



2.3

Työelämän oppimismahdollisuudet - mitä mahdollisuuksia työelämä tarjoaa jatkuvalle oppimiselle ja kehittymiselle

Pertti Laine

Harvoin tulee ajatelleeksi, miten suuri merkitys työelämällä on ihmisten koulutautumiselle ja kehittymiselle. Suomalaisen työura kestää keskimäärin noin 33 vuotta, ja tänä aikana jo itse työ antaa mahdollisuudet jatkuvaan oppimiseen. Työn sisällön jatkuva muutos ja yhä useammin tapahtuva kokonaan uuteen työtehtävään siirtyminen haastavat jatkuvaan oppimiseen. Tätä tukee työnantajan järjestämä koulutus – henkilöstökoulutus. Suomalaiset työorganisaatiot ovat aktiivisia henkilöstönsä kouluttajia: vuoden 2017 tiedon mukaan 54 % suomalaisista palkansaajista ja yrittäjistä oli ollut koulutuksessa edellisen vuoden aikana. EU-maissa vastaava keskiarvo on vain noin kolmannes työväestöstä. Henkilöstökoulutukseen osallistuu vuosittain yli miljoona työkäistä suomalaista. Henkilöstökoulutus on tärkeä osa suomalaista menestystä ja hyvinvointia.

Työntekijät ovat hyvin sisäistäneet työn ja työpaikan tarjoamien oppimismahdollisuuksien merkityksen. Työolobarometrin mukaan jopa yli 90 % ylemmistä toimihenkilöistä, 85 % alemmista toimihenkilöistä ja 75 % työntekijöistä arvioi vuonna 2017, että luonnehdinta ”Työpaikkani on sellainen, että siellä voi oppia koko ajan uusia asioita” sopii omaan työpaikkaan erittäin hyvin tai melko hyvin. Tilanne on parantunut 2000-luvun alkuun verrattuna: osuudet ovat nousseet etenkin työntekijöillä, joilla tosin lähtötasokin oli paljon alhaisempi. Keskimäärin työntekijät käyttivät koulutukseen 4,2 päivää vuonna 2017. Koulutuksen kestot ovat viime vuosina lyhentyneet, mutta tällä voi olla yhteyttä myös uusien koulutusmuotojen, esimerkiksi verkossa tapahtuvan koulutuksen, lisääntymään käyttöönottoon.

Koulutus ja sen kautta syntyvä osaaminen ovat organisaation pääomaa ja keskeinen kilpailutekijä, ja työorganisaatiot ovat jo pitkään tunnistaneeet osaamispääoman merkityksen. Hankittu koulutus ja osaaminen ovat myös yksilön arvokasta pääomaa, joka on paras turva työmarkkinoiden haastavissa tilanteissa. Osaaminen on myös yksi keskeisimmistä yksilön identiteettiä ja minäkuvaa rakentavista tekijöistä. Tätä tukee kehittyvälle työuralle hakeutuminen. Valinnat tosin tehdään entistä nuorempina, usein elämänvaiheissa, joissa koulutus ei voisi vähempää kiinnostaa. Onneksi koulutusjärjestelmän joustavuutta on pystytty lisäämään. Tämä merkitsee yhä useammin toistuvaa siirtymistä työelämän ja koulutuksen välillä.

Tämän luvun tavoitteena on lisätä tietoa työelämän tarjoamista jatkuvan kehittymisen mahdollisuuksista ja auttaa työelämään siirtyviä näkemään työelämä, ei staattisena samanlaisena puurtamisena, vaan erilaisten mahdollisuuksien foorumina. Ensin tarkastellaan koulutustarpeen moniulotteista käsitettä. Koulutustarvetta tarkastellaan sekä sen tarjontaan liittyvien tekijöiden kautta työnantajälhtöisesti että siihen motivoitumisen kautta työntekijälhtöisesti. Tähän liittyvät muun muassa ne työelämän käytännöt, joissa työnantajan ja työntekijän käsitykset koulutustarpeesta kohtaavat. Kehityskeskusteluja käydään lähes kaikilla suomalaisilla työpaikoilla. Sitten tutkitaan, mitkä tekijät edistävät ja mitkä haittaavat tarpeen mukaiseen kehittämiseen osallistumista. Seuraavaksi määritellään henkilöstön kehittämisen (Human Resource Development, HRD) käsitettä ja luodaan katsaus erilaisiin työelämän tarjoamiin kehittymisen muotoihin. Näitä ovat perinteiset kurssit ja seminaarit, mutta yhä useammin monimuotoiset kehittämisohjelmat ja osallistuminen työn ja työpaikan kehittämiseen ja uuden innovointiin. Lopuksi tarkastellaan niitä yhteispelin käytäntöjä, joilla työpaikasta muodostetaan paljon peräänkuulutettu oppiva organisaatio ja yksilöstä elinikäinen oppija.

