

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi amk) / projektijohtaminen

2024

Inna Ahlqvist

# Oppimisen johtaminen yrityksessä sekä oppimisen tukeminen yhteistyönä

– Case Tekstiili- ja muotiala Suomessa



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi amk) / projektijohtaminen

2024 | 102 sivua

Inna Ahlqvist

## Oppimisen johtaminen yrityksissä sekä oppimisen tukeminen yhteistyössä

- Case Tekstiili- ja muotiala Suomessa

EU:n tekstiilistrategia haastaa tekstiili- ja muotialan yritykset moniin muutoksiin, uuden oppimiseen, liiketoiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä kerättiin tietoa, miten suomalaisissa tekstiili- ja muotialan yrityksissä johtaminen mahdollistaa uuden oppimista ja miten oppimista voidaan tukea myös yhteistyötahojen kanssa. Digitaalisten kyselyjen avulla kerättiin tietoa toimialan yritysjohtajien ja oppilaitosten näkemyksistä.

Vaikka vastausten määrä jäi odotettua pienemmäksi, niistä nousi esiin tärkeitä suuntaa antavia tuloksia. Työn keskeisenä tuloksena syntyi kehittämissuhteita yritysten oppimisen tukemiseen. Työn tekeminen Suomen Tekstiili & Muoti ry:ssä mahdollisti laajan näkökulman toimialaan ja arvokkaan yhteistyön. Johtopäätöksenä voidaan kiteyttää, että suomalaisella tekstiili- ja muotialalla on paljon mahdollisuuksia globaalissa kaksoissiirtymässä. Yhteinen tahtotila ja tavoite toimialan menestykselle voi juuri nyt tuoda yhteen eri toimijat uudenlaiseen oppimista edistävään yhteistyöhön.

Asiasanat:

Jatkuva oppiminen, oppimisen johtaminen, oppilaitosyhteistyö

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Project Management

2024 | total number of pages 102

Inna Ahlqvist

## The leadership of learning in companies and supporting learning in cooperation with partners

- Case textile and fashion industry in Finland

The European Union's textile strategy challenges companies in the sector to make many changes, to learn new things, therefore to ensure business continuity. This research-based development Master's thesis gathered information on how leadership of textile and fashion companies in Finland enables learning and how learning can also be supported with partners.

The data were gathered by conducting a survey by digital questionnaires among corporate leaders and educational institutions in the sector. Although the number of responses was lower than expected, important indicative results emerged.

A key outcome of the thesis was to develop proposals how to support learning in these companies. Working for the Finnish Textile & Fashion Association enabled a broad perspective on the industry and valuable cooperation. The results indicate that the Finnish textile and fashion industry has a lot of potential in the global digital twin transition. A shared goal for the success of the textile and fashion industry can bring together different partners for a new kind of cooperation that promotes learning.

Keywords: Continuous learning, leadership of learning, cooperation with educational institutions

# Sisältö

<b>Käytetyt lyhenteet</b>	<b>7</b>
<b>1 Johdanto</b>	<b>8</b>
1.1 Tekstiili- ja muotialan globaali muutos ja uudet mahdollisuudet	9
1.2 Suomen Tekstiili & Muoti ry (STJM)	14
1.3 Oppimisesta kilpailuetua yrityksen muutoksessa	18
1.4 Opinnäytteen tavoitteet ja tutkimusongelma	20
1.5 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	21
1.6 Työn tietoperusta	24
<b>2 Oppiminen ja sen mahdollisuudet</b>	<b>26</b>
2.1 Jatkuva oppiminen	26
2.2 Oppimisen mahdollisuuksia	30
2.3 Oppimisen uusi ekosysteemi	34
<b>3 Oppiminen organisaatiossa</b>	<b>37</b>
3.1 Oppiminen yrityksen strategiassa	39
3.2 Oppimista edistävä yrityskulttuuri	41
3.3 Organisaation oppimisen arvostuksen kypsyystasot	42
3.4 Oppimisen johtaminen yrityksessä	44
3.5 Oppimisen johtajan rooli	45
3.6 Oppimista tukeva johtajuus	47
<b>4 Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus</b>	<b>49</b>
4.1 Menetelmävalinnat ja toteutus	49
4.2 Kyselylomakkeet	53
4.3 Aineiston otanta, keruu ja analysointi	53
<b>5 Tulokset</b>	<b>57</b>
5.1 Tulokset yrityksille suunnatusta kyselystä	58
5.2 Tulokset oppilaitoksille suunnatusta kyselystä	68
5.3 Kehittämisehdotukset eri toimijoille	75

5.4 Tulosten ja kehittämissuositusten levittäminen	79
5.5 Työn luotettavuus (reliabiliteetti ja validiteetti)	80
<b>6 Yhteenveto</b>	<b>86</b>
<b>Lähteet</b>	<b>92</b>

## Liitteet

- Liite 1. Sähköpostin saateviesti digitaaliseen kyselyyn yritysjohtajille
- Liite 2. Sähköpostin saateviesti digitaaliseen kyselyyn oppilaitosyhteistyökumppaneille
- Liite 3. Vastaukset yritysjohtajilta oppimisen johtamisen nykytilaa arvioiviin väittämiin
- Liite 4. Vastaukset yritysjohtajilta oppimisesta ja yrityskulttuurista koskeviin väittämiin Likert-asteikolla

## Kuviot

- Kuvio 1. Strategisen johtamisen teorioiden kehitys 1960-luvulta 2010-luvulle. (Ranki, 2016, s.12.) 39
- Kuvio 2. Avointen kysymysten analysointiprosessin eteneminen kehittämissuositukseksi. (Mukaellen Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). 55
- Kuvio 3. EU:n tekstiilistrategiaa koskevien väittämien tulokset. 57
- Kuvio 4. Suomen Tekstiili & Muoti ry:n roolia koskevien väittämien tulokset. 58
- Kuvio 5. Perustietoa vastanneista yrityksistä. 59
- Kuvio 6. Vastanneiden yritysten liikevaihto ja oma-arvio yrityksen kehityssuunnasta. 60
- Kuvio 7. Yritysten ajatukset uuden oppimista kohtaan. 60
- Kuvio 8. Yritysten oppimisen itsearvioinnin jakautuminen Koskisen kypsyystasomalliin pohjautuen. (Koskinen, 2021b, s.144–145). 61

Kuvio 9. Koonti yritysten käyttämistä oppimismahdollisuuksista sekä - malleista ja myös niistä, joita yrityksissä käytetään vähemmän tai ei lainkaan.	63
Kuvio 10. Lista oppimismahdollisuuksista- ja malleista, joista yrityksillä on kiinnostus saada lisätietoja.	64
Kuvio 11. Suurimmat haasteet yritysten oppimista tukevalle yhteistyölle yritysten näkökulmasta.	65
Kuvio 12. Perustietoa oppilaitoskyselyyn vastanneista henkilöistä.	68
Kuvio 13. Oppilaitosten tarjoamat oppimisen mahdollisuudet yrityksille.	69
Kuvio 14. Oppilaitosvastaajien mahdollisuuksia oman osaamisensa päivittämiseen työelämälähtöiseksi.	70
Kuvio 15. Oppilaitosten koulutussuunnittelun lähtökohdat.	71
Kuvio 16. Haasteet yritysten oppimista tukevalle toiminnalle oppilaitosten näkökulmasta.	72
Kuvio 17. Kehittämisehdotusten ainekset tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä.	76

## Käytetyt lyhenteet

<b>Lyhenne</b>	<b>Lyhenteen selitys</b>
CEAP	Circular Economy Action Plan
HAMK	Hämeen ammattikorkeakoulu
Humak	Humanistinen ammattikorkeakoulu
Jotpa	Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus
OECD	Organisation for economic co-operation and development
OKM	Opetus- ja kulttuuriministeriö
OPH	Opetushallitus
STJM	Suomen Tekstiili & Muoti ry
SAMK	Satakunnan ammattikorkeakoulu
TCLF	Textiles Ecosystem (Textiles, clothing, leather and footwear) industries
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä käsitellään oppimisen johtamista tekstiili- ja muotialan yrityksissä. Aiheen valintaan vaikutti oma kiinnostukseeni jatkuvaan oppimiseen ja pitkä työkokemukseni toimialan opettajana. YAMK-opintojeni aikana minulle avautui mahdollisuus tutustua Suomen tekstiili- ja muotialaan entistä laajemmin, kun minut valittiin perhevapaan sijaiseksi Suomen Tekstiili & Muoti ry:n koulutus- ja osaamisen asiantuntijan tehtävään. Tässä tehtävässä sain syventää tietojani alasta ja erityisesti toimialan tulevaisuuden näkymistä. Pääsin moniin keskusteluihin alan yrityksissä sekä oppilaitoksissa työskentelevien henkilöiden kanssa. Opin että toimialaa kohtaa historiallisen suuri murros, joka asettaa yrityksille monia haasteita, mutta myös uusia mahdollisuuksia. EU-sääntely lisääntyy tekstiilistrategian myötä sekä digitaalisuuden kehittyminen ns. kaksoisiirtymä (Twin Transition) vaikuttavat vahvasti toimintaympäristöön. Suomalaisilla tekstiili- ja muotialan yrityksillä on potentiaalia kasvuun, mutta kysymys on siitä, pystyvätkö ne hyödyntämään näitä mahdollisuuksia.

Opettajan roolini kautta tiedän, että henkilökohtainen opiskelijoiden oppimisen johtaminen kohti tavoitteita korostuu ammatillisessa koulutuksessa. Opinnäytetyön ideaa etsiessäni ja tiivis yhteistyö tekstiili- ja muotialan toimintakentässä, alkoi nostamaan kysymyksiä siitä, miten oppimista tapahtuu alan yrityksissä. EU:n tekstiilistrategia haastaa toimialan yritykset moniin muutoksiin. Muutos yrityksissä on välttämätöntä liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Muutoksessa vaaditaan monen uuden asian oppimista, mutta miten yrityksissä oppiminen mahdollistetaan. Mitä johtajat siitä ajattelevat ja johdetaanko oppimista kohti tarvittavaa muutosta. Voiko yrityksissä tapahtuvaa oppimista tukea oppilaitosten tai Suomen Tekstiili & Muoti ry:n (STJM) toimesta.

Näistä ajatuksista nousi halu tehdä opinnäytetyönä tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa kartoitetaan tekstiili- ja muotialan yrityksissä tapahtuvaa johtamista, joka mahdollistaa uuden oppimisen. Sisältyykö oppiminen yrityksen strategiaan ja onko yritysjohtajien mielestä yritykseen luotu oppimista tukevaa yrityskulttuuria. Oppimisen mahdollisuuksia on monia, mutta paljonko toimialan

yrietykset hyödyntävät eri mahdollisuuksia ja haluavatko yrietykset lisää tietoa mahdollisuuksista tai ovatko yrietykset valmiit tiiviimpään yhteistyöhön. Missä määrin Suomen Tekstiili & Muoti ry ja alan koulutuksenjärjestäjät voivat tukea yrietyksissä tapahtuvaa oppimista.

Näiden asioiden tarkastelu tuli mahdolliseksi, koska opinnäytetyötä pääsin tekemään Suomen Tekstiili & Muoti ry:ssä ja sen laajassa toimintakentässä. Liiton muiden asiantuntijoiden ja sidosryhmien kanssa tehty sparrailu näistä opinnäytetyön aiheista oli arvokasta sekä mahdollisuus hyödyntää STJM:n eri ohjelmistoja aineiston keräämiseen sekä analysointiin. Tuki ja luottamus työtäni kohtaan ovat olleet merkittäviä, joten isot kiitokset koko Suomen Tekstiili & Muoti ry:n henkilöstölle – ilman teitä tämä työ ei olisi tullut mahdolliseksi.

*”Pitkällä aikavälillä ainoa kestävä kilpailuetu on organisaation kyky oppia nopeammin kuin kilpailijat”* – Arei De Geus, liikemies, liiketoiminnan teoreetikko ja skenaariosuunnittelija. (Ryky, 2023, s.15.)

### 1.1 Tekstiili- ja muotialan globaali muutos ja uudet mahdollisuudet

Digitaalisen kehityksen jatkuva eteneminen ja EU:n kestävyteen tähtäävä sääntely asettavat yrietykset uusien haasteiden eteen. Samalla nämä muutokset luovat suomalaisille tekstiili- ja muotialan yrietyksille runsaasti uusia mahdollisuuksia. The Boston Consulting Groupin ja Elinkeinoelämän keskusliiton EK:n raportista (2018) saa lukea, että globalisaatio ei ole uusi ilmiö. Valtioiden välistä kauppaa on ollut olemassa niin kauan kuin valtioitakin. Suomella on loistavat mahdollisuudet menestyä globalisaation uusimassa, neljännessä, vaiheessa koska ajureina toimivat tavarakaupan sijaan data ja digitaaliset palvelut. Maantieteellisen sijaintimme haitta menettää merkityksensä digitalisaation myötä. Uudet digitaaliset kaupankäyntialustat tarjoavat suomalaisille pk-yrietyksille aiempaa helpomman tavan laajentua kansainvälisille markkinoille. Hyvin koulutettu ja osaava työvoimamme on vahva resurssi datan, uusien palveluiden ja teollisuuden risteyksessä. Suomen positiivinen maine auttaa kansainvälisissä suhteissa. Menestyminen vaatii kuitenkin kykyä

sopeutua globalisaation uusiin vaatimuksiin erilaisin keinoin. Yksi raportissa esiin nostetuista keinoista on osaamisen ja koulutuksen jatkuva lisääminen. Tarvitsemme huippuosaamista ja korkeatasoista ammattiosaamista, ja siksi meidän tulee tiivistää yhteistyötä tutkimusten, yritysten ja eri koulutusasteiden välillä. (The Boston Consulting Group ja Elinkeinoelämän keskusliitto EK, 2018, s. 3–6.)

Suomalaisella tekstiili- ja muotialalla on pitkät perinteet ja nyt ala on uudistumassa voimakkaasti. Muiden maiden esimerkkeihin peilaten, voidaan myös Suomessa ajatella, että tekstiili- ja muotialalla on menestymisen mahdollisuus tässä murroksessa, vaikka vertailussa muihin pohjoismaihin olemmekin hieman takamatkalla alan arvostuksen kanssa. Jotta mahdollisuuksiin saatiin lisää tarkempaa tietoa, tekstiili- ja muotialan kasvun painopisteitä selvitettiin työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta. Ensimmäinen selvitysraportti valmistui keväällä 2022. Kasvun painopistealueita löytyi kolme:

- 1) raaka-aineet ja kierrätys, joka pitää sisällään kierrätyskuidut, sellupohjaiset uudet kuidut sekä materiaalin kierrätyksen toimintamallit,
- 2) materiaalien jatkojalostus, joka pitää sisällään kierrätysmateriaalien hyödyntämisen ja jatkojalostuksen, arvoketjun kuidusta langaksi, kankaaksi tai neulokseksi, jopa valmiiksi tuotteeksi, sekä tekstiilien värjäyksen ja
- 3) brändiperusteinen liiketoiminta, jonka kasvun mahdollisuuksia nähdään erityisesti muodin designosaamisessa ja kiertotalouden huomioivassa tuotesuunnittelussa. Designosaamisen lisäksi alalle Suomessa tarvitaan vahvempaa brändi- ja liiketoimintaosaamista. Selvitysraportin mukaan kaikissa näissä kolmessa alueessa nähdään Suomessa olevan vahvaa kansainvälistä kasvupotentiaalia. (Oval Group, 2022a, s. 7–17.)

Selvitystyössä ilmeni, että merkittävän kasvun saavuttaminen edellyttää strategisia kehitystoimia tekstiili- ja muotialalla. Kansallinen tuki, kuten rahoitus, kiihdyttämötoiminta ja julkiset hankinnat, ovat erityisen tärkeitä uusien pienten ja

kasvuhakuisten yritysten kansainvälistymisessä ja kasvussa. Lisäksi tarvitaan yhteistyötä koko arvoketjun ja toimialarajojen yli, esimerkiksi teknologiateollisuuden ja peli- sekä ohjelmistoalan kanssa. Digitalisaatio tarjoaa mahdollisuuksia koko tekstiili- ja muotialan arvoketjulle, aina kuduista valmistukseen ja myyntiin. Tekstiili- ja muotialan osaamista on kuitenkin samalla uudistettava ja sen houkuttelevuutta on lisättävä varmistaaksemme työvoiman saatavuuden. Vastuullisuus ja kiertotalous koskevat koko alaa, ja Suomi on tekstiiliteollisuuden vastuullisuuden edelläkävijä, mikä voi muodostaa kilpailuetua koko elinkaaren kattavassa vastuullisuudessa. (Oval Group, 2022a, s. 22–24.)

Ensimmäisessä selvityksessä esiin nousi myös kaksi erityistä mahdollista kasvun painopistettä: älykkäät tekstiilit ja tekniset tekstiilit. Sen vuoksi teknisistä tekstiileistä tehtiin oma täydentävä ja syventävä selvityksensä, jonka selvitysraportti valmistui loppuvuodesta 2022. (Oval Group, 2022a, s.3.)

Älykkäät tekstiilit käsittävät erilaisia toiminnallisia ja mittaavia tekstiilejä. Näiden odotetaan kasvavan merkittäväksi liiketoiminnaksi, ja Suomessa on hyvin kilpailukykyistä osaamista teknologian hyödyntämisessä tekstiileihin. Tekniset tekstiilit taas kattavat laajan valikoiman erilaisia tuotteita. Niiden sovellusmahdollisuudet ovat monipuoliset ja uusia ratkaisuja kehitetään jatkuvasti. Tekninen tekstiili voi tarkoittaa esimerkiksi laskuvarjoa tai siivoustarviketta, teollisen prosessin apuvälinettä kuten paperinvalmistuksessa tai kaivosteollisuuden suodatuksessa käytettävää tuotetta tai osaa toisessa tuotteessa, kuten lasikuitua komposiittiveneissä tai eristekangasta huonekaluissa. Monet tekniset tekstiilit ovat kertakäyttöisiä. (Oval Group, 2022b, s.5.)

Teknisten tekstiilien ala on merkittävä kasvualue tekstiiliteollisuudessa, jossa suomalaisilla yrityksillä on erinomaiset mahdollisuudet menestyä. Pelkästään EU:n alueella tekniset tekstiilit muodostavat noin 30 prosenttia kaikista tekstiilituotannoista ja niiden tuotantoarvo ylittää 20 miljardia euroa. Tämä ala työllistää yli 150 000 henkilöä lähes 15 000 yrityksessä EU:ssa. Globaalisti teknisten tekstiilien markkinat ovat noin 160 miljardia euroa ja niiden odotetaan

kasvavan lähes 200 miljardiin euroon vuoteen 2026 mennessä. Selvitysraportin haastatteluissa esiin tuli myös, että viime vuosien poikkeukselliset kriisit voivat vaikuttaa teknisten tekstiilien tarpeisiin ja volyymeihin. Esimerkiksi terveydenhuolto ja puolustusteollisuus ovat saaneet keskusteluissa suuremman roolin nyt kuin muutama vuosi sitten. (Oval Group, 2022b, s.4–8.)

Selvitysraporteissa korostetaan myös alan osaamista. Tarvitaan lisää koulutusta tekstiili- ja muotialan kaikilla koulutusasteilla, ja nykyiset koulutuskokonaisuudet tulisi laajentaa huomattavasti. Tuotannon volyymien kasvutavoitteiden saavuttaminen edellyttää alan eturintamassa olevaa osaamista ja jatkuvaa uuden oppimista. Teknologian tarjoamat tulevaisuuden mahdollisuudet tulee ottaa huomioon alan koulutuksen uudistamisessa kaikilla tasoilla. (Oval Group, 2022a, s.23.)

Globalisaatio on muuttanut myös vaatealan toimintaa viime vuosikymmeninä. Viimeisemmän McKinsey & Companyn raportin mukaan vuoden 2023 näkymät maailmanlaajuisella muotialalla olivat epävarmat. Kuluttajat kiristävät budjettejaan, Kiinan kasvu hidastuu ja energia-kriisi vaikuttaa Euroopan talouksiin. Myös muotialan yrityspäätäjien on valmistauduttava tekemään strategisia muutoksia ja panostettava joustavuuteen sekä luovuuteen menestyäkseen tulevaisuudessa. Ne muotiyhtiöt, jotka seuraavat muutoksia, oppivat ketterästi uutta ja päivittävät toimintamallejaan ovat parhaiten valmistautuneita selviytymään haastavasta toimialan tilanteesta nyt ja tulevaisuudessa. (McKinsey & Company, 2022.)

## **EU-säätely ja tekstiilistrategia**

Keväällä 2020 Euroopan unioni julkaisi kiertotalouden toimintasuunnitelman, Circular Economy Action Plan (CEAP), jonka tavoitteena on luoda puhtaampi ja kilpailukykyisempi Eurooppa muuttamalla kulutus- ja tuotantotapoja kestävämmiksi ja kiertotalouteen perustuviksi. Tämä kattava toimintasuunnitelma sisältää 35 aloitetta, joiden avulla pyritään muuttamaan

nykyisiä tuotanto- ja kulutustapoja kestävämmiksi ja edistämään kiertotaloutta. (Euroopan komissio, n.d.-a.)

EU:n tekstiilistrategia on yksi kestävän kehityksen toimenpiteistä, joka julkaistiin maaliskuussa 2022. Tämä strategia toimii kokonaisvaltaisena suunnitelmana tekstiilialan sääntelylle ja sisältää laajan valikoiman toimenpiteitä ja aloitteita tekstiiliteollisuuden kestävyuden edistämiseksi. (Euroopan komissio, 2022.) Tekstiilistrategia kattaa koko tekstiilituotteiden arvoketjun ja sisältää 16 lainsäädäntöaloitetta sekä 25 toimenpidettä tai aloitetta tekstiilialan kestävyuden parantamiseksi. Strategian tavoitteena on saada tekstiilituotteet kestävämmiksi koko elinkaaren ajan, mukaan lukien vastuullinen tuotanto ja jätteenkäsittely. Tämä koskee niin vaatteita ja kodintekstiilejä kuin myös teollisia ja teknisiä tekstiilejä. (Euroopan komissio, 2022.)

Lisäksi strategiassa on toimenpiteitä, joilla Euroopan komissio aikoo tukea tekstiilialaa sen muutoksessa lähivuosina. Tavoitteena on edistää tekstiilien korjattavuutta, uudelleenkäytettävyyttä ja kierrätettävyyttä sekä vähentää pikamuodin haitallisia vaikutuksia. Yrityksiä kannustetaan myös vähentämään vuosittaisten mallistojen määrää. Samalla strategia pyrkii edistämään tekstiilialan innovaatioita, erityisesti uusien kuituinnovaatioiden kehittämistä. Sen sijaan tekstiilien polttaminen ja kaatopaikoille sijoittaminen halutaan minimoida. Tämän tekstiilistrategian tavoitteena on luoda kestävämpi ja vastuullisempi tekstiiliala Euroopassa, joka ottaa huomioon ympäristönäkökohdat ja edistää kestävästä kulutuksesta. (Euroopan komissio, 2022.)

Uuteen strategiaan sisältyy myös vaatimuksia tekstiilien ekologisemmasta suunnittelusta, digitaalisesta tuotepassista ja selkeämmästä tiedon jakamisesta. Digitaalisen tuotepassi on uusi teknologinen ratkaisu, joka kerää tietoa tuotteiden vastuullisuudesta, raaka-aineista ja tuoteturvallisuudesta. Sen tarkoituksena on helpottaa tuotteiden korjaamista ja kierrätystä sekä huolta aiheuttavien aineiden jäljittämistä toimitusketjussa, samalla edistäen kuluttajien tietoisuutta ostamiensa tuotteiden ympäristövaikutuksista. Strategia asettaa myös yrityksille vastuullisuusvaatimuksia hiili- ja ympäristöjalanjäljen minimoimiseksi ja kestävän toiminnan edistämiseksi. (Euroopan komissio,

2022.) EU-sääntelyyn kuuluva tekstiilijätteen erilliskeräys aloitettiin Suomessa vuonna 2023, ja muualla EU-alueella se toteutetaan viimeistään vuoteen 2025 mennessä. (Ympäristöministeriö, 2021).

## 1.2 Suomen Tekstiili & Muoti ry (STJM)

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö tehtiin yhteistyössä Suomen Tekstiili & Muoti ry:n kanssa. Suomen Tekstiili & Muoti ry on tekstiili- ja muotialan etujärjestö, joka tarjoaa asiantuntijapalveluita, koulutusta ja järjestää alan tapahtumia. Järjestö neuvottelee työehtosopimukset, joita alan yritykset noudattavat. Järjestön tärkein tavoite on suomalaisen tekstiili- ja muotialan kestävä kehittyminen sekä kansainvälinen menestys. Sen vuoksi järjestö pyrkii edistämään alan kestävästä kehityksestä, tukemaan jäsenyrityksiään ja luomaan edellytyksiä alan globaalille menestykselle. (STJM, n.d.-c.)

Liiton jäsenyritykset edustavat monipuolisesti tekstiili- ja muotialaa sekä erilaisia liiketoimintamalleja. Jäsenistöön kuuluu yrityksiä, eri kokoisia ja erilaisilla tuotevalikoimilla: vastaperustettuja yhden hengen yrityksiä sekä suuria teollisia toimijoita, jotka työllistävät satoja henkilöitä. Jotkut yritykset toimivat kuluttajamarkkinoilla (B2C), kun taas toiset keskittyvät valmistamaan B2B-tuotteita, kuten vaatteita ja asusteita. Vahvoja toiminta-alueita jäsenyrityksissä ovat myös tekniset tekstiilit, terveydenhuollon tekstiilit ja sisustustekstiilit. Lisäksi osa yrityksistä tarjoaa alalla palveluita, valmistaa lankaa, kangasta tai kierrätyskuitua. (STJM, n.d.-d.)

Tilastokeskuksen yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilastoihin vuoden 2021 tietojen mukaan Suomen Tekstiili & Muoti ry:n jäsenyritykset työllistivät noin 5000 tekstiilin ja muodin ammattilaista Suomessa ja yritykset saavuttivat yhteensä 1,59 miljardin euron liikevaihdon. Jäsenyrityksistä noin puolet on alle 10 henkilöä työllistäviä yrityksiä, mutta mukana on myös globaalisti toimivia isoja yrityksiä. Tämä näkyy siinä, että varsinaisten jäsenten osuus alan liikevaihdosta Suomessa on merkittävä, lähes 70 prosenttia tekstiilien

valmistuksen toimialalla ja yli 90 prosenttia vaatteiden valmistuksen toimialalla. (STJM, n.d-d.)

Muutama vuosi sitten Tekstiili & Muoti ry:n hallitus teki päätöksen lisätä jäsenkategorioitaan mm. yhteistyön lisäämiseksi alan toimijoiden kesken. Oppilaitokset haluttiin myös mukaan toimintaan, joten koulutusorganisaatioille mahdollistettiin STJM:n kumppanijäsenyys. (STJM, n.d-d.)

Jäsenyysmahdollisuus onkin tuonut mukaan jäsenverkostoon nopeasti useita alan oppilaitoksia. Suomessa voidaan laskea olevan noin 25 aktiivista ammatillisen koulutuksen järjestäjää, 5 ammattikorkeakoulua sekä kaksi yliopistoa, jotka kouluttavat täsmäosaajia alalle. Myös muiden alojen osaajia työskentelee alan yrityksissä laajalla rintamalla, joten yhteistyötä tehdään myös muiden koulutusorganisaatioiden kanssa. (STJM, 2023b.)

Suomen Tekstiili & Muoti ry on tekstiili- ja muotialan toimijoiden järjestö. Sen jäsenet pääsevät osaksi alan vahvinta suomalaista verkostoa ja voivat vaikuttaa alan tulevaisuuteen. Järjestössä toimii toimitusjohtajan lisäksi noin kymmenkunta asiantuntijaa. Heidän tehtävänä on seurata alan ja toimintaympäristön kehitystä ja tarjota asiantuntemustaan erityisesti jäsenyritysten ja kumppanijäsenten käyttöön. Liiton jäsenet saavat neuvontaa esimerkiksi sopimuskysymyksissä, tuotemerkinnöissä, kansainvälisessä kaupassa, rahoituksessa ja kiertotalouden sekä vastuullisuuden kehittämisessä. Heillä on myös mahdollisuus osallistua koulutuksiin ja tapahtumiin. Järjestö tuottaa tietoa ja työkaluja liiketoiminnan kehittämiseen, kuten erilaisia julkaisuja, raportteja ja tilastoja. Jäsenille asiantuntijoiden neuvontapalvelut ja monet tilaisuudet ovat maksuttomia. (STJM, n.d-e.)

Suomen Tekstiili & Muoti ry pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintaansa myös kuunnellen jäseniään. Verkkosivuilta voi lukea, että vuonna 2021 perustettiin pysyviä uusimuotoisia vaikuttajaryhmiä jäsenille. Näiden vaikuttajaryhmien avulla järjestö haluaa kuulla erityisesti jäsenyritysten ääntä entistä paremmin ja vahvistaa liiton yhteiskunnallista vaikuttamistyötä. Ryhmän jäsenet saavat mahdollisuuden vaikuttaa liiton kantoihin ja toimintaan, eli tekstiilialan kehitykseen ja yritysten toimintaympäristöön. Pysyviä vaikuttajaryhmiä on neljä,

ja tarvittaessa ajankohtaisten aiheiden ympärille voidaan perustaa uusia ryhmiä. Yksi näistä vaikuttajaryhmistä toimii nimellä "Työelämä ja osaaminen". (STJM, n.d-f.)

Järjestö uskoo vahvasti siihen, että tekstiili- ja muotialalla on Suomessa valtava kasvupotentiaali. Kehittyvä ala kytkeytyy myös vahvasti muihin teollisuudenaloihin, muun muassa metsäteollisuuteen ja teknologiateollisuuteen. Alan uudistuminen edellyttää paljon uuden oppimista myös alan yrityksissä, mutta samalla se voi synnyttää merkittäviä investointeja ja tuoda runsaasti työpaikkoja Suomeen. (STJM, n.d-g.) Suomalaisyrittäjillä on merkittävä rooli kiertotalouden edistämässä, sillä se ei rajoitu pelkästään poistotekstiilien käsittelyyn. Kiertotalouteen kuuluu myös uusien tekstiilialan innovaatioiden kehittäminen, kuten Suomessa tapahtuva tekstiilikuitujen kehitystyö, sekä uudet liiketoimintamallit, esimerkkinä tekstiilien vuokrauksen uudet tavat. Tekstiilistrategia korostaa myös tuotteiden laadun ja kestävyuden merkitystä. Nämä ovat jo pitkään olleet monien suomalaisten yritysten toiminnan keskiössä. Suomen Tekstiili & Muoti ry on ollut aktiivinen kommentoija ja suomalaisten ideoiden esille nostaja EU:n tekstiilistrategian valmistelun vaiheissa. Tämä siksi että uuden oppimisen edessä suomalaisyritysten tarjoamia ratkaisuja otetaan huomioon alan globaaleihin haasteisiin vastattaessa. (STJM, 2021.)

### **Osaamistarve tekstiili- ja muotialan yrityksissä**

Suomen Tekstiili & Muoti ry toteuttaa kahden vuoden välein jäsenyrityksilleen osaamiskartoituskyselyn. Viimeisin kysely tehtiin alkuvuodesta 2022, ja siinä korostui alan yrityksillä vaikeus löytää tarvitsemaansa osaavaa työvoimaa. Yritykset ennakoivat työvoiman tarpeen kasvavan tulevina vuosina liiketoiminnan, kansainvälisen kasvun ja eläköitymisen myötä. Toiveena on, että alan oppilaitokset tutustuisivat yrityksiin aktiivisemmin ja kehittäisivät koulutussisältöjä vastaamaan paremmin yritysten tarpeita. (STJM, 2022.)

