

Julia Hannula

**”ETÄTÖIHIN HEP JA PÄRJÄILE”**  
Osaamisen kehittyminen etätyössä

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Maaliskuu 2021

# TIIVISTELMÄ

Julia Hannula: "Etätöihin hep ja pärjäile." Osaamisen kehittyminen etätöissä.

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Maaliskuu 2021

Ohjaaja: Jan-Erik Johanson

---

Tämä tutkimus käsittelee työntekijöiden osaamisen kehittymistä etätöissä. Tutkimuksen keskiössä on ymmärtää etätöitä tekevien työssä oppimista ja kartoittaa, miten etätöihin siirtyminen on vaikuttanut työssä oppimiseen. Lisäksi tutkimuksella selvitetään menetelmiä, joiden avulla työntekijöiden osaamista ja oppimista voidaan etätöissä tukea. Tutkimuksella pyritään tarjoamaan organisaatioille lisätietoa henkilöstön osaamisen kehittämistä etätöissä. Koska etätöiden ja osaamisen kehittymisen välisestä yhteyksistä ei ole paljoa aikaisempaa tutkimusta, täytetään tutkimuksella tätä tutkimusaukkoa. Tutkimuksella vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Minkälaisia vaikutuksia työpaikalta etätöihin siirtymisellä voi olla työntekijöiden työssä oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen? Minkälaisin menetelmin työssä oppimista ja osaamisen kehittämistä voidaan etätöissä tukea?

Tutkimuksen teoreettinen tausta on rakennettu aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta. Osaamisen kehittymisestä etätöissä ei ole olemassa yhtä tiettyä teoriaa ja sen vuoksi tutkimuksen teoriapohja on muodostettu useammasta eri osasta etätöihin ja osaamisen keskittyen. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Espoon kaupunki, mutta kaupungin ollessa hyvin laaja organisaatio on kohde rajattu kaupungin konsernihallinnon yhteen työyksikköön. Tutkimus on kvalitatiivinen ja aineistonkeruu on toteutettu teemahaastatteluin. Haastattelut on toteutettu syksyllä 2020 ja niitä on tehty yhteensä 7 kappaletta. Empiirinen aineisto on analysoitu aineistolähtöisesti ja näin ollen analyysia on ohjannut tutkimuksen tarkoitus. Käytännössä analyysi eteni kolmen vaiheen mukaisesti, jotka olivat pelkistäminen, ryhmittely ja käsitteellistäminen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työpaikalta etätöihin siirtyminen muuttaa työntekijöiden kokemuksia työssä oppimisesta. Etätöihin siirtyminen vaikuttaa käytettävissä oleviin oppimismenetelmiin paitsi muuttamalla niiden muotoa myös supistamalla niiden määrää. Lisäksi etätöihin siirtyminen näyttää korostavan yksilön oman aktiivisuuden merkitystä työssä oppimisessa ja näin ollen työntekijät saattavat helposti etätöissä kokea, että oppiminen ja kehittyminen jää yksin omalle vastuulle. Tutkimustulosten mukaan etätöihin siirtyminen myös muuttaa työssä oppimisen kokonaisuudessaan muodollisemmaksi ja tiedostetummaksi prosessiksi. Etätöissä oppimisen haasteena on, miten voidaan turvata epävirallinen ja sattumanvarainen oppiminen. Epämuodollinen oppiminen on tunnistettu muodollista oppimista merkityksellisemmäksi tekijäksi työelämässä ja näin ollen siitä olisi tärkeä pitää kiinni myös etätöissä. Hiljaista tietoa siirtävät kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut tulisi sovittaa myös osaksi etätöitä.