Tarve kehittymisen lähtökohtana

Vaikea käsite – kenen tarve?

Periaatteessa työelämän koulutukseen osallistuminen tuntuu yksinkertaiselta: osallistutaan tarpeen mukaan. Kun asiaa pysähtyy ajattelemaan, huomaa, että oikeaa tai absoluuttista tarvetta ei oikeastaan ole olemassa, sitä tarkastellaan aina jostain näkökulmasta. Omat näkemykset tarpeesta saattavat olla erilaisia kuin oman esimiehen tai työkavereitten näkemykset. Ulkopuolinen tarkastelija saattaisi antaa vallan erilaisen arvion, jonka lähtökohtana olisivat käytännöt tai osaaminen jossain toisessa organisaatiossa ja työpaikalla. Työntekijät arvioivat kehittämistarvetta suhteessa omaan tavoitetasoonsa ja odotuksiinsa, esimerkiksi käsitykseen vaadittavasta laadusta. Arviointia tehdään myös suhteessa toimintaympäristöön ja -kulttuuriin, mikä on meidän talon tapa tai käytäntö, standardiksi muodostunut suoritustaso.

Työn luonne, sisältö ja vaatavuus ovat luonnollisesti keskeisiä koulutustarpeen arviointiin vaikuttavia tekijöitä. Joidenkin töiden oppimiseen menee koko työura ja silti on jatkuvasti tunne riittämättömästä osaamisesta. Tietyt

vaiheistetut työt voidaan oppia muutaman päivän tai viikon perehdyttämisellä. Toisaalta prosessityössä vasta tuotannon vaativat häiriötilanteet nostavat esille osaamisen puutteita. Tarvetta tarkastellaan usein yksilötasolla, mutta yhä useammin myös työtiimin näkökulmasta: työtulos riippuu usean työntekijän erilaisista osaamisista ja kaikkien työpanoksen yhdistämisestä hyvän yhteistoiminnan kautta. Kehittämistarve voikin tämän tyyppisissä työprosesseissa liittyä enemmän yhteistoiminnan parantamiseen kuin yksilöittäin ns. substanssiosaamiseen, ammatin sisällön hallintaan.

Erilaiset tekijät tuntuvat usein kasautuvan ja ohjaavan meitä joko positiivisessa syklissä ylöspäin tai heikkenevässä kehityskulussa huonompaan suuntaan. Tilastot osoittavat esimerkiksi, että korkeammin koulutetut hakeutuvat työelämässä helpommin koulutukseen ja saavat sitä myös enemmän. Tämä voi liittyä myös siihen, että korkeammin koulutetut toimivat vaativissa tehtävissä, jotka edellyttävät enemmän jatkuvaa koulutusta. Tietyillä toimialoilla, esimerkiksi teollisuudessa ja rakennustoiminnassa, koulutukseen osallistutaan muita toimialoja vähemmän. Tämä ei välttämättä kerro pienemmästä koulutustarpeesta, vaan koulutukseen osallistuminen voi olla yhteydessä työympäristön ja -prosessin tekijöihin, kuten tuotannollisiin vaikeuksiin irrottaa ihmisiä koulutukseen. läkkäämpien vähäisempi koulutaminen ei välttämättä kerro vähäisemmästä koulutustarpeesta, vaan yleisestä suhtautumisesta tähän 'pelinsä jo menettäneiden' ryhmään. Kuitenkin yhteiskuntapoliittisella tasolla puhutaan jatkuvasti kestävyysvajeesta ja työurien pidentämisestä. Määräaikaisia työntekijöitä koulutetaan vakinaisia vähemmän – ja niin edelleen: tässä nostettiin esille vain joitakin esimerkkejä siitä, miten monet muut kuin suoraan koulutustarpeesta johtuvat tekijät vaikuttavat sen arviointiin. Monesti kyse on kulttuurisista ja asenteellisista tekijöistä. Useat edellä mainituista ovat rakenteellisia ja jossain määrin myös enemmän työnantajan asenteista ja toimenpiteistä johtuvia. Näitä olisi hyvä pyrkiä ennakkoluulottomasti arvioimaan. Toisaalta koulutuksen tarjonta on vasta toinen puoli asiasta.

