


# Henkilöstön oppiminen ja kehittymismahdollisuudet työnantajamielikuvan rakennusaineiksina

## Analyysi Suomen merkittävimpien yritysten verkkosivuilla kuvatuista työntekijäkokemuksista



Millaisina henkilöstölle tarjotut oppimis- ja kehittymismahdollisuudet näyttäytyvät Suomen merkittävimpien yritysten verkkosivuilla ja miten yritykset rakentavat niiden avulla työnantajamielikuvaansa? Suomen suurimpien yritysten verkkosivuilla julkaistujen työntekijäkokemusten aineistolähtöinen sisällönanalyysi osoittaa, miten vahvasti yritysmaailma on omaksunut elinikäisen oppimisen diskurssin. Verkkosivuillaan yritykset viestivät työnhakijoille tarjolla olevista urapoluista ja kehittymismahdollisuuksista mutta myös siitä, millaisia työntekijöitä palvelukseen tavoitellaan.

Abstrakti: <https://doi.org/10.33336/aik.164291>

 VERKKOSIVUISTA ON TULLUT yrityksille tärkeä esittäytymis- ja markkinointikanava, jossa ne koettavat antaa itsestään mahdollisimman myönteisen kuvan kuluttajille, rahoittajille, sidosryhmille ja yleisölle laajemminkin. Verkkosivuillaan yritys luo itselleen brändiä ja identiteettiä erottautuakseen myönteisesti muista yrityksistä (esim. Carpentier; van Hoye & Weijters 2019). Yritysten on tärkeää näyttäytyä valitsevien arvostusten mukaisina – 2020-luvulla muun muassa sosiaalisesti vastuullisina, ympäristövaikutuksista huolta kantavina, kestäväää kehitystä toteuttavina, inklusiivisina sekä henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtivina (Atli ym. 2018; Jayanti 2018).

Verkkosivut ovat samalla rekrytointikanava, jossa yritykset esittäytyvät potentiaalisille työnhakijoille mahdollisimman myönteisessä valossa. Keskinäinen kilpailu työllään omistautuneista, osaavista työntekijöistä (*war for talent*) on saanut yritykset muotoilemaan töitä ja tehtäviä yhä houkuttelevammiksi (Beechler & Woodward 2009; Ewing ym. 2015). Lupaamallaan etuuksilla, kuten työnantajan kustantamalla koulutuksella, ne houkuttelevat erityisesti niitä korkeasti koulutettuja ammattilaisia, joilla on työmarkkinoilla kysyttyä osaamista. Korkeakoulutetuilla onkin muita paremmat mahdollisuudet kehittää osaamistaan työnantajan kustantamana

## YRITYSTEN ON TÄRKEÄÄ NÄYTTÄYTYÄ VALLITSEVIEN ARVOSTUSTEN MUKAISINA.

(Silvennoinen & Lindberg 2016; Silvennoinen ym. 2023; Työolobarometri 2022).

Koulutus- ja oppimismahdollisuuksista viestimällä yritykset rakentavat työnantajamielikuvaa, jonka avulla ne tuovat esiin houkuttelevuuttaan (Hoppe ym. 2022; Theurer ym. 2022). Työnantajat käyttävät erilaisia strategioita myönteisen mielikuvan rakentamisessa ja markkinoinnissa, työnantajabrändäyksessä (*employer branding*; Ambler & Barrow 1996; Lievens & Slaughter 2016). Mediassa esille pääsevien menestyvien organisaatioiden mainostetaan satsaavan työntekijöiden oppimiseen ja urapolkuihin sekä huolehtivan henkilöstön hyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä (Ryky 2022, 17).

Analysoimme tässä artikkelissa, millaisina henkilöstölle tarjotut kehittymismahdollisuudet näyttäytyvät yritysten verkkosivuilla ja miten yritykset rakentavat sen avulla brändiään työnantajana. Yritysten verkkosivuilla on kahdella tavalla laadittuja kuvauksia eduista ja työskentelystä yrityksessä. Ensinnäkin yritykset ikään kuin virallisen luonteisesti kuvaavat yrityksessä tehtävää työtä ja työntekijöiden etuja. Toiseksi verkkosivuilla on tekstejä, haastatteluja, kuvitusta ja videoita, joissa työntekijät itse kertovat kokemuksistaan yrityksen palveluksessa sekä kuvaavat työtään ja siihen sisältyviä etuja, kuten mahdollisuuksia osallistua yrityksen koulutukseen sekä kehittää osaamistaan edelleen.

Analysoimme Suomen merkittävimpien yritysten verkkosivuillaan julkaisemia kuvauksia työntekijäkokemuksista. Lähestymme näitä kuvauksia kiinnittämällä huomion siihen, miten työntekijät kuvaavat niissä tietojensa ja taitojensa käyttöä, asennoitumistaan työssä oppimiseen ja kehittymismahdollisuuksia yrityksessä. Tutkimusongelmana on, millaista työnantajamielikuvaa yritysten verkkosivuilla kuvatuilla, oppimiseen ja kehittymismahdollisuuksiin liittyvillä työntekijäkokemuksilla rakennetaan.

Yritysrändäystä on tutkittu Suomessakin, mutta yritysten sivustoilla kuvatuista henkilöstön

kokemuksista ei ole tehty tutkimusta oppimisen ja kehittymismahdollisuuksien näkökulmasta. Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa henkilöstön kokemukseen perustuvista kuvauksista käytetään käsitettä *employee testimonial* (Cober ym. 2000; Hoyer & Lievens 2007; Maagaard 2014; Walker ym. 2009), jolle ei ole vakiintunutta vastinetta suomen kielessä. *Testimonial* viittaa todistamiseen jonkin asian puolesta, ja siihen liittyy ajatus puhujan omakohtaiseen kokemukseen perustuvasta todistajanlausunnosta. Markkinoinnissa käytetään myös anglismia *testimonialia*, joka usein viittaa julkisuuden henkilön kuvaamaan myönteiseen kokemukseen tuotteen käytöstä (*celebrity testimonial*). Se on siis eräänlainen auktorisoitu suositus (esim. Bergkvist ym. 2016; Rollins ym. 2021; Schimmelfennig & Hunt 2020). Käytämme *testimonialia* juuri tässä merkityksessä: se on työntekijän myyntipuhe työnantajastaan.

Testimonialiaalin sijaan puhumme tässä artikkelissa työntekijäkokemuksen kuvauksesta: yritysten sivustoilla henkilöstö kuvaa kokemuksiaan. Tutkimusongelmamme kannalta on aiheellista erottaa työntekijäkokemus työntekijäkokemuksen kuvauksesta. Työntekijäkokemuksia sinänsä voidaan tutkia esimerkiksi keräämällä aineistoa kyselylomakkeella tai haastatteleamalla työntekijöitä. Tutkimuskohde ja tutkimusongelma ovat silloin eri kuin yritysten sivustoilla julkaistujen kuvausten tutkimuksessa. Todennäköisesti esimerkiksi anonyymisti toteutetuilla haastatteluilla saadaan monipuolisempaa ja välittömämpää – ja kriittisempääkin – aineistoa työntekijäkokemuksista.

Esille pantujen kuvausten tutkimuksessa taas mielenkiinnon kohteena on se, miten yritykset hyödyntävät positiivisiksi koettuja oppimismahdollisuuksia työnantajamielikuvan rakentamisessa ja millaisista aineksista ne tätä mielikuvaa rakentavat. Tarkastelun laajempaan yhteiskunnallisena kontekstina on esimerkiksi Euroopan unionin ja talousjärjestö OECD:n kansallisesti ja ylikansallisesti markkinoima elinikäisen oppimisen politiikka, jossa aikuisten oppiminen esitetään milloin kansalaisen hyveenä, milloin taas välttämättömyytenä (esim. Aspin & Chapman 2007; Fejes & Nicoll 2008; Kinari 2020).