Myös Hämeen ammattikorkeakoulu (HAMK), Ammattiopisto Tavastia ja Planning Pajunen Oy tekivät kevään 2023 aikana työelämän osaamistarvekartoituksen toimialan yrityksille. Kartoituksessa havaittiin alan työvoiman ja osaamisen muutos. Suurin rekrytointihaaste liittyy työntekijöiden osaamisen puutteeseen, joka ei vastaa yritysten tarpeita. Yritysten henkilöstön täydennyskoulutus kiinnostaa yli puolta haastatelluista. Suosituimmat koulutusmuodot ovat oppisopimuskoulutus, sujuvasti toteutetut tutkintokoulutuksia lyhyemmät erikoistumis- ja täydennyskoulutukset. (HAMK ym., 2023.)

Kesäkuussa 2023 Euroopan Komissio julkaisi tekstiiliekosysteemin siirtymäväylä -raportin (Transition pathway for the textiles ecosystem). Raportissa analysoidaan tekstiili- ja muotialalla tapahtuvaa suurta murrosta, erityisesti niin sanottua kaksoissiirtymää (twin transition), joka muodostuu teollisuuden digitalisaation ja vihreän siirtymän haasteisiin vastaamisesta samanaikaisesti. Tässä raportissa keskitytään erityisesti EU:n alueen tekstiiliekosysteemiin ja tarpeellisiin toimipiteisiin, joita on listattu jopa 50. Osaamisen osalta raportti sisältää myös omia toimenpideoitteita (EU Pact for Skills) (Euroopan Komissio, 2023, s.32–33.)

Taidot ja osaaminen ovat raportin mukaan avainasemassa oikeudenmukaisen vihreän ja digitaalisen siirtymän toteuttamisessa sekä EU:n kasvun, kilpailukyvyn ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden edistämisessä. Investoiminen työntekijöiden uudelleen- ja täydennyskoulutukseen sekä vihreiden ja digitaalisten taitojen integrointi yrityksiin ovat tärkeitä keinoja vastata osaamishaasteisiin alan ekosysteemissä. Erityisesti nostetaan esiin osaamistarvetta alan vastuullisiin innovaatioihin ja kestäviin kuituihin, materiaalien ja prosessien kehittämiseen sekä kierrätykseen. Digitalisaation jatkuva kehittyminen vaatii myös uutta osaamista aina digitaalisista suunnittelijoista ja ohjelmoitsijoista koneiden operoijiin, digitaalisen arvoketjun analyytikoihin ja johtajiin. Alalla tarvitaan myös digitaalisen kaupankäynnin asiantuntijoita. (Euroopan Komissio, 2023, s.33–34.)

Arvio on, että lähitulevaisuudessa syntyy yrityksiin myös täysin uusia työnimikkeitä, erityisesti monitoiminnallisia kiertotalouden rooleja. Osaamista tarvitaan esimerkiksi kiertotalouden suunnittelemiseen, laadunvalvontaan, käänteisen logistiikkaan, jätteen lajitteluun, korjauksiin ja vaatteiden purkamiseen. Tarvitaan myös näiden insinööriosaamista, moniosaamista ja asiantuntijuutta. Omana kohtanaan raportissa on nostettu esiin naisten yrittäjyystaitojen edistäminen. Lisäosaamisen kautta mahdollistetaan paremmin naisten toimiminen tekstiili- ja muotialan johtotehtävissä. (Euroopan Komissio, 2023, s.34.)

Nämä kaikki muutos- ja osaamishaasteet osoittavat vahvaa tarvetta oppia uutta ja uudelleen kouluttaa työvoimaa tekstiilialan koko arvoketjussa. Eri EU-maiden välisten yhteistyöhankkeiden luominen sekä yhteistyön tehostaminen ammatillisen koulutuksen tarjoajien ja korkeakoulutuksen kesken nähdään välttämättömäksi. Eri koulutusasteiden yhteistyössä on erityisesti tarve suunnitella yksilöllisempiä ja käytännönläheisempiä oppimismahdollisuuksia yritysten työntekijöiden osaamisen päivittämiseen eli uuden oppimiseen. Tekstiilialan ekosysteemin uuden osaamisen toteuttamiseksi haastetaan yhteistyöhön mukaan yrityksiä, koulutusalan toimijoita, ammattiliittoja sekä muita sidosryhmiä. (Euroopan Komissio, 2023, s. 34–35.)

### 1.3 Oppimisesta kilpailuetua yrityksen muutoksessa

Vuonna 2012 Forbes julkaisi artikkelin tutkimuksesta, joka osoitti, että yritykset, jotka auttavat työntekijöitään oppimaan eri tavoin menestyvät kolminkertaisesti paremmin muihin yrityksiin verrattuna. Artikkelissa tuotiin esiin, että jos johtajat pystyvät luomaan oppivan yrityskulttuurin, sillä luodaan kilpailuetua myös suurien muutosten aikana. Tässä menestyvässä yrityskulttuurissa luodaan mahdollisuudet kehittää osaamista eri tavoin hyödyntäen myös formaalia koulutusta. Uuden oppimiseen kannustetaan ja valmennetaan. Asiantuntijoiden annetaan mahdollisuus tuoda esiin taitonsa ja kokemuksensa sekä jakaa tietoa muille. Arvostetaan ja palkitaan asiantuntijuudesta eri tavoin esimerkiksi tarjoamalla urakehitystä ja aikaa parantaa omia taitojaan opiskelemalla uutta tai

tuodaan esiin yrityksen asiantuntijoiden menestystarinoita. Annetaan ihmisten myös tehdä virheitä työssään, koska virheet ovat yrityksen tärkeimpiä oppimismahdollisuuksia. Artikkelin lopussa asia kiteytetään yhteen viestiin yritysjohdolle: ”*Rakenna asiantuntemusta ja edistä organisaation oppimista, se maksaa itsensä takaisin suurena menestyksenä.*” Näin ovat tehneet mm. Apple, IBM ja Google. (Bersin, 2012.)

Myös Koskinen (2021) käsittelee sitä, miten oppimisesta luodaan kilpailuetua yrityksessä. Koskinen tuo esiin, miten nopeasti ja yllättävästi muuttuvassa maailmassa yhä suurempi osa oppimisesta tapahtuu työuran aikana. Työyhteisöjen oppimiskyky jakaa yritykset niihin, jotka selviytyvät muutoksessa ja niihin yrityksiin, jotka joutuvat lopettamaan toimintansa eli häviävät muutosvaatimusten myötä. Digitalisaation kehityksen takia maailma on muuttunut pieneksi, nopeaksi ja saavutettavaksi. Ihmisillä ja myös yrityksillä on käytännössä rajaton määrä tietoa saatavilla. Muutokset yrityksissä ovat erilaisia, osin ennustettavissa ja osin yllättäviä. Asiat ja muutokset eivät tapahdu itsekseen, vaan ne edellyttävät koko henkilöstön aktiivista osallistumista ja oppimisen johtamista. Siksi oppimisella on keskeinen rooli toiminnassa ja johtamisessa. On helpompaa haluta muutosta työyhteisössä, kun ymmärtää sen olevan välttämätöntä joka tapauksessa. Globaalit muutokset ovat erityisen merkittäviä oppimisen johtamisen ja johtajuuden näkökulmasta. Vaikka haluaisimme muutosta, emme yleensä pysty täysin hallitsemaan sitä. Oppiminen luo perustan muutoksille ja synnyttää näin uusia oivalluksia sekä lisää ymmärrystä. (Koskinen, 2021, s.6–13.)

Koskinen (2021) painottaa, että vanha johtamismalli, jossa vain johtajat saivat ajatella ja käskyttivät suorittavia ihmisiä, ei enää toimi. Autoritäärinen johtaminen pakottaa ihmisiä tekemään asioita, joita ei ole riittävästi pohdittu yhdessä, mikä voi johtaa päätöksiin, jotka eivät sovellu tilanteeseen ja voivat olla jopa typerä. Tällaisissa tilanteissa stressi, muutosvastarinta ja voimattomuus ovat luonnollisia suojareaktioita. Ratkaisuna on yhdessä oppiminen. Inhimillinen pääoma eli henkilöstön osaaminen, ei ole ylimääräinen mauste, vaan yrityksen menestyksen tärkein tekijä. Aluksi oppimisen rooli

kestävän kilpailuedun lähteenä voi tuntua hyvin kaukaiselta tai jopa epäuskottavalta, koska oppimisen välitön tuotos on osaaminen eikä uudet ja ihmeelliset tuotteet tai palvelut. Oppimisen rooli kilpailuedun lähteenä selkeytyy, kun yrityksen strategian, palvelujen, tuotteiden ja toimintatapojen kehittäminen nähdään uudella tavalla oppimisprosessina. Kestävä kilpailuetu voi syntyä, kun oppimisesta tulee keskeinen osa työyhteisön päivittäistä toimintaa ja yrityksen toimintakulttuurin perusta. Jokainen voi kehittää vahvan, omalaatuisen oppimiskulttuurin, koska se rakentuu yhteisön voimin (Koskinen, 2021, s.13–18.)

Työterveyslaitoksen raportissa vuodelta 2022 nostetaan esiin oppimisen taloushyötyjä. Tutkimuksissa on osoitettu, että korkeammalla tasolla olevat organisaation oppimisen indikaattorit mahdollistavat paremman kyvyn vastata nykypäivän haasteisiin, kuten yrityksen suorituskyvyn parantamiseen ja uuden innovointiin eli organisaation oppiminen luo näin kilpailuetua yrityksille. Oppimisen hyödyt on huomattu olevan myös yhteydessä työkyvyttömyyden kustannuksiin. Raportti tuo esiin, että kun organisaatioissa osaamisen kehittämiseen panostetaan tehokkaasti, työkyvyttömyyskustannukset pienenevät ja tuotot kasvavat. Yrityksessä kannattaa ymmärtää, että tyytyväinen työvoima mahdollistaa laadukkaiden tuotteiden tai palvelujen tarjoamisen ja hyvän asiakaskokemuksen varmistamisen sekä näin myös kilpailukyvyn ylläpitämisen. Pitkällä aikavälillä investoinnit koulutukseen, osaamisen kehittämiseen eli oppimiseen näyttävät siis kannattavina. (Ryky, 2022, s.18.)

#### 1.4 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma

Kuten edellä on kuvattu EU:n tekstiilistrategia ja uudet digitaaliset mahdollisuudet haastavat toimialan yritykset moniin muutoksiin. Muutos yrityksissä on välttämätöntä liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Muutoksessa vaaditaan monen uuden asian oppimista, mutta miten yrityksissä oppiminen mahdollistetaan ja johdetaanko oppimista kohti tarvittavaa muutosta? Voiko yrityksissä tapahtuvaa oppimista tukea?

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan tekstiili- ja muotialan yrityksissä tapahtuvaa johtamista, joka mahdollistaa uuden oppimista. Sisältyykö oppiminen yrityksen strategiaan ja onko yritysjohdon mielestä luotu oppimista tukevaa yrityskulttuuria. Oppimisen mahdollisuuksia on monia, mutta paljonko toimialan yritykset hyödyntävät eri mahdollisuuksia ja eri opintuottajien tarjontaa. Missä määrin Suomen Tekstiili & Muoti ry ja alan koulutuksenjärjestäjät voivat tukea yrityksissä tapahtuvaa oppimista.

Kahden kyselyn ja teoriataustan kautta, tämän työn tavoitteena on laatia konkreettisia ehdotuksia yrityksille, oppilaitoksille sekä alan kattojärjestölle, STJM:lle, yhteistyön kehittämiseksi, joka edesauttaa yrityksissä tapahtuvaa oppimista toimialan suuressa murroksessa. Kartoitetaan myös, onko alustavaa kiinnostusta toimialan uudelle oppimisen ekosysteemille.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Missä määrin tekstiili- ja muotialan yrityksissä johdetaan ja mahdollistetaan uuden oppimista?
- Paljonko yrityksissä hyödynnetään eri oppimisen mahdollisuuksia ja mistä halutaan lisätietoa?
- Missä määrin toimialan yhteistyötahot voivat edesauttaa yrityksissä tapahtuvaa oppimista?

Opinnäytetyön raportin tulosten yhteyteen laaditaan alustava suunnitelma kehittämissuositusten jalkautukseen. Oppimisen ja johtamisen aiheet itsessään ovat laajoja, joten sen vuoksi tästä työstä rajataan pois erilaiset oppimiskäsitykset- ja tyyli- sekä oppimisorientaatiot ja johtamiskognitiot.

### 1.5 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Kun kyseessä on opinnäytetyönä toteutettava tutkimuksellinen kehittämistyö, se lähtee liikkeelle käytännön ongelmista ja kysymyksistä, jotka ohjaavat uuden tiedon hankintaan. Tavoitteena on konkreettisesti pyrkiä ratkaisemaan

työelämän haasteita, samalla mahdollisesti jopa muuttaa kyseisen ammattialan käytäntöjä tuottaen uutta tietoa. Opinnäytetyö kohdistetaan omalle ammattialalle, tässä tapauksessa tekstiili- ja muotialalle, yhdistäen tutkimuksen ja kehittämisen keskenään. (Humanistinen ammattikorkeakoulu, (Humak), 2023.)

Tässä työssä eteneminen tapahtuu aiheeseen liittyvään teoreettiseen aineistoon perehtymällä, tutkimuksellisten kysymysten asettelusta ja menetelmien määrittelystä aineiston hankinnan kautta kohti konkretiaa. Tuotoksena syntyy käytännön kehittämisehdotuksia, jotka ovat usein osa tutkimuksellista kehittämistyötä. Nämä voi lukea raportin loppuosasta. (Humak, 2023.)

Koska tuotoksen käytäntöön vieminen on merkittävä osa tutkimuksellista kehittämistyötä, on se myös otettu huomion tässä raportissa. Usein jalkautus kuitenkin jää opinnäytetyön jälkeiseen vaiheeseen. Tämä huomioiden, työn raporttiosuus sisältää alustavan suunnitelman kehittämisehdotusten jalkautukseen, koska nämä käytännön toimet jalkautuksen osalta eivät kuulu osaksi tätä opinnäytetyöprosessia. (Humak, 2023.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä halutaan kartoittaa lyhyessä ajassa tietoja useasta toimialan yrityksestä sekä oppilaitoksesta Suomessa. Valtakunnallisuus on mahdollista, koska työtä on tehty yhteistyössä alan kattojärjestön, Suomen Tekstiili & Muoti ry:n, kanssa. STJM:n jäsenrekisterin henkilötietoja pystytään hyödyntämään laajemman kohderyhmän tavoittamiseen. Aineiston hankintatapana on sähköinen kyselylomake, joka on yleisesti käytössä oleva tapa hankkia määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusaineistoa. (Vilka, 2021, s.94). Kysely on keskeinen menetelmä hankkia aineistoa ns. Survey-tutkimuksessa, jossa kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset täysin samalla tavalla eli kysymykset ovat standardoitu. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara, 2018, s.193.) Tällä suunnitelmalla laaditaan kaksi sähköistä kyselylomaketta. Molemmille kohderyhmille oma kyselynsä, joissa on myös yhteneviä piirteitä. Kyselyihin laaditaan strukturoituja sekä avoimia kysymyksiä.

Strukturoiduilla eli suljetuilla kysymyksillä tarjotaan kaikille vastaajille samanlaisia vastausvaihtoehtoja, joten myös vastaukset ovat yhteneväisiä ja saatu aineisto helpommin analysoitavissa. Näihin kysymyksiin on myös helpompi ja nopeampi vastata. Nämä suljetut kysymykset sijoitetaan kyselylomakkeiden alkuun. Kysymystyyppeinä käytetään monivalintakysymyksiä, sekamuotoisia kysymyksiä sekä asenne asteikkoa. (Heikkilä, 2014, s.49–51.)

Monivalintakysymyksissä on useampia vaihtoehtoja, joista vastaaja pystyy valitsemaan itselleen sopivimmat annetuista vaihtoehdoista. Sekamuotoisissa kysymyksissä annettujen vaihtoehtojen lisäksi on mukana lopussa kohta muu, mikä? Tähän on pakollista vastata, jos tämän vaihtoehdon valitsee. Näin annetaan vastaajalle mahdollisuus antaa aineistoon lisätietoa, jota ei itse osata kysyä. (Heikkilä, 2014, s.50–51.) Asenneasteikkoa, käytetään koska halutaan kerätä vastaajilta mielipiteitä annettuihin väittämiin. Tässä kyselyssä käytössä on viisiportainen Likertin asteikko. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara, 2018, s.200.)

Kyselyihin halutaan myös luoda vastaajille mahdollisuus kirjoittaa asioita vapaasti sekä tuoda esiin kehittämisideoita kysytyihin aiheisiin, sen vuoksi kyselyn loppuosassa on muutama avoin kysymys. Yksi kysymyksistä on pakollinen ja kolme muuta vapaaehtoisesti vastattavissa. (Heikkilä, 2014, s.47.) Avoimilla kysymyksillä hankitaan aineistoa yleensä laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Asiaa harkittiin perusteellisesti, koska avoimien kysymysten analysointi on työläämpää kuin määrällisen aineiston analysointi. Näitä kyselylomakkeita laadittaessa oletuksena kuitenkin on, aiemman kokemuksen perusteella liiton kyselyistä, että vastausmäärä näihin avoimiin kysymyksiin tulee olemaan vähäinen. Avoimet kysymykset voidaan myös analysointivaiheessa muuntaa määrälliseen muotoon luokittelemalla vastaukset ryhmiin. Tämän vuoksi pitäydyimme suunnitteluvaiheessa ajatuksessa, että tutkimusmenetelmänä on puhtaasti kvantitatiivinen aineiston hankintatapa. (Vilka, 2021, s.106.) Tiedostamme kuitenkin, että jos tulosten esitarkistuksessa huomataan, että tarpeen on muuttaa aineiston analysointitapaa, alustava

suunnitelma tutkimusmenetelmästä saattaa muuttua. Joissakin tutkimuksissa voidaan hyödyntää sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, tärkeintä on tehdä valita tarkoituksenmukaisesti. (Vehkalahti, 2019, s.13). Jos kumpikin tapa yhdistetään samaan työhön, tutkimushanke voidaan luokitella monimetodiseksi eli metoditriangulaatioksi (Vilkkä, 2021, s.70).

Kehittämistyön raportissa tämän johdanto-osuuden jälkeen käydään läpi oppimisen ja sen johtamisen teoriapohjaa. Sen jälkeen kerrotaan, kuinka aineisto kerätään ja lopussa tarkastellaan työn tuloksia sekä luotettavuutta. Tekstin yhteydessä käytetään kuvioita, joissa saadut tulokset tuodaan esiin visuaalisemmassa ja helpommin ymmärrettävässä muodossa. Tuloksista ja teoriasta muodostetut ajatukset kootaan yhteen kehittämisehdotuksiksi toimialan yrityksille, oppilaitoksille sekä Suomen Tekstiili & Muoti ry:lle, jotta he voivat halutessaan kehittää toimintaansa. Kehittämisehdotukset sekä alustava suunnitelma niiden jalkautukselle kootaan raportissa tulosten yhteyteen omiksi luvuikseen. Raporttiosuus päättyy työn yhteenvetoon ja ehdotuksiin jatkotoimenpiteille. Lähteet ja liitteet ovat omina osioinaan raporttiosuuden lopussa.

## 1.6 Työn tietoperusta

Opinnäytetyön teoriaosio perustuu tietoperustaan, jossa syvennytään oppimiseen, oppivan organisaation sekä oppimisen johtamisen aihealueisiin. Tietoa ja tutkimuksia etsitään kirjastojen tietokannoista esim. Finna.fi, väitöskirjojen, opinnäytetöiden, raporttien ja artikkelien lähdeluetteloista hyödyntäen myös Google Scholar hakua suomen ja englannin kielellä. Tiedonhaku rajataan 2000-luvulle, mutta erityisenä kiinnostuksena ovat tuoreimmat 2020-luvulla julkaistut aineistot. Poikkeuksena teoriaan hyväksytään aiheeseen oleellisesti kuuluvia teoksia kuten oppivaa organisaatiota käsittelevä klassikkoteos ”The fifth discipline”, kirjoittajana Peter Senge, 1990. Kaikki

työssä hyödynnetty kirjallisuus on listattu lähdeluetteloon ja kirjattu tekstiviitteisiin.

Teoriaosassa keskitytään jatkuvaan oppimiseen, sen mahdollisuuksiin, oppivaan organisaation, oppimisen johtamiseen ja sen mahdollistamiseen. Lähdetään liikkeelle oppimisen eri tasoista ja oppimisen tarpeellisuudesta työelämässä. Erityisesti perehdytään käsitteisiin jatkuva oppiminen, oppiva organisaatio, oppimisen ekosysteemi sekä oppiminen strategiassa ja yrityskulttuurissa. Käydään läpi myös monia mahdollisuuksia, joita yrityksillä on käytössään osana oppimistaan. Lopuksi käsitellään aiheita oppimisen johtajan rooli ja oppimista mahdollistava johtajuus.

## 2 Oppiminen ja sen mahdollisuudet

*”Oppiminen on aktiivista, uusiin innovaatioihin ja kasvuun pyrkivää toimintaa, kun taas osaaminen on oppimisprosessin tulos eli jo valmiiksi olemassa olevan hyödyntämistä. Oppimista ei tarvitse kuitenkaan irrottaa muusta tekemisestä ja toiminnasta, vaan oppiminen on työkalu päästä sinne, minne halutaan mennä.” (Ryky, 2023, s.42.)*

Philippe Tissot (2004) on määritellyt oppimisen kolme eri tasoa. Formaali oppiminen (formal learning) on oppimista, joka tapahtuu järjestäytyneessä ja rakenteellisessa ympäristössä kuten koulutus oppilaitoksissa tai yrityksessä sisäisesti järjestetty koulutus. Tämä oppiminen johtaa yleensä viralliseen tunnustukseen kuten tutkintotodistukseen. Epämuodollinen oppiminen (Non-formal learning) on oppimista, joka tapahtuu suunnitelluissa toiminnoissa, mutta sitä ei ole määritelty oppimiseksi, koska se tapahtuu usein osana työtehtäviä. Tämä oppiminen kerryttää erityisesti työelämään liittyvää osaamista, mutta siitä ei yleensä saada täsmennettyä todistusta. Epävirallinen oppiminen (Informal learning) määritellään Tissotin mukaan oppimiseksi, jota tapahtuu päivittäisten elämän toimintojen ja aktiivisuuden yhteydessä perheeseen, työhön tai vapaa-aikaan liittyen. Sitä kutsutaan usein myös kokemukselliseksi oppimiseksi ja sitä voidaan jossain määrin ymmärtää sattumanvaraiseksi tai vahingossa tapahtuvaksi oppimiseksi (Tissot, 2004, s.70–112.) Tilastokeskuksen voimassa olevassa käsitteistössä on määritelty kouluttautumistavoiksi formaali koulutus, joka on tutkintoon johtavaa koulutusta ja non-formaali koulutus, joka on muuta järjestettyä kurssitoimintaa. Muu oppimistarkoituksissa tapahtuva toiminta, joka tapahtuu esimerkiksi työpaikalla ja arkielämässä, on käsitteistön mukaan informaalia oppimista. (Tilastokeskus, 2023.)

### 2.1 Jatkuva oppiminen

Jatkuvan oppimisen käsitteellä Suomessa tarkoitetaan kouluttautumista ja oppimista, jota tapahtuu läpi yksilön koko elämän. (OKM, 2020).

Aikuiskoulutuksen isä Malcolm Shepherd Knowles totesi 80-luvulla, että elinikäinen oppiminen tulisi olemaan kaiken koulutusjärjestelyn periaate

tulevaisuudessa. Tämä ajatus oli silloin mullistavaa, koska ennen vuotta 1980 oppimista yleensä ei vielä nähty elinikäisenä prosessina. (Knowles, 1984.) Laal & Co:n mukaan jatkuva oppiminen (Continuing Education, CE), ammatillinen kehittyminen (Professional Development) ja elinikäinen oppiminen (Life Long Learning, LLL) voidaan katsoa olevan synonyymejä keskenään. Ne kaikki viittaavat organisaatioille hyvin keskeiseen menestymisen työkaluun, oppimistai koulutautumisprosessiin. 1900-luvulla maailman nopeasti muuttuessa teollistumisen myötä aikuis- ja jatkokoulutautumisen kehittäminen alkoi uusien taitojen ja monen uuden osaamisen tarpeesta. Nyt 2000-luvulle tullessa olemme taas monen uuden asian äärellä mm. teknologiakehityksen, globaalin vuorovaikutuksen ja nopean tiedon saavutettavuuden vuoksi. Nämä suuret muutokset vaativat uutta jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä. Jatkuvaan oppimiseen kuuluu myös kaikki oppimisen tasot eli formaali, non-formaali ja informaali oppiminen eli oppimista tapahtuu kaikkialla ja myös koko työelämän ajan. (Laal, Laal & Aliramaei, 2014.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön (2020) julkaisusta voi lukea, että nyt käynnissä olevaa jatkuvan oppimisen uudistusta pidetään yhtenä 2020-luvun tärkeimmistä uudistuksista, jossa erityisesti työikäisten henkilöiden osaamista, koulutustarjontaa ja työelämän tarpeita tarkastellaan kokonaisuutena. Jatkuva oppiminen on iso trendi maailmanlaajuisesti. (OKM, 2020.) Valtioneuvosto (2022) selvitys- ja tutkimustoiminnan selvityksessään nostaa esiin, että jatkuvan oppimisen tärkeys on vahvistunut siksi, että työelämä ja sen edellyttämät osaamisvaatimukset muuttuvat kiihtyvällä tahdilla mm. digitalisaation ja automatisaation myötä. Koulutuksen ajatellaan tarjoavan tietoja, taitoja, asenteita ja osaamista erityisesti kestäväen kehityksen hyväksi toimimiseen. (Siltanen ym., 2022, s.21–23.)

Kallonen ja Kuhmonen (2021) ovat haastatelleet yritysjohton edustajia ison muutoksen kourissa olevan toimialan organisaatioista. Haastatteluissa yrityksissä ylin johto pitää jatkuvaa oppimista erittäin tärkeänä ja siksi se onkin nostettu myös osaksi organisaatioiden strategiaa. Huomioitavaa kuitenkin on, että johdon ja koko henkilöstön on myös aidosti sitouduttava määriteltyihin

tavoitteisiin ja jatkuvan oppimisen tulee olla osa normaalia arkea. Oppiminen tulee siis myös mahdollistaa yrityksissä ja sitä tulee suunnitella sekä seurata yhdessä. Tämä onkin johtajien merkittävä tehtävä kannustuksen ja ohjaavan palautteen annon lisäksi. Ilman palautetta henkilölle voi tulla tunne, ettei tehdyllä työllä ja oppimisella ole merkitystä. Koska yritykset oppivat yksilöiden kautta, oppimisen monista keinoista ja tavoista pitää sopia myös aina yhdessä. Jatkuva oppiminen on nyt työelämän tärkein taito. Se on yksi keskeisimmistä tuottavuuden tekijöistä sekä tulevaisuuden vahvuuksista. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, s. 164–172.)

Kallonen & Kuhmonen (2021) haastattelussa teknologiateollisuuden osaamispolitiikasta vastaava johtaja Pöntynen nostaa esiin sen, että yritysten tulisi olla Suomessa jatkuvan oppimisen kehittämisen tärkeä kohderyhmä. Myös hän korostaa, että työntekijöiden osaamisen kehittäminen tulee tukea yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista. Sen vuoksi työntekijöiden jatkuva oppiminen tulee keskittyä työnantajien tarvitsemaan uuteen osaamiseen. Teknologiateollisuuden yrityksissä osaaminen ja uuden oppiminen ovat keskeisessä roolissa ja siksi niihin investoidaan myös paljon rahaa vuotuisesti. Suuren panostuksen vuoksi nämä yritykset kuitenkin itse haluavat olla vaikuttamassa siihen, että saavat tarvitsemaansa koulutusta. Hänen mukaansa jatkuvassa oppimisessa tulisi kehittää mittareita, joilla voisi mitata jatkuvan oppimisen vaikuttavuutta myös yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, s. 116–119.)

Tämän hetken jatkuvan oppimisen tärkeyttä kuvastaa myös se, että Tampereen yliopistossa aloitti 1.1.2022 Suomen ensimmäinen jatkuvan oppimisen tenure track - professori. Tämän täysin uuden professuurin tavoitteena on pienentää työelämän ja tieteen välistä kuilua ja tuoda korkeakoulutus entistä saavutettavammaksi yhteiskunnassamme. (Tampereen yliopisto, 2021.) Syksyllä 2021 tuli voimaan jatkuvaa oppimista koskevia uusia lakeja, joiden myötä aloitti toimintansa jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus, Jotpa. Tämän uusi toimija on opetushallituksen alainen erillisyksikkö ja sen

tehtävänä on tukea ja sovittaa yhteen oppimisen sekä työllisyyden palveluja aivan uudella tavalla. (OKM & TEM, 2021.)

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusta (Siltanen ym., 2021) voi lukea, että yksityinen ja julkinen koulutustoiminta toisiaan täydentäen voivat molemmat omilla tahoillaan vastata yhdessä yhteiskunnan jatkuvan oppimisen tarpeisiin. Uusi yhteisiä haasteita kuitenkin on, joiden ratkaisuja on järkevää ja vaikuttavaa etsiä yhdessä. Erityisesti halutaan nostaa esiin, että tämä koskee myös oppilaitoksia. Niitä tulisi kannustaa hyvän osaamisen yhdistämiseen yli organisatoristen rajojen. Näin voitaisiin paremmin vastata myös yhteisiin haasteita. Haasteiksi on nimetty esimerkiksi koulutusten löydettävyyden vahvistaminen mm. pk-yrityksissä ja jatkuvan oppimisen digitalisaation syventäminen koulutuksen tarjonnassa kuin toteuttamisessakin. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyössä toteuttamat osaamiskokonaisuudet, erityiset pienet kokonaisuudet, voivat vastata aikuiskoulutuksen haasteisiin nykyistä paremmin. Koulutustoiminnan kokonaisuus koostuu sekä julkisesta että yksityisestä koulutuksesta ja tämän ymmärryksen puute nostetaan kehittämisen esteenä esiin selvityksessä. Kokonaiskuvaa jatkuvan oppimisen koulutustoiminnan kokonaisuudesta ja tulevaisuudesta ei tällä hetkellä juurikaan näytä olevan kellään. Yritysten tarpeet tulee ottaa paremmin huomioon, sillä selvitys nostaa esiin, että jatkuvan oppimisen koulutuksen on tuotettava paljon lisäarvoa, jotta lyhytkin koulutus on kannattava investointi yrityksille. Yrityksillä ei myöskään ole itsestään selvää arvostusta jatkuvan oppimisen uusia toimijoita kohtaan. Jatkuvan oppimisen on oltava maailman huippua jatkuvana oppimisena ja se edellyttää muun muassa laadun, sisältöjen ja toteutustapojen hiomista. Jopa hallinnon kehittämistä ja ennakkoluulotonta ketterämpää ja laajempaa yhteistyötä. (Siltanen ym., 2022, s.102–104.)