Koulutuskysyntä: koulutukseen motivoituminen

Edellä esille nostetut osin rakenteelliset ja kulttuuriset tekijät, jotka ovat pääasiassa työnantajälähtöisiä, vaikuttavat henkilöstökoulutuksen tarjontaan. Asian toinen puoli on se, miten henkilöstö motivoituu jatkuvaan koulutukseen ja itsensä kehittämiseen. Klassinen käyttäytymistiede ja viime vuosien tutkimushavainnot piirtävät kuvaa aktiivisesta ja jatkuvasti kehittymään pyrkivästä ihmisestä. On puhuttu kehittymisen ja itsensä toteuttamisen tarpeista ihmisen luontaisina ominaisuuksina. On puhuttu elämänikäisestä oppimisesta (lifelong learning), ikäjohtamisesta ja luotu uskoa ihmisen mahdollisuuksiin oppia ja kehittyä myös työuran viimeisinä vuosina. Uskotaan, että voimaantuminen (valtaistuminen, empowerment) ja osallisuuden kokemukset tukevat myös kehittymiseen motivoitumista. Luetteloa voisi jatkaa. Todetaan tässä vain, että vallalla on positiivinen ja optimistinen käsitys ihmisestä oppijana. Usein kuulee väitettävän, että vain kaksi prosenttia ihmisistä on totaalisen haluttomia uuden oppimiseen ja esimiesten huokai-

levan, että miksi ne kaikki ovat meillä töissä. Eli käytännössä uskoa ihmisten oppimisen ja kehittymisen halukkuuteen usein koetellaan. Mistä on kyse?

Ensinnäkin syy voi löytyä aikaisemmista kokemuksista erilaisista koulutuksista. On koettu, että koulutus ei ole vastannut omia odotuksia: se ei ole ollut sisältönsä puolesta oikein kohdennettu tai sen toteutustavat eivät ole tuntuneet hyviltä. Koulutusta ovat suunnitelleet henkilöt, jotka eivät riittävästi tunne työtä ja työolosuhteita eikä tekijöiltä itseltään ole kysytty. Ihminen luonnollisesti pyrkii välttämään kaikkea minkä kokee turhaksi, erityisesti tilanteissa, joissa ajalle on muutakin käyttöä. Tiedämme, että aito osallistuminen innostaa ja motivoi ja usein kuitenkin ihmiset kokevat, että tässä suhteessa on jääty puolitiehen. Kun koulutuksen järjestäjä pyrkii tehostamaan toimiaan vähentämällä koulutukseen varattua aikaa, se on yleensä pois juuri keskusteluista ja ideoiden esille tuomisen mahdollisuuksista. Asiat kyllä ehditään lukuisten diojen avustamana kertoa lyhyessäkin ajassa, mutta se ei tietenkään takaa niiden sisäistämistä ja oppimista. Ihmiset turhautuvat pinnallisuuteen, 'didaktiseen materialismiin' ja asioihin keskittymiseen, eivät oppimiseen.

Toinen tekijä, joka ilmiselvästi vaikuttaa ihmisten kouluttautumismotivaatioon, on kiire. Työtahti on kiristynyt suomalaisilla työpaikoilla työolobarometrienkin mukaan. Esimerkiksi hoiva- ja hoitotyössä työntekijät kokevat, että heillä ei ole enää mahdollisuuksia suorittaa työtehtäviään sillä ammatiteettisellä tasolla, jota he itseltään edellyttävät. Tästä on jo muodostunut tärkeä työhyvinvointia kuluttava tekijä. Näin on monilla muillakin työpaikoilla. Seurauksena on, että ihmiset haluavat yhä useammin tehdä työnsä rauhassa ilman 'turhan' koulutuksen aiheuttamia keskeytyksiä. Kun koulutukseen osallistutaan, yhä suurempi kiire odottaa koulutuksesta palaajaa. Tästä on myös vaarassa muodostua paradoksi: pidemmällä aikavälillä kouluttamattomuus voi johtaa ammattitaidon rapautumiseen ja entistä suurempaan kiireeseen, kun järkeviä työkäytäntöjä ei ehditä oppia ja kehittää ja virheistä johtuvan häiriökuormituksen määrä kasvaa.

Ihmiset ovat varmasti erilaisia koulutus- ja kehittymisintonsa suhteen, mutta huonon motivaation sysääminen pelkästään yksilöiden syyksi tai ominaisuudeksi ei ole oikein. Kiireisissä tilanteissa pitäisi keskittyä oleelliseen ja karsia eikä ahnehtia koko maailmaa valmiiksi hetkessä ja tehdä se, mitä tehdään hyvin ja rauhassa – antaa ihmisille mahdollisuus kokea sitä edellä peräänkuulutettua osallisuutta. Työkuormituksia kohtuullistamalla ja oikein mitoitettulla, laadullisesti korkeatasoisella koulutuksella ja kehittämisellä rakennetaan kestäväää kehittämismotivaatiota.