# VETOVOIMAINEN TYÖNANTAJAMIELIKUVA VIESTII, ETTÄ TYÖHÖNSÄ SITOUTUNUT JA OSAAVA TYÖVOIMA LUO ARVOA YRITYKSELLE.

## BRÄNDÄYS YRITYSTEN VERKKOSIVUILLA

Kotimaisten kielten keskuksen *Kielitoimiston sanakirjan* mukaan 'brändi' tarkoittaa markkinoinnilla myönteisesti tunnettua tuotetta tai yritystä. Brändäys on positiivisen mielikuvan luomista tuotteelle ja sen valmistajalle. Arvostettu brändi vahvistaa yrityksen kilpailuasemaa sekä hyödykemarkkinoilla tuotteen valmistajana että työmarkkinoilla työpaikkojen tarjoajana. Jälkimmäisessä tapauksessa brändi on viesti yrityksen sisäisille ja ulkoisille työmarkkinoille: osana henkilöstöhallintoa sillä houkutellessa uutta työvoimaa ja sitoutetaan jo palkattua henkilöstöä yrityksen strategiaan (Hoppe ym. 2022; Theurer ym. 2022). Sisäisellä markkinoinnilla henkilöstön toivotaan omaksuvan yrityksen kulttuurin sekä toimivan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. (Backhaus & Tikoo 2004; Foster ym. 2010; Gupta & Saini 2020.) Tällaista yrityksen sisällä tapahtuvaa vaikuttamista voidaan kutsua Matthew J. Brannanin, Elizabeth Parsonsin ja Vincenza Priolan (2011; 2015) tavoin myös henkilöstön "pehmeäksi hallinnaksi" (*soft control*).

Työnhakijalle verkkosivut ovat tiedonhankintakanava ja yksi käytetyimpiä tapoja selvittää, miten yritys huolehtii henkilöstönsä tarpeista ja mitä se lupaa uusille työntekijöille (Banks ym. 2019; Walker ym. 2009). Uskottavuuden vuoksi verkkosivuilla rakennettun kuvan ja todellisuuden on vastattava jotakuinkin toisiaan, vaikkakin vähäinen liioittelu on tavallista kaikessa markkinoinnissa. Useiden yritysten on kuitenkin todettu tietoisesti välittävän viestinnässään virheellistä kuvaa esimerkiksi ympäristöystävällisistä tuotantotavoistaan tai ilmastomuutoksen vastaisista toimistaan, mikä on johtanut paljastuksiin "viherpesusta" (*green-washing*) ja maineenmenetykseen (esim. Aji & Sutikno 2015; Berrone ym. 2017; Torelli ym. 2020).

Kuten sosiaalisen ja ympäristövastuullisuuden näytteillepanoa, verkkosivujen kuvaa yritysten henkilöstöpolitiikasta on syytä arvioida kriittisesti. Suomessakin paljastuu aika ajoin tapauksia, joissa entiset ja nykyiset työntekijät astuvat julkisuuteen kertomaan kokemaansa väärinkohtelusta yrityksessä. Esimerkiksi Espresso House, Hesburger, Instrumentarium ja McDonalds ovat saaneet julkista huomiota työntekijöiden pelotellusta ja huonosta kohtelusta sekä työlainsäädännön laiminlyönnistä. Yritysten on myös havaittu verkkosivuillaan liioittelevan henkilöstönsä vakaata työllisyyttä, etenemismahdollisuuksia ja yrityksen sisällä avautuvia urapolkuja, mitä tutkimuksissa kutsutaan 'urapesuksi' (*career-washing*; Alonso ym. 2021).

Väärinkäytösten ja piittaamattomuuden vuoksi menetetty luottamus palautuu hitaasti – jos on palautukseen. Kansalaiset ovat entistä kiinnostuneempia siitä, miten yritykset toteuttavat tuotannossaan esimerkiksi ympäristöarvoja, tasa-arvoa ja työntekijöiden oikeuksia. Varsinkin yhdessä internetin kehittymisen kanssa kasvanut sukupolvi hyödyntää verkkoa työhaussa. Milleniaaleille houkuttelevimpina näyttäytyvät kansainväliset yritykset, jotka suosivat verkon välityksellä tapahtuvaa rekrytointia, missä lupaukset henkilöstön etuuksista ja uramahdollisuuksista ovat tärkeitä houkuttimia. (Mičák & Mičudová 2018, 182–186.)

## TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSET TYÖNANTAJAMIELIKUVAN RAKENTAJINA

Vetovoimaisen työnantajamielikuvan tavoittelu perustuu siihen ajatukseen, että työhönsä sitoutunut ja osaava työvoima – inhimillinen pääoma – luo arvoa yritykselle (Backhaus & Tikoo 2004). Parhaimmillaan henkilöstön osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen luovat myönteisen kierteen: hyvämaineinen yritys houkuttelee osaavaa henkilöstöä, joka haluaa organisaatiokulttuurin tukemana kehittyä edelleen (Larjovuori ym. 2015, 33–34; Rintala ym. 2023). Iso osa taidoista opitaan työpaikoilla huomaamatta työtä tehdessä oheisoppimisena tai satunnaisoppimisena (Marsick & Watkins 2015; New Directions ... 2018) työyhteisön käytäntöihin osallistumalla (Lave & Wenger 1991; Wenger 1998), joten työnorganisoinnilla voidaan tarkoituksellisesti edistää oppimista.

Euroopan unionin -laajuisesti toteutettavan yritysten henkilöstökoulutus -tiedonkeruun (CVTS) mukaan yrityksissä henkilöstöä kehitetään varsin monimuotoisesti. Kurssien ja koulutustapahtumien lisäksi kehittäminen voi olla työtehtävien yhteydessä tapahtuvaa ohjattua opiskelua, lyhytaikaista työtehtävien vaihtoa ja toisiin työtehtäviin siirtymistä sekä opintokäyntejä, osallistumista konferensseihin, seminaareihin, messuille ja luennoille. Se saattaa myös olla oppimista oppimisryhmissä, työpajoissa ja workshoppeissa sekä itseohjattua opiskelua verkossa (ks. Tilastokeskus 2017; 2025).

Työntekijäkokenemusten esillepano on osa strategiaa, jolla yritykset pyrkivät ”inhimillistämään” yrityskuvaansa henkilöimällä toimintaansa omilla kasvoillaan ja nimellään esiintyviksi työntekijöiksi. Kasvoton korporaatio saa näin inhimilliset kasvot. (Cober ym. 2000; Maagaard 2014.) Henkilöstönsä työntekijäkokenemuksia esitteleviä organisaatioita pidetään muita houkuttelevampina ja niiden viestintää muita luotettavampina (Walker ym. 2009). Houkuttelevuutta ja luotettavuutta lisäävät kuvitetuina tai videomuodossa esitetyt työntekijäkokenemukset pelkän tekstimuotoisen aineiston sijaan. Työntekijäkokenemusten avulla työnhakijat arvioivat omaa soveltuvuuttaan yrityksen henkilöstön joukkoon (Cober ym. 2000), ja varsinkin videomateriaali tarjoaa vihjeitä päätöksenteon tueksi (Walker ym. 2009, 1360–1361).

Päästämällä työntekijät ääneen verkkosivullaan yritys koettaa todistaa työnantajamielikuvan autenttisuutta. Työntekijän minämuotoiset ensikäden kokemukset ovat ikään kuin puhetta ”ihmiseltä ihmiselle” (Cober ym. 2000). Verkkosivuilla ei rajauduta vain yritystä hehkuttaviin ”kylmiin faktoihin”, vaan työntekijäkokenemuksia värittävät henkilökohtaiset tuntemukset ja tunteet, joiden totuusarvoa ei ole mielekästä kyseenalaistaa. Kokemusten esillepano jäljittelee epävirallista tiedonvälitystä, jossa kokemusperäisen tiedon ajatellaan leviävän spontaanisti ilman tarkoituksiperiä (van Hoyer & Lievens 2007, 373–374). Työntekijäkokenemukset viestivät luottamuksesta työnantajaan. Ne indikoivat henkilöstön hyvää kohtelua.

Työnhakijalle välittyvä kuva henkilöstön työnantajaan kohtaan tuntemasta luottamuksesta ja positiivisista

odotuksista luo parhaassa tapauksessa uskomuksen työnantajan ja työntekijän välisestä vahvasta psykologisesta sopimuksesta (Backhaus & Tikoo 2004). ’Psykologisella sopimuksella’ viitataan perusteltuun uskomukseen yksilön tai ryhmän ja toisen osapuolen välisistä vastavuoroisista velvollisuuksista. Denise Rousseau (1995) mukaan me tapaamme ajatella inhimillistä toimintaa sopimusperusteisesti: tulkitsemme ihmisten käyttäytymisen ja puheiden luovan lupauksia ja sitoumuksia tulevasta käyttäytymisestä. Ennustamme tulevaa edeltävän käyttäytymisen perusteella. Luotamme käyttäytymisen jatkuvuuteen – ikään kuin meidän ja kanssaihminen välille olisi muodostunut osapuolia velvoittava sopimus suhteen jatkumisesta samanlaisena.