Jatkovaa oppimista on myös ketterä oppiminen, joka on oppimisketteryyttä (Learning Agility). Termi tuotiin esiin ensimmäisen kerran vuonna 2000 ilmestyneessä Human Resources Managementin artikkelissa. Lombardo ja Eichingerin (2000) esittivät silloin, että erityisesti johtotehtävissä työskentelevät henkilöt joutuvat toimimaan joustavasti, olemaan kokeilunhaluisia, oppimaan

kokeiluistaan ja kokemuksistaan saamansa palautteen pohjalta, jotta pystyvät sopeutumaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön. (Lombardo, M. & Eichingerin, R., 2000. s. 321–326.)

Otala (2020) tuo esiin, että ketterässä oppimisessa henkilöstö on tietoinen tulevista haasteista sekä vaatimuksista ja ymmärtää niiden merkityksen työlle ja yrityksen toiminnalle. Ketterässä oppimisessa korostuu ihmisten oma osallisuus sekä vastuu. Tässä ketterässä toiminnassa on kyse työssä tarvittavasta uuden oppimisesta, tiedonhausta ja sen välittömästä soveltamisesta työhön. Näin toimitaan, jotta voidaan vastata nopeasti uusiin haasteisiin ja työn muutoksiin. Ketterä oppiminen on tarvelähtöistä, mutta oppimisella ei välttämättä ole aina selkeää tavoitetta, eikä se noudata ennalta määriteltyä prosessia useinkaan. Näiden tietoa soveltavien kokeilujen kautta saadaan palautetta, arvioidaan sovellettua ja tehdään oivalluksia. Tämä siksi että kehitetään ja kehitytään eli opitaan ketterästi työssä. (Otala, 2020, s. 8–26.)

## 2.2 Oppimisen mahdollisuuksia

Opetushallituksen osaaminen 2035 raportissa (OPH, 2019) luodaan kokonaisvaltaista kuvaa tulevaisuuden osaamisrakenteesta. Tässä ennakkointiraportissa tuodaan tärkeänä osaamisena esiin oppimiskyky. Tulevaisuuden työelämässä tulee korostumaan jatkuvaan oppimiseen liittyvä työn ja uuden oppimisen vahva limittyminen. Vähemmälle tulee jäämään perinteinen tiettyyn tilaan ja aikaan sidottu oppimisajattelu. Myös yrityksessä jokaisella yksilöllä on vastuu oman osaamisensa kehittämistä oman oppimis- ja urapolun eri vaiheissa, mutta myös oppimisen johtamisen rooli tulee vahvistumaan entisestään. Keskeisinä ajureina muutokseen ovat tämän raportin mukaan digitalisaatio ja työn murros, jotka muokkaavat kaikkien alojen osaamistarpeita. (OPH, 2019, s. 33–42.)

OPH (2019) raportissaan painottaa, että oppimisen haasteiden edessä on tärkeää ymmärtää, että tutkintoperusteinen oppiminen on vain yksi osa osaamisen kehittämistä. Kokonaisvaltaisen osaamisen kasvattamiseksi

tarvitaan oikeanlaista asennetta ja omaehtoisuutta, jotta oppiminen ei rajoitu pelkästään työnantajaorganisaation tarjoamaan koulutukseen. Työnantajien rooli on mahdollistaa monipuolisten oppimiskokemusten saatavuus myös työtehtävien ohella. Tällaisia oppimisympäristöjä voivat olla esimerkiksi etä-, monimuoto- ja virtuaaliopetus, sidosryhmä- ja asiakasverkostoista oppiminen, vertaisoppiminen, työtiimin tai saman alan ammattilaisten yhteiset oppimisprosessit, opiskelijoiden opinnäytetöihin liittyvä osaamisen jakaminen sekä mentorointi. Yritysten on tärkeää tunnistaa ja tukea erilaisia tapoja oppia ja kehittyä, jotta osaamisen kehittäminen olisi kokonaisvaltaista ja tehokasta. (OPH, 2019, s.39.)

Organisation for economic co-operation and development (OECD) tekemän vuonna 2020 julkaistun selvityksen mukaan valtaosa aikuisikäisen henkilöstön koulutuksesta Suomessa toteutetaan julkisissa oppilaitoksissa tai valtion alaisissa yksityisissä oppilaitoksissa. Itsenäisillä yksityisillä koulutuksen järjestäjillä on pienempi rooli. Suomen aikuiskoulutusjärjestelmä kattaa laajan valikoiman oppimismahdollisuuksia eri tasoilla, mukaan lukien perus- ja yleissivistävä koulutus, ammatillinen koulutus, korkea-asteen koulutus, aikuisten vapaa sivistystyö ja työnantajien järjestämä henkilöstökoulutus. (OECD, 2020, luku 3.)

Yrityksille henkilöstökoulutuksen muotoja ovat myös julkisten työvoimapalvelujen ja työnantajaryhmien yhdessä järjestämä yhteishankintakoulutus. Kolmesta eri vaihtoehdosta rekrykoulutus on ollut suosituin. Tässä koulutusmahdollisuudessa hankitaan erityisesti yrityksen työtehtävässä vaadittava osaaminen. Koulutuksen kesto on tyyppillisesti 3–9 kuukautta. Räätelöity täsmäkoulutus taas on henkilöstökoulutuksen tukimuoto yrityksille, joilla on työntekijöiden osaamisen perusteellinen päivittämisen tarve esimerkiksi teknologisista tai toiminnallisista muutoksista johtuen. Tavoitteena ei ole tutkinto vaan se, että yrityksen uudelleen koulutetut henkilöt jatkavat edelleen yrityksen palveluksessa. Muuntokoulutus on tarkoitettu yrityksille tilanteeseen, jossa yritys joutuu vähentämään henkilöstöään tai lopettamaan toimintansa kokonaan. Tällä ammatilliseen tutkintoon tähtäävällä koulutuksella

tuetaan työntekijöiden siirtymistä uusiin työpaikkoihin. Nämä kaikki henkilöstökoulutusmuodot ovat maksullisia yrityksille, mutta julkiset työvoimapaalvelut tukevat rahoituksellaan kouluttautumista. (OECD, 2020, luku 3.) Työn opinnollistaminen on tapa kehittää osaamista, missä tutkinnon edellyttämä osaaminen hankitaan käytännön työssä. Ideana on yhdistää koulutus ja työnteko joustavasti, tehden työ- ja opiskeluaika toisiaan täydentäviksi. Opinnollistaminen perustuu ajatukseen siitä, että työssä oppiminen tarjoaa monipuolisen oppimiskokemuksen, jossa käytännön työssä esiin tulevat kysymykset ja teoriat yhdistyvät korkeakoulun antamaan pohjaan. Opinnollistaminen edellyttää oppijalta aloitteellisuutta ja itsenäisyyttä, mutta tarjoaa myös tukiverkoston. Tämä lähestymistapa voi olla myös työpaikkalähtöistä. (Kotila, ym., 2016, s. 6–7.)

Dietsch, & McNally, (2020) toivat esiin, että kokemamme maailmanlaajuinen COVID-pandemia on vaikuttanut merkittävästi työnteon tapaan. Yritykset ovat joutuneet nopeasti sopeutumaan muuttuneisiin olosuhteisiin. Tässä tilanteessa organisaatioilla on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua varmistamalla, että sekä johtajat että työntekijät hankkivat uusia taitoja ja tietoa sekä kehittävät uusia käyttäytymistapoja ja ajattelumalleja. Tämä muutos tarjoaa myös uusia mahdollisuuksia oppimiseen. Vaikka virtuaalioppiminen ei korvaa ihmisten kasvokkaista vuorovaikutusta, McKinseyn tutkimuksen mukaan virtuaaliset oppimiskurssit ovat osoittautuneet vähintään yhtä tehokkaiksi oppimistavaksi kuin perinteiset lähiopetustilanteet. Tämän vahvasti tutkimuksessa peräti 87 prosenttia vastaajista. (Dietsch, & McNally, 2020.) Poikkeuksena ovat tilanteet, joissa oppiminen liittyy tietyn laitteen käyttöön tai laboratoriotyöskentelyyn. Tutkimukset kuitenkin vahvistavat, että monia muita liiketoiminnan osa-alueita voidaan oppia yrityksissä jopa tehokkaammin ja samalla ehdottomasti kustannustehokkaammin suurille henkilöstömäärille virtuaalisessa ympäristössä, kuin lähioppimisessä. (Rock & Milan, 2020.)

Otala & Meklin (2021) tuovat kootusti esiin, että verkkoon on viimeisten vuosien aikana tuotettu valtava määrä kaikille avoimia ja maksuttomia verkkokoulutuksia, joita ovat tuottaneet monet yliopistot meillä täällä Suomessa

kuin ulkomailakin. Myös yritykset voivat hyödyntää halutessaan näitä MOOC-verkkokursseja. Näiden lisäksi erilaisia maksuttomia digitaalisia sisältöjä löytyy monesta muusta paikasta internetistä. Uusien taitojen oppimiseen voi hyödyntää videosisältöjä mm. YouTubesta, podcasteja Yle Areenasta tai Spotifysta, ekirjoja yleisten kirjastojen e-aineistoista. Myös sosiaalisen median erilaiset ammatillisesti eriytyneet foorumit, webinaarit ja keskusteluryhmät ovat hyödynnettävissä myös oppimiseen, kunhan muistaa lähdekriittisyyden. (Ojala & Meklin, 2021, s. 72–76.)

Julkisten, kaikille avointen oppimismahdollisuuksien lisäksi verkossa on mahdollisuus hyödyntää monen koulutuksentuottajan luomia digitaalisia oppimisympäristöjä, oppimisalustoja, oppimisportaaleja sekä kuratointipalveluja. Näissä suljetuissa ja usein maksullisissa digitaalisissa oppimistiloissa voi opiskella joko pieniä osia tai suurempia kokonaisuuksia monipuolisten aineistojen, lähteiden ja tehtävien kautta. Kuratointipalvelun kautta oppimisportaaliin voi koota tietyn aiheen oppisisältöjä helpommin löydettäväksi ja hyödynnettäväksi. Tekoälyä ja oppimisalgoritmeja hyödyntämällä tämän tarjonnan luominen ja ohjaaminen oppijalle tulee helpottumaan. Näitä digitaalisia oppimistiloja on mahdollisuus myös luoda yritysten omat oppimistarpeet huomioiden tai vaikka tietyn toimialan käyttöön. (Ojala & Meklin, 2021, s. 76–77.)

Yhtenä esimerkkinä laajasta tarjonnasta on melko uusi Campusonline.fi opintoportaalityö. Se tarjoaa mahdollisuuden hyödyntää kaikkien 24 suomalaisen ammattikorkeakoulun sinne laatimaa tarjontaa. Tarjonnassa on mukana myös avointen ammattikorkeakoulujen maksullista verkkokursseja, joita on mahdollisuus kenen tahansa hyödyntää uuden oppimiseen opiskellen itselle sopivassa paikassa verkkoyhteyden kautta. Monet ammattiliitot ovat lähteneet tarjoamaan tiettyjä alalle sopivia kursseja jäsenilleen. Löydettävyyden helpottamiseksi ne on koottu yhteen omalle sivulle ja merkitty liiton logolla ja tähdellä. Myös ammatilliset koulutuksenjärjestäjät yhä enemmän tarjoavat mahdollisuuksia opiskella verkossa koko tutkintoja sekä pienempiä

kokonaisuuksia eli tutkinnon osia. Näitä koulutuksia kootaan yhteen koulutustarjontaportaaliin nimeltään opintopolku.fi.

Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus Jotpa on mahdollistanut valtionavustusrahoitusta, joilla edistetään mm. positiivisia rakennemuutosaloja, kuten tekstiili- ja muotialaa. Avustuksella, jota koulutuksenjärjestäjät voivat hakea, halutaan tukea erityisesti kasvualojen osaavan työvoiman saatavuutta ja osaamisen kehittämistä erilaisten koulutusten kautta. Rahaa jaettiin vuoden 2022 lopulla usealle tekstiili- ja muotialaa kouluttavalle julkiselle koulutusorganisaatiolle. (STJM, 2023a.) Tämän rahoituksen mahdollistajana koulutuksenjärjestäjät ovat kuunnelleet yritysten tarpeita ja lähteneet kehittämään uusia oppimismahdollisuuksia, joista suurin osa on mahdollista opiskella verkkoympäristössä, vaikka työpaikalta käsin. Näitä toimialalle suunnattuja uusimpia koulutuksia on koottu Suomen Tekstiili & Muoti ry:n verkkosivulle, jotta alan yritykset löytävät ne helpommin yhdestä paikasta hyödynnettäväkseen. (STJM, 2023b.)

### 2.3 Oppimisen uusi ekosysteemi

OPH (2019) tuo esiin, että digitalisaatio mahdollistaa globaalin tarjonnan eli suomalaisille markkinoille on yhä helpompi tuoda kansainvälisiä oppimispalveluita. Tämä asettaa koulutusjärjestelmämme ja -tarjonnan uudenlaiseen tilanteeseen. Haasteena on löytää tasapaino perinteisen opetuksen ja uusien digitaalisten mahdollisuuksien välillä.

Koulutusjärjestelmämme rooli on muutostarpeen edessä, jotta se tulevaisuudessa palvelee ja edistää paremmin uuden tiedon jakamista, yrityksissä tapahtuvaa oppimista ja osaamisen yhteistä kehittämistä ja yhteiskuntamme kehittymistä. Pohtia voi luoko koulutusjärjestelmämme uuden toimintatavan, alustan, joka mahdollistaa puitteet eri sidosryhmien yhteistyölle. (OPH, 2019 s. 44.)

Moore (1996) on tuonut 1990-luvulla esiin ajatuksen liiketoimintaekosysteemistä (Business Ecosystems), jonka perusajatus on, että esimerkiksi jonkun toimialan

ympäri muodostuu organisaatioiden yhteinen verkosto. Näillä verkostoon sitoutuneilla toimijoilla on jatkuvaa vuorovaikutusta toistensa kanssa, ja ne ovat sitoutuneita myös tuottamaan tiettyjä tuotteita tai palveluja yhteistyössä tai jopa kilpaillen asiakkaille, jotka ovat myös ekosysteemin jäseniä. (Moore, 1996, s.19.)

Opetushallituksen (2020) mukaan digitaalisissa ekosysteemeissä luovutaan organisaatioiden omista siiloista ja yhdistetään oma osaaminen, data ja palvelut kumppaneiden palveluihin, osaamiseen ja dataan (OPH, 2020). eAMK verkkojulkaisun mukaan oppimisen ekosysteemit ovat digitaalisessa ympäristöissä toimivia yhteistyöverkostoja, joiden kautta koulutuksen järjestäjät tekevät yhteistyötä elinkeino- ja muun työelämän kanssa (Laitinen-Väänänen ym., 2020, s.12).

Kun digitalisaatio mullistaa oppimisen ekosysteemin, on huomioitava, että yksittäinen toimija tai toimenpide ei ratkaisen yhä kiihtyvää jatkuvan oppimisen ongelmaa. Tämän tuovat esiin myös Kallonen ja Kuhmonen (2021), joiden mukaan tarvitaan uusia toimintatapoja, toimialat ylittävää yhteistyötä ja eri toimijoiden vahvuuksia hyödyntävää yhteistyötä. Heidän mukaansa tarvitaan luottamusta, yhteiset pelisäännöt sekä digitaalinen alusta, joka luodaan alustatalousmallin idean pohjalta. (Kallonen & Kuhmonen, 2021 s.167.)

Otala ja Meklin (2021) käyttävät termiä opintuottajat ja peräänkuuluttavat että yliopistoilta, korkeakouluilta ja ammatillisilta oppilaitoksilta tarvitaan nyt uudenlaista toimintaa, jotta he voivat tukea ketterää oppimista yrityksissä paremmin. Jalkautumista yrityksiin tulisi lisätä ja tukea siellä tapahtuvaa oppimista. Yritykset tarvitsevat uuden oppimiseen ja päätösten tekemiseen dataa, tulevaisuuden ennakointitietoa, -tutkimusta ja skenaarioita. Tarvitaan myös tietoa osaamistarpeista, kuten ympäristöasioista, tekoälystä, digitaalisista mahdollisuuksista ja kestävä kehityksen vaikutuksesta yritysten toimintaan. Heidän mukaansa nämä opintuottajat voivat ottaa oppimisen asiantuntijan roolin uudessa ekosysteemissä, mutta toimintatapojen tulee olla uusia, eri osajia ja toimijoita yhdistäviä sekä yrityslähtöisempiä. Luotettavina toimijoina, heidän toimestaan voidaan rakentaa digitaalisia, luotettavia sekä laadukasta sisältöä

koostavia alustoja, koska oppiaineistot ovat kuratoituja. (Ojala & Meklin, 2021, s. 246–251.)

Ekosysteemien luominen katsotaan nyt olevan hyvin ajankohtaista. Euroopan komission (2023) on, Transition pathway for the textile ecosystem raportissaan kesäkuussa 2023 tuonut esiin tarpeen tekstiili- ja muotialan uudelle yhteistyölle ja käynnistäneet TCLF Skills Alliance-aloitteen, joka toivottavasti toteutuu eurooppalaisen tekstiilialan ekosysteemin sisällä. Tekstiilialan ekosysteemin uuden osaamisen toteuttamiseksi haastetaan yhteistyöhön mukaan yrityksiä, koulutusalan toimijoita, ammattiliittoja sekä muita sidosryhmiä. Paikallisten yhteistyöliittymien, ”taitokumppanuuksien”, perustamisen kautta toivotaan saavutettavan mahdollisuutta kouluttaa ja uudelleen kouluttaa työvoimaa koko tekstiilialan arvoketjuun Euroopan tasolla. (Euroopan Komissio, 2023, s. 34–35.)

### 3 Oppiminen organisaatiossa

Pedler, Boydell ja Burgoyne (1989) tutkivat jo 1980-luvulla syitä oppivan organisaation olemassaoloon haastattelemalla useita yritysjohtajia. Tuli esiin, että yhteinen nimittäjä oli muutos, johon tarvitaan oppimista ja oppivaa organisaatiota. Oppimiseen tarvitaan ihmisiä, joille tulee luoda sellainen työyhteisö, joka tukee oppimista eli oppiva organisaatio. (Pedler ym., 1989, s.91–101.)

Senge (1990) kirjoitti oppivan organisaation klassikkoteoksen ”The Fifth Discipline”, jossa hän tuo esiin ajatuksensa, että oppiva organisaatio on organisaatio, joka jatkuvasti kehittää kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Tämä tapahtuu oppimisen kautta. Kun oppiminen on nopeampaa kuin kilpailijoilla, se luo kilpailuetua. Systemiajattelu (system thinking), joka on tämän teorian perustana, koostuu pienistä toisiinsa kytkeytyvistä osatoiminnoista. Sengen teoriaan liittyy myös neljä muuta keskeistä oppivan organisaation osaa. Näitä ovat yhteisesti muodostettu ja jaettu käsitys tulevaisuudesta (shared vision), organisaation toimintaa ohjaavat yhteiset ja yksilölliset ajatusmallit (mental models), tiimioppiminen (team learning) ja henkilökohtaisella tasolla yksilön itsehallinta omasta oppimisestaan (personal mastery). (Senge, 1990.)

Saralat (2010) erottavat termin oppiva yritys (learning company) käsitteestä oppiva organisaatio (learning organistaation). Heidän mukaansa oppivassa yrityksessä yhdistyy yksilötason ja kollektiivitasen energiat ja niiden molempien hyödyntämiseen tulisi oppivassa yrityksessä pyrkiä. Oppivan yrityksen osatekijöitä heidän mukaansa ovat oppimisenäkökulman sisällyttäminen strategiaan, koko henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon, koko yrityksen kattava tiedottaminen sekä yhteistyö, käytännön kehittämistyöhön kytketty itsearviointi eri tasoilla, joustava oppimisen mahdollistava yrityksen rakenne, benchmarking eli yritysten välinen oppiminen sekä henkilöstön yhteyksien hyödyntäminen myös yrityksen ulkopuolella, joustava ja motivoiva palkitseminen sekä yleinen oppiva ilmapiiri, jossa jokaisella henkilöllä on

mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen. Tämä uuden oppiminen otetaan huomioon myös yrityksen kehitysbudjetissa henkilötasolla. (Sarala & Sarala, 2010, s. 56–59.)

Otala (2020) kuvaa millaisista osista muodostuu ketterästi oppiva organisaatio. Ketterästi oppivan yrityksen keskiössä ovat ketterästi oppivat ihmiset, joilla on kasvun asenne. Heidän oppimisressurssejensa tulisi olla myös etusijalla, koska yritys oppii aina ihmisten oppimisen kautta. Tärkeää myös on, että koko henkilöstö osallistuu yhteiseen keskusteluun tulevaisuudesta, haasteista ja tavoitteista sekä mahdollisista toimintaympäristön muutoksista. Tämä luo yhteistä ymmärrystä siitä, että vanhat toimintatavat eivät enää riitä vaan on välttämätöntä oppia uusia taitoja ja toimintatapoja. Päämäärän ja tavoitteen tulee siis olla selkeitä ja kaikkien henkilöiden tiedossa yrityksessä. (Otala, 2020, 125–131.)

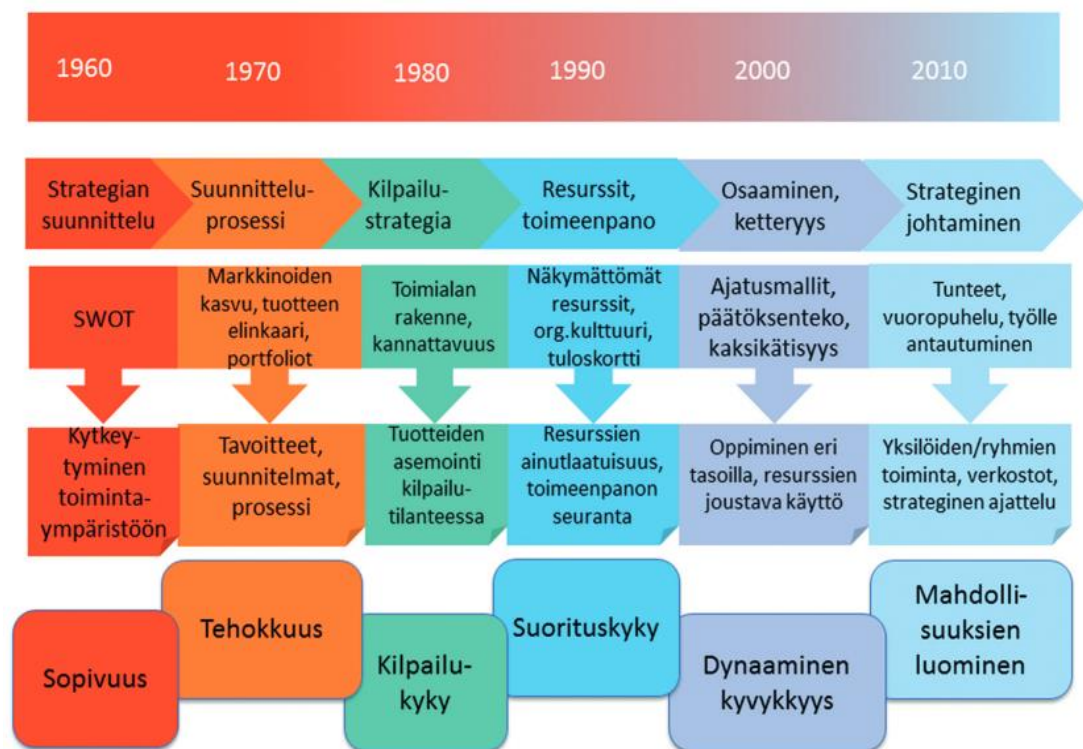
Sydänmaanlakka (2012) kritisoi termiä oppiva organisaatio, koska hänen mukaansa kaikki yritykset oppivat, mutta toiset tekevät sen vain nopeammin. Hän käyttää yrityksestä, joka osaa ennakoida muutostarpeensa varhain, oppia nopeammin kuin kilpailijat ja viedä uudet asiat käytäntöön nopeammin kuin toiset yritykset, termiä älykäs organisaatio. Hänen mukaansa kannattaa puhua mieluummin organisaatioiden oppimisesta kuin oppivasta organisaatiosta, koska oppiminen on paljon konkreettisempaa. Oppimiselle yrityksessä tulee luoda suotuisa ympäristö, koska välittömästi käyttöön otetun oppimisen kautta yritys voi muuntua ja uudistua. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 55–57.)

Huhtanen ja Klutasen (2021) oppivan organisaation jäävuorimalli kuvaa oppimisjärjestelmän kaikki konkreettiset ja näkyvät asiat, joilla käytännössä tuetaan oppimista. Malli käsittää strategian, oppimisen tuen, digitaaliset alustat, työtavat, käytännöt ja periaatteet, esihenkilötyön, koulutuksen ja ohjauksen sekä kokeilut. (Ryky, 2022 s.32–33.)

### 3.1 Oppiminen yrityksen strategiassa

Sydänmaalakka (2012) tuo esiin, että yrityksen strategian tarkoituksena on ohjata päätöksiä ja toimintaa siten, että se tukee yrityksen pitkän aikavälin menestystä ja kasvua. Myös osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta, visioista ja tavoitteista. Yritysten strateginen ajattelu on muuttunut paljon tälle vuosikymmenelle tultaessa. (Sydänmaalakka, 2012, s.131–140.)

Rankin (2016) laatimasta kokoavasta kuvioista (kuvio 1) näkee että strategisen johtamisen teorioihin on osaaminen, oppiminen sekä mahdollisuuksien luominen tulleet mukaan vasta 2000-luvulla. (Ranki, 2016, s.21).



Kuvio 1. Strategisen johtamisen teorioiden kehitys 1960-luvulta 2010-luvulle. (Ranki, 2016, s.12.)

Moilanen (2001) nostaa esiin, että organisaation tulevaisuudenkuvasta eli strategiasta ja visiosta pitäisi kaiken muun sisällön lisäksi pystyä johtamaan myös oppimista. Jos strategisen tason tekijöitä ei oteta huomioon, koko organisaation oppimisen lisäarvo jää saavuttamatta. (Moilanen, 2001, s.16.)

Otalan (2020) mukaan organisaation tavoitteet ovat kaiken uuden oppimisen perusta ja tarvittavaa osaamista varten tulee laatia osaamisstrategia. Siinä määritellään, miten tarvittava osaaminen hankitaan ja se, onko henkilöstöllä valmiuksia uuden oppimiseen ja tiedon jakamiseen. (Ojala, 2020, s.130–131.) Viitala (2021) nostaa esiin henkilöstöstrategian tärkeyden (human resource strategy), jossa tulee linjata millaista osaamista yrityksessä tarvitaan lähitulevaisuudessa ja miten henkilöstön osaamista aiotaan vahvistaa (Viitala, 2021, s.182-183.)

Koskinen (2022) tuo esiin näkökulman strategisesta oppimisesta, joka synnyttää positiivista ja vahvaa oppimiskulttuuria. Se auttaa koko työyhteisöä selviytymään, jopa kukoistamaan alati muuttuvassa maailmassa. Vahva oppimiskulttuuri luo työelämästämme entistä inhimillisempää ja aikaansaavempaa. Strateginen oppiminen uudistaa myös johdon roolia mahdollistavaksi, tukevaksi ja palvelevaksi. Strateginen oppiminen yhdistää hyvää johtajuutta ja itseohjautuvuutta. (Koskinen, 2022.)

Koskisen (2021) mukaan kestävä menestyminen liittyy olennaisesti jatkuvaan oppimiskyvyn ylläpitoon ja sisällölliseen uudistumiseen. Erityisesti yritys-elämässä on tärkeää varmistaa riittävä tila uusien asioiden käynnistämiseksi ennen niiden toteuttamista. Voimakkaasti kasvavilla ja muuttuvilla aloilla strateginen oppiminen tuottaa erityisen suuria hyötyjä. Innovaatiot tuotteissa ja toimintatavoissa eivät synny automaattisesti, vaan suurta innovatiivisuutta vaativilla aloilla on välttämätöntä hyödyntää koko henkilöstön inhimillistä pääomaa. Tämä edellyttää kannustavia puitteita ja oppimismahdollisuuksia kaikille, eikä ainoastaan johdon käskevää asennetta. Ympäristöissä, joissa pyritään saavuttamaan menestystä, on olennaisen tärkeää harkita tarkasti eri henkilöiden rooleja, asenteita ja osaamista (Koskinen, 2021b, s. 82–210.)

Yli puolet suomalaisista työtehtävistä perustuu asiantuntijuuteen, jonka ylläpito ja kehittäminen ovat mahdollisia ainoastaan jatkuvan oppimisen avulla. Vaikka mahdollisuudet motivoituneen ja jatkuvasti oppivan henkilöstön tarjoamaan

potentiaaliin ovat merkittävät, kaikki toimialat eivät vielä ole osanneet täysin hyödyntää tätä menestyksen ja kilpailuedun lähdettä (Koskinen, 2021b, s. 210.)

### 3.2 Oppimista edistävä yrityskulttuuri

Oppimiskulttuuri on myös osa yrityskulttuuria tuo esiin Lau ym. (2018). Kiihtyvä muutos ja jatkuvasti lisääntyvät tarpeet uuden oppimiselle, asettavat yrityksille paineita kehittää uudenlaisia oppimisympäristöjä tavallisten koulutusten lisäksi, joissa on mahdollista valmentaa tai fasilitoida sekä informaalia että formaalia työn ohessa oppimista. (Lau ym., 2018, s.107–123.) Ojalan (2020) mukaan yrityksen rakenteet, pelisäännöt sekä toimintakulttuuri tulee luoda sellaisiksi, että ne mahdollistavat ketterän oppimisen ja osaamisen jakamisen. Myös tilat ja työkalut, unohtamatta tietotekniikkainfrastruktuuria, tulee tukea vuorovaikutusta sekä itseohjautuvuutta. Sen vuoksi tiimi on ketterän organisaation yleisin tapa organisoitua. (Ojala, 2020, 130–131.)

Koskinen (2021) on tuonut esiin toimenpiteitä, kun halutaan lähteä kehittämään yrityksen oppimiskulttuuria, on hyvä ensin kartoittaa nykytilaa. Tässä kartoituksessa alkuvaiheessa voi käyttää seuraavanlaisia kysymyksiä apuna. Tässä alla listaus oppimiskulttuurin arviointiin (Mukaellen Koskinen, 2021, s.20–21.)

- Onko jatkuva oppiminen luonteva osa yrityksen arkea?
- Ovatko kaikki henkilöstön jäsenet ymmärtäneet työnsä merkityksen yrityksen asiakkaille ja osana kokonaisuutta?
- Onko oppiminen ilon ja energian lähde sekä keskeinen osa työhyvinvointia yrityksessä?
- Onko oppiminen kaikkia koskevaa, tavoitteellista ja suunnitelmallista?
- Ymmärtävätkö kaikki yrityksessä mitä ja miten kannattaa oppia?
- Kannustetaanko yrityksessä aktiivisuuteen sekä virheistä oppimiseen?

- Perustuuko yrityksessä vuorovaikutus dialogiin eli arvostavaan, tasavertaiseen ja ratkaisukeskeiseen vuorovaikutukseen?
- Onko erilaisuus aidosti yrityksen voimavara?
- Tapahtuuko oppiminen yrityksessä yksilö-, yhteisö- ja verkostotasolla?
- Onko oppiminen johdon tärkeimpiä prioriteetteja?

Vahvan oppimiskulttuurin rakentuminen on pitkäjänteisyyttä vaativa prosessi, mutta näkyviä parannuksia saa aikaan onneksi hyvinkin nopeasti. Avoimeen dialogiin perustuva vuorovaikutus, kaikista kokemuksista oppiminen eli mahdollisuus oppia ilman pelkoa virheidenkin kautta, uteliaisuus ja ihmisenä kasvaminen ovat asioita, joita kannattaa yrityksessä tavoitella, kun halutaan parantaa oppimisen kulttuuria yrityksessä. Vahva oppimiskulttuuri ei kuitenkaan ole aina automaattinen onnistumisen tae yrityksessä, mutta hyvin välttämätön edellytys se kannattaisi olla, koska positiivisen oppimiskulttuurin avulla voi yritys selvitä hyvin vaikeistakin muutostilanteista (Koskinen, 2021, s.19–21.) Koska oppiminen on yhä tärkeämpi osa työntekoa muuttuvassa työelämässä, yritysten on hyvä miettiä millaiset olosuhteet he haluavat luoda henkilöstölleen ja miten he mahdollistavat oppimisen muistuttaa Ojala (2020). Tavoitteena on, että yrityskulttuurissa oppiminen on tärkeä arvo, johon tarvitaan myös oppimiseen innostavaa johtamista. (Ojala, 2020, s.19–20.) Oppimista organisaatiossa pitäisi edistää kaikin tavoin oppimista tukevilla työkaluilla sekä prosesseilla huomauttaa Sydänmaalakka (Sydänmaanlakka, 2012, s. 77).

### 3.3 Organisaation oppimisen arvostuksen kypsyystasot

Koskisen (2021) mukaan organisaatioissa oppimisen arvostus voidaan jakaa neljään tasoon. Nolla tason lähestymistapa uuden osaamisen hankintaan painottaa pääasiassa uusien rekrytointien merkitystä. Tämä toimintamalli heijastaa staattista oppimiskäsitystä, joka perustuu ajatukseen siitä, että työ itsessään on opettavaista. Kuitenkin käytännössä, keskittyminen pelkästään samankaltaisen työn suorittamiseen saattaa johtaa jopa osaamisen

taantumiseen. Vaikkakin lakimuutosten vaatimat koulutukset suoritetaan, ne nähdään usein kustannuksina, samoin kuin muutkin koulutustoimenpiteet. Organisaation johto ei osoita juurikaan kiinnostusta oppimiseen, ja heidän aikansa kuluukin pääosin muihin tehtäviin. (Koskinen, 2021b s.144–145.)

Ensimmäisellä tasolla oppiminen on selkeästi koulutuspainotteista ja jopa suositeltavaa. Organisaatiossa on varattu erityinen budjetti koulutuksille, mutta huomio kiinnittyy pääasiassa ammattiosaamiseen sekä lakisääteisten asioiden lisäksi erityisesti esimieskoulutuksiin ja työhyvinvoinnin teemoihin. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovat keskustelunaiheina, ja organisaatiossa saattaa olla myös HRD-asiantuntija, joka vastaa henkilöstön kehittämisestä. (HRD = Human Resource Development). (Koskinen, 2021b s.144–145.)

Toisella tasolla tässä mallissa henkilöstön oppiminen on vahvasti sidoksissa organisaation strategiaan. Strateginen oppiminen nähdään tehokkaana keinona strategian toteuttamiseksi. Oppiminen on tunnistettu merkittäväksi kilpailueduksi, ja sen rooli on tavoitteellinen, monipuolinen ja liiketoiminnan kannalta oleellinen. Oppiminen heijastaa koko yrityksen toimintakulttuuria ja koskettaa kaikkia sen jäseniä. Tällä tasolla oppimista johdetaan aktiivisesti ja systemaattisesti. Kolmannella tasolla strateginen oppiminen syvenee edelleen, korostaen entistä vahvemmin uuden luomista. Strateginen oppiminen on tiiviisti integroitu strategiseen johtamiseen, ja sen toimintamallia kehitetään edelleen. Tämä malli on läsnä kaikessa organisaation toiminnassa ja tunnustetaan merkittäväksi kilpailutekijäksi. (Koskinen, 2021b s.144–145.)

Moilanen (2001) nostaa esiin, että jos yrityksessä ei muutostarvetta ole, silloin oppimisen merkitys on melko vähäinen eli työtä ja tuotteita yrityksissä voidaan tehdä samaan tapaan kuin aiemmin. Suuressa yhteiskunnallisessa murroksessa ja pakottavissa muutoksissa uuden oppiminen taas on yrityksen menestymisen elinehto (Moilanen, 2001, s.227–228.) Koskisen painottaa, että oppimisen johtajaa tarvitaan uudistamaan ja vahvistamaan oppimiskulttuuria haluttuun suuntaan. Hänen mukaansa oppimiskulttuuria voi kuvata erittelemällä määritelmän mukaisesti työyhteisössä tavattavia luonteenomaisia piirteitä eli arvoja, asenteita, tavoitteita ja käytäntöjä. Positiivisesti vahva oppimiskulttuuri

arvostaa oppimista ja painottaa mm. jatkuvuutta, oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta sekä korostaa yhteisöllisyyden, yhdessä tekemisen ja oppimisen merkitystä. Suomalaisessa työelämässä tällä hetkellä oppiminen on usein edelleen tukitoiminto, erillään strategiasta ja liiketoiminnan johtamisesta ja siksi siinä piilee iso potentiaali. Uuden muutoksen edessä oppimisesta voi tulla juuri se keino, jonka avulla rakennetaan omintakeinen ja kestävä kilpailuetu. (Koskinen, 2021, s.19–21.)

### 3.4 Oppimisen johtaminen yrityksessä

*”Oppimisen johtaminen on muutoksen tekemistä oppimisen avulla”* (Koskinen, 2021, s.38).

Viitalan (2005) mukaan oppimisen johtamisen aihetta voidaan selventää ottamalla käyttöön myös osaamisen johtamisen käsite. Hän tuo esiin määritelmän, jonka mukaan osaamisen johtaminen (knowledge management) kattaa kaikki toimet, jotka edistävät osaamisen säilyttämistä ja hyödyntämistä yrityksessä. On tärkeä huomata, että osaamisen johtaminen ei ole synonyymi oppimisen johtamiselle. Osaaminen on pysyvää ja asteittain vähenevää, keskittyen pääasiassa resurssien ylläpitämiseen ja prosessien hallintaan. (Viitala, 2005, s. 11–17.)

Koskinen (2021) muistuttaa, että menestyksekkäissä organisaatioissa tarvitaan molempia lähestymistapoja. Oppimisen johtaminen on vähemmän tutkittu näkökulma verrattuna osaamisen johtamiseen. Siinä korostuu yhteistyö, innovointi ja osallistuminen, edistäen uusia avauksia ja kannustaen innovaatioihin ja uusiin kasvun lähteisiin (Koskinen, 2021, s.36–37.) Suominen (2023) tuo esiin, että osaamisen johtamisessa on kyse vahvasti resurssiajatteluun painottuvasta management-johtamisesta, kun taas oppimisen johtamisessa painotetaan leadership-johtamista. Tässä johtamisessa tärkeintä on yrityksessä työskentelevien henkilöiden oppimisen ohjaamisessa ja ymmärryksen lisäämisestä liiketoiminnan perimmäisestä tarkoituksesta sekä

tavoitteista. Voidaan ajatella, että tämä vaatii jopa pedagogista osaamista johtamisessa. (Suominen, 2023, s.198–205.)

### 3.5 Oppimisen johtajan rooli

*”Johtajat rakentavat organisaatioistaan sellaisen, että oppiminen on mahdollista”* (Moilanen, 2001, s.19).

Viitala & Jylhä (2019) kiteyttävät, että käytännön johtaminen sekä ajatukset johtamisesta ovat vuosituhansien aikana muuttuneet 1800-luvun kontrolloivasta ja mekaanisesta johtamisesta 2000-luvun ajatuksiin luottamuksesta, mahdollistamisesta, luovuudesta ja jatkuvasta kehittämisestä. Menestyksekkäs johtaminen pitää aina sisällään sekä hyvää asioiden johtamista (management) että hyvää ihmisten johtamista eli johtajuutta (leadership). Johan Kotter 1990-luvulla tarkensi vielä, että management-tehtävillä pyritään tekemään asiat mahdollisimman oikein eli niillä luodaan järjestystä ja vakautta. Leadership taas luo edellytyksiä kehittämiselle sekä muutokselle ja saa ne myös tapahtumaan. Menestyminen vaatii keskittymistä oikeisiin asioihin myös johtamisessa. (Viitala & Jylhä, 2019, s.11–23.)

Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä2020- tutkimushankkeessa (2018) tutkittiin suomalaista johtamisen tilaa ja tulevaisuutta. Suomessa johtamisen vahvuudeksi löytyi yritysten matala hierarkia, luottamus ja yhteinen arvopohja sekä ratkaisukeskeisyys, vahva prosessien ymmärrys ja asiaosaaminen. Kehittämiskohteiksi löytyi ihmisten johtaminen, yhteisen dialogin eli vuorovaikutuksen lisääminen sekä ambitiotasojen nostaminen. Tutkimuksen mukaan ja muihin Pohjoismaihin verrattuna suomalaista johtamistyyliä pidetään hierarkkisimpana. (TEM, 2018, s. 16–23.) Myös Moilanen (2001) tuo esiin, että ihmisille kun annetaan mahdollisuus kehittyä työssään ja oppimista tuetaan, se lisää jaksamista sekä työssä viihtymistä. Ihmiset kokevat oppimisen mahdollisuuden eri tavoin, toisille se tarkoittaa oppimistarpeen kirkastamista ja ymmärryksen lisäämistä muutoksesta, toisille taas oikeiden oppimiskeinojen

valintaa ja toisille kannustusta sekä sparrausta ja sekä saavutettujen tulosten yhdessä arviointia. (Moilanen, 2001, s.23–24.)

Euroopan talouslehtien yhdistyksen 2009 valitsema vuoden eurooppalainen yritysjohtaja 2009 (Yle, 2009) ja Suomessa arvostettu yritysjohtaja Matti Alahuhta (2017), kiteytti johtamisen kolmeen seikkaan. Hänen mukaansa nämä tärkeät asiat ovat johdonmukaisuus, selkeys ja yksinkertaisuus. Johtajan rooli on olla organisaationsa palvelija, joka tukee kaikkia muita henkilöitä organisaatiossa. Hänen tavoitteenaan johtamisessa on ollut rakentaa yrityskulttuuria, jossa ihmiset ovat innostuneita, motivoituneita sekä innovatiivisia ja samalla oppivat uutta ja kehittävät itseään, työtään ja samalla koko organisaatiota. Tällä reseptillä hän sai Koneen pääjohtajana yrityksen arvon kuusinkertaistettua. (Alahuhta ym., 2017, s.203–204.)

Myös Koskisen (2021) mukaan oppimisen johtajan rooli on erityisen tärkeä nopeasti kehittyvillä ja muuttuvilla toimialoilla. Organisaation johtaja, erityisesti toimitusjohtaja, on avainasemassa oppimisen johtajuudessa. Kun yritys kasvaa ja toimitusjohtajan vastuu lisääntyy, hänen on löydettävä oikea henkilö hoitamaan oppimisen johtajan tehtävää. Oppimisen johtajaa tarvitaan herättämään tietoisuutta ja kiinnostusta maailman, toimialan ja toimintaympäristön muutokseen. Hän on vastuussa jatkuvan, monipuolisen ja yhteisen oppimisen ohjaamisesta halutun muutoksen moottorina. (Koskinen, 2021, s.12–29.)

Oppimisen johtaja Koskisen (2021) mukaan luo organisaatiolle kestävän erottautumisen ja vahvuuden lähteen oppimisen kautta. Hänen tehtävänä on myös luoda inhimillistä pääomaa organisaatioon eli kehittää henkilöstön osaamista ja sen kasvattamiskeinoja. Oppimisen johtajan keskeinen tavoite on tukea ja ohjata oppimiskulttuurin kehitystä omalla työllään. Koskinen painottaa myös, että oppimisen johtajia ei vielä ole missään, joten edessä on useita mielenkiintoisia oppimisprosesseja. Oppimisen johtajan rekrytointi kannattaa aloittaa ajoissa, sillä kestävän ja ainutlaatuisen kilpailuedun saavuttaminen ei ole helppo tehtävä. Tärkeää oppimisen johtajan tehtävässä on halu rakentaa

jotain uutta, mikä on merkityksellistä koko työyhteisölle pitkällä aikavälillä (Koskinen, 2021, s.12–29.)

### 3.6 Oppimista tukeva johtajuus

Ellinger (2005) tuo esiin, että viimeisten kahden vuosikymmenen aikana on lisääntynyt kiinnostus johtajuuden rooliin oppimisen tukemisessa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että valmentava johtajuus, joka painottaa työntekijöiden voimaannuttamista, itseohjautuvuuden tukemista ja jatkuvan kehittymisen edistämistä, näyttää olevan sopiva lähestymistapa nykyajan oppimispainotteisissa työympäristöissä, erityisesti asiantuntijatehtävissä. (Ellinger, 2005, s.389–415.)

Otala (2020) tiivistää, että ketterän yrityksen johtajan tärkein tehtävä on innostaa, ohjata yhteistä ajattelua sekä keskustelua, sopia tavoitteista ja näyttää suuntaa. Hänen tulee kehittää rakenteita ja toimintatapoja, jotta ketterä oppiminen mahdollistuu yrityksessä. Toimintatavat ovat vahvasti vuorovaikutteisia, sellaisia, joilla kehitetään toimintaa, mutta niissä voidaan samalla oppia ketterästi yksin ja yhdessä. Oleellista on myös, että yrityksessä on toimintatapoja, joiden avulla voidaan jakaa tietoja sekä oppeja toisille. (Otala, 2020, 125–131.)

Vaikka työyhteisöt koostuvat nykyään yhä enemmän itsenäisistä asiantuntijoista ja itseohjautuvista tiimeistä, esimiehen rooli on edelleen merkittävä työpaikoilla tuovat esiin Fredriksson & Saarivirta (2015). Esimiehen tehtävänä on ohjata alaistensa oppimista ja osaamista organisaatiossa. Nykypäivänä oppiminen ei rajoitu enää pelkästään perinteisiin kurssimuotoisiin opintoihin, vaan se sisältää entistä enemmän poisoppimista vanhoista tavoista ja asenteista sekä avoimuutta uusille näkökulmille ja lähestymistavoille. Keskeistä on mahdollistaa keskustelua ja pohtia näkökulmia yhdessä muiden kanssa, mikä auttaa laajentamaan tietämystä sekä yksilö- että yhteisötasolla. Esimiehen rooli on ennen kaikkea toimia sosiaalisena vaikuttajana, innostajana, mahdollistajana ja

ilmapiirin muokkaajana työyhteisössä, jotta jatkuva oppiminen ja kehittyminen olisivat mahdollisia. (Fredriksson & Saarivirta, 2015, s.7–20.)

Myös Keronen yhteistyökumppaneineen (2022) tuo esiin, että muuttuvassa työelämässä työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän aktiivista toimintaa, vastuunottoa sekä aloitteellisuutta uusien asioiden oppimisessa. Samalla pitää muistaa, että uudenlainen itseohjautuvuutta vaativalle toiminnalle tulee myös luoda mahdollisuudet. Oppimiseen pitää varata resursseja sekä johtajien tukea. Luoda oppimista edistäviä työtilanteita sekä käytänteitä. Työ itsessään tulisi nähdä oppimisympäristönä, jossa osataan hyödyntää myös pedagogiikkaa tarkoituksenmukaisesti. Oppimisen johtajilla on tärkeä rooli oppimista tukevan yrityskulttuurin ja toiminnan kehittämisessä, jonka tulisi olla jatkuvaa. (Keronen & ym., 2022 s. 276–278.)

## 4 Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus

Tämä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö. Se yksinkertaisuudessaan tarkoittaa tutkimuksen ja kehittämisen nivomista yhteen. Tässä opinnäytetyössä näkökulmana oli tutkimuksellinen kehittäminen, koska lähtökohtana ovat työelämän käytännön ongelmat ja kysymykset, jotka ohjaavat uuden tiedon tuottamista. (Humak, 2023.)

Tutkimuksen kohteena oli suuressa murroksessa oleva tekstiili- ja muotiala Suomessa. Yhteistyökumppani työssä oli toimialan yritysten etujärjestö Suomen Tekstiili & Muoti ry. Järjestö haluaa jatkuvasti kehittää palvelujaan jäsenyrityksilleen, joten tästä työstä pyrittiin saamaan uusia ideoita myös järjestön palvelutarjonnan kehittämiseen. Opinnäytetyön tekijä toimi työn tekemisen aikana koulutus- ja osaamisasiantuntijan tehtävissä Suomen Tekstiili & Muoti ry:ssä. Tämä mahdollisti jatkuvan vuorovaikutuksen järjestön muun henkilöstön sekä järjestön jäsenyritysten ja oppilaitosten kanssa.

### 4.1 Menetelmävalinnat ja toteutus

Tässä työssä eteneminen tapahtui ensin aiheeseen liittyvään teoreettiseen aineistoon perehtymällä, tutkimuksellisten kysymysten asettelusta ja menetelmien määrittelystä kohti konkreettisia kehittämissuhteita. Tutkimushanke voidaan luokitella monimetodiseksi eli metoditriangulaatioksi koska työssä hyödynnettiin määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää. Tuotoksena syntyi käytännön kehittämissuhteita, jotka ovat usein osa tutkimuksellista kehittämistyötä. (Vilka, 2021, s.70.)

Koska tuotoksen käytäntöön vieminen on merkittävä osa tutkimuksellista kehittämistyötä, on se myös otettu huomioon tässä raportissa. Usein jalkautus kuitenkin jää opinnäytetyön jälkeiseen vaiheeseen, siksi myös tässä työssä tulosten yhteyteen laadittiin alustava suunnitelma kehittämissuhteiden jalkautukseen, eikä käytännön toimet näin kuuluneet osaksi tätä opinnäytetyöprosessia.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä haluttiin kartoittaa lyhyessä ajassa tietoja useasta toimialan yrityksestä sekä oppilaitoksesta Suomessa. Valtakunnallisuus oli mahdollista, koska työtä tehtiin yhteistyössä alan kattojärjestön, Suomen Tekstiili & Muoti ry:n, kanssa, jonka jäsenrekisterin henkilötietoja pystyttiin hyödyntämään laajemman kohderyhmän tavoittamiseen. Aineiston hankintatavaksi valikoitui sähköinen kyselylomake, joka on yleisesti käytössä oleva tapa hankkia määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusaineistoa. (Vilkkä, 2021, s.94). Kysely on keskeinen menetelmä hankkia aineistoa ns. Survey-tutkimuksessa, jossa kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset täysin samalla tavalla eli kysymykset ovat standardoitu. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara, 2018, s.193). Näillä ajatuksilla lähdettiin laatimaan kahta sähköistä kyselylomaketta. Molemmille kohderyhmille laadittiin oma kyselynsä, joissa oli myös yhteneviä piirteitä. Kyselyihin laadittiin strukturoituja sekä avoimia kysymyksiä.

Strukturoiduilla eli suljetuilla kysymyksillä, tarjotaan kaikille vastaajille samanlaisia vastausvaihtoehtoja, joten myös vastaukset ovat yhteneväisiä ja saatu aineisto helpommin analysoitavissa. Näihin kysymyksiin on myös helpompi ja nopeampi vastata. Nämä suljetut kysymykset sijoitettiin kyselylomakkeen alkuun. Kysymystyyppinä käytettiin monivalintakysymyksiä, sekamuotoisia kysymyksiä sekä asenneasteikkoa. (Heikkilä, 2014, s.49–51.)

Monivalintakysymyksissä oli useampia vaihtoehtoja, joista vastaaja pystyi valitsemaan sopivimmat vaihtoehdot annetuista vaihtoehdoista. Sekamuotoisissa kysymyksissä annettujen vaihtoehtojen lisäksi oli mukana lopussa kohta muu, mikä? Tähän oli pakollista vastata, jos tämän vaihtoehdon valitsi. Näin annettiin vastaajalle mahdollisuus antaa aineistoon lisätietoa, jota ei osattu kysyä. (Heikkilä, 2014, s.50–51.) Asenneasteikkoa, käytettiin koska haluttiin kerätä vastaajilta mielipiteitä annettuihin väittämiin. Tähän valittiin viisiportainen Likertin asteikko. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara, 2018, s.200.)

Likert-asteikko valittiin, koska se on yleisesti käytössä oleva tapa mitata mielipiteitä, käsityksiä ja käyttäytymistä. Se on myös monelle vastaajalle tuttu. Valmiiden lauseiden ja asteikon kautta tarjottiin selkeät vastausvaihtoehdot,

jotka helpottivat myös myöhemmin aineiston analysointia. Päätettiin eri Likert-asteikkojen mahdollisuuksista, että vastausten vaihtoehdot näissä laadituissa kyselyissä olivat asteikolla, jossa 1 = täysin samaa mieltä, 2 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = jokseenkin eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä. Kyselyssä asteikko oli kirjoitettuna näkyvässä, jotta se helpotti vastaamista. (Heikkilä, 2014, s. 51–52.)

Kyselyihin haluttiin myös luoda vastaajille mahdollisuus kirjoittaa asioita vapaasti sekä tuoda esiin kehittämisideoita kysytyihin aiheisiin, sen vuoksi kyselyn loppuosaan laadittiin myös muutama avoin kysymys. Yksi kysymyksistä oli pakollinen ja kolme muuta vapaaehtoisesti vastattavissa. (Heikkilä, 2014, s.47.) Avoimilla kysymyksillä hankitaan aineistoa yleensä laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Asiaa harkittiin perusteellisesti, koska avoimien kysymysten analysointi on myös työläämpää kuin määrällisen aineiston analysointi. Tätä kyselylomaketta laadittaessa oletuksena kuitenkin oli, aiemman kokemuksen perusteella liiton kyselyistä, että vastausmäärä näihin avoimiin kysymyksiin tulisi olemaan vähäinen. Avoimet kysymykset voidaan myös analysointivaiheessa muuntaa määrälliseen muotoon luokittelemalla vastaukset ryhmiin. Tämän vuoksi pitäydyimme suunnitteluvaiheessa ajatuksessa, että tutkimusmenetelmänä oli puhtaasti kvantitatiivinen aineiston hankintatapa. (Vilka, 2021, s.106.)

Kyselyjen päivämäärän umpeutumisen jälkeen, tutustuttiin saatuun aineistoon ensin lukemalla se läpi. Tätä läpilukua tehdessä huomattiin, että avoimiin kysymyksiin saatiin runsaasti vastauksia. Tämä oli ennakoidusta poikkeavaa. Alustava ajatus muuntaa vastaukset määrälliseen muotoon ei tuntunut tarkoituksenmukaiselta, koska aineisto oli niin moninainen eikä sitä haluttu liikaa yksinkertaistaa. Päätettiin, että aineistoa käsitellään aineistolähtöisen analyysin keinoin. Analyysissa lähdettiin kysymys kerrallaan lajittelemaan vastauksia erilaisten aihealueiden alle. Käytettiin eri värejä apuna. Etsittiin yhteneväisiä teemoja taulukkoon sekä listattiin muistiin kehittämisehdotuksia eri toimijoille. Suoria sitaatteja vastauksista ei haluttu käyttää raportissa selkeyden vuoksi. Tämä teemoitteleva analysointitapa on tuttu kvalitatiiviselle eli laadulliselle

tutkimukselle ja se tuntui antavan paremmin vastauksia erityisesti tämän työn viimeiseen tutkimuskysymykseen sekä asetettuihin tavoitteisiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, s.73–75.)

Alkusuunnitelmasta poiketen lopulta kehittämistyössä käytettiin sekä määrällistä että laadullista tutkimusotetta. Määrällisellä otteella pyrittiin hahmottamaan yleiskuvaa, kun taas laadullisella menetelmällä tutkittiin yksityiskohtaisemmin erityisesti avoimia kysymyksiä ja poimittiin kehittämissuhteita. Joissakin tutkimuksissa voidaan hyödyntää molempia lähestymistapoja, tarkoituksena oli valita tutkimusotteet tarkoituksenmukaisesti ilmiön tutkimiseen. (Vehkalahti, 2019, s.13.) Tämä tutkimushanke voidaan siis luokitella monimetodiseksi eli metoditriangulaatioksi (Vilkka, 2021, s.70).

Kyselyjen strukturoitujen aineistojen käsittelyssä hyödynnettiin webropol-ohjelmistoa tilastollisten lukujen kuten moodi, mediaani, prosentti- sekä kappalemäärien laskemiseen. Se oli tähän työskentelyyn paras valinta, koska aineisto kerättiin myös samalla ohjelmalla. Koko saatu määrällinen data siirrettiin alkutarkastelun jälkeen Microsoft Excel-ohjelmistoon havaintomatriisiksi, joka on usein käytetty kyselytutkimusaineiston muoto. Tässä taulukossa jokaisen henkilön vastaukset ovat omalla vaakarivillään eli ne ovat havaintoja. Havaintomatriisin pystyriveillä on muuttujia, joita voi olla yksi tai useampia. (Vehkalahti, 2019, s.51.)

Kun aineisto saatiin kerättyä, sitä lähdettiin tarkastelemaan suurella mielenkiinnolla ja perusteellisesti. Aineistosta olivat kiinnostuneet, opinnäytetyön tekijän lisäksi, myös muut henkilöt Suomen tekstiili & muoti ry:ssä. Erityisesti he, joiden kanssa kysymyksiäkin mietittiin kyselylomakkeita laadittaessa. Avointen vastausten määrä ihmetytti ja siitä oltiin myös hyvin kiitollisia, koska kehittämissuhteita kaivattiin. Analysoinnissa päätettiin käyttää kuvailevaa tilastollista menetelmää. Käytettiin prosenttitaulukoita, joissa tuotiin esiin myös vastausten määrä. Aineiston tunnuslukuja hyödyntäen ja aineistoa järjestellen visualisoitiin aineistoa piirtämällä erilaisia kuvioita sekä tutkimalla tunnuslukuja. (Vehkalahti, 2019, s.51–70.) Aineistojen visualisoinnissa tutkimusraporttiin käytettiin Microsoft Power Point esitysgrafiikkaohjelmaa.

Raporttiosuuteen tieto koottiin Turun ammattikorkeakoulun opinnäyteraporttipohjaa mukaellen, josta voi lukea koko opinnäytetyöprosessin etenemisen.

#### 4.2 Kyselylomakkeet

Kyselyjen laadinnassa hyödynnettiin Suomen tekstiili & muoti ry:ssä käytössä olevaa webropol kysely- ja raportointityökalua. Webropol-kyselyt ovat jäsenille aiemmista kyselyistä tuttuja, joten se helpotti kyselyyn vastaamista. Kysymykset laadittiin yhteistyössä STJM:n asiantuntijoiden kanssa, jotta sisältö ja tekninen toteutus saatiin haluttuun muotoon. Samalla suunniteltiin analysoinnin ja raportoinnin mahdollisuuksia käytössä olevilla työkaluilla. Lopulliset päätökset kyselyistä ja analysointitavoista teki opinnäytetyön tekijä käytössä olevien mahdollisuuksien rajoissa.

Kyselyt esitettiin kohderyhmiin kuuluvilla henkilöillä ennen lähettämistä, jotta saatiin varmuus kyselyn kysymysten ymmärrettävyydestä ja kyselyjen teknisestä toimivuudesta. Samalla mitattiin myös vastausaika, koska tieto tarvittiin saateviestiin, joka lähetettiin kyselyjen yhteydessä. Testattavien henkilöiden kanssa opinnäytetyön tekijä kävi palautekeskustelun, jolla varmistettiin kyselyjen muutostarpeiden oikeellisuus ja perusteet. Tämän jälkeen kyselyt viimeisteltiin lähetyskuuntoon.

#### 4.3 Aineiston otanta, keruu ja analysointi

Vehkalahden (2019) mukaan otannan tärkeimmät käsitteet ovat perusjoukko ja otos. Tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneista tekstiili- ja muotialan toimijoista, erityisesti STJM:n jäsenyrityksistä ja oppilaitoksista. He siis muodostivat tutkimuksen perusjoukon. Tutkimukseen ei kuitenkaan haluttu mukaan kaikkia jäsenrekisterissä olevia henkilöitä yrityksistä ja oppilaitoksista, joten opinnäytetyön tekijä valitsi kohderyhmistä henkilöt saatavilla olevien tietojen mukaan. Molempiin kohderyhmiin valikoitiin 300 henkilöä. Nämä perusjoukosta

valikoidut henkilöt muodostivat tutkimuksen otoksen eli yhteensä 600 henkilöä. (Vehkalahti, 2019, s.43.) Kohdehenkilöiden tiedot kerättiin STJM:n asiakastietorekisteristä.

Kysely 1 haluttiin kohdentaa toimialan yritysten johtotehtävissä oleville henkilöille. Henkilöistä rajattiin pois toiminnallinen- ja päällikkötaso. Kysely lähetettiin kolmellesadalle yritysjohtajalle ympäri Suomea eri kokoisiin alan yrityksiin. Kysely 2 haluttiin kohdentaa toimialan oppilaitoksissa työskenteleville alan kouluttajille ja kehittäjille. Rajattiin pois opinto-ohjaajat ja oppilaitosten ylin johto sekä henkilöt, jotka olivat läheisesti mukana tässä opinnäytetyöprosessissa. Kysely lähetettiin kolmellesadalle henkilölle ammatillisiin oppilaitoksiin, ammattikorkeakouluihin sekä yliopistoon eri puolille Suomea.

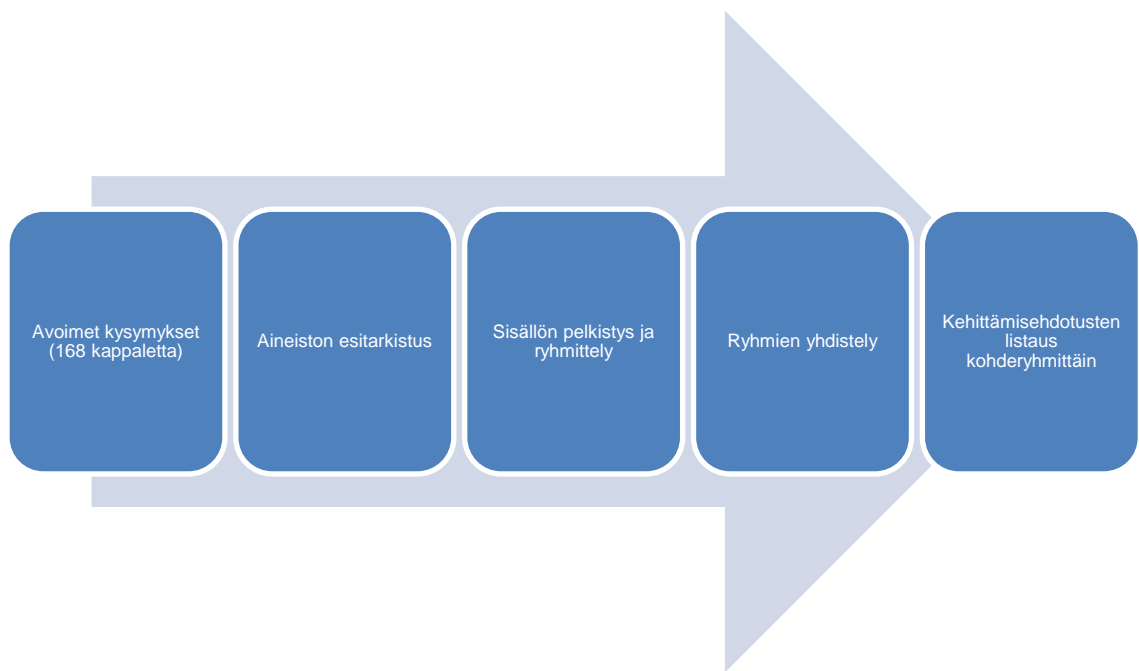
Kyselyt lähetettiin marraskuussa 2023 Suomen Tekstiili ja Muoti ry:n toimintatavan ja -mallin mukaan kohdennetulla sähköpostilla STJM:n viestinnän asiantuntijan avustuksella. Kyselylinkkien mukana oli saateviesti kyselyn perusteista, tärkeydestä ja tavoitteesta sekä tekijästä. Kohderyhmä huomioiden oma viestinsä laadittiin sekä yrityksille (liite 1) että oppilaitoksille (liite 2). Kyselyn vastausaikaa oli kuukauden kaksi viimeistä viikkoa. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja vastaaminen tapahtui anonymisti. Kyselyyn vastasi toimialan 23 yritysjohtajaa eri kokoisista yrityksistä ja 50 koulutuksen asiantuntijaa eri koulutusasteilta. Lopullinen otoskoko, koko vastaajien määrästä, oli kyselyssä 1, yrityksistä, (7,7 %) ja kyselyssä 2, oppilaitoksista (16,7 %). Vaikka vastausten määrä ei ollut suuri, kyselyjen avoimiin kysymyksiin saatujen vastausten määrä yllätti positiivisesti. Yhteismäärä näitä vastauksia oli 168 kappaletta.

