

**LEARNING ADVANTAGE BAROMETRI 2023**  
**OSAAMISEN JA OPPIMISEN**  
**JOHTAMISEN ARKI JA HAASTEET**  
**SUOMALAISILLA TYÖPAIKOILLA**

Karoliina Jarenko & Leenamajja Ojala

The capacity to learn is a gift;  
the ability to learn is a skill;  
the willingness to learn is a choice  
-Brian Herbert

# SISÄLLYSLUETTELO

|   |          |
|---|----------|
| <b>Learning Advantage Barometri 2023.....</b>   | <b>0</b> |
| <b>OSAAMISEN JA OPPIMISEN .....</b>   | <b>0</b> |
| <b>JOHTAMISEN ARKI JA HAASTEET.....</b>   | <b>0</b> |
| <b>SUOMALAISILLA TYÖPAIKOILLA.....</b>  | <b>0</b> |
| SISÄLLYSLUETTELO.....   | 2        |
| LEARNING ADVANTAGE BAROMETRI.....   | 4        |
| Keskeiset käsitteet.....  | 4        |
| Kysely.....   | 5        |
| Vastaajat.....  | 6        |
| Raportti.....   | 7        |
| MITEN OSAAMINEN JA OPPIMINEN ON LINKATTU STRATEGIAAN JA TAVOITTEISIIN?.....             | 8        |
| Strategiasta lähtevät osaamistarpeet.....   | 9        |
| OKR tuo strategian tavoitteet ja oppimistavoitteet arkeen.....                          | 10       |
| Kehityskeskustelut väline linkittää osaaminen ja oppiminen strategiaan.....             | 11       |
| Henkilötasolla järjestelmät ohjaavat tavoitteiden mukaisia oppimistavoitteita.....      | 12       |
| Kyselyt, toimenkuvat ja työsopimukset osaamis- ja oppimistarpeiden selvittämisessä..... | 12       |
| Työkaluja osaamistarpeiden määrittämiseen strategialähtöisesti.....                     | 13       |
| KUKA MÄÄRITTELEE OSAAMISTARPEET?.....   | 17       |
| KUKA VASTAA HENKILÖSTÖN OSAAMISESTA JA OPPIMISESTA?.....                                | 21       |
| MILLAISIA KEINOJA ON KÄYTÖSSÄ OPPIMISEEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN?.....               | 25       |
| Opiskelun kautta hankittava osaaminen.....  | 26       |

|  |    |
|--|----|
| Työssä tapahtuva oppiminen.....  | 28 |
| Mitä käytänteitä työpaikoilla on yksilön oppimisen tukemiseen ja ohjaamiseen?..... | 29 |
| MINKÄLAISTA OPPIMISKULTTUURIA ORGANISAATIONNE TAVOITTELEE?.....                    | 32 |
| MIKÄ ON HAASTAVINTA TAVOITTELEMANNE OPPIMISKULTTUURIN RAKENTAMISESSA?.....         | 37 |
| TEKOÄLYN ROOLI OPPIMISEN JOHTAMISESSA.....   | 45 |
| JOHTOPÄÄTÖKSET.....  | 50 |
| KIITOKSET.....   | 54 |

## **LEARNING ADVANTAGE BAROMETRI**

Työelämä on muuttunut viime aikoina nopeasti ja rajusti. Pandemia toi uusia työtapoja, tekoäly tulee mukaan lähes kaikkeen toimintaan ja useimmilla työpaikoilla eletään monikulttuurisessa maailmassa. Maailma muuttuu ympärillä jatkuvasti. Sodat vaikuttavat niin yritysten kuin ihmisten toimintaan. Epävarmuus lisääntyy. Ihmisten osaamisen kehittäminen vähintään samassa muutostahdissa ja samalla kasvavassa epävarmuudessa on yhä haasteellisempaa.

Olemme jo pari kertaa kyselleet työelämän edustajilta, mitä he ajattelevat osaamisen ja oppimisen johtamisesta, millaisia uusia tapoja ja ratkaisuja on kehitetty ja otettu käyttöön, ja jakaneet sitten keräämiämme tietoja, jotta jokainen voisi vauhdittaa osaamisen ja oppimisen johtamista omalla työpaikallaan. Kysely toteutettiin ensimmäisen kerran vuonna 2021. Tämä oli toinen kerta ja pyrimme jatkamaan kyselyä parin vuoden välein. Tavoite on luoda alan barometri, jolla seurataan osaamisen ja oppimisen johtamisen kehittymistä ja muuttumista.

### **Keskeiset käsitteet**

Osaaminen ja oppiminen eivät ole itseisarvo muille kuin koulutusorganisaatioille. Muille se on väline saavuttaa varsinaisen toiminnan tavoitteet. Oppimisen ja osaamisen kehittämisen tulisi siis olla osa organisaation strategiaa. Tätä osaa strategiassa kutsutaan osaamis- ja oppimisstrategiaksi.

Osaaminen on niitä tietoja ja taitoja, joita tarvitaan tavoitteiden mukaiseen työskentelyyn. Osaamista ovat myös asenne ja verkostot, joista ja joiden avulla uutta tietoa voi hakea.

Oppiminen on toisaalta keino hankkia tarvittavaa osaamista toisaalta tänä päivänä myös osa työtä, joka on yhä enemmän ongelmanratkaisua, kokeiluja ja niistä oppimista, jatkuvaa parantamista, kysymistä ja vastausten etsimistä ja vastaustiedon soveltamista tekemiseen.

Osaamis- ja oppimisstrategia sisältää (liike)toiminnan tavoitteiden edellyttämien osaamistarpeiden määrittämisen sekä suunnitelman, miten tarvittava osaaminen hankitaan.

## **Kysely**

Kyselyllä kartoitettiin oppimisen ja osaamisen johtamisen käytänteitä ja haasteita Suomessa toimivilla työpaikoilla.

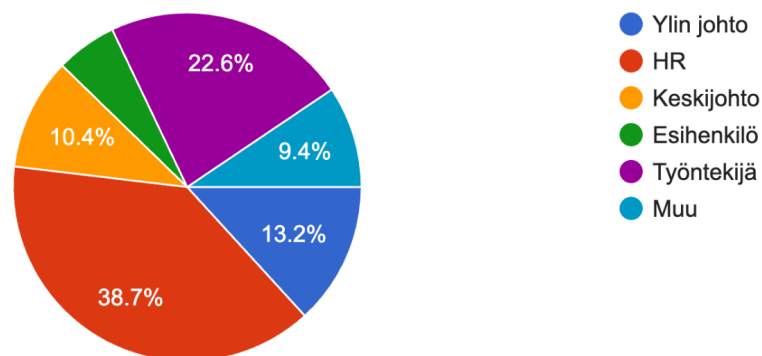
Kyselyä jaettiin sosiaalisessa mediassa: LinkedInissä, Facebookissa ja Instagrammissa. Kyselystä kerrottiin myös nettisivullamme ([karoliinajarenko.fi](http://karoliinajarenko.fi)) ja uutiskirjeessämme. Lisäksi vastauksia pyydettiin suoralla sähköpostilla. Kysely oli avoinna 6 viikkoa. Vastauksia tuli 106. Vuoden 2021 kyselyyn saatiin 56 vastausta ja kysely oli auki kaksi viikkoa.

Koska vastaajamäärä on suhteellisen pieni, ei vastauksia voi yleistää edustamaan suomalaista työelämää. Lisäpotkua tulkintojen tekemiseen kuitenkin saadaan siitä, että kysely on toteutettu kahdesti. Kun sekä vuoden 2021 että vuoden 2023 tulokset ovat saman suuntaisia, voidaan olettaa, että ne kuvaavat yleisemminkin työpaikoilla vallitsevaa tilannetta. Jos esimerkiksi monivalintakysymyksissä valintavaihtoehdot asettuvat samaan suhteeseen keskenään kumpanakin tutkimusvuotena, voidaan olettaa, että ne asettuvat samaan suhteeseen myös yleisemmin suomalaisilla työpaikoilla. Tarkkoja prosenttimääriä ei kuitenkaan voida yleistää koskemaan suomalaista työelämää laajemmin.

## Vastaajat

Lähes puolet vastaajista edusti HR:ää, neljännes johtoa ja vajaa kymmenes työntekijöitä. Kuva 1. Vastaajien asema työpaikalla oli aika lailla sama kuin viime kerralla.

Vuonna 2021 vastaajista lähes puolet (46,4%) oli HR:ää ja 25% ylintä johtoa. Työntekijäroolissa vastaajia oli 16,1%.

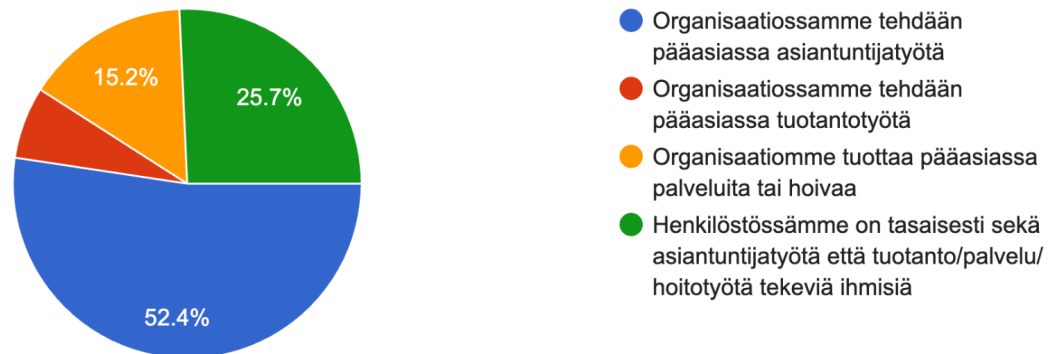


Kuva 1. Vastaajista hieman yli puolet edusti HR:ää ja ylintä johtoa.

Vastaajien organisaatioista suurimmassa osassa (52,4%) tehdään asiantuntijatyötä. Tuotantotyöllä oli pienin edustus vastaajien joukossa (6,7%).

Vuoden 2021 aineistossa asiantuntijatyöllä oli vielä suurempi osuus (67,9%), Palvelua tuottavien vastaajien osuus oli suurin piirtein sama kuin tänä vuonna. Tuotantotyötä edustavien sekä tasaisesti asiantuntijatyötä että tuotantoa/palvelu/hoitotyötä tekevien organisaatioiden osuus pieneni. Kuva 2.

Toimialoista eniten olivat edustettuina koulutus, muu palvelutoiminta sekä informaatio ja viestintä.



Kuva 2. Suurimmassa osassa vastaajaorganisaatioista tehdään asiantuntijatyötä.

## Raportti

Tämä raportti sisältää yhteenvedon vuoden 2023 kyselyn vastauksista. Vastauksia on myös verrattu aiemman kyselyn vastauksiin, jotta nähdään, millaisia muutoksia osaamisen ja oppimisen johtamisessa on viime aikoina tapahtunut.

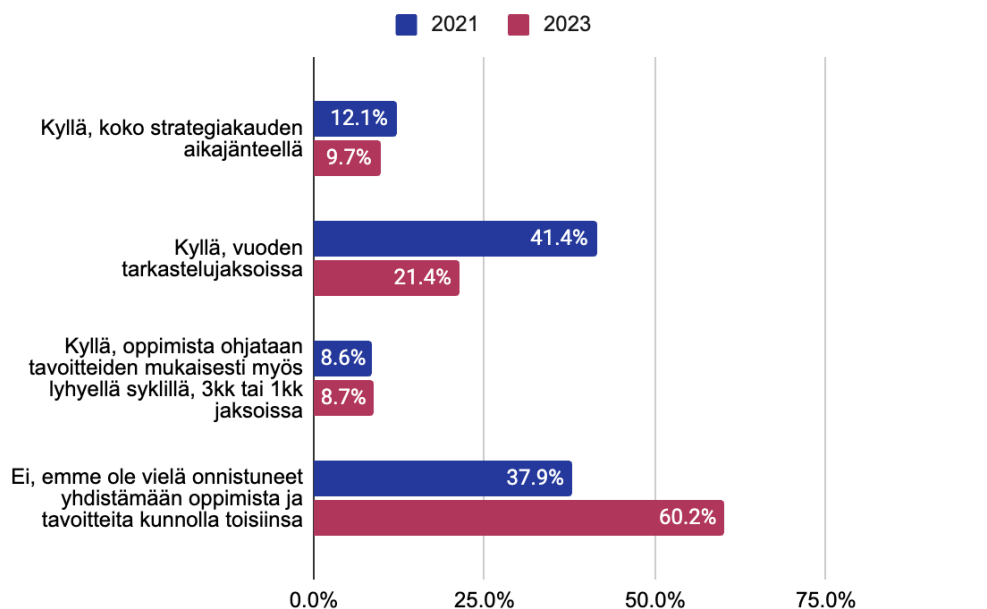
Raporttiin on otettu mukaan runsaasti lainauksia vastauksista kahdesta syystä. Ne tuovat konkreettisesti esiin käytänteitä ja toimintatapoja, joita työpaikoilla on tällä hetkellä käytössään. Toisaalta ne myös kertovat osaamisen ja oppimisen johtamisen käytänteiden puutteesta ja samaan aikaan alan asiantuntijoiden haasteista saada kehitettyä näitä uusia käytänteitä.

