



Jatkuva oppiminen tietotyössä

Saana Karikumpu

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Jatkuva oppiminen tietotyössä

Saana Karikumpu
Liiketalouden ko
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2020

Saana Karikumpu

Jatkuva oppiminen tietotyössä

Vuosi 2020

Sivumäärä 82

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä tietotyöläisten työssäoppimisen nykytilasta ja selvittää, miten tietotyöläisten jatkuvaa oppimista työssä voidaan tukea tulevaisuudessa. Opinnäytetyön myötä laadittiin kehittämissuunnitelma toimeksiantajayrityksen työelämävalmennusten kehittämiseksi. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena kehittämistutkimuksena. Aineistonhankinta tehtiin verkossa toteutettavalla tutkimuskyselyllä, jonka tulokset analysointiin tilastollisin ja laadullisin menetelmin. Kysely toteutettiin kuuden tietointensiivisen yrityksen henkilöstölle. Tutkimusaineistoksi muodostui kyselyvastaukset 91 tietotyöläiseltä.

Tutkimustulosten mukaan tietotyöläisillä on korkea motivaatio osaamisensa kehittämiseen ja oppimiseen työssä, mutta organisaatiokulttuurissa ja rakenteissa on vielä kehittämiseen varaa, jotta sitä voitaisiin käytännössä toteuttaa tarpeiden vaatimalla tavalla. Harjoittelu käytännössä, sosiaalinen oppiminen sekä mahdollisuus itse vaikuttaa omaan oppimiseen koettiin tukevan oppimista eniten. Suurin oppimista haastava tekijä oli ajanpuute, ja osaamisen kehittämiseen ja oppimisen johtamiseen kaivattiin selkeämpiä linjauksia.

Toimeksiantajan työelämävalmennuksia voidaan kehittää panostamalla erityisesti työntekijöiden oppimis- ja itsensä johtamistaitojen sekä esihenkilöiden fasilitointi- ja mentorointitaitojen valmentamiseen. Yksilöllisiin oppimistarpeisiin vastaamiseksi tulisi valmennuksia suunniteltaessa kartoittaa työntekijöiden oppimistarpeiden lisäksi työntekijöille sopivin valmennusmuoto. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajan palvelujen kehittämisen lisäksi asiakasorganisaatioissa osaamisen kehittämisen strategiatyössä.

Asiasanat: Jatkuva oppiminen, työssäoppiminen, tietotyö, osaamisen kehittäminen

Saana Karikumpu

Continuous Learning in Knowledge Work

Year 2020

Pages 82

The purpose of this Bachelor's thesis was to increase understanding about the current state of knowledge workers' workplace learning and to find out how the continuous learning could be supported better in the future. As an outcome of the thesis, a development plan for working life training was made to support the client organization's service development. The thesis was carried out as qualitative research and development work. The research data was collected through an online survey. The results were analyzed using statistical and qualitative methods. The survey was conducted on the employees of six knowledge-intensive companies. The research data consisted of questionnaire responses from a total of 91 knowledge workers.

The findings indicate that knowledge workers are highly motivated to learn and to develop their skills at work. However, the organizational culture and structures need to improve to enable continuous learning in practice to the extent of the need. The key factors supporting learning at work were social learning, hands-on practice, and autonomy towards one's learning. The lack of time was seen as the biggest challenge for workplace learning, and guidelines for competence development and learning management were needed.

The client organization's service development work should focus especially on training employees' learning skills and self-directedness, and managers' facilitating and mentoring skills. To support one's autonomy towards learning, individual learning needs and suitable training methods should be asked when planning the training with the customer company. In addition to the service development work, the obtained results can be utilized in organizational learning and development strategy work of their clients.

Keywords: Continuous learning, workplace learning, knowledge work, competence development

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Teoreettinen viitekehys ja käsitteiden määrittely	8
2.1	Jatkuva oppiminen	8
2.2	Osaamisen kehittäminen	13
2.3	Työssä oppiminen	16
2.4	Tietotyö	22
3	Tutkimusmenetelmät ja rajaukset.....	25
3.1	Tutkimuksen luonne ja tutkimusongelma	25
3.2	Tiedonkeruumenetelmänä tutkimuskysely.....	26
3.3	Tutkimuskyselyn rakenne ja sisältö	29
3.4	Tutkimuksen kohderyhmä.....	31
4	Tutkimuksen tulokset	32
4.1	Jatkuva oppiminen tietotyössä nyt.....	32
4.2	Käytössä olevat osaamisen kehittämisen keinot	38
4.3	Oppimista tukevat ja haastavat tekijät	43
4.4	Erot henkilöstöryhmien välillä	49
5	Johtopäätökset.....	50
6	Pohdintaa ja heränneitä kysymyksiä	55
7	Kehittämissuunnitelma	57
7.1	Sisällölliset kehittämissuunnitelmat.....	58
7.2	Toiminnalliset kehittämissuunnitelmat	59
8	Tutkimuksen luotettavuus ja onnistuminen.....	62
9	Lopuksi.....	65
	Kuviot.....	73
	Liitteet	74

1 Johdanto

Työnteon kulttuuri muuttuu. Yksilöiden vapaus, mutta myös vastuu oman työn suunnittelusta, kehittämisestä ja tekemisestä kasvaa. Tulevaisuudessa omistajuus oman osaamisen kehittämisestä siirtyy yksilöillä itselleen, mikä tuo mukanaan uudenlaisia vaatimuksia oppimiselle. Työntekijät tarvitsevat kykyä oppia joustavasti uutta sekä työnsä ohessa että sen aikana. Vaikka yksilöiden vastuu omasta oppimisestaan kasvaa, tulisi organisaatioiden tukea työntekijöiden koulutusta näiden omista tarpeista käsin. Uusille, yritysten kanssa suunnitelluille ja toteutettaville oppimisympäristöille ja -ratkaisulle on tarvetta. (OKM 2018; Sitra 2019.)

Elinikäinen, jatkuva oppiminen ei ole sinänsä mikään uusi asia, mutta edelleen ajankohtainen ja tärkeä. Tästä kertoo esimerkiksi se, että opetus- ja kulttuuriministeriön asettamassa osaamisen tulevaisuuspaneelissa vuonna 2018 näitä jatkuvan oppimisen teemoja on nostettu voimakkaasti esille. Vuonna 2019 on asetettu nimenomaan jatkuvaa oppimista koskeva työryhmä ja ohjausryhmä. (OKM 2019; OKM 2018.) Opetus- ja kulttuuriministeriön lisäksi Sitra on vahvasti ollut elinikäisen oppimisen puolestapuhujana ja eteenpäin vievänä voimana. 2019 julkaisussa raportissa ”Kohti elinikäistä oppimista” nostetaan tärkeinä asioina esiin työelämässä oppimisen helppous ja osaamisen hyödynnettävyys. Jokaisella tulisi olla pääsy oppimisen paikkoihin ja työpaikalla tulisi mahdollistaa oppimista tukeva osaamisen kehittämisen kulttuuri. Yksilölliset oppimispolut ja joustavat tavat toimia korostuvat myös Sitran raportissa. (Sitra 2019.)

Deloitte vuosittaisesta Human Capital Trends -tutkimuksesta käy ilmi, että jatkuvan oppimisen merkitys työssä on kasvanut entisestään. Työ muuttuu jatkuvasti asettaen samalla uusia vaateita osaamiselle ja taidoille, joita organisaatioissa tarvitaan. Ulkopuolista työvoimaa ei välttämättä voida palkata tai tarvittavaa osaamista ei ole saatavilla. Oppimista täytyy siis taapahtua työn itsensä sisällä. Oppiminen integroituu työhön, ja organisaatioilta edellytetäänkin yhä enemmän jatkuvaan oppimiseen tukevaa toimintakulttuuria. Työntekijöitä tulisi motivoida omien oppimis- ja kehittymistarpeiden tunnistamiseen ja toimimaan itseohjautuvasti uusien taitojen oppimisessa. (Deloitte 2019, 7.) Kuitenkin vuoden 2020 keväällä julkaistun tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että 61 % suomalaisista työnantajista ei tiedä, miten henkilöstön osaamista tulisi kehittää (Deloitte 2020).

Mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen on yhä merkittävämpi peruste työpaikan valinnassa. Työpaikoista on tullut työntekijöille tärkeitä oppimisen ja osaamisen kehittämisen paikkoja. (Ojala 2018, 19.) Esimerkiksi Great Place to Work 2018 kisassa keskisuurten yritysten sarjan voittaja Nitor on panostanut henkilöstön omaehtoiseen kouluttautumiseen siten, että kukin työntekijä saa käyttää siihen kuukausittain 10 % työajastaan. Tämä toimii tärkeänä

tekijänä kilpailtaessa osaavasta työvoimasta IT-alalla. (Markkinointi ja mainonta 2018.) Osaavan työvoiman löytämisestä, houkuttelemisesta sekä säilyttämisestä on tullut siis yhä vaikeampaa ja kamppailu huipputyöntekijöistä on kovaa.

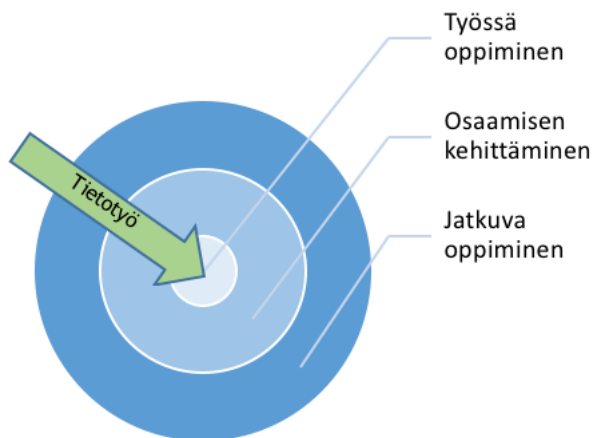
World Economic Forumin Future Jobs -tutkimus (2018) ennustaa, että vuoteen 2022 mennessä vähintään 54 % työvoimasta tarvitsee merkittävää osaamisen päivittämistä, kuten lisäkoulutautumista ja osaamisen kehittämistä. Erityisesti analyyttisen ajattelun, innovoinnin sekä aktiivisen oppimisen taitoja vaaditaan enemmän. Tutkimusraportin mukaan yrityksiä kohtaa osaamispula, ja osaavan työvoiman pitämiseksi ja kouluttamiseksi tarvitaan uusia lähestymistapoja. Osaamispulan hallitsemiseksi yritykset ovat tuoneet esiin kolme erilaista strategiaa: Kokonaan uuden työvoiman palkkaaminen uutta osaamista vaativiin tehtäviin, työtehtävien täysi automatisointi, sekä olemassa olevan työvoiman lisäkouluttaminen. Osaamisvajeen täyttäminen edellyttää joka tapauksessa organisaatiokulttuuria, joka tukee jatkuvaa oppimista ja mahdollistaa työntekijöiden osaamisen päivittämisen ja ylläpitämisen. (World Economic Forum 2018, ix.) On vaikeaa tietää, mitä työ ja sen tekemisen tavat tulevat olemaan tulevaisuudessa. Maailman muuttuessa työ muuttuu oppimiseksi ja uuden luomiseksi. (Martela, Mäkikallio ja Virkkunen 2017, 81.)

Covid-19 on saanut aikaan sen, että itseohjautuvuus, sekä itsensä ja oman työn johtaminen on noussut entistä suurempaan arvoon. Monet asiantuntijat ja tietotyöläiset ovat etätöissä tai joutuneet tilanteeseen, jossa omaa työtä ei voi toteuttaa enää samalla tavoin kuin ennen. Tämä on pistänyt monilla työn tekemisen tavat uusiksi. Pandemian mukanaan tuoma kriisi on laittanut myös oppimisen rattaille vauhtia. Organisaatioille, joissa oppimisen kulttuuri on ketterää, sopeutuminen uusien taitojen, ohjelmistojen ja työskentelytapojen haltuunottoon on helpompaa. Toisille tämä on tarkoittanut pienempiä muutoksia kuin toisille. Joissain organisaatioissa on siirrytty toimistolta etätöihin ja työn sisältö on jatkunut samana. Toisille tämä on tarkoittanut täysin uudenlaisten innovaatioiden kehittämistä ja mahdollisesti työtehtävien merkittävääkin muuttumista. Oppimisen on täytynyt tapahtua paljon nopeammin kuin aiemmin. Monien on täytynyt opetella johtamaan itseään aivan uusin tavoin. Ajanhallinta etätöissä, epävarmuuden sietäminen, oman motivaation ylläpitäminen sekä verkon välityksellä tapahtuva vuorovaikutus ovat nousseet keskeisiksi oppimisen tarpeiksi monelle.

On siis selvää, että oppiminen ja oman työn kehittäminen ovat tällä hetkellä keskeisiä trendejä suomalaisessa työelämässä ja vastuu omasta oppimisesta siirtyy enemmän yksilöille itselleen. Oppimistarpeiden arviointi ei tule enää välttämättä esimieheltä tai organisaation muilta tahoilta, vaan ne lähtevät työntekijöistä itsestään. Mutta miten ja millä tavoin työntekijät oppivat? Ja miten sitä voitaisiin tukea? Tässä tietotyöläisten jatkuvaa oppimista käsittelevässä opinnäytetyössä etsitään vastauksia näihin tärkeisiin kysymyksiin.

2 Teoreettinen viitekehys ja käsitteiden määrittely

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys nousee opinnäytetyön tutkimusongelmasta: Miten tietotyöläisten jatkuvaa oppimista työssä voidaan tukea tulevaisuudessa? Tietoperustassa avataan jatkuvan oppimisen, osaamisen kehittämisen, työssä oppimisen sekä tietotyön käsitettä. Teoreettinen viitekehys kuvaa tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä sekä niiden välisiä suhteita (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 18). Käsitteiden välistä suhdetta voidaan havainnollistaa seuraavan kuvion (kuvio 1) avulla.



Kuvio 1: Käsitteiden välinen suhde

Jatkuva oppiminen luo teoreettisen viitekehysten uloimman kehän. Se toimii kattokäsitteenä, jonka alla tutkimusta tarkastellaan. Jatkovaa oppimista tutkitaan opinnäytetyössä työkontekstissa, joka muodostaa toisen kehän - osaamisen kehittämisen. Osaamisen kehittämisessä tutkimuksen kannalta olennaista on erityisesti työssä oppiminen. Opinnäytetyön tutkimuskohteenä ovat tietotyöläiset. Tämän vuoksi on syytä avata myös tietotyön käsitettä tässä luvussa tarkemmin.

2.1 Jatkuva oppiminen

Oppiminen on asia, jota tarvitaan tämän päivän kompleksisessä maailmassa yhä enemmän. Syyt ovat jo tuttuja. Globalisaatio, muuttuva talouselämä, teknologian kehittyminen, kasvava kilpailu, sekä ammattialojen kasvu, kaikki nämä lisäävät paineita sopeutua. Yksilöt ja yhteisöt, jotka pystyvät katsomaan pidemmälle ja ovat valmiita oppimaan ja kehittymään, ovat niitä, jotka selviytyvät parhaiten. (Sessa ja London 2015, ix.)

Oppiminen on olennainen osa ihmisen perusolemusta. Oli se tietoista tai tiedostamatonta, ihminen on jatkuvasti ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa, ja sitä kautta kerännyt kokemuksia ja virikkeitä, joilla on tyydyttänyt erilaisia tarpeitaan. Yksinkertaisista selviytymistarpeista on aikojen saatossa tultu tämän päivän monimutkaisempien tarpeiden tyydyttämiseen.

(Pantzar 2013, 13.) Oppiminen on eräänlaista mukautumista. Se on alitajuista reagoitua uuteen ärsykkeeseen, muutokseen, joka estää tarpeen tyydyttämisen. Kohdatessaan uuden, useimmiten ei-toivotun tai yllättävän, ärsyksen, ihminen saattaa ensin kokeilla valmista ratkaisua, muokata tuttua vaihtoehtoa tai sitten kokeilla uutta käyttäytymismallia yrityksen ja erehdyksen kautta. Tämä ei kuitenkaan ole vielä tietoista oppimista. (Sessa ym. 2015, 9.)

Ihmiselle ominaisen mukautuvan oppimisen lisäksi on myös generatiivista oppimista, joka on tietoista ja tarkoituksenmukaista tiedon hankkimista olemassa olevan tarpeen tyydyttämiseksi ja tavoitetilan säilyttämiseksi. Se on proaktiivista toimintaa, jolla pyritään varautumaan muuttuviin tilanteisiin. Tämän lisäksi on transformatiivista oppimista, jossa ihminen muuttaa perusteellisesti tapansa olla vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa oppiakseen uutta ja saavuttaakseen tavoitteensa. Nykytilan säilyttäminen ja pienten mukautumisien tekeminen on helpompaa, kuin muutoksen tekeminen. On kuitenkin tilanteita, joissa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden on pakko muuttua, luoda itsensä uudelleen, selviytyäkseen. Reflektoinnin ja kokemuksellisen oppimisen kautta saadun uudenlaisen ymmärryksen saavuttaminen on kehittymisen kannalta tärkeää. Ympäristö vaikuttaa yksilöihin ja yksilö ympäristöönsä, ja tässä vuorovaikutuksen ilmapiirissä molemmat oppivat toisiltaan. (Sessa ym. 2015, 9 - 15.)

Jatkuvan oppimisen määritelmiä on paljon, mutta niiden moninaisuuden vuoksi, käsitys siitä, mitä se oikeastaan merkitsee, jää epäselväksi. Jatkuva oppiminen voidaan katsoa yläkäsitteeksi, jolla tarkoitetaan ihmisen koko elämänkaaren mittaista oppimista. Se ulottuu kaikille elämänaueille riippumatta siitä, missä yhteydessä oppimista tapahtuu. (Lehtinen 2003, 1.) Elinikäistä oppimista luokitellaan usein oppimisympäristön perusteella muodolliseksi, ei-muodolliseksi sekä epäviralliseksi oppimiseksi. Muodollinen eli formaali oppiminen tapahtuu oppilaitoksissa, kun taas ei-muodollinen eli nonformaali oppiminen nähdään oppilaitosten ulkopuolella tapahtuvana oppimisena, kuten aikuisopintoina. Epävirallisella eli informaalilla oppimisella tarkoitetaan työssä tai arkielämässä tapahtuvaa oppimista. (Antikainen 1997, 167.)

Eero Pantzarin (2013) mukaan elinikäisen oppimisen määrittelyssä nousee esille piirteitä, joita hän kutsuu ”tulkintojen harhapoluiksi”. Näitä ovat mm. epätarkka käsitteen määrittely, josta kuitenkin oletetaan vallitsevan yhtenäinen ymmärrys; opitun tunnistaminen ja tunnustaminen, jossa korostetaan oppimisen muotoa (informaali, formaali tai satunnaisoppiminen); roolien painotus oppimisen sisällön arvottamisessa, jossa erityisesti työntekijän oppiminen korostuu liiaksi yksilöön verrattuna, eikä välttämättä palvele yksilön itsensä kehittymistä ja osaamisen rakentumista; sekä yleinen sokeus oppimisen muotojen suhteen, erityisesti formaalin oppimisen painoarvo. (Pantzar 2013, 16.)

Nämä Pantzarin mainitsevat ”harhapolut” antavat kuvaa siitä, millaisissa eri ulottuvuuksissa jatkuvaa, elinikäistä oppimista käsitellään. Yhdestä näkökulmasta tarkasteltaessa oppiminen tarkoittaa muodollista koulutusjärjestelmän piirissä tapahtuvaa oppimista, mutta suurin osa

oppimisesta kuitenkin tapahtuu tämän ulkopuolella niin sanotusti arkipäivän oppimisena. Ihminen sopeutuu uusiin tilanteisiin luonnostaan koko elinkaarensa ajan. Yhteiskunnalliset muutokset pakottavat ihmisiä sopeutumaan, oppimaan ja kehittymään niin työssä kuin vapaa-ajalla. (Lehtinen 2003,1.) Elinikäisen oppimiseen kuuluu myös ihmisen suhde itseensä, sillä itsensä kanssa sovussa oleva ihminen todennäköisimmin jaksaa ponnistella tavoitteisiin tähtäävään oppimiseen elämän eri osa-alueilla (Pantzar 2013,14.)

Elinikäisen kasvatuksen ja oppimisen kehitysvaiheet ulottuvat jo edellä mainittuun perustarpeiden tyydyttämiseen. Tätä vaihetta on seurannut tietoisien kasvatuksen vaihe, josta lopulta siirryttiin kasvatuksen ja opetuksen ulkoistamiseen, mikä käytännössä tarkoitti kasvatus- ja opetustehtävän siirtymistä koulutusjärjestelmälle. Oppiminen nähtiin pitkään vain lapsuus- ja nuoruusajan tarpeena, sillä nuoruusvuosien aikana saadun tiedon ja taitojen katsottiin olevan riittävää loppuelämäksi. (Pantzar 2013, 13.) Vasta 1990-luvulla tieteen ja tutkimuksen myötä on alettu ymmärtää, että aivot pysyvät muovautuvina läpi elämän ja näin ollen oppimista tapahtuu lapsuuden ja nuoruuden jälkeenkin. (Huttu ja Wasenius 2016, 9.) Aikuiskoulutustoiminnan laajentuessa tuo ihmisen perustarpeista kumpuava elinikäisen oppimisen ajatus alkoi hiljalleen palata takaisin. (Pantzar 2013, 13.)

Euroopan Unionin laatimassa Memorandum on Lifelong Learning (EU 2000) asiakirjassa on määritelty elinikäistä oppimista ja sille asetettuja tavoitteita. Perustana elinikäiselle oppimiselle on laadukas varhaislapsuudesta alkava perusopetus. Ammatillisen peruskoulutuksen tulisi tämän jälkeen varustaa nuoret taidoilla, joita tietoyhteiskunta edellyttää. Opetuksen tulisi varmistaa, että nuorilla on taito oppia sekä positiivinen asenne oppimista kohtaan. Motivaatio jatkuvaa oppimista kohtaan lähtee jo varhaisiän oppimiskokemuksista. Motivaatio pysyy yllä, kun mahdollisuudet oppimiselle ovat helposti saatavilla, ja opittuja taitoja ja osaamista pääsee hyödyntämään ja ne tunnistetaan esimerkiksi työyhteisössä. Elinikäisen oppimisen toteutumisen kannalta juurikin yksilön motivaatio oppimista kohtaan, sekä erilaiset oppimismahdollisuudet ovat keskeisiä. (EU 2000, 7 - 8.)

Suomessa elinikäisen oppimisen toteutumisessa on perusopetuksen kannalta haasteita siinä, että koulutuspalvelut eivät ole maantieteellisesti tasa-arvoisesti saavutettavissa. Esimerkiksi pieniä kouluja on lakkautettu, mikä heikentää syrjäseutujen koulutustarjontaa. Ammatillisen koulutuksen näkökulmasta haasteeksi nousee joustavien ja yksilöllisten kouluttautumismahdollisuuksien turvaaminen. Koulutuksen ja työelämän yhteistyöhön panostetaan esimerkiksi ammatilliseen koulutukseen kuuluvan työssäoppimisen lisäämisenä, mutta sen järjestäminen vaatii oppilaitoksilta ja yrityksiltä paljon. Myös nonformaalia ja informaalia oppimista tulisi hyödyntää oppilaitoksissa enemmän. Aikuiskoulutuksen osalta tutkimus osoittaa, että sitä hyödyntävät eniten ne, joilla on jo ennestään hyvä pohjakoulutus. (Nyssölä ja Hämäläinen 2002, 44.)

Aikuiskoulutuksen on katsottu olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä työelämän muutoksiin vastaamisessa. Suomessa aikuiskoulutusta pyritään kehittämään uuden ajan tarpeisiin vastaavaksi kannustamalla työikäisiä jatkuvaan oppimiseen sekä kehittämään taitojaan työurilla ja yleisesti elämässä. (Virkkunen 2010, 5-6.) Aikuiskoulutustutkimuksen (2006) mukaan yli 90 prosenttia aikuisista koki itseluottamuksensa kasvaneen uusien asioiden opiskelun myötä, ja 80 prosenttia koki sen auttaneen selviytymään paremmin jokapäiväisessä elämässä. Tutkimuksessa ilmeni kuitenkin väestöeroja. Hyvin koulutetut henkilöt kokivat koulutuksen merkityksellisemmäksi niin itselle henkilökohtaisesti kuin työelämän vaatimuksia ajatellen. (Pantzar 2013, 16.)

Elinikäisestä koulutuksesta ja oppimisesta puhuttaessa on alettu korostaa koulutusmahdollisuuksien tarjoamisen sijaan yksilön vastuuta kouluttautua. Opetuksen ja koulutuksen sijaan keskiöön nostetaan oppiminen ja etenkin yksilön vastuu omasta oppimisestaan. (Kauppila ja Vanhalakka-Ruoho 2012, 56.) Opetus- ja kulttuuriministeriön hallitusohjelmaan kuuluu jatkuvan oppimisen uudistus, jonka linjaukset valmistuvat vuoden 2020 lopussa. Hallitusohjelman tavoitteena on kehittää ja uudistaa osaamista elämän ja työuran eri vaiheissa. Painopisteenä uudistuksessa on työikäisten osaamisen kehittäminen, sekä työelämän muutoksista aiheutuviin osaamistarpeisiin vastaaminen. Osaavan työvoiman saatavuus on haaste monilla aloilla ja tulevaisuudessa tarve uudelleen koulutukselle tai täydennyskoulutukselle tulee kasvamaan. (OKM 2020.) Jatkuva oppiminen on edellytys sille, että tietoa ja taitoa voidaan soveltaa työelämän rakenteellisessa muutoksessa. Työelämä edellyttää jatkuvaa tiedon päivittämistä ja kehittämistä, jotta tehokkuus voidaan säilyttää. (Virkkunen 2010, 5.) Leenamajja Ojala (2018, 15) korostaakin, että nykypäivänä jatkuvan oppimisen tulisi tapahtua työssä ja sen ohessa ns. ketteränä oppimisena, eikä vuorottelemalla lisäkoulutusten, tutkintojen ja työn välillä. Uuden osaamisen soveltaminen ja kehittämistyö kehittävät myös oppimiskulttuuria ja toimintaa työpaikalla.

Jatkuva oppiminen edellyttää säännöllisyyttä ja tarkoituksenmukaista tiedon syventämistä ja sen soveltamista käytäntöön. Oppimista voidaan katsoa yksilön, ryhmien ja organisaatioiden kautta. Yksilötasolla jatkuva oppiminen tarkoittaa esimerkiksi uuden ammatin oppimista, oman tiedon ja ammattitaidon kehittämistä, sekä itsetuntemuksen lisäämistä. Ryhmä- ja organisaatiotasolla jatkuva oppiminen on muutoksiin ja haasteisiin vastaamista, sekä tarvittavien tietojen ja taitojen kehittämistä. (Sessa ym. 2015, ix.)

Yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden täytyy ottaa vastuu omasta oppimisestaan varmistaakseen, että tiedot ja taidot vastaavat tämän päivän ja tulevaisuuden haasteita. Yksilöiden täytyy oppia, jotta he voivat tehdä työnsä hyvin ja kasvattaa mahdollisuuksiaan ammatilliseen kasvuun muuttuvissa tilanteissa. Ryhmät tarvitsevat jatkuvaa oppimista päästäkseen tavoitteisiin ja ollakseen valmiita hyväksymään uudet tavoitteet, kun tilanteet muuttuvat. Organisaatiot tarvitsevat jatkuvaa oppimista muodostaakseen saavutettavia missioita ja suoriutuakseen

epävarmoissa ja monialaisissa ympäristöissä. (Sessa ym. 2015, xi.) Ketterää oppimista tukevassa organisaatiossa toimintatavat ovat sellaisia, että niin yksilöiden, tiimien kuin organisaation tasolla opitaan työn tekemisen yhteydessä. Toimintatavat perustuvat vuorovaikutukseen, yhdessä tekemiseen ja oppimiseen sekä tiedon ja osaamisen jakamiseen. (Ojala 2018, 183.)

Jatkuvan oppimisen ymmärtäminen yksilöiden, ryhmien ja organisaation kannalta auttaa ymmärtämään linkityksen yksilöiden ja organisaation välillä. Kouluttajille tämä on hyödyksi, jotta he voivat suunnitella koulutuksia ja ohjeistuksia vastaamaan organisaation tarpeita. HR-ammattilaisia se auttaa integroimaan koulutuksen ja osaamisen kehittämisen osaksi prosesseja, jotka ovat linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. (Sessa ym. 2015, xi.) Oppimiskulttuuriin panostaminen organisaatiossa on tärkeää. Oppimisesta tulee puhua ja muistuttaa aktiivisesti, jotta siitä tulee osa työtä ja yhteistä arkea. Oppimisvalmiuksiin, oppimisen ja osaamisen jakamista edistäviin toimintatapoihin ja rakenteisiin tulee panostaa, ja ihmisiä tulee kannustaa kokeilemaan ja tuottamaan ideoita. Johtamisella on merkittävä rooli jatkuvaan oppimiseen kannustamisessa. (Ojala 2018, 298 - 301.)

Kasvua tukeva työympäristö muodostuu työnjärjestelystä, esimies - alainen suhteista, organisaation ilmapiiristä, työpaikan ihmissuhteista sekä johtamistavoista ja -käytänteistä. Johtamisteorioiden mukaan ihminen pyrkii kehittymään, mikäli hän saa siihen mahdollisuuden, tukea ja haasteita. (Ruohotie 2002, 59.) Organisaation rakenteet ja toimintatavat, kuten palkitsemisjärjestelmät, hierarkkinen struktuuri sekä johtamiskäytänteet tulisi olla linjassa ja tukea yhteisiä päämääriä (Martela ym. 2017, 85 - 8). Kasvua ja kehittymistä tukevissa organisaatioissa ilmapiirillä on suuri merkitys. Motivoiva ja kannustava ilmapiiri, vapaus, hyvä projektijohto, riittävät resurssit, riittävän väljä aikataulu sekä ympäristön tarjoamat haasteet rohkaisevat luovuuteen, innovointiin ja kehittymiseen. (Ruohotie 2002, 59 - 61.)

Tutkimukset osoittavat, että työn kannustearvo sekä vaikutusmahdollisuudet korreloivat työntekijöiden oppimis- ja kehittymismotivaation kanssa. Työn tulisi tarjota riittävästi haastetta, sekä kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia. Johtamiselta edellytetään osaamisresurssien kehittämistä ja palkitsemista, ammatti-identiteetin kehittymisen tukemista, vuorovaikutuksessa kehittyvän uran mahdollistamista sekä työhön ja organisaatioon sitouttamista. (Ruohotie 2002, 50 - 52.) Itseohjautuvat tiimit tarjoavat työn tekemiseen joustoa ja antavat mahdollisuuden kehittyä yhdessä muiden kanssa, ehkä joustavammin kuin perinteisissä hierarkkisissa organisaatioissa. Johtamisen merkitys korostuu silloin oppimisen mahdollistajana, valmentamisena sekä sparraamisena. Esimerkkinä itseohjautuvista organisaatioista ovat Reaktor ja Supercell, jossa molemmissa tiimit ohjaavat itsenäisesti omaa työtään ilman ohjeistusta ja määräyksiä. (Hiila, Tukiainen ja Hakola 2019, 137 - 138.)

Paine kehittyä ja oppia jatkuvasti lisää on kasvanut, ja kasvaa edelleen. Yksilöiden oppimishaasteet ovat muuttuneet ja vaatimuksia opiskeluun ja oppimiseen tulee niin työelämästä,

kuin sen ulkopuolelta. (Pantzar 2013, 14.) Organisaatiot tarvitsevat jatkuvaa oppimista hallitakseen ja johtaakseen muutosta monikulttuurisessa - ja kansallisessa ympäristössä ja talouden epävarmassa ilmastossa. Työn tekemisen muodot ovat yhä moninaisemmat, sillä teknologia mahdollistaa työskentelyn eri puolilta maailmaa. Tuotantokeskeisyydestä on siirrytty palvelukeskeisyyteen, ja kohti tietoyhteiskuntaa, ja se, jos mikä vaatii jatkuvaa oppimista. (Sessa ym. 2015, 2.)

Vaikka jatkuva, elinikäinen oppiminen onkin noussut Suomessa ja maailmalla merkittäväksi trendiksi ja kilpailukyvykkyyden elinehdoksi, se on saanut myös osakseen kritiikkiä. Elinikäiselle oppimiselle laaditut avaintaidot luovat viitekehyksen, jonka ihanteellinen ihmistyyppi on vahvasti motivoitunut työskentelemään tavoitteellisesti ja määrätietoisesti omia yksilöllisiä päämääriään kohti. Hän selviytyy eteen tulleista haasteista, kestää jatkuvaa muutosta eikä lannistu vastoinkäymisistä. (Silvennoinen 2013, 83.) Yleensä elinikäistä oppimista pidetään positiivisena yksilön kykyä kehittää itseään, onhan ihminen kykenevä oppimaan koko elinkaarensa ajan. Ihannetilanteessa ihmisellä on autonomia muokata elämänsä itsensä kaltaiseksi. Elinikäinen oppiminen koulutuspoliittisena ohjelmana asettaa sille kuitenkin ulkoa tulevat vaateet. Kiihtyvä teknologian kehittyminen luo uusia oppimistarpeita, mikä vaatii ihmisiä sopeutumaan. (Jokisaari 2003, 5.)

Herääkin kysymys, kuinka pitkälti elinikäisen oppimisen linjaukset, hallitusohjelmat ja suositukset tukevat yksilön autonomiaa ja jatkuvaa oppimista? Ja kuinka paljon elinikäisen oppimisen koulutuspoliittiset linjaukset asettavat yksilölle paineita sopeutua mallikansalaisen muottiin? Mitä tapahtuu, jos ihmisellä ei ole näitä ihannetyypin taitoja ja ominaisuuksia? Kuten Urpo ja Anita Sarala (2010, 82) toteavat oppivaa organisaatiota käsittelevässä kirjassaan, jokaisella ihmisellä on rajansa uuden oppimisessa ja kehittämisessä. Rajan paikka on kullakin yksilöllä omansa ja se riippuu yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi esimerkiksi tilanetekijöistä, työn organisoinnista sekä saadusta koulutuksesta ja perehdyttämisestä.

2.2 Osaamisen kehittäminen

Yrityksellä on visio eli näkemys siitä, mitä kohti liiketoimintaa halutaan viedä. Strategian avulla määritellään matka kohti päämäärää. Organisaation ja sen henkilöstön osaamisen tulisi olla linjassa näiden molempien kanssa ja kehittyä vastaamaan niitä vaateita, joita visioon pääseminen edellyttää. Tämän päivän osaaminen ei välttämättä riitä enää huomisen kilpailussa. (Österberg 2014, 143.) Työnantajan tehtävänä on tukea henkilöstön kouluttautumista ja osaamisen kehittämistä. Oppimisen tulisi olla organisaatiossa prioriteettilistalla ensimmäisenä. Kannustava kulttuuri, oppimiseen varattu aika sekä sitä varten luodut rakenteet muodostavat oppivan organisaation perustan. (Varamäki 2019.)

Osaamista voidaan tarkastella jakamalla se kolmeen osaan: ammattiosaaminen, sosiaalinen osaaminen sekä henkilökohtainen osaaminen. Ammattiosaamista tarvitaan työtehtävän

suorittamiseen siten, että se tuottaa lisäarvoa itse työhön. Sosiaalista osaamista tarvitaan vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa eri tavoin. Henkilökohtainen osaaminen perustuu itsetuntemukseen ja luo pohjan sosiaalisen osaamisen kehittymiselle. (Suonsivu 2011, 49.) Osaaminen ei ole pelkästään kerättyä tietoa, vaan myös taitoa soveltaa sitä käytännössä. Osaaminen vaatii oikeaa asennetta, motivaatiota ja kokemusta sekä yhä useammin kontakteja. Mitä laajempi verkosto, sitä laajempaa myös osaaminen usein on. (Sydänmaalakka 2009, 64.)

Henkilöstön kehittämistarpeita määriteltäessä tulee pohtia yksilön, työyhteisön ja organisaation kehittämistarpeita sekä nykytilanteen että tulevaisuuden näkökulmasta. Organisaatiossa tulisi olla käsitys siitä, mitä osaamista on olemassa tällä hetkellä, mitkä ovat työntekijöiden tärkeimmät osaamisalueet ja mitä osaamista he tarvitsevat tulevaisuudessa. (Grönfors 2010, 47.) Yksilöiden omien henkilökohtaisten toiveiden ja tarpeiden sanotaan usein olevan lähtökohtana osaamisen kehittämiseksi, mutta ne eivät välttämättä ole yhteneväiset organisaation tarpeiden kanssa (Toivanen, Leppänen ja Kovalainen 2012, 14.)

Osaamisen kehittämisen kannalta on tärkeää määritellä yrityksen ydinosaaminen. Ydinosaamisen tunnistaminen ja osaamistavoitteiden määrittely on osaamisen kehittämisen toimenpiteiden kannalta tärkeää. Jotta henkilöstön kehittäminen tukisi kilpailukykyä, sen tulisi olla suunnitelmallista toimintaa, jossa ydinosaaminen on huomioitu. Otalan (1996) mukaan yrityksen ydinkompetenssit ovat sellaisia, jotka ovat yrityksen säilymiselle oleellisia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Ne ovat vaikeasti kopioitavia ja yrityksen kannalta ainutlaatuisia. Ydinkompetenssit syntyvät ja kehittyvät organisaation oppimisen kautta ja ovat olennaisia strategisten päätösten kannalta. (Österberg 2014, 144.)

Ydinosaamisen määrittelyn jälkeen arvioidaan osaamisen nykytilaa ja tavoitetasoa. Sen pohjalta laaditaan kehityssuunnitelmat yksilö, tiimi- ja organisaatiotasolla. Kehityssuunnitelmien käytäntöön viemisessä huomioidaan paitsi olemassa olevan henkilöstön osaamistarpeisiin vastaaminen, myös uuden osaavan työvoiman rekrytoiminen sekä verkostoissa tapahtuva yhteistoiminta. Kaikkea osaamista ei tarvitse löytyä yrityksen sisältä vaan osaamista voidaan hankkia ja ylläpitää yhteistyöllä ja erilaisin kumppanuuksin. (Sydänmaalakka 2009, 63 - 64.)

Oppimisen tukemiseksi työpaikoilla luodaan erilaisia käytänteitä, mutta kuten tieto myös yhteisen oppimisen käytännöt vanhentuvat nopeasti. Oppimiskäytäntöjäkin on uudistettava toiminnan kehittyessä. (Virkkunen ja Ahonen 2008, 11.) Osaamisen kehittämisen keinoja voidaan jakaa monin eri tavoin näkemyksestä riippuen. Yksi keino on jakaa osaamisen kehittämisen keinot 70:20:10-mallin mukaisesti, jossa oppimisesta 70 % tapahtuu työtä tekemällä, 20 % oppimalla muilta ja 10 % muodollisen koulutuksen kautta (Jennings 2015). Toinen keino on jakaa osaamisen kehittäminen työpaikalla ja työpaikan ulkopuolella toteutettaviin kehittämisen keinoihin (Kauhanen 2012, 154; Kupias, Peltola ja Pirinen 2014). Esimerkkejä työpaikoilla käytetyistä osaamisen kehittämisen menetelmistä ovat esimerkiksi sijaisuudet, työkierto,

projektit, mentorointi ja perehdyttäminen. Työpaikan ulkopuolella tapahtuvia kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi opintokäynnit, itseopiskelu ja erilaiset koulutukset. Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma on työväline tavoitteelliseen osaamisen kehittämiseen. Kehittämissuunnitelman tulisi joustaa työntekijän omilla ehdoilla. Siinä pohditaan kehittymistä nykyisessä tehtävässä, mutta sitä voidaan katsoa myös pidemmän tähtäimen urasuunnittelun näkökulmasta. (Österberg 2014, 149 - 154.)

Kehittämis-, koulutus- ja valmennusohjelmat ovat tyypillisiä osaamisen kehittämisen menetelmiä. Vaikka ne toimivat hyvin virikkeen antajina uuden oppimiselle, niiden vaikutukset pitämällä aikavälillä jäävät pieniksi useimmiten siksi, että ne ovat työstä irrallisia ja kestoltaan liian lyhytjaksoisia. Henkilöstön pitkäjänteinen osaamisen kehittäminen on tärkeää ja se vaikuttaa suoraan organisaation tulokseen ja tuottavuuteen. (Grönfors 2010, 48.)

Oppimista tukevassa organisaatiossa oppimiskulttuuria kehitetään niin yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla, luodaan oppimista tukevia kannustusjärjestelmiä ja kehitetään rakenteita ja prosesseja siten, että ne mahdollistavat ja edistävät henkilöstön oppimista ja osaamisen kehittämiseen sitoutumista. Osaamisen kehittämisestä tulisi tehdä näkyväksi ja keskeiseksi osaksi strategiaa ja siihen tulisi panostaa niin ajallisesti kuin rahallisestikin. (Ruohotie 2002, 67.) Osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen kannustava ilmapiiri edistää työntekijöiden ja tiimien oppimista ja vastuunottamista omasta kehitymisestään. Urakehitysmahdollisuudet sekä palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät tukevat ilmapiirin syntymistä. Yhtenä osaamisen kehittämistä tukevan ilmapiirin tavoitteena on kannustaa henkilöstöä omaehtoiseen osaamiseen kehittämiseen niin työajalla kuin sen ulkopuolella. (Österberg 2014, 148 - 149.)

Organisaatiot odottavat työntekijöiden olevan vastuussa omasta oppimisestaan ja kehitymisestään ja toimivan siinä proaktiivisesti. Toisaalta, organisaatioissa on olemassa ennalta määritellyt koulutuskalenterit ja -sisällöt, joita työntekijöiden tulisi seurata. Nämä eivät välttämättä ole yhteneväiset keskenään. Työntekijöiden näkemys omista oppimisen- ja kehitymistarpeista ja niiden tärkeydestä, voi olla täysin erilainen, kuin mitä organisaatio katsoo niiden olevan. (Van Breda-Berduijn ja Heijboer 2016, 123; Kupias ja Peltola 2019.) Epäsopivuus oppimistarpeiden ja oppimisvalmiuden välillä on haasteena jatkuvalla oppimiselle organisaatioissa. Oppimisvalmiuksien kehittämiseen ja jatkuvan oppimisen kulttuuriin tulisi rohkaista. (Sessa ym. 2015, 11 - 12.)

Osaamisen kehittämisen käytännöt ja tavoitteet voivat myös olla ristiriidassa työntekeksen kanssa. Perustyön tekeminen ja sen organisointi rajaavat osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia, esim. ajankäytön suhteen. Vaikka jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen on välttämätöntä ja strategiassakin huomioitu, se ei välttämättä toteudu käytännössä. Se näytetään usein työstä irrallisena ja toissijaisena tehtävänä. Osaamisen kehittämisen tulisi pyrkiä vastaamaan työn tekemisen tarpeisiin tulevaisuudessa, mutta se usein jää tämän hetken

haasteiden ratkaisemiseksi. (Toivanen ym. 2012, 16.) Työssä oppiminen on yksi keskeinen osa osaamisen kehittämistä. Sille tyypillistä on kokemuksellinen oppiminen, oppiminen yhteistoinnissa sekä tiimioppiminen. Työssä oppimista voidaan tukea henkilökohtaisella ohjauksella sekä koulutuksen kautta. (Sarala ja Sarala 2010, 138.) Tässä opinnäytetyössä työssä oppimista tarkastellaan erityisesti yksilön oppimisen näkökulmasta. Seuraavassa alaluvussa avataan työssä oppimista tarkemmin.

2.3 Työssä oppiminen

”Ihmiset käyvät töissä tehdäkseen töitä” on väite, joka kaikessa yksinkertaisuudessaan ei kuitenkaan pidä enää paikkaansa. Nykypäivän työpaikat ovat oppimisympäristöjä. Työntekijät paitsi tuovat oman panoksensa organisaation menestykseen, myös jatkuvasti kehittävät omaa osaamistaan työn ohessa. Työntekijät tuovat työnsä osaksi oman kokemustaan, tietonsa ja taitonsa, ja kehittävät omia valmiuksiaan ja osaamistaan sen lisäksi. Jatkuvan oppimisen kulttuuri on vakiintumassa yhä syvemmillä organisaatioihin.

Uusia osaamisvaatimuksia syntyy jatkuvasti, ja ne liittyvät kiinteästi työtehtävien vaativuuden ja laajentumisen kasvuun. Älylliset ja oppimiseen liittyvät taidot korostuvat yhä enemmän. Tarvitaan teoriaosaamista ja vankkaa pohjatietoa sekä soveltamiskykyä ja kykyä ymmärtää uusia ilmiöitä. Koulujärjestelmä ei pysty vastaamaan ammattitaidon kehittymiseen ja ylläpitoon työelämän muutosten tahdissa, ja näin ollen työpaikkojen on monesti koulutettava tarvitsemansa osaajat itse. (Ojala 2018, 15 - 18; Ruohotie 2002, 38 - 39.) Teknologiaosaaminen on edellytyksenä menestykselle (Varamäki 2019).

Työelämä edellyttää yhä useammin yleisiä työelämävalmiuksia, joita ovat esimerkiksi elämänhallinta, kommunikointitaidot, johtamistaidot sekä innovaatioiden ja muutosten vauhdittaminen. Elämänhallintataidot kuten oppimistaidot ja ajanhallinta ovat muutoksessa mukana pysymiselle välttämättömiä. Vuorovaikutus-, kuuntelu- ja viestintätaitoja tarvitaan verkostomaisien, moniammatillisten ja kansainvälisten tiimien lisääntyessä. Tarvitaan taitoa toimia tehokkaasti erilaisten henkilöiden ja ryhmien kanssa. Ihmisten ja asioiden johtamistaitoihin kuuluvat mm. päätöksenteko, suunnittelu- ja organisointitaidot sekä konfliktien hallinta. Perinteisten johtamisjärjestelmien siirtyessä tiimien ja yksilöiden itseohjautuvuuteen, näitä taitoja tarvitsee työelämässä jokainen. Innovaatioiden ja muutosten vauhdittamiseen tarvitaan luovuutta, muutosherkkyyttä sekä riskinottoa. Parhaiten menestyvät ne, jotka sopeutuvat muutokseen ja kulkevat sen mukana. (Ruohotie 2002, 38 - 47.)

Oppiminen ja osaamisen kehittäminen työssä edellyttää yksilö-, tiimi- ja organisaatiossa motivaatiota, kykyä ja mahdollisuuksia saada asioita aikaiseksi sekä taitoa oppia kokemuksista. Motivaation herättely on työssä oppimisen kannalta tärkeää, sillä into opittavaa asiaa kohtaan saa aikaan sen, että tekemiseen ylipäänsä ryhtyy ja siinä voisi kehittyä. (Kupias ym. 2019.) Työkontekstissa motivaatiotekijät usein jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon.

Ulkoiset motivaatio tarkoittaa sitä, että työntekijää ohjaa jokin ulkoinen tavoite, esimerkiksi bonus tai palkinto, tai jopa pakko. Sisäinen motivaatio taas kumpuaa työstä itsestään. Työn ollessa innostavaa, palkitsevaa ja merkityksellistä, työntekijä haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin, oppia ja kehittyä lisää. Tämä sisäinen motivaatio ohjaa oppimista, etenkin silloin, kun kyseessä on itselle merkityksellinen ja kiinnostava asia, ja sen avulla työntekijä voi hallita omaa työtään paremmin. (Ojala 2018, 92 - 93; Jarenko, Järvillehto ja Martela 2015, 18.)

Oppimisen kannalta sisäinen motivaatio on keskeistä. Se edellyttää, että oppija voi itse vaikuttaa tavoitteisiinsa sekä siihen, miten hän kehittää taitojaan ja oppii. Sisäisesti motivoitunut oppija osaa arvioida ja seurata oppimistaan, hakea apua, katsoa tietoa eri näkökulmista ja luoda kokonaisuuksia. (Ojala 2018, 93.) Sisäisestä motivaatiosta käsin tehty työ ei kuormita yksilöä yhtä paljon, kuin ulkoisesti motivoitunutta henkilöä, sillä itse tekemiseen virtaa energia luonnostaan pakottamatta (Jarenko ym. 2015, 18.) Autonominen, eli sisäinen motivaatio mahdollistuu henkilön voidessa käyttää omia vahvuuksiaan ja toimiessaan omien kiinnostuksenkohteiden ja arvojensa mukaisesti työssään. (Martela ym. 2017, 86.) Aikuisten oppimismotivaation vaikuttaa erityisesti se, että opitut asiat, tiedot ja taidot ovat hyödyllisiä kehittymisen, työn ja menestymisen kannalta ja niillä on välitöntä käyttöä. (Grönfors 2010, 24.)

Pelkkä motivaatio ei kuitenkaan vielä riitä, vaan tarvitaan toimeenpanemisen taitoa, eli volitiota. Toimeenpaneminen saa aikaan tekemistä ja kokemuksia, joista syntyy mahdollisuus oppia. (Kupias ym. 2019.) Sisäinen motivaatio edellyttää itseohjautuvuutta, ja päinvastoin. Jos työntekijällä ei ole mahdollisuutta toimia itsenäisesti, tai hänellä ei ole kykyä johtaa itseään ja omaa oppimistaan, on sisäistä motivaatiota haastavaa toteuttaa. Toisaalta itsensä johtaminen on vaikeaa, jos sisäistä motivaatiota ei ole. Halu oppia uutta, hankkia tietoa ja soveltaa sitä, ovat itseohjautuvan oppimisen edellytyksiä. (Ojala 2018, 95.) Näiden lisäksi on tärkeää, että oppimiselle annetaan tilaa. Reflektoinnille tulisi antaa aikaa arjessa, jotta oppiminen ei jää suorittamisen alle. (Kupias ym. 2019.) Reflektio lisää ammatillista itsetuntemusta ja tukee oman yksilöllisen oppimistyylin löytämistä. Samalla se tehostaa opitun soveltamista käytännössä. Oppimaan oppimisen taidot ovat keskeisiä huippuosaamisen kehittymisessä kaikilla aloilla. Mielen virittäminen oppimiseen auttaa refleктоimaan, ymmärtämään ja kontrolloimaan omaa oppimista paremmin. (Mäkirintala 2011.)

Oppimista tarvitaan yksilö-, tiimi- ja organisaatiossa. Organisaation sisällä muodostuu erilaisia ryhmiä ja tiimejä, joiden tehtävänä on yhteinen päätöksenteko. Yksilöillä ei kuitenkaan ole luonnostaan välineitä toimia ryhmässä. Tiimin jäsenten täytyy opetella olemaan tiimi, muodostaa irrallisista yksilöistä ryhmä, jolla on ymmärrys yhteisistä tavoitteista ja niihin pääsemisestä. Ryhmät oppivat organisoimaan työtään, kommunikoidaan, tekemään päätöksiä ja reagoimaan muutokseen. Kun organisaatiossa ryhmän konteksti muuttuu, ryhmän tulee sujuvasti mukautua ja muuntautua. Tähän tarvitaan jatkuvan oppimisen kykyä. (Sessa ym. 2015,

125.) Oppimista ja kehittymistä tapahtuu myös yhteisöön sosiaalistumalla, eli olemalla mukana yhteisessä tekemisessä. Yhdessä tekemisessä on voimaa ja se lisää motivaatiota oppimiseen. Oppimisen ja kehittymisen kannalta on tärkeää tunnistaa, millaista osaamista on jo olemassa, miten sitä jaetaan ja hyödynnetään niin yksilö- kuin tiimitasolla. (Kupias ym. 2019.)

Jokaisella oppijalla on oma tapansa ja tyykinsä oppia. Toiset ovat enemmän tekijöitä ja toiset ajattelijoita. Toiset yhdistelevät kokemaansa ja näkemäänsä malleiksi ja teorioiksi, kun taas toiset lähtevät kokeilemaan asioita käytännössä ja sitä kautta selvittämään niiden toimintaa. Henkilökohtaiset oppimisstrategiat auttavat tiedonhankinnassa ja -käsittelyssä sekä muistamisessa. Oppimisstrategioita voi olla monia ja niiden tiedostaminen auttaa valitsemaan toimivan vaihtoehdon kuhunkin tilanteeseen. Tämä tehostaa oppimistulosten saavuttamista. (Grönfors 2010, 39.)

Rod Gerber (1998) summaa aikuisten työssään oppimista koskevan tutkimussarjan lopputulemana yksitoista erilaista työntekijöiden oppimisentapaa. Tutkimusten mukaan työntekijät oppivat:

1. tekemällä virheitä ja hyödyntämällä oppimaansa vastaavissa tilanteissa jatkossa.
2. työn aikana ja ulkopuolella tapahtuvan itseopiskelun kautta (esim. kirjat, kurssit).
3. harjoittamalla omia arvoja käytännössä (esim. aloitteellisuus, joustavuus, kyseenalaistaminen ja esimerkkinä toimiminen).
4. soveltamalla teorian tietoa käytäntöön (esim. tutkinnosta saatujen oppien hyödyntäminen käytännön työssä).
5. ratkaisemalla ongelmia itsenäisesti tai toisten kanssa.
6. vuorovaikutuksessa toisten kanssa (esim. kokeneemmat kollegat, asiantuntijat).
7. oman suunnitelmallisen oppimisen kautta.
8. toimimalla edustajana työpaikalla (esim. työsuojeluvaltuutettu).
9. annetun johtajuuden kautta (esim. mentorointi, toisten ohjaaminen).
10. muodollisen koulutuksen kautta (esim. seminaarit, koulutukset, kurssimoduulit).
11. reflektoinnin, palautteen ja suorituksen johtamisen kautta. (Gerber 1998, 171 - 174.)

Poikela (2005, 35) lajittelee oppimista ja osaamista tuottavat prosessit neljään eri kategoriaan: sosiaaliset, reflektiiviset, kognitiiviset ja operationaaliset prosessit. Sosiaaliin oppimisprosesseihin kuuluu toiminta yksin ja yhdessä, osana ryhmää ja sen johtajana. Reflektiivisiin oppimisprosesseihin kuuluu ongelmanratkaisu, innovatiivisuus ja luovuus. Kognitiiviset prosessit liittyvät tiedon ja kokonaisuuksien hallintaan, ja operationaaliset prosessit taas tehtävien ja toiminnan jäsentämiseen ja hallintaan. (Poikela 2005, 35.) Sekä Gerberin, että Poikelan näkemykset osoittavat, että oppimista tapahtuu monin eri tavoin työssä. Oppimista tapahtuu työpaikalla ja sen ulkopuolella, itsenäisesti ja vuorovaikutteisesti toisten kanssa. Se voi olla kokemuksellista, suunniteltua tai kokeellista.

Työpaikkaoppimisen laaja kirjo osoittaa, että työntekijät ovat kekseliäitä ja useimmiten itseohjautuvia ja riippumattomia oman oppimisensa suhteen. Ymmärtämällä työntekijöiden työsäännön oppimisen tapoja, voidaan kehittää sellaisia organisaation oppimisohjelmia, jotka ovat olennaisia organisaation kehittymisen kannalta ja samalla vastaavat työntekijöiden tapaa oppia. Tällä tavoin voidaan välttyä koulutuksilta, jotka eivät tue, saati innosta työntekijöitä oppimaan. Koska työssä oppimisen lähestymistapoja on yhtä monta kuin on oppijoitakin, olisi tärkeää, että työntekijät itse saisivat vaikuttaa ja valita, mikä tapa on heille parhain. Tällainen lähestymistapa siirtää vastuuta oppimisesta ja kehittymisestä yhä enemmän pois koulutajilta työntekijöille itselleen. (Gerber 1998, 175.)

Usein organisaatiot tarjoavat koulutusta ja valmennusta työntekijöilleen niissä taidoissa, jotka se näkee yrityksen kannalta välttämättömiksi ja tarpeellisiksi. Työntekijöiden omat asenteet ja luonteenpiirteet, joilla ei nähdä olevan merkitystä tai jotka katsotaan jopa olevan haitaksi (kuten kognitiivinen ja emotionaalinen kehitys, joka voi johtaa ihmisiä uusiin suuntiin), jätetään tällöin hyödyntämättä ja pahimmillaan tukahdutetaan tai estetään. Seurauksena voi olla, että työntekijät tekevät yhä kovemmin ja pidempään töitä menestymisen eteen, mutta kokevat sen vuoksi irrallisuuden, vihan ja tylsistymisen tunnetta sekä hallinnan puutetta. (Sessa ym. 2015, 126.)

Itseohjautuva oppiminen on ollut keskeinen tulokulma aikuisten oppimista tarkasteltaessa jo useita vuosikymmeniä. (Hyuneung 2008, 1.) Itseohjautuvuudella tarkoitetaan kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollia. Siihen liittyy keskeisesti henkilön motivaatio ja halu toimia ilman ulkoista pakottamista sekä kyky luoda itselleen ja oppimiselle tavoitteita, joita kohti pyrkiä itseohjautuen. Itseohjautuvuus edellyttää tehtävään vaadittavien taitojen lisäksi itsensä johtamistaitoja, kuten ajan- ja resurssienhallintaa. (Martela ja Järnke 2017, 12.)

Tutkimuksen mukaan merkittäviä syitä itseohjautuvalle, itsenäiselle opiskelulle työssä ovat työhön valmistautuminen, työhön liittyvät haasteet ja ongelmat, henkilökohtaisia vastuualueita varten oppiminen, tietyn osaamisalueen kehittäminen sekä kiinnostus jotakin tiettyä aiheita kohtaan. Itseoppimiseen liittyy yleensä jokin tietty haaste, tavoite tai halu. (Sisley 2013, 17.) Tarvelähtöisessä oppimisessä korostuu työntekijän oma vastuu ja osallisuus. Uusia asioita halutaan oppia siksi, että uuden tiedon avulla voidaan vastata työn muutoksiin tulevaisuudessa sekä ratkaista haasteita ja ongelmia tässä hetkessä. Henkilöstön tulee olla tietoisia siitä, millaisia haasteita heillä on edessään, ja mitä se edellyttää heidän työltään ja toiminnaltaan. (Ojala 2018, 25.)

Melanie Sisley (2013) on tutkinut tietotyöläisten itseohjautuvaa oppimista. Tutkimuksen mukaan tietotyöläiset opiskelevat itseohjautuvasti, sillä se on nopeaa, eikä heidän tarvitse kamppailla sellaisten oppimismenetelmien kanssa, jotka eivät sovi heidän oppimistyyliinsä.

(Sisley 2013, 14.) Internet on mahdollistanut tiedon hankinnan jokaisen ulottuville. Se on pullollaan toistaan hienompia verkkokursseja, huippuyliopistojen kurssitarjontaa, tutkimusraportteja, TED-puheita, Youtube-videoita jne. Tietoa on valtavasti ja vieläpä usein ilmaiseksi saatavilla. Sitä on vain osattava hakea. Työntekijä itse tietää parhaiten, mitä tietoa hän tarvitsee ja kuinka hänen sitä tulee soveltaa työhönsä. Työntekijöiden tulisi itse voida päättää, mitä he oppivat, milloin ja miten oppivat. (Ojala 2018, 22; Varamäki 2019.) Digitaalisuus on tuonut oppimissisällöt oppijan luo ja tarjoaa samalla uudenlaisia oppimisen mahdollisuuksia esimerkiksi pelillisyyden ja verkkoyhteisöjen avulla. Oppijat voivat itse valita oman oppimisympäristönsä, päättää opiskelutahdistaan sekä käyttämistään sisällöistä. Verkkokurssien kautta opittujen taitojen avulla on mahdollista jopa työllistää itsensä. (Varamäki 2019.)

Workplace Learning Reportin 2020 mukaan työntekijät toivovat personoituja oppimiskokemuksia, jotka ovat helposti saatavilla juuri silloin, kun he sitä tarvitsevat. Jopa 79% vastaajista sanoi käyttävänsä personoituja kurssisuosituksia, jotka datan perusteella osoittautuvat heidän työssään kehittymiselle oleellisiksi. Sekä oppimisen adaptiivisuus, että sosiaalisuus korostuvat, sillä työntekijät haluavat oppia yhdessä kollegojensa kanssa esittämällä kysymyksiä, vaihtamalla ajatuksia ja ideoita. (LinkedIn Learning 2020, 26.)

Donald H. Taylorin Learning & Development Global Sentiment Survey 2019 on kartoittanut työssä oppimisen trendejä jo vuodesta 2014. Vuoden 2019 kyselyn perusteella personoitu/adaptiivinen oppiminen, tekoäly ja oppimisanalytiikka edustavat kärkikolmikkoa. Tämä osoittaa, kuinka suuri merkitys omaa oppimista vastaavalla tarjonnalla on ihmisten työssä oppimisen ja kehittymisen kannalta. Data-analytiikan avulla voidaan saada enemmän tietoa kunkin työntekijän oppimistarpeista ja -polusta. Tällä tavoin tekoälyn avulla luodaan personoituja, oppimistarpeita ja -tapoja vastaavia oppimispolkuja. (DHT 2019,12-14.) Adaptiivinen oppiminen hyödyntää kerättyä analytiikkaa oppimisohjelman räätälöimisessä oppijalle sopijaksi. Ns. opetusrobotit sopeutuvat oppijan oppimisstrategiaan ja tyyliin, ja tällä tavoin lisää oppijan sisäistä motivaatiota oppimista kohtaan. Lineaarinen oppimisjärjestys korvautuu oppijan omien mieltymysten, oppimiskyvyn ja osaamisen tason mukaan. Adaptiiviset oppimisalustat ovat vielä toistaiseksi olleet kokeilussa lähinnä vain kouluissa, mutta ovat sovellettavissa myös työpaikoilla. (Ojala 2018, 51.)

Vaikka teknologian osuus työssä oppimisen trendeissä onkin noussut viimeisten viiden vuoden aikana, sosiaalisen yhdessä oppimisen merkitys on silti pysynyt yhtenä merkittävimmistä oppimisen trendeistä aivan kuten mikro-oppiminenkin (DHT 2020, 26-27). Oppimista tapahtuu kaikkialla, niin keskusteluissa ihmisten kanssa, videoita katsomalla kuin koulutuspäivissä. Tärkeää on, että työpaikoilla tieto ja erilaiset oppimisalustat ovat saatavilla, mutta tämän lisäksi tarvitaan ihmisten kohtaamisia, keskusteluita ja esimerkiksi opintopiirejä. (Varamäki 2019.) Mikro-oppiminen on oppimisen lähestymistapa, jossa työntekijälle tarjotaan mahdollisuuksia oppia uutta ilman työn pitkäkestoista keskeytymistä. Oppiminen jaetaan pienempiin

kokonaisuuksiin, jotta se käy sujuvasti työn ohessa. Mikro-oppimisessa sisällöt ja oppimismoduulit määritellään selkeästi ja niille asetetaan oppimistavoitteet. Useimmiten ne ovat pieniä kokonaisuuksia, jotka antavat vastauksia ja auttavat työntekijää ratkaisemaan haasteen tai ongelman sen ilmetessä. (Valamis 2020.)

Joissakin yrityksissä on otettu käyttöön ns. oppimistarjotin, johon on koottu erilaisia tapoja oppia ja kehittää keskeisiä osaamisalueita, joita on ennalta kartoitettu organisaation sisällä. Tällaiseen oppimistarjottimeen on koottu yliopistojen kursseja, verkkokursseja, artikkeleja, kirjoja, valmennuksia ja muita menetelmiä. Tarjonnasta työntekijät saavat itse luoda oman oppimissuunnitelmansa vastaamaan niitä sisältöjä, joissa kokee eniten tarvetta, ja toisaalta niillä oppimismenetelmillä, jotka kukin kokee itselleen sopivimmaksi. (Ojala 2018, 174.) Eri-laisista kehittämisohjelmista sekä koulutuksista hyötyvät kuitenkin ne, joilla on valmiudet oppia. Oppimaan oppimisen taidot, kuten oppimisstrategioiden hallinta ja soveltaminen, luova ja kriittinen ajattelu, ajankäytön ja omien voimavarojen hallinta sekä kyky soveltaa tietoa uusissa tilanteissa auttavat hyödyntämään koulutuksesta saatuja oppeja. (Ruohotie 2002, 55.)

Itseohjautuvan oppimisen yksi pioneiritutkijoista, Allen Tough, on tuonut esiin tutkimuksessaan 1970-luvun loppupuolella, että tyypillisesti ihmisillä on vähintään viisi isoa oppimisprojektia vuoden aikana. Keskimääräisesti näihin käytetty aika oli 500 tuntia vuodessa, eli lähes 10 tuntia viikossa. Näistä oppimisprojekteista 80% oli itse suunniteltuja. (Sisley 2013, 15.) Tutkimuksessa ei kuitenkaan eritelty työssä tapahtuvia oppimisprojekteja muilla elämän osa-alueilta tapahtuvasta oppimisesta.

Ajankohtaisempaa näkemystä tarjoaa Michael Simmons (2018), jonka mukaan ihmisen täytyy käyttää vähintään viisi tuntia viikossa oppimiseen ja itsensä kehittämiseen pysyäkseen työelämän muutoksessa mukana. Mieluiten jopa enemmän. Mikäli opiskelua tapahtuu 50 viikkona vuodesta, käytetty aika olisi näin ollen 250 tuntia vuodessa. Tieto ja opit vanhentuvat nopeasti, sillä tiede ja kehitys etenevät kovaa vauhtia. Tämän vuoksi jatkuva oppiminen on tärkeää. Korkeakoulututkinnosta saatu osaaminen tarvitsee päivittämistä viimeistään viiden vuoden jälkeen valmistumisesta (Eggers, Hagel ja Sanderson 2012). Association for Talent Developmentin (2019) maailmanlaajuisen tutkimuksen mukaan, työntekijöiden oppimiseen käytetty aika on keskimäärin 34 tuntia vuodessa (ATD 2019). Tämä on kaukana Simmonsin näkemyksestä, ja matkaa tuon viiden tunnin viikoittaiseen oppimiseen on paljon. LinkedIn Learningin vuotuisen kyselyn (Workplace Learning Report 2020) mukaan suurin este oppimiselle on ajanpuute työssä. Jopa 49 % vastaajista kertoi, ettei heillä ole aikaa oppimisille työaikana. (LinkedIn Learning 2020, 38.) On siis mahdollista, että suuri osa oman osaamisen kehittämisestä ja uuden oppimisesta tehdään työajan ulkopuolella, vaikka se liittyisikin sisällöltään työhön.

Työntekijöillä on erilaisia tapoja oppia, ja samat menetelmät ja tyyli eivät sovi kaikille. Valinnanvapaus oman oppimisen ja kehittymisen keinoista sekä sisällöistä mahdollistaa hedelmällisen ja onnistuneen oppimiskokemuksen. Tämä edellyttää, että työntekijällä on riittävästi aikaa oppimiselle sekä tietoa ja ymmärrystä siitä, mikä vaihtoehto hänelle on toimivin. Adaptiivisen oppimisen malli hyödyntää teknologiaa oppimiskokemusten analytiikan keräämisessä ja niiden oppijakohtaisessa suunnittelussa. Kustannuskysymykset kuitenkin vielä toistaiseksi rajoittavat näiden laajempaa käyttöä, erityisesti pienissä organisaatioissa (Ojala 2018, 52).

Oppimisen teorioissa korostetaan myös vuorovaikutuksen ja yhdessä oppimisen merkitystä oppimisen syventämisessä. Toiset ihmiset oppivat paremmin juuri vuorovaikutteisessa tilanteessa muiden kanssa. Organisaation puolelta tuleva tuki ja oppimista tukeva kulttuuri mahdollistavat sen, että työntekijät pystyvät tätä toteuttamaan käytännössä onnistuneesti. Tietotekniikka ja oppimisen digitalisoituminen luovat jatkuvasti uusia mahdollisuuksia oppimiselle. Haasteena onkin se, miten ihmiset omaksuvat ja hyödyntävät tietoa, kokemuksia ja osaamista (Ojala 2018,56; ks. myös LinkedIn Learning 2020.) Näiden lisäksi keskeiseksi nousee myös organisaatiokulttuurin vaikutus oppimiseen. Organisaation rakenteet ja toimintamallit vaikuttavat jatkuvaa oppimista tukevan kulttuurin toteutumiseen. Tutkimusten mukaan ajanpuute on yksi keskeisistä työssä oppimista haastavista tekijöistä. Esimiesten keskeiseksi tehtäväksi on tullut työntekijöiden tukeminen jatkuvaan oppimiseen mm. antamalla vastuuta, kannustamalla sekä auttamalla löytämään työstä ja oppimisesta merkityksellisyyttä (Ruohotie 2002, 70).

Tämä johtaakin opinnäytetyön keskeisimpiin teemoihin. Miten tietotyöläiset itse kokevat jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittämisen työssä? Selvittämällä vastauksia tähän kysymykseen, organisaatiot pystyvät paremmin suunnittelemaan sellaisia osaamisen kehittämisen linjauksia ja prosesseja, joilla vastataan työntekijöiden todellisia tarpeita ja oppimistapoja. Toisaalta vastaukset antavat arvokasta tietoa ulkoisten palveluntarjoajien palvelujen kehittämiseen ja muotoiluun aitoja loppukäyttäjien tarpeita vastaaviksi.

2.4 Tietotyö

Työn murroksesta puhutaan paljon tänä päivänä, vaikka työ on muuttunut aina. Ensin teollinen vallankumous siirsi ihmiset pelloilta tehtaisiin töihin, sieltä liukuhihnojen ääreen ja lopulta toimistoihin. Tällä hetkellä eletään neljättä teollista vallankumousta, jossa teknologia ja tieto ovat kaikkialla läsnä ja kehitysvauhti kiihtyy. Digitaalinen maailma linkittyy voimakkaammin fyysiseen maailmaan, jossa elämme. (Varamäki 2019.)

Työnmuutos on vaikuttanut tietotyön lisääntymiseen eri aloilla. Tämä työn kehitystrendi näkyy muun muassa suomalaisten koulutustason nousuna sekä ammatillisen jatko- ja täydennyskoulutuksen lisääntymisenä. Asiantuntijatyö muodostuu pitkälti erilaisissa verkostoissa tehtävien projektien ympärille. Tietotyön yleistymisen työssä elämisessä edellyttää asiantuntijoilta toisaalta itsenäistä ongelmanratkaisukykyä, mutta myös taitoa toimia vuorovaikutuksessa toisten

kanssa. Vaikka tietotyö lisääntyykin monilla aloilla, kaikki työ ei ole muuttumassa tietotyöksi. Ammattiosajia tarvitaan tietoyhteiskunnassa jatkossakin. (Pyöriä 2006, 55 - 56.) Digitalisaation vaikutukset näkyvät tietotyönkin sisällä. Tekoälyn korvaa osan tehtävästä tietotyöstä synnyttäen samalla uudenlaisia työtehtäviä ihmiselle. (Huttula 2018, 64.)

Tietotyö, josta käytetään myös termiä tietointensiivinen työ, saa erilaisia määritelmiä riippuen asiayhteydestä. Tietotyön ytimessä on yksilön kyky toimia rajapintana uuden teknologian ja inhimillisen vuorovaikutuksen välimaastossa. Tietotekniikan käytön voidaan katsoa olevan yksi keskeisistä kriteereistä tietotyötä määriteltäessä. Kuitenkin on huomioitava, että tietotyöhön kuuluu paljon sellaisia osa-alueita, jotka eivät kuitenkaan ole suoranaisesti sidoksissa teknologian käyttöön. Toinen keskeinen osa on luovuus ja ei-rutiininomainen toiminta. Tietotyö edellyttää ideointia ja suunnittelua, joka korostaa tietotyön kognitiivista puolta. Kolmanneksi voidaan katsoa tietotyöläisten koulutustaso, joka Suomen koulutusjärjestämän näkökulmasta yleisimmin tarkoittaa ylemmän keskiasteen tai tätä korkeamman tason tutkintoa. (Blom, Melin ja Pyöriä 2000, 422 - 423.)

Tiedon ja osaamisen merkitys sekä teknologiaosaaminen korostuvat hyvin erilaisissa tehtävissä eri ammattiryhmissä. Esimerkiksi opetus- ja tutkimustyö sekä hallinto- ja suunnittelutehtävät julkisella sektorilla työllistävät tietotyöntekijöitä. (Pyöriä 2005, 158.) Teknologit ovat yksi esimerkki nopeasti kasvaneista yksittäisistä tietotyöläisryhmistä. Teknoloeihin kuuluvat mm. suuri osa terveydenhuollon työntekijöistä, kuten laboratorioteknologit ja hammaslääkärit. (Drucker 1999, 88.)

Työ muuttuu jatkuvasti. Teknologian kehityksen myötä monet rutiininomaiset tehtävät ovat siirtyneet koneille jättäen ajattelua ja luovuutta vaativat tehtävät ihmisille. Muutosta tapahtuu edelleen tietotyön sisällä. Tietotyön tuotoksia ovat ajatukset. Toisin kuin teollisessa työssä, työn tavoitteena on tuotosten maksimoiminen sijaan laatu ja vakuuttavuus. Laadukkaita ajatuksia ei tuoteta kiireessä tai puskemalla kovempaa. (Venäläinen 2020, 7.)

Tietotyöläiset ovat vastuussa omasta tuottavuudestaan, tekemisestään ja panoksestaan organisaatiossa. Esimerkiksi manuaaliseen työhön verrattuna tietotyöläisillä on suurempi autonomia. Jatkuva oppiminen ja innovointi on kiinteä osa tietotyötä, mutta myös jatkuva opettaminen kuuluu tietotyöhön. Toisin kuin manuaalisessa työssä, tietotyöläisten osaaminen, taidot ja kyvykyys ovat heidän omaa pääomaansa, joka kulkee heidän mukanaan, missä ikinä he työskentelevätkään. Manuaalisessa työssäkin toki, työntekijöillä on ammattitaitoa ja arvokasta kokemusta, mutta sen arvo perustuu paikkaan, jossa työtä tehdään. (Drucker 1999, 83 - 87.)

Tietotyöläisiä kuvataan monilla eri tavoin, mutta on olemassa yhteisiä piirteitä, jotka toistuvat. Tietotyöläiset käyttävät tietoa ongelmanratkaisuun ja oppiakseen käytännössä. He yleensä omaavat tietoa useammalta kuin yhdeltä osa-alueelta, ja hyödyntävät sitä työssään.

Tietotyöläiset ovat usein autonomisia ja työskentelevät monesti perinteisillä miesvaltaisilla aloilla kuten tekniikan, lain tai IT:n parissa. (Wonacott 2002, 3.)

Tietotyön ydinsisältönä on tiedon vastaanottaminen, käsittely ja uuden tiedon tuottaminen. Tietotyössä sovelletaan usein uusia työnteon tapoja. Tähän liittyy keskeisesti digitaalitekniikan hyödyntäminen, mikä mahdollistaa työskentelyn yksilöllisemmin erilaisissa ympäristöissä, osana erilaisia yhteisöjä ja verkostoja. Tämä synnyttää uudenlaista työaikakulttuuria ja työtilaratkaisuja, joista toimistohubien lisääntyminen on yksi esimerkki. Toimistohubilla tarkoitetaan työtilaa, joka on suunniteltu kokoamaan yhteen samalla alueella asuvia työntekijöitä. Tämän tarkoituksena on tukea itsenäisesti työskentelevien tietotyöläisten sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Alasoini 2015, 29 - 30.)

OECD:n mukaan tietotyö voidaan määritellä olevan tiedon keräämiseen, jäsentämiseen ja käyttöön liittyvä työtä. Henkilöt, jotka työssään tuottavat tietoa (mm. asiantuntijapalvelujen tuottajat), käsittelevät tietoa (mm. toimistotyöntekijät ja kirjanpitäjät) sekä henkilöt, jotka keskeisesti käyttävät ja soveltavat tietotekniikkaa työssään (esim. graafisen alan työntekijät), katsotaan tietotyöläisiksi. (Paakkolanvaara 1988, 50-51; Savolainen 1984, 36.)

Koulutustason nousu vie työnjaon painopistettä suuntaan, jossa työtehtävät edellyttävät kykyä itsenäiseen päätöksentekoon ja ongelmien ratkaisemiseen (Pyöriä 2002, 65). Tietotyössä tarvitaan myös sosiaalisia vuorovaikutustaitoja, sillä työtä tehdään usein monialaisissa asiantuntijatiimeissä (Pyöriä 2005, 155). Tietotekniikan käyttö on arkipäiväistynyt, ja nämä yhdessä ovat vaikuttaneet tietotyön yleistymiseen (Pyöriä 2002, 65).

Työn mielenkiintoisuuden merkitys korostuu tietotyöläisten joukossa turvallisuuden ja palkan korostamisen vastakohtana. Juurikin tietotyölle keskeiseen itsenäiseen työhön ja sen hallintaan liitetään positiivisia odotuksia. (Blom ym. 2000, 429.) Vaikka tietotyölle on tyypillistä itsenäiset, monipuolisesti haastavat tehtävät sekä keskimääräistä vahvempi työmarkkina-asema, sillä on kääntöpuolensa. Tietotyön arki ei ole rajattomasta vapaudesta nauttivan luovan asiantuntijatyön itsenäistä puuhastelua. Tietotyökin kuormittaa tekijäänsä. Näyttöpäätetyöskentely tuo mukanaan fyysisiä ongelmia. Kiire, ylityöt sekä tulopaineet ja sitä kautta henkisesti raskas ja stressaava työ haastavat tietotyöläisten hyvinvointia. (Pyöriä 2005, 159 - 160.) Näiden lisäksi pyrkimys jatkuvaan uudistumiseen ja ”tulokunnon” parantamiseen ruokkivat entuudestaan korkeita odotuksia, joihin vain parhaat pystyvät vastaamaan. (Pyöriä 2002, 65.)

Tietotyön merkitystä yrityksen menestykselle ei voi vähätellä. Se on kaiken innovaation ytimessä, ja pitemmällä tähtäimellä vaikuttaa organisaation kestävyteen ja kasvuun. Tietotyöläisten kautta yhdistyvät strateginen suunnittelu, organisaatiomuotoilu sekä IT-sijoitukset. (Davenport, Thomas ja Cantrell 2002.) Tutkimuksen mukaan tietotyöläiset kokevatkin keskimäärin suurempaa tarvetta lisäkouluttamiseen selvittääkseen nykyisen työnsä vaatimuksista, ja

heiltä edellytetään jatkuvaa uuden oppimista. Ainoastaan joka kymmenes kokee lisäkoulutuksen tarpeettomana. (Blom ym. 2000, 428.)

3 Tutkimusmenetelmät ja rajaukset

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalainen valmennusalan yritys. Tällä hetkellä yrityksen palvelutarjonta muodostuu työyhteisöjen valmennuspalveluista, coachingista sekä luennoista. Tulevaisuuden työelämäntaidot ovat heidän osaamisensa kulmakiviä. Yrityksen toiminnassa korostuu vahvasti kokemuksellinen oppiminen. (Toimeksiantajan kotisivut 2020.)

Toimeksiantajayritys on joutunut pohtimaan uusia tapoja toimia poikkeustilanteen ravistellessa heidän toimialaansa ja työkenttäänsä. Digitaalisten palvelukonseptien suunnittelu on voimakkaasti käynnissä ja eri yhteistyötahojen kanssa käydään keskusteluja. Tulevaisuuden työelämäntaidot sekä yksilöiden että työyhteisöjen jatkuvan oppimisen tukeminen ovat näiden palvelujen lähtökohtana. Palvelutarjontaa uudistetaan parhaillaan kovaa vauhtia ja tähän prosessiin liittyen edessä on kotisivujen ja palvelumuotojen päivittämistä. Digitaalisen oppimisympäristön käyttöönottoa harkitaan, ja sinne tulevien sisältöjen huolelliseen suunnitteluun on tarvetta.

Valmennuspalvelujen kehittämisen tueksi toimeksiantaja tarvitsee tietoa tietotyöläisten tarpeista osaamisensa kehittämiseen ja oppimiseen työssä. Tutkimustietoa käytetään valmennuspalvelujen kehittämiseen, jotta näihin aitoihin työelämälähtöisiin tarpeisiin voitaisiin vastata parhaalla mahdollisella tavalla nyt ja tulevaisuudessa. Yksilön oma vastuu omasta kehittämisestään ja oppimisesta on suuri. Yksi suurimmista oppimisen edellytyksistä on sisäinen motivaatio. Tämän vuoksi on tärkeää, että jatkuvalla oppimiselle asetetut tavoitteet organisaatioiden sisällä, mutta myös ulkopuolisten palveluntarjoajien näkökulmasta, tukevat aidosti yksilön tarpeita.

Seuraavissa alaluvuissa avataan tarkemmin tutkimuksen luonnetta ja tutkimusongelmaa. Tämän lisäksi tuodaan tarkasteluun tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä sekä tutkimuksen kohderyhmä.

3.1 Tutkimuksen luonne ja tutkimusongelma

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen kehittämistutkimus. Kehittämistutkimuksen tarkoituksena on esimerkiksi löytää kehittämisen kohteita ja tarttua niihin tavoitteellisesti, ratkoa työelämän ongelmia ja luoda uusia ratkaisuja ja uutta tietoa työelämästä sekä jakaa tietoa muiden asiantuntijoiden käyttöön. Kehittämistutkimuksen lähtökohtana voi olla esimerkiksi organisaation kehittämistarpeet tai halu saada aikaan muutosta. Tavallista onkin käytännön ongelmien ratkaisu, uusien ratkaisujen, ideoiden, käytäntöjen ja palveluiden tuottaminen

ja toteuttaminen. (Ojasalo ym. 2015, 14 - 19.) Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus on osa toimeksiantajan palvelujen kehittämistyötä. Toimeksiantaja on määritellyt tarpeen kehittämistutkimukselle, jonka myötä halutaan saada tietoa kehittämistyön tueksi. Opinnäytetyössä yhdistyy määrällisen tutkimuksen elementtejä siinä määrin, että tutkimuksen aineistonkeruu tehdään tutkimuskyselyllä, jolla kerätään sekä määrällistä, että laadullista aineistoa.

Laadullisen tutkimuksen menetelmät ovat induktiivisia, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimus pyrkii tekemään johtopäätöksiä aineiston perusteella. Kerätyn aineiston ja teorian välillä käydään vuoropuhelua tutkimuksen eri vaiheissa. (Juuti ja Puusa 2020a, 11.) Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä havaintojen teoriapitoisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimustuloksiin vaikuttaa se, millainen käsitys yksilöllä on ilmiöstä, millaisia merkityksiä sille annetaan ja mitä välineitä tutkimuksessa käytetään. Tutkija itse päättää tutkimusasetelmasta pohjautuen hänen omaan ymmärrykseensä ilmiöstä. Tämän vuoksi teoriapitoisuus on tutkimuksen lähtökohtana. (Tuomi ym. 2009, 20.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on luoda ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkemykset, kokemukset ja ajatukset ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä. (Juuti ym. 2020a, 9.) Opinnäytetyössä selvitetään, millaisia tarpeita ja toiveita tietotyöläisillä on työssä oppimista kohtaan. Tulosten pohjalta laaditaan kehittämissuositukset toimeksiantajan palvelujen kehittämiseksi vastaamaan työelämässä olevia tarpeita. Näiden lisäksi tutkimukseen osallistuville organisaatioille tuotetaan tietoa heidän henkilöstönsä työssäoppimisen tilasta.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on: Miten tietotyöläisten jatkuvaa oppimista työssä voidaan tukea tulevaisuudessa?

Tutkimusongelmaa täsmennetään tutkimuskysymyksillä: Mitä jatkuva oppiminen on tietotyöläiselle tällä hetkellä? Millaista työssä oppiminen olisi parhaimmillaan tietotyöläisten näkökulmasta?

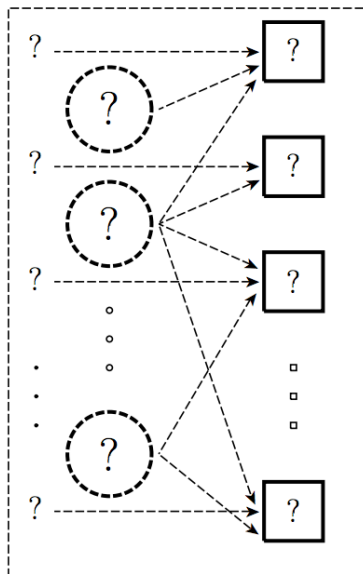
Tutkimusongelmaan haettiin vastausta teorian ja kyselyllä kerätyn aineiston kautta.

3.2 Tiedonkeruumenetelmänä tutkimuskysely

Opinnäytetyön aineistonhankinta tehtiin käyttäen tutkimuskyselyä. Tutkimuskyselyllä voidaan kerätä tietoa ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Niiden tutkiminen ei kuitenkaan ole helppoa, sillä tutkimukseen liittyy aina monia epävarmuuksia, kuten vastusten riittävä lukumäärä ja kattavuus, mittarien luotettavuus, kyselyn ajankohta jne. Kysely eroaa esimerkiksi haastattelusta siinä, että vastaaja vastaa tutkijan esittämiin kysymyksiin itsenäisesti ilman apua. (Vehkalahti 2019, 11 - 12.)

Kyselyä käytetään usein kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruun menetelmänä. Tutkimusote ei kuitenkaan ratkaise kaikkea, sillä samassa tutkimuksessa saatetaan tavoitella sekä yleiskäsityksiä, että kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä yksityiskohtia. Ja tällä tavoin hyödyntää sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen puolia. Kyselyaineistot koostuvat usein mitatuista luvuista ja numeroista, joihin pyydetään erikseen täydentäviä tietoja tai vastauksia sellaisiin kysymyksiin, joita ei olisi käytännöllistä esittää numeroina. Näiden sanallisten vastausten analysoiminen voidaan tehdä laadullisilla menetelmillä, mutta tuloksia voidaan silti esittää tiivistetysti määrällisin menetelmin. Olennaista on, että valitut lähestymistavat ovat tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisia. (Vehkalahti 2019, 13.)

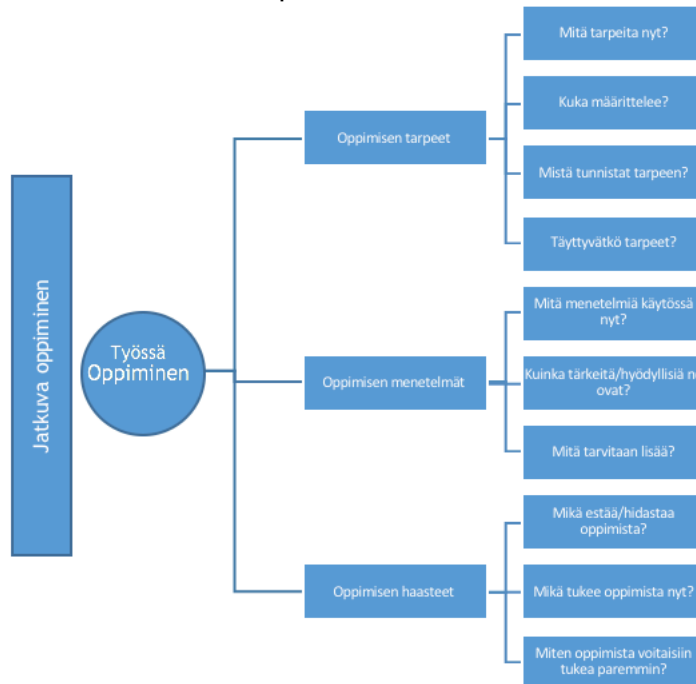
Tutkimuksen onnistuminen riippuu paljolti siitä, onko kyselylomake onnistuttu tekemään hyvin. Tämän vuoksi kyselylomakkeen suunnitteluun on syytä käyttää aikaa. Ratkaisevaa on, onko kysytyt sisällöllisesti oikeita kysymyksiä, mutta tilastollisesti mielekkäällä tavalla. Tutkimusalaan liittyvään teoriaan on syytä perehtyä huolella, sillä tällöin tutkimuksen kohteena olevan ilmiön eri ulottuvuudet hahmottuvat tutkijalle paremmin. Ulottuvuuksien ja niiden mittaamisen pohdinnassa voidaan käyttää avuksi erilaisten hahmotelmien piirtämistä (kuviokuva 2). (Vehkalahti 2019, 20 - 21.)



Kuvio 2: Mittausmallin runko (Vehkalahti 2019, 21).

Mallissa ympyrät tarkoittavat tutkittavan ilmiön keskeisiä ulottuvuuksia. Niiden tulisi vastata kysymyksiin kuten ”Mitä tutkitaan?” ”Mistä tutkittava ilmiö koostuu?”. Mallin oikeassa laidassa olevat neliöt taas kuvastavat käytännön mittaukseen liittyviä osioita, jotka voivat olla kysymysten ja väitteiden muodossa. Mittausmallissa eri ulottuvuudet vaikuttavat mittauksiin. Esimerkiksi kuinka asenteet ja arvot vaikuttavat siihen, miten vastaaja lomakkeen äärellä reagoi esitettyihin kysymyksiin. (Vehkalahti 2019, 21 - 22.)

Tämän opinnäytetyön kyselyn kysymysrunkoa hahmotellessa käytettiin toimeksiantajan kanssa järjestetyssä yhteiskehittelyssä hyödyksi tätä Vehkalahden (2019) esittelemää mallia. Yhteiskehittelyn päätteeksi luotiin täydennetty mittausmalli (kuvio 3), joka toimi lähtökohtana kyselylomakkeen kysymysten asetannassa.



Kuvio 3: Mittausmallin sisältö

Yhteiskehittelyn kautta syntyneen mittausmallin keskeisiksi tutkittaviksi ilmiöiksi muodostui oppimisen tarpeet, oppimisen menetelmät ja oppimisen haasteet. Kunkin ilmiön syvempää tarkastelua pohdittiin erilaisten kysymysten muodossa. Näiden pohjalta mallinnettiin kyselylomakkeen tarkempia kysymyksiä käyttäen apuna jo aiemmin mainittuja kyselytutkimuksia ja tilastoja mm. LinkedIn Learning 2020; Association for Talent Development 2019; Deloitte 2019. Lomakekyselyssä on tärkeää huomioida, että kysymykset ovat tutkimusongelman kannalta olennaisia, ja että kysymyksille löytyy perustelu tutkimuksen viitekehystä (Tuomi ym. 2009, 75).

Osioiden on oltava muodoltaan selkeitä, ytimekkäitä ja ymmärrettäviä, jotta voidaan välttyä monitulkinnaisuudelta ja väärinymmärryksiltä. Osiot voivat olla avoimia tai suljettuja, mikä tarkoittaa sitä, että osioon voidaan vastata joko vapaamuotoisesti, tai valitsemalla jokin ennalta määritellyistä vastausvaihtoehdoista. Kyselytutkimuksessa käytetään enimmäkseen suljettuja osioita, sillä ne selkeyttävät mittauksia ja helpottavat tietojen käsittelyä. Avoimia osioita kuitenkin tarvitaan, sillä niiden kautta saatetaan saada sellaista tutkimuksen kannalta olennaista tietoa, joka muuten jäisi havaitsematta. Avoimet osiot soveltuvat erityisesti

tilanteisiin, joissa vaihtoehtoja ei haluta rajata tai antaa etukäteen. (Vehkalahti 2019, 24 - 25.) Opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä.

Tutkimustulosten analysointimenetelmä riippuu siitä, mikä mittauksen taso on ollut. Mikäli on mahdollista kannattaa käyttää sekä määrällistä mittaamista että laadullisen eron mittaamista. Mittaustasot voidaan määritellä kolmeen päätyyppiin, joita ovat luokittelu, järjestäminen ja mittaaminen. Näistä luokittelu edustaa täysin laadullista mittaustasoa, vaikkakin analyysivaiheessa luokittelutason muuttujista voidaan laskea lukumääriä. Järjestäminen tarkoittaa luokkien asettelua johonkin sisällön kannalta mielekkääseen järjestykseen. Tämän mittaustavan huono puoli on se, että mittaaminen on kovin epätarkkaa ja analysointi jää pinnalliseksi. Mittaustaso ja vertailumahdollisuudet paranevat, mikäli tutkija määrittelee ennalta käytettävän asteikon vastaajan sijasta. Mittaamisella tarkoitetaan sitä numeerista mittausta, joka kattaa sen mihin luokittelu ja järjestäminen eivät yllä. (Vehkalahti 2019, 27 - 34.) Kyse-lyssä käytettiin monivalinta- ja matriisikysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kysymyksissä, jossa haluttiin selvittää vastaajien kokemusta kysymyksessä esitetyn ilmiön tärkeydestä, käytettiin valmista asteikkoa yhdestä kuuteen, jossa 1=ei lainkaan tärkeä ja 6=erittäin tärkeä.

Laadullisen aineiston analysoinnissa tyypillistä on, että tutkija käy läpi aineistoa yhä uude-leen pyrkien ryhmittelemään sitä erilaisiin teemoihin, luokkiin tai kategorioihin. Samalla tutkija hankkii lisää tietoa ja ymmärrystä aiheesta teorian ja tutkimusten kautta. Näin tutkimuk- sessa yhdistyy sekä aineistosta nousevat yksityiskohdat ja merkitykset että teoriassa esitetyt näkökulmat. (Juuti ja Puusa 2020b, 143.) Tutkimusaineiston analysoinnissa vastauksia peilat- tiin teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin. Avointen kysymysten vastauksien analysoinnissa käy- tettiin hyödyksi teemoittelua.

3.3 Tutkimuskyselyn rakenne ja sisältö

Kysely (liite 1) jakautui kolmeen pääosiin: osaamisen kehittämisen tarpeet, osaamisen ke- hittämissä keinot sekä osaamisen kehittämistä haastavat ja edistävät tekijät. Osaamisen ke- hittämissä tarpeita selvitettiin kolmen eri osaamisalueen näkökulmasta mukaellen Helsingin Yliopiston yliopistopedagogiikan keskuksen mallia tulevaisuuden työelämätaidoista (Helsingin Yliopiston Kehittämis- ja koulutuspalvelut 2018, 3 - 12): ammattiosaaminen (substanssiosa- aminen), yleiset työelämätaidot sekä itsensä johtamistaidot. Ammattiosaamiseen kuuluvat työ- tehtävien sisältöön liittyvä asiaosaaminen, kuten asiantuntijataidot, työmenetelmien, työväli- neiden ja tiedon hallinta. Yleiset työelämätaidot ovat työtehtävistä riippumattomat yleiset tiedot, taidot ja kyvyt, kuten teknologian hallinta ja tiedonhankinta-, vuorovaikutus-, yhteis- työ-, ongelmanratkaisu- ja kriittisen ajattelun taidot. Itsensä johtamistaitoja ovat tavoitteel- lisyys, itsetuntemus ja sen kehittäminen, psyykinen ja fyysinen hyvinvointi, stressin ja ajan- käytön hallinta, tunneälykyys, tunteiden hallinta sekä muutosvalmius. Kutakin osaamisen ke- hittämissä osa-aluetta tarkasteltiin samojen suljettujen ja avointen kysymysten kautta. Näin

haluttiin selvittää erityisesti oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen käytetty aika, toistuvuus sekä mistä tarve osaamisen kehittämislle syntyy.

Osaamisen kehittämisen keinoista haluttiin selvittää erityisesti, mitä keinoja on käytössä nyt ja kuinka tärkeinä työntekijät käytössä olevat keinot kokevat. Opinnäytetyön kyselyn muotoilussa käytettiin hyödyksi lajittelua sekä työpaikalla ja työpaikan ulkopuolella toteuttaviin osaamisen kehittämisen keinoihin että osaamisen kehittämisen 70-20-10-mallia. Osaamisen kehittämisen keinojen ryhmittelyssä oppiminen ja osaamisen kehittäminen rajattiin tietoisesti tapahtuvaan, tarkoitukselliseen oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen, joka jaettiin kolmeen pääosioon: Itsenäinen oppiminen, sosiaalinen/osallistava oppimisen sekä muodollinen koulutus.

Itsenäisen oppimisen keinoja ovat itseoppijan vapaamuotoisemmat tietolähteet ja oppimismenetelmät, jotka eivät lähtökohtaisesti sisällä vuorovaikutusta toisten kanssa eivätkä välttämättä suoraa tavoitetta kehittymisestä. Menetelmillä käsitettiin mm. kirjojen ja artikkeleiden lukeminen, Youtube-videot ja itsenäisesti toteutettavat verkkokurssit. Sosiaalisen/osallistavan oppimisen keinot ovat kehittymiseen tähtääviä oppimismenetelmiä, jotka sisältävät keskeisesti vuorovaikutusta muiden kanssa. Tällaisia ovat mm. mentorointi, koulutukset, interaktiiviset verkkokurssit. Muodollisen koulutuksen keinot ovat muodollista koulutusta tarjoavat tutkintoon, sen osaan tai muuhun vastaavaan liittyvät menetelmät, esimerkiksi tutkintojen suorittaminen, sertifiointit jne. Oppimismenetelmien kartoittamisella haluttiin saada tietoa siitä, vastaavatko käytössä olevat keinot niitä, joita työntekijä kokee tärkeiksi ja hyödyllisiksi. Näiden lisäksi haluttiin selvittää, onko jotain sellaista, mitä he toivoisivat olevan lisää tai mitä ei vielä ole käytössä.

Kyselyn kolmannessa osiossa haluttiin selvittää oppimiseen kohdistuvia haasteita. Mitkä asiat estävät tai hidastavat työntekijöiden oppimista työssä? Mitkä asiat tukevat oppimista tällä hetkellä? Mitkä asiat edistäisivät oppimista työssä tulevaisuudessa? Tämän osion tavoitteena oli saada tietoa, jonka avulla organisaatiossa voitaisiin kehittää oppimiskulttuuria siihen suuntaan, että se tukisi jatkuva oppimista myös tulevaisuudessa. Osion laadinnassa käytettiin hyödyksi aikaisempia kyselytutkimuksia kuten LinkedIn Learning Workplace Learning Report 2019, Donald H Taylor's L&D Global Sentiment Survey 2019 ja 2020 sekä Learning and Development In Organizations 2019 (Valamis).

Kyselyssä käytettiin monivalintakysymyksiä, matriisikysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kunkin osion yhteydessä vastaajalla oli mahdollisuus antaa tarkentavia ja selventäviä kommentteja omaan vastaukseensa liittyen. Kysely toteutettiin sekä suomeksi että englanniksi, jotta mahdollistettiin muuta kuin suomea äidinkielenään puhuvien työntekijöiden osallistuminen kyselyyn.

3.4 Tutkimuksen kohderyhmä

Tämän opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään toimeksiantajan palvelujen kehittämisessä. Toimeksiantajan pääasiallisina asiakkaina ovat asiakasyritykset, joissa tehdään tietotyötä. Tämän vuoksi tutkimuksen ensisijainen kohderyhmä on tietotyöntekijät. Tutkija ei ole henkilökohtaisesti yhteydessä yksittäisiin tietotyöntekijöihin, vaan kohderyhmään sopivien yritysten yhteyshenkilöihin, kuten henkilöstöasiantuntijatehtävissä toimiviin.

Kohderyhmään sopivia yrityksiä lähdettiin etsimään suoraan toimeksiantajan omasta asiakasrekisteristä, tarkoituksena kartoittaa mahdollisimman laajasti eri tietotyöorganisaatioiden näkemyksiä jatkuvasta oppimisesta. Asiakasyritysten kontaktihenkilöille lähetettiin 11.5.2020 sähköpostilla kevätkirje, jossa markkinoitiin tutkimukseen osallistumista organisaatioille. Kyselyhalukkuuden pystyi vahvistamaan suoraan yhdellä linkin painalluksella, ja viestissä mainittiin, että opinnäytetyöntekijä on yhteydessä kaikkiin kiinnostusta osoittaneisiin. Kutsu tutkimukseen osallistumisesta lähetettiin yhteensä 60 eri yritykseen.

Suoran linkin kautta kiinnostusta osoitti ainoastaan yksi asiakasyritys. 60 yrityksestä valikoitiin erikseen 12 potentiaalista tietointensiivistä yritystä, joiden HR-henkilöön oltiin yhteydessä erikseen puhelimitse sekä sähköpostilla. Näistä yrityksistä lopulta kaksi ilmoitti osallistuvansa tutkimukseen. Näiden lisäksi tutkijan oman verkoston kautta oltiin yhteydessä kolmeen eri tietointensiiviseen organisaatioon, joista kaksi lähtivät mukaan tutkimukseen. Kyselyä markkinoitiin vielä Facebookin Ompeluseuran alaryhmässä (naisten ammatillinen verkosto) sekä LinkedIn:ssä. Facebookin kautta saatiin kaksi yhteydenottoa, joista toinen ilmoitti lopulta halukkuutensa osallistua tutkimukseen.

Toukokuun viimeisellä viikolla tutkimukseen ilmoittautuneita yrityksiä oli viisi. Näiden yritysten yhteyshenkilöille lähetettiin 28.5.2020 viestintäpaketti (liite 2), joka sisälsi valmiin intrautisen, sähköpostimuistutuksen, tietosuojaselosteen sekä linkin kyselyyn. Kaikki asiakirjat tehtiin sekä suomeksi että englanniksi. Viestintäpaketin myötä haluttiin tehdä kyselyn jalkauttaminen organisaation sisällä mahdollisimman helpoksi, ja edesauttaa kyselyn vastausprosenttia. Kesäkuun ensimmäisellä viikolla tutkimukseen ilmoittautui mukaan vielä yksi organisaatio. Tämän vuoksi kyselyyn vastaamisaikaa pidennettiin lopulta vielä yhdellä viikolla. Kaikkiaan kyselyyn osallistui kuusi (6) eri organisaatiota.

Kysely toteutettiin toimeksiantajalla käytössä olevan Zoho Survey -sovelluksen avulla. Kunkin organisaation omat vastaukset eriteltiin kysymällä vastaajan kotiorganisaatiota. Tällä tavoin pystyttiin antamaan tutkimukseen osallistuneille organisaatioille arvokasta tietoa heidän oman henkilöstönsä tämän hetkisistä ja tulevaisuuden tarpeista jatkuvan oppimisen mahdollistamiseksi. Kerättyä aineistoa käsiteltiin kuitenkin tässä opinnäytetyössä yhtenä aineistona, sillä organisaatioiden erittelyyn ei tutkimustulosten kannalta ollut syytä.

Koska tutkimukseen osallistui organisaatioita, jotka halusivat toteuttaa kyselyn koko henkilöstölle globaalisti, kysyttiin kyselyssä vastaajan työskentelymaata. Tällä tavoin varmistettiin, että tuloksista voidaan rajata erikseen ne vastaukset, jotka koskevat Suomessa tehtävää tietotyötä. Tämä toive tuli toimeksiantajan taholta.

Kaikkiaan kyselyvastauksia tuli 274, joissa mukana olivat myös osittain kyselyyn vastanneet. Vastauksia analysoidessa huomattiin, että osittain vastanneet eivät olleet täyttäneet kyselyä perustieto-osiota pidemmälle. Tämän vuoksi näitä osittaisia vastauksia ei otettu huomioon tämän tutkimuksen aineistoon. Kokonaan kyselyyn oli vastannut 140 henkilöä, joista Suomessa tietotyötä tekeviä oli lopulta 91. Näin ollen tutkimusaineistoksi muodostui kyselyvastaukset 91 vastaajalta.

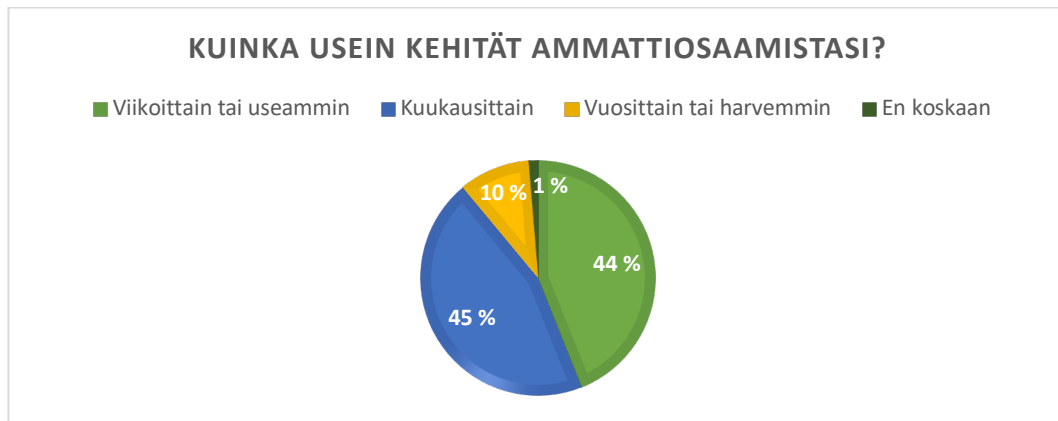
4 Tutkimuksen tulokset

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa on ymmärrettävä, että on olemassa erilaisia oppijoita. Työ-
säöppimisen eri prosessien lisäksi (mm. Gerber 1998; Poikela 2005) oppimista voidaan tarkastella myös erilaisten oppimistyylien kautta. Toiset oppivat paremmin kuuntelemalla ja tarkkailemalla, kun taas toiset tarvitsevat oppiakseen enemmän tekemistä ja soveltamista käytännössä. Toiset pureutuvat mieluummin yksityiskohtien kautta suurempiin kokonaisuuksiin, kun taas toisille suunta on päinvastainen. Oppimisen tyyli voi muuttua ja vaihdella. Erilaisten oppimistyylien kirjo on hyvä pitää tausta-ajatuksena tuloksia tarkasteltaessa. Tässä luvussa avaan tutkimustuloksia jakaen niiden tarkastelun ensin kolmeen eri pääkategoriaan pohjautuen jo kyselyssä tehtyyn jakoon.

4.1 Jatkuva oppiminen tietotyössä nyt

Kyselyn ensimmäisessä osiossa selvitettiin vastaajien demografisten tietojen lisäksi sitä, kuinka usein vastaaja kehittää omaa osaamistaan eri osa-alueilla: ammattiosaaminen, yleiset työelämätaidot, itsensä johtamistaidot. Tämän lisäksi kysyttiin osaamisen kehittämiseen käytettyä aikaa sekä sitä, mistä tarve osaamisen kehittämiseksi syntyy.

Ammattiosaamistaan kehittää viikoittain tai useammin 45 % vastaajista ja 44 % sanoi kehittävänsä osaamistaan kuukausittain (kuvio 4). Verrattuna muihin osaamisen kehittämiseen osa-alueisiin ammattiosaamista kehitettiin selkeästi eniten, ja siihen käytettiin myös tuntimääräisesti eniten aikaa. Vastaajat arvioivat kunkin osaamisen kehittämisen kohdalla käyttämänsä aikaa suhteessa siihen, kuinka usein he näitä taitoja kehittävät. Mikäli kaikki vastaajat kehittäisivät ammattiosaamistaan viikoittain, osaamisen kehittämiseen käytetty keskimääräinen aika olisi 3,35 tuntia viikossa.

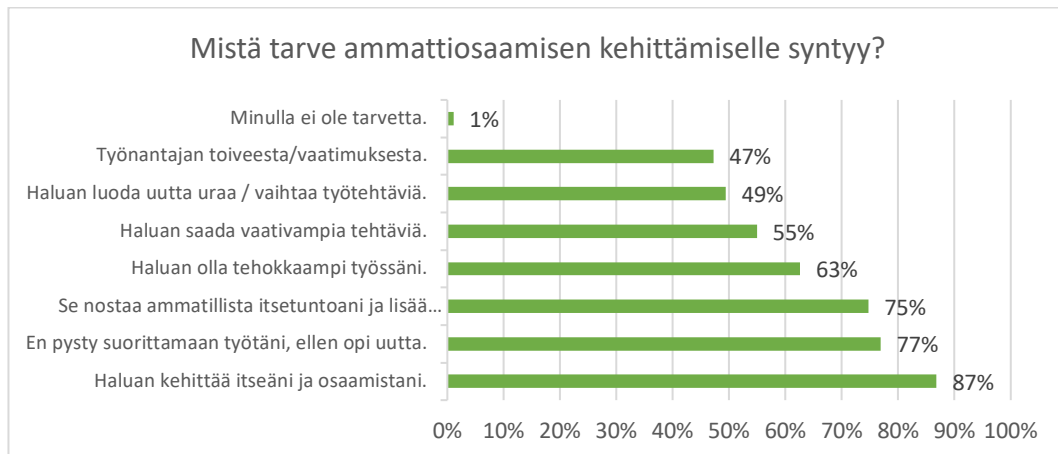


Kuvio 4: Ammattiosaamisen kehittämisen toistuvuus

Ammattiosaaminen koettiin osaamisen kehittämisen osioista selvästi tärkeimmäksi. 98 % vastaajista arvioi ammattiosaamisen kehittämisen tärkeydeksi viisi tai kuusi (asteikolla 1= ei lainkaan tärkeä, 6= erittäin tärkeä). Loput 2 % antoi arvosanaksi neljä. Tämä selittää myös ammattiosaamisen kehittämiseen käytetyn ajan ja toistuvuuden eroa muihin osaamisen kehittämisen osa-alueisiin verrattuna. Ammattiosaaminen linkittyy myös vahvasti työn tekemiseen ja siitä suoriutumiseen. Tämän vuoksi voi olla vaikea erottaa, mikä osa on työtehtävistä suoriutumista ja minkälaiset ongelmanratkaisutilanteet taasen katsotaan osaamisen kehittämiseksi. Tietotyössä keskeistä on myös teknologian käyttö. Tämän vuoksi esimerkiksi uusien järjestelmien käyttöönotto ja tietotekninen osaaminen voidaan nähdä ammattiosaamisen kehittämisenä yleisten työelämätaitojen sijaan.

Vastaajilta kysyttiin, mistä tarve kunkin osaamisen kehittämisen osa-alueeseen syntyy. Kysymys tehtiin monivalintakysymyksenä, jossa vastaajilla oli mahdollisuus valita useita vaihtoehtoja kuhunkin osaamisen kehittämisen osa-alueeseen. Ammattiosaamisen merkitys korostui myös siinä, että sen koettiin nousevan useista eri tarpeista. Merkittävimpinä tekijöinä vastauksista nousi esiin halu kehittää omaa osaamista, työstä suoriutuminen sekä ammatillisen itsetunnon ja työhyvinvoinnin lisääminen (kuvio 5). Tarve ammattiosaamisen kehittämislle tuli vahvasti esiin kaikissa vaihtoehdoissa, lukuun ottamatta 1% vastaajista, joka ei kokenut ammattiosaamisen kehittämislle olevan tarvetta.

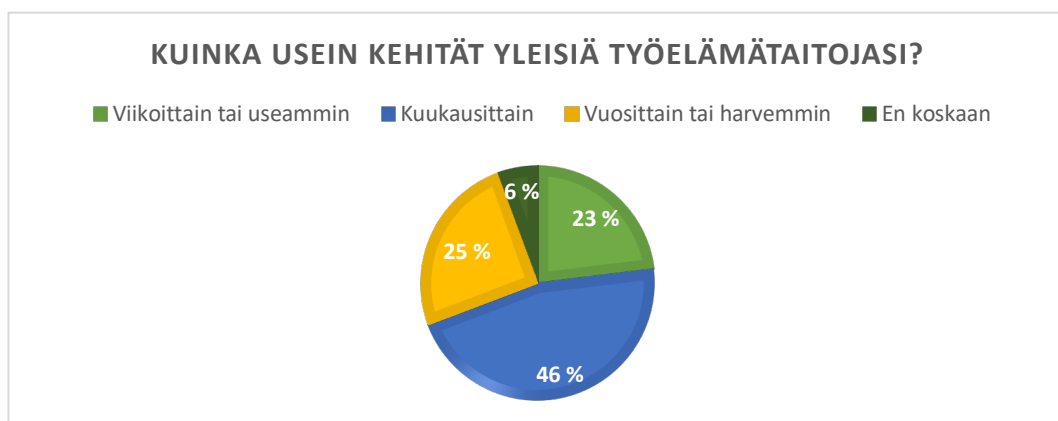
”Tuotekehityksen tekniikan osa-alueet ovat niin laajat, että tekemällä oppiminen ja kokeileminen on arkipäivää.”



Kuvio 5: Ammattiosaamisen kehittämisen syyt

87 % vastaajista haluaa kehittää itseään ja ammattiosaamistaan. Tietotyö edellyttää positiivista suhtautumista uuden oppimiseen, sillä teknologia kehittyy niin nopeasti, että uusia taitoja on otettava haltuun - jatkuvasti oppien. 77 % kokee ammattiosaamisen kehittämisen olevan välttämätöntä työstä suoriutumisen kannalta. Taitojen kehittyessä työstä suoriutuminen helpottuu, mikä nostaa amatillista itsetuntoa sekä lisää hyvinvointia ja tehokkuutta työssä. Ammattiosaamisen kehittämiseen olevien syiden moninaisuus ei yllätä. Vaikuttaisi siltä, että tarpeet nousevat vaihtelevasti sisäisen ja ulkoisen motivaation synnyttäminä.

Yleisiä työelämätaitoja kehitti 46 % vastaajista kuukausittain, 25 % viikoittain tai useammin, ja 23 % vastaajista vuosittain tai harvemmin (kuvio 6). Jopa 6 % vastaajista ei kehitä yleisiä työelämätaitojaan ollenkaan. Mikäli kaikki vastaajat kehittäisivät näitä taitoja viikoittain, keskimääräinen työelämätaitojen kehittämiseen käytetty aika olisi 1,71 tuntia viikossa.



Kuvio 6: Yleisten työelämätaitojen kehittämisen toistuvuus

Tämä on noin puolet vähemmän ammattiosaamisen kehittämiseen verrattuna. Yleisiä työelämätaitoja kehitetään myös pääsääntöisesti ammattiosaamista harvemmin. Toisaalta, kuten

myöhemmin tuloksissa käy ilmi, sosiaalisella oppimisella on merkittävä rooli osaamisen kehittämisessä. Näin ollen juurikin yhteistyö- ja kuuntelutaitojen kehittäminen tukisi ja syventäisi oppimista myös muilla osa-alueilla.

Vaikka yleisiä työelämätaitoja kehitetään vähemmän kuin ammattiosaamista, 77 % vastaajista arvioi sen tärkeydeksi viisi tai kuusi (asteikolla 1= ei lainkaan tärkeä, 6= erittäin tärkeä). Yleisten työelämätaitojen kohdalla merkittävimiksi syiksi osaamisen kehittämislle nousivat halu kehittää itseä ja omaa osaamista, halu olla tehokkaampi sekä ammatillisen itsetunnon ja työhyvinvoinnin lisääminen (kuvio 7). 3 % vastaajista ei kokenut yleisten työelämätaitojen kehittämislle olevan tarvetta.

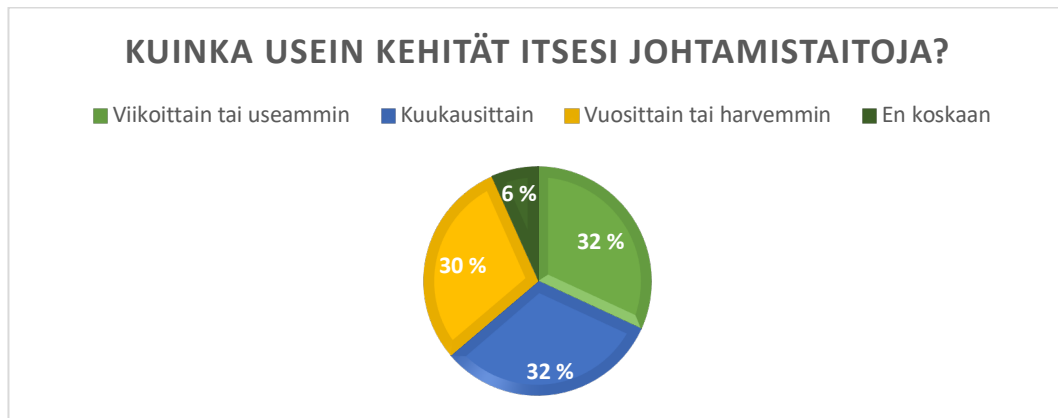
”Yleiset työelämätaidot ja itsensä johtamisen taidoksi mielletyt perusasiat opitaan kotona tai esikoulussa. Näiden puute on suora seuraus selkärangan puutteesta, ts. viitisimisestä, jaksamisesta, haluamisesta. Niitä ei pitäisi tarvita harjoitella, vaan niihin tulisi motivoida ja motivoitua.”



Kuvio 7: Yleisten työelämätaitojen kehittämisen syyt

Toisin, kuin ammattiosaamisen kehittämisen kohdalla, yleisten työelämätaitojen kehittämistä ei nähty yhtä merkittävänä edellytyksenä työstä suoriutumislle. Yleiset työelämätaidot nähtiin tehokkuutta sekä ammatillista itsetuntoa ja hyvinvointia lisäävänä tekijänä. Syynä tähän voi olla vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen merkitys niin sujuvan asiakastyön, kuin tiimien ammattitaidon hyödyntämisen kannalta. Yleisten työelämätaitojen merkitys hyvinvoinnin edistämislle voi juontaa työssä viihtymiseen sekä ilmapiiriin työpaikalla.

Itsensä johtamistaitojen kehittäminen jakautui melko tasaisesti vastaajien kesken (kuvio 8). Viikoittain tai useammin sekä kuukausittain näitä taitoja kehitti 32 % vastaajista. Vastaavasti vuosittain itsensä johtamistaitoja kehitti 30 % vastaajista. 6 % vastaajista ei kehitä itsensä johtamistaitoja lainkaan. Mikäli kaikki vastaajat kehittäisivät osaamistaan viikoittain, keskimääräinen itsensä johtamistaitojen kehittämiseen käytetty aika olisi 1,09 tuntia viikossa.



Kuvio 8: Itsensä johtamistaitojen kehittämisen toistuvuus

Tämä on noin kolmannes siitä, mitä esimerkiksi ammattiosaamisen kehittämiseen käytetään aikaa. Itsensä johtamistaitoja ei välttämättä nähdä työstä suoriutumisen kannalta samalla tavoin välttämättömiksi, kuin ammattiosaamisen kehittäminen. Yleiset työelämätaidot voidaan nähdä tärkeämmiksi sen vuoksi, että yhteistyötä tehdään toisten asiantuntijoiden sekä asiakkaiden kanssa, jolloin esimerkiksi vuorovaikutustaidot nousevat tärkeiksi. Tietotyö voi olla hyvin itsenäistä työtä, jonka vuoksi itsensä johtamistaidoista etenkin ajanhallinta ja oman työn johtaminen ovat tärkeitä taitoja. Kuten aikaisemmistakin tutkimuksista käy ilmi, juuri ajan käyttöön liittyvät haasteet ovat niitä, jotka estävät tai haastavat oppimista ja osaamisen kehittämistä. Itsensä johtamistaidoista olisi näin ollen myös oppimisen kannalta hyötyä. Voi olla, että itsensä johtamistaidoista esimerkiksi stressinhallinta sekä fyysinen ja psyykinen hyvinvointi ovat sellaisia, joita tietotyöläiset kehittävät työajan ulkopuolella esimerkiksi harrastusten kautta.

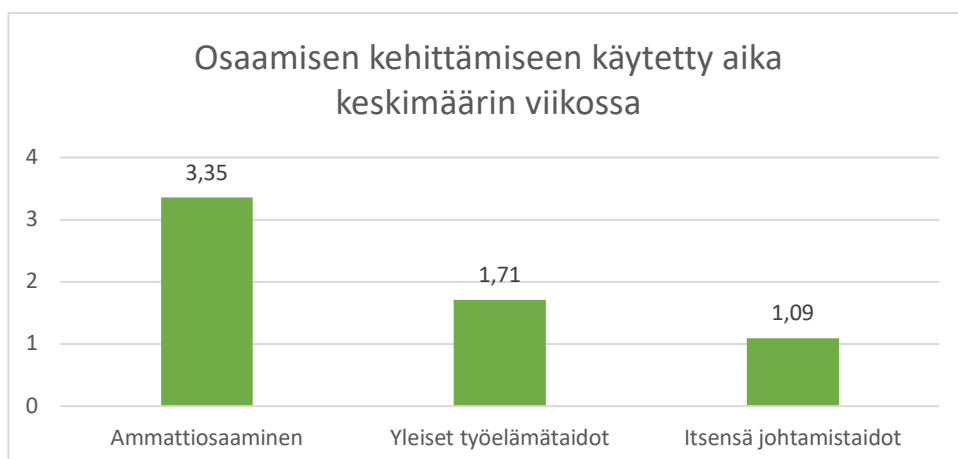
Huolimatta siitä, että itsensä johtamistaitoihin käytettiin vähiten aikaa, 73 % vastaajista piti niiden kehittämistä tärkeänä, antaen sille arvosanaksi viisi tai kuusi (asteikolla 1= ei lainkaan tärkeä, 6= erittäin tärkeä). Tarve itsensä johtamistaitojen kehittämiseksi juontaa samoista syistä kuin yleisten työelämätaitojen kohdalla (kuvio 9). Esimerkiksi halu olla tehokkaampi omassa työssä sekä halu saada vaativampia tehtäviä olivat useammin syynä itsensä johtamistaitojen kehittämiseksi.



Kuvio 9: Itsensä johtamistaitojen kehittämisen syyt

Itsensä johtamistaitojen kehittäminen katsottiin tehokkuutta edistäväksi tekijäksi. Esimerkiksi ajan- ja stressinhallinta sekä oman työn johtaminen erityisesti etätyössä vaikuttavat tehokkuuteen työssä. Tarve itsensä johtamistaitojen kehittämiseksi on pääsääntöisesti lähtöisin sisäisestä motivaatiosta.

Yhteenlaskettuna kokonaisuudessaan osaamisen kehittämiseen käytetty viikoittain aika olisi 6,15 tuntia (kuvio 10). Lukema on siis yli viiden tunnin, mitä mm. Simmons (2018) artikkelissaan esittää olevan vähimmäisaika, jota työntekijän tulisi käyttää oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen.

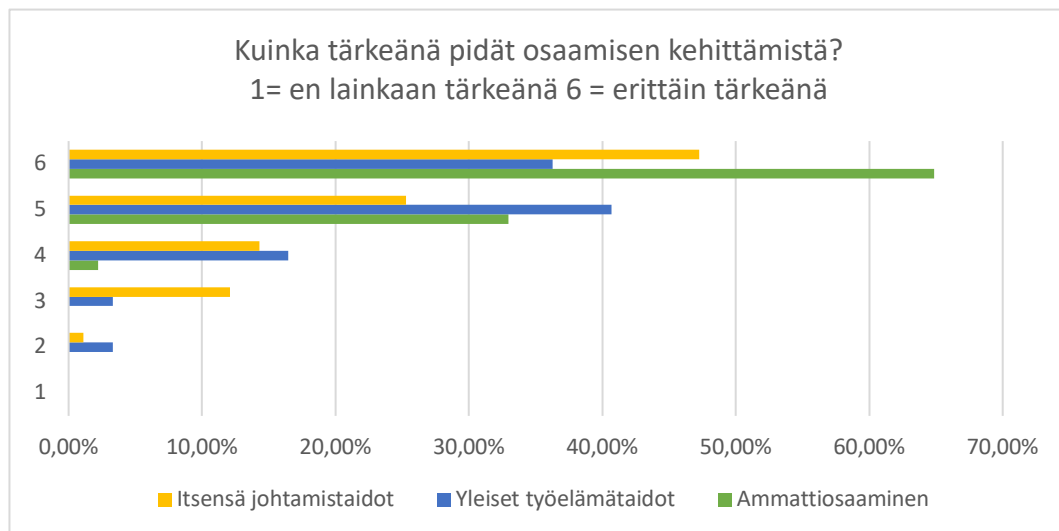


Kuvio 10: Osaamisen kehittämiseen käytetty aika keskimäärin viikossa

Todellisuudessa tietotyöläisten osaamisensa kehittämiseen käyttämä aika kullakin osa-alueella vaihteli merkittävästi. Toiset käyttivät osaamisen kehittämiseen jopa 12 tuntia viikossa, kun taas toiset käyttivät siihen ainoastaan tunnin tai kaksi kuukaudessa. Yksittäisissä vastauksissa ammattiosaamisen kehittämiseen käytettiin 40 tuntia viikossa, mikä viestii siitä, että

työn tekeminen itsessään koettiin olevan ammattiosaamisen kehittämistä. Kuten tulokset osoittavat, iso osa vastaajista ei kehitä osaamistaan edes viikoittain. Tämä voi johtua osaamisen kehittämisen tulkintaeroista, mutta myös siitä, että toiset työntekijät ottavat osaamisensa kehittämiseen selvästi toisia enemmän aikaa.

Yleisesti ottaen merkittävimpana osaamisen kehittämisen syynä nähtiin oma halu kehittyä ja kehittää osaamista, eikä työstä tai työnantajan puolelta nouseva pakko. Ainoastaan ammatti-osaamisen kehittämisen kohdalla korostui osaamisen kehittämisen merkitys työstä suoriutumisen kannalta. Ammatillisen itsetunnon nostaminen ja työhyvinvoinnin lisääminen koettiin merkittävinä syinä osaamisen kehittämiseksi. Tietotyöläisillä näyttäisi olevan motivaatio ja halu kehittää omaa osaamistaan ja kykyjään työssä. Osaamisen kehittämistä pidetään pääsääntöisesti tärkeänä asiana, kaikilla sen osa-alueilla (kuvio 11).



Kuvio 11: Osaamisen kehittämisen tärkeys

Ammattiosaamisen kehittämistä pidetään tärkeimpänä, keskiarvosanaltaan 5,63. Itsensä johtamistaitojen kehittämisen (5,05) koettiin ainoastaan hieman yleisten työelämätaitojen kehittämistä (5,03) tärkeämmäksi.

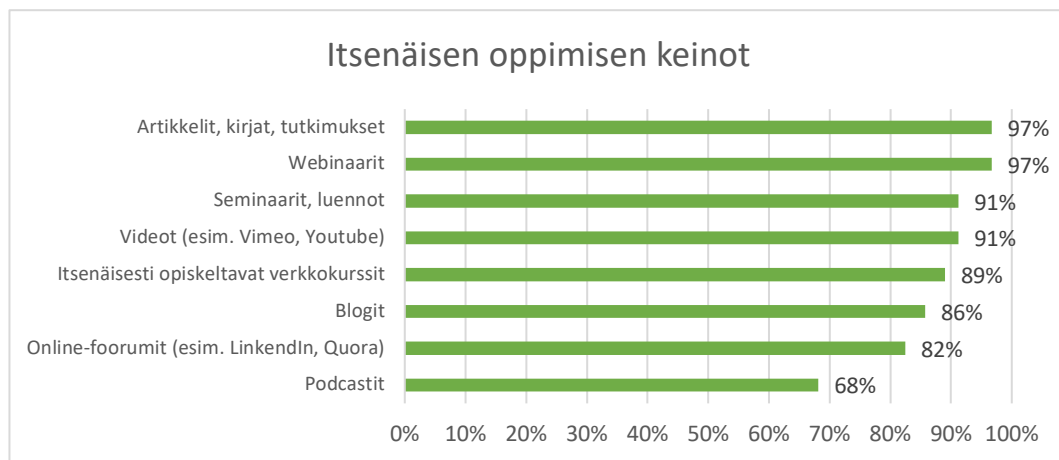
”Jatkuva oppiminen on minulle tärkeää, haluan oppia asioita ja kehittää niin omia kuin koko työyhteisön toimintatapoja paremmaksi. Uskon siihen että aina voi tehdä asioita paremmin.”

4.2 Käytössä olevat osaamisen kehittämisen keinot

Kyselyn toisessa osiossa käsiteltiin osaamisen kehittämisen keinoja. Nämä jaettiin kyselyssä kolmeen osioon: itsenäisen oppimisen keinot, osallistavan/sosiaalisen oppimisen keinot sekä muodollinen koulutus. Vastaajia pyydettiin valitsemaan kunkin osa-alueen kohdalla ne keinot,

jotka heillä on tällä hetkellä käytössä työssään ja arvioimaan, kuinka tärkeänä he niitä pitävät. Arvioinnissa käytettiin asteikkoa yhdestä kuuteen, jossa 1= ei lainkaan tärkeä ja 6= erittäin tärkeä. Kunkin monivalintakysymyksen kohdalla oli infopainikkeen alla lisätietoa siitä, mitä kullakin kohdalla tarkoitettiin.

Itsenäisen oppimisen keinoista käytössä oli kaikkia vaihtoehtoja. Suosituimpina keinoina olivat webinaarit sekä artikkelit ja tutkimukset, joita käytti 97 % vastaajista (kuvio 12). Suosittuja olivat myös seminaarit, luennot ja videot, joita käytti yli 90 % vastaajista. Podcastit olivat käytössä ainoastaan 68 % vastaajista.



Kuvio 12: Käytössä olevat itsenäisen oppimisen keinot

Useimmiten käytössä olevat menetelmät arvioitiin myös keskimääräistä tärkeämmäksi videoita lukuun ottamatta. Vastaavasti vähemmän käytössä olevat koettiin vähemmän tärkeiksi. Vastaajista, jotka käyttivät artikkeleja ja tutkimuksia osaamisen kehittämisen keinoina, 38 % piti niitä erittäin tärkeinä ja 47 % mielestä ne olivat arvosanaltaan neljä tai viisi. Itsenäisesti käytäviä verkkokursseja piti erittäin tärkeinä 28 % niitä käyttävistä vastaajista, ja vastaavasti 46 % antoi arvosanan neljä tai viisi. Webinaarit, seminaarit ja luennot koettiin myös tärkeiksi itsenäisen oppimisen keinoiksi. Podcastit ja online-foorumit koettiin vähiten tärkeiksi. Podcastien käyttäjistä jopa 11 % ei pitänyt niitä lainkaan tärkeinä ja jopa 44 % antoi arvosanan kaksi tai kolme. Online-foorumien käyttäjistä 4 % ei kokenut niitä lainkaan tärkeinä, ja 36 % antoi arvosanan kaksi tai kolme. Blogien käyttäjien arviot olivat näitä hyvin lähellä.

Annetun arvosanan keskiarvojen perusteella tärkeysjärjestys itsenäisen oppimisen keinoille on seuraava:

1. Artikkelit, kirjat, tutkimukset 4,76
2. Webinaarit 4,57
3. Itsenäisesti opiskeltavat verkkokurssit 4,49
4. Seminaarit, luennot 4,47

5. Videot (esim. Vimeo, Youtube) 3,88
6. Blogit 3,86
7. Online-foorumit (esim. LinkedIn, Quora) 3,79
8. Podcastit 3,22

Lisätietoja antaneissa vastauksissa nousivat esiin audiokirjat, alan omat tietopankit ja muut viestintäkanavat, kuten kuukausittaiset uutiskirjeet alan toimijoilta. Kyselyssä haluttiin tietää nimenomaan käytössä olevia keinoja työssä. Eräs vastaajista toi esille, että keinoja on kyllä työhön liittyen käytössä, mutta tämä tapahtuu täysin omista lähtökohdista, eikä työpaikan kautta. Ajanpuute on mahdollisesti syynä siihen, että itsenäistä oppimista tapahtuu työajan ulkopuolella. Oppimisen itseohjautuvuus näkyy siis myös tässä tutkimuksessa. Oppimista tapahtuu itseohjautuvasti työstä nousseen tarpeen esiintyessä.

”Mm. verkkokurssit, artikkelit ovat kyllä minulla käytössä, mutta eivät millään lailla työpaikan kautta, eikä työpaikka aktiivisesti myöskään tue tai kannusta niiden käytössä.”

Sosiaalisen oppimisen keinoista eniten käytössä olivat sparraus työkaverin tai esimiehen kanssa 93 %, sisäinen koulutus 92 %, tapahtumat ja konferenssit 80 % sekä vertaiskehittäminen 74 % (kuvio 13). Pelit ja VR erottui joukosta selkeästi vähemmän käytettynä, ainoastaan 27 %:lla vastaajista oli käytössä pelit ja VR osaamisen kehittämisen keinona. Muut keinot olivat melko tasaisesti käytössä noin puolella vastaajista. Etävalmennukset olivat vain hieman lähivalmennuksia useammin käytössä. Etätöihin siirtyminen kevään aikana on varmasti osaltaan vaikuttanut siihen, ettei lähivalmennuksia ole ollut edes mahdollista järjestää. Toisaalta tietotyö ei välttämättä ole työn suorituspaikkaan sidottua, jonka vuoksi tiiminjäsenet voivat työskennellä mistä päin tahansa.



Kuvio 13: Käytössä olevat osallistavan/sosiaalisen oppimisen keinot

Sparraus ja vertaiskehittäminen koettiin selkeästi erittäin tärkeäksi sosiaalisen oppimisen keinoksi. 65 % piti sitä erittäin tärkeänä, ja 21 % antoi sille arvosanaksi viisi. Vastaavasti toiseksi usein käytössä oleva sisäinen koulutus koettiin erittäin tärkeäksi. 39 % vastaajista piti sitä erittäin tärkeänä ja 32 % vastaajista antoi arvosanaksi viisi. Voimakkaasti erottuivat joukosta myös mentorointi ja vertaiskehittäminen. Merkittävästi käytössä oleva tapahtumat ja konferenssit ei kuitenkaan tärkeydeltään yltänyt kärkiviisikkoon. Pelit ja VR oli käytössä vain 27 % vastaajista, ja näistä jopa 60 % antoi tärkeyttä kuvaavaksi arvosanaksi yksi tai kaksi. Tärkeyttä kuvaavan arvosanan keskiarvon perusteella sosiaalisen ja osallistavan oppimisen keinot ovat tärkeysjärjestyksessä seuraavat:

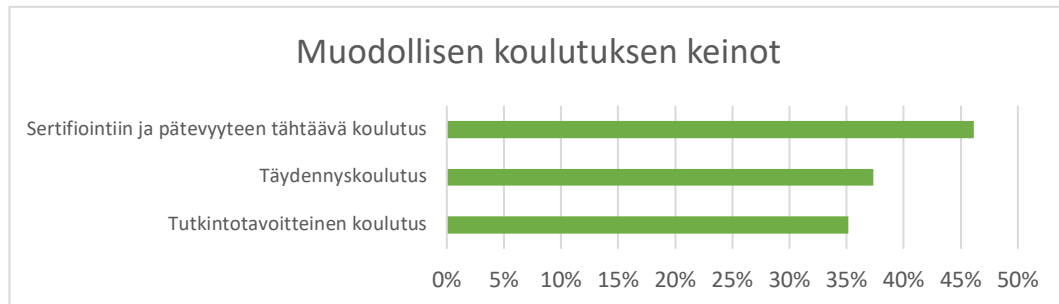
1. Sparraus (työkaverin tai esimiehen kanssa) 5,38
2. Sisäinen koulutus 4,85
3. Vertaiskehittäminen 4,81
4. Mentorointi 4,6
5. Mikro-oppiminen 4,26
6. Tapahtumat konferenssit (myös virtuaaliset) 4,23
7. Etävalmennukset 4,22
8. Työnohjaus 4,18
9. Coaching 4,17
10. Lähivalmennukset 4,15
11. Interaktiiviset verkkokurssit 4,05
12. Benchmarking 3,9
13. Pelit, VR 2,52

Lisätietoja sisältävissä avoimissa vastauksissa tuotiin useammassa vastauksessa esille, että monet näistä koettiin tärkeinä, mutta eivät olleet käytössä. Tämä saattoi vaikuttaa vastauksien jakautumiseen jonkin verran. Tämän lisäksi esimerkiksi lähivalmennuksiin osallistuminen on kevään aikana vallinneen poikkeustilanteen vuoksi ollut vähäistä. Mikro-oppimisen määritelmä oli joillekin uusi, jonka vuoksi osa vastaajista oli vastannut 'ei käytössä'. Käsitteet oli avattu infopainikkeen alle, mutta sen löytämiseen ei oltu ohjattu riittävästi. Ulkoisista koulutuksista mainittiin palkitsevana erityisesti sellaiset, joissa on osallistujia muistakin organisaatioista.

Vaikuttaisi siltä, että työn lomassa tapahtuva sosiaalinen oppinen sekä organisaatioissa sisäisesti tapahtuva kouluttaminen ovat käytössä eniten ja ne myös koetaan tärkeimmiksi. Ne eivät välttämättä vaadi resursseja samalla tavoin, kuin ulkopuolisen palveluntarjoajan järjestämät koulutukset tai muut keinot. Oppiminen työssä ja yhdessä muiden kanssa näkyvät myös tässä tutkimuksessa ja vahvistavat aiempia tutkimuksia. Erilaiset tapahtumat, interaktiiviset verkkokurssit ja valmennukset ovat tietotyöläisillä käytössä, mutta niitä tärkeämmiksi

nousevat kuitenkin keinot, jotka linkittyvät organisaation sisällä tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja osaamisen jakamiseen henkilöstön kesken.

Muodollisen koulutuksen keinoista eniten käytössä oli sertifiointiin ja pätevyyteen tähtäävä koulutus, joka oli käytössä 46 %:lla vastaajista. Täydennyskoulutus oli käytössä 37 %:lla ja tutkintotavoitteinen koulutus 35 %:lla vastaajista (kuvio 14).



Kuvio 14: Käytössä olevat muodollisen koulutuksen keinot

Sertifiointiin ja pätevyyteen tähtäävä koulutus oli suurimmalla osalla käytössä, mutta sitä ei koettu yhtä tärkeäksi kuin esimerkiksi täydennyskoulutus, jonka koki erittäin tärkeäksi 24 % vastaajista. Vastaava lukema oli sertifiointiin ja pätevyyteen tähtäävässä koulutuksessa vain 12 %. Täydennyskoulutuksen tärkeydestä kertoo myös se, että ainoastaan 9 % vastaajista antoi sille arvosanaksi yksi tai kaksi. Vastaava prosenttiosuus oli sertifiointiin tähtäävässä koulutuksessa 17 % ja tutkintotavoitteisessa koulutuksessa 22 %.

Lisätietoja vastauksestaan antaneet toivat esille mm. sitä, että pitäisivät erityisesti sertifiointiin tähtäävää koulutusta tärkeänä, mutta sitä ei ole käytössä tällä hetkellä, eikä siihen ole budjetoitu varoja. Yhtenä esimerkkinä täydennyskoulutuksesta tuotiin kieliopinnot, joskin niiden kerrottiin tapahtuvan vapaa-aikana.

”Mielestäni koulutuksen muodollisuus itsessään ei ole niin tärkeää, vain se, että työnantaja kokee tärkeänä työntekijöiden kouluttamisen.”

”Haluaisin saada paljonkin lisää täydennyskoulutusta oman alan osaamisen päivittämiseen ja kehittämiseen. Tällä hetkellä sitä ei ole juurikaan.”

Lisätietojen perusteella nousee esille, että muodollisen koulutuksen eri keinoja pidetään lähtökohtaisesti tärkeinä useiden vastaajien mielestä, joskin ne ovat harvalla käytössä. Muodollisen koulutuksen keinot ovat useimmiten ulkopuolisen palveluntarjoajan järjestämiä, maksullisia koulutuksia, joihin ei organisaatiossa välttämättä ole budjetoitu varoja. Ne ovat useimmiten tarpeen vain yksittäisten asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseksi, joka korostaa oppimisen yksilöllistämisen tarvetta. Kuten sosiaalisen oppimisen keinoista huomataan, tietotyöläisillä on käytössään ulkopuolisten palveluntarjoajien koulutuksia ja verkkokursseja, mutta

niitä tärkeämpinä koettiin organisaation sisällä tapahtuvat oppimisen keinot. Tästä herääkin kysymys, järjestetäänkö henkilöstölle koulutuksia, joiden sisällöt eivät vastaa tarpeita? Toisten osaamistarpeisiin esimerkiksi sertifiointiin tähtäävä muodollinen koulutus voisi vastata lähivalmennuksia paremmin.

4.3 Oppimista tukevat ja haastavat tekijät

Kyselyn kolmannessa osiossa haluttiin selvittää, mitkä tekniikat ja asiat tukevat oppimista sekä vastaavasti, mitkä tekijät haastavat oppimista työssä. Osio sisälsi kolme monivalintakysymystä ja yhden avoimen kysymyksen, jolla haluttiin saada tietoa siitä, miten vastaajan mielestä hänen organisaationsa voisi tukea oppimista paremmin.

Osion ensimmäinen kysymys koski henkilökohtaista oppimista edistäviä tekniikoita (kuviot 15). Merkittävimmiksi tekniikoiksi osoittautuivat harjoittelu käytännössä, jonka 88 % vastaajista koki edistävän oppimista. Seuraavina tulivat ryhmä- ja parityöskentely 86 % sekä itsenäinen työskentely 84 %. Kirjallinen materiaali, tositarinat ja esimerkit sekä henkilökohtainen tuki ja ohjaus koettiin myös merkittäviksi oppimista edistäviksi tekniikoiksi 65 % vastaajan mielestä.



Kuvio 15: Henkilökohtaista oppimista edistävät tekniikat

Oppimiselta kaivataan käytännön harjoittelua. Tämä tukee 70-20-10 -mallin mukaista ajattelua, jossa suurin osa oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä. Käytännön harjoittelu voi pitää sisällään itse työtehtävien hoitamista ja ongelmanratkaisua sekä uusien asioiden tietoista harjoittelua työn lomassa. Koulutuksia ja valmennuksia suunniteltaessa tämä oppimisen kokemuksellisuus tulisi ottaa huomioon. Harjoittelu käytännössä auttaa myös syventämään saatua tietoa ja soveltamaan sitä. Kokemuksellisuuden lisäksi oppimisen sosiaalinen ulottuvuus tulee esille siinä, että ryhmä- ja parityöskentely koettiin merkittäväksi oppimista edistäväksi tekniikaksi. Sosiaalisen oppimisen trendi näkyy myös muissa tutkimuksissa.

Muina oppimisen tekniikoina tuotiin esiin mm. sparraus, nuoremman kollegan ohjaus ja opettaminen, tapahtumiin osallistuminen sekä mindmap-työskentely. Eräs vastaajista toi esiin, että oma itsevarmuus edistää henkilökohtaista oppimista.

”Itsevarmuus omien ajatusten suhteen, ei kannata kuunnella muita jos haluaa luoda jotain uutta.”

Vastaajat toivat esille, että internetin käyttö edistää oppimista siinä, että tieto on saatavilla nopeasti silloin, kun sitä tarvitsee. Vastaavasti tuotiin esiin, että kirjallisen materiaalin läpikäymiseen ei keskittyminen riitä. Kiire edellyttää oppimiselta notkeutta. Mikro-oppiminen on yksi keino vastata tähän haasteeseen, vaikka se ei välttämättä ole vielä terminä kovin tuttu.

Oppimista haastavia tekijöitä tarkasteltiin syvemmin osion toisessa kysymyksessä: Mitkä tekijät estävät/haastavat sinua oppimasta ja kehittämästä osaamistasi työssäsi tällä hetkellä? Ylivoimaisesti merkittävimmäksi oppimista haastavaksi tekijäksi erottui ajanpuute. 71 % vastaajista kokee, ettei heillä ole riittävästi aikaa oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen työssään tällä hetkellä. Tämä tulos kulkee samassa linjassa jo LinkedIn Workplace Learning Reportin ym. työssä oppimista koskevien kyselytutkimusten kanssa. Ajanpuute näyttää olevan toistuvasti yksi isoimmista haasteista oppimiselle työssä.

24 % vastaajista kokee, ettei työpaikka tarjoa heidän tarvitsemaansa oppimissisältöä, 18 % vastaajista ei pidä tarjolla olevia sisältöjä kiinnostavina, ja 16 % vastaajista kokee, ettei työpaikan tarjoamat oppimisen tavat ole heille sopivia. 22 % vastaajista ei tiedä, mitä heidän tulisi oppia tai missä kehittyä. Yksikään vastaajista ei kokenut oppimisen olevan hyödytöntä. (Kuvio 16.)



Kuvio 16: Oppimista haastavat ja estävät tekijät työssä tällä hetkellä

Oppimiselle ei ole riittävästi aikaa. Kiire haastaa tietotyöläisten oppimista työssä. Kuten jo tämänkin tutkimuksen aiemmissa luvuissa on tuotu esille, mm. ajanpuutteen vuoksi osaamisen kehittämistä tapahtuu työpaikan ja työajan ulkopuolella. Ajanpuutteen lisäksi oppimissäällöt eivät kohtaa työntekijöiden tarpeita. Oppimistarpeet voivat olla yleisellä linjalla määriteltyjä, jolloin koulutuksiin osallistuvat kaikki, siitä huolimatta, onko juuri niihin oppimissäältyihin heillä tarvetta vai ei.

Jo aikaisempien kysymysten kohdalla lisätiedoissa on tuotu esiin, että kiinnostusta osaamisen kehittämiseen ja kouluttautumiseen olisi, mutta siihen ei tueta tai sitä ei mahdollisteta työnantajan puolelta. Osaamisen kehittämistä ja oppimista pidetään lähtökohtaisesti tärkeänä, mutta se ei välttämättä toteudu käytännössä. Ajanpuutteen lisäksi vastaajat toivat lisäkommenteissa esiin, että selkeitä pelisääntöjä sille, onko opiskelu työaika, ei ole.

”Selkeä kommunikaatio siitä onko ammatillinen kehittäminen työaika vai ei ja että siihen kannustetaan käyttämään työaika vaikka asiakastyö jäisi silloin vähemmälle hetkellisesti.”

11 % ei kokenut saavansa esimieheltä tukea oppimiseen ja 22 % ei tiennyt missä heidän tulisi oppia ja kehittyä. Tämä nostettiin vielä esiin täydentävissä kommentteissa.

”Työkalut, aika, ja opittavat asiat pitää määrittää itse joten siihen menee aikaa varsinaisen opiskelun/oppimisen lisäksi.”

Tämä korostaa myös ajan ja sen puutteen merkitystä. Jo osaamisen kehittämisen osa-alueissa tuotiin esille, että kiinnostusta erilaisiin koulutuksiin on ja ne nähdään tärkeinä, mutta ajanpuutteen lisäksi mm. budjetointisyistä niihin ei ole mahdollista osallistua. Kalliit koulutukset osoittautuivat yhdeksi oppimista haastavaksi tekijäksi, samoin se, ettei omaan erikoisosaamisen tunnu löytyvän riittävän laadukasta materiaalia. Kuitenkin jopa 13 % vastaajista koki, ettei heidän työssään ole tällä hetkellä oppimista haastavia tai estäviä tekijöitä ollenkaan.

Oppimista ja kehittymistä tukevista tekijöistä eniten käytössä (65 % vastaajista) oli mahdollisuus soveltaa opittua käytäntöön (kuvio 17). Tämä kulkee käsi kädessä sen kanssa, että käytännön harjoittelu oli 88 % vastaajista henkilökohtaista oppimista tukeva tekijä. Toisena oppimista tukevana tekijänä oli oppimisen autonomia, eli mahdollisuus itse päättää mitä ja milloin oppii. Tämän koki oppimista tukevaksi tekijäksi omassaan työssään 63 % vastaajista. Lähes puolet vastaajista (49 %) koki esimiehen tuen tukevan heidän oppimistaan ja kehittymistään tällä hetkellä. 10 % vastaajista koki, että heillä ei ole työssään tällä hetkellä oppimista ja kehittymistä tukevia tekijöitä lainkaan.



Kuvio 17: Oppimista ja kehittymistä tukevat tekijät työssä tällä hetkellä

Oppimista ja kehittymistä tukevat tekijät ovat pitkälti linjassa osaamisen kehittämisen nousvien trendien kanssa. Käytännön harjoittelu ja soveltaminen tukevat kokemuksellista oppimista ja oppimisen sosiaalista ulottuvuutta. Autonomian merkitys näkyy myös adaptiivisen oppimisen lisääntymisenä. Tekoälyavusteiset personoidut oppimispolut pyrkivät vastaamaan kullekin työntekijälle ominaisia oppimisen tapoja sekä kiinnostuksen kohteita. Oppimisen yksilöllistäminen on selkeästi nousemassa osaamisen kehittämisen keskiöön. Johtamisen merkitys oppimisen tukemisessa on tärkeä. Esihenkilöiltä edellytetään paitsi tukea oppimiseen ja osaimistavoitteiden määrittelyyn, mutta myös innostavaa esimerkkiä oppimista kohtaan.

Osion lisäkommenteissa tuotiin esille, että teoriassa oppiminen ja osaamisen kehittäminen on mahdollista ja siihen tuetaan työpaikalla eri tavoin, mutta ajanpuutteen vuoksi sitä ei käytännössä tapahdu. Eräs vastaajista toi esille, että joskus on vain pakko oppia, kun järjestelmät vaihtuvat.

Kun tarkastellaan tällä hetkellä oppimista ja kehittymistä tukevia tekijöitä työssä, huomataan, että suurin osa näistä tekijöistä on käytössä vain alle kolmasosalla vastaajista. Henkilökohtainen oppimissuunnitelma oli käytössä vain 5 % vastaajista ja oppimisesta palkitseminen 8 % vastaajista. Muita harvemmin käytössä olevia oppimista tukevia tekijöitä olivat mm. palaute, selkeät tavoitteet, oppimiseen varattu aika sekä monipuoliset oppimismenetelmät. Huomio kiinnittyy näiden tekijöiden puuttumiseen, mutta myös tärkeyteen kyselyn viimeisessä osiossa, jossa haluttiin selvittää vastaajien näkemyksiä siitä, miten heidän organisaatiossaan oppimista ja osaamisen kehittämistä voitaisiin tukea entistä paremmin. Kyselyn viimeinen kysymys oli muodoltaan avoin. Vastaukset jaettiin karkeasti kuuden pääteeman alle:

Ajankäyttö oppimisessa, oppimisen strategiset linjaukset, yksilöllinen oppiminen, koulutusmahdollisuudet, esihenkilön merkitys sekä tyytyväisyys nykytilanteeseen.

Merkittävimpänä vastauksissa nousi ajanpuute ja siihen kohdistuvat kehittämissuositukset, joita oli 91 vastauksesta 23:ssa (25 %). Erillinen osaamisen kehittämiselle ja oppimiselle osoitettu aika esiintyi yhtenä työntekijöiden oppimista tukevana toimenpiteenä. Tällä hetkellä oppimiseen erikseen varattu aika oli käytössä ainoastaan 30 % vastaajista. Ajankäyttöön liittyen toivottiin esimieheltä ja organisaatiolta enemmän tukea. Vastajat toivoivat läpinäkyvyyttä ja vahvistamista sille, että oppimiseen saa käyttää työaika ja että se nähdään kokonaisuudessaan hyödyllisenä asiana. Monet kokivat myös, että perustyön määrä on niin suuri, ettei oppimiselle pysty ottamaan aikaa, vaikka siihen olisi organisaatiossa erikseen linjattu. Vastajat toivoivatkin parempaa työn organisoimista ja tukea tähän johtamiselta.

”Ammatillisen osaamisen ylläpitoon tulisi löytyä edes vähän aikaa! Työnantaja järjestää erilaisia yleisiä työelämätaitoja kehittäviä koulutuksia, mutta niihin ei käytännössä juuri koskaan ole työkiireiden vuoksi mahdollisuutta osallistua.”

Toisena merkittävänä asiana nousi osaamisen kehittämisen strateginen suunnittelu ja kehittäminen (22%). 20/91 vastauksessa tuotiin ilmi, että osaamisen kehittämiselle pitäisi olla selkeät linjaukset ja tavoitteet, ja niistä tulisi viestiä organisaatiossa selkeämmin. Oppimiselle asetetut selkeät tavoitteet olivat käytössä ainoastaan 29 % vastaajista. Osassa vastauksista toivottiin selkeää osaamisen kehittämiseen suunnattua budjettia, joka mahdollistaisi myös ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumisen. Osaamisen kehittämisestä ei ole kaikissa organisaatioissa selkeästi viestitty, jonka vuoksi työntekijöille voi olla epäselvää, missä määrin he voivat itse vaikuttaa omaan oppimiseensa.

”Meillä pitäisi olla systemaattista osaamisen johtamista, joka tukisi strategiaa. Nyt meillä on onneksi jo alettu puhua osaamisen kehittämisen tärkeydestä, mutta käytännössä se ei näy vielä missään. Osaamisen tärkeys on myös strategiassa, mutta tuntuu tällä hetkellä sanahelinältä.”

”Selkeämpi tavoite oppimiselle ja suunta mihin tähdätä. Jos tietää että opitusta on hyötyä niin se innostaa oppimaan.”

Linjauksiin liittyen vastauksissa toivottiin mahdollisuutta omien oppimistavoitteiden ja -polkujen suunnitteluun sekä mahdollisuutta ja tukea organisaatiolta niiden toteuttamiseen. Mahdollisuus omaan oppimissuunnitelmaan oli käytössä ainoastaan 5 % vastaajista tällä hetkellä. Koulutusbudjetin henkilökohtaistaminen antaisi mahdollisuuden panostaa sellaisiin koulutuksiin, vaikka harvemmin, jotka hyödyttävät työntekijää itseään. Vastauksissa tuotiin esille myös sosiaalisen oppimisen näkökulma. Vertaisoppimista tulisi parantaa ja yhteistyötä

työntekijöiden välillä kehittää, jotta muilta oppimista voitaisiin lisätä. Parhaiden käytänteiden jakaminen, tiimioppiminen, oppimistarpeiden kartoittaminen ja arviointi tiimin sisäisesti tulivat vastauksissa esille.

”Olisi hyvä, jos sovittaisiin ihan konkreettisesti vaikkapa muutama asia, jotka haluaa ja olisi hyväkin oppia. Ja sen jälkeen sovittaisiin, milloin ja missä ne voi oppia. Paljonko rahaa ja aikaa niihin voi käyttää ym. Sitten myöhemmin pitäisi vielä palata siihen, toteutuiko tämä.”

Tarjolla olevien kurssi- ja koulutusmahdollisuuksien laajentaminen tuotiin esiin 20/91 vastauksesta (22%). Vastajat toivoivat enemmän valikoimaa ulkopuolisilta palveluntuottajilta sekä mahdollisuutta osallistua koulutuksiin ja valita itselle sopivia oppimissisältöjä enemmän. Tämä liittyi myös oppiselle asetettujen tavoitteiden selkeyttämiseen, työnantajan tukeen sekä osaamisen kehittämiseen varattuun budjettiin. Esiin tuotiin tärkeänä se, että työnantajan tulisi mahdollistaa osaamisen ja opittujen taitojen hyödyntäminen käytännön työssä. Monipuolisia oppimismenetelmiä oli saatavilla tällä hetkellä ainoastaan 24 % vastaajista ja 23 % koki organisaation aktiivisesti hyödyntävän heidän uusia taitojaan. Tarve koulutustarjonnan laajentamiselle viestii myös siitä, että samat tavat ja sisällöt eivät sovi kaikille. Laajemmasta valikoimasta on työntekijän helpompi valita niitä, jotka sopivat hänen henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen tueksi.

“Projects and customer cases where I could actually practice and use the skill areas I am most interested in and that have been recognized as areas of development.”

Esihenkilön tuki nähtiin merkittävänä osaamisen kehittämistä ja oppimista tukevana tekijänä 19/91 vastauksesta (20 %). Vastajat toivoivat esihenkilöiltään enemmän tukea ja ohjausta siinä, mihin suuntaan osaamista tulisi kehittää, tukea yksilöllisten kehityssuuntien löytämiseen sekä coachausta. Yksilölliset oppimispolut nousivat voimakkaasti esille. Esihenkilöiden toivottiin olevan enemmän mentoreita ja ”opettajia” arjen työssä ja sitä kautta tukevan oppimista paremmin. Palautteen antaminen sekä perehdyttäminen nousivat myös merkittävinä tekijöinä esiin osaamisen kehittämisen tukemisessa, ja etenkin etäperehdyttämiseen toivottiin esihenkilöiltä enemmän panostamista. Tällä hetkellä oppimista ja kehittymistä tukevaa palautetta koki saavansa vain 30 % vastaajista.

”Esihenkilöni tulisi ymmärtää, että ihmiset ovat erilaisia ja kaikki eivät opiskele samalla tavalla kuin hän itse. Työnantaja voisi myös kuunnella enemmän, ymmärtää myös uusia urasuuntia, eikä pakottaa tekemään samaa mitä tähänkin asti, varsinkin kun yrityksessä on tarvetta ja tilaa myös muille osaamisalueille.”

8/91 vastaajista oli erittäin tyytyväisiä siihen, miten osaamisen kehittämistä ja oppimista tuetaan työpaikalla. Hei eivät kokeneet tarvetta muutokselle, vaan kokivat tilanteen organisaatiossaan olevan erittäin hyvä. On hienoa, että täysin tyytyväisiä työntekijöitä löytyy joukosta. Vastaajat kuitenkin edustivat useampaa eri organisaatiota. Tämä osoittaa sitä, että oppimisen tavat ja tarpeet ovat niin yksilöllisiä, että tällä hetkellä käytössä olevat keinot ja mahdollisuudet sopivat vain pienelle osalle henkilöstöstä.

”Kuten vastauksestani varmasti näkyy, mielestäni oppimistani tällä hetkellä ei voitaisi paremmin tukea. :) ”

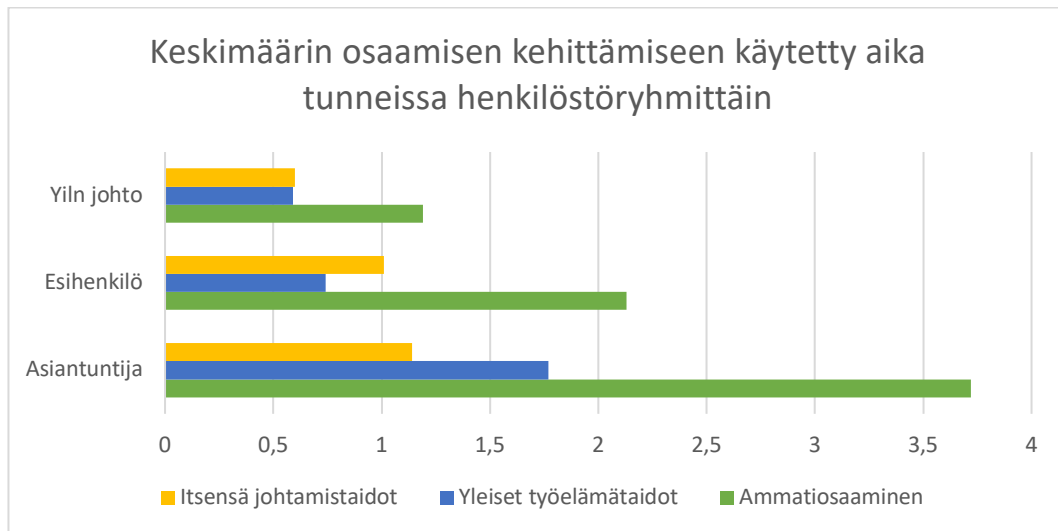
Osaamisen kehittämisen ja oppimisen tukemiseksi toivottiin organisaatiolta paljon toimenpiteitä, jotka mahdollistaisivat sen käytännössä. Toimenpiteinä nähtiin erillinen oppimiseen osoitettu aika, osaamisen kehittämisen budjetti, laajempi koulutusvalikoima, yhteiset tavoitteet oppimiselle ja niiden näkyväksi tekeminen. Esihenkilöiltä toivottiin kannustusta ja tukea osaamistavoitteiden määrittelyyn ja niissä etenemiseen. Vastauksissa tuotiin esiin organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin merkitys oppimisen tukemisessa sekä osaamisen kehittämisen merkityksen näkyväksi tekeminen organisaatiossa.

“The atmosphere at work has changed about learning. It used to be appreciated as normal part of the job and it was OK to reserve explicit time for it. Now it is a filler if you really cannot get 100% utilization (frown), and must be aimed at a formal certification. Recent corona-related financial stress has sharpened this attitude, but the change was palpable already last year.”

4.4 Erot henkilöstöryhmien välillä

Henkilöstöryhmien vastaajien määrät erosivat luontaisesti paljon toisistaan, jonka vuoksi tulosten tulkitseminen ja vertaileminen on haastavaa. Toimeksiantajan puolesta kuitenkin haluttiin selvittää, onko eri henkilöstöryhmien vastauksilla merkittäviä eroja esimerkiksi siinä, kuinka usein ja kuinka paljon osaamisen kehittämiseen käytetään aikaa. Haluttiin myös nähdä, onko käytössä olevissa keinoissa merkittäviä eroja henkilöstöryhmien välillä.

Merkittävimmät erot henkilöstöryhmien välillä olivat osaamisen kehittämiseen käytetyssä ajassa. Asiantuntijatyötä tekevät käyttivät eniten aikaa osaamisen kehittämiseen kaikissa kategorioissa (kuvio 17). Asiantuntijat käyttivät ammattiosaamisensa kehittämiseen merkittävästi enemmän aikaa viikoittain, verrattuna esihenkilöihin ja ylimmässä johdossa työskenteleviin. Myös yleisiä työelämätaitoja kehitettiin merkittävästi enemmän asiantuntijatehtävissä. Ylimmässä johdossa työskentelevät kehittivät osaamistaan viikoittain tai useammin, tai kuukausittain. Ainoastaan itsensä johtamistaitojen kohdalla vuosittain tai harvemmin. Esihenkilöt kehittivät osaamistaan kullakin osa-alueella pääosin kuukausittain. Ainoastaan asiantuntijatyötä tekevistä osa oli vastannut, ettei kehittä osaamistaan lainkaan.



Kuvio 18: Osaamisen kehittämiseen käytetty aika henkilöstöryhmittäin

Tämä voi olla seurausta siitä, että asiantuntijatyössä työtehtävät vaihtuvat useammin ja käytännön työhön vaikuttavia uusia työkaluja tulee ottaa haltuun enemmän. Ammattiosaamisen kehittämiseen ja uuden oppimiseen voi kulua enemmän aikaa työuran alussa ja uusien tehtävien edessä.

Merkittäviä eroja henkilöstöryhmien välillä ei käytössä olevien menetelmien ja niiden tärkeyden kohdalla ollut. Eroja esiintyi lähinnä oppimista tukevissa ja haastavissa tekijöissä. Esihenkilötehtävissä ja ylimmässä johdossa työskentelevistä poiketen asiantuntijatyössä olevat kokivat oppimista haastavaksi tekijäksi sen, etteivät voineet vaikuttaa oppimisen sisältöihin ja tapoihin. Osa asiantuntijoista kokee myös, ettei esihenkilö tue heidän oppimistaan.

5 Johtopäätökset

Kyselyyn vastasi 91 Suomessa työskentelevää tietotyöläistä kuudesta eri organisaatiosta. Vastajat työskentelivät asiantuntijatehtävissä, esihenkilöinä tai ylimmässä johdossa. Kysely antoi kuvaa siitä, mikä on tietotyöläisten työssä oppimisen tilanne tällä hetkellä tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Tulokset vahvistivat jo globaalistikin tehtyjä tutkimuksia osaamisen kehittämisen haasteista ja trendeistä tämän päivän työelämässä. Ne ovat pitkälti linjassa aikuisten työssä oppimisen ja osaamisen kehittämisen tutkimusten ja teorian kanssa. Monet asiat, joita tutkijat ovat tuoneet esille jo tämän vuosituhatosen alussa, näyttävät olevan edelleen ajankohtaisia. Muutoksen kiihtyvistä tahdistu huolimatta.

Osaamisen kehittäminen koetaan tärkeäksi osaksi työelämää ja erityisesti substanssiosaamisen jatkuva kehittäminen nähdään merkittävaksi edellytykseksi työn suorittamisen kannalta. Tietotyöläiset ovat tietoisia siitä, että osaamista täytyy kehittää jatkuvasti, ja siihen on tarpeen

lisäksi itsestä lähtevä halu. Itsensä johtamistaitojen ja yleisten työelämätaitojen kehittämiseen ei käytännössä käytetä aikaa yhtä paljon, mutta niiden tärkeys etenkin tehokkuuden näkökulmasta on merkittävä. Omaan osaamista halutaan kehittää ja se koetaan tärkeäksi. Oppimisen laadun kannalta motivaatio oppimista ja osaamisen kehittämistä kohtaan on keskeistä. Grönforsin (2010, 24) mukaan aikuisten oppimismotivaation vaikuttaa juurikin se, että opitut asiat ja taidot koetaan hyödyllisiksi niin kehittymisen kuin työn kannalta. Toisaalta kuten Jarenko ym. (2015, 18) korostavat, sisäisesti motivoitunut henkilö ei kuormitu työstään yhtä paljon kuin ulkoisesti motivoitunut. Tämän vuoksi on tärkeää, että tietotyöläiset kokevat heistä itsestään lähtevää halua oman osaamisen kehittämiseen sen eri osa-alueilla. Pyöriän (2002, 65) mukaan tietotyöläisille on tyypillistä pyrkiä jatkuvaan uudistumiseen edistääkseen ”tulokuntoaan” nostaen tavoiterimaa yhä korkeammalle. Tutkimustuloksista osaamisen kehittämisen osa-alueita ja niiden tärkeyttä tarkastellessa näyttäisi siltä, että tämä pitää paikkansa - edelleen.

Vaikka keskimäärin viikoittain osaamisen kehittämiseen käytetty aika kaikinensa näillä kaikilla osa-alueilla onkin yli viisi tuntia, mikä mm. Simmons (2018) mukaan on vähimmäismäärä, jonka työntekijöiden tulisi käyttää pysyäkseen työelämän kehityksessä mukana, on ajanpuute edelleen suurin haaste osaamisen kehittämiseen ja oppimiselle työssä. Perustyön tekeminen vie työajasta suuren osan, eikä osaamisen kehittämiseen jää aikaa, vaikka siihen organisaatiossa muuten kannustettaisiin. Tämä tulee esiin erityisesti kyselyn viimeisessä avoimessa kysymyksessä, jossa lähes jokaisessa ajankäyttöä koskevassa vastauksessa ehdotetaan erillistä oppimiseen varattua aikaa osaamisen kehittämisen tukemiseksi. Tulokset vahvistavat entisestään jo aikaisempia tutkimuksia, joiden mukaan yksi suurimpia oppimista haastavista tekijöistä on ajanpuute (mm. LinkedIn Learning 2020, 38; Valamis 2019).

Oppimisen teorioissa tuodaan vahvasti esiin vuorovaikutuksen ja yhteisoppimisen merkitystä oppimisen syventämisen kannalta (Ojala 2018, 56). Viimevuosien työpaikkaoppimista koskeissa tutkimuksissa, kuten LinkedIn Workplace Learning Report 2020 sekä Donald H. Taylor L&D Global Sentiment Survey 2020, yhdessä oppiminen ja sen oppimisen sosiaalinen ulottuvuus ovat selvästi nousevina trendeinä. Tämän opinnäytetyön tulokset vahvistavat näiden trendien nousua. Tutkimus osoitti, että käytännön harjoittelu ja sosiaalinen oppiminen etenkin työn lomassa tukevat oppimista työssä eniten. Sparraus työkaverin tai esihenkilön kanssa oli merkittävin käytössä oleva sosiaalisen oppimisen keino kaikkien henkilöstöryhmien kesken. Se oli useimmiten käytössä ja koettiin tärkeimmäksi. Sisäinen koulutus ja vertaiskehittäminen nousivat kärkikolmikkoon. Oppimisen integroitumista käytännön työhön ja sen sosiaalisen ulottuvuuden merkittävyyttä vahvisti myös se, että harjoittelu käytännössä sekä ryhmä- ja parityöskentely osoittautuivat merkittävimmiksi henkilökohtaista oppimista tukeviksi menetelmiksi, ja mahdollisuus soveltaa opittua käytäntöön nousi yleisimmin oppimista tukevaksi tekijäksi omassa työssä.

Vaikka sosiaalisen oppimisen keinoja on organisaatioissa käytössä monia, tutkimus osoitti, että työpaikalla ja työssä tapahtuvat oppimisen keinot (sparraus, sisäiset koulutukset, vertaiskehittäminen ja mentorointi) koettiin tärkeimmiksi. Tämä on merkki siitä, että nimenomaan toimintamallit sekä osaamisen arvostus organisaation sisällä ovat oppimisen kannalta tärkeitä. Osaamisen kehittäminen koetaan yhteisesti tärkeäksi asiaksi. Osaamisen jakaminen ja tiimille asetetut oppimistavoitteet nousivat esiin avoimissa vastauksissa. Kuten Grönfors (2010, 48) toteaa erillisten koulutus- ja kehittämisohjelmien vaikutukset jäävät usein lyhytaikaisiksi juuri siitä syystä, että ne ovat usein työstä irrallisia.

Itsenäisen oppimisen keinot olivat laajasti käytössä tietotyöläisten kesken, joskin artikkelit ja tutkimukset sekä webinaarit nousivat niistä tärkeimmiksi. Tutkimus osoitti, että juurikin ajanpuutteen vuoksi oppimista tehtiin myös vapaa-ajalla, ja täysin itseohjautuen ilman organisaation tukea. Toisaalta itsenäistä oppimista tapahtui tiedonhankinnan eri muodoissa arjen työssä eteen tulleiden haasteiden ratkaisemiseksi. Oppimiselta toivotaan notkeutta. Aikapainneiden vuoksi oppimisen täytyy olla nopeaa. Tämä on todennäköisesti yksi syy mikro-oppimisen tärkeydelle. Itsenäisesti työn lomassa tapahtuvan oppimisen on oltava nopeaa ja helposti omaksuttavaa.

Toivasen ym. (2012, 16) mukaan osaamisen kehittämisen käytännöt ja tavoitteet voivat olla ristiriidassa työnannon kanssa ja siksi se ei välttämättä toteudu käytännössä. Tutkimustulokset vahvistavat tätä näkemystä. Tutkimuksen mukaan käytössä olevat osaamisen kehittämisen keinot ovat hyvin moninaisia. Vaikka organisaatioissa tarjottaisiinkin mahdollisuuksia oppia ja kehittää osaamistaan monipuolisesti, työntekijöillä ei välttämättä ole mahdollisuutta niitä hyödyntää. Syitä on monia. Ajanpuute haastaa oppimista tietotyössä ja asettaa omat rajansa oppimismahdollisuuksien hyödyntämisessä. Vaikka oppimiselle olisikin organisaatiossa varattu erillistä aikaa osaamisen kehittämiseen, tietotyöläiset kokivat sen hyödyntämisen haasteellisenä, koska perustyön (eli laskutettavan työn) määrä on niin korkea. Toisaalta tietotyöläiset eivät tienneet missä ja miten he voisivat osaamistaan kehittää. Tavoitteen asettamiseen kaivattiin tukea erityisesti esihenkilöiltä. Kuten Ruohotie (2002, 55) sekä Grönfors (2010, 39) tuovat esiin, parhaiten koulutus- ja kehittämisohjelmista hyötyvät ne, joiden oppimisvalmiudet ovat kunnossa. Ei riitä, että tarjontaa on, jos sitä ei osata hyödyntää. Oman oppimistyylin ja oppimisstrategioiden tunnistaminen auttaa oppimisen syventämisessä ja tulosten saavuttamisessa. Oppimisvalmiuksien kehittämisessä esihenkilöiden rooli nousee merkittävänä esiin.

Ruohotien (2002, 70) mukaan esimiesten tehtävänä on tukea työntekijöiden jatkuvaa oppimista kannustamalla ja auttamalla löytämään työstä merkityksellisyyttä. Opinnäytetyön tutkimustulokset vahvistavat tätä näkemystä edelleen. Esihenkilöiden rooli nousee tiimin ja tietotyöläisten henkilökohtaisen oppimisen tukemisen kannalta merkittäväksi. Esihenkilöiltä kaivataan enemmän mentoroivaa ja valmentavaa otetta. Tukea kaivataan tavoitteiden asettamiseen ja oppimistarpeiden määrittelyyn. Esihenkilöiden kyky tukea tietotyöläisten oppimista

vaihtelee, eikä kaikilla ole siihen samanlaisia edellytyksiä tai työkaluja. Esihenkilöiden valmentamiseen tällä osa-alueella näyttäisi olevan tarvetta. Fasilitointi- ja mentoroitaitoihin panostaminen esihenkilöiden kohdalla tukee osaamisen jakamista organisaation sisällä.

Tällä hetkellä tietotyöläiset kehittävät siis osaamistaan monin eri tavoin. Jokin menetelmä koettiin tärkeiksi, vaikka niitä ei ollut käytössä. Vaikka osaamisen kehittämiseen onkin lähtökohtaisesti itsestä lähtevä halu, tarjolla olevat keinot ja sisällöt eivät vastaa yksilön oppimistarpeita tai -tapoja. Kuten Gerber (1998, 175) on tuonut esille työssä oppimisen tutkimukseen jo 1990-luvun lopulla, huomioimalla työntekijöiden erilaiset tavat oppia työssään voidaan välttyä turhilta koulutuksilta, jotka eivät tue eivätkä innosta työntekijöiden oppimista. Gerberin ajatuksista on kulunut jo yli kaksikymmentä vuotta, mutta sama haaste näyttäisi olevan edelleen läsnä työelämässä. Viime vuosien osaamisen kehittämisen ja työpaikkaoppimisen tutkimuksissa (esim. LinkedIn Learning 2020; DHT 2019) juurikin henkilökohtaiset oppimissuunnitelmat ovat nousseet merkittäviksi trendeiksi.

Avoimissa vastauksissa tuotiin esille toive laajemmasta koulutusvalikoimasta sekä mahdollisuudesta itse päättää omasta oppimisesta. Tämä viestii personoitujen oppimissuunnitelmien tärkeydestä. Henkilökohtaisen oppimisen tukeminen nähdään myös organisaatiota hyödyttäväksi siinä, että aikaa ja resursseja ei kulu turhaan sellaiseen, joka ei koske kaikkia. Henkilökohtaiset koulutusbudjetit mahdollistaisivat pitkällä tähtäimellä sen, että omaa osaamisen kehittämistä tukevaan koulutukseen olisi mahdollisuus osallistua, vaikka se olisikin kustannuksiltaan korkeampi. Myös Ojala (2018, 174) tuo tällaisen oppimistarjotin ajattelun esiin ketterän oppimisen mallissaan. Jotta tarjolla olevat oppimisen ja kehittämisen keinot vastaisivat työntekijöiden tarpeita, on osaamisalueita kartoitettava ennalta organisaation sisällä.

Vastuuta oppimisesta ei voida sysätä tietotyöntekijöille itselleen ilman, että perusta on kunnossa. Tietotyöläiset ovat valmiita oppimaan ja kehittymään, kun heille siihen annetaan mahdollisuus. Selkeät linjaukset osaamisen kehittämisen vastuista ja vapaudesta antavat raamit, joiden sisällä kunkin yksilön on helpompaa toimia oman oppimisensa ehdoilla. Esimerkiksi oppimiseen varattu erillinen aika antaisi työntekijöille luvan pysähtyä oppimisen äärelle. Työmäärä tietotyössä on jatkuvasti korkea ja työn vaateet menevät oman kehittymisen edelle, ellei uuden oppimiselle ole työn suorittamisen kannalta akuuttia tarvetta. Organisaatiossa, jossa on lupa ottaa aikaa uuden oppimiselle ja itsensä kehittämiseksi, työntekijät uskaltavat ottaa sitä. Esimerkkejä tästä ovat jo Great Place to Work -voittajaorganisaatiot, jossa yhtenä kilpailuetuna ja houkuttimena huipputekijöille on osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen varattu kuukausittainen aika, jonka kukin työntekijä saa käyttää parhaaksi katsomallaan tavalla.

Aku Varamäen (2019) sanoin, oppimisen tulisi olla organisaatiossa prioriteettilistalla ensimmäisenä. Tutkimustulosten perusteella tässä asiassa ollaan vielä matkalla. Etenkin kyselyn avointen vastausten perusteella tietotyöläiset kaipaavat selkeitä linjauksia ja yhdessä

määriteltyjä tavoitteita oppimiselle. Avoimuus ja läpinäkyvyys osaamisen kehittämisessä kautta organisaation nousee tärkeäksi. Jos osaamisen kehittämisen arvostus ei näy organisaatiossa ja siihen panostaminen ei ole yksi strategisista tavoitteista, eivät työntekijät koe voidensa ajallisesti panostaa siihen, vaikka muutoin mahdollisuuksia työpaikalla tarjottaisiin. Osaamisen kehittäminen ja jatkuva oppiminen tulisi nähdä osana työtä eikä irrallisena tehtävänä silloin, jos aikaa jää esim. laskutettavalta työltä. Sen tulisi olla kiinteä osa organisaatiokulttuuria, sillä lopulta se on edellytys sille, että laskutettavaa työtä tulee ja on jatkossa. Henkilöstön osaaminen on voimavara ja kilpailuetu, joka tulisi ottaa vakavasti. Työntekijöiden henkilökohtainen motivaatio oppimista ja osaamisen kehittämistä kohtaan on lopulta ratkaisevaa siinä, millä tasolla oppimista tapahtuu. Mutta organisaation tehtävänä on varmistaa, että pelikenttä ja välineet ovat siihen kunnossa.

Jotta organisaatiossa voidaan yleisesti olla tietoisia siitä, mitä osaamista ja vahvuuksia heidän työntekijöillään on, ja millaista potentiaalisia taitoja heistä kumpuaa, on käytävä siitä avointa keskustelua. Ydinosaamisen määrittely ja osaamiskartoitukset eivät saisi olla vain johtotason tiedossa. Kuten Sydänmaalakka (2009, 63 - 64) toteaa, kaikkea osaamista ei tarvitse löytyä organisaation sisältä, sillä osaamista voidaan hakea myös verkostoja hyödyntämällä. Mielestäni on kuitenkin tärkeää keskittyä siihen, miten organisaatiossa työskentelevien taitoja voidaan kehittää työn muuttuessa.

Monissa organisaatioissa on osaamisen kehittämistä, arviointia ja seuranta varten omat systeemit ja ohjelmat, jotka auttavat HR-henkilöitä toiminnan suunnittelussa, ja tarjoavat kattavaa pidempää dataa päätösten tueksi. On tärkeää, että tämä tieto ei jää vain tiettyjen tahojen yksinoikeudeksi, vaan organisaatiossa laajemmin tiedetään ja tunnustetaan, millaista potentiaalia on olemassa. Tällöin osaamisen jakamiselle ja tiimioppimiselle on paremmat edellytykset. Osaamisen ja kehittymisen tarpeista voidaan järjestää työpaikalla kyselyjä, mutta lopulta syvempää tietoa saadaan havainnoimalla ja käymällä keskustelua työntekijöiden kanssa ja keskuudessa. Tiimin jäsenten tulisi olla tietoisia toistensa vahvuuksista, taidoista ja kyvyistä. Työyhteisöltä vaaditaan avoimuutta erilaisille kehittymispoluille ja mahdollisuuksia työntekijöille ottaa vastaan sellaisia tehtäviä ja vastuita, joissa he pystyvät kasvamaan ja oppimaan omien mielenkiinnon kohteiden pohjalta.

Kuten Ruohotie (2002, 67) ja Österberg (2014, 148 - 149) korostavat, oppimista tulisi tukea kannustusjärjestelmin sekä prosessein, jotka edistävät osaamisen kehittämiseen sitoutumista. Tutkimustulosten perusteella oppimista ja kehittymistä tukevista tekijöistä esimerkiksi oppimisesta palkitseminen, palaute, selkeät tavoitteet sekä opitun hyödyntäminen organisaatiossa ovat tällä hetkellä käytössä vain alle kolmasosalla vastaajista. Organisaatioissa tulisi palkita oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä eri tavoin. Tämä ei välttämättä tarkoita rahallista palkitsemista, vaan esimerkiksi mahdollisuus hyödyntää opittuja taitoja käytännössä toimii motivoivana tekijänä. Toinen tekijä on yksilön oppimisen ja kehittymisen linkittäminen tiimin

ja organisaation tavoitteisiin. Kun omalle oppimiselle on jokin selkeä tarkoitus ja hyöty kokonaiskuvan kannalta, se motivoi oppimaan. Omalle tekemiselle ja oppimiselle tulee merkityksellisyyttä. Työntekijät tulisi ottaa osaksi osaamisen kehittämisen ja jatkuvan oppimisen strategia työtä. Kuten Virkkunen ym. (2008, 11) toteavat, oppimisen tavat ja käytännötkin vanhentuvat työn muuttuessa. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että työntekijät ovat mukana elämässä ja rakentamassa oppivaa organisaatiokulttuuria. Yhdessä mukana kehittyminen ja kehittäminen lisää osallisuuden tunnetta ja lisää sitoutumista yhdessä tehtyihin päätöksiin.

6 Pohdintaa ja heränneitä kysymyksiä

Oppimista tapahtuu parhaiten silloin, kun oppijalla itsellään on motivaatio opittavaa asiaa kohtaan. Työstä nouseva tarve tai pakko voi toimia motivoivana tekijänä oman osaamisen kehittämiseksi, mutta henkilökohtainen kiinnostus ja halu osaamisen kehittämiseen toimii oppimista vahvemmin syventävänä tekijänä. Vastuu omasta oppimisesta ja osaamisen kehittymisestä siirtyy jatkuvasti enemmän yksilöille itselleen, ja tässä muutoksessa pärjäävät parhaiten ne, joiden oppimistaidot ovat kunnossa. Itseohjautuvuus, omien vahvuuksien, heikkouksien ja oppimistarpeiden tunnistaminen, reflektointitaidot sekä itsensä johtaminen ovat taitoja, joilla omasta osaamisen kehittämisestään kiinnostuneet ja motivoituneet työntekijät pärjäävät hyvin pitkälle.

Muutos edellyttää näidenkin kohdalla jatkuvaa päivittämistä, ja poisoppiminen vanhoista aiemmin toimineista tavoista voi olla haastavaa. Se, mikä vielä aiemmin oli itseään kehittävälle työntekijälle riittävää ja toimivaa, ei välttämättä toimi enää. Uusien asioiden oppimisen lisäksi täytyy osata päästää irti vanhasta. Omien oppimis- ja työskentelytapojen tarkastelu on paikallaan jokaiselle. On työntekijöitä, jotka aktiivisesti refleктоivat omaa toimintaansa, seuraavat aikansa trendejä ja toimivat itseohjautuen uusien taitojen haltuun ottamisessa. On työntekijöitä, jotka odottavat esimiehen kertovan, mihin suuntaan tulisi ottaa seuraava askel ja missä tulisi parantaa. Jälkimmäiseen ryhmään kuuluvien työntekijöiden kohdalla poisoppiminen vanhasta mallista voi olla vaikeaa, mutta vastaavasti se voi olla haasteellista esimiehille, jotka ovat tottuneet direktiiviseen johtamisen malliin.

Entäpä sitten ne henkilöt, jotka eivät omaa ihannetyöntekijälle asetettuja taitoja? Suomessa koulutuspoliittisin linjauksin ja jatkuvasti uudistuvien opetussuunnitelmin pyritään turvaamaan nuorempien sukupolvien kyvykkyys toimia tulevaisuuden työelämässä. Integrointi työelämään alkaa jo varhaisessa vaiheessa ja nuoret kasvavat maailmassa, jossa teknologian kehittyminen on normi. Teknologiataidot ovat hallussa jo pienestä pitäen. Työelämässä on kuitenkin paljon niitä, jotka eivät ole näitä taitoja koulussa saaneet. Työstä kumpuaa oppimisvaateita niin työn sisällölle, toimintatavoille, kuin henkilökohtaiselle hyvinvoinnillekin. Ja kaiken tämän keskellä tulisi avoimin mielin suhtautua muutokseen, olla valmis oppimaan uutta ja kehittää

itseään - jatkuvasti. Kuinka tällaisten työntekijöiden mukana pysymisestä pidetään huolta? Kuinka varmistetaan, että nämä henkilöt saavat tukea omien oppimistaitojensa ja itsensä johtamistaitojen kehittämiseksi siten, että säilytetään yksilön autonomia?

Itselleni nousee huolenaiheeksi myös ihmisten hyvinvointi. Työelämän muutoksen kiivas tahti, kilpailussa mukana pysyminen, jatkuva kehittäminen, uudet teknologiat ja innovaatiot, lisääntyvä työmäärä... Listaa voisi jatkaa loputtomiin, mutta jo tämä saa aikaan hengästymisen tunteen. On selvää, että mukana on pysyttävä, uutta on opittava. Mutta mitkä ovat sen kustannukset? Tuleeko jatkuvasta oppimisesta ja itsensä ja osaamisensa kehittämisestä pakkopullaa ja selviytymistäistelua, kun se on jatkuvasti läsnä ja muistuttamassa itsestään?

Uusien teknologioiden kehittyminen tulee muuttamaan työtä toki myös positiivisesti. Rutinointehtävät siirtyvät koneille ja ihmisen tehtäväksi jää enemmän luovuuteen, vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyvät tehtävät. Toisille työn fyysisen puolen siirtyminen koneille on iso helpotus. Positiivinenkin muutos vaatii uudelleen orientoitumista ja sopeutumista sekä uuden oppimista. Kaiken tämän jatkuvan oppimisen ”hypetyksen” keskellä tulisi muistaa, että oppiakseen ja omaksuakseen uutta, ihminen kokonaisuudessaan tarvitsee lepoa ja palautumista. Oppimisen johtamisen lisäksi tarvitaan hyvinvoinnin johtamista niin yksilöiltä itseltään kuin organisaation tasolta. Hyvinvoiva ihminen on joustavampi muutoksissa ja hyvinvoivat aivot ovat valmiita omaksumaan uusia asioita nopeammin.

Osaamisen kehittämisestä puhuttaessa haasteeksi nousee usein, kuten tässäkin tutkimuksessa, ajanpuute ja muut vaillinaiset resurssit sekä organisaation ja esimiehen tuen puuttuminen. Oppivista ja ketteristä organisaatioista on kuitenkin puhuttu jo vuosikymmeniä. Onko tosiaan niin, että tietointensiivisissä organisaatioissa, jotka edustavat pitkälti modernia työtä ja jossa työn muuttumisen tahti ja kilpailu on kova, tätä asiaa ei olisi otettu huomioon?

Tutkimuksen avoimissa kommentteissa nousi esiin, että osa vastaajista oli hyvinkin tyytyväisiä siihen, kuinka osaamisen kehittämiseen panostetaan työpaikalla. Jotkut kommentit avasivat myös sitä, että organisaatioissa on käytänteitä osaamisen kehittämisen tueksi, mutta niitä ei voitu hyödyntää käytännössä erinäisistä syistä, esim. ajanpuutteen vuoksi. Herääkin kysymys, onko tällöin kyse siitä, että organisaatio ei tue oppimista vai siitä, että yksilöt itse eivät ota vastuuta oppimisestaan?

Yleisiä linjauksia ja strategioita osaamisen kehittämiseen kaivataan, ja sen arvostaminen halutaan näkyväksi. Organisaatio on kuitenkin yhtä kuin henkilöstönsä. Suurin osa henkilöstöstä koostuu muista kuin ylimmästä johdosta. Jos organisaatioissa on tehty ylimmän johdon taholta linjauksia osaamisen kehittämisen mahdollistamiseksi ja se on nähty merkittävänä kilpailutehtävänä yrityksen menestykselle, kuka sen toteuttamisesta käytännössä vastaa? Voidaan puhua organisaatiokulttuurista, joka määrittelee pitkälle, kuinka käytännössä asiat hoidetaan. Organisaatiokulttuuri ei kuitenkaan muodostu vain ylimmästä johdosta, vaan siihen vaikuttavat

kaikki työntekijät. Vastuuta oppimista tukevan organisaatiokulttuurin luomisesta ei siis tulisi syyttää ainoastaan johdolle ja esimiestyötä tekeville, sillä lopulta jokaisella työntekijällä on vastuu siitä, millaiseksi kulttuuri työpaikalla muodostuu. Jos työntekijät eivät itse arvosta osaamisen kehittämistä niin paljon, että ottavat ja käyttävät siihen aikaa, ei riitä, että johtotasolla se nähdään tärkeäksi.