*"Hyvä kuvio kertoo enemmän kuin tuhat sanaa tai suuri joukko numeroita."* (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara, 2018, s.328). Sen vuoksi tässä opinnäytetyössä haluttiin tuoda esiin käsiteltävät asiat ja tulokset erilaisten kuvioiden avulla. Laskukaavoja ei ole sisällytetty sen vuoksi tähän raporttiin, sillä niiden käyttö ei yleensä hyödytä menetelmien soveltajia. Käytössä ollut Webropol-ohjelma vastasi tarvittavasta laskennasta, joten analysoinnissa

keskityttiin saadun aineiston lukujen tulkintaan ja numeroiden merkityksiin sanallisesti. (Vehkalahti, 2019, s.14.)

Kyselylomakkeiden avoimet vastaukset (168 kappaletta) analysoitiin ja kuvailtiin aineistolähtöisellä analyysillä eli induktiivisella sisällönanalyysillä.

Aineistolähtöisessä analyysissä pääpaino on kerätyssä aineistossa ja se on tutkimuksen lähestymistapana. Tällöin tarkoituksena on, että analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä. Tässä kerätyssä aineistossa analyysiyksiköitä olivat vastaajien lauseet ja ajatukset, jopa yksittäiset sanat. Avoimista vastauksista saatu aineisto siten pelkistettiin ja ryhmiteltiin (klusterointi) alaluokiksi. Nämä alaluokat nimettiin sisältöä kuvaavalla otsikolla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Aineistoanalysoinnin prosessin eteneminen kuvattu alla olevaan kuvioon (kuvio 2).



Kuvio 2. Avointen kysymysten analysointiprosessin eteneminen kehittämisehdotuksiksi. (Mukaellen Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

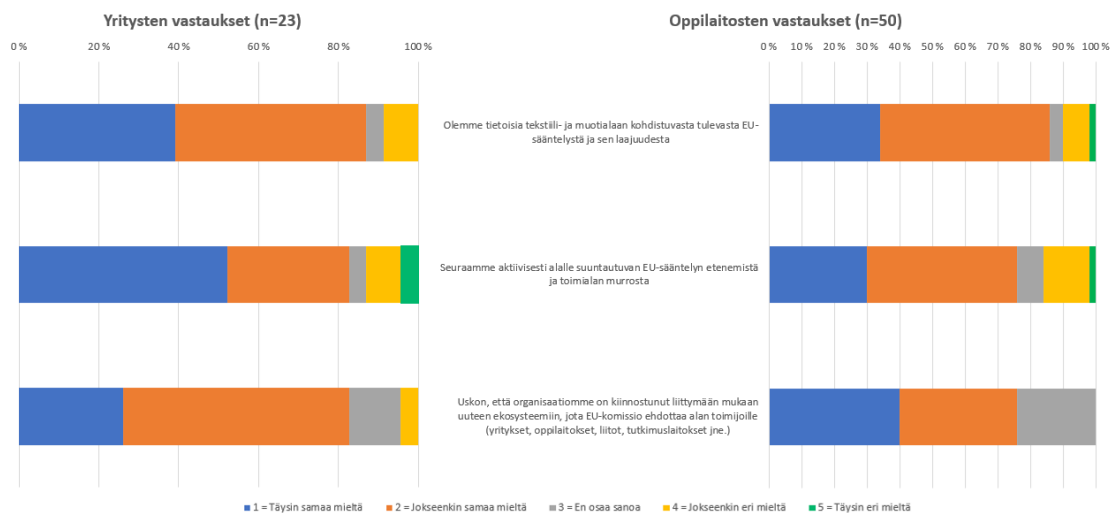
Raportin seuraavassa osiossa käydään läpi kyselyistä saatuja aineistojen tulokset. Ensin käsitellään molemmissa kyselyissä olleet yhtenevät väittämät.

Sen jälkeen käsitellään omina lukuinaan ensin yrityksistä saadut tulokset ja sen jälkeen oppilaitoksista saadut tulokset.

## 5 Tulokset

Tutkimuksellisen opinnäytetyön sähköisissä kyselyissä kerättiin tietoa sekä tekstiili- ja muotialan yrityksistä että alan oppilaitoksista. Tavoitteena oli saada tietoa yrityksissä tapahtuvasta oppimisesta, sen johtamisesta sekä siitä missä määrin yrityksissä tapahtuvaa oppimista voidaan tukea oppilaitosten ja Suomen tekstiili & Muoti ry:n toimesta. Kyselylinkkejä lähetettiin kohdennettuihin sähköpostiosoitteisiin yhteensä 600. Kysely oli auki marraskuun kaksi viimeistä viikkoa. Vastauksia tänä aikana saatiin yhteensä 78 kappaletta (13 %). Yritysjohtajilta vastauksia saatiin yhteensä 23 (7,7 %) ja oppilaitoksista vastauksia saatiin yhteensä 50 (16,7 %).

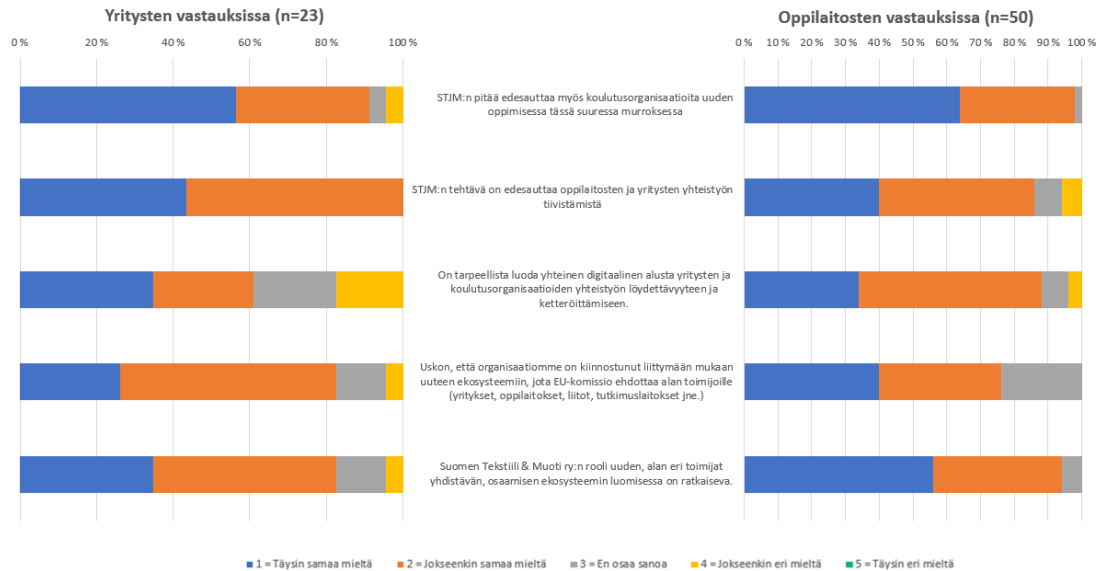
Molemmille kohderyhmille kyselyn alkuosassa annettiin samoja väittämiä EU:n tekstiilistrategiasta. (kuvio 3) Vastuksista näkyy, että molemmissa kohderyhmissä ollaan melko hyvin tietoisia tulevasta lainsäädännöstä sekä seurataan murroksen etenemistä. Myös kiinnostus EU:n ehdottamaa uutta toimialan ekosysteemiä kohtaan on suurta, mutta siitä tarvitaan vielä lisätietoa.



Kuvio 3. EU:n tekstiilistrategiasta koskevien väittämien tulokset.

Molemmista kyselyistä (kuvio 4) tulee myös esiin Suomen Tekstiili & Muoti ry:n (STJM) tärkeä rooli toimialan muutosta koskevien uusien asioiden oppimisessa sekä eri yhteistyötahot yhdistävänä tekijänä tässä murroksessa. Yritysten

vastaajista kaikki olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että STJM:n tehtävä on edesauttaa oppilaitosten ja yritysten yhteistyön tiivistämistä.



Kuvio 4. Suomen Tekstiili & Muoti ry:n roolia koskevien väittämien tulokset.

Yli 60 % yritysten sekä lähes 90 % oppilaitosten vastaajista ovat sitä mieltä, että toimialalle on tarpeellista luoda digitaalinen alusta yritysten ja oppilaitosten yhteistyön ketteröittämiseen.

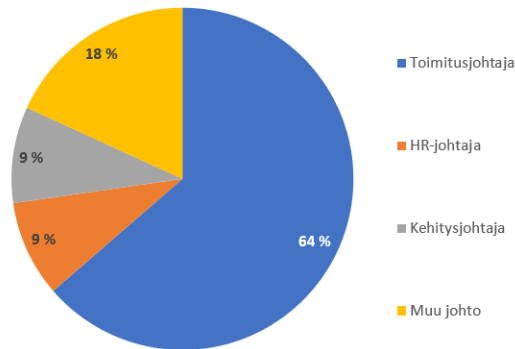
Näiden yhteisten osien tulosten jälkeen, muiden kyselyistä saatujen tulosten esittely jatkuu tässä raportissa eritellysti seuraavissa luvuissa kohderyhmittäin. Niiden jälkeen tuodaan esiin kehittämissuositukset yrityksissä tapahtuvan oppimisen edistämiseksi. Kehittämissuositukset koottiin yhteen saaduista tuloksista ja opinnäytetyön teoriaosuudesta. Koska kyseessä on tutkimuksellinen kehittämissuositus, kehittämissuosituksille tehtiin alustava toimeenpanosuunnitelma, joka esitellään luvussa 4.4. Viimeisenä lukuna tässä osiossa tarkastellaan vielä tulosten luotettavuutta.

### 5.1 Tulokset yrityksille suunnatusta kyselystä

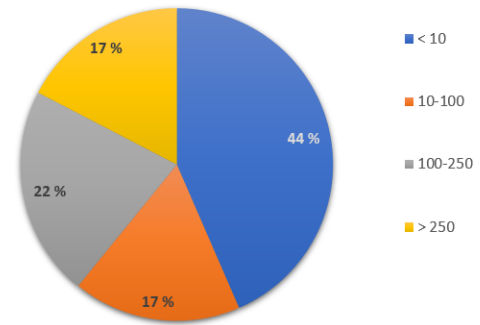
Yrityksiin suunnattuihin kyselyihin haluttiin vastauksia yritysten johtotasolta, koska he ovat henkilöitä, jotka tekevät yrityksessä strategiset linjaukset sekä

päätökset. Alla olevasta kyselystä (kuvio 5) näkyy että kyselyyn vastanneista henkilöistä 64 % oli toimitusjohtajia ja 18 % HR- tai kehitysjohtajia. Kyselyyn saatiin vastauksia eri kokoisista yrityksistä. 51 % vastaajayrityksistä työllistää alle 100 henkilöä ja loput 49 % yrityksistä 100–250 henkilöä.

Vastaajien positio yrityksessä



Yrityksen koko henkilömäärän mukaan

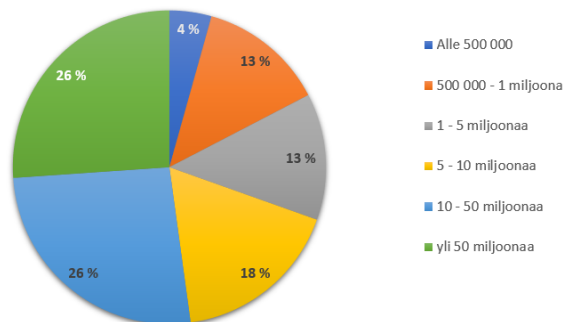


Vastaajien määrä (n = 23)

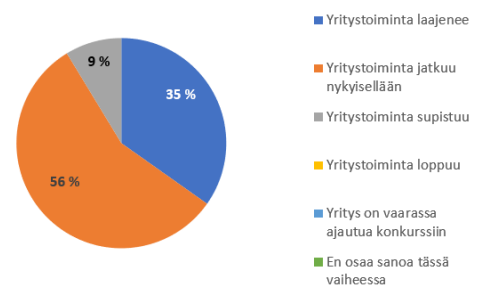
Kuvio 5. Perustietoa vastanneista yrityksistä.

52 % yrityksistä oli liikevaihdoltaan yli 10 miljoonan yrityksiä. Alle puolen miljoonan liikevaihtoa tekevästä yrityksistä saatiin vastauksia vähiten (4 %). Vastaajat arvioivat yrityksensä tilanteen lähitulevaisuudessa pysyvän samana (56 %) tai laajenevan (35 %). 9 % ilmoitti yritystoimintansa supistuvan, mutta kukaan vastaajista ei tunnistanut uhkaa yrityksen ajautumista konkurssiin tai liiketoiminnan päättymistä. Tulokset esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 6.)

Vastanneiden yrityksen liikevaihto / euromäärä



Vastaajien arvio yrityksen tilanteesta vuonna 2024

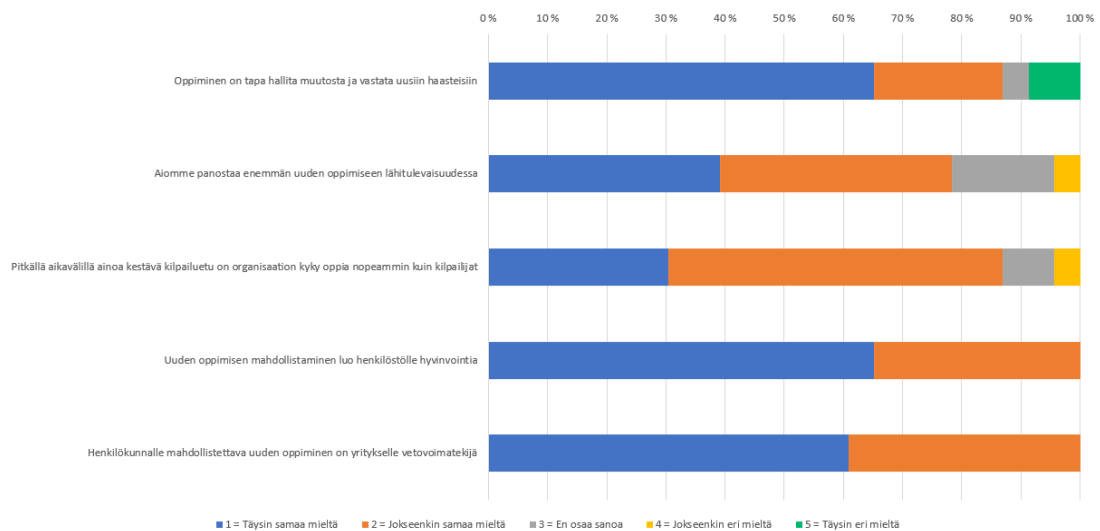


Vastaajien määrä (n = 23)

Kuvio 6. Vastanneiden yritysten liikevaihto ja oma-arvio yrityksen kehityssuunnasta.

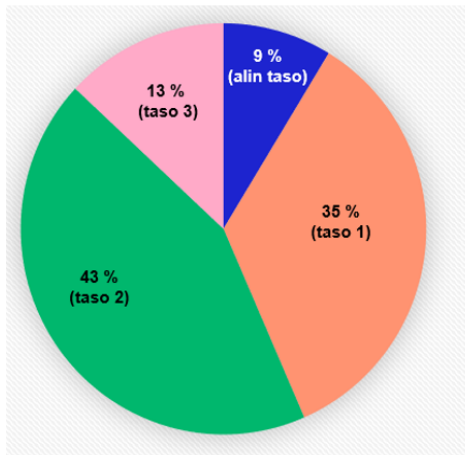
Yritysten kyselystä kerättiin tietoja kaikkiin tutkimuskysymyksiin sekä kehittämisehdotuksiin. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: Missä määrin tekstiili- ja muotialan yrityksissä johdetaan ja mahdollistetaan uuden oppimista? Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia erilaisten väittämien kautta, joilla haluttiin tietää johtajien mielipiteitä yrityksen strategiasta, visiosta, johtamisesta sekä yrityskulttuurista. Testattiin myös yrityksen kypsyystasoa itsearvioinnin kautta.

Oppimista yleisesti koskevista väittämistä (kuvio 7) nousi esiin, että kaikki vastanneet yritykset olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että uuden oppimisen mahdollistaminen luo hyvinvointia henkilökunnalle ja se on myös vetovoimatekijä yritykselle. Lähes kaikki (87 %) vastaajista olivat myös samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että pitkällä aikavälillä ainoa kestävä kilpailuetu on organisaation kyky oppia nopeammin kuin kilpailijat. Alle 10 % vastaajista oli täysin ei mieltä sen väittämän kanssa, että oppiminen on tapa hallita muutosta ja vastata uusiin haasteisiin.



Kuvio 7. Yritysten ajatukset uuden oppimista kohtaan.

Yrityksen oppimisen kypsyystason itsearvioinnissa käytettiin Koskisen mallia lähtökohtana. (Koskinen, 2021b s.144–145.) Vastauksista tuli ilmi, että kypsyystaso vaihtelee yrityksissä kaikille ehdotetuille kypsyystasoille. Alla olevasta kuviosta (kuvio 8) näkee, että eniten eli 43 % arvioi oman yrityksensä olevan tasolla 2. Tällä tasolla yrityksessä koko henkilöstön oppiminen on kytketty strategiaan, siihen investoidaan, oppimista johdetaan ja se on merkittävässä osassa yrityskulttuuria.



- Alimmalla tasolla (9%): Yrityksessä opitaan uutta ajatuksella ”Työ opettaa tekijäänsä” ja koulutuksissa käydään, jotta osataan pakolliset lakisääteiset asiat. Oppiminen on suuri kustannuserä ja parhaiten uutta osaamista yritykseen saadaan uusien rekrytointien kautta.
- Tasolla 1 (35%): Yrityksessä johdetaan osaamista ja henkilöstön kehittämiseen on varattu oma budjetti. Koulutusten kautta opitaan uutta ja panostetaan ensisijaisesti esimieskoulutukseen sekä työhyvinvointiin.
- Tasolla 2 (42%): Yrityksessä henkilöstön oppiminen on kytketty yrityksen strategiaan ja oppiminen on toimintakulttuurissa merkittävä osa ja siksi koskee ihan kaikkia. Oppiminen on katsottu investointina, ja siksi myös johdetaan oppimista, joka on tavoitteellista, monipuolista sekä relevanttia.
- Tasolla 3 (13%): Yrityksessä strategioiden oppiminen on osa yrityksen strategista johtamista ja oppimisen toimintamalleja kehitetään yrityksessä jatkuvasti. Oppimisen näkökulma on mukana kaikessa tekemisessä, sillä oppiminen katsotaan olevan merkittävä kilpailutekijä yritykselle.

Kuvio 8. Yritysten oppimisen itsearvioinnin jakautuminen Koskisen kypsyystasomalliin pohjautuen. (Koskinen, 2021b, s.144–145).

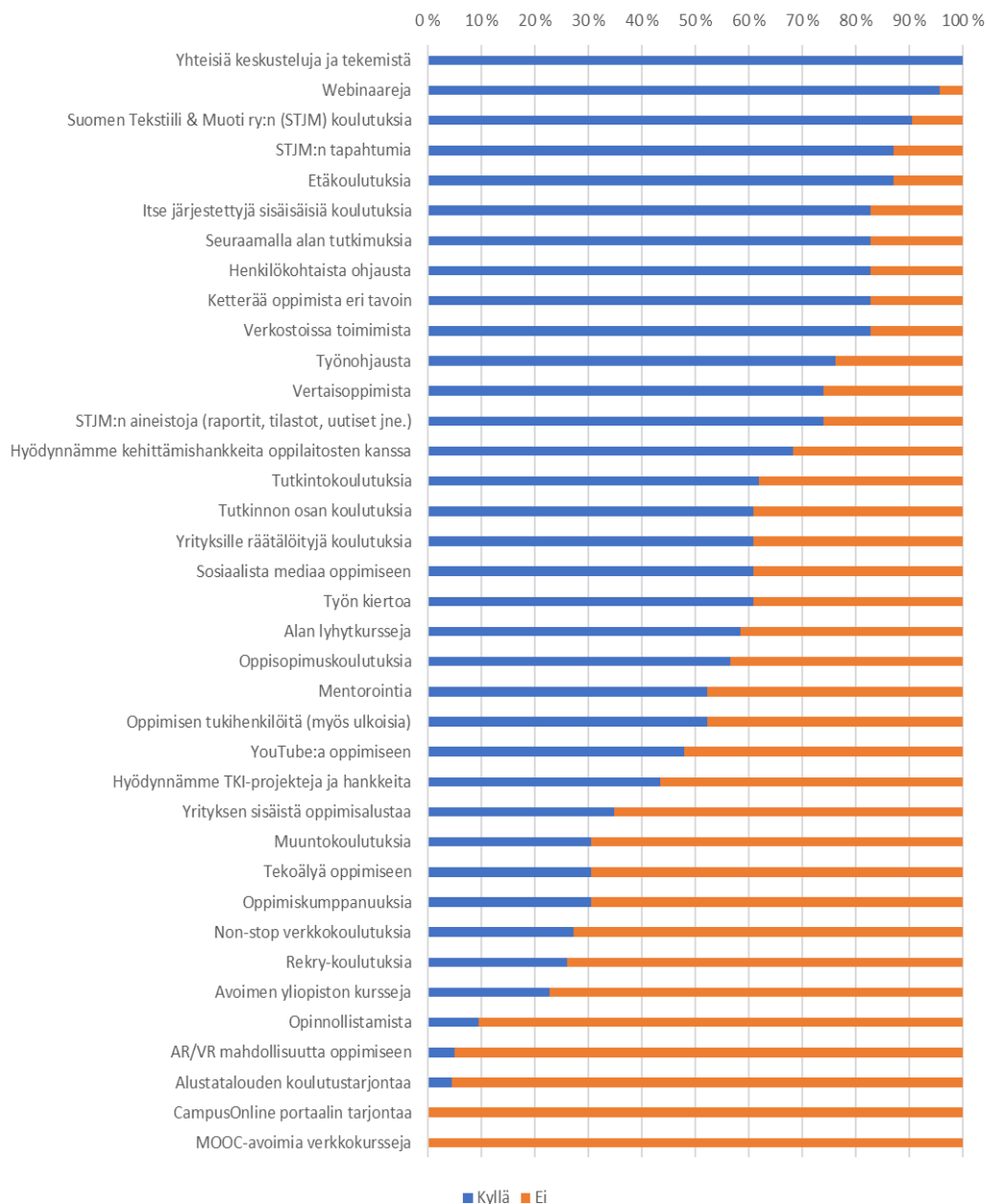
Vähiten (9 %) vastaajista arvioi yrityksensä olevan alimmalla kypsyystasolla. Tällä tasolla oppiminen yrityksessä katsotaan suureksi menoeräksi ja koulutuksissa käydään vain, jotta opitaan pakolliset lakisääteiset asiat. Uutta osaamista hankitaan työtä tekemällä ja uusien rekrytointien kautta.

Oppimisen johtamisen nykytilaa arvioivien väittämien kautta (liite 3) nousi esiin että 91 % vastaajista kokevat itse olevansa oppimista mahdollistavia johtajia. 82 % ilmoitti, että yrityksen toimintaa johdetaan kohti selkeää suuntaa, johon koko henkilöstö on sitoutunut ja lähes 70 % vahvistaa kyselyssä, että oman yrityksen johtajat mahdollistavat, että oppiminen on kaikkia koskeva, tavoitteellista ja suunnitelmallista. Samasta itsearvioinnista ilmeni, että vain alle 9 %:ssa vastaajayrityksistä oppimisen vaikuttavuutta mitataan säännöllisesti. Alle 35

%:ssa yrityksissä toimii henkilö, jonka tehtävänä on johtaa oppimista ja vain 13 %:ssa ilmoittaa, että heillä toimii yrityksessä oppimisen tukihenkilöitä tai oppimisen kehittäjiä.

Liitteen 4 väittämistä (liite 4) näkee, että vaikka pieni osa (8,7 %) yritysjohtajista on täysin samaa mieltä siitä, että heidän yrityksessään luodaan strategiset tavoitteet oppimiselle, on yli 91 % samaa tai jokseenkin samaa mieltä siinä, että omassa yrityksessä on oppimismyönteinen yrityskulttuuri. Kaikissa yrityksissä pyritään luomaan motivoiva ja turvallinen työympäristö. 90 % vastaajista on samaa tai jokseenkin samaa mieltä, että muutosolosuhteissa kohtaaminen, positiivinen kannustaminen ja luottamuksen rakentaminen ovat tärkeintä. Lähes kaikissa (95 %) yrityksissä huomioidaan ja tunnustetaan hyvät työsuoritukset. Noin 52 % yritysjohtajista on samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että jokaiselle henkilölle yrityksessä laaditaan henkilökohtainen kehittämis-/oppimissuunnitelma. Noin 17 % ilmoittaa, että he ovat täysin samaa mieltä siinä, että osaavat hyödyntää koulutuksentarjoajien mahdollisuuksia uuden oppimiseen. Lähes kaikissa (91 %) ollaan samaa tai jokseenkin samaa mieltä, että yrityksessä kannustetaan kaikkia itseohjautuvuuteen ja uuden oppimisessa.

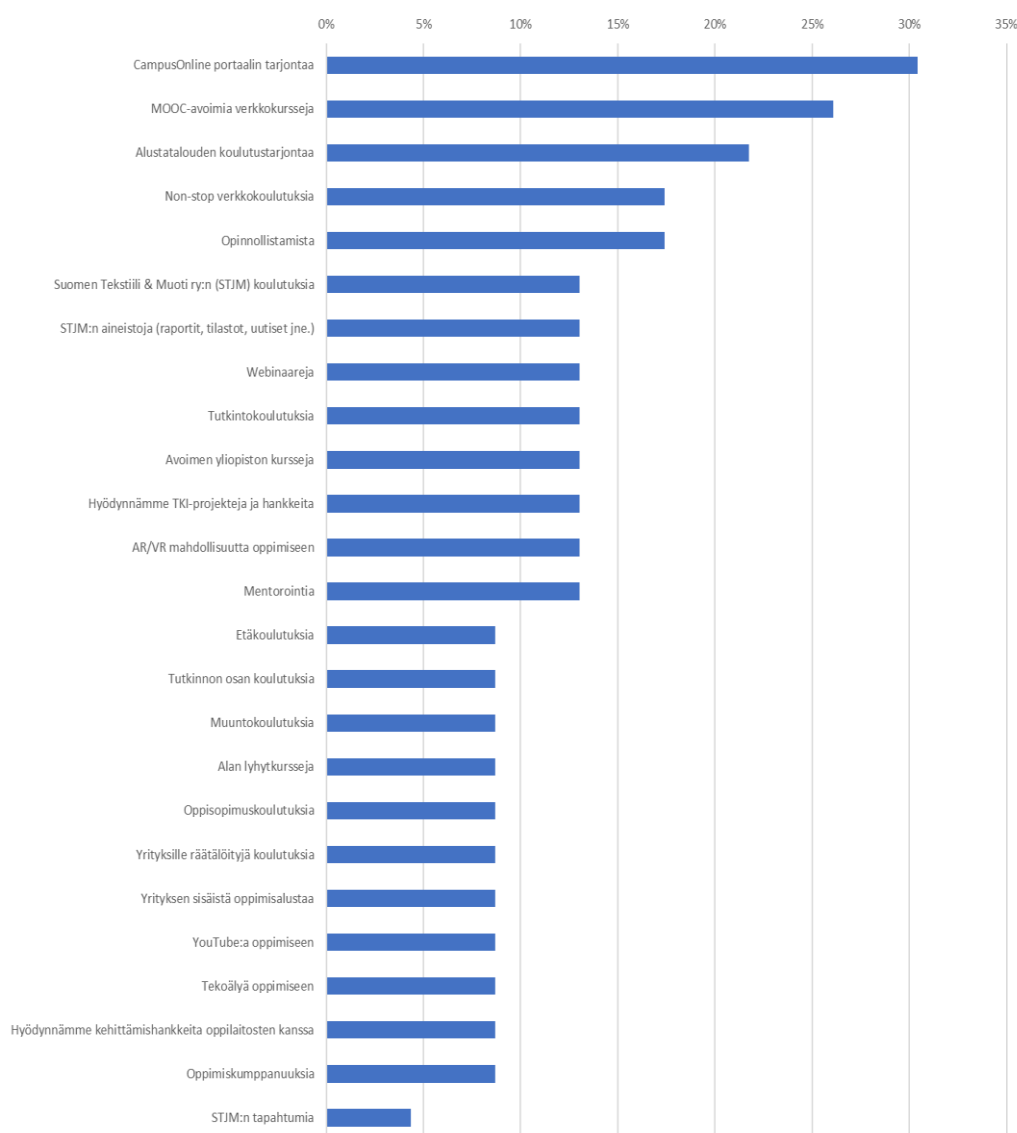
Toinen tutkimuskysymys oli: Paljonko yrityksissä hyödynnetään eri oppimisen mahdollisuuksia ja mistä halutaan lisätietoa? Väittämien lisäksi kyselyssä oli listattu 37 eri valmista oppimisen vaihtoehtoa. (Kuvio 9) Kyselystä selvisi, että yrityksissä hyödynnetään monenlaisia tapoja oppimiseen. Kaikkiaan 35 eri kohtaa valittiin. Kaikissa yrityksissä opitaan yhteisen tekemisen ja keskustelujen kautta. Yrityksistä 96 % ilmoitti hyödyntävänsä oppimiseen webinaareja ja lähes 90 % Suomen tekstiili- ja muotialan koulutuksia sekä tapahtumia. Ketterää oppimista eri tavoin, etäkoulutuksia, itse järjestettyjä koulutuksia, verkostoissa toimimista, alan tutkimuksia ja henkilökohtaista ohjausta hyödyntävät uuden oppimiseen noin 80 % vastaajayrityksistä. Noin 60 % vastaajayrityksistä hyödyntää oppilaitosten tutkinnon osa- tai tutkintokoulutuksia ja yrityksille räätälöityjä koulutuksia. Saman verran hyödynnetään sosiaalista mediaa sekä työn kiertoa oppimiseen.