Tulkinnat on pyritty rajaamaan raportin johtopäätöksiin.



## MITEN OSAAMINEN JA OPPIMINEN ON LINKATTU STRATEGIAAN JA TAVOITTEISIIN?

Jotta oppiminen olisi todellakin keino toteuttaa yrityksen strategiaa ja saavuttaa asetettuja tavoitteita, olisi aivan ehdotonta, että organisaatiolla olisi rakenteita, toimintatapoja työkaluja yhdistää nämä toisiinsa. Suurimmassa osassa vastaajien työpaikoista ei kuitenkaan ole vielä onnistuttu yhdistämään oppimista ja strategiaa ja/tai tavoitteita toisiinsa. Joka kymmenennellä oppiminen ja strategia on yhdistetty toisiinsa ja noin joka viidennellä on oppiminen ja liiketoiminnalliset tavoitteet yhdistetty toisiinsa. Toisin päin sanottuna siis **yhdeksällä kymmenestä oppimista ja strategiaa ei ole yhdistetty toisiinsa ja neljällä viidestä oppiminen on irrallaan myös liiketoiminnallisista tavoitteista.** Kuva 3.



Kuva 3. Suurimmassa osassa vastaajaorganisaatioista ei oppimista ole yhdistetty strategiaan tai tavoitteisiin.

## Strategiasta lähtevät osaamistarpeet

Systemaattisesti osaamistarpeita määrittävillä prosessi lähtee strategian toteuttamiseen liittyvien osaamisten tunnistamisesta, jotka sitten konkretisoituvat keskijohdon tuella liiketoimintoja koskeviksi osaamistarpeiksi, joita edelleen tarkennetaan esihenkilöiden tuella tiimeissä ja kehityskeskusteluissa, ja yhteensovitetään työntekijöiden itse esiin nostamiin oppimistarpeisiin ja -toiveisiin.

Liiketoimintojen tavoitteita vastaajaorganisaatiot asettivat yleisimmin vuositasolla, mutta myös lyhyemmät syklit olivat käytössä.

*Lähtee strategiasta ja ydinosaamisista ja konkretisoituu toiminnansuunnittelun ja kehityskeskusteluprosessin kautta vuositavoitteiksi.*

*Keskeisissä strategisissa tavoitteissa yhtenä osana on kyvykkyyden kehittäminen jonka osana osaamisen kehittäminen. Näistä asetetaan tavoitteet kvartaaleittain.*

*Osaamistarpeet kumpuavat strategiasta ja keskeisistä tavoitteista ja hankkeista. Osaaminen ja oppiminen ikään kuin mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen. Mitä osaamista tarvitsemme, jotta saavutamme asian X.*

*Tiimien ja organisaation strategiset tavoitteet ovat yhteisiä ja on sovittu että oppimistavoitteiden tulisi olla linjassa näiden kanssa. Tai jos eivät ole, käydään erillinen resurssikeskustelu millä aikataululla oppimistavoite/-toive on realistinen / toteutettavissa.*

*Strategiset ydinosaamiset on määritelty suoraan strategisen ohjelman kehittämiskärkien mukaan.*

*Meillä määritetty kriittiset osaamiset, mikä luo rungon. Yksittäisten ihmisten tarpeet käydään läpi tavoite- ja kehityskeskusteluissa. Osasto/tiimikohtaiset osaamistarpeet määritetään uudestaan koko ajan tarpeen mukaan.*

*Organisaation toiminnan tavoitteisiin olemme pyrkineet ne sitomaan, sillä jokainen toiminto tekee organisaation vastaavista omat tavoitteet, joiden suoriutumiseen yleensä tarvitaan lisää oppimista.*

*Toimenkuvat + bisnestarpeet kvartaali-, kuukausi- tai viikkotasolla. Pyrkimys on ratkoa suorituskyvyn ongelmia nopeasti, ei kehittää fiksattuja taitoja tai osaamisia.*

*Meillä on strategiakauden osaamisen kehittämisen tavoitteet ja myös vuoden tarkistetut tavoitteet. Vielä on matkaa siihen, että osaamisen kehittymisen tavoitteiden toteutumista pystyttäisiin seuraamaan niin hyvin kuin olisi tarkoitus.*

## **OKR tuo strategian tavoitteet ja oppimistavoitteet arkeen**

**OKR** (Ketterä tavoitejohtamisen järjestelmä Objectives and Key Results) nostettiin keinoksi linkata oppiminen ja liiketoiminnalliset tavoitteet toisiinsa arjen tasolla. (OKR:t asetetaan yleisimmin kvartaaleittain.) Koko organisaation tavoitteet tuodaan yksiköille ja jopa tiimeille, jotka sopivat viikottaisista tai kuukausittaisista tehtävistä, joiden avulla tavoitteet saavutetaan. Kun tehtävistä saadaan tulostietoa, voi esim. tiimi itse nähdä, miten tehtävä on onnistunut tavoitteeseen nähden: pitääkö tehtävää muuttaa vai pitääkö tehdä toinen tehtävä. Tästä opitaan jatkuvasti, miten mikäkin tehtävä tai tekeminen tuottaa tavoitteen mukaista tulosta.

*Kvartaalitason tavoitteista johdetaan kuukausi- ja viikkotasolla tukitoimia joilla eri tiimejä autetaan saavuttamaan kvartaalin liiketoimintatavoitteita.*

*Osana yrityksen OKR:iä.*

## **Kehityskeskustelut väline linkittää osaaminen ja oppiminen strategiaan**

Kehityskeskustelut ja niiden yhteydessä tehtävät henkilökohtaiset osaamisen kehittämisen vuosisuunnitelmat ovat yleinen työkalu oppimistavoitteiden linkkaamiseksi työn ja liiketoiminnan tavoitteisiin. Jotta tämä "menetelmä" toimisi hyvin, vastaajat huomasivat, että on tärkeää esihenkilön varmistaa, että henkilö ymmärtää tavoitteet ja mitä ne tarkoittavat henkilön omassa työssä. Lisäksi esihenkilön pitää osata linkata tavoitteet ja oppimistarve toisiinsa.

*Työn tavoitteet ja oppimistavoitteet asetetaan samaan aikaan kehityskeskusteluissa. Oppimistavoitteita tarkennetaan henkilökohtaisessa oppimissuunnitelmassa.*

*Riippuen puhutaanko yksilöiden vai organisaation tavoitteista, yksilöillä tähän ohjataan kehityskeskusteluissa. Funktioissa mietitään taas enemmän strategisella tasolla.*

*Kehityskeskustelussa mietitään tavoitteet ja niitä tukeva osaaminen.*

*Oppimistavoitteiden yhdistäminen tavoitteisiin riippuu esihenkilön kyvykkyydestä yhdistää näitä.*

*Tavoitekeskustelussa määritellään tiimin ja henkilön tavoitteet ja kehityskeskustelussa pohditaan oppimistarpeet, jotta tavoitteisiin päästään.*

*Kehityskeskustelussa kootaan strategian tavoitteiden mukaisia osaamis- ja oppimistarpeita.*

*Painopisteet katsotaan vuodeksi ja seurataan kvartaaleittain.*

## **Henkilötasolla järjestelmät ohjaavat tavoitteiden mukaisia oppimistavoitteita**

Myös **järjestelmiä** nostettiin esiin keinona linkata oppimistavoitteet toiminnan tavoitteisiin.

*Meillä hyödynnetään Humbol ohjelmaa johon kirjataan henkilökohtaiset tavoitteet sekä tiimin toiminnasta omaan työhön kohdentuvat tavoitteet. Tavoitteisiin pääsyä seurataan yhteisissä keskusteluissa joissa läsnä tiimi, esihenkilöt/ keskustelu: strategiatehtävä kuluvalle vuodelle ja tiimin itselleen asettamat tavoitteet.*

## **Kyselyt, toimenkuvat ja työsopimukset osaamis- ja oppimistarpeiden selvittämisessä**

Kaikilla työpaikoilla ei suinkaan ole pohdittu osaamis- ja oppimistarpeita organisaation strategiasta lähtöisin. Yllättävän moni vastasi, ettei tiedä, miten oppimistavoitteet on linkattu organisaation tai toiminnan tavoitteisiin tai tätä linkkiä ei ole. Yleensä silloin henkilö vastaa itse omista oppimistarpeistaan.

*Ainoastaan uuden työntekijän perehdytyksessä on oppimistavoitteet.*

*Työsopparissa tietyt vaatimukset, jotka pitää täyttää kolmen vuoden sisällä.*

*Työntekijöillä on eri tehtäväalueita, joita pitää suorittaa menestyksekkäästi. Perehdytyksessä käydään läpi tehtävä kuvaukset, sekä koulutustarpeet yksilöllisesti.*

*En osaa oikein sanoa, työntekijälle ei juuri avata näitä. Tiettyjä sertifikaatteja on oltava voimassa (3v. ja 5v. Ja esimies kertoo jos on mennyt vanhaksi ja pitää suorittaa uusiksi).*

*Meillä halutaan pitää osaamistaso korkeana ja siitä pidetään huolta verkkokoulutuksilla, joiden säännöllisyyttä seurataan. Lisäksi kannustetaan verkkokoulutuksiin, jotka tukevat työtä, kokonaisuuden hahmottamista ja työyhteisön jäsenenä toimimista. Koko talon kyselyillä ja osastotasoilla selvityksillä saadaan kiinni siitä millaista tarvetta esiintyy.*

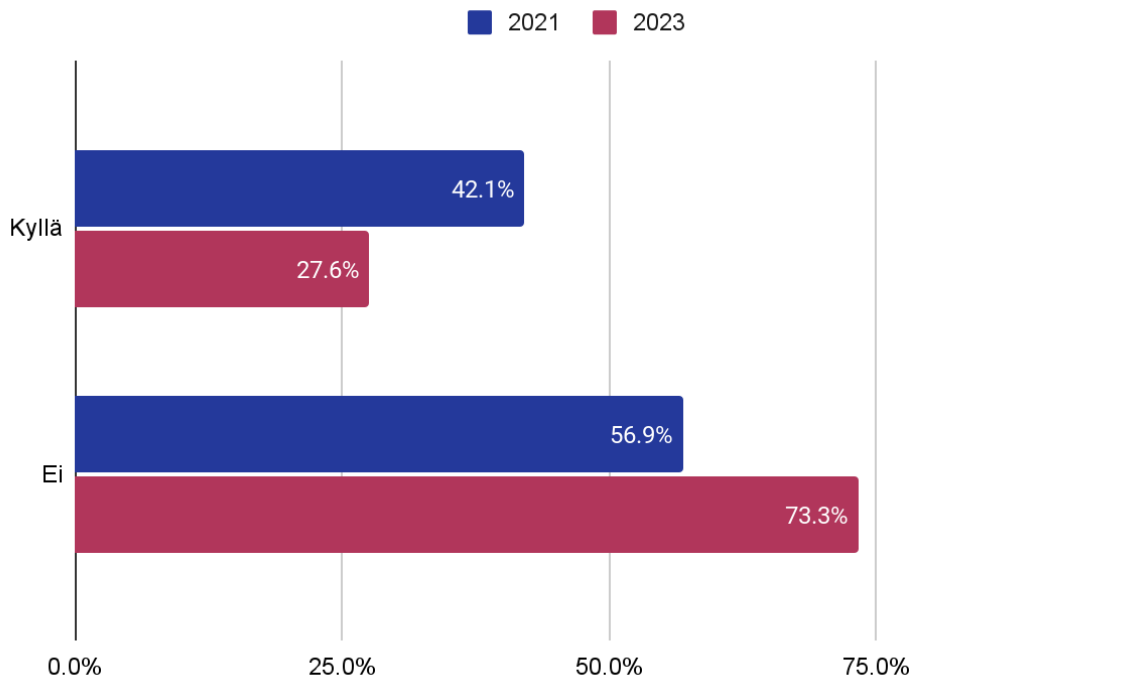
*Esihenkilöt vievät myös viestiä HR- puolelle koulutustarpeista, jotka koskevat isoa joukkoa.*

*Yhteistyössä liiketoimintajohdon, esihenkilöiden ja kaikkien työntekijöiden kanssa asiakkaita kuunnellen ja tulevaisuustyötä tehden.*

*Osaamiskartoituksia ja kehityskeskusteluissa. Käsitkseni ja kokemukseni mukaan niiden yhteys strategiaan kyvykkyyksiin on olematon. Keskeisillekään osaamisvaatimuksille ei ole määritetty minimitasoja.*

## **Työkaluja osaamistarpeiden määrittämiseen strategialähtöisesti**

Kun oppiminen muuttuu yhä itseohjautuvammaksi, tarvitaan työkaluja, jotka ohjaavat omatoimiset työntekijät oppimaan strategian kannalta oleellisia asioita. Vuonna 2021 kysyimme: “Onko teillä käytössä jokin työkalu, joka sisältää myös tavoitteiden tai strategian edellyttämän osaamisen kehittämisen?” Kysymys on hieman vaikea, ja sitä parannettiin vuotta 2023 varten, jolloin kysyttiin: “Onko teillä käytössä jokin (digitaalinen) työkalu, joka ohjaa oppimaan tavoitteiden tai strategian edellyttämällä tavalla?” Kysymys on hieman eri, mikä on syytä pitää mielessä, kun alla olevaa kuvaa tutkii. Suurimmalla osalla vastaajien organisaatioita ei ole järjestelmää, joka ohjaa työntekijöitä oppimaan strategian tai tavoitteiden kannalta oikeita asioita. Kuva 4.