Osaamisen kehittyminen ja työssä oppiminen vaativat siis etätöissä hieman enemmän ponnisteluita kuin lähityössä. Osaamisen ja oppimisen ollessa hyvin yksilöllisiä prosesseja, tulisi niitä tukea mahdollisimman monipuolisin keinoin. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että osaamisen kehittämistä ja työssä oppimista voidaan myös etätöissä tukea usein eri keinoin. Tutkimuksessa tällaisiksi keinoiksi osoittautui aktiivinen ja säännöllinen esimiestyö, työnantajan proaktiivinen ote oppimisen mahdollistamiseen, avoin viestintä, vuorovaikutus ja yhteistyö sekä vanhojen toimintatapojen päivitys ja uusien toimintatapojen luominen. Lisäksi kaiken oppimisen lähtökohdaksi etätöissä tunnistettiin teknologia ja hyvät työvälineet. Jatkuvan kehittämisen turvaamiseksi, olisi oppimista etätöissä tukevien keinojen kartoittamista hyvä jatkaa myös jatkotutkimuksin.

Avainsanat: Etätöntekijä, etätö, osaamisen kehittyminen, työssä oppiminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# Sisällysluettelo

<b>1 JOHDANTO</b> .....	1
1.1 Tutkimus osana aiempaa tutkimusta.....	3
1.2 Tutkimuksen tausta ja eteneminen .....	5
1.3 Tutkimusraportin rakenne .....	6
<b>2 TEOREETTINEN VIIITEKEHYS</b> .....	7
2.1 Etätyö.....	8
2.1.1 Etätyön määrittelyä .....	8
2.1.2 Etätyön hyötyjä ja haasteita .....	9
2.2 Osaamisen kehittäminen .....	12
2.2.1 Osaamisen kehittämisen menetelmiä .....	13
2.2.2 Yksilön osaaminen .....	14
2.2.3 Yksilön oppiminen.....	16
2.2.4 Työssä oppiminen .....	18
2.2.5 Oppivan verkoston teoria .....	20
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	22
3.1 Tutkimusote ja tutkimustapa .....	22
3.2 Kohdeorganisaatio ja valittu tapaus .....	23
3.3 Aineistonkeruumenetelmä .....	24
3.4 Empiirisen aineiston kerääminen.....	26
3.5 Aineiston analysointimenetelmä.....	26
3.6 Empiirisen aineiston analysoiminen .....	27
<b>4 TULOKSET</b> .....	30
4.1 Lähioppiminen.....	30
4.2 Muutosprosessi .....	34
4.3 Oppimismuutokset .....	36
4.4 Etäoppiminen.....	42
4.5 Yhteenveto.....	49
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	51
5.1 Lähioppimisestä etäoppimiseen.....	51
5.2 Etäoppimisen tukeminen .....	53
<b>6 POHDINTA</b> .....	55
6.1 Tutkimuksen luotettavuus .....	56
6.2 Jatkotutkimusaiheet .....	57
<b>LÄHTEET</b> .....	59
<b>LIITE 1: Teemahaastattelurunko</b> .....	62

## Kuvioluettelo

Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	7
Taulukko 1 Yläluokat ja kokoavat käsitteet .....	29
Kuvio 2 Tutkimuksen tulokset .....	49

# 1 JOHDANTO

Keväällä 2020 eli noin vuosi sitten alkaneen koronaviruspandemian seurauksena yli miljoona suomalaista siirtyi etätöihin, ja etätöiden määrä kasvoi aikaisempaan verrattuna huimat 687 prosenttia (Ruohomäki 2020, 21–22). Eurofoundin tuoreen tutkimusraportin *Living, Working and COVID-19* mukaan jopa 48 % tutkimukseen vastanneista kertoi työskentelevänsä ainakin osittain kotona koronatilanteen vuoksi. Monien organisaatioiden pakkosulut ovat saaneet aikaan sen, että etätöistä on tullut tavanomainen työtapa myös monille, joiden aikaisempi kokemus etätöistä on ollut rajallinen tai jopa olematon. (Eurofound 2020, 31–34.) Työterveyslaitoksen (ttl.fi) mukaan etätöillä tarkoitetaan työnantajan kanssa sovittua työnteon mallia, jossa työ tehdään joko osin tai kokonaan kotona tai työnantajan eri toimipisteissä, työkohteissa, asiakkaan luona, kahvilassa tai matkoilla. Vuonna 2020 alkanut aktiivinen etätöihin ohjaaminen on ollut kansanterveydellinen toimenpide, jolla on pyritty hillitsemään viruksen leviämistä. Suