



**TURUN
YLIOPISTO**

Henkilöstön kehittymismahdollisuudet työnantajamielikuvaa luomassa

Tarkastelussa Suomen kymmenen merkittävimmän yrityksen internetsivut

Aikuiskasvatustiede
Kasvatustieteiden tiedekunta
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Anni Nygrén

Ohjaaja:
Professori Heikki Silvennoinen

20.12.2022
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu
Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Aikuiskasvatustiede

Tekijä: Anni Nygrén

Otsikko: Henkilöstön kehittämismahdollisuudet työnantajamielikuvaa luomassa - Tarkastelussa Suomen kymmenen merkittävimmän yrityksen internetsivut

Ohjaaja: Professori Heikki Silvennoinen

Sivumäärä: 63 s. + 32 liites.

Päivämäärä: 20.12.2022

Työn ja työelämän muuttuessa osaaminen ja sen kehittäminen ovat nousseet yhteiskunnassa yhä tärkeämpään asemaan, mikä aiheuttaa muutospaineita myös yrityksille. Työntekijöiden tunnistaessa osaamisen kehittämisen merkityksen, yritysten työntekijöilleen tarjoamat osaamisen kehittämisen mahdollisuudet voivat olla yksi syy, miksi työntekijä valitsee tietyn työnantajan. Työnantajien tarjoamat henkilöstön kehittämismahdollisuudet voivat siten myös toimia osana yritysten rekrytointistrategiaa ja työnantajabrändin kehittämistä.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millaisina henkilöstön kehittämismahdollisuudet näyttäytyvät työnantajien esittelemänä yritysten omilla internetsivuilla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisiin teemoihin yritysten internetsivuilla oleva tieto henkilöstön kehittämismahdollisuuksista jakautuu. Lisäksi tutkimuksen tehtävänä oli selvittää, millaisia henkilöstön kehittämismahdollisuuksia yritykset tarjoavat niiden työntekijöille yritysten internetsivuilta löytyvien työntekijäkertomusten perusteella.

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos tuotti vuonna 2019 listauksen Suomen bruttokansantuotteen kannalta merkittävimmistä yrityksistä. ETLA:n listaamat yritykset ovat OP, Neste, Nordea, UPM, Kesko, Metsä Group, Elisa, Stora Enso, Bayer ja ABB. Tutkimusaineisto koostui jokaisen kymmenen yrityksen internetsivuilta kerätystä henkilöstön kehittämismahdollisuuksiin liittyvästä tiedosta sekä sivuilta löytyvistä työntekijäkertomuksista. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmää aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Tutkimuksen tuloksena saatiin selville henkilöstön kehittämismahdollisuuksien moninaisuus sekä yritysten internetsivuilla että niiltä löytyvissä työntekijäkertomuksissa. Yritysten internetsivuilla henkilöstön kehittämismahdollisuuksien teemat olivat työntekijöiden osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen, soveltuvuus, yritykseen sitouttaminen, toimintaympäristön edellytykset sekä kulttuuri ja resurssit. Työntekijäkertomuksissa kehittämismahdollisuuksien teemat olivat kehittymismyönteisyys, osaamisen kehittyminen työssä, työn ulkopuolinen kehittyminen, kehittyminen yhteisenä asiana sekä yritys osana kehitystä.

Tutkimuksen tulosten perusteella yritykset tunnistavat osaamisen ja sen kehittämisen merkityksen ja hyödyt, ja jokainen tutkimuksen kohteena oleva yritys hyödyntää osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien esittelyä osana työnantajabrändäystään. Esittelemällä osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia internetsivuillaan monipuolisesti ja positiivisessa sävyssä, yritykset voivat kehittää työnantajamielikuvaansa ja lähteä kilpailuun parhaista osaajista.

Avainsanat: henkilöstön kehittämismahdollisuus, internetsivut, osaamisen kehittäminen, työnantajabrändäys, työntekijäkertomus, yritys

Sisällysluettelo

1	Johdanto	2
2	Osaamisen kehittäminen	4
2.1	Elinikäinen oppiminen ja jatkuva oppiminen	4
2.2	Osaaminen ja osaamisen kehittäminen	5
2.3	Investoinnit osaamisen kehittämiseen	6
2.4	Osaamisen kehittämisen taustat	7
2.4.1	Osaamisen kehittäminen yhteiskuntatasolla	7
2.4.2	Osaamisen kehittäminen organisaatiotasolla	10
2.4.3	Osaamisen kehittäminen yksilötasolla	11
3	Työnantajabrändäys	13
3.1	Inhimillinen pääoma työnantajabrändäyksen taustalla	13
3.2	Työnantajabrändäyksen viitekehys	14
3.3	Psykologinen sopimus	16
3.4	Työnantajabrändäys yritysten internetsivuilla ja osana rekrytointia	17
3.5	Työntekijäkertomukset osana työnantajabrändäystä	18
4	Tutkimuksen tarkoitus	20
5	Tutkimusaineisto ja -menetelmä	22
5.1	Tutkimusaineisto	22
5.2	Tutkimusmenetelmä	23
6	Analyysin toteuttaminen	25
7	Tulokset	27
7.1	Henkilöstön kehittymismahdollisuudet yritysten internetsivuilla	27
7.1.1	Työntekijöiden osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen	27
7.1.2	Soveltuvuus	30
7.1.3	Yritykseen sitouttaminen	30
7.1.4	Toimintaympäristön edellytykset	32
7.1.5	Kulttuuri ja resurssit	33
7.2	Henkilöstön kehittymismahdollisuudet työntekijäkertomuksissa	34
7.2.1	Kehittymismyönteisyys	35

7.2.2	Osaamisen kehittyminen työssä	37
7.2.3	Työn ulkopuolinen kehittyminen	39
7.2.4	Kehittyminen yhteisenä asiana	40
7.2.5	Yritys osana kehitystä	41
8	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	43
8.1	Henkilöstön kehittymismahdollisuudet osana työnantajabrändiä	43
8.2	Henkilöstön kehittymismahdollisuudet yritysten internetsivuilla	44
8.3	Henkilöstön kehittymismahdollisuudet työntekijäkertomuksissa	47
9	Pohdinta	50
9.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	53
9.2	Jatkotutkimusaiheet	56
	Lähteet	57
	Liitteet	64
	Liite 1. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi: henkilöstön kehittymismahdollisuudet yritysten internetsivuilla	64
	Liite 2. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi: henkilöstön kehittymismahdollisuudet työntekijäkertomuksissa	81

1 Johdanto

Yhtenä pääministeri Sanna Marinin vuonna 2019 alkaneen hallituskauden tavoitteena on, että suomalainen työelämä on maailman paras. Marinin hallitusohjelman mukaan maailman paras työelämä on sellainen, jossa työntekijät ovat onnellisia ja voivat hyvin, ja jossa työntekijöiden osaaminen on työelämän hyödynnettävissä. Haasteen tavoitteelle asettavat työelämään kohdistuvat suuret muospaineet, jotka johtuvat muun muassa digitalisaatiosta, ilmastonmuutoksesta sekä globalisaatiosta. Työelämään kohdistuvien muospaineiden vuoksi myös työelämän osaamistarpeet ovat jatkuvassa muutoksessa. (Valtioneuvosto 2019, 8–10, 163.)

Työhön liittyviä osaamistarpeita muuttavat ja luovat erityisesti digitalisaatio sekä teknologinen kehitys. Yhtäältä osa työtehtävistä voi muuttua tai jopa kadota, mutta toisaalta myös syntyy uudenlaista työtä. Muutokset aiheuttavat uusia osaamistarpeita sekä osaamistarpeiden jatkuvaa ennakkointia. (Sitra 2021, 12–13.) Työn murros linkitetään usein jatkuvaan oppimiseen, sillä juuri osaamisen kehittäminen nähdään edellytyksenä sille, että muutoksen luomiin haasteisiin voidaan vastata. Työn muuttuessa työntekijöiden osaaminen ja sen kehittäminen tulevat yhä merkityksellisemmiksi. (Työolobarometri 2020, 52). Parhaan työelämän saavuttaminen sekä työelämän murroksen aiheuttamiin haasteisiin vastaaminen edellyttää, että osaamisen päivittäminen ja valmius oppia uutta jatkuvat työuran lisäksi läpi koko elämän (Valtioneuvosto 2019, 8–10).

Tarve osaamisen kehittämiselle kumpuaa niin yhteiskunta-, organisaatio- kuin yksilötasolta (Kupiainen, Hasu, Känsälä, Leppänen & Kovalainen 2011, 15). Tämän pro gradu -tutkielman taustaoletuksena on, että työelämään ja työnantajiin kohdistuva tarve osaamisen kehittämiselle heijastuu työnantajien toimintaan ja työntekijöille tarjottuihin mahdollisuuksiin. Työnantajien työntekijöille tarjoamat osaamisen kehittämisen mahdollisuudet voivat olla yksi syy sille, miksi työnhakija valitsee juuri tietyn työnantajan.

Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet linkittyvät myös työnantajamielikuvaan, jonka avulla organisaatio voi osoittaa houkuttelevuuttaan työnantajana niin organisaation sisäisesti kuin sen ulkopuolisille työnhakijoille. Työnantajat käyttävät erilaisia strategioita työnantajabrändinsä markkinointiin, ja yritysten tarjoamien henkilöstön

kehittymismahdollisuuksien esittely voi toimia yhtenä osana brändin markkinointia. Menestyvien organisaatioiden on todettu panostavan henkilöstönsä oppimiseen ja urapolkuihin, mikä edesauttaa työnantajabrändin kehittämistä. Osaamisen kehittämisen kulttuurin kehittäminen toimii siten keskeisenä keinona houkutella osaavaa työvoimaa organisaatioon. (Ryky 2022, 17.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisina henkilöstölle tarjotut kehittymismahdollisuudet näyttäytyvät työnantajien esitteleinä yritysten omilla internetsivuilla. Lisäksi tavoitteena on selvittää yritysten internetsivuilta löytyvien työntekijäkertomusten perusteella sitä, millaisia henkilöstön kehittymismahdollisuuksia yritykset tarjoavat työntekijöilleen.

2 Osaamisen kehittäminen

2.1 Elinikäinen oppiminen ja jatkuva oppiminen

Elämän läpi jatkuva oppiminen on perustavanlaatuisesti osa ihmisyyttä. Ihminen oppii jatkuvasti suhteessaan luontoon, sosiaalisiin yhteisöihinsä, rakennettuun ympäristöönsä sekä suhteessaan itseensä. Kun ajan saatossa erilaiset yhteisölliset rakenteet ovat kohdanneet muutoksia, ovat oppimistarpeet eriytyneet, tietoinen kasvatus on tullut osaksi yksilöiden oppimisprosesseja ja kasvatus on siirtynyt suurelta osin koulujärjestelmän tehtäväksi. Oppimistarpeet eivät kuitenkaan katoa, kun yksilö on suorittanut oppivelvollisuutensa, vaan myös muun muassa työelämä asettaa yksilöille vaatimuksia kehittyä jatkuvasti. (Pantzar 2013, 12–14.)

Tilastokeskuksen määritelmän mukaan elinikäinen oppiminen kattaa kaiken yksilön elämän aikana tapahtuvan oppimisen. Elinikäisen oppimisen tarkoituksena on ”kehittää yksilön tietoja, taitoja ja kykyjä henkilökohtaisessa, yhteiskunnallisessa tai sosiaalisessa elämässä ja/tai työelämässä”. (Tilastokeskus, elinikäinen oppiminen.) Käsitteenä elinikäinen oppiminen onkin todettu hyvin laajaksi ja epätarkaksi, sillä käytännössä se voi sisältää lähes mitä tahansa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018, 11; Pantzar 2013, 17). Esimerkiksi poliittisissa asiakirjoissa saatetaan puhua elinikäisestä oppimisesta siinä oletuksessa, että käsitteen sisältö on yhteisesti ymmärretty. Tosiasiassa käsitteen epätarkka määrittely ja laaja sisältö hankaloittavat yhteisen ymmärryksen syntymistä. (Pantzar 2013, 17.)

Määrittelyn epätarkkuuden lisäksi eri käsitteitä saatetaan käyttää toistensa synonyymeinä. Elinikäisen oppimisen lisäksi, ja toisaalta sijasta, on alettua puhua yhä enemmän jatkuvasta oppimisesta. Koulutuspoliittisissa asiakirjoissa jatkuva oppiminen määritellään hyvin samankaltaisesti kuin elinikäinen oppiminen. Valtioneuvoston Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjauksissa (2020, 13) jatkuva oppiminen määritellään tarkoittamaan koko ihmiselämän läpi jatkuvaa osaamisen kehittymistä sekä kehittämistä, josta osa on formaalia: tavoitteellista ja organisoitua, esimerkiksi koulutusjärjestelmän kautta tapahtuvaa osaamisen kehittämistä. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen voivat olla luonteeltaan myös informaalia, jolloin se tapahtuu esimerkiksi arjessa tai työssä. (Valtioneuvosto 2020, 13.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön (2021) määritelmä jatkuvasta oppimisesta liittyy jatkuvan oppimisen työelämän tarpeisiin. Sen mukaan jatkuvan oppimisen avulla voidaan vastata osaamisen kehittämis- ja uudistamistarpeisiin niin työuran kuin koko elämän eri vaiheissa. Työelämään kohdistuvat muutospaineet aiheuttavat tarpeen jatkuvasti kehittää työvoiman osaamista, jotta voitaisiin tukea työurien mielekkyyttä, työllisyyden positiivista kehitystä ja julkisen talouden tasapainoa. Lisäksi jatkuvalla oppimisella pyritään tukemaan yritysten kilpailukykyä sekä niiden tuottavuutta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021.)

Myös taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD:n (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) määritelmä jatkuvasta oppimisesta kytkeytyy työelämään. Sen mukaan jatkuva oppiminen on työhön liittyvää oppimista, jonka tarkoituksena on kartuttaa yksilön nykyisen tai tulevan työn kannalta olennaista osaamista. OECD:n mukaan huomioitava on lisäksi se, että myös työhön liittymätön ”vapaa-ajan” oppiminen voi kehittää yksilön työelämän kannalta tärkeitä taitoja. OECD jakaa määritelmässään jatkuvan oppimisen kolmeen lajiin: formaaliin oppimiseen eli tavoitteelliseen, instituutioiden tarjoamaan ja virallisesti tunnustettuun oppimiseen, jonka kesto on vähintään yksi lukukausi; non-formaaliin oppimiseen, joka on tavoitteellista ja lyhytkestoista, mutta joka ei tuota muodollista pätevyyttä, kuten esimerkiksi seminaarit tai lyhyet kurssit; sekä informaaliin oppimiseen, joka ei ole strukturoitua ja on ajasta ja paikasta riippumatonta, kuten esimerkiksi työn tekemisen kautta oppiminen. (OECD 2020.)

2.2 Osaaminen ja osaamisen kehittäminen

Osana jatkuvaa oppimista puhutaan usein osaamisen kehittämisestä. Osaaminen voidaan nähdä sosiaalisena konstruktiona, joka rakentuu sosiaalisesti, ja joka koostuu kolmesta osa-alueesta: tiedoista, taidoista ja asenteista (Laine 2015, 33). Ellström ja Kock (2008, 6) tarkoittavat osaamisella yksilön kykyä selviytyä tietyistä tilanteista tai suoriutua tietyistä tehtävistä. Osaaminen nähdään siis yksilön ominaisuutena. Osaamista voidaan tarkastella yksilön hahmottamiskyvyn, kognitiivisten tekijöiden, asenteiden tai motivaation, persoonallisuuden piirteiden sekä sosiaalisten taitojen kautta. Osaamisen Ellström ja Kock erottavat pätevydestä niin, että pätevyys on se osaaminen, jota tosiasiallisesti vaaditaan tietyn tehtävän suorittamiseksi ja jota esimerkiksi työnantaja voi työntekijältä vaatia. Osaaminen voidaan lisäksi jakaa formaaliin ja tosiasialliseen osaamiseen. Formaalisella osaamisella

tarkoitetaan sellaista osaamista, jota voidaan mitata esimerkiksi suoritettujen kouluvuosien tai tutkintojen perusteella. Tosiasiallista osaamista sen sijaan on se, miten Ellström ja Kock määrittelevät osaamisen käsitteen, eli kykyä suoriutua jostakin tilanteesta tai tehtävästä. (Ellström & Kock 2008, 6.)

Osaamisen kehittämisellä voidaan viitata organisaatioon liittyvään osaamisen kehittämiseen tai yksilöön liittyvään osaamisen kehittämiseen. Organisaatioon liittyen sillä voidaan viitata useisiin osaamista kehittäviin toimenpiteisiin, joita organisaatiot toteuttavat. Niitä voivat olla esimerkiksi urasuunnitteluun ja henkilöstön liikkuvuuteen, henkilöstön koulutukseen tai valmennukseen sekä työtehtäviin tai työn järjestelyyn liittyvät toimet. Yksilön tasolla osaamisen kehittämisellä voidaan tarkoittaa niitä yksilöllisiä oppimisen prosesseja, joiden kautta osaamista on hankittu. Osaamisen kehittämiseen tähtäävät toimet voivat olla suunniteltuja tai suunnittelemattomia, ja osaaminen voi kehittyä myös sellaisesta toiminnasta, joka ei suoraan tähtää osaamisen kehittämiseen. Erilaisia osaamisen kehittämisen strategioita yhdistelemällä organisaatio voi edistää osaamisen kehittymisen tehokkuutta. (Ellström & Kock 2008, 7.)

2.3 Investoinnit osaamisen kehittämiseen

Ellström ja Kock (2008, 8–9) jakavat osaamisen kehittämiseen investoimisen kolmeen näkökulmaan. Teknologis-funktionaalisen näkökulman (*Technological-Functional Perspective*) mukaan osaamista kehitetään tietoisella ja rationaalisesti suunnitellulla tavalla, jotta voitaisiin vastata toimintaympäristöjen muutosten aiheuttamiin muuttuviin osaamisvaatimuksiin. Näkökulman perustana on koulutuksen näkeminen välineellisenä ja rationalistisena, kun erilaiset osaamisen kehittämisen toimet ovat välineitä yksilöiden osaamisen kehittämisessä. Organisaatiolle yksilöiden parempi osaaminen taas toimii välineenä saavuttaa muun muassa parempaa tuottavuutta sekä kasvua. Investointien kannattavuutta osaamisen kehittämiseen tarkastellaan sen perusteella, millaisia tuloksia sen avulla on saavutettu. (Ellström & Kock 2008, 8–9.)

Siinä missä teknologis-funktionaalinen näkökulma perustuu ajatukselle, että niin organisaatiossa kuin laajemmin koko yhteiskunnassakin vallitsee yhteisymmärrys arvoista, normeista ja tavoitteista, on konflikti-kontrolli -näkökulman (*Conflict-Control Perspective*)

perusta päinvastainen. Näkökulman mukaan eri toimijoilla, kuten organisaatioilla ja työntekijöillä, on erilaiset intressit, jotka aiheuttavat ristiriitoja, ja erilaiset ristiriidat ja konfliktit toimivat organisaatioiden toiminnan perustana. Organisaatioiden toimintaa siten luonnehditaan erilaisten kamppailujen, neuvottelujen ja kompromissien kautta. Osaamisen kehittäminen voi toimia organisaation johdon välineenä ajaa omia intressejään ja ideologioitaan sekä saada määräysvaltaa. (Ellström & Kock 2008, 9.)

Kolmantena näkökulmana osaamisen kehittämiseen investoimiseen Ellström ja Kock (2008, 9–10) esittelevät institutionaalisen näkökulman (*Institutional Perspective*), jonka perusta on osaamisen kehittämiseen investoimisen epärationaalisissa prosesseissa. Organisaatiot eivät perusta investointeja osaamisen kehittämiseen järkeenkäypiin pitkän tähtäimen analyysiin yrityksen tavoitteista tai tietoisin strategioihin. Sen sijaan investoinnit ovat reaktiivisia, luonteeltaan ennemminkin tilapäisiä ja ne perustuvat lyhytaikaisiin harkintoihin. Siten organisaatio voi sopeutua vallitseviin aatteisiin nopeasti saavuttaakseen legitimitettä toimintaympäristössään. (Ellström & Kock 2008, 9–10.)

2.4 Osaamisen kehittämisen taustat

Osaaminen nähdään yhtenä yksilöiden, organisaatioiden ja yhteiskunnan tärkeimpänä resurssina, ja sen merkitystä työelämässä korostetaan yhä enemmän (Paloniemi 2006, 439). Osaamisen kehittämisen tarkastelu voidaan jakaa kolmelle tasolle: yhteiskuntatasolle, organisaatiotasolle sekä yksilötasolle. Eri tasot eivät toimi toisistaan irrallisina, vaan ne kietoutuvat toisiinsa vuorovaikutuksen ja moninaisten riippuvuussuhteiden kautta. (Kupiainen ym. 2011, 15–18.) Yhteiskuntatasolla tehdyillä päätöksillä voi olla välittömiä ja välillisiä vaikutuksia sekä organisaatioihin että yksilöihin, ja toimet yksilötasolta voivat johtaa aina yhteiskuntatasolle saakka.

2.4.1 Osaamisen kehittäminen yhteiskuntatasolla

Yhteiskunnan tasolla osaamisen kehittäminen nähdään ratkaisuna useaan työelämän tulevaisuuden haasteeseen, ja työikäisen väestön osaamisen kehittämiseksi onkin ryhdytty erilaisiin toimiin. Poliittisten ohjelmien ja hankkeiden taustat juontavat juurensa usein ylikansallisella tasolla tehtyihin linjauksiin. Yhtenä Euroopan Unionin tavoitteena on edistää

Euroopan kilpailukykyä ja tavoitteen saavuttamiseksi se panostaa ja investoi kansalaisten taitoihin, osaamiseen ja koulutukseen (European Council 2019). EU:n strategialla on vaikutuksensa myös Suomessa harjoitettuun politiikkaan.

Ylikansallisella tasolla Suomen koulutuspolitiikkaan vaikuttaa myös OECD. Järjestön tehtävänä on mitata ja verrata sen jäsenmaiden eri toimialoja, sekä antaa erilaisia poliittisia suosituksia. OECD on vuonna 2020 julkaissut arvioinnin sekä toimintasuosituksia jatkuvasta oppimisesta suomalaisessa työelämässä. Julkaisussaan *Continuous Learning in Working Life in Finland* OECD toteaa muun muassa, että aikuiskoulutuksen ja aikuisten osaamisen kehittämisen tulisi palvella sekä yksilöiden että työelämän tarpeita. Työelämään kohdistuvat muutospaineeet, joista OECD nostaa esiin globalisaation, teknologisen kehityksen sekä väestönkasvun, aiheuttavat yksilöille uusia osaamistarpeita. (OECD 2020.)

Poliittisilla toimilla on pyritty ja pyritään varmistamaan, että suomalaisen työvoiman osaamista ylläpidetään ja yhä kehitetään. Yhden haasteen, johon osaamisen kehittämisellä pyritään vaikuttamaan, luo väestörakenteen muutos. Maunu ja Räisänen (2019) tarkastelivat väestökehityksen työmarkkinavaikutuksia kuudessa Euroopan maassa, joista yksi oli Suomi. Väestörakenteen muutoksilla oli merkittäviä työmarkkinavaikutuksia kaikissa tarkastelun kohteina olevissa maissa. Väestön ikääntyessä ja syntyvyyden laskiessa työikäinen väestö pienenee. Tästä johtuen työntekijöiden osaamisen kehittäminen nousee yhteiskunnallisella tasolla yhä tärkeämpään rooliin. Väestökehityksen aiheuttamiin haasteisiin on pyritty vaikuttamaan muun muassa eläkeikää nostamalla ja työuran pidentämiseen liittyvillä taloudellisilla kannusteilla, sekä ulkomaisen, koulutetun työvoiman houkuttelulla Suomeen. (Maunu & Räisänen 2019, 28–31.)

Viimeaikaisena yhteiskuntatason kehittämistoimena voidaan nostaa esiin työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma TYÖ2030, joka on yksi osa pääministeri Marinin hallitusohjelmaa. Ohjelman tavoitteena on erilaisten ja eritasoisten työelämän toimijoiden kesken uudistaa toimintatapoja, jotta suomalainen työelämä ja työhyvinvointi kehittyisivät paremmiksi. Sen toimijoita ovat muun muassa erilaiset työmarkkinajärjestöt, Opetushallitus, Opetus- ja kulttuuriministeriö, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriö, Työterveyslaitos sekä moni muu keskeinen työelämätoimija. Vuoteen 2030 mennessä Suomi halutaan ohjelman myötä nostaa maailman johtavaksi työelämäinnovaatioiden kehittäjäksi.

Lisäksi tavoitteena on, että suomalainen työhyvinvointi on maailman parasta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021; TYÖ2030-ohjelma 2021.)

TYÖ2030-ohjelman tavoitteet, taustat sekä toimintaperiaatteet ovat hyvin samankaltaisia kuin sitä edeltävän Työelämä 2020 -hankkeen, joka toteutettiin vuosina 2013–2019. Työelämä 2020 -hankkeen tavoitteena oli, että vuoteen 2020 mennessä suomalainen työelämä on Euroopan parasta. Hankkeen todettiin luoneen uusia toimivia käytäntöjä ja toimintatapoja, ja yhtenä sen kehittämisehdotuksena todettiin tarve samankaltaiselle eri toimijoita kokoavalle ohjelmalle, joka edistäisi laaja-alaisesti työelämän kehittämistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 11–69.) Myös TYÖ2030-ohjelman tarkoituksena on jatkaa hallituskausien yli, kuten sitä edeltävät aiemmat työelämän kehittämisohjelmatkin ovat jatkuneet (TYÖ2030-ohjelma 2021).

Yhteiskuntatason osaamisen kehittämiseen liittyvät tavoitteet vaikuttavat välillisesti sekä välittömästi osaamisen kehittämiseen organisaatiotasolla. Esimerkkeinä yhteiskuntatason toimista, jolla on suora vaikutus organisaatioiden henkilöstön osaamisen kehittämiseen, ovat henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyvät lait. Lakia yhteistoiminnasta yrityksissä muutettiin ja laajennettiin vuoden 2022 alussa niin, että yritysten tulee luoda työyhteisön kehittämissuunnitelma, jonka tarkoituksena on muun muassa ylläpitää ja edistää työntekijöiden osaamista. Suunnitelmassa tulee muun muassa arvioida ja ennakoida yrityksen toiminnassa tapahtuvia muutoksia, joilla on merkitystä henkilöstön osaamiseen sekä osaamisvaatimuksiin. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Osaamisen kehittämiseen liittyy lisäksi vuonna 2013 säädetty laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Laki on säädetty työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämisen edistämiseksi, ja sen mukaan työnantajan on mahdollista saada verovähennys tai taloudellinen kannuste, jos se edistää henkilöstönsä ammatillisen osaamisen kehittämistä. (Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013.) Lain myötä työnantajia kannustetaan taloudellisesti edistämään henkilöstön osaamisen kehittämistä.

2.4.2 Osaamisen kehittäminen organisaatiotasolla

Yritykset ovat suurimmassa taloudellisessa vastuussa henkilöstön työuran aikaisesta oppimisesta, ja yleisin työuran aikainen aikuiskoulutuksen muoto onkin työnantajan kustantama henkilöstökoulutus (Aho & Ranki 2019, 23–25). Vuonna 2015 yksityisellä sektorilla toimivat yritykset käyttivät kurssimuotoiseen henkilöstökoulutukseen keskimäärin 551 euroa työntekijää kohti. Kustannuksiin sisältyvät osallistujien koulutusajan palkkakustannukset, matka- ja kulukorvaukset, koulutuksen järjestäjien maksut sekä kouluttajien palkat, koulutustiloihin ja materiaaleihin liittyvät kulut sekä koulutusrahastomaksut ja työnantajaliiton jäsenyysmaksut. Kokonaiskustannukset on saatu vähentämällä mahdollisten saatujen tukien osuus, kuten esimerkiksi verovähennykset. (Tilastokeskus 2018a.)

Yritykset tarjoavat työntekijöilleen osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia niin työpaikan sisäisesti kuin sen ulkopuolellakin. Vuonna 2017 palkansaajista hieman yli puolet osallistui työnantajan joko kokonaan tai osittain kustantamaan henkilöstökoulutukseen ja 42 % koki, että tarvitsee sellaista koulutusta, joka kehittää ammattitaitoa tai edistää urakehitystä. (Tilastokeskus 2018b, 6, 102.) Työpaikalla toteutettavia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia ovat muun muassa erilaiset sijaisuudet, työkierto, projekteissa työskentely, työhön ja tehtäviin liittyvät muutokset, perehdyttäminen ja perehdyttäjänä toimiminen sekä mentorointi. Työpaikan ulkopuolella henkilöstö voi kehittää osaamistaan muun muassa itseopiskeluna, ammattikirjallisuuteen perehtymisenä, oppilaitoksissa tai kursseilla opiskeluna sekä verkko-opintojen muodossa. (Kauhanen 2012, 154.)

Työpaikat toimivat tärkeinä oppimisen mahdollistajina ja oppimisympäristöinä siksi, ettei työikäisillä välttämättä ole aikaa tai taloudellisia resursseja opiskella työn rinnalla tai sen ulkopuolella. Osaamisen kehittämiseen panostamiseen yrityksissä vaikuttavat useat tekijät, kuten organisaation koko, toimintastrategia sekä sen toimiala. (Sitra 2019, 8, 35.)

Työpaikoilla tapahtuva osaamisen kehittäminen voi olla jännitteistä erilaisten tarpeiden ja intressien vuoksi, ja se, miten osaamisen kehittäminen toteutuu työpaikalla, voi olla ristiriidassa työn muiden tavoitteiden ja käytäntöjen kanssa. Vaikka osaamisen kehittäminen olisi asetettu työpaikalla tavoitteeksi, saattaa se jäädä tuottavan työn tekemisen jalkoihin. (Toivanen, Leppänen & Kovalainen 2012, 7, 16.)

Yrityksiä motivoi henkilöstön osaamisen kehittämiseen muun muassa taloudellinen kestävyys ja kilpailukyky. Työntekijöiden osaamisen kehittämisen kautta yritys voi saavuttaa korkeamman tuottavuuden ja tulla menestyneemmäksi (Sitra 2019, 34). Osaamisen kehittäminen linkittyy siten yrityksen menestykseen, sillä osaavaa henkilöstöä pidetään yhtenä yrityksen kilpailukykyä lisäävänä tekijänä. Tästä johtuen henkilöstön osaamisen kehittäminen on noussut yhä tärkeämpään rooliin monella työpaikalla. (Toivanen ym. 2012, 15; Työolobarometri 2020, 52.)

Sen lisäksi, että henkilöstö voi osaamisen kehittämisen myötä välittömästi parantaa työpaikan tulosta uusien innovointien kautta, lisäävät työntekijöille tarjotut osaamisen kehittämisen mahdollisuudet myös työhyvinvointia ja työnteon mielekkyyttä. (Lyly-Yrjänäinen & Maunu 2019, 37.) Henkilöstön psykologisen hyvinvoinnin on havaittu olevan parempaa sellaisissa yrityksissä, jotka ovat investoineet henkilöstön kouluttamiseen ja jotka tarjoavat henkilöstölle kehittymisen mahdollisuuksia (Vanhala & Tuomi 2006, 252). Organisaatioiden tarjoamat osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ovat siten merkittävä investointi, sillä osaamisen merkitys organisaatioiden menestyksessä on suuri (Saru 2006, 106; Työolobarometri 2020, 52).

2.4.3 Osaamisen kehittäminen yksilötasolla

Yksilötason osaamisen kehittäminen on tiiviissä vuorovaikutuksessa organisaatio- ja yhteiskuntatasojen kanssa. Sen lisäksi, että työntekijän kehittyminen palvelee työntekijää itseään, palvelee se myös työnantajaa ja laajemmin yhteiskuntaa. Työnantajat tarvitsevat osaavaa henkilöstä, mutta myös työntekijät haluavat kehittää osaamistaan. (Saari 2013, 95.) Työpaikka toimii monelle aikuiselle tärkeimpänä oppimisympäristönä (Paloniemi 2006, 447).

Työntekijöille osaamisen kehittämisen tarpeet ja hyödyt ovat moninaisia. Osaamisen kehittäminen voi esimerkiksi auttaa yksilöä työllistymään, kehittämään tai ylläpitämään ammattitaitoa tai saamaan parempaa palkkaa (Haltia, Rahiala & Leskinen 2018, 85; Lyly-Yrjänäinen & Maunu 2019, 33.) Kehittymisen merkitys voi olla myös työn mielekkyyden tai työmotivaation lisääntyminen tai uralla etenemisen mahdollisuuksien lisääntyminen (Saari 2013, 95–103).

Kouluttautuminen voi myös auttaa yksilöä työpaikan säilyttämisessä tai johtaa uusien työtehtävien saamiseen (Lyly-Yrjänäinen & Maunu 2019, 34). Työntekijöille työssä oppiminen saattaa toimia välineenä edetä uralla joko oman työorganisaation sisällä tai sen ulkopuolelle (Järvensivu & Koski 2008, 31). Vuoden 2020 Työolobarometrin (2021, 66) mukaan lähes puolet palkansaajista vastasi kehittäneensä osaamistaan niin, että tulevaisuudessa uusissa tehtävissä työskenteleminen olisi mahdollista (Työolobarometri 2021, 66), mikä osoittaa, että työntekijät kehittävät osaamistaan myös omaa urakehitystään silmällä pitäen.

Työntekijät kilpailevat osaamisellaan muita työntekijöitä vastaan myös laajemmin työmarkkinoilla (Järvensivu & Koski 2008, 31). Työntekijän vastuulla on usein pitää huolta omasta työllistymiskyvystään ja kehittää sitä muun muassa itseään ja osaamistaan kehittämällä (Kosonen 2016, 91; Työterveyslaitos 2020, 25). Kososen (2016) mukaan nyky-yhteiskunta voidaan nähdä koulutusyhteiskuntana, jossa kunnollisuus näyttäytyy koulutusmyönteisyytenä ja haluna kouluttautua jatkuvasti. Yksilöiden on siten omaksuttava myönteinen asenne jatkuvaa kouluttautumista ja osaamisen kehittämistä kohtaan, jotteivät he joutuisi yhteiskunnan marginaaliin. (Kosonen 2016.) Yhteiskunnalliset vaatimukset ja paineet kehittyä ja kouluttautua vaikuttavat siten yksilöön niin, että jatkuva osaamisen kehittäminen voi näyttäytyä pakkona. Kehittyminen ja kouluttautuminen voivatkin muodostua yhdeksi yksilön velvollisuudeksi. Jos yksilöt tiedostavat ja sisäistävät tämän lähtökohdan, voi jatkuvasta osaamisen kehittämisestä muodostua luonnollinen osa työtä, jolloin kehittymisen lähtökohtana ovat organisaation, eivät yksilön, tarpeet, ja kehittyminen on enemmän velvollisuus kuin oikeus. (Saari 2013, 103–104.)

3 Työnantajabrändäys

Kotimaisten kielten keskuksen kielitoimiston sanakirjan mukaan termillä *brändi* voidaan tarkoittaa esimerkiksi tuotetta tai yritystä, joka on markkinoinnin myötä tullut laajasti myönteisesti tunnetuksi (Kotimaisten kielten keskus, brändi). Brändäys on tietyn mielikuvan luomista markkinoinnin avulla. Työnantajabrändäyksessä on kyse brändäyksen ottamisesta osaksi yrityksen henkilöstöhallinnon toimintaa yhtäältä houkutelakseen työvoimaa yritykseen sekä toisaalta vakuuttaakseen, että yrityksen senhetkiset työntekijät ovat sitoutuneet yrityksen toimintakulttuuriin ja strategiaan (Backhaus & Tikoo 2004, 501).

Työnantajabrändäyksen avulla työnantaja rakentaa itselleen tunnistettavan ja ainutlaatuisen identiteetin, jonka avulla se voi osoittaa niin yrityksen sisäisesti kuin sen ulkopuolellekin sen, mikä tekee siitä houkuttelevan työnantajan. Työnantajabrändäys perustuu ajatukseen, että inhimillinen pääoma, osaava työvoima, tuo yritykselle arvoa. (Backhaus & Tikoo 2004, 502–503.)

3.1 Inhimillinen pääoma työnantajabrändäyksen taustalla

Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan ihmisiin sitoutuneita voimavaroja, kuten hyvinvointia ja osaamista, joita voidaan kehittää ja mitata (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 9). Beckerin teorian inhimillisestä pääomasta (*Human Capital Theory*, 1964) lähtökohtana on, että sijoituksilla inhimilliseen pääomaan, eli yksilön ominaisuuksiin, on positiivinen yhteys talouskasvuun. Beckerin mukaan sijoitukset fyysiseen pääomaan, konkreettisiin asioihin, selittävät vain pienen osan talouskasvusta. Sen sijaan muun muassa koulutuksella kehitetään yksilöiden taitoja, lisätään tietoa ja parannetaan terveyttä, jolloin investoimalla koulutukseen, ja siten inhimilliseen pääoman kehittämiseen, voidaan lisätä taloudellisia tai aineettomia ansioita. (Becker 1964.) Myös Schultz (1961) korostaa inhimillisen pääoman merkitystä talouskasvun osana. Schultzin mukaan ihmisten kyvykkyyttä, ja siten tuottavuutta, voidaan kehittää panostamalla muun muassa koulutukseen ja terveyteen. (Schultz 1961, 1–8.)

Inhimillinen pääoma on sosiaalisen pääoman ja rakennepääoman ohella osa yritysten aineetonta eli ei-materiaalista pääomaa. Inhimillisellä pääomalla on todettu olevan keskeinen rooli yrityksen menestyksessä, ja työntekijöiden inhimilliseen pääomaan, kuten osaamisen

kehittämiseen, investoivat yritykset ovat usein menestyviä ja menestyvät todennäköisesti tulevaisuudessakin. Inhimillinen pääoma tuo yritykselle kilpailuetua, mutta pelkän inhimillisen pääoman, osaavan henkilöstön, houkuttelu yritykseen ei riitä, vaan inhimillistä pääomaa tulee myös kehittää monipuolisesti ja jatkuvasti. Yrityksen kulttuuri ja toimintatavat ovat keskeisessä asemassa sen kehittämisessä. Parhaimmillaan inhimillisen pääoman hyödyntäminen ja kehittäminen luo myönteisen kierteen, jossa yritys saa hyvän maineen, joka houkuttelee osaavaa henkilöstöä, ja jossa organisaatiokulttuuri tukee edelleen henkilöstön kehittymistä. (Larjovuori ym. 2015, 33–34.)

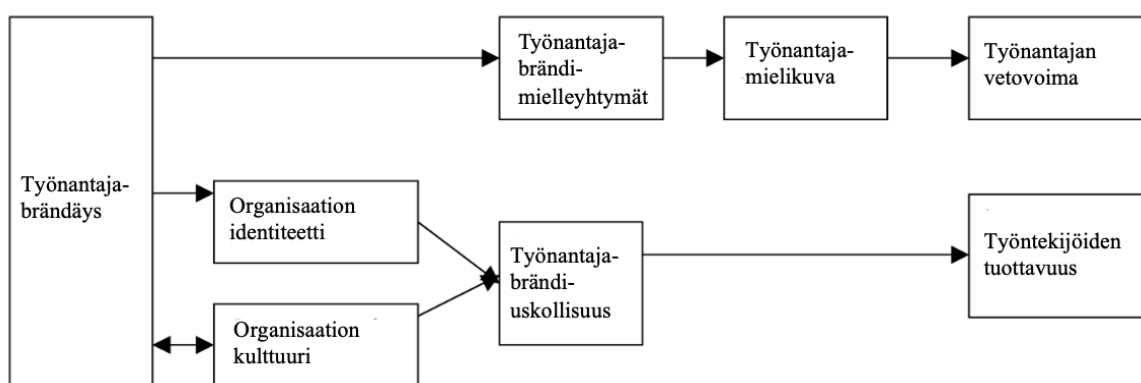
Työnantajabrändin ulkoisen markkinoinnin avulla työnantaja voi osoittaa työnhakijoille olevansa paras valinta ja siten se saa houkutelua parhaita osaajia työntekijöikseen. Brändinsä avulla työnantaja voi erottautua muista ja hankkia itselleen erityislaatuista inhimillistä pääomaa. Sisäisen työnantajabrändin markkinoinnin avulla taas työnantaja voi luoda itselleen sellaisen työkuulttuurin, joka ei ole suoraan muiden kopioitavissa. Työnantajabrändin jatkuvan sisäisen markkinoinnin avulla työntekijät omaksuvat työpaikkakulttuurin ja yrityksen tavoitteet ja toimivat yrityksen päämäärien mukaisesti. (Backhaus & Tikoo 2004, 503–504.)