Kuva 4. Suurimmalla osalla organisaatioista ei ole käytössä (digitaalista) työkalua, joka ohjaa oppimaan tavoitteiden tai strategian edellyttämällä tavalla.

“Kyllä” vastanneista suhteellisen moni näki verkkovalmennusalan olemassaolon tällaisena ohjaavana tekijänä - sinnehän viedään vain materiaalia, jota pidetään tärkeänä yrityksen toiminnan kannalta. Alla on esimerkkialustoja, joita vastaajien työpaikoilla käytetään.

*Eduhousen verkkovalmennusala.*

*Moodle ympäristö.*

*Koulutusportaali.*

*Sähköinen oppimisasi alusta joka sisältää perehdytyksen ja jatkuvan osaamisen kurseja.*

*Ei suoraan ohjaa, mutta verkko-oppimisalustalle pyritään tuomaan sisältöä suurelta osin strategisiin tavoitteisiin liittyen.*

*Meillä on verkko-oppimisympäristö mutta se ei varsinaisesti ohjaa oppimaan juuri strategian tai tavoitteiden edellyttämällä tavalla.*

*Skillhive alusta.*

*Guidin.*

*Howspace.*

*Workday ja siellä strategiset osaamiset on mahdollista linkittää omaan oppimistavoitteisiin.*

*Workday, periaatteessa.*

Oppimisen on muututtava yhä itseohjautuvammaksi ja ketterämmäksi. Oppimisympäristöt mahdollistavat uusien ja vanhojen osaamistarpeiden kirjaamisen jokaisen nähtäväksi ja myös hakemaan tarpeita vastaavia oppimismahdollisuuksia. Alustojen ja oppimisympäristöjen avulla voidaan myös seurata, kehittykö organisaatioon riittävästi tiettyä osaamista tai tietyn alueen osaajia. Modernit alustat yhdistävät mahdollisimman monia työkaluja, jotta niistä tulee oikeasti osa työn arkea. Ne voivat esimerkiksi yhdistää työyhteisön yhteystiedoston, osaamisen hallinnan ja oppimiseen liittyvän materiaalin ja yhteisen ajattelun työkaluja sekä oppimiseen liittyvien tilaisuuksien tiedotuksen. Suomalainen Skillhive esimerkiksi on tämän tyyppinen palvelu. Alusta voi myös esimerkiksi yhdistää yrityksen strategiset tavoitteet ja lyhyemmän aikavälin tavoitteet (esim. OKR) oppimistavoitteiden hallintaan. Se tarjoaa myös paikan työntekijöille ja tiimeille ylläpitää oppimissuunnitelmiaan.



*Digitaalinen ympäristö, johon kirjataan oppimistavoitteet ja edistyminen.*

*Virtuaalinen ryhmäkeskusteluohjaaja -työkalu, joka tukee tiimien yhteistä oppimista teemoittain. Ei olemassa kokonaisvaltaista työkalua.*

*Simppelellisesti kouluttautumissuunnitelma tulee kirjata ylös, jotta syntyy perusteet toimenpiteiden aloittamiselle tulevina vuosina.*

*Jos osaamiskeskustelu on käyty, järjestelmään asetettu tavoitteet ja seuranta.*

*Tavoite- ja kehityskeskustelu verkon yli. Mahdollistaa jatkuvan dialogin ja coachauksen.*

*Success factor - ohjelmaan rakennettu kehityskeskustelu - ja kehityssuunnittelun työkalu.*

*Käytössä on Fusion. Työkaluun kirjataan henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, toimenpiteet ja seuranta.*

Myös perinteisempiä palveluntarjoajia mainittiin. Näiden ero edelliseen on siinä, että nämä palvelevat ensisijaisesti työnantajaa, kun taas edellä mainitut pyrkivät palvelemaan kaikkia käyttäjäryhmiä, ml. työntekijöitä.

*Mepco - henkilötietojärjestelmä.*

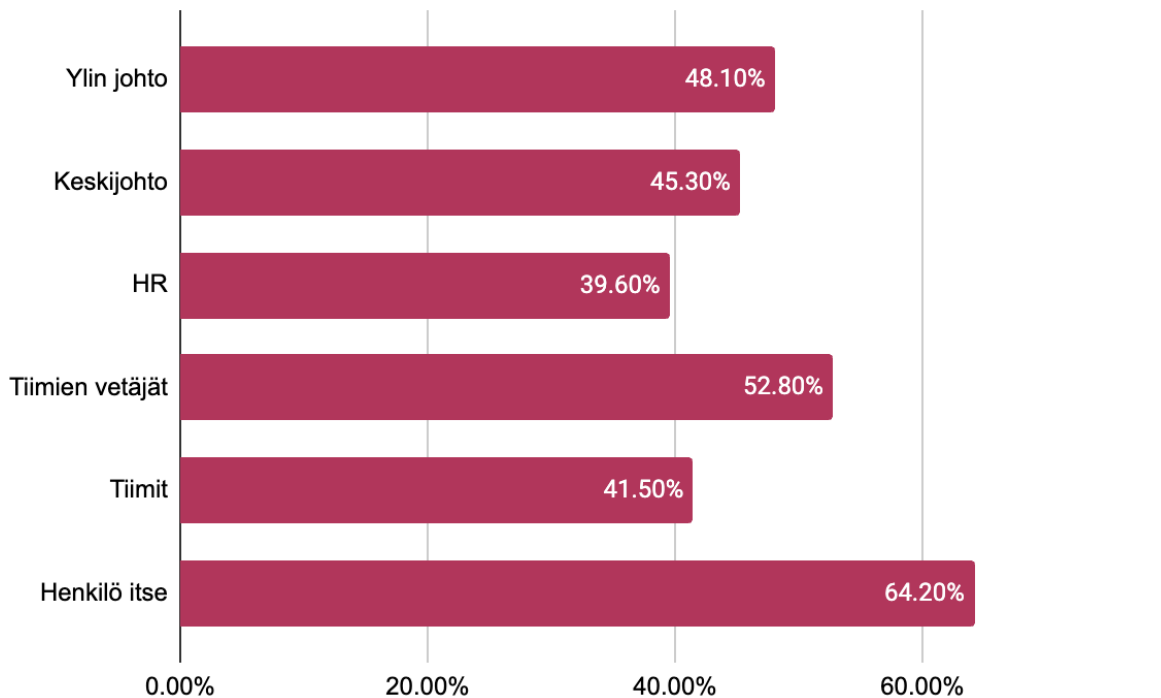
*HR työkalu.*

*Skills mgmt järjestelmä.*

## KUKA MÄÄRITTELEE OSAAMISTARPEET?

Suurimmalla osalla vastaajista työntekijä vastaa ensisijaisesti itse osaamistarpeidensa määrittämisestä, kuten koko osaamisensa kehittämisestä. Sama tulos saatiin myös vuonna 2021. Kuten jo edellisen kysymyksen vastauksissa huomattiin, useimmissa tapauksissa osaamistarpeet määritellään prosessilla tai dialogilla, johon osallistuu useita toimijoita organisaatiossa.

Mukana on kuitenkin yhä työyhteisöjä, jotka kokevat työntekijän olevan yksin osaamistarpeiden määrittelyn kanssa. Edelleen on myös organisaatioita, joissa todetaan, että esihenkilö kertoo, mitä pitää osata ja opetella. Kuva 5.



Kuva 5. Osaamistarpeiden määrittelyyn osallistuu monta tahoa.

Osa kuvasi hyvin perinteisiä toimintamalleja, joissa HR organisoi koulutuksia johdon tunnistamiin oppimistarpeisiin ja esihenkilöt ohjaavat työntekijät sinne oman arvionsa mukaisesti. Toiset puolestaan kuvasivat systematiikkaa, jossa oppimistarpeet tunnistetaan liiketoiminnallisista tavoitteista ja työntekijät ja tiimin itseohjautuvasti täyttävät niitä työnantajan tarjotessa siihen tuen ja rakenteet. Kehityskeskustelut ovat tässäkin tärkeä väline, jolla oppimistarpeita viedään käytäntöön.

*Henkilöstöjohto tekee koulutusbudjetin johdon kanssa keskusteltuaan.*

*Tällä hetkellä vain lakisääteiset koulutukset siirtyvät suunnitelmaksi (...). Yrityksellä ei ole käytössä erityisiä oppimissuunnitelmia tai muutakaan vastaavaa järjestelmää.*

*Hr- osasto vetää yhteen osaamistarpeet ja tekee suunnitelman.*

*Ei ole olemassa oppimissuunnitelmia, ainoastaan lakisääteiset koulutukset toteutuvat varmasti, muut resurssien mukaan.*

*Ainakin toimenkuvien päivitysten yhteydessä.*

*Perehdytyksessä tehdään kehityssuunnitelma.*

**Ketterämpää liiketoimintalähtöistä oppimista kuvasivat esimerkiksi nämä vastaukset:**

*Osaamistarpeita (ylemmillä toimihenkilöillä) arvioidaan kuuden tunnistetun strategisen kompetenssin kautta, joista johdetaan oppimistavoitteet. Oppimistarpeet on myös tärkeä linjata organisaation ja tiimin tavoitteiden kautta, jotta ihmisiä kehitetään liiketoimintalähtöisesti.*

*Strategisen osaamisen tavoitteista johdetaan osaamistarpeet tiimeille, tehtäville ja henkilöille.*

*Toiminnallisten tavoitteiden kautta, keskustellen ja yhdessä oppimista suunnitellen.*

*Keskustelujen, toimintasuunnitelmien, tavoitteiden ja kehityssuunnitelmien kautta.*

*Kehityskeskusteluissa esimiehet täyttävät suunnitelmat.*

*Keskustelujen kautta.*

*Mielellään yhteisten keskustelujen kautta, jossa avataan organisaation osaamistarpeet ja mitä se tarkoittaa työntekijöiden näkökulmasta. Näissä pitäisi hyödyntää myös yksilöiden vahvuuksia; kuka kokee luontaiseksi minkäkin osaamistarpeen kehittämisen ja viemisen omaan oppimissuunnitelmaan. Ketään ei pitäisi joutua pakottamaan.*

*Jokaisen kanssa sovitaan kerran vuodessa mihin painotetaan. Kehittymistä seurataan 121 keskusteluissa.*

*Kehityskeskustelun dokumentti on ainoa, missä on jotain suunnitelmaa kirjattuna ylös.*

**Neljännes vastaajista totesi, ettei osaamistarpeiden siirtymiseen oppimissuunnitelmiksi ole systeemiä.**

*Ei ole oppimissuunnitelmia, ei ole selkeää tapaa, ei ole käytössä oppimissuunnitelmia tai muutakaan vastaavaa.*

*Ei ole varsinaisia oppimissuunnitelmia eikä ainakaan julkisesti määriteltyjä osaamistarpeita.*

*Ei mitenkään, esihenkilö kannustaa kouluttautumaan, mutta ei erikseen mietitä oppimissuunnitelmaa.*

*Ei ole olemassa oppimissuunnitelmia, ainoastaan lakisääteiset koulutukset toteutuvat varmasti, muut resurssien mukaan.*