Kehityskeskustelut: yhteinen näkemys koulutustarpeesta?

Kehityskeskusteluja käydään työolobarometrien mukaan jo lähes kaikilla suomalaisilla työpaikoilla, kuitenkin vakiintuneemmin suurilla työpaikoilla ja julkisella sektorilla. Kehityskeskustelut ovat ehkä konkreettisimmin johtamiskäytäntöihin vaikuttanut käytäntö viimeisen parin vuosikymmenen aikana.

Yleensä johtamisen menettelytavoilla on kehityskaarensa, jonka alkupäässä ollaan innoissaan omaksumassa uusia käytäntöjä, jotka sitten arkipäiväistyvät ja joita myöhemmin tarkastellaan kriittisemmin. Viime aikoinakin on löytynyt 'dynaamisia yrityksiä', jotka ovat ilmoittaneet jopa luopuvansa kehityskeskusteluista liian jäykkänä ja hitaina apparaatteina ja korostavansa päivittäisjohtamisen käytäntöjä. Kuitenkin valtavirta työorganisaatioista on omaksunut keskustelukäytännön ja kehittää keskusteluja maltillisemmin.

Kehityskeskusteluista, niiden erilaisista muodoista ja tavoitteista, on julkaistu paljon kirjallisuutta ja tutkimusta eikä sitä lähdetä tässä laajemmin referoimaan (ks. tarkemmin lähdeviitteistä). Esille nostetaan kaksi tärkeää ja uudempaa näkökulmaa, joita ovat kehityskeskustelujen dialogisuus ja työhyvinvointikysymysten käsittely näissä keskusteluissa. Dialogisuus liittyy havaittuun tarpeeseen kehittää keskustelujen avoimuutta ja aitoutta. Dialogiset keskustelut ovat voimaannuttavia, luottamusta synnyttäviä ja aidosti palautteisia. Usein käytännössä keskustelut kuitenkin jäävät tavanomaisten rutiinikeskustelujen tasolle ja niitä voivat luonnehtia esimiespuheen monologit (vaatimuspuhe) tai alistamispyrkimykset ja aseman osoittaminen. Palaute ei ole suoraa, keskustelu on epäsuoraa vihjauspuhetta. Ihmisten vaatimustaso on noussut eikä kehityskeskustelun johtamispuheeksi enää riitä tavanomaisen keskustelun käyminen ja epämääräinen vihjailu kehittymistarpeista. Odotuksista, puolin ja toisin, pitää pystyä keskustelemaan suoraan ja keskusteluissa pitää pystyä synnyttämään uutta ymmärrystä. Esimiehen odotetaan pystyvän ottamaan vastaan myös omaan johtamiseensa ja vuorovaikutukseensa liittyvää palautetta. Aito dialogi on vaativa laji eikä välttämättä suomalaisen työkultuurin perinteistä parasta puolta.

Dialogisuuden ohella kehityskeskusteluja haastaa uusi sisältöalue, hyvinvointiin liittyvät kysymykset. Jos kehityskeskustelujen painopiste niiden kehityskaaren alussa oli tavoitteiden latominen työntekijälle, on tämän päivän lähtökohta toinen. Tietysti tavoitteista ja odotuksista keskustellaan mahdollisimman konkreettisesti, mutta keskustelujen painopiste on siinä, miten noiden tavoitteiden saavuttamista tuetaan. Tällöin keskiöön nousevat työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi ja työkyky ja niihin liittyen jaksamisen, sitoutumisen ja motivaation kysymykset. Myös työhyvinvointiin liittyvät johtamiskäytännöt, esimerkiksi varhaisen tuen mallit, edellyttävät esimieheltä työryhmän jäsenten hyvinvoinnin ja jaksamisen tilanteen tuntemista ja puheeksi ottamista. Työhyvinvointi on hyvin herkkä ja intiimi alue ja tämä luonne korostuu erityisesti haasteellisissa tilanteissa, esimerkiksi jos organisaatiossa on irtisanomisten uhkaa ja siihen liittyy ihmisten suoritusten erityistä arviointia. Keskustelu työhyvinvoinnista edellyttää hyvää luottamusta, joka luodaan tavanomaisessa päivittäisjohtamisessa ja vuorovaikutuksessa – se ei synny mekaanisesti jostain mallia soveltamalla. Työhyvinvointiongelmien luonteeseen kuuluu, että työntekijä itse ei välttämättä aina näe ja tiedosta tilannettaan. Siinä suhteessa työhön addiktoituminen voi muistuttaa muita riippuvuuden muotoja ja 'workaholic' tarvitsee apua. Puheeksiottamisen ohella esimiehen pitäisi pystyä näkemään omat rajansa ja mahdollisuutensa ja päättämään, milloin on tarpeen saada asiantuntija-apua tilanteeseen.