Yritysten sivustoilla esitettävät työntekijäkokenemukset on ladattu erilaisilla sosiaalisilla vihjeillä, jotka koskevat niihin liittyvää sosiokulttuurista ympäristöä toimijoihin ja käytäntöineen. Viestien ja vihjeiden tulkinta taas vaikuttaa siihen, millaisia uskomuksia ja odotuksia ne yksilössä synnyttävät. Työntekijöiden kuvauksiin sisältyvä viesti sitoutumisesta organisaatioon voidaan tulkita merkiksi työnantajan ja henkilöstön välisestä psykologisesta sopimuksesta (ks. esim. Coyle-Shapiro & Kessler 2000; 2002; Zhao ym. 2007).

Yritysten sivustoilla kuvattujen työntekijäkokenemusten arvon määrittää lopulta se, onnistuvatko ne vakuuttamaan vastaanottajan siitä, että niiden sisältö on aidosti lähtöisin työntekijöiltä itseltään (Maagaard 2014, 23). Se, mitä yritysten verkkosivuille päätyy, ei kuitenkaan ole työntekijöiden päätettävissä. Kuten Greet van Hoyer ja Filip Lievens (2007, 374) asian ilmaisevat, ”*employee testimonials can be seen as company-controlled imitations of word-of-mouth*”. Onkin epätodennäköistä, että sivustojen työntekijäkokenemukset antaisivat kattavan kuvan työstä yrityksessä – mikä ei tarkoita sitä, etteivät esille päässeet kokemukset olisi totuudenmukaisia. Ne vain eivät ole koko kuva vaan valikoituja otteita valikoituilta työntekijöiltä. Yhtä kaikki, kuvatut kokemukset luovat mielikuvaa yrityksen kulttuurista ja työyhteisöstä – ja mitä luultavimmin aiheuttavat aina jonkinlaisia tuntemuksia työnhakuaikeissa olevassa vastaanottajassa (Walker ym. 2009).

## TUTKIMUKSEN AINEISTO JA ANALYYSI

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (ETLA) teki vuonna 2019 tutkimuksen Suomen suurimpien yritysten roolista kansantaloudessa. Bruttokansantuotteen (bkt) perusteella merkittävimmät olivat OP, Neste, Nordea, UPM, Kesko, Metsä Group, Elisa, Stora Enso, Bayer ja ABB. Listalla oli pankkeja, metsäteollisuuden ja muun teollisuuden yrityksiä sekä palveluja tuottavia yrityksiä. Yhteensä yritysten osuus Suomen bruttokansantuotteesta oli 5,7 prosenttia ja yrityssektorin työllisyydestä 3,7 prosenttia. (Ali-Yrkkö ym. 2021, 6–11.)

Jokaisen yrityksen verkkosivuilla on osio, jossa on tietoa yrityksestä työnantajana: yrityksen arvoista ja tavoitteista sekä työnantajan tarjoamista eduista ja uramahdollisuuksista. Jokaisen yrityksen sivuilla on myös työntekijöiden omia kokemuksia työskentelystä yrityksessä. Tämä artikkeli perustuu tähän teksti-, kuva ja videomuotoiseen materiaaliin, joka on analyysiä varten litteroitu tekstiaineistoksi. Videoiden pituus vaihteli 1,5 minuutista 2,5 minuuttiin, tekstimuotoisten kertomusten pituus kahdesta virkkeestä kolmeen sivuun. Aineistoa on suomeksi ja englanniksi. OP:n, Nesteen, Metsä Groupin, Stora Enson sekä ABB:n verkkosivuilla aineisto löytyi osioista ”Ura OP:lla”, ”Ura Nesteellä”, ”Ura Metsä Groupissa”, ”Ura Stora Ensolla” ja ”Ura ABB:llä”. Nordean verkkosivuilla aineisto oli osiossa ”Ura”, Bayerin sivuilla osiossa ”Career”, Elisan sivuilla osiossa ”Rekrytointi” sekä UPM:n ja Keskon sivuilla osiossa ”Työpaikat”.

Aineisto kerättiin marras- ja joulukuussa 2021 (ja Anni Nygrén käytti sitä myös osana aineistoaan tutkielmassa Nygrén 2022). Työntekijäkokemusten kuvauksia oli yhteensä 120. Jotkin kuvaukset olivat haastatteluja, joissa työntekijät vastasivat heille tehtyihin kysymyksiin, toisissa työntekijät kertoivat urastaan tai työstään vapaamuotoisesti.

Tutkimusmenetelmänä on aineistolähtöinen sisällönanalyysi, jolla tiivistetään ja selkeytetään empiirinen aineisto sellaiseksi, että siitä voidaan muodostaa käsitteellisempi näkemys ja tehdä päätelmiä. Aineistolähtöisessä analyysissä aiempi tieto, havainnot tai teoria eivät vaikuta analyysin toteuttamiseen tai lopputulokseen, ja analyysin tasot määrittävät analyysin

edetessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.) Aineiston kokoamista ja lukemista ohjaavat toki tutkimuskysymykset eli se, mihin tutkija kiinnittää aineistossa huomiota. Tässä tapauksessa tutkimusongelma – millaista kuvaa henkilöstön oppimisesta ja kehittymismahdollisuuksista yritysten verkkosivuilla kuvatuilla työntekijäkokemuksilla rakennetaan – konkrètement analyysiä varten kolmeksi kysymykseksi: 1) Miten yritysten verkkosivuilla työntekijäkokemuksiaan kuvaavat työntekijät suhtautuvat oppimiseen ja itsensä kehittämiseen? 2) Miten työntekijät kuvaavat osaamisen käyttöä ja oppimista työssään? 3) Millaisia kehittymismahdollisuuksia työntekijät kertovat yrityksen tarjoavan heille?

Aineistolähtöisessä analyysissä edetään induktiivisesti konkreettisesta ja erityisestä abstraktiin ja yleiseen (esim. Graneheim ym. 2017; Schreier 2012). Jouni Tuomi ja Anneli Sarajärvi (2018) kuvaavat aineistolähtöisen analyysin vaiheita Matthew Milesin ja A. Michael Hubermanin (1994) erittelyyn pohjautuen. Sen mukaan analyysi etenee kolmessa vaiheessa, mitä noudatimme myös tässä tutkimuksessa. Ensimmäisessä vaiheessa pelkistimme aineiston tiivistämällä ja jakamalla sitä osiin niin, että analysoitavaksi saatiin tutkimusongelman kannalta olennainen aines. Aineistosta siis etsittiin tutkimustehtävään vastaavat kohdat. Nämä alkuperäisilmaukset koottiin listaksi. Tässä tutkimuksessa analyysiyksikkö on tekstissä oleva ajatuskokonaisuus, ei esimerkiksi pelkästään sana tai lause.

Toisessa vaiheessa alkuperäisilmaukset ryhmiteltiin, ja niitä verrattiin toisiinsa yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien löytämiseksi. Alkuperäisilmaukset pelkistettiin ajatuskokonaisuuden perusteella tiiviimpään muotoon pelkistetyiksi ilmauksiksi, jotka puolestaan ryhmiteltiin yhtäläisyyksiensä tai eroavaisuuksiensa perusteella muodostettaviin alaluokkiin. Alaluokkia ryhmiteltiin edelleen toisistaan sisällöllisesti eroaviksi yläluokiksi. Yhden esimerkin avulla (ks. **taulukko 1**) havainnollistetaan, miten alkuperäisilmauksia on tässä tutkimuksessa abstrahoitu teoreettisemmän tason käsitteiksi: esimerkin tapauksessa yksilön ominaisuudeksi ymmärretyksi kehittymishakuisuudeksi. Kuten kvalitatiivisessa sisällönanalyysissä yleensä, alustavaa abstrahointia tehtiin

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
"Uuden oppettelu on työlästä, mutta palkitsee myös moninkertaisesti rutinoituneeseen tekemiseen verrattuna." (OP)	Uuden oppiminen on palkitsevaa	Työntekijän halu oppia ja kehittyä	Kehittymishakuisuus yksilön ominaisuutena

**Taulukko 1.** Esimerkki aineistossa esiintyvän alkuperäisilmauksen luokittamisesta pelkistetyn ilmauksen ja alaluokan kautta yläluokkaan.

analyysin aiemmassakin – klusteroinnin – vaiheessa, kun pelkistettyjä ilmauksia abstrahoiitiin alaluokiksi (ks. Tuomi & Sarajarvi 2018, luku 4.4.3).

