muutosvalmiuksia ja selvitettiin heidän käsityksiään oman osaamisensa riittävydestä ja kehittämistarpeista meneillään olevien muutosprosessien keskellä.

Keskeiset johtopäätöksiä tämän tutkimuksen pohjalta ovat:

1. Hallittu osaamisen johtamisen prosessi parantaa yrityksen suorituskykyä ja tukee henkilöstön jaksamista ja selviytymiskykyä nykyisissä ja tulevaisissa muutoksissa
2. Työntekijöiden osaamisen kehittämisen painopiste on omiin työtehtäviin liittyvän osaamisen syventäminen.
3. Eläköityvien työntekijöiden osaamisen kehittämisen motivointiin tulee kiinnittää erityistä huomiota.

5.1 Hallittu osaamisen johtaminen tukee muutosprosessia

Henkilöstön osaamisen kehittämisellä luodaan pohjaa hallitulle muutosprosessille. Hyvä oppimista tukeva johtajuus ja positiiviset henkilösuhteet työpaikalla edistävät työhyvinvointia. Aktiivisen osaamisen kehittämisellä vahvistetaan henkilöstöllä olevaa osaamista, kehitetään yrityksen oppimisilmapiiriä ja poistetaan oppimisen esteitä. Osaamista vahvistamalla parannetaan samalla henkilöstön oppimistaitoja, työkykyä ja työmotivaatiota, joiden kautta myös henkilöstön työhyvinvointi paranee. Osaaminen parantaa myös henkilöstön valmiuksia selviytyä eteen tulevista muutostilanteista.

Työntekijöillä olevat tiedot ja taidot muodostavat perustan organisaation muutokselle. Työyhteisössä yksilön osaamisista jaetaan ja sen pohjalta rakentuu uutta yhteisöllistä osaamista, josta muodostuu yrityksen osaaminen. Yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittämisen rinnalla on muistettava parantaa myös esimiesten muutosvalmiuksia ja tukea samalla koko organisaatiokulttuurin kehittämistä muutosmyönteisempään suuntaan.

Organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus organisaation muuttumiskykyyn ja siten myös muutoksien onnistumiseen. Kulttuurin pohjalta rakentuneet yhteiset ajatus- ja toimintamallit muodostavat toiminnan viitekehyksen, joka toimii perustana yksilöiden suhtautumisessa kollegoihinsa, työntekoon ja yrityksessä tehtäviin muutoksiin.

Tämän tutkimuksen kohteena olevan yrityksen historia osana suuryritystä on antanut yritykselle perimän ja organisaatiokulttuurin, joka vaikuttaa keskeisesti nykyiseen toimintaan ja toimii taustana tuleville kehittämistoimenpiteille. Nykytilanteessa on havaittavissa, että muutosten tarjoamaa mahdollisuutta itsenäisempään ja joustavampaan toimintamalliin ei ole vielä toistaiseksi huomioitu tai hyödynnetty. Tämä on toisaalta ymmärrettävää, sillä totutuissa toimintatavoissa on turvallista pysyä, koska muutoksille ei ole vielä olemassa pakollista tarvetta. Esille tulleisiin muutostarpeeseen vastataan tällä hetkellä reaktiivisesti, eli niihin reagoidaan sitten kun muutostarpeet ilmenevät. Muutosmäärän lisääntyessä tarve muutosten ennakkointiin lisääntyy ja tällöin siirryttäen proaktiivisempaan toimintamalliin.

Toteutetun henkilöstökyselyn pohjalta voidaan todeta, että työntekijöiden muutoshalukkuus ja valmius muutokseen on hyvä. Työntekijät eivät koe muutosta ahdistavana tekijänä. Muutoksen vähäisen ahdistavuuteen vaikuttanee se, että työntekijöillä on varmuus työpaikkansa pysyvyydestä ja tieto siitä, että heidän osaamistaan tullaan kehittämään uusien tuotantoinvestointien vaatimalle tasolle. Henkilöstökyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että organisaatiomuutos on tuonut työntekijöille odotusarvoja yrityksen toimintamallien muuttamisesta. Pienemmän yrityksen organisaatiohierarkian toivotaan olevan keveä ja matala, jonka lisäksi myös tiedonkulun toivotaan helpottuvan. Vastausten perusteella voidaan siis todeta selkeä muutosmyönteisyys ja valmius sekä tahtotila organisaatiokulttuurin muuttamiselle.