Kehittymismahdollisuudet: koulutus on vain yksi keino

Kun koulutus- ja kehittämistarpeista on dialogissa muodostettu yhteinen näkemys, mietitään keinoja kehittämisen toteuttamiseksi. Tässäkin kirjoituksessa on puhuttu paljon koulutuksesta, vaikka oikeastaan tarkoitetaan kaikenlaisia toimenpiteitä, jotka tukevat yksilön kehitystä ja työuraa. Yleisesti käytetään käsitettä henkilöstön kehittäminen (Human Resource Development, HRD), joka sisältää ajatuksen siitä, että kaikki toimenpiteet, joilla voidaan edistää työntekijän kehittymistä ovat HRD:n keinovalikoimassa. Näin ollen koulutus eri muodoissaan on vain yksi mahdollinen keino.

Koulutuksen ja samalla HRD:n käsitettä on käytännössä määritelty muun muassa henkilöstön osaamisen kehittämisestä annetun ja koulutuksen verohelpotuksia säätelevän koulutusvapaalain yhteydessä. Siinä todetaan, että osaamista voidaan kehittää koulutuksella, ohjauksella, laajentamalla työtehtäviä sekä muilla osaamisen kehittämisen tavoilla. Muihin tapoihin sisältyvät esimerkiksi palauteprosessit, perehdytys, mentorointi, työnohjaus, coaching ja trainee-ohjelmat. Henkilöstöä voidaan ja yhä useammin kehitetäänkin muilla menetelmillä kuin lähtemällä kursseille. Kuitenkin itse työn tekemisen käyttö kehittämiseen systemaattisesti ja organisoituna on edelleen suurelta osin hyödyntämättä. Esimerkiksi edellä mainituilla työtehtävien laajentamisella (vaikkapa suunnitelmallisen työkierron menetelmin) olisi paljon nykyistä enemmän käyttöä, mutta usein käytännön järjestelyjen pulmat ja asenteet haittaavat. Vaikka edelleen uskotaan työntekijöiden kehityshalukkuuteen, törmätään työtehtävien muuttamisessa usein tilanteisiin, joissa työarjen rutiinit istuvat tiukassa. Esimieheltä odotetaan neuvokkuutta solmujen avaamiseksi. Lopputulos voi olla palkitseva: "Hienoa, että uskalsin lähteä kokeilemaan uutta työtehtävää, olen oppinut paljon".

Työelämän kehittymismahdollisuudet kannattaa siis nähdä laaja-alaisesti, ja työpaikoilla kannattaisi jatkuvasti tehdä työtä uusien kehittämisen muotojen käyttöönotolle. Tämä koskee sekä työnantajia että työntekijöitä. Työnantajien ja suuremmissa organisaatioissa henkilöstöasiantuntijoiden kannattaisi tuottaa innovatiivisia kehittymismahdollisuuksia henkilöstölleen – ja henkilöstön kannattaisi lähteä rohkeasti ja ennakkoluulottomasti mukaan kokeilemaan uutta. Työmarkkinajärjestöjen kannattaisi tutkia, pitäisikö jotain rakenteita ja normistoja purkaa tai kehittää peremmin tukemaan innovatiivisia kehittämiskäytäntöjä.

Kursseista kehittämisohjelmiin

Edellä jo annettiin vihjeitä kehityksestä, jonka seurauksena henkilöstön kehittämistä tarkastellaan aikaisempaa laaja-alaisemmin ja luovemmin. Tähän laaja-alaisuuteen on liittynyt erityisesti kaksi kehitystrendiä: kehittämisen digitalisaatio ja tietoverkkoratkaisut sekä prosessijohtamisen ideat ja periaatteet. Työolobarometrin mukaan sähköiset työtilat tai pikaviestintävälineet ovat työpaikkojen arkea. Vuonna 2017 jo 59 % palkansaajista käytti työssään virtuaalisia työvälineitä. Osuus on noussut kahdessa vuodessa yli