Kuvio 9. Koonti yritysten käyttämistä oppimismahdollisuuksista sekä -malleista ja myös niistä, joita yrityksissä käytetään vähemmän tai ei lainkaan.

Vähiten (alle 10 %) hyödynnetään opinnollistamista, AR/VR – mahdollisuutta oppimiseen ja alustatalouden koulutustarjontaa. Korkea-asteen avointa koulutustarjontaa CampusOnline portaalista tai MOOC-verkkokursseja ei ilmoittanut kukaan hyödyntävänsä vastaushetkellä.

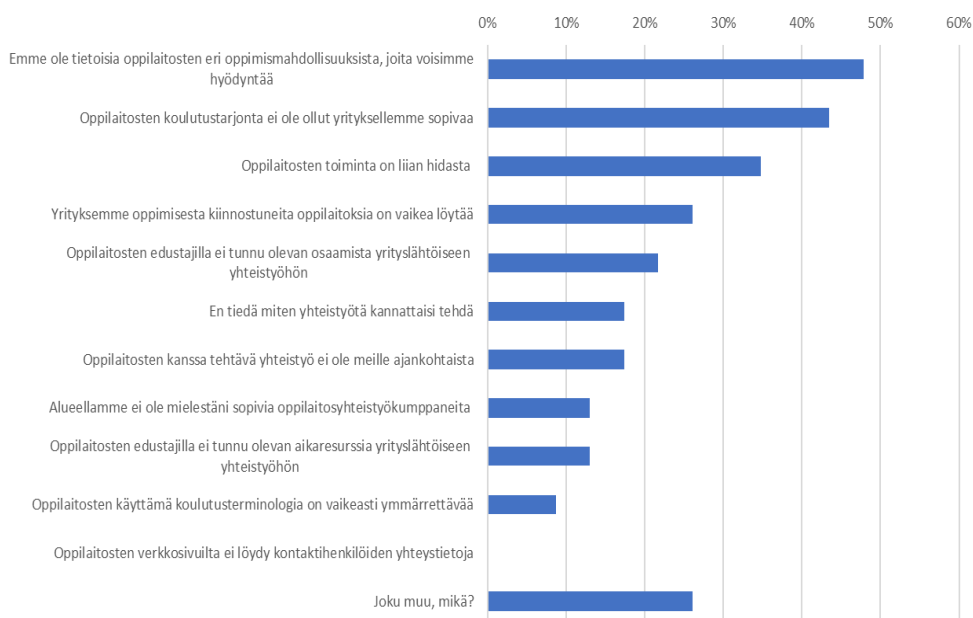
Kyselyssä kysyttiin myös mistä oppimismahdollisuuksista yrityksissä haluttiin lisätietoja. Lisätietoja toivottiin CampusOnline portaalin tarjonnasta (30 %) sekä MOOC-avoimista verkkokursseista (26 %) sekä alustatalouden koulutustarjonnasta (22 %). Myös 22 muusta mahdollisuudesta oltiin kiinnostuneita. Tarkempi listaus näistä näkyy alla olevasta (kuvio 10).



Kuvio 10. Lista oppimismahdollisuuksista- ja malleista, joista yrityksillä on kiinnostus saada lisätietoja.

Kyselystä (kuvio 11) nousi esiin, että yritysten mielestä haastavimmat seikat yritysten oppimista tukevaan oppilaitosten toimintaan ovat, että yritykset eivät

ole tarpeeksi tietoisia oppilaitosten monipuolisesta tarjonnasta (48 %) tai oppilaitosten koulutustarjontaa ei ole ollut yrityksille sopivaa (43 %) sekä oppilaitosten toiminta koetaan liian hitaaksi (35 %) yritysten mielestä.



Kuvio 11. Suurimmat haasteet yritysten oppimista tukevalle yhteistyölle yritysten näkökulmasta.

Kohtaan joku muu, mikä? saatiin yhteensä 6 vastausta (26 %). Kolmessa vastauksessa tuotiin esiin resurssihaasteet yrityksissä, jotka oli määritelty yrityksen taloudellisiin sekä henkilöstöresursseihin. Nämä haastavat yhteistyön oppilaitosten kanssa. Tuotiin esiin myös erikoisosaamisten yhdistämisen tarve yrityksissä ja niiden oppimisessa, joten oppilaitosten tarjonnasta ei katsottu olevan hyötyä tähän sekä se seikka, että yrityksille räätälöidyt koulutukset ovat katsottu olevan todella hintavia.

Tutkimuskysymyksessä 3 haluttiin saada tietoa siihen missä määrin toimialan yhteistyötahot voivat edesauttaa yrityksissä tapahtuvaa oppimista? Tämä vuoksi kyselyn avoimissa kysymyksissä kerättiin vastauksia yrityksistä vielä seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisilla asioilla mielestäsi parhaiten edistetään yrityksissä tapahtuvaa oppimista? Tähän pakolliseen kysymykseen saatiin 23 vastausta.

- Millaista tukea tai palvelua toivotte Suomen Tekstiili & Muoti ry:ltä yritysyhteistyön kehittämiseksi? Tähän valinnaiseen kysymykseen saatiin 13 vastausta.
- Mitä terveisiä haluatte antaa oppilaitoksille yritysten oppimista edistävän yhteistyön kehittämiseksi? Tähän valinnaiseen kysymykseen saatiin 8 vastausta.
- Haluatko vielä kertoa lisää yrityksessä tapahtuvasta oppimisesta, oppimisen johtamisesta tai siihen liittyvästä haasteesta tai kehittämiskohteesta. Tähän valinnaiseen kysymykseen saatiin 10 vastausta.

Vastusten analysoinnissa ensin vastaus kerrallaan yhdistäviä sisältöjä ja sen jälkeen ne teemoiteltiin. Näin tehtiin kysymys kerrallaan ja ne koottiin yhteen taulukkoon. Yritysten mielestä parhaiten yrityksissä tapahtuvaa oppimista edistetään:

- motivaatiolla ja henkilökohtaisella halulla oppia
- työssä oppimisella ja yhteistyöllä
- johdon sitoutumisella ja organisaatiokulttuurilla
- Joustavuudella ja räätälöidyillä koulutuksilla
- tiedon jakamisella ja tiedottamisella
- resursoinnilla ja suunnitelmallisuudella
- yhteistyöllä oppilaitosten kanssa
- kokeilukulttuurilla ja käytännön soveltamisella.

Yrityksissä Suomen Tekstiili & Muoti ry:ltä tukea muutoksessa ja yhteistyön kehittämiseksi toivotaan:

- yhteistyötä ja verkostoitumisen edistämistä (myös digitaalisen alustan luomista)
- tuki yrityksille TKI-hankkeissa (myös suurille yrityksille)
- webinaareja ja lyhyitä tietoiskuja

- aktiivista tiedottamista ja toimintaa (myös omista palveluista ja tapahtumista)
- täsmäkoulutuksia ja kehittämistä (myös tulevaisuuden taitojen pohtimista).

Yritysten vastauksista nousi seuraavia terveisiä oppilaitoksille yritysten oppimista edistävän yhteistyön kehittämiseksi:

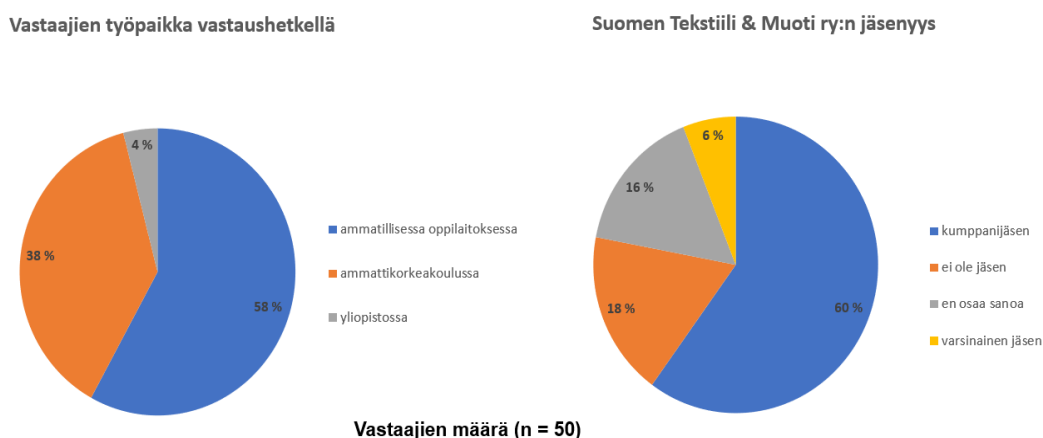
- koulutusten ja oppimismahdollisuuksien kehittäminen ketterämmäksi ja paremmin yritysten työhön integroitavissa
- painotetaan joustavan oppimisen tärkeyttä, joka mahdollistaa työn ja opiskelun yhdistämisen
- koulutusten avaaminen tarkemmin (taso, kohderyhmä ja sisältö)
- kontaktoinnin aktiivisuus, (korostetaan, että samanlainen lähestymistapa ei välttämättä toimi kaikille yrityksille)
- jalkautuminen yrityksiin nähdään hyvin tärkeänä
- kaikkien yhteistyömahdollisuuksien tarjontaa laajasti, myös kansainvälisyyden tuominen mukaan yhteistyöhön (jos se on mahdollista)
- tärkeänä pidetään myös kykyä perustella yhteistyön tuomat konkreettiset hyödyt yritykselle.

Avoimissa vastauksissa vielä erikseen haluttiin nostaa esiin seuraavia asioita koskien yrityksissä tapahtuvaa oppimista, oppimisen johtamisesta tai siihen liittyvistä haasteista tai kehittämiskohteista:

- positiivisena yhteistyökokemuksena erikseen mainittiin kohdennetut design sprintit, joissa oppilaitos on saanut korkeatasoista ja liiketoimintaa edistävää apua yritysmaailmasta
- mainitaan haaste tasa-arvosta henkilöstön kesken, erityisesti liittyen työajalla opiskeluun, ja pienessä organisaatiossa johtamisen haasteet erilaisten oppimistyyli-mahdollisuuksien suhteen
- mainitaan, että liiton tilaisuudet ja webinaarit ovat olleet hyviä, ja niitä hyödynnetään aktiivisesti
- tuodaan esiin, että resurssirajoitukset ja budjetin leikkaukset voivat olla kriittinen huolenaihe, koska ne vaikuttavat organisaation kykyyn tarjota koulutusta ja kehittämismahdollisuuksia.

## 5.2 Tulokset oppilaitoksille suunnatusta kyselystä

Kyselyjä oppilaitoksista saatiin kaikilta koulutusasteilta yhteensä 50. Vastusten jakauma näkyy alla olevasta kuviosta (kuvio 12). Suurin osa vastaajista (66%) oli Suomen tekstiili & muoti ry:n jäsenorganisaatioista. Eniten vastauksia saatiin alan ammatillisista oppilaitoksista, toiseksi eniten ammattikorkeakouluista ja muutama vastaus tuli yliopistoista.

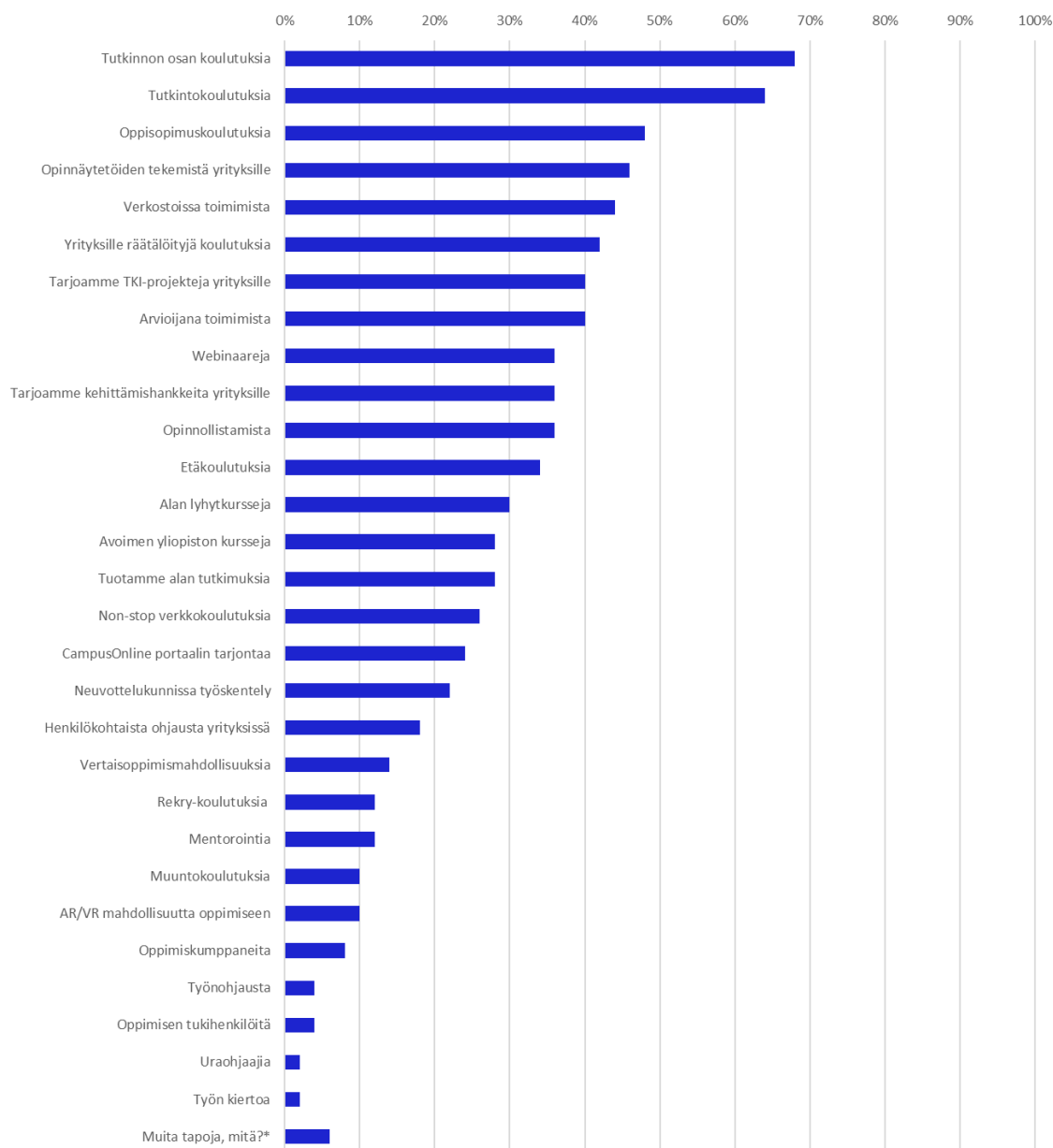


Kuvio 12. Perustietoa oppilaitoskyselyyn vastanneista henkilöistä.

Oppilaitoksiselle suunnatussa kyselystä haluttiin saada tietoja erityisesti tutkimuskysymykseen 3 eli missä määrin toimialan yhteistyötahot voivat edesauttaa yrityksissä tapahtuvaa oppimista? Kysyttiin millaisia oppimisen mahdollisuuksia he tarjoavat yrityksille, missä määrin oppilaitoksissa mahdollistetaan kouluttajien yritysyhteistyö, miten alan kouluttajat päivittävät osaamistaan työelämän muuttuvissa osaamistarpeissa sekä mitkä katsotaan suurimmiksi haasteiksi yrityksissä tapahtuvan oppimisen tukemiseksi. Avoimissa kysymyksissä kysyttiin ajatuksia, miten yrityksissä tapahtuvaa oppimista voidaan edistää sekä kehittämisajatuksia yritysten sekä Suomen tekstiili & muoti liiton suuntaan yhteistyön parantamisesta.

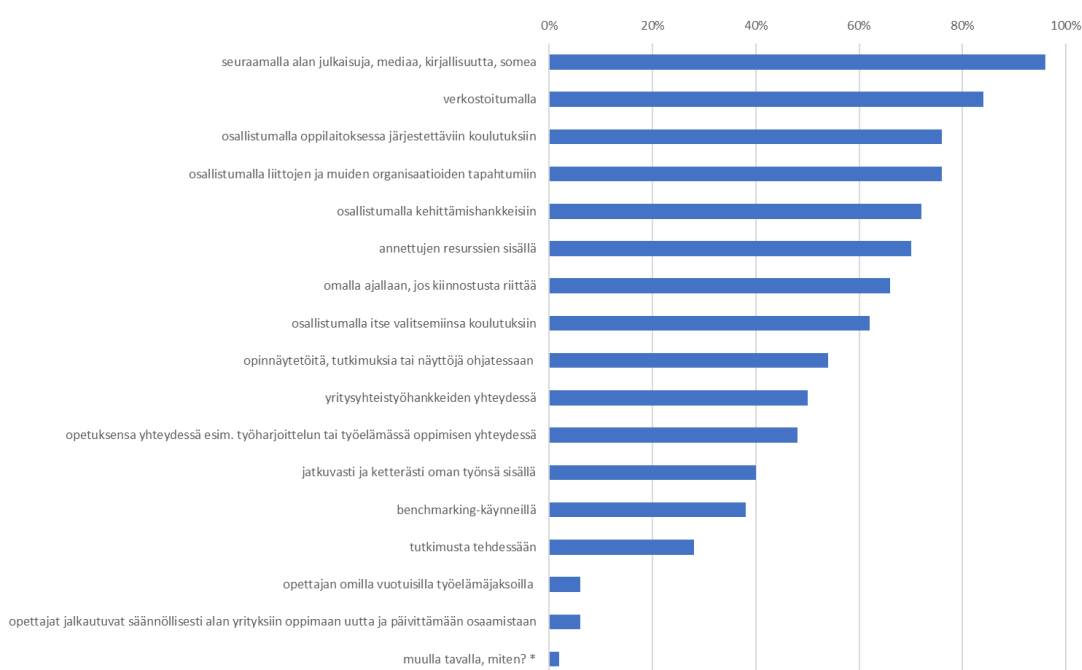
Kuviosta (kuvio 13) nähdään, että eniten vastanneissa oppilaitoksissa tarjotaan yrityksille tutkintokoulutuksia (64 %) ja tutkintoa pienempiä osia eli tutkinnon osan koulutuksia (68 %). Näitä tarjotaan ammatillisista oppilaitoksista. Suoraan

yrittäjille räätälöityjä koulutuksia tarjoavat vastaajista 42 % ja kehittämishankkeissa tai TKI-projekteissa toimimista noin 40 %. Verkossa tapahtuvaa koulutusta tai non-stop toteutuksia tarjoaa alle 40 % vastaajista, mutta verkostoissa toimimista tarjoaa 44 %. Listan lisäksi muita oppimisen tapoja kohtaan kirjattiin hanke- ja täydennyskoulutusta sekä jatkuvan oppimisen koulutusta (Jotpa).



Kuvio 13. Oppilaitosten tarjoamat oppimisen mahdollisuudet yrityksille.

Kuviosta (kuvio 14) näkee, että eniten oppilaitoksista vastaajien mukaan päivitetään osaamista seuraamalla alan julkaisuja, mediaa, kirjallisuutta sekä sosiaalista mediaa (96 %). Verkostoitumalla (84 %) ja kehittämishankkeisiin osallistumalla (72 %) pystytään myös päivittämään osaamista työelämän tarpeisiin. 66 % vastaajista ilmoittaa, että oman osaamisen kehittäminen tapahtuu omalla ajalla ja vain 6 %:lla vastaajista on mahdollisuus vuotuisen työelämäjaksoon työajalla. Muulla tavalla kohdassa tuotiin esiin se, että vaikka oppilaitoksessa olisi tahtoa mahdollistaa kouluttajien osaamisen päivittäminen, niin käytännössä siihen on vaikeaa saada resurssia.

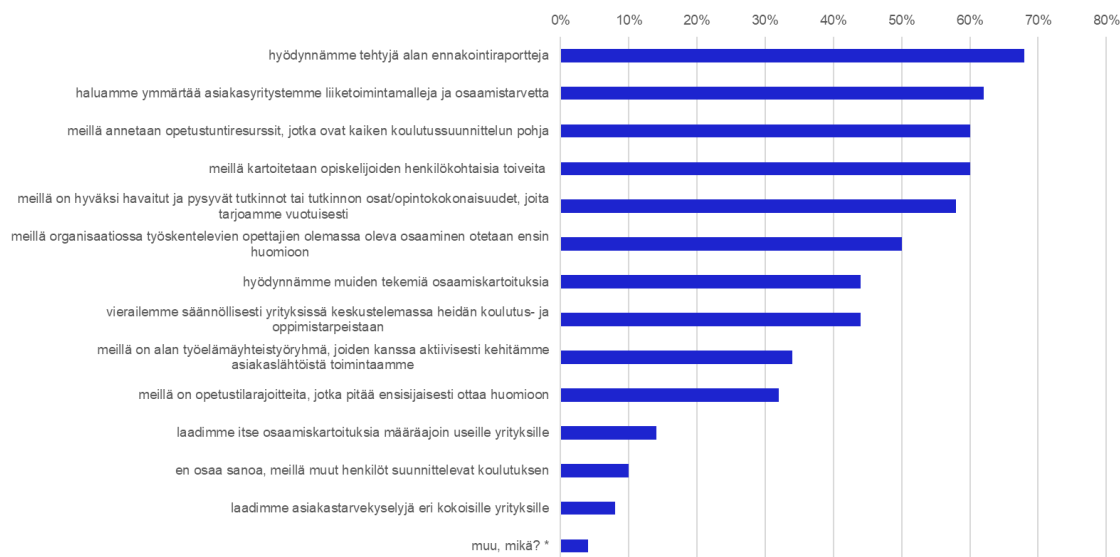


Kuvio 14. Oppilaitosvastaajien mahdollisuuksia oman osaamisensa päivittämiseen työelämälähtöiseksi.

Oppilaitoksissa koulutusten suunnittelun perusteena (kuvio 15) halutaan ymmärtää yritysten osaamistarvetta sekä liiketoimintamalleja (60 %) sekä hyödynnetään toimialan ennakointiraportteja (68 %) ja osaamiskartoituksia (44 %). Operationaalisella tasolla koulutussuunnittelun pohjalla on annetut opetusresurssit (60 %) sekä hyväksi havaitut ja pysyvät tutkinnot, joita tarjotaan vuosittain (58 %). 44 % vastanneista vieraillee alan yrityksissä keskustelemassa osaamis- ja koulutustarpeista ja 14 % kertoo, että heillä laaditaan myös itse

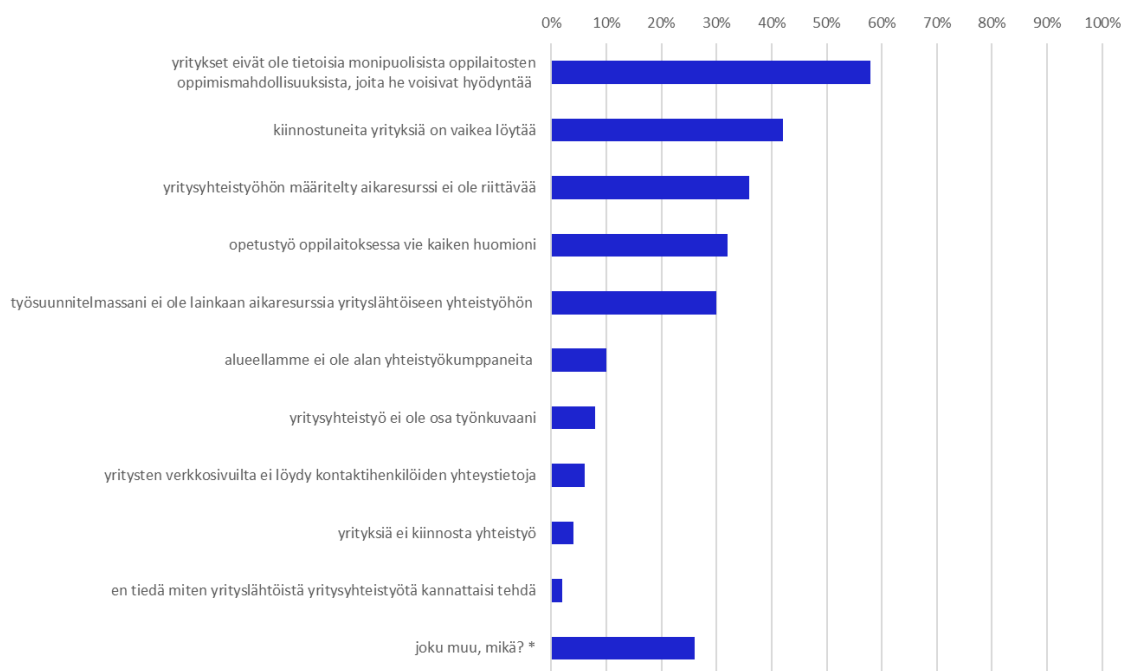
osaamiskartoituksia yrityksille koulutussuunnittelun pohjaksi.

Asiakastarvekyselyjä yrityksille tekee vastaajista 8 %. Kohtaan muut, kerrottiin että aktiivinen yritys yhteistyö- ja hanketoiminta tuottavat tietoa koulutuksen suunnitteluun sekä toimialan globaali osaamistarve ja tutkimukseen perustuva tieto.



Kuvio 15. Oppilaitosten koulutussuunnittelun lähtökohdat.

Kyselystä (kuvio 16) nousi esiin, että koulutuksenjärjestäjien mielestä haastavimmat seikat yritysten oppimista tukevaan toimintaan ovat se, että yritykset eivät ole tarpeeksi tietoisia oppilaitosten monipuolisesta tarjonnasta (58 %), kiinnostuneita yrityksiä yhteistyöhön on vaikea löytää (42 %) ja työaikaan määritellyt resurssit eivät riitä yritys yhteistyöhön (36 %) tai resurssia ei ole lainkaan (30 %).



Kuvio 16. Haasteet yritysten oppimista tukevalle toiminnalle oppilaitosten näkökulmasta.

Kohtaan joku muu, mikä? saatiin yhteensä 13 vastausta (26 %). Useissa näissä vastauksissa tuotiin esiin resurssihaasteet yrityksissä, erityisesti pienten yritysten osalta, mutta myös oppilaitoksissa. Resurssiksi oli määritelty sekä aikaresurssin että rahallisen resurssin puute. Ilmeni, että oppilaitoksissa on irtisanottu opettajia, joten jäljelle jäävien henkilöiden työtaakka on kasvanut, eikä voimia riitä miettimään yritysyhteistyötä. Ajallisen synkronoinnin haaste yritysten ja oppilaitosten yhteistyöhön nostettiin myös esiin. Vastauksista nousi esiin, että monessa oppilaitoksessa edelleen eletään perinteisellä syys- ja kevätlukukausirytmillä, joten jos yrityksillä olisi tarve saada oppilaitoksesta yhteistyötä oppimisen edistämiseksi, sen suunnittelu tulisi aloittaa hyvissä ajoin edeltävänä syksynä.

Kyselyn avoimissa kysymyksissä kerättiin vastauksia oppilaitoksista seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisilla asioilla mielestäsi parhaiten edistetään yrityksissä tapahtuvaa oppimista? Tähän pakolliseen kysymykseen saatiin 50 vastausta.

- Millaista tukea tai palvelua toivotte Suomen Tekstiili & Muoti ry:ltä yritysyhteistyön kehittämiseksi? Tähän valinnaiseen kysymykseen saatiin 30 vastausta.
- Mitä terveisiä haluatte antaa yrityksille yritysten oppimista edistävän yhteistyön kehittämiseksi? Tähän valinnaiseen kysymykseen saatiin 28 vastausta.
- Haluatko vielä kertoa lisää yrityksessä tapahtuvasta oppimisesta, oppimisen johtamisesta tai siihen liittyvästä haasteesta tai kehittämiskohteesta. Tähän valinnaiseen kysymykseen saatiin 10 vastausta.

Vastusten analysoinnissa ensin vastaus kerrallaan yhdistäviä sisältöjä ja sen jälkeen niistä kerättiin yhdistäviä teemoja. Näin tehtiin kysymys kerrallaan ja ne koottiin yhteen. Tulokseksi saatiin seuraavanlaisia listauksia:

Oppilaitosten mielestä parhaiten yrityksissä tapahtuvaa oppimista edistetään:

- yritysten ja oppilaitosten yhteistyöllä ja kumppanuuksilla (yhteistyömuotojen monipuolisuutta hyödyntämällä)
- jatkuvalla vuoropuhelulla, yhteydenpidolla, säännöllisellä seurannalla ja vuorovaikutuksella eri sidosryhmien välillä
- yhteisen hyödyn luomisen kautta
- käytännön oppimisen ja projektien sekä kehittämishankkeiden kautta
- koulutusten suunnittelulla ja räätälöinnillä osaamistarpeeseen
- motivaation ja sitoutumisen tukemisella oppimista kohtaan
- työn ja oppimisen yhteensovittamisella sekä joustavilla kouluttautumismahdollisuuksilla (mm. lyhyiden ja tehokkaiden koulutusten kautta, jotka sopivat yritysten arkeen)
- resurssien hallinnalla
- strategisella pitkän aikavälin kehittämisellä, jossa huomioidaan myös osaamisen kehittäminen ja oppilaitosten rooli

- teknologian ja innovoinnin hyödyntämisellä
- työelämässä oppimisen kautta.

Oppilaitoksissa Suomen Tekstiili & Muoti ry:ltä tukea muutoksessa ja yhteistyön kehittämiseksi toivotaan:

- yhteistyön edistämistä yritysten ja oppilaitosten välillä (verkostoitumistapahtumat, vuoropuhelun mahdollistaminen)
- toimialan osaamistarpeiden tunnistamista, myös alueellista tutkimusta ja kartoituksia
- yhteisten koulutusten ja tapahtumien järjestämistä
- tiedonjakamista (STJM:n aineistoista ja tapahtumista) ja tiedonvälitystä oppilaitosten yhteistyömahdollisuuksista (mm. koulutuksista) yrityksille
- tulevaisuuden suunnitelmia ja aloitteita (pilottihankkeita ja konkreettisia kehittämistoimia)
- selkiytystä rooleista ja vastuista oppilaitosten ja yritysten välillä yhteistyöstä, erityisesti STJM:n toimintaa koskien (koulutusten osalta).

Oppilaitosten terveisissä toimialan yrityksille oppimista edistävän yhteistyön kehittämiseksi nousi seuraavia asioita:

- rohkeutta ja aktiivisuutta olla yhteydessä oppilaitoksiin
- yhteistyön ja vuoropuhelun tärkeys
- resurssien varaaminen yrityksessä oppimiselle
- yhteisten tavoitteiden asettaminen yhteistyölle
- verkostoitumisen voima ja sen tuomat edut.
- yrityksen koulutustarpeiden tunnistaminen
- osaavan henkilöstön merkitys
- joustavuus ja matala kynnys yhteistyössä.