*Tähän ei ole systematiikkaa.*

*Itseohjautuvasti.*

*Ei koordinoitu.*

*Eivät siirry.*

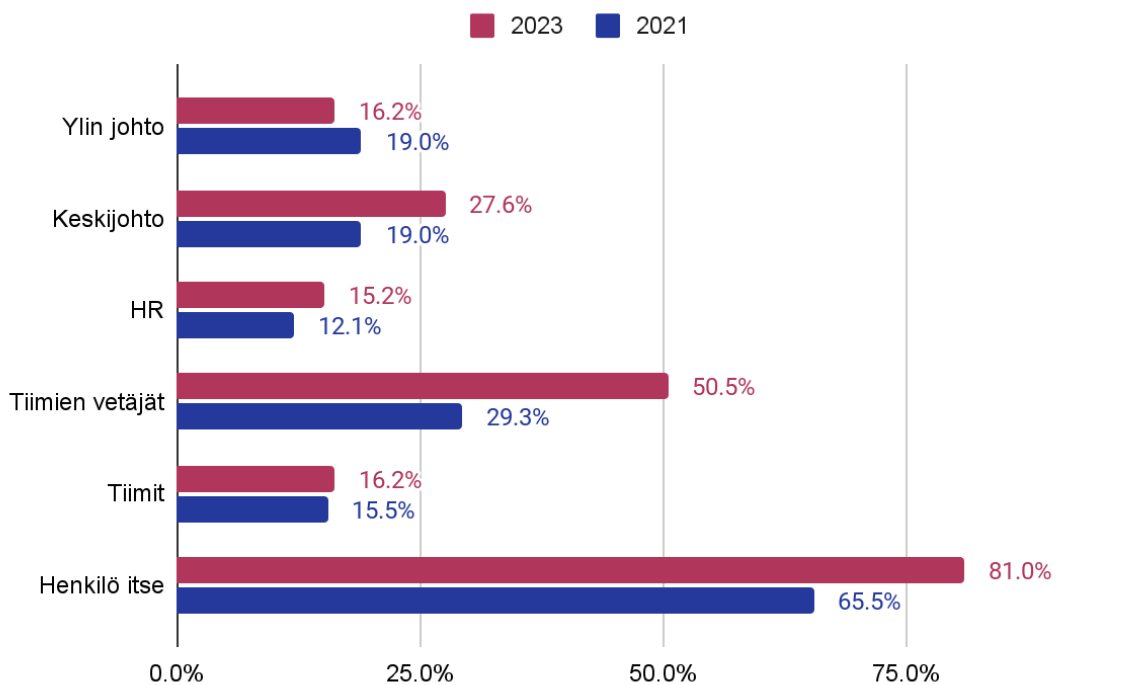
*Huonosti tällä hetkellä.*

*Tämä on ihmisten omalla vastuulla.*

*Riippuu henkilön aktiivisuudesta.*

## KUKA VASTAA HENKILÖSTÖN OSAAMISESTA JA OPPIMISESTA?

Vastuu oman osaamisen kehittymisestä työpaikan tarpeita vastaavaksi on yhä useammin jokaisella itsellään. Vuonna 2021 toteutetussa kyselyssä 65% vastanneista kertoi työntekijän itse ensisijaisesti vastaavan siitä, että hän oppii työnsä kannalta tarpeellisia asioita. Nyt vuonna 2023 luku oli vielä suurempi: 81% vastanneista ilmoitti näin. Pienelläkin otoksella tämä osoittaa varmasti suuntaa. **Vastuu omasta oppimisesta on siirtynyt työntekijälle itselleen.** Kuva 6.



Kuva 6. Kuka organisaatiossa ensisijaisesti vastaa siitä, että työntekijät oppivat työnsä kannalta oikeita asioita?

Kuten vuoden 2021 vastauksissakin, myös tänä vuonna moni täydensi vastaustaan nostamalla esiin esihenkilön roolin henkilöstön osaamisen

kehittämisen tukijana ja kannustajana. Esihenkilöt vastaavat tiimien toiminnasta: tavoitteiden saavuttamisesta ja tiimiläisten työhyvinvoinnista - melko pitkälle myös työntekijäkokemuksesta. Heillä on luontainen rooli pitää esillä osaamistarpeisiin ja oppimiseen liittyviä asioita, muistuttaa oman oppimisen johtamisesta ja erilaisista oppimispoluista. Hänen roolinsa on yhä enemmän oppimisen johtajan rooli, varmistaa, että jokainen omassa tiimissä ymmärtää, mitä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää ja miksi tarvitaan tiettyä osaamista sekä auttaa jokaisen tarvittavan osaamisen hankkimisessa.

Hyvä esihenkilö tuntee tiimensä: heidän vahvuutensa, kehitystarpeensa ja ammatillisen tavoitteensa. Esihenkilö voi asemansa vuoksi olla avainhenkilö organisaation osaamisen kehittämisessä. Roolin täyttäminen kuitenkin edellyttää, että heillä on motivaatiota ja osaamista tähän tehtävään. Osaamisen ja oppimisen johtamisen taitoja tulisi valmentaa esihenkilöille ja lähiesimiehille, joiden vastuualueiksi pitäisi määrittää myös tiimiensä jäsenten riittävän ja oikea osaamisen varmistaminen.

Ylimmän johdon tehtävä on luoda puitteet oppimiselle ja resurssoida oppiminen sekä varmistaa, että esihenkilöillä on riittävä "oppijohtajan" osaaminen.

*Työelämässä tällä hetkellä ei voi luottaa siihen, että ENSISIJAINEN vastuu osaamisen kehittämistä olisi muualla kuin työntekijällä itsellään. Poikkeuksena tilanteet, joissa esim. työ kehittyy niin, että työn jatkaminen vaatii osaamista, johon on koulutettava uudelleen (markkinalta ei löydy valmiiksi osaamista).*

*Meidän organisaatiossa ei tule kukaan toinen henkilö sanomaan, että meillä tarvittaisiin tällaista osaamista ja ajattelimme, että sinun osaamisprofiilisi sopisi tähän hienosti. Kiinnostaisiko sinua lähteä valmennukseen/koulutukseen mukaan? Eli kyllä tästä osaamisen kehittymisestä vastaa ihan henkilö itse; pongaamalla sopivia koulutuksia, mitkä tukee omaa osaamisidentiteettiä ja vahvistaa ammatillista osaamista. Se, tuleeko työnantaja vastaan kuluissa, on myös toinen keskustelunaihe.*

*Meillä on ketterä organisaatio ja matala hierarkia. Henkilö itse vastaa siitä että sovitut asiat toteutuvat. Työnantaja tarjoaa 4 palkallista opintopäivää ja 1250 euron budjetin.*

*Itse ehdottaa jonkun asian opettelu ja huolehtii että myös saa tarvittavan tuen. Esimies kyllä tukee, mutta itsellä on vastuu, jotta oikeasti jotain tapahtuu. Tämä on ihan hyvä, mutta johdon ja esimiesten suunnalta voisi tulla enemmän ehdotuksia ja mahdollisuuksia.*

*Tällä hetkellä vahvasti osastojen esihenkilöt huolehtivat ja kartoittavat oman osastonsa osaamistarpeet ja tarpeet nousevat usein henkilöiltä itseltään ja monesti myös osaamisen kasvun seuranta on osastokohtaista.*

*Työntekijä tuo esille kouluttautumistarpeet ja esihenkilöt/HR tarjoavat erilaisia kouluttautumismahdollisuuksia.*

*Joskus on sivuttu aihetta, mitä haluaisin oppia ja miten kehittyä, mutta todettu, että esim. koulutuksiin ei ole budjettia.*

*Yksilön oma aktiivisuus avaintekijä, esihenkilö mahdollistaja.*

*No en ihan täysin ole tietoinen miten nämä menevät, mutta esihenkilö kertoo jos tarvitsen jonkun sisäisen kurssisuorituksen.*

*Mielestäni henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja ylläpitämisestä on keskikohdolla. Sen tulee antaa resurssit siihen, mutta käytännössä vastuuta ei riittävästi kanneta.*



*Esihenkilö vastaa oppimisen motivoitumisesta, henkilö/ tiimit oppimisen toteutumisesta ja siirtymisestä käytännön teoksi.*

*Ketterä organisaatio sysännyt vastuuta paljon yksilölle, joka monesti jo täysin ylityöllistynyt ja oman osaamisen kehittäminen ja kehitystarpeiden huomaaminen voi olla iso haaste.*

*Ylhäältä ei voi kaataa sankolla päähän eikä motivaatiota synnyttää vaan vastuu on tiimeillä ja henkilöillä itsellään. Ylin johto näyttää toki suuntaa ja on mahdollistajana.*

*Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöllä on paras näkyvyys omiin oppimistarpeisiinsa. Apua, tukea ja neuvontaa tämän kartoittamiseksi on saatavilla sekä esihenkilöiltä, coaching -sessioissa tai yrityksen globaalista oppimisportaalista.*

*Lähtökohtaisesti oppiminen on jokaisen omalla vastuulla. Toisen puolesta kun ei voi oppia. Myös esihenkilöllä on vastuu käydä dialogia, valmentaa ja mahdollistaa. Varmistaa yhdessä, että suunta on oikea.*

*Käytännössä oppimisesta vastaa henkilö itse esihenkilönsä tukemana. Ylinjohto ja HR viitoittavat tietä, mutta osaamisen kehittyminen tarpeen mukaan tapahtuu arjessa, osana työn tekemistä.*

*Vastausvaihtoehtoista puuttui esihenkilö + henkilö yhdessä. Se on minusta meillä se toimivin tapa kehittää osaamista.*

*Jokainen on itse vastuussa osaamisestaan ja työmarkkinakelpoisuudestaan. Esihenkilöt johtavat vaihtelevasti oppimista ja varmistavat osaamisen karttumista.*

*Osaamisen kehittäminen perustuu valitettavan usein yksilön kehittymiseen. Onneksi tiimien oppimiseen on alettu kiinnittää pikkuhiljaa enemmän huomiota.*

*Hyvin itseohjautuva organisaatio, pitää itse huolehtia osaamisestaan.*

*Ylimmän johdon agendalla on yrityksen kasvu ja strategia ja heidän vastuullaan on huolehtia että organisaatiolla on käytettävissä aikaa, rahaa ja resursseja kehittää ja kehittyä.*

*Tähän ei ole määritelty budjettia ja on hyvin harvinaista että joku pääsee organisaation ulkopuolelle kouluttautumaan. Eli oppiminen on henkilön omalla vastuulla.*

*On hyvä luottaa asiantuntijan käsitykseen tarpeista, heillä on paras osaaminen.*

*Esihenkilö valmentaa johdettaviaan yhteiseen suuntaan, henkilöllä itsellään vastuu omasta ammatillisesta kehittämisestä.*

## **MILLAISIA KEINOJA ON KÄYTÖSSÄ OPPIMISEEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN?**

Nykyisin kaikki työ edellyttää jatkuvaa uuden oppimista ja iso osa työstäkin on uuden luomista. Tarve ja todellisuus ovat kuitenkin eläneet nopeammin kuin organisaatioiden rakenteet lainsäädännöstä puhumattakaan. Lainsäädännössä osaamisen kehittämistä käsitellään ainoastaan koulutuksena. Esimerkiksi

työnantaja voi vähentää elinkeinotoiminnan tai maatalouden tulosta koulutusvähennyksen, joka on laskennallisesti noin puolet koulutusajan palkkakuluista. Koulutusvähennyksen saa enintään kolmelta koulutuspäivältä työntekijää kohden. Koulutusvähennyksen vähimmäismäärä on 1 koulutuspäivä työntekijää kohti eli 6 tuntia koulutusta, joka pitää voida todentaa. Työssä tapahtuva ja työhön sisältyvä oppiminen ei oikein mahdu tähän ajatteluun. Kuitenkin se on yhä tärkeämpää, kun toistot eivät enää tuo tehokkuutta. Tuottavuus ja tehokkuus syntyvät kyvystä oppia ketterästi samalla kun työtä tehdään.

### **Kysymys oppimisen ja osaamisen kehittämisen keinoista oli jaettu kahteen osaan:**

1. opiskelun kautta hankittava osaaminen ja muodollinen oppiminen
2. työssä tapahtuva ja työhön sisältyvä oppiminen

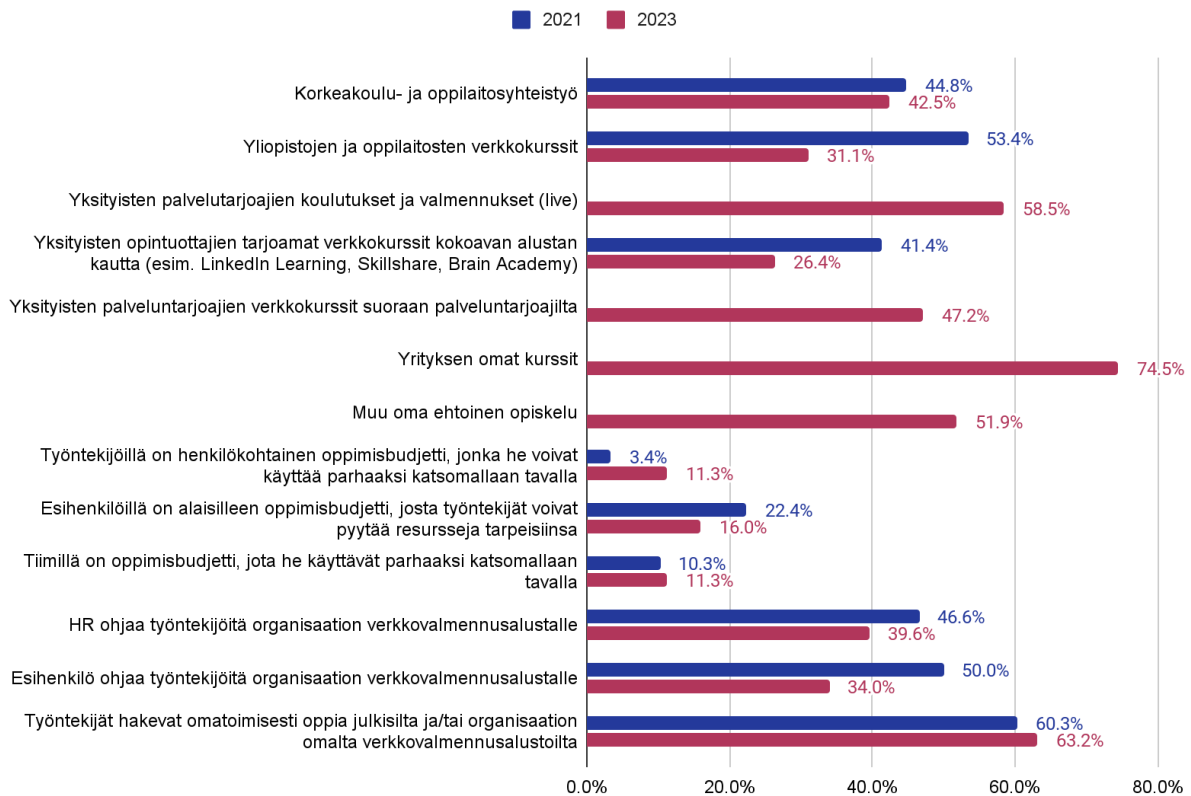
## **Opiskelun kautta hankittava osaaminen**

### **Vuoden 2023 kyselyyn oli tehty kaksi muutosta:**

1. Yksityisten palvelutarjoajien "live" valmennukset oli lisätty omaksi kategoriakseen.
2. Verkkokurssit on erotettu a) kokoavien alustojen (kuten LinkedIn Learning, Skillshare) kautta saavutettiin kursseihin ja b) suoraan palvelutarjoajilta saavutettaviin kursseihin. On oletettavaa, että työnantajat solmivat sopimuksia kokoavien alustojen kanssa, jolloin he voivat yhdellä sopimuksella tarjota henkilöstölle laajan skaalan verkkokursseja. Sen sijaan yksittäiset työntekijät saattavat hyvinkin haluta jonkun tietyn palvelutarjoajan kurssille, jota he esimerkiksi muutenkin seuraavat somessa tai lukevat hänen kirjojaan. Näiden osuuden voi siis olettaa kasvavan, jos työnantaja mahdollistaa yksilökohtaisten valintojen tekemistä esimerkiksi joustavan esihenkilön tai henkilökohtaisen oppimusbudjetin muodossa.

Vastauksista voidaan havaita, että korkeakouluysteistyön yleisyys keikkuu 45 prosentissa kummallakin kyselykerralla. Samoin yrityksen omien kurssien käyttö on suunnilleen samassa 75 prosentissa kummallakin kyselykierroksella.

Vastauksista näkyy myös, että verkkovalmennuksiin ohjaavat työntekijöitä sekä HR että esihenkilöt, mutta tärkein rooli näyttää olevan työntekijöillä itsellään. Kuva 7.



Kuva 7. Mitä opiskelun kautta hankittavan osaamisen toimintatapoja organisaatioilla on käytössä?

Kiinnostava kysymys on, **mitä opiskelumuotoja tukevat organisaatiot, joissa ei tuoteta omia koulutuksia osaamisen kehittämiseksi**. Tällaisia vastauksia oli lähes viidennes. Vastauksissa ei kuitenkaan löytynyt mitään tiettyä linjaa, vaan käytössä oli hyvin laaja skaala keinoja. Muutama näistä vastauksista kertoi heillä olevan käytössä ainoastaan työntekijän oman oppimisbudjetin ja työntekijän omatoimisen kurssien etsimisen. Nämä samat vastaajat kuvasivat oppimisen johtamisen systematiikkaansa olemattomaksi ja osaamisen kehittämisen olevan heillä täysin työntekijöiden itseohjautuvuuden varassa. Muutaman vastauksen perusteella ei voida tehdä minkäänlaisia yleistyksiä, mutta ilmiönä tämä on kiinnostava ja merkille pantava.

## Työssä tapahtuva oppiminen

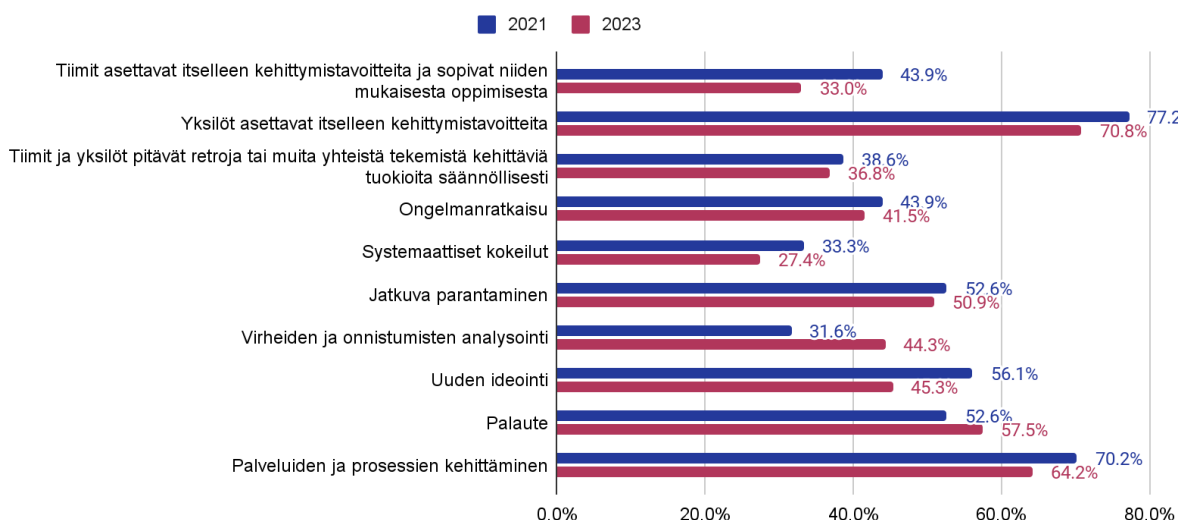
Kun työ muuttuu jatkuvasti ja työtä tehdään usein asiakkaan luona, tarvitaan aina uusia toimintatapoja ja uusia ratkaisuja. Työssä on opittava jatkuvasti uutta. Työ on paljolti ongelmanratkaisua, uusien tapojen kokeilua, jatkuvaa parantamista, palautteen hakemista ja siitä oppimista sekä retrojen pitämistä eli oman ja toisten työn arviointia ja siitä oppimista. Tämä kaikki tuottaa uutta tietoa ja mahdollistaa oppimisen työntekemisen yhteydessä.

Palveluiden ja prosessien kehittäminen on tyypillistä oman työn kehittämistä ja siitä oppimista. Lähes kolmannes vastaajien työpaikoista ei kehitä palveluita tai prosesseja, tai jos kehittää, sitä ei mielletä osaamisen kehittämiseksi.

Retroja tai muita reflektointituokioita pitää alle 40% työpaikoista. Viimeisen 5-10 vuoden "kokeilukulttuuribuumista" huolimatta vain noin kolmannes vastaajien työpaikoista näyttää tekevän systemaattisesti kokeiluja.

Retrot mainittiin keinona edistää liiketoimintaan liittyvää oppimista. Yhdessä organisaatiossa pidetään retroja myös asiakkaan kanssa, jotta yhteistyö ja yhteinen ymmärrys kehittyvät yhdessä.

Palaute on käytössä oppimisen keinona vain noin puolessa työpaikoista. Herää kysymys, eikö näissä organisaatioissa anneta palautetta ollenkaan, vai onko oppimista koskeva palaute vastattaessa mielletty joksikin eri palautteeksi, kuin se palaute, mitä työstä yleensä annetaan sekä esihenkilön että työkavereiden ja jopa asiakkaiden toimesta. Kuva 8.



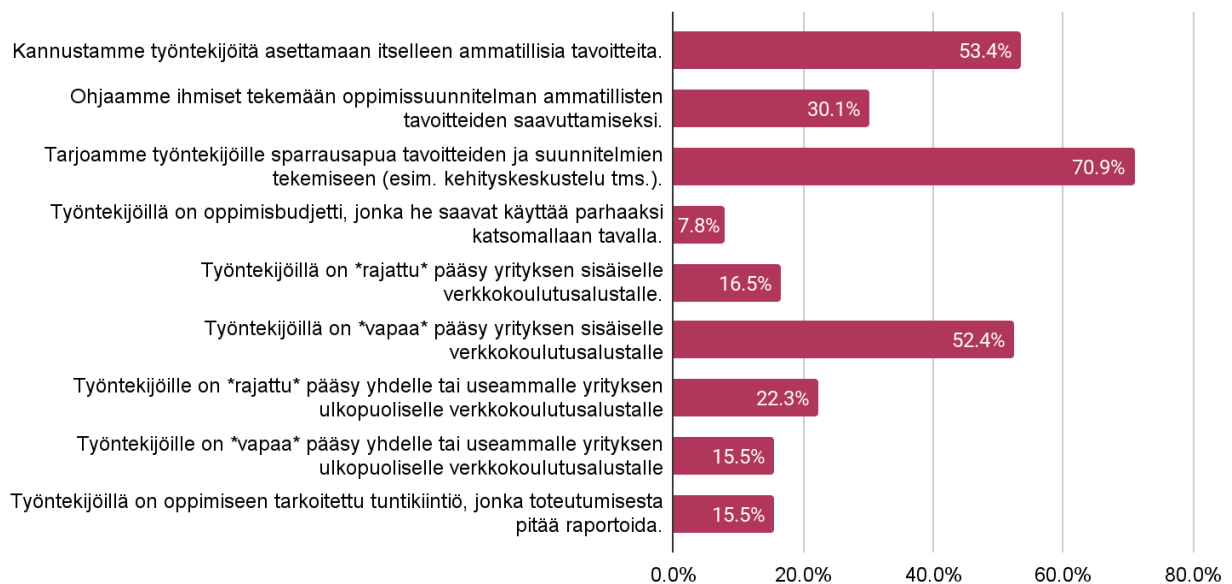
Kuva 8. Mitä työssä oppimisen menetelmiä vastaajilla on käytössä?

## Mitä käytänteitä työpaikoilla on yksilön oppimisen tukemiseen ja ohjaamiseen?

Tämä oli uusi kysymys, sitä ei ollut mukana vuonna 2021. Kysymys toteutettiin monivalintana, jossa oli myös vaihtoehto “muu, mikä?”, jotta saadaan esiin uusia hyviä käytänteitä.

Yleensä työpaikat tukevat oppimista antamalla rahallista ja/tai ajallista resurssia. Eräs kyselyyn vastaaja kertoi, että **hänen organisaationsa tarjoaa vuodessa 4 palkallista opintopäivää ja 1250 euron budjetin**. On niitäkin työpaikkoja, jotka maksavat työntekijälle oppimisesta käytetyn ajan mukaan. Henkilökohtainen ja esihenkilön hyväksymä oppimissuunnitelma on toki edelleen yksi tapa tukea oppimista. Organisaatiossa voi olla myös erityisiä oppimisen tukihenkilöitä, jotka auttavat löytämään sopivia oppimispolkuja oppijan tarpeeseen sekä hyödyntämään erilaisia oppimisalustoja. He myös auttavat asettamaan omia oppimistavoitteita. Oppimisen valmiuksien valmentaminen on niin ikään oppimisen tukemista. Näistä mikään ei oikein korostunut vastauksissa.

Verkkokoulutuslustoat ovat tärkeä osa tämän päivän osaamisen kehittämisen repertuaaria ja niitä on rakennettu ahkerasti yrityksiin viimeiset 10 vuotta. Yli puolella vastaajista oli annettu työntekijöille vapaa pääsy yrityksen omalle verkko-oppimisalustalle. Myös yrityksen ulkopuoliset verkkovalmennusalustat ovat käytössä. Noin 15 prosentilla vastaajaorganisaatioista oli avattu työntekijöille vapaa pääsy tällaisille alustoille ja samalla 15 prosentilla rajattu pääsy. Kyselyssä ei määritetty, mitä "vapaa" ja "rajattu" tarkoittavat. Ne voivat viitata joko siihen, että kaikki sisältö alustoilla on tai ei ole työntekijöiden käytössä tai ne voivat viitata siihen, että alustoille pääsee vain rajattuna aikana tai siellä saa käyttää vain rajatun ajan - tai sitten ajankäyttöä ei ole rajattu. Kuva 9.



Kuva 9. Vastaajaorganisaatioissa käytössä olevia tapoja tukea yksilöiden omatoimista opiskelua.

Vapaa oppimisbudjetti työntekijöille on alle 10 prosentilla vastaajista. Noin 15 prosenttia organisaatioista työntekijöiden pitää raportoida oppimisen tukikiintiönsä toteutumisesta.

Muita tapoja tukea yksilöiden oppimista kerrottiin:

- 1) Keskustelut esihenkilön kanssa
- 2) Keskustelut oman tiimin/omien tiimien kanssa , tiimin osaamiskeskustelut
- 3) Vuoropuhelun helpottaminen työntekijöiden ja keskijohdon välillä
- 4) Mentorointi
- 5) Työnohjaus
- 6) Mestari-kisälli -malli
- 7) Työkierto
- 8) Lupa osallistua työajalla ulkopuolisten toteuttamiin maksuttomiin webinaareihin ja muihin maksuttomiin koulutuksiin
- 9) Oppimiskahvilat ynnä muut yhteiset tilaisuudet, joissa opitaan yhdessä



- 10) Sisäiset tilaisuudet, joissa jaetaan hankittua uutta osaamista, mm. case palaverit
- 11) Oppimistoiveiden ja -tavoitteiden huomioiminen työn suunnittelussa
- 12) Mahdollisuus opintovapaaseen
- 13) Strategian kannalta keskeisimpien osaamisten kuvaukset, jotka ohjaavat osaamisen kehittymistä.
- 14) Erilaisten työroolien ja niihin liittyvien odotusten kuvaukset

## **MINKÄLAISTA OPPIMISKULTTUURIA ORGANISAATIONNE TAVOITTELEE?**

Oppimisen ja erityisesti työpaikalla tapahtuvan oppimisen perustana on työpaikan oppimiskulttuuri. Kulttuuri on ihmisten yhteinen käsitys siitä, mikä heille organisaatiossa on tärkeää ja mikä ei, miten heidän odotetaan toimivan. Kulttuuri syntyy toiminnasta. Toimintaa ohjaavat rakenteet eli ihmiset toimivat aina rakenteiden mukaan. Rakenteiden pohjalla on aina myös arvot.

Kulttuuria kehitetään miettimällä, miten henkilöstön toivotaan toimivan, millaisia toimintatapoja tarvitaan, ja lopulta millaiset rakenteet mahdollistavat toivotut toimintatavat. Esimerkiksi jos ihmisten toivotaan jakavan tietoa ja kertovan virheistä, jotta niistä voidaan oppia, tarvitaan työpaikalla psykologista turvallisuutta ja tiloja tai alustoja jakaa tietoa. Psykologinen turvallisuus edellyttää ehkä johdon ja esihenkilöiden viestintäkäyttäytymisen muutosta ja fasilitointitaitoja ja ehkä rakenteiden muuttamista tukemaan tällaista käyttäytymistä.

Kulttuurin perustana ovat arvot. Niidenkin pitää tukea oppimista ja arvostaa osaamista. Myös osaamisen jakaminen ja yhdessä oppiminen olisi hyvä näkyä arvoissa, jotta arvot eivät kannusta vain yksilöiden omaan oppimiseen.

Työpaikoilla kannattaa yleensä yhdessä määrittää, millaista oppimiskulttuuria juuri tälle työpaikalle halutaan. Tätä kysyttiin myös kyselyssä ja vastauksissa korostuivat avoimuus, ketteryys ja itseohjautuvuus. Useat vastaukset sisälsivät tavoiteltuja toimintatapoja ja niiden edellyttämiä rakenteita. Kulttuuria kuvattiin seuraavilla määritteillä.

*Kestävää ja jatkuvaa.*

*Kokeilevaa, yhdessä oppimista, arjessa oppimista, 70-20-10 periaatteella tapahtuvaa.  
Voisi hyvin olla myös 90-10.*

*(kirj. huom. 70-20-10 tarkoittaa, että 70 % uutta opitaan työssä, 20% vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja 10% muodollisessa koulutuksessa. Vastaavasti 90-10 tarkoittaa, että 90 % opitaan työssä ja 10 % muodollisessa koulutuksessa.)*

*Jatkuvaa, ketterää, joka tukee sisäistä motivaatiota sekä työstä innostumista.*

*Ketterää ja avointa.*

*Omatoimista tarpeiden esille tuomista.*

*Ketterä, itseohjautuva, jatkuvan oppimisen idealla, tarvelähtöinen, jokaisen saatavilla,  
yhteisöllinen.*

*Henkilökohtainen kehittyminen on prioriteetti, ymmärtäen jopa sen, että kehityspolku voi johtaa muihin tehtäviin organisaation ulkopuolella.*

*Avointa ongelmanratkaisua, prosessien kehittämistä palautteen perusteella, kehitysprojekteissa, työn ongelmien ratkominen verkostoissa, uuden kehittäminen verkostoissa.*

*Oppimisen ilo ja (henkilökohtainen) kasvu on kirjattu organisaation arvoihin. Tavoitetilaa kuvaavia adjektiiveja: innostava, kannustava, itseohjautuva, aktiivinen ja positiivinen.*

*Dialogista.*

*Joustava, mukautuva, jatkuva, säännöllinen, osa arkea.*

*Jatkuva oppiminen ja parantaminen, yhdessä oivaltaen.*

*Uteliaisuus, sitoutuneisuus, tulevaisuuteen katsovaa, muita innostava ja tarttuvaa.*

*Kykyä tunnistaa koko organisaatiotasolla kehittymistarpeet, saada osaamisen kehittäminen enemmän ennakoivaksi eikä niinkään reaktiiviseksi sen hetken muutoksiin, jatkuva parantaminen, tiedon ja osaamisen jakaminen orgaanisesti, arviointi- ja analyysikyvykäs organisaatio.*

*Tiimissä ja tiimien välistä yhteisöllistä oppimista. Unohtamatta asiaka- ja sidosryhmäyhteistyötä.*

*Jatkuvaa, ketterää työssäoppimista.*

*Ketterää, kokeilevaa, digitaalista, tehokasta ja tuottavaa.*

*Asiakastarve perustana, perustehtävän strategian mukainen jatkuva kehittäminen*

*Ajassa kiinni, kaupallisesti hyödynnettävissä.*

*Omaehtoinen oppiminen.*

*Luottamuksellinen (luotettava), innovatiivinen, kevyt ja iloinen oppimisessa, tarpeeseen oppiminen.*

*Innostavaa, tulevaisuuteen suuntautuvaa, suunnitelmallista, tiimiohjautuvaa (ihmiset itse tietävät mitä tarvitsevat), kustannustehokasta.*

*Saavutettavuus, avoin, läpinäkyvä, tasapuolinen, osallistava.*

*Omaehtoista, tarpeen mukaista, asiakaslähtöistä, monipuolista.*

*Itseohjautuvaa, yhtiön tavoitteita tukevaa, mutta myös yksilön tarpeet huomioivaa.*

*Yhteisöllinen, avoin, idearikas*

*Liiketoimintalähtöinen, strateginen, itseohjautuva.*

*Jatkuvaa, osana kulttuuria / tapaa toimia.*

*Luonteva, vaikuttava, oivaltava, helppo, unohtumaton.*

*Omaa toimintaa pyritään kehittämään ja parantamaan, mutta siihen ei liity koulutusta tai erityistä oppimisen johtamista*

*Kokeilevaa ja virheistä oppivaa, uutta innovoivaa, tarpeeseen vastaavaa, innostavaa  
Innostunutta, omaehtoista, yhdessä oppimista, oppimisen jakamista ja  
laadukasta/arvoa tuottavaa.*

*Jokaisen omaa halua kehittyä ja kasvaa, tällaista kulttuuria tavoittelemme.*

*Itseohjautuvaa, strategista, osaamisen jakamiseen kannustavaa, organisaatorajat ylittävää.*

*Kulttuuria tuetaan monella eri tasolla, oppiminen on yhteisöllistä ja sitä jaetaan aktiivisesti, oppiminen pitää sisällään organisaation strategisen tason, mutta huomioi myös henkilökohtaiset oppimisunelmat.*

*Nopealiikkeinen, kaikki osallistuvat, tulosvastuullinen, psykologisesti turvallinen, radikaalisti uusi.*

*Tehdään työpaikasta oppimispaikka! ennakoidaan tulevaisuuden osaamistarpeita, mahdollistetaan ja varmistetaan jatkuva oppiminen eri menetelmiä ja käytänteitä hyödyntäen, tarjotaan oppimisalusta erilaisille tarpeilla ja oppimispoluille, hyödynnetään tekoälyä ja dataa/tietoa osaamisen kehittämisen tukena ja vaikuttavuuden arvioinnissa.*

*Yhteiskehittämistä, yhteisöllistä, ketterää, taustalla positiivista johtamista.*

Toki vastausten joukossa oli myös kriittisiä näkemyksiä. Niillä työpaikoilla, joilla osaaminen ja oppiminen eivät ole johdon mielestä työpaikan menestystekijöitä, ei oppimista eikä oppimiskulttuuria käsitellä lainkaan. Tämä näkyy mm. alla olevissa kommentteissa.

*Ei ole määritetty. Aihe, jota emme koskaan käsittele.*

*Oppimiskulttuurin kehittäminen ei ole johdon agendalla.*

*Ei ole tietoa mikä meidän yrityksen tavoite.*

## **MIKÄ ON HAASTAVINTA TAVOITTELEMANNE OPPIMISKULTTUURIN RAKENTAMISESSA?**

Haastavinta oppimiskulttuurin rakentamisessa tälle vastaajajoukolle olivat ajattelutavan muutos sekä oppimisen johtamisen systemaattisuuden rakentaminen. Ajattelutavan muutokseen liittyvät vastaukset olisi edelleen voinut jakaa karkeasti kahteen osa-alueeseen, joista toinen viittaa siihen ajattelutavan muutokseen, joka yksilöiden täytyy tehdä ottaakseen vastuun omasta oppimisestaan omasta osaamisestaan. Toinen ajattelutavan muutos koskee laajemmin organisaatioita ja siinä viitattiin siirtymään vain osaamisen kehittämisestä myös oppimisen johtamiseen.

Myös ajan puute nostettiin moneen otteeseen haasteeksi.

Vastaajat harmittelivat myös ylimmän johdon asennetta, keskijohdon heikkoa sitoutumista osaamisen ja oppimisen johtamiseen sekä esihenkilöiden toisinaan heikkoa halua priorisoida oppimista ja kehittymistä työn organisoinnissa.

Oppimisen johtamisen käytänteiden huomattiin myös linkkautuvan asiantuntijatyön luonteen muutokseen: siellä missä asiantuntijatyö on jo muuttunut yhteisölliseksi, siellä yhdessä oppimisen käytänteitä on helpompi rakentaa; niissä organisaatioissa, joissa asiantuntijatyö on (edelleen) ennemminkin yksilötyötä, on huomattavasti vaikeampaa tuoda yhdessä oppimisen käytänteitä osaksi arkea.

Haastavinta toivotun oppimiskulttuurin rakentamisessa on:

- A. systematiikan puute ja sen rakentaminen
- B. ajattelutavan muutos: kurseista oppimisen johtamiseen ja mahdollistamiseen
- C. uusien oppimisen sisältävien toimintatapojen luominen osaksi arkea
- D. saada työntekijät ottamaan vastuu ja oppimaan itseohjautuvasti
- E. aikapula
- F. ylimmän johdon heikko sitoutuminen osaamisen kehittämiseen ja oppimisen johtamiseen
- G. keskijohdon heikko sitoutuminen osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen
- H. esihenkilöiden heikko sitoutuminen ja osaamisen puute oppimisasioissa

Alla lainauksia vastauksista näihin haasteisiin liittyen.

## **A. Ylin johto**

*Saada johto sitoutumaan ja innostumaan aiheesta. Tarvittaisiin heidät matkasaarnaajiksi.*

*Johdon mindset on melko numerolähtöinen, mikä välillä näkyy psykologisen turvan säröinä.*

## **B. Esimiehet ja keskijohto**

*Saada esimiehet keskustelemaan aiheesta ja näkemään se, miten tärkeää näistä puhuminen on. Tuntuu että esimiehiltä puuttuu uskallusta, kun ei heti osata vastata ihmisten tarpeisiin ja toiveisiin. Välillä myös törmää vanhahkoon ajatukseen että oppiminen on vain luennoilla istumista, ja jos niitä ei tarjoa riittävästä, on se sama kuin että ei tuettaisi oppimista lainkaan.*

*Osaamisen lisäämisen ja vahvistamisen johtaminen, vaatisi esihenkilöitä hyvää johtamistaitoa.*

*Esihenkilöstön sitoutuminen ja kiinnostuksen luominen.*

*Keskijohdon sitouttaminen; kuinka annetaan aikaa oppimiselle.*

*Saada erityisesti keskijohto ymmärtämään heidän roolinsa ja vastuunsa osaamisen kehittymisen inspiroijana ja innoittajana.*

## **C. Systemaattisuuden puute**

*Tähän liittyy paljon eri asioita ja systeemin johtaminen/ohjaaminen haastavaa.*

*Oppimissysteemin rakentaminen nykyisiin ja tulevaisuuden tarpeisiin. Oppimisen ja osaamisen kehittämisen vaikuttavuuden mittaaminen.*



*Tavoitteet ja seuranta, mittarit.*

*Se ettei rakenteita ja systematiikkaa ole.*

*Strategisten tavoitteiden tuominen osaksi yksittäisten tiimien osaamisen kehittämistä. Ja ketteryys tässä.*

*Ei ole mitään strategiaa tai varsinaista tavoitetta tähän.*

*Se, että joka päätöksentekotasolla nähtäisiin kuinka tärkeää tähän panostaminen on.*

*Suppea, rajattu näkemys siitä, mitä yksilöiden oppiminen edesauttaa yritystä, ei ole suunnitelmaa oppimiskulttuurin rakentamiseksi.*

*Oikeanlainen rakenne ja mitattavuuden puute, koska ei ole kunnollista seuranta muulle kuin erillisille koulutuksille.*

*Se, että sitä ei ole rakennettu. Jokainen yksilö voi kehittää itseään haluamallaan tavalla, mutta silloin organisaation tavoitteet eivät välttämättä toteudu.*

#### **D. Saada työntekijät ottamaan vastuu oppimisesta**

*Ainakaan kaikkia tiimejä tai erityisesti tiiminvetäjiä tämä ei kiinnosta.*

*Innostaa työntekijöitä opiskelemaan.*

*Globaalin organisaation kulttuurierot ja tottuminen "ylhäältä päin annettuun".*

*Saada työntekijät ymmärtämään oman vastuunsa ja esihenkilöt puhumaan oppimisesta.*

*Henkilökohtaisen vastuun oppiminen, osalle.*

*Jokaisen oman roolin ja reflektointiosaamisen kehittäminen, realistinen kuva omasta osaamisesta.*

*Työntekijöiden haluttomuus uuteen toimintatapaan, rutiinit.*

## **E. Ajattelutavan muutos: kurseista oppimiseen**

*Oppimisen ja osaamisen kulttuuri on sen kaltainen, että puhutaan pitkälti vain koulutuksesta, jotka ovat taas lähinnä ns. kurssitusta.*

*Oppimisen näkökulman muuttaminen koulutuksesta oppimiseen.*

*Liian pitkään on totuttu vain käymään jollain kurssilla. Kurseille pyydetään ja pahimmassa tapauksessa kurssin suoritus on pettymys. Oppimisen ilo ja mahdollisuuksien näkeminen on osalle todella vaikeaa.*

*Näkyv viivan alla usein vasta pitkän ajan jälkeen. Pelko siitä, että tekijä opettelee asiat ja lähtee muualle -kulttuuri.*

*Epävarmuuden sietäminen, Rohkeus ja oppimisen priorisointi.*

*Organisaatio periaatteessa on ottanut käyttöön 70/20/10-systeemin, mutta käytännössä keskittyy vain formaaliin oppimiseen.*

*Urakehitysmahdollisuutta ei huomioida, yli 55 v:lla ei ole mahdollisuuksia huolimatta jatkuvasta kouluttautumisesta, nuoruutta korostetaan kaikin tavoin, työkokemuksesta ei ole apua.*

*Ajan käyttö kouluttautumiseen, sitominen tavoitteisiin, koulutuksen realisointi käytäntöön.*

## **F. Yksilötyö vs yhdessä oppiminen**

*Avoin keskustelu ja uuden kokeilu yhdessä.*

*Yksintekemisen eetoksesta luopuminen yhdessä tekemiseen ja yhdessä oppimiseen, opitun reflektointi ja jatkuvan oppimisen asenne.*

*Se, että konsultit tekevät asiakastyötä tiiviisti ja uuden oppimiselle on rajallisesti aikaa.*

*Ihmiset kokevat valmennusten ja asiakastyön yhdistämisen haasteelliseksi.*

*Provisiopalkkamalli kannustaa konsultteja laskuttamaan ja priorisoimaan laskutettavaa asiakastyötä kiinteään palkkaan sisältyvän oppimisen edelle.*

*Haastavinta on avoin, toisilta oppiminen ja opitun jakaminen. Edellyttää tiimeissä vahvaa keskinäistä luottamusta, keskeneräisyyden ja epäonnistumisten, erilaisuuden sietämistä.*

*Monenlaiset työnkuvat ja aiempi kulttuuri, jossa tiedon jakaminen ei ollut tavallista.*

## **G. Oppimiskäytänteiden luominen arkeen**

*Saada porukat keskustelemaan toistensa kanssa.*

*Ennakoitavuus, eli ei vielä osata arvioida tulevaisuuden tarpeita kovin pitkälle, eletään enemmän nykyhetkessä. Kulttuuri ei tuo täysin osaamisen kehittämistä.*

*Useat kustannuspaikat ja monet tavoitteet.*

*Ei ole johdon tukea, ei anneta resursseja, ei kannusteta oppimaan. Ei hyödynnetä opittua, eikä ainakaan jaeta sitä oppia eteenpäin.*

*Organisaation suuri koko. Monta pienempää "organisaatiota" ja toimintakulttuuria yhden isomman sisällä. Budjetoinnin vuoden aikajänne. Tiedonkulun haasteet.*

*Asioita tapahtuu niin paljon, että se on väistämättä kuluttavaa ja johtaa korkeaan henkilöstövaihtuvuuteen. Vaihtuvuus taas vaikeuttaa opitun pysymistä ja kehittymistä.*

*Se, että miten voimme paremmin kohdentaa oppimistarjontaa juuri oikealle kohderyhmälle niin, että oikeat ihmiset oppivat oikeaan aikaan ja opit saadaan suoraan käyttöön.*

*Miten saisimme luotua ns orgaanista oppimisen jakamista ja osaajaverkosto-ajattelua.*

*Osaamistarpeiden tunnistaminen eri ryhmissä.*

*Tiimioppiminen, jatkuva oppiminen ja ketterät kokeilut.*

*Teknologiamuutoksen kova tahti, jossa haastava pysyä perässä. Sitä myöten maailma on kylläntynyt sisällöllä ja erilaisilla oppimiskäytännöillä ja valinnat siinä viidakossa + selkeät yhteiset työkalut haastava valita ja rakentaa.*

*Yksilölliset tarpeet ja kiinnostuksen kohteet eivät välttämättä vastaa lainkaan organisaation tarpeita.*

## **H. Ajanpuute**

*Ihmisten jaksaminen on kortilla nykypäivänä.*

*Kaikkia ei kiinnosta oppiminen ja siihen ei ole resurssoitu aikaa. Määrättiin 10 oppimispäivää, mutta mitään ei otettu pois.*

*Ajan löytäminen ja asioiden kalenteroiminen ko tarkoitukseen.*

*Iso osa työskentelee operatiivisissa tehtävissä tehtäillä ja aikaa oppimiselle on todella niukasti.*

*Aika on rajallinen resurssi. Ihmisillä on liian tiivistä arkea, jossa tilaa on vähän.*

*Oppimiseen käytetystä ajasta karsitaan ensimmäiseksi, jos on kiire.*

*Resurssien puute ja useat samanaikaiset kehityshankkeet, ei siis ole aikaa eikä ihmisiä tarpeeksi tätä viemään eteenpäin kunnolla.*

# TEKOÄLYN ROOLI OPPIMISEN JOHTAMISESSA

Tekoäly on tullut vauhdilla työelämään. Se muuttaa toimintoja ja tekemistä, myös oppimista ja osaamisen kehittämistä. Tekoälyyn liittyvää kysymystä ei ollut mukana kyselyssä 2021. Tänä vuonna se lisättiin muodossa: “Miten näet tekoälyn muuttavan oppimisen johtamista lähitulevaisuudessa? Jos olette jo ottaneet käyttöön tekoälyä oppimisen johtamiseen, kertoisitko myös siitä.”

Vastaajaorganisaatioissa ei pääsääntöisesti oltu mietitty asiaa kovinkaan paljon, mutta joukossa oli myös vastaajia, joiden organisaatioissa tekoälyä oli otettu käyttöön oppimisen ja sen johtamisen avittajana. Vastaukset jakautuivat kolmeen luokkaan:

- 1) Tekoälyn käyttö oppimisen johtamisessa
- 2) Tekoälyä pitää oppia (tekoäly itsessään oppimisen kohteena)
- 3) Ei ole mietitty yhtään

## 1) Tekoälyn käyttö oppimisen johtamisessa

Luokkaan 1) kuuluvat vastaukset voidaan edelleen jakaa 6 ryhmään

- A. Tekoäly voi toimia sparraajana ja substanssitiedon valikoijana ja tarjoajana.
- B. Tekoäly voi tunnistaa henkilön oppimistarpeita ja suositella hänelle verkkokursseja tai muuta oppimateriaalia tarpeiden täyttämiseksi.
- C. Tekoäly voi tunnistaa talentteja.
- D. Tekoäly voi tunnistaa organisaatiotasolla osaamistarpeita.
- E. Tekoäly voi tuottaa oppimateriaalia tunnistamiinsa osaamistarpeisiin.
- F. Tekoäly voi auttaa kehitystoimenpiteiden muotoilussa.

## **A. Tekoäly voi toimia sparraajana ja substanssifiedon tarjoajana.**

*Auttaa tiedonhaussa ja sanoittamaan ja yhdistelemään kokonaisuuksia, auttaa ajattelussa eteenpäin.*

*Nopeuttaa substanssiosaamisen hankinnassa.*

*LLM:t mahdollistavat tehokkaan tiedonhaun.*

*Tekoäly auttaa tiedon hankinnassa, mutta sen sisäistäminen ja keskittymiskyky uuden oppimisessa on haaste. Tietotulvasta oikean tiedon jalostaminen ja etenkin sen ymmärtäminen pitäisi olla keskiössä.*

*Hyvä ideointityökalu sparraukseen.*

*Tiedon etsintä ja muokkaaminen omaan käyttöön helpottuu valtavasti.*

*Tekoäly voi olla ensimmäinen, jolta haetaan ratkaisua ongelmaan esim kollegan tai googlen sijaan.*

*Tekoäly lisää oppimisen mahdollisuuksia esimerkiksi sparraajana ja vapauttaen aikaa syvälliseen oppimiseen.*

**B. Tekoäly voi tunnistaa henkilön oppimistarpeita ja suositella hänelle verkkokursseja tai muuta oppimateriaalia tarpeiden täyttämiseksi.**

*Uskon vahvasti, että tekoäly tuo oppijaa ja yritystä lähemmäksi toisiaan, tarjoamalla oppijalle oppijan määritelmien mukaista relevanttia sisältöä.*

*Mahdollistaa monipuolisia mahdollisuuksia kehittää osaamista digitaalisia välinein.*

*Mielenkintoista! Tässähän on mahdollisuuksia vaikka mihin, kunhan on tarpeeksi opetusdataa ja järjestelmä saadaan jotenkin kommunikoimaan ja seuraamaan erp tms. järjestelmää.*

*AI:n kautta voisi saada ehdotuksia ja tavallaan uraohjaustakin tietoja ja toiveita yhdistelemällä.*

*Tekoäly voi mahdollistaa yksilölle räätälöidyn tuen esim. tekoälyllä varustettu coach.*

*Se voi luoda tavoitteiden ja tarpeiden pohjalta yksilöllisiä tai ryhmätasoisia ehdotuksia oppimispoluista.*

*Toivottavasti AI alkaisi ehdottaa, mitä osaamista minulta vaikuttaisi puuttuvan.*

**C. Tekoäly voi tunnistaa talenteja**

*Tekoäly voisi kenties nostaa kokemuksen ja koulutuksen pohjalta esille henkilöitä, joille tulisi luoda urapolkua. Lisäksi se voisi muistuttaa automaattisesti säännöllisistä koulutuksista yksilöitä ohjaten tarvittavaan koulutukseen.*



**D. Tekoöly voi tunnistaa organisaatiotasolla osaamistarpeita.**

*Sen avulla voidaan myös luoda näkymää organisaatiotason tarpeista ja osaamisen tasoista.*

*Pystytään määrittelemään paljon helpommin, kootummin ja nopeammin kehitystarpeet ja esimerkiksi puuttuva osaaminen.*

**E. Tekoöly voi tuottaa oppimateriaalia tunnistamiinsa osaamistarpeisiin.**

*Tekoöly saattaisi myös tuottaa oppimateriaalia asioista, jotka se havaitsee organisaatiossa olevan vaikeita.*

*Skenaarioiden ja simulaatioiden tuottaminen on ollut kokeilussa. Videotuotannossa tekoölyä on käytetty. Tarjoaa ensi vaiheessa apua sisältöjen rikastamiseen, sitten varmasti yhä strategisempaan tasoon.*

**F. Tekoöly voi auttaa kehitystoimenpiteiden muotoilussa.**

*Sillä voi olla ohjaava vaikutus vaikuttavien toimenpiteiden suunnittelussa.*

**Muutama vastaus puhui tekoölystä yleisemmin**

*Tekoöly helpottaa oppimisen fasilitointia. Käytämme tekoölyä omalla alustalla, joka ketteröittää tarpeiden tunnistamista, ratkaisujen tekemistä jne.*

*Mahdollisuuksien ja vaihtoehtoisten näkymien laajentuminen, oppimisen eri tapojen arkipäiväistyminen: hiipuuko tiettyjen täydennyskoulutusten arvostus?*

*Tekoälystä tulee oppimisen ja opettamisen työkaveri. Meillä vasta kokeiluja ja suunnitteilla oppimispiirejä teemasta.*

## **2) Tekoälyn hyödyntäminen on itsessään myös oppimisen kohde. Tästä puhuttiin vastauksissa alla olevalla tavalla:**

*Keskustelu on avointa tekoälyn hyödyntämisessä, ts. tekoälyyn liittyvä uusi tieto ja taidot ovat jaetun oppimisen kohteena.*

*Mullistaa kokonaisvaltaisesti tapaa tehdä työtä ja oppia työssä. En usko, että vielä edes ymmärrämme kuinka paljon. Ymmärrys kasvaa rohkeiden kokeiluiden kautta.*

*Tämä ei ole vielä kirkasta, fokus muuttuu asioihin, joissa tekoäly on ihmistä heikompi.*

*Paljonkin tulee muuttumaan! Tosi laaja kysymys taas, ehkä en avaa näkemyksiä tässä pienessä tilassa.*

*Tekoälyä käytetään jo päivittäin tiedonhakuun. En osaa suoraan sanoa miten se vaikuttaisi osaamisen kehittämiseen, mutta tekoälyyn liittyvä osaaminen on meillä yhtenä vuoden 2024 painopistealueena henkilöstön osaamisessa.*

*Muutoksen vauhti kiihtyy ja vauhdissa pysymisestä aiheutuva hyvinvoinnin kokemus ehkä laskee. Tämä tasapainoilu edellyttää esihenkilöiltä tarkkaa silmää ja uskallusta johtaa tiimiään tuloksiin jaksamisen huomioiden.*

*Kokeilen vähitellen.*

*Tämä edellyttää osaamista ja toisaalta kehittää osaamista kun ai myötä myös omaa työtä täytyy ajatella toisin.*

*Opittavaa ja mahdollisuuksia tulee valtavasti lisää.*

*Ei yritystasolla, yritän osaltani edistää. Itse opiskelen itsenäisesti omalla ajalla.*

## **JOHTOPÄÄTÖKSET**

- 1) **Oppimisen johtamisen systematiikkaa puuttuu yhä.**
- 2) **Oppiminen pitää linkata tiiviimmin strategiaan ja liiketoiminnan tavoitteisiin.**
- 3) **Oppimis- ja kehityssuunnitelmat pitää saada elämään tiiviimmin osana arkea.**
- 4) **Esihenkilöiden avainasemaan on havahduttava ja varmistettava, että heillä on osaaminen ja motivaatio oppijohtajan tehtävänsä hoitamiseen.**
- 5) **Työssä oppimisen taitoihin pitää panostaa ja toimintatapoja lisätä. Erityisesti tiimien työkalupakkiin tarvitaan ketterän oppimisen tapoja.**
- 6) **HR:n rooli kurssien järjestäjästä kehittämään organisaation tarvitsemia oppimistapoja.**
- 7) **HR tarvitsee pikaisesti osaamista tekoälyn hyödyntämiseen oppimisen johtamisessa.**

### **1) Oppimisen johtamisen systematiikkaa puuttuu yhä.**

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella oppimisen johtaminen ei ole systemaattista. Perinteiseen osaamisen kehittämiseen on olemassa toimintatapoja ja rakenteita, mutta itseohjautuvaa jatkuvaa oppimista ei ole yhdistetty liiketoiminnan tavoitteisiin, sitä ei seurata säännöllisesti tai sitä ei tueta

systemaattisesti. Joissain vastaajaorganisaatioissa se on kokonaan työntekijöiden oman halukkuuden ja omatoimisuuden varassa.

Ylimmän johdon heikkoa sitoutumista pohdittiin monissa vastauksissa. Vaikka työ on yhä enemmän asiantuntijatyötä, jossa osaaminen ja kyky uusia osaamista mahdollisimman nopeasti ratkaisevat menestyksen, on aika yllättävä, että johto ei panosta laajemmin oppimiseen ja edellytä HR:ltä enemmän uusien toimintatapojen ja rakenteiden kehittämistä. HR:n tulisi nostaa osaaminen ja oppiminen strategisemmalle tasolle ja olla nykyistä tiiviimmin mukana yritysten ja työpaikkojen strategian kehittämisessä. Oppiminenhan on jo nyt ja tulee olemaan yhä tärkeämpi kilpailukeino. HR on monella työpaikalla alihyödynnetty asiantuntija. HR voisi olla nykyistä enemmän ja useammalla työpaikalla toimintatapojen ja rakenteiden kehittäjä, oppimisvalmiuksien ja -mahdollisuuksien kehittäjä sekä johdon ja esihenkilöiden oppimisen johtamisen tukija.

## **2) Oppiminen pitää linkata tiiviimmin strategiaan ja liiketoiminnan tavoitteisiin.**

Vastaajajoukossa oli jo muutamia, jotka kuvasivat oppimistarpeiden tiivistä suhdetta liiketoiminnan tavoitteisiin ja kehittämiseen, mutta suurimmalla osalla vastaajista työpaikalla ei käsitelty osaamistarpeita eikä niiden yhteyttä toiminnan tavoitteisiin. Edelleen on selkeä tarve toimintatavalle, jolla toiminnan tavoitteista johdetaan osaamis- ja oppimistarpeet sekä niistä edelleen osaamisen kehittämissuunnitelmat ja oppimissuunnitelmat. Jos ei osaamistarpeita määritetä osana tavoitteita, strategiaa ja toiminnan suunnittelua, on selvää, etteivät ne nouse myöskään ylimmän johdon agendalle.

## **3) Oppimis- ja kehityssuunnitelmat pitää saada elämään tiiviimmin osana arkea.**

Monen vastaajan työpaikalla osaamisen kehittämissuunnitelmat käydään läpi vuosittain osana kehityskeskusteluita. Tämä on aivan liian harvoin nykyisessä

nopeasti muuttuvassa maailmassa. Tekoälyn kehitys on hyvä esimerkki siitä, että jos ihmisille ja tiimeille asetetaan kehitystavoitteita vain vuosirytmissä, jäädään auttamattomasti kelkasta. Uusia oppimistarpeita syntyy koko ajan ja niiden pitäisi päästä nopeasti mukaan oppimissuunnitelmiin. Suunnitelmia pitää uudelleen arvioida monta kerran vuodessa, lisäillä ja poistaa asioita, ja myös seurata suunnitelmien toteutumista.

#### **4) Esihenkilöiden avainasemaan on havahduttava ja varmistettava, että heillä on osaaminen ja motivaatio tehtävänsä hoitamiseen.**

Kehityskeskustelut ja muut esihenkilön kanssa käytävät keskustelut ovat edelleen merkittävässä roolissa asetettaessa oppimistavoitteita ja yhteensovittaessa henkilökohtaisia oppimisunelmia ja yrityksen osaamistarpeita. Tämä asettaa esihenkilöt avainasemaan organisaation oppimisen johtamisessa. Työpaikoilla täytyy kiinnittää huomiota tähän esihenkilöiden kriittiseen rooliin ja varmistaa, että heillä on osaaminen ja motivaatio käydä näitä keskusteluita.

#### **5) Työssä oppimisen taitoihin pitää panostaa ja toimintatapoja lisätä.**

Oppiminen voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: ennakoivaan ja työssäoppimiseen. Ennakoiva oppiminen on oman tulevien osaamistarpeiden täyttämistä. Työssä oppiminen puolestaan on oppimista, joka tapahtuu työtä tekemällä: uutta luoden, uusia työkaluja käyttäen, tietoa uudella tavalla hyödyntäen. Työ on ongelmanratkaisua, uuden kehittämistä, luovia ratkaisuja, kokeiluja ja jatkuvaa parantamista; kaikki oppimista, joka tapahtuu työssä ja työn kehittämisen yhteydessä erityisesti tiimeissä.

Ennakoivan oppimisen mahdollisuudet ovat kasvaneet merkittävästi, kun työnantajat ovat avanneet työntekijöille pääsyn erilaisille verkkokurssialustoille. Lisää panostusta tarvitaan työssä oppimisen taitoihin ja työkaluihin, esimerkiksi kokeilemalla kehittämisen toimintatapoja, ongelmanratkaisumalleja ja jatkuvan parantamisen malleja. Mikä tärkeintä, nämä toimintamallit pitää saada istutettua osaksi työn arkea, eikä niistä pidä luistaa kiireen takia.

## **6) HR:n rooli kurssien järjestäjästä kehittämään organisaation tarvitsemia oppimistapoja.**

HR on monessa organisaatiossa alihyödynnetty osaaja. Aika menee paljolti eilisen ongelmien ratkomiseen kuten lakkojen ja yt:itten hoitamiseen. Tulevaisuuteen kohdistuvalle työlle ei jää aikaa. Jos jää, niin usein se on tiettyä osaamistarvetta vastaavien kurssien järjestämistä. HR olisi kuitenkin paras resurssi kehittämään mahdollisuuksia tulevaisuuden osaamisen hankkimiseen.

Kun samaan aikaan korostetaan osaamisen kehittämisvastuun siirtymistä yksilölle, voisi HR siirtyä kehittämään oppimismahdollisuuksia näille yksilöille ja organisaatiolle toimintatapoja, joilla kunkin hankkimaa oppia jaetaan ja yrityskohtaistetaan. Hr voisi myös tukea esihenkilöiden osaamista oppimisen johtajina ja ylimmän johdon ymmärrystä osaamisen ja oppimisen strategisesta merkityksestä kilpailukykytekijänä. Strateginen rooli edellyttää toki myös HR:ltä kunnollista businessosaamista ja kykyä laskea taloudelliset hyödyt uusille toimintatavoille ja oppimisen infrastruktuurin investoinneille.

## **7) HR tarvitsee pikaisesti osaamista tekoälyn hyödyntämiseen oppimisen johtamisessa.**

Tekoälyn nähdään jo monissa organisaatioissa haastavan sekä nykyiset toimintatavat että osaamisen ja oppimisen johtamisen. Suurimman osan vastaajista työpaikoilla ei kuitenkaan oltu vielä tartuttu aiheeseen kovinkaan kummoisesti. Tekoälyn hyödyntäminen kehittyi niin kovaa vauhtia eteenpäin, että nopeasti mukaan pääsevät saavat hurjan etumatkan hitaammin käynnistyviin työpaikkoihin. Nyt tarvittaisiin HR:lle kiireesti tekoälyosaamista ja hyvien esimerkkien jakamista, jotta suomalaiset työpaikat pysyisivät kehityksessä mukana.

# KIITOKSET

Lämmin kiitos kaikille kyselytutkimukseen osallistuneille!