10 %:a. Vastaava kehitys on näkynyt myös kehittämisarjessa: erilaiset oppimisolustat ja henkilöstökoulutuksen verkkoratkaisut ovat rationalisoineet erityisesti valtakunnallisten, monipaikkaisten työorganisaatioiden henkilöstön kehittämistä. Esimerkiksi tiedot tuotteiden ja järjestelmien muutoksista voidaan toimittaa nopeasti ja kustannustehokkaasti etäisimpäänkin yksikköön, esimerkiksi koko maan kattavan organisaation jokaiseen palvelupisteeseen. Digitaaliset ratkaisut tukevat monimuotoisia kehittämisjärjestelyjä (blended learning), joissa voidaan yhdistellä lähi- ja etäopetusta. Yhä useampi tekee työtä päätteellä ja verkossa ja voi napin painalluksella siirtyä tuotantojärjestelmästä koulutusjärjestelmään opiskelemaan vaikkapa uutta tuotetta.

Prosessinäkökulma on merkinnyt pyrkimystä yhdistää yksittäisiä koulutus-tilaisuuksia monimuoto-opetuksen kokonaisuuksiksi, jotka muodostavat pitkäkestoisia kehittämisohjelmia ja parhaimmillaan koulutuspolkuja, jotka tukevat työuralla etenemistä. Tämä kaikki on mahdollista suurissa organisaatioissa, joissa riittävä työntekijämäärä kehittämisen kohderyhminä ja erikoistuneet asiantuntijat suunnittelu- ja toteutusresursseina tekevät mahdolliseksi kuvatus kaltaiset kehittämisjärjestelmät. PKT-sektorilla vastaavallaisia kehittämisjärjestelmiä voidaan aikaansaada verkottamalla organisaation ulkopuolisten palveluntuottajien, esimerkiksi oppilaitosten kanssa.

Kehittäminen kehittää

Samalla kun henkilöstön kehittäminen on laaja-alaistunut ja monimuotoistunut, sitä on myös ryhdytty tarkastelemaan, ei omana saarekkeenaan, vaan integroituna organisaation muuhun toimintaan. Tämä tarkoittaa esimerkiksi ihmisten osallistumista työn ja työpaikan kehittämiseen ja tämän mieltämistä yhtenä keinona kehittyä työntekijänä. Ensinnäkin, työntekijät voivat osallistua toimintatapojen ja työprosessien kehittämiseen. Tämä tuntuu luontevalta: ihmiset vaikuttavat oman toimintansa ja työtapojensa kehittämiseen, he ovat niiden asiantuntijoita. Tilastojen mukaan noin kaksi kolmasosaa työntekijöistä osallistuu tänä päivänä tällaiseen kehittämiseen. Trendi on ollut viime vuosina nouseva. Toiseksi, työntekijät voivat osallistua organisaation tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Tämä on tilastojen mukaan harvinaisempaa, mutta kuitenkin vajaan 40 %:n tasoa vuonna 2017. Tärkeintä tässä olisi mieltää se, että laaja kehittämiseen osallistuminen parantaa kehittämistoiminnan tuloksia ja innovaatioiden mahdollisuuksia, mutta samalla siihen osallistuvien työntekijöiden tiedollisia valmiuksia. Lisäksi tulevat edellä peräänkuulutetut hyödyt, jotka syntyvät osallisuuden kokemusten, innostumisen ja parantuneen yhteistoiminnan kautta.

Edellä kuvattua kehittämiseen osallistavaa toimintamallia voidaan perustella myös tutkimusavusteisen kehittämisen ja toimintatutkimuksen käsitteillä. Jos työn tekeminen ja kehittäminen lähenevät toisiaan, samoin tekevät kehittäminen ja tutkimus. Käytännössä tämä merkitsee tutkimuksesta lainattujen menetelmien käyttöönottoa esimerkiksi tekemällä kehittämisen lähtökohdaksi diagnostinen karttoitus lähtötilanteesta.

Kehittämisen sisällöt

Kehittämisen kohteena olevien asioiden kirjo työpaikoilla on todella runsas. Pääasiassa työnantaja tarjoaa perustehtävänsä mukaisesti kehittämistä, joka parantaa ihmisten valmiuksia suoriutua nykyisistä ja tulevista työtehtävistään. Kuitenkin jotkut organisaatiot näkevät järkeväksi tukea myös työntekijöittensä pyrkimyksiä kehittää itseään laaja-alaisemmin esimerkiksi omaa peruskoulutustasoaan nostamalla, ja tätä varten on sovittu erilaisista tukimuodoista. Samalla, kun kilpailu osaavista henkilöistä työmarkkinoilla kovenee, on henkilöstön kehittymisestä ja hyvinvoinnista huolehtimisesta muodostunut tärkeä kilpailutekijä työmarkkinoilla.