Avoimissa vastauksissa vielä erikseen haluttiin nostaa esiin seuraavia asioita koskien yrityksissä tapahtuvaa oppimista, oppimisen johtamisesta tai siihen liittyvistä haasteista tai kehittämiskohteista:

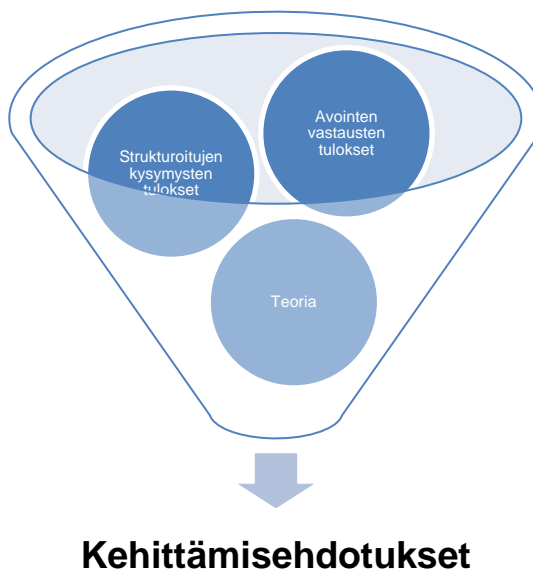
- toiminnalliset haasteet (ajan ja resurssien niukkuus sekä pienyritysten rajoitukset)

- oppimisen ja kehittämisen tarpeet (koulutuksen ja oppimisen tarpeet sekä tarve tukea jatkuvaa oppimista)
- muutosten hallinta ja ennakointi (lainsäädännön muutosten huomioiminen sekä tarve ennakoida ja sopeutua muutoksiin)
- yhteistyö ja kommunikaatio (yhteistyön merkitys eri toimijoiden välillä ja kommunikaation parantaminen sidosryhmien kesken)
- tarpeiden ja tarjonnan kohtaamisen tärkeys.

### 5.3 Kehittämisehdotukset eri toimijoille

Yhteistyön tiivistämishalukkuutta tiedusteltiin kohdennetulla väittämällä molemmissa kyselyissä. 78 % vastanneista yrityksistä olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä yhteistyöstä oppilaitosten kanssa yrityksen oppimisen kehittämiseksi. 87 % oppilaitosten vastaajista olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä yhteistyön tiivistämisestä yritysten oppimisen kehittämiseksi. Tämä on hyvä perusta sille, että tässä työssä tavoite oli kerätä kehittämisehdotuksia eri toimijoille siihen, miten edistää yhteistyötä, jolla voidaan tukea yrityksissä tapahtuvaa oppimista.

Kehittämisehdotukset koottiin molemmista kyselyistä, sekä strukturoiduista että avoimista kysymyksistä. (kuvio 17) Sen lisäksi nostettiin esiin teoriasta asioita, jotka täydensivät kehittämisehdotusten kokonaisuutta:



Kuvio 17. Kehittämisehdotusten ainekset tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä.

Alle on listattu kehittämisehdotukset eri toimijoille: Suomen Tekstiili & Muoti ry:lle, koulutuksenjärjestäjille sekä viimeiseksi yrityksille.

<b>Kehittämisehdotuksia Suomen Tekstiili &amp; Muoti ry:lle</b>
<p><b>1. Yhteistyön ja verkostoitumisen tukeminen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verkostoitumisen edistämistä</li> <li>• yhteistyön edistämistä yritysten ja oppilaitosten välillä (verkostoitumistapahtumat, vuoropuhelun mahdollistaminen)</li> <li>• yhteisten koulutusten ja tapahtumien järjestämistä</li> <li>• digitaalisen alusta mahdollistaminen yhteistyölle</li> <li>• mahdollisesti oppimisen ekosysteemin kokoava taho.</li> </ul> <p><b>2. Tiedon tuottaminen ja jakaminen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aktiivista tiedottamista ja toimintaa (myös omista palveluista ja tapahtumista)</li> <li>• tiedonjakamista (STJM:n aineistoista ja tapahtumista) ja tiedonvälitystä oppilaitosten yhteistyömahdollisuuksista (mm. koulutuksista) yrityksille.</li> </ul> <p><b>3. Tuki ja koulutusmahdollisuudet:</b></p>

- tuki yrityksille TKI-hankkeissa (myös suurille yrityksille)
- webinaareja ja lyhyitä tietoiskuja
- täsmäkoulutuksia ja kehittämistä (myös tulevaisuuden taitojen pohtimista).

#### 4. Osaamistarpeiden tunnistaminen ja kehittäminen:

- toimialan osaamistarpeiden tunnistamista,
- koko Suomen kattavaa, mutta myös alueellista tutkimusta ja kartoituksia.

### Kehittämisehdotuksia oppilaitoksille / koulutuksenjärjestäjille

#### 1. Koulutusten ja oppimisen kehittäminen:

- koulutusten ja oppimismahdollisuuksien kehittäminen ketterämmäksi ja paremmin yritysten työhön integroitavissa
- digitaalisessa muodossa olevien oppimismahdollisuuksien, kuten non-stop verkkokoulutusten ja avoimien verkkokoulutusten tarjonnan kehittäminen
- joustavan oppimisen kehittäminen, joka mahdollistaa työn ja opiskelun yhdistämisen, esimerkiksi opinnollistaminen
- nopeampaa reagoitua yritysten tarpeisiin - pois perinteisestä oppilaitosrytmityksestä.

#### 2. Yhteistyön edistäminen ja resurssien kohdentaminen:

- aktiivista ja jatkuvaa kontaktointia yrityksiin
- resurssien kohdentaminen yrityksissä toimimiseen oppilaitoshenkilökunnalle säännölliseksi
- tiedon lisääminen yrityksille eri oppimismahdollisuuksista
- myös kansainvälisyyden tuominen mukaan yhteistyöhön, jos se on mahdollista
- koulutusten kohderyhmän, tason ja sisällön avaaminen tarkemmin yritysten suuntaan ymmärryksen lisäämiseksi
- kyky perustella yhteistyön tuomat konkreettiset hyödyt yritykselle.

**3. Verkostoituminen ja yhteistyön muodot:**

- verkostoituminen tärkeää
- työajan resurssointi oppilaitoksen henkilökunnalle yhteistyöhön jatkuvaksi sisällytettynä työhön
- jalkautumista yrityksiin suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti
- tiedon tuonti myös takaisin yrityksistä oppilaitoksiin laajemmin hyödynnettäväksi.

**Kehittämisehdotuksia yrityksille****1. Yhteistyön ja vuoropuhelun korostaminen:**

- rohkeutta ja aktiivisuutta olla yhteydessä oppilaitoksiin
- yhteistyön ja vuoropuhelun tärkeyden ymmärtäminen
- yhteisten tavoitteiden asettaminen yhteistyölle
- joustavuus ja matala kynnyks yhteistyössä
- koko henkilökunta mukaan muutokseen ja sen toteuttamiseen.

**2. Resurssien ja johtajuuden merkitys oppimisessa:**

- nimetty oppimisen johtaja ja resurssit työhön
- oppimisen mahdollisuuksien jatkuva kehittäminen
- resurssien varaaminen yrityksessä oppimiselle
- osaavan henkilöstön arvostaminen

**3. Oppimisen strateginen integrointi ja suunnitelmallisuus:**

- oppiminen mukaan strategiaan, visioon ja toimintaan aidosti
- henkilökohtainen oppimissuunnitelma kaikille kohti tavoiteltua muutosta.

**4. Verkostoitumisen ja oppimisen edistäminen:**

- verkostoitumisen voima ja sen tuomat edut
- lisätää kiinnostusta eri oppimismahdollisuuksia kohtaan

#### 5.4 Tulosten ja kehittämis ehdotusten levittäminen

Tutkimuksellinen kehittämistyö tuottaa aina jotakin, mikä sisältää käytännön parannuksia tai mahdollistaa uusia ratkaisuja. Tässä työssä tuotoksena ovat kehittämis ehdotukset yrityksille, oppilaitoksille sekä Suomen Tekstiili & Muoti ry:lle toimintansa kehittämiseksi siihen suuntaan, että yhteistyössä voidaan edistää yrityksissä tapahtuvaa oppimista. Myös tuotoksen jalkauttaminen käytäntöön on tärkeä osa tutkimuksellista kehittämistyötä, mutta kuten usein myös tässä opinnäytetyöprosessissa, varsinainen kehittäminen jää opinnäytetyön jälkeiseen vaiheeseen. (Humak, 2023.)

Opinnäytetyön prosessin aikana on kuitenkin tehty alustavaa suunnitelmaa tuotosten ja kehittämis ehdotusten levittämisestä. Kun opinnäytetyön raportti kokonaisuudessaan on saatu valmiiksi, se julkaistaan ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n tarjoamaan digitaaliseen palveluun, joka löytyy osoitteesta [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi). Se on kaikille avoin ja julkinen palvelu, josta opinnäytetyöraportteja voi lukea kaikki asiasta kiinnostuneet. Sen lisäksi YAMK-opintoihin sisältyy velvollisuus, kypsyyskokeena, kirjoittaa blogiteksti tehdystä opinnäytetyöstä Turun ammattikorkeakoulun Talk by Student - julkiselle verkkosivulle, jotta tietoa tehdyistä opinnäytetöistä voidaan jakaa.

Suomen Tekstiili & Muoti ry:n kanssa on suunniteltu, että opinnäytetyön tuloksista kerrotaan liiton sisäisessä palaverissa kaikille asiantuntijoille sekä kirjoitetaan yhteistyössä uutinen liiton verkkosivulle. Sen lisäksi nostetaan tietoa uutisesta ja tehdystä opinnäytetyöstä eri some-kanavissa (Facebook, Instagram, LinkedIn), joissa jokaisessa on useita tuhansia STJM:n toiminnasta ja toimialasta kiinnostuneita seuraajia. Kun ajankota on sopiva, on ajateltu, että saaduista tuloksista ja kehittämis ehdotuksista pidetään oma kaikille avoin webinaari tai sisällytetään puheenvuoro Suomen Tekstiili & Muoti ry:n muihin tilaisuuksiin esimerkiksi STJM:n ylläpitämän Tekstiiliakatemia koulutuspäivään alan opettajille sekä myös STJM:n vaikuttajaryhmän kokouksessa alan yrityksille.

Opinnäytetyön ohjaajan kanssa on myös alustavasti sovittu, että opinnäytetyön tuloksista kerrotaan Turku Masters Schoolin, JOSPA – jospa saisin uuden suunnan, vastuullisuus tekstiili- ja muotialalla, hankekoulutuksen lähipäivässä. JOSPA on hyvin ajankohtaista täydennyskoulutusta tekstiili- ja muotialan ammattilaisille ja sitä rahoittaa jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus Jotpa. Mahdollisesti myös muita puheenvuoroja pidetään mm. oppilaitosympäristöissä. Näillä kaikilla toimilla toivotaan olevan vaikutusta siihen, että tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia saadaan oikeasti vietyä käytäntöön alan yrityksissä, oppilaitoksissa sekä Suomen Tekstiili & Muoti ry:ssä oppimisen edistämiseksi toimialan suuressa murroksessa.

### 5.5 Työn luotettavuus (reliabiliteetti ja validiteetti)

Tässä raportin osassa tarkastellaan sitä, miten luotettavasti tämä työ on tehty, onko työ toistettavissa (reliabelius) ja onko pystytty mittaamaan sitä mitä oli tarkoitus mitata (validius). (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara, 2018, s.231; Vehkalahti, 2019, s.41). Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä yhdistyi sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen metodi, joten se voidaan katsoa perusteeksi, että työn lopullinen lähestymistapa oli monimetodinen (mixed methods). Tarkastelukulma tällaiseen työhön voi olla hyvin moninainen. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara, 2018, s.233.) Tässä luotettavuutta käsitellään Turku amk:sta saatujen ohjeiden kautta.

Opinnäytetyön prosessi on kokonaisuudessaan kuvattu tähän raporttiin. Raportin rakenne mukailee Turun ammattikorkeakoulussa käytössä olevaa opinnäytetyön raporttipohjaa sekä rakennetta. Raportti pyrittiin kirjoittamaan niin että prosessin eteneminen on selkeää, helposti seurattavaa sekä perusteltua. Raportissa noudatettiin tieteelliselle kirjoittamiselle asetettuja eettisiä periaatteita. (Arene ry, 2020). Kirjallisuusviitteitä käytettiin YAMK-opinnäytetyön ohjauslinikalla suositellun APA 7 lähdeviittausohjeen mukaisesti. Työssä käytetyt lähteet merkittiin itse tekstiin sekä lähdeluetteloon.

Opinnäytetyöprosessi on aina oppimisprosessi, joten yhtenä uutena haasteena työtä tehdessä haluttiin myös oppia ymmärtämään tekoälyn mahdollisuuksia. Turun AMK:n opiskelija Messin ohjeistuksen (ei julkinen) mukaan opinnäytetyössä opiskelija voi vapaasti käyttää erilaisia tekoälypalveluita työnsä ideoimiseen, tietoperustan rakentamiseen ja tiedonhakuun. Arene ry on myös laatinut suosituksen ammattikorkeakouluille tekoälyn mahdollistamiseen sekä hyödyntämiseen. (Arene ry, 2023).

Tässä opinnäytetyössä on lähdetty kokeillen hyödyntämään annettujen ohjeiden mukaan muutamaa tekoälysovellusta. ChatGPT sovellusta on hyödynnetty kokeillen sisällön ideointiin, suunnitteluun sekä kieliasuntarkistamiseen erityisesti oikeinkirjoituksen tarkistuksessa. Microsoft Bing hakukonetta, joka käyttää tekoälyä ja koneoppimista, on hyödynnetty kokeillen ajankohtaisempien hakutulosten löytämisessä opinnäytetyön aiheisiin liittyen. Molempien sovellusten käytön yhteydessä alkuperäiset lähteet ja sisältö on kuitenkin aina tarkistettu oikeiksi sekä merkitty mukaan tekstiin lähdeviittausohjeen mukaisesti.

Työn aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä haastattelulomaketta, joka lähetettiin kohderyhmäläisille suoraan sähköpostilla. Kysely oli auki kahden viimeisen viikon ajan marraskuussa 2023. Kyselyllä tavoiteltiin mahdollisimman paljon vastauksia lyhyessä ajassa. Kyselylomakkeiden lähettäminen kuudellesadalle kohderyhmiin kuuluvalle henkilölle oli mahdollista koska työtä tehtiin yhteistyössä Suomen Tekstiili & Muoti ry:n kanssa. Käytössä oli laaja asiakasrekisteri sekä ohjelmistot ja osaaminen toteuttaa laadukas kyselyprosessi. Apuna tässä työssä oli myös STJM:n asiantuntijoita, joille liiton kyselyjen laatiminen, erityisesti ohjelmistojen hallinnan osalta sekä analysointi on tuttua. Tapa, jolla kysely toteutettiin, oli monelle kohderyhmän henkilölle entuudestaan tuttua, koska liiton kyselyt ja viestintä niistä toteutetaan samalla kaavalla. Tämän uskottiin edesauttavan vastaamista.

Vastausmäärä jäi kuitenkin toivottua alhaisemmaksi. Yritysjohtajille suunnattuun kyselyyn saatiin 23 vastausta (7,7 %) ja oppilaitoksille suunnattuun kyselyyn 50 vastausta (16,7 %). Positiivista kuitenkin oli, että vastauksia saatiin erikokoisten yritysten johtajilta, eniten toimitusjohtajilta. Otannan koko aiheuttaa saadulle

aineistolle kuitenkin usein satunnaisvirheitä eli voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa yrityksiltä saatuja tuloksia tilastollisiin kysymyksiin voidaan pitää sattumanvaraisina, koska vastausten määrä jäi alhaiseksi. (Heikkilä, 2014, s.178.) Oppilaitosvastauksia taas saatiin kaikista oppilaitosmuodoista, siinä suhteessa miten näitä on myös Suomessa eli eniten vastaajia oli ammatillistusta oppilaitoksista, toiseksi eniten ammattikorkeakouluista ja muutamia vastauksia saatiin myös yliopistotasolta. Näin voidaan sanoa, että vaikka otoskatoa oppilaitosvastauksissa oli, nämä saadut vastukset edustavat melko hyvin kohderyhmää, joille kysely myös esitettiin. Satunnaisvirhe jäi näin vähäisemmäksi. Yritysvastaajissa painottui enemmän isommat sekä tulevaisuuteen positiivisesti katsovat yritykset, kuin mikroyritykset, joita alalla on Suomessa paljon. Vastausintoon vaikuttivat todennäköisesti joulusesongin läheisyys sekä mahdollisesti myös se, että uuden oppimiselle ei ehkä nähdä juuri nyt tarvetta, kun monella pienellä toimijalla on ollut taloudellisia haasteita muuttuneen globaalin tilanteen vuoksi. (STJM, 2023c.) Tutkimuksen tilastollisen aineiston sisäistä reliabiliteettia olisi voinut parantaa, jos kysely olisi toistettu eli kohdennettu kyselyt samalla kohderyhmälle uudestaan. Ulkoista reliabiliteettia, olisi taas voinut parantaa siten, että sama kysely olisi toistettu toisille samankaltaisille kohderyhmille. (Heikkilä, 2014, s.178.) Nämä toimenpiteet olisivat vaatineet kuitenkin pidempikestoista tutkimusaikaa, joka ei tämän opinnäytetyön osalta ollut mahdollista resurssit huomioiden.

Kyselylomakkeen kysymysten ja mittaristojen suunnittelu ja laadinta oli perusteellinen prosessi. Kysymyksillä tuli saada mahdollisimman hyvin vastauksia tutkimuskysymyksiin, mutta ne pyrittiin laatimaan mahdollisimman ymmärrettäviksi vastaajille. Jotta kyselyyn vastaaminen olisi todennäköisempää, asetettiin strukturoituja monivalintakysymyksiä sekä Likert-asteikon väittämiä kyselyjen alkuosaan. Näin vastaaminen etenisi nopeasti. Mittaustulosten luotettavuus (validius) huomioiden, olisi mielipidettä mittaavissa asteikossa pitänyt olla keskimmäisenä neutraaliutta mittaava arvo eli vaihtoehtona esimerkiksi ei samaa eikä erimieltä. Nyt käytetty en osaa sanoa on saattanut olla liian helppo vaihtoehto valita, eikä vastaajaa ole pakotettu ottamaan kantaa tarkemmin. Se ei siis nyt mitannut Likert asteikon neutraalia

arvoa tarpeeksi täsmällisesti. (Heikkilä, 2014, s.51–52.) Kysely sisälsi myös dikotomisaa kyllä-ei kysymyksiä sekä monivalintakysymyksiä, joista saatiin täsmällistä dataa. Näiden yksinkertaisten kysymysten valmiiden sekä rajoitettujen vastausvaihtoehtojen kautta saatiin täsmällistä tilastollista aineistoa. Näin mittaamalla saatiin torjuttua virheitä, koska annetut vastaukset olivat kaikilla samanlaisia. Vastausten tilastollinen käsittely helpottui ja saadut tulokset olivat helposti visualisoitavissa. (Heikkilä, 2014, s.49.)

Kyselyn loppuosaan laadittiin mahdollisuus vastaajille halutessaan antaa lisätietoja ja ideoita avointen kysymysten kautta. Vastausinnostus kyselyissä usein näihin avoimiin kysymyksiin on vähäinen, mutta näissä kyselyissä vastausten määrä yllätti hyvin positiivisesti. Avoimiin vastauksiin saatiin yhteensä 168 kappaletta vastauksia. Runsas vastausten määrä vaikutti avoimista kysymyksistä saatujen vastausten analysointitapaan, joka muutettiin avointen kysymysten osalta määrällisestä (kvantitatiivisesta), laadulliseksi (kvalitatiiviseksi). Strukturoidut vastaukset analysoitiin suunnitellusti ja tulokset visualisoitiin luettavuuden helpottamiseksi erilaisin kuvioin ja kaavioin.

Vaikka kyselyt haluttiin pitää lyhyenä, Likert-asteikoissa olevien väittämien määrä oli todennäköisesti liian suuri. Kyselyjen esitestausvaiheen jälkeen kuitenkin pitäydettiin kyselyn laajuudessa, koska koehenkilöiden vastausaika ei noussut 20 minuutin rajaa pidemmäksi. Palaute testihenkilöiltä oli se, että kyselyt olivat loogisesti eteneviä ja helposti ymmärrettäviä. Tekninen toimivuus saatiin esitestauksen jälkeen paremmaksi, jolloin vastaaminen onnistui helpommin vastaajan haluamalla digitaalisella laitteella. Todennäköistä on, että jos kysely toistettaisiin tämä toimintatapa ja kyselylomakkeet ovat edelleen toimivia. Kyselyn siirto toiseen ajankohtaan vuodesta tuottaisi melko varmasti enemmän vastauksia.

Tällä vastausmäärällä saatiin kokon suuntaa antavia tuloksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Runsas määrä avoimiin kysymyksiin saaduista vastauksista sanoittivat ja vahvistivat strukturoitujen kysymysten tuloksia. Vastausinnostus voi kertoa siitä, että kyselyjen aiheet olivat tärkeitä ja merkityksellisiä vastaajilleen. Niistä saatiin myös kehittämissuhteisiin suoria

ehdotuksia yhteistyön kehittämiseksi eri toimijoiden kesken. Vastauksista nousi kuitenkin selvästi esiin se, että yrityksissä on kiinnostus uuden oppimista kohtaan ja käytössä useita tapoja hankkia uutta osaamista, mutta lisätietoja uusista tavoista otetaan mielenkiinnolla vastaan. Erityisesti digitaalisten ympäristöjen oppimismahdollisuudet kiinnostavat.

Molemmissa kyselyjen kohderyhmissä yhteistyön tiivistämiseen on kiinnostusta ja sitä tulosta vahvisti myös se, että avoimiin kysymyksiin haluttiin antaa runsaasti ajatuksia vapaaehtoiisiinkin kysymyksiin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tekstiili- ja muotialalla olisi otollinen aika lähteä rakentamaan eri toimijat kokoavaa ekosysteemiä myös oppimisen osalta. Yhdessä oppimisen tavoitteena on pysyä mukana muutoksessa ja vahvistaa Suomen yritysten kilpailuetua suuren murroksen tekstiili- ja muotialalla. Suomen Tekstiili & Muoti ry:llä nähdään olevan iso rooli yhteistyön edistäjänä ja kokoavana toimijana. Toivottavaa siis on, että tämä nähdään myös tärkeänä liiton hallituksessa ja STJM:n toimintaa sekä palveluja kehitetään tämän mahdollistamiseksi.

Yhteenvedon voidaan väittää, että tässä työssä tuodaan esiin uudenlaista näkemystä yritysoppilaitosyhteistyölle. Perehdytään tarkemmin siihen, miten oppilaitokset omalla toiminnallaan sekä sitä kehittämällä voivat tukea tekstiili- ja muotialan yrityksissä tapahtuvaa oppimista. Vaikka digitaalisten kyselyjen vastausmäärät jäivät odotettua pienemmäksi, visualisoidut tulokset ja työhön kootut kehittämissuositukset tarjoavat koottua tietoa tekstiili- ja muotialan toimijoille, yrityksille itselleen, alan oppilaitoksille sekä Suomen tekstiili & muoti ry:lle toimintansa kehittämiseksi. Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä sekä erittäin suotavaa lisätä vuoropuhelua sekä tiivistää yhteistyötä eri toimijoiden välillä oppimisen ekosysteemin kehittämiseksi. Tulee huomioida, että uudenlaiset tavat toimia vaativat myös resurssien kohdentamista, sekä yrityksistä että oppilaitoksista, uudenlaiseen toimintaan ja alussa erityisesti sen luomiseen. Uudenlaisella, muutosta ja oppimista tukevalla, tiiviimmällä yhteistyöllä pystymme vahvistamaan Suomen tekstiili- ja muotialaa sekä sen kilpailukykyä alan suuressa globaalissa murroksessa. Tulevaisuus voi olla hyvinkin valoisaa

tälle toimialalle, mutta sen eteen tulee tehdä kovasti töitä ja yhä enemmän yhdessä.

## 6 Yhteenveto

EU:n tekstiilistrategia haastaa toimialan yritykset moniin muutoksiin. Muutos yrityksissä on välttämätöntä liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Muutoksessa vaaditaan monen uuden asian oppimista, mutta miten yrityksissä oppiminen mahdollistetaan ja johdetaanko oppimista kohti tarvittavaa muutosta? Voiko yrityksissä tapahtuvaa oppimista tukea?

Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin tekstiili- ja muotialan yrityksissä tapahtuvaa johtamista, joka mahdollistaa uuden oppimista. Selvitettiin, sisältyykö oppiminen yrityksen strategiaan ja onko yritysjohton mielestä luotu oppimista tukevaa yrityskulttuuria. Oppimisen mahdollisuuksia on monia, mutta kiinnostavaa oli saada tietoa paljonko toimialan yritykset hyödyntävät eri mahdollisuuksia ja eri opintuottajien tarjontaa. Otettiin selvää myös siitä, miten Suomen Tekstiili & Muoti ry (STJM) ja alan koulutuksenjärjestäjät voivat tukea yrityksissä tapahtuvaa oppimista.

Kahdella digitaalisella kyselykaavakkeella kerättiin aineistoa kahden viikon ajan tekstiili- ja muotialan yrityksistä sekä oppilaitoksista. Kyselyjen kohderyhmät valittiin Suomen Tekstiili & Muoti ry:n jäsenrekisteristä. Kyselyjen linkki lähetettiin kuudellesadalle henkilölle suoraan heidän henkilökohtaiseen sähköpostiinsa. Vastauksia saatiin yrityksistä 23 kappaletta ja oppilaitoksista 50 kappaletta. Otos jäi toivottua pienemmäksi. Positiivisesti yllättävää oli, että avoimiin kysymyksiin saatiin 168 kappaletta vastauksia. Kyselyjen strukturoidut aineistot analysoitiin kvantitatiivisin menetelmin ja koottiin visualisiksi kuvioiksi. Avoimien kysymysten aineistot analysoitiin kvalitatiivisin menetelmin. Etsittiin yhteneväisiä teemoja taulukkoon sekä listattiin muistiin kehittämisehdotuksia eri toimijoille. Määrällisellä otteella pyrittiin hahmottamaan yleiskuvaa, kun taas laadullisella menetelmällä tutkittiin yksityiskohtaisemmin erityisesti avoimia kysymyksiä ja poimittiin kehittämisehdotuksia. Näin toimittiin, koska joissakin tutkimuksissa voidaan hyödyntää molempia lähestymistapoja, tärkeintä on valita tutkimusotteet tarkoituksenmukaisesti ilmiön tutkimiseen. (Vehkalahti, 2019, s.13.)

Kyselyistä koottiin kehittämisehdotuksia ja niitä täydennettiin teoriataustasta nousseilla seikoilla. Laadittiin oma lista jokaiselle toimijalle, yrityksille, oppilaitoksille sekä alan kattojärjestölle, STJM:lle, yhteistyön kehittämiseksi. Näiden listattujen ehdotusten käyttöönoton myötä voidaan edesauttaa yrityksissä tapahtuvaa oppimista toimialan suuressa murroksessa. Tulosten jalkauttamista varten tehtiin alustava suunnitelma, koska ehdotusten käyttöönotto ei ollut osa tätä tutkimuksellista kehittämistyötä.

Vastauksista nähtiin, että sekä yrityksissä että oppilaitoksissa ollaan melko hyvin tietoisia tulevasta lainsäädännöstä sekä seurataan murroksen etenemistä. Suomen Tekstiili & Muoti ry:n rooli katsotaan tärkeäksi toimialan muutosta koskevien uusien asioiden oppimisessa sekä eri yhteistyötahot yhdistävänä tekijänä tässä murroksessa. Yli 60 % yritysten sekä lähes 90 % oppilaitosten vastaajista ovat sitä mieltä, että toimialalle on tarpeellista luoda digitaalinen alusta yritysten ja oppilaitosten yhteistyön ketteröittämiseen. Myös kiinnostus EU:n ehdottamaa uutta toimialan ekosysteemiä kohtaan on suurta, mutta siitä tarvitaan vielä lisätietoa.

**Ensimmäinen tutkimuskysymys** oli: Missä määrin tekstiili- ja muotialan yrityksissä johdetaan ja mahdollistetaan uuden oppimista?

Oppimisen johtamisen nykytilaa arvioivien väittämien kautta nousi esiin että 91 % vastanneista yritysjohtajista kokevat itse olevansa oppimista mahdollistavia johtajia. 82 % ilmoitti, että yrityksen toimintaa johdetaan kohti selkeää suuntaa, johon koko henkilöstö on sitoutunut ja lähes 70 % vahvistaa kyselyssä, että oman yrityksen johtajat mahdollistavat, että oppiminen on kaikkia koskeva, tavoitteellista ja suunnitelmallista. Samasta itsearvioinnista saa kuitenkin lukea, että vain alle 9 %:ssa vastaajayrityksistä oppimisen vaikuttavuutta mitataan säännöllisesti. Alle 35 %:ssa yrityksissä toimii henkilö, jonka tehtävänä on johtaa oppimista, mutta vain 13 %:ssa ilmoittaa, että heillä toimii yrityksessä oppimisen tukihenkilöitä tai oppimisen kehittäjiä.

Pieni osa (8,7 %) yritysjohtajista on täysin samaa mieltä siitä, että heidän yrityksessään luodaan strategiset tavoitteet oppimiselle. Yli 91 % on kuitenkin

samaa tai jokseenkin samaa mieltä siinä, että omassa yrityksessä on oppimismyönteinen yrityskulttuuri. Kaikissa yrityksissä pyritään luomaan motivoiva ja turvallinen työympäristö. 90 % vastaajista on samaa tai jokseenkin samaa mieltä, että muutosolosuhteissa kohtaaminen, positiivinen kannustaminen ja luottamuksen rakentaminen ovat tärkeintä. Noin reilu puolet yritysjohtajista on samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että jokaiselle henkilölle yrityksessä laaditaan henkilökohtainen kehittämis-/oppimissuunnitelma. Noin 17 % ilmoittaa, että he ovat täysin samaa mieltä siinä, että osaavat hyödyntää koulutuksentarjoajien mahdollisuuksia uuden oppimiseen. Lähes kaikissa (91 %) ollaan samaa tai jokseenkin samaa mieltä, että yrityksessä kannustetaan kaikkia itseohjautuvuuteen ja uuden oppimisessa ja hyvät työsuoritukset huomioidaan ja tunnustetaan.

Kaikki vastanneet yritykset olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että uuden oppimisen mahdollistaminen luo hyvinvointia henkilökunnalle ja se on myös vetovoimatekijä yritykselle. Lähes kaikki (87 %) vastaajista olivat myös samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että pitkällä aikavälillä ainoa kestävä kilpailuetu on organisaation kyky oppia nopeammin kuin kilpailijat. Alle 10 % vastaajista oli täysin eri mieltä sen väittämän kanssa, että oppiminen on tapa hallita muutosta ja vastata uusiin haasteisiin.

Yrityksen oppimisen kypsyystason itsearvioinnissa käytettiin Koskisen mallia lähtökohdانا. (Koskinen, 2021b s.144–145.) Vastauksista tuli ilmi, että kypsyystaso vaihtelee yrityksissä kaikille ehdotetuille kypsyystasoille. 43 % arvioi oman yrityksensä olevan tasolla, jossa yrityksessä koko henkilöstön oppiminen on kytketty strategiaan, oppimiseen investoidaan, oppimista johdetaan ja se on merkittävässä osassa yrityskulttuuria. Vähiten oli yritysjohtajia, jotka arvioivat yrityksensä olevan alimmalla tasolla. Tällä tasolla oppiminen yrityksessä katsotaan suureksi menoeräksi ja koulutuksissa käydään vain, jotta opitaan pakolliset lakisääteiset asiat. Uutta osaamista hankitaan työtä tekemällä ja uusien rekrytointien kautta.