Oppimista tukevan organisaation muodostuminen onkin moniulotteinen asia. On selvää, että esimiestyön merkitys oppimisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta on suuri. Oppimisen johtamiselle ja oppimistaitojen kehittämiseksi on selkeä tarve työelämässä. Työntekijöiden oppimistaitojen, ajanhallinnan ja itseohjautuvuuden tukeminen on keskeisessä osassa oppivan organisaation rakentamisessa. Linjaukset ja toimintatavat eivät riitä, jos nämä taidot eivät ole työntekijöillä kunnossa. Esihenkilöiden tehtävä on tukea näiden taitojen kehittymisessä, ja auttaa työntekijöitä löytämään niitä osaamisen kehittämisen alueita, joihin heillä on into ja kiinnostus. Kun työntekijät saavat kehittää osaamistaan niillä alueilla, joihin heillä on sisäinen motivaatio, se hyödyttää myös organisaatiota.

Substanssiosaamisen päivittäminen on tärkeää, ja esimerkiksi uusien järjestelmien haltuunotto tulee tehdä, oli motivaatiota tai ei. Itsensä johtamisen ja työelämätaitojen kehittäminen voi tuntua vähemmän tärkeältä silloin, kun vaakakupissa painavat tekemättömät työt ja pakolliset uudet opittavat asiat. Oli osaamisen kehittämisen sisällöllinen anti mitä hyvänsä, sen sisäistämiseen ja hyödyntämiseen työssä yksilö- ja organisaatiotasolla tarvitaan oppimistaitoja ja strategista oppimisen johtamista.

7 Kehittämissuunnitelma

Kehittämissuunnitelmassa tarkoituksena on hyödyntää tutkimustuloksia toimeksiantajayrityksen palvelujen kehittämisessä, verkko- ja lähivalmennusten osalta. Tutkimustulosten perusteella on laadittu kehittämisohdotukset, joissa tuodaan esille, miten nykyisiä palveluja voitaisiin kehittää ja mitä tulisi huomioida valmennusten suunnittelussa ja eteenpäin viemisessä.

Tulosten perusteella tietotyöläisten oppimiseen vaikuttaa merkittävästi se, kuinka paljon organisaatiossa siihen tuetaan. Tähän liittyy vahvasti osaamisen kehittämisen yhteiset linjat, tavoitteet ja järjestelyt, kuten siihen käytössä olevat resurssit eli aika, budjetti ja tarjonta. Toisaalta oppimista edistää mahdollisuus soveltaa opittua käytännössä, esimiehen tuki ja kannustus, tiimioppiminen ja yhteinen jakaminen. Henkilökohtaiset oppimispolut sisällöllistä ja tekniikoista lähtien tukevat tietotyöläisten oppimista työssä.

Tässä kehittämissuunnitelmassa tuon esiin kaksi eri tulokulmaa, joista toinen on sisällölliset kehittämisohdotukset ja toinen toiminnalliset kehittämisohdotukset. Kehittämisohdotusten pohjalta toimeksiantajayritys voi kehittää omien palvelujensa sisällöllistä tarjontaa

vastaamaan työelämästä esiin nousseita tarpeita. Tämän lisäksi valmennuksia voidaan kehittää toiminnallisesti tukemaan tietotyöläisten oppimista entistä paremmin, niiltä osin, kuin se on ulkopuolisen palveluntarjoajan osalta mahdollista. Ammattiosaamisen kehittäminen nähtiin tärkeimpänä kehittämisen osa-alueena ja siihen käytettiin eniten aikaa. Tämä kuitenkin jää kehittämistyön ulkopuolelle.

7.1 Sisällölliset kehittämisehdotukset

Toimeksiantajayrityksen valmennusteemat ovat keskeisesti tulevaisuuden työelämätaitojen ympärillä, joista esimerkkinä mainittakoon itsensä johtamistaidot, kuuntelu- ja vuorovaikutustaidot sekä palautteen antaminen. Käytännössä valmennuksen sisällöt ja toimintatavat räätälöidään aina asiakaskohtaisesti. Tällä tavoin valmennuksella pystytään vastaamaan asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin mahdollisimman hyvin. Valmennukset voivat olla yksittäisiä valmennusmoduulejaan tai sitten laajempia kokonaisuuksia pidemmän aikavälin kehittymistavoitteilla.

Tulosten perusteella organisaatioissa näyttäisi olevan tarvetta oppimista tukevan organisaatiokulttuurin luomiselle, jossa osaamisen kehittämiseksi olisi luotu selkeät linjat ja tavoitteet. Myös koulutustarjonnan monipuolisuus, ajankäyttö sekä esimiestyön merkitys nousivat tärkeiksi oppimiseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Toimeksiantajayrityksen valmennusteemat vastaavat jo pitkälti näihin esiin nousseisiin tarpeisiin. Vuorovaikutustaidot, palautteen antaminen, oman työn johtaminen ja ajanhallinta ovat jo olemassa olevia valmennusteemoja, joiden kautta organisaatioiden oppimiskulttuuriin vaikuttaviin haasteisiin voidaan vaikuttaa. Esiin nousseeseen haasteeseen ajan riittämättömyydestä oman osaamisen kehittämiseen sekä toiveet selkeämmille tavoitteille ja oppimista tukevalle esimiestyölle nostavat esiin seuraavia valmennusteemoja:

- Oppimisen johtaminen ja oppimistaidot
- Mentorointiohjelmat
- Fasilitointitaidot
- Tiimioppiminen ja osaamisen jakaminen
- Tavoitteiden asettaminen ja oman työn johtaminen

Esihenkilöillä on suuri vaikutus tietotyöläisten oppimiseen. Oppimistavoitteiden määrittely, oman oppimisen seuranta ja kannustus ovat asioita, joihin esihenkilöiltä kaivataan tukea. Vaikka ulkopuolisten palveluntarjoajien koulutuksia kaivattiinkin lisää, sparraus ja sisäinen koulutus nousivat merkittävimmin esiin käytössä olevista ja tärkeiksi koetuista oppimisen keinoista. Esihenkilöt saattavat omassa työyhteisössään olla niitä, jotka järjestävät sisäisiä koulutustilaisuuksia ja mentoroivat työntekijöitä. Nämä eivät kuitenkaan ole taitoja, jotka ovat hallussa kellä tahansa luonnostaan. Esihenkilöitä tulisi valmentaa ja kouluttaa mentorointitaidoissa, valmentavassa johtamisessa sekä fasilitointitaidoissa. Kun esihenkilöiden kyvykkyys

vetää hyvin fasilitoituja kehittämispalavereja kasvaa, voidaan paremmin hyödyntää organisaation sisällä olevaa osaamista ja sen jakamista. Mentorina ja aktorina toimiminen on myös taitolaji, jota voi harjoitella ja jossa voi kehittyä.

Valmentava johtaminen kokonaisuudessaan tukee oppimista niin esihenkilön kuin työntekijän näkökulmasta. Tähän liittyy mm. tavoitteiden asettaminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä itsetuntemuksen ja itseohjautuvuuden lisääminen. Oppimisen johtaminen organisaatiossa edellyttää erityisesti esihenkilöiltä valmentavan johtamisen lisäksi ymmärrystä erilaisista tavoista oppia sekä kykyä tunnistaa uinuva potentiaali työntekijässä. Tätä kautta he pystyvät auttamaan työntekijöitä tunnistamaan itselleen sopivat oppimisen tavat, kiinnostuksen kohteet ja väylät osaamisen kehittämiseksi. Oppimisstrategioiden hallinnan ja tunnistamisen lisäksi tärkeää on luovan ja kriittisen ajattelun tukeminen. Oppimistaitojen vahvistaminen organisaatiossa edellyttää esihenkilöiltä itseltään niiden kehittämistä. Motivaatio on oppimisen kannalta keskeisessä roolissa, ja kyvykyys auttaa työntekijöitä löytämään oma sisäinen motivaationsa on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä.

Ajanpuute, joka useimmiten haastaa osaamisen kehittämistä ja oppimista työssä, on moniulotteinen haaste, sillä organisaatiokulttuuri ja -rakenteet vaikuttavat siihen paljon. Kukin työntekijä voi kuitenkin vaikuttaa omaan ajankäyttönsä ja työnsä organisoimiseen. Oman työn johtaminen on taito, jota työssä kuin työssä tarvitaan. Tämä on jo keskeinen osa toimeksiantajayrityksen valmennussisältöjä, mutta sen merkitystä korostaakseni halusin vielä tuoda sen tässä erikseen esiin.

Tutkimuksen tulosten pohjalta ehdotankin, että valmennusteemoissa tuodaan yhä voimakkaammin esille näitä ajankohtaisia työelämästä nousseita tarpeita ja niiden tukemiseen tarjolla olevia keinoja. Yksilöitä tulisi valmentaa oman työn johtamisessa ja ajanhallinnassa, esihenkilöitä valmentavassa johtamisessa, oppimisen johtamisessa sekä fasilitointi- ja mentoointitaidoissa. Näin saadaan hyödynnettyä sitä osaamista ja potentiaalia, joka on jo organisaatiossa olemassa ja annettua vaikuttamisen keinoja työntekijöille itselleen. Tämä ei poista organisaatiokulttuurissa syvällä olevia oppimista haastavia tekijöitä, mutta antaa arjen työhön työvälineitä enemmän. Tämän tutkimuksen tuloksia tulisi hyödyntää keskusteluissa osaamisen kehittämisestä vastaavien ja johtoasemassa olevien henkilöiden kanssa, jotta linjauksia osaamisen kehittämisestä voitaisiin tehdä vastaamaan organisaatiossa olevia tarpeita paremmin. Työntekijöille suunnattua kyselyä voidaan hyödyntää työkaluna valmennussisältöjä suunniteltaessa asiakasyrityksen kanssa.

7.2 Toiminnalliset kehittämis ehdotukset

Toinen näkökulma palvelujen kehittämisessä on, millaisiksi valmennuskokonaisuudet tulisi rakentaa, jotta ne tukisivat tietotyöläisten oppimista mahdollisimman hyvin. Valmennuskokonaisuuksissa tulisi siis huomioida erilaiset oppimista tukevat tekniikat, oppimistyylit,

organisaation linkittyminen valmennuksista saatujen oppien viemisessä käytäntöön, erilaiset oppimismenetelmät sekä ajankäytön asettamat vaatimukset niiltä osin kuin se on mahdollista.

Vaikka kulunut poikkeuskeväät on osoittanut monen organisaation kohdalla, kuinka hienosti etätyöskentely onnistuu, se ei kuitenkaan korvaa kohtaamista kasvokkain. Valmennusmaailmassa tilanne on sama. Etätyö ja virtuaalitiimit ovat todennäköisesti lisääntymässä ja siihen kannattaa valmennuspalvelujen suunnittelussa varautua.

Toimeksiantajayritys on aloittanut verkkovalmennusten luomisen olemassa olevien lähivalmennusten ohelle. Kevään aikana on pilotoitu valmennusvideosarja kuudesta eri teemasta. Valmennusvideot on suunniteltu toimivaksi omina mikro-oppimisen moduuleinaan, eräänlaisina teemaan johdattavina tietoiskuina, jotka sisältävät oppimista syventäviä aktivointitehtäviä. Videot ovat kestoltaan n. 10 minuutin mittaisia ja mukailevat tiivistetyssä muodossa lähivalmennusten sisältöjä ja rakennetta. Videot sisältävät teoreettisen tietoperustan teemasta, käytännön esimerkkejä, reflektointitehtäviä, ja kannustavat yhdessä oppimiseen ja opitun soveltamiseen käytännön harjoitteiden kautta.

Tutkimustulosten perusteella itsenäisen oppimisen keinoista käytetyimpiä olivat artikkelit, kirjat ja tutkimukset sekä seminaarit ja webinaarit. Myös sosiaalisen ja osallistavan oppimisen ulottuvuus korostui tuloksissa, joista tärkeimpänä pidettiin työpaikalla tapahtuvaa sparrausta esimiehen tai kollegan kanssa. Tämän vuoksi sosiaalisen oppimisen elementtejä tulisi sisällyttää mahdollisimman paljon valmennuksiin. Itsensä johtamistaitojen ja yleisten työelämätaitojen oppimiseen tällä hetkellä käytetään viikoittain noin kolme tuntia, mikä voi sisältää käytännössä tapahtuvaa harjoittelua. Käytössä olevien aikaresurssien huomioiminen on myös valmennusten osalta otettava huomioon.

Toimeksiantajayrityksen valmennukset ovat jo lähtökohtaisesti tutkittuun tietoon pohjautuvia. Lähivalmennuksissa tietoperusta tulee vahvasti esille yhdistettynä kokemukselliseen harjoitteluun yksin, pari- ja ryhmätyöskentelyinä. Näissä oppimistilanteissa pyritään soveltamaan esimerkkejä, jotka vastaava aitoja työelämän tilanteita. Käytössä olevia menetelmiä voivat olla tarpeesta ja tilanteesta riippuen sosiodraaman keinot sekä luova ideointi ja eri ongelmanratkaisumenetelmät. Mikäli valmennuskertoja on useita, niiden välillä on tehtäviä, joita osallistujat tekevät itsenäisesti. Esimerkkeinä mainittakoon reflektointi/oppimispäiväkirja, kirjallisuuteen perehtyminen tai oppien soveltaminen ja kokeilu käytännössä arjen työssä.

Valmennusten toiminnallinen puoli näyttäisi olevan etenkin lähivalmennuksissa monipuolinen ja erilaisia oppimisen tapoja tukevaa. Kehittämistyön tarkastelun kohteeksi nouseekin, miten oppimisen yksilöllistämistä voitaisiin kehittää? Tutkimustulosten perusteella tietotyöläiset kaipaavat tukea tavoitteiden asettamiseen ja jonkin verran oppimispolkujen suunnitteluun. He haluavat itse päättää milloin ja mitä he oppivat. Nämä ovat niitä elementtejä, jotka tulisi ottaa huomioon sekä asiakkaiden, että toimeksiantajayrityksen näkökulmasta.

Ajatellaan, että asiakasorganisaatio haluaa tarjota valmennuksia työntekijöilleen. Toimeksiantajayrityksen kautta järjestetään kysely henkilöstölle siitä, missä asioissa he kokevat tarvetta työelämätaitojen ja itsensä johtamistaitojen kehittämisen saralla. Tällä tavoin saadaan kartoitettua, mitä teemoja tarpeista nousee esiin. Tämän jälkeen selvitetään halukkuus osallistua valmennukseen kokonaan lähivalmennuksena, itsenäisesti verkossa tai sitten näiden yhdistelmänä ns. hybridivalmennuksena.

Tehty kysely auttaa organisaatiota ja sen yksilöitä hahmottamaan olemassa olevia tarpeita ja kiinnostuksen kohteita. Toimeksiantajayrityksen kannalta tieto on olennaista asiakasorganisaation valmennuspakettia räätälöidessä. Työntekijöillä olisi mahdollisuus osallistua valmennuksiin vastaustensa perusteella teemoista, jotka heitä kiinnostavat ja vieläpä tavalla, joka sopii heille parhaiten. Keskeistä on, että tarpeista nousseet teemat tulevat työntekijöiltä itseltään.

Miksi kolme eri valmennusmuotoa? Toiset oppivat paremmin osallistumalla lähivalmennukseen, kuuntelemalla ja keskustelemalla toisten kanssa. Toiset tarvitsevat enemmän aikaa asioiden pureskelemiseen yksin, ennen kuin he ovat valmiita käymään keskustelua toisten kanssa. Joskus ajalliset resurssit eivät sovi yhteen lähivalmennukseen osallistumisen kanssa, jolloin vaihtoehtoinen verkkovalmennusmoduuli sopii paremmin. Hybridivalmennukset mahdollistavat sen, että väliin jääneen lähivalmennusosion voi käydä itsenäisesti verkossa. Toisaalta, sitä kautta työntekijä voi halutessaan syventää omaa oppimistaan vielä lähivalmennuksen jälkeenkin.

Lähi- ja verkkovalmennukset tulisi suunnitella siten, että ne noudattavat samaa rakennetta ja ovat sisällöltään yhteneväiset. Tämä on tärkeää valmennuksen etenemisen kannalta. Jo olemassa olevien valmennusvideoiden tueksi voidaan rakentaa verkko-oppimisympäristö, jossa on lisänä kirjallista materiaalia ja lukusuosituksia niille, jotka ovat kiinnostuneita syventymään aiheeseen. Alustalla voisi olla tavoitteiden asettamiselle ja reflektoinnille omat kohtansa, jolla tuetaan työntekijän oppimistaitojen kehittymistä ja oman oppimisen seuranta.

Yleisen alkukartoituksen lisäksi on hyvä, että kukin oppija, valmennusmuodosta riippumatta, tekee itselleen omat oppimistavoitteet valmennukselle. Tällä tavoin selkeytyy paremmin se, mihin ja miksi valmennusta kukin osallistuja kokee tarvitsevansa ja auttaa tekemään oppimista näkyväksi valmennuksen edetessä. Tätä varten tulisi tarjota apuvälineitä, sillä juurikin tavoitteiden asettaminen näyttäisi olevan haastavaa. Toisille tavoitteiden asettaminen on helpompaa kuin toisille. Yhtenä vaihtoehtona on antaa osallistujille ennakkotehtävä, jossa heidän tulee miettiä omia oppimistavoitteitaan valmennukseen liittyen. Tämän tueksi valmennettaville annettaisiin minivalmennusvideo tai muu informatiivinen paketti siitä, miten tavoitteita kannattaa lähteä asettamaan. Se voi olla muodoltaan kysymyksiä, joihin valmennettava vastaa, tai esimerkiksi monivalintatehtävä.

Verkkovalmennusten rakentaminen edellyttää paljon suunnittelua sekä sopivan oppimisympäristön valintaa. Oppimisympäristöstä tulee löytyä niitä elementtejä, jotka tekevät oppimiskokemuksesta mahdollisimman miellyttävän erilaisille oppijoille. Kokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi oppimisalustalla navigoinnin helppous, visuaalinen ilme ja sekä erilaisten oppijoiden huomiointi sisällöissä. Verkkokurssien palveluntarjoajien määrä on noussut valtavasti viime vuosien aikana, ja hyviä käytänteitä on helposti löydettävissä. Suosituimmat verkkokurssirakenteet noudattavat pitkälti samaa kaavaa. Ne sisältävät informatiivisia videoita, kirjallisuutta, itsenäisesti toteutettavia tehtäviä ja useimmiten myös jonkinlaisen edistymisen seurannan sekä yhteisen suljetun keskustelufoorumin. Mahdollisuus yhdistää lähivalmennus ja verkkovalmennus toisiinsa sekä luoda personoituja oppimispolkuja ovat vielä tois-taiseksi harvassa. Se, missä toimeksiantajayritys voi erottautua tällä sektorilla joukosta, on sisällön tuottaminen. Valmentajien omaa persoonaa ei voi kukaan kopioida, ja se kannattaa-kin kääntää kilpailueduksi. Persoonallinen valmennustyyli esimerkiksi videolla vaikuttaa oppi-jan kokemukseen merkittävästi.

Haasteeksi verkkovalmennusten ja hybridivalmennusten osalta muotoutuu juurikin oppi-misalusta. Mikäli verkkovalmennuksissa halutaan taata interaktiivisuus valmentajien kanssa ja muiden osallistujien kesken, se edellyttää omaa oppimisalustaa ja sen muotoilua. Monilla asiakasorganisaatioilla on käytössään jo omat oppimisympäristönsä, eikä halukkuutta ylimää-räisille alustoille välttämättä löydy. Verkkovalmennuksissa oppimisalustan sijaan valmiiden valmennusvideoiden ohella voidaan käyttää livestriimausta lähivalmennustilaisuuksista. Vuo-rovaikutus samanaikaisesti lähi- ja etäosallistujien kanssa on kuitenkin haastavaa, eikä näin ollen varsinaista interaktiivisuutta voida pelkällä striimauksella tai tallenteella taata. Valmen-nustilanteiden taltiointi on kuitenkin hyvä ratkaisu siinä, että käydyt keskustelut tallentuvat hyödynnettäviksi organisaatiossa myöhemminkin. Valmennuksia taltioidessa asiakkaan käyt-töön, on muistettava sopia etukäteen sen käyttöoikeuksista ja -laajuudesta. Lähivalmennus-ten taltioinnit ovat kestoiltaan valmiita valmennusvideoita pidempiä, mikä ei tue samalla ta-voin tarvetta nopealle ja helposti omaksuttavalle tiedolle.

Tulosten perusteella videosisällöt eivät itsessään olleet kovin tärkeitä oppimisen kannalta, jo-ten taltiointien lisäksi tulisi löytää keinot aktivoida valmennettavien harjoittelua käytännössä työpaikalla. Tämä edellyttää organisaation puolelta vahvaa sitoutumista ja tukea valmennuk-selle asetettuihin tavoitteisiin.

8 Tutkimuksen luotettavuus ja onnistuminen

Laadullisesta tutkimusta arvioidaan tutkimusprosessin luotettavuudella. Kvantitatiiviseen tut-kimukseen verrattuna luotettavuus perustuu mittauksen luotettavuuden sijaan koko tutkimus-prosessin arviointiin. (Eskola ja Suoranta 1998.) Tämä opinnäytetyö on laadullinen

kehittämistutkimus. Aineistonhankinta toteutettiin tutkimuskyselyä käyttäen, jolla kerättiin sekä määrällistä, että laadullista aineistoa. Näin ollen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava sekä käytetyt mittarit, että koko tutkimusprosessi.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida kolmen eri näkökulman kautta. *Uskottavuus* luotettavuuden näkökulmasta tarkoittaa sitä, että vastaavatko tutkijan omat käsitykset ja tulkinnat tutkittavien käsityksiä. Tutkimustulosten *siirrettävyydellä* tarkoitetaan niiden yleistettävyyttä. *Vahvistuvuudella* tarkoitetaan sitä, että löytyykö tehdyille tulkinnoilla vahvistusta muista tutkimuksista. (Eskola ym. 1998.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan katsoa myös validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, pystytäänkö valituilla tutkimusmenetelmillä mitata sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata. Sisäiseen validiteettiin vaikuttavat esimerkiksi aika mittauskertojen välillä sekä mittaus tapahtuma. Näiden lisäksi sisäiseen validiteettiin vaikuttaa valittu mittari, onko esimerkiksi kyselylomake itsessään validi. Myös valintakriteerien viinoumiin sekä kyselytutkimuksien vastausten katoon tulee kiinnittää huomiota. (Hiltunen 2009.)

Ulkoisen validiteetti tarkoittaa kvantitatiivisten tutkimustulosten yleistettävyyttä. Ulkoiseen validiteettiin vaikuttaa esimerkiksi tutkittavan kohteen valinta ja sen vinoumat. Esimerkiksi edustaako valittu joukko perusjoukkoa vai ainoastaan jotain tiettyä osaa siitä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta siitä näkökulmasta, että antaako tutkimusmenetelmä pysyviä, ei-sattumanvaraisia tuloksia, eri toistokerroilla. (Hiltunen 2009.)

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi huhtikuussa 2020 Covid19-pandemian ollessa Suomessa korkeimmillaan. Tutkimuksen aiheesta oli jo aiemmin käyty toimeksiantajan kanssa alustavia keskusteluja, mutta aihe täsmentyi tarkemmin vasta kevään aikana. Tutkimuksen aineistonhankinta päätettiin toteuttaa kyselyn muodossa alkukesästä. Poikkeustilanteesta johtuen tutkimukseen osallistuvien organisaatioiden löytäminen oli haastavaa, ja monet HR-johtajat totesivat, ettei resursseja tällaiseen ylimääräiseen kehittämistyöhön ole. Aihe kuitenkin kiinnosti monia, ja useampi HR-johtaja ilmaisi vastauksensa olevan myönteinen, mikäli kysely olisi aikataulultaan sijoittunut esimerkiksi syksyille. Mikäli allekirjoittaneen valmistumisaikataulu olisi antanut tähän myöden, olisi opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan voitu siirtää alkusyksyyn, jolloin osallistujaorganisaatioiden ja vastausten määrä olisi ollut laajempi. Siinä tapauksessa tulosten osalta vertailua esimerkiksi henkilöstöryhmien välillä olisi mahdollisesti voitu tehdä paremmin.

Poikkeustila toi myös aikapaineita tutkimuksen toteuttamiselle. Kyselyn ajankohdaksi valikoitui kesäkuun alkupuolisko, sillä sen ajateltiin olevan organisaatioissa rauhallisin mahdollinen ajankohta. Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen alkoi vasta huhtikuussa, mikä vaikutti siihen, että itse kyselyn muotoilun pariin päästiin vasta toukokuun puolella. Kirjastojen

sulkeutuminen pandemian vuoksi vaikutti siihen, että kirjallisuutta ja tietoa oli hankittava täysin verkosta. Kyselyä rakennettiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa etäpalavereissa. Kysymysten asettelua ja muotoilua pohdittiin pitkään, ja niiden tausta-ajatuksena pyrittiin pitämään kysymys ”Mitä hyötyä tästä tiedosta meille on?”.

Kyselyn ensimmäisen version testasi kaksi ulkopuolista tietotyötä tekevää henkilöä. Näiltä saadun palautteen perusteella havaittiin, että kyselyn asettelut eivät toimineen mobiiliversiossa halutulla tavalla, mikä teki kyselyyn vastaamisesta vaikeaa. Koska tätä ei teknisesti pystytty muuttamaan kyselytyökalussa, päädyttiin kehottamaan vastaajia käyttämään kyselyn täyttämiseen tietokonetta. Toinen testivaiheessa esiin noussut asia oli eräiden kysymysten asettelun epäselvyys sekä monivalintavaihtoehtojen samankaltaisuus. Näitä kysymyksiä yksinkertaistettiin lopullista kyselyä varten.

Tutkimukseen osallistui kuusi hyvin erilaista tietointensiivistä organisaatiota. Organisaatiot olivat kooltaan erikokoisia, osa globaaleja toimijoita, osa kansallisia. Organisaatiot toimivat myös eri toimialoilla. Voidaan siis katsoa, että tutkimuskohteen valinnassa on pyritty minimoimaan mahdolliset vinoumat. Kysely jaettiin organisaatioiden sisällä vastaajille eri tavoin. Vastuu kyselyn eteenpäin viemisestä organisaatioissa oli heidän yhteyshenkilöllään. Sitä, kuinka monelle henkilölle kysely on jaettu, ei voida sanoa. Joissain organisaatioissa kyselyllä tavoiteltiin myös muita kuin tietotyötä tekeviä henkilöitä, jonka vuoksi kokonaisjoukon määrittely on hyvin haastavaa.

Kysely oli avattu 481 kertaa. Kyselyyn oli vastannut 274 henkilöä, joista vain 140 oli vastannut kyselyyn kokonaisuudessaan. Hieman alle puolet vastaajista olivat jättäneet kyselyn kesken perustieto-osion jälkeen. Tämä saattaa kertoa siitä, että kyselyn muotoilu osaamisen kehittämisen osiosta lähtien oli osoittautunut vastaamisen kannalta liian työlääksi, ja tämän vuoksi kysely oli keskeytetty. Tutkimuksen kohteena olivat Suomessa tietotyötä tekevät henkilöt. Näiden kriteerien perusteella 140 vastaajasta tutkimuksen kannalta valideiksi osoittautui 91. Mikäli kyselyn avanneet katsottaisiin tutkimuksen perusjoukoksi, vastausprosentiksi muodostuisi 19 %.

Kyselyn avoimissa vastauksissa oli annettu palautetta kysymysten asettelusta ja niiden ymmärrettävyydestä. Osa käytetyistä termeistä ja niiden eroista olivat olleet vastaajille epäselviä. Tutkimuksen uskottavuuden varmistamiseksi termit ja käsitteet oli avattu kyselyssä info-painikkeen alle. Vastaajat eivät kuitenkaan olleet osanneet niitä sieltä etsiä. Tähän olisi pitänyt ohjeistaa kyselyn alkuvaiheessa erikseen.

Epäselvyydet kyselyn asettelussa, käsitteissä ja sisällöissä vaikuttavat vastaajan vastauskokeimuksen lisäksi tutkimustulosten luotettavuuteen. On siis huomioitava, että kyselyyn vastaajat ovat voineet ymmärtää kysymyksen eri tavoin. On mahdollista, ettei kysymystä ole edes ymmärretty ja sen vuoksi on vastattu soveltaen. Näiden lisäksi kysymysten järjestys sekä kyselyn

ajankohta ovat voineet vaikuttaa vastauksiin. Kyselyssä haluttiin saada vastauksia oppimisen tämän hetkiseen tilanteeseen. Pandemian tuomien muutosten ja sopeutumisien myötä osaamisen kehittäminen tänä keväänä on voinut olla hyvin poikkeavaa normaalista.

Tutkimustuloksia verrattaessa aikaisempiin globaaleihin tutkimuksiin ja kyselyihin nähdään kuitenkin, että ne ovat pitkälti samassa linjassa. Tämä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Vaikka tutkimuksessa haluttiin selvittää juuri tietotyöläisten työssäoppimisen nykytilaa, se on toteutettavissa myös muille ammattiryhmille. Osa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä teetti kyselyn organisaatiossaan koko henkilöstölle, johon kuului tietotyöläisten lisäksi myös muita. Myös vertailussa käytettyihin tutkimuksiin oli osallistunut organisaatioita monilta eri toimialoilta.

Seuraavaa kyselytutkimusta ajatellen merkittävimpiä oppeja on, että kyselylomakkeen laadintaan on käytettävä ja varattava enemmän aikaa. Kyselyn esitestaamiseen kannattaa panostaa ja tehdä se pariin otteeseen, jotta voidaan olla varmoja siitä, että tehdyt muutokset ovat vie-neet kyselyä parempaan suuntaan. Käytössä olevaan kyselytyökaluun ja sen ominaisuuksiin tulisi perehtyä huolella, ja käyttää hyödyksi palveluntarjoajan tuki ja neuvonta. Tämä helpottaa tulosten analysointia merkittävästi. Tutkimuskuplasta tulisi poistua aika ajoin, jotta kyselyä pystyy katsomaan kriittisemmin silmin sen ulkopuolelta. Joskus paine, stressi tai sitten oma innostus tutkimusta kohtaan tekee sokeaksi sille, mitä tulisi nähdä.

Kokonaisuudessaan tutkimusaineistoa saatiin riittävästi ja monipuolisesti. Erityisesti vastausten runsaat lisätiedot ja täydentävät vastaukset sekä kyselyn avoimen kysymyksen anti osoit-tautuivat erittäin hyödylliseksi tutkimuksen kannalta. Niiden avulla saatiin kerättyä tutkimuk-seen osallistuneille organisaatioille tärkeää tietoa siitä, miten he voivat tukea omia työnteki-jöitään oppimaan ja kehittämään osaamistaan paremmin. Avoimen kysymyksen vastaukset an-toivat sisältöä määrällisen aineistoin tueksi luoden selkeämpiä suuntaviivoja sille, mihin suun-taan ja millä tavoin oppimisen tukemisessa halutaan edetä.

9 Lopuksi

Tämä tutkimusprosessi on ollut minulle merkittävä oppimiskokemus. Se on opettanut kärsiväl-lisyyttä, paineensietokykyä, luovuutta ja itsensä motivointia sekä johtamista. Poikkeustila ra-joitti mahdollisuuksia lähdeaineistoon tutustumiseen, jonka vuoksi oli löydettävä uusia tutki-mus- ja tiedeportaaleja. Oman verkostoni hyödyntäminen lähdeaineiston haalimisessa osoit-tautui merkittäväksi. Sähköistä aineistoa löytyi lopulta ympäri Suomen eri kirjastojen alta, ul-komaisten tutkimussivustojen kautta sekä tuttavien skannaamista lehtiartikkeleista. Eri yli-opistoissa ja ammattikorkeakouluissa olevien tuttavien kanssaopiskelijoiden kesken etsimme sopivaa aineistoa puolin ja toisin, ja jotkut antoivat omia kirjojaan minulle luettavaksi.