Inhimillisen pääoman merkityksellisyys yritykselle korostuu, kun yrityksen henkilöstö tuntee yrityksen toiminta- ja työkuulttuurin, ja kun työntekijät oppivat työn ohella ratkaisemaan työhön liittyviä haasteita. Siten inhimillinen pääoma punoutuu yrityksen käytäntöön ja se tukee yrityksen työntekijöitä toimimaan yrityksen strategian mukaisesti sen tavoitteet saavuttaakseen. Työelämän ja yritysten toimintaympäristöjen muuttuessa on yritysten voitava uudistaa inhimillistä pääomaansa ketterästi mahdollistaakseen menestymisensä. (Larjovuori ym. 2015, 14–19.)

3.2 Työnantajabrändäyksen viitekehys

Backhaus ja Tikoo (2004) ovat luoneet työnantajabrändäyksen viitekehysten (kuvio 1) kuvatakseen työnantajabrändäyksen toimintaa. Viitekehysten mukaan yrityksen potentiaaliset työntekijät luovat mielikuvan työnantajasta perustuen työnantajabrändimielleyhtymiin, jotka ovat syntyneet yrityksen työnantajabrändäyksestä. Mielleyhtymät voivat olla esimerkiksi jotain sellaista, mitä voi sanoa ilmaista. Sen lisäksi ne voivat olla aistimuksellisia, tunteellisia

tai muisto jostakin tuntemuksesta. Työnantajamielikuvan määrittymisen Backhaus ja Tikoo jakavat funktionaalisiin ja symbolisiin etuihin. Funktionaaliset edut ovat objektiivisesti mitattavissa olevia asioita, kuten palkka tai erilaiset työntekijäedut. Symboliset edut kuvastavat niitä käsityksiä, joita potentiaalisilla työnhakijoilla on yrityksestä. Työnhakijat pitävät työnantajaa houkuttelevana sen perusteella, millaisia työntekijöihin liittyviä haluttuna pidettyjä ominaisuuksia ne uskovat työnantajalla olevan. Työnantajabrändimielleyhtymät siis luovat työnantajamielikuvaa, joka edesauttaa työnantajan vetovoiman muodostumista. (Backhaus & Tikoo 2004, 504–507.)



Kuvio 1. Työnantajabrändäyksen viitekehys (mukaillen Backhaus & Tikoo 2004)

Backhaus ja Tikoo (2004) peräänkuuluttavat työnantajabrändäyksen totuudenmukaisuutta. Työnantajien tulisi markkinoida brändiään asianmukaisesti ja rehellisesti, jotta organisaatio menestyisi. Muun muassa organisaatiokulttuurilla on vaikutusta työpaikan valintaan, ja mikäli työnantajabrändäyksen markkinoima kuva organisaatiokulttuurista eroaa siitä, millaista yrityksen organisaatiokulttuuri todellisuudessa on, voi se johtaa negatiivisiin lopputulemiin, kuten esimerkiksi työntekijän aikeisiin vaihtaa työpaikkaa. Sen sijaan sitoutuneisuus organisaatioon ilmenee niin, että brändille omistautuneet työntekijät pysyvät organisaation palveluksessa vaikeidenkin aikojen edessä, ja että työntekijät ovat sitoutuneet organisaatioon sellaisena kuin se on työnantajabrändäyksen myötä esitetty. (Backhaus & Tikoo 2004, 508–509.)

Organisaation identiteetillä Backhaus & Tikoo (2004) tarkoittavat organisaation yhteistä ajatusta ja kokemusta siitä, millainen yritys on ryhmänä. Jos organisaation kulttuuri on

houkutteleva, työntekijät haluavat samaistua siihen. Sisäisen työnantajabrändäyksen avulla yritys voi edelleen vahvistaa ja muokata organisaation identiteettiä esimerkiksi hyödyntämällä organisaation päämääriä ja toimintatapoja muuttaakseen työntekijöiden näkemyksiä yrityksestä. Organisaation kulttuuri sekä organisaation identiteetti osiltaan lisäävät työntekijöiden uskollisuutta työnantajabrändiä kohtaan. Työnantajabrändiuskollisuus taas on yhteydessä työntekijöiden korkeampaan tuottavuuteen, sillä työhönsä tyytyväisten työntekijöiden tuottavuus on parempaa ja työhönsä positiivisesti suhtautuvilla työntekijöillä on positiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen. (Backhaus & Tikoo 2004, 508–510.)

3.3 Psykologinen sopimus

Osana työnantajabrändäyksen viitekehyksen perustaa Backhaus ja Tikoo (2004) nostavat esiin psykologisen sopimuksen. Rousseau (1989; 1995) mukaan ihmisten tapa ajatella on sopimusperusteinen – ihmiset tulkitsevat käytöksen ja puheiden olevan lupauksia ja sitoumuksia, joihin voi luottaa. Psykologisella sopimuksella Rousseau viittaa yksilön uskomuksiin yksilön ja toisen osapuolen välillä tehdyn sopimuksen ehdoista. Psykologisen sopimuksen perustana on uskomus siitä, että kahden osapuolen välille on syntynyt sopimus ja sopimuksen myötä osapuolet on sidottu molemminpuolisiin velvollisuuksiin. Yksilön uskomus siitä, että on muodostunut vastavuoroinen velvollisuus, on psykologisen sopimuksen perusajatus. (Rousseau 1989, 124–126; Rousseau 1995.)

Työelämän kontekstissa psykologinen sopimus on usein sopimus työnantajan ja työntekijän välillä. Lupauksien ja sitoumusten luomiseen ja tulkitsemiseen vaikuttavat kunkin yksilölliset uskomukset ja sosiaaliset prosessit. Psykologiset sopimukset syntyvät seurauksena monimutkaisista prosesseista, joihin vaikuttavat muun muassa yksilölliset piirteet ja havainnot sekä organisaation viestintä. Ymmärtääkseen psykologisia sopimuksia tulee tarkastella sitä sopimukseen liittyvää kontekstia, jossa organisaatio toimii, sekä tilanteeseen liittyviä yksityiskohtia. (Rousseau 1995, luku 2.)

Rousseau (1995) jakaa psykologisen sopimuksen muodostumisen kahteen tekijään, jotka ovat ulkoinen viestintä ja sosiaaliset vihjeet sekä yksilön sisäiset tulkinnat ja taipumukset. Ulkoisella viestinnällä Rousseau tarkoittaa esimerkiksi yrityksen ”mainoslauseita” tai lupauksia rekrytoinnin yhteydessä – eli sitä, mitä yritykset kertovat tarjoavansa työntekijöille.

Työnantajabrändäystä tehdessään yritykset voivat mainostaa tarjoavansa muun muassa osaamisen kehittymisen mahdollisuuksia, urakehitystä sekä henkilökohtaisen kasvun mahdollisuuksia. (Backhaus & Tikoo 2004, 504.) Sosiaaliset vihjeet tulevat yksilön sosiaalisesta ympäristöstä eli esimerkiksi muilta työntekijöiltä, jotka kertovat yrityksen toimintatavoista. Yksilön sisäiset tulkinnat ja taipumukset taas vaikuttavat siihen, miten yksilö tulkitsee saamiaan viestejä ja vihjeitä sekä miten tämä käyttäytyy ja millaisia odotuksia tämä luo pohjautuen saamiinsa viesteihin ja vihjeisiin. (Rousseau 1995, luku 2.)

Psykologisesta sopimuksesta voi tulla normatiivinen sopimus, jos useampi työntekijä on yhtä mieltä psykologisten sopimustensa ehdoista. Sosiaalisen kanssakäymisen ja tulkinnan myötä työntekijät voivat alkaa pitää organisaatiota sekä suhteitaan siihen samankaltaisina. Normatiiviset sopimukset muodostuvat siis yhteisten uskomusten myötä. Normatiiviset sopimukset tulevat lisäksi osaksi organisaation kulttuuria yhteisten uskomusten ja siitä aiheutuvan toiminnan myötä. (Rousseau 1995, luvut 1 & 2.)

3.4 Työnantajabrändäys yritysten internetsivuilla ja osana rekrytointia

Yksi keino työnantajabrändin houkuttelevuuden lisäämiseen tapahtuu yrityksen omien internetsivujen kautta. Internetin välityksellä yritykset voivat rakentaa omaa työnantajabrändiään. Yritysten omat internetsivut ovat keskeinen paikka työnhakijoille löytää tietoa yrityksestä, ja ne toimivatkin yhtenä ensimmäisistä ja käytetyimmistä paikoista selvittää, millainen työnantaja jokin yritys on. Yritykselle taas internetsivut ovat merkittävä mahdollisuus osoittaa houkuttelevuuttaan työnantajana. (Banks, Woznyj, Wesslen, Frear, Berka, Heggestad & Gordon 2019, 480.) Tästä huolimatta vain pieni osa yrityksistä erottuu joukosta työnantajabrändin rakentamisessa internetsivuillaan. Suurin osa yrityksistä noudattaa internetsivuillaan hyvin samankaltaista kaavaa kertoessaan ominaisuuksistaan työnantajana, eikä vaihtelevuus ole suurta esimerkiksi eri toimialojenkaan välillä. (Theurer, Schäpers, Tumasjan, Welp & Lievens 2022, 12–15.)

Smith ja Smylie (2021) tutkivat erilaisia työnantajabrändäyksen strategioita tarkastelemalla yritysten internetsivujen osioita, joissa kerrotaan yrityksestä tai uramahdollisuuksista yrityksessä. Tutkimuksen kohteena olivat yritykset, joilla nähtiin olevan sellaisia ominaisuuksia, jotka houkuttelevat potentiaalisia työntekijöitä. Tutkimuksen mukaan

yritysten internetsivuilla Urat (*Careers*) -osiot voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: työntekijöiden jokapäiväistä elämää, työn ja vapaa-ajan yhdistämistä sekä työsuhte-etuja kuvaavaan osioon; etenemismahdollisuuksia, palkkausta ja etuja sekä yrityksen tehtävää, arvoja ja menestystä kuvaavaan osioon, jonka tarkoituksena on osoittaa yrityksen houkuttelevuutta työnantajana; osioon, jonka tarkoituksena on kertoa, kuinka yritys huolehtii sen työntekijöistä, yhteisöstä ja asiakkaista; sekä osioon, joka kuvaa yritystä työnantajana sen ominaisuuksia ja sijaintia esittelemällä. (Smith & Smylie 2021, 469–482.)

Mičík ja Mičudová (2018) tutkivat sitä, millaiset työnantajat näyttäytyvät houkuttelevina Y-sukupolven edustajille. Millenniaalit ovat kasvaneet yhdessä internetin kanssa, ja erityisesti he myös hyödyntävät sitä työnhaussa. Tutkimuksen mukaan houkuttelevimpia työnantajayrityksiä ovat tuottoisat, oman alansa menestyneimmät toimijat. Lisäksi houkuttelevimpien yritysten toiminta on usein kansainvälistä, mikä edesauttaa alojensa johtoasemien säilyttämistä, sillä ne seuraavat kansainvälisiä trendejä. Houkuttelevimmat yritykset ovat lisäksi niitä, jotka ovat panostaneet internetin välityksellä tapahtuvaan rekrytointiin. (Mičík & Mičudová 2018, 182–186.)

3.5 Työntekijäkertomukset osana työnantajabrändäystä

Yritykset hyödyntävät työnantajabrändinsä rakentamisessa ja markkinoinnissa myös työntekijöidensä kokemuksia, joita ne tuovat esille muun muassa omien internetsivujensa kautta. Yritykset voivat esitellä niiden kulttuuria ja arvoja yksittäisten työntekijöiden kertomusten kautta. Työntekijäkertomusten (*employee testimonials*) kautta yritykset voivat sekä välittää tietoa yrityksestä että kehittää työnhakijoiden mielikuvaa yrityksestä työnantajana. Kertomukset ovat osa yritysten strategiaa tuoda esiin niiden inhimillinen puoli, kun työntekijät kertovat omista henkilökohtaisista kokemuksistaan yrityksissä. (Maagaard 2014, 22–23.)

Yritykset saattavat sisällyttää internetsivuilleen työntekijöidensä kertomuksia esimerkiksi siitä, millainen toimintakulttuuri yrityksessä on tai millainen yritys on työnantajana. Tällainen tieto on yrityksestä riippuvaista ja yrityksen kontrolloitavissa, joten yritys voi siten tarkoituksellisesti välittää positiivista työnantajamielikuvaa työnhakijoille. Yrityksestä riippuvaista tietoa saatetaan kuitenkin pitää epäluotettavana, sillä sen tarkoituksena on edistää

yrittäjien omia tarkoituksia. Tällaista ongelmaa ei ole esimerkiksi suusta suuhun leviävällä tiedolla, sillä se on enemmän yrityksistä riippumatonta ja siten sitä pidetään myös luotettavampana. (Van Hove & Lievens 2007, 373–374.) Työntekijäkertomusten haasteena on siten yrittäjien vakuuttaa lukija siitä, että kertomukset ja niiden sisältö ovat lähtöisin työntekijöistä itsestään (Maagaard 2014, 23).

Walker, Feild, Giles, Armenakis ja Bernerth (2009) tutkivat sitä, millainen vaikutus työntekijöiden kertomuksilla on organisaation houkuttelevuuteen. Tutkimuksen mukaan organisaatioita pidetään houkuttelevampina ja niiden tarjoama tieto koetaan luotettavampana, kun ne hyödyntävät työntekijöiden kertomuksia osana rekrytointia. Lisäksi houkuttelevuus ja luotettavuus ovat suurempaa silloin, kun työntekijöiden kertomukset ovat videomuodossa pelkän tekstimuotoisen aineiston sijaan. Työnhakijat nimittäin arvioivat omaa soveltuvuuttaan yrityksen työntekijöiden joukkoon työntekijäkertomuksien perusteella, ja videomuotoiset kertomukset tarjoavat enemmän vihjeitä päätöksenteon tueksi. Myös tiedon tarjoaminen moninaisissa muodoissa, kuten tekstiaineistona sekä videoaineistona tai kuvina, vaikuttaa siihen, kuinka houkuttelevana työnantajaa pidetään. (Walker, Feild, Giles, Armenakis & Bernerth 2009, 1360–1361.)

4 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisena osaamisen kehittäminen näyttäytyy työnantajien esittelemänä yritysten internetsivuilla. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, millaisiin osaamisen kehittämisen teemoihin yritysten internetsivuilla oleva tieto henkilöstön kehittymismahdollisuuksista jakautuu. Lisäksi tutkimuksen tehtävänä on selvittää, millaisena henkilöstön kehittymismahdollisuudet näyttäytyvät yritysten työntekijöiden työntekijäkertomuksissa.

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (ETLA) tuotti vuonna 2019 tutkimuksen, jonka tavoitteena oli selvittää, millainen rooli suurimmilla yrityksillä on Suomen kansantaloudessa.

Tutkimuksen tuloksena ETLA tuotti listauksen kymmenestä eniten bruttokansantuotetta Suomeen tuottavasta yrityksestä. Yritykset listautuivat tärkeimmästä alkaen seuraavasti: OP, Neste, Nordea, UPM, Kesko, Metsä Group, Elisa, Stora Enso, Bayer ja ABB. Yritykset toimivat monipuolisesti eri aloilla; lista muodostuu pankeista, metsäteollisuuden ja muun teollisuuden yrityksistä sekä palveluja edustavista yrityksistä. Yhteensä yritykset tuottivat Suomen bruttokansantuotteesta 5,7 %, jonka rooli suhteutettuna talouden kokoon on merkittävä. Vaikka yritysten rooli taloudessa on merkittävä, on niiden rooli työllistäjinä vaatimaton. Vuonna 2019 kyseisten yritysten osuus kaikkien yritysten työllisyydestä oli 3,7 %. (Ali-Yrkkö, Ylhäinen, Pajarinen & Kuusi 2021, 6–11.)

Tutkimuksen aineistona on Suomen kymmenen merkittävimmän yrityksen internetsivuilta löytyvä henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyvä tieto, sekä yritysten työntekijöiden uraan ja työhön liittyvät kertomukset. Kunkin yrityksen internetsivulla on osio, johon on koottu tietoa yrityksestä työnantajana: työnantajan tarjoamista eduista, arvoista ja tavoitteista sekä ura- ja kehitysmahdollisuuksia yrityksessä. Lisäksi jokainen yritys on sisällyttänyt internetsivuilleen osion, johon on koottu yrityksen työntekijöiden kertomana kokemuksiaan urakehityksestään tai työstään yrityksessä.

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullisen tutkimuksen menetelmää, aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla tutkimusaineistosta nostetaan esille se, millaisina henkilöstön kehittymismahdollisuudet näyttäytyvät ETLA:n listaamien Suomen merkittävimpien yritysten internetsivuilla sekä se, millaisia

kehittymismahdollisuuksia yritykset tarjoavat henkilöstölleen työntekijäkertomustensa perusteella.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisina henkilöstön kehittymismahdollisuudet näyttäytyvät Suomen kymmenen merkittävimmän yrityksen internetsivuilla?
2. Millaisia kehittymismahdollisuuksia yritykset tarjoavat henkilöstölleen niiden internetsivuilta löytyvien työntekijäkertomusten perusteella?

5 Tutkimusaineisto ja -menetelmä

5.1 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto koostuu kaikkien kymmenen vuonna 2019 Suomen bruttokansantuotteen kannalta merkittävimmän yrityksen, joita ovat OP, Neste, Nordea, UPM, Kesko, Metsä Group, Elisa, Stora Enso, Bayer ja ABB, internetsivuilta löydetyistä osaamisen kehittämiseen liittyvästä tiedosta. Aineisto koostuu yritysten itsensä julkaisemasta tekstimuotoisesta aineistosta sekä 18 videosta, jotka on analyysin suorittamista varten litteroitu tekstimuotoon. Aineisto on sekä suomen- että englanninkielistä.

Tutkimusaineisto jakautuu kahteen osaan sen sisällön mukaan. Osa aineistosta on yritysten internetsivuilta löytyvää yleisempää tietoa yrityksistä työnantajana sekä uramahdollisuuksista yrityksissä. Aineisto on löydetty yritysten internetsivuilta erilaisista työhön tai uraan liittyvistä osioista. OP:n, Nesteen, Metsä Groupin, Stora Enson sekä ABB:n internetsivuilla tieto löytyi osioista, jotka oli nimetty ”Ura OP:lla”, ”Ura Nesteellä”, ”Ura Metsä Groupissa”, ”Ura Stora Ensolla” ja ”Ura ABB:llä”. Nordean internetsivuilla tieto löytyi osiosta ”Ura”, Bayerin sivuilla osiosta ”Career”, Elisan sivuilla osiosta ”Rekrytointi” sekä UPM:n ja Keskon sivuilta osiosta ”Työpaikat”. Tämä osa aineistoa sisältää kaiken sen tiedon, joka yritysten omilta internetsivuilta oli edellä mainituista osioista löydettävissä henkilöstön kehittymismahdollisuuksiin liittyen.

Työntekijöiden uraan ja työhön liittyvät kertomukset muodostavat tutkimusaineiston toisen ja ylivoimaisesti suurimman osan. Työntekijäkertomuksia yritysten internetsivuilla oli löydettävissä aineiston keräämisen aikaan yhteensä 120 ja sivuilta ne olivat löydettävissä uraan liittyvistä, aiemmin mainituista osioista, joista myös yleisempi osaamisen kehittämiseen liittyvä tieto oli löydettävissä. Osa kertomuksista oli muodoltaan haastattelumaisia, joissa työntekijät olivat vastanneet annettuihin kysymyksiin ja toisissa työntekijät kertoivat urastaan tai työstään vapaammin. Osa kertomuksista oli videomuodossa, ja videoiden pituus vaihteli 1,5 ja 2,5 minuutin välillä. Kertomusten tekstimuotoinen pituus vaihteli kahdesta virkkeestä kolmeen sivuun.

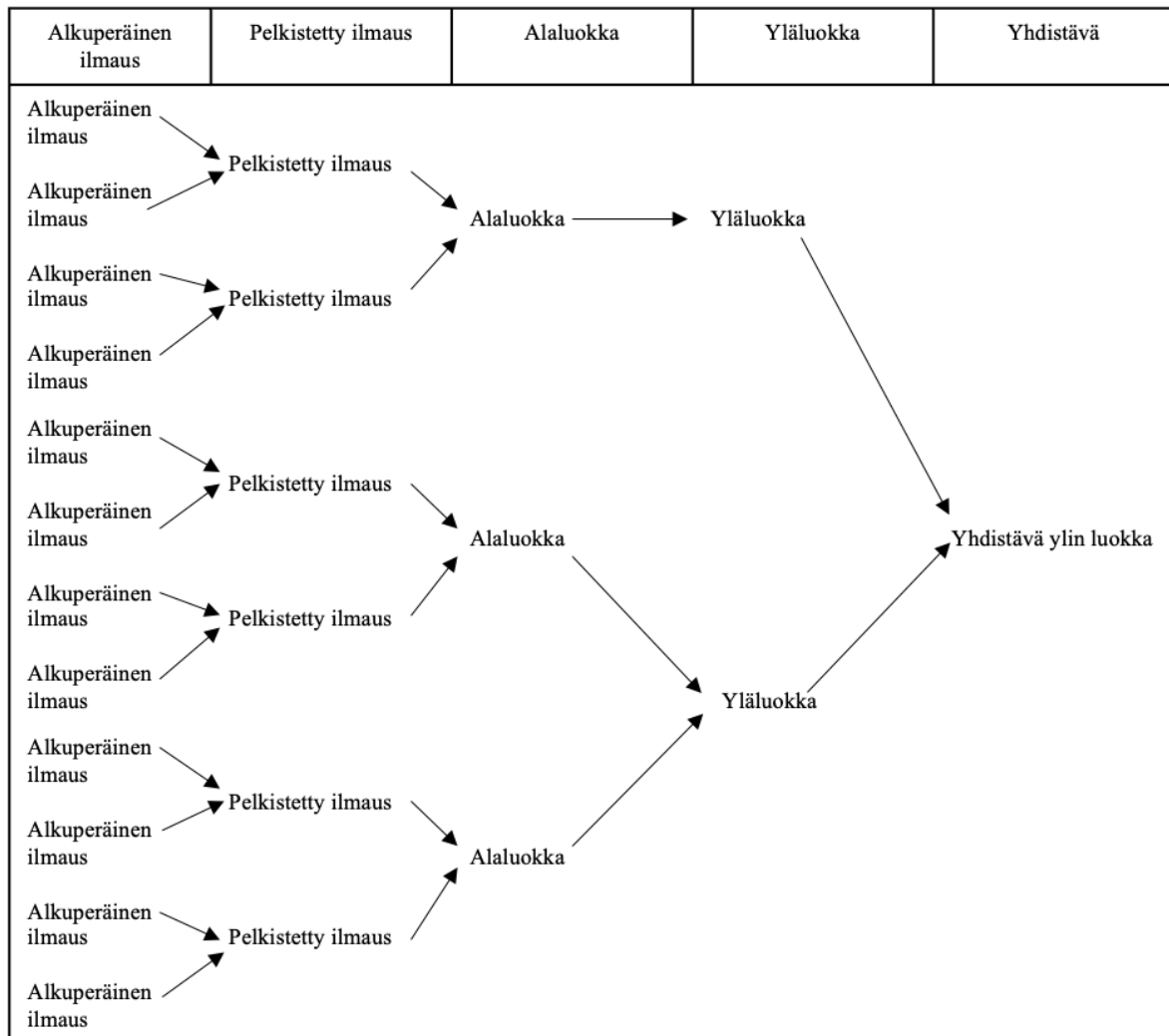
Aineiston keräys toteutettiin marras- ja joulukuussa vuonna 2021. Keräys toteutettiin kopiaimalla ja liittämällä jokaisen kymmenen yrityksen internetsivuilta erilliseen word-tiedostoon kaikki osaamisen kehittämiseen liittyvä tieto sekä yritysten työntekijöiden työntekijäkertomukset kokonaisuudessaan. Aineisto koostuu siten siitä tiedosta, joka on sen keräysajankohtana vuoden 2021 lopulla ollut vapaasti saatavilla yritysten omilla internetsivuilla.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tehtävänä on tiivistää ja selkeyttää empiirinen aineisto sellaiseksi, että sen informaatioarvo lisääntyy, ja että siitä voidaan lopulta muodostaa käsitteellisempi näkemys sekä tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Aineistolähtöisessä analyysissä aiempi tieto, havainnot tai teoria eivät vaikuta analyysin toteuttamiseen tai sen lopputulokseen, ja analyysin tasot määrittyvät vasta analyysin edetessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.4.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 4.4.3) kuvaavat aineistolähtöisen analyysin vaiheita pohjautuen Milesin ja Hubermanin (1994) kuvaukseen aineistolähtöisestä analyysistä. Sen mukaan analyysi tapahtuu kolmessa vaiheessa (taulukko 1). Ensimmäisessä vaiheessa aineisto redusoidaan eli pelkistetään, jolloin aineistoa tiivistetään tai jaetaan osiin niin, että siitä jää jäljelle ainoastaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Aineistosta etsitään siis ne kohdat, jotka kuvaavat tutkimustehtävää. Nämä alkuperäisilmaukset kootaan yhteen listaksi. Analyysin toinen vaihe on klusterointi eli ryhmittely, jolloin alkuperäisilmauksia verrataan toisiinsa ja niistä etsitään yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia. Ilmaukset ryhmitellään yhtäläisyyksiensä tai eroavaisuuksiensa perusteella eri luokkiin muodostaen alaluokkia. Muodostettuja alaluokkia ryhmitellään edelleen, jolloin saadaan yläluokkia ja yläluokista edelleen pääluokkia, kunnes lopulta muodostetaan yksi yhdistävä luokka. Analyysin kolmas vaihe on abstrahointi eli käsitteellistäminen. Käsitteellistämisen myötä aineistosta luodaan teoreettisia käsitteitä, mikä tapahtuu myös jo analyysin toisessa vaiheessa eli klusterointivaiheessa. Käsitteitä yhdistelemällä saadaan lopulta vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.4.3.)

Taulukko 1. Sisällönanalyysin eteneminen (mukailten Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.4.4)



6 Analyysin toteuttaminen

Tutkimusaineiston analyysi suoritettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä (liitteet 1 ja 2) hyödyntäen Microsoftin Word-tekstinkäsittelyohjelmaa analyysin apuna. Tutkimusaineiston ensimmäinen osa, joka koostui kaikesta siitä osaamisen kehittämiseen liittyvästä tiedosta, joka yritysten internetsivuilta oli löydettävissä aineiston keräämisen ajankohtana, analysoitiin ensin. Aineisto ei enää analyysivaiheessa sisältänyt tutkimusongelman kannalta epäolennaista sisältöä, sillä jo aineistoa kerättyä yritysten internetsivuilta kerättiin vain osaamisen kehittämiseen liittyvää tietoa.

Tutkimusaineiston toinen osa, joku koostui tutkimuksen kohteena olevien yritysten työntekijöiden uraan ja työhön liittyvistä kertomuksista, sisälsi sen sijaan myös sellaista tietoa, joka ei liittynyt osaamisen kehittämiseen eikä siten ollut tutkimusongelman kannalta olennaista. Aineiston pelkistämävaiheessa aineistosta karsittiin epäolennainen pois, jolloin jäljelle jäivät tutkimusongelman kannalta olennaiset alkuperäisilmaukset.

Alkuperäisilmaukset pelkistettiin, eli niistä luotiin tiiviimpiä ilmauksia, jotka kuvastivat alkuperäisilmauksia (taulukko 2).

Taulukko 2. Esimerkki aineiston klusteroinnista

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
”Tuemme henkilöstöämme henkilökohtaiseen kasvuun ja urakehitykseen asiantuntijoina. Meillä pääset rakentamaan asiantuntijuuttasi ja kehittämään vahvuuksiasi monipuolisten työtehtävien parissa.”	<p>Tuki henkilökohtaiseen kasvuun ja urakehitykseen</p> <p>Mahdollisuus rakentaa asiantuntijuutta</p> <p>Mahdollisuus kehittää vahvuuksia</p> <p>Monipuolisten työtehtävien tarjoaminen</p>

Pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia, ja ne ryhmiteltiin yhtäläisyyksiensä perusteella alaluokiksi (taulukko 3).

Taulukko 3. Esimerkki aineiston klusteroinnista

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Työntekijöiden tukeminen monipuolisen uran rakentamisessa yrityksen sisällä	Organisaation sisäinen urakehitys
Etenemis- ja kehittymismahdollisuudet organisaation sisällä	
Monipuoliset ura- ja kehittymismahdollisuudet	

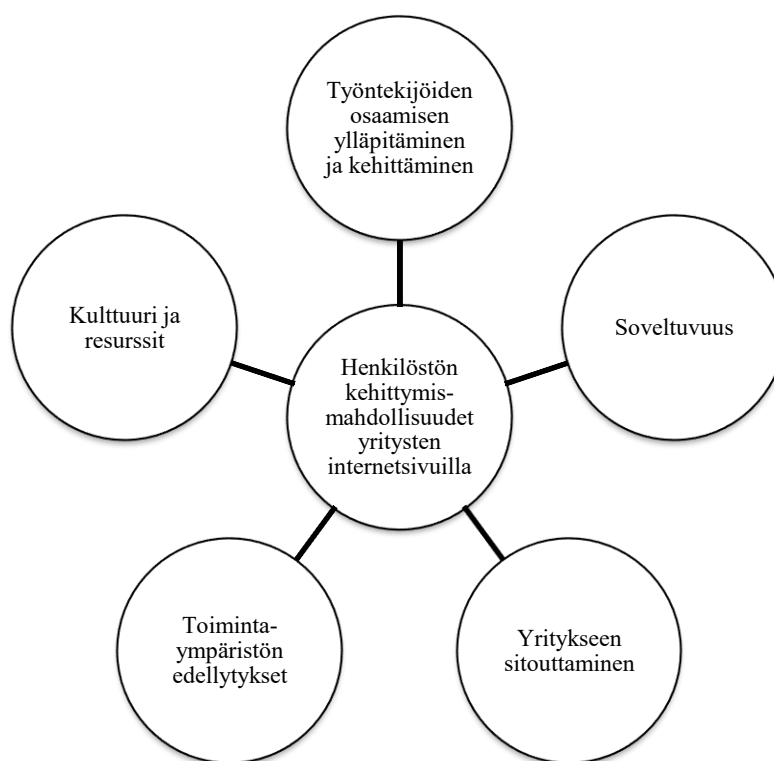
Aineiston ensimmäisen osan alaluokkia yhdisteltiin edelleen yhtäläisyyksiensä perusteella yläluokiksi, joita muodostui viisi. Toisesta osasta yläluokkia muodostui kuusi. Toisen osan yläluokkia yhdisteltiin edelleen pääluokiksi, joita muodostui lopulta viisi.

Aineistoa abstrahoitettiin eli käsitteellistettiin jo klusterointivaiheessa, kun alkuperäisilmauksista luotiin pelkistettyjä ilmauksia, alaluokista yhdisteltiin yläluokkia ja yläluokista pääluokkia. Analyysin lopussa yläluokista ja pääluokista luotiin ylimmät yhdistävät luokat.

7 Tulokset

7.1 Henkilöstön kehittymismahdollisuudet yritysten internetsivuilla

Yritysten internetsivuilla oleva henkilöstön kehittymismahdollisuuksiin liittyvä tieto jakautuu työntekijän osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen, soveltuvuuden, yritykseen sitouttamisen, toimintaympäristön edellytysten sekä kulttuurin ja resurssien teemoihin (kuvio 2).



Kuvio 2. Henkilöstön kehittymismahdollisuudet yritysten internetsivuilla

7.1.1 Työntekijöiden osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen

Työntekijöiden osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen esitetään yritysten internetsivuilla käytännön esimerkkeinä työntekijöille tarjottavista oppimis- ja kehittymismahdollisuuksina, erilaisina kehityssuunnitelmina ja -keskusteluina sekä osaamisen kehittämisen tukemisena.

Yritykset esittelevät internetsivuillaan laajasti ja kattavasti erilaisia konkreettisia kehittymismahdollisuuksia, joita ne tarjoavat työntekijöilleen. Esimerkit työntekijöille tarjottavista kehittymismahdollisuuksista jakautuvat erilaisiin keinoihin ylläpitää ja kehittää työntekijöiden osaamista. Työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittymistä edistetään monipuolisesti, kuten esimerkiksi Metsä Groupin internetsivuilla todetaan:

Tavoittemme on varmistaa, että työntekijämme ovat oikeassa tehtävässä oikeaan aikaan ja voivat kehittyä omassa ammatissaan. Edistämme ammatillista kehittymistä eri keinoin. Suuri osa henkilöstömme kehittymisestä on työssäoppimista, jota tuemme myös tarjoamalla mahdollisuuksia työkiertoon. Lisäksi tuemme kehittymistä monipuolisilla koulutuksilla. Myös säännölliset kehityskeskustelut toimivat jatkuvan kehittymisen tukena. (Metsä Group)

Työntekijät voivat yritysten mukaan kehittää osaamistaan monipuolisesti niin yksilöinä, tiiminä kuin laajemmin organisaationa. Työntekijöille mahdollistetaan muun muassa monipuolisia ja kehitäviä työtehtäviä, työkiertoa, haastaviin projekteihin osallistumista sekä jatkuvaa ja säännöllistä palautteen saamista ja antamista. Työntekijöiden kerrotaan olevan mahdollista oppia kokeneemmilta kollegoilta, ja joissain yrityksissä työntekijöille tarjotaan oma henkilökohtainen tuutori, joka toimii työntekijän tukena. Yritysten internetsivuilla korostetaan kattavan perehdytyksen tärkeyttä niin osaamisen kehittämisessä kuin omiin työtehtäviin sekä laajemmin koko yritykseen kiinnittymisessä.

”Panostamme perehdytykseen ja kesätyöt aloittaessasi saat kattavan perehdytyksen Nesteeseen yhtiönä, työtehtäviisi ja sen vaatimiin työkaluihin ja -välineisiin. Jokaiselle kesätyöntekijälle nimetään perehdyttävä ja henkilökohtainen tuutori kesän ajaksi.”
(Neste)

Oppimismahdollisuuksia työntekijöille tarjotaan verkossa ja lähiopetuksena niin itsenäisinä oppimismahdollisuuksina kuin seminaareinakin. Työntekijöille tarjotaan verkostoitumismahdollisuuksia sekä mahdollisuuksia harjoitteluihin ja mentorointiin. Lisäksi esiin nousevat mahdollisuudet kansainvälisen työkokemuksen hankkimiseen muun muassa kansainvälisten toimeksiantojen välityksellä.

Kehityssuunnitelmien merkitys ja rooli osana työntekijöiden kehitystä nähdään tärkeänä, ja erilaiset kehittymisen tukena toimivat suunnitelmat nousevat esiin yritysten internetsivuilla. Yritykset pitävät tärkeänä sitä, että kehityssuunnitelma laaditaan jokaiselle työntekijälle, sillä oman kehityspolun suunnittelua ja kehittymistavoitteiden asettamista pidetään olennaisina osina työntekijöiden osaamisen kehittämisessä.

Jokaisella työntekijällämme on henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa määritellään suunta tulevalle kehitykselle. Se voi sisältää tiedollista ja taidollista kehittymistä, kuten verkko-opiskelua, koulutusta, alan tutkintoja, ohjattua työssä oppimista ja halutessasi myös tehtäväkiertoa. (OP)

-- kehityskeskustelujen yhteydessä jokaiselle laaditaan vuosittain kehityssuunnitelma. (Kesko)

Kehityssuunnitelma luodaan yhdessä esimiehen kanssa, ja suunnitelman edistymistä ja tavoitteiden saavuttamista seurataan yhdessä esimiehen kanssa käytävillä säännöllisillä kehityskeskusteluilla. Internetsivuilla kuitenkin korostetaan työntekijöiden omaa aktiivista roolia kehityssuunnitelman luomisessa ja sen toteuttamisessa, vaikka myös esimiehen tukea kehityksessä painotetaan.

Meillä työntekijät luovat kehityssuunnitelman yhdessä esimiehensä kanssa. (UPM)

Työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen ilmenee myös työntekijöille annettavana osaamisen kehittämisen tukena. Työntekijöitä aktiivisesti kannustetaan kehittymään. Osaamisen kehittämisen mahdollistaminen näyttäytyy konkreettisesti työntekijöiden osaamisen kehittymisen mahdollisuuksiin, kuten perehdytykseen, panostamisena, sekä toisaalta erilaisten kehittymismahdollisuuksien tarjoamisena ja kehittymiseen kannustamisena. Yritykset kertovat tukevansa työntekijöidensä kehittymistä monipuolisesti ja jatkuvaan oppimiseen kannustamalla.

7.1.2 Soveltuvuus

Soveltuvuus kuvaa työntekijöiden sekä näiden yksilöllisten ominaisuuksien yhteensopivuutta yritysten toiveiden kanssa. Yritysten internetsivuilla se ilmenee työntekijöiden ammatillisena kyvykkyytenä sekä työntekijöihin kohdistuvina odotuksina.

Yritykset kertovat tunnistavansa työntekijöiden osaamisen ja pyrkivät hyödyntämään sitä tehokkaan toiminnan varmistamiseksi. Työntekijöiden kattavan osaamisen nähdään hyödyttävän yritystä, ja työntekijöiden osaamista kehittämällä yritykset saavat osaavaa työvoimaa strategioidensa toteuttamiseen. Työtehtävän ja siihen soveltuvan osaamisen yhteensaattamista alleviivataan. Esimerkiksi ABB kuvaa internetsivuillaan sopivan työntekijän ja työtehtävän yhdistämisen tärkeyttä:

Työntekijät yltyvät parhaimpaansa, kun he tekevät kiinnostuksen kohteitaan ja osaamistaan vastaavia töitä. Siksi yritämme parhaamme mukaan etsiä jokaiseen työhön tekijän, joka sopii tehtävään täydellisesti. (ABB)

Yritykset kuvaavat internetsivuillaan myös työntekijöidensä osaamisen kehittämiseen kohdistuvia odotuksia. Internetsivuilta ilmenee, että yritykset odottavat työntekijöidensä ottavan aktiivisen roolin oman osaamisensa kehittämisessä. Lisäksi yritykset kertovat etsivänsä palvelukseensa sellaisia työntekijöitä, jotka ovat valmiita ottamaan vastuuta kehityksestään. Vastuun osaamisen kehittämisestä koetaan olevan jokaisella työntekijällä itsellään, mikä korostuu yritysten internetsivuilla.

Meille on tärkeää, että jokainen metsägroupilainen ylläpitää ja kehittää aktiivisesti ammatillista osaamistaan ja työyhteisötaitojaan. Uudistuminen on yksi arvoistamme ja kannustamme jokaista jatkuvan parantamisen toimintatapaan. (Metsä Group)

7.1.3 Yritykseen sitouttaminen

Yritykseen sitouttaminen esitetään yritysten internetsivuilla erilaisina keinoina kiinnittää työntekijät yritykseen. Se sisältää yrityksen sisäisen urakehityksen sekä johdon ja esimiestyön kehittämisen teemat.