Päädyimme tässä tutkimuksessa viiteen yläluokkaan: 1) tekemällä oppiminen, 2) kehittymishakuisuus yksilön ominaisuutena, 3) yritys yksilön kehittymisen mahdollistajana, 4) muualla hankitun osaamisen hyödyntäminen ja 5) kehittyminen työyhteisön asiana. Ylin, yhdistävä luokka on työntekijän oppiminen ja ammatillinen kehittyminen.

#### OPPIMINEN JA KEHITYMINEN KUVATUISSA TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSISSA

Kun verkkosivut edustavat yrityksen itse luomaa julkikuvaa, on luontevaa olettaa kaiken sivuilla julkaitun olevan tietoisesti valikoitua materiaalia. Myös henkilöstön osaamista, oppimista ja kehittymismahdollisuuksia kuvaavat työntekijäkokemukset palvelevat yrityksen brändiä.

#### Tekemällä oppiminen

Työntekijöiden uraa ja työtä koskevissa kokemuksissa tekemällä oppimisen tematiikassa avautuu näkökulmia työssä oppimisen käytäntöihin, palautemekanismeihin sekä uusien työmenetelmien ja uuden teknologian käyttöönoton ruokkimaan oppimiseen. Kuvauksista välittyvän näkemyksen mukaan työ ja oppiminen on kyetty integroimaan onnistuneesti (vrt. Billett & Choy 2013; Ellström 2001).

"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)

"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)

Työntekoon sisältyvä oppiminen ilmenee työntekijäkokeumuksissa työnantajan järjestämän perehdytyksen tai koulutuksen lisäksi kehittymisenä arkisissa työtehtävissä, tekemällä. Kuvauksissa toistuu työ tekijäänsä opettaa -ajatus, jonka mukaan kaikkea ei tarvitse osata ensimmäisenä työpäivänä. Työtehtävät kannustavat kehittymään, ja oppimista tapahtuu huomaamattakin. Oppimiselle avoimessa ilmapiirissä sallitaan myös kokeiluista ja virheistä oppiminen.

"Natalie on päässyt oppimaan ja kehittymään työssään likimain huomaamatta projektityön ohessa." (OP)

"Meille on tärkeää kokeilla asioita, ja joskus onnistutaan ja joskus ei. Niistä oppimalla me luodaan se avoin ilmapiiri." (Kesko)

Työntekijät kuvaavat työn opettavan konkreettisia taitoja aiemmin opitun ja teoreettisen tiedon oheen. Nesteen työntekijä pohdiskelee, kuinka oppilaitoksissa tutkintoja suorittamalla voi hankkia runsaasti tietoja ja taitoja, mutta lopulta työssä menestyminen edellyttää tekemällä karttuvaa osaamista. Näin kehittyvät varsinkin spesifit, juuri tiettyssä tehtävässä tarvittavat taidot, joita ei voi hankkia oppilaitoksissa tai kursseilla.

"Olen parempi ongelmanratkaisija kesätöiden ansiosta. Havaitsin myös, että kaikkea ei tarvitse osata etukäteen. Vaikka koulussa oppii paljon asioita, ne eivät pelkästään kannattele. Töissä oppii paljon lisää." (Neste)

## MUUTOSMYÖNTEISYYS ON ENNEN MUUTA ASENNE JA OPITTAVISSA.

”Minulla on vuoden verran kauppatieteiden opin-  
toja takana ja on hienoa, että täällä saan oppia  
konkreettisia asioita teorian päälle. Näin ymmär-  
rän myös paljon paremmin, mitä erilaiset käsitteet  
todellisuudessa tarkoittavat.” (Metsä Group)

Oppimista työnteon ohessa kuvaavat lisäksi työnte-  
kijöiden kokemukset työpaikan palautejärjestelmistä.  
Palautteen saaminen on tärkeää oppimisponnistelu-  
jen suuntaamiseksi ja virheiden korjaamiseksi. Pala-  
utetta pidetään tärkeänä myös organisaation toiminta-  
tapojen muokkaamiseksi ja kehittämiseksi.

”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 probab-  
ly more accurate.” (Nordea)

Palautteen saaminen ja antaminen eivät rajoitu  
kuvauksissa vain palautteeseen esihenkilöltä työnte-  
kijälle, vaan työntekijät kertovat arvostavansa myös  
työyhteisön muilta jäseniltä tulevaa palautetta. Oppi-  
mista ruokkivat työelämän monet muutokset, kuten  
uuden teknologian käyttöönoton vaikutukset työsk-  
entelytapoihin.

”Ensimmäistä robottia mallintaessa kävi kyllä  
muutaman kerran mielessä, että olenkohan sitten-  
kin 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)

Työntekijät kertovat saaneensa tilaisuuden työsken-  
nellä uusimpien teknologisten sovellusten ja laitteiden  
kanssa, mikä on mahdollistanut yhä mielekkäämpiä

työtapoja. Teknologian kuvaillaan sekä luovan til-  
laisuuksia oppimiselle että avaavan uusia tehtäviä ja  
urapolkuja. Työntekijät kokevat muutosten pikem-  
minkin oppimiseen innostavana ”haasteena” kuin  
elämää vaikeuttavana ongelmana. Työntekijäkoke-  
mukset viestivät luottamusta tekemällä oppimiseen.

### Kehittymishakuisuus yksilön ominaisuutena

Työssä menestymisen peruspilari on yksilön  
myönteinen asenne kehittymistä kohtaan. Yritys-  
ten sivustoilla kehittymishakuisuutta ilmentävät  
työntekijän halu oppia, myönteinen asenne, op-  
pimisen kokeminen positiivisena asiana, itsensä  
kehittämisen asettaminen tavoitteeksi sekä jatku-  
van oppimisen omaksuminen elämäntavaksi. Tä-  
mänkaltaiset ominaisuudet ovat tuttuja esimer-  
kiksi Euroopan unionin elinikäisen oppimisen  
avaintaitojen sisältöinä, joissa tieto- ja taitovaati-  
musten ohella kuvataan kansalaiselta edellytettävä  
asenteita, arvostuksia, motivaatiota ja mielenlaatua  
(EU 2018; 2019; Kinnari ym. 2025; Silvennoinen  
2012).

Verkkosivuilla kuvatuista kokemuksista syn-  
tyy vaikutelma, että oppiminen on enemmän kuin  
työn edellyttämien tietojen ja taitojen päivittä-  
mistä. Työntekijät kuvaavat monin tavoin jatkuvaa  
haluaan kehittyä ja korostavat, kuinka palkitsevaa  
uuden oppiminen on silloinkin, kun se tuntuu työ-  
läältä. He kertovat hakeutuvansa omaa osaamista  
koetteleviin tilanteisiin: uuden oppiminen itsessään  
on motivoivaa ja kasvattaa itseluottamusta. ”Oppi-  
misen haasteet” koetaan mahdollisuutena koetella  
omia rajoja ja nähdä, mitä omilla ponnistuksilla voi  
saavuttaa.

”Työssäni motivoi se, että pääsen koko ajan op-  
pimaan uutta.” (Metsä Group)

”Ihmiset Nesteellä ovat avoimia ja kunnianhi-  
moisia. Jokainen meistä haluaa kehittyä joka päi-  
vä, haastaa itseään ja olla avoin kasvulle.” (Neste)

Yritysten sivustoilla nousee esiin tietynlainen  
ihmistyyppi. Esimerkiksi Bayerin työntekijä ku-  
vaa ”paloa kasvaa” ja halua kokeilla uusia asioita.

Kysyttäessä työntekijältä tärkeintä luonteenpiirrettä, vastaus on ”intohimo oppia”. Innostus jatkuvaan kehittämiseen näyttäytyy yksilön sisäänrakennettuna ominaisuutena.

“Your most important personal goal? To embrace life-long learning – to develop and grow and yet remain true to myself. [...] 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. [...] 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. [...] Your key character trait? Passion to learn, pursuit of excellence.” (Bayer)

Halu oppia yhdistetään usein mahdollisuuteen edetä uralla, ja myönteiset oppimiskokemukset voivat edistää urakehitystä.