Kun valmistumisaikatauluni asetti rajoitteita opinnäytetyön tekemiselle, oli toimittava niillä välinein, mitä oli annettu. Kahden kuukauden aikana minun täytyi oman harjoitteluni ohella perehtyä tutkimuksen lähdeaineistoon, soittaa HR-johtajia läpi ja houkuttaa yrityksiä mukaan tutkimukseen sekä laatia kysely, viestintäpaketti ja tietosuojalauseke suomeksi ja englanniksi. Rutistus oli melkoinen, mutta äkilliset ja yllättävät tilanteet osoittivat, että reagointikykyä ja paineensietoa minulta ei puutu.

Opinnäytetyön aihe herätti kiinnostuksen minussa jo silloin, kun se ensikertaa minulle sivulauseessa lausuttiin. Oppiminen ja kehittyminen ovat olleet osa työtäni varhaiskasvatuksen kentällä, ja osaamisen kehittäminen on kiinnostanut minua jo pitkään, niin esimiestyön näkökulmasta kuin valmennuspuolelta katsottuna. Mitä syvemmälle sukelsin lähdeaineistoon sekä toimeksiantajan valmennusteemoihin, sitä enemmän aloin huomata yhtäläisyyksiä omaan elämäni. Tämä lisäsi aiheen ymmärtämistä ja sisäistämistä tutkimuksen edetessä.

Tämän opinnäytetyöprosessin alkaessa, minulla oli suuri sisäinen motivaatio. Olin innoissani aiheesta, josta ei ollut vielä edes varmuutta. Prosessin alkaessa olin innostunut keräämään tietoa, oppimaan lisää ja ymmärtämään enemmän. Jossain vaiheessa kiire, ajanpuute, resursien rajallisuus, palautteen ja tuen vähäisyys sekä sosiaalisen oppimisen ja vuorovaikutuksen puuttuminen alkoivat syödä motivaatiota tutkimusta kohtaan. Työympäristöni ei tukenut oppimistani. Puskin eteenpäin oman hyvinvointini kustannuksella, enkä osannut pyytää apua, vaikka olisin sitä tarvinnutkin. Itseni johtamistaidot hukkuivat väsymyksen alle. Motivaation puute sai minut tuntemaan vastenmielisyyttä opinnäytetyötäni kohtaan, ja sen työstäminen tuntui raskaalta. En nähnyt tutkimuksessa mitään positiivista ja minun oli vaikea nähdä sen merkityksellisyyttä miltään kantilta. Löysin sisäisen motivaationi vasta, kun olin saanut levätyä ja otettua etäisyyttä prosessiin kokonaisuudessaan. Pikkuhiljaa aloin nähdä niitä elementtejä, joista olin alun perinkin syttynyt aiheelle. Tulosten analysoinnin ja opinnäytetyön kirjoittamisen tahtia ei enää sanellut ulkopuolinen pakko, vaan minä itse oman innostukseni määrittelemänä. Löysin kirjoittamisen kautta omat vahvuuteni ja antauduin flow-tilaan, jossa opinnäytetyön kirjoittaminen tuntui jälleen miellyttävältä. Tämä ei kuitenkaan tapahtunut itsestään, vaan siihen tarvittiin ulkopuolista tukea, coachingia, joka auttoi löytämään motivoivat tekijät uudestaan. Tämä tarina voisi hyvin olla esimerkki myös työelämästä.

Opinnäytetyöprosessin aikana elin ja koin niitä asioita, joista olen tässä tutkimuksessa kirjoittanut. Ja se, jos mikä, on kokonaisvaltaista oppimista. Tämäkin opinnäytetyö on vain pieni osa elinikäistä oppimista ja valmistumisen jälkeen oppimismatkan jatkua edelleen.

Lähteet

Painetut

Eskola, J., Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen - avain tuottavuuteen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Juuti, P., Puusa, A. 2020a. Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa

Juuti, P., Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy, 9 - 19.

Juuti, P., Puusa, A. 2020b. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Juuti, P., Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kauppila, J., Vanhalakka-Ruoho, M. 2012. Elämäntilanne ja elinikäinen oppiminen. Teoksessa Suoranta, J., Kauppila, J., Rekola, H., Salo, P., Vanhalakka-Ruoho, M. (toim.) Aikuiskasvatukseen risteysasemalla - Johdatus aikuiskasvatukseen. Aducate reports and books 3/2012. Joensuu : Itä-Suomen yliopisto, Koulutus- ja kehittämispalvelu Aducate 2012, 36 - 72.

Martela, F., Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F., Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 9 - 32.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIpress.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Venäläinen, J. 2020. Flow-tila. Tietotyön viisain lähde. Helsinki: Fitra Oy.

Virkkunen, J., Ahonen, H. 2008. Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. 2. painos. Helsinki: Infor Oy.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4., uudistettu painos. Helsinki: Kauppa-kamari Oy.

Sähköiset

Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä - millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2015, 26 - 37. Viitattu 26.8.2020.

<https://tem.fi/documents/1410877/2874993/tak22015.pdf>

Antikainen, A. 1997. Elinikäisen oppimisen käytännöt ja elämänpolut. Aikuiskasvatus 3/97, 164 - 171. Viitattu 24.4.2020. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/92448/51128>

Association of Talent Development 2019. Learning by the numbers. Viitattu 11.8.2020.

<https://www.td.org/magazines/td-magazine/learning-by-the-numbers>

Blom, R., Melin, H., Pyöriä, P. 2000. Tietotyön lumo ja realiteetit. Viitattu 24.4.2020.

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/101298/005blom.pdf?sequence=1>

Davenport, T.H., Thomas, R.J., Cantrell, S. 2002. The mysterious art and science of knowledge-worker performance. MIT Sloan Management Review. Viitattu 27.4.2020.

<https://sloanreview.mit.edu/article/the-mysterious-art-and-science-of-knowledgeworker-performance/>

Deloitte 2020. Lehdistötiedote. Yli puolet suomalaisista työnantajista ei, miten henkilöstön osaamista tulisi kehittää. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/yli-puolet-suomalaisista-tyonantajista-ei-tieda-miten-kehittaa-henkilostoa.html>

Deloitte 2019. Leading the Social enterprise: with a human focus. Viitattu 6.5.2020.

https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf

Donald H Taylor's L&D Global Sentiment Survey 2020. Viitattu 28.8. https://donaldhtaylor.co.uk/research_base/the-global-sentiment-survey-2020/

https://donaldhtaylor.co.uk/research_base/the-global-sentiment-survey-2020/

Donald H Taylor's L&D Global Sentiment Survey 2019. Viitattu 6.5. https://donaldhtaylor.co.uk/research_base/global-sentiment-survey-2019/

https://donaldhtaylor.co.uk/research_base/global-sentiment-survey-2019/

Drucker, P.F. 1999. Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. California Management Review 41/2, 79 - 94. DOI:10.2307/41165987

Eggers, W.D., Hagel, J., Sanderson, O. 2012. Mind the (Skills) Gap. Viitattu 8.5.2020.

<https://hbr.org/2012/09/mind-the-skills-gap>

EU 2000. A Memorandum of Lifelong Learning. Commission of the European Communities.

https://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf

Gerber, R. 1998. How do workers learn in their work? *The Learning Organization* 5/4, 168 - 175. DOI:10.1108/09696479810228469

Helsingin Yliopiston kehittämis- ja koulutuspalvelut 2018. Tulevaisuuden työelämätaidot henkilöstön kehittämisen tueksi. Viitattu 25.5.2020. https://hyplus.helsinki.fi/wp-content/uploads/2019/09/Tulevaisuuden-tyoelamataidot.pdf?utm_campaign=tulevaisuuden-tyoelamataidot&utm_medium=email&utm_source=hyplus_uutiskirje&pe_data=DT_42415C4778434A504B77474A5147734943%7CT_461219794

Hiila, I., Tukiainen, M., Hakola, I. 2019. *Tiimiäly*. E-kirja. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Viitattu 19.8.2020. http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Huttu, T., Wasenius, R. 2016. *Personal Brainer*. E-kirja. Helsinki: WSOY.

Hyuneung, L. 2008. *Self-directed Learning in the Workplace*. Sunyoung Park: University of Minnesota. Viitattu 27.4.2020. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501595.pdf>

Jarenko, K., Järvilehto, L., Martela, F. 2015. *Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* E-kirja. Helsinki: Talentum Oyj.

Jennings, C. 2015. 70:20:10. Viitattu 25.5.2020. https://www.youtube.com/watch?time_continue=71&v=4RwUrdYSedo&feature=emb_logo

Jokisaari, O-J. 2003. Elinikäinen oppiminen - häpeä ja menetetty vapaus. *Aikuiskasvatus* 1/2004, 4 - 16. Viitattu 24.4.2020. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/download/93528/52206/>

Kupias, P., Peltola, R. 2019. *Oppiminen työssä*. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Kupias, P., Peltola, R., Pirinen J. 2014. *Esimies osaamisen kehittäjänä*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Lehtinen, M. 2003. Elinikäinen oppiminen arvioitavana. *Hyvinvointikatsaus* 4/2003. Survey laboratorio. Viitattu 25.4.2020. http://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/surlab4_2003.pdf

LinkedIn Learning 2020. *Workplace Learning Report*. Viitattu 6.5.2020. <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/resources/pdfs/LinkedIn-Learning-2020-Workplace-Learning-Report.pdf>

Markkinointi ja Mainonta 2018. Suomen parhaat työpaikat ovat hotelli, digitalo ja HR-ekspertti. Viitattu. 6.8.2020. <https://www.marmai.fi/uutiset/suomen-parhaat-tyopaikat-ovat-hotelli-digitalo-ja-hr-ekspertti/66df969d-ea68-3c32-b244-d75277888092>

Martela, F., Mäkikallio, I., Virkkunen, V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro, K., Nurmi, J.-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Motivaatio-psykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus, 100 - 115.

Mäkirintala, E. 2011. Luova ote huippusuoritukseen - resonanssi ratkaisee. E-kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018. Jatkuvan oppimisen Suomi Osaamisen tulevaisuuspaneelin kannanotto. Viitattu 1.4.2020. <https://minedu.fi/documents/1410845/7127789/Jatkuvan+oppimisen+Suomi.+Osaamisen+tulevaisuuspaneelin+kannanotto/65054d4e-122e-46da-8fdf-f5795c57f188/Jatkuvan+oppimisen+Suomi.+Osaamisen+tulevaisuuspaneelin+kannanotto.pdf>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020. Jatkuva oppiminen. Hankkeet ja säädösvalmistelu. Viitattu 25.4.2020. <https://minedu.fi/jatkuva-oppiminen>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019. Työryhmä parantamaan jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia. Viitattu 1.4.2020. https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tyoryhma-parantamaan-jatkuvan-oppimisen-mahdollisuuksia

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen - keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. E-kirja. Viro: Meedia Zone OÜ.

Paakkolanvaara, E. 1988. Informaatioyhteiskunta ja informaatioammatit. Tutkimuksia 145. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 28.5.2020. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/176120/xtut_145_dig.pdf?sequence=1

Pantzar, E. 2013. Elinikäinen oppiminen aikuisuuden näkökulmasta. Teoksessa: Hakala, J.T., Kiviniemi, K. (toim.) Vuorovaikutuksen jännitteitä ja oppimisen säröjä. Kokkola: Jyväskylän yliopisto, Kokkolan yliopistokeskus Chydenius. Viitattu 25.4.2020. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/48383/1/978-951-39-5376-8.pdf#page=12>

Poikela, E. 2005. Työssä oppimisen prosessimalli. Teoksessa: Poikela, E. (toim.) Osaaminen ja kokemus - työ, oppiminen ja kasvatus. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes

- Print, 21 - 41. Viitattu 12.8.2020. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95384/osaa-minen_ja_kokemus_2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pyöriä, P. 2005. Työelämän muutos tietoyhteiskunnassa. Teoksessa: Kasvio, A., Inkinen, T., Liikala, H. (toim.) Tietoyhteiskunta: Myytit ja todellisuus. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 24.4.2020. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95829/ty%c3%b6el%c3%a4m%c3%a4n_muutos_tietoyhteiskunnassa_2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pyöriä, P. 2002. Tietotyö, työelämän muutos ja hyvinvointi. Teoksessa: Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Sitran raportteja 22. Helsinki: Edita Prima Oy. Viitattu 25.4.2020. <https://media.sitra.fi/2017/02/27173702/raportti22-2.pdf>
- Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. E-kirja. Juva: WS Bookwell Oy.
- Savolainen, R. 1984. ”Informaatioammatit” ja ”informaatioyhteiskunnan” kehittyminen. Viitattu 28.5.2020. <https://journal.fi/inf/article/download/1194/1052/>
- Simmons, M. 2018. The Math Behind The 5-Hour Rule: Why You Need To Learn 1 Hour Per Day Just To Stay Relevant. Viitattu 8.5.2020. <https://medium.com/accelerated-intelligence/the-math-behind-the-5-hour-rule-why-you-need-to-learn-1-hour-per-day-just-to-stay-relevant-90007efe6861>
- Silvennoinen, H. 2013. Elinikäinen oppiminen kriittisen tutkimuksen kohteena. Aikuiskasvatus 2/13, 82 - 83. Viitattu 25.4.2020. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94029/52707>
- Sisley, M.L. 2013. Self-Directed Learning in the Age of Digital Networks: The Learning Patterns of Knowledge Workers in the Knowledge Economy. Viitattu 15.4.2020. https://spectrum.library.concordia.ca/978233/4/Sisley_MA_S2014.pdf
- Sitra 2019. Kohti elinikäistä oppimista. Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutoshaasteet. Sitran selvityksiä 150. Viitattu 1.4.2020. <https://media.sitra.fi/2019/03/11112556/kohti-elinikaista-oppimista.pdf>
- Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Toivanen M., Leppänen, A., Kovalainen, A. 2012. Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa. Työelämä tutkimus - Arbetslivsforskning 10(1)/2012. Viitattu 23.8.2020. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87295/46190?acceptCookies=1>
- Toimeksiantajan kotisivut 2020. Viitattu 28.8.2020.

Van Breda-Verduijn, H., Heijboer, M. 2016. Learning culture, continuous learning, organizational learning anthropologist. *Industrial and Commercial Training* 48/3., 123 - 128. DOI:10.1108/ict-11-2015-0074

Valamis 2020. Mikro-oppiminen - päivitä osaamistasi juuri silloin kun sinulle sopii. Viitattu 6.5.2020. <https://www.valamis.com/fi/ratkaisut/mikro-oppiminen>

Varamäki, A. 2019. Future Proof. Tulevaisuuden työkirja. E-kirja. Jyväskylä: Docendo Oy.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 28.4.2020. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Virkkunen, H. 2010. The Prominence of Lifelong Learning in the Higher Education. Teoksessa Urponen, H., Mark, R. (toim.) Lifelong learning for the new decade. University of Lapland Publications in Education 23. Rovaniemi: University of Lapland, 5 - 9.

Wonacott, M.E. 2002. Gold-Collar Workers. ERIC Digest. Viitattu 26.4.2020. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED467237.pdf>

World Economic Forum 2018. The Future of Jobs Report 2018. Viitattu 26.4.2020. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

Kuviot

Kuvio 1: Käsitteiden välinen suhde.....	8
Kuvio 2: Mittausmallin runko (Vehkalahti 2019, 21).	27
Kuvio 3: Mittausmallin sisältö	28
Kuvio 4: Ammattiosaamisen kehittämisen toistuvuus.....	33
Kuvio 5: Ammattiosaamisen kehittämisen syyt	34
Kuvio 6: Yleisten työelämätaitojen kehittämisen toistuvuus.....	34
Kuvio 7: Yleisten työelämätaitojen kehittämisen syyt	35
Kuvio 8: Itsensä johtamistaitojen kehittämisen toistuvuus.....	36
Kuvio 9: Itsensä johtamistaitojen kehittämisen syyt	37
Kuvio 10: Osaamisen kehittämiseen käytetty aika keskimäärin viikossa	37
Kuvio 11: Osaamisen kehittämisen tärkeys	38
Kuvio 12: Käytössä olevat itsenäisen oppimisen keinot	39
Kuvio 13: Käytössä olevat osallistavan/sosiaalisen oppimisen keinot.....	40
Kuvio 14: Käytössä olevat muodollisen koulutuksen keinot.....	42
Kuvio 15: Henkilökohtaista oppimista edistävät tekniikat	43
Kuvio 16: Oppimista haastavat ja estävät tekijät työssä tällä hetkellä	44
Kuvio 17: Oppimista ja kehittymistä tukevat tekijät työssä tällä hetkellä	46
Kuvio 18: Osaamisen kehittämiseen käytetty aika henkilöstöryhmittäin.....	50

Liitteet

Liite 1: Kyselyrunko (suomi).....	75
Liite 2: Viestintäpaketti (suomi).....	81

Liite 1: Kyselyrunko (suomi)

Tervetuloa!

Kiitos, että osallistut tähän tutkimukseen tietotyöläisten jatkuvasta oppimisesta. Tässä kyselyssä kysymme sinun näkemyksiäsi ja kokemuksiasi, muodostaaksemme parempaa ymmärrystä oppimisen ja osaamisen kehittämisen haasteista ja tarpeista tietotyössä.

Tämä kysely on osa opinnäytetyötä, jota tehdään yhteistyössä Laurea Ammattikorkeakoulun ja valmennustoimisto X:n kanssa.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Jos päätät osallistua tutkimukseen, sinulla on kuitenkin oikeus keskeyttää vastaaminen milloin tahansa. Jos päätät kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttää vastaamisen, siitä ei aiheudu sinulle seurauksia.

Tutkimukseen osallistuminen edellyttää online-kyselylomakkeen täyttämistä. Kyselyyn vastaaminen vie n. 5-10 minuuttia. Osallistumisesi on täysin vapaaehtoista ja vastaat nimettömänä. Emme pyydä henkilötietojasi, sähköpostiosoitettasi tai muita yhteystietoja. Kysymykset käsittelevät sinun kokemuksiasi osaamisen kehittämisestä työssäsi.

Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Kaikki kerätyt tiedot tallennetaan salasanalla suojattuun sähköiseen muotoon. Yksityisyyden suojaamiseksi, kyselyssä ei kerätä tietoja, joilla henkilöllisyytesi on tunnistettavissa. Kyselyn tuloksia käytetään tutkimus- ja kehittämistarkoitukseen. Vastauksia käsitellään joukkona, eikä yksittäisiä vastauksia eritellä tutkimuksessa.

Jos sinulla on kysyttävää tai kommentteja tutkimukseen liittyen, lähetä sähköpostia osoitteeseen:

saana.karikumpu@gmail.com

Valitse ”jatka” aloittaaksesi kyselyn.

Perustiedot:

1. Missä organisaatiossa työskentelet?
2. Maa, jossa työskentelet?
3. Ikäryhmä:
 - a. -25
 - b. 25-34
 - c. 35-44
 - d. 45-54
 - e. 55-
4. Henkilöstöryhmä:
 - a. Asiantuntija
 - b. Esihenkilö
 - c. Ylin johto
5. Teetkö tietotyötä? Kyllä/Ei

Osaamisen kehittämisen osa-alueet:

Olemme jakaneet osaamisen kehittämiseen liittyvät alueet tässä kyselyssä kolmeen osioon:

Ammattiosaaminen (substanssiosaaminen): Työtehtävien sisältöön liittyvä asiaosaaminen, kuten työmenetelmien, työvälineiden ja tiedon hallinta.

Yleiset työelämätaidot: Työtehtävistä riippumattomat yleiset tiedot, taidot ja kyvyt, kuten teknologian hallinta ja tiedonhankinta-, vuorovaikutus-, tiimityö-, ongelmanratkaisu- ja kriittisen ajattelun taidot.

Itsensä johtamistaidot: Tavoitteellisuus, itsetuntemus ja sen kehittäminen, psyykinen ja fyysinen hyvinvointi, stressin ja ajankäytön hallinta, tunneälykyys, tunteiden hallinta sekä muutosvalmius.

6. Kuinka usein kehität ammattiosaamistasi?
 - a. Viikoittain
 - b. Kuukausittain
 - c. Vuosittain tai harvemmin
 - d. En koskaan

Arvioi ammattiosaamisesi kehittämiseen _____ käyttämäsi aika tunteita: _____

7. Kuinka usein kehität yleisiä työelämätaitojasi?

- a. Viikoittain
- b. Kuukausittain
- c. Vuosittain tai harvemmin
- d. En koskaan

Arvioi työelämätaitojen kehittämiseen _____ käyttämäsi aika tunteita: _____

8. Kuinka usein kehität itsesi johtamistaitoja?

- a. Viikoittain
- b. Kuukausittain
- c. Vuosittain tai harvemmin
- d. En koskaan

Arvioi itsesi johtamistaitojen kehittämiseen _____ käyttämäsi aika tunteita: _____

9. Kuinka tärkeänä pidät osaamisen kehittämistä? (1=en pidä lainkaan tärkeänä, 6= pidän erittäin tärkeänä)

- a. Ammattiosaaminen
- b. Yleiset työelämätaidot
- c. Itsensä johtamistaidot

10. Mistä tarve osaamisen kehittämislle (kaikki kolme osa-aluetta) syntyy? Voit valita useita vaihtoehtoja.

- a. Työnantajan toiveesta/vaatimuksesta.
- b. En pysty suorittamaan työtäni, ellen opi uutta.
- c. Haluan saada vaativampia tehtäviä.
- d. Haluan luoda uutta uraa / vaihtaa työtehtäviä.
- e. Haluan kehittää itseäni ja osaamistani.
- f. Se nostaa ammatillista itsetuntoani ja lisää hyvinvointia työssä.
- g. Minulla ei ole tarvetta.

Lisätietoja: _____

Osaamisen kehittämisen keinot:

Olemme jakaneet osaamisen kehittämisen keinot tässä kyselyssä kolmeen osioon:

Itsenäinen oppiminen: Vapaamuotoisemmat tietolähteet ja oppimismenetelmät itseoppijalle. Eivät lähtökohtaisesti sisällä vuorovaikutusta toisten kanssa eivätkä välttämättä suoraa tavoitetta kehitymisestä.

Sosiaalinen/osallistava oppiminen: Kehittymiseen tähtäävät oppimismenetelmät, jotka sisältävät keskeisesti vuorovaikutusta muiden kanssa.

Muodollinen koulutus: Muodollista koulutusta tarjoavat tutkintoon, sen osaan tai muuhun vastaavaan liittyvät menetelmät.

11. Mitä itsenäisen oppimisen keinoja sinulla on käytössä työssäsi tällä hetkellä ja kuinka tärkeänä niitä pidät? (1=en pidä lainkaan tärkeänä, 6= pidän erittäin tärkeänä)

- a. Artikkelit, kirjat, tutkimukset
- b. Blogit
- c. Videot (esim. Youtube, Vimeo)
- d. Podcastit
- e. Itsenäisesti opiskeltavat verkkokurssit
- f. Seminaarit, luennot
- g. Webinaarit
- h. Online-foorumit (esim. LinkedIn, Quora)
- i. Muu, mikä?

12. Mitä seuraavista sosiaalisen/osallistavan oppimisen keinoista sinulla on käytössä työssäsi tällä hetkellä ja kuinka tärkeänä niitä pidät? (1=en pidä lainkaan tärkeänä, 6= pidän erittäin tärkeänä)

- a. Sisäinen koulutus
- b. Mentorointi
- c. Coaching
- d. Työnohjaus
- e. Lähivalmennukset
- f. Etävalmennukset
- g. Interaktiiviset verkkokurssit
- h. Sparraus (työkaverin tai esimiehen kanssa)
- i. Vertaiskehittäminen
- j. Pelit, VR

- k. Tapahtumat, konferenssit (myös virtuaaliset)
- l. Mikro-oppiminen
- m. Benchmarking/tutustumiskäynnit
- n. Muu, mikä?

13. Mitä seuraavista muodollisen koulutuksen keinoista sinulla on käytössä työssäsi tällä hetkellä ja kuinka tärkeänä niitä pidät? (1=en pidä lainkaan tärkeänä, 6= pidän erittäin tärkeänä)

- a. Tutkintotavoitteinen koulutus
- b. Sertifiointiin ja pätevyyteen tähtäävä koulutus
- c. Täydennyskoulutus
- d. Muu, mikä?

Oppimista haastavat ja edistävät tekijät:

14. Mitkä seuraavista oppimismenetelmistä edistävät henkilökohtaista oppimistasi?

- a. Itsenäinen työskentely
- b. Ryhmä- ja parityöskentely
- c. Erilaiset testit ja quizit, joilla voin seurata oppimistani
- d. Pelillisuus
- e. Videosisällöt
- f. Reflektointi (pohdinta)
- g. Luovuutta vaativat soveltavat tehtävät
- h. Kirjallinen materiaali
- i. Henkilökohtainen ohjaus ja tuki
- j. Tositarinat ja esimerkit
- k. Käytännön harjoittelu
- l. Muu, mikä?

15. Mitkä asiat estävät/haastavat sinua oppimasta ja kehittämästä osaamistasi työssäsi tällä hetkellä?

- a. Minulla ei ole riittävästi aikaa.
- b. Esihenkilöni ei tue oppimistani.
- c. Työpaikkani ei tarjoa minulle sopivia oppimisen tapoja.
- d. Työpaikkani ei tarjoa tarvitsemaani oppimissisältöä.
- e. En voi vaikuttaa oppimisen sisältöihin tai tapoihin.
- f. En tiedä, mitä minun tulisi oppia tai missä kehittyä.

- g. En tiedä, mitä oppimista tukevia keinoja työpaikkani tarjoaa.
- h. Minulla ei ole tarvittavia resursseja tai työkaluja osaamisen kehittämiseen.
- i. En ole motivoitunut.
- j. Tarjolla olevat sisällöt eivät kiinnosta minua.
- k. Yhdessä oppiminen ei onnistu etätöön takia.
- l. En koe oppimista hyödyllisenä.
- m. Muu, mikä?

16. Mitkä asiat tukevat oppimistasi ja kehittymistäsi työssäsi tällä hetkellä?

- a. Esihenkilön tuki
- b. Saan itse päättää, mitä ja milloin opin
- c. Tiimioppiminen
- d. Monipuoliset oppimismenetelmät
- e. Minulle tehty oppimissuunnitelma
- f. Oppimisesta palkitseminen
- g. Palaute
- h. Selkeät tavoitteet
- i. Erityinen oppimiseen varattu aika (työaikana)
- j. Mahdollisuus soveltaa opittua käytäntöön
- k. Organisaatio hyödyntää aktiivisesti uusia taitojani
- l. Muu, mikä?

17. Miten työpaikkasi voisi tukea oppimistasi ja osaamisen kehittämistäsi paremmin?
(avoin)

Liite 2: Viestintäpaketti (suomi)

Kyselyn saatemeili / intrautinen

Saatko sopivaa tukea osaamisesi kehittämiseen? Vastaa lyhyeen kyselyyn!

Osaamisemme jatkuva päivittäminen on kilpailukykyimme ehto. Kuinka olemme onnistuneet tukemaan juuri sinun oppimistasi? Mitä kaipaisit lisää? Kerro mielipiteesi vastaamalla lyhyeen (5-10 min) kyselyyn 14.6. mennessä.

Kyselyn toteuttaa Laurean HR-tradenomiopiskelija Saana Karikumpu yhteistyössä valmennustoimisto X:n kanssa. Tutkimuksella kartoitetaan, miten tietotyöläiset kehittävät osaamistaan työssään ja mitkä asiat auttaisivat heitä oppimaan työssä entistä paremmin. Kyselyyn vastaaminen on anonymia, eikä yksittäisiä vastaajia pysty tunnistamaan. Kyselyyn osallistuvat organisaatiot saavat käyttöönsä organisaatiokohtaiset tulokset (jos vastaajia on tarpeeksi) ja koko tutkimuksen kyselyt elokuussa.

Paremman käyttäjäkokemuksen varmistamiseksi suosittelemme vastaamiseen tietokoneen käyttöä mobiilin sijaan.

Pääset kyselyyn tästä:

Muistutus:

Jos et ole vielä vastannut osaamisen kehittämisen kyselyyn, vastaathan viimeistään 14.6. Organisaatiostamme on tällä hetkellä XX vastausta, ja kaipaisimme vielä joitakin vastauksia lisää, jotta saamme kattavamman kuvan nykytilastamme ja toiveistanne.

Kiitos!

Kyselyn tietosuojaseloste 28.5.2020

Tämä kysely on osa Saana Karikummun opinnäytetyötä, jota tehdään yhteistyössä Laurea Ammattikorkeakoulun ja valmennustoimisto X:n kanssa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia tietotyöläisten jatkuvan oppimisen nykytilaa, käytössä olevia oppimisen ja osaamisen kehittämisen keinoja, sekä oppimisen tarpeita ja haasteita tietotyössä.

Kyselyssä selvitetään vastaajien näkemyksiä heidän omasta oppimisestaan työssä. Kysely on laadittu antamaan tietoa vastaajan omalle organisaatiolle sekä X:lle oppimisen ja osaamisen kehittämisen tueksi.

Vastauksia käsitellään nimettömänä eikä henkilötietoja kerätä. Vastaajia pyydetään antamaan demografisia tietoja kuten ikä ja henkilöstöryhmä. Näitä tietoja ei luovuteta vastaajan työnantajalle. Vastaajan organisaatiota kysytään, jotta voidaan eritellä yrityskohtaiset tulokset kullekin osallistujaorganisaatiolle. Organisaatiot saavat sekä omaa henkilöstöään koskevat tulokset, että tutkimuksen kokonaistulokset itselleen kootussa muodossa. Ainoastaan tutkimuksen kokonaistulokset sisältävät demografisten tietojen perusteella eriteltyjä tuloksia. Yritysten nimiä ei julkaista ja opinnäytetyössä tulokset esitetään siten, ettei osallistuneita organisaatioita voida tunnistaa.

Tässä kyselyssä kerättyjä tietoja käytetään tutkimus- ja kehittämistarkoitukseen. Tutkimuksesta vastaa luottamuksellisesti tutkimuksen tekijä, opiskelija Saana Karikumpu, eikä yksittäisiä vastauksia luovuteta muille osapuolille. Tutkimuksen tekijä kerää kyselyn vastaukset ja luovuttaa ne takaisin vastaajan omalle organisaatiolle sekä X:lle, yhteen koottuna.

Kysely tehdään Zoho Survey:n kautta, jonka käyttäjättilille ainoastaan tutkimuksen tekijällä on pääsy. Vastaajat pääsevät vastaamaan kyselyyn erillisen sähköisen linkin kautta. Linkin kautta siirtyvät tiedot tulevat ainoastaan tutkimuksen tekijälle. Linkki on voimassa aikavälillä 1.6.-14.6.2020. Kerätyt tiedot säilytetään kolme kuukautta kyselyn päättymisen jälkeen ja yksittäiset vastaukset tuhoetaan tämän jälkeen. Ainoastaan yhteen koottuja vastaustietoja käytetään tässä tutkimuksessa.

Tämä tietosuojalauseke on lähetetty kaikille tutkimukseen osallistuville organisaatioille.

Mikäli ilmenee kysyttävää tämän asiakirjan sisällöstä, olkaa hyvä ja olkaa yhteydessä tämän tutkimuksen tekijään:

Saana Karikumpu, xxx-xxxxxxx