Yritykset esittelevät tarjoamiaan yritysten sisäisiä urakehitysmahdollisuuksia internetsivuillaan monipuolisesti. Sivulla kerrotaan työntekijöiden pitkistä työurista, joista jotkin ovat alkaneet työharjoittelusta tai kesätyöstä ja kestäneet yrityksessä vuosikymmenten ajan. Työntekijöiden kerrotaan olevan mahdollista edetä urillaan saman yrityksen sisällä harjoittelijasta aina ylimpään johtoon asti. Työntekijöille mahdollistetaan erilaiset ja yksilölliset urapolut, ja kokemusta on mahdollista kerryttää organisaation sisällä monipuolisesti erilaisista työtehtävistä. Työntekijöillä kerrotaan olevan myös mahdollisuus siirtyä toisiin tehtäviin saman konsernin eri yhtiöiden tai toimialojen välillä.

Sen lisäksi, että yritykset kertovat mahdollistavansa työntekijöilleen pitkän urakehityksen, korostetaan kehityksessä myös työntekijän itsensä aktiivista roolia. Lisäksi työntekijöiden kehityksen koetaan kulkevan yhdessä yrityksen kehityksen kanssa. Yritysten kehittyessä myös niiden työntekijät saavat mahdollisuuden kehittyä, kuten esimerkiksi OP:n sivuilla kuvataan:

Uraa voi suunnitella, mutta sitä pitää myös aktiivisesti luoda. Matkamme uuden ajan monialaiseksi palveluyritykseksi tarjoaa sinulle laajat mahdollisuudet luoda oma urapolkusi. (OP)

Yritykset haluavat panostaa työntekijöiden osaamiseen ja urakehitykseen, sillä muuttuva työelämä edellyttää uudenlaista osaamista. Toisaalta myös yritysten uudistuminen edellyttää osaavia tekijöitä.

Myös johdon ja esimiesten roolia sekä kehittämistä pidetään yrityksissä tärkeänä. Esimiesten rooli nähdään oleellisena osana työntekijöiden osaamisen kehittymisen tukemista. Työntekijöiden osaamisen kehittämistä pidetään ainoastaan positiivisena asiana yritysten liiketoiminnalle, ja esimerkiksi Kesko toteaa esimiesten roolin olevan työntekijöiden osaamisen kehittäminen ”liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti”. Esimiehille tarjotaankin yrityksissä erilaisia mahdollisuuksia kehittää omaa johtamisosaamistaan muun muassa yritysten omien johtajuus- ja esimieskoulutusten kautta.

Lead Through People -ohjelma on suunnattu kaikille esimiehille, ja sen tavoitteena on kehittää henkilökohtaisia johtajuustaitoja. Ohjelmassa keskitytään luomaan, hallitsemaan ja ylläpitämään tehokkaita tiimejä. (Stora Enso)

Johtajuuskoulutusten tavoitteena on kasvattaa myös muutokseen tarvittavaa osaamista. Esimiehiä kannustetaan osallistumaan, antamaan palautetta sekä käymään kehityskeskusteluja alaistensa kanssa. Yritykset korostavat tarjoavansa työntekijöilleen kannustavan esimiehen, jonka tuen avulla yritysten toiminta on tuloksellisempaa ja työntekijät voivat paremmin.

Haluamme tarjota esimiehillemme mahdollisuuksia kehittää johtamis- ja esimiestaitojaan, sillä hyvä esimiestyö luo perustan työhyvinvoinnille, turvallisuudelle ja toiminnan tuloksellisuuden kehittymiselle. (Metsä Group)

7.1.4 Toimintaympäristön edellytykset

Toimintaympäristön edellytykset kuvaa niitä edellytyksiä, joita yritysten pärjääminen niiden toimintaympäristöissä niiltä vaatii. Se ilmenee yritysten internetsivuilla tarpeena jatkuvalla kehitykselle, jotta yritys voisi menestyä, työn ja toimintaympäristön muutoksena ja uudistumisena sekä työn ja osaamisen tulevaisuuden teemoina.

Kehitys yrityksen menestystekijänä kuvastaa yritysten tarvetta kehittää toimintaansa jatkuvasti, jotta ne voisivat menestyä sekä toisaalta säilyttää johtavan asemansa alallaan. Jatkuva kehittyminen ja osaamisen kehittäminen nähdään valinnan sijaan välttämättömyytenä. Osaavaa henkilöstöä pidetään yrityksen menestyksen avaimena, ja menestyksen nähdään perustuvan henkilöstön osaamiseen, taitoihin ja intohimoon.

”Työntekijämme - mukaanlukien kesätyöntekijät - ovat menestyksemme avain.” (Stora Enso)

Työelämä edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja uusien taitojen hankkimista. Menestyäksemme OP Ryhmänä ja yksilöinä, meidän on kiinnitettävä huomiota osaamisen jatkuvaan uudistamiseen. (OP)

Yritysten internetsivuilla nostetaan esille myös työelämän ja yritysten toimintaympäristöjen muutos. Työn murros, osaamisen vanheneminen sekä vaatimus jatkuvalla kehittymiselle nousevat esiin tulevaisuuden riskitekijöistä kerrottaessa. Muun muassa Metsä Group kertoo uudistumisen olevan yksi arvoistaan. Työelämän muutoksissa kiinni pysyminen edellyttää yrityksiltä osaamisen päivittämistä ja kehittämistä, ja toisaalta uudistumiseenkin tarvitaan osaavaa henkilöstöä. Keskon internetsivuilla kuvataan tarvetta jatkuvalla osaamisen kehittämiseksi työn murroksessa:

Työ ja työurat ovat ison muutoksen edessä; tehtävät muuttuvat, tehtäviä loppuu ja uusia syntyy entistä nopeammin ja myös osaaminen vanhenee entistä kovemmalla vauhdilla. Kokemuksen rinnalle meille kaikille erittäin tärkeäksi asiaksi nouseekin kyky ja motivaatio oppia uutta. (Kesko)

Työn ja osaamisen tulevaisuuden näkökulma korostaa oppimisen merkitystä läpi elämän jatkuvana prosessina. ABB kuvaa, että yrityksessä ”uskotaan elinikäiseen oppimiseen”, ja Bayer kertoo, että yrityksessä uskotaan oppimisen olevan elinikäinen prosessi. Lisäksi työllä tai uralla yrityksissä nähdään olevan laajempi merkitys. Työ yrityksessä voi toimia ponnahduslautana työelämään, ja yrityksessä hankitun kokemuksen todetaan hyödyttävän työntekijää laajemmin työmarkkinoilla sekä myöhemmin työuralla.

7.1.5 Kulttuuri ja resurssit

Kulttuuri ja resurssit kuvaavat yritysten sisäisiä toimintakulttuureja sekä kattavia resursseja osaamisen kehittämisen mahdollistajina. Yritysten internetsivuilla näkökulma ilmenee oppimismyönteisenä työilmapiirinä ja yrityskulttuurina sekä yritysten ominaisuuksina henkilöstön kehittymisen mahdollistamisessa.

Oppimis- ja kehittymismyönteistä työilmapiiriä ja yrityskulttuuria kuvataan sekä jo olemassa olevana että tavoittelemisen arvoisena asiana. Yritykset kertovat tarjoavansa työntekijöilleen kannustavan ilmapiirin sekä avoimen työskulttuurin, joka tukee työntekijöiden kehitystä ja työssä viihtymistä. Työyhteisöjä kuvaillaan myönteisillä adjektiiveilla kuten inspiroiva, inklusiivinen, oppimismyönteinen ja monimuotoinen. Myös yritysten pyrkimyksiä luoda kehitysmuotoinen ilmapiiri kaikille työntekijöilleen kuvaillaan yritysten internetsivuilla.

Haluamme, että koko henkilöstöllämme on yhtäläiset mahdollisuudet kehittää osaamistaan ja tulla erinomaisiksi työssään. Siksi olemme luoneet kulttuurin, jossa nordealaiset voivat kehittyä ja oppia. (Nordea)

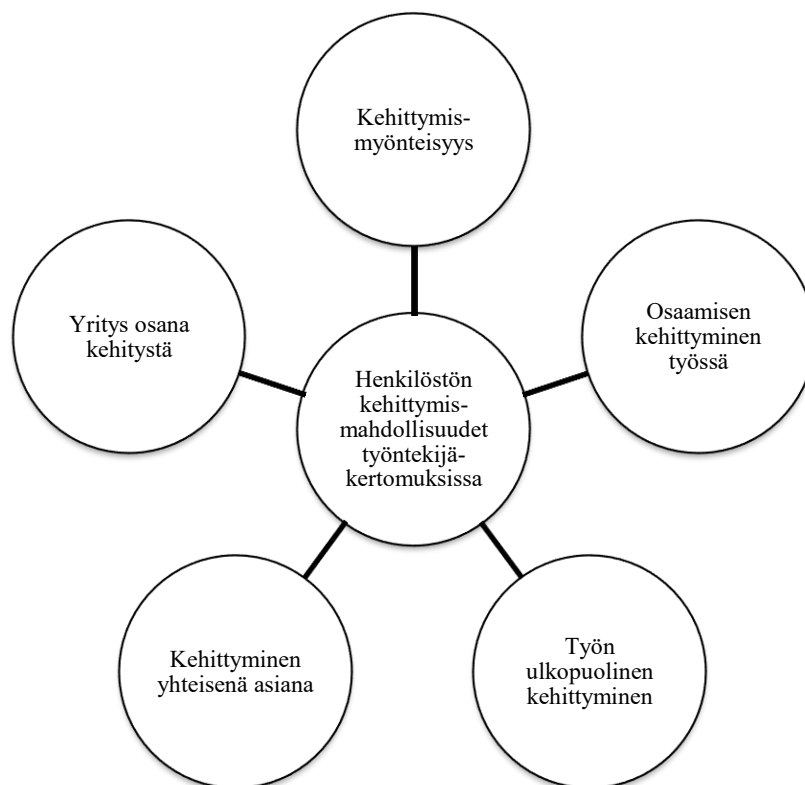
Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia kuvatessaan yritykset mainitsevat suuren kokonsa ja laajat resurssinsa kehitystä mahdollistavina tekijöinä. Suuri koko ja toimialansa johtajuus mahdollistavat sen, että yritykset voivat tarjota työntekijöilleen kattavia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia, kuten esimerkiksi Kesko kuvaa internetsivuillaan:

Suomen suurimpana ja pohjoismaiden kolmanneksi suurimpana vähittäiskaupan toimijana pystymme tarjoamaan erilaisia mahdollisuuksia omien kykyjesi jalostamiseen. (Kesko)

Kesko ja Bayer kuvaavat suurten kokojensa lisäksi organisaatioidensa kansainvälisyyden varmistavan työntekijöiden kehitys- ja kasvumahdollisuudet. Kansainvälisyyden kuvataan hyödyttävän erityisesti työntekijän urakehitystä, sillä se mahdollistaa kansainvälisen työkokemuksen hankkimisen.

7.2 Henkilöstön kehittymismahdollisuudet työntekijäkertomuksissa

Henkilöstön kehittymismahdollisuudet työntekijäkertomuksissa jakautuvat kehittymismyönteisyyteen, osaamisen kehittämiseen työssä, työn ulkopuoliseen kehittämiseen, kehittämiseen yhteisenä asiana sekä yritykseen osana kehitystä (kuvio 3).



Kuvio 3. Henkilöstön kehittämismahdollisuudet työntekijäkertomuksissa

7.2.1 Kehittymismyönteisyys

Kehittymismyönteisyyttä työntekijöiden uraan ja työhön liittyvissä kertomuksissa edustavat työntekijän halu oppia ja kehittyä, kehittymismyönteinen asenne, oppimisen kokeminen positiivisena asiana, itsensä kehittämisen asettaminen tavoitteeksi sekä jatkuva oppiminen.

Halu oppia ja kehittyä ilmenee työntekijöiden kertomuksista kiinnostuksena ja haluna kerryttää yhä laajempaa osaamista. Työntekijät kertovat jatkuvasta halustaan kehittää osaamistaan ja korostavat sitä, kuinka palkitsevaa uuden oppiminen on, vaikka se välillä saatetaankin kokea työlääksi. Osaamisen kehittämiseksi ollaan kuitenkin valmiita näkemään vaivaa, sillä uuden oppiminen itsessään koetaan motivoivana ja itseluottamusta kasvattavana. Halu oppia uutta yhdistetään vahvasti myös mahdollisuuteen edetä uralla ja se voi toimia urakehitystä eteenpäin vievänä voimana, kuten käy ilmi eräästä OP:n työntekijäkertomuksesta:

Olen aina halunnut oppia uutta ja haastaa itseäni. Sillä asenteella urani on edennyt,

vaikka varsinaisia uratavoitteita en ole asettanutkaan. Minusta on ollut kiinnostavaa nähdä, millaista lisäarvoa voin tuottaa omalla osaamisellani organisaation eri tehtävissä. (OP)

Urakertomuksissa korostuu uuden oppimisesta nauttiminen sekä työntekijöiden jatkuva halu ja kiinnostus kehittää itseään. Eräessä Bayerin urakertomuksessa kuvaillaan ainaista paloa kasvaa ja kokeilla uusia asioita, ja toiselta työntekijältä kysyttäessä tämän tärkeintä luonteenpiirrettä on vastauksena tämän *passion to learn*, intohimo oppia. Uuden oppimista kuvaillaan jopa työntekijöiden sisäänrakennetuksi ominaisuudeksi.

Ihmiset Nesteellä ovat avoimia ja kunnianhimoisia. Jokainen meistä haluaa kehittyä joka päivä, haastaa itseään ja olla avoin kasvulle. (Neste)

Kehittymismyönteinen asenne ilmenee työntekijöiden kehitys- ja muutosmyönteisyytenä. Oikeanlaisen, kehittymismyönteisen asenteen nähdään olevan avainasemassa osaamisen kehittämisessä, ja oman aktiivisuuden roolia osana kehittymistä korostetaan. Kouluttautumiseen kannustetaan, jos työntekijällä on kiinnostusta uuden oppimiseen, ja omaa osaamista on mahdollista laajentaa, jos asenne on oikeanlainen. Muun muassa Bayerin työntekijäkertomuksessa todetaan yrityksen mahdollistavan oppimisen, jos työntekijältä löytyy siihen halua:

Bayer is a big global company that allows you to learn a lot if you want to and develop in the direction you choose for yourself. (Bayer)

Eräs Metsä Groupin työntekijän kertomus korostaa, että työntekijän kehittymishalut huomataan ja niitä tuetaan, ja toinen painottaa, että yritys mahdollistaa oppimisen, jos työntekijä itse haluaa oppia ja kehittyä. Eräessä OP:n työntekijän kertomuksessa kerrotaan lisäksi yrityksen omasta akatemiasta, jossa työntekijöiden on mahdollista oppia muutosmyönteisiä työtapoja. Kehittymismyönteisyys näyttäytyy asennekysymyksenä, ja muutosmyönteisten toimintatapojen koetaan olevan opittavissa.

Kehittymismyönteisyys ilmenee työntekijöiden kertomuksissa myös oppimisen näkemisenä ainoastaan positiivisena asiana. Uusien projektien mukanaan tuomat oppimismahdollisuudet nähdään innostavina ja kertomuksissa kuvaillaan, kuinka paljon uuden oppimisesta pidetään.

Lisäksi itsensä kehittämisen asettaminen tavoitteeksi ilmentää työntekijöiden myönteistä asennetta kehittymistä kohtaan. Työntekijäkertomukset nostavat esille itsensä kehittämisen ja jatkuvan kasvun tavoittelun.

Jatkuva oppiminen esitetään kertomuksissa jatkuvana itsensä kehittämisenä ja pyrkimyksenä oppia uutta. Eräessä Bayerin kertomuksessa työntekijä kuvailee olevansa *a learner for life*, elinikäinen oppija, ja toisessa työntekijä kertoo tärkeimmän henkilökohtaisen tavoitteensa olevan elinikäisen oppimisen omaksuminen. Oppiminen nähdään ainaisena ja jatkuvana, ja työntekijät pyrkivät jatkuvasti kehittymään, uudistumaan ja parantamaan itseään ja osaamistaan. Vanhoillekin konkareille löytyy jatkuvasti uutta opittavaa. Jatkuva oppiminen näyttäytyy kokonaisvaltaisena, läpi työelämän kantavana voimana työntekijöiden keskuudessa. Eräs ABB:n työntekijä kuvaa kulkevansa jatkuvan oppimisen polkua, jota haluaa myös jatkaa:

Katja haluaa jatkaa jatkuvan oppimisen polkua: ”Haluan oppia uutta, etsiä vaihtoehtoja ja löytää kestävämpiä tapoja toteuttaa toimintaamme, ja juuri tätä ABB tukee.” (ABB)

7.2.2 Osaamisen kehittyminen työssä

Työntekijöiden uraan ja työhön liittyvissä kertomuksissa osaamisen kehittyminen työssä kuvaa työn arjessa tapahtuvaa osaamisen kehittymistä. Se pitää sisällään työntekijöiden näkökulmia työn kautta oppimisesta, palautteesta ja perehdytyksestä sekä teknologian osuudesta osaamisen kehittämisessä.

Työn kautta oppiminen ilmenee kertomuksissa osaamisen kehittymisenä arjen työssä ja työtehtävissä. Kertomukset korostavat erityisesti ”työ opettaa tekijäänsä” -asennetta, jonka mukaan tarvittavan osaamisen voi saada työn ohessa eikä kaikkea tarvitse osata ennen työn aloittamista. Hyvät työtehtävät myös haastavat jatkuvasti kehittymään, joten jatkuvaa oppimista tapahtuu työn ohessa huomaamattakin.

Työ on monipuolista ja haastavaa ja kuten vanhemmat työntekijätkin ovat kertoneet, työhön ei valmistu niin sanotusti koskaan vaan se työ opettaa tekijäänsä ja työ tarjoaa aina uusia mahdollisuuksia. (Metsä Group)

Kertomuksissa kuvataan työn opettavan konkreettisia taitoja aiemmin opitun teoreettisen tiedon päälle. Eräässä Nesteen työntekijäkertomuksessa kuvataan koulun ja tutkintojen suorittamisen kautta saavutettavan paljon osaamista, mutta samalla todetaan, että myös työn kautta saavutettavaa osaamista tarvitaan työssä pärjäämisessä. Lisäksi työn nähdään kehittävän spesifimpää, juuri tietyssä tehtävässä tarvittavaa osaamista yleisosaamisen rinnalle.

Työn arjessa tapahtuvaa osaamisen kehittymistä kuvaavat myös työntekijöiden kertomukset palautteen saamisesta ja antamisesta. Palautteeseen liittyen korostuvat sen antamisen ja saamisen tärkeys osaamisen kehittämisessä. Palautteen kuvataan olevan tärkeässä asemassa yksilöiden sekä myös laajemmin organisaatioiden toimintatapojen muokkaamisessa ja kehittämisessä. Palautteen antamisen ja saamisen kautta työntekijät kokevat voivansa kehittää itseään myös laajemmin kuin vain työn kontekstissa. Esimerkiksi eräs OP:n työntekijän kertomus kuvaa, kuinka yrityksen vahva palautekulttuuri on mahdollistanut työntekijän kokonaisvaltaisen kehityksen. Lisäksi eräs Nordean työntekijä kuvaa palautekulttuurin tekevän kanssakäymisestä merkityksellisempää ja täsmällisempää:

It takes courage to ask for feedback and it takes ownership to give and act on it. Prior to my latest development dialogue with my leader, I requested feedback from one person in my team and several others outside my unit that I collaborate with on projects. I think this way of working with feedback makes the dialogue more meaningful and probably more accurate. (Nordea)

Palautteen ohella kertomuksissa korostetaan myös perehdytyksen tärkeyttä osana osaamisen kehittymistä. Kertomuksissa kuvataan yhtäältä itse saatua kattavaa perehdytystä, joka on perusteellista ja käytännönläheistä. Esimerkiksi eräs Metsä Groupin työntekijä kuvaa saaneensa ”todella kattavan” perehdytyksen ja eräs OP:n työntekijä muistelee saamaansa ”mieletöntä perehdytysohjelmaa”. Toisaalta kertomuksissa nostetaan esille myös työntekijöiden itsensä toimiminen perehdyttäjinä. Työn perehdyttäjänä koetaan opettaneen paljon uusia taitoja ja kokemukset perehdyttämisestä on koettu pelkästään positiivisina.

Työssä tapahtuvan osaamisen kehittämisen yhteydessä nousee esille myös teknologian osallisuus osaamisen kehittämisessä. Kertomuksissa teknologian kuvaillaan mahdollistavan sekä uuden oppimisen että monipuolisten urapolkujen kehittämisen. Työntekijät kertovat

saaneensa mahdollisuuden työskennellä uusimpien teknologioiden kanssa, mikä on mahdollistanut uudet työtavat ja osaamisen kehittymisen.

7.2.3 Työn ulkopuolinen kehittyminen

Työntekijöiden kertomuksissa näkökulmat työn ulkopuolisesta kehittämisestä sisältävät työn ulkopuolisen opiskelun sekä aiemmin hankitun osaamisen hyödyntämisen työssä.

Kertomuksissa työn ulkopuoliseen opiskeluun liittyen työntekijät kuvaavat työn ohella suorittamiaan työn ulkopuolisia opintoja. Kertomuksissa korostuu opintojen suorittamiseen liittyvä joustavuus ja yritysten mahdollistama opintojen suorittaminen työn ohessa. Työvuoroja kerrotaan olevan mahdollista sopia niin, että opinnot ovat ylipäättään mahdollisia työn ohella. Lisäksi opintoja on mahdollista suorittaa jopa työaikana, ja yritykset kertovat tukevansa myös työntekijöidensä omaehtoista opiskelua.

Elisalla työntekijät pääsevät kehittämään itseään: meillä tarjotaan runsaasti koulutuksia, ja myös työntekijöiden omaehtoista opiskelua tuetaan. (Elisa)

Lisäksi työntekijät kertovat syntyneestä kiinnostuksesta lähteä suorittamaan uutta tutkintoa työn ohella, joten työn joustavuus ylipäättään on koettu opinnot mahdollistavaksi tekijäksi. Toisaalta kertomuksissa todetaan myös, että opiskelutkin ovat joustaneet siinä tilanteessa, kun työ on vienyt mennessään ja vaatinut enemmän aikaa ja panostuksia.

Aiemmin hankitun osaamisen hyödyntäminen työssä kuvaa työntekijöiden kokemuksia ennen nykyistä työsuhdettaan hankkimasta osaamisesta sekä sen hyödyntämisestä uudessa toimenkuvassa. Työntekijät kokevat, että olemassa olevalla osaamisella on käyttöä nykyisessä työtehtävässä ja kaikesta aiemmin opitusta on hyötyä:

Nesteeltä soitettiin pian sen jälkeen, kun olin lähettänyt hakemukseni. Se herätti huomion, koska minulla on kemiantekniikan alan koulutustausta ja olin opiskelujen ohella työskennellyt trukkikuskina. Päiväoperaattorin työssä tämäkin taito oli tärkeä, koska kuljetamme tavaroita paikasta toiseen. Hauskaa ettei mikään työkokemus mene hukkaan! (Neste)

Kaiken aiemmin hankitun osaamisen hyödyntäminen esiintyy kertomuksissa, eikä minkään työkokemuksen tai opitun asian koeta menneen hukkaan. Omaan osaamista, niin opinnoilla kuin työllä hankittua, on päästy käyttämään ja näyttämään laajasti. Eräässä OP:n työntekijän kertomuksessa työntekijä toteaa uransa opettavaisimman ajanjakson olleen se, kun on päässyt hyödyntämään monipuolisesti kaikkea osaamistaan omassa työroolissaan.

7.2.4 Kehittyminen yhteisenä asiana

Kehittyminen yhteisenä asiana kuvastaa oppimisen yhteisöllistä luonnetta työntekijöiden uraan ja työhön liittyvissä kertomuksissa. Se sisältää oppimisen muilta, tiimissä oppimisen sekä osallisuuden muiden kehityksessä.

Oppiminen muilta kuvastaa toisilta työntekijöiltä oppimista. Kertomuksissa kuvataan, kuinka oppiminen toisilta työntekijöiltä avartaa katsomusta ja luo uusia näkökulmia työhön.

Osaaminen kehittyy muilta oppien, kollegat neuvovat toisiaan ja työntekijät sparraavat toisiaan eteenpäin. Eräässä OP:n kertomuksessa kuvataan mahdollisuutta päästä oppimaan kokeneemmilta työntekijöiltä ja sitä, kuinka se on myös laajentanut omaa työnkuvaa:

Olen päässyt oppimaan kokeneilta konsulteilta ja ottanut heiltä mallia, miten tätä työtä kannattaa tehdä. Sen myötä olen ottanut myös vetovastuuta tiimissäni toteutettavista ratkaisuista. (OP)

Tiimissä oppiminen kuvaa ratkaisujen löytämistä ja yhdessä oppimista työtiimin kesken. Tiimin tuki koetaan tärkeäksi osaamisen kartuttamisessa, kun tiimin jäsenet motivoivat kasvamaan ja kehittymään. Yhteiset keskustelut kasvattavat koko yhteisön osaamista ja työntekijöiden erilaiset koulutustaustat nähdään etuna, joka kasvattaa kollektiivista osaamista. Tiimissä oppimisessa työntekijöillä on mahdollisuus ideoida ja ratkaista ongelmia yhdessä, kuten eräs ABB:n työntekijä toteaa kertomuksessaan:

"Tähän mennessä olen nauttinut eniten tiimityöstä ja mentoroinnista ABB:llä. Minulla on aina tukea, kun aloitan uuden tehtävän, ja aina kun tunnen olevani jumissa, minulla on loistava tiimi, joka on aina valmis ideoimaan ja löytämään keinon edetä", hän kertoo kokemuksistaan. (ABB)

Tiimin yhteistyön koetaan olevan merkittävä etu ja juuri tiiviin yhteistyön avulla koetaan voivan saavuttaa kokonaisuuden kannalta parempi lopputulos kuin yksin tehdessä. Ympärillä olevan tiimin tuen tärkeys osaamisen kartuttamisessa tulee esille useassa kertomuksessa.

Olen osa upeaa tiimiä, jonka muut jäsenet motivoivat minua toimimaan innovatiivisesti, kasvamaan ja kehittymään sekä ennen kaikkea tuntemaan ylpeyttä tekemästani työstä. (UPM)

Osallisuus muiden kehityksessä kuvastaa halua ja pyrkimystä auttaa muita kehittymään. Kertomuksissa tulee esille työn motivoivuus, kun on mahdollisuus olla vaikuttamassa muiden työntekijöiden kehitykseen. Eräs OP:n työntekijä kuvaa, kuinka hän nauttii siitä, että saa seurata ja olla osallisena muiden kehityksessä, ja eräs Bayerin työntekijä kuvailee vilpittömästi haluaan auttaa muita kasvamaan.

7.2.5 Yritys osana kehitystä

Yrityksen osallisuus työntekijöiden kehityksessä kuvastaa yrityksen roolin osuutta työntekijöiden osaamisen kehityksessä. Kertomukset sisältävät näkökulmia työntekijöiden kannustamisesta kehittymiseen, urakehityksestä, yritysten tarjoamista laajoista kehittymismahdollisuuksista sekä esimiesten tuesta kehityksessä.

Työntekijöiden kannustamisesta kehittymiseen työntekijät kertovat kertomuksissaan positiiviseen sävyyn niin, että yritykset kannustavat kasvamaan tarjoamalla oppimisen mahdollisuuksia. Kasvuun annetaan yritysten laajamittainen tuki, ja työntekijöitä kannustetaan kehittymään niin nykyisten kuin uusienkin tehtävien parissa.

Urakehitys kuvastaa työntekijöiden urien kehitystä yrityksen sisällä. Työntekijät kertovat nopeista urakehityksistä sekä pitkien ja menestyksekkäiden urien luomisesta. Kertomuksissa nostetaan esille, kuinka ura yrityksessä on voinut alkaa kesätöistä tai työharjoittelusta, ja osaaminen on kehittynyt edelleen aina uusiin ja haastavampiin tehtäviin siirryttäessä. Eräs OP:n työntekijä kuvaa oman osaamisen näkyväksi tekemisen merkitystä urakehityksessään:

Kun osaamiseni on tunnettu talon sisällä, se on helpottanut siirtymistä uusiin tehtäviin yhtiön sisällä. (OP)

Kertomuksissa nousevat esille myös yritysten sisäiset hyvät etenemismahdollisuudet ja sisäinen työkierto sekä niiden vaikutukset pitkän uran luomiseen yrityksessä:

*On myös suhteellisen yleistä, että työntekijä työskentelee useissa erilaisissa tehtävissä Neste-uransa aikana. Ei ihme, että täällä moni luo niin pitkän ja menestyksekkään uran.
(Neste)*

Mahdollisuus kokeilla erilaisia työtehtäviä koetaan yritysten tapana tukea työntekijöiden kehitystä. Eräessä Metsä Groupin kertomuksessa työntekijä korostaa yrityksen tarjoavan paljon erilaisia uramahdollisuuksia sekä tilaisuuksia kehittää ammattitaitoa. Henkilökohtaisen urakehityksen lisäksi kertomuksista nousee esille myös työntekijöiden halu olla mukana yrityksen kehityksessä muuttuvissa toimintaympäristöissä.

Lisäksi työntekijät korostavat kertomuksissaan yritysten tarjoamien kehittymismahdollisuuksien määrää. Yritysten kerrotaan tarjoavan monenlaisia ja lukuisia mahdollisuuksia kouluttautua ja kehittyä, joiden avulla työntekijät pääsevät kehittämään itseään. Osana kehitystä nostetaan esille esimiesten tuki. Esimiesten tuesta työntekijät kertovat erityisesti osaamisen kehittämisen ja urakehityksen näkökulmista. Esimiesten kerrotaan ottavan työntekijöiden ammatillisen kehittymisen tukeminen tosissaan, ja esimiesten tuen koetaan olevan tärkeää osaamisen kartuttamisessa. Eräs Keskon työntekijä korostaakin esimiehiltään saamansa tuen tärkeyttä urakehityksessään:

Mä oon alottanut alunperin ketjussa kassamyynnä, jouluapulaisena. -- Jossain kohtaa mua alkoi kiinnostamaan enemmän esimiestyö ja sain siihen tosi paljon tukea omalta esimieheltä. Sitä kautta päädyin hakemaan päällikkövalmennukseen. (Kesko)

8 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

8.1 Henkilöstön kehittymismahdollisuudet osana työnantajabrändiä

Tutkimuksen tulosten perusteella jokainen tutkimuksen kohteena oleva yritys hyödyntää henkilöstön kehittymismahdollisuuksien esittelyä internetsivuillaan osana työnantajabrändäystä. Työnantajabrändäys toimii yritysten internetsivuilla ulkoisesti niin, että yritykset esittelevät tarjoamiaan monipuolisia henkilöstön kehittymismahdollisuuksia potentiaalisille työntekijöille ja siten ne pyrkivät vakuuttamaan työnhakijat siitä, että ne ovat paras mahdollinen valinta työnantajaksi. Vakuutettuaan työnhakijat ja houkuteltuaan ne työnantajabrändinsä avulla työntekijöikseen, on työntekijöille muodostunut oletus siitä, millaista työ yrityksessä tulee olemaan. Työntekijät tuovat työhön liittyvät, työnantajabrändin luomat oletuksensa mukanaan omaan toimintaansa ja yritykseen. Samalla työntekijät tukevat yrityksen arvomaailmaa ja heidän sitoutuneisuutensa yritykseen kasvaa. (Backhaus & Tikoo 2004, 503.)

Vaikka voidaan olettaa, että yritysten internetsivut ja niillä oleva tieto on ensisijaisesti suunnattu yrityksen ulkopuolisille henkilöille – esimerkiksi niille, jotka etsivät tietoa yrityksestä työnantajana – eikä yrityksen jo olemassa oleville työntekijöille, toimii työnantajabrändäys yritysten internetsivujen kautta myös yrityksen sisäisesti. Yritysten jo olemassa olevien työntekijöiden työntekijäkertomukset, jotka ovat sisällöltään ja sanomiltaan pitkälti yhteneväisiä yritysten internetsivuilta löytyvän kehittymismahdollisuuksiin liittyvän tiedon kanssa, osoittavat, että työntekijät ovat omaksuneet työnantajabrändin ja markkinoivat sitä yhä edelleen kertomustensa kautta. Työnantajabrändäyksen kautta tapahtuva työntekijöiden systemaattinen altistaminen yrityksen haluamanseläiselle toimintakulttuurille ja toimintatavoille sekä yrityksen tavoitteille, luo yritykselle ainutlaatuisen organisaatiokulttuurin, joka edesauttaa yrityksen toimintaa sen haluamalla tavalla (Backhaus & Tikoo 2004, 503).

Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista kertominen yritysten internetsivuilla toimii ikään kuin Rousseau'n (1995) psykologisen sopimuksen pohjana. Työntekijät voivat pitää yrityksen lupaamaa asiaa – mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan – lupauksena, ja he voivat myös

odottaa yrityksen lunastavan lupauksen. Työntekijäkertomukset toimivat lisäksi ikään kuin muun osaamisen kehittämiseen liittyvän tiedon taustatukena, jossa työntekijöiden kertomusten kautta vakuutetaan potentiaalisia työntekijöitä yritysten tarjoamien mahdollisuuksien paikkansapitävyydestä.

Rousseau'n psykologisen sopimuksen teoriaan (1995) pohjautuen osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien esittely toimii psykologisten sopimusten myötävaikuttajana. Yritysten erilaiset mainoslauseet osaamisen kehittämisestä (esimerkiksi Nordean internetsivuilla oleva teksti *“You will learn every day - that's a promise”* – suomennettuna *”tulet oppimaan joka päivä – se on lupaus”*) toimivat organisaation viesteinä potentiaalisille työntekijöille ja työntekijäkertomukset (esimerkiksi erään Nordean työntekijän osa kertomuksesta *”I also experience that there's a learning culture”* – suomennettuna *”kokemukseni mukaan [Nordeassa] on oppimisen kulttuuri”*) toimivat sosiaalisina vihjeinä, jotka vaikuttavat siihen, kuinka potentiaaliset työntekijät tulkitsevat organisaation toimintaa. (Rousseau 1995, luku 2.)

Työntekijäkertomusten mukaillessa ja täydentäessä muuta yritysten internetsivuilta löytyvää osaamisen kehittämiseen liittyvää tietoa, voidaan lisäksi katsoa psykologisista sopimuksista muodostuneen normatiivisia sopimuksia. Kun useampi työntekijä jakaa uskomukset työnantajien tarjoamista henkilöstön kehittymismahdollisuuksista sekä oletukset siitä, että yritys todella pyrkii kehittämään työntekijöidensä osaamista jollakin tavalla – esimerkiksi tarjoamalla yhteisön tukea oppimiseen – hyväksyvät työntekijät toiminnan ja alkavat itse toimia sen mukaisesti, esimerkiksi toimimalla itse tukena muiden oppimisprosesseissa. Tällöin psykologisesta sopimuksesta tulee normatiivinen sopimus, josta tulee lopulta osa yrityksen toimintakulttuuria (Rousseau 1995, luku 2).

8.2 Henkilöstön kehittymismahdollisuudet yritysten internetsivuilla

Tutkimustulosten perusteella yritysten investointia osaamisen kehittämiseen voidaan tarkastella Ellströmin ja Kockin (2008) esittelemästä teknologis-funktionaalista näkökulmasta. Yritysten toimintaympäristöihin kohdistuneista muutospaineista, kuten työelämän murroksesta, johtuen, yritykset ovat luoneet tietoisia osaamisen kehittämisen strategioita. Yritykset investoivat henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen ja hyödyntävät työntekijöidensä parempaa osaamista saavuttaakseen kasvua ja ylläpitääkseen

kilpailukykyään. Yritysten oletuksena on, että ne voivat luoda sellaisia oppimisprosesseja, jotka auttavat niitä saavuttamaan tavoitteensa. (Ellström & Kock 2008, 8.) Teknologis-funktionaalinen näkökulma on osin yhteneväinen Beckerin (1964) inhimillisen pääoman teorian kanssa. Tutkimuksen kohteena olevien yritysten voidaan todeta tunnistavan inhimillisen pääoman merkityksen, sillä jokainen yritys osoittaa internetsivuillaan, että henkilöstön osaamisen kehittäminen on jollain tavalla osa niiden toimintaa. Yritykset tunnistavat ja tunnustavat henkilöstön osaamisen ja sen kehittämisen hyödyn omalle toiminnalleen.

Osaamisen kehittämistä esitellään yritysten internetsivuilla viiden eri teeman kautta. Teemat luovat yhdessä kokonaiskuvaa siitä, millaisia henkilöstön kehittymismahdollisuuksia yritykset kertovat tarjoavansa työntekijöilleen. Teemojen eri osa-alueet täydentävät toisiaan ja osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia esitellään yritysten internetsivuilla positiivisesti ja monipuolisesti.

Internetsivuilla työntekijöiden osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen esitetään käytännön esimerkkeinä työntekijöille tarjottavista osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista.

Kehityssuunnitelmat ja -keskustelut sekä ylipäätään kertominen erilaisista kehittymismahdollisuuksista, kuten työkierrosta, monipuolisista työtehtävistä ja kansainvälisistä mahdollisuuksista, ovat yritysten keino osoittaa niiden internetsivuilla vierailleville niitä käytännön tekoja, joilla ne tukevat työntekijöidensä osaamisen kehittämistä. Työnhakijoille tai niille, jotka etsivät tietoa yrityksestä työnantajana, näiden konkreettisten toimien esittely voi toimia tarttumapintana siihen, kuinka työnantaja käytännössä tukee työntekijöidensä kehittymistä. Käytännön toimien esittelyn kautta työnhakijoiden voi olla helpompaa ymmärtää, mitä osaamisen kehittäminen yrityksessä oikeastaan tarkoittaa sekä miten sitä toteutetaan.

Soveltuvuutta internetsivuilla esitellään yritysten näkökulmasta työntekijöiden soveltuvuutena yritykseen. Työnantajat tunnistavat osaavan ja soveltuvan työvoiman merkityksen yritykselle ja pyrkivät hyödyntämään sitä saavuttaakseen parhaan mahdollisen tuloksen. Toisaalta vaikka yritysten tarkoitus olisi esittää sivuillaan vain itselleen edullisia asioita, saattavat niiden kohdeyleisöt tulkita asian eri tavoin. Yritykset nimittäin osoittavat myös odottavansa työntekijöiden itse ottavan aktiivisen roolin ja vastuuta oman osaamisen kehittämisestään. Työntekijöille ei siis vain tarjota mahdollisuuksia, vaan heitä kohtaan on myös suoria

odotuksia, mikä voi luoda työntekijöille paineita kehittyä. Osaamisen kehittämistä pidetään siis ainakin osittain työntekijöiden velvollisuutena, jonka yritykset ovat asettaneet, ja siten työntekijöiden osaamisen kehittämisen lähtökohtana ovat yritysten tarpeet. Toisaalta myös työntekijät voivat pitää kehitymisvaatimuksia luonnollisena osana työtä. Kehittymisellä voi olla työntekijöille positiivisia vaikutuksia, kuten työmotivaation ylläpito, vaikka kehittämisen lähtökohtana olisivatkin yritysten eivätkä työntekijöiden tarpeet. (Saari 2013, 103.)

Yritykseen sitouttamista esitellään erityisesti kertomalla mahdollisuudesta pitkiin urapolkuihin. On loogista, että yritykset haluavat pitää osaavaa työvoimaa hallussaan mahdollisimman pitkään – erityisesti siinä tapauksessa, kun yritykset investoivat henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen, kuten kaikki tutkimuksen kohteena olevat yritykset kertovat tekevänsä. Työntekijöille ikään kuin tarjotaan mahdollisuus kasvaa yhdessä yrityksen kanssa, mikä korostaa ajatusta siitä, että kaikki yhdessä – yritys ja sen työntekijät – ovat samassa veneessä muutoksen keskellä. Tämä voi lisätä organisaation identiteetin vetovoimaisuutta, minkä myötä työntekijät ovat halukkaampia identifioimaan itsensä yrityksen kanssa (Backhaus & Tikoo 2004, 509). Yksilön vahva identifioituminen yritykseen todennäköisesti vahvistaa myös yksilön sitoutuneisuutta yritystä kohtaan.

Toimintaympäristön edellytykset ilmenevät yritysten internetsivuilla jatkuvan kehittämisen vaatimuksena. Yritykset osoittavat kokevansa tarvetta kehittyä jatkuvasti, jotta niiden menestyminen olisi taattu myös toimintaympäristöjen muuttuessa, ja juuri osaavaa henkilöstöä pidetään avainasemassa muutosten edessä. Osaaminen on keskeinen osa yrityksen kilpailukykyä ja menestystä, mistä syystä yritysten tulisi jo ennalta pohtia tulevia osaamistarpeita ja investoida osaamisen kehittämiseen (Työolobarometri 2021, 52). Jo olemassa olevan osaamisen tunnistamisen ja hyödyntämisen lisäksi yritysten tulisi siis kääntää katseet kohti tulevaa ja aktiivisesti pyrkiä tunnistamaan, millaista osaamista muutoksissa pärjääminen niiltä tulee vaatimaan.

Yritykset kuvaavat työkuultuuriensa olevan hyvin oppimismyönteisiä ja osaamisen kehittämiseen kannustavia. Työpaikan kulttuuri ja ilmapiiri ovatkin keskeisessä asemassa mahdollistamassa henkilöstön kehittämismahdollisuuksia. Vuoden 2021 Työolobarometrin mukaan suurin osa palkansaajista kokee työpaikkansa toimintakulttuurin mahdollistavan uuden oppimisen ja kannustavan uusiin kokeiluihin. Lisäksi palkansaajat ovat kokeneet osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiensa kasvaneen ajan saatossa (Työolobarometri 2022,

26), mikä osoittaa, että työpaikkojen toimintakulttuurit ovat yhä kehittymiseen kannustavampia. Organisaatioiden toimintakulttuurien ollessa yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen, on organisaatiokulttuurien kehittäminen keskeisessä roolissa.

Työnantajabrändin sisäisen markkinoinnin avulla yritykset voivat pyrkiä luomaan sellaista organisaatiokulttuuria, joka tukee työntekijöiden työelämän laatua. (Backhaus & Tikoo 2004, 509.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että osaamisen kehittämisen teemat yritysten internetsivuilla kietoutuvat toisiinsa ja muodostavat monipuolisen kokonaisuuden erilaisista työntekijöille tarjottavista oppimis- ja kehittymismahdollisuuksista. Työntekijöille tarjottavia kehittymismahdollisuuksia esitellään yhtäältä hyvin konkreettisesti ja käytännönläheisesti sekä toisaalta myös melko abstraktilla tasolla. Yritykset esittävät osaamisen kehittämisen vastuunjaon vastavuoroisena suhteena, joka toimii niin, että yritykset mahdollistavat työntekijöilleen kehittymisen, mutta on työntekijän itsensä vastuulla olla vastaanottavainen tarjottuja mahdollisuuksia kohtaan sekä aktiivinen toimija oman osaamisensa kehittämisessä.

8.3 Henkilöstön kehittymismahdollisuudet työntekijäkertomuksissa

Työntekijöiden kertomuksissa osaamisen kehittäminen ja sen mahdollistaminen esitetään monipuolisesti ja myönteisesti. Kuten myös tutkimuksen kohteena olevat kertomukset, työntekijäkertomukset usein piirtävät positiivisen kuvan työntekijöistä, jotka ovat reflektioivia, motivoituneita ja ahkeria. Loppupeleissä kertomusten narratiivia kontrolloikin yritys eivätkä itse työntekijät. (Maagaard 2014, 31.) Kertomukset siten tuovat lopulta esille ne osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ja kokemukset, jotka yritys haluaa esittää internetsivuillaan.

Kehittymismyönteinen asenne on vahvasti läsnä työntekijöiden kertomuksissa. Uuden oppimista pidetään ainoastaan positiivisena asiana, ja osaamisen kehittämiseksi ollaan valmiita näkemään vaivaa. Työntekijöiden voidaan nähdä omaksuneen koulutusmyönteisen asenteen mukautuakseen Kososen (2016) esittämään vallitsevan koulutusyhteiskunnan normatiivisiin odotuksiin ja työntekijät edustavat siten kunnollista, hyvää koulutuskansalaisuutta (Kosonen 2016, 125–126). Samalla työntekijät osoittavat valmiuttaan jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Kehittymismyönteisen asenteen korostaminen kirjoituksissa myös kertoo implisiittisesti työnhakijoille, millaisia odotuksia yritykseen

hakevia työnhakijoita kohtaan on ja voi siten karsia työnhakijoiden joukosta ne, jotka kokevat jatkuvan kehittymisen valmiuksiensa olevan jollain tavalla puutteellisia.

Osaamisen nähdään kehittyvän työn arjessa ja sen ohella, ja ”työ opettaa tekijäänsä” -asenne nousee vahvasti esiin työntekijäkertomuksista. Oppimisen liittäminen työn käytäntöön korostaa oppimisen kontekstisidonnaisuutta. Jokapäiväinen työ tarjoaa oppimismahdollisuuksia, kun uusia asioita ja ratkaistavia ongelmia tulee eteen työtä tehdessä. Tämä luo työpaikasta oppimisympäristön, joka tarjoaa moninaisia mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja ammattitaidon kehittämiseen. (Tikkamäki 2006, 128.) Osaamisen kehittyminen työn ohessa voi siten tarjota vaivattomia kehittymismahdollisuuksia myös sellaisille työntekijöille, jotka eivät pyri tietoisesti ja aktiivisesti kehittämään omaa osaamistaan. Kehittyminen tapahtuu siten informaalisti ikään kuin itsestään jokapäiväisessä työssä.

Työntekijöiden kertomuksissa nousee esille myös työn ulkopuolinen kehittyminen: opintoja voi suorittaa joustavasti työn ohessa sekä toisaalta työn ulkopuolella opituista taidoista on hyötyä myös työtä tehdessä. Aikuisena opiskelun kautta saavutetut moninaiset hyödyt voivatkin tulla esille monilla elämän osa-alueilla (Haltia ym. 2018, 87), mistä syystä työnantajien voi olla kannattavaa pohtia työntekijöidensä osaamisen kehittymisen tukemista myös työpaikan ulkopuolella. Toisaalta yksilön osaaminen ja inhimillinen pääoma on lopulta aina tämän itsensä hallinnassa ja siten yksilö itse päättää viimekädessä siitä, käyttääkö sitä tai missä määrin sitä käyttää työnantajansa hyväksi (Larjovuori ym. 2015, 13). Yritysten tulee siis pohtia, kuinka paljon ja millä tavalla niiden kannattaa investoida henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen, jotta ne hyötyisivät investoinneistaan mahdollisimman paljon. Niiden tulee siis arvioida osaamisen kehittämisen vaikuttavuutta niille edullisimman mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Vuoden 2021 Työolobarometrin mukaan suurin osa palkansaajista koki, että työpaikalla tuetaan yhdessä oppimista erittäin hyvin tai hyvin (Työolobarometri 2022, 28). Myös työntekijöiden kirjoituksissa nousi esille oppimisen yhteisöllinen luonne ja oppiminen nähtiin yhteisenä asiana. Työnhakijoille yhteisöllisyys voi osoittaa, ettei uuden edessä tarvitse pärjätä yksin, vaan kehittymisen tukena on muu työyhteisö. Lisäksi tiimityöskentelyn ja tiimissä oppimisen korostaminen luo tunteen, että jokainen työntekijä otetaan osaksi tiimiä. Siten esimerkiksi uusikin työntekijä voi löytää nopeasti paikkansa yrityksessä.

Työntekijäkertomukset korostavat yrityksen roolia osana työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittämisen mahdollistamisen itsessään koetaan yrityksen tapana tukea kehittymistä ja yrityksen nähdään olevan olennainen osa työntekijöidensä kehittymistä. Juuri yrityksen nähdään mahdollistavan osaamisen kehittyminen. Tärkeässä osassa ovat myös esimiehet ja näiden alaisilleen antama tuki. Tämä osoittaa, että yrityksissä osana johtamista ja sen ohella, esimiehet antavat tukensa alaistensa osaamisen kehittymiselle. Työntekijöitä tukevan organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen on yksi keskeinen esimiesten tehtävä, sillä sen avulla voidaan lisätä työntekijöiden sitoutuneisuutta yritystä kohtaan. (Backhaus & Tikoo 2004, 509).

Tiivistäen voidaan todeta, että osaamisen kehittäminen näyttäytyy työntekijäkertomuksissa positiivisena kokemuksena ja työuran läpileikkaavana teemana. Kuten yritysten internetsivuilta löytyvässä muussa osaamisen kehittämiseen liittyvässä tiedossa, myös työntekijäkertomuksissa korostuu osaamisen kehittämiseen liittyvän vastuun jako yrityksen ja työntekijän kesken. Siinä missä yleisempi tieto henkilöstön kehittymismahdollisuuksista esitteli yksityiskohtaisemmin tarjottuja osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia, työntekijöiden kertomukset korostavat enemmän työntekijöiden kokemusta, kuten niiden tarkoitus oletettavasti onkin.

9 Pohdinta

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että henkilöstön kehittymismahdollisuuksien esittely yritysten internetsivuilla toimii osana yritysten työnantajabrändäystä, sillä osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia esitellään monipuolisesti ja ainoastaan positiivisessa sävyssä. Kehittymismahdollisuuksien on yritysten internetsivuilla tarkoitus esitellä työnhakijoille ja yritysten potentiaalisille työntekijöille sitä, kuinka nämä voivat kehittää omaa osaamistaan yritysten tukemina. Monipuolisten kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen luo mielikuvaa siitä, että yrityksille niiden henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen ovat tärkeässä roolissa. Siten mahdollisuuksien esittely luo positiivista mielikuvaa yrityksestä työnantajana ja luo arvoa työnantajabrändille. Monipuolisten koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen henkilöstölle sekä osaamisen arvostaminen tulevat osaksi työnantajabrändiä.

Työn murroksen aiheuttamien osaamisen kehittämisen ja jatkuvan oppimisen vaatimusten voidaan nähdä heijastuvan yrityksiin työnantajina. Henkilöstön kehittymismahdollisuuksien esittely toimii yrityksille ajankohtaisena näkökulmana työnantajabrändin markkinoinnissa, kun ne osoittavat sisäistävänsä yhdessä muun yhteiskunnan kanssa jatkuvan oppimisen vaatimukset, sekä toisaalta lähtevät myös itse mukaan markkinoimaan jatkuvaa oppimista. Lisäksi sekä yritystasoa että yksilötason työntekijäkertomuksia tarkastellessa osaamisen kehittämisen vaatimukset näyttäytyvät samankaltaisina. Yhtäältä vaatimukset tulevat yrityksistä itsestään muun muassa työntekijöihin kohdistuvina odotuksina ja toisaalta kehittymispaineita luovat ulkopuoliset tekijät, kuten yritysten toimintaympäristöissä tapahtuvat muutokset. Työelämään kohdistuvat kehitysvaatimukset heijastuvat siten yhteiskuntatasolta lähtien aina yksilötasolle, eivätkä myöskään työnantajat ole niiden ulkopuolella.

Koska osaamisen kehittämiseen liittyvää tietoa on löydettävissä jokaisen yrityksen internetsivuilla, voidaan päätellä, että jokainen yrityksistä on omaksunut jatkuvan osaamisen kehittämisen ja jatkuvan oppimisen vaatimukset. Jokainen yrityksistä myös pitää osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien esittelyä hyödyllisenä oman työnantajabrändinsä rakentamisessa. Henkilöstön kehittymismahdollisuuksien esittely toimii siten osana yritysten työnantajabrändistrategiaa. Pohtimisen arvoista on, mikä seuraus sillä voisi olla, mikäli yritys ei esittelisi tarjoamiaan osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiaan julkisesti. Tutkimuksen tuloksista käy kuitenkin selkeästi ilmi, ettei ole enää vain yrityksen itsensä päätettävissä,

kehittääkö se työntekijöidensä osaamista, jos se haluaa pysyä kehityksen mukana ja taata kilpailukykyensä sekä tuottavuutensa, sillä osaamisen jatkuvaa kehittymistä pidetään vaatimuksena.

Internetsivuillaan yritykset esittelevät tarjoamiaan osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia ainoastaan positiivisessa sävyssä, mikä on loogista, sillä internetsivuja hyödynnetään osana työnantajabrändin rakentamista ja yritykset pyrkivät houkuttelemaan osaavaa ja potentiaalista henkilöstöä. Työnantajabrändiä luodessaan yritykset voisivatkin halutessaan kertoa sivuillaan sellaisia asioita, jotka vetoavat työnhakijoihin tai joita työnhakijat pitävät houkuttelevina. Toisaalta sen, mitä internetsivuilla kerrotaan, on oltava edes jollain tasolla paikkaansa pitävää, sillä yritysten senhetkiset työntekijät tietävät, millaiset toimintatavat yrityksissä todellisuudessa on. Lisäksi työntekijät voivat pitää työnantajien esittelemiä mahdollisuuksia lupauksina, ja mikäli työnantaja ei lunasta lupauksiaan, voi se johtaa esimerkiksi työtyytymättömyyteen, tuottavuuden laskuun tai jopa työpaikan vaihtoon (Backhaus & Tikoo 2004, 507). Kilpailussa osajista sekä myös sitouttaakseen työntekijät yritykseen on siis yritysten omien etujen mukaista luoda työnantajabrändistään totuudenmukainen.

Osaajien houkuttelemiseksi yritykset ikään kuin tarjoavat jokaiselle työnhakijalle jotain. Yritykset kertovat, että jos osaamista ei vielä ole, on sitä mahdollista saada yritysten tukemana. Tukea kehittymiseen annetaan, mutta työntekijät voivat itse loppupeleissä vaikuttaa kehittymisensä määrään ja laatuun. Yhtäältä oppiminen tapahtuu itsenäisesti ja toisaalta osana tiimiä ja yritystä. Sen lisäksi, että yritykset tukevat työhön liittyvää kehittymistä, tukevat ne myös työn ulkopuolista kehittymistä. Kertomalla osaamisen kehittymisen mahdollisuuksista monipuolisesti on todennäköistä, että lähes jokainen työnhakija löytää jotain itselleen sopivaa ja luo siten itselleen positiivista kuvaa yrityksestä työnantajana. Tämä toimii osana yritysten strategiaa rekrytoida osaavaa ja potentiaalista työvoimaa yritykseen. Siten ne myös lähtevät mukaan kilpailuun työvoimasta sekä parhaista osajista.

Kaikki tutkimuksen kohteena olevat yritykset hyödyntävät internetsivujaan osana rekrytointia, joten yritykset tunnistavat myös internetsivujen merkityksen rekrytoinnissa. Sen lisäksi, että yrityksistä työnantajina kertovat tekstiosiot niiden internetsivuilla osoittavat työnhakijoille mitä työntekijöille yrityksessä tarjotaan, luovat ne myös kuvaa siitä, millaisia työntekijöitä yritys hakee. Siten työnhakijat voivat jo etsiessään tietoa potentiaalisista työnantajista peilata

omaa soveltuvuuttaan yritykseen ja hakea töitä sellaisista yrityksistä, joihin he kokevat omien ominaisuuksiensa puolesta soveltuvansa. Lisäksi internetin ja nykyteknologian hyödyntäminen osana rekrytointia vetoaa ainakin osittain erilaiseen kohdeyleisöön kuin esimerkiksi sanomalehdessä julkaistu työpaikkailmoitus. Se karsii työnhakijoista pois ne, joilla ei syystä tai toisesta ole pääsyä yritysten internetsivuille. Tämä voi myös toimia tietoisena valintana yritysten rekrytointistrategioissa ja työnantajabrändin luomisessa.

Henkilöstön kehittymismahdollisuuksia esitellään yritysten internetsivuilla hyvin geneerisesti. Sen sijaan, että osaamisen kehittymisen mahdollisuuksia esiteltäisiin yksityiskohtaisesti tai jollekin tietylle työntekijäjoukolla suunnattuna, yleisluonteinen esittely vetoaa laajaan työntekijäkuntaan. Samalla kehittymismahdollisuudet rakentavat kuvaa ideaalista työntekijästä, jolle sekä tarjotaan kehittymismahdollisuuksia mutta jolta myös odotetaan ja jopa vaaditaan halua jatkuvasti kehittyä. Paineet kehittyä nykytyöelämässä pärjätäkseen siirretään siten työntekijöille ja yksilöille itselleen, mikä vahvistaa käsitystä ihanteellisesta työntekijästä, joka suoriutuu erinomaisesti, on sinnikäs, menestyvä ja tuottava sekä optimistinen ja aktiivinen toimija. Tämän myötä vastuu työelämän muutoksissa pärjäämisestä siirtyy yksilöille, mikä on omiaan lisäämään työntekijöiden räsitusta. (Korhonen, Siivonen & Isopahkala-Bouret 2022, 110, 130.)

Huolimatta siitä, että tutkimuksen kohteena olevien yritysten rooli työllistäjinä on melko vaatimaton – ETLAn raportin mukaan yritykset työllistivät vuonna 2019 yhteensä noin 63 000 henkilöä Suomessa (Ali-Yrkkö ym. 2021, 9) – on juuri tutkimuksen kohteena olevien yritysten toimintatapoja tärkeää tutkia, sillä yritykset ovat Suomen menestyneimpiä. Oman alansa menestyneimpiä yrityksiä pidetään houkuttelevimpina työnantajina (Mičík & Mičudová 2018, 185). Lisäksi jokainen yrityksistä myös toimii sellaisella toimialalla, joka on kokenut viimeisten vuosikymmenten aikana suuria muutoksia, joten osaamisen päivittämisen voidaan olettaa nousseen olennaiseen rooliin yrityksissä. Lisäksi syystä tai toisesta – esimerkiksi osaavasta henkilöstöstään johtuen – juuri kyseiset yritykset ovat päätyneet toimialojensa johtaviin asemiin. Tästä johtuen ne voivat myös toimia suunnannäyttäjinä muille yrityksille, jotka pyrkivät menestymään. Toiset yritykset saattavat esimerkiksi ottaa mallia menestyvien yritysten toimintatavoista, niiden tarjoamista kehittymismahdollisuuksista tai internetsivujen sisällöistä kehittäessään omaa toimintaansa tai työnantajabrändiään.

Internetsivuilla oleva tieto osaamisen kehittämisestä ja työntekijäkertomukset sisältävät yhtäältä samankaltaista tietoa sekä toisaalta ne täydentävät toisiaan. Esimerkiksi kun yritykset kertovat kattavista urakehitysmahdollisuuksista, täydentävät työntekijäkertomukset tätä tietoa niin, että työntekijät kertovat omakohtaisista urakehityskokemuksistaan. Lisäksi internetsivuilla kerrotut osaamisen kehittämisen mahdollisuudet sisältävät samankaltaisia teemoja työntekijäkertomusten kanssa. Tämä osoittaa, että internetsivujen sisältö on kokonaisuudessaan tarkkaan mietitty ja laadittu, jotta sivuilla vieraileville muodostuu kattava ja yhtenäinen kuva osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista yrityksissä. Siten myös työnantajabrändin markkinointi on toteutettu tarkkaan harkitulla tavalla brändin houkuttelevuuden maksimoimiseksi.

Työnantajabrändin markkinoinnin avulla työnantajat pyrkivät positiivisessa mielessä erottumaan muista työnantajista. Tarkasteltaessa tämän tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin havaita, että osaamisen kehittämisen sisällöt ja monimuotoisuus yritysten internetsivuilla on esitetty hyvin samankaltaisesti jokaisen yrityksen toimesta. Kehittymistä pidetään välttämättömänä, eikä se ole yksin vain yrityksen tai sen työntekijöiden asia. Osaamisen kehittämistä pidetään jokaista koskettavana asiana, joka yhdistää henkilöstöä ja yrityksiä eteenpäin vievänä voimana. Vaikka osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien esittely kehittäisi työnantajabrändiä positiivisesti, internetsivuilta löytyvien osaamisen kehittämiseen liittyvien osioiden sisällöt eivät kuitenkaan samankaltaisuuksiensa puolesta suoraan auta mitään yrityksistä erottautumaan muista tarkastelun kohteena olevista yrityksistä.

9.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Puusa ja Juuti (2020, V.) kiteyttävät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kolmeen käsitteeseen: uskottavuuteen, luotettavuuteen ja eettisyyteen. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että koko tutkimusprosessi aineiston keräyksestä ja analysoinnista tutkimuksen tuloksiin saakka on toteutettu huolellisesti ja asianmukaisesti. Myös ulkopuolisten henkilöiden on voitava luottaa tutkimuksen asianmukaisuuteen sekä siihen, tutkimuksen toteutuksessa on noudatettu tieteellisiä käytänteitä, ja hyväksyä tutkimuksen tulosten todenmukaisuus. (Puusa & Juuti 2020, V.)

Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija on tehnyt perusteltuja valintoja toteuttaakseen tutkimuksen ja ratkaistakseen tutkimusongelman. Tutkijan on myös vakuutettava tutkimusraportin lukija siitä, että tehdyt valinnat ja valitut menetelmät ovat perusteltuja. (Puusa & Juuti 2020, V.) Tämän tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi tutkimusanalyysin eri vaiheet on ensin esitelty ja analyysin edetessä kirjoitettu selkeästi auki, jotta analyysin eteneminen olisi lukijan nähtävillä ja seurattavissa. Tutkimusaineiston analyysin eteneminen on myös muodostettu taulukoksi, joka on sijoitettu tutkimuksen liitteisiin. Selkeyttä on pyritty lisäämään erilaisilla taulukoilla ja kuvioilla, jotka havainnollistavat analyysin etenemistä ja kiteyttävät tutkimuksen tuloksia. Luotettavuutta on lisäksi pyritty lisäämään esimerkeillä analyysin kulusta sekä tuloksiin sijoitetuilla aineistositaateilla, jotka havainnollistavat tutkimusaineistoa ja tekevät tutkijan ajatustyöstä näkyvämpää.

Tutkimuksessa hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen menetelmää aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin perusoletuksena on, etteivät tutkittavasta ilmiöstä aiemmin tehdyt havainnot tai aiempi tieto vaikuta analyysin toteuttamiseen tai sen lopputulokseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.2). Tutkimuksessa aineistolähtöisellä lähestymistavalla on pyritty nostamaan aineistosta esiin se, millaisia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia yritykset kertovat tarjoavansa henkilöstölleen. Tutkimuksen tuloksena aineistosta saatiin tiivistettynä esille henkilöstön kehittymismahdollisuuksien moninaisuus sekä yritysten internetsivuilla että niiden sisältämissä työntekijäkertomuksissa, joten valittu tutkimusmenetelmä oli siten tähän tutkimukseen soveltuva.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin haasteena on, että tutkijan käyttämät käsitteet ja tutkimusmenetelmät sekä tutkimusasetelma ovat tutkijan itsensä valitsemia ja asettamia ja vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Puhtaan objektiivisia havaintoja ei siten sinällään ole, sillä tutkijan roolia ja vaikutusta tutkimukseen ei voida kokonaan poistaa. Subjektiivisuudesta johtuen eri tutkijan olisi myös mahdollista saada erilaisia tutkimustuloksia, vaikka hyödyntäisi samaa aineistoa ja samaa tutkimusmenetelmää. (Puusa & Juuti 2020, 11.; Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.2.) Objektiivisuutta voidaan laadullisessa tutkimuksessa pyrkiä lisäämään tunnistamalla tutkijan subjektiivisuus ja huomioimalla se tutkimuksen kulussa (Puusa & Juuti 2020, 11.)

Laadullinen tutkimus lähestyy tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tutkijan subjektiivisesta näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.2). Tutkimusaineiston keräysvaiheessa yritysten internetsivuilta on kerätty osaamisen kehittämiseen liittyvä tieto sekä työntekijäkertomukset kokonaisuudessaan. Aineiston keräämiseen ovat siten vääjäämättä vaikuttaneet tutkijan aiempi tieto ja näkemykset siitä, mitä osaamisen kehittäminen on. Osa aineistosta on siten kerätty perustuen tutkijan subjektiiviseen näkemykseen siitä, mitä osaamisen kehittäminen sisältää. Mahdollisuuksien mukaan tieto on liitetty kokonaisuudessaan osaksi aineistoa, mutta jos on ilmeisesti vaikuttanut siltä, ettei analyysiyksikössä ole kyse osaamisen kehittämisestä, on se jätetty pois aineistosta. Toistettaessa tutkimusta eri tutkija voisi päätyä erilaisiin ratkaisuihin aineistoa kerätessään. Toinen osa aineistosta, eli työntekijäkertomukset, ovat päätyneet aineiston osaksi kokonaisuudessaan, joten tämä osa aineistoa ei ole vaatinut tutkijan harkintaa ennen analysointivaihetta.

Lisäksi tutkimuksen tuloksina saatu tieto kertoo siitä, millaisia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia tutkimuksen kohteena olevien kymmenen yrityksen internetsivuilta oli löydettävissä. Tuloksia ei siten voida yleistää koskemaan kaikkien yritysten internetsivuilta löytyvää osaamisen kehittämiseen liittyvää tietoa. Tutkimuksen kohteena olevien yritysten internetsivuilta löytyvät näkökulmat olivat tutkittavien yritysten kesken hyvin samankaltaisia, joten tutkimuksen tulokset voivat kuitenkin kertoa jotain siitä, millaisia osaamisen kehittämiseen liittyviä näkökulmia yritykset yleisesti pitävät olennaisina ja kertomisen arvoisina, vaikka tutkimuksen tulokset eivät olekaan sellaisenaan suoraan yleistettävissä.

Viimeisenä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden käsitteenä Puusa ja Juuti (2020, V.) mainitsevat eettisyyden. Sillä tarkoitetaan, että tutkimus on kokonaisuudessaan toteutettu eettisiä periaatteita noudattaen. (Puusa & Juuti 2020, V.) Tämä tutkimus on toteutettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) hyvän tieteellisen käytännön ohjeistuksen mukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021, 6–7). Tutkimus on toteutettu ja raportoitu selkeästi, huolellisesti ja yksityiskohtaisesti. Lähdeviitteet on merkitty asianmukaisella tavalla, ja lähteinä on käytetty sekä suomalaisia että kansainvälisiä lähteitä luotettavuuden lisäämiseksi. Lisäksi tutkimusaineisto on yritysten itsensä julkaisemaa ja kaikkien vapaasti saatavilla olevaa, eikä se sisällä mitään arkaluontoista tai yksityistä sisältöä.

9.2 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tuloksena yritykset kertovat tarjoavansa työntekijöilleen monipuolisia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia. ”Jokaiselle jotain” -asenne korostaa sitä osaamisen kehittymisen mahdollisuuksien kirjoa, jota yritykset esittelevät internetsivuillaan. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia asiaa toisesta näkökulmasta, eli sitä, mikä osaamisen kehittämiseen liittyvä asia on juuri se, mikä vetää työnhakijoita ja osaajia puoleensa. Millaisia osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita työnhakijat arvostavat tai hakevat työnantajista? Toivovatko työnhakijat esimerkiksi pitkää urakehitystä saman yrityksen sisällä, korostuuko oppimismyönteinen työkuultuuri tai asenne vai arvostavatko osaajat kenties työnantajan tarjoamaa tukea kokonaisvaltaiseen kehittymiseen?

Työnhakijanäkökulman avulla voisi lisäksi jatkossa tutkia tämän tutkimuksen kohteena olevien yritysten kohdalla sitä, onko työnantajabrändin rakentaminen henkilöstön kehittymismahdollisuuksia esittelemällä toiminut yritysten toivomilla tavoilla. Yritykset ovat kertoneet tarjoamistaan osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista hyvin monipuolisesti ja positiivisessa sävyssä. Millaisen työnantajabrändin osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien monipuolinen esittely ja työntekijäkertomusten hyödyntäminen on todellisuudessa luonut työnhakijoille ja muille yritysten internetsivuilla vierailleille? Työnhakijanäkökulman tarkempi tutkiminen toisi arvokasta tietoa myös työnantajille niin työnantajabrändinsä, rekrytointinsa kuin internetsivujensa kehittämiseen.

Lähteet

Aho, M. & Ranki, S. 2018. Millä rahalla? Katsaus elinikäisen oppimisen rahoitusvirtoihin.

Sitran selvityksiä 134. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2018/10/milla-rahalla.pdf>

(Luettu 6.9.2022.)

Ali-Yrkkö, J., Ylhäinen, I., Pajarinen, M. & Kuusi, T. 2021. Suurimpien yritysten rooli

Suomen kansantaloudessa. ETLA Raportti No 109. [https://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-](https://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-109.pdf)

[Reports-109.pdf](https://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-109.pdf) (Luettu 24.10.2021.)

Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career*

Development International, 9 (5), 501–517.

Banks, G. C., Woznyj, H. M., Wesslen, R. S., Frear, K. A., Berka, G., Heggestad, E. D. &

Gordon, H. L. 2019. Strategic Recruitment Across Borders: An Investigation of

Multinational Enterprises. *Journal of Management* 45 (2), 476 –509.

Becker, G. S. 1964. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special*

Reference to Education. New York: National Bureau of Economic Research.

Ellström, P-E. & Kock, H. 2008. Competence Development in the Workplace: Concepts,

Strategies and Effects. *Asia Pacific Education Review*, 9 (1), 5–20.

European Council. 2019. *A New Strategic Agenda for the EU 2019-2024*.

<https://www.consilium.europa.eu/en/eu-strategic-agenda-2019-2024/> (Luettu 6.9.2022.)

Haltia, N., Rahiala, E. & Leskinen, L. 2018. Osaamista, sivistystä, hyvinvointia –

aikuiskoulutuksen koetut hyödyt. *Kasvatus* 1/2018.

Järvensivu, A. & Koski, P. 2008. Työssä oppimista ja oppimistyötä. *Aikuiskasvatus* 28 (1),

25–34.

Kauhanen, J. 2012. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: Alma Talent Oy.

- Korhonen, M., Siivonen, P. & Isopahkala-Bouret, U. 2022. Sinnikkään työntekijän ihanne naisten asiantuntijatyössä. Jyväskylän yliopisto: SoPh, 109–134.
- Kosonen, T. 2016. Opiskeleva ammattimies, yhteiskuntaluokka ja sukupuoli. Tutkimus ammatilliseen aikuiskoulutukseen osallistuvista työläismiehistä. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 128. Itä-Suomen yliopisto, Joensuu.
- Kotimaisten kielten keskus. Kielitoimiston sanakirja, brändi.
<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/br%C3%A4ndi> (Luettu 14.10.2022.)
- Kupiainen, M., Hasu, M., Känsälä, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. 2011. Osaamisen aika. Kohti osaamisen tasavertaisen kehittämisen uutta käytäntöä asiantuntijaorganisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 60. Työterveyslaitos, Helsinki.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134887/osaamisen%20aika.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Luettu 24.10.2021.)
- Laine, P. 2015. Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. *Aikuiskasvatus*, 35 (1), 30–46.
- Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013. Annettu Helsingissä 20.12.2013. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131136> (Luettu 1.12.2021.)
- Larjovuori, R., Manka, M. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma – työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Luettu 12.2.2022.)
- Lyly-Yrjänäinen, M. & Maunu, T. 2019. Miten työelämässä olevat kehittävät osaamistaan? *Työpoliittinen aikakauskirja* 2/2019, 27–37.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161689/TEM%20tyopoliittinen%20aikakauskirja%202019.pdf> (Luettu 24.10.2021.)

Maagaard, C. 2014. Employee testimonials: Animating corporate messages through employees' stories. *Discourse, Context & Media*, 6, 22–32.

Maunu, T. & Räisänen, H. 2019. Kuuden maan tarkastelu osoittaa: väestökehityksellä on syvällisiä työmarkkinavaikutuksia. *Työpoliittinen aikakauskirja* 4/2019, 28–35.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161942/TEM%20tyopoliittinen%20aikakauskirja%204_19.pdf (Luettu 24.10.2021.)

Mičík, M., & Mičudová, K. 2018. Employer Brand Building: Using Social Media and Career Websites to Attract Generation Y. *Economics and Sociology*, 11(3), 171–189.

OECD. 2020. Continuous Learning in Working Life in Finland. https://www.oecd-ilibrary.org/sites/2ffcffe6-en/1/2/2/index.html?itemId=/content/publication/2ffcffe6-en&_csp_=46e1e4785a276963426792140c5707f5&itemIGO=oecd&itemContentType=book (Luettu 19.10.2022.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2018. Työn murros ja elinikäinen oppiminen. Elinikäisen oppimisen kehittämistarpeita selvittävän työryhmän raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:8. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160556/okm08.pdf> (Luettu 11.12.2021.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2021. Jatkuva oppiminen. <https://okm.fi/jatkuva-oppiminen> (Luettu 13.11.2021.)

Paloniemi, S. 2006. Experience, competence and workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 18 (7/8), 439–450.

- Pantzar, E. 2013. Elinikäinen oppiminen aikuisuuden näkökulmasta. Teoksessa Juha T. Hakala & Kari Kiviniemi (toim.) Vuorovaikutuksen jännitteitä ja oppimisen säröjä. Aikuispedagogiikan haasteiden äärellä. Luokanopettajien aikuiskoulutuksen 25-vuotisjuhla-julkaisu. Jyväskylän yliopisto, Kokkolan yliopistokeskus Chydenius, Kokkola.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen menetelmät. Gaudeamus: Helsinki.
- Rousseau, D. M. 1989. Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121–139.
- Rousseau, D. M. 1995. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications, Inc.
- Ryky, P. 2022. Oppimisen johtaminen. Teoreettinen katsaus klassikoihin ja uudempiin malleihin. Työ2030 - Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma & Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/144530/TTL-978-952-391-032-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Luettu 15.8.2022.)
- Saari, T. 2013. Työssä kehittyminen tietotyöntekijän oikeutena ja velvollisuutena. *Aikuiskasvatus*, 2/2013, 95–106.
- Saru, E. 2006. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja organisatorinen oppiminen. Kirjallisuuskatsaus henkilöstön merkityksestä pk-yritysten tuloksellisuuteen. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 4 (2), 97–108.
- Schultz, T.W. 1961. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51 (1), 1–17.
- Sitra. 2019. Kohti elinikäistä oppimista. Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutoshaasteet. Sitran selvityksiä 150. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/03/kohti-elinikaista-oppimista.pdf> (Luettu 6.9.2022.)

- Sitra. 2021. Millä suosituksilla? Kohti elinikäisen oppimisen Suomea. Sitran selvityksiä 199.
<https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/12/sitra-milla-suosituksilla.pdf> (Luettu 6.9.2022.)
- Smith, C. J. & Smylie, C. 2021. Isomorphic Patterns with Unique Flair: Employer Branding Strategies Emerge among Top-performing Employers, *International Journal of Strategic Communication*, 15:5, 463–48.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2021. TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma.
<https://stm.fi/tyo2030> (Luettu 7.11.2021.)
- Theurer, C. P., Schäpers, P., Tumasjan, A., Welp, I., & Lievens, F. 2022. What you see is what you get? Measuring companies' projected employer image attributes via companies' employment webpages. *Human Resource Management*, 1–19.
- Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Tilastokeskus. 2018a. CVTS, Yritysten henkilöstökoulutus. Koulutuksen sisältö ja kustannukset 2015. https://www.stat.fi/til/cvts/2015/02/cvts_2015_02_2018-05-23_tie_001_fi.html (Luettu 12.10.2022.)
- Tilastokeskus. 2018b. Osallistuminen aikuiskoulutukseen vuonna 2017.
https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ykou_aku_201700_2018_19724_net.pdf (Luettu 19.11.2021.)
- Tilastokeskus. 2021. Käsitteet: elinikäinen oppiminen.
https://www.stat.fi/meta/kas/elinikai_oppim.html (Luettu 11.12.2021.)
- Tuomi J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi: Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.
https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf (Luettu 29.8.2022.)

Toivanen, M., Leppänen, A. & Kovalainen A. 2012. Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa. Jännitteitä ja paradokseja. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 10 (1), 3–21.

Työolobarometri 2020. 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:36. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM_2021_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Luettu 24.10.2021.)

Työolobarometri 2021. 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:46. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164237/TEM_2022_46.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Luettu 16.8.2022.)

Työterveyslaitos. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita Suomalaisen työelämän kehityksestä.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Luettu 24.10.2021.)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Työelämä 2020 -hankkeen loppuarviointi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työelämä, 2019:33.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161593/TEM_33_2019_Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A42020.pdf (Luettu 7.11.2021.)

TYÖ2030. 2021. Työn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma. <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030>
(Luettu 7.11.2021.)

Valtioneuvosto. 2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2021. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Luettu 24.10.2021.)

- Valtioneuvosto. 2020. Osaaminen turvaa tulevaisuuden. Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:38.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162614/VN_2020_38.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Luettu 13.11.2021.)
- Vanhala, S. & Tuomi, K. 2006. HRM, Company Performance and Employee Well-being. *Management Revue*, 17 (3), 241–255.
- Van Hoye, G. & Lievens, F. 2007. Investigating Web-Based Recruitment Sources: Employee testimonials vs word-of-mouth. *International Journal of Selection and Assessment* 15 (4), 372–382.
- Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Armenakis, A. A. & Bernerth, J. B. 2009. Displaying Employee Testimonials on Recruitment Web Sites: Effects of Communication Media, Employee Race, and Job Seeker Race on Organizational Attraction and Information Credibility. *Journal of Applied Psychology*, 94 (5), 1354–1364.
- Yhteistoimintalaki 1333/2021. Annettu Helsingissä 30.12.2021.
<https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333> (Luettu 8.12.2022.)