”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)

Kehittymismyönteinen asenne ilmenee työelämässä avoimuutena muutokselle. Työntekijät kuvaavat, kuinka heitä yrityksessä kannustetaan kouluttamaan omien kiinnostusten mukaan ja laajentamaan osaamista moneen suuntaan. Esimerkiksi Metsä Groupin työntekijä todistaa, että kehittämishalut kyllä huomataan yrityksessä, ja niihin myös vastataan. Muutos- ja kehittymismyönteisyys näyttäytyy ennen muuta asennekysymyksenä, ja muutosmyönteisyyden koetaan olevan opittavissa. Uusien projektien mukanaan tuomat ”haasteet” nähdään innostavina: työntekijät kuvaavat, kuinka he pitävät vaikeuksien voittamisesta uutta oppimalla.

Yritysten sivuilla työntekijöiden halu kehittämiseen ja yrityksen intressi osaavaan henkilöstöön lyövät kättä keskenään. Yrityksen osaamistaso nousee ja uudistuu koko ajan, kun työntekijöillä on oma halu kehittyä sekä pitää yllä ja parantaa osaamistaan.

## Yritys yksilön kehittämisen mahdollistajana

Työntekijäkokemusten kuvauksissa korostuu yhtäältä se, että henkilöstö on vahvasti oppimiseen motivoitunut ja omaehtoisesti kiinnostunut kehittämään itseään, ja toisaalta se, että yritys kannustaa ja tarjoaa monenlaista tukea osaamisen kasvattamiseksi. Oppimismahdollisuuksien järjestäminen osaksi työtä on ollut 2020-luvulla työelämän kehittämissuunnitelmienkin tavoitteena (esim. Alasoini ym. 2023; VN 2020). Verkkosivuilla työntekijät kertovat perehdyttämisestä, kannustamisesta kehittämiseen, yritysten tarjoamista monipuolisista kehittämismahdollisuuksista, urarakeista ja osaamisen kasvaessa avautuvista etene- mismahdollisuuksista, urakehityksen tukemisesta sekä esimiesten ja kollegoiden tuesta ammatillisessa kehittämisessä.

Työntekijät kuvaavat työnantajayritystään eräänlaisena oppimisen rakenteena, joka mahdollistaa yksilön kehittämisen.

”Näin isossa konsernissa on ihan valtavasti mahdollisuuksia. Jos ihminen haluaa kehittyä, se kyllä huomataan ja sitä tuetaan.” (Metsä Group)

“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)

”Katja haluaa jatkaa jatkuvan oppimisen polkua: ‘Haluan oppia uutta, etsiä vaihtoehtoja ja löytää kestävämpiä tapoja toteuttaa toimintaamme, ja juuri tätä ABB tukee.’ [...] Katjan uteliaisuus on vienyt häntä eteenpäin eri tehtävissä, ja hyvien esimiesten ja tiimien tuella hänellä on ollut mahdollisuus kehittää ammattitaitoaan monipuolisesti.” (ABB)

Toimivat perehdytys- ja palautejärjestelmät ovat erityisen tärkeitä uusien työntekijöiden ja alalla aloittavien osaamisongelmien voittamiseksi. Esimerkiksi Metsä Groupin työntekijä kuvaa saaneensa ”todella kattavan” perehdytyksen, ja OP:n työntekijä muistelee ”mieletöntä perehdytysohjelmaa”. Samalla kertomuksessa nostetaan esille työntekijöiden toimiminen perehdyttäjinä: perehdyttämiskokemusten todistetaan olevan positiivisia kummallekin osapuolelle.

Kokemuksiaan kuvaavat työntekijät ovat saaneet

## ON PALKITSEVAA OLLA MUKANA OMIA ARVOJA VASTAAVAN YRITYKSEN KEHITYKSESSÄ.

työnantajayrityksessä tukea sekä nykyisissä tehtävissä suoriutumiseksi että uusiin tehtäviin siirtymiseksi. He kertovat nopeasti etenevästä urakehityksestä sekä pitkien ja menestyksekkäiden urien luomisesta. Ura yrityksessä on voinut alkaa kesätöistä, työharjoittelusta tai kiireapulaisen tehtävästä, ja osaamisen kehittyessä tekijä on saattanut siirtyä aina haastavampiin tehtäviin.

”Musta on tullut asiakaspalvelupäällikkö oikeastaan K-Citymarket-ketjun päällikkövalmennuksen kautta. Mä oon aloittanut alunperin ketjussa kassamyynjänä, jouluapulaisena. 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)

Pitkät työurat mahdollistuvat, kun työnjohto on perillä kunkin työntekijän osaamisesta ja kiinnostuksen kohteista. Kun tehtävät ja työkuultuuri ovat muotoutuneet oppimista ruokkiviksi ja kun johto tietoisesti kiinnittää huomiota yksilöiden kehittymiseen, yritykseen voi kehittyä oppimista ja osaamista edistävä ”hyvä kehä” (esim. Silvennoinen & Nori 2017). Se hyödyttää kumpaakin osapuolta ja näkyy henkilöstön tyytyväisyytenä ja sitoutumisena.

”Suurin yksittäinen syy Lensun pitkään ja nousujohteiseen uraan juuri OP:ssa on opettavaisissa toimenkuvissa ja työkuultuurissa, jossa rohkaistaan tekijöitä itsensä kehittämiseen. [...] 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. [...] Omaa osaamistaan hän kertoo joutuneensa ajattele-

maan välillä hyvin analyttisesti, kun esimiehet ovat haastaneet näkemyksiä. Lensu kokee etuouksena sen, että OP:ssa annetaan arvoa henkilön potentiaaliselle kyvykkyydelle.” (OP)

Työntekijöiden kuvauksissa oppimista mahdollistavista rakenteista nousevat esille esimerkiksi etene-  
mismahdollisuudet ja tehtäväkierto sekä niiden vaikutukset pitkän uran luomiseen yrityksessä.

”Kiinnostavinta tässä työssä on, että aina halutesaan 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 kokeilla työskentelyä erilaisissa työtehtävissä koetaan yhtenä yrityksen keinona tukea työntekijöiden kehitystä. Samoin esimiesten tuki henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistajana toistuu aineistossa.

”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. Pankki-konttorista Järvinen toivoi siirtymistä vakuutuspuolelle ja sinne hän myös pääsi.” (OP)

Myönteisen urakehityksen lisäksi esille nousee työntekijöiden kokemus siitä, että on palkitsevaa olla mukana omia arvoja vastaavan yrityksen kehityksessä ja osana jotakin merkityksellistä, suurempaa kokonaisuutta.

”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)

Yritysten tarjoamat mielenkiintoiset tehtävät, oppimista mahdollistavat rakenteet ja hyvät uranäkymät nousevat vahvasti esille tässä kymmenen yrityksen aineistossa. Ne ovat teoreettisestikin työnantajamielikuva rakentamisen tärkeitä elementtejä (esim. Backhaus & Tikoo 2004; Maagaard 2014).

### Muualla hankitun osaamisen hyödyntäminen

Muualla hankittu osaaminen viittaa työntekijäkokemusten kuvauksissa sekä oppimiseen nykyisen työsuhteen ohessa että aiemmin koulutuksessa opitun hyödyntämiseen nykyisessä työssä. Työelämän tutkimustenkin mukaan työntekijät pitävät tärkeänä, että työssä voi aktiivisesti käyttää aiemmin hankittuja tietoja ja taitoja (esim. Laine 2015). Yritysten sivuilla työntekijät ilmeisen tyytyväisinä kertovat, kuinka ”kaikesta osaamisesta” on hyötyä monenlaisissa tehtävissä.

”[m]inulla on kemiantekniikan alan koulutustausta ja olin opiskelujen ohella työskennellyt trukki-kuskina. Päiväoperaattorin työssä tämäkin taito oli tärkeä, koska kuljetamme tavaroita paikasta toiseen. Hauskaa ettei mikään työkokemus mene hukkaan!” (Neste)

”Olen saanut lyhyessä ajassa todella paljon uusia vastuita ja päässyt etenemään pitkän matkan. Uudessa toimenkuvassani voin hyödyntää kaikkea aikaisemmin asiakasrajapinnassa oppimaani sekä kehitysintoista luonnettani’, Raatikainen iloitsee.” (OP)

Työntekijät kuvaavat vapaa-ajan opintojaan ja kiittelevät työnantajan joustavaa suhtautumista lisäkoulutuksen hankkimiseen. Työaikoja ja -vuoroja kerrotaan voitavan sopia niin, että opinnot työn ohella käyvät sujuvasti.

”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)

Kun työntekijä kertoo innostuneensa suorittamaan kokonaan uutta tutkintoa työn ohella, joustavuutta on edellytetty puolin ja toisin. Vastavuoroisesti opinnot ovat joustaneet työkiireiden aikana.