Jokainen työorganisaatio ratkaisee kuitenkin oman koulutus- ja kehittämistarjontansa omista lähtökohdistaan. Yhteiskunnan normit ja työmarkkinajärjestöjen väliset sopimukset eivät juuri puutu sisältöihin, vaan järjestämisen puitetekijöihin, kuten ajankäyttöön, vapaisiin ja kustannusten korvaamiseen. Opintovapaalaki on säädetty parantamaan työelämässä toimivan väestön koulutus- ja opiskelumahdollisuuksia. Koulutusvapaalaki edellyttää ja innostaa yrityksiä laatimaan henkilöstölleen koulutussuunnitelman ja tarjoaa siihen liittyen verovähennysoikeuksia. Työturvallisuuslaki velvoittaa, että työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava muun muassa siitä, että työntekijät perehdytetään riittävästi ja annetaan opetusta ja opastusta työhön liittyvien haittojen ja vaarojen estämiseksi. Seuraavassa käydään pelkistetysti läpi eräitä keskeisiä henkilöstökoulutuksen sisältöalueita.

Perinteisin osa-alue on perehdyttäminen sekä perus-, jatko- ja ajantasa-koulutus ja kehittäminen. Perehdyttäminen ja työorganisaation järjestämä peruskoulutus toimivat yhteiskunnan koulutusjärjestelmän jatkeena. Osalla suuremmista työorganisaatioista on jopa omia koulutusorganisaatioita, ammatillisia erikoisoppilaitoksia, jotka kouluttavat työvoimaa organisaation erityistarpeita vastaavasti. Tällä hetkellä ajankohtaisia esimerkkejä länsirannikolla ovat laivanrakennuksen ja autoteollisuuden toimet työvoiman kouluttamiseksi. Yhteiskunta pyrkii vastaamaan nopeasti muuttuviin työvoimatarpeisiin esimerkiksi muuntokoulutuksen avulla, mutta usein vain organisaation omat toimet ovat riittävän nopeita. On selvää, että vaikkapa kaupan alan tai hoiva- ja hoitotyön perehdyttämis- ja peruskoulutustarpeet ovat hyvin erilaisia laivanrakentajan koulutustarpeisiin verrattuna. Samoin erilaisia ovat mahdollisuudet hyödyntää edellä mainittuja uuden teknologian ja koulutuksen monimuotoisuuden mahdollisuuksia. Parhaiten näistä koulutusjärjestelmistä ja -mahdollisuuksista saa tietoa tutkimalla organisaatioiden kotisivuja.

Perinteinen osa-alue on myös organisaatioiden ja työyhteisöjen kehittäminen. Aikaisemmin puhuttiin usein yhteistoiminta- tai ryhmätyövalmennuksesta, jonka taustalla on organisaation kehittämisen (Organization Development, OD) tutkimus ja traditio. Tänä päivänä puhutaan tiimivalmennuksista ja vuorovaikutustaitojen kehittämisestä. Perinteisen valmennusotteen ohella on joissakin organisaatioissa otettu käyttöön yksilöä tukevia toimintamuotoja, kuten yksilöllistä työnohjausta.

Ehkä eniten näkyvyyttä saavuttanut ja laajentunut osa-alue on johdon ja muiden avainhenkilöiden ja johtamisen kehittäminen (Management Development, MD). Tätä voidaan suuremmissa organisaatioissa tarkastella tason mukaan, joita ovat ylin johto, keskijohto ja tiimijohto tai työnjohto. Viime vuosina 'kovemman johtamisen' tai 'managementin' rinnalle ovat erityisesti nousseet johtajuuden (Leadership) kysymykset. Puhutaan strategisen johtamisen (Strategic Management) rinnalla myös strategisesta johtajuudesta (Strategic Leadership). Tähän osa-alueeseen liittyvät yleensä myös johdon henkilö- ja suoritusarviojärjestelmät, potentiaaliarviot sekä 360-palautemittaukset ja usein myös kannanotot organisaation ulkopuoliseen johtamiskoulutukseen, kuten MBA (Master of Business Administration) -ohjelmiin osallistumisesta.

Edellä mainittujen koulutusten ja kehittämisten lisäksi järjestetään yleensä koulutusta ja kehittämistä, joka liittyy erilaisiin muutos- ja kehittämishankkeisiin, usein jonkin uuden toimintamallin tai järjestelmän käyttöönottoon. Näitä ovat esimerkiksi uudet asiakaspalvelumallit, johtamisjärjestelmät, laatu- ja järjestelmät, uudet organisaatiomallit ja toimintatavat (esim. prosessorganisaatio). Näiden kirjo on suuri.

Yhteenvetoa

Edellä luotiin kokonaiskuvaa henkilöstökoulutuksen tai työpaikkakoulutuksen tarjoamista kehittämismahdollisuuksista. Tarkastelukulma oli suurehkojen organisaatioiden näkökulma – pienet organisaatiot muodostavat, jos mahdollista, vielä heterogeenisemmän kokonaisuuden, joka vaatisi oman tarkastelunsa. Seuraavassa vielä koontia tämän luvun keskeisistä asioista:

- Suomalaiset työorganisaatiot ovat aktiivisia henkilöstönsä kouluttajia ja henkilöstökoulutukseen osallistuu vuosittain yli miljoona palkansaajaa.
- Työpaikan ja työn tarjoamat oppimismahdollisuudet on hyvin tiedostettu.
- Osaaminen on sekä yksilön että organisaation pääomaa.
- Koulutuspolkuun liittyvät valinnat määrittelevät keskeisesti yksilön työuraa ja samalla identiteettiä.
- Koulutustarve on usein vaikeasti arvioitavissa ja sitä pitäisi tarkastella useista näkökulmista.
- Aidon dialogisesti toteutetut kehityskeskustelut auttavat tarpeen tunnistamisessa.
- Perinteinen 'koulutus' on vain yksi keino kehittää ja kehittyä – työlähtöiset menetelmät ja innovaatiotoimintaan osallistuminen pitäisi nykyistä useammin nähdä oppimisen välineinä.
- Suurten organisaatioiden kehittämistarjonta on yleensä monipuolista; nykyään tukeudutaan yhä useammin virtuaalisten tietoverkkojen tarjoamiin mahdollisuuksiin.

- Työelämän tarjoamat kehittymismahdollisuudet ovat siis pääsääntöisesti hyviä ja monipuolisia. Mikään ei kuitenkaan korvaa yksilön omaa kehittymishalua ja -aktiivisuutta. Aikuskoulutuksen kenttä on laaja myös henkilöstökoulutuksen ulkopuolella ja omaehtoinen hakeutuminen sen piiriin tukee työelämässä kehittymistä.

Lähteitä

Heikkilä J & Heikkilä K 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Porvoo, WSOY.

Ilmarinen J, Lähteenmäki S & Huuhtanen P 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki, Talentum.

Jarvis P 1988. Adult and continuing education. Theory and practice. London, Routledge.

Järnfelt N, Kautto M, Nurminen M & Salonen J 2013. Työurien pituuden kehitys 2000-luvulla. Eläketurvakeskuksen raportteja 1/2013.

Laine P 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C: 21. Painosalama.

Laine P 2018. Koulutuksesta kehittämiseen – havaintoja työelämän koulutuksen muutossuunnista. Teoksessa: Jauhiainen A, Kivirauma J & Kinnari H (toim.) Koulutus hallinnassa. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta, julkaisusarja A216. Painosalama, 305–329.

Lyly-Yrjänäinen M 2018. Työolobarometri 2017. Ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 3/2018. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160557/TEMrap_3_2018_Tyoolobarometri.pdf.

Opintovapaalaki (1979/273) Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1979/19790273>.

Maslow A 1943. A Theory of Human Motivation. Psychological Review 50 (4), 370–396.

McLagan PA (toim.) 1983. Models for excellence: The conclusions and recommendations of the ASTD Training and Development Competency Study. Washington DC: American Society for Training and Development.

Työnantajan koulutusvähennys. Saatavissa: <https://mara.fi/tyonantajan-koulutusvahennys>. (Luettu 12.3.2018.)

TyövirePro 2013. Koulutusvapaan ABC. Saatavissa: <http://www.tyovirepro.com/tag/3-paivan-koulutusvapaa/>.

Artikkeli on Valmiina työelämään! kirjasta, jonka voit ladata osoitteesta: valte.fi/kirja.

Työturvallisuuslaki 2002/738. Saatavissa: <http://www.oamk.fi/~eero/ko/Opetus/Tuotantoautomaatio/tyoturvallisuuslaki.pdf>.

Wink H 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisena puhekäytäntönä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1238. Tampereen yliopistopaino.

*”Yhä useampi tekee työtä
päätteellä ja verkossa ja voi
napin painalluksella siirtyä
tuotantojärjestelmästä
koulutusjärjestelmään
opiskelemaan vaikkapa uutta
tuotetta.”*