



Osaamisen kehittämisen trendit ja työntekijöiden sitouttaminen teknologiayrityksissä

Ada Högström

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK, Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen

Henkilöstövoimavarat ja johtaminen

Master-opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä Ada Högström
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Osaamisen kehittämisen trendit ja työntekijöiden sitouttaminen teknologiayrityksissä
Sivu- ja liitesivumäärä 69 + 4
<p>Tässä opinnäytetyössä käsitellään osaamisen kehittämistä, siihen liittyviä trendejä ja tulevaisuudennäkymiä sekä kokemuksia osaamisen kehittämisen vaikutuksista työntekijöiden sitouttamiseen Suomessa toimivissa teknologiayrityksissä. Teknologiayrityksiä pidetään usein innovoijina ja edelläkävijöinä työolojen ja työntekijäkokemuksen parantamisessa, minkä vuoksi opinnäytetyössä keskitytään tähän toimialaan. Työssä tuodaan esiin, että maailman ja työelämän muuttuessa jatkuvasti myös osaamista tulisi päivittää säännöllisesti: työntekijän näkökulmasta osaamisen kehittäminen voi parantaa uramahdollisuuksia ja työllistymistä, ja yritykselle henkilöstön osaamisen kehittäminen mahdollistaa kilpailukykyisenä pysymisen.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä osaamisen kehittämisen keinoja suomalaisissa teknologiayrityksissä käytetään nyt ja mitä trendejä osaamisen kehittämisen osa-alueella on tuloillaan sekä parantaa ymmärrystä siitä, kuinka osaamisen kehittäminen voi toimia positiivisena tekijänä henkilöstön sitouttamisessa. Tulosten pohjalta tarjotaan alan toimijoille, etenkin HR-asiantuntijoille ja työnantajille, uusia näkökulmia ja käytäntöjä osaamisen kehittämisen osa-alueella. Opinnäytetyötä varten toteutettiin laadullinen monitapaustutkimus ja haastateltiin puolistrukturoidulla metodilla yhdeksää HR-asiantuntijaa eri teknologiayrityksistä osaamisen kehittämisestä, sen keinoista, tulevaisuuden tarpeista ja sitouttamisnäkökohdista.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten perusteella teknologiayrityksissä Suomessa hyödynnetään laajasti erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja. Tuloksista ilmenee myös, että osaamisen kehittäminen on merkittävä kilpailuedun mahdollistaja yrityksen näkökulmasta ja työntekijälle motivointia ja työhyvinvointia lisäävä tekijä. Sitouttamisnäkökulmasta osaamisen kehittäminen on tärkeää, sillä useat toimialat kärsivät osaajapulasta. Osaamisen kehittäminen auttaa puolestaan yksilöä ylläpitämään markkina-arvoaan. Tutkimuksen ja tulosten pohjalta työssä esitetään HR-asiantuntijoille ja työnantajille kehitysehdotuksia osaamisen kehittämisen ja sen systemaattisuuden parantamiseksi. Opinnäytetyö edistää parempaa käsitystä osaamisen kehittämisen tärkeydestä, sen eri keinoista, siihen liittyvistä haasteista ja tulevaisuuden mahdollisuuksista. Opinnäytetyön tuloksia ja esitettyjä suosituksia voidaan hyödyntää yli toimialarajojen.</p>
Asiasanat osaamisen kehittäminen, teknologiayritykset, trendit, sitouttaminen

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuskysymykset.....	2
1.2	Raportin eteneminen	3
1.3	Teknologia-alan yritykset.....	3
2	Osaamisen kehittäminen.....	4
2.1	Osaamisen kehittäminen ja yrityksen vastuu	5
2.2	Osaamisen kehittämisen ja oppimisen muuttuva merkitys	7
2.3	Osaamisen kehittämisen keinoja.....	8
2.4	Oppimaan oppiminen ja oppiva organisaatio	14
3	Työelämän trendit.....	17
3.1	Teknologian ja työvoimapulan tuomat uhat.....	19
3.2	Tulevaisuuden työelämän osaamistarpeet ja trendit.....	20
4	Työntekijän sitouttaminen	23
4.1	Sitouttamisen ulottuvuudet ja osaamisen kehittämisen rooli	23
4.2	Arvon luominen työntekijöille	26
5	Metodologia.....	29
6	Tulokset.....	35
6.1	Henkilöstön osaamiseen kehittämiseen panostaminen	35
6.2	Henkilöstön osaamisen kehittämisen tulokset	41
6.3	Henkilöstön osaamisen kehittämisen haasteet ja esteet	42
6.4	Arvon luominen	44
6.5	Osaamisen kehittäminen nyt ja tulevaisuudessa	46
6.6	Sitouttaminen ja palkitseminen.....	48
7	Pohdinta	50
7.1	Johtopäätökset.....	57
7.2	Kehittämis ehdotukset	58
7.3	Eettisyys ja tutkimuksen luotettavuus.....	60
7.4	Prosessin ja oppimisen arviointi	62
	Lähteet	64
	Liitteet.....	70
	Liite 1. Ajatuskartta.....	70
	Liite 2. Haastattelukysymykset.....	71
	Liite 3. Member check	72

1 Johdanto

Maailma muuttuu kovaa vauhtia ja ihmisten on kyettävä adaptoitumaan muutokseen. Tämä pätee myös työelämässä. Väestö kasvaa mutta myös ikääntyy, työnhakijoita on paljon. Eläkeikä nousee, työurat pitenevät. Työpaikoista on yhä kovempi kilpailu, ja monia mietityttää kuinka erottua jopa satojen hakijoiden joukosta. Työnantajan kannalta pulmana on, kannattaako palkata ”valmis osaaja” vai investoida potentiaaliin. Mikä on työn tulevaisuus, kun on ennustettu, että robotiikka ja tekoäly vievät nykymuodossa tuntemiamme työpaikkoja? Työn jatkuvuus ja tietämättömyys siitä, mitä tilalle on tulossa, aiheuttavat huolta. Muutos on ainoa vakio nykytyöelämässä. Rijal (2009, 132) esittää, että ainoastaan yritykset, jotka tunnistavat muutokset ja reagoivat niihin hallitusti, selviävät ja menestyvät yhä kovenevassa kilpailuympäristössä.

Sitra (Dufva & Rekola 2023, 30, 35) luokittelee jatkuvan osaamisen kehittämisen megatrendiksi ja nostaa esiin kysymyksen ihmisten toimeentulon ja hyvinvoinnin säilymisestä työelämän muuttuessa. Työntekijät puolestaan ovat yhä enemmän huolissaan osaamisensa riittävydestä. Miten työnantaja ja etenkin HR voi tukea työntekijän ammatti-identiteetin rakentumista ja millä osaamisen kehittämisen keinoilla työntekijät voidaan sitouttaa organisaatioon?

Tämä opinnäytetyö tutkii osaamisen kehittämistä, sen keinoja ja trendejä teknologiayrityksissä ja kokemuksia niiden vaikutuksista työntekijöiden sitouttamiseen. Tarkoituksena on vastata tutkimuskysymyksiin ja tarjota alan toimijoille kehittämisohjeita osaamisen kehittämisen saralla. Aiheen laajuuden vuoksi olen rajannut tutkimuskohteeni Suomessa toimiviin teknologiayrityksiin. Osaamisen kehittäminen on ratkaisevan tärkeää erityisesti tällä alalla, sillä se kehittyy jatkuvasti ja sitä pidetään edelläkävijäalana.

Lopuksi arvioin, kuinka kattavasti opinnäytetyö vastaa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja kuinka hyvin pystyn työn pohjalta tarjoamaan kehitysohjeita ja esittelemään hyväksi todettuja käytäntöjä, joista voi olla konkreettista hyötyä organisaatioille ja HR-päätäjille. Tutkimus edistää HR-kentällä parempaa käsitystä osaamisen kehittämisen tärkeydestä, sen eri keinoista sekä siihen liittyvistä haasteista ja tulevaisuuden mahdollisuuksista.

1.1 Tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

K1: Miten teknologiayritykset tukevat henkilöstön osaamisen kehittämistä?

K2: Mitä trendejä on nähtävissä osaamisen kehittämisessä?

K3: Miten työnantaja voi sitouttaa työntekijöitä osaamisen kehittämismahdollisuuksien kautta?

Valikoin yllä esitetyt kysymykset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi, sillä halusin ensinnäkin selvittää, mikä osaamisen kehittämisen tila on nyt eli mitä keinoja tällä hetkellä on käytössä. Tämän jälkeen pyrin selvittämään, mitä osaamisen kehittämistä voidaan odottaa tulevaisuudessa. Teknologia-ala on erittäin nopeasti kehittyvä ja kasvava ala, joten alan yrityksiltä saamieni vastausten pohjalta uskon saavani hyvän käsityksen siitä, minkälaisia osaamisen kehittämisen keinoja voidaan hyödyntää tulevaisuudessa ja minkälainen osaaminen voisi olla erityisen arvokasta. Teknologia-alan kova muutostahti vaikuttaa myös osaavien tekijöiden pysyvyyteen. Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla pyrin selvittämään, miten osaamisen kehittämisen mahdollisuudet voivat auttaa sitouttamaan työntekijöitä.

Edellä mainittujen tutkimuskysymysten avulla voin tarjota HR-asiantuntijoille arvokasta tietoa siitä, minkälaista osaamisen kehittämistä teknologia-alan tyyppisellä kasvavalla sektorilla hyödynnetään nyt ja minkälaisia trendejä on odotettavissa. Eri aloilla toimivat HR-asiantuntijat voivat näiden tulosten avulla mahdollisesti parantaa edustamansa yrityksen käytäntöjä osaamisen kehittämisessä, varautua paremmin tulevaan sekä saada käsityksen siitä, minkälainen merkitys osaamisen kehittämisen mahdollisuuksilla voi olla työntekijöiden pysyvyyteen ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä sen pohjalta.

Hankin vastauksia tutkimuskysymyksiini tutustumalla alan kirjallisuuteen sekä toteuttamalla haastatteluja suomalaisten teknologiayritysten HR-asiantuntijoiden kanssa. Keskityn viitekehyksessä etenkin osaamisen kehittämiseen, työelämän ja osaamisen kehittämisen trendeihin sekä työntekijöiden sitouttamiseen. Selvitän jokaisen pääluvun alussa yhteyden tutkimuskysymyksiin. Esittelen liitteistä löytyvässä ajatuskartassa (liite 1) pohdintaa opinnäytetyön aiheesta, sen rajauksesta ja muista tutkimukseen liittyvistä tekijöistä. Esittelen viitekehyksessä tarkemmin ajatuskartan eri haarojen sisältöä.

Ajatuskartan mukaisesti tutkimukseni kohteena olivat Suomessa toimivat teknologiayritykset, joista valikoin haastateltavat organisaatiot. Työssä on kerätty aineistoa useammasta organisaatiosta eikä pääasiallista toimeksiantajaa ole. Tämä mahdollisti laajemman näkökulman esille tuomisen aiheesta. Tutkimus on ajankohtainen, sillä osaamisen kehittämisen merkitys kasvaa työelämässä.

Samalla on ristiriitaista, että osaamisen kehittäminen on ensimmäisiä toimintoja, joista luovutaan, jos budjettia on tarve kiristää.

1.2 Raportin eteneminen

Käsittelen seuraavaksi oppinäytetyön kontekstissa olennaisia käsitteitä ja pyrin näin tarjoamaan lukijalle paremman ymmärryksen siitä, minkälaisista ilmiöistä on kyse, mikä niiden asema ja merkitys on HR-kentän, yrityksen työyhteisön sekä työelämän kannalta ja miksi tämä tutkimus on aiheellinen.

Metodologia-kappaleessa esittelen, minkälaisesta tutkimuksesta on kyse ja kuinka se toteutettiin. Selvitän, mitä metodia datan keräämiseen käytettiin ja miten päädyin tähän tutkimusmetodiin. Esittelen myös työhön osallistuneet tahot ja kuinka he valikoituivat. Tämän jälkeen esittelen tutkimukseni tulokset.

Pohdinta-osiossa arvioin työn tavoitteiden täyttymistä sekä oppinäytetyön eettisyyttä ja tutkimuksen luotettavuutta. Esitän tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimussuositukset. Lopuksi arvioin oppinäytetyöprosessia ja oppimistani.

1.3 Teknologia-alan yritykset

Teknologia-alan tulevaisuusorientoituneisuuden vuoksi päätin tutkia juuri tätä alaa tässä oppinäytetyössä. Teknologia-alan yritykset saavat usein kiitosta siitä, kuinka ne pyrkivät tarjoamaan työntekijöille erinomaiset työolosuhteet mitä innovatiivisimmin keinoin, ja ne olivat ensimmäisinä tekemässä etä- ja hybridityöskentelystä uutta normaalia – jo ennen koronaviruspandemiaa.

Lisäksi jo vuonna 2018 Helsingin Sanomissa kirjoitettiin teknologia-alan yrityksistä, kuten Goforesta ja Vincitistä, jotka edistivät vielä tuolloin ”radikaalia” palkka-avoimuutta julkistamalla työntekijöidensä palkkoja koko henkilöstön tiedoksi (Hartikainen 17.10.2018). Myös erilaiset henkilökohtaisen elämän ja työarjen yhdistämistä tukevat edut, kuten palkallinen hoitovapaa sairaan vanhemman tai lapsen hoitamiseksi, ovat yleistyneet tai ainakin työntekijät osaavat niitä vaatia (Mikkonen 5.9.2022).

Edellä mainittuja käytäntöjä ei välttämättä monella muulla toimialalla ole ja yleensä mallia otetaankin juuri teknologia-alalta, kun pohditaan, miten työntekijöitä voitaisiin palkita tai sitouttaa. Nämä erilaiset ja rohkeat toimintatavat ovat varmasti osaltaan vaikuttaneet siihen, että esimerkiksi Great Place to Work -listauksissa on eri kategorioissa vuosien saatossa ollut kymmeniä teknologia-alan yrityksiä. Esimerkiksi Vincit on palkittu neljästi Suomen parhaana työpaikkana ja myös kerran 17. parhaana koko Euroopan laajuisesti (PR Newswire 2022).

2 Osaamisen kehittäminen

Määrittelen tässä luvussa, mitä osaamisen kehittäminen on työelämänäkökulmasta ja käsittelen sitä, minkälainen vastuu yrityksillä on kehittää henkilöstönsä osaamista, miksi se on tärkeää ja minkälaisin keinoin sitä voi toteuttaa. Lisäksi selvitän, miten oppimisen merkitys on muuttunut työelämässä ja kuinka se tulee yhä muuttumaan. Esittelen oppivan organisaation käsitteen ja tuon esiin organisaation ja yksilön rooleja sekä tarvetta organisaation tuelle osaamisen kehittämisen onnistuksessa toteutuksessa. Tässä kappaleessa pyrin taustoittamaan ensimmäistä tutkimuskysymystä ja tuomaan siihen vastauksia.

Globalisaation luomat uhat ja mahdollisuudet vaativat yrityksiltä kykyä oppia ja kartuttaa kykyjään ja tietojaan pysyäkseen kilpailukykyisinä. Viitalan (2021, 121) mukaan osaamisen kehittämisen käytännöt sisältävät kaikki prosessit ja toimenpiteet, joiden avulla yrityksen tarvitsemaa osaamista kehitetään. Osaamisen kehittäminen on sekä yrityksen kilpailukyvyyn edellytys että edellytys työntekijän työssä onnistumiselle ja työn mielekkyyden kokemukselle. Henkilöstön osaamisen kehittämisestä puhutaan usein lyhyemmin henkilöstön kehittämisestä (engl. human resource development, HRD). Tämä voi joskus antaa kuvan, että kehitettäisiin henkilöstön määrää tai rakennetta, vaikka kysymys on nimenomaan henkilöstön hallussa olevan osaamisen kehittämisestä.

Osaamisen kehittämisen tavoitteina voivat yrityksen näkökulmasta olla esimerkiksi toimintojen tehostaminen ja laadun parantaminen, muutosten ja uudistusten mahdollistaminen tai strategian vaatiman osaamiskannan turvaaminen. Työntekijän näkökulmasta tavoitteena voi taas olla työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen, suoriutumisen edellytysten parantaminen sekä luovuuden ja innovatiivisuuden lisääminen. (Viitala 2021, 122.) Ogueyungbon ja kumppaneiden (2020, 3) mukaan osaamisen kehittämisen myötä saavutetut taidot ja kyvyt motivoivat ja sitouttavat työntekijöitä tehtäviinsä ja rooleihinsa. Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet työssä ruokkivat työntekijän tuntemusta siitä, että häntä arvostetaan. Tämä voi edesauttaa positiivisesti työntekijöiden sitoutumista.

Basten ja Haamann (2018, 2) korostavat osaamisen kehittämisen työssä olevan erityisen tärkeää aloilla, jotka toimivat arvaamattomissa oloissa, joissa voi tapahtua melkein mitä vain ja milloin vain. Jatkuva osaamisen kehittäminen mahdollistaa sen, että näihin yllättäviin muutoksiin voidaan reagoida kilpailijoita nopeammin. Gratton (26.6.2023) nostaa esiin paradoksin: osaamisen kehittäminen on tämänhetkisessä epävakaaassa maailmassa erityisen tärkeää liiketoimintastrategian toteuttamiseksi, mutta samalla sille on vaikeaa löytää riittävästi aikaa. Etenkin esihenkilöasemissa toimivien työkuorma on viime vuosina kasvanut. Uusien työn muotojen yleistyessä yritysten perinteiset oppimismallit kohtaavat painetta ja vaativat päivittämistä.

2.1 Osaamisen kehittäminen ja yrityksen vastuu

Työnantajalla on työsopimuslain mukainen velvollisuus varmistaa, että työntekijöiden osaamista ylläpidetään ja kehitetään. Työnantajan tulee taata, että työntekijät kykenevät suoriutumaan tehtävistään myös silloin, kun yrityksen toimintaa, työtehtäviä tai -menetelmiä muutetaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö, Työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen.) Yhteistoimintalaissa otetaan kantaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen siten, että jokaisessa yrityksessä, jossa on vähintään 20 henkilöä, tulisi vuosittain laatia henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Suunnitelmassa tulisi arvioida henkilöstön ammatillisen osaamisen nykytila ja osaamisvaatimusten muutokset sekä esittää selvitys siitä, kuinka osaamista pyritään kehittämään. Tämän lakisääteisen koulutussuunnitelman tarkoituksena on varmistaa, että yrityksessä tapahtuva osaamisen kehittäminen tukee yrityksen liiketoiminnan tarpeita ja tavoitteita ja että se myös vahvistaa työntekijöiden suorituskykyä ja mahdollisuutta työllistyä jatkossakin. Työnantaja voi saada kannustimena verovähennyksiä henkilöstön osaamisen kehittämiseen, kun se raportoi riittävällä tarkkuudella pidetyt koulutukset työntekijätasolla. (Viitala 2021, 126–127.)

On siis paitsi vastuullista ja työnantajan velvollisuus osallistua osaamisen kehittämiseen, mutta myös työnantajan oma etu pyrkiä kehittämään henkilöstön osaamista. Oppiminen pitäisi nostaa organisaatioiden prioriteettilistan kärkeen, painottaa Varamäki. (2019, Oppimiselle pitää rakentaa uudenlaisia polkuja.) Grattonin (2019, 3) mukaan käydään paljon keskustelua siitä, mikä on yritysten rooli osaamisen kehittämisessä, ja hän vastustaa ajatusta, että epävarmoilla työmarkkinoilla osaamisen kehittäminen olisi vain valtion tai yksilön vastuulla. Sen sijaan hän painottaa työpaikan merkitystä osaamisen kehittämisen paikkana.

Kuvassa 1 tuon esiin osaamisen kehittämisen merkitystä yritykselle. Osaamisen kehittämisellä voi olla kauaskantoiset vaikutukset koko yrityksen menestyksen kannalta ja se voi vaikuttaa niin työnantajabrändäykseen, työhakemusten laatuun kuin yrityksen strategian toteutumiseenkin.



Kuva 1. Ajatuskartan haara osaamisen kehittämisen merkityksestä yritykselle

Ajatuskartassa on lukuisia haaroja, mutta aiheen rajaamisen vuoksi käsittelen vain tummennettuna olevia käsitteitä tarkemmin opinnäytetyössäni. Pidin kuitenkin tärkeänä ja kiinnostavana tuoda esiin minkälaisia muitakin teemoja osaamisen kehittämiseen liittyä kokonaiskuvan kartoittamista varten.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen kannattavuutta voidaan perustella kustannustehokkuudella – jo yrityksessä olevien työntekijöiden hyödyntäminen on taloudellisempaa kuin kalliiden alihankkijoiden kanssa toimiminen. Tämä tukee myös työntekijöiden sitouttamista organisaatioon: työntekijöiden matala vaihtuvuus helpottaa tiimityömaistä ja yhteisöllisyyden tunnetta. Henkilökohtaisella tasolla työntekijät ovat motivoituneempia, kun osaamisen kehittämisen nähdään johtavan aitoihin urakehitysmahdollisuuksiin, ja tämä taas palvelee yrityksen menestystä. (Osborne 2020, alaluku How Publicis Sapient Makes Time For Learning.)

OP Ryhmän Timo Ritakallio (Kallonen & Kuhmonen 2021, 30, 32) korostaa, että pääasiallinen vastuu osaamisen kehittämisestä ja oppimisesta on työntekijällä, eikä tätä vastuuta voi mitenkään ulkoistaa. Toiminen (2023, 21) kehottaa jokaista pohtimaan itse, miten erilaiset muutokset vaikuttavat oman alan työhön ja minkälaisia ammatillisia vaihtoehtoja voisi olla tarjolla. Se, että löytää vaihtoehtoja, vaikka ei olisikaan ryhtymässä työpaikan tai uran vaihtoon, luo turvallisuuden tunnetta ja vahvistaa uskoa tulevaisuuteen maailmassa, joka on arvaamaton ja monimutkainen.

Luottamus on osaamisen kehittämisessä olennaista: johdon on luotettava siihen, että työntekijät pystyvät oppimaan strategian kannalta olennaisia asioita. Johdon tehtävä puolestaan on näyttää suuntaa, eli viestiä tavoitteista ja mahdollistaa osaamisen kehittäminen niin kannustamalla työntekijöitä kuin poistamalla mahdollisia esteitä tavoitteisiin pääsyn tieltä. Tulosten saavuttaminen on johdon vastuulla, kuten myös jatkuvan ja avoimen keskustelun ylläpitäminen oppimistavoitteista. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 32.) Myös Rijal (2009, 136) painottaa johtamisen olevan avainsana organisaation menestykselle, ja sen avulla tulee luoda ympäristö ja kulttuuri,

jossa oppiminen on mahdollista ja kannustettua. Johtajilla ja esihenkilöillä tulisi olla valmiudet toimia coachina tai mentorina ja tarjota resursseja oppimiseen.

2.2 Osaamisen kehittämisen ja oppimisen muuttuva merkitys

Oppimisen mielletään edelleen tyypillisesti liittyvän viralliseen koulutukseen, joka hankitaan lapsuudessa ja nuoruudessa, sekä tästä seuraavaan työuralla kehittymiseen. Tämä on kuitenkin jokseenkin vanhentunut käsitys siitä, mitä oppiminen oikeastaan on. Työelämän ennennäkemättömän nopeat muutokset vaativat työikäiseltä väestöltä ponnistuksia uusien asioiden oppimiseksi aiemmasta koulutustaustasta riippumasta. Osaamisen kehittämistä pitää lähestyä uudella tavalla – perus- ja toisen asteen koulutuksen kautta saadut opit eivät enää takaa onnistumista työmarkkinoilla. Ideaalitulanteessa oppimista tukevia ja kannustavia keinoja olisi löydettävissä niin työpaikoilta kuin vapaa-ajaltakin. Osaamisen kehittämistä tulisi etenkin työpaikoilla mahdollistaa yhä enemmän – työn ohella ja osana työtä. (Sitra 2019, 2–3.)

Gratton (2019, 1) esittää, että perinteisemmin elämä on mielletty kolmivaiheiseksi: ensimmäinen vaihe on kokopäiväisen koulutuksen jakso, sitä seuraa kokopäivätyö ja viimeiseksi tulee kokopäiväeläkkeelle jääminen. Grattonin mukaan on kuitenkin mahdotonta, että yksittäinen panostus koulutukseen riittäisi kantamaan jopa yli 60 vuotta kestävästä työuran ajan. Hän esittääkin, että elämä tulisi mieltää monivaiheiseksi, niin että koulutuksiin hakeudutaan ja oppimista tapahtuu läpi elämän.

Osaamisen kehittäminen tarjoaa yksilölle mahdollisuuden taloudelliseen menestykseen, yhteiskunnallisiin asioihin osallistumiseen sekä jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Ajan tasalla olevilla tiedoilla ja taidoilla voi olla suurikin merkitys yksilön työkyvylle: pahimmillaan osaamisen kehittämisen sakatessa tai puuttuessa kokonaan voidaan puhua jopa mahdollisuudesta altistua terveyttä uhkaaville psykososiaalisille stressitekijöille. (Sitra 2019, 10.)

Automatisoitavissa olevat työtehtävät on joko jo automatisoitu tai ne tullaan automatisoimaan hyvin pian. Todellisuudessa harva ammattiala tulee kuitenkaan täysin katoamaan automaation takia (Järvilehto 2023, 8). Tehtävät, joita ei lähtökohtaisesti voida nyt tai tulevaisuudessa automatisoida yhtä tehokkaasti liittyvät muun muassa luovuuteen, ihmisten väliseen kanssakäymiseen tai kustomoitujen tuotteiden ja palveluiden tarjoamiseen. Tulevaisuuden koulutuksessa pitääkin panostaa yhä parempien tuotteiden mutta myös ihmisten kykyjen kehittämiseen. (Sitra 2019, 12.) Tietotyön luonne voi Järvilehdon (2023, 8) mukaan muuttua radikaalistikin työtehtävien automatisoituessa. Automaatioteknologiaa voidaan hyödyntää esimerkiksi työn tehokkuuden optimoimisessa tai automatisoitavia tehtäviä voidaan valikoida sen mukaan, mikä on työntekijälle vähiten motivoivaa.

Osaamisen kehittäminen tulee yhä enemmän tapahtumaan perinteisen koulutusjärjestelmän ulkopuolella ja siten, että yksilöt pyrkivät jatkuvasti kehittämään taitojaan riippumatta työllisyystilanteestaan. Oppiminen ja työ nivoutuvat yhteen ja oppiminen mielletään elämänmittaiseksi prosessiksi. Myös sertifioitua osaamista tarjotaan jatkossa uudenlaisten yhteistöiden avulla, esim. koulutusjärjestelmän, työelämän ja epävirallisten verkostojen tukemana, jolloin kirjaviisaus ja kokemusviisaus voivat täydentää toisiaan. (Sitra 2019, 13; Ruuska 2022, 9.)

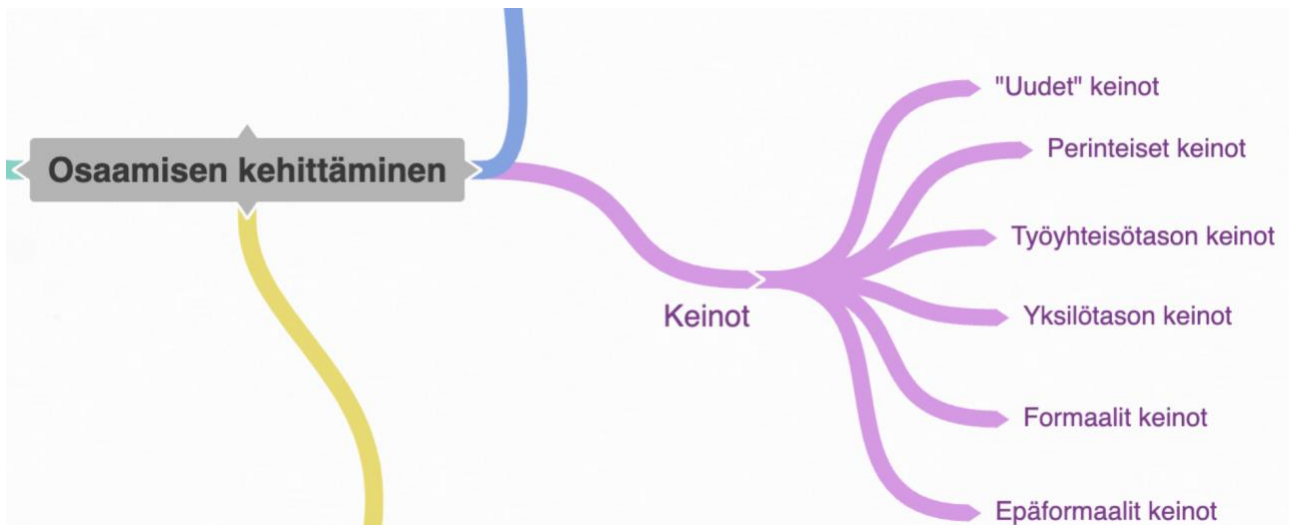
Jatkuvan oppimisen tavoitteena on kasvattaa koko Suomen kansan kompetenssitasoja ja taata yhteiskunnallisesta näkökulmasta työn tuottavuus, korkea työllisyysaste sekä hyvinvointiyhteiskunnan toimivuus. Tavoitteen toteutumisen kannalta on olennaista tarjota organisaatioille kannustimia, joissa otetaan huomioon niin resurssit ja lähtökohdat kuin mahdollisuudet ja velvoitteet kehittää yksilöiden ja työyhteisöjen kompetensseja. Tarkoituksena on erilaisten kannustimien kautta vahvistaa organisaation ja viime kädessä koko yhteiskunnan kilpailukykyä. (Sitra 2019, 53.)

2.3 Osaamisen kehittämisen keinoja

Keinoja saada uutta tietoa on enemmän kuin koskaan – monesti ensimmäisenä, parhaana vaihtoehtona pidetyt verkkokurssit ovat vain yksi vaihtoehto. Yritysten tulisi esimerkiksi kannustaa asiantuntevia työntekijöitä jakamaan osaamistaan vertaisoppimisen kautta. Sosiaalinen oppiminen on toimiva tapa, jolla tiimit voivat oppia yhdessä ja tukea toisiaan uusien taitojen soveltamisessa työssä. (Osborne 2020, luku 7.) Uudessa, osallistavassa osaamisen kehittämisen lähestymistavassa johto määrittelee ensin strategian, minkä jälkeen henkilöstö yhteistyössä johdon kanssa selvittää, millaista uutta osaamista tarvitaan strategian toteuttamiseksi. Sekä perinteisessä että osallistavassa mallissa oppimistarpeet juontavat juurensa strategiasta. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 20.)

Kallosen ja Kuhmosen (2021, 17) mukaan osaamisen kasvu noudattaa tyypillisesti 70–20–10-nimistä toimintatapaa, jossa osaaminen kehittyy 70 prosentin verran työtä tekemällä, 20 prosentin verran työyhteisön vuorovaikutuksessa ja lopuksi 10 prosentin verran esimerkiksi verkkokurssilla tai webinaarissa, sekä muiden strukturoitujen, ohjattujen koulutusten kautta. Viitala (2021, 133) esittää tästä vaihtoehtoisen tulkinnan, jossa jopa 90 prosenttia henkilöstön kehittämisestä tapahtuu tietoisesti ja tuetusti työn parissa ja loput 10 prosenttia perinteisen koulutuksen kautta.

Alla olevassa ajatuskartan haarassa (kuva 2) jaottelen osaamisen kehittämisen keinoja tyypeittäin. Kuvan mukaisesti osaamisen kehittämisen tyypejä on monia. Perehdyn näihin tarkemmin opinnäytetyön seuraavissa osissa myös esimerkkien kautta.



Kuva 2. Ajatuskartan haara osaamisen kehittämisen keinoista

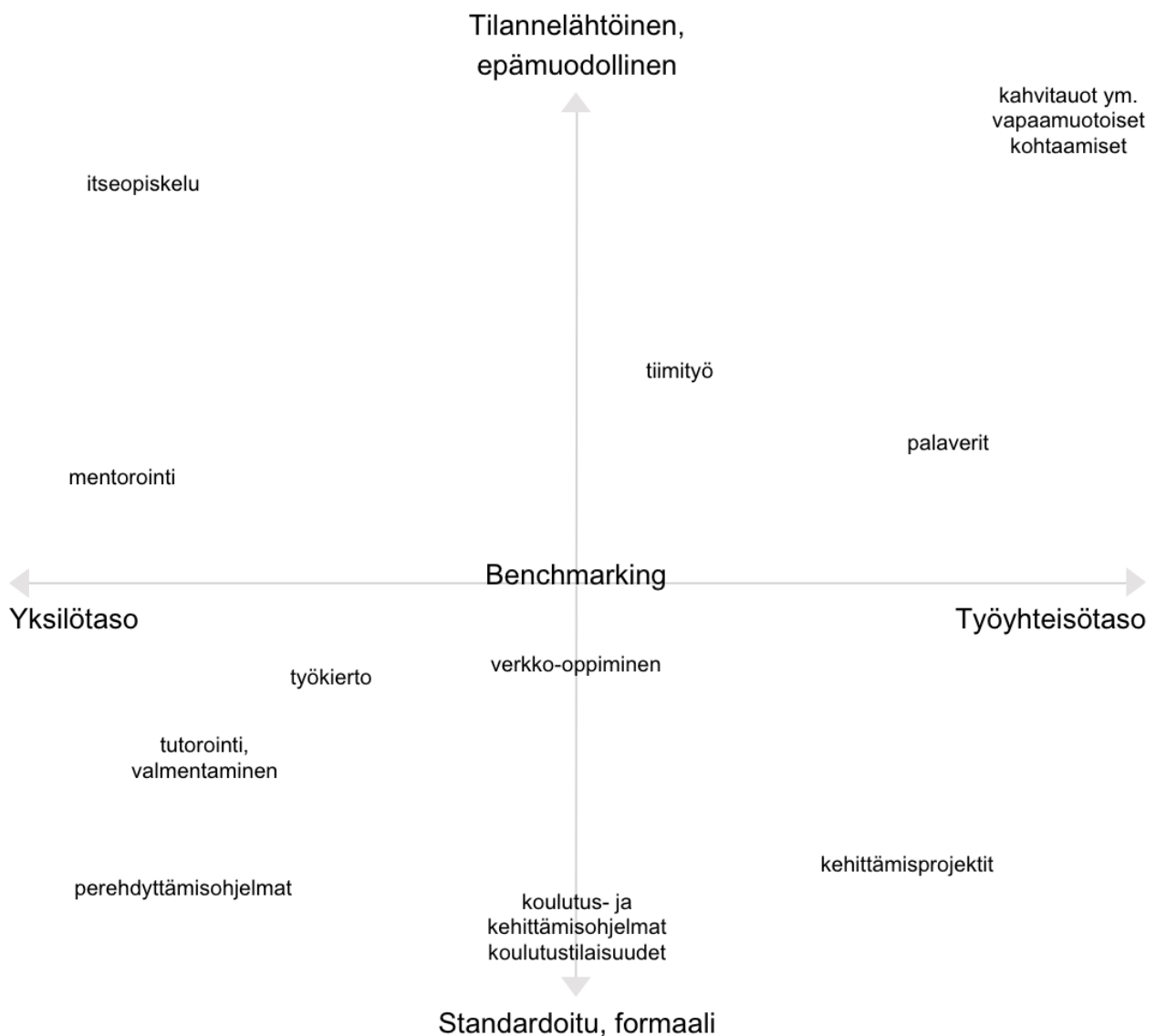
”Uusilla” keinoilla viitataan trendikkäisiin, moderneihin oppimiskeinoihin, esimerkiksi tekoälyn tukemiin tapoihin kehittää osaamista. Perinteisillä keinoilla tarkoitan keinoja, joita tyypillisesti mielletään osaamisen kehittämiseksi: konferenssit, koulutuspäivät, verkkokurssit ja muut vastaavat keinot. Formaality keinot ovat yleensä strukturoitua, ohjattua osaamisen kehittämistä. Epäformaality keinot ovat vähemmän standardisoitua ja epäformaalissa tilanteessa oppiminen voi tapahtua huomaamattakin, eikä sitä suunnitella etukäteen. (Moore & Klein 2019, 219). Työyhteisötason keinot koskevat henkilöstöä kokonaisuudessaan ja näissä oppiminen tapahtuu yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa. Yksilötason keinot vuorostaan viittaavat enemmän yksin ja mahdollisesti myös oma-aloitteisemmin tapahtuvaan oppimiseen. (Viitala 2021, 130.)

Oppimismuotoilija Akseli Huhtanen (20.1.2021) esitteli vuodelle 2021 työssä oppimisen trendejä, joiden uskon olevan edelleen ajankohtaisia ja hyviä ottaa huomioon. Ensimmäisenä listalla on digitaalinen oppiminen, joka Huhtasen mukaan on tai tulee olemaan uusi normaali. Huhtanen ennustaa jatkuvan oppimisen tarjonnan räjähtävän eli korkeakoulujen tarjonta tulisi aukeamaan yhä enemmän myös työssäkäyville. Tämän lisäksi oppiminen tapahtuu monimuotoisesti jokapäiväisen työn lomassa, mikro-oppimisen eli ”micro learningin” kautta. Tämän uuden tekniikan kautta tarjotaan helpoksi omaksuttavaa tietoa pienissä paloissa, jolloin on mahdollista oppia nopeasti uutta tai perehtyä uuteen aiheeseen, kuten johonkin työtehtävään. (Aejmelaeus & Gröndahl 2023, 11.)

Viitala (2021, 129) muistuttaa, että oppimista tapahtuu työelämän eri tilanteissa myös ilman erityistä suunnittelua, järjestelyjä tai rahallisia panoksia. Esimerkiksi muutoksen tai ongelman edessä henkilön on pakko oppia ja selvittää tästä uudesta tilanteesta. Tätä on epäformaality, kokemuserusteinen, toisinaan myös tiedostamaton oppiminen, jota voidaan vahvistaa ottamalla

käyttöön esimerkiksi ongelmanratkaisutekniikoita sekä ryhmätyö- ja palaverikäytäntöjä, jotka auttavat löytämään oppimisen mahdollisuuksia erilaisista tilanteista. Myös Moore ja Klein (2019, 219–220) korostavat epäformaalin oppimisen merkitystä ja yleisyyttä: he listaavat artikkelissaan kymmenittäin erilaisia epäformaaleja oppimisaktiviteetteja, kuten tiimityöskentelyn, reflektoinnin ja palautteen saamisen. Moore ja Klein (2019, 221) esittävät, että kun oppiminen on luonnollisesti sisällytetty työrutiineihin, voidaan varmistua, että oppiminen on mielekästä ja sen tulokset pysyvämpiä kuin perinteisessä koulutuksessa, jonka sen myötä voi olla haastavaa yhdistää opittu omaan työhön.

Kuvassa 3 on Viitalan (2021, 130) teoksesta mukautettu nelikenttä, joka esittää erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja ja sitä, missä määrin yksilö- tai työyhteisötason keinoja ne ovat, ja miten formaalia tai epäformaalia niiden toteuttaminen yleensä on.



Kuva 3. Osaamisen kehittämisen keinojen nelikenttä (mukaillen Viitala 2021, 130)

Nelikentästä käy ilmi keinojen moninaisuus, ja siinä otetaan huomioon, miten erilaisilla tasoilla osaamista voidaan yrityksessä kehittää, ja myös, miten suunniteltua osaamisen kehittäminen on tai ei ole. Kuvasin samaa ilmiötä aiemmin kuvan 2 yhteydessä.

Deloitte (2020) mallissa, joka on esitetty mukailtuna kuvassa 4, painotetaan jatkuvan oppimisen olevan erityisen arvokasta silloin, kun se tapahtuu työn lomassa. Deloitte jatkuvan oppimisen mallissa osaamisen kehittämistä tarkastellaan neljän E:n kautta eli "environment" (ympäristö), "exposure" (altistuminen), "experience" (kokemus) ja "education" (koulutus). Kuvassa eri väriset suorakulmiot osoittavat, minkä kategorian alle kukin oppimisen lähestymistapa asettuu.

Environment-kategorian alla ovat erilaiset työkalut ja ohjelmistot, joita työntekijä hyödyntää työn lomassa tai jotka tukevat päivittäistä työntekoa. Tässä olennaista on, että työnantaja tarjoaa tietoa, joka on ajantasaista, kattavaa, johdonmukaista ja helposti saatavilla. Exposure-kategoriaan kuuluu vuorostaan viestinnän, verkostojen ja yhteistyön kautta tapahtuva oppiminen, kuten konferenssit, osaamisyhteisöt tai mentorointi. Experience-kategoriassa olevat keinot toteutuvat yleensä työpaikalla, esimerkiksi erilaiset projektit tai "job rotation" eli tehtäväkierto. Education-kategorian keinot ovat niitä, joita perinteisesti miellämme osaamisen kehittämisen keinoiksi, kuten luokkaopetus tai e-oppiminen. (Deloitte 2020.)



Kuva 4. Jatkuvan oppimisen lähestymiskeinoja (mukaillen Deloitte 2020)

Olellaista tässä mallissa on sekä keinojen moninaisuus että niiden erilaiset toteuttamistavat ja -ympäristöt kontekstin mukaan. Deloitteen (2020) mallin on tarkoitus auttaa organisaatioita ymmärtämään, minkälaista, missä tilanteessa ja milloin osaamisen kehittämistä tulisi järjestää. Lisäksi halutaan kannustaa organisaatioita tarjoamaan henkilöstölle pääsy tietoon ja oppimismahdollisuuksiin luokkahuoneiden rajojen ulkopuolella, mieluiten työnteon yhteydessä.

Kallonen ja Kuhmonen (2021, 75) tuovat case-esimerkin avulla esiin erilaisia tapoja osaamisen kehittämiseen ja tiedon jakamiseen työeläkeyhtiö Elossa. Yrityksessä käytetään seuraavia keinoja: perehdytys, mentorointi, pop up school, coaching, tehtäväkierto, projektit, virtuaaliitiimit, uracoaching, ideamyly, avoin keskustelu palaverissa, verkko-opiskelu, itseopiskelu sekä ulkoiset koulutukset. Osa listatuista keinoista on valtaosalle hyvinkin tuttuja, mutta seuraavassa pureudutaan Elossa hyödynnettyihin hieman uudempiin konsepteihin. Ensimmäisenä mainittakoon pop up school, joka tarkoittaa, että kuka tahansa työntekijä voi opettajan tavoin pitää oppitunteja kiinnostuneille kollegoille haluamastaan aiheesta. Elon toimitusjohtaja Satu Huber korostaa toisilta

oppimisen tärkeyttä myös palaverien yhteydessä. Koronapandemian aikana yleistyneet etäpalaverit ovat mahdollistaneet aiempaa laajemman osallistumisen. On hyvä idea antaa mahdollisuus osallistua kuuntelijana palavereihin, joihin ei välttämättä muuten olisi kutsuttu, sillä nämä voivat olla hyvinkin opettavaisia tilaisuuksia. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 74.)

Agustianin ja Rachmawatin (2021, 267) mukaan tehtäväkierto on yksi tehokkaimmista tavoista lisätä työntekijöiden motivaatiota samalla kun heidän osaamistaan laajennetaan. Tehtäväkierrossa työntekijät siirtyvät eri tehtäviin samalla hierarkiatasolla ilman merkittäviä muutoksia palkkatasossa, ja tätä keinoa hyödynnetään myös Elossa. Viitalan (2021, 131) mukaan tehtäväkierron suurin hyöty työntekijälle on organisaation toiminnan ymmärtämisen laajeneminen ja syveneminen, ja se myös lisää usein työn mielekkyyttä ja innostavuutta.

Osborne (2020, alaluku DEAL Hour) esittelee teoksessaan DEAL-konseptin, joka lisää tasapuolisesti osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia organisaatiossa. DEAL on lyhenne sanoista "Drop Everything And Learn" eli "Keskeytä kaikki ja opi". Tarkoituksena on, että kerran kuussa koko henkilöstö keskeyttää sen, minkä parissa oli juuri työskentelemässä, ja käyttää tunnin osaamisensa kehittämiseen, esimerkiksi onlinekurssin avulla. Tunti on hyvin lyhyt aika kuukausitasolla, mutta DEALin tarkoitus on toimia eräänlaisena laukaisualustana osaamisen kehittämiseksi sekä motivoida henkilöstöä.

Eklund (2021, 84) kehottaa yrityksiä aloittamaan osaamisen kehittämisen heti, samaan tapaan kuin suositellaan usein säästämisen ja sijoittamisen aloittamista – lykkäämällä aloitusta lykätään myös hyötyjä. On hyvä aloittaa vaikka aluksi vain pienin teoin, kunhan prosessia kehitetään pidemmällä aikavälillä. Säännöllisillä, pienillä teoilla voidaan myös viestiä henkilöstölle, että osaamisen kehittämistä pidetään tärkeänä ja näin voidaan vaikuttaa positiivisesti niin motivaatioon kuin hyvinvointiin. Kallonen ja Kuhmonen (2021, 168) antavat henkilöstön kehittämistä vastaaville suosituslistan, joka pitää sisällään muun muassa omasta osaamisesta sekä henkilöstön osaamisesta huolehtimisen, perehtymisen uusiin osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin ja alan liiketoimintaan. Henkilöstön innostaminen ja jatkuvan oppimisen rakentaminen tulisi ottaa normaali osaksi työntekoa ja tähän tulisi varata riittävästi aikaa. Olisi myös tärkeää kerätä palautetta henkilöstöltä, ottaa henkilöstön kehittämiseen mukaan liiketoiminnasta vastaavat henkilöt sekä jatkossakin rekrytoida henkilöitä, jotka ovat oppimismyönteisiä, ennakkoluulottomia ja valmiita kehittämään taitojaan.

2.4 Oppimaan oppiminen ja oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio ei synny itsestään – oppimisen tulisi olla osa työkuultuuria ja kaikki oppimistilaisuudet tulisi käyttää hyväksi. Mahdollisuuksia kehittää omaa osaamista tulee olla jatkuvasti tarjolla, ja niitä tulee jatkuvasti kehittää organisaation toimesta sen koosta riippumatta. Olisi tärkeää välttää se, että halutessaan kehittää osaamistaan henkilön on jätettävä työelämä opintojen takia. Päävastuu yleistiedon ja perustaitojen opettamisesta sekä tutkintokoulutuksista on luonnollisesti edelleen opetusjärjestelmällä. (Sitra 2019, 29.)

Oppivan organisaation käsitteen esitti Peter Senge (1990, 3), joka määritteli oppivan organisaation olevan sellainen, jossa työntekijät pystyvät jatkuvasti kehittämään kykyjään ja saavuttamaan toivomiaan tuloksia, jossa kehitetään uusia ja laajennetaan olemassa olevia ajatusmalleja ja kehitetään jatkuvasti osaamista yhdessä. Sengen mukaan tällaiset organisaatiot ovat joustavia ja pystyvät nopeasti mukautumaan muutoksiin ja näin ollen pärjäävät muunlaisia organisaatioita paremmin. Oppivat organisaatiot löytävät keinot, joiden avulla voivat maksimaalisesti hyödyntää työntekijöiden sitoutumista ja kykyä oppia uutta. Ihmisen perusuonteeseen kuuluu uteliaisuus ja halu oppia uutta. Tämän vuoksi oppivien organisaatioiden synty on mahdollista.

Kenen vastuulla taitojen ylläpitäminen on työelämässä? Sitra (2019, 38) esittää kaksi näkökulmaa: joko vastuu on täysin yksilöllä itsellään tai ainakin osittain työnantajalla, jolla on lakisääteinen velvollisuus huolehtia työntekijöiden osaamisen kehittämisestä. Muun muassa organisaation strategia sekä ala vaikuttavat siihen, paljonko osaamisen kehittämiseen investoidaan ja kuinka sitä toteutetaan. Yleensä kehittämisen kohteena on jokin osaamisen ala, joka liittyy vahvasti työnkuvaan. Myös se, miten osaamisen kehittämistä seurataan, dokumentoidaan ja todennetaan, vaihtelee paljon organisaatioiden välillä. Bughin (1.11.2018) painottaa strategisen HR-työn merkitystä maailmassa, jossa tekoälyn asema kasvaa jatkuvasti. HR:n tulisi mahdollistaa elinikäinen oppiminen ja olla yhä enemmän henkilöstön tukena kartoittamassa nykyistä osaamista ja mahdollisia urapolkuja. Samalla tulisi kiinnittää huomiota ihmisen ja koneen väliseen vuorovaikutukseen. Niin henkilöstö kuin HR tulevat tarvitsemaan Bughinin mukaan uudenlaista sopeutumiskykyä.

Sitran (2019, 39) mukaan tärkeää, että organisaatio tarjoaa hyviä osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia, sillä tämä yleensä parantaa työnantajamielikuvaa – vaikka uhkana olisikin, että kilpailijat voivat tämän myötä palkata päteviä tekijöitä. Työntekijän näkökulmasta oppimisen myötä tulevat positiiviset psykologiset tulokset innostavat tätä jopa enemmän kuin urakehitys – tämä on toki etu myös työnantajalle. Lisäksi on todettu, että yhtä osaamisaluetta kehitettäessä tuetaan välillisesti myös muiden kykyjen kehittymistä. Myös Kock, Gill ja Ellström (2006, 1) korostavat

työpaikalla tapahtuvan oppimisen merkitystä elinikäisen oppimisen näkökulmasta sekä organisaatioiden kilpailu- ja innovointikyvyn kannalta.

Elinikäinen oppiminen viittaa tarpeeseen taitojen päivittämisestä läpi elämän erilaisin joustavin keinoin. Koulussa opitut tiedot ja taidot kantoivat aiemmin läpi työelämän, etenkin kun oli tyypillistä, että ihmisellä oli elämänsä aikana ainoastaan vain muutama työpaikka, joissa työskenneltiin useita vuosia. Muuttuva maailmamme luo erilaisia tarpeita, ja jatkuva osaamisen kehittäminen on olennaista myös työpaikkojen lisääntyneen vaihtuvuuden vuoksi. Työnhakijoiden on pidettävä yllä taitojaan pysyäkseen kilpailukykyisinä, sillä hakijoita on työpaikkaa kohden yhä enemmän. (Sitra 2019, 4, 8.)

Oman tekemisen reflektointi ja kehittäminen ovat viime kädessä jokaisen omalla vastuulla, mutta organisaation tulisi kuitenkin luoda tämän mahdollistamiseen rakenteet ja toimintamallit, jotta osaamista voidaan kehittää nimenomaan työnteon yhteydessä. On yhä tärkeämpää sisällyttää oppiminen osaksi työtä ja arkea – osaamisen kehittämisen sujuvuuden ja tehokkuuden kannalta on olennaista, että ymmärretään työssä oppimisen, koulutuksessa käymisen tai verkostoitumisen olevan osa ”oikeaa työtä”. Oppimisen ja työnteon pitäisi kulkea yhä enemmän lomittain, käsi kädessä, eikä niitä ole syytä erotella toisistaan. (Eklund 2021, 39.)

Kallosen ja Kuhmosen (2021, 17) teoksessa mainitun Deloitteen vuoden 2020 Global Human Capital Trends -tutkimuksen mukaan jopa 61 prosenttia kyselyyn vastanneista suomalaisista esihenkilöistä kokee epätietoisuutta siitä, kuinka henkilöstöä tulisi kehittää. Etenkin heikossa taloustilanteessa investoinnit keskittyvät yleensä tekniikkaan, tuotantoon ja markkinointiin koulutuksen jäädessä taka-alalle. Myös työntekijöillä on omat haasteensa: mitä kannattaisi oppia, miten osoittaa pätevyytensä esimiehille ja rekrytoijille ja miten varmistaa, että hankittua uutta tietoa pääsee hyödyntämään. Jopa vuosia poissa koulusta olleet ammattilaiset eivät välttämättä enää löydä itseään ”oppimismoodista”. Silti on opittava oppimaan, tultava yhä sopeutumiskykyisemmäksi ja proaktiivisemmaksi oman osaamisen kehittämisen suhteen. (Osborne 2020, luku 1.)

Ymmärrettävästi kaikki eivät ole luonnostaan itseohjautuvia oppijoita, joten organisaation on luotava mekanismeja oppimisen kannustamiseksi ja tehtävä siitä houkuttelevaa. Esimiehille tarvitaan lisäkoulutusta, jotta he voivat auttaa alaisiaan löytämään oppimisintressinsä ja ohjata heitä parhaisiin oppimisresursseihin. (Osborne 2020, luku 4.) Osborne (2020, alaluku A High-Level View of a True Learning Culture) esittää, että organisaation sisäinen oppimiskulttuuri voi olla vastaus nopean teknologisen muutoksen tuomiin haasteisiin – oppimisen ja osaamisen kehittämisen hyödyntäminen strategisena työkaluna auttaa muun muassa sitouttamaan olemassa

olevaa henkilöstöä, houkuttelemaan uusia työntekijöitä, parantamaan niin työtyytyväisyyttä, innovaatiota, tiimityötä kuin yrityksen ketteryyttä.

Osborne painottaa, että muutoksen ymmärtäminen ja hyväksyminen pysyvänä, välttämättömänä ja positiivisena tekijänä on avain menestymiseen nykytyöelämässä. Muutos tulisi siis nähdä jatkuvana mahdollisuutena, ei uhkana. (Osborne 2020, luku 3.) Ihmisen omat ajattelumallit ja asenteet vaikuttavat uuden oppimiseen. Yleisesti puhutaan kahdesta eri ajattelumallista, jotka ensimmäisen kerran esitti Carol Dweck (2017, 7–8). Kyseessä on ”growth mindset” ja ”fixed mindset”, eli kasvun ja muuttumattomuuden ajattelumallit. Nämä vaikuttavat ihmisten tapaan hahmottaa maailmaa sekä omia kykyjä oppia ja kehittyä. Muuttumattomuuden ajattelumallissa ajatellaan nimenomaan, että yksilön ominaisuudet ovat enemmän tai vähemmän muuttumattomia, kun taas kasvun ajattelumallissa uskotaan yksilön kykyyn kehittyä jatkuvasti ja että ominaisuudet ovat muokattavissa. Työelämän kontekstissa tämä tarkoittaa, että osaamista voi ja myös kannattaa kehittää koko työuran ajan.

Koronapandemia on myös lisännyt henkilöstön oppimishalukkuutta – oma tulevaisuus huolestuttaa aiempaa enemmän ja työnantajan tarjoamat oppimismahdollisuudet otetaan ilolla vastaan. Elinikäisiä työpaikkoja ei enää ole, joten osaamisen kehittäminen ja oman oppimisen hallitseminen ovat urakehityksen kannalta aiempaa merkittävämpiä. Etätyön yleistyttyä myös työmatkoihin käytetty aika voi nykyään olla osaamisen kehittämiseen käytettyä aikaa. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 80.)

3 Työelämän trendit

Tarjotakseni kontekstia osaamisen kehittämisen trendeihin ja haastatteluissa ilmenneisiin asioihin liittyen esittelen tässä luvussa mitä työelämän trendejä on noussut esiin lähivuosina. Tämän jälkeen käsittelen, minkälaisia uhkia trendeistä voi seurata, keskittyen teknologian ja työvoimapulan tuomiin haasteisiin. Lopuksi selvitän, mikä yhteys työelämän trendeillä on osaamisen kehittämisen tarpeisiin tulevaisuudessa. Taustoitan tässä luvussa toista tutkimuskysymystä. Opinnäytetyössä tutkitaan osaamisen kehittämistä työelämänäkökulmasta ja sen trendejä tutkiessani näin aiheelliseksi selvittää myös työelämän trendejä ylipäätään työelämän trendien linkittyessä tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

Kuten muillakin aloilla, myös työelämässä on trendejä ja niitä pyritään ennustamaan. Esimerkiksi Harvard Business Review julkaisee vuosittain trendikatsauksia työelämän muutoksista. McRae, Aykens, Lowmaster ja Shepp (23.1.2024) esittävät vuodelle 2024 työtä muovaavia trendejä. Yksi niistä on hybridityön myötä uudenlaisten etujen tarjoaminen työntekijöille, jotta he tulisivat enemmän myös toimistolle, eivätkä vetoaisi toimistolle tulemisesta aiheutuviin kuluihin.

Työnantaja voisi tarjota esimerkiksi lastenhoitopalvelua työpaikalla tai avustusta asunnon löytämiseen työpaikan läheltä. Artikkelissa ennustetaan, että osaajapulan vuoksi nelipäiväinen työviikko tulee yleistymään. Työnantajat joutuvat löytämään yhä enemmän erilaisia sitouttamiskeinoja, ja lyhyempi työviikko samalla palkalla houkuttaa monia. Joidenkin kokeilujen mukaan lyhyempään työviikkoon siirtyminen on parantanut myös yleistä hyvinvointia ja tehokkuutta. (McRae ym. 23.1.2024.) Kaikenlainen edellä mainittu tuki vapauttaa aikaa työntekijöiden luovuudelle ja osaamisen kehittämiseksi. Toimistolla tapahtuvat kanssakäymiset kasvokkain kollegoiden kanssa mahdollistavat myös yhdessä oppimista ja sujuvampaa tiedonjakoa.

Forbesin vuoden 2024 työelämän trendikatsauksessa Marr (17.10.2023) esittää, että asiakaskokemuksen lisäksi yritysten tulisi panostaa myös työntekijäkokemukseen, joka pitäisi sisällään työn ja vapaa-ajan tasapainon huomioimisen, hyvinvoinnin, älyllisesti stimuloivat tehtävät ja henkilökohtaisen kasvun ja kehityksen mahdollisuudet. Marrin näkemys linkittyy myös McRaen ja kumppanien esittämiin sitouttamiskeinoihin.

McRaen ja kumppanien (23.1.2024) mukaan osaamisen osoittamisen monipuolistuminen on yksi vuoden 2024 trendeistä. Aiemmin todella tutkinto-orientoituneisiin töihin tullaan jatkossa palkkaamaan puhtaasti osaamisen perusteella. Tähän liittyy myös trendi työurien monimuotoistumisesta: työurat pitenevät, töitä tehdään erilaisissa työsuhteissa ja alanvaihdot ovat tyypillisiä. Marr (17.10.2023) vuorostaan mainitsee trendinä elinikäisen oppimisen.

Generative AI eli generatiivinen tekoäly mainittiin niin McRae ja kumppanien (23.1.2024) kuin Marrin (17.10.2023) trendikatsauksissa. Generatiivinen tekoäly voi luoda esimerkiksi erilaista teksti-, kuva- ja videosisältöä sille annettujen ohjeiden perusteella. Tekoälyn tulo huolestuttaa, mutta trendikatsauksen mukaan se ei niinkään uhkaa vie töitä vaan muokkaa nykyisiä työnkuvia ja edellyttää hyvin eri rooleissa toimivien henkilöiden oppivan esimerkiksi tekoälytyökalujen kanssa toimimista ja niiden hyödyntämistä (McRae ym. 23.1.2024). Marr (17.10.2023) väittääkin, että henkilöt, jotka osaavat hyödyntää tekoälyä työssään, korvaavatkin ne, jotka eivät osaa. Tekoälyltä ei toisaalta tule odottaa liikoja, vaan McRae ja kumppanit muistuttavat laadunvalvonnan ja tietoturvan tärkeydestä ja Marr luovuudesta, empatiakyvystä ja innovoinnista, johon vain ihminen pystyy.

Wingard ja Farrugia (2021, 19) esittävät, että tekoälyn aikakaudella tietoteknisten ja matemaattisten taitojen merkitys korostuu tulevaisuuden työelämässä. Toisaalta he puhuvat ”robotinkestävistä” (”robot-proof”) pehmeistä taidoista, kuten sosiaalisista ja emotionaalista taidoista, joita on vaikea määritellä mutta myös opettaa. Tämä vaatii uudenlaista yhteistyötä yritysten ja oppilaitosten välillä.

Wingardin ja Farrugian (2021, 24) mukaan tulevaisuudessa oppilaitoksissa voitaisiin tarjota esimerkiksi kursseja, jotka on suoraan räätälöity vastaamaan työnantajien tarpeita. Tämä auttaisi kuromaansa osaamisvajetta ja valmistaisi opiskelijoita paremmin työelämää varten. Olen esittänyt osaajapulan ratkomista osaamisen kehittämisen kautta myös alla olevassa kuvassa 5.



Kuva 5. Ajatuskartan haara osaamisen kehittämisen merkityksestä yhteiskunnalle

Parantamalla osaamisen kehittämistä yrityksissä ja oppilaitosyhteistyön kautta voitaisiin helpottaa osaajapulaa mutta myös torjua väestön vanhenemiseen ja pätevien työntekijöiden eläköitymiseen liittyviä riskejä. Osaamisen kehittämisen resurssien monipuolisuus on tärkeää myös tulevaisuuden työelämässä, jossa tarvitaan todennäköisesti eri taitoja kuin nyt tai tiettyjä taitoja painotetaan eri tavalla. Palaan näihin asioihin kappaleissa 3.1 ja 3.2.

Innovaatorahasto, tulevaisuustalo Sitra tekee megatrendikatsauksia yhteiskunnallisista ilmiöistä Suomen kontekstissa. Megatrendit ovat Sitran määritelmän mukaan pitkäkestoisia, suuria ja hitaasti kehittyviä ilmiöitä, jotka kytkeytyvät toisiinsa ja vaikuttavat tulevaisuuteen. Megatrendien avulla ei voi tehdä ennustuksia tulevasta, mutta niitä voi hyödyntää muun muassa päätöksenteossa, osaamisen kehittämisessä sekä strategiatyössä. Yksi vuoden 2023 megatrendeistä oli jatkuvan osaamisen kehittämisen kasvanut merkitys, joka on tämän opinnäytetyön keskeisin aihe. Sitra (Dufva & Rekola 2023, 30, 35) painottaa jatkuvan osaamisen kehittämisen merkitystä niin työelämän kuin yhteiskunnan näkökulmasta, ja tuo esiin, että jo korkeamman eläkeiän myötä pidentyneiden työurien vuoksi osaamisen päivittäminen on olennaista. Ilmiöstä käytetään englanniksi myös nimeä "upskilling", joka viittaa niin uuden oppimiseen kuin olemassa olevien taitojen viilaamiseen (Osborne 2020, luku 1.3).

Sitran Megatrendit 2023 -raportin mukaan työ- ja osaamistarpeet uudistuvat etenkin ekologisen jälleenrakennuksen ja kestävyysnäkökulmien vahvistuessa lähes kaikilla toimialoilla. Niin YK:n ilmastotavoitteet kuin maiden tai yritysten omat tavoitteet kestävä kehityksen parantamiseksi vaikuttavat työmarkkinoihin. Esimerkiksi fossiilisiin energiamuotoihin liittyviä työpaikkoja katoaa, mutta samalla syntyy uusia töitä ja työnkuvia. Yhteiskunnan on tuettava työn ja osaamisen uudelleen suuntaamista, jotta pääsemme yhteisiin tavoitteisiin. Keskeistä on tulevaisuusresilienssin vahvistaminen, joka viittaa ihmisen ja organisaation kykyyn selvitä eteen tulevista haasteista, kriiseistä, yllätyksistä ja muutoksista samalla uudistuen ja oppien niistä. (Dufva & Rekola 2023, 65–66.)

3.1 Teknologian ja työvoimapulan tuomat uhat

Teknologia tuo mukanaan täysin uusia mahdollisuuksia ja voi vauhdittaa organisaatioiden kehitystä. Se tuo mukanaan kuitenkin myös uhkia. Viitala (2021, 254–255) mainitsee teoksessaan megatrendeinä muun muassa digitalisaation ja väestön ikääntymisen. Digitalisaation myötä kaikki mahdollinen toiminta siirtyy hoidettavaksi tietotekniikan avulla, ja robottien ja tekoälyn hyödyntäminen yleistyy. Nämä muutokset vaikuttavat luonnollisesti työelämään ja osaamisvaatimuksiin. Rutiininomainen työ vähenee, työnkuvat muuttuvat monella alalla ja osaamista on näin ollen uudistettava. Varamäen mukaan lähivuosien työelämässä suurin ongelma on kiihtyvä osajapula – ei niinkään robotit, jotka veisivät työmme (2019, Ei ole väliä mitä osaat, vaan mitä voit oppia). Yritysten tarpeet muuttuvat vauhdilla, eivätkä työntekijöiden ja -hakijoiden osaaminen ja nämä tarpeet enää kohtaa. Sopivien työntekijöiden saaminen estää tai jopa kokonaan rajoittaa yritysten kasvua, samalla kun työttömyysaste on 7,2 prosentin luokkaa Suomessa (Tilastokeskus 2023).

Tawaststjernan (21.11.2017) mukaan ihmisellä on yhä oma paikkansa tekoälyn rinnalla. Hänen mukaansa tekoälyltä puuttuu intuitio, eivätkä sen tekemät ehdotukset ole aina järkeviä. Tekoälyä ruokitaan ihmisen omalla luovuudella, jotta se voi tuottaa meille dataa. Työpaikat eivät Tawaststjernan näkemyksen mukaan siis katoa, vaan ne muuttuvat, ja tämä vaatii uudenlaista osaamista. Luovuuden merkitys kasvaa, ja on myös tärkeää osata yhdistellä tietoa ja teknologiaa poikkitieteellisesti. Varamäki (2019, Ei ole väliä mitä osaat, vaan mitä voit oppia) mainitseeikin entistä tärkeämpänä teknologian ymmärtämisen, sillä teknologian kehittäminen tai vähintäänkin sen hyödyntäminen on työelämän arkea yhä useammalle. Suomessa työelämästä ovat vaarassa syrjäytyä ne, jotka eivät hyödynnä teknologiaa kuin hyvin heikosti tai eivät ollenkaan.

Väestön ikääntymisen myötä kilpailu työvoimasta kasvaa monella alalla ja samalla työvoimapula nousee ongelmaksi. Yritysten tulee löytää uusia keinoja houkutellakseen pienenevien ikäluokkien työnhakijoita. Myös eläkeiät nousevat ja joillakin aloilla ikääntyneitä osaajia rekrytoidaan yhä enemmän, ja myös eläkkeelle olevat tekevät aiempaa enemmän esimerkiksi osa-aikatyötä. Nämä muutokset edellyttävät perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen prosessien uudistamista. (Viitala 2021, 255.)

3.2 Tulevaisuuden työelämän osaamistarpeet ja trendit

Asiantuntijat korostavat, että vapaa-ajalla, erilaisissa oppimisympäristöissä, kuten harrastuksissa tai vapaaehtoistyössä, hankitulla osaamisella ja kokemuksella tulee olemaan enemmän merkitystä työnantajille ja asiakkaille kuin suoritetulla tutkinnolla. (Viitala 2021, 257.) Ammatti-identiteetti ei siis perustuisi enää yhtä vahvasti kuin nykypäivänä formaalin koulutuksen kautta hankittuun tietoon ja osaamiseen, vaan työntekijän luoma arvo koostuisi enemmänkin kyvyistä yhdistellä erilaisia kokonaisuuksia, hakea ja levittää tietoa, inspiroida muita tai olla empaattinen kollega (Viitala 2021, 260). Miettinen (Viitala 2021, 257) ennustaa myös, että työelämässä tullaan vaatimaan muun muassa erilaista kieliosaamista kuin nykyään – esimerkiksi kiinan ja portugalin osaamisen tulee olemaan haluttua työmarkkinoilla.

Osaamisen kehittäminen on olennaista niin substanssiosaamisen ylläpitämistä varten mutta myös työelämätaitojen, kuten vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen kehittämistä varten. Työelämätaitojen merkitystä ei voi laiminlyödä – asiantuntijatyössäkin tarvitaan usein ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyjä. Työnteko on jatkuvasti yhä itseohjautuvampaa ja vapaampaa, joten itsensä johtamisen taidot ovat olennaisia. Johtamistaitoja yleensäkin pidetään tulevaisuuden työelämän kannalta erittäin tärkeinä. (Eklund 2021, 49–50.)

Miettisen (Viitala 2021, 257) mukaan työelämässä tärkeimpiä taitoja tulevat olemaan pehmeät taidot, kuten yhteistyökyky, itsensä johtaminen, ongelmanratkaisukyky sekä tunnetaidot. Myös Hautamäki (2020, 8) uskoo itsensä johtamisen olevan yksi tärkeimmistä työelämävalmiuksista.

Johtamista tullaan hänen mukaansa siirtämään yhä enemmän tiimeille, jotka etsivät itse parhaat tavat toimia ja oppia. Lisäksi hän listaa halun ja kyvyn oppia uutta sekä kyvyn hahmottaa oman osaamisen nykytilaa ja kehittämistarpeita tulevaisuuden työelämän merkittävänä muutoksina.

Viitala (2021, 260) vuorostaan listaa seuraavia tulevaisuuden työelämän kompetensseja: tietotekniset ja matemaattiset taidot, tunneäly, sosiaaliset taidot, palvelualltius, joustavuus ja resilienssi, ongelmanratkaisukyky, kriittisen ajattelun taidot, luovuus ja päätöksentekokyky.

Kaikista tärkeintä on ymmärtää oppimisen tarpeen liittyvän nimenomaan työhön: näin oppimistavoitekin liittyy työhön ja työntekijöillä on vahvempi motivaatio itsensä ja osaamisensa kehittämiseen, kun sen vaikutus näkyy jokapäiväisessä työssä (Kallonen & Kuhmonen 2021, 20). Myös Varamäki (2019, Oppimiselle pitää rakentaa uudenlaisia polkuja) korostaa, että työpaikalla oppimisesta pitäisi tulla uusi normi. Vain poikkeustapauksissa jättäytyttäisiin pois töistä ja palattaisiin koulunpenkille kokonaan. Varamäen (2019, Oppimiselle pitää rakentaa uudenlaisia polkuja) mukaan syvälinen oppiminen ja asiantuntijuus vaativat useita vuosia kokemusta. Tämä on prosessi, jota ei valitettavasti voi nopeuttaa. Monenlaista osaamista voi kuitenkin kehittää lyhyemmässäkin ajassa.

Ajatushautomo Demos Helsinki ja Demos Effect (2017, 60–61) esittävät työn tulevaisuuden skenaarion, jossa ammatinkuvien rajat hälväisivät eli työ ”de-ammatisoituisi” (engl. deprofessionalism). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yhä useampi voisi yleistason osaamisella suorittaa työtehtäviä, jotka ovat aiemmin vaatineet erikoistumista. Ammatti tai työtehtävät eivät häviäisi, mutta niiden rajat voisivat hälventyä. Ammattitaito ja -identiteetti eivät perustuisi siis välttämättä yhden alan syväosaamiseen, vaan niin sanottu jokapaikanhöylä voisi olla rooli, jonkalaista tulevaisuuden työelämässä tarvittaisiin.

Työnantajat huomaavat joutuvansa keksimään uusia keinoja osaamisvajeiden täydentämiseksi ja sopeutumiskykyisten työntekijöiden sitouttamiseksi sekä tukemaan uudelleen koulutustyötä ja valmistelemaan henkilöstöä tulevaa varten (Osborne 2020, luku 1). Osaamisen kehittämistarpeita voi selvittää esimerkiksi osaamis- tai kompetenssikartoitusten kautta, joissa yleensä lähijohtaja ja alainen määrittelevät yhdessä, minkälaista osaamista työntekijä tarvitsee työtehtävässään ja kuinka jo hankittu osaaminen kohtaa tarpeet. Näin selvitetään heikkoudet, vahvuudet ja mahdollisuudet puutteet osaamisessa. (Viitala 2021, 123–124.)

Huhtanen (20.1.2021) nostaa myös esiin psykologisen turvallisuuden johtamisen merkityksen – ilman tätä jatkuva osaamisen kehittäminen takkuu. Virtuaalitodellisuus on niin Huhtasen trendilistalla kuin myös Tampereen yliopiston digitalisaatiosta vastaavan johtajan Juha Eskelisen (Kallonen & Kuhmonen 2021, 154) mukaan rajoittamattomien mahdollisuuksien tarjoaja osaamisen kehittämisen ja oppimisen kannalta. Osaamisen johtamisessa tärkeintä ei ole niinkään

toimintaympäristön muutosten ennustamiskyky, vaan organisaation muutoskyvyn johtaminen – miten reagoida parhaiten asiakkaiden ja toimintaympäristön muutoksiin, miten olla riittävän joustava, mutta samalla napakka. Oppimaan oppiminen ja muutoskyky ovat Eklundin mukaan tärkeimpiä ominaisuuksista tulevaisuuden työelämässä, ja ne menevät jonkin tietyn yksittäisen osaamisenkin edelle. (Eklund 2021, 46, 50.)

4 Työntekijän sitouttaminen

Tässä luvussa määrittelen työntekijöiden sitoutumista ja sitouttamista organisaatioon. Avaan tiiviisti, minkälaisia sitouttamisen ulottuvuuksia on ja miten osaamisen kehittäminen liittyy sitouttamiseen. Määrittelen myös, mitä arvon luominen merkitsee työntekijälle ja tämän opinnäytetyön kontekstissa ja kuinka osaamisen kehittämisen avulla voidaan luoda arvoa työntekijöille vastaamalla työnantajalupaukseen, sitouttaa ja luoda positiivisen työntekijäkokemus. Tämä luku pyrkii taustoittamaan kolmatta tutkimuskysymystä eli kuinka työntekijöitä voidaan sitouttaa osaamisen kehittämisen kautta.

Työntekijöiden sitoutumisen käsitteen esitti ensimmäisenä Kahn (1990, 694; Xu & Cooper-Thomas 2011, 400), jonka mukaan organisaation jäsenet ”valjastavat” itsensä työrooliinsa ja jättävät tai tuovat itsestään esiin joitakin tiettyjä persoonallisuuspiirteitä. Sitoutuneet työntekijät ovat täysin läsnä työssään ja hyödyntävät fyysisiä, kognitiivisia ja emotionaalisia piirteitään edistääkseen työrooliaan. Sitoutumisen ehtona Kahn esittää kolme tekijää: mielekkyys, turvallisuus ja saatavuus. Työn on siis oltava mielekästä, työympäristön psykologisesti turvallinen ja työntekijän itse psykologisesti saatavilla, jotta sitoutuminen on mahdollista ja työntekijä kokee henkilökohtaisen ”sijoituksensa” kannattavana.

Sitouttaminen viittaa siis työntekijöiden sitoutumisen parantamiseen, joka on Ogueyungbon ja kumppaneiden (2020, 3) mukaan merkittävä kilpailuedun mahdollistaja. Bridger (2015, 21) esittääkin, että työntekijöiden korkea sitoutumistaso voi vauhdittaa liikevaihdon kasvua sekä parantaa voittomarginaalia ja osakkeenomistajien kokonaistuottoa.

4.1 Sitouttamisen ulottuvuudet ja osaamisen kehittämisen rooli

Xu ja Cooper-Thomas (2011, 400) esittävät muidenkin työntekijöitä työhönsä yhdistävien psykologisten tekijöiden olevan osa sitoutumista. Tällaisia psykologisia tekijöitä ovat motivaatio, työhön osallistuminen, työtyytyväisyys, organisaatioon sitoutuminen ja identifioituminen, oma-aloitteinen toiminta ja organisaatiokansalaisuus. Xu ja Cooper-Thomasin (2011, 401) mukaan on ymmärrettävää, että organisaatiot pyrkivät parantamaan työntekijöiden sitoutumista, sillä sitoutuneet työntekijät hyödyntävät osaamistaan työssään täysillä, voivat paremmin ja ovat tuottavampia kuin sitoutumattomat kollegansa sekä pysyvät työssään pidempään. Tähän viittaaan myös ajatuskartassani kuvassa 6.



Kuva 6. Ajatuskartan haara osaamisen kehittämisen merkityksestä työntekijälle

Olen jälleen tummentanut kuvassa aiheet, joita käsittelen tarkemmin opinnäytetyössä. Pysin kuvaamaan eri teemojen asiayhteyttä. Kuvan mukaisesti osaamisen kehittämisen mahdollisuudet voivat parantaa motivaatiota ja näin ollen estää burnoutin tai boreoutin riskiä. Työntekijän kokiessa, että häneen panostetaan, luottamus ja työhyvinvointi kasvavat.

Ogueyungbo ja kumppanit (2020, 6) esittää kolme työntekijöiden sitoutumisen ulottuvuutta. Ensimmäinen eli käyttäytymiseen perustuva sitoutuminen viittaa työntekijän haluun tietoisesti tehdä enemmän kuin häneltä sopimusehdoissa pyydetään. Kognitiivinen sitoutuminen merkitsee työntekijän positiivista otetta, joka saa tämän keskittymään työhön ja osallistumaan aktiivisesti. Affektiivinen sitoutuminen määritellään sitoutumisena, jossa työntekijä pyrkii työskentelemään poikkeuksellisen hyvin ja tehokkaasti saavuttaakseen psykologisen sopimuksen organisaation kanssa. Emotionaalisesti sitoutunut työntekijässä on vahvasti organisaatiokansalaisuuden piirteitä, ja hän suoriutuu erityisen tehokkaasti työtehtävistään ilman burnoutia ja ilman, että työn ja vapaa-ajan tasapaino horjuu.

Bridgerin (2015, 5) esittämät kolme ulottuvuutta poikkeavat hieman Ogueyungbon ja kumppanien esityksestä. Bridgerin mukaan ensimmäinen on älyllinen sitoutuminen, eli työntekijän fokus on siinä, miten hän voisi tehdä työtehtävänsä entistä paremmin. Seuraavana on affektiivinen sitoutuminen, jonka myötä työntekijällä herää positiivisia tunteita työstään ja hän haluaa tehdä työnsä hyvin. Viimeinen ulottuvuus, sosiaalinen sitoutuminen, viittaa aktiiviseen keskusteluun kollegoiden kanssa työhön liittyvien parannusten tekemisestä.

Xun ja Cooper-Thomasin (2011, 410) tutkimuksen mukaan työntekijöiden kehittäminen korreloi vahvimmin sitoutumisen kanssa. Maden (2015, 724) vuorostaan esittää sitoutuneiden työntekijöiden olevan vastaanottavampia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia kohtaan työpaikalla. Johtamisnäkökulmasta tärkeintä on tiimiorientoitunut johtaminen, jonka pyrkimys on

työntekijöiden tukeminen ja kykyjen kehittäminen. Kannustava esihenkilötyö tukee sitoutumista. (Xu & Cooper-Thomas 2011, 410.)

Työntekijöitä voidaan sitouttaa monin eri keinoin: johtamiskäytännöillä, strategisella viestinnällä, suoraselkäisyydellä ja eheydellä (engl. integrity), tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuden tulla kuuluksi ja osallistamalla heitä. Esihenkilöiden rooli työntekijöiden sitouttamisessa on merkittävä, kuten myös osaamisen kehittämisen implementaatioissa. Esihenkilöt voivat sitouttaa työntekijöitä esimerkiksi toimimalla tasapuolisesti, tarjoamalla työntekijällä aidon mahdollisuuden tulla kuulluksi ja tukemalla heidän kehittymistään. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta erityisen tärkeää onkin, että esihenkilö käyttää aikaansa keskustellakseen työntekijän kanssa tämän urakehityksestä. Lisäksi esihenkilön tulisi aktiivisesti tukea henkilöä ja tämän urakehitystä tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia, järjestämällä työntekijälle tilaisuuksia ja aikaa kehittää osaamista. (Bridger 2015, 78.)

American Psychological Associationin (2017) tutkimuksen mukaan 61 prosenttia työntekijöistä tuntee, että heidän työnantajansa tarjoaa mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen, mutta vain 52 prosenttia sanoo, että heillä on tarpeeksi aikaa hyödyntää näitä mahdollisuuksia. Erityisesti milleniaalit ja Z-sukupolvi pitävät osaamisensa kehittämistä tärkeänä – 36 prosenttia yli 38-vuotiaista työntekijöistä sanoi irtisanoutuvansa työstä, jossa ei tarjota riittävästi koulutusta, kun taas 66 prosenttia 18–37-vuotiaista oli valmis siirtymään osaamisen kehittämiseen paneutuneemman työnantajan tehtäviin. (American Psychological Association 2017.) Jopa 51 prosenttia työntekijöistä sanoi irtisanoutuvansa työstä, jossa heille ei tarjota tarpeellista koulutusta. Erityisesti milleniaalit mainitsivat oppimis- ja kehittämismahdollisuudet toiseksi tärkeimpänä työsuhde-etuna palkan jälkeen. (Osborne 2020, alaluku A High-Level View of a True Learning Culture.)

Nykyään työelämässä eivät vain työntekijät kilpaile hyvistä työpaikoista, vaan myös työnantajat joutuvat kilpailemaan hyvistä tekijöistä – valtasuhde on muuttunut. Tänä päivänä työntekijäkin voi ”ikkunashoppailla” työpaikkoja ja tutustua monenlaisiin vaihtoehtoihin valitessaan uutta vaihetta työurallaan. Yhä useammalle työnhakijalle työehdot ja työkuultuuri vaikuttavat merkittävästi työpaikan valintaan, ja työntekijöiden hyvinvointi onkin noussut tärkeäksi teemaksi yritysjohdolle. (Toiminen 2023, 20.) Forbesin artikkelin mukaan monen työpaikanvaihdospäätökseen vaikuttavat työn ja vapaa-ajan heikko tasapaino ja kehnot urakehitysmahdollisuudet nykyisellä työnantajalla. Nykyään ei myöskään riitä, että työnantaja hoitaa perehdytyksen ja ”offboarding”-vaiheen hyvin. Työntekijät odottavat hyvää, henkilökohtaista kohtelua jokaisessa työsuhteen vaiheessa ja käänteessä – niin myös kehitysmahdollisuuksien osalta. (Ahuja 2022/07.) Toiminen (2023, 20) jopa esittää, että vallitseva osaajapula voidaan nähdä työntekijän etuna, sillä sen vuoksi yritykset

muokkaavat johtamistapojaan paremmiksi ja työntekijöitä huomioivammiksi tavoitteena sitouttamisen parantaminen.

4.2 Arvon luominen työntekijöille

Yleisesti arvon luomisesta tai arvon tuottamisesta (engl. value creation) puhutaan yrityksen asiakkaiden ja osakkeenomistajien näkökulmasta ja heille pyritään tarjoamaan taloudellista arvoa (López Sánchez, Santos Vijande & Trespalacios Gutiérrez 2010, 1616). Käytän itse käsitettä arvon luominen tässä opinnäytetyössä. Arvoa on luomassa yrityksen henkilöstö, ja nykyään pohditaan myös yrityksen mahdollisuuksista luoda arvoa työntekijöilleen. Kyseessä on työnantajalupaus (engl. employee value proposition), joka on muutakin kuin vain taloudellinen korvaus tehdystä työstä. Se on yhdistelmä etuja, toimintatapoja ja ominaisuuksia, joita yritys voi tarjota työntekijälle vastineeksi tehdystä työstä ja suoriutumisesta. Työnantajalupaus mahdollistaa erottautumisen kilpailijoista ja sillä voidaan houkutella päteviä työntekijöitä ja sitouttaa nykyistä henkilöstöä. (Pawar & Charak 2014, 2, 4)

Selkeän ja hyvän työnantajalupauksen avulla työntekijän sitoutuminen organisaatioon on huomattavasti korkeampaa kuin yrityksessä, jossa sellaista ei ole, tai jos työnantajalupaus on epäselvä. Pawarin ja Charakin (2014, 4, 5) mukaan työntekijät edustavat työnantajayritystään ja sitoutuneen henkilöstön avulla yrityksen tuottavuus voi parantua jopa 87 %. Heidän mukaansa sitoutuneet ja omistautuneet työntekijät pystyvät paremmin täyttämään yrityksen brändilupauksen, joka korreloi arvon luomisen ja yrityksen taloudellisen menestyksen kanssa.

Työnantajalupauksen osana voi olla mahdollisuudet kouluttautua ja kehittää osaamistaan, joka merkitsee työntekijälle mahdollisuutta edetä urallaan ja hyötyä siitä myös taloudellisesti, joka vuorostaan tuo turvallisuuden tunnetta jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Työnantajalle tämä merkitsee sitoutuneempia, tyytyväisempiä työntekijöitä, joka parantaa työnantajamielikuvaa ja yrityksen menestystä. (Pawar & Charak 2014, 7.) Myös López Sánchez ja kumppanit (2010, 1631–1632) esittävät yrityksissä tapahtuvan oppimisen olevan taloudellisesti kannattava sijoitus, sillä se vaikuttaa positiivisesti yrityksen liiketoimintaan.

Työntekijäkokemuksen priorisoiminen on tärkeää, sillä työntekijälle on tulevaisuuden työelämässä yhä olennaisempaa, kuinka työtä johdetaan ja millainen organisaation kulttuuri on.

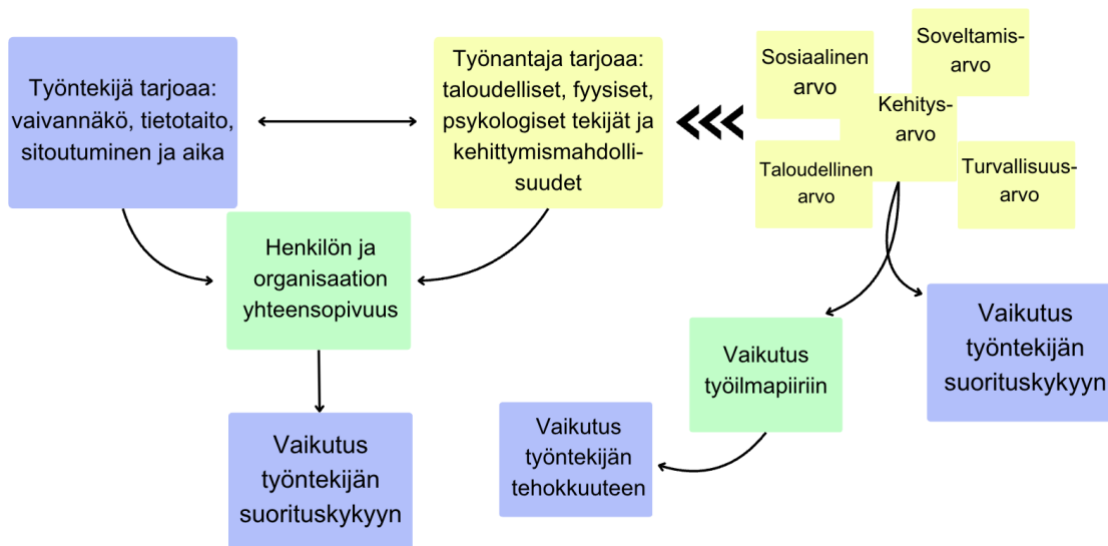
Työntekijäkokemus voi nousta jopa tehtäväkuvaa tai toimialaakin merkittävämmäksi. Eklund (2021, 47) painottaa etenkin ihmisten osaamisen ja vahvuuksien arvostamista, sujuvaa tiimityötä sekä mahdollisuuksia hyödyntää osaamistaan mutta myös kehittää sitä.

Osaamisen kehittäminen on osa hyvää työntekijäkokemusta, ja siihen tulisi olla varattuna riittävästi aikaa, etenkin esihenkilötyössä. Esihenkilöt ovat ensisijaisesti ne, jotka jalkauttavat yrityksen

osaamisen kehittämisen käytäntöjä arkeen. Brikin (Eklund 2021, 49) vuoden 2020 tutkimuksen mukaan esihenkilöiden työajasta vain noin 4 prosenttia käytetään tiimiläisten valmentamiseen ja kehityksen tukemiseen. Viikkotasolla tiimin kaikille jäsenille olisi siis jaossa vain noin 1–2 tuntia. Tutkimuksesta voi päätellä, ettei valmentavalle johtamiselle tai osaamisen kehittämiselle ole varattu juurikaan aikaa, mikä on riski työntekijöiden osaamisen kehittymisen, hyvinvoinnin, motivaation ja sitoutumisen kannalta. Kun työssä suoriutuminen on hyvällä tasolla, tehtävän vaatimukset ja työntekijän kompetenssit kohtaavat, ja tämä vaikuttaa myönteisesti työn mielekkyyden kokemuksiin ja yleiseen työhyvinvointiin ja sitoutumiseen.

Työviihtyvyytutkimusten mukaan henkilön on koettava olevansa työssään pätevä ja tarpeellinen sekä omaavansa mahdollisuuksia oppia uutta. Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien lisäksi työntekijää voi sitouttaa esimerkiksi antamalla tälle mahdollisuus sovittaa työ ja yksityiselämä sujuvasti yhteen, kilpailukykyinen palkka ja muita etuja, hyviä johtamisen käytäntöjä sekä tarjoamalla kiinnostavia ja sopivan haastavia työtehtäviä sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. (Viitala 2021, 40–41, 46.)

Henkilön ja organisaation yhteensopivuudesta esitetyn teorian mukaan suhde yrityksen ja työntekijän välillä on kaksisuuntainen ja harmoninen. Työntekijä tarjoaa osaamistaan, aikaansa, sitoutumistaan ja vaivannäköä tukeakseen yrityksen menestystä. Työnantaja vuorostaan tarjoaa taloudellisia, fyysisiä ja psykologia tekijöitä sekä kehittymismahdollisuuksia. Tarjoamalla edellä mainittuja asioita, työnantaja vastaa työntekijälle tärkeisiin sosiaalisiin ja taloudellisiin arvoihin, turvallisuus-, soveltuvuus- ja kehitysarvoihin. Kun arvot kohtaavat, työntekijä on tyytyväinen ja työskentelee tehokkaasti. Toisin sanoen henkilön ja organisaation sopiessa hyvin yhteen työntekijän suorituskyky paranee pitkällä aikavälillä, mikä vuorostaan vaikuttaa tehokkuuteen. Kehittymis- ja kouluttautumismahdollisuuksia tarjoamalla työnantaja mahdollistaa positiivisen työympäristön muotoutumisen. Hyvä työympäristö vaikuttaa myös työntekijöiden tehokkuuteen. (Nguyen & Nguyen 2023, 2862.) Havainnollistan edellä mainittujen asioiden suhdetta toisiinsa kuvassa 7.



Kuva 7. Työntekijän ja työnantajan suhde ja sen vaikutukset mukaillen Nguyenin ja Nguyenin artikkelin (2023) pohjalta

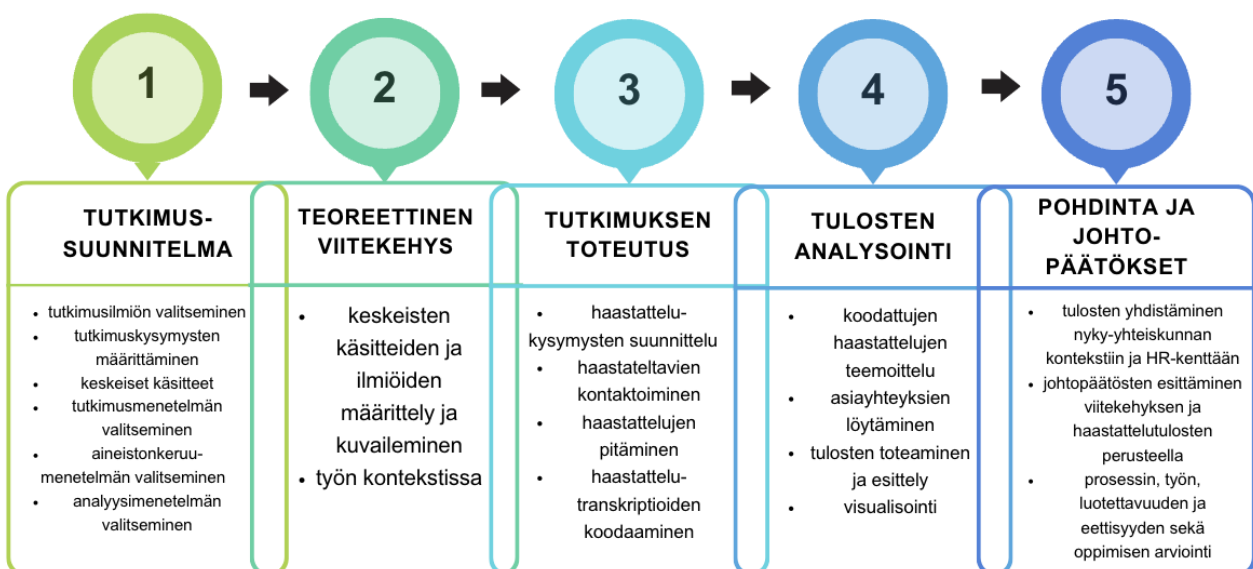
Vaikka kuva onkin yksinkertaistus todellisuudesta, siitä voidaan nähdä sitoutumisella ja sitouttamisella on vaikutuksia moniin eri asioihin. Kuvasta käy ilmi tietynlainen "kaupankäynti": työnantaja tarjoaa esimerkiksi taloudellisia ja psykologisia tekijöitä sekä kehittymismahdollisuuksia ja työntekijä puolestaan tarjoaa omaa sitoutumistaan ja vaivannäköään.

5 Metodologia

Opinnäytetyö on tutkimuspainotteinen, laadullinen monitapaustutkimus eli ”multiple case study”. Monitapaustutkimuksessa tutkitaan jotakin ilmiötä kahden tai useamman tapauksen kautta, ja se voi tarjota vankempia tutkimustuloksia kuin tavallinen tapaustutkimus validiteetin ja ilmiön yleistettävyyden puolesta (Sharan & Tisdell 2015, 40). Monitapaustutkimuksessa useampaa tapausta vertailemalla saadaan lopputuloksena yhtenäinen joukko johtopäätöksiä (englanniksi ”cross-case” conclusion) ja tarkoituksena on saada aikaan tuloksia, jotka ovat yleistettävissä myös muissa tapauksissa (Yin 2009, 20, Mills, Durepos & Wiebe 2012). Tarkoituksena on tuottaa tietoa ilmiöistä ja trendeistä jatkuvan osaamisen kehittämisen alueella teknologiayhtiöissä ja saada laaja ja monipuolinen kuva tämänhetkisestä tilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä. Tiedon pohjalta on tarkoitus esittää kehittämissuhteita alan toimijoille ja tuoda esiin, millaisia muutoksia voi olla tuloillaan ja miten niihin voisi varautua.

Tuon kuvassa 8 esiin opinnäytetyöprosessin vaiheet yksinkertaistettuna: prosessi alkoi tutkimussuunnitelmasta, eteni siitä viitekehysten ja varsinaisen tutkimuksen kautta saatujen tulosten analysointiin, joiden pohjalta esitin lopuksi johtopäätöksiä ja pohdintaa.

Opinnäytetyön tutkimusprosessi



Kuva 8. Tutkimusprosessin visualisointi

Kuvassa olevien laatikoiden lomittainen asettelu viittaa myös prosessien päällekkäisyyteen. Esimerkiksi teoreettinen viitekehys on täydentynyt opinnäytetyöprosessin edetessä muilta osin.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin haastattelemalla HR-päätäjiä teknologiayrityksissä Suomessa. Haastattelukutsuna toimi vapaamuotoinen sähköposti tai LinkedIn-yksityisviesti käsin poimituille henkilöille. Haastateltavaksi valikoin yhdeksän HR-asiantuntijaa eri kokoisista ja eri aloilla toimivista teknologiayrityksistä käyttäen harkinnanvaraista otantaa. (Sharan & Tisdell 2015, 96.) Valikoimiskriteereinä oli esimerkiksi titteli: isoissa yrityksissä voi olla henkilöstöjohtajan lisäksi osaamisen kehittämiseen erikoistuneita HR-asiantuntijoita. Jos näin oli, pyrin tavoittamaan heidät tai henkilöstöjohtajan. Pienemmissä yrityksissä HR-toimintaa saattaa pyörittää vain pieni tiimi tai yksittäinen henkilö, ja tällöin pyrin löytämään henkilön, joka on vastuussa HR:stä tai korkeimmassa asemassa HR-tiimissä.

Kiinnitin huomiota myös siihen, onko henkilöillä mahdollisesti profiilissaan jotakin erityismainintaa osaamisen kehittämisestä. Yritykset valikoin niin globaalisti toimivista yrityksistä kuin suomalaisperusteisista maailmalla tai pelkästään Suomessa menestyvistä yrityksistä. Osa yrityksistä, kuten DNA tai Gofore olivat minulle jo entuudestaan tuttuja, toiset tulivat minulle tutuiksi vasta haastateltavia hakiessani. Esimerkiksi Enfuze ei ollut minulle tuttu ennestään, mutta fintech toimialana on kasvava ja kiinnostava, joten katsoin tällaisen yrityksen tuovan lisäarvoa työlleni.

Opinnäytetyön kontekstissa toteutettiin yhdeksän puolistrukturoitua yksilöhaastattelua etäyhteyden välityksellä Microsoft Teamsissa. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymyksiä on suunniteltu valmiiksi, mutta niitä voidaan hyödyntää joustavasti, ja niiden järjestystä ja sanamuotoja voidaan muuttaa. Suurin osa haastatteluista etenee suunnittelun kysymysrakenteen mukaan, ja yleensä tietty data tarvitaan kaikilta haastatelluilta, joten osa kysymyksistä kysytään todennäköisesti kaikilta. Tämä haastattelutyö tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden reagoida haastattelutilanteen mukaan ja kysyä täsmäntäviä kysymyksiä. (Sharan & Tisdell 2015, 110–111.)

Haastattelut olivat pituudeltaan noin 30 minuutista tuntiin ja ne nauhoitettiin. Teamsin tarjoamaa transkriptiotoimintoa hyödyntämällä haastatteluja ei tarvinnut erikseen litteroida. Niin nauhoitukseen kuin transkriptioiden tekemiseen pyydettiin videopuhelun alussa lupa kultakin haastateltavalta. Etäyhteyden avulla toteutetut haastattelut mahdollistivat eri puolilla Suomea toimivien yritysten edustajien osallistumisen haastatteluihin joustavasti (Sharan & Tisdell 2015, 116). Haastattelupyynnöjäni lähettäessäni ilmoitin, että odotettu haastattelun kesto on arviolta 45–60 minuuttia. Tämä aikaväli mahdollistaa riittävän ajan asianmukaiselle perehtymiselle, samalla kun pyrin varmistamaan, ettei haastattelun pituus muodostu esteeksi osallistumiselle.

Pidin joulukuussa 2023 ensimmäisen haastatteluni: haastateltava oli minulle haastatelluista ainoa entuudestaan tuttu henkilö, ja pyysin häntä ensimmäisenä haastatteluun, jotta voin kokeilla, miten haastatteluprosessi sujuu ja kuinka sopivia suunnittelemani haastattelukysymykset ovat.

Tarkoituksena oli siis varmistaa haastattelujen toteutuksen onnistuminen. Loput haastattelut pidin tammi-helmikuun 2024 taitteessa. Haastattelun lopussa pyysin osallistuneilta HR-asiantuntijoilta palautetta haastattelutilanteesta ja ehdotin, että lähetän heille opinnäytetyöstä luonnoksen luettavaksi, kun olen saanut haastattelumateriaalit analysoitua. Tavoitteenani oli parantaa palautteen perusteella omaa toimintaani haastattelijana ja varmistaa, että olen ymmärtänyt haastateltavan esittämät asiat oikein kootessani tuloksia yhteen ja että esitän asiat oikealla tavalla.

Valitsin opinnäytetyön aineiston hankintamenetelmäksi haastattelun, sillä se mahdollistaa suhteellisen lyhyessäkin ajassa syvällisen tiedon keräämisen tutkimuskohteesta, tässä tapauksessa havaintoja jatkuvan osaamisen kehittämistä, sen nykytilasta ja tulevaisuudesta. Uskon puolistrukturoidun haastattelurakenteen olleen hyvä ratkaisu haastattelussa tässä kontekstissa, sillä se tarjosi hyvän rungon keskustelulle, mutta mahdollisti myös kysymysten esittämisen eri järjestyksessä tai vähän eri muodossa tilanteen mukaan.

Haastattelukysymysten runko löytyy opinnäytetyön liitteistä (liite 2) ja puolistrukturoidun rakenteen vuoksi kysyin toisinaan kysymyksiä listauksesta poikkeavasta järjestyksestä. En myöskään esittänyt kaikkia kysymyksiä aivan samassa muodossa tai en esittänyt niitä ollenkaan – esimerkiksi joissakin haastatteluissa sain vastauksen jo aiemman kysymyksen yhteydessä. Myös ajanpuutteen vuoksi saatoin jättää joitakin kysymyksiä kysymättä. Toisinaan taas hyödynsin lisäkysymyksiä, joita olin listannut haastattelurunkoon tai sitten kysyin ennalta suunnittelemtomia kysymyksiä, mikäli kaipasin lisätietoa johonkin asiaan liittyen tai jos haastateltavan vastaukset olivat niukkoja.

Haastattelukysymykset muotoilin tutkimuskysymysten pohjalta, käyttämättä niitä kuitenkaan suoraan haastatteluissa, sillä tutkimuskysymykset olivat laajempia. Esittämäni kysymykset liittyivät niin haastatellun HR-asiantuntijan kokemuksiin ja käyttäytymiseen, mielipiteisiin ja arvoihin, tunteisiin sekä tietoon HR-kentästä ja etenkin osaamisen kehittämistä. Alussa kysyin myös taustatietoja, eli missä roolissa henkilö toimii yrityksessä, mitä yritys tekee ja miten paljon yrityksessä on työntekijöitä. (Sharan & Tisdell 2015, 78, 118.)

Pyrin näillä haastattelukysymyksillä saamaan tietoa nykyisistä osaamisen kehittämisen panoksista, tulevaisuuden näkymistä ja osaamisen kehittämisen roolista työntekijöiden sitouttamisessa. Selvitin yrityksissä tällä hetkellä hyödynnetyt keinot, ja miten ne ovat toimineet sekä mitä kehitystoiveita HR-asiantuntijoilla olisi osaamisen kehittämisen suhteen, esimerkiksi mitä he toivoisivat organisaatioissa seuraavaksi kokeiltavan osaamisen kehittämisen tukemiseksi. Lisäksi minua kiinnosti, minkälaisia haasteita organisaatioissa kohdataan osaamisen kehittämisen

suhteen. Tällä halusin ymmärtää, miksei osaamisen kehittämistä toteuteta enemmän tai systemaattisemmin. Kysyin myös tulevaisuuden näkymistä erilaisilla kysymysmuodoilla toivoen saavani vastauksia niin organisaation näkökulmasta kuin myös HR-asiantuntijan näkökulmasta ylipäättään. Halusin lisäksi selvittää, kuinka HR-asiantuntijat kokevat osaamisen kehittämisen luovan arvoa organisaatiolle ja kuinka se auttaa sitouttamaan työntekijöitä.

Suunniteltuani haastattelukysymykset ja pidettyäni ensimmäisen haastattelun itselleni entuudestaan tutun henkilöstöjohtajan kanssa, aloin tammikuussa 2024 etsimään haastateltavia LinkedInistä ja tuttujeni kautta ja lähetin haastattelukutsuja. Loput haastattelut pidettiin tammi-helmikuun taitteessa ja analysoin haastattelujen transkriptiot yleensä heti haastattelujen jälkeen. Tarkoitukseni oli pyrkiä haastatteluprosessin edetessä ja aiempia haastatteluja tarkastelemalla parantamaan haastattelukäytäntöjäni ja -kysymyksiäni.

Kerätty aineisto analysoitiin teemoittelumenetelmää hyödyntämällä eli ryhmittelemällä tai ”koodaamalla” haastatteluissa esiin tulleita asioita tai ilmiöitä eri teemojen alle. Näin löysin erilaisia asiayhteyksiä ja säännönmukaisuuksia, kuten Sharan & Tisdell (2015, 204–205) suosittelevat. Analysoidessa aineistoa pyrin myös löytämään teoriapohjaan liittyvää tai sitä tukevaa sisältöä. Keräsin dataa haastattelukysymysten ja eri teemojen alle Excel-tiedostoon ja hyviä suoria lainauksia Wordiin. Minulla oli myös erillinen muistiinpanotiedosto, jossa seurasin haastattelujen etenemistä ja johon kirjoitin muuten tutkimusprosessin kannalta kiinnostavia kommentteja ja havaintoja. Minulla oli myös toinen muistiinpanotiedosto viestinnästäni haastatelluille, jotta pysyisin ajan tasalla siitä, keneltä odotan vastausta, kenelle minun itseni tulisi vastata ja mitä kommentteja olin saanut heiltä.

Kuten alla olevassa kaaviossa (kuva 9) ilmenee, haastateltujen yritysten henkilöstömäärä on 40–7 000. Yritysten liikevaihto puolestaan vaihtelee alle 10 miljoonasta yli 1 000 miljoonaan euroon. Yrityksistä suurin osa on perustettu 2000-luvulla, mutta Solita ja Lounea jo sitä ennen. Tiedot perustamisvuosista ja liikevaihdoista hain yritysten omilta sivuilta. Yritykset ovat kaikki teknologia-alalla toimivia, mutta erikoistuvat eri toimialoille. Haastatellut henkilöt olivat asemaltaan kaikkea asiantuntijasta johtajaan, kokemusta jokaisella oli HR-alalta jo useita vuosia, jopa kymmeniä vuosia. Titteleitä on pyritty pelkistämään tai yleistämään anonymisointitarkoituksessa. Yksi HR-asiantuntijoista pyysi haastattelun jälkeen tietoturvasyistä, että hänen edustamansa yrityksen nimeä ei mainittaisi opinnäytetyössä. Näin ollen tätä yritystä kutsutaan tässä opinnäytetyössä nimellä ”Yritys X”.

Haastattelun kohteena olleet HR-asiiantuntijat ja heidän edustamansa yritykset

NIMI	HENKILÖSTÖMÄÄRÄ	PERUSTAMIS- VUOSI	TOIMIALA	EDUSTAJAN ROOLI YRITYKSESSÄ
AIVEN	500, 105 SUOMESSA	2016	PILVIPALVELUALUSTOILLA TOIMIVAT TIETOKANTAPALVELUT	HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN JOHTAJA
DNA	1800, MYyntIHENKILÖSTÖ MUKAAN LUKIEN 2500	2000	SUOMEN JOHTAVA TIETOLIIKENNEYHTIÖ	HENKILÖSTÖN OPPIMISEN JA KEHITTÄMISEN VETÄJÄ
ENFUCE	110	2016	FINTECH	HENKILÖSTÖ- PÄÄLLIKKÖ
GOFORE	1500	2002	DIGITAALISEN MUUTOKSEN KONSULTOINTI	HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN ASIAANTUNTIJA
LOUNEA KONSERNI	330	1978	VALOKUITU & ERILAISET IT-RATKAISUT YRITYKSILLE JA KULUTTAJILLE	HENKILÖSTÖJOHTAJA
SOLITA	2000	1996	MONIALAINEN IT- KONSULTOINTI	HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN JOHTAJA
TELUS INTERNATIONAL	7000 AI-YKSIKÖSSÄ 1700 SUOMESSA 180	2005	AI	HENKILÖSTÖ- PÄÄLLIKKÖ
TESTIMATE	40	2011	OHJELMISTO- TESTAUS	HR BUSINESS PARTNER
YRITYS X	4500, 100 SUOMESSA	2002	OHJELMISTOJEN MYYNTI JA OPTIMOINTI	HENKILÖSTÖJOHTAJA

Kuva 9. Haastatellut HR-asiiantuntijat ja heidän edustamansa yritykset

Kuvassa on lyhyesti kerrottu, millä toimialoilla yritykset toimivat, mutta tarkennan tätä seuraavaksi. Aiven tarjoaa data-alustoja erikokoisille yrityksille, joiden avulla voidaan suoratoistaa, tallettaa sekä analysoida dataa yhdessä ja samassa paikassa ja näin hyödyntää erilaista dataa ristiin ja kehittää liiketoimintoja. DNA on kaikkien suomalaisten tuntema tietoliikenneyhtiö, joka toimii norjalaisen Telenor-konsernin alla ja tarjoaa muun muassa liittymäpalveluita, verkkoratkaisuja ja myy erilaisia tietotekniikan laitteita. Enfuce on finanssiteknologia-alan (fintech) yritys, joka myöntää maksukortteja ja toimii maksujen käsittelijänä täysin pilvipohjaisen alustan avulla. Goforea kuvaillaan yrityksen nettisivuilla ”eettisen digimaailman pioneeriksi”, joka tarjoaa teknologian, liiketoiminnan ja muotoilun konsultointipalveluita. Lounea on valokuituoperaattori, joka tarjoaa myös erilaisia ICT-palveluita kuluttajille ja yrityksille, kuten tietoturvaratkaisuja ja liiketoimintasovelluksia.

Solita, vähän Goforen tapaan, tarjoaa erilaisia ohjelmistokehityksen, tekoälyn, data-analytiikan ja design-osaamisen konsultointia. TELUS International on alun perin kanadalaislähtöinen ICT-ratkaisuja tarjoava digitaalisen asiakaskokemuksen asiantuntija, jonka Suomen yksikkö keskittyy tekoälyyn: dataa kerätään ja kvantifioidaan, luokitellaan ja analysoidaan ja toimitetaan

koneoppimisen materiaaliksi. Testimate tarjoaa ohjelmistotestausta ja konsultointia IT-projektien johtamisesta. Yritys X myy ja optimoi erilaisia ohjelmistoja ja pilvipalveluita niiden koko elinkaaren ajalta, ja se on perustettu alun perin toisessa Pohjoismaassa.

Lukuun ottamatta Goforea ja Solitaa, jotka voisi joissakin tilanteissa mieltää kilpailijoiksi, ovat yritykset muuten aivan omilla segmenteillään toimivia ja kilpailevat erilaisista asiakkaista, vaikka kaikki ovatkin teknologia-alan yrityksiä. Voisi olettaa, että näin ollen myös osaamisen kehittämisen tarpeissa ja keinoissa on joitakin päällekkäisyyksiä mutta myös yrityskohtaisia eroja.

6 Tulokset

Esittelen seuraavaksi haastattelututkimuksen tulokset haastattelukysymysten (liite 2) teemojen mukaisesti. Esitin kysymyksiä muun muassa siitä, minkälaista osaamisen kehittämistä yrityksessä nyt tehdään, minkälaisia tuloksia käytettyjen keinojen avulla on saatu ja mitä haasteita on tullut vastaan. Trendi- ja tulevaisuusnäkökulmasta kysyin, mitä osaamisen kehittämisen keinoja voitaisiin tarvita etenkin tulevaisuuden työelämässä, minkälainen osaamisen voisi olla erityisen arvokasta, mitä halutaan seuraavaksi kokeilla ja minkälainen rooli osaamisen kehittämisellä on tulevaisuuden työelämän kannalta. Sitouttamisnäkökulmasta kysyin miten osaamisen kehittäminen luo arvoa, miten se toimii haastateltavien mielestä sitouttamis- ja palkitsemiskeinona ja mitä voisi tapahtua, jos osaamista ei kehitettäisi työpaikalla.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja, joten kaikkia liitteessä olevia kysymyksiä ei välttämättä kysytty samassa järjestyksessä tai kysytty lainkaan kaikilta haastateltavilta, mutta esittelen tulokset kuitenkin listan mukaisessa järjestyksessä selkeyden vuoksi. Ennen varsinaisia haastattelukysymyksiä kysyin haastateltavilta taustatietoja eli keitä he ovat, missä positiossa toimivat edustamassaan yrityksessä, mitä yritys tekee ja paljonko yrityksessä on henkilöstöä. Nämä tiedot esittelen kuvassa 4 edellisessä kappaleessa. Niin HR-teemoissa kuin teknologiayritysten sanastossa hyödynnetään paljon englanninkielisiä nimityksiä eri asioille. Monet käsitteet ovat tunnetumpia Suomessakin näillä englanninkielisillä nimillään, joten käsittelen niitä sellaisenaan kääntämättä kaikkia termejä suomeksi.

6.1 Henkilöstön osaamiseen kehittämiseen panostaminen

Ensimmäisenä varsinaisena haastattelukysymyksenä kysyin, kuinka organisaatiossa tällä hetkellä panostetaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Haastatelluissa yrityksissä oli jonkin verran eroja siinä, kuinka osaamisen kehittämiseen panostetaan ajallisesti ja rahallisesti, sekä kuinka systemaattista se on. Yhdestä asiasta kaikki haastateltavat olivat kuitenkin samaa mieltä: osaamisen kehittäminen on erittäin tärkeää niin yritykselle kuin yksilölle. Teknologiayrityksissä jatkuva osaamisen kehittäminen ja sen ylläpitäminen on vielä ehkä muita aloja kriittisempää, sillä teknologiat muuttuvat ja vanhenevat nopeasti. Muutoksista huolimatta ihmisillä pitää olla tarvittavat kyvyt myös tulevaisuudessa, toteaa Aivenin HR-asiantuntija. Tietotaitoa on pidettävä jatkuvasti yllä, jotta asiakaspysyvyys säilyy.

Haastateltujen yritysten työntekijät järjestävät ”show & tell” -palavereja, tiedonjakopalavereja ja sisäisiä koulutuksia joko kasvatusten tai webinaarin muodossa. Sisäisten koulutusten etuna on mahdollisuus kytkeä uusi tieto yrityksen liiketoimintaan ja strategiaan, ja ne tarjoavat myös mahdollisuuden edistää yrityksen sisäistä yhteistyötä (Viitala 2021, 135). Esimerkiksi TELUS

Internationalilla on eri yksiköitä ympäri maailmaa, ja Suomen yksikön henkilöstöpäällikkö kertoi, että kollegat eri maista järjestävät toisilleen etäyhteydellä erilaisia koulutuksia. Muut haastateltavat mainitsivat, että on myös eri aiheisiin liittyviä osaamisyhteisöjä, esimerkiksi Slack-kanavien muodossa, joissa jaetaan tietoa erilaisista aiheista. Tiedonjakoa henkilöstön kesken ylipäätään pidettiin tärkeänä osaamisen kehittämisen keinona.

Esimerkiksi DNA ja Aiven tarjoavat ammatticoachien järjestämää coachingia henkilöstölle, ja Solitalla on mentorointiohjelmiä, aloittelevalle työntekijälle suunnattua mentorointia ja kokeneemmalle tekijälle suunnattua bisnesmentorointia. Mentoroinnissa mentori ja aktori, eli mentoroitava, ovat kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa, jossa yleensä kokeneempi työntekijä tukee uudemman tai nuoremman työntekijän työssä kehittymistä ja tarjoaa rohkaisua, tukea ja hyväksyntää. Puhutaan myös käänteismentoroinnista, kun mentorina toimiikin uudempi osaaja, joka tukee kokeneempaa työntekijää jossakin asiassa, joka voi tuottaa haasteita vanhemman polven työntekijöille.

Useissa haastatelluista yrityksistä myös koulutetaan ja valmennetaan esihenkilöitä johtamiseen liittyvissä asioissa ja pyritään tämän kautta tarjoamaan henkilöstölle parempaa johtamista ja osaamisen kehittämistä esihenkilöiden jalkauttamana. Tarkoituksena on tarjota laajemmin ja henkilökohtaisemmin osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia, sillä lähiesihenkilöt tuntevat kaikista parhaiten tiimiläistensä kyvyt ja tarpeet sekä uratoiveet. Näin he pystyvät parhaiten tarjoamaan oikeansuuntaista uraohjausta.

Esimiehet järjestävät haastatelluissa yrityksissä myös kehityskeskusteluja, 1-on-1-keskusteluja ja muita vastaavia hetkiä kohdata tiimiläinen. Esihenkilötyön merkitys nousi myös esiin useassa haastattelussa: esihenkilöt pystyvät usein parhaiten integroimaan osaamisen kehittämisen yrityksen arkeen, sillä he myös tuntevat työntekijät parhaiten. Esimerkiksi Goforella ja DNA:lla koulutetaan esihenkilöitä, jotta he pystyvät paremmin kohtaamaan tiimiläisiään ja tarjoamaan kullekin sopivia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia. Näissä yrityksissä myös työtyytyväisyys on yleisesti ottaen hyvällä tasolla.

Usealla yrityksellä on käytössä oppimisen hallintajärjestelmä eli "learning management system". Osalla se on ulkoinen palvelu, toisilla on kehitetty oma järjestelmä. Esimerkiksi Solita hyödyntää niin ulkopuolista palvelua kuin omaa järjestelmää. Heillä on Solita Growth Academy, jossa tarjotaan koko henkilöstölle esimerkiksi sertifikaattikoulutuksia, business design -koulutusta sekä erilaisia "soft skillsien" kursseja, kuten vaikkapa itsensä johtamiseen tai neuvottelutaitojen kehittämiseen liittyvää koulutusta. Puhtaasti tekniseen osaamiseen liittyvät kurssit löytyvät pääosin ulkopuolisilta alustoilta ja toimijoilta.

Seuraavat osaamisen kehittämisen keinot tulivat harvemmin esiin haastatteluissa, mutta esimerkiksi Solitalla ”job rotation” eli työn- ja tehtävien kierto on oleellinen osa osaamisen kehittämistä. Yritys X:ssä puolestaan hyödynnetään ”shadowingia” eli varjostamista etenkin, kun kokenut myyjä kouluttaa nuorempaa. Solitalla on myös joillakin toimistoilla fyysinen kirjasto henkilöstön käytettävissä. Esimerkiksi DNA:lla taas projekteista järjestetään ”retroja”, joissa palataan tehtyyn, reflektoidaan ja pyritään löytämään niin onnistumisia kuin vielä parannusta vaativia alueita.

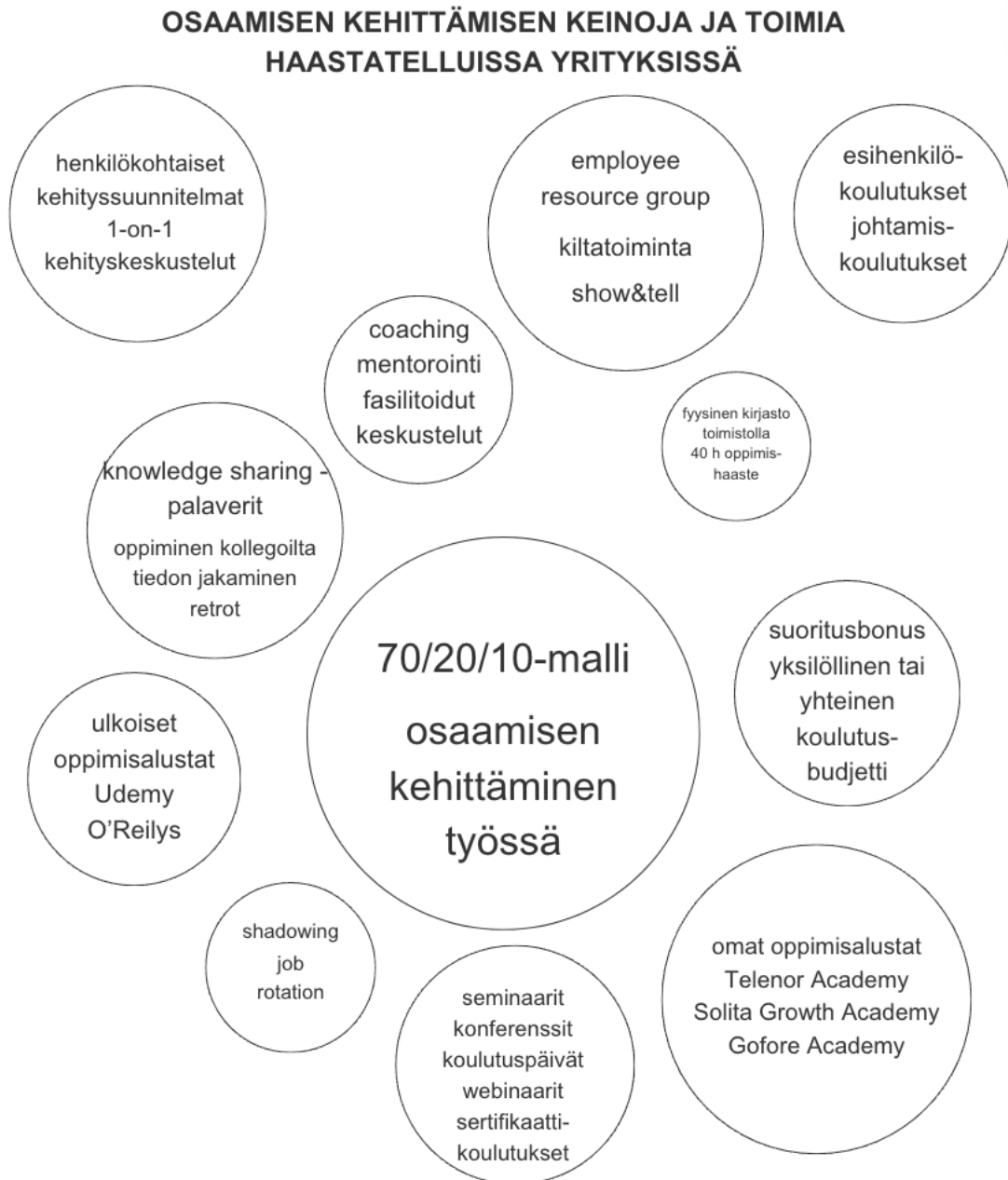
Perinteisempinä koulutusmetodeina mainittakoon etenkin teknologia-alalla tärkeänä pidetyt sertifikaatit, jotka lähes kaikki haastateltavat mainitsivat. Nämä ovat olennainen keino todentaa henkilöstön osaamista asiakasyrityksille. Myös erilaisiin konferensseihin, koulutuspäiviin, webinaareihin ja verkkokoulutuksiin osallistutaan jonkin verran.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen budjetti vaihtelee yrityskohtaisesti haastattelujen perusteella. Monella yrityksellä budjettia ei ole ennalta määrätty, vaan asia arvioidaan tapauskohtaisesti. Aivenilla on ”individual learning budget” eli henkilökohtainen osaamisbudjetti kullekin vuodelle. Tätä summaa voi jokainen hyödyntää haluamallaan tavalla esimerkiksi verkkokursseihin tai konferensseihin. Vastaavia budjetteja oli myös DNA:lla ja Enfucella. Goforella voidaan tarjota rahallinen bonus, kun työntekijä on käynyt jonkin tärkeän koulutuksen tai saanut sertifikaatin suoritettua. Heidän asiantuntijansa mukaan tällainen kertakorvaus voi olla työntekijälle todella ilahduttava ja motivoiva, mutta yritykselle pieni panostus ottaen huomioon kuinka koulutuksen tuomat hyödyt maksavat käytetyn budjetin takaisin.

Ajankäytön suhteen etenkin konsulttiyrityksissä, kuten Solitalla ja Goforella, yhteisen ajankohdan sopiminen osaamisen kehittämistä varten ei ole kannattavaa eikä edes työn luonteen puolesta mahdollista, sillä asiantuntijat ovat työssä erilaisten ja eri mittaisten projektien parissa. Näissä tapauksissa osaamisen kehittämiseen hyödynnetään yleensä projektien välistä aikaa, joka voi olla esimerkiksi 2–4 viikkoa.

Yhdelläkään haastatellulla yrityksellä ei ollut tiukkoja aikatauluja tai yhteistä osaamisen kehittämiseen varattua aikaa vaan ajankäyttö oli joustavaa ja osaamistaan sai kehittää myös työajalla. DNA:lla pyritään kannustamaan osaamisen kehittämiseen työajalla 40 tunnin oppimishaasteen avulla. Goforen asiantuntija katsoo, että mikäli osaamisen kehittämiseksi olisi kovin tiukat säännöt ajan ja rahan suhteen, ei osaamisen kehittäminen olisi prosessina voinut heillä lähteä niin jouhevasti liikkeelle.

Keräsin alla olevaan kuvaan (kuva 10) haastatteluissa ilmi tulleet osaamisen kehittämisen keinot ja toimet, joita haastateltavissa yrityksissä hyödynnetään. Yksittäinen pallo on sitä isompi, mitä useammin sen sisällä oleva asia nousi esiin haastatteluissa.

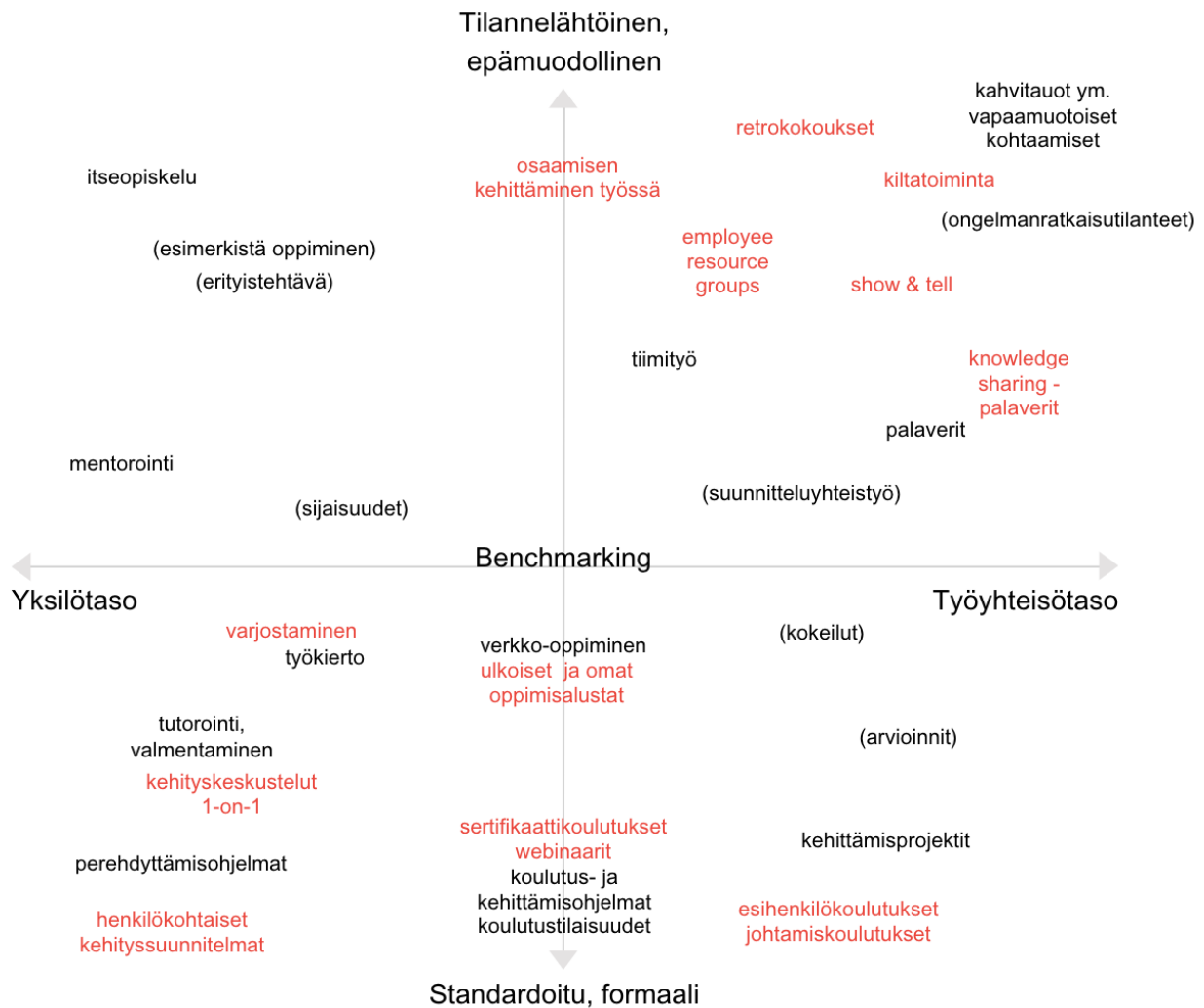


Kuva 10. Osaamisen kehittämisen keinoja ja toimia haastatelluissa yrityksissä

Kuten kuvasta voi havaita, esimerkiksi 70–20–10-malli ja osaamisen kehittäminen työssä olivat todella yleisiä osaamisen kehittämisen keinoja haastatelluissa yrityksissä, kun taas fyysinen kirjasto toimistolla löytyi vain yhdestä haastatellusta organisaatiosta.

Asetin myös haastatteluissa ilmenneet osaamisen kehittämisen keinot opinnäytetyön osassa 2 esittämäni Viitalan nelikenttään (kuva 11). Mustalla merkityt keinot ovat samoja kuin Viitalan mallissa ja ne ilmenivät myös haastatteluissa. Mustalla ja suluissa olevat keinot ovat Viitalan mallissa esitettyjä keinoja, jotka eivät suoraan ilmenneet haastatteluissa osaamisen kehittämisen

keinoina, mutta pidän todennäköisinä, että myös näitä hyödynnetään haastatelluissa organisaatioissa. Punaisella merkatut keinot taas ovat puhtaasti haastatteluissa ilmenneet keinot, joita ei entuudestaan löytynyt Viitalan mallista ja jotka asettelin parhaan ymmärrykseni mukaan nelikenttään.



Kuva 11. Osaamisen kehittämisen keinojen nelikenttä tutkimustulosten perusteella (mukailen Viitalan 2021, 130)

Nelikentästä voi havaita, että haastatelluista yrityksistä tuli paljonkin ainestoa Viitalan esittämään malliin: tämän perusteella voisi olettaa, että osaamisen kehittämisen keinot ovat entisestään monimuotoistuneet muutaman viimeisen vuoden aikana.

Kun kysyin, miten asiantuntijat haluaisivat parantaa osaamisen kehittämisen prosesseja yrityksessä taikka mitä keinoa he haluaisivat kokeilla seuraavaksi, useampi haastatelluista toivoi systemaattisempaa osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittäminen haluttaisiin yhä vahvemmin osaksi yrityksen strategiaa sekä arkea. Tähän liittyviä prosesseja halutaan parantaa. Jos osaamisen kehittämistä katsottaisiin kokonaisvaltaisemmasta näkökulmasta, vaikuttavuus voisi olla suurempi ja tuloksia voisi saada nopeammin, uskoo DNA:n asiantuntija.

Muita esille nousseita kehityskohteita olivat muun muassa osaamisen johtamisen kehittäminen, esihenkilötyön parantaminen, palautekäytäntöjen parantaminen, moninaisten osaamisen kehittämisen keinojen hyödyntäminen yhä paremmin. Myös tiedon jakamista haluttaisiin yhä parantaa.

Konkreettisempia esille tulleita parannuskohteita olivat esimerkiksi koulutusportaalien lanseeraus, LinkedIn Learningin hyödyntäminen entistä tehokkaammin ja videomateriaalin tuottaminen osaamisenhallintajärjestelmään. Lounean henkilöstöjohtajalla on tarkoituksena tänä vuonna rakentaa systemaattisempi osaamisen kehittämisen polku organisaatioon kiertämällä kaikki yksiköt ja toiminnot ja haastatteleamalla henkilöstöä, kartoittamalla näin kyvykkyydet ja osaamisen tason ja arvioiden minkälaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa.

Se, miten se laitetaan yrityksen strategiaankin (...), että se on oikeasti johdon agendalla, että se on semmoinen teema (...), että samalla lailla, kun nyt on nämä ESG:t ja sosiaaliset vastuut ja tämmöiset, jos niitä ei ole pilkottu palasiksi ja pistetty joka prosessiin tietyllä lailla osaamisen kehittämisen silmälasein, se jää tekemättä. Eli se pitää olla myöskin tavallaan palasteltu sinne arkeen ja se on vakioagendalla vaikka 1-on-1-keskusteluissa - että 'hei, ootko sä ehtinyt opiskelemaan, mikä sua auttaisi ja tiedätkö kenen kanssa sä voisit sparrailla' - tai mitä vaan, että se otetaan läpileikkaavaksi teemaksi aidosti kaikilla tasoilla, niin sitten se saadaan eteenpäin, koska se systematiikka tulee mun mielestä siitä. (Lounean henkilöstöjohtaja 21.12.2023.)

TELUS Internationalin henkilöstöpäällikkö uskoo, että tiedon jakamista ja ajatusten vaihtamista voisi olla enemmänkin, sillä se parantaa etenkin virtuaalisessa työympäristössä - kuten heidän omassaan - osaamisen kehittämisen lisäksi myös sitoutumista työyhteisöön.

6.2 Henkilöstön osaamisen kehittämisen tulokset

Seuraavaksi kysyin, minkälaisia tuloksia yrityksissä on saatu tämänhetkisinä osaamisen kehittämisen toimenpiteillä. Tiedustelin myös, onko henkilöstö mahdollisesti antanut jotakin palautetta. Aivenilla johtamisen kehittämiseen panostamalla on saatu aikaan tasaisempaa johtamista, joka on parantanut työtyytyväisyyttä. Testimate ja Gofore ovat saaneet Great Place to Work -maininnat ja HR-asiantuntijat uskovat, että myös osaamisen kehittämisen mahdollisuuksilla on ollut osansa tähän menestykseen. Goforen asiantuntija mainitsee myös, että heillä työntekijöiden pysyvyys on hyvää. Yritys X:n asiantuntija totesi seuraavasti: "Mä luulen, että täällä IT-alalla se on vähän ihmisten DNA:ssa että ne tietää sen, että jos sä pysähdyt puoleksi vuodeksi paikoilleen, niin sä oot ulkona mentaalisesti."

Yleisesti ottaen haastatelluissa yrityksissä henkilöstö on tyytyväistä – osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia arvostetaan ja esimerkiksi Enfucen asiantuntija mainitsee, että henkilöstön yhteiset tilaisuudet, joissa jaetaan tietoa, ovat todella pidettyjä ja niihin osallistutaan aktiivisesti. Lounean henkilöstöjohtaja toteaa, että heillä osaamisen kehittämisen perusasiat toimivat hyvin, mutta jos halutaan tulokset seuraavalle tasolle, tulisi osaamisen kehittämisen prosesseja kehittää ja systemaattisuutta parantaa. Myös Testimaten HR Partner kokee henkilöstön yleisesti tuntevan, että se pystyy kehittymään työssään, mutta koulutustarjontaa ja palautekäytänteitä voisi yhä edelleen parantaa.

Entä kuinka kävisi, jos osaamista ei kehitettäisi työpaikalla? Kysyessäni tätä haastateltavilta, olivat kaikki yhtä mieltä siitä, etteivät tulevaisuudenkuvat olisi kovinkaan ruusuiset. Puhuttiin niin yrityksen kaatumisesta tai kuolemasta, kehittymisen lamaantumisesta ja pysähtymisestä, kilpailukyvyen menettämisestä kuin myös yksilön työmarkkinakelpoisuuden romahtamisesta.

Yritys X:n henkilöstöjohtajan mukaan ennen pitkää asiakkaat havaitsisivat osaamattomuuden ja työntekijät huomaisivat, ettei heihin panosteta ja lähtisivät muualle. DNA:n asiantuntija kokee, ettei oppiminen kokonaan loppuisi. Ihminen on kuitenkin pohjimmiltaan utelias ja haluaa oppia ja löytää siihen myös keinot. Systemaattisuus ja fokus kuitenkin puuttuisivat, ja tämä voisi johtaa yrityksen kannalta suuriin kustannuksiin, kun jokainen kehittäisi vähän sitä, mikä sillä hetkellä huvittaa, eikä sitä, mikä tarjoaisi liiketaloudellista hyötyä. Mikäli tieto ei liiku ja osaaminen junnaa, ihmiset tylsistyvät. Vaikka prosessit eivät olisikaan täysin viimeisen päälle viilatut, osaamisen kehittämistä tapahtuu kuitenkin koko ajan jossakin muodossa. Ellei näin ole, tieto vanhenee, tarjottu tuote tai palvelu vanhenee ja asiakkaat katoavat.

Lounean asiantuntija toteaa, ettei yritys kannata sosiaalista vastuutaan, jos henkilöstön osaamisesta ei pidetä huolta. Viitala (2021, 221) esittääkin yhtenä vastuullisen henkilöstöjohtamisen osatekijänä

osaamisen kehittämisen, jonka mukaan yritys huolehtii, että jokaisella työntekijällä on riittävät tiedot suoriutuakseen työstään mutta myös riittävä osaaminen, jotta he pysyvät työmarkkinakelpoisina, mikäli työnantaja joutuisi joskus irtisanomaan työntekijän.

Varsinkin siis, kun puhutaan tästä meidän alasta, niin se olisi kyllä aika katastrofi, koska koko ajan tulee lisää ja uutta ja ohjelmia ja kaikki tietotekniikka menee eteenpäin. Eihän siis koko Suomi voi kehittyä yhtään mihinkään. Nyt jos mietitään, meillä on kova työvoimapula, yleensäkin kaikenlaisista tekijöistä. Mitä oon ymmärtänyt niin myös koulutuspaikat vähenee korkeasti koulutetuista ammattialoista tai koulutus muuttuu tulevaisuudessa maksulliseksi. (Testimaten HR Business Partner 30.1.2024.)

6.3 Henkilöstön osaamisen kehittämisen haasteet ja esteet

Osaamisen kehittämisen kompastuskiviä ja haasteita (kuva 12) käsitellessämme lähes poikkeuksetta mainittiin ajanpuute. Tähän liittyy myös muutamaan otteeseen mainittu säännöllisyyden ja systemaattisuuden puute eli miten saataisiin osaamisen kehittäminen johdon agendalle ja osaksi jokapäiväistä tekemistä. Valitettavasti kirjallisuudessa esiin tullut asia toistui myös haastatteluissa joitakin kertoja – ”learning & development” sekä HR ovat usein ne osa-alueet, joista ensimmäisenä karsitaan, kun taloustilanne on hankala. Yritys X:n henkilöstöjohtaja ilmaisee, että osaamisen kehittämistä ei nähdä osana liiketoiminnan johtamista, vaikka tulokseteko etenkin teknologia-alalla perustuu siihen, että työntekijät kehittyvät ja tekevät työnsä paremmin. Tämä voi tuoda haasteita osaamisen kehittämisen jatkuvuudelle ja systemaattisuudelle, pohtii Aivenin asiantuntija.

Kenties uudempana ja muuttuvalle työelämälle ominaisena haasteena nousi esiin nykyihmisen keskittymiskyvyn heikkeneminen ja lyhytjänteisyys. ”Micro learningista” on tullut erityisen suosittua nyt kun yhä harvemmin jaksetaan keskittyä isoihin kokonaisuuksiin ja aika on kortilla jatkuvasti. Yritys X:n henkilöstöjohtaja pohdiskeli, kuinka tämä mahtaa tulevaisuudessa vaikuttaa ihmisten ammattitaitoon ja sen mahdolliseen supistumiseen.

Toinen huoli mikä mulla on, on se, että ihmisten keskittymiskyky lyhentyy niin valtavasti, että kun kaikki pitäisi olla 30 sekunnin TikToc-videoina, niin miten sä opetat laajoja kokonaisuuksia tai niiden välisiä yhteyksiä niin, että sä puristat sen 3 minuuttiin? Siitä tulee sellaista, että kaikki pirstaloituu, kaikki haluaa vaan nopeata, nopeata, nopeata. Ja miten meidän aivot sitten rakentaa niistä palasista sen kokonaisuuden? (Yritys X:n henkilöstöjohtaja 31.1.2024.)

Jos HR ei tee yhteistyötä liiketoimintajohdon kanssa ja ole tiiviisti sisällä liiketoiminnassa, on sen vaikeaa tunnistaa, mitkä teknologiat ovat tulevaisuudessa tarpeen ja minkälaiseen osaamisen kehittämiseen kannattaisi erityisesti panostaa. Tämän vuoksi yhteistyö olisi tärkeää, mutta johtajilla on usein rajatusti aikaa, ja asiat muuttuvat teknologia-alalla todella nopeasti. Tieto siis vanhenee helposti, jopa ennen kuin johtohenkilöiden kanssa on ollut mahdollista keskustella. DNA:n asiantuntija korostaa tässä yhteydessä ketterien oppimisperiaatteiden tärkeyttä. Ketterä oppiminen liittyy monimutkaiseen ja jatkuvasti muuttuvaan maailmaan ja siihen, kuinka ihmiset ja organisaatiot siihen reagoivat. Ketteryydessä painotetaan esimerkiksi joustavuutta ja

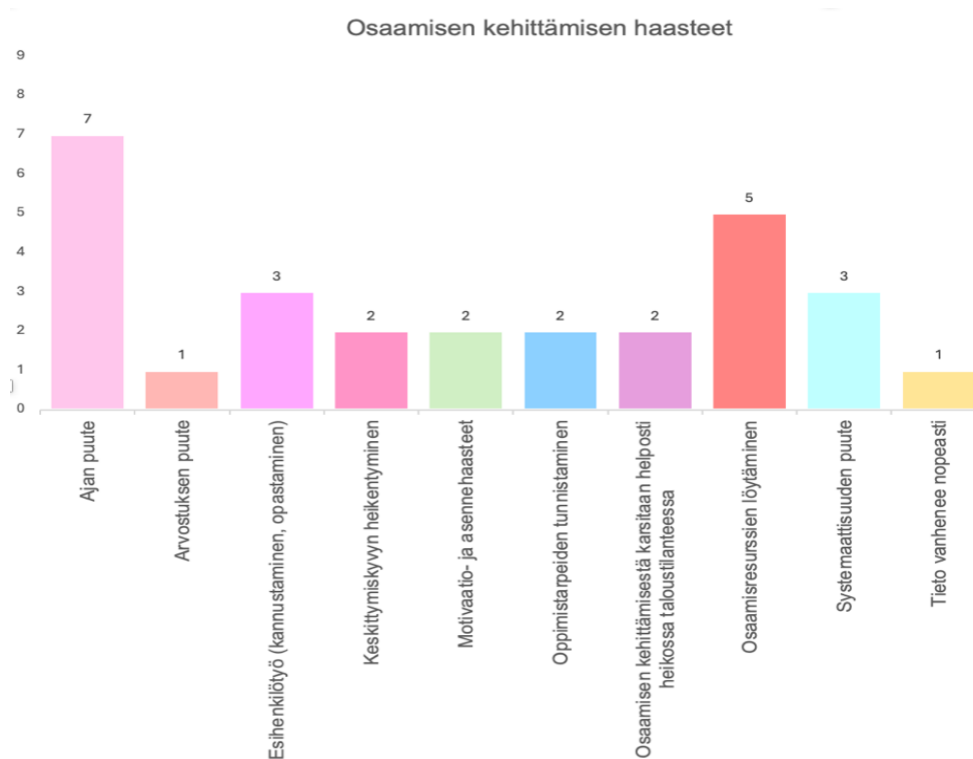
sopeutumiskykyä sekä itsenäistä ja läpinäkyvää työskentelyä. Perinteisessä oppimisessa on yleensä selkeä tavoite ja suunta ja oppimisprosessi on ennalta suunniteltu. Ketterä oppiminen on mahdollisesti vähemmän järjestelmällistä, enemmän työhön sitoutunutta ja se perustuu enemmän esimerkiksi vuorovaikutukseen, reflektointiin ja palautteeseen. (Ojala 2018, 26, 30.)

Goforen asiantuntija nosti esiin esihenkilötyön kehittämisen olevan asia, johon tulisi panostaa yhä enemmän. Esihenkilöitä tulisi valmentaa siten, että he olisivat riittävästi perillä tiimiläisten kyvyistä ja osaamisesta ja omaisivat riittävät valmiudet tukeakseen tiimiläistensä osaamisen kehittämistä tehokkaasti. HR:n on siis oltava läsnä esihenkilöitä varten, jotta esihenkilötyötä voidaan kehittää ja näin myös osaamisen kehittämisen integroiminen onnistuu entistä paremmin.

TELUS Internationalin henkilöstöpäällikkö esitti osaamisen kehittämisen haasteena myös sen, miten tukea niitä henkilöitä, joille ei ole luontaista löytää itse erilaisia oppimismahdollisuuksia. Vielä ylemmällä tasolla Enfucen henkilöstöpäällikkö pohti, millä toimenpiteillä henkilöstö saataisiin innostumaan ja motivoitua myös oppimaan proaktiivisesti. Testimaten HR Partner miettii, miten jo todella kokeneille työntekijöille voisi vielä tarjota osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia, eli mistä voisi löytää senioritason asiantuntijoille sopivia resursseja.

Ehkä sitten tämmöinen mielenterveys ja jaksaminen, niin sitä pitää kyllä miettiä, koska se liittyy osaamisen kehittämisen tosi voimakkaasti, että jos on ihminen väsynyt, ei se jaksa oppia. Sillä ei ole kapasiteettia. Ja sitten toisaalta taas, että miten me voitaisiin ehkä oppia semmoista kestäväää työntekoa, että se meidän työnteko olisi kestäväällä pohjalla, ettei me väsytetä itseämme. (Solitan henkilöstön kehittämisen johtaja 26.1.2024.)

Kuvassa 12 esittelen pylväsdiagrammin muodossa haastatteluissa ilmenneet osaamisen kehittämisen haasteet ja sitä vaikeuttavat tekijät. Haastateltavia oli yhdeksän ja tähän kysymykseen kertyi heiltä yhteensä 28 erilaista vastausta diagrammin mukaisesti.



Kuva 12. Osaamisen kehittämisen haasteet haastattelujen perusteella

Kuvan 12 diagrammi osoittaa, että osaamisen kehittämisessä teknologiayrityksissä on monenlaisia haasteita. Keskeisimpänä nousee esiin ajan puute, jonka mainitsi seitsemän yhdeksästä haastatellusta. Seuraavaksi eniten haasteellisempina mainittiin sopivien osaamisresurssien löytäminen: tämän mainitsi viisi yhdeksästä. Muut haasteet mainittiin haastatteluissa vain muutaman kerran, mutta voi olettaa, että niitä saattaa esiintyä muissakin haastatelluissa yrityksissä.

6.4 Arvon luominen

Seuraavaksi halusin selvittää, miten haastatellut kokevat osaamisen kehittämisen luovan arvoa muuttuvassa työelämässä. Haastattelujen perusteella henkilöstön osaamisen kehittäminen luo arvoa niin yritykselle kuin yksilölle, sillä sen avulla pysytään muutoksissa mukana. On tärkeä panostaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen proaktiivisesti ja ennakoiden. Tämä vaatii Goforen asiantuntijan mukaan sitä, että HR on tiiviisti mukana liiketoiminnan ytimessä, jotta he voivat ymmärtää tarpeita paremmin ja varmistaa, ettei yrityksessä jäädä jälkeen. Solitan henkilöstöjohtaja pitää osaamisen kehittämistä suorastaan elinehtona, sillä konsultointifirma myy asiakkailleen nimenomaan asiantuntijoidensa osaamista eikä tuotetta.

Jos ei ole osaavaa henkilöstöä, ei voi olla menestyvää yritystä, toteaa Lounean henkilöstöjohtaja, joka pitää osaamisen kehittämistä kriittisenä menestystekijänä yritykselle. Tekoäly ja teknologiat

eivät voi esimerkiksi korvata ihmisten kykyä yhdistellä ja ymmärtää erilaisia kokonaisuuksia ja asiayhteyksiä.

Jos ajattelen tätä osaajapulaa, mistä on ollut paljon puhetta ja joka varmana jatkuu, niin kyllähän osaavat ihmiset miettii sitä, että mihinkä organisaation he menee töihin, mihin he ensinnäkään haluaa antaa panostaan. Onko se innostava ympäristö, missä he pystyy käyttämään sitä osaamistansa, plus sitten ne miettii missä heidän osaaminen kehittyy niin, että heidän niin sanottu markkina-arvo säilyisi. Eli sen pitää olla kunnossa sen takia, että me menestytään nykyisellä henkilöstöllä, mutta että saadaan myöskin niitä uusia osaajia, koska kyllä niitä kiinnostaa se, että pääsee hyödyntää osaamista tai kehittää sitä. Se (osaamisen kehittäminen) on musta ihan pakkohygieniatekijä, se on oltava. (Lounean henkilöstöjohtaja 21.12.2023.)

Yritys X:n henkilöstöjohtaja huomauttaa, että jo 90-luvulla puhuttiin elinikäisestä oppimisesta, eli asia ei ole uusi, mutta osaamisen kehittämisessä asiaa käsitellään eri näkökulmasta. Yksilöt ovat hänen mukaansa nykyään valveutuneempia ja ajattelevat markkina-arvoansa – nykyään on erilainen tarve pysyä aktiivisena ja perillä asioista. Myös jatkuviin, nopeisiin muutoksiin suhtaudutaan mahdollisesti eri tavalla kuin aiemmin. Muutosta ei pidetä automaattisesti negatiivisena asiana, vaan enemmänkin nykypäivän realiteettina. Muuttuva työelämä mahdollistaa hänen mukaansa myös sen, että nykyään oppiminen ja työelämä kulkevat yhä enemmän ristiin ja lomittain, eli jako koulun ja työn välillä ei ole niin jyrkkä kuin ennen. Tämä monipuolisuus voi tukea työmarkkina-arvoa ja hyvinvointia uudella tavalla.

Niin Enfucen kuin Goforenkin asiantuntijat nostivat esiin työelämässä olevien nuorten uudenlaisen suhtautumisen työhön. Nuorempi polvi kaipaa eri tavalla joustavuutta ja ajattelee, että elämässä on muutakin kuin työ, kun aiemmin työntekijällä ei ehkä ollut yhtä laajoja odotuksia sille, mitä työ voi olla ja mitä työympäristö voi tarjota. Goforen asiantuntija nostaa esille, että muuttuvassa maailmassa on paljon ulkoisia tekijöitä, kuten sota, joihin emme voi vaikuttaa, mutta ei vain henkilöstön, vaan myös organisaation struktuureiden tulisi jossakin määrin olla joustavia.

Osaamisen kehittäminen on yksi must have juttu nykyään. Jos mietitään, että aikaisemmin työntekijöille riitti se, että palkka tulee tilille eikä muuta tarvittu - niin nykyäänhän näin ei ajatella, eli asiat on muuttuneet. Työpaikan pitää pystyä palvelemaan sua monellakin eri tavalla, ei pelkästään sillä, että antaa sulle työn ja maksaa sulle siitä palkan. (Goforen henkilöstön kehittämisen asiantuntija 19.1.2024.)

Osaamisen kehittäminen on suuri, kannustava ja pitävä voima, ja se pitää sitä mielenkiintoa yllä ja ihmiset on monesti töissä suorittaakseen sitä ammatillista intohimoaan ja jossa on mahdollisuudet kasvaa ja kehittyä sen äärellä, niin se on valtavan suuri työsuhte-etu. (DNA:n henkilöstön oppimisen ja kehittämisen vetäjä 7.2.2024.)

6.5 Osaamisen kehittäminen nyt ja tulevaisuudessa

Tiedustelin haastateltavilta, miten he näkevät osaamisen kehittämisen tarpeiden muuttuvan lähivuosina ja mitä trendejä tällä osa-alueella voisi olla tuloillaan. Kysyin myös, minkälainen osaamisen kehittäminen voisi olla tulevaisuudessa erityisen arvokasta tai merkityksellistä. Tekoäly nousi esiin useissa vastauksissa. Se voisi esimerkiksi avustaa mielekkäiden oppimisresurssien löytämisessä ja ajankäytön parantamisessa. Haastateltavat pohtivat, kuinka se tulee ylipäättään vaikuttamaan erilaisissa rooleissa, luomaan uusia mahdollisuuksia, mutta myös tuomaan esille puuttuvia taitoja.

Solitan henkilöstöjohtaja uskoo generatiivisen tekoälyn merkityksen kasvavan, mutta on myös huolissaan siitä, miten se vaikuttaa ihmisten mielenterveyteen ja jaksamiseen: "generative AI voi kyllä tietyllä tapaa helpottaa työkuormaa, mutta toisaalta se voi myös tehdä sitä raskaampaa, koska silloin ne helpot työtehtävät nimenomaan poistuvat, jolloin ihmiselle jää vaan ne vaikeimmat ja ihminenhän tarvitsee työssään myös helppoja tehtäviä, että jos kaikki on tosi vaikeita ja vaatii paljon ajattelua, se on rasittavaa." Hän näkee, että tulemme jatkossa myös pohtimaan, miten oppia kestäväää työntekoa, jotta emme väsyttä itseämme työssä.

Aivenin henkilöstön kehittämisen johtaja ilmaisi lyhyesti ja ytimekkäästi, että "soft skills on uusi hard skills" eli toisin sanoen pehmeät taidot, kuten yhteistyövalmiudet, tunneäly ja kommunikaatiotaidot tulevat olemaan vähintäänkin yhtä merkittävässä roolissa kuin tiukka substanssiosaaminen, sillä robotit eivät ainakaan vielä pysty ihmismäiseen kanssakäymiseen. Sama ajatus nousi esiin muutamassa muussakin haastattelussa. Myös "growth mindsetin" eli joustavan ja uteliaan asenteen merkitys korostuu kovaa vauhtia muuttuvassa maailmassa. Myös Goforen asiantuntija toteaa muutuskäykykyden olevan tärkeää.

Useat asiantuntijat uskovat myös, että oppimistavat ja -alustat monipuolistuvat entisestään. Lounean henkilöstöjohtaja puhuu uudesta käsityksestä siitä, mitä osaamisella tarkoitetaan ja miten sitä voidaan hankkia: perinteisesti miellämme formaalit koulutukset kelvolliseksi keinoksi todentaa osaamista, mutta hänen mukaansa tämä voi hyvinkin muuttua tulevaisuuden työelämässä. Jos miettii ohjelmistokehittäjän työtä jo tänä päivänä, eivät kaikki yritykset edellytä alan yliopisto-opintoja, vaan polkuja ohjelmistokehityksen uralle on moninaisia, ja osaamistaan voi todentaa esimerkiksi Githubin portfolion avulla.

TELUS Internationalin henkilöstöpäällikkö uskoo, että perinteisempiin koulutuksiin tullaan jatkossakin osallistumaan, mutta hieman eri asenteella. Hän uskoo, että perinteisiä koulutuksia, esimerkiksi jotain kurssia tai konferenssia, voi hyödyntää reflektointimahdollisuutena – niiden avulla voidaan saada uusia näkökulmia omaan tekemiseen samalla kun irtaudutaan hetkeksi

omasta työstä. Viitalan (2021, 135) mukaan ulkoiset koulutukset tarjoavat myös mahdollisuuden verkostoitua ja vaihtaa kokemuksia samalla alalla toimivien henkilöiden kanssa.

Vaikka se koulutuksen sisältö nyt ei olisi aina niin relevanttia tai hyödyllistä, niin se, että irtautuu siitä omasta työstä hetkeksi ja on aikaa vähäsen katsoa asioita eri näkökulmasta ja pysähtyy ja miettii, niin sekin on jo tosi hyödyllistä ja ehkä asettaa asioita eri näkökulmiin ja sillä tavalla oppii uutta, kun pystyy katsomaan asioita uudesta näkökulmasta. Nekin hetket voi hyödyntää sillä tavalla, että ei turhautuneena ajattelee, että aika menee tässä hukkaan, vaan että mietiskelee tai pohdiskelee, että mitä mä voin tässä nyt nähdä jotenkin eri tavalla tai oppia juuri tästä hetkestä. (TELUS Internationalin Suomen yksikön henkilöstöpäällikkö 25.1.2024.)

Goforen asiantuntijalla oli sama näkemys: koulutuksiin tullaan edelleen osallistumaan, mutta ne ovat olemassa enemmänkin, jotta osallistuja voi saada tietynlaisen ”ahaa-elämyksen” – varsinainen oppiminen tapahtuu esimerkiksi kurssin jälkeen, kun tietoa pääsee hyödyntämään omassa työssään.

Jo aiemmin mainittu mikro-oppiminen kasvattaa myös suosiotaan ja sen avulla täsmätarpeisiin pystytään vastaamaan tiiviillä oppimäärällä. Myös muut osaamisen kehittämisen keinot, etenkin mentorointi, coaching, ”peer learning” ja ylipäättään tiedon jakaminen kasvattavat asemaansa. DNA:n ja Aivenin asiantuntijat näkevät generalistiroolin tulevan yhä yleisemmäksi tulevaisuuden työelämässä. Enää ei keskitytä vain yhden tietyn aihealueen asiantuntijoiksi, vaan osaamista pitää löytyä useilta erilaisilta osa-alueilta. DNA:n asiantuntija näkee myös esihenkilötyön olevan kiinnostavassa murroksessa, säilyttäen merkittävän roolinsa. Viime vuosina itseohjautuvuus on ollut kovin pinnalla ja siitä ollaan kiinnostuneita. Muutostilanteissa tarvitaan kuitenkin johtajuutta, joten näiden kahden asian yhdistäminen on varmaankin tulevaisuuden haaste.

Testimaten HR Partner nostaa esiin työurien pitenemisen. Työurat yleisesti ottaen pitenevät ja eläkeikä nousee – kuinka esimerkiksi 60-vuotias voi vielä uusiutua, pitää taitojaan ja mielenkiintoaan yllä? HR Partner pohti tätä etenkin siitä näkökulmasta, että pidemmän työuran tehnyt henkilö on kartuttanut kokemusta ja osaamista pitkältä ajalta ja näin ollen voi olla hankalaa löytää mielekkäitä osaamisen kehittämisen keinoja, jotka aidosti kehittävät henkilön ammattitaitoa ja ylläpitävät motivaatiota.

Kysyessäni, minkälainen rooli osaamisen kehittämisellä on tulevaisuuden työelämän kannalta, nousi jälleen esiin osaamisen kehittämisen merkittävyys. Testimaten HR Partnerin mukaan osaamisen kehittäminen antaa suoraan lisäarvoa esimerkiksi sertifikaattien muodossa, joita voi sitten esitellä asiakkaille. Hän painottaa, että työntekijälle ja työnantajalle on yleensä tärkeämpää se, mitä henkilö on halunnut opiskella ja miten on saavuttanut taidot – ei niinkään virallinen todistus.

Sertifikaattikoulutukset ovat kuitenkin vielä erittäin konkreettinen keino todentaa osaamista ja tärkeitä, kun myydään asiantuntijoiden osaamista. Asiantuntijat olivat yleisesti ottaen sitä mieltä, että on oltava valmis omaksumaan uutta, ja että ”growth mindsetin” merkitys kasvaa. Myös osaamisen käsite ylipäättään tulee monipuolistamaan. DNA:n edustaja näkee, että osaamisen kehittämisen rooli on olla strategian mahdollistava kumppani.

6.6 Sitouttaminen ja palkitseminen

Kysyessäni kuinka osaamisen kehittämisen mahdollisuudet voivat toimia palkitsemis- tai sitouttamiskeinona, tuli ilmi, että etenkin henkilöstön sitouttamisen kannalta osaamisen kehittämisellä on merkitystä. Tarjoamalla osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia, osaajapulasta kärsivällä teknologia-alalla on mahdollista houkutella päteviä asiantuntijoita töihin ja myös pitää heidät. Testimaten HR Partnerin mukaan erityisen kokeneista henkilöistä ei enää pystytä kilpailemaan työmarkkinoilla enää pelkällä palkalla. IT-alalla tulotaso on yleisesti ottaen hyvä, joten osaamisen kehittämisen mahdollisuudet voivat olla tekijä, joka saa työnhakijan valitsemaan juuri tietyn firman. Testimaten HR Partner myös näkee, että ollakseen hyvä työntekijä, henkilöllä on oltava mahdollisuudet kehittyä ja oppia uutta, jotta suoriutuu työssään mutta pysyy myös motivoituneena työtä tehdessään.

Sillä on tosi suuri arvo, koska nyt kun me puhutaan tämmöisistä (...) pitkän linjan osaajista, niin et sä pysty enää taistelemaan palkalla osaajien pysyvyydestä. IT-alalla on yleisesti aika hyvät tulot ihmisillä ja nää on sen ikäisiä ihmisiä, että heillä on mahdollisesti asuntolainat ja muut maksettuna ja näin, että sä et voi kilpailla pelkästään rahalla. Mä tiedän, että meidän työntekijöille tarjotaan viikoittain työmahdollisuuksia kilpailijoilta. On pakko olla niitä muita asioita millä niitä henkilöitä pidetään ja kyllä se, että sulla on mahdollisuus halutessasi kehittää itseäsi niin se on ehdottomasti tosi suuri asia. (Testimaten HR Business Partner 30.1.2024.)

Goforen asiantuntija myöntää, että osaamisen kehittäminen vaatii usein paljon investointeja, mutta uskoo, että niissä kannattaa olla rohkea. Osaajapulassa esimerkiksi ohjelmistokehittäjät voivat helposti lähteä muualle, kun palkat ovat hyvät, eli työntekijään tulee panostaa muullakin tavalla. Myös Lounean henkilöstöjohtaja pohtii samaa – ihmisiä kiinnostaa yhä enemmän minkälaiseen organisaatioon he menevät töihin, miten he pystyvät työssään hyödyntämään osaamistaan ja kehittämään sitä lisää samalla säilyttäen markkina-arvonsa.

Monesti yritykset ei ajattele sitä, mitä tuloksia siitä saadaan, kun panostetaan rahallisesti jollakin summalla työntekijään – loppujen lopuksi se summa on yleensä aika pieni, mutta ne tulokset, ja tulotkin, mitä sen panostuksen avulla voidaan tulevaisuudessa saada on niin isot, että se investointi kannattaa tehdä. (Goforen henkilöstön kehittämisen asiantuntija 19.1.2024.)

Yrityksen työntekijälle tarjoamia mahdollisuuksia kehittyä huippuosaajaksi omalla alallaan pidetään yleisesti ottaen korkeassa arvossa. Monia kiinnostaa myös hierarkkinen kasvu yrityksen sisällä, ja tällainen kehitysmahdollisuus myös sitouttaa organisaatioon. Solitan asiantuntija kertookin, että

työnhakijat kysyvät todella usein rekrytoijilta, minkälaisia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia yritys tarjoaa. Tämä kertonee aiheen tärkeydestä työntekijöille.

Hyvänä keinona mainittiin myös esimerkiksi yrityksen maksama kalliimpi koulutus, joka sitouttaa työntekijän pysymään firmassa tietyn ajan koulutuksen jälkeen. Työntekijä oppii uutta ja saa siihen taloudellista tukea työnantajalta, ja työnantaja saa pidettyä hyvän työntekijän palveluksessaan ja tehtyä hänestä entistä pätevemmän. DNA:lla tarjotaan myös tutkintoa opiskeleville työntekijöille kuusi päivää palkallista vapaata opintojen suorittamiseen, mikä varmasti saa arvostusta henkilöstöltä ja samalla vahvistaa DNA:n asiantuntijatiimiä.

Lounean ja TELUS Internationalin asiantuntijat uskovat, ettei voida puhua niinkään palkitsemiskeinosta. Heidän mukaansa osaamisen kehittäminen on perusdynasia, työväline eikä mahdollisuuksia kehittyä tulisi joutua ansaitsemaan. Toisaalta sitä, että työntekijään ja hänen osaamiseensa halutaan panostaa, voidaan pitää palkitsevana ja palkintona, pohtii yritys X:n henkilöstöjohtaja.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä osaamisen kehittämisen keinoja suomalaisissa teknologiayrityksissä käytetään nyt, miltä voimme odottaa osaamisen kehittämisen näyttävän lähitulevaisuudessa ja parantaa ymmärrystä siitä, kuinka osaamisen kehittäminen voi vaikuttaa positiivisena tekijänä henkilöstön sitouttamiseen. Tämän pohjalta tarkoituksena oli tarjota alan toimijoille uusia näkökulmia ja käytäntöjä osaamisen kehittämisen osa-alueella.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, miten teknologiayritykset tukevat henkilöstön osaamisen kehittämistä. Tämän opinnäytetyön mukaan voidaan päätellä, että teknologiayrityksissä Suomessa hyödynnetään monenlaisia keinoja henkilöstön osaamisen kehittämiseksi, ja HR on se, joka näitä prosesseja johtaa ja kehittää. 70–20–10-malli, joka painottaa työn lomassa tapahtuvaa oppimista, nousi monessa haastattelussa esiin. Useilla yrityksillä on käytössä joko ulkopuolinen ”learning management system” tai itse rakennettu alusta, kuten Solitan Growth Academy. Coaching ja mentorointi sekä 1-on-1-keskustelut ovat myös suosittuja osaamisen kehittämisen tukikeinoja. HR:n tukemana henkilöstö järjestää omaaloitteisesti sisäisiä koulutuksia, ”show & tell” -kokouksia ja perustavat ryhmiä tiedonjakamista varten (engl. ”communities of practice”). Tiedon jakaminen onkin ylivoimaisesti yleisin epäformaali tapa kehittää osaamista Mooren ja Kleinin (2019) tutkimuksen mukaan, jossa 92 % kyselyyn osallistuneista, eri aloilla toimivista oppimismuotoilijoista kertoivat hyödyntävänsä materiaalien, resurssien ja tiedonjakoa työpaikalla. Tiedon jakaminen etenkin epävirallisemmissa tapahtumissa tai kanavia pitkin mahdollistaa Bastenin ja Haamannin (2018, 9) mukaan tiedon jakamisen matalammalla kynnyksellä ja sosialisoinen.

Perinteisempinä keinoina hyödynnetään edelleen erilaisia koulutuksia, kuten kursseja, webinaareja, konferensseja tai koulutuspäiviä. Myös johtamis- ja esihenkilökoulutusta järjestetään niin sisäisesti kuin ulkoisten koulutusten kautta, ja näin on tarkoitus tarjota henkilöstölle parempaa johtamista henkilöstölle sekä esihenkilöiltä parempaa neuvontaa urakehitykseen ja osaamisen kehittämiseen. Nguyen ja Nguyen (2023, 2869) kannustavatkin esihenkilöitä tarjoamaan monipuolisia ja toimivia kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuuksia, jotta työntekijät voivat kehittää kykyjään. He suosittelevat tiedon ja kokemusten jakamista systemaattisesti organisaation sisällä, sisäisiä ja ulkoisia koulutuksia sekä urapolkujen suunnittelua. Kun työntekijä oppii uutta ja kokee olevansa hyödyllinen työssään, kokee tämä myös merkityksellisyyden tunnetta elämässään.

Toinen tutkimuskysymys oli mitä tulevaisuuden trendejä on nähtävissä osaamisen kehittämisessä. Tulevaisuutta on vaikea tai jopa mahdoton ennustaa, mutta haastateltujen teknologiayritysten HR-asiantuntijoiden lausuntojen mukaan esimerkiksi ”micro learning” eli mikrooppiminen kasvattaa suosiotaan osaamisen kehittämisen keinona, koska se mahdollistaa

oppimisen myös nykyajan hektisessä työelämässä. Mikro-oppimisessa materiaali on tarkasti rajattua ja pieniin osiin paloiteltua, ja tämä sopii myös ihmismielelle, joka on nykypäivänä malttamattomampi ja kun isoon kokonaisuuteen keskittyminen on monelle yhä vaikeampaa. On helpompaa pysyä ajan tasalla oman alan aiheista ilman luokkahuoneopetusta, kun samalla voi valikoida sopivat, omaa motivaatiota ja työnkuvaa ylläpitävät sisällöt ja suorittaa ne silloin kun itselle parhaiten sopii. (Aejmelaeus & Gröndahl 2023, 11–12.)

Tekoälyn aseman osaamisen kehittämisessä uskotaan kasvavan yhä entisestään. Se voisi esimerkiksi avustaa sopivan oppimissisällön löytämisessä tai urapolkujen kehittämisessä. Esimerkiksi esihenkilön kanssa käydyin kehityskeskustelun jälkeen, tekoäly voisi tarjota keskustelun perusteella henkilökohtaisen kehityssuunnitelman, jossa on huomioitu työntekijän kehitystarpeet. Kesti (2023, 17) esittää, että tekoäly voisi tukea HR:ää osaamisen kehittämisen näkökulmasta esimerkiksi keräämällä dataa henkilöstön kehittämistoimien ja koulutustapahtumien vaikuttavuudesta, jonka avulla yrityksessä voitaisiin tarjota yhä relevantimpia osaamisen kehittämisen keinoja yrityksen.

Tekoäly tulee viemään monelta alalta rutiininomaisia tehtäviä, ja tämä vaikuttaa siihen, minkälaisia osaamista tulevaisuuden työelämässä arvostetaan. Innovaatiokyky sekä erilaisten asiakokonaisuuksien yhdisteleminen monialaisesti ovat asioita, joihin tekoäly ei pysty ihmistä paremmin, joten nämä taidot tulevat olemaan arvostettuja tulevaisuuden työelämässä. Generatiivinen tekoäly kehittyy kovaa vauhtia, mutta siihen ei vielä yksinään voi tukeutua. Se ei esimerkiksi tällä hetkellä pysty tuottamaan virheetöntä tekstiä, vaan sen faktoina esittämät asiat eivät aina ole tosia. Näin ollen tekoälyn tuottama materiaali on vielä tarkistettava ihmisen toimesta eikä siis välttämättä helpota tai nopeuta tietotyöntekijöiden arkea. (Silmälä 2023, 66–67.) Esimerkiksi ChatGPT on kuitenkin kehittynyt todella nopeasti, joten tilanne voi olla jo toinen muutaman vuoden päästä. Muuan muassa Demos Helsingin ja Demos Effectin (2017, 52) esittämässä yhdessä tulevaisuuden työn skenaariossa 2030-luvulla moni työ on automatisoitu, ja tekoälybotit pystyvät myös tehtäviin, joihin ei tarvitse antaa yksiselitteisiä ohjeita.

Tekoäly tai robotit eivät kuitenkaan kykene ihmismäiseen, empaattiseen kanssakäymiseen – pehmeiden taitojen merkitys tulee siten korostumaan. Esimerkiksi ongelmanratkaisukyky, tiimityöskentelykyky, luovuus- ja innovointikyky ja tunnetaidot tulevat olemaan yhä merkityksellisempiä. Viitala (2021, 41) esittelee teoksessaan tutkimustuloksia, joiden mukaan kovilla ja pehmeillä taidoilla on yhteys innovatiivisuuteen, eikä kummankaan taidon heikkoutta voi kompensoida toisella vahvuudella, vaan kummatkin ovat välttämättömiä taitoja. Ei siis riitä, että on erityisen taitava substanssiosaamisessaan, vaan on myös omattava erinäisiä sosiaalisia ja psykologisia taitoja, joita pehmeät taidot ovat. Myös Bughin (1.11.2018) painottaa sosiaalisten ja

tunnetaitojen merkitystä ja esittää niiden kysynnän kasvavan noin neljänneksellä vuoteen 2030 mennessä.

Osaamisen kehittämisen keinot tulevat ylipäättään monimuotoistumaan ja oppimismahdollisuudet tulevat jatkuvasti lisääntymään. Eri tilanteisiin ja eri oppimistyylin omaaville on oltava tarjolla sopivia resursseja. Tulevaisuuden työelämän taidot eivät siis ole välttämättä uusia, mutta niiden merkitys kasvaa ja näin ollen jokaisen tulisi päivittää, laajentaa ja muokata omaa osaamistaan (Ruuska 2022, 7). Työelämän ja ihmisluonteen muuttuvat tarpeet tulevat peilautumaan tarjolla oleviin resursseihin, ja eri tavoin, ei vain perinteisen tutkintokoulutuksen kautta, hankittua osaamista tullaan arvostamaan yhä enemmän.

Generalistirooli tulee tulevaisuuden työelämässä yhä yleisemmäksi. Aiemmin on arvostettu syväosaamista ja keskittymistä johonkin tiettyyn alaan, mutta tulevaisuudessa syväosaajia tulee olemaan vähemmän ja onkin melko vaikeaa saavuttaa sellaista syväosaamista, että se riittäisi yksinään. Tulevaisuudessa monialaista tuntemusta ja osaamista tullaan arvostamaan yhä enemmän, vaikka tarve niin yleis- kuin syväosaamiselle jatkuu. (Ruuska 2022, 9.) Ennen ammatti-identiteetti koostui selkeästi rajatusta ja virallisen koulutuksen kautta hankitusta osaamisesta ja tietotaidosta – nyt ja tulevaisuudessa osaamisen koostuu erilaisista osista ja työntekijä voi luoda arvoa uudella tavalla. Kyky hakea tietoa, yhdistellä erilaisia kokonaisuuksia, inspiroida muita ja olla empaattinen voivat esimerkiksi olla näitä uusia tapoja luoda arvoa työntekijänä. (Demos Helsinki & Demos Effect 2017, 61.) Osaamisen kehittäminen tulee muuttumaan myös siten, että keinoja on oltava tarjolla esimerkiksi vanhemmille ikäryhmille, sillä eläkeiän noustessa myös 60-vuotiailla voi olla tarve ja halu uudistua ja kehittää osaamistaan. Tarjolla on oltava resursseja ja mahdollisuuksia tätä varten.

Kolmas ja viimeinen tutkimuskysymys käsitteli sitä, miten työnantaja voi sitouttaa työntekijöitä osaamisen kehittämismahdollisuuksien kautta. Etenkin vallitsevan osaajapulan ja väestön ikääntymisen vuoksi, yritysten on todella tärkeä sitouttaa työntekijöitä ja ylläpitää positiivista työnantajakuva, jotta hyvät työntekijät pysyvät yrityksen palveluksessa ja myös uusia saadaan houkutelua yrityksen palvelukseen. Opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen mukaan osaamisen kehittämisellä on roolinsa sitouttamistoimessa, eli HR:n tulee varmistaa osaamisen kehittämisen systemaattisuus ja jatkuvuus yrityksessä, esihenkilöiden tulee tuoda osaamisen kehittämistä aktiivisesti osaksi arkea, jotta henkilöstö kokee mielekkyyttä työssään, kehittyy ja oppii uutta ja samalla pitää itsensä työmarkkinakelpoisena ja yrityksen toiminnan kilpailukykyisenä. Palkka ei ole enää ainoa kilpailutekijä, vaan yritysten on pystyttävä tarjoamaan työntekijöilleen muutakin.

Nguyenin ja Nguyenin (2023, 2861) mukaan koulutus- ja kehittämistoiminnalla on positiivinen vaikutus henkilöstön työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon ja mikäli työntekijä ei näe kehittymismahdollisuuksia, lähtee hän muualle. Nguyen ja Nguyen esittävät, että työnantajan tarjotessa mahdollisuuksia kouluttautua ja kehittyä, ovat työntekijät sitoutuneempia ja etenkin työn tuunaamisella (engl. job crafting) on tähän positiivinen vaikutus.

Työntekijä kokee merkitystä työssään, kun se tarjoaa muutakin kuin rahaa, asemaa tai jotakin muuta välineellistä hyötyä. Merkitystä kokeva työntekijä on innostunut ja pyrkii tekemään parhaansa, on työnantajalleen lojaali ja valmis joustamaan tarvittaessa. Työntekijän sitoutuminen näyttäytyy muun muassa paremman suorituksen tai työnlaadun, luovuuden, pienemmän vaihtuvuuden ja vähäisempien poissaolojen kautta. Työntekijän sitoutuminen vaatii kuitenkin myös työnantajalta vastaavaa vaivannäköä: on osoitettava, että työntekijään luotetaan, hänelle annetaan mahdollisuuksia vaikuttaa, hyödyntää osaamistaan ja kehittyä työssään. (Viitala 2021, 45.)

Haastattelutulosten ja viitekehyksessä esitetyn Pawarin ja Charakin (2014, 2, 4–5, 7) sekä López Sánchezin ja kumppanien (2010, 1616, 1631–1632) mukaisesti, osaamisen kehittämisellä on osansa myös arvon luomisessa yritykselle ja yksilölle. Osaavat, pätevät työntekijät ovat yritykselle arvokas voimavara, kilpailuedun mahdollistaja. Työntekijälle osaamisen kehittäminen mahdollistaa markkina-arvon ylläpitämisen, työllistymisen ja hyvän suoriutumisen työssä.

Minkälaisia kehitystrendejä voisi näiden asioiden perusteella odottaa henkilöstöjohtamiselta? Nopeiden muutosten takia yritysten tulee oppia muutosketteryyttä, jota voidaan saavuttaa Viitalan (2021, 263) mukaan ainoastaan nopean oppimisen avulla, joka on kilpailukyvyynkin kannalta keskeinen ominaisuus. HR:n tulisi myös olla yhä enemmän liiketoimintalähtöistä ja ketterää, jotta henkilöstökäytännöt saadaan sopeutettua sujuvasti muuttuvissa tilanteissa. Työntekijäkokemukseen tullaan panostamaan yhä enemmän, tiimien rooli vahvistuu ja osaamisen monimuotoistuminen yleistyy.

Eklundia (2021, 27) lainaten, yleisesti ottaen on aika päästää irti tiedon haalimisen ja panttaamisen aikakaudesta. Enää ei ole mahdollista pönkittää omaa valta-asemaansa työelämässä olemalla jakamatta tietoa eteenpäin. Ennen töitä saattoi riittää nimenomaan enemmän niille, jotka tiesivät ja osasivat enemmän kuin muut eivätkä jakaneet tietoa. Nyt globaalien markkinoiden, sähköisten viestintävälineiden ja erilaisten uudempien tiedonhankinta-alustojen ansiosta tieto ei ole enää vain harvojen hallinnassa. Kannustaisin siis organisaatioita ja näiden HR-edustajia tukemaan tiedon jakoa ja osaamisen kehittämistä työpaikalla ja myös sen ulkopuolella. Esimerkiksi viitekehyksessä sekä haastatteluissa esiin tulleet coaching ja mentorointi osaamisen kehittämisen keinoina ovat erityisen tärkeitä tiedon jakamisen näkökulmasta ja mahdollistavat asioiden oppimisen nopeammin

ja syvällisemmin kuin jos työntekijä olisi joutunut tutustumaan aiheeseen yksin (Basten & Haamann 2018, 9).

Teemoittelumenetelmän ja tutkimuskysymysten myötä haastatteluissa nousi esiin etenkin seuraavia teemoja: osaajapula, tekoälyn uhat ja mahdollisuudet, nykytyöelämän hektisyys ja jatkuvat muutokset. Tutkimuskysymyksiin vastaamisen jälkeen pohdin opinnäytetyön aihetta vielä prosessin aikana oppimani pohjalta tarkastellen asiaa yhteiskunnan ja HR-kentän näkökulmista laajemmin.

Kuten haastatteluistakin kävi ilmi, jokaisella yrityksellä on joitakin osaamisen kehittämisen keinoja käytössä. Toinen asia onkin, kuinka säännöllistä ja syvällistä osaamisen kehittäminen on – ovatko kaikki jo saatavilla olevat resurssit käytössä parhaalla mahdollisella tavalla ja saadaanko niistä kaikki hyödyt irti? Jos näin on, on vasta siinä vaiheessa kannattavaa laajentaa metodien kirjoa. Kuten haastateltavatkin totesivat, osaamisen kehittämisen loppuminen työpaikoilla olisi katastrofi niin yksilöille kuin organisaatioille. Basten ja Haamann (2018, 1) esittävät, että organisaatioissa tapahtuu oppimista, vaikka se ei olisikaan systemaattista tai johdettua, kuten arveli myös DNA:n HR-asiantuntija. Se ei kuitenkaan todennäköisesti olisi yhtä tehokasta kuin jos osaamisen kehittäminen olisi hallittu kokonaisuus organisaatiossa.

Digitalisaation, tekoälyn ja automatisaation muuttaessa työnkuvia, on työssä lähes pakko oppia koko ajan uutta – tulevaisuuden työelämässä itsensä johtamisen taidot ja luova ongelmanratkaisu korostuvat (Demos Helsinki & Demos Effect 2017, 92). Noin 80 % pohjoisamerikkalaisista ja eurooppalaisista toimitusjohtajista ovat huolissaan siitä, onko heidän yrityksillään riittävän laaja osaamisen portfolio, jotta yritys pärjää tekoälyn ja automaation aikakaudella (Bughin 1.11.2018).

On puhetta siitä, kuinka nuoremmalle sukupolvelle ei riitä enää, että työssä vaan käydään tekemässä sovitut työtehtävät ja saadaan siitä palkkaa, vaan nuorille on tärkeää, minkälaiselle työnantajalle he työskentelevät ja mitä muuta mielekästä tämä työnantaja voi palkan lisäksi tarjota. Voisi sanoa, että tämä sama pätee koko teknologiatoimialaan. Osaajapula on alalla todellinen ongelma (Teknologiatoimiala 2023), ja työntekijöillä on mahdollista olla valikoiva työpaikkaa hakiessaan ja työnantajat joutuvat yhä enemmän kilpailemaan hyvistä tekijöistä.

Viime aikojen vaikeahko taloustilanne on aiheuttanut muutosneuvotteluaallon eri toimialoilla, eikä teknologia-alakaan ole siltä säästynyt. Tämä tuli esiin myös joissakin haastatteluissa. Työelämän tietynlainen epävarmuus pakottaa myös yksilöitä pitämään osaamisen kehittämisen osana arkeaan. On tärkeää ylläpitää osaamistaan, jotta työnhakijan markkina-arvo säilyy, ja työnantajan kohdatessa vaikeuksia on mahdollista työllistyä uudelleen. Kallonen ja Kuhmonen (2022, 30) painottavat yhteiskunnan vastuuta oppilaitosverkoston ja osaamisen kulttuurin rakentamisessa, etenkin niin, että saadaan aikaan yhteistyömahdollisuuksia työelämän ja oppilaitosten välille.

Suomen hallituksen erilaiset koulutukseen tekemät tai suunnittelut leikkaukset vuosina 2023 ja 2024 vaikeuttavat työelämässä olevan mahdollisuuksia kehittää osaamistaan. Myös aikuiskoulutustuen myöntäminen päättyy kesällä 2024, joka siirtää yhä enemmän vastuuta yrityksille kehittää henkilöstön osaamista ja jonka uskotaan pahentavan jo olemassa olevaa työvoimapulaa. (Könönen & Toivonen 11.4.2024.) Osaajapulla ei tule näillä näkymin siis ratkeamaan edellä mainittujen seikkojen vuoksi, puhumattakaan siitä, että myös maahanmuuttopolitiikkaa on kiristetty ja näin ollen myös ulkomailta tulevien osaajien rekrytoiminen on erityisen hankalaa. Suomessa syntyvyys on laskenut vuosien saatossa, ja nyt työikäisten väestön kasvu on maahanmuuttajien varassa, kirjoittaa Toiminin (2023, 20). Hän pitääkin tekoälyn aiheuttamaa työttömyyttä pienenä ongelmana, jos sitä vertaa ikääntymisen megatrendiin, joka pahentaa jo vallitsevaa työvoimapulaa.

Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön eli OECD:n (2023, 2, 5) Talent Attractiveness - tutkimuksessa käy ilmi, että Suomi on korkeasti koulutettujen työntekijöiden mielestä vain 18. houkuttelevin maa OECD-jäsenmaiden joukossa, esimerkiksi Ruotsin ollessa toisena ja Sveitsin kolmantena. Heikohko sijoitus johtuu niin tiukasta maahanmuuttopolitiikasta, mutta myös kyvystä, tai sen puutteesta, tunnustaa ja palkita lahjakkaita, kansainvälisiä osaajia. Monien muiden työperäistä maahanmuuttoa vaikeuttavien tekijöiden lisäksi OECD:n tutkimustulokset viittaavat siis siihen, ettei maahanmuutollakaan voida täysin ratkaista työvoimapulaa.

Helsingin Sanomissa (Niemi 10.10.2023) esitetyn SD Worxin kyselytutkimuksen mukaan yli 40 %:lla suomalaisyrityksistä on vaikeuksia rekrytoida uusia työntekijöitä, ja 36 %:lla yrityksistä on vaikeuksia sitouttaa nykyisiä työntekijöitään. Muutostoinisto Ellun Kanat (Kiiski-Kataja ym. 2022, 4) suorittaneen Rytmihäiriöbarometri-tutkimuksen mukaan työpaikan vaihtoa ainakin jollakin tasolla harkitsee jopa 54 % suomalaisista. Saman tutkimuksen mukaan positiivinen palkkakehitys oli tärkein syy vaihdolle, mutta myös uuden oppimista pidettiin tärkeänä: sen syyksi vaihdolle ilmoitti 53 % kyselyyn vastanneista.

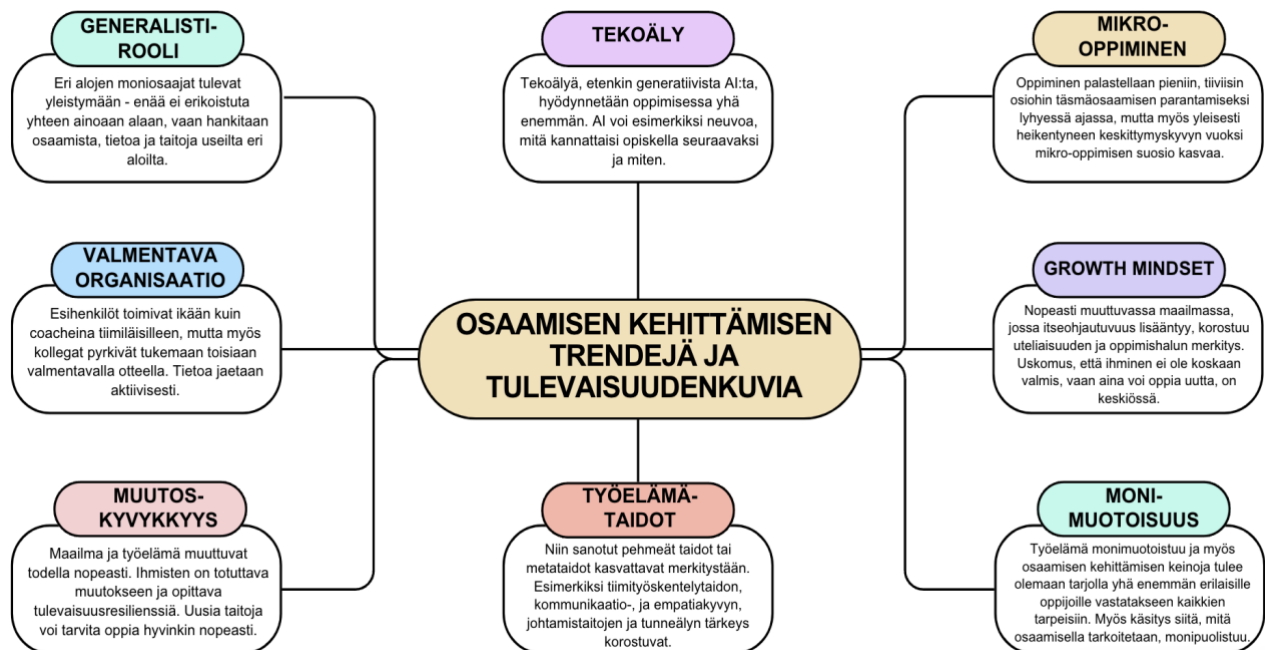
Yritysten tulee siis tarjota aitoja ja monipuolisia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia, jotta ne saavat päteviä, uusia työntekijöitä, ja jotta ne voivat myös pitää hyvät työntekijät yrityksen palveluksessa pitkään. Haastatteluiissa ilmenneiden osaamisen kehittämisen keinojen moninaisuus kertonee siitä, että aihe on yhä ajankohtaisempi ja keinoja on niin paljon, koska oppijoiakin on niin monenlaisia.

Toisaalta SD Worxin kyselyn mukaan ajanpuute on kouluttautumisen esteenä jopa kolmasosalla vastanneista työntekijöistä. Olisi kuitenkin niin työntekijän kuin yrityksenkin etu tarjota relevantteja koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia, sillä tämä auttaa yritystä säilyttämään kilpailukykyänsä

yhteiskunnan jatkuissa muutoksissa, ja motivoi myös työntekijöitä. Sisäinen liikkuvuus paranee ja henkilöstön kykyjä ja potentiaalia voidaan hyödyntää paremmin. (Niemi 10.10.2023.)

Viitalan (2021, 40) mukaan yrityksen kilpailukyky riippuu siitä, minkälaista osaamista yrityksessä on, miten sitä hyödynnetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Osaamisen määrittely on organisaatiokohtaista, sillä se perustuu puhtaasti yrityksen tarpeisiin. HR:n tehtävä tässä yhtälössä on varmistaa, että yrityksessä saadaan hankittua ja ylläpidettyä tarvittava osaaminen ja myös kehitettyä sitä tilanteiden muuttuessa. Kallosta ja Kuhmosta (2022, 30) lainatakseni: ”jatkuva oppiminen läpi koko eliniän on tärkeää niin yhteiskunnan, yritysten kuin yksilönkin kannalta. Sen rooli kilpailutekijänä, tuottavuuden kasvattajana sekä työhyvinvoinnin lisääjänä on kiistaton”.

Esittelen kuvassa 13 alla tiivistetysti tutkimuksen perusteella ilmenneet trendit ja tulevaisuuden näkymät osaamisen kehittämisessä.



Kuva 13. Osaamisen kehittämisen trendejä ja tulevaisuudenkuvia

Nostan kuvassa esiin edellä mainittujen moniosaamisen, työelämätaidojen, tekoälyn ja mikro-oppimisen lisäksi myös muutoskyvykkyyden, monimuotoisuuden monissa merkityksissä, valmentavan organisaation ja ”growth mindsetin”. Muutoskyvykkyydellä viitataan jatkuvaan, nopeaan muutokseen tottumisen ja sen myötä omien kykyjen adaptoimisen. Monimuotoisuudella tarkoitan sitä kaikissa eri muodoissaan: osaamisen kehittämisen keinot monipuolistuvat monimuotoisen työelämän erilaisten oppijoiden myötä. Myös asenteet ja käsitykset siitä, mitä oppiminen on ja miten osaamistaan voi todentaa, monipuolistuu. Valmentavassa organisaatiossa kaikki osapuolet toimivat coachaavalla asenteella ja tietoa jaetaan jatkuvasti, matalalla

kynnyksellä. ”Growth mindset” eli kasvun ajatusmallin mukaan emme ole koskaan ihmisenä valmiina vaan voimme kehittää itseämme ja osaamistamme läpielämän.

7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyö vastaa pääosin hyvin tutkimuskysymyksiin ja tulokset, jotka saatiin valikoiduista teknologiayrityksistä ovat kiinnostavia ja niiden avulla voidaan saada parempaa ymmärrystä osaamisen kehittämisen merkityksestä. Otsikon mukaisesti esitän seuraavaksi opinnäytetyön tuloksiin perustuen seuraavia johtopäätöksiä.

Teknologiayrityksissä hyödynnetään monenlaisia osaamisen kehittämisen keinoja, niin formaaleja tai perinteisiä keinoja, kuten kursseja tai webinaareja, mutta myös laajasti erilaisia informaaleja osaamisen kehittämisen muotoja. Esimerkiksi oppiminen työtä tehdessä ja tietoa jakamalla kollegojen kesken ovat yleisiä keinoja. Henkilöstön kehittämistä esiintyi jollakin tasolla jokaisessa haastatellussa yrityksessä yrityksen koosta, toimialasta tai taloudellisesta tilanteesta riippumatta. Näin ollen voi päätellä, että teknologiayrityksissä pyritään toimiin, joilla henkilöstön osaamista kehitetään.

Osaamisen kehittäminen tulee edelleen monimuotoistumaan. Erilaisille oppijoille ja erilaisiin elämäntilanteisiin tullaan tarjoamaan yhä enemmän erilaisia oppimiskeinoja ja -resursseja. Esimerkiksi mikro-oppimisen suosio, jonka nostin relevantiksi trendiksi myös edellä olevassa kuvassa 13, tulee todennäköisesti kasvamaan. Nopeatempoisessa maailmassa, jossa tieto vanhenee nopeasti, on tärkeää pitää osaamistaan yllä jatkuvasti, ja se onnistuu kätevästi tiiviiden kokonaisuuksien kautta.

Tekoäly kasvattaa merkitystään ja sitä tullaan hyödyntämään osaamisen kehittämisessä eri tavoin yhä enemmän. Samalla ”ihmismäiset” taidot eli sosiaaliset kyvyt ja työelämätaidot tulevat olemaan tärkeitä ja arvostettuja tulevaisuuden työelämässä. Lisäksi arvostus moniosaajia kohtaan tulee kasvamaan. Syväosaamisen sijaan ihmiset tulevat hankkimaan osaamista useammilta eri aloilta ja yhdistelevät näitä työssään. Edellä mainitut löytyvät myös kuvasta 13. Tekoälyn kehittymisen ohella myös väestön vanheneminen ja vallitseva osaajapula vaikuttavat yritysten motivaatioon kehittää henkilöstön osaamista ja työntekijöiden tahtoon pysyä kilpailukykyisenä työmarkkinoilla.

Osaajapula luo yrityksille paineita tehdä onnistuneita, pitkäaikaisia rekrytointeja. Palkka ei ole ainoa työntekijää kiinnostava tekijä, vaan keinoja motivoida ja sitouttaa pitää olla muitakin, näistä yhtenä osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittämistä pidetään toimivana ja arvostettuna

sitouttamiskeinona. Osaamisen kehittämisessä tulee ottaa huomioon työntekijän kyvyt, kiinnostukset ja urakehitysnäkymät, jotta sen avulla sitouttaminen onnistuisi.

Pidän todennäköisenä, että tämän opinnäytetyön tulokset voivat hyödyttää niin työnantajia kuin HR-asiantuntijoita eri toimialoilla, ei ainoastaan teknologia-alalla. Työn tuloksia voisi esimerkiksi hyödyntää oman työnantajan osaamisen kehittämisen parantamisessa tai tulevaisuuden strategiaa suunniteltaessa. Osaamisen kehittämisen merkityksen vahvistuessa, se voidaan ottaa yhä enemmän keskiöön liiketoiminnassa ja parantaa niin sitouttamiskeinoja kuin tulevaisuusvalmiuksia sekä kilpailukykyä. Opinnäytetyössä on esitetty konkreettisia osaamisen kehittämisen keinoja ja suosituksia tältä osa-alueelta, jotka eivät rajaudu vain teknologia-alan yrityksiin vaan ovat hyödyllisiä laajemmalle yleisölle.

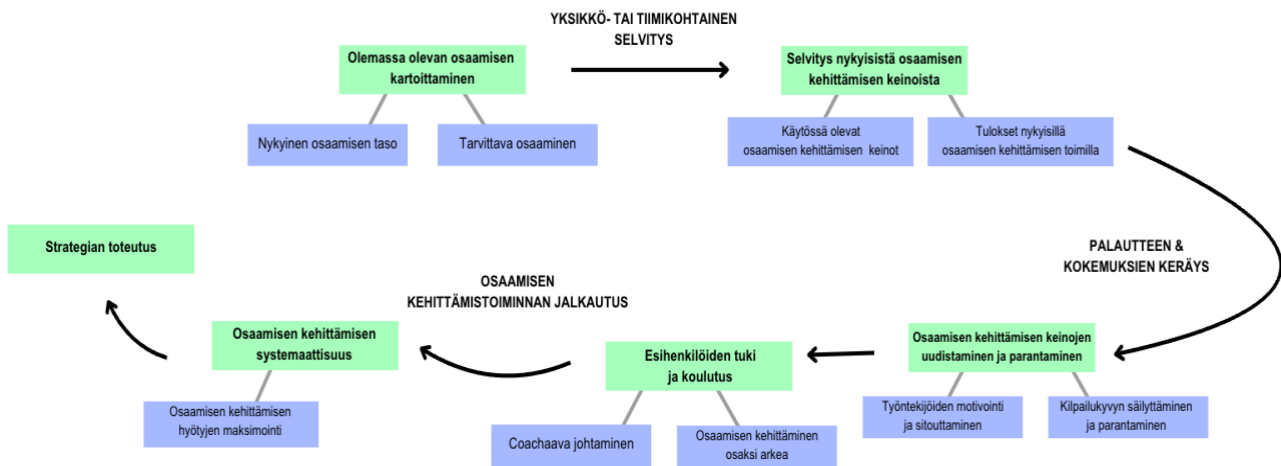
7.2 Kehittämis ehdotukset

Opinnäytetyön tulosten ja johtopäätösteni perusteella ehdotan HR-asiantuntijoille ja työnantajille seuraavia keinoja osaamisen kehittämisen osalta. Ensinnäkin olisi hyvä kartoittaa, minkälaista osaamista organisaatiossa on ja minkälaista osaamista tarvitaan yrityksen strategian tueksi tai toteuttamiseksi. Tämän voisi tehdä esimerkiksi haastatteleamalla työntekijöitä yksikkö kerrallaan, kuten Lounean henkilöstöjohtaja oli aikeissa tehdä. Jotta saataisiin käsitys osaamisen kehittämisen nykytilasta, esimerkiksi voisi selvittää, miten tällä hetkellä hyödynnetyt osaamisen kehittämisen keinot toimivat ja minkälaisia tuloksia niillä on saatu. Palautetta ja kokemuksia voisi kerätä myös työntekijöiltä. Esimerkiksi voisi ottaa selvää, minkälaisia mahdollisuuksia henkilöstö erityisesti arvostaa sekä mitä voitaisiin tehdä vähemmän tai eri tavalla.

Jo olemassa olevan osaamisen, osaamisen kehittämisen keinojen sekä saadun palautteen pohjalta tulisi kartoittaa, minkälaisia keinoja tai toimia voitaisiin lisätä, jotta yritys säilyttää kilpailukykyä myös tulevaisuudessa. Näin kasvatetaan tulevaisuusresilienssiä. Todennäköisesti osaamisen kehittämiseen liittyvä tausta- ja suunnittelutyö tehdään HR:n ja johdon toimesta, mutta esihenkilöitä olisi hyvä tukea ja kouluttaa, jotta he pystyisivät toimimaan osaamisen kehittämisen ”lähettiläinä” ja tuomaan sovitut toimenpiteet osaksi tiimien arkea.

Lopuksi korostan tärkeyttä sisällyttää HR yrityksen strategiseen toimintaan, jotta mahdollistetaan relevanttien osaamisen kehittämisen toimenpiteiden ja prosessien kehittäminen ja toimeksipano. Osaamisen kehittämisen tulisi olla systemaattista ja säännöllistä, jotta siitä saadaan mahdollisimman paljon hyötyjä. Kuvassa 14 alla olen pyrkinyt rakentamaan prosessikaavion edellä mainitsemistani suosituksista selventääkseni asioiden yhteyttä toisiinsa ja yksittäisen toiminnon merkitystä koko prosessin kannalta.

Suosituksia HR-asiantuntijoille ja työnantajille osaamisen kehittämiseen osa-alueella



Kuva 14. Osaamisen kehittämisen suosituksia opinnäytetyön pohjalta

Kuvan mukaisesti osaamisen kehittämisen vaikutukset voivat ylettyä organisaation strategian toteutukseen asti ja se osallistaa niin työntekijöitä, esihenkilöitä kuin johtohenkilöitä ja on monivaiheinen prosessi perusteellisesti toteutettuna. Viittasin viitekehyksen puolella Bridgeriin (2015, 78), joka korostaa esihenkilöiden keskeistä roolia osaamisen kehittämisessä, ja sitä, kuinka osallistamalla työntekijöitä esihenkilöt voivat myös sitouttaa heitä. Suosituksissani korostan juuri tämän vuoksi osallistamisen tärkeyttä. Mainitsen viitekehyksessä myös useaan lähteeseen tukeutuen kilpailukyvyyn säilyttämisen ja parantamisen osaamisen kehittämisen kautta, joten sisällytin sen myös olennaisena osana suosituksiini. Hyödynsin suosituksia laatiessani myös haastatteluissa ilmenneitä seikkoja, kuten yksikkökohtaiset kartoitukset Lounealla sekä sen, kuinka tärkeää on 70–20–10-mallin mukaisesti tuoda osaamisen kehittäminen systemaattiseksi ja osaksi yrityksen arkea.

7.3 Eettisyys ja tutkimuksen luotettavuus

Tarkastellessani tutkimustyöni eettisyyttä ja luotettavuutta, totean toimineeni asianmukaisesti ja tutkimustyön hyvien käytäntöjen mukaisesti läpi opinnäytetyöprosessin. Arvioitaessa laadullista tutkimuksen luotettavuutta puhutaan yleensä käsitteistä uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella viitataan siihen, miten suuri yleisö kokee tutkimuksen tulokset eli pidetäänkö niitä todenmukaisina ja luotetaan sille, että aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu tarkasti. Luotettavuus vuorostaan liittyy tutkijan ammattitaitoon ja tarkoituksena on vakuuttaa lukija siitä, että tutkija on valinnut ja käyttänyt perusteltuja ja sopivia lähestymistapoja ja menetelmiä toteuttaakseen tutkimuksen. Eettisyydellä viitataan eettisten periaatteiden noudattamiseen koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksesta ei saa näiden periaatteiden mukaan aiheutua haittaa kohteena oleville tai tutkimukseen muutoin liittyville tahoille. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, kappale V.)

Haastattelutilanteissa pyrin toimimaan luottamusta herättävällä tavalla esimerkiksi pyytämällä lupaa nauhoittaa haastattelun sekä pyytämällä palautetta omasta toiminnastani haastattelijana. Sain kaikilta haastatelluilta hyvää palautetta. Säilytin haastatteludataa asianmukaisesti jakamatta sitä eteenpäin ja poistin nauhoitetut haastattelut ja niiden transkriptio saatua opinnäytetyöprosessin päätökseen eli en säilyttänyt tietoja yhtään pidempään kuin työn valmiiksi saamisen kannalta oli tarpeellista. Olen näin ollen toiminut ammattitaitoisesti noudattaen eettisiä periaatteita enkä ole toiminnallani aiheuttanut haittaa tutkimukseen osallistuneille tahoille. Hankkimani tieto on kerätty asianmukaisesti haastattelutilanteissa ja muilta osin erilaisia suomalaisia ja kansainvälisiä lähteitä hyödyntäen ottaen huomioon lähdekriittisyyden.

Sharan ja Tisdell (2015, 238, 244, 246) kehottavat tutkijaa kysymään itseltään työn eettisyyttä ja luotettavuutta arvioidessaan, ovatko tutkimuksen tulokset ”riittävän aitoja” ja voiko näiden tulosten pohjalta toteuttaa jatkotoimenpiteitä tai tehdä päätöksiä. Laadullisessa tutkimuksessa, kuten tässä opinnäytetyössä, ei voida koskaan tarjota täysin objektiivista totuutta tai faktoja tuloksissa. On kuitenkin erilaisia tapoja, kuinka voi lisätä vastaavuutta tutkimuksen ja tosielämän välillä: näistä yksi on ”member check”, toiselta nimeltään ”respondent validation” eli suomeksi vastaajien vahvistus.

”Member checkissä” on kyse palautteen pyytämisestä tutkimuksessa haastatelluilta henkilöiltä tehdyistä löydöksistä. Tämä on toimiva tapa sulkea pois mahdollisesti väärin tulkitut lausunnot tutkimustuloksista ja myös mahdollistaa omien ennakkoluulojen ja oletusten tunnistamisen.

”Member checkissä” haastatelluille toimitetaan alustavat löydökset ja heiltä pyydetään palautetta siitä, pitävätkö tutkijan tekemät tulkinnat paikkansa. Tärkeää on, että haastateltu henkilö tunnistaa oman kokemuksensa tutkijan tulkinnasta tai analyysistä, vaikkakin kyseessä on nimenomaan yksilön oma tulkinta. Tässä myös tarjoutuu haastatelluille mahdollisuus ehdottaa pieniä muutoksia

tehtyyn analyysiin, jotta heidän asiansa tulisi vielä paremmin esille siten kuin he sen haastattelutilanteessa tarkoittivat. (Sharan & Tisdell 2015, 246.)

Sharan ja Tisdell (2015, 246–248) esittävät, että ”member checkin” yhteydessä voi tehdä taulukon, jossa esitetään mitä palautetta haastatelluilta sai tarkistuksen yhteydessä ja mitä toimenpiteitä palautteen perusteella tehtiin. Liitteistä löytyvässä (liite 3) taulukossa esittelen tämän tutkimuksen yhteydessä tehdyn ”member checkin” tulokset, jonka toteutin parantaakseni tutkimuksen luotettavuutta. Member checkin yhteydessä ei ilmennyt merkittäviä muutostarpeita. Minua pyydettiin lähinnä täsmentämään joitakin lainauksia tai sanamuotoja taikka pehmentämään joitakin ilmaisuja. Jotkin haastateltavat toivoivat muutoksia titteliin, joita käytän heistä opinnäytetyössä. Yksi haastateltava pyysi, että yrityksestä puhuttaisiin anonymisti nimellä yritys X.

Riittävä tiedonkeruu on myös yksi tapa parantaa tutkimustyön luotettavuutta ja on hyvä metodi, kun halutaan saada mahdollisimman syvällisen ymmärrys jostakin ilmiöstä tai siitä, miten esimerkiksi haastatteluun osallistuneet ilmiön kokevat. On tapauskohtaista, kuinka kauan havaintoja tulisi tehdä tai kuinka monta haastattelua pitäisi järjestää – yleensä riittävä määrä on saavutettu silloin, kun data ja löydökset vaikuttavat saturoituneen eli kylläänntyneen eikä uusi aineisto tuota enää tutkimuksen kannalta uutta tietoa vaan esiintyvät asiat alkavat toistamaan itseään. (Sharan & Tisdell 2015, 246.) Löydökset alkoivat saturoitumaan myös tämän opinnäytetyön haastatteluprosessin aikana.

Tehdyn ”member checkin”, haastatteludatan saturoitumiseen sekä yleisesti tutkimustulosten ja teoriaosiossa esitetyn kirjallisuuden toisiaan tukevan sisällön pohjalta, arvioin opinnäytetyön tulosten olevan luotettavia. Hyvien tutkimuskäytänteiden näkökulmasta toimin asiallisesti ja kunnioittavasti haastateltaviani kohtaan ja pidin huolta heidän yksityisyydestään: vaikka osalle haastateltavista sopikin, että mainitsen heidät koko nimeltään opinnäytetyössä, päätin kuitenkin tehdä valtaosan toiveen mukaan, eli käytän pelkästään titteliä ja sitäkin yleensä vähän häivytytyssä, yleistetyssä muodossa.

Puusa ja muut (2020, kappale 11) toteavat, että kaikenlaisissa tutkimuksissa ohjenuorana tulisi olla pyrkimys totuullisuuteen, ja tämä koskee niin prosessin kuin tulosten luotettavuutta mutta myös eettisyyden aspektia. Tutkimuseettisestä näkökulmasta olisi väärin, mikäli tutkimustulokset palvelisivat vain pientä intressiryhmää tai jopa loukkaisivat jotakin ryhmää. Pidän tutkimustani eettisenä myös tästä näkökulmasta. Haastattelu tutkimusmenetelmänä voi olla melko subjektiivinen, ja laadullisessa tutkimuksessa on haastavaa saavuttaa absoluuttista totuutta, mutta olen pyrkinyt läpi tutkimusprosessin tekemilläni valinnoilla totuudenmukaisuuteen ja siihen, että tutkimukseni voisi tuoda lisäarvoa isommalle joukolle: työnantajille mutta etenkin HR-asiantuntijoille yli toimialojen.

7.4 Prosessin ja oppimisen arviointi

Opinnäytetyö tarjoaa vastauksia sen kontekstissa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja sen pohjalta esitetyt jatkotutkimussuosituksukset ovat relevantteja ja aktuelleja. Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan kesti opinnäytetyösuunnitelmassa esitettyä aikataulua pidempään, mutta ei merkittävästi eikä asiasisältö ole tässä ajassa vanhentunut tai muuttunut olennaisesti. Lisäksi opinnäytetyön haastavimmaksi osaksi ennustaneeni haastattelujen järjestäminen ja pitäminen sujui poikkeuksellisen sujuvasti: yksikään sovittu haastattelu ei peruuntunut tai siirtynyt ja sain ne kaikki pidettyä muutaman viikon aikana, lukuun ottamatta Lounean henkilöstöjohtajan haastattelua, jonka pidin jo joulukuussa pilottihaastatteluna testatakseni haastattelun toteuttamisen ja kysymysteni sopivuuden. Sain myönteistä palautetta toiminnastani haastattelijana ja siitä, kuinka haastattelut tuntuivat enemmänkin keskusteluilta kuin tiukoilta kyselyistunnoilta. Haastattelutulosten analysointi sujui myös odotettua joutuisammin.

Uskon, että tutkimustyöni tarjoaa hyvän yleiskuvan siitä, mitä osaamisen kehittäminen on, mikä sen merkitys on yksilölle ja yritykselle ja mitä erilaisia keinoja hyödynnetään nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa. Olisi ollut kiinnostavaa haastatella vielä lisää yrityksiä tai saada haastattelujen lisäksi esimerkiksi kyselyn kautta työntekijöiden kokemuksia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista haastatelluista yrityksistä.

Ehdotan jatkotutkimusideana yhteen teknologia-alan organisaatioon keskittyvää tutkimusta, jossa pureudutaan vieläkin tarkemmin osaamisen kehittämisen nykytilaan esimerkiksi havainnoinnin avulla. Tämän jälkeen voisi kehittää organisaation tarpeisiin sopivan osaamisen kehittämisen ”frameworkin”. Toisaalta voisi myös olla kiinnostavaa tehdä tämän opinnäytetyön tyyppinen tutkimus toisella toimialalla ja vertailla, minkälaisia toimialakohtaisia eroja osaamisen kehittämisessä on. Lisäksi saman aiheen tutkiminen työntekijöiden näkökulmasta voisi tuoda lisätietoa siitä, kuinka HR:n suunnittelemat keinot ja prosessit todellisuudessa toteutuvat ja kuinka osaamisen kehittämisen mahdollisuudet vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen ja hyvinvointiin heidän omasta mielestään.

Kuten Kallonen ja Kuhmonen (2022, 33) kirjoittavat, yritykset hankkivat paljon tietoa erilaisten pulssikyselyiden ja työolotutkimusten avulla. Tämän pohjalta voisi olla kiinnostavaa myös tutkia, miten tällaiset kyselyt eri yrityksissä ottavat huomioon osaamisen kehittämisen näkökulman ja miten sitä mitataan. Vaihtoehtoisesti voisi myös kehittää jonkin työkalun tai kyselyn, jolla sitä voisi mitata. Myös data-analytiikkaa hyödyntämällä voisi kartoittaa tietoja osaamisen kehittämisestä tai pyrkiä data-analyysiin tukeutuen selvittämään, miten tulevaisuuden osaamistarpeita voidaan ennakoita.

Sain mielestäni kiinnostavia ja erilaisia, jopa nimekkäitäkin organisaatioita haastateltavaksi ja käytyt keskustelut toivat itselleni uutta, mielenkiintoista näkökulmaa - uskon onnistuneeni haastateltavien valinnassa hyvin. Koen, että sain haastatteluista mielenkiintoista dataa niin tähän opinnäytetyöhön, mutta myös ideoita, miten kehittää osaamisen kehittämisen prosesseja nykyisellä työntajallani aloittelevana HR-asiantuntijana. Opinnäytetyöstä oli siis itselleni käytännön hyötyä työelämän kannalta ja pidän todennäköisenä, että siitä on vastaavaa hyötyä muillekin.

Oli ilahduttavaa huomata, kuinka mielellään HR-yhteisö tukee toisiaan ja jakaa tietoa kokemuksistaan ja parhaista käytännöistään. Haastattelemiltani HR-asiantuntijoilta saamani palaute myös kieli aiheen kiinnostavuudesta ja tutkimuksen tärkeydestä. Uskon, että tällä opinnäytetyöllä pystyn tarjoamaan kiinnostavan näkökulman ajankohtaiseen aiheeseen kiivaasti muuttuvassa maailmassa, monien toimialojen kärsiessä osaajapulasta.

Lähteet

Aejmelaeus, M. & Gröndahl, H. 2023. Mikro-oppiminen tukee jatkuvaa oppimista nopeasti muuttuvassa maailmassa. Teoksessa Silmälä, P. (toim.) DIGI 2023: Verkon uusia välineitä ja menetelmiä. s. 8–13. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Helsinki. E-kirja. Luettu 14.12.2023.

Ahuja, V. 8.7.2022. The War For Talent In The 'New Normal'. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/07/08/the-war-for-talent-in-the-newnormal/?sh=39a272ac689e>. Luettu: 28.4.2023.

American Psychological Association 2017. Supervisor Support Critical to Employee Well-Being and Workforce Readiness. Luettavissa: <https://www.apa.org/news/press/releases/2017/10/employee-well-being>. Luettu: 14.12.2023.

Basten, D. & Haamann, T. 2018. Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. SAGE Open, 8, 3, s. 1-20.

Bridger, E. 2015. Employee Engagement. Kogan Page Ltd. Lontoo. E-kirja. Luettu: 1.5.2024.

Bughin, J. 1.11.2018. Preparing for the Coming Skill Shifts. MIT Sloan Blogs. MIT Sloan Management Review. Luettavissa: <https://www.proquest.com/blogs-podcasts-websites/preparing-coming-skill-shifts/docview/2127768504/se-2?accountid=27436>. Luettu 30.3.2024.

Deloitte Development LLC. In-the-flow methods help workers navigate rapid learning paths. Luettavissa: <https://action.deloitte.com/insight/1267/in-the-flow-methods-help-workers-navigate-rapid-learning-paths>. Luettu: 8.3.2024.

Demos Helsinki & Demos Effect 2017. Työ 2040 Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Demos Helsinki. Helsinki. Luettavissa: <https://demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2017/01/Ty%C3%B6-2040-Skenaarioita-ty%C3%B6n-tulevaisuudesta.pdf>. Luettu: 12.5.2023.

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023: Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä. 224. Sitra. Helsinki. Luettavissa: https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf. Luettu: 10.4.2023.

Dweck, C. S. 2017. Osez réussir !: Changez d'état d'esprit. Pierre Mardaga Editeur. Bryssel. E-kirja. Luettu 1.4.2024.

Eklund, A. 2021. Osaamiskartta - Osaamisen kehittäminen työelämässä. Grano Oy. Helsinki.

Gratton, L. 2019. Who's Building the Infrastructure for Lifelong Learning? Teoksessa MIT Sloan Management Review (toim.) The Learning Organization, s. 1-4. MIT Sloan Management Review. Massachusetts. E-kirja. Luettu 30.3.2024.

Gratton, L. 26.6.2023. It's Time to Face the Three Challenges of Learning. MIT Sloan Management Review. Luettavissa: <https://sloanreview.mit.edu/article/its-time-to-face-the-three-challenges-of-learning/>. Luettu: 30.3.2024.

Hartikainen, J. 17.10.2018. Timur Kärki julkaisee neljä kertaa vuodessa listan kaikkien työntekijöidensä palkoista – Näin toimivat yritykset, joissa vallitsee avoimuus siitä, paljonko kenellekin maksetaan. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000005866671.html>. Luettu: 29.3.2024.

Hautamäki, T. 2020. Työ muuttaa muotoaan. Nette. Luettavissa: https://www.vaasansahko.fi/wp-content/uploads/2020/02/Nette_FI_0120.pdf. Luettu: 10.2.2024.

Huhtanen, A. 20.1.2021. Oppimisen ja työn trendit vuonna 2021. FITechin (Finnish Institute of Technology) blogi. Luettavissa: <https://fitech.io/fi/oppimisen-ja-tyon-trendit-vuonna-2021/>. Luettu 14.12.2023.

Järvilehto, L. 2023. Inhimillinen tekoäly – Mistä uusissa tekoälyratkaisuihin on kyse ja miten ne muuttavat työelämää? Työn tuuli. 2/2023. HENRY ry. Helsinki. Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_2_2023.pdf. Luettu: 14.4.2024.

Kahn, W. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Academy of Management Journal, 33, 4, s. 692–724.

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen: Työelämän tärkein taito. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2022. Osaaminen on vastuullisuutta. Työn tuuli. 1/2022. HENRY ry. Helsinki. Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012022_a4_20220530-.pdf. Luettu: 14.4.2024.

Kesti, M. 2023. Tekoälyn hyödyntäminen HR-johtamisessa: Kohti eettisesti kestävää liiketoimintahyötyä. Työn tuuli. 2/2023. HENRY ry. Helsinki. Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_2_2023.pdf. Luettu: 14.4.2024.

Kiiski-Kataja, E., Tuominen, V., Tujunen, T., Toiminen, M., Anttonen, J. & Hyrkäs, A. 2022. Mitä tapahtuu huomenna työlle? Ellun Kanat. Helsinki. Luettavissa: <https://ellunkanat.fi/mth-tyolle/>. Luettu: 13.4.2024.

Kock, H., Gill, A. & Ellström, P-E. 2006. Practices of Competence Development in the Workplace: Relations between learning environments, strategies and learning outcomes in SMEs. HELIX Research and Innovation Centre. Linköpingin yliopisto, Ruotsi. Elektroninen tietoaaineisto.

Luettavissa:

https://www.researchgate.net/publication/242616971_Practices_of_Competence_Development_in_the_Workplace_Relations_between_learning_environments_strategies_and_learning_outcomes_in_SMEs . Luettu: 6.3.2023

Könönen, M. & Toivonen, H. 11.4.2024. Koulutusta siirtymässä aiempaa enemmän työnantajien vastuulle – ”Tuen lakkautus voi pahentaa työvoimapulaa”. Helsingin Sanomat. Luettavissa:

<https://www.hs.fi/politiikka/art-2000010354847.html>. Luettu: 13.4.2024.

López Sánchez, J. A., Santos Vijande, M. L. & Trespalacios Gutiérrez, J. A. 2010. Organisational learning and value creation in business markets. European Journal of Marketing, 44, 11/12, s. 1612-1641.

Maden, C. 2015. Linking high involvement human resource practices to employee proactivity: The role of work engagement and learning goal orientation. Personnel Review, 44, 5, s.720-738.

Marr, B. 17.10.2023. The 8 Biggest Future Of Work Trends In 2024 Everyone Needs To Be Ready For Now. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/10/17/the-8-biggest-future-of-work-trends-in-2024-everyone-needs-to-be-ready-for-now/?sh=3b9d4b032ac2>.

Luettu: 30.4.2024.

McRae, E. M., Aykens, P., Lowmaster, K. & Shepp, J. 23.1.2024. 9 Trends That Will Shape Work in 2024 and Beyond. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2024/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2024-and-beyond>. Luettu: 18.4.2024.

Mikkonen, M. 5.9.2022. Terapia syrjäyttää autot. Helsingin Sanomat. Luettavissa:

<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000008987357.html>. Luettu: 29.3.2024.

Mills, A. J., Durepos, G. & Wiebe, E. 2012. Encyclopedia of Case Study Research. SAGE Publications. New York. E-kirja. Luettu 15.12.2023.

Moore, A. L. & Klein, J. D. 2020. Facilitating Informal Learning at Work. TechTrends, 64, 2, s. 219–228.

Niemi, L. 10.10.2023. Kysely: Yli puolet suomalaisyrityksistä ei selviä töistä henkilöstöpulan vuoksi.

Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000009903705.html>. Luettu: 10.4.2024.

Nguyen, H. M. & Nguyen, L. V. 2023. Employer attractiveness, employee engagement and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72, 10, s. 2859-2881.

Ogueyungbo, O.O., Chinonye, L. M., Igbinoba, E., Salau, O., Falola, H. & Olokundun, M. 2020. Organisational learning and employee engagement: The mediating role of supervisory support. *Cogent Business & Management*, 7, 1, s. 1-15.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). What is the best country for global talents in the OECD? Migration policy debates: 2023:02. OECD. Pariisi. Luettavissa: <https://web-archive.oecd.org/2023-03-09/652850-What-is-the-best-country-for-global-talents-in-the-OECD-Migration-Policy-Debates-March-2023.pdf>. Luettu 13.4.2024.

Osborne, S. 2020. *The Upskilling Imperative: 5 Ways to Make Learning Core to the Way We Work*. McGraw-Hill. New York. E-kirja. Luettu: 20.5.2023.

Otala, L. 2018. *Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsingin Kamari Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 6.3.2023.

Pawar, A. & Charak, K. S. 2014. A Study And Review Of Employee Value Proposition : A Tool Of Human Resource Management. *Review of Research*, 3, 6, s. 1-9.

Pedota, M., Grilli, L. & Piscitello, L. 2023. Technology adoption and upskilling in the wake of Industry 4.0. *Technological forecasting & social change*, 187, s.1-14.

PR Newswire 2022. Vincit Has Been Selected as the 17th Best Workplace in Europe. Luettavissa: <https://www.prnewswire.com/news-releases/vincit-has-been-selected-as-the-17th-best-workplace-in-europe-301621261.html>. Luettu: 29.3.2024.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.4.2024.

Rijal, S. 2009. Leading the learning organization. *Business Education & Accreditation*, 1,1, s. 131-140.

Ruuska, I. 2022. Tulevaisuuden työelämässä tarvitaan luovaa moniosaamista. *Työn tuuli*. 1/2022. HENRY ry. Helsinki. Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012022_a4_20220530-.pdf. Luettu: 14.4.2024.

Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline - The Art and Practice of the Learning Organization*. Currency Doubleday. New York. E-kirja. Luettu: 3.5.2024.

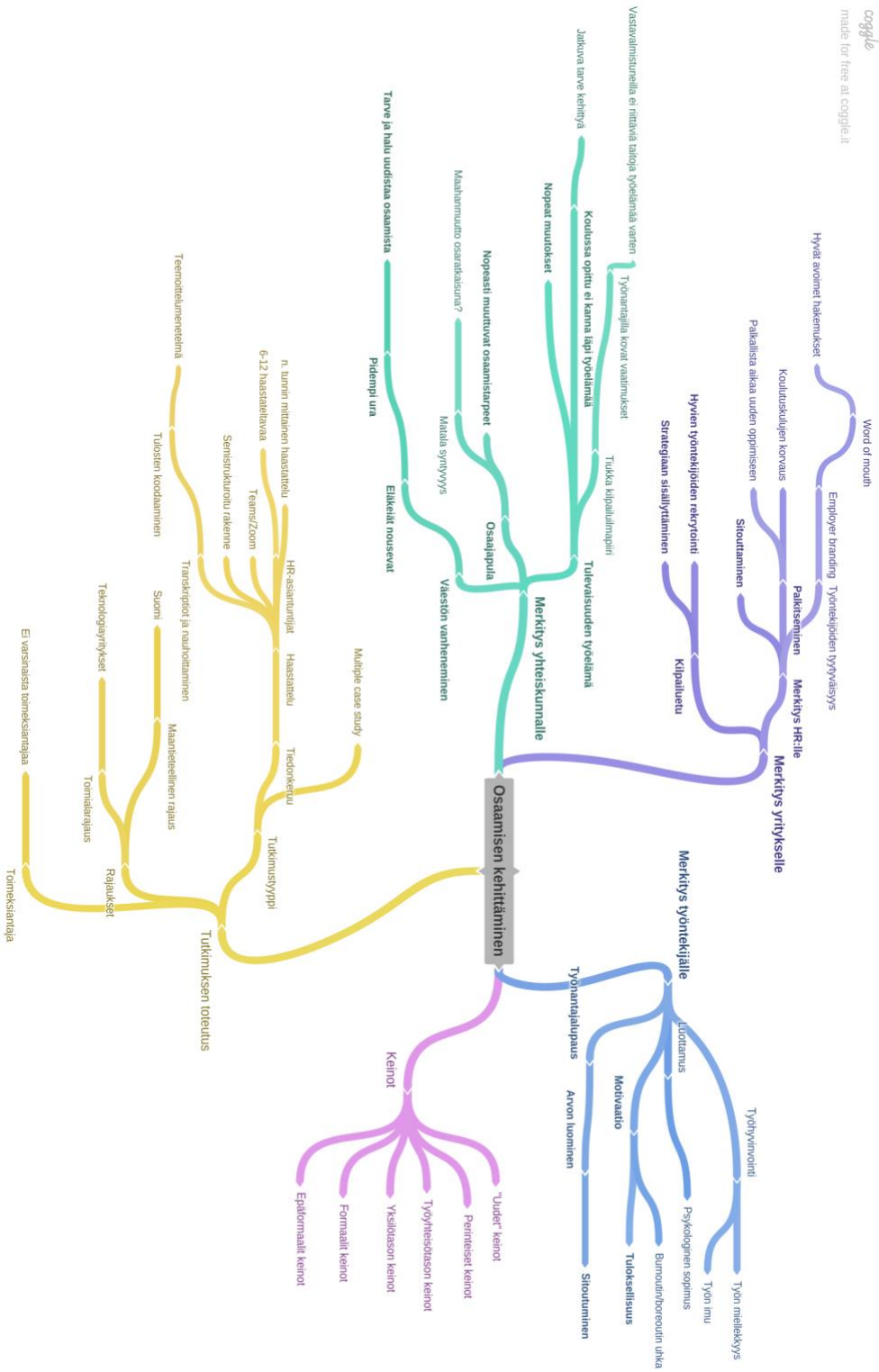
- Sharan, B. M. & Tisdell, E. J. 2015. Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation. 4. painos. John Wiley & Sons. New Jersey. Luettu: 20.3.2024.
- Silmälä, P. Tukiälymystön hillitön charmi. 2023. Teoksessa Silmälä, P. (toim.) DIGI 2023: Verkon uusia välineitä ja menetelmiä. s. 59–68. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Helsinki. E-kirja. Luettu 30.3.2024.
- Sitra 2019. Towards lifelong learning: The shared aim, funding principles and challenges. Sitra studies 159. Sitra. Helsinki. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/09/towards-lifelonglearning.pdf>. Luettu 20.5.2023.
- Varamäki, A. 2019. Future Proof: Tulevaisuuden työkirja. Docendo. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 10.12.2023.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen – Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1. painos. Edita. Helsinki.
- Tawaststjerna, E. 21.11.2017. Velhorobotti ja hänen vähemmän menestyksekkäs toverinsa. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/vieraskyna/velhorobotti-ja-hanen-vahemman-menestyksekkas-toverinsa/178f1738-9837-578a-98fb-0917f435580d>. Luettu: 10.12.2023.
- Teknologiateollisuus 2023. Tekniikan ja ICT-alan aloituspaikkojen määrän pelätään vähentyvän, vaikka teknologia-alan tulevaisuus edellyttää lisäyksiä. Luettavissa: <https://teknologiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/tekniikan-ja-ict-alan-aloituspaikkojen-maaran-pelataan-vahentyvan-vaikka>. Luettu 30.3.2024.
- Tilastokeskus 2023. Työllisiä ja työttömiä enemmän kesäkuussa 2023 kuin vuotta aiemmin. Luettavissa: <https://www.stat.fi/julkaisu/cl89wrk0dsz7i0bw0isvy1fjo>. Luettu 14.12.2023.
- Toiminen, M. 2023. Megatrendien mahdollisuus: Osaammeko muuttua ajoissa yksilöinä ja yhteisöinä? Työn tuuli. 1/2023. HENRY ry. Helsinki. Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012023.pdf. Luettu: 10.4.2024.
- Työ- ja Elinkeinoministeriö. s.a. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen. Luettavissa: <https://tem.fi/tyontekijoiden-osaamisen-kehittaminen>. Luettu: 13.12.2023.
- Wingard, J. & Farrugia, C. A. 2021. The great skills gap: Optimizing talent for the future of work. Stanford. E-kirja. Luettu: 15.5.2023.

Xu, J. & Cooper-Thomas, H. 2011. How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32, 4, s. 399-416.

Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. 1. painos. SAGE Publications. New York. E-kirja. Luettu 15.12.2023.

Liitteet

Liite 1. Ajatuskartta



Liite 2. Haastattelukysymykset

- Missä positiossa toimit yrityksessä?
- Paljonko teillä on henkilöstöä?
- Minkälaista toimintaa harjoitatte?
- Miten panostatte henkilöstön osaamisen kehittämiseen tällä hetkellä?
- Mitä osaamisen kehittämisen menetelmiä hyödynnätte?
- Minkälaisia tuloksia olette saaneet näillä toimenpiteillä?
 - Ekstra: Entä minkälaista palautetta?
- Miten näet osaamisen kehittämisen luovan arvoa muuttuva työelämässä yritykselle? Entä työntekijöille?
- Miten näkisit, että osaamisen kehittämistä voisi parantaa yrityksessänne? (Tai mitä haluaisitte seuraavaksi kokeilla)
- Miten näet, että osaamisen kehittäminen ja siihen liittyvät tarpeet muuttuvat lähivuosina?
- Minkälaisia osaamisen kehittämisen trendejä voisi olla tuloillaan?
- Minkälainen osaamisen kehittäminen voisi tulevaisuudessa olla erityisen arvokasta tai merkityksellistä?
- Minkälaisia haasteita tai esteitä osaamisen kehittämislle voi olla?
 - Ekstra: Minkälaisia odotuksia henkilöstöllä on?
- Miten näet osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien toimivan palkitsemiskeinona tai sitouttamiskeinona?
- Minkälainen rooli osaamisen kehittämisellä on tulevaisuuden työelämän kannalta?
- Mitä uskot, että voisi tapahtua, jos osaamista ei kehitettäisi työpaikalla?
- Mikä merkitys onnistuneella osaamisen kehittämisellä on organisaatioiden menestykselle?

Liite 3. Member check

Yritys ja edustaja	Saatu palaute	Tehdyt toimenpiteet
Aiven, henkilöstön kehittämisen johtaja	Ei korjattavaa, muutama lisäys yrityksessä käytettyihin osaamisen kehittämisen keinoihin	Keinoja mainittu lisää tekstissä saatujen kommenttien perusteella
DNA, henkilöstön oppimisen ja kehittämisen vetäjä	Ei korjattavaa tai lisättävää kohtiin, joissa DNA mainittu Suositteli aina samojen nimikkeiden käyttämistä haastatelluista	Pyydetty haastatellulta tarkennusta siitä, mitä tarkoitti tittleiden osalta
Enface, henkilöstöpäällikkö	Ei lisättävää kohtiin, joissa Enface mainittu Pyysi pientä muutosta titteliin sekä muutaman nyanssimuutoksen muutamaaan kappaleeseen	Titteli päivitetty toivottuun muotoon, lausemuotoja muokattu hieman pehmeämmäksi
Gofore, henkilöstön kehittämisen asiantuntija	Ei lisättävää kohtiin, joissa Gofore mainittu Pyysi pientä muutosta titteliin, yhden Goforea käsittelevän kappaleen asian sekä suorien lainausten selkeyttämistä	Titteli muutettu toiveen mukaisesti, suoria lainauksia ja tuloksia selkeytetty
Lounea konserni, henkilöstöjohtaja	Ei korjattavaa tai lisättävää kohtiin, joissa Lounea mainittu	Ei tarvittavia toimenpiteitä
Solita, henkilöstön kehittämisen johtaja	Ei lisättävää kohtiin, joissa Solita mainittu Muutama sanamuodon muuttaminen, tiettyjen osaamisen kehittämisen keinojen painotus	Muokattu sanamuotoja toiveiden mukaisesti ja painotettu tekstissä enemmän tiettyjä osaamisen kehittämisen keinoja
TELUS International, henkilöstöpäällikkö	Ei korjattavaa tai lisättävää kohtiin, joissa TELUS International mainittu Yksi kommentti työntekijöiden ikään	Työntekijöiden ikään liittyvää kappaletta hieman laajennettu ja asiaa pyritty selkeyttämään

Yritys ja edustaja	Saatu palaute	Tehdyt toimenpiteet
	liittyvästä kappaleesta tekstin sävyyn liittyen	
Testimate, HR Business Partner	<p>Ei lisättävää kohtiin, joissa Testimate mainittu</p> <p>Muutamia muutosehdotuksia suoriin lainauksiin asian selkeyttämisen kannalta sekä pieni muutos titteliin</p>	Muokattu suorat lainaukset sekä titteli kuten haastateltava pyysi
Yritys X, henkilöstöjohtaja	<p>Ei korjattavaa tai lisättävää kohtiin, joissa Yritys X mainittu, mutta yrityksen nimi häivytettävä lopullisesta työstä tietoturvasyistä</p>	Vaihdettu yrityksen nimeksi Yritys X opinnäytetyössä ja selvitetty tekstiin, miksi näin tehtiin