Kyselyiden toteutustilanteessa oli havaittavissa, että työntekijät eivät välttämättä ole tottuneet tai he eivät ole halukkaita ilmaisemaan omia mielipiteitään julkisesti tai siten, että niitä dokumentoitaisiin. Oletan, että tähän voi osaltaan vaikuttaa toimintakulttuuri, jossa toiminta on hierarkista ja ylhäältä johdettua eikä työntekijöillä välttämättä ollut mahdollisuutta tai kanavaa ilmaista omia yksilöllisiä mielipiteitään. Tämä oli havaittavissa esimerkiksi siten,

että tutkimuskyselyiden toteutuksen yhteydessä toimintamallien muutostarpeista keskusteltiin paljon ja työntekijöiltä tuli suullisesti hyviä ehdotuksia ja kannanottoja toimintamallien kehittämiseen. Vastauslomakkeisiin näitä kehittämisehdotuksia ei kuitenkaan kirjattu näkyville. Tulevissa kehittämistoimenpiteissä ja organisaatiokulttuurin muutoksessa olisi hyvä huomioida avoimemman ja vapaamman keskusteluilmapiirin rakentaminen.

Kohdeyrityksen työntekijöiden tehtävänkuvat ovat tarkasti rajattuja ja ennalta määriteltyjä. Vastausten perustella osa työntekijöistä tunnistaa selkeästi omaan osaamisensa liittyvät muutospaineet ja muutostarpeet. Vastauksista ilmenee myös, että osa henkilöstöstä kehittää itseään aktiivisesti, mutta huomioitavaa on, että osa työntekijöistä tarvitsee selkeästi johdon ohjausta ja johdon asettamia tavoitteita oman osaamisensa kehittämiseen. Mikäli työntekijöiden työnkuvia jatkossa laaja-alaisesti, niin henkilöstön osaaminen tulisi dokumentoida nykyistä tarkemmin ja vuosittaisen koulutussuunnitelmien rinnalle kannattaisi rakentaa visioihin ja strategioihin pohjautua pidemmän aikavälin henkilöstön kehittämissuunnitelma.

Aktiivisen pysyvän muutosvalmiuden luominen yritykseen edellyttää prosessissa olevien työntekijöiden osaamisen kehittämisen lisäksi myös esimiesten muutosjohtamistaitojen parantamista. Esimiesten tehtävänä on ohjata ja tukea alaisiaan muutoksessa. Henkilöstökyselyn tuloksia tarkasteltaessa on mielenkiintoista, etteivät muutosjohtamiseen liittyvät koulutustarpeet nousseet lainkaan esille.

Henkilöstön vastauksista ilmenee tyytyväisyys yrityksessä toteutettaviin kehityskeskustelukäytäntöihin ja niiden koetaan olevan osaamisen kehittämistä motivoiva toimenpide. Nykyisessä järjestelmässä osaamisen tason nostolla ei välttämättä ole vaikutusta työntekijöiden työtehtäviin tai palkkaukseen. Myös työntekijöiden asema yrityshierarkiassa vaikuttaa koulutusmahdollisuuksiin siten, että ylemmällä tasolla olevien henkilöiden koulutusmahdollisuudet ovat paremmat. Erilaisten koulutusmahdollisuuksien ja koulutussisältöjen kautta voidaan tukea työssä olevien henkilöiden sisäistä motivaatiota. Mikäli koulutusmahdollisuudet rajataan pääsääntöisesti työtehtäviin liittyviin täydennyskoulutuksiin, niin motivaatiovaikutus rajautuu lähinnä ulkoiseen motivaatioon.

Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen ympärillä toimiva tehdasalue vaikuttaa toimintamalleihin ja toimintakulttuuriin edelleen voimakkaasti. Perinteisesti prosessiteollisuudessa on käytössä ns. tasapalkka järjestelmä, jossa periaatteena on maksaa samasta työstä sama palkka. Henkilöstön osaamisen kehittämisen motivointiin kannattaisi toimintakulttuurin muutosvaiheessa harkita lyhytkestoisesti erilaisia palkka- ja palkkiokokeiluja, kuten osaamiseen perustuvaa palkkausjärjestelmää, joihin henkilöstökyselyn vastausten perusteella olisi halukkuutta ja mielenkiintoa. Yhteinen historia osana laajempaa tehdasaluetta ilmenee myös henkilöstön voimakkaana sosiaalisena verkostoitumisena ympärillä olevaan suuryritykseen ja henkilöstöön. Yritysten yhteinen historia huomioiden perimän vaikutukseen tulee kiinnittää huomiota työntekijöiden sosiaaliset verkostot huomioiden ja niitä hyödyntäen.

5.2 Koulutustarpeet vähenevät henkilöstön ikääntyessä

Tässä tutkimuksessa saadut tulokset tukevat tilastokeskuksen aikuiskoulutustutkimuksen 2012 raportissa julkaistuja tietoja iän ja koulutustarpeiden korrelaatiosta. Tilastokeskuksen aikuiskoulutustutkimus 2012 raportissa todetaan, että mitä nuoremasta henkilöstä oli kysymys, sitä todennäköisemmin hän koki tarvitsevansa ammatillista lisäkoulutusta. Kun alle 35-vuotiaista reilusti yli puolet ilmoitti tarvitsevansa lisää ammatillista kehittäväää tai uraa edistäväää koulutusta vuonna 2012, oli 55–64-vuotiaista vastaavasti kokevia vajaa kolmannes. Koettu ammatillinen lisäkoulutustarve laski hyvin tasaisesti nuorimmasta vanhimpaan ikäluokkaan siirryttäessä (*Tilastokeskuksen Aikuiskoulutustilasto 2012*).

Tämän tutkimuksen osalta voidaan kuitenkin todeta, että lisäkoulutustarpeen väheneminen liittyy osaltaan työntekijöiden pitkään työhistoriaan työpaikassa, jossa teknologinen muutos on toistaiseksi ollut vähäistä. Kertyneiden työvuosien myötä työntekijän ammatillinen kompetenssi vahvistunut ja osaaminen työpaikan eri työtehtäviin on laajentunut, joten tarve ammatilliseen lisäkoulutukseen on kertyneiden työvuosien myötä vähentynyt. Ecclesin ja Wigfieldin suoritusodotusarvoteorian näkökulmasta tarkasteltuna eläkeikää lähestyvän henkilön ammatillisesta lisäkoulutuksesta ei enää koeta olevan hyötyä, koska lisäkoulutuksella ole

yleensä enää positiivista vaikutusta henkilön palkkaukseen (suorituksen hyötyarvo on vähäinen), uusien asioiden opettelu edellyttää aina myös poisoppimista vanhoista toimintatavoista (kustannus on suuri ja aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia esim. ajankäyttöön) ja myös opittujen asioiden hyödyntämisaika on työuran lopussa olevilla lyhyt (suorituksen tärkeysarvo on vähäinen).

Eläkeikää lähestyviä henkilöitä kannattaisi aktivoida oman osaamisensa kehittämiseen. Tämän kyselyn pohjalta heidän osaamisen kehittämiseen liittyvä halukkuutensa vähenee jo useita vuosia ennen lähestyvää eläkeikää. Elinikäisen oppimisen periaatteiden mukaisesti ihminen on aktiivinen oppija koko elämänsä eikä ikä ole este oppimiselle. Tässä kontekstissa ikääntyvillä oli kyselyn mukaan laajin osaaminen tuotantoprosessin eri vaiheisiin, mutta he halusivat keskittyä vain päävakanssinsa mukaisiin tehtäviin. Heillä olevaa laaja-alaista osaamista voisi mahdollisesti hyödyntää esimerkiksi työpaikalla tapahtuvassa oppisopimusmuotoisessa ammattitutkinto koulutuksessa, jossa heidän olisi mahdollista toimia mentorina työuransa alussa oleville työntekijöille. Aktiivisella osallistamisella luodaan ikääntyville henkilöille pohjaa terveellisempään ja aktiivisempaan elämään myös työelämän jälkeen.

5.3 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimus aiheet

Tutkimuksesta on hyötyä kohdeyrityksen osaamisen kehittämisen toimenpiteiden ja henkilöstöä motivoivien toteutusmallien suunnittelussa. Tulosten kautta saatiin hyvin näkyviin henkilöstön näkökulma menossa oleviin muutoksiin ja näiden tulosten pohjalta voidaan suunnitella erilaisia jatkotoimenpiteitä sekä toimintamalleja.

Kiinnostavia jatkotutkimuksen aiheita tässä työelämän kontekstissa olisivat esimerkiksi osaamisen kehittämisen vaikutus työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Lisäksi mielenkiintoista olisi tutkia sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä ja niiden vaikutuksia teknologia-teollisuuden alan yrityksissä. Tässä tutkimuksessa tehtyihin havaintoihin olisi mielenkiintoista saada vertailutietoa yrityksistä, joiden toimintakulttuuri ei ole vielä muodostunut niin vahvaksi, kuin tämän yrityksen taustalla oleva toimintakulttuuri. Tämän tutkimuksen aiheita voi soveltaa myös muiden toimialojen yrityksiin.

6 Tutkimuksen arviointi

6.1 Luotettavuus

Tämä tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus, joka tuottaa valitusta tapauksesta yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Tavoitteena on tutkimuskohteen ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu. Tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen, mutta pyrkimyksenä on ymmärtää ja tulkita tutkittavaan tapaukseen liittyvää tietoa sellaisella tavalla, että sillä olisi jonkinlaista siirrettävyyttä mihin konteksteihin.

Yksittäistapauksia pyritään tutkimaan niiden luonnollisessa ympäristössään kuvailemalla yksityiskohtaisesti tutkittavaa ilmiötä. Kuvailevat menetelmät eivät välttämättä pyri selittämään ilmiöiden välisiä yhteyksiä, testaamaan hypoteeseja, tekemään ennusteita, vaan tavoitteena on tutkimuskohteen ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu (Anttila 1996, 250; Hirsjärvi ym. 2004, 125-126.).

Mikäli kvantitatiivisen tutkimuksen perusjoukko on pieni, alle sata yksikköä, niin paras luotettavuus saavutetaan kokonaistutkimuksella (Heikkilä, 2005, 33). Tässä tutkimuksessa perusjoukkona oli kohdeyrityksen koko henkilöstö. Kysymyksiin oli vastattu kattavasti ja vain yhden vastaajan vastauslomake poistettiin kokonaan tutkimusanalyyseista puutteellisten vastauskohtien vuoksi. Kyselyyn vastanneiden määrä saavutti 80%:n vastausprosentin, joten vastaajien edustusta voidaan pitää tähän kontekstiin (kohdeyritykselle) luotettavana.

Kysymysten samanlaisuudesta huolimatta vastaajat ovat kuitenkin saattaneet ymmärtää ja tulkita kysymyksiä väärin tai eri tavalla kuin oli tarkoitettu. Tämän vuoksi kysymyksistä ja vastausvaihtoehdoista pyrittiinkin tekemään mahdollisimman yksiselitteisiä. Kysymysten ymmärtämisen lisäksi on myös vaikea tietää, miten vastaajat ovat kokeneet ja tulkinneet vastausvaihtoehdot. Vastausten luotettavuuteen vaikuttaa myös se, onko kysymyksiin vastattu yleisellä työelämää koskevalla tasolla, suhteessa työyhteisöön vai omaan työtehtävään. Myös omaa motivaatiota ja työtä ovat vastaajat voineet tarkastella joko yleisellä tasolla tai vastaushetken tuntemusten pohjalta. Vastaajien sosiaaliset roolit (Uusitalo 2001, 93) sekä

asenteiden ja käytöksen ristiriitaisuus ovat saattaneet vaikuttaa vastaamiseen. Vastaajat ovat voineet myös joko tietoisesti tai tiedostamattaan antaa itsestään todellisuutta paremman kuvan tai vastata sosiaalisesti suotavalla tavalla (Robson 2004, 231), mitä vastaajat ajattelevat esimerkiksi työyhteisön heiltä odottavan. Tällöin vastaajien antama kuva esimerkiksi omasta motivaatiostaan ja työyhteisöstään on todellista tilannetta myönteisempi.

Tutkimuksen validiteetin kannalta on todettava, että tässä tutkimuksessa toteutettu henkilöstökysely oli tätä tutkimusta ja tavoitteita varten laadittu, mikä vähentää vertailukelpoisuutta muiden tutkimusten kanssa. Laaditut kysymykset kuitenkin kytketty teoreettiseen viitekehukseen tämän tutkimuksen analyysissä esitetyn mukaisesti.

Henkilöstökyselyn tulokset kertovat vain pinnallisesti henkilöstön näkemyksiä osaamisen kehittamisestä ja motivaatiotekijöistä. Kyselyä täydentävien henkilöhaastatteluiden kautta olisi saatu tarkempaa ja sisältöjä avaavampaa tietoa, joten tähän kvantitatiiviseen tutkimukseen olisi kannattanut yhdistää laajemman näkökulman ja lisätiedon saamiseksi myös kvalitatiivisia menetelmiä.

6.2 Eettisyys

Tutkimuseettiset näkökulmat on otettu huomioon pyrkimällä vääristymättömään ja huolelliseen tutkimukseen ja sen raportointiin.

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden anonymiteetti on varmistettu esittämällä tutkimusraportti sellaisessa muodossa ettei siitä voida tunnistaa vastanneita henkilöitä. Raportista on myös poistettu kaikki yhteenvedot ja maininnat, joiden vastaajamäärä alittaa kolme vastaajaa.

Henkilöstökyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista, joten henkilöillä oli vapaus valita vastaavatko he kyselyyn. Henkilöstölle suunnattu kysely sisälsi useita valintatehtäviä, mutta vastaajilla oli halutessaan mahdollisuus avata esittämäänsä vastausta valintatehtävää täydentävien avoimien kysymysten kautta.

7 Lähteet:

Aalto, H-K., Ahokas, I. & Kuosa, T. (2008). Yleissivistys ja osaaminen työelämässä 2030 menestyksen eväät tulevaisuudessa: hankkeen loppuraportti. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu.

Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. (2012). Suomen työelämä vuonna 2030: Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012. Saantitapa https://www.tem.fi/files/33157/TEMrap_14_2012.pdf

Armstrong, M. (1994). Johtotekijät 2000, osa I: Muutos. *Yritystalous* 52:6, 13–18.

Aro, M. (2006). Työsuhteiden epävakautuminen ja työssä oppimisen edellytykset. Teoksessa Mäkinen, J., Olkinuora, E., Rinne, R. & Suikkanen, A. (toim.), *Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen* (s. 203–220). Keuruu: PS-kustannus.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.

Bandura, A. (1999). Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. In A. Bandura (ed.) *Self-efficacy in changing societies*. Reprinted. Cambridge: *Cambridge University Press*, 1–45.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 88:2, 207–218.

Beer, M. A. (1980). *Organization Change and Development: A Systems View*. Santa Monica: Goodyear Publishing Company.

Burnes, B. (2004). Emergent change and planned change – Competitors or allies? The case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management* 24:9, 886–902.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331–362.

Eccless, J.S. & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annu. Rev. Psychol.* 53, 109-32.

Erämetsä, T. (2003). Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Filander, K. (2000). Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990 –luvulla. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.

Filander, K. (2006). Työ, koulutus ja katoavat ammatti-identiteetit. Teoksessa Mäkinen, Jarkko, Olkinuora, Erkki, Rinne, Risto & Suikkanen, Asko (toim.), *Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen* (s.43–60). Keuruu: PS-kustannus.

Heikkilä, T. (2005). Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy.

Huhtanen, P. (2001). Tietojen ja tulkintojen merkityksestä työoloja kehitettäessä. *Työ ja ihminen* 15, 155–156.

Härkönen, P. (2006). Motivaatio työelämän muutoksessa. Työ- ja oppimismotivaatio julkisella sektorilla Locken motivaatiosekvenssin ja työelämän tekijöiden näkökulmasta. Kasvatustieteen ja yhteiskuntapolitiikan pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Hätönen, H. (2003). Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa.

Hätönen, H. (2011). Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Jokinen E. & Luoma-Keturi N. (2006). Elinikäisestä oppimisesta välineitä itsensä toteuttamiseen ja työelämässä. Teoksessa Mäkinen, J. Olkinuora, E. Rinne, R. & Suikkanen, A. (toim.), *Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen* (s. 61–73). Keuruu: PS-kustannus.

Jokinen J., Lähteenmäki L. & Nokelainen P. (2009). Työssä oppimisen lumo. Ammatillisten sekä ammatillisen korkea-asteen koulutuksen ja työelämän yhteistyön hyvät käytänteet. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Järnefelt, N. & Lehto A-M. (2002). Työhulluja vai hulluja töitä. Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Tutkimuksia 235. Helsinki: Tilastokeskus.

Järvinen, A., Koivisto, T ja Poikela, E. (2000). Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Järvinen, A. & Poikela, E. (2000). Työssä oppimisen reflektiivisyys ja kontekstuaalisuus. *Aikuiskasvatus 19 (4)*, 316–324.

Kalenius, A. (2014). Suomalaisten koulutusrakenteen kehitys 1970 – 2030. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2014:1.

Kanter, R. M. (1985). Managing the human side of change. *Management Review 74:4*, 52–56.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2010). Kestävä uudistuminen, kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää. WSOYpro Oy.

Kosonen, K., Buhanist, P., Kesäjärvi, S., Kymäläinen, P., Lehtonen, T., Salonen, J. & Tanskanen, T. (1998). Muutoksen etulinjassa – kirja kehittämiseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Kvist, H. & Kilpiä, T. (2006). *Muutosaskeleita*. Jyväskylä: Performance Power Associates.

Laurila, M. (2011). Muutosjohtamisen haasteet suomalaisessa henkilöstötyössä. Teoksessa Viitala, R., Suutari V. & Järnlström, M. (toim). *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista* (s. 45–60). Vaasa: Vaasan yliopisto.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Edita Publishing Oy.

- Mabin, V. J., Forgeson, S. & Green, L. (2001). Harnessing resistance: Using the theory of constraints to assist change management. *Journal of European Industrial Training* 25:2, 168–191.
- Mannermaa, M. (2004). Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. WSOY.
- Martela, F. & Jarenko K. (2014). Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.
- Mattila, P. (2006). Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto, Valtiotieteen tiedekunta, Sosiologian laitos.
- McLagan, P. A. (2003). Muutoksen johtaminen tänään, osa I. *Yritystalous* 2: 13– 16.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Mezirow, J. (1996). Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa Mezirow, J. (toim.) *Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa* (s. 17–37). Helsinki: Miktor.
- Mezirow, J. (2000). Learning to Think Like an Adult. Core Concepts of Transformative Theory. Teoksessa *Learning as Transformation*. Mezirow J. & Associates, Jossey-Bass, San Francisco.
- Mäkinen, J., Olkinuora, E., Rinne, R. & Suikkanen A. (toim.). (2006). Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen. PS-kustannus. Otavan kirjapaino. Keuruu.
- Niemelä, S. (1998). Elinikäinen oppiminen ja osaamisyhteiskunnan haasteet. Teoksessa Saltila, P. & Vaherva, T. (toim.) *Arkipäivän oppiminen* (s. 15–29). Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu.

- Niemiec, C. P., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2009). The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life. *Journal of Research in Personality*, 43(3): 291–306.
- Oakland, J. S. & Tanner, S. (2007). Successful change management. *Total Quality Management & Business Excellence* 18:1/2, 1–19.
- Opetusministeriö. (2011). Elinikäisen ohjauksen kehittämisen strategiset tavoitteet Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:15.
- Pintrich, P. R. (1999). The role of motivation in promoting and sustaining self-regulated learning. *Journal of Educational Research*, 31 (6), 459–470.
- Pintrich, P. R. (2004). A conceptual framework for assessing motivation and self-regulated learning in college students. *Educational Psychology Review* 16, 385–406.
- Ranta, R. (2005). Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Gummerus kirjapaino Oy.
- Rinne, R. & Jauhiainen A. (2006). Ikääntyneet sukupolvet, koulutuksen merkitys ja tietoyhteiskunta. Teoksessa Mäkinen , J. Olkinuora, E. Rinne, R. & Suikkanen, A. (toim.) *Elinikäisestä työstä elinikäiseen oppimiseen* (s. 175–196). Keuruu: PS-kustannus.
- Robson, C. (2004). Real world research: a resource for social scientists and practitioner-researchers. 2. edition. Oxford: Blackwell.
- Ruohotie, P. (1998). Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. (2002). Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Ruohotie, P. & Honka, J. (2003). Muuttuvan työelämän edellyttämät kvalifikaatiot ja kompetenssit. Teoksessa Kokotti, H. & Rupponen, P. (toim.). *Valmennuksella kohti huippuammattitaitoa*. Hämeen ammattikorkeakoulu.

- Sallila, P. & Tuomisto, J. (toim.). (1997). Työn muutos ja oppiminen. Gummerus kirjapaino Oy.
- Santalainen, T. (2009). Strateginen ajattelu ja toiminta. Talentum.
- Sarala, U. & Sarala, A. (1996). Oppiva organisaatio –oppimisen laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tammer-paino.
- Schraw, G., Crippen, K.J. & Hartley, K. (2006). Promoting Self-Regulation in Science Education: Metacognition as Part of a Broader Perspective on Learning. *Research in Science Education* 36, 111–139.
- Sistonen, S. (2008). Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum.
- Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating Sustainable Performance. *Harvard Business Review* 2: 1–7.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). Muutosta johtamassa. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Suikkanen, S., Martti, S. & Huilaja, H. (2006). Nuorten aikuisten elämäkulkku ja sosiaaliset valinnat. Teoksessa Mäkinen, J. Olkinuora, E. Rinne, R. & Suikkanen, A. (toim.) *Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen* (s. 103–120). Keuruu: PS-kustannus.
- Sydänmaanlakka, P. (2009). Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. (2012). Älykäs organisaatio. Talentum.
- Tilastokeskus. Suomen virallinen tilasto (SVT): Aikuiskoulutustutkimus [verkkójulkaisu]. ISSN=1797-3589. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 25.8.2015]. Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/aku/tup.html>