Liitteet

Liite 1. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi: henkilöstön kehittymismahdollisuudet yritysten internetsivuilla

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yläluokka
"Tuemme henkilöstöämme henkilökohtaiseen kasvuun ja urakehitykseen asiantuntijoina. Meillä pääset rakentamaan asiantuntijuuttasi ja kehittämään vahvuuksiasi monipuolisten työtehtävien parissa." (OP)	Tuki henkilökohtaiseen kasvuun ja urakehitykseen Mahdollisuus rakentaa asiantuntijuutta Mahdollisuus kehittää vahvuuksia Monipuolisten työtehtävien tarjoaminen	Tuki kasvuun ja urakehitykseen Asiantuntijuuden rakentamisen mahdollistaminen Vahvuuksien kehittämisen mahdollistaminen Monipuoliset työtehtävät	Organisaation sisäinen urakehitys Osaamisen kehittämisen tukeminen Osaamisen kehittämisen tukeminen Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Yritykseen sitouttaminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"Haluumme tarjota sinulle merkityksellisen työn, jota tehdessäsi tunnet olevasi parhaimmillasi. Saat monipuolisia ura- ja kehittymismahdollisuuksia, kannustavan työilmapiirin ja esimiehen, joka osoittaa sinulle, että arvomme - ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen - ovat arjessasi totta." (OP)	Monipuoliset ura- ja kehittymismahdollisuudet Kannustava ilmapiiri Kannustava esimies	Uramahdollisuudet Myönteinen ilmapiiri Esimiehen tuki	Organisaation sisäinen urakehitys Myönteinen työilmapiiri ja yrityskulttuuri Johdon ja esimiestyön rooli kehityksessä	Yritykseen sitouttaminen Kulttuuri ja resurssit Yritykseen sitouttaminen
"Uraa voi suunnitella, mutta sitä pitää myös aktiivisesti luoda. Matkamme uuden ajan monialaiseksi palveluyritykseksi tarjoaa sinulle laajat mahdollisuudet luoda oma urapolkusi." (OP)	Uran luominen aktiivisesti Kehittyminen uuden ajan yritykseksi Oman urapolun luominen	Työntekijään kohdistuvat odotukset Uudistuminen Urapolku	Työntekijään kohdistuvat odotukset Työn ja toimintaympäristön muutos ja uudistuminen Organisaation sisäinen urakehitys	Soveltevyys Toimintaympäristön edellytykset Yritykseen sitouttaminen
"Ututena työntekijänä voit itse vaikuttaa siihen, mille toimialueelle erikoistut. Haluatko johtaa? Oletko parhaimmillasi ihmisten kanssa? Ehkäpä tunnistat ihmisten kasvupotentiaalin poikkeuksellisen hyvin – tai oletko kenties intohimoinen kehittäjä? Haluatko nähdä Suomea vai työskennellä nimenomaan kotiseudullasi?" (OP)	Oman uran vaikuttamismahdollisuudet	Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet	Myönteinen työilmapiiri ja yrityskulttuuri	Kulttuuri ja resurssit
"OP-laisena voit rakentaa monta uraa ryhmän sisällä. Tarjoamme useita mahdollisuuksia – sinun urapolkusi on sinun omasi." (OP)	Useita kehittymismahdollisuuksia organisaation sisällä Yksilöllinen urapolku	Organisaation sisäiset kehittymismahdollisuudet Organisaation sisäinen urapolku	Organisaation sisäinen urakehitys Organisaation sisäinen urakehitys	Yritykseen sitouttaminen Yritykseen sitouttaminen
"Työelämä edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja uusien taitojen hankkimista. Menestyksemme OP Ryhmänä ja yksilöinä, meidän on kiinnitettävä huomiota osaamisen jatkuvaan uudistamiseen." (OP)	Jatkuva osaamisen kehittäminen ja uusien taitojen hankkiminen menestymisen edellytyksenä Huomion kiinnittäminen osaamisen jatkuvaan uudistamiseen	Osaamisen kehittäminen menestyksen edellytyksenä Osaamisen jatkuva uudistaminen	Kehitys yrityksen menestystekijänä Elinikäinen ja jatkuva oppiminen	Toimintaympäristön edellytykset Toimintaympäristön edellytykset
"Jokaisella työntekijällämme on henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa määritellään suunta tulevalle kehitykselle. Se voi sisältää tiedollista ja	Henkilökohtainen kehityssuunnitelma	Kehityssuunnitelma Käytännön oppimismahdollisuudet	Kehityssuunnitelma/-keskustelu Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen

taidollista kehittymistä, kuten verkko-opiskelua, koulutusta, alan tutkintoja, ohjattua työssä oppimista ja halutessasi myös tehtäväkiertoa. Tehtäväkierto mahdollistaa ammatillisen kehittymisen ja etenemisen omalla urapolulla.” (OP)	Verkko-opiskelu, koulutus, alan tutkinnot, työssä oppiminen, ja tehtäväkierto			Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”Suunnitelman toteutumisen varmistavat säännölliset kehitys- ja valmennuskeskustelut esimiehesi kanssa.” (OP)	Säännölliset kehitys- ja valmennuskeskustelut esimiehen kanssa	Kehityskeskustelut	Kehityssuunnitelma/-keskustelu	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”Meillä on jatkuvan kehittymisen - parhaana pysymisen - vimma. Kehitämme aina vain tyytyväisemmille asiakkaillemme aina vain parempia palveluita. Ja viihdyimme työssämme.” (OP)	Jatkuva kehittyminen mahdollistaa parhaana pysymisen Työssä viihtyminen	Kehittyminen parhaana pysymisen mahdollistajana Viihtyisä työilmapiiri	Kehitys yrityksen menestystekijänä Myönteinen työilmapiiri ja yrityskulttuuri	Toimintaympäristön edellytykset Kulttuuri ja resurssit
”Tarjoamme erilaisia kehitys- ja koulutusohjelmia, ja annamme säännöllisesti palautetta suorituksista ja kehittymisestä.” (OP)	Säännöllisen palautteen antaminen	Palautte	Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”Panostamme perehdytykseen ja kesätyöt aloittaessasi saat kattavan perehdytyksen Nesteeseen yhtenä, työtehtäviisi ja sen vaatimiin työkaluihin ja -välineisiin. Jokaiselle kesätyöntekijälle nimetään perehdyttäjä ja henkilökohtainen tuutori kesän ajaksi.” (OP)	Perehdytykseen panostaminen Kattavan perehdytyksen tarjoaminen Oma nimetty perehdyttäjä ja tuutori	Perehdytys Kattava perehdytys Oma tukihenkilö	Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”Kesätyökokemus Nesteellä antaa eväitä myös opintojesi jatkoon ja tulevaisuuden työelämään.” (OP)	Työkokemus organisaatiossa apuna tulevaisuuden opinnoissa ja työelämässä	Työkokemuksen tuoma hyöty	Työkokemuksen hyöty	Yritykseen sitouttaminen
”Menestyksemme perustuu erittäin osaviiniin tiimeihin, jotka palvelevat asiakkaita innolla ja luovat erinomaisia asiakaskokemuksia.” (OP)	Yrityksen menestys perustuu osaamiseen	Osaamiseen perustuva menestys	Kehitys yrityksen menestystekijänä	Toimintaympäristön edellytykset
”Haluaamme, että koko henkilöstöllämme on yhtäläiset mahdollisuudet kehittää osaamistaan ja tulla erinomaisiksi työssään. Siksi olemme luoneet kulttuurin, jossa nordealaiset voivat kehittyä ja oppia.” (OP)	Yhtäläiset osaamisen kehittämisen mahdollisuudet koko henkilöstölle Kulttuuri, jossa voi kehittyä ja oppia	Osaamisen kehittämisen mahdollistaminen Kehittymis- ja oppimismyönteinen kulttuuri	Osaamisen kehittämisen tukeminen Myönteinen työilmapiiri ja yrityskulttuuri	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Kulttuuri ja resurssit
”If we want to make a real difference – and we do – we need to listen carefully to our customers, employees, partners and the world around us. We need to create space to grow, take ownership and learn new ways of working. It requires on us all to think, act and connect differently.” (Nordea)	Vastuu osaamisen kehittämisestä on kaikilla Tilan luominen uusien työnteon tapojen oppimiseksi	Jokaisen vastuu osaamisen kehittämisestä Uuden oppimisen mahdollistaminen	Työntekijään kohdistuvat odotukset Osaamisen kehittämisen tukeminen	Soveltuvuus Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”You will learn every day - that's a promise” (Nordea)	Joka päivä oppii uutta	Jatkuva oppiminen	Elinikäinen ja jatkuva oppiminen	Toimintaympäristön edellytykset
”We believe that providing space for learning and growing has never been more important” (Nordea)	Tilan tarjoaminen oppimiselle ja kasvulle tärkeää	Oppimisen ja kasvun mahdollistaminen	Osaamisen kehittämisen tukeminen	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”That's why we're creating an environment that empowers our people to learn every day.” (Nordea)	Oppimismyönteisen ilmapiirin luominen	Oppimismyönteinen ilmapiiri	Myönteinen työilmapiiri ja yrityskulttuuri	Kulttuuri ja resurssit
”At Nordea, you'll find many opportunities of how to follow your passion, develop and grow in different” (Nordea)	Erialaisten oppimis- ja kasvumahdollisuuksien tarjoaminen	Oppimisen ja kasvun mahdollistaminen	Osaamisen kehittämisen tukeminen	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”A feedback culture to help you learn and grow” (Nordea)	Palautteen antaminen oppimisen ja kehittymisen tukena	Palautte	Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen

"We believe in taking the time to pause, connect and reflect both as individuals, teams and as an organisation, on how we contribute, how we grow and how we enjoy." (Nordea)	Reflektointi yksilöinä, tiiminä ja organisaationa	Reflektointi yksin ja yhdessä	Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"If you are bringing a growth mindset and an open mind, there is plenty of space for you to grow at Nordea. We are working actively and structured with asking for and giving feedback. This is how we always ensure that we are on the right track – both as a company and as individuals." (Nordea)	Kehittymismyönteisyys ja avoimuus mahdollistavat yksilön ja yrityksen kasvun Aktiivinen ja strukturoitu palautteen antaminen	Kehittymismyönteinen ja avoin asenne Palaute	Myönteinen työilmapiiri ja yrityskulttuuri Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista	Kulttuuri ja resurssit Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"Ura UPM:llä on muutakin kuin työpaikka metsäteollisuudessa. Se on mahdollisuus kehittää itseään ja osaamistaan sekä rakentaa parempaa huomista alan johtavassa yrityksessä." (UPM)	Ura yrityksessä on muutakin kuin vain työpaikka Mahdollisuus kehittää itseään ja osaamistaan	Uran ja työn laajempi merkitys Kehittymisen mahdollistaminen	Työkokemuksen hyöty Osaamisen kehittämisen tukeminen	Yritykseen sitouttaminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"Meille on tärkeää, että jokainen UPM:läinen tuntee itsensä osaksi kansainvälistä tiimiämme ja on motivoitunut työssään. Otamme oman ammattitaidon kehittämisen, työntekijöiden osallistamisen ja saavutuksista palkitsemisen tosissamme." (UPM)	Ammattitaidon kehittäminen tukeminen Työntekijöiden osallistaminen Saavutuksista palkitseminen	Kehittymisen tukeminen Henkilöstön osallistaminen Palkitseminen	Osaamisen kehittämisen tukeminen Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"Kannustamme työntekijöitämme kasvamaan ammatillisesti. Mahdollistaminen, tavoitteellisuus ja hyvin suoriutumisiin kannustaminen ovat työkuultuurimme kulmakiviä. Jotta jokainen ylittäisi huippusuorituksiin, asetamme selkeitä tavoitteita, annamme säännöllisesti palautetta ja tarjoamme mahdollisuuksia oppia ja kehittyä." (UPM)	Kannustaminen ammatilliseen kasvuun Mahdollistaminen, tavoitteellisuus ja kannustaminen Selkeät tavoitteet, säännöllinen palaute ja oppimis- ja kehittämismahdollisuudet	Työnantajan kannustus kasvuun Työnantajan tuki Käytännön kehittämismahdollisuuksia	Osaamisen kehittämisen tukeminen Osaamisen kehittämisen tukeminen Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"Olemme ylpeitä tekemästämme työstä ja tuemme toinen toisiamme menestymään siinä." (UPM)	Toinen toistensa tukeminen	Yhteisöllinen tuki	Myönteinen työilmapiiri ja yrityskulttuuri	Kulttuuri ja resurssit
"Kokemus eri työtehtävistä, projekteista, rooleista ja toimipaikoista on loistava tapa kehittyä, oppia ja laajentaa näkökulmaa liiketoimintaan." (UPM)	Kokemus erilaisista työtehtävistä organisaation sisällä auttaa kehittämisessä	Työkierto	Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"Esimerkiksi sisäiset siirrot, työtehtävien kierrättäminen ja osallistuminen haastaviin projekteihin ja työtehtäviin ovat kiinteä osa 70/20/10-oppimismalliamme." (UPM)	Sisäiset siirrot, työtehtävien kierrättäminen ja osallistuminen haastaviin projekteihin ja työtehtäviin 70/20/10-oppimismalli	Käytännön kehittämismahdollisuudet	Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"Arvostamme työntekijöiden osallistamista ja kannustamme kaikkia osallistumaan oman ammatillisen kehityspolunsa suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen" (UPM)	Työntekijöiden osallistaminen ja kannustaminen Oman kehityspolun suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen	Osallistaminen ja kannustaminen Kehityspolun suunnittelu	Osaamisen kehittämisen tukeminen Kehityssuunnitelma/-keskustelu	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"Meillä työntekijät luovat kehityssuunnitelman yhdessä esimiehensä kanssa." (UPM)	Kehityssuunnitelman luominen yhdessä esimiehen kanssa	Kehityssuunnitelman luominen	Kehityssuunnitelma/-keskustelu	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"Hyvin tehty työ ansaitsee tunnustusta, ja UPM palkitsee hyvistä suorituksista. Käytämme kokonaispalkitsemisen	Hyvistä suorituksista palkitseminen	Suorituksista palkitseminen Palkitsemisjärjestelmä	Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen

mallia, joka koostuu UPM:n globaalien sääntöjen, paikallisen lainsäädännön ja markkinakäytäntöjen mukaisen peruspalkan lisäksi luontaiseduista ja kannustepalkkiosta.” (UPM)	Kokonaispalkitsemisen malli		Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”UPM:n kokonaispalkitsemisen mallin mukaisesti työntekijöitä kannustetaan muutenkin kuin rahapalkkioilla. Palkitseminen ja tunnustus voivat tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. UPM ottaakin huomioon sekä aineellisen että aineettoman palkitsemisen ja luo siten kilpailukykyisen ja motivoivan kannustejärjestelmän koko henkilöstölle.” (UPM)	Palkitseminen ja tunnustusten antaminen Motivoiva ja kilpailukykyinen kannustejärjestelmä	Palkitseminen ja tunnustukset Kannustejärjestelmä	Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”Arvostamme jokaisen K-laisen osaamista ja haluamme tehdä kaikemme varmistaaksemme sinulle viihtyisän työpaikan ja tavoitteidesi mukaisen urakehityksen.” (Kesko)	Osaamisen arvostaminen Viihtyisän työpaikan luominen Urakehityksen varmistaminen	Viihtyisä työpaikka Urakehitys	Myönteinen työilmapiiri ja yrityskulttuuri Organisaation sisäinen urakehitys	Kulttuuri ja resurssit Yritykseen sitouttaminen
”Suomen suurimpana ja pohjoismaiden kolmanneksi suurimpana vähittäiskaupan toimijana pystymme tarjoamaan erilaisia mahdollisuuksia omien kykyjesi jalostamiseen.” (Kesko)	Organisaation suuri koko takaa mahdollisuuden erilaisten kehittämismahdollisuuksien tarjoamiseen	Organisaation asema kehittämismahdollisuuksien takajana	Yrityksen ominaisuudet osaamisen kehittämisen mahdollistajana	Kulttuuri ja resurssit
”K-ryhmässä pääset suomalaisen kaupan etulinjaan kehittämään asiakashuoltoa ruoka-, rauta- ja autokaupassa. Meillä sinulla on kehittämismahdollisuuksia asiakaspalvelun ja kaupan alan ammattilaisena.” (Kesko)	Kehittämismahdollisuuksien tarjoaminen alan erilaisissa työtehtävissä	Erialaisten työtehtävien tarjoaminen	Osaamisen kehittämisen tukeminen	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”Kenties haluat haastaa itseäsi ammatillisesti ja edetä vaativampiin tehtäviin? Käytössäsi ovat ajankohtaiset ja jatkuvasti tarjolla olevat kehittämismahdollisuudet. Tarjoamme päällikkö- ja esimiesvalmennuksia, joiden kautta pääset kehittämään esimerkiksi tavaratalo- tai asiakaspalvelupäälliköksi. K-ryhmässä on mahdollisuus edetä aina kauppiaksi asti K-kauppiasvalmennuksen kautta.” (Kesko)	Etenemis- ja kehittämismahdollisuudet organisaation sisällä, jos yksilö haluaa haastaa itseään ja edetä vaativampiin tehtäviin	Uran sisäiset etenemis- ja kehittämismahdollisuudet	Organisaation sisäinen urakehitys	Yritykseen sitouttaminen
”K-ryhmän koko ja voima varmistavat, että kasvumme on tavoitteidesi veroista.” (Kesko)	Organisaation koko ja voima varmistavat työntekijän kasvumahdollisuudet	Organisaation koko mahdollistajana	Yrityksen ominaisuudet osaamisen kehittämisen mahdollistajana	Kulttuuri ja resurssit
”Kaupan ala muuttuu maailman mukana ja tarjoaa siten kaupallisesti suuntautuneelle ajattelijalle loputtomasti mahdollisuuksia kehittyä sekä ylittää itsensä.” (Kesko)	Alaan suuntautuneelle työntekijälle tarjolla loputtomasti mahdollisuuksia kehittyä	Loputtomien kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen	Osaamisen kehittämisen tukeminen	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”Teemme työtämme ketterin menetelmin ja uusimmilla työkaluilla, ja kannustamme kokeilemaan, erehtymään ja oppimaan.” (Kesko)	Työntekijöitä kannustetaan kokeilemaan ja oppimaan myös virheiden kautta	Työntekijöiden kannustus kehitykseen	Osaamisen kehittämisen tukeminen	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”Tule inspiroivaan porukkaamme päästämään mielikuvitukseksi ja luovuutesi valloilleen.” (Kesko)	Inspiroiva työporukka	Inspiroiva työyhteisö	Myönteinen työilmapiiri ja yrityskulttuuri	Kulttuuri ja resurssit

"Luot omat tavoitteet, joihin pääsemiseen saat esimiehesi täyden tuen." (Kesko)	Työntekijät luovat itse omat tavoitteensa Esimiehen tuki tavoitteiden saavuttamisessa	Omien tavoitteiden asettaminen Esimiehen tuki	Työntekijään kohdistuvat odotukset Johdon ja esimiestyön rooli kehityksessä	Soveltuvuus Yritykseen sitouttaminen
"Tarjoamme erilaisia mahdollisuuksia jatkuvaan ammattitaidon jalostamiseen muun muassa itsellesi asettamien tavoitteidesi mukaisilla kehittämisohjelmilla." (Kesko)	Erlaisten kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen Jatkuva ammattitaidon jalostaminen Omien tavoitteiden asettaminen	Kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen Jatkuva kehitys Työntekijän vastuullistaminen	Osaamisen kehittämisen tukeminen Elinikäinen ja jatkuva oppiminen Työntekijään kohdistuvat odotukset	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Toimintaympäristön edellytykset Soveltuvuus
"Isona kansainvälisenä organisaationa pystymme tarjoamaan lukuisia mahdollisuuksia urakehitykseen." (Kesko)	Yrityksen suuri koko ja kansainvälisyys mahdollistavat urakehityksen Lukuisat mahdollisuudet urakehitykseen	Yrityksen ominaisuudet kehityksen mahdollistajina Urakehitysmahdollisuudet	Yrityksen ominaisuudet osaamisen kehittämisen mahdollistajana Organisaation sisäinen urakehitys	Kulttuuri ja resurssit Yritykseen sitouttaminen
"Kaupan ala on jatkuvassa murroksessa ja K-ryhmässä pääset mukaan ohjaamaan tätä muutosta. Tekemisen mittakaava on meillä laaja, ja päätöksillasi on vaikutusta." (Kesko)	Ala on jatkuvassa murroksessa Työntekijöiden osallistaminen muutoksen ohjaamiseen ja päätösten tekoon	Alan jatkuva murros Työntekijöiden osallisuus muutoksessa	Työn ja toimintaympäristön muutos ja uudistuminen Työn ja toimintaympäristön muutos ja uudistuminen	Toimintaympäristön edellytykset Toimintaympäristön edellytykset
"K-ryhmä järjestää kauppiaalle koulutusta, joka antaa konkreettisia työkaluja mm. talous- ja henkilöstöasioiden hoitoon." (Kesko)	Työntekijöille järjestetään koulutusta, joka antaa konkreettisia työkaluja	Koulutus antaa konkreettisia työkaluja	Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"Tukena on myös aktiivinen kauppiaaverkosto, jonka kanssa vaihtaa ajatuksia ja kokemuksia." (Kesko)	Työntekijöiden tukena on aktiivinen verkosto	Vertaistuki	Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"Opit kokeneemmilta työkavereilta kaupan alan monipuolisesta arjesta ja tehtävistä." (Kesko)	Oppiminen kokeneemmilta työkavereilta	Muilta oppiminen	Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"Kesätyö K-ryhmässä on hyvä ponnahduslautana työelämään. Pääset kartuttamaan kokemusta, jota kuka tahansa työnantaja arvostaa!" (Kesko)	Työ yrityksessä toimii ponnahduslautana työelämään Työkokemusta arvostetaan laajemmin työmarkkinoilla	Työ ponnahduslautana Työkokemuksen arvostaminen	Työkokemuksen hyöty Työkokemuksen hyöty	Yritykseen sitouttaminen Yritykseen sitouttaminen
"K-ryhmässä sinulla on mahdollisuus kehittyä monenlaisia kehityspolkuja pitkin. Voit kerryttää osaamistasi eri toiminnoista ja tehtävistä ja luoda itsellesi oman näköisesi urakartan." (Kesko)	Kokemus erilaisista työtehtävistä organisaation sisällä auttaa urakehityksessä Osaamisen kerryttäminen eri tehtävistä	Urakehitys Työkierto	Organisaation sisäinen urakehitys Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Yritykseen sitouttaminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"Oman osaamisen kehittämisessä jokainen on itse tärkein vastuuhenkilö ja jokaisen kannattaa arvioida itse omaa osaamistaan suhteessa työelämän muuttuviin tarpeisiin." (Kesko)	Vastuu omasta osaamisen kehittämisestä on työntekijällä itsellään Oman osaamisen arviointi suhteessa työelämän muuttuviin tarpeisiin	Vastuu oman osaamisen kehittämisestä Työelämän muuttuvat tarpeet	Työntekijään kohdistuvat odotukset Työn ja toimintaympäristön muutos ja uudistuminen	Soveltuvuus Toimintaympäristön edellytykset
"Esimiehen roolina on ohjata osaamistasi liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti..." (Kesko)	Esimiehen tehtävänä on ohjata työntekijöiden osaamista liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti	Esimiehen rooli työntekijöiden osaamisen kehittämisessä	Johdon ja esimiestyön rooli kehityksessä	Yritykseen sitouttaminen
"...kehityskeskustelujen yhteydessä jokaiselle laaditaan vuosittain kehityssuunnitelma." (Kesko)	Kehityssuunnitelman luominen yhdessä esimiehen kanssa	Kehityssuunnitelman luominen	Kehityssuunnitelma/-keskustelu	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"Tarjoamme erilaisia malleja urasuunnitteluun ja tuemme kehittymistäsi monipuolisesti. Osaamisen kehittäminen on meillä muutakin kuin valmennuksia. Periaatteenamme on, että suurin osa (70 %) oppimisesta tapahtuu työssä oppimalla, 20 % toisilta oppimalla ja 10 % on perinteisempää koulutustautumista." (Kesko)	Työntekijöiden osaamisen kehittämistä tuetaan monipuolisesti Työssä oppiminen, toisilta oppiminen ja koulutukset 70/20/10 -malli	Osaamisen kehittämisen monipuolinen tukeminen Esimerkkejä oppimismahdollisuuksista	Osaamisen kehittämisen tukeminen Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"Urakartassa osaamista kerrytetään eri toiminnoista	Uralla kehittämisen edistämiseksi kokemusta	Urakehityksen edistäminen työkierron kautta	Organisaation sisäinen urakehitys	Yritykseen sitouttaminen

ja tehtävistä, ja se on jokaisen työntekijän henkilökohtainen tietokartta urlalla eteenpäin.”	kerrytetään organisaation sisällä eri toiminnoista ja tehtävistä			
”K-ryhmässä on perinteisesti ollut paljon pitkiä työuria ja haluamme tukea työntekijöitämme monipuolisen työuran rakentamisessa K-ryhmän sisällä.” (Kesko)	K-ryhmän pitkät työurat Työntekijöiden tukeminen monipuolisen uran rakentamisessa yrityksen sisällä	Pitkät työurat Yrityksen sisäisen uran rakentamisen tukeminen	Organisaation sisäinen urakehitys Organisaation sisäinen urakehitys	Yritykseen sitouttaminen Yritykseen sitouttaminen
”Työ ja työurat ovat ison muutoksen edessä; tehtävät muuttuvat, tehtäviä loppuu ja uusia syntyy entistä nopeammin ja myös osaaminen vanhenee entistä kovemmalla vauhdilla. Kokemuksen rinnalle meille kaikille erittäin tärkeäksi asiaksi nouseekin kyky ja motivaatio oppia uutta.” (Kesko)	Työ ja työurat muuttuvat Osaamisen nopea vanheneminen Kyky ja motivaatio oppia uutta on tärkeää	Muuttuva työ Vanheneva osaaminen Uuden oppimiseen pystyminen	Työn ja toimintaympäristön muutos ja uudistuminen Työn ja toimintaympäristön muutos ja uudistuminen Työntekijään kohdistuvat odotukset	Toimintaympäristön edellytykset Toimintaympäristön edellytykset Soveltuvuus
”Tarjoamme Keskon ja K-Kauppojen henkilökunnalle ammatillisia koulutuksia valmennuksina ja verkko-opiskelun muodossa sekä mahdollisuutta ammattitutkintojen suorittamiseen. Esimiesosaamisen kehittäminen on vahvasti esillä koulutustarjonnassa. Kaupan koulutukset on koottu yhteiseen portaaliin, www.k-academy.fi/.” (Kesko)	Valmennukset, verkko-opiskelu ja mahdollisuus ammattitutkintojen suorittamiseen Esimiesosaamisen kehittäminen Yhteinen alusta koulutuksille	Käytännön kehittymismahdollisuuksia Johdon osaamisen kehittäminen Koulutuslusta	Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista Johdon ja esimiestyön rooli kehityksessä Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Yritykseen sitouttaminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”Palkallinen K Trainee -ohjelma on tarkoitettu opintojen loppuvaiheessa oleville ja vastavalmistuneille yliopisto- ja ammattikorkeakouluopiskelijoille. Kaikki K traineet palkataan vakituisiin työsuhteisiin ja yhdeksän kuukauden jakson jälkeen työt jatkuvat asiantuntijatehtävissä K-ryhmän taustatoiminnoissa. Työssä oppimisen lisäksi K Trainee -ohjelma sisältää kaikille traineille yhteisiä osioita, kuten mentorointia, K-ryhmän sisäisiä koulutuksia, kauppaharjoittelun ja opintomatkan. K Trainee on osa Suomen mentoreiden ”Tehdään töitä” -kampanjaa, jonka kautta traineet pääsevät verkostoitumaan myös muiden yritysten harjoittelijoiden kanssa.” (Kesko)	Työssä oppimisen mahdollisuuksia, koulutuksia, harjoitteluja, mentorointia ja verkostoitumisen mahdollisuuksia Harjoittelijasta asiantuntijatehtäviin	Käytännön oppimismahdollisuuksien esitteleminen Urakehitys organisaatioissa	Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista Organisaation sisäinen urakehitys	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Yritykseen sitouttaminen
”K-ryhmässä traineiden tukena on laaja joukko kaupan alan osaajia. Jakamalla aktiivisesti omaa osaamista ja laittamalla itsensä peliin, traineella on erinomainen mahdollisuus oppia kaupan alasta ja verkostoitua K-ryhmän sisällä sekä sidosryhmiemme kanssa. Ohjelma antaa loistavat valmiudet erilaisiin asiantuntija- ja esimiestehtäviin.” (Kesko)	Aktiivinen oman osaamisen jakaminen ja itsensä peliin laittaminen Verkostoituminen K-ryhmän sisällä Valmiuksien saaminen erilaisiin asiantuntija- ja esimiestehtäviin	Osaamisen jakaminen ja osallistuminen Verkostoituminen Valmiudet asiantuntija- ja esimiestehtäviin	Työntekijään kohdistuvat odotukset Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista Johdon ja esimiestyön rooli kehityksessä	Soveltuvuus Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Yritykseen sitouttaminen
”Henkilöstön systemaattinen ja liiketoimintalähtöinen kehittäminen on kriittinen tekijä tulevaisuuden menestyksen kannalta.” (Kesko)	Henkilöstön systemaattinen ja liiketoimintalähtöinen kehittäminen tulevaisuuden menestyksen takaajana	Henkilöstön kehittäminen tulevaisuuden menestyksen osana	Kehitys yrityksen menestystekijänä	Toimintaympäristön edellytykset
”Osaamisen kehittämisen ydinalueita ovat myynti- ja palveluosaaminen, tavara-	Osaamisen kehittäminen alan erilaisilla ydinalueilla	Osaamisen kehittämisen ydinalueet	Osaamisen kehittämisen tukeminen	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen

alakohtaiset kilpailutuhankkeet, lähiesiintymistyö ja johtaminen sekä sähköinen kauppa ja palvelut.” (Kesko)				
”Kesko haluaa panostaa kaikkien työntekijöidensä kehittämiseen tarjoamalla koulutusta ja monipuolisia urapolkuja, sillä uudistumiseen tarvitaan osaavia tekijöitä.” (Kesko)	Halu panostaa työntekijöiden kehittämiseen Koulutusten tarjoaminen Monipuolisten urapolkujen tarjoaminen Uudistumiseen tarvitaan osaavia tekijöitä	Työntekijöiden kehittämiseen panostaminen Koulutusten tarjoaminen Monipuoliset urapolut Uudistuminen	Osaamisen kehittämisen tukeminen Osaamisen kehittämisen tukeminen Organisaation sisäinen urakehitys Työn ja toimintaympäristön muutos ja uudistuminen	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Yritykseen sitouttaminen Toimintaympäristön edellytykset
”Laaja konserni tukee työntekijän mahdollisuuksia syventää osaamistaan ja vaihtaa tehtäviä yhtiöstä tai toimialasta toiseen. Vuonna 2019 sisäisiä siirtoja toisiin tehtäviin tehtiin Suomessa yli 2600 ja muissa toimintamaissa noin 2 100.” (Kesko)	Laaja konserni tukijana ja mahdollistajana Siirtymisen toisiin tehtäviin yhtiöiden tai toimialojen välillä	Konsernin koko mahdollistajana Työkierto	Yrityksen ominaisuudet osaamisen kehittämisen mahdollistajana Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista	Kulttuuri ja resurssit Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”Verkko-oppiminen on noussut entistä enemmän lähiopetuksen rinnalle ja sähköisen oppimisen edistämiseen ja kehittämiseen on keskitytty viime vuosien aikana entistä enemmän. Henkilöstön vastuullisuuskoulutusta on lisätty viime vuosina. K-vastuullisuuskonseptin käyttöönoton yhteydessä laadittiin K-vastuullisuuskonseptista verkkokoulutus ruoka- ja rautakaupoille. Keskolaisilla on myös oma vastuullisuuden verkkokoulutus, jonka suorittamista seurataan.” (Kesko)	Verkko-oppiminen on tullut yhä tärkeämmäksi Sähköisen oppimisen kehittäminen ja edistäminen	Verkko-oppiminen Sähköinen oppiminen	Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”Arvostamme työntekijöitämme ja panostamme ammatilliseen kehittämiseen sekä työhyvinvointiin ja turvallisuuteen.” (Metsä Group)	Työntekijöiden arvostaminen Ammatilliseen kehittämiseen panostaminen	Työntekijöiden ammatillisen kehittämisen tukeminen	Osaamisen kehittämisen tukeminen	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”Vastavuoroisesti edellyttämme, että jokainen metsägroupilainen kehittää omaa työtään ja miettii, mitä voisi tehdä paremmin ja miten toimia yhteisten tavoitteiden hyväksi – joka päivä.” (Metsä Group)	Edellytys kehittää oma työtä ja toimintaa	Edellytys oman toimintansa kehittämisestä	Työntekijään kohdistuvat odotukset	Soveltuvuus
”Työnantajana meitä ohjaavat useat toimintapolitiikat, joiden opiskelua ja noudattamista edellyttämme jokaiselta työntekijältämme.” (Metsä Group)	Työntekijöihin kohdistuva edellytys opiskella ja noudattaa toimintapolitiikkoja	Edellytys toimintatapojen opiskelusta ja noudattamisesta	Työntekijään kohdistuvat odotukset	Soveltuvuus
”Metsä Groupilla on käytössään palkitsemisjärjestelmä, joka tukee strategian toteutumista ja motivoi meitä asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa.” (Metsä Group)	Palkitsemisjärjestelmä tukee strategian toteutumista ja motivoi tavoitteiden saavuttamisessa	Palkitsemisjärjestelmä	Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”Tarjoamme monenlaisia urapolkuja ja työllistämme monien alojen ammattilaisia. Metsä Forestin työtehtävissä tarvitaan erityisesti metsänhoidon ja puukaupan osaamista. Metsä Wood, Metsä Fibre, Metsä Board ja Metsä Tissue työllistävät kemiallisen ja mekaanisen	Työntekijöille tarjotaan monenlaisia urapolkuja Eri alojen osaajat voivat löytää urapolkunsa organisaatiosta	Monenlaisten urapolkujen tarjoaminen Oman urapolun löytäminen	Organisaation sisäinen urakehitys Organisaation sisäinen urakehitys	Yritykseen sitouttaminen Yritykseen sitouttaminen

teollisuuden tuotannon, kunnossapidon ja puunjalostustekniikan ammattilaisia. Myös esimerkiksi taloushallinnon, kestävä kehityksen, logistiikan, hankinnan, lakialan, henkilöstöhallinnon, viestinnän ja ICT-alan osaaja voi löytää oman urapolkunsaa Metsä Groupista.” (Metsä Group)				
”Meille on tärkeää, että jokainen metsägroupilainen ylläpitää ja kehittää aktiivisesti ammatillista osaamistaan ja työyhteisötaitojaan. Uudistuminen on yksi arvoistamme ja kannustamme jokaista jatkuvan parantamisen toimintatapaan.” (Metsä Group)	Aktiivinen ammatillisen osaamisen ja työyhteisötaitojen kehittäminen yksilön toimesta Uudistuminen on yksi arvoista Jatkuvan parantamisen toimintatapaan kannustaminen	Oman osaamisen kehittämisen vaatimus Uudistuminen arvona Kannustaminen parempiin toimintatapoihin	Työntekijään kohdistuvat odotukset Työn ja toimintaympäristön muutos ja uudistuminen Osaamisen kehittämisen tukeminen	Soveltuvuus Toimintaympäristön edellytykset Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”Tavoitteemme on varmistaa, että työntekijämme ovat oikeassa tehtävässä oikeaan aikaan ja voivat kehittyä omassa ammatissaan. Edistämme ammatillista kehittämistä eri keinoin. Suuri osa henkilöstömme kehittymisestä on työssäoppimista, jota tuemme myös tarjoamalla mahdollisuuksia työkiertoon. Lisäksi tuemme kehittämistä monipuolisilla koulutuksilla. Myös säännölliset kehityskeskustelut toimivat jatkuvan kehittymisen tukena.” (Metsä Group)	Ammatillista kehittämistä tuetaan työssä oppimalla, työkierrolla, koulutuksilla ja säännöllisillä kehityskeskusteluilla	Erilaiset käytännön kehittämismahdollisuudet	Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”Haluaamme tarjota esimiehille mahdollisuuksia kehittää johtamis- ja esimiestaitojaan, sillä hyvä esimiestyö luo perustan työhyvinvoinnille, turvallisuudelle ja toiminnan tuloksellisuuden kehittymiselle. Esimiesvalmennuksiamme on suorittanut yli 800 esimiestä ja Suomessa esimiehillä on mahdollisuus suorittaa johtamisen erityistutkinto. Käynnistämme tarpeen mukaan myös uusia valmennuksia. Esimerkkejä näistä ovat keskijohdolle suunnattu liiketoimintaosaamista kehittävä valmennusohjelma sekä asiantuntijatehtävissä toimivien valmennukset.” (Metsä Group)	Esimiehille tarjotaan mahdollisuuksia kehittää johtamis- ja esimiestaitojaan Esimiesvalmennukset Esimiehillä on mahdollisuus suorittaa johtamisen erityistutkinto	Esimiehille tarjotut osaamisen kehittämisen mahdollisuudet Esimiehille tarjotut valmennukset Mahdollisuus suorittaa johtamisen erityistutkinto	Johdon ja esimiestyön rooli kehityksessä Johdon ja esimiestyön rooli kehityksessä Johdon ja esimiestyön rooli kehityksessä	Yritykseen sitouttaminen Yritykseen sitouttaminen Yritykseen sitouttaminen
”Käytössämme on uusi johtamisen työkalu, Esimiehen muistikirja. Muistikirja kokoaa johtamisen periaatteet ja esimiehen vastuualueet sekä antaa vinkkejä ja ratkaisuihin esimiestyön tueksi. Kirja on julkaistu kuudella toimintakielellämme.” (Metsä Group)	Esimiehille kehitetty johtamisen työkalu esimiestyön tueksi	Johtamisen työkalu esimiestyön tueksi	Johdon ja esimiestyön rooli kehityksessä	Yritykseen sitouttaminen
”Asiakkaamme, kuluttajat ja teollisuus, vaativat yhä tehokkaammin ja kestävämmiin tuotettuihin tuotteisiin. Sen vuoksi meidän on joka päivä	Asiakkaat, kuluttajat ja teollisuus vaativat jatkuvaa uudistumista	Jatkuvan uudistumisen vaatimus	Työn ja toimintaympäristön muutos ja uudistuminen	Toimintaympäristön edellytykset

kehittyvä, arvioitava tehtyjä ratkaisuja ja uudistuttava.” (Metsä Group)				
”Jatkuvan kehityksen ansiosta työntekijöillemme avautuu uusia mahdollisuuksia kasvattaa osaamistaan ja etsiä itsestään uusia vahvuuksia. Uskomme, että tarjoamalla haastavia ja monipuolisia tehtäviä työntekijämme voivat kasvaa uuden ajan asiantuntijoiksi jatkuvasti uudistuvalla toimialalla.” (Metsä Group)	Haastavien ja monipuolisten tehtävien tarjoaminen Uuden ajan asiantuntijoiksi kasvu Jatkuvasti uudistuva toimiala	Haastavat ja monipuoliset tehtävät Uuden ajan asiantuntijuus Uudistuva toimiala	Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista Työn ja osaamisen tulevaisuus Työn ja toimintaympäristön muutos ja uudistuminen	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”Työhyvinvointi on yksittäisen työntekijän ja koko yrityksen menestyksen perusta. Työhyvinvointi on aina ihmisen omakohtainen kokemus, joka koostuu monesta asiasta: mielekkästä työstä, sujuvasta arjesta ja siitä, että töihin on mukava tulla. Hyvinvointiin vaikuttaa se, että ihminen on hyvässä kunnossa ja jaksaa, että hänellä on osaaminen tehtäviinsä, hyvä johto, esimies ja työkaverit ja että työpaikan turvallisuusasiat on hoidettu mallikkaasti. Yksilötasolla hyvinvointiin vaikuttavat työn lisäksi sairastumiset, ikääntyminen ja elämäntilanteet. Jokaisella on vastuu omasta hyvinvoinnistaan huolehtimisesta.” (Metsä Group)	Riittävä osaaminen työtehtäviin tukee työhyvinvointia Työntekijällä on vastuu huolehtia omasta hyvinvoinnista	Osaamisen riittävyys Vastuu omasta hyvinvoinnista	Työntekijöiden kyvyt ja taidot Työntekijään kohdistuvat odotukset	Soveltuvuus Soveltuvuus
”Joukkomme mahtuu niin kokeneempia, jo aiemmin kesätöitä Metsä Groupissa tehneitä konkareita, kuin niitä, joille talon tavat ja tehtävät ovat uusia. Pyrimme siihen, että tehtävistä suoriutumisen ja osaamisen karttumisen myötä lisäämme johdonmukaisesti töiden haasteellisuutta. Sen seurauksena kasvaa myös vastuu. Kesätöiden tärkeimpiin oppeihin kuuluu meillä se, että kesätyöntekijä oppii luottamaan itseensä haastavissakin tilanteissa. Kesätyöjakso on mahdollisuus näyttää omaa osaamista – hyvin tehty työ kyllä huomataan!” (Metsä Group)	Osaamisen kehityksessä tehtävien haasteellisuutta ja vastuuta lisätään Itseensä luottaminen on tärkein oppi Mahdollisuus näyttää omaa osaamista kesätöissä	Vaativimmat työtehtävät Itseensä luottamisen oppiminen Oman osaamisen näyttäminen	Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista Työntekijöiden kyvyt ja taidot Työntekijöiden kyvyt ja taidot	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Soveltuvuus Soveltuvuus
”Opastamiseen ja perehdyttämiseen nimetään vastuuhenkilö. Kesätyöläiselle kerrotaan aluksi työpaikan pelisäännöt ja käytöstavat. Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla perehdyttämisellä nuori pääsee nopeasti kiinni työtehtäviin, oppii ja kehittyy.” (Metsä Group)	Nimetty vastuuhenkilö opastamisessa ja perehdyttämisessä Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys	Nimetty perehdyttäjä Perehdytys	Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”Palautteen antaminen on tärkeä osa ohjausta.” (Metsä Group)	Palautteen antaminen ohjauksen osana	Palaute	Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”Tehtaillamme perehdyttäminen käynnistyy yleensä toukokuun alussa pidettävillä tilaisuuksilla, joissa käydään läpi turvallisuus- ja muita käytännön asioita ja kerromme selkeästi, mitä sinulta odotamme. Myös puuhankintapiireillä	Perehdyttämisessä kerrotaan, mitä työntekijöiltä odotetaan Yhteiset perehdytyspäivät	Perehdytys Perehdytys	Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen

järjestetään yhteisiä perehdytyspäiviä kesätyöntekijöille. Perehdytys antaa sinulle hyvän alun kesätyösi hoitamiseen.” (Metsä Group)				
”Perehdytys ei pääty tähän, vaan se jatkuu osastoilla työnopastuksella. Tehtäväkohtaisesta työnopastuksesta vastaavat kokeneet työntekijämme. Perehdytys on tärkeää, koska sillä varmistetaan, että opit oikeat ja turvalliset työtavat, tutustut työolosuhteisiin ja saat valmiudet onnistua työssäsi.” (Metsä Group)	Kokeneet työntekijät opastavat tehtäväkohtaisiin töihin Perehdytyksen tärkeys	Oppiminen kollegoiden opastamana Perehdytys	Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”Hyvä perehdyttäminen antaa valmiudet työskennellä turvallisesti kaikissa tilanteissa. Saat samalla myös perustietoja yksikkösi ja koko yrityksen toiminnasta. Työtä on aina mielekkäämpää tehdä, kun tiedät, mitä varten sitä teet. Selkeät ohjeet, kuten milloin ja mihin ensimmäisinä päivinä pitää tulla ja mistä saat varusteet, ovat nekin tärkeitä. Hyvän perehdytyksen jälkeen on helppo jatkaa omalla osastolla.” (Metsä Group)	Perehdytys sisältää selkeitä ohjeita Selkeät ohjeet alussa Hyvä perehdytys antaa välineet jatkuon	Perehdytys Ohjeiden selkeys Perehdytys	Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”Työkaverit kyllä neuvovat mielellään ja vastaavat kysymyksiin!” (Metsä Group)	Työkaverit neuvovat ja vastaavat kysymyksiin	Työkaverit opastavat	Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”Työntekijämme - mukaanlukien kesätyöntekijät - ovat menestyksemme avain.” (Stora Enso)	Henkilöstö yrityksen menestyksen avaimena	Työntekijät yrityksen menestystekijänä	Kehitys yrityksen menestystekijänä	Toimintaympäristön edellytykset
”Tarjoamme sinulle jännittävän mahdollisuuden kehittyä työssä, jossa sinulla on mahdollisuus hyödyntää opintojen aikana oppimiasi taitoja.” (Stora Enso)	Mahdollisuus kehittyä työssä Opintojen aikana opittujen taitojen hyödyntäminen	Kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen Aiemmin hankitun osaamisen hyödyntäminen	Osaamisen kehittämisen tukeminen Työntekijöiden kyvyt ja taidot	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Soveltuvuus
”Haluaamme, että saat kaiken mahdollisen irti kesätyöstäsi Stora Ensossa, ja olemme sitoutuneet tarjoamaan sinulle kaiken tarvitsemasi tuen. Meillä pääset kehittämään itseäsi ja kasvaa ammatillisesti turvallisessa ympäristössä.” (Stora Enso)	Kehittymiseen tarvittavan tuen tarjoaminen Mahdollisuus kehittää itseä Mahdollisuus kasvaa ammatillisesti	Kehittymiseen tarvittavan tuen tarjoaminen Kokonaisvaltaisten kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen Ammatillisten kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen	Osaamisen kehittämisen tukeminen Osaamisen kehittämisen tukeminen Osaamisen kehittämisen tukeminen	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
”Stora Ensolla pääset itse päättämään urasi suunnasta, ...” (Stora Enso)	Mahdollisuus päättää itse uran suunnasta	Uran suunnasta päättäminen	Organisaation sisäinen urakehitys	Yritykseen sitouttaminen
”... ja me pyrimme luomaan urapolkuja, jotka palkitsevat, innostavat ja motivoivat” (Stora Enso)	Palkitsevien, innostavien ja motivoivien urapolkujen luominen	Urapolkujen luominen	Organisaation sisäinen urakehitys	Yritykseen sitouttaminen
”Kiinnitämme erityistä huomiota uralla etenemisen suunnitteluun, jotta voimme yhdessä hyödyntää ainutlaatuisia osaamistasi.” (Stora Enso)	Huomion kiinnittäminen uralla etenemisen suunnitteluun Työntekijöiden ainutlaatuisen osaamisen hyödyntäminen	Uralla etenemisen suunnittelu Osaamisen hyödyntäminen	Organisaation sisäinen urakehitys Työntekijöiden kyvyt ja taidot	Yritykseen sitouttaminen Soveltuvuus
”Stora Enso käy läpi muutosta, jossa tarvitaan sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä sekä kyvykästä organisaatiota ja kyvykästä organisaatiota.” (Stora Enso)	Muutokseen tarvitaan sitoutunutta, motivoitunutta ja kyvykästä organisaatiota Kehittyminen johtavaksi yhtiöksi	Kyvykkyys muutoksesta selviämässä Kehittyminen alansa johtajaksi	Työn ja toimintaympäristön muutos ja uudistuminen Kehitys yrityksen menestystekijänä	Toimintaympäristön edellytykset Toimintaympäristön edellytykset