**Toinen tutkimuskysymys** oli: Paljonko yrityksissä hyödynnetään eri oppimisen mahdollisuuksia ja mistä halutaan lisätietoa?

Vastauksista selvisi, että yrityksissä hyödynnetään monenlaisia tapoja oppimiseen. Kaikissa yrityksissä opitaan yhteisen tekemisen ja keskustelujen kautta. Yrityksistä 96 % ilmoitti hyödyntävänsä oppimiseen webinaareja ja lähes 90 % Suomen tekstiili- ja muotialan koulutuksia sekä tapahtumia. Ketterää oppimista eri tavoin, etäkoulutuksia, itse järjestettyjä koulutuksia, verkostoissa toimimista, alan tutkimuksia ja henkilökohtaista ohjausta hyödyntävät uuden oppimiseen noin 80 % vastaajayrityksistä. Noin 60 % hyödyntää oppilaitosten tutkinnon osa- tai tutkintokoulutuksia ja yrityksille räätälöityjä koulutuksia. Saman verran hyödynnetään sosiaalista mediaa sekä työn kiertoa oppimiseen.

Alle 10 % hyödyntää opinnollistamista, AR/VR – mahdollisuutta oppimiseen ja alustatalouden koulutustarjontaa. Korkea-asteen avointa koulutustarjontaa CampusOnline portaalista tai MOOC-verkkokursseja ei ilmoittanut kukaan hyödyntävänsä vastaushetkellä. Nämä kuitenkin olivat myös niitä, joista yritykset haluavat lisätietoja kehittääkseen oppimistaan yrityksessään. Kiinnostusta on myös kuulla lisää alustatalouden koulutustarjonnasta. Myös monesta muusta oppimismahdollisuudesta oltiin kiinnostuneita yrityksissä. Voi kuitenkin pohtia sitä, ollaanko kiinnostuneita virtuaalisessa oppimisympäristössä tapahtuvasta oppimisesta sen saavutettavuuden ja ketteryyden vuoksi vai ajatelleeko yritysjohtajat asiaa taloudellisesta näkökulmasta eli katsotaanko sen olevan kustannustehokkain tapa oppia uutta.

Yritysten mielestä haastavimmat seikat yritysten oppimista tukevaan oppilaitosten toimintaan ovat, että yritykset eivät ole tarpeeksi tietoisia oppilaitosten monipuolisesta tarjonnasta (48 %) tai oppilaitosten koulutustarjonta ei ole ollut yrityksille sopivaa (43 %) sekä oppilaitosten toiminta koetaan liian hitaaksi (35 %) yritysjohtajien mielestä. Tuotiin myös esiin oppimisen resurssihaasteet yrityksissä, jotka ovat taloudellisia sekä henkilöstöön liittyviä. Nämä haastavat yhteistyön oppilaitosten kanssa. Tuotiin esiin myös erikoisosaamisten yhdistämisen tarve yrityksissä ja niiden oppimisessa, joten oppilaitosten tarjonnasta ei katsottu olevan hyötyä tähän sekä se seikka, että yrityksille räätälöidyt koulutukset ovat katsottu olevan todella hintavia.

**Tutkimuskysymyksessä 3** haluttiin saada tietoa sekä yrityksistä että alan oppilaitoksista siihen missä määrin toimialan yhteistyötahot voivat edesauttaa yrityksissä tapahtuvaa oppimista?

Tuloksista nousi esiin, että Suomen Tekstiili & Muoti ry voi edesauttaa yrityksissä tapahtuvaa oppimista uuden tiedon tuottamisella ja jakamisella, toimialan valtakunnallisten sekä alueellisten osaamistarpeiden tunnistamisella ja kehittämisellä, rahallisen tuen hankkimisella sekä ajankohtaisilla lyhyt koulutuksilla mm. webinaareilla. Erityisesti nähdään, että STJM:llä on vahva rooli yhteistyön ja verkostoitumisen tukemisessa sekä edesauttamisessa. Toimialaa yhdistävä digitaalinen alusta sekä verkostoitumistapahtumat nähdään hyvin tarpeellisina.

Koulutustenjärjestäjät taas voivat edesauttaa yrityksiä toimialan murroksessa tuomalla paremmin esiin monipuolista tarjontaansa suoraan yrityksiin. Kehittämällä toimintamallejaan ketterimmiksi ja koulutuksiaan yrityksille paremmin sopiviksi mm. muuntamalla oppimista digitaaliseen saavutettavampaan muotoon. Yritysoppilaitosyhteistyön toivotaan olevan aktiivisempaa siten, että myös jalkaudutaan herkemmin suoraan yrityksiin ja mahdollistetaan paremmin koulutushenkilökunnan työelämälähtöisen osaamisen päivittäminen osana omaa työtä. Yhteistyö mahdollistetaan resursoimalla sekä yrityksissä että oppilaitoksissa aikaa ja henkilöitä tähän tärkeään työhön. Työn tulisi olla suunnitelmallista, tavoitteellista sekä mitattavaa. Dialogin ja tiedonvaihdon tulisi olla avointa ja jatkuvaa sekä molempia osapuolia hyödyntävää.

Yrityksiä kohtaa suuria muutostarpeita laajan, historiallisen suuren, EU-sääntelyn myötä ja se vaatii uusien asioiden oppimista. Kyselyjen tulokset vahvistivat teoriasta nousevia seikkoja, joilla yritykset pysyvät kilpailukykyisinä jatkuvassa ja kiihtyvässä muutoksessa. Näitä ovat ennakointi ja muutosten sekä resurssien hallinta, tiedon jakaminen kaikille ja jatkuva kommunikaatio muutostarpeiden ymmärtämiseksi. Oppimisen ja kehittämisen tukeminen yrityksissä sekä yhteistyö ja monipuoliset verkostot edesauttavat muutoksessa. Oppimistarpeiden ja tarjonnan kohtaannon kehittämiseen kannattaa myös

panostaa jatkuvasti ja tavoitteellisesti. Suomalaisella tekstiili- ja muotialalla on paljon mahdollisuuksia globaalissa digivihreässä siirtymässä. Yhteinen tahtotila ja tavoite toimialan menestykselle voisi juuri nyt tuoda yhteen eri toimijat. Näistä tuloksista nousi esiin, että nyt on otollinen aika kehittää toimialalle oppimista edistävä ekosysteemi. Pohdittavaksi jää voisiko Suomen Tekstiili & Muoti ry olla tässä alkuun paneva voima?

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön vastaukset jäivät tavoiteltua vähäisemmiksi, joten tulokset eivät ole yleistettävissä. Voidaan kuitenkin ajatella, että saadut tulokset ovat suunta antavia ja niistä nostettuja kehittämissuhteita voidaan käyttää yrityksissä tapahtuvan oppimisen edistämiseksi ja oppimista edistävän toiminnan kehittämiseksi yrityksissä itsessään sekä STJM:ssä ja alan oppilaitoksissa.

Kiinnostavaa olisi jatkaa asian tutkimista vertailemalla sitä, onko yritysten henkilöstöllä kokemus oppimista mahdollistavasta johtamisesta sama mikä johtajalla itsellään on tai onko oppimisen mahdollistavalla yrityskulttuurilla ja johtamisella vaikutusta liikevaihtoon verrattuna yrityksiin ns. perinteisemmällä johtamisen mallilla. Mielenkiintoista olisi myös selvittää miten yrityksissä, jotka tekevät aktiivista ja vuorovaikutteista yhteistyötä oppilaitosten kanssa ja hyödyntävät eri oppimismahdollisuuksia, koetaan työtyytyväisyys ja miten muutoksiin suhtaudutaan. Vastaava tutkimus jossakin toisessa tai useammassa EU:n jäsenmaassa taas nostaisi mahdollisesti esiin uusia näkökulmia tai ideoita muiden hyödynnettäväksi tässä toimialan murroksessa.

Yhteenvetona voidaan todeta että, oppiminen koetaan yrityksissä yhä tärkeämmäksi kilpailu- ja vetovoimatekijäksi, joten oppimisen mahdollistaminen ja oppimisen johtaminen on ajankohtaisempaa kuin koskaan. Yritysten kiinnostus uudelleen yhteistyöhön eri toimijoiden kesken on nousussa. Olisiko siis nyt juuri sopiva aika luoda toimialalle raja-aidat ylittävä ekosysteemi myös oppimiselle, joka edesauttaa suomalaisten yritysten kilpailuetua toimialan suuressa murroksessa?

## Lähteet

Alahuhta, M., Häikiö, M. & Seppänen, P. (2017). *Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima: kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta*. Docendo.

Arene. (9.1.2020) *Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset*. <https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>

Arene. (12.6.2023) *Arenen suositukset tekoälyn hyödyntämisestä ammattikorkeakouluille*. <https://arene.fi/julkaisut/raportit/arenen-suositukset-tekoalyn-hyodyntamisesta-ammattikorkeakouluille/>

Bersin, J. (18.1.2012). 5 keys to building a learning organization. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/01/18/5-keys-to-building-a-learning-organization/?sh=ad8834a129c4>

Dietsch, S. & McNally, E. (19.11.2020). *Tomorrow's teams today: Build the capabilities needed to transform individuals, teams, and your organization* [webinaari]. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-live/webinars/tomorrows-teams-today-build-the-capabilities-needed-to-transform-individuals-teams-and-your-organization>

Ellinger, Andrea D. (24.10. 2005). Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of "reinventing itself" company". *Human resource development quarterly*. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1145>.

Euroopan komissio. (30.03.2022). *Vihreän kehityksen ohjelma: Kestävästä tuotteista normi ja Euroopalle resurssiriippumattomuus*. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fi/ip\\_22\\_2013](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fi/ip_22_2013)

Euroopan komissio. (n.d.-a). *Circular economy action plan*. Haettu 05.07.2023 osoitteesta [https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan\\_en](https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy-action-plan_en)

Euroopan komissio. (2023). *Transition pathway for the textiles ecosystem*. European union. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6392f189-0416-11ee-87ec-01aa75ed71a1/language-en>

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. (2015). Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 17(1), 7–20.

Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. (9. uudistettu painos). Edita.

Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2018). *Tutki ja kirjoita*. (22. uudistettu painos). Tammi.

Humanistinen ammattikorkeakoulu. (n.d.-b). *Opinnäytetyöopas YAMK*. Haettu 08.06.2023 osoitteesta

<https://humak.libguides.com/c.php?g=688355&p=4925411>

Hämeen ammattikorkeakoulu, Koulutuskuntayhtymä Tavastia & Planning Pajunen Oy. (26.5.2023). *Työelämän osaamistarvekartoitus vaatetus- ja muotialalle 2023*. <https://blog.hamk.fi/hamk-beat/tyoelaman-osaamistarvekartoitus-vaatetus-ja-muotialalle-2023/>

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. (2021). *Jatkuva oppiminen. Työelämän tärkein taito*. Kauppakamari.

Keronen, S., Lemmetty, S. & Collin, K. (2022). “Kun motivaatio oppimiseen on kohdallaan, niin voidaan oppimispolulla ohjata eteenpäin”: käsityksiä oppimisen johtamisesta esihenkilötyössä. Teoksessa S. Lemmetty & K. Collin (toim.), *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä* (s. 273–298). Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9443-3>

Knowles, M. (1984). *The Adult Learner: A Neglected Species* (3rd ed.).

American society for training and development. Haettu 21.7.2023 osoitteesta

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED084368.pdf>

Koskinen J. (20.04.2022). *Mitä strateginen oppiminen tarkoittaa?*

<https://strateginenoppiminen.fi/mita-strateginen-oppiminen-tarkoittaa/#SnippetTab>

Koskinen, J. (2021). *Oppimisen johtaja (CLO)*. Kauppakamari.

Koskinen, J. (2021b). *Strateginen oppiminen*. Kauppakamari.

Kotila, H., Mäki., K., Vanhanen-Nuutinen, L., Moisio, A., Pettersson, A. & Aura, P. (2016). *Opi työssä: uusia toimintamalleja opintojen aikaisen työn*

*opinnollistamiseen*. Verkkovirta-hanke; Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.  
<https://www.theseus.fi/handle/10024/132961>

Laal, M., Laal, A. & Aliramaei, A. (2014). Continuing education; lifelong learning. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 116(21), 4052–4056. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.889>

Lau, K.W., Lee, P.Y & Chung, Y.Y. (29.11.2018) A collective organizational learning model for organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0228>

Laitinen-Väänänen, S., Virtanen, A., Tynjälä, P., Virolainen, M., Mattila, A. & Heikkinen, H. L.T. (2020). *Kohti oppimisen uutta ekosysteemiä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-562-3>

Lombardo, M. & Eichinger, R. (2000) High Potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321–329. [https://doi.org/10.1002/1099-050X\(200024\)39:4%3C321::AID-HRM4%3E3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/1099-050X(200024)39:4%3C321::AID-HRM4%3E3.0.CO;2-1)

McKinsey & Company. (29.11.2022). *The State of Fashion 2023: Holding onto growth as global clouds gather*. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>

Moilanen, R. (2001). *PRO – Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Moore, J.F. (1996). *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. HarperBusiness.

Organisation for economic co-operation and development. (19.2.2020). *Making continuous learning provision fit for the future*. <https://doi.org/10.1787/2ffcffe6-en>

Opetus- ja kulttuuriministeriö & työ- ja elinkeinoministeriö. (30.09.2021). *Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksen johtajana aloittaa Kirsi Heinivirta*. Valtioneuvosto. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410845/jatkuvan-oppimisen-ja-tyollisyyden-palvelukeskuksen-johtajana-aloittaa-kirsi-heinivirta>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2020). *Jatkuvan oppimisen uudistus – miten työikäisten osaaminen varmistetaan*. Valtioneuvosto.  
<https://okm.fi/documents/1410845/17000212/Taustatietoa+jatkuvan+oppimisen>

[+uudistuksesta/1961cb5a-bb41-866d-b90b-81554826ed43/Taustatietoa+jatkuvan+oppimisen+uudistuksesta.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf)

Opetushallitus. (2019). *Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia*. OPH.

[https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf)

Opetushallitus. (2020). *Liittyminen oppimisen digitaaliseen ekosysteemiin*. OPH.

Haettu 04.08.2023 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/tietoa-meista/liittyminen-oppimisen-digitaaliseen-ekosysteemiin>

Otala, L. (2020). *Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Kauppakamari.

Otala, L. & Meklin, S. (2021). *Ketterä oppiminen 2. Strategiasta käytäntöön*. Kauppakamari.

Oval Group. (11.10.2022b). *Tekstiili- ja muotialan kasvun paikat, tekniset tekstiilit selvitysraportti*. [https://www.stjm.fi/wp-content/uploads/2022/10/20221011\\_Teknisten\\_tekstiilien\\_nykytila\\_ja\\_kasvu-selvitys\\_FINAL.pdf](https://www.stjm.fi/wp-content/uploads/2022/10/20221011_Teknisten_tekstiilien_nykytila_ja_kasvu-selvitys_FINAL.pdf)

Oval Group. (29.04.2022a). *Tekstiili- ja muotialan kasvun paikat selvitysraportti*. <https://www.stjm.fi/wp-content/uploads/2022/05/Tekstiili-ja-muotialan-kasvun-paikat-raportti.pdf>

Pedler, M., Boydell, T. & Burgoyne, J. (1989) The Learning Company project report. *Studies in continuing education*, 11(2), 91-101.

<https://doi.org/10.1080/0158037890110201>

Ranki, S. (2016). *Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa*.

Työsuojelurahasto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-93-7359-8>

Rock, D. & Milan, K. (30.09.2020). *Virtual Learning in a Hybrid World* [bodcast].

NeuroLeadership Institute. <https://neuroleadership.com/podcast/virtual-learning-in-a-hybrid-world>

Ryky, P. (2022). *Oppimisen johtaminen: Teoreettinen katsaus klassikoihin ja uudempiin malleihin. TYÖ2030 - Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma*.

Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-032-4>

Ryky, P. (2023). *TYÖ2030 - Jatkuva oppiminen teoriasta käytäntöön: Katsaus jatkuvan oppimisen edistämisestä työpaikoilla*. Työterveyslaitos.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-074-4>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2009). Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV, kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja.

Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkisto. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2012112210007>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Sarala, U. & Sarala, A. (2010). *Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Gaudeamus.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline – The art and practice of learning organization*. Doubleday.

Siltanen, K., Koramo, M., Majalahti, E., Sillanpää, K., Ålander, T., Nyman, J., Varmola, T., Erkkilä, K., Ranta, T. (19.9.2022). Jatkuvan oppimisen koulutusmarkkinat Suomessa: Markkinan kokonaiskuvan hahmottelu.

*Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022(59)*.

Valtioneuvoston kanslia. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-471-2>

Suomen Tekstiili & Muoti ry. (03.02.2021). Kohti kestävämpää tekstiilialaa – EU:n tekstiilistrategia tarjoaa suomalaisyrityksille paljon mahdollisuuksia.

<https://www.stjm.fi/uutiset/kohti-kestavampaa-tekstiilialaa-eun-tekstiilistrategia-tarjoaa-suomalaisyrityksille-paljon-mahdollisuuksia/>

Suomen Tekstiili & Muoti ry. (2018). *Kiertotalouden kärjessä II – Ratkaisuja tekstiilien kiertoon*. Suomen Tekstiili & Muoti ry.

Suomen Tekstiili & Muoti ry. (n.d.-c) *Suomen Tekstiili & Muoti*. Haettu 06.07.2023 osoitteesta <https://www.stjm.fi/suomen-tekstiili-muoti/>

Suomen Tekstiili & Muoti ry. (n.d.-d) *Tilastoja Suomen Tekstiili & Muoti ry:stä ja sen jäsenistä*. Haettu 06.07.2023 osoitteesta <https://www.stjm.fi/suomen-tekstiili-muoti/jasentilastoja/>

Suomen Tekstiili & Muoti ry. (n.d.-e) *Palvelut ja tietoa yrityksille*. Haettu 06.07.2023 osoitteesta <https://www.stjm.fi/palvelut-ja-tietoa-yrityksille/>

Suomen Tekstiili & Muoti ry. (n.d.-f) *Vaikuttajaryhmät jäsenyrityksille*. Haettu 06.07.2023 osoitteesta <https://www.stjm.fi/vaikuttaminen/vaikuttajaryhmat/>

Suomen Tekstiili & Muoti ry. (n.d.-g) *Kestävästi kehittyvä ja globaalisti menestyvä*. Haettu 06.07.2023 osoitteesta <https://www.stjm.fi/vaikuttaminen/>

Suomen Tekstiili & Muoti ry. (21.03.2022) *Osaamiskartoitus: Osaavan työvoiman löytäminen on merkittävä haaste tekstiili- ja muotialan yrityksille*. <https://www.stjm.fi/uutiset/osaamiskartoitus-osaavan-tyovoiman-loytaminen-on-merkittava-haaste-tekstiili-ja-muotialan-yrityksille/>

Suomen Tekstiili & Muoti ry. (17.01.2023a) *Jotpalta valtionavustusta tekstiili- ja muotialan koulutuksenjärjestäjien hankkeisiin*. <https://www.stjm.fi/uutiset/jotpalta-valtionavustusta-tekstiili-ja-muotialan-koulutuksenjarjestajien-hankkeisiin/>

Suomen Tekstiili & Muoti ry. (15.06.2023b) *Hyötytietoa jäsenyrityksille: Tekstiili- ja muotialan koulutuksia koottu liiton sivuille*. <https://www.stjm.fi/uutiset/tekstiili-ja-muotialan-koulutuksia-koottu-sivuille/>

Suomen Tekstiili & Muoti ry. (17.10.2023c) *Talouskatsaus: Tekstiili- ja muotialalla ollaan toiveikkaita tulevaisuuden suhteen, mutta ilmassa on valtavasti epävarmuutta*. <https://www.stjm.fi/uutiset/talouskatsaus-tekstiili-ja-muotialalla-ollaan-toiveikkaita-tulevaisuuden-suhteen-mutta-ilmassa-on-valtavasti-epavarmuutta/>

Suominen, J. (2023). *Oppimisen johtaminen työelämässä*. Tammertekniikka.

Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs organisaatio*. Talentum.

Tampereen yliopisto. (17.5.2021). *Jatkuvan oppimisen professori Päivi Hökkä: Jatkuva oppiminen on muutoksissa keskeinen selviytymisstrategia*. Tampereen yliopisto. <https://www.tuni.fi/fi/ajankohtaista/jatkuvan-oppimisen-professori-paivi-hokka-jatkuva-oppiminen-muutoksissa-keskeinen>

The Boston consulting group & Elinkeinoelämän keskusliitto, EK. (2.11.2018). *Suomen menestyminen globalisaation uudella pelikentällä*. <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/suomella-vahvat-edellytykset-menestya-globalisaation-seuraavassa-aallossa/>

Tilastokeskus. (2023). *Käsitteet*. <https://www.stat.fi/meta/kas/haku.html?q=Formaali+koulutus>

Tissot, P. (2004). *Terminology of vocational training policy: a multilingual glossary for an enlarged Europe*. Cedefop (Ed), Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities Publishing.

TYÖ2030. (31.03.2023). *TYÖ2030 päätöswebinaari 31.3.2023*. Työn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriö.  
<https://stm.fi/tyo2030>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (22.05.2018). *Työelämä2020-opas: Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus*. Valtioneuvosto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-329-0>

Vehkalahti, K. (2019). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura.  
<http://doi.org/10.31885/9789515149817>

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. (5. päivitetty painos). PS-kustannus.

Yle Uutiset. (11.6.2009). *Koneen Alahuhdasta vuoden 2009 yritysjohtaja*. Yle.  
<https://yle.fi/a/3-5265841>

Ympäristöministeriö. (18.11.2021). *Uusi jäteasetus velvoittaa nykyistä tehokkaampaan erilliskeräykseen ja kierrätykseen*. Valtioneuvosto.  
<https://valtioneuvosto.fi/-/1410903/uusi-jateasetus-velvoittaa-nykyista-tehokkaampaan-erilliskeraykseen-ja-kierratykseen>

## Sähköpostin saateviesti digitaaliseen kyselyyn yritysjohdajille

Hyvä Suomen Tekstiili & Muoti ry:n jäsenyrityksen johtaja,

EU-komission suunnittelema uusi sääntely (tekstiilistrategia) ja ns. kaksoissiirtymä (Twin Transition) haastavat yritykset uuden oppimiseen. Yritykset, jotka auttavat työntekijöitään oppimaan eri tavoin menestyvät muita paremmin. Sen vuoksi tämä kysely on laadittu ja osoitettu juuri sinulle.

Teen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä, jossa kartoitetaan yrityksissä tapahtuvaa oppimista, sen johtamista sekä yhteistyötä eri oppilaitosten kanssa. Käytän opinnäytteessäni oheisen kyselyn tuloksia.

Kyselyssä on 10 pääkysymystä joihin vastaaminen vie n. 10–15 minuuttia. Kysely on auki seuraavat kaksi viikkoa, ja se sulkeutuu 30.11.2023. Kyselyn vastauksia käsitellään luottamuksellisesti, emmekä julkaise yksityiskohtaisia tietoja missään vaiheessa.

Toivomme kyselyn tuloksista nousevan esiin asioita, joilla yhteistyötä ja uuden oppimista yrityksissä voidaan edistää sekä tukea. Kyselyn tuloksista laaditaan yhteenveto, jotta työtä voivat hyödyntää myös kaikki asiasta kiinnostuneet tahot.

Kiitos arvokkaasta vastauksestasi!

Lisätietoa antaa

Inna Ahlqvist, asiantuntija, koulutus ja osaaminen

## Sähköpostin saateviesti digitaaliseen kyselyyn oppilaitosyhteistyökumppaneille

Hyvä Suomen Tekstiili & Muoti ry:n oppilaitosyhteistyökumppani,

Tekstiili- ja muotialan toimijat ovat monen muutoksen edessä. EU-komission suunnittelema uusi sääntely (tekstiilistrategia) ja ns. kaksoisiirtymään (Twin Transition) tarvittava osaaminen haastavat yritykset muutokseen, uuden oppimiseen. Koulutusorganisaatioilla on keskeinen rooli vihreän osaamisen ja uuden oppimisen edistämisessä.

Teen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä, jossa kartoitetaan yrityksissä tapahtuvaa oppimista, sen johtamista sekä yhteistyötä eri oppilaitosten kanssa. Yhteistyön kehittämiseksi olemme tehneet tämän kyselyn, joka nyt suunnataan sinulle hyvä koulutusorganisaatiossa toimiva asiantuntija.

Kyselyssä on 10 pääkysymystä joihin vastaaminen vie n. 5–10 minuuttia. Kysely on auki seuraavat kaksi viikkoa, ja se sulkeutuu 30.11.2023. Kyselyn vastauksia käsitellään luottamuksellisesti, emmekä julkaise yksityiskohtaisia tietoja missään vaiheessa.

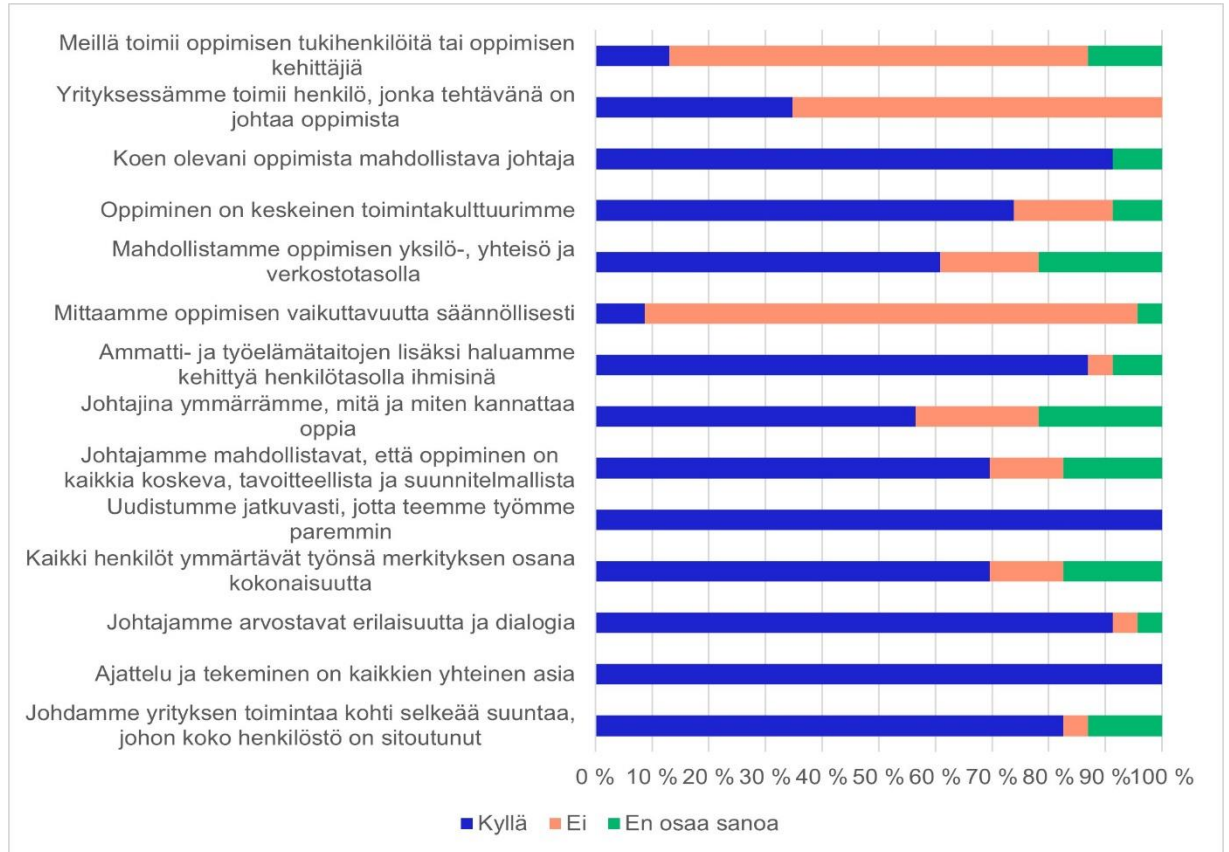
Toivomme kyselyn tuloksista nousevan esiin asioita, joilla yhteistyötä ja uuden oppimista yrityksissä voidaan edistää sekä tukea. Kyselyn tuloksista laaditaan yhteenveto, jotta työtä voivat hyödyntää myös kaikki asiasta kiinnostuneet tahot.

Kiitos arvokkaasta vastauksestasi!

Lisätietoa antaa

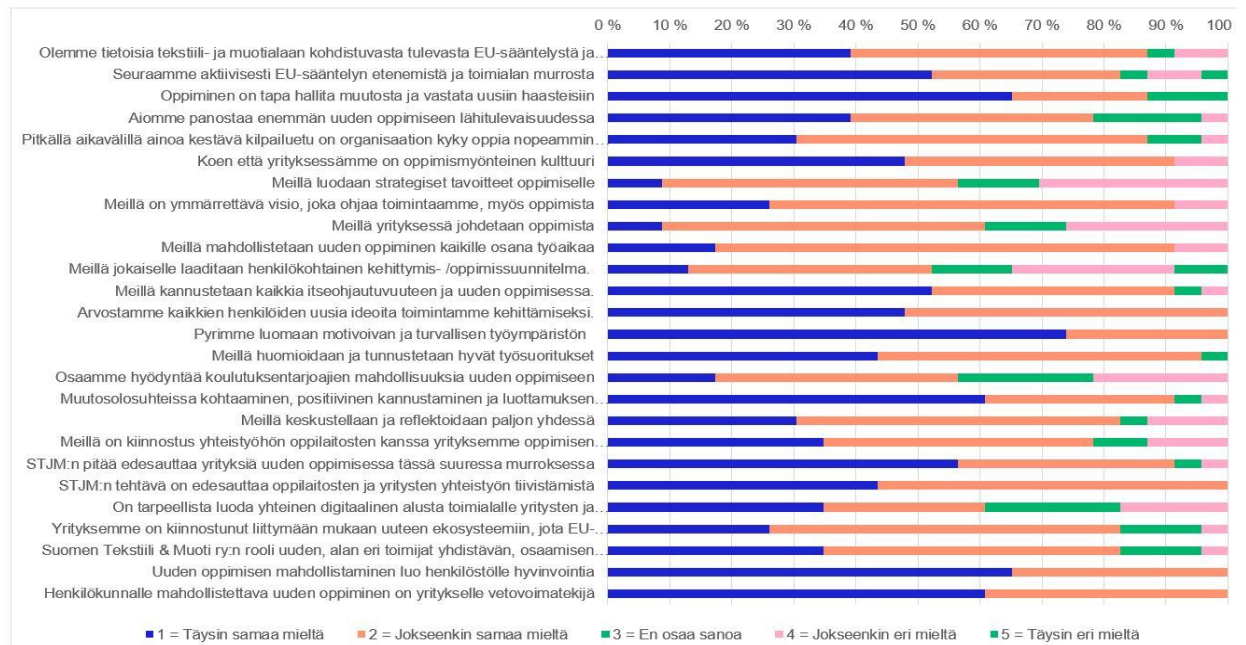
Inna Ahlqvist, asiantuntija, koulutus ja osaaminen

## Vastaukset yritysjohtajilta oppimisen johtamisen nykutilaa arvioiviin väittämiin



Vastauksissa yritysjohtajien vastaajien määrä eli N = 23.

## Vastaukset yritysjohtajilta oppimisesta ja yrityskulttuurista koskeviin väittämiin Likert-asteikolla.



Vastauksissa yritysjohtajien vastaajien määrä eli N = 23.