Utti-Lankinen, K. (2011). *Ratkaiseeko Raha? Tulospalkkiojärjestelmään ja työympäristöön liittyvien kokemusten yhteys esimiesten työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon*. Pro Gradu –tutkielma. Käyttäytymistieteiden laitos. Käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto.

Uusitalo, H. (2001). *Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. 7. painos. Juva: WSOY.

Venkula, J. (2005). *Epävarmuudesta ja varmuudesta*. Gummerus kirjapaino Oy.

Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy.

Viitala, R., Suutari V. & Järnlström, M. (toim). (2011). *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista*. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 171. Saantitapa http://www.henryorg.fi/files/851/HR_Barometri_2010.pdf#page=51

Wigfield, A., Eccles, J., Schiefele, R., Roeser, R. & Davis-Kean, P. (2006). Development of achievement motivation. Teoksessa N. Eisenberg, W. Damon & R. Lerner (toim.) *Handbook of Child Psychology* (s. 933–1001). Volume 3, Social, emotional, and personality development. Hoboken (N.J.) : Wiley.

Wigfield, A. & Cambria, J. (2010). Expectancy-value theory: Retrospective And Prospective Teoksessa Urdan T.C. & Karabenic S.A. *Decade Ahead: Theoretical Perspectives on Motivation and Achievenment* (s. 35–70). Emerald Group Publishing Limited.

Wigfield, A. & Eccles, J.S. (1992). The development of achievement task values, a theoretical analysis. *Developmental review* 12, 1–46.

Wigfield, A. & Eccles J.S. (2000). Expectancy-Value Theory of Achievement Motivation. *Contemporary Educational Psychology* 25, 68–81.

Väärälä, R. (1998). Pätevyys ja ammatillinen muutos. Teoksessa Räisänen, A. (toim). *Halmitaanko ammatti? Pätevyyden määrittelyä arvioinnin perustaksi* (s. 21–34). Opetushallitus.

LIITE 1, Yritys Oy:n henkilöstökysely

*) merkittyjen kysymysten vastausvaihtoehdot on muutettu alkuperäisestä yrityksen anonyymiteetin suojaamiseksi

Taustatiedot

Ikä

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- yli 60

Koulutustaso

- kansakoulu
- keskikoulu
- peruskoulu
- ylioppilas
- ammattikoulu tai muu ammatillinen peruskoulutus
- teknikko
- ammattikorkeakoulu
- ylempi ammattikorkeakoulu- tai yliopistotutkinto
- muu

Työsuhteen kesto Yritys Oy:ssä

- alle 5 vuotta
- 5 - 10 vuotta
- yli 10 vuotta

Työsuhteen muoto

- toistaiseksi voimassa oleva
- määräaikainen

Asema työpaikalla

- toimihenkilö/YTH
- työntekijä

Työtehtävät ja niihin liittyvä osaaminen

Pääasiallinen vakanssi/työtehtävä *)

- Tehtävä 1
- Tehtävä 2
- Tehtävä 3
- Tehtävä 4
- Tehtävä 5

Onko sinulla omaan ammattialaasi/työtehtävääsi liittyvää koulutustarvetta?

- kyllä
- ei

Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin kerro millaista tarvetta

Oletko osallistunut työnantajan kustantamiin koulutuksiin kolmen viimeisen vuoden aikana?

- kyllä
 ei

Oletko opiskellut työtäsi tukevia sisältöjä vapaa-ajalla kolmen viimeisen vuoden aikana?

- kyllä
 ei

Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin kerro mitä olet opiskellut

Oletko suorittanut xxxx ammattitutkinnon?

- kyllä
 ei

Jos vastasit edelliseen kysymykseen "ei", niin kiinnostaako sinua tutkinnon suorittaminen

- kyllä
 ei

Arvioi riittääkö nykyinen osaamisesi työtehtäviisi 5 vuoden päästä, perustele?