"Johtajuus on tässä muutostyössä ratkaisevassa asemassa." (Stora Enso)	Johtajuuden tärkeys muutoksessa	Johtajuuden rooli muutoksessa	Johdon ja esimiestyön rooli kehityksessä	Yritykseen sitouttaminen
"Odotamme, että johtajamme omaksuvat ja toteuttavat Stora Enson arvoja toiminnassaan ja käyttäytymisellään. Siksi investoimme jatkuvasti johtajiemme kehitykseen järjestämällä erilaisia johtajuuskoulutusohjelmia." (Stora Enso)	Johtajuuskoulutusohjelmien tarjoaminen	Investointi johtajien kehitykseen	Johdon ja esimiestyön rooli kehityksessä	Yritykseen sitouttaminen
"Lead Through People -ohjelma on suunnattu kaikille esimiehille, ja sen tavoitteena on kehittää henkilökohtaisia johtajuustaitoja. Ohjelmassa keskitytään luomaan, hallitsemaan ja ylläpitämään tehokkaita tiimejä. Lead Through People -ohjelmaan on vuoden 2015 jälkeen osallistunut noin 2 300 esimiestä." (Stora Enso)	Johtajuusohjelmassa keskitytään luomaan, hallitsemaan ja ylläpitämään tehokkaita tiimejä	Johtajuuden kehittäminen tiimien hallinnassa	Johdon ja esimiestyön rooli kehityksessä	Yritykseen sitouttaminen
"Stora Enso Accelerator -ohjelma yhdistää startup-yrityksissä tehtävän työn johtajuuskoulutukseen. Ohjelman tavoitteena on kasvattaa Stora Enson muutokseen tarvittavaa strategista osaamista ja keskittyä erityisesti innovaatioihin ja yrittäjyyteen. Stora Enso valitsee ohjelmaan osallistuvat start-up-yritykset, jotka toimivat strategiamme kannalta tärkeillä aloilla. Stora Ensolta ohjelmaan osallistuvat muodostavat tiimin start-upin kanssa ja kehittävät start-upin liikeideoita yhdessä start-upin kanssa. Stora Enson osallistujat osallistuvat myös johtajuuskoulutusohjelmaan." (Stora Enso)	Johtajuuskoulutuksen tavoitteena on kasvattaa muutoksen tarvittavaa osaamista	Johtajuuskoulutuksen rooli muutoksessa	Johdon ja esimiestyön rooli kehityksessä	Yritykseen sitouttaminen
"We're doing it with energy, curiosity and sheer dedication, always learning from unique perspectives of those around us, expanding our thinking, growing our capabilities and redefining 'impossible'." (Bayer)	Jatkuva oppiminen ympäröivistä näkökulmista Ajattelutapojen laajentaminen Kyvykkyyksien kasvattaminen	Jatkuva oppiminen Ajattelun laajentaminen Kyvykkyyden kasvattaminen	Elinikäinen ja jatkuva oppiminen Työntekijöiden kyvyt ja taidot Työntekijöiden kyvyt ja taidot	Toimintaympäristön edellytykset Soveltavuus Soveltavuus
"As you begin your career, it's important to find opportunities that will help you build a strong professional foundation while developing specific expertise. Our series of specialized graduate programs allow you to build on your academic achievements and begin to make an impact in your chosen field. The programs prepare you for a career that turns your passion and ideas into powerful solutions to the world's most crucial concerns." (Bayer)	Oppimismahdollisuuksien löytäminen asiantuntijuuden kehittäminen Yksityiskohtaisen asiantuntijuuden kehittäminen Aiempien saavutusten päälle oppiminen	Asiantuntijuuden kehittäminen Asiantuntijuuden kehittäminen Aiemmin hankitun osaamisen hyödyntäminen	Osaamisen kehittämisen tukeminen Osaamisen kehittämisen tukeminen Työntekijöiden kyvyt ja taidot	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Soveltavuus
"As a student, you spend your days surrounded by opportunities to learn, grow, and explore your interests with passion and dedication. Don't you want your work to provide you with the same freedom? Bayer offers many options for students who want to gain experience in one of the world's top chemical and pharmaceutical companies..." (Bayer)	Vapaus oppia ja kasvaa Kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen opiskelijoille Työkokemus alansa johtavasta yrityksestä	Vapaa ilmapiiri Kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen Työkokemuksen tuoma hyöty	Myönteinen työilmapiiri ja yrityskulttuuri Osaamisen kehittämisen tukeminen Työkokemuksen hyöty	Kulttuuri ja resurssit Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Yritykseen sitouttaminen

“... and to learn from highly accomplished colleagues. Find out about how Bayer can help you refine and achieve your career goals, and how you can become a part of our team.” (Bayer)	Mahdollisuus oppia edistyneiltä kollegoilta	Oppiminen kollegoilta	Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
“An internship at Bayer can mean so much more than a simple introduction to the working world. Real job responsibility means a true learning experience that you’ll carry with you as you begin your career.” (Bayer)	Harjoittelu oppimiskokemuksena	Harjoittelu	Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
“And a class of interns selected from various universities worldwide means your peers will challenge, engage, and inspire you.” (Bayer)	Mahdollisuus kehittyä vertaisten haastamina ja inspiroimina	Kehittyminen vertaisten kanssa	Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
“Our business success is largely attributable to the knowledge, skills and passion of our employees.” (Bayer)	Menestys perustuu henkilöstön osaamiseen, taitoihin ja intohimoon	Henkilöstön osaaminen menestyksen perustana	Kehitys yrityksen menestystekijänä	Toimintaympäristön edellytykset
“It is their ability to innovate and their willingness to embrace continuous professional and self-development that drive our position as a world-class innovation company.” (Bayer)	Työntekijöiden innovointikyky ja kehittymishalu yrityksen mahdollistavat yrityksen menestyksen	Työntekijöiden kehitys yrityksen menestyksen mahdollistajana	Kehitys yrityksen menestystekijänä	Toimintaympäristön edellytykset
“As a modern international employer, we offer our employees attractive conditions and wide-ranging individual development opportunities.” (Bayer)	Kansainvälinen ja moderni työnantaja mahdollistaa oppimismahdollisuuksia Houkuttelevien työolosuhteiden tarjoaminen	Kansainvälinen ja moderni työnantaja mahdollistajana Houkuttelevat työolosuhteet	Yrityksen ominaisuudet osaamisen kehittämisen mahdollistajana Myönteinen työilmapiiri ja yrityskulttuuri	Kulttuuri ja resurssit Kulttuuri ja resurssit
“A key aim of our personnel development strategy is to create an environment where all employees have the opportunity to develop their full potential.” (Bayer)	Ympäristö, jossa kaikilla on mahdollisuus kehittyä	Kehittymisen mahdollistava työympäristö	Myönteinen työilmapiiri ja yrityskulttuuri	Kulttuuri ja resurssit
“In the spirit of “lifelong learning”, we help employees in all fields broaden their knowledge and skills and keep up with the latest changes throughout their working lives.” (Bayer)	Jatkuvan oppimisen henki Henkilöstön osaamisen ja taitojen kehittämisessä tukeminen Työelämän muutoksessa kiinni pysyminen	Jatkuva oppiminen Osaamisen ja kehittämisen tuki Työelämän muutos	Elinikäinen ja jatkuva oppiminen Osaamisen kehittämisen tukeminen Työn ja toimintaympäristön muutos ja uudistuminen	Toimintaympäristön edellytykset Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Toimintaympäristön edellytykset
“Support ranges from knowledge sharing and peer learning to programs that take up new trends and perspectives.” (Bayer)	Työnantajan tuki kehittämisessä Tiedon vaihto, vertaisoppiminen ja oppimishjelmat	Työnantajan tuki Erilaiset oppimismahdollisuudet	Osaamisen kehittämisen tukeminen Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
“Thanks to our wide-ranging business activities, we offer employees throughout the Group great opportunities for global development. International assignments are also an important element in employee development.” (Bayer)	Kansainvälisten oppimiskokemusten tarjoaminen Kansainväliset toimeksiannot osana työntekijän kehitystä	Globaalin kehittämisen mahdollistaminen Kansainväliset toimeksiannot	Osaamisen kehittämisen tukeminen Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
“A diverse employee structure is vital for our company’s competitiveness. By embracing diversity we improve our understanding of changing markets and consumer groups, gain access to a broader pool of talented people and benefit from the enhanced innovative and problem-solving abilities that are demonstrably associated with high cultural diversity. Mutual understanding and a gender and cultural balance, especially at management	Kulttuurisen monimuotoisuuden hyödyntäminen Inklusiivinen lähestymistapa	Kulttuurinen monimuotoisuus Inklusiivisuus	Myönteinen työilmapiiri ja yrityskulttuuri Myönteinen työilmapiiri ja yrityskulttuuri	Kulttuuri ja resurssit Kulttuuri ja resurssit

level, are important success factors. We have an inclusive approach: diversity is integrated into all relevant human resources processes and driven forward by the management.” (Bayer)				
“At Bayer we foster open discussions, sharing knowledge across our community and partnering with external networks. You can work in a diverse team with leading experts, leveraging global expertise and a shared passion to unlock new potential. It takes inspiring work with enthusiastic and smart people to turn pioneering ideas into powerful solutions.” (Bayer)	Kannustaminen avoimeen keskusteluun, tiedonvaihtoon sekä verkostoitumiseen	Kehittymiseen kannustaminen	Osaamisen kehittämisen tukeminen	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
“Our culture supports its people through regular feedback, international and diverse teams, continuing education, and new opportunities. Find out how a job at Bayer will strengthen your skills and broaden your horizon.” (Bayer)	Organisaatiokulttuuri tukee henkilöitä Säännöllisen palautteen antaminen, kansainvälinen ja monipuolinen tiimityöskentely, jatkuva oppiminen ja uudet mahdollisuudet	Tukeva organisaatiokulttuuri Käytännön kehittämismahdollisuudet	Myönteinen työilmapiiri ja yrityskulttuuri Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista	Kulttuuri ja resurssit Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
“The Development Dialogue encourages managers to take responsibility for their employees’ development, while empowering employees to drive their own professional growth. During this dialogue, employees discuss their strengths, development needs, and career aspirations with their direct supervisor in order to agree on a personal development plan.” (Bayer)	Johtajia kannustetaan ottamaan vastuuta työntekijöidensä kehityksestä Kehityskeskustelut	Johtajien kannustus Kehityskeskustelut	Johdon ja esimiestyön rooli kehityksessä Kehityssuunnitelma/-keskustelu	Yritykseen sitouttaminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
“360 Feedback is a development tool to boost leadership by offering a clear picture of each employee’s performance from the perspective of colleagues and business associates. By helping our employees to enhance their unique strengths and talents, we continuously develop our organization and create a working culture where our employees are empowered to give their best, to learn, and to develop into their full potential.” (Bayer)	Organisaation toimintakulttuurin kehittäminen oppimismyönteiseksi	Oppimismyönteisen kulttuurin kehittäminen	Myönteinen työilmapiiri ja yrityskulttuuri	Kulttuuri ja resurssit
“Bayer is a diverse workplace where you can feel supported to do your best work regardless of your nationality or background. This diversity means that your teammates will consist of the best and brightest minds from around the world, creating a well-rounded company culture and ensuring that our customers can benefit from the best possible pool of international and multi-cultural expertise.” (Bayer)	Kulttuurinen monimuotoisuus Työympäristö, jossa jokaista kannustetaan tekemään parhaansa kansallisuudesta tai taustasta riippumatta	Monimuotoinen yrityskulttuuri Kannustava työympäristö	Myönteinen työilmapiiri ja yrityskulttuuri Myönteinen työilmapiiri ja yrityskulttuuri	Kulttuuri ja resurssit Kulttuuri ja resurssit
“At Bayer we believe that learning is a lifelong process and are committed to investing in the education and the training of our employees.” (Bayer)	Oppiminen on läpi elämän kestävä prosessi Työntekijöiden oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen investoiminen	Elinikäinen oppiminen Investointi osaamisen kehittämiseen	Elinikäinen ja jatkuva oppiminen Osaamisen kehittämisen tukeminen	Toimintaympäristön edellytykset Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen

<p>"This is why our employees benefit from extensive educational and training programs to encourage professional and personal development." (Bayer)</p>	<p>Oppimisohjelmissa kannustetaan sekä ammatilliseen että henkilökohtaiseen kehitykseen</p>	<p>Kannustaminen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen</p>	<p>Osaamisen kehittämisen tukeminen</p>	<p>Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen</p>
<p>"Leveraging the talent that everybody brings to Bayer and taking advantage of the richness of ideas, backgrounds, and perspectives of all our employees is one of our key Bayer Talent Management Principles. Giving future generations of leaders and experts the opportunity to grow allows continuous and sustainable development for both our employees and our business." (Bayer)</p>	<p>Työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen</p> <p>Jatkuva ja kestävä kehitys työntekijöille ja yritykselle</p>	<p>Osaamisen hyödyntäminen</p> <p>Jatkuva oppiminen</p>	<p>Työntekijöiden kyvyt ja taidot</p> <p>Elinikäinen ja jatkuva oppiminen</p>	<p>Soveltuvuus</p> <p>Toimintaympäristön edellytykset</p>
<p>"Bayer's corporate university (the Bayer Academy) builds leadership and general management competence as well as functional expertise through high-impact and strategy and business-aligned learning opportunities." (Bayer)</p>	<p>Oppimisohjelma kehittää johtajuustaitoja</p>	<p>Johtajuustaitojen kehittäminen</p>	<p>Johdon ja esimiestyön rooli kehityksessä</p>	<p>Yritykseen sitouttaminen</p>
<p>"Bayer Academy supports on-the-job development with systematic training programs and also assists our employees as they take the next career development steps." (Bayer)</p>	<p>Oppimisohjelma tukee työssä tarvittavien taitojen kehittymistä</p> <p>Oppimisohjelma tukee uralla kehittymistä</p>	<p>Oppimisohjelma tukee kehittymistä</p> <p>Urakehitys</p>	<p>Osaamisen kehittämisen tukeminen</p> <p>Organisaation sisäinen urakehitys</p>	<p>Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen</p> <p>Yritykseen sitouttaminen</p>
<p>"Our seminars and learning opportunities are offered around the world in different languages and balance global and local needs." (Bayer)</p>	<p>Seminaareja ja oppimismahdollisuuksia eri kielillä</p>	<p>Seminaarit ja erikieliset oppimismahdollisuudet</p>	<p>Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista</p>	<p>Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen</p>
<p>"Attending Bayer Academy learning programs is an invitation to shape Bayer's future, exchanging ideas and experiences with colleagues and learning about the latest research-based knowledge that enables outside-the-box thinking." (Bayer)</p>	<p>Yrityksen tulevaisuuden muokkaaminen</p> <p>Ideointi kollegojen kanssa</p> <p>Tutkimukseen perustuvan viimeaikaisen tiedon oppiminen</p> <p>Luovan ajattelun mahdollistaminen</p>	<p>Yrityksen tulevaisuus</p> <p>Ideointi yhdessä</p> <p>Tutkimukseen perustuvan tiedon oppiminen</p> <p>Kehityksen mahdollistaminen</p>	<p>Työn ja osaamisen tulevaisuus</p> <p>Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista</p> <p>Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista</p> <p>Osaamisen kehittämisen mahdollistaminen</p>	<p>Toimintaympäristön edellytykset</p> <p>Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen</p> <p>Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen</p> <p>Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen</p>
<p>"We actively involve our executives and strengthen cross-organizational collaboration, networking, exposure, and innovation." (Bayer)</p>	<p>Toimitusjohtajien aktiivinen osallistaminen</p> <p>Sisäisen yhteistyön vahvistaminen verkostoitumisella ja innovoinnilla</p>	<p>Johdon osallistaminen</p> <p>Organisaatiokulttuurin kehittäminen</p>	<p>Johdon ja esimiestyön rooli kehityksessä</p> <p>Oppimisyönteinen työilmapiiri ja yrityskulttuuri</p>	<p>Yritykseen sitouttaminen</p> <p>Kulttuuri ja resurssit</p>
<p>"One of our key objectives is to make career and development opportunities, across the entire Bayer organization up to senior management level, transparent to all employees in order to foster the internal mobility of our employees." (Bayer)</p>	<p>Uralla kehittymisen mahdollisuuksien luominen organisaation sisällä aina ylimpään johtoon asti</p>	<p>Urakehitysmahdollisuudet</p>	<p>Organisaation sisäinen urakehitys</p>	<p>Yritykseen sitouttaminen</p>
<p>"Therefore, we established an internal job board in 2012 to provide our employees with privileged access to open positions and make it easy for them to find out about new job opportunities worldwide.</p> <p>By improving transparency and increasing internal career mobility, the job board helps to ensure that all employees find the job at Bayer that best fits their skills and ambitions." (Bayer)</p>	<p>Alusta avoimien työpaikkojen etsimiseen</p> <p>Kansainväliset uramahdollisuudet</p> <p>Sisäisen uraliikkuvuuden lisääminen</p> <p>Osaamista vastaavan työtehtävän löytäminen</p>	<p>Avoimet työpaikat -alusta</p> <p>Kansainväliset uramahdollisuudet</p> <p>Sisäinen uraliikkuvuus</p>	<p>Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista</p> <p>Organisaation sisäinen urakehitys</p>	<p>Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen</p> <p>Yritykseen sitouttaminen</p>

"We are always looking for ambitious, forward-thinking colleagues who are committed to our vision and want their careers to be a lifelong learning experiences." (Bayer)	Kunnianhimoisten, sitoutuneiden ja jatkuvaa oppimista toteuttavien työntekijöiden etsiminen	Tietynlaisten työntekijöiden etsiminen	Työntekijään kohdistuvat odotukset	Soveltuvuus
"Bayer offers a wide range of opportunities for experienced professionals." (Bayer)	Laajan kirjojen oppimismahdollisuuksien tarjoaminen ammattilaisille	Oppimismahdollisuuksien tarjoaminen ammattilaisille	Osaamisen kehittämisen tukeminen	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"Our Onboarding program is intended to integrate employees smoothly into the organization and to help them become productive as quickly as possible." (Bayer)	Perehdytysohjelma integroi työntekijät osaksi organisaatiota	Perehdytysohjelma	Käytännön esimerkkejä oppimismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"The process begins before the employee's first day, and features such as the HelloBayer Onboarding Portal, the buddy program, and Discovering Bayer training sessions support the employee throughout his or her first three months." (Bayer)	Perehdytys sisältää perehdytysalustan, ystävähöjelman ja opetusohjelmia	Perehdytys	Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"By supporting individual growth among our employees, we are not only providing unique opportunities for them to achieve their professional and personal goals – we are also developing future generations of Bayer leaders." (Bayer)	Yksilöllisen kehityksen tukeminen Tulevaisuuden johtajien kehittäminen	Työntekijöiden kehityksen tukeminen Johtajien kehittäminen	Osaamisen kehittämisen tukeminen Johdon ja esimiestyön rooli kehityksessä	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Yritykseen sitouttaminen
"A wide range of online, in-class, and on-the-job learning opportunities equip our employees with the right skills and capabilities to execute Bayer's strategy and deliver the best performance." (Bayer)	Verkko-opetus, lähiopetus ja työssäoppiminen Osaamisen kehittäminen tuottaa oikeat taidot ja kyvyt yrityksen strategian toteuttamiseen	Käytännön oppimismahdollisuudet Oikeat taidot ja kyvyt	Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista Työntekijöiden kyvyt ja taidot	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Soveltuvuus
"Bayer 360° Feedback is a development tool to enhance leadership and performance, and to support career development and personal growth. Using a questionnaire that includes self-assessment as well as questions from the participant's customers, managers, and peers, 360° Feedback offers employees a clear picture of their performance so they can identify their strengths and focus on their development needs." (Bayer)	Palauteohjelma kehittymisen tueksi Palaute asiakkailta, esimiehiltä ja vertaisilta	Palauteohjelma Palaute eri tahoilta	Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista Käytännön esimerkkejä kehittymismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"Työntekijät yltyvät parhaimpaansa, kun he tekevät kiinnostuksen kohteitaan ja osaamistaan vastaavia töitä. Siksi yritämme parhaamme mukaan etsiä jokaiseen työhön tekijän, joka sopii tehtävään täydellisesti." (ABB)	Parhaimpaan yltyminen osaamista vastaavan työn löytämisen myötä	Osaamista vastaavan työn löytäminen	Työntekijöiden kyvyt ja taidot	Soveltuvuus
"Esimiehen ja työntekijän on tärkeää arvioida ja keskustella työntekijän työssä suoriutumisesta, kehitymisestä ja urakehityksestä työvuoden aikana. Näissä tilanteissa käydään aitoa vuoropuhelua, jonka avulla sovitetaan yhteen työntekijän kiinnostuksen kohteita ja liiketoiminnan tarpeita. Säännöllisten keskustelujen tuloksena voidaan sopia kehityssuunnitelmasta ja tärkeimmistä kehitystoimenpiteistä." (ABB)	Säännölliset kehityskeskustelut esimiehen kanssa Kehityssuunnitelman laatiminen ja kehitystoimenpiteistä sopiminen	Säännölliset kehityskeskustelut Kehityssuunnitelma ja kehitystoimenpiteet	Kehityssuunnitelma/-keskustelu Kehityssuunnitelma/-keskustelu	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen

<p>"ABB:llä on käytössä maailmanlaajuinen henkilöstöhallinnon järjestelmä, jonka avulla työntekijämme voivat hallita omaa osaajaprofiliaan tallentamalla siihen kiinnostuksen kohteitaan ja taitojaan. Halutessaan työntekijät voivat määrittää profiilinsa näkyvään ABB:n osaajapankeissa ja vastaanottaa esimiehiltä ja henkilöstöhallinnolta ilmoituksia tulevista työmahdollisuuksista. Työntekijät voivat myös luoda yksilöityjä työpaikkahälytyksiä ABB:n avoimista työpaikoista." (ABB)</p>	<p>Alusta avoimien työpaikkojen etsimiseen ja osaajaprofilien hallintaan</p>	<p>Työkierron mahdollistaminen</p>	<p>Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista</p>	<p>Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen</p>
<p>"ABB on määritellyt tiettyjä urapolkua eri työpaikkaryhmille, ja niihin sisältyy esimerkiksi urakehityksen vaiheiden määrittelyjä, tehtävä- ja taitoprofileja sekä mahdollisia siirtymiä." (ABB)</p>	<p>Valmiiden urapolkujen määrittely</p>	<p>Valmiit urapolut</p>	<p>Organisaation sisäinen urakehitys</p>	<p>Yritykseen sitouttaminen</p>
<p>"Sovellamme Open Job Market -käytäntöä, jonka ansiosta työntekijöillämme on yhtäläiset mahdollisuudet hakea kaikkia avoimia työpaikkojamme ja edistää siten uraansa ja lisätä tarinaansa uusi luku." (ABB)</p>	<p>Yrityksen sisäisten avoimien työpaikkojen hakeminen Yhtäläiset mahdollisuudet edistää uraa</p>	<p>Työkierto Uralla etenemisen mahdollistaminen</p>	<p>Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista Organisaation sisäinen urakehitys</p>	<p>Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Yritykseen sitouttaminen</p>
<p>"Lisäksi osaajien etenemishjelmamme auttavat työntekijöitämme hahmottamaan uratilannettaan ja hyödyntämään uramahdollisuuksiaan. ABB:llä hallitset itse omaa uraasi." (ABB)</p>	<p>Osaajien etenemishjelma Uramahdollisuuksien hyödyntäminen Oman uran hallitseminen</p>	<p>Uralla eteneminen Uralla eteneminen Uran hallinta</p>	<p>Organisaation sisäinen urakehitys Organisaation sisäinen urakehitys Organisaation sisäinen urakehitys</p>	<p>Yritykseen sitouttaminen Yritykseen sitouttaminen Yritykseen sitouttaminen</p>
<p>"Meillä on myös käytössä vaihteellaisia ohjelmia työuraansa aloitteleville, joiden tarkoituksena on auttaa lahjakkaita ja motivoituneita nuoria ammatillaisia hankkimaan kansainvälistä kokemusta." (ABB)</p>	<p>Mahdollisuus kansainvälisen työkokemuksen hankkimiseen</p>	<p>Kansainvälinen työkokemus</p>	<p>Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista</p>	<p>Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen</p>
<p>"Joka vuosi myös satoja ABB:n kokeneita ammatillaisia siirtyy uusiin lyhyt- tai pitkäaikaisiin tehtäviin tukemaan liiketoimintaamme ja toteuttamaan hankkeita." (ABB)</p>	<p>Uusiin työtehtäviin siirtyminen</p>	<p>Työkierto</p>	<p>Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista</p>	<p>Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen</p>
<p>"ABB:llä autamme sinua kehittymään niin oman alasi ammatillisena kuin ihmisenäkin." (ABB)</p>	<p>Ammatillisen kehittymisen tukeminen Tuki ihmisenä kehittymiseen</p>	<p>Tuki ammatilliseen kehitykseen Tuki kokonaisvaltaiseen kehitykseen</p>	<p>Osaamisen kehittämisen tukeminen Osaamisen kehittämisen tukeminen</p>	<p>Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen</p>
<p>"Opi uutta, päivitä taitojasi ja laajenna osaamistasi – hyödynnä kaikki mahdollisuutesi. ABB:llä saat käyttöösi tarvittavat työkalut ja taidot, jotta voit ylittää parhaimpaasi ja lisätä oman lukusi ABB:n tarinaan. Kannustamme työntekijöitämme jatkuvaan kehittymiseen ja tuemme heitä heidän ammatillisten tavoitteidensa saavuttamisessa. Siksi tarjoamme heille monenlaisia kehittämismahdollisuuksia läpi uran." (ABB)</p>	<p>Monenlaisien kehittämismahdollisuuksien tarjoaminen läpi uran Jatkuvaan kehittymiseen kannustaminen Tuki ammatillisten tavoitteiden saavuttamisessa</p>	<p>Monipuoliset uran läpäisevät kehittämismahdollisuudet Työnantajan kannustus Työnantajan tuki tavoitteiden saavuttamisessa</p>	<p>Organisaation sisäinen urakehitys Osaamisen kehittämisen tukeminen Osaamisen kehittämisen tukeminen</p>	<p>Yritykseen sitouttaminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen</p>

"Tarjoamme koulutusta ja valmennusta muun muassa virtuaalisissa oppimisympäristöissä, kasvokkain tapahtuvissa työpajoissa tai itsenäisinä opintoina." (ABB)	Koulutuksen tarjoaminen virtuaalisesti, kasvokkain ja itsenäisesti	Erilaiset koulutusten järjestämisen tavat	Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"Niiden tarkoituksena on tukea ammatillisten ja teknisten taitojen kehitystä, ammatillista pätevöitymistä ja johtamistaitojen kehitystä. Koulutuksen sisällöissä on johtamisen perusteita, tulevien johtajien valmennusta sekä kieli- ja ohjelmistokursseja, joten omiin tarpeisiin löytyy varmasti koulutusta." (ABB)	Ammatillisten ja teknisten taitojen kehittämisen tukeminen Ammatillisen pätevöitymisen tukeminen Johtamistaitojen kehittämisen tukeminen	Työnantajan tuki ammatilliseen kehitykseen Työnantajan tuki pätevöitymiseen Esimiestyön kehittäminen	Osaamisen kehittämisen tukeminen Osaamisen kehittämisen tukeminen Johdon ja esimiestyön rooli kehityksessä	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Yritykseen sitouttaminen
"Rohkaisemme työntekijöitämme ottamaan haltuun oman kehityksensä" (ABB)	Omasta kehittämisestä vastuun ottamiseen rohkaiseminen	Vastuu omasta kehityksestä	Työntekijään kohdistuvat odotukset	Soveltuvuus
"Kannustamme esimiehiämme käymään merkityksellisiä kehityskeskusteluja tiimiensä kanssa." (ABB)	Esimiesten kannustaminen kehityskeskustelujen käymiseen	Esimiesten kannustaminen	Johdon ja esimiestyön rooli kehityksessä	Yritykseen sitouttaminen
"ABB:llä uskotaan elinikäiseen oppimiseen. Tuemme työntekijöidemme ja tiimimme ammatillista kasvua." (ABB)	Usko elinikäiseen oppimiseen Työntekijöiden ja tiimien ammatillisen kasvun tukeminen	Elinikäinen oppiminen Kasvun tukeminen	Elinikäinen ja jatkuva oppiminen Osaamisen kehittämisen tukeminen	Toimintaympäristön edellytykset Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"Hae mukaan ABB:n Global Early Talent -ohjelmaan ja aloita urasi talouden tai tietojärjestelmien tehtävissä. Ohjelman kautta pääset mukaan haastaviin, kansainvälisiin projekteihin, tukenasi laaja verkosto, kokeneet mentorit sekä laadukkaat koulutukset." (ABB)	Haastavat projektit, laaja verkosto, kokeneet mentorit ja laadukkaat koulutukset	Projektit, verkostoituminen, mentorointi ja koulutukset	Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"Tarjolla on esimerkiksi työkiertoa, mentorointia ja pehmeitä taitoja koskevaa koulutusta." (ABB)	Työkierto, mentorointi ja pehmeitä taitoja koskeva koulutus	Kehittämismahdollisuudet	Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"Ohjelmassa on mahdollisuus kehittää osaamistaan ja asiantuntemustaan seminaareissa ja tapahtumissa sekä henkilökohtaisen opetuksen ja kehityksen kautta." (ABB)	Mahdollisuus kehittää osaamista ja asiantuntemusta Osaamisen ja asiantuntijuuden kehittäminen henkilökohtaisen opetuksen ja kehityksen kautta	Kehittämismahdollisuuksien tarjoaminen Henkilökohtainen opetus ja kehitys	Osaamisen kehittämisen tukeminen Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"Pehmeitä taitoja koskeva koulutus voi sisältää viestintä- ja esitystekniikoita, kulttuurienvälisen tietoisuuden edistämistä, virtuaalisissa tiimeissä työskentelyä, haastattelukoulutusta ja sosiaalisen median koulutuksia." (ABB)	Pehmeitä taitoja koskeva koulutus Viestintä- ja esitystekniikat, kulttuurienvälisen tietoisuuden edistäminen, virtuaalisissa tiimeissä työskentely, haastattelukoulutus ja sosiaalisen median koulutus	Pehmeiden taitojen oppiminen Erilaiset oppimismenetelmät	Työntekijöiden kyvyt ja taidot Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista	Soveltuvuus Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
"Kovia taitoja koskeva koulutus ja ammatillinen koulutus riippuvat tehtävänkuvasta ja harjoittelujaksosta. Niissä voidaan keskittyä vaikkapa tiettyihin ohjelmistoihin, projektinhallintamenetelmiin, työterveyteen ja -turvallisuuteen tai myyntitekniikoihin." (ABB)	Kovia taitoja koskeva koulutus	Kovien taitojen oppiminen	Työntekijöiden kyvyt ja taidot	Soveltuvuus
"Toisissa Elisalla saat olla se, kuka olet. Eli paras sinä. Arjessamme me elisalaiset rakennamme kestävää tulevaisuutta miljoonien ihmisten jokapäiväisen viestinnän, työskentelyn, asioinnin ja viihtymisen kannalta tärkeillä	Kestävän tulevaisuuden rakentaminen digitaalisia ratkaisuja hyödyntämällä Parhaiden mahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöiden kehittämiseksi	Digitaalisten työkalujen hyödyntäminen Kehittämismahdollisuuksien tarjoaminen	Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista Osaamisen kehittämisen tukeminen Työntekijöiden kyvyt ja taidot	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Soveltuvuus

digitaalisilla ratkaisuilla. Siksi on selvää, että edelläkävijähommissa tarvitsen myös parhaat mahdolliset olosuhteet kokeilla, kehittyä ja kukoistaa. Myös erehtyä ja oppia.”	Mahdollisuus erehdysten kautta oppimiseen	Erehdysten kautta oppiminen		
”Esihenkilöt pistävät parastaan - Tukenasi ja saatavillasi ollaan ihan arkipäiväisissä hetkissä silloin, kun tarvitset. Meillä esihenkilöt ovat kulttuurimme kuvia: välittäviä, osaamistaan jakavia ja omia itsejään. He pistävät parastaan, jotta sinä kasvat ja kukoistat.” (Elisa)	Esihenkilöiden tuki tarvittaessa Esihenkilöt jakavat osaamistaan Esihenkilöiden tuki työntekijöiden kasvussa	Esihenkilöiden tuki Esihenkilöiden osaamisen jakaminen Esihenkilöiden tuki kasvussa	Johdon ja esimiestyön rooli kehityksessä Johdon ja esimiestyön rooli kehityksessä Johdon ja esimiestyön rooli kehityksessä	Yritykseen sitouttaminen Yritykseen sitouttaminen Yritykseen sitouttaminen
”Myyntityössä, asiakaspalvelussa ja Elisa myymälöissä oppii yhtä sun toista siitä, miten kanssaihminen arjesta tehdään parempaa. Joskus koko viikonloppu on pelastettu toimivalla nettiyhteydellä. Asiakaspalvelutyössä Elisalla olet tekemisissä monelle tärkeiden tuotteiden ja palveluiden kanssa. Mikä tärkeintä, saat tilaisuuden kasvaa ihmisenä ja ammattilaisena. Tuemme urakehitystäsi ja lisäkouluttautumistasi myynnin ja aspataitojen kehittämisen ohessa.” (Elisa)	Oppiminen työtä tehdessä Kasvu ihmisenä ja ammattilaisena Urakehityksen tukeminen Lisäkouluttautumisen tukeminen	Oppiminen työn ohessa Kokonaisvaltainen kehittyminen Työnantajan tuki urakehitykseen Työnantajan tuki kouluttautumiseen	Käytännön esimerkkejä kehittämismahdollisuuksista Osaamisen kehittämisen tukeminen Osaamisen kehittämisen tukeminen Osaamisen kehittämisen tukeminen	Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen Työntekijän osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen

Liite 2. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi: henkilöstön kehittämismahdollisuudet työntekijäkertomuksissa