”Opiskelut antoivat hieman periksi, kun työt veivät innokkaan tekijän mennessään. Vastaavasti työvuoroja järjesteltiin joustavasti, kun aikaa opiskelujen päätökseen saattamiseksi tarvittiin: tentteihin osallistuminen onnistui tarvittaessa, vaikka kesken työpäivän.” (OP)

”Olen pyrkinyt kehittämään itseäni koko urani ajan. Viimeisin kehityssaskel 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)

Kaiken aiemmin hankitun osaamisen hyödyntäminen näyttäytyy tärkeänä asiana, ja toistuvasti kuvauksissa todetaan, että mikään työkokemus ja opittu ei mene hukkaan. Lopulta työntekijän koulutusponnistelut koituvat yrityksenkin eduksi. Työnantajan ja työntekijän koulutusintressit sopusoinnuttuvat kertomuksissa vastavuoroisuuden periaatetta noudattamalla, mikä on samalla viesti yrityksessä noudatetusta psykologisesta sopimuksesta (esim. Coyle-Shapiro & Kessler 2000 ja 2002; Rousseau 1995).

### Kehittyminen työyhteisön asiana

Työntekijäkokemusten kuvauksissa yksilön kehittyminen nähdään koko työyhteisön yhteisenä asiana. Kokemuksissa kuvastuu oppimisen yhteisöllisen luonne, mihin oppimistutkimuksessakin on kiinnitetty runsaasti huomiota (esim. Daniels 2012; Lave & Wenger 1991). Työntekijäkokemusten kuvauksissa yhteisöllinen oppiminen on muilta oppimista, tiimin sisäistä tietojen, taitojen ja opittujen työskentelytapojen jakamista sekä osallisuutta yhteisössä ja sen kehityksessä.

# TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSISTA SYNTYY KUVA TYÖTEKOAN JA OPPIMISTAAN REFLEKTOIVISTA, MOTIVOITUNEISTA JA AHKERISTA TYÖNTEKIJÖISTÄ.

Työntekijät kuvaavat, kuinka oppiminen kollegoilta avaa uusia näkökulmia työhön ja avartaa näkemyksiä. Osaaminen kehittyy muilta oppien, ja työtoverit kannustavat, neuvovat ja sparraavat toisiaan. OP:n sivuilla kuvataan, kuinka mahdollisuus saada oppia kokeneemmilta vahvistaa työntekijän itsevarmuutta ja kykyä ottaa vastuuta muissakin kuin vain itseä koskevilla ratkaisuisilla. Oppimisen vastuu ei rajaudu yksilöön itseensä, kun osaaminen ymmärtää työyhteisö- tai tiimikohtaiseksi.

”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)

Kollegojen tuki koetaan kuvauksissa tärkeäksi, ja tiimin jäsenet ja yhteinen tavoite motivoivat kehittymään. Työntekijöiden erilaiset koulutustaustat eri alojen asiantuntemuksineen nähdään positiivisena asiana. Koulutukseltaan heterogeenisen yhteisön etu on laaja-alainen kollektiivinen osaaminen. Tiimissä työntekijöillä on mahdollisuus oppia uusia asioita ideoimalla ja ratkaisemalla ongelmia yhdessä, ja ryhmän tuki ja kollegojen neuvot kuuluvat avoimeen ilmapiiriin.

”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 keinoon edetä, hän kertoo kokemuksistaan.” (ABB)

”Täällä ei jätetä ketään yksin ja sanota ’pärjääle’. Sen sijaan täällä kannustetaan avoimeen ilmapiiriin, jossa kollegat neuvovat tarvittaessa toisiaan, Riikka kertoo.” (OP)

Kuvauksissa tulee esille työn motivoivuus myös niin, että tiimiläisellä on mahdollisuus olla vaikuttamassa kollegojen kehitykseen. Bayerin työntekijä kuvailee vilpittömästi haluaan auttaa muita ammatilliseen kasvuun, mikä viestii luottamuksen ilmapiiristä työyhteisössä. Muiden auttamisessa kuvastuu myös identifioituminen yritykseen ja sen menestymiseen.

”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)

”I feel at my best when I see that my team is developing and enjoying what they do.” (Nordea)

Oppivaan yhteisöön kuulumisen on ylpeyden aihe vahvasti työhönsä ja yrityksen menestymiseen sitoutuneelle työntekijälle.

”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 ylpeyttä tekemästani työstä.” (UPM)

”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)

Ammatillisen kehittymisen edellytykset paikannetaan työntekijäkokemuksissa sekä työnantajan luomiin rakenteisiin ja käytäntöihin että työntekijän sisäiseen motivaatioon. Lisäksi työntekijöiden keskinäisen kulttuurin merkitys nousee esiin tärkeänä tekijänä. Kollegoilta tukea ja apua vastaanottava ja antava sekä työyhteisöstään huolehtiva työntekijä on työnantajamielikuvassa eränläinen organisaation ihannetyöntekijä.

# YKSILÖN KEHITTYMISMYÖNTEINEN ASENNE ON KUVAUSTEN LÄPÄISEVÄ JUONNE.

## POHDINTA

Kymmenen merkittävimmän suomalaisyrityksen verkkosivuilla kuvatuissa työntekijäkokemuksissa taitojen käyttö ja yrityksen tarjoamat oppimismahdollisuudet sekä jatkuva oppiminen niin työssä kuin sen ulkopuolella näyttävät kaikessa monipuolisuudessaan hyvin myönteisinä. Verkkosivuilla julkaistuista työntekijöiden kokemuksista syntyy kuva työtekoaan ja oppimistaan reflektioivista, motivoituneista ja ahkerista työntekijöistä.

Kuvauksissa henkilöstö on osaavaa ja oppivaa ja työpaikat monipuolisia oppimisympäristöjä. Yritysten sivuille nostetut kuvaukset tuskin kuitenkaan kattavat henkilöstön kokemusten koko kirjoa, vaan ne on valittu välittämään mahdollisimman ”edustavaa” kuvaa henkilöstöstä ja yrityskulttuurista. Kuten esimerkiksi Cindie Maagaard (2014, 31) muistuttaa, työntekijäkokemusten valikoimaa organisaation verkkosivulla eivät kontrolloi työntekijät, vaan tehtävää varten yrityksessä on omat vastuuhenkilönsä. Yritykset rakentavat myönteistä mielikuvaa yleisestikin yhteiskunnassa arvostetuista aineksista. Työntekijäkokemusten esillepanon avulla yritykset koettavat hyödyntää työnantajamielikuvan rakentamisessa positiiviseksi koettua elinikäisen oppimisen diskurssia, joka voidaan nähdä kuvausten laajempaan kontekstina.

Kuvatut työntekijäkokemukset istuvat vallitsevaan elinikäisen oppimisen diskurssiin. Esimerkiksi pääministeri Sanna Marinin (sd.) hallituskaudella käynnistetyn parlamentaarisen jatkuvan oppimisen uudistuksen tavoite oli ”vaikuttaa siihen, että osaamisen kehittämisestä tulee entistä useammalle itsestään selvä osa työtä tai yrittäjänä toimimista” ja että ”jatkuvan oppimisen tulee olla organisaatioissa strateginen osa toimintaa” (Valtioneuvosto 2020, 3). Yritysten verkkosivuille esille pannut työntekijäkokemukset

yhtyvät tavoitteen mukaiseen kuvaan työpaikasta, jossa uusia ratkaistavia ongelmia tulee eteen työtä tehdessä, ja osaaminen kehittyy ”työn opettaessa tekijää”.

Verkkosivuilla luotu kuva yrityksestä ja sen henkilöstöpolitiikasta esittää yrityksen suurelle yleisölle ja sidosryhmille vastuullisena ja edistyksellisenä henkilöstön kehittäjänä. Työntekijäkokemusten kuvaukset ovat samalla osa rekrytointiponnistuksia, joilla yritykseen houkutellessa tietyn tyyppisiä työntekijöitä. Samalla kun yritystä työnantajana kuvaavat verkkosivut viestivät työnhakijoille, mitä heille yrityksessä luvataan, ne luovat kuvaa siitä, millaisia työntekijöitä yritys tavoittelee palvelukseensa.

Yksilön kehittymistä tukevan oppimisympäristön ohella kuvauksista on luettavissa ideaalityöntekijä (De Keere & Cescon 2023), tai laajemmasta yhteiskunnallisesta näkökulmasta katsoen eräänlainen elinikäisen oppimisen mallikansalainen (Kinnari 2020; Silvennoinen 2012). Yksilön kehittymismyönteinen asenne on kuvausten läpäisevä juonne. Uuden oppiminen ei näyttäydy ainoastaan hyvän työntekijän omaksumana velvollisuutena vaan palkitsevana toimintana, jonka vuoksi työntekijät ovat valmiita näkemään vaivaa. Näin organisaatio viestii henkilöstönsä luonnetta: yrityksen työntekijöitä ei tarvitse patistaa kursseille ja koulutuksiin tai muuten kehittämään itseään, vaan he ovat innostuneita omaehtoisesti huolehtimaan osaamisensa kasvattamisesta.

Kehittymismyönteisen asenteen korostaminen viestii potentiaalisille työnhakijoille yhteisön työmoraaalista ja kulttuurista sekä siitä, millaisia ominaisuuksia uudelta työntekijältä odotetaan, jotta tämä voi sopeutua yhteisöön yhdenvertaisena ja tunnustettuna jäsenenä (ks. Cober ym. 2000). Se, millaisena ideaalityöntekijä esitetään, toimii siis haluttuja työnhakijoita esiin siivöivänä mekanismina. Etsiessään tietoa potentiaalisista työnantajista työnhakijat ainakin implisiittisesti arvioivat työntekijäkokemuksissa luodun kuvan perusteella omaa soveltuvuuttaan joukkoon.

Innostuneesti itseään kehittävän työntekijän vastinpari on oppimismahdollisuuksia aktiivisesti luova yritys. Luomalla suotuisan ympäristön ja kannustamalla työntekijöitä ”tarttumaan oppimishaasteisiin” yritys tekee yksilöiden kehittymisen mahdolliseksi.

## TYÖNTEKIJÖISSÄ HENKILÖITYY YRITYKSEN BRÄNDI.

Brändäyksellä luodaan mielikuvaa työntekijöiden toiveet huomioon ottavasta ja työntekijöiden kehittymisintressejä edistävästä yrityksestä, jossa osapuolet kunnioittavat luottamusta vahvistavaa kulttuuria ja molempia hyödyttävää psykologista sopimusta (Rousseau 1995).

Työntekijän henkilökohtaisen oppimismotivaation ja yrityksen luomien oppimismahdollisuuksien lisäksi työntekijäkokemusten kuvauksissa nousee vahvasti esiin työyhteisön merkitys oppimiselle. Myös vuosittain kerättävän työolobarometriaineiston mukaan palkansaajien enemmistö kokee, että työpaikalla tuetaan yhdessä oppimista vähintäänkin melko hyvin – joskin ylempien toimihenkilöiden oppimista tuetaan selvästi enemmän kuin työntekijöiden (Työolobarometri 2022, 28-29). Sivustoilla ääneen päässeiden kertomukset luovat kuvan oppimisesta sosiaalisessa ympäristössä, johon oppimistutkimuksessa viitataan käytäntöyhteisön käsitteellä (*community of practice*; Lave & Wenger 1991; Wenger 1998): osaaminen kehittyy informaalisti ikään kuin itsestään jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa kollegojen kanssa eteen tulevia ongelmia ratkoen (esim. Eraut 2004; Manuti ym. 2015). Yritysten verkkosivuja selailevalle potentiaaliselle työnhakijalle luotu kuva viestii siitä, että kaikki otetaan osaksi yhteisöä, jossa tulokaskin löytää paikkansa – mikäli vain on muiden lailla kehittymishakuinen.

Jokaisen tarkastellun yrityksen verkkosivuilla kuvataan henkilöstön osaamista, oppimista ja amatillista kehittymistä. Työntekijät ovat antaneet äänensä ja kasvonsa tehdäkseen kuvauksista autenttisia. Heissä siis osaltaan henkilöityy yrityksen brändi. Jokainen tutkituista yrityksistä pitää yksilön kehittymismahdollisuuksien esittelyä ilmeisen hyvänä keinona työnantajamielikuvan rakentamiseksi. Vaikka työntekijäkokemukset esitetään todellisuuden kuvauksina, ne ovat ennen muuta keino vaikuttaa ja luoda todellisuutta. Yritysten sivuilla julkaistujen työntekijäkokemusten tarkoitus on ennemminkin saada asioita tapahtumaan kuin kuvata todellisuutta. Niiden tarkoitus on yhtäältä saada lukija tai katsoja

näkemään asiointila jollakin tietyllä tavalla ja toisaalta saada hänet toimimaan tietyllä tavalla, esimerkiksi identifioitumaan yritykseen tai yhteisöön ja muokkaamaan itseään ”yhteisten tavoitteiden” mukaiseksi.


Henkilöstön kehittymisen kuvauksilla yritykset haluavat samalla osoittaa ottaneensa elinikäisen oppimisen politiikan ”totuudet” omakseen. Päritäkseen yksilöiden on omaksuttava jatkuva itsensä kehittäminen elämäntavaksi, ja kilpailukykyisen yrityksen on menestyäkseen investoitava henkilöstöön sitoutuvaan inhimilliseen pääomaan (Kinnari 2020). Kilpailuympäristössä menestyäkseen yritykset koettavat pitää yllä itsestään mahdollisimman myönteistä kuvaa työnantajana.

Työntekijöiden kehittymismahdollisuuksien hyödyntäminen työnantajamielikuvan rakentamisessa osoittaa samalla, miten vahvasti elinikäisen oppimisen diskurssi on lyönyt läpi yritysmaailmassa. Elinikäisen oppimisen välttämättömyydestä ja hyvää tuottavasta voimasta on tullut sillä tavoin yleisesti hyväksytty totuus (esim. Fejes & Nicoll 2008), että työelämän osapuolten on oman etunsa vuoksi oikeastaan välttämätöntä osallistua oppimisdiskurssiin. Elinikäisen oppimisen diskurssi on kaikkialla leijuvahattara, johon tarttumalla yhteiskunnalliset toimijat todistavat omaa ajanmukaisuuttaan ja edistykseksyyttään sekä vahvistavat legitimeiteittään.



HEIKKI SILVENNOINEN

VTT, professori  
kasvatustieteen laitos  
Turun yliopisto

 <https://orcid.org/0000-0001-8304-0021>



ANNI NYGRÉN

KM  
kasvatustieteen laitos  
Turun yliopisto

Artikkeli on laadittu osana Suomen Akatemian rahoittamaa *Lifelong Learning, Governmentality and Production of Neurotic Citizen* hanketta (nro 333025).

## LÄHTEET

- Aji, H. M. & Sutikno, B. (2015). The extended consequence of greenwashing: Perceived consumer scepticism. *International Journal of Business & Information*, 10(4), 433–468.
- Alasoini, T., Antila, J., Hakala, L., Hakonen, N., Kulmala, S., Lautala, K., Lyly-Yrjänäinen, M., Närhinen, A. & Rissanen, M. (2023). *Työelämän kehittäminen kolmi-kantaisessa yhteistyössä: TYÖ2030-ohjelma*. Työterveyslaitos.
- 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-Reports-109.pdf>
- Alonso, J., Parsons, E. & Pirani, D. (2022). Career-washing? Unpacking employer brand promises on social media platforms. *European Journal of Marketing*, 56(10), 2804–2825. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2021-0817>
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185–206.
- Aspin, D. N. & Chapman, J. D. (toim.) (2007). *Values Education and Lifelong Learning*. Lifelong Learning Book Series 10. Springer.
- Atli, D., Vidovic, M. & Omazic, M.A. (2018). Communicating corporate social responsibility on the web: A content analysis of sustainability reports. *International Journal of Sustainable Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility*, 3(2), 1–17.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualising and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Banks, G. C., Woznyj, H. M., Wesslen, R. S., Frear, K. A., Berka, G., Heggstad, E. D. & Gordon, H. L. (2019). Strategic recruitment across borders: An investigation of multinational enterprises. *Journal of Management*, 45(2), 476–509. <https://doi.org/10.1177/0149206318764295>
- Beechler, S. & Woodward, I. (2009). The global “war for talent.” *Journal of International Management*, 15(3), 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
- Bergkvist, L., Hjalmarson, H. & Mägi, A. (2016) A new model of how celebrity endorsements work: attitude toward the endorsement as a mediator of celebrity source and endorsement effects. *International Journal of Advertising*, 35(2), 171–184.
- Berrone, P., Fosfuri, A. & Gelabert, L. (2017). Does greenwashing pay off? Understanding the relationship between environmental actions and environmental legitimacy. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 363–379. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2816-9>
- Billett, S. & Choy, S. (2013). Learning through work: Emerging perspectives and new challenges. *Journal of Workplace Learning*, 25(4), 264–276.
- Brannan, M. J., Parsons, E. & Priola, V. (2011). *Branded Lives*. Edward Elgar Publishing.
- Brannan, M. J., Parsons, E. & Priola, V. (2015). Brands at work: The search for meaning in mundane work. *Organization Studies*, 36(1), 29–53. <https://doi.org/10.1177/0170840614553382>
- Carpentier, M., van Hoye, G. & Weijters, B. (2019). Attracting applicants through the organization’s social media page: Signalling employer brand personality. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103326. doi: 10.1016/j.jvb.2019.103326.
- Cober, R., Brown, D., Blumental, A., Doverspike, D. & Levy, P. (2000). The quest for the qualified job surfer: It’s time the public sector catches the wave. *Public Personnel Management*, 29(4), 479–497.
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2000) Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large-scale Survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903–930.
- Daniels, H. (2012) Institutional culture, social interaction, and learning. *Learning, Culture and Social Interaction*, 1(1), 2–11. <https://doi.org/10.1016/j.lcsi.2012.02.001>
- De Keere, K. & Cescon, F. (2023). *The entrepreneur, the trailblazer and the cosmopolitan: Promoting the ideal worker through employee testimonials*. SocArXiv Papers. <https://doi.org/10.31235/osf.io/qf52z>
- Ellström, P.-E. (2001). Integrating learning and work: Problems and prospects. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 421–435.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247–273.
- EU (2018). *Euroopan unionin neuvoston suositus elinikäisen oppimisen avaintaidoista*, 22.5. 2018/C 198/01.
- EU (2019). *Key competences for lifelong learning*. Publications Office of the European Union.
- Ewing, M. T., Pitt, L., de Bussy, N. & Berthon, P. (2015). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>
- Fejes, A. & Nicoll, K. (toim.) (2008). *Foucault and Lifelong Learning: Governing the Subject*. Routledge.
- Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product and Brand Management*, 19(6), 401–409.

- Graneheim, U. H., Lindgren, B.-M. & Lundan, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse Education Today*, 56, 29–34. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.06.002>
- Gupta, S. & Saini, G. (2020). Information source credibility and job seekers' intention to apply: The mediating role of brands. *Global Business Review*, 21(2), 743–762. <https://doi.org/10.1177/0972150918778910>
- Hoppe, D., Keller, H. & Horstmann, F. (2022). Got employer image? How applicants choose their employer. *Corporate Reputation Review*, 25, 139–159. <https://doi.org/10.1057/s41299-021-00119-3>
- Hoye, G., van & Lievens, F. (2007). Investigating web-based recruitment sources: Employee testimonials vs word-of-mouth. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 372–382. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00396.x>
- Jayanti, R. K. (2018). Sustainability based corporate identity: A study of corporate websites. *Academy of Marketing Studies Journal*, 22(3), 1–16. <https://www.abacademies.org/journals/academy-of-marketing-studies-journal-home.html>
- Kinnari, H. (2020). *Elinikäinen oppiminen ihmistä määrittämässä: Genealoginen analyysi EU:n, OECD:n ja UNESCO:n politiikasta*. Kasvatusalan tutkimuksia 81. Suomen kasvatustieteellinen seura.
- Kinnari, H., Laalo, H. & Silvennoinen, H. (2025). The life-long learner in cognitive capitalism: The ability-capital machine and the production of neurotic citizens. *Critical Studies in Education*. <https://doi.org/10.1080/17508487.2025.2537652>
- Laine, P. (2015). Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. *Aikuiskasvatus* 35 (1), 30–46. <https://doi.org/10.33336/aik.94120>
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.
- Larjovuori, R., Manka, M. & Nuutinen, S. (2015). *Inhimillinen pääoma – työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria?* Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3580-8> (12.2.2022).
- Lievens, F. & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Maagaard, C. (2014). Employee testimonials: Animating corporate messages through employees' stories. *Discourse, Context & Media*, 6, 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.dcm.2014.07.001>
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A.F., Giancaspro, M. L. & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: a research review. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1–17. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12044>
- Marsick, V. J. & Watkins, K. (2015). *Informal and Incidental Learning in the Workplace*. Routledge Revivals. 1. painos. Routledge.
- 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.
- Miles, M. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage.
- New Directions for Adult and Continuing Education* (2018). Issue 159: Update on informal and incidental learning theory. <https://doi.org/10.1002/ace.20255>
- Nygrén, A. (2022). *Henkilöstön kehittämismahdollisuudet työnantajamielikuvaa luomassa*. Aikuiskasvatus-tieteen pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto.
- Rintala, H., Postareff, L. & Ryymin, E. (2023). Sitoudun, siis opin: Miten edistää jatkuvaa oppimista työssä? *Työelämän tutkimus*, 21(1), 33–57.
- Rollins, B., Huh, J., Bhutada, N. & Perri, M. (2021). Effects of endorser type and testimonials in direct-to-consumer prescription drug advertising (DTCA). *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 15(1), 1–17.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage.
- Ryky, P. (2022). *Oppimisen johtaminen: Teoreettinen katsaus klassikoihin ja uudempiin malleihin*. TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-032-4>
- Schimmelpfennig, C. & Hunt, J. (2020). Fifty years of celebrity endorser research: Support for a comprehensive celebrity endorsement strategy framework. *Psychology & Marketing*, 37(3), 488–505.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. Sage.
- Silvennoinen, H. (2012). Elinikäisen oppimisen eurooppalainen standardimalli ja poikkeavuus. Teoksessa H. Silvennoinen & P. Pihlaja (toim.) *Rajankäyntejä: tutkimuksia normaaliuden, erilaisuuden ja poikkeavuuden tulkinnoista ja määrittelyistä*. Turun yliopisto, 85–111.
- Silvennoinen, H., Herrala, K., Kinnari, H. & Laalo, H. (2023) Luokka-asema ja työn suomat kehittämismahdollisuudet. Teoksessa M. Kalalahti, H. Silvennoinen, J. Varjo & M. Viikman (toim.) *Koulutus ja yhteiskuntaluokka. Kasvatustieteiden tutkimusraportti 4*. Tampere University Press, 137–158.

- Silvennoinen, H. & Lindberg, M. (2016). Työelämän koulutuksen jakautuminen ja tasa-arvo. Teoksessa H. Silvennoinen, M. Kalalahti & J. Varjo (toim.) *Koulutuksen tasa-arvon muuttuvat merkitykset. Kasvatustieteellisen vuosikirja 1*. Suomen Kasvatustieteellinen Seura, 321–347.
- Silvennoinen, H. & Nori, H. (2017). In the Margins of Workplace Learning. *Journal of Workplace Learning* 29 (3), 185–199.
- Theurer, C., Schäpers, P., Tumasjan, A., Welpel, I. & Lievens, F. (2022). What you see is what you get? Measuring companies' projected employer image attributes via companies' employment webpages. *Human Resource Management*, 61(5), 543–561.
- Tilastokeskus (2017). CVTS, yritysten henkilöstökoulutus -tutkimus. Tilastokeskus.
- Tilastokeskus (2025). CVTS, yritysten henkilöstökoulutus. Verkojulkaisu. Tilastokeskus. <https://stat.fi/tilasto/cvts> (1.8.2025).
- Tuomi J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki.
- Torelli, R., Balluchi, F. & Lazzini, A. (2020). Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 407–421.
- Työolobarometri (2022). Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Työterveyslaitos (2023). Työelämän kehittäminen kolmikantaisessa yhteistyössä: TYÖ2030-ohjelma. Työterveyslaitos.
- Walker, H., Feild, H, Giles, W., Armenakis, A. & Bernerth, J. (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. <https://doi.org/10.1037/a0014964>
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.
- Valtioneuvosto (2020). *Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset: Osaaminen turvaa tulevaisuuden*. Valtioneuvosto.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. & Bravo, J. (2007). *The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis*. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680.



Mistä...      ...juuri nyt...      ...puhutaan?

Aikuiskasvatuksen uutiskirje tuo tuoreimmat kuulumiset suoraan postilaatikoosi.

**Kvs**  
Aikuiskasvatus

Tilaa uutiskirje tästä:  
[tinyurl.com/UutiskirjeAKTilaa](https://tinyurl.com/UutiskirjeAKTilaa)