Teetkö pääasiallisen vakanssin lisäksi muita työtehtäviä

- kyllä
 ei

Valitse ne vakanssit, joihin olet saanut koulutuksen pääasiallisen vakanssin lisäksi *)

- Tehtävä 1
 Tehtävä 2
 Tehtävä 3
 Tehtävä 4
 Tehtävä 5

Olisitko kiinnostunut laajentaman työtehtävääsi/vakanssiasi?

- kyllä
 ei

Kehityskeskustelukäytännöt

Oletko osallistunut esimiehen kanssa käytäviin kehityskeskusteluihin viimeisen vuoden aikana?

- kyllä
 ei

Käydäänkö kehityskeskusteluissa lävitse yrityksen tulevaisuuden osaamistarpeita?

- kyllä
 ei

Mikäli vastasit edelliseen kohtaan "ei", niin haluaisitko että käytäisiin

- kyllä
 ei

Motivoiko kehityskeskustelu sinua oman osaamisesi kehittämiseen?

- kyllä
 ei

Osaamisen kehittämiseen liittyvä motivaatio

Mikä motivoi sinua oman osaamisesi kehittämiseen? (1 motivoi vähän - 5 motivoi paljon)

	1	2	3	4	5
Uralla etenemiseen liittyvät mahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omaan työtehtävään liittyvien tietojen ja taitojen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kouluttautuminen uusiin työtehtäviin (oman työnkuvan laajentaminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammatillisten pätevyyksien suorittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työturvallisuuden parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parempi palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työllistymismahdollisuuksien paraneminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jatko-opintomahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverin osallistuminen samaan koulutukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan määräys osallistua koulutukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halu vaihtaa työpaikkaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Opiskelumotivaatioon vaikuttavat tekijät

Arvioi opiskelumotivaatioosi vaikuttavia tekijöitä (1 vaikuttaa vähän - 5 vaikuttaa paljon)

	1	2	3	4	5
Elämäntilanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtilanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietotekniset valmiudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloudellinen tilanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutusten sisällöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutusten järjestämispaikkakunta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aikaisemmat opiskelukokemukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkavereiden kanssa yhdessä opiskelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koulutusmuoto ja opiskeluun liittyvä ajankäyttö

Minkä tyyppiseen koulutukseen voisit osallistua? (1 ei kiinnosta - 5 kiinnostaa paljon)

	1	2	3	4	5
Opettajavetoinen opiskelu ryhmässä (lähiopetus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsenäinen opiskelu (esimerkiksi verkko-opinnot)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhdistetty verkko- ja lähiopiskelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn yhteydessä tapahtuva opiskelu (käytäntö)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osin työpaikalla/oppilaitoksessa tapahtuva opiskelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverilta oppiminen (mentorointi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Millainen ajankäyttö soveltuisi opiskeluun parhaiten (1 ei sovellu - 5 soveltuu erinomaisesti)

	1	2	3	4	5
Kokonaan työajalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaan omalla ajalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osin työajalla ja osin omalla ajalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iltaopiskelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päiväopiskelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viikonloppuisin tapahtuva opiskelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osaamisen huomiointi

Haluaisitko, että yritys tulevaisuudessa palkitsisi sinua osaamisestasi

- kyllä
 ei

Jos vastasi edelliseen kysymykseen "kyllä", niin miten osaamista voitaisiin huomioida

- Kertakorvaus
 Osaamiseen perustuva palkkaus
 Jotain muuta, mitä _____

Muutostilanteiden vaikutus

Arvioi omasta näkökulmastasi Yritys Oy:ssä tapahtuneita muutoksia ja niiden vaikutuksia omaan toimintaasi.

Koetko muutostilanteessa ahdistusta

- vähän
 paljon
 en osaa sanoa
 ei

Aiheuttavatko tuotantoinvestoinnit ja niiden käyttöönotto muutoksia työtehtäviisi? *)

- vähän
 paljon
 en osaa sanoa
 ei

Vaikuttaako yksikön osakeyhtiöittäminen osaamisen kehittämistarpeisiisi? *)

- vähän
- paljon
- en osaa sanoa
- ei

Toivoisitko muutosta yrityksen toimintamalleihin?

- kyllä
- ei

Millaisia asioita haluaisit kehittää tai parantaa Yritys Oy:ssä?

Vapaa sana

Mitä muuta haluaisit sanoa?