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Kehittäjille pilvi ja suuret datamassat tarjoavat monipuolista tekemistä, uuden oppimista ja urapolkuja. (OP)	Teknologia mahdollistaa uuden oppimisen Teknologia mahdollistaa urapolut	Teknologia osana osaamisen kehittämistä Teknologia osana osaamisen kehittämistä	Osaamisen kehittyminen työn arjessa Osaamisen kehittyminen työn arjessa
OP tarjoaa kehittäjille monenlaisia projekteja, joilla vaikutetaan jopa miljoonien ihmisten arkeen. Vaikka talolla on pitkä historia, niin pilvipalveluiden osalta työskennellään uusimpien teknologioiden ja käytäntöjen kanssa. Ernon tiimi toimii uuden ketterästi. Mallin tavoitteena on lisätä vapautta sekä päätöksentekoa tiimien sisällä ja tarjota kehittäjille tehokkaampia työtapoja. (OP)	Työnantaja tarjoaa monenlaisia projekteja Uusimpien teknologioiden ja käytäntöjen kanssa työskentely	Työnantajan tarjoamat laajat kehittämismahdollisuudet Teknologia osana osaamisen kehittämistä	Yritys kehityksen mahdollistajana Osaamisen kehittyminen työn arjessa
Ihmistuntemuksesta kiinnostuneena, elinikäisenä oppijana Skarp yhdistää työssään kiinnostavalla tavalla psykologin ja ketterän valmentajan ammattiosaamisen. (OP)	Elinikäinen oppijuus Osaamisen yhdistäminen	Jatkuva oppiminen Aiemmin hankitun osaamisen hyödyntäminen	Halu kehittyä Työn ulkopuolinen kehittyminen
Muutosmatka kohti ketterää organisaatiota on OP:lla alussa. Skarp tuli taloon kuuluttuaan OP:lla alettavan panostaa entistä vahvemmin ketterään toimintatapaan. ”Oli kiinnostavaa	Ketterä organisaatio	Oppimismyönteinen työkuultuuri	Kehittämismyönteisyys

lähteä mukaan muutosprosessiin näin alusta saakka. Tykkään itse organisaatioketjynäkölkulmasta yhdistettynä hands-on -henkiseen työskentelyyn tiimien kanssa”, Skarp kertoo. ”Tässä työssä pääsen tekemään töitä juuri näiden asioiden parissa.” (OP)			
Skarp kertoo erityisesti nauttivansa ihmisten valmentamisesta ja ymmärtämisestä, sekä näissä kehitymisestä. (OP)	Nauttiminen oman osaamisen kehitymisestä	Työntekijän halu oppia ja kehittyä	Kehittymismyönteisyys
Skarp työskenteli siis ensin Agile Coachina Nokialla, kunnes siirtyi rohkean ammatinvaihdoksen ja kouluttautuksen seurauksena työterveyspsykologin työhön. ”Minua on kiinnostanut paljon se, mitä kaikkea uutta osaamista psykologin työstäni voisi ammentaa agile coachaukseen”, Skarp sanoo. (OP)	Uusi työ kouluttautuksen seurauksena Osaamisen hyödyntäminen toisissa työtehtävissä	Työn ulkopuolinen opiskelu Aiemmin hankitut osaamisen hyödyntäminen	Työn ulkopuolinen kehittyminen Työn ulkopuolinen kehittyminen
”Tämä on mielestäni perusymmärrystä, joka korostuu entisestään, kun ollaan siirtymässä itseohjautuvaan, ketterään maailmaan. Esimiehet voivat käytännössä olla kauempana työntekijöistä, jolloin ymmärrystä hyvinvoinnista on jalkautettava koko organisaatioon ja voimme pitää toinen toisistamme huolta arjessa.” (OP)	Siirtyminen itseohjautuvaan maailmaan	Työntekijän vastuu kehitymisestä	Kehittyminen yhteisenä asiana
”Olemme muodostaneet jatkuvan palautteenannon rutiinin siitä, miten työskentely toimii ja miten lopputuotteita ja palveluita kehitetään. Saadaan ketterästi palautetta siitä, että ollaan heimoissa tehty oikeita asioita ja pystytään tämän pohjalta muokkaamaan jatkuvasti karttaa eteenpäin, jotta tiedämme, mihin suuntaan kulkea. Tuotteita ja palveluita voidaan kehittää nopealla syklillä.” (OP)	Palautteen antaminen ja saaminen	Palaute	Osaamisen kehittyminen työn arjessa
Natalie lähti vauhdikkaasti mukaan kehitystyöhön, joka on myllertänyt toimintakulttuuria Design & Softwaressa ja koko talon tasolla OP:ssa entistäkin asiakaskeisempään suuntaan. (OP)	Yrityksen kehityksessä mukana oleminen	Urakehitys	Yrityksen kehityksen mahdollistajana
Natalie on päässyt oppimaan ja kehittymään työssään lähimmän huomattamatta projektityön ohessa. (OP)	Työn ohessa oppiminen	Työn kautta oppiminen	Osaamisen kehittyminen työn arjessa
”Tekijät ovat hyvin kehitysmönteisiä. Me katsotaan paljon sitä, miten design kehittyi OP:n ulkopuolella ja pyritään olemaan jopa aikaamme edellä”, Natalie kertoo toimintakulttuurista. (OP)	Työntekijöiden kehitysmönteisyys Pyrkimys ajan edellä olemiseen	Työntekijän kehitysmönteinen asenne Jatkuva oppiminen	Kehittymismyönteisyys Halu kehittyä
Pian kuitenkin kävi ilmi, että hänen osaamiselleen oli todella käyttöä. Alueiden moninaisuus ja tiimien määrä piti tästä huolen. (OP)	Olemassa olevalle osaamiselle on käyttöä	Aiemmin hankitut osaamisen hyödyntäminen	Työn ulkopuolinen kehittyminen
Hän näkee oman roolinsa ja päävastuunsa keskustelun avaajana, kehityksen mahdollistajana ja haastajana. (OP)	Työntekijän vastuu kehityksen mahdollistajana	Työntekijän vastuu kehitymisestä	Kehittyminen yhteisenä asiana
Vaikka toimintamalli on hänelle yhtä lailla tuttu kuin omat taskunsa, pyrkii Tomi opiskelemaan aihepiiriä jatkuvasti. (OP)	Tutun toimintamallin jatkuva opiskelu	Jatkuva oppiminen	Halu kehittyä
”Koko ajan oppii uutta ja saan uusia näkökulmia. Ei ole käytännössä päivääkään, että tämä olisi samaa puuroa. Se tästä tekee kiinnostavaa”, Tomi kiteyttää. (OP)	Jatkuva uuden oppiminen	Jatkuva oppiminen	Halu kehittyä
Kokenutkin asiantuntija kehittyi, kun ilmapiirissä on oikea pohjavire ja tekemisen meininki. (OP)	Oikea ilmapiiri edesauttaa kehittymistä	Oppimismyönteinen työkuultuuri	Kehittymismyönteisyys
Osaaminen siis kehittyi vauhdilla jo pelkästään arjen työssä, mutta uuden oppimista varten Harri käy myös kursseilla sekä opiskelee itsenäisesti verkko-opiskelun kautta. SAS:in uusiin tuotteisiin tutustutaan usein SAS:in omissa, muutaman päivän mittaisissa koulutuksissa. (OP)	Osaaminen kehittyi arjen työssä Kurssit ja itsenäinen verkko-opiskelu Koulutukset uusiin tuotteisiin tutustumiseksi	Työn kautta oppiminen	Osaamisen kehittyminen työn arjessa
Ilokseen Oskari onkin huomannut, että omassa varallisuudenhoidon toimihenkilöiden työvälineiden kehittämiseen keskittyvässä tiimissään näitä vahvuuksia pääsee	Omien vahvuuksien hyödyntäminen	Aiemmin hankitut osaamisen hyödyntäminen	Työn ulkopuolinen kehittyminen

hyödyntämään ja luvuista kiinnostuneelle löytyy kyllä aihepiirin ongelmanratkaisutehtäviä. (OP)			
Muutosmyönteistä uusien työtapojen opiskelua DevOps-akatemiassa. (OP)	Muutosmyönteisten työtapojen opiskelu	Työntekijän kehittämismyönteinen asenne	Kehittämismyönteisyys
"Itselleni jäi todella positiivinen kokemus DevOps-akatemiasta ja olen iloinen mahdollisuudesta osallistua! Oivalsin paljon uutta siitä, miten DevOpsin kautta voimme toimia kehitystiimin kanssa mutkattomammin ja sujuvammin. Kun tiiminä katsomme kaikessa tekemisessä kokonaisuutta, saamme aikaan parempaa jälkeä, kuin jos jokainen tiimin jäsen olisi vastuussa vain omasta pienestä alueestaan". Oskari kuvailee. (OP)	Tiiminä toimiminen ja oppiminen	Tiimissä oppiminen	Kehittyminen yhteisenä asiana
DevOpsin periaatteiden mukaan kaikilla tiimiläisillä on siis näkyvyys projektin kokonaisuuteen. Kehittäjillä on näköala esimerkiksi liiketoiminnan vaatimuksiin, ja sama pätee toisin päin. Myös kehittäjät pääsevät opastamaan liiketoiminnan asiantuntijoita ohjelmistokehityksen saloihin. (OP)	Eri alojen työtehtävistä oppiminen Muilta työntekijöiltä oppiminen	Työn kautta oppiminen Oppiminen muilta	Osaamisen kehittyminen työn arjessa Kehittyminen yhteisenä asiana
"Ymmärrän, että ison muutoksen mukanaan tuoma osaamisen skaalautumisen vaatimus voi olla jollekin toisenlaiseen työtapaan tottuneelle haastava omaksuttava. Itse koen sen kuitenkin hyvin mieluisana. Ohjelmistokehittäjänä tykkään oppia uutta esimerkiksi pankkiliiketoiminnasta ja olen kiinnostunut myös siitä, mitä muiden alojen asiantuntijat ympärilläni tekevät". kuvailee Oskari. (OP)	Kiinnostus uuden oppimiseen Kiinnostus ympäristöä kohtaan	Työntekijän halu oppia ja kehittyä	Kehittämismyönteisyys
"Työtapojen parantelua varten meillä on ihan oma systeemikin, 70-20-10 -periaate. Se tarkoittaa, että 70 % työstä on päivittäistä työtä, kuten ohjelmistokehitystä, palavereja ja suunnittelua; 20 % on työtapojen hiomista paremmaksi ja 10 % oman osaamisen kehittämistä. Se tarkoittaa, että jopa yksi kokonainen työpäivä viikossa on mahdollista käyttää asioiden paranteluun. Voin todella pysähtyä varta vasten miettimään fiksumpia ratkaisuja." (OP)	Päivittäinen työtapojen kehittäminen Päivittäinen oman osaamisen kehittäminen	Jatkuva oppiminen Jatkuva oppiminen	Halu kehittyä Halu kehittyä
Jyrkin uran suunta on siis kokenut ison muutoksen ohjelmistokehittäjän roolista muiden kehittäjien tukena toimimiseen ja isojen kokonaisuuksien hallintaan. (OP)	Uran suunnan muutos	Urakehitys	Yritys kehityksen mahdollistajana
Jyrki toimii OP:n sisäisessä asiantuntijaorganisaatiossa, jossa hänellä on omassa työssään loistavat mahdollisuudet vaikuttaa ja laajentaa omaa osaamistaan uuteen suuntaan. (OP)	Mahdollisuus laajentaa omaa osaamistaan	Työnantajan tarjoamat laajat kehittämismahdollisuudet	Yritys kehityksen mahdollistajana
"Tulevaisuudessa haluaisin kerryttää yhä laajemman osaamisen liiketoiminnasta. Siinä mielessä olen kulkemassa ammatillisesti hyvin eri suuntaan kuin aiemmin mennessäni vahvasti teknologia edellä. Saattaa olla, että lähden jopa vielä opiskelemaan MBA-tutkintoa", Jyrki pohtii. (OP)	Halu kerryttää yhä laajempaa osaamista Kiinnostus lähteä suorittamaan tutkintoa	Työntekijän halu oppia ja kehittyä Työn ulkopuolinen opiskelu	Kehittämismyönteisyys Työn ulkopuolinen kehittyminen
"Lead Developer Sanna Ruususen ja OP:n yhteinen tarina alkoi työharjoittelun merkeissä jo vuonna 2006." (OP)	Ura alkoi työharjoittelusta	Urakehitys	Yritys kehityksen mahdollistajana
"Vaikka Sannan työkokemus on pitkä ja osaaminen laaja, tekijälleen antoisan työn resepti on hänen mielestään silti yksinkertainen. Tämä resepti koostuu yhteen hitsautuneesta työttömyydestä, laajoista oppimismahdollisuuksista sekä tilaisuudesta syventyä omiin mielenkiinnonkohteisiin. Vajaa kaksi vuotta sitten nämä asiat houkuttelivat Sannan 6 vuoden konsulttiuran jälkeen takaisin OP:n sisäiseksi asiantuntijaksi." (OP)	Laajat oppimismahdollisuudet tekevät työstä antoisaa	Työnantajan tarjoamat laajat kehittämismahdollisuudet	Yritys kehityksen mahdollistajana
"OP:ssa on erittäin paljon eri järjestelmien välisiä integraatioita ja API-rajapintoja. Rakennamme ja uudistamme koko ajan ja isossa talossa on mielenkiintoista päästä näkemään myös, mitä muissa yksiköissä tehdään.	Jatkuva uuden oppiminen Koskaan ei voi osata kaikkea Jatkuva uudistuminen	Jatkuva oppiminen Jatkuva oppiminen Jatkuva oppiminen	Halu kehittyä Halu kehittyä Halu kehittyä

Jatkuvasti tulee vastaan jotain sellaista, mitä en vielä tiedä tai osaa. Pääsen usein tutkimaan ja oppimaan uutta, sillä täällä ei voi koskaan osata kaikkea eteen tulevaa valmiiksi”, Sanna sanoo. (OP)			
”Työ on vahvasti tiimityötä, joten yksin ei myöskään tarvitse uusia asioita omaksua. Kukaan ei täällä tiedä kaikkea, vaan tiedämme yhdessä”, Sanna hymyilee. ”Minulla on tukenani Enterprise-arkkitehdit ja Tech Leadit, joiden kanssa yhdessä etsimme ratkaisuja.” (OP)	Tiimissä oppiminen Yhteinen tieto	Tiimissä oppiminen Tiimissä oppiminen	Kehittyminen yhteisenä asiana Kehittyminen yhteisenä asiana
Lähes 20 vuotta myöhemmin Toni viihtyy edelleen saman sovelluksen kehittämistyön parissa konsulttiroolin sijaan OP:n sisäisenä asiantuntijana. Häntä ei ole kuitenkaan houkutellut kiivetä perinteisiä urattakaita ylöspäin esimiesrooleihin, vaan hänen uransa on ohjannut nimenomaan SAS-tekniikan parissa ammattilaisena kasvaminen. Paljon on vuosien varrella muuttunut niin teknologiakentässä kuin OP:ssa organisaationakin, mutta yksi on pysynyt: Tonin halu kehittää omaa SAS-syväosaamistaan. (OP)	Ammattilaisena kasvaminen Jatkuva halu kehittää erityisalan syväosaamista	Työntekijän halu oppia ja kehittyä	Kehittymismyönteisyys
”SAS:iin tulee jatkuvasti uusia ominaisuuksia, joita opettelen. Teknisesti orientoituneena asiantuntijana syväosaamisen laajentaminen onkin ollut minulle aina urakehityksessä tärkeintä, enkä ole itse esimerkiksi ollut esimiestehtävistä kovin kiinnostunut”, Toni kertoo. ”Nykyisessä Lead Developerin tehtävässäni pääsen osallistumaan moniin asioihin ja auttamaan muita sovelluskehityksessä SAS:iin parhaiden käytäntöjen avulla.” (OP)	Jatkuva uusien ominaisuuksien opetteleminen Syväosaamisen laajentaminen tärkeintä urakehityksessä	Jatkuva oppiminen Urakehitys	Halu kehittyä Yritys kehityksen mahdollistajana
”Olemme siirtymässä Grid-alustalle, joka on tehokkaampi hajautettu palvelinympäristö. Sen käyttö on modernia teknologiaa SAS-näkökulmasta. SAS:ista on tulossa myös uusia versioita uusilla ominaisuuksilla, joiden haltuunotto tulee olemaan oma, innostava haasteensa. Tämä ponnistus on tiimillämme edessäpäin. Vaikka olisin millainen konkari, tällä alueella on koko ajan jotakin uutta opeteltavaa”, Toni hymyilee. (OP)	Jatkuvasti opittavaa vanhallekin tekijälle	Jatkuva oppiminen	Halu kehittyä
Uusia SAS-asiantuntijoita tulee työmarkkinoille kuitenkin huomattavasti vähemmän kuin esimerkiksi yleisempiä taitavia koodareita. Tonin vinkki alalle tuleville onkin SAS Academy, jossa SAS-teknologiaa voi opiskella. (OP)	Yrityksen oma koulutusohjelma	Työnantajan tarjoamat laajat kehittämismahdollisuudet	Yritys kehityksen mahdollistajana
”Devaajana koen, että uutta opeteltavaa löytyy päivittäin ja uusia teknologioita pääsee omaksumaan jatkuvasti.” (OP)	Uutta opeteltavaa päivittäin Uusien teknologioiden jatkuva omaksuminen	Jatkuva oppiminen Jatkuva oppiminen	Halu kehittyä Halu kehittyä
OP:lla ohjelmistokehittäjien osaamisen tukena on talon oma Software Academy, jossa ohjelmistokehittäjä pääsee kehittämään ja validoimaan osaamistaan mentorin kanssa. (OP)	Osaamisen kehittäminen mentorin kanssa	Oppiminen muilta	Kehittyminen yhteisenä asiana
”Meillä on tarjolla runsaasti erilaisia koulutuksia, joissa pääsee syventymään eri teknologioihin ja toimintamalleihin muiden ammattilaisten kanssa. Toisaalta omalta tiimiltä saa nopeasti apua ongelmien ratkointaan ja sparrailuun.” (OP)	Tarjolla runsaasti koulutuksia Oppiminen muiden ammattilaisten kanssa Oman tiimin tuki	Työnantajan tarjoamat laajat kehittämismahdollisuudet Tiimissä oppiminen Tiimissä oppiminen	Yritys kehityksen mahdollistajana Kehittyminen yhteisenä asiana Kehittyminen yhteisenä asiana
Tulevassa työporukassa olisi myös Suomen mittapuulla harvinaisen laaja kattaus datatieteen syväosaamista ja kollegoita, joiden kanssa voisi pallotella kehittämisen haasteita sekä tuki saada itse, mutta myös jakaa omaa osaamistaan muille. Tämä kokonaispaketti sai Mikaelin vakuuttumaan päätöksestään ja lopulta liittymään OP:n riveihin. (OP)	Osaamisen kehittäminen muilta oppien Oman osaamisen jakaminen muille	Oppiminen muilta Tiimissä oppiminen	Kehittyminen yhteisenä asiana Kehittyminen yhteisenä asiana
Inhouse-roolissa myös kattavasta Data Scientistien yhteisöstä on tullut Mikaelille tärkeä. Yhteiset keskustelut ja ideoiden jalostaminen ovat	Yhteiset keskustelut kasvattavat koko yhteisön osaamista	Tiimissä oppiminen	Kehittyminen yhteisenä asiana

tempaisset tämän datatieteilijän toden teolla mukaansa. "Sen lisäksi, että kollegoiden avuliaisuudesta ja osaamisesta tulee hyvä fiilis, koko yhteisön osaaminen kasvaa", Mikael kertoo. (OP)			
"Olen päässyt oppimaan kokeneilta konsulteilta ja ottanut heiltä mallia, miten tätä työtä kannattaa tehdä. Sen myötä olen ottanut myös vetovastuuta tiimissäni toteutettavista ratkaisuista", Arto kertoo. (OP)	Oppiminen kokeneilta konsulteilta	Oppiminen muilta	Kehittyminen yhteisenä asiana
"Olen aina halunnut oppia uutta ja haastaa itseäni. Sillä asenteella urani on edennyt, vaikka varsinaisia uratavoitteita en ole asettanutkaan. Minusta on ollut kiinnostavaa nähdä, millaista lisäarvoa voin tuottaa omalla osaamisellani organisaation eri tehtävissä", Lensu avaa ajatusmaailmaansa. (OP)	Ainainen halu oppia uutta Itsensä haastamisen asenne Lisäarvon tuottaminen omalla osaamisella	Työntekijän halu oppia ja kehittyä Tavoitteena itsensä kehittäminen Aiemmin hankitun osaamisen hyödyntäminen	Kehittymismyönteisyys Kehittymismyönteisyys Työn ulkopuolinen kehittyminen
"Se oli varmasti urani toistaiseksi opettavaisin jakso, koska pääsin hyödyntämään kaikkea aiemmin oppimaani uudessa vastuuroolissa. Minulla oli ensimmäistä kertaa alaisenani esimiehiä, joiden vastuulla oli laajoja organisaatiokokonaisuuksia. Vastuuni oli laajempi kuin koskaan." (OP)	Aiemmin opitun hyödyntäminen uudessa roolissa	Aiemmin hankitun osaamisen hyödyntäminen	Työn ulkopuolinen kehittyminen
Kaikki aiemmin hankittu kokemus ja oppi kulminoitui siihen, että Lensusta tuli johtaja reilun kolmenkymmenen vuoden iässä. (OP)	Aiemmin hankittu oppi kulminoitui johtajuuteen	Aiemmin hankitun osaamisen hyödyntäminen	Työn ulkopuolinen kehittyminen
"Tavoitteenani on ollut kehittää itseäni ja edetä kyvykkyyksien mukaan. Näen, että pakonomainen uratavoittelu ja tavoitteiden asettaminen voi jopa kääntyä itseään vastaan. Oma oppini on ollut se, että kun varmistaa oman osaamisen ja kyvykkyyden mennä eteenpäin, mahdollisuuksia myös todennäköisesti tulee." (OP)	Tavoitteena itsensä kehittäminen ja kyvykkyyksien mukaan eteneminen Osaamisen ja kyvykkyyksien varmistaminen luo mahdollisuuksia	Tavoitteena itsensä kehittäminen	Kehittymismyönteisyys
Suurin yksittäinen syy Lensun pitkään ja nousujohteiseen uraan juuri OP:ssa on opettavaisissa toimenkuissa ja työskulttuurissa, jossa rohkaistaan tekijöitä itsensä kehittämiseen. (OP)	Opettavaiset toimenkuvat Itsensä kehittämiseen rohkaiseva työskulttuuri	Työn kautta oppiminen Oppimismyönteinen työskulttuuri	Osaamisen kehittyminen työn arjessa Kehittymismyönteisyys
"Urallani yksikään uusi toimenkuva ei ole ollut itsestäänselvyys, mutta moni asia riippuu täysin omasta aktiivisuudesta. OP tarjoaa organisaationa paljon mahdollisuuksia. Jatkuva uuden oppiminen on pitänyt minut täällä". Lensu tiivistää. (OP)	Yritys tarjoaa paljon mahdollisuuksia Jatkuva uuden oppiminen sitouttanut työpaikkaan	Työnantajan tarjoamat laajat kehittymismahdollisuudet Jatkuva oppiminen	Yritys kehityksen mahdollistajana Halu kehittyä
Suurimman tuen urakehitykseen hän on saanut vuosien saatossa esimiehiltään, joita Lensu arvostaa suuresti. Omaan osaamistaan hän kertoo joutuneensa ajattelemaan välillä hyvin analyttisesti, kun esimiehet ovat haastaneet näkemyksiä. Lensu kokee etuoikeutena sen, että OP:ssa annetaan arvoa henkilön potentiaaliselle kyvykkyydelle. (OP)	Suurin tuki urakehitykseen esimiehiltä Arvon antaminen potentiaaliselle kyvykkyydelle	Esimiesten tuki kehityksessä	Yrityksen tuki kehityksessä
Kehittyminen on edelleen Lensun arvojen ytimessä, ja OP:n työskulttuuri tukee tätä ydinarvoa. Hän näkee, että hyvä työtehtävä haastaa jatkuvasti kehittymään ja löytämään ratkaisuja. Suurienkaan tavoitteiden saavuttaminen ei tunnu silloin mahdottomalta. Saavutetuista tuloksista on tärkeä iloita yhdessä. (OP)	Kehittyminen arvo, jota työskulttuuri tukee Hyvä työtehtävä haastaa jatkuvasti kehittymään	Oppimismyönteinen työskulttuuri Työn kautta oppiminen	Kehittymismyönteisyys Osaamisen kehittyminen työn arjessa
- Minulla ei ollut kokemusta eikä koulutusta alalle, joten lähteminen hirvitti. Kuilu suomalaisen rokkibaarin ja englantilaisen vakuutusyhtiön välillä oli melkoinen, mutta sopeuduin nopeasti ja huomasin viihtyvän todella hyvin. Työn kautta opin prosessit ja asiakaspalvelun ja pääsin myös opiskelemaan liiketaloutta työn ohessa. Lisäksi suoritin työn ohella esimiestutkinnon, joten pääsin kasvattamaan osaamistani hyvinkin laajasti. (OP)	Alalle siirtyminen ilman aiempaa kokemusta Työn kautta oppiminen Tutkinnon suorittaminen työn ohella Osaamisen kasvattaminen laajasti	Työn kautta oppiminen Työn kautta oppiminen Työn ulkopuolinen opiskelu	Osaamisen kehittyminen työn arjessa Osaamisen kehittyminen työn arjessa Työn ulkopuolinen kehittyminen
- Nykyinen esimieheni luotti rekrytoinnissani onneksi siihen, että roolissa tarvittavan teknisen osaamisen ja työkalujen käytön pystyy kyllä	Tarvittavan osaamisen voi oppia työn ohessa Uuden oppimisessa on ollut haasteita	Työn kautta oppiminen	Osaamisen kehittyminen työn arjessa

<p>oppimaan työn ohessa ja näinhän se olikin. Tiimissämme on paljon teknisen puolen syväosaajia ja en toki edes yritä kilpailla heidän kanssaan teknisissä taidoissa. Sen sijaan oma pitkä liiketoimintataustani tuo tiimiin erilaista näkökulmaa ja osaamista. Kun asenne on oikea ja tavoitteiden eteen on valmis tekemään töitä, pärjää yllättävissäkin paikoissa. Vielä kertaakaan ei ole tullut sellaista tunnetta, että haluaisi heittää hanskat tiskiin, vaikka haasteita uuden oppimisessa onkin ollut. Jaksamisessa on auttanut erityisesti ihana työporukka, jolta saa aina tarvittaessa apua ja nauruterapiaa, ainakin jos huono huumori ja puujalkavitsit uppoavat. (OP)</p>			
<p>Uuden opettelu on työlästä, mutta palkitsee myös moninkertaisesti rutinoituneeseen tekemiseen verrattuna. (OP)</p>	<p>Uuden opettelu on työlästä mutta palkitsevaa</p>	<p>Työntekijän halu oppia ja kehittyä</p>	<p>Kehittymismyönteisyys</p>
<p>- Varsinkin tekniset haasteet nykyisessä työssä ovat todella mielenkiintoisia ja kun ongelmiin keksii ratkaisun, tulee huikea fiilis. Ensimmäistä robottia mallintaessa kävi kyllä muutaman kerran mielessä, että olenkohan sittenkin haukannut liian ison palan ja tulenko koskaan oppimaan mallinnusta. Kun sitten pikkuhiljaa solmut kuitenkin aukeavat ja tulee oppeja ja uusia oivalluksia, se motivoi tosi paljon. Niiden myötä myös itseluottamus kasvaa, Jenna näkee. (OP)</p>	<p>Epäily siitä, tuleeko koskaan oppimaan</p> <p>Uuden oppiminen motivoi ja kasvattaa itseluottamusta</p>	<p>Työntekijän halu oppia ja kehittyä</p>	<p>Kehittymismyönteisyys</p>
<p>- Kannustan ehdottomasti hakemaan rohkeasti sekä erilaisiin koulutuksiin että uusille urille, jos on kiinnostusta uuden oppimiseen. Työpaikkailmoituksia lukiessa kiinnittää helposti huomiota vain niihin asioihin, jotka eivät kohtaa oman senhetkisen osaamisen kanssa ja kynnys hakemiseen voi olla korkea. Kannattaa kuitenkin karistaa perinteinen suomalainen vaatimattomuus harteilta hetkeksi ja sen sijaan mainostaa rohkeasti omia taitojaan ja persoonansa, sillä usein asenne ratkaisee. Jos oma polkuni baaritiskin takaa robotiikan maailmaan ei todista sitä, niin en tiedä mikä, Jenna päättää. (OP)</p>	<p>Kannustus hakemaan koulutuksiin ja uusille urille, jos on kiinnostusta uuden oppimiseen</p>	<p>Työntekijän kehittymismyönteinen asenne</p>	<p>Kehittymismyönteisyys</p>
<p>"Minulla on aina ollut hyviä esimiehiä, jotka ovat auttaneet minua tielläni eteenpäin kohti uusia haasteita, kun sen aika on ollut", Järvinen kertoo. Ymmärrystä ja tukea hän on saanut esimiehiltä aina kun on kaivannut uutta ura-askelta. Pankkikonttorista Järvinen toivoi siirtymistä vakuutuspuolelle ja sinne hän myös pääsi. (OP)</p>	<p>Esimiehet ovat auttaneet uralla eteenpäin</p>	<p>Esimiesten tuki kehityksessä</p>	<p>Yrityksen tuki kehityksessä</p>
<p>Nopeasti oppivana ja sisäisesti motivoituneena tekijänä Järvinen siirtyi pian vakuutusasiakaspalvelusta niin sanotuksi hybridiksi, jonka vastuulle kuuluu asiakkaiden auttaminen niin pankkiasioissa kuin vakuutustenkin parissa. "Tällä tavoin sain hyödyntää työssäni myös konttorissa kerryttämäni osaamista. Nautin todella paljon tästä työtehtävästä", Järvinen sanoo. (OP)</p>	<p>Sisäinen motivaatio ja kyky oppia nopeasti auttavat urakehityksessä</p> <p>Aiemmin hankitun osaamisen hyödyntäminen uudessa työtehtävässä</p>	<p>Urakehitys</p> <p>Aiemmin hankitun osaamisen hyödyntäminen</p>	<p>Yrityksen kehityksen mahdollistajana</p> <p>Työn ulkopuolinen kehittyminen</p>
<p>Linjassa Järvinen ehti olla yli kaksi vuotta, kunnes hänen laajaa osaamistaan kaivattiin uusien osaajien perehdyttämistyöhön. Hän siirtyi taloon tulevien uusien asiakasneuvojen perehdyttäjäksi. Ihmisläheiselle ja osaamista arvostavalle Järviselle työ oli mieluisaa ja kouluttajan työ opetti runsaasti muun muassa esiintymistaitoja. Lisäksi palautteen antamisen tärkeys korostui työssä ja se auttoi uusia osaajia eteenpäin. (OP)</p>	<p>Työ perehdyttäjänä opetti uusia taitoja</p> <p>Palautteen antamisen tärkeyden korostuminen</p>	<p>Perehdytys</p> <p>Palautte</p>	<p>Osaamisen kehittyminen työn arjessa</p> <p>Osaamisen kehittyminen työn arjessa</p>
<p>"Kun itsellä on asenne kohdillaan, tämä talo on täynnä mahdollisuuksia laajentaa omaa osaamista", Järvinen kuvailee. Järvinen ehti työskennellä myös tovin ulosottojen parissa:</p>	<p>Mahdollisuus laajentaa omaa osaamista, kun asenne on kohdillaan</p>	<p>Työntekijän kehittymismyönteinen asenne</p>	<p>Kehittymismyönteisyys</p>

olemassa olevien asiakkaiden kontaktointi kehitti myyntitaitoja ja rohkeutta entisestään. Ympyrä niin sanotusti sulkeutui ja kokemusta hänelle oli näin kertynyt niin inboundista kuin outboundistakin. (OP)			
Hän kokee työnsä Kepassa merkityksellisenä ja arvokkaana asiakkaiden lisäksi myös itselleen: uran kehittyminen osaamisen karttuessa parantaa omaa työmarkkina-arvoa jatkuvasti. (OP)	Urakehitys ja osaamisen karttuminen parantavat työmarkkina-arvoa	Urakehitys	Yritys kehityksen mahdollistajana
Nykyisessä työtehtävässään asiantuntijakouluttajana Järviistä motivoi se, että hän saa vaikuttaa keskeisesti muiden kehittymiseen. Järviisellä riittää substanssin lisäksi muutakin osaamista, jota jakaa muille. Vastikään hän veti valmennuksen positiivisen ilmapiirin luomisesta työpaikalla. Tähän häntä pyydettiin toisen kaupungin toimipisteestä, jonne asti hänen ilon kautta kulkeva asenteensa oli välittynyt. (OP)	Mahdollisuus vaikuttaa muiden kehittymiseen	Osallisuus muiden kehityksessä	Kehittyminen yhteisenä asiana
Työt OP:lla jatkuivat seuraavanakin vuonna. Raatikainen jatkoi puhelinasiakaspalvelussa ulosottojen parissa toisen kesän, kunnes hän siirtyi vakituisesti OP:lle töihin. Opiskelut antoivat hieman periksi, kun työt veivät innokkaan tekijän mennessään. Vastavasti työvuoroja järjesteltiin joustavasti, kun aikaa opiskelujen päätökseen saattamiseksi tarvittiin: tentteihin osallistuminen onnistui tarvittaessa, vaikka kesken työpäivän. (OP)	Työvuorojen järjestyminen opintojen mahdollistamiseksi Opiskelu kesken työpäivän	Työn ulkopuolinen opiskelu Työn ulkopuolinen opiskelu	Työn ulkopuolinen kehittyminen Työn ulkopuolinen kehittyminen
Puhelinasiakaspalvelussa vietettyjen vuosien jälkeen Raatikaiselle tuli vahvasti sellainen olo, että uusien haasteiden aika oli koittanut. Hän päätti osallistua APV1 -kurssille, johon OP tarjosi sekä kurssiosallistumisen että siihen valmentavan osion. (OP)	Työnantajan tarjoama mahdollisuus osallistua kurssille	Työnantajan tarjoamat laajat kehittymismahdollisuudet	Yritys kehityksen mahdollistajana
Kurssin myötä Raatikainen sai valmiudet toimia sijoitusneuvojana ja toimi hetken puhelinasiakaspalvelussa tehden sijoitusneuvontaa asiakkaille. Samoihin aikoihin hän myös perehdytti taloon tulevia uusia työntekijöitä ja sai kokemusta näin myös kouluttajana. Tiimejä uudelleen järjestettäessä Raatikainen päätti kuitenkin kääntyä sijoitusneuvonnan polulta rahoituspuolelle ja sille tielle hän jäi. (OP)	Kokemus perehdyttäjänä toimimisesta	Perehdytys	Osaamisen kehittyminen työn arjessa
Raatikainen kertoo, että hänellä on aina ollut hyviä esimiehiä, joita on voinut mentoreiksikin kutsua. Vuodesta 2010 saakka hänen esimiehenään toiminut tiimpäällikkö Milla Ruokolainen on ollut henkilö, jonka kanssa yhdessä on kuljettu pitkä matka. Raatikaiselle on aina annettu luottoa ja näytön paikkoja, mistä hän on ollut kiitollinen ja iloinen. (OP)	Esimiehet mentoreina	Esimiesten tuki kehityksessä	Yrityksen tuki kehityksessä
"Itse olen tämän matkan aikana hankkinut huomattavan paljon osaamista ja päässyt ilokseni myös näyttämään sitä. Olen myös aina mielelläni ottanut rohkeasti uusia ura-askelaita." (OP)	Osaamisen hankkiminen ja näyttäminen työuran aikana Rohkeus edetä uralla	Aiemmin hankittu osaamisen hyödyntäminen Urakehitys	Työn ulkopuolinen kehittyminen Yritys kehityksen mahdollistajana
Rahoituspäällikön tehtävään siirtymistä vuoden 2018 vaihteessa Raatikainen luonnehtii harppaukseksi. "Olen saanut lyhyessä ajassa todella paljon uusia vastuita ja päässyt etenemään pitkän matkan. Uudessa toimenkuvassani voin hyödyntää kaikkea aikaisemmin asiakasrajapinnassa oppimaani sekä kehityksintoista luonnetani", Raatikainen iloitsee. (OP)	Nopea urakehitys Aiemmin opitun hyödyntäminen uudessa toimenkuvassa	Urakehitys Aiemmin hankittu osaamisen hyödyntäminen	Yritys kehityksen mahdollistajana Työn ulkopuolinen kehittyminen
Kahdeksan vuoden matkaa hän kutsuu henkilökohtaiseksi oppimatkaksi, jonka aikana on saanut kartuttaa substanssiosaamista ja kasvaa myös ihmisenä. "Lisäksi on ollut ilo huomata OP:n ketteryys alati muuttuvassa maailmassa sekä se,	Henkilökohtainen oppimatra Substanssiosaamisen kartuttaminen Ihmisenä kasvu	Kasvu ihmisenä Kasvu ihmisenä	Työn ulkopuolinen kehittyminen Työn ulkopuolinen kehittyminen

kuinka taitavien työkavereiden ympäröimänä täällä pääsee työskentelemään”, Raatikainen sanoo. (OP)			
”Lapsuuteni haaveammatti veti minua puoleensa. Hakuprosessin jälkeen minut valittiin noin kahdenkymmenen muun osaajan kanssa pankkivirkailijaksi OP:n konttoreihin. Muistan OP:n järjestäneen meille mielettömän perehdytysohjelman Helsingissä Mikonkadun konttorissa, jossa saimme tietoa esimerkiksi päivittäisten raha-asioiden käsittelystä, sijoitustuotteista, rahoituksesta ja ylipäätään pankkitoiminnan liiketoiminnoista”, Piia kertoo. (OP)	Kattavan perehdytysohjelman järjestäminen	Perehdytys	Osaamisen kehittyminen työn arjessa
”Palattuani takaisin OP:lle olen todella saanut syventää omaa asiantuntijuuttani ja kehittyneet työssäni jatkuvasti. Olen kokenut työtehtävieni haastavan minua juuri sopivasti. Tilanteen tullen olen myös saanut edetä roolissani asiantuntijaksi asti”, Piia iloitsee. (OP)	Asiantuntijuuden syventäminen Jatkuva työssä kehittyminen Roolissa eteneminen	Jatkuva oppiminen Urakehitys	Halu kehittyä Yrityksen kehityksen mahdollistajana
”Kokeiltuani molempia lapsuudenaikaisia haaveammattajani olen lopulta päättänyt juuri itselleni sopivaan työhön finanssialalle. Työskentelen roolissa, joka innostaa ja motivoi minua päivittäin. Uskon voivani kehittää omaa asiantuntijuuttani OP:lla jatkossakin.” (OP)	Usko mahdollisuuteen kehittää asiantuntijuutta tulevaisuudessakin	Jatkuva oppiminen	Halu kehittyä
Petra tuli valituksi tehtävään, mutta päätös irtautua edellisestä työpaikasta ei suinkaan ollut helppo. Seitsemän vuoden aikana ehtii syntyä hyvin toimivia ja yhteen hitsautuneita ammatillisia yhteistyösuhteita sekä myös syviä ystävyysuhteita. Petran halu laajentaa omaa osaamista ja siirtyä haastavampiin tehtäviin kuitenkin voitti vaakakupissa. (OP)	Halu laajentaa osaamista ja edetä uralla	Työntekijän halu oppia ja kehittyä	Kehittymismyönteisyys
Uudessa roolissaan kehityspäällikkönä Heidi on ottanut vastuun siitä, että kaikilla puhelinpalvelun työntekijöillä, vakuutushoidon käsittelijöillä, korvauskäsittelijöillä, tiimpäälliköillä ja asiantuntijoilla on työssään tarvitsemansa osaaminen. (OP)	Vastuu muiden osaamisesta	Osallisuus muiden kehityksessä	Kehittyminen yhteisenä asiana
”Uusiin tehtäviin eteneminen ei aina ole ollut helppoa. Oma osaaminen on ollut tärkeää kasvattaa osallistamalla esimerkiksi verkkokursseille, avoimen yliopiston opintoihin ja koulutuksiin sekä hakemalla lisätietoa sisäisestä intrasta ja muualta verkosta.” Heidi arvioi ja jatkaa: (OP)	Omaa osaamista tärkeää kasvattaa Mahdollisuus osallistua työnantajan järjestämille kursseille Mahdollisuus osallistua työn ulkopuolisille kursseille	Työntekijän kehittymismyönteinen asenne Työnantajan tarjoamat laajat kehittymismahdollisuudet Työn ulkopuolinen opiskelu	Kehittymismyönteisyys Yrityksen kehityksen mahdollistajana Työn ulkopuolinen kehittyminen
”Kun osaamiseni on tunnettu talon sisällä, se on helpottanut siirtymistä uusiin tehtäviin yhtiön sisällä.” (OP)	Osaaminen apuna urakehityksessä	Urakehitys	Yrityksen kehityksen mahdollistajana
Vuonna 2019 Pohjola Vakuutusessa aloittanut Riikka Juutilainen luettelee pitkän listan asioita, mistä nauttii työpaikassaan. Lauseissa vilahtavat mm. jokapäiväiset onnistumisen tunteet, selkeä työnkuva ja työaika, kattavat henkilöstöedut, omat kehittymismahdollisuudet sekä osaava ja kannustava työporukka. (OP)	Kehittymismahdollisuuksista nauttiminen	Oppiminen positiivisena asiana	Kehittymismyönteisyys
Riikka on etenemässä lähiaikoina uusiin tehtäviin verkkopalvelutukeen ja tuo esiin, että Pohjola Vakuutusessa mahdollisuuksia on monenlaisia, ja työntekijöitä tuetaan ja kannustetaan kehittymään niin nykyisten kuin uusien tehtävien parissa. Myös perehdytys ja valmennus uusiin työtehtäviin on perusteellista ja käytännönläheistä. (OP)	Työntekijöitä kannustetaan kehittymään nykyisten ja uusien tehtävien parissa Perusteellinen ja käytännönläheinen perehdytys	Työntekijöiden kannustaminen kehittymiseen Perehdytys	Yrityksen tuki kehityksessä Osaamisen kehittyminen työn arjessa
”Täällä ei jätetä ketään yksin ja sanota ”pärjääle”. Sen sijaan täällä kannustetaan avoimeen ilmapiiriin, jossa kollegat neuvovat tarvittaessa toisiaan”, Riikka kertoo. (OP)	Kollegat neuvovat toisiaan	Oppiminen muilta	Kehittyminen yhteisenä asiana
”Tämä työ ja vahva palautekulttuuri yrityksen sisällä ovat kehittäneet minua ihmisenä valtavan paljon”, Tiia nostaa esiin. Se on isosti sanottu, mutta niin vilpittömästi, että kommenttiin on	Työ kehittänyt ihmisenä Palautekulttuuri kehittänyt ihmisenä	Kasvu ihmisenä Kasvu ihmisenä	Työn ulkopuolinen kehittyminen Työn ulkopuolinen kehittyminen

helppo uskoa. Tässä porukassa ja tätä työtä tehdessä selvästi osataan (myötä)elää niin kollegoiden kuin asiakkaiden parissa. (OP)			
Ympäriällä olevan tiimin ja esimiehen tukea Jori pitää osaamista kartuttavalle nuorelle ensiarvoisen tärkeinä. Jorin tiimissä on sekä kokeneita konkareita että nuorempia osajia. Senior-osaajien näkemysten, mielipiteiden ja kokemusten kysymistä ja kuuntelemista Jori suosittelee kaikille nuorille. Esimiestään Jori arvostaa korkealle: hän ottaa tosissaan Jorin ammatillisen kehittymisen tukemisen. Oma aktiivisuuttaan Jori kuitenkin korostaa. Ei pidä jättäytyä odottelemaan, että joku toinen petaa valmiin uraputken toiselle. (OP)	Tiimin ja esimiehen tuki tärkeää osaamisen kartuttamisessa Kokeneemilta työntekijöiltä oppiminen Esimies ottaa tosissaan ammatillisen kehittymisen tukemisen Oman aktiivisuuden korostaminen	Tiimissä oppiminen Oppiminen muilta Esimiesten tuki kehityksessä Työntekijän kehittymismyönteinen asenne	Kehittyminen yhteisenä asiana Kehittyminen yhteisenä asiana Yrityksen tuki kehityksessä Kehittymismyönteisyys
Itsensä kehittäminen ja utelaisuus maailmaa kohtaan ovat minulle tärkeimpiä ominaisuuksia itsessäni. Pysin seuraamaan, kuuntelemaan ja oppimaan muilta niin paljon, kuin mahdollista. Kysyn itseltäni päivittäin, kuinka voin olla parempi versio itsestäni sekä kollega ja ystävä. Jopa vastoinkäymisten kohdatessa meidän tulisi keskittyä siihen, mitä voimme oppia ja kuinka voimme kehittyä. (OP)	Itsensä kehittäminen tärkeimpiä ominaisuuksia Pyrkimys oppia muilta mahdollisimman paljon Jatkuva itsensä parantaminen Oppiminen vastoinkäymisistä	Kasvu ihmisenä Oppiminen muilta Jatkuva oppiminen	Työn ulkopuolinen kehittyminen Kehittyminen yhteisenä asiana Halu kehittyä
Neste on antanut minulle runsaasti mahdollisuuksia kehittää itseäni. Olen ollut osa suuria projekteja ja usein haastavissakin paikoissa, mutta kaikista tehtävistä olen aina myös oppinut todella paljon. Olen todella kiitollinen siitä, että minulla on ollut mahdollisuus haastaa itseäni johtajana ja tuoda myös Nesteen yritystoimintaan lisäarvoa oman työpanokseni muodossa. (Neste)	Yritys tarjonnut runsaasti mahdollisuuksia kehittää itseään Oppiminen kaikista työtehtävistä	Työnantajan tarjoamat laajat kehittymismahdollisuudet Työn kautta oppiminen	Yritys kehityksen mahdollistajana Osaamisen kehittyminen työn arjessa
Ihmiset Nesteellä ovat avoimia ja kunnianhimoisia. Jokainen meistä haluaa kehittyä joka päivä, haastaa itseään ja olla avoin kasvulle. Yrityksen sisällä on myös erinomaisia mahdollisuuksia koulutautua ja kehittyä. On hienoa että Nesteelle rekrytoidaan uusia kollegoita eri kokemustaustoista, jolloin kollektiivinen osaamisemme kasvaa. On myös suhteellisen yleistä, että työntekijä työskentelee useissa erilaisissa tehtävissä Neste-uransa aikana. Ei ihme, että täällä moni luo niin pitkän ja menestyksekkään uran." (Neste)	Jokainen työntekijä haluaa kehittyä joka päivä Yritys tarjoaa paljon mahdollisuuksia koulutautua ja kehittyä Työntekijöiden erilaiset koulutustauvat kasvattavat kollektiivista osaamista Pitkän ja menestyksekkään uran luominen	Työntekijän halu oppia ja kehittyä Työnantajan tarjoamat laajat kehittymismahdollisuudet Tiimissä oppiminen Urakehitys	Kehittymismyönteisyys Yritys kehityksen mahdollistajana Kehittyminen yhteisenä asiana Yritys kehityksen mahdollistajana
"Uusiutuminen on työskulttuurimme perusta." (Neste)	Uusiutuminen työskulttuurin perustana	Oppimismyönteinen työskulttuuri	Kehittymismyönteisyys
Minua ajaa työssäni jatkuva halu uudistua. On kyse sitten hiilidioksidipäästöjen vähentämisestä, jätteen kierrättämisestä tai energiatehokkuuden optimoinnista, etsin aina uusia tapoja lisätä kestäväää kehitystä. Yrityksen kehittäminen eteenpäin on intohimoni. (Neste)	Jatkuva halu uudistua	Työntekijän halu oppia ja kehittyä	Kehittymismyönteisyys
"Pyrkimys jatkuvaan uudistumiseen on avain menestykseen." (Neste)	Pyrkimys jatkuvaan uudistumiseen menestyksen avaimena	Jatkuva oppiminen	Halu kehittyä
Olen pyrkinyt kehittämään itseäni koko urani ajan. Viimeisin kehitysaskel on ollut Executive MBA -opintojen aloittaminen Lontoossa, Readingin yliopistossa. Kansainväliset korkeakouluopinnot ovat jo tähän mennessä osoittautuneet hyödyllisiksi paitsi minulle ja tulevaisuudelleni, myös Nesteelle työnantajana. Täällä jokaisella on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä. Se on yksi syistä, joiden perusteella voin todella suositella Nestettä työpaikkana." (Neste)	Pyrkimys kehittää itseä koko uran ajan Jokaisella mahdollisuus kasvaa ja kehittyä Korkeakouluopinnot aloittaminen työn ohella	Jatkuva oppiminen Oppimismyönteinen työskulttuuri Työn ulkopuolinen opiskelu	Halu kehittyä Kehittymismyönteisyys Työn ulkopuolinen kehittyminen
Neste on muuttanut paljon viime vuosikymmeninä ja juuri nyt yritys liikkuu eteenpäin nopeammin kuin koskaan ennen. Ennen olimme öljy-yhtiö, nyt olemme uusiutuvan energian kansainvälinen suuryhtiö. Jokainen meistä haluaa antaa vain parastaan, joten työntekijämme pyrkivät jatkuvasti kehittämään ja uudistumaan.	Jatkuva pyrkimys kehittyä ja uudistua	Jatkuva oppiminen	Halu kehittyä

Onneksi työkuultuurimme tukee tätä erinomaisesti." (Neste)			
"Opin miten markkinoinnin prosessit sujuvat ja kuinka bisnesmaailmassa toimitaan. Nesteen toimiala on monimutkainen ja haastava, mutta siitäkin ymmärrys on kasvanut huomasti." (Neste)	Työstä oppiminen Ymmärryksen kasvaminen	Työn kautta oppiminen	Osaamisen kehittyminen työn arjessa
"Nesteeltä soitettiin pian sen jälkeen, kun olin lähettänyt hakemukseni. Se herätti huomion, koska minulla on kemiantekniikan alan koulutustausta ja olin opiskelujen ohella työskennellyt trukkipuskina. Päivöoperaattorin työssä tämäkin taito oli tärkeä, koska kuljetamme tavaroita paikasta toiseen. Hauskaa ettei mikään työkokemus mene hukkaan!" (Neste)	Aiemmin hankitun osaamisen hyödyntäminen yrityksessä	Aiemmin hankitun osaamisen hyödyntäminen	Työn ulkopuolinen kehittyminen
"Olen parempi ongelmanratkaisija kesätoiden ansiosta. Havaitsin myös, että kaikkea ei tarvitse osata etukäteen. Vaikka koulussa oppii paljon asioita, ne eivät pelkääntään kannattele. Toisissa oppii paljon lisää." (Neste)	Pelkät koulun opit eivät riitä Työssä oppii paljon lisää Kaikkea ei tarvitse osata etukäteen oppii paljon lisää."	Työn kautta oppiminen Työn kautta oppiminen Työn kautta oppiminen	Osaamisen kehittyminen työn arjessa Osaamisen kehittyminen työn arjessa Osaamisen kehittyminen työn arjessa
The best – and most challenging at the same time – is the focus on building strong collaboration with our stakeholders across Nordea. I also experience that there's a learning culture. Since I joined Nordea, I've been challenged, trusted and encouraged to keep my mind open. (Nordea)	Oppimisen kulttuuri Haastaminen ja kannustaminen pitämään mieli avoimena	Oppimismyönteinen työkuulttuuri	Kehittymismyönteisyys
I feel at my best when I see that my team is developing and enjoying what they do. (Nordea)	Nauttiminen tiimin kehittymisestä	Osallisuus muiden kehityksessä	Kehittyminen yhteisenä asiana
Again, we gain a lot from that because we exchange the expertise. (Nordea)	Asiantuntijuuden jakaminen	Tiimissä oppiminen	Kehittyminen yhteisenä asiana
It takes courage to ask for feedback and it takes ownership to give and act on it. Prior to my latest development dialogue with my leader, I requested feedback from one person in my team and several others outside my unit that I collaborate with on projects. I think this way of working with feedback makes the dialogue more meaningful and probably more accurate. (Nordea)	Palautteen saamisen ja antamisen tärkeys	Palaute	Osaamisen kehittyminen työn arjessa
Työskentely UPM:llä antaa loistavan mahdollisuuden henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehitykseen. Olen osa upeaa tiimiä, jonka muut jäsenet motivoivat minua toimimaan innovatiivisesti, kasvamaan ja kehittymään sekä ennen kaikkea tuntemaan yleppeyttä tekemästäni työstä. (UPM)	Työ yrityksessä mahdollistaa henkilökohtaisen ja ammatillisen kehitykseen Tiimin jäsenet motivoivat kasvamaan ja kehittymään	Kasvu ihmisenä Tiimissä oppiminen	Työn ulkopuolinen kehittyminen Kehittyminen yhteisenä asiana
Eryteisesti kaltaiselleni nuorelle tekijälle parasta UPM:llä on mahdollisuus tehdä töitä lahjakkaiden, kokeneiden kollegoiden kanssa ympäri maailmaa. Pidän myös siitä, että kasvuun kannustetaan ja kulttuuriimme kuuluu vahvana osana Aiming Higher -mentaliteetti. Ne ovat olleet tärkeä osa myös minun UPM-aikaani ja syy siihen, miksi olen viihtynyt niin hyvin. Lisäksi on hienoa, että yksi yritys tarjoaa niin paljon erilaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia. (UPM)	Kasvuun kannustetaan Yritys tarjoaa paljon erilaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia	Työntekijöiden kannustaminen kehittymiseen Työnantajan tarjoamat laajat kehittymismahdollisuudet	Yrityksen tuki kehityksessä Yritys kehityksen mahdollistajana
Parasta UPM:llä työskentelyssä on monien, erilaisten ihmisten kanssa toimiminen. Samoin työ uusiutuviin tuotteiden kanssa tekee alasta erittäin mielenkiintoisen. Kaiken aikaa voi oppia uutta. Puu materiaalin takaa loputtomat mahdollisuudet. Biotalousdraivi innostaa kokenempaakin miestä. Esimerkiksi kuori menee tällä hetkellä polttoon, mutta uskon, että tulevaisuudessa puusta ja sen sivutuotteista keksitään vielä monia arvokkaita ratkaisuja. (UPM)	Kaiken aikaa voi oppia uutta	Jatkuva oppiminen	Halu kehittyä
"Mulle on tärkeää, että pystyn näkemään oman työni arvon. Mitä mä teen ja miten mä sen työni teen, niin sillä on arvo, ja se heijastuu siihen meidän yhteiseen toimintaan. Metsä Groupilla hienosti annetaan vastuuta ja luotetaan nuoriin ihmisiin. Tarjotaan	Kehittymismahdollisuuksia tarjotaan	Työnantajan tarjoamat laajat kehittymismahdollisuudet	Yritys kehityksen mahdollistajana

sitten niitä paikkoja, että voi näyttää ja kehittyä. Meillä on tosi hyvä yhteishenki ja tekemisen meininki. On tosi mahtavaa olla tässä porukassa töissä.” (Metsä Group)			
”Näin isossa konsernissa on ihan valtavasti mahdollisuuksia. Jos ihminen haluaa kehittyä, se kyllä huomataan ja sitä tuetaan.” (Metsä Group)	Paljon kehittymismahdollisuuksia Kehittymishalu huomataan ja sitä tuetaan	Työnantajan tarjoamat laajat kehittymismahdollisuudet Työntekijän kehittymismyönteinen asenne	Yritys kehityksen mahdollistajana Kehittymismyönteisyys
Moi, olen Jesse Tamminen ja työskentelen Metsä Fibren Joutsenon sellutehtaalla. Itse tulin töihin Metsä Fibrelle oppisopimuksella ja ympäri suomea meitä oli noin 20 henkilöä eri alan ammattilaisia, joita lähetettiin kouluttamaan näihin nykyisiin työtehtäviin. (Metsä Group)	Oppisopimuksella työskentely	Työnantajan tarjoamat laajat kehittymismahdollisuudet	Yritys kehityksen mahdollistajana
Työ on monipuolista ja haastavaa ja kuten vanhemmat työntekijätkin ovat kertoneet, työhön ei valmistu niin sanotusti koskaan vaan se työ opettaa tekijäänsä ja työ tarjoaa aina uusia mahdollisuuksia. (Metsä Group)	Työ opettaa tekijäänsä Työ tarjoaa aina uusia mahdollisuuksia	Työn kautta oppiminen Työn kautta oppiminen	Osaamisen kehittyminen työn arjessa Osaamisen kehittyminen työn arjessa
Moniosaajuus tarkoittaa MetsäFibrellä sitä, että meillä on käytössä tehtäväkierto, joten kierrätämme talteenotossa voimalaitoksen työpisteitä viikoittain ympäri esimerkiksi saatan olla kahtena päivänä suolakattilalla jonka jälkeen siirryn haihduttamolle ja vesilaitokseen töihin. (Metsä Group)	Moniosaajuus tehtäväkierron avulla	Työnantajan tarjoamat laajat kehittymismahdollisuudet	Yritys kehityksen mahdollistajana
Kannattaa ehdottomasti hakeutua töihin, alalla pystyy kouluttautumaan ja kehittämään itseään ja ala varmasti haastaa sinut työntekijänä myös tulevaisuudessa.” (Metsä Group)	Alalla on mahdollisuus kouluttautua ja kehittää itseään	Työn kautta oppiminen	Osaamisen kehittyminen työn arjessa
On kiva, että työtehtäviä on laaja-alaisesti niin pääsee näkemään ja oppimaan paljon. Opiskelen markkinointia kaupparokkeakoulussa ja koen, että opintojen kautta on rakentunut oikeanlainen ajatusmaailma – pystyy hahmottamaan kokonaisuuksia, on visuaalista silmää ja yleisesti tietoinen tämän hetken trendeistä ja vetotekijöistä. Näitä puolestaan pystyn viemään työssäni konkreetian tasolle. (Metsä Group)	Laaja-alaiset työtehtävät opettavat Markkinoinnin opintojen hyödyntäminen työssä	Työn kautta oppiminen Aiemmin hankitun osaamisen hyödyntäminen	Osaamisen kehittyminen työn arjessa Työn ulkopuolinen kehittyminen
Olemme yllättyneitä siitä, kuinka paljon kesän aikana on oikeasti oppinut uutta. Olemme päässeet näkemään tosi laajasti puun koko elinkaaren siitä, kun se tulee junalla lastausalueelle ja päättyy lopulta selluksi. Meillä oli todella kattava perehdytys, minkä jälkeen vastuuta on saanut tasaisesti ajan myötä. (Metsä Group)	Uuden oppimisen määrä yllättänyt Kattava perehdytys	Työn kautta oppiminen Perehdytys	Osaamisen kehittyminen työn arjessa Osaamisen kehittyminen työn arjessa
Opiskelen kauppatieteitä ja kaupallinen ala on auttanut hahmottamaan työtehtäviäni kokonaisuudessaan. (Metsä Group)	Kauppatieteiden opinnot auttavat työssä	Aiemmin hankitun osaamisen hyödyntäminen	Työn ulkopuolinen kehittyminen
Opiskelijoille Metsällä on todella hyvät etenemismahdollisuudet jatkoa ajatellen, ja kesätyö onkin hyvä keino saada jalkaa ison yrityksen oven väliin. (Metsä Group)	Hyvät etenemismahdollisuudet opiskelijoille	Urakehitys	Yritys kehityksen mahdollistajana
Muut taidot ovat aika pitkälti opittavissa. (Metsä Group)	Työ opettaa	Työn kautta oppiminen	Osaamisen kehittyminen työn arjessa
Opiskelen tuotantotaloutta ja sitä kautta olen käynyt kursseja ohjelmointiin ja tuotantoprosesseihin liittyen. Ne ovat auttaneet kokonaisuuden hahmottamisessa. Täällä olen sitten kerryttänyt niiden päälle spesifimpiä taitoja. Jos on yleisesti perillä tietoteknisistä ohjelmistoista, niin täällä oppii kyllä paljon uusia taitoja ja nopeasti. (Metsä Group)	Opinnot auttavat kokonaiskuvan hahmottamisessa Työ opettaa spesifimpiä taitoja Työssä oppii paljon uusia taitoja ja nopeasti	Aiemmin hankitun osaamisen hyödyntäminen Työn kautta oppiminen Työn kautta oppiminen	Työn ulkopuolinen kehittyminen Osaamisen kehittyminen työn arjessa Osaamisen kehittyminen työn arjessa
Täällä halutaan kasvattaa nuorista ammattilaisia. (Metsä Group)	Halu kasvattaa ammattilaisia	Osallisuus muiden kehityksessä	Kehittyminen yhteisenä asiana
Toimin kesän ajan Metsä Groupin hankinnan ja logistiikan tiimissä. Pääasiassa siirrän erilaisten dokumenttien ja sopimusten tietoja sähköiseen muotoon. Työssäni motivoi se, että pääsen koko ajan oppimaan uutta. Minulla on vuoden verran kauppatieteiden opintoja takana ja on	Jatkuva uuden oppiminen motivoi työssä Työ opettaa konkreettisia taitoja aiemmin opitun teorian päälle	Jatkuva oppiminen Työn kautta oppiminen	Halu kehittyä Osaamisen kehittyminen työn arjessa

hienoa, että täällä saan oppia konkreettisia asioita teorian päälle. Näin ymmärrän myös paljon paremmin, mitä erilaiset käsitteet todellisuudessa tarkoittavat. (Metsä Group)			
Onkin ollut kiva, että työssäni olen pystynyt näkemään ja oppimaan paljon kokonaisvaltaisesti. (Metsä Group)	Työ on opettanut kokonaisvaltaisesti	Kasvu ihmisenä	Työn ulkopuolinen kehittyminen
Elisalla ei pysytä paikoillaan. Toimiala muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, ja me haluamme pysyä kehityksen kärjessä. Elisalla työntekijät pääsevät kehittämään itseään: meillä tarjotaan runsaasti koulutuksia, ja myös työntekijöiden omaehtoista opiskelua tuetaan. (Elisa)	Työntekijät pääsevät kehittämään itseään Työntekijöille tarjotaan koulutuksia Työntekijöiden omaehtoista opiskelua tuetaan	Työnantajan tarjoamat laajat kehittymismahdollisuudet Työn ulkopuolinen opiskelu	
“Olen iloinen siitä, että olen saanut mahdollisuuden työskennellä kiinnostavien asioiden parissa. Haluan jatkuvasti kehittää itseäni, onneksi Elisa on työpaikkana hyvin kehitysmönteinen. Täällä halutaan auttaa ihmisiä uralla eteenpäin.” (Elisa)	Halu jatkuvasti kehittää itseään Kehitysmönteinen yritys Yrityksessä halutaan auttaa ihmisiä uralla eteenpäin	Työntekijän halu oppia ja kehittyä Oppimismönteinen työkuultuuri Osallisuus muiden kehityksessä	Kehittymismönteisyys Kehittymismönteisyys Kehittyminen yhteisenä asiana
Tehdessäni kandiopintojani Virossa, työskentelin samalla Helsingissä. (Elisa)	Kandidaatin tutkinnon suorittaminen työn ohessa	Työn ulkopuolinen opiskelu	Työn ulkopuolinen kehittyminen
Nyt kun olen aloittanut maisterin opintoni sekä CFA-urakkani, opintoihini kuluu paljon aikaa. Esimieheni kanssa olen pystynyt sovittamaan aikatauluni opiskelujeni mukaan sekä sopimaan vapaata töistä aina, kun minun pitää olla luennoilla. (Elisa)	Maisterin opintojen suorittaminen työn ohella	Työn ulkopuolinen opiskelu	Työn ulkopuolinen kehittyminen
Elisalla työskentelyn lisäksi opiskelen sekä pelaan salibandya Miesten Divarissa. Työn, koulun ja salibandyn yhdistäminen vaatii hyvää pelisilmää, mutta onneksi joustoa löytyy myös työnantajalta. (Elisa)	Opiskelu työskentelyn lisäksi	Työn ulkopuolinen opiskelu	Työn ulkopuolinen kehittyminen
Ala eli hurjaa nousukautta 1990-luvulla. Silloin reissasin itsekini pitkin maailmaa pistämässä Jippii Groupin koneita kasaan Saksassa ja Espanjassa. Olin vain parikymppinen, mutta lensin bisnesluokassa ja allekirjoitin isoja sopimuksia. Oli opettavaista, kun silloinen it-kupla yhtäkkiä puhkesi. Siitä oppi sopivalla tavalla nöyryyttä. Näin, että kaikki voi nousta ja kaatua nopeastikin. Sellainen pistää arvot paikoilleen ja saa satsaamaan jatkuvaan uuden oppimiseen.” (Elisa)	Muutokset alalla saavat satsaamaan jatkuvaan oppimiseen	Jatkuva oppiminen	Halu kehittyä
”Kiinnostavinta tässä työssä on, että aina halutessaan voi päästä kehittämään jotain uutta. Elisalla ei ole ollut tilaisuuksista pulaa. Vaikka olen ollut talossa lähes 20 vuotta, olen vaihtanut työnkuvaa 2-4 vuoden välein. (Elisa)	Mahdollisuus vaihtaa työnkuvaa	Työnantajan tarjoamat laajat kehittymismahdollisuudet	Yritys kehityksen mahdollistajana
Tässä työssä ei koskaan pääse maaliin, vaan koko ajan oppii uutta.” (Elisa)	Koko ajan oppii uutta	Jatkuva oppiminen	Halu kehittyä
Koskaan ei ole liian myöhäistä oppia uutta. (Elisa)	Aina voi oppia uutta	Jatkuva oppiminen	Halu kehittyä
Työ vaatiikin jatkuvaa osaamisen päivitystä ja harrastuneisuutta, mutta on tosi hienoa, kun ei tarvitse rajoittaa auttamista muuhun kuin siihen, missä omat taidot loppuvat. (Elisa)	Työ vaatii jatkuvaa osaamisen päivitystä	Jatkuva oppiminen	Halu kehittyä
I’ve always had the drive to grow and try new things. I’ve had great managers who’ve supported me on that journey. (Bayer)	Ainainen palo kasvaa ja kokeilla uusia asioita Esimiesten tuki kasvussa	Työntekijän halu oppia ja kehittyä Esimiesten tuki kehityksessä	Kehittymismönteisyys Yrityksen tuki kehittämisessä
I work with great people who want to develop and learn, who already are top-level professionals but also never shy away from laughter.” (Bayer)	Työskentely ihmisten kanssa, jotka haluavat kehittyä ja oppia	Työntekijän kehitysmönteinen asenne	Kehittymismönteisyys
You learn more and more all the time when you’re working with this. (Bayer)	Työ opettaa jatkuvasti	Työn kautta oppiminen	Osaamisen kehittyminen työn arjessa
I really like to learn, and I want to grow with Bayer. And I would love to contribute to the development of a new drug. (Bayer)	Oppimisesta pitäminen Halu kasvaa yrityksen mukana	Oppiminen positiivisena asiana Työntekijän halu oppia ja kehittyä	Kehittymismönteisyys Kehittymismönteisyys
Bayer is a big global Company that allows you to learn a lot if you want to and develop in the direction you choose for yourself. (Bayer)	Yritys mahdollistaa oppimisen, jos työntekijä haluaa oppia ja kehittyä	Työntekijän kehitysmönteinen asenne	Kehittymismönteisyys
I have the desire to learn more and develop myself continuously. (Bayer)	Halu oppia ja kehittää itseä jatkuvasti	Työntekijän halu oppia ja kehittyä	Kehittymismönteisyys

I am willing to go the extra mile to broaden my skill-sets and gain more experience. (Bayer)	Vaivan näkeminen osaamisen kehittämiseksi ja kokemuksen hankkimiseksi	Työntekijän halu oppia ja kehittyä	Kehittymismyönteisyys
I really appreciate the various personal and professional development opportunities that often even involve international assignments. I spent the past few years at Bayer in three different countries. I have been back in Germany for a year now. (Bayer)	Henkilökohtaisten ja ammatillisten kehittymisen mahdollisuuksien arvostaminen	Kasvu ihmisenä	Työn ulkopuolinen kehittyminen
Your most important personal goal? To embrace life-long learning – to develop and grow and yet remain true to myself. (Bayer)	Tärkeimpänä tavoitteena elinikäisen oppimisen omaksuminen Tavoitteena kehittyä ja kasvaa	Jatkuva oppiminen Tavoitteena itsensä kehittäminen	Halu kehittyä Kehittymismyönteisyys
I look at my job as if I were the owner of the company. So I am results driven, but I also want to help people to grow. (Bayer)	Halu auttaa ihmisiä kasvamaan	Osallisuus muiden kehityksessä	Kehittyminen yhteisenä asiana
I feel that this company values me. Bayer invests in me as an employee, and as person, not only with money, but also with training and development opportunities. I appreciate that. (Bayer)	Yritys panostaa työntekijöiden kehittymismahdollisuuksiin	Työnantajan tarjoamat laajat kehittymismahdollisuudet	Yritys kehityksen mahdollistajana
At Bayer, employees are entrusted with responsibility fairly quickly. I think that my biggest challenge was – and is – learning to be a good leader. (Bayer)	Suurimpana haasteena oppia olemaan hyvä johtaja	Osallisuus muiden kehityksessä	Kehittyminen yhteisenä asiana
What drives you? Continuous improvement. I don't want to be the same person today that I was yesterday. I want to wake up to a new day being better. (Bayer)	Palo jatkuvaan kehittymiseen	Työntekijän halu oppia ja kehittyä	Kehittymismyönteisyys
Mentoring and acting as a role model for others; that is a lot of fun for me. (Bayer)	Mentorointi ja roolimallina olo on hauskaa	Osallisuus muiden kehityksessä	Kehittyminen yhteisenä asiana
Your biggest challenge so far? Bayer offers so many choices for development. My biggest challenge right now is to find my area of specialization. (Bayer)	Yritys tarjoaa paljon kehittymisen mahdollisuuksia	Työnantajan tarjoamat laajat kehittymismahdollisuudet	Yritys kehityksen mahdollistajana
And I want to develop myself to grow professionally and become an international expert. (Bayer)	Halu kehittää itseään ja kasvaa ammatillisesti Halu tulla kansainväliseksi asiantuntijaksi	Työntekijän halu oppia ja kehittyä Työntekijän halu oppia ja kehittyä	Kehittymismyönteisyys Kehittymismyönteisyys
Compared to a smaller company, Bayer offers tremendous opportunities. They will not push you; but if you are willing to grow, you will be encouraged. (Bayer)	Yritys tarjoaa valtavasti mahdollisuuksia Yritys kannustaa kasvuun, jos työntekijä haluaa kasvaa	Työnantajan tarjoamat laajat kehittymismahdollisuudet Työntekijän kehittymismyönteinen asenne	Yritys kehityksen mahdollistajana Kehittymismyönteisyys
Bayer does not limit you to one certain job. During my training alone I worked in seven different areas. This helps me to find out where my professional future lies. (Bayer)	Useissa tehtävissä työskentely harjoittelun aikana	Työnantajan tarjoamat laajat kehittymismahdollisuudet	Yritys kehityksen mahdollistajana
To me, IT is a tool to connect and support people. I want to strengthen the people part of my job, do more coaching and focus more on developing talent. (Bayer)	Halu valmentaa ja kehittää lahjakkuutta	Osallisuus muiden kehityksessä	Kehittyminen yhteisenä asiana
Bayer encourages me to grow with the opportunity to learn new and exciting things. "Always questioning the status quo" really resonates with me. (Bayer)	Yritys kannustaa kasvamaan tarjoamalla oppimisen mahdollisuuksia	Työntekijöiden kannustaminen kehittymiseen	Yrityksen tuki kehityksessä
I consider myself a learner for life, so I get excited when I start new projects, knowing I will have to learn a lot in order to make them a success. (Bayer)	Elinikäisenä oppijana oleminen Uusien projektien mukanaan tuomat oppimismahdollisuudet innostavat	Jatkuva oppiminen Oppiminen positiivisena asiana	Halu kehittyä Kehittymismyönteisyys
What do you enjoy doing most? Learning new things while expanding my network within the Bayer and pharmaceutical cosmos. (Bayer)	Uusien asioiden oppimisesta nauttiminen	Työntekijän halu oppia ja kehittyä	Kehittymismyönteisyys
Your key character trait? Passion to learn, pursuit of excellence. (Bayer)	Intohimo oppia Erinomaisuuden tavoittelu	Työntekijän halu oppia ja kehittyä Tavoitteena itsensä kehittäminen	Kehittymismyönteisyys Kehittyminen yhteisenä asiana
What drives you? To build people's self-esteem and contribute to their growth. (Bayer)	Ihmisten kasvun osana oleminen motivoi	Osallisuus muiden kehityksessä	Kehittyminen yhteisenä asiana
I have learned that there is not only one right way, but that it makes sense to see things from another perspective, and to listen and learn from others. (Bayer)	Uudet näkökulmat ja muilta oppiminen avartaa	Oppiminen muilta	Kehittyminen yhteisenä asiana
My main goal is a fulfilled life in which I can give something back to other people, help them develop and make them a little happier. (Bayer)	Tavoitteena auttaa muita kehittymään	Osallisuus muiden kehityksessä	Kehittyminen yhteisenä asiana
It was an opportunity to self-development and engagement in a huge company. (Bayer)	Yritys tarjosi mahdollisuuden kehittymiseen	Työnantajan tarjoamat laajat kehittymismahdollisuudet	Yritys kehityksen mahdollistajana

Fortunately I got the chance to develop into a leadership position - I really enjoy development people myself and see them growing. (Bayer)	Mahdollisuus kehittää johtooseman tehtävissä	Työnantajan tarjoamat laajat kehittymismahdollisuudet	Yritys kehityksen mahdollistajana
"Musta on tullut asiakaspalvelupäällikkö oikeastaan K-Citymarket-keijun päällikkövalmennuksen kautta. Mä oon aloittanut alunperin ketjussa kassamyynä, joulupulaisena. Siitä jäin koulun ohella opiskelijana tekemään osa-aikaisena töitä. Jossain kohtaa mua alkoi kiinnostamaan enemmän esimiestyö ja sain siihen tosi paljon tukea omalta esimieheltä. Sitä kautta päädyin hakemaan päällikkövalmennukseen. Olin siellä 9 kuukautta ja sen jälkeen työllistyin aika nopeasti omaan taloon ja omiin työtehtäviin." (Kesko)	Muiden kehittymisestä nauttiminen Joulupulaisesta asiakaspalvelupäälliköksi Tuki esimieskoulutukseen hakeutumiseen omalta esimieheltä	Osallisuus muiden kehityksessä Urakehitys Esimiesten tuki kehityksessä	Kehittyminen yhteisenä asiana Yritys kehityksen mahdollistajana Yrityksen tuki kehityksessä
Kaikki uudet työntekijät käyvät läpi kahdeksan päivää kestävä perehdytyksen. Perehdytys alkaa perusasioista ja etenee pikkuhiljaa konkreettiseen tekemiseen. Avainsanoja ovat työturvallisuus, ergonomia ja laatu. (Kesko)	Kahdeksan päivää kestävä perehdytys uusille työntekijöille	Perehdytys	Osaamisen kehittyminen työn arjessa
– Me opastajat aloitamme tulokkaiden perehdytyksen hakemalla yhdessä heidän kanssaan työvaatteet, turvakengät ja pukukopin avaimet. Näytämme pukuhuoneet ja esimiesten huoneet, käymme läpi keskeiset reitit, tutustumme tuotantotiloihin ja keräilykoneisiin, tallennamme tärkeät puhelinnumerot ja niin edelleen. (Kesko)	Perehdytyksessä opastajat	Perehdytys	Osaamisen kehittyminen työn arjessa
Kun perusasiat ovat hallussa, siirrytään ryhmissä varsinaiseen työhön: ensin niin sanottuun tarrakeräilyyn ja, kun tämä alkaa sujua, ääniohjauksella tapahtuvaan keräilemiseen. (Kesko)	Perehdytyksen kehittyminen osaamisen kehityksessä	Perehdytys	Osaamisen kehittyminen työn arjessa
Sosiaalisena ja puheliiana ihmisenä Elias on nauttinut uusien tulokkaiden ja perehdyttäjien perehdyttämisestä sekä perehdyttämiseen liittyvien käytäntöjen ja ohjeistusten kehittämisestä. Uudet haasteet ovat nekin tervetulleita. – Kyllä esimestehtävät minua kiinnostavat. Iso talo tarjoaa mahdollisuuden myös etenemiseen – katsotaan, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. (Kesko)	Perehdyttäjien perehdyttäminen Kiinnostus haastavampia tehtäviä ja uralla etenemistä kohtaan	Perehdytys Urakehitys	Osaamisen kehittyminen työn arjessa Yritys kehityksen mahdollistajana
Meille on tärkeää kokeilla asioita, ja joskus onnistutaan ja joskus ei. Niistä oppimalla me luodaan se avoin ilmapiiri. (Kesko)	Avoin ilmapiiri	Oppimismyönteinen työkuultuuri	Kehittymismyönteisyys
Katja haluaa jatkaa jatkuvan oppimisen polkua: "Haluan oppia uutta, etsiä vaihtoehtoja ja löytää kestävämpiä tapoja toteuttaa toimintaamme, ja juuri tätä ABB tukee." (ABB)	Jatkuvan oppimisen polku Halu oppia uutta Työnantaja tukee uuden oppimista	Jatkuva oppiminen Työntekijän halu oppia ja kehittyä Oppimismyönteinen työkuultuuri	Halu oppia Kehittymismyönteisyys Kehittymismyönteisyys
Katjan uteliaisuus on vienyt häntä eteenpäin eri tehtävissä, ja hyvien esimiesten ja tiimien tuella hänellä on ollut mahdollisuus kehittää ammattitaitoaan monipuolisesti. (ABB)	Ammattitaito on kehittynyt tiimin tuen avulla	Tiimissä oppiminen	Kehittyminen yhteisenä asiana
Kun Rebeccah kuvailee työsuhteensa alkua, hän tuo esille esihenkilöltään ja tiimiltään saamaansa mentoroinnin ja tuen. "Tähän mennessä olen nauttinut eniten tiimityöstä ja mentoroinnista ABB:llä. Minulla on aina tukea, kun aloitan uuden tehtävän, ja aina kun tunnen olevani jumissa, minulla on loistava tiimi, joka on aina valmis ideoimaan ja löytämään keinon edetä", hän kertoo kokemuksistaan. (ABB)	Esihenkilöiden ja tiimin mentorointi ja tuki Tiimityöstä ja mentoroinnista nauttiminen	Esimiesten tuki kehityksessä Tiimissä oppiminen	Yrityksen tuki kehityksessä Kehittyminen yhteisenä asiana
"Minulle oli selvää, että halusin jatkaa työskentelyä sähkömoottoreiden parissa, mutta suuremmassa mittakaavassa ja tehtävässä, jossa voin laajentaa osaamistani." (ABB)	Halu laajentaa omaa osaamista	Työntekijän halu oppia ja kehittyä	Kehittymismyönteisyys
"ABB on osoittautunut erinomaiseksi paikaksi kasville ja oppimiselle. Kansainvälisenä ja monipuolisena yrityksenä ABB tarjoaa paljon mahdollisuuksia oppia ja kartuttaa kokemusta sekä ennen kaikkea	Erinomainen paikka kasville ja oppimiselle Työnantaja tarjoaa paljon mahdollisuuksia kehittää omaa osaamista	Oppimismyönteinen työkuultuuri Työnantajan tarjoamat laajat kehittymismahdollisuudet	Kehittymismyönteisyys Yritys kehityksen mahdollistajana

uskomattoman lämminhenkisiä kollegoita", hän kertoo. (ABB)			
Lily enjoys the variety and opportunities of her position. "Every day there are new things to learn and new challenges to overcome, which makes my work interesting," she says. (Stora Enso)	Uutta opittavaa ja uusia haasteita joka päivä	Jatkuva oppiminen	Halu oppia
Outside work, Lily is a keen photographer. "It teaches me patience and attention to detail and helps me get close to nature. It's not about having a good camera or photography skills – the important thing is finding the good things in your life. When you find these moments and record them with your camera, your happiness will increase." (Stora Enso)	Valokuvaus työn ulkopuolella opettaa kärsivällisyyttä ja tuo silmää yksityiskohdille	Työn ulkopuolinen opiskelu	Työn ulkopuolinen kehittyminen
Sebastián studied architecture in his native Chile before moving to Germany and gaining extensive experience in the timber construction industry. In 2016, he joined Stora Enso as a Business Developer. He enjoys the culture of innovation. "It's thrilling to work in an environment where we are experimenting and doing new things all the time. If something doesn't work, we learn and try again. I feel we're in the front seat on a journey towards higher-value business." (Stora Enso)	Innovaatiokulttuurista nauttiminen Jatkuva uusien asioiden kokeilu Oppiminen ja uudelleen yrittäminen	Oppimismyönteinen työkuultuuri Jatkuva oppiminen Oppimismyönteinen työkuultuuri	Halu kehittyä Kehittymismyönteisyys Halu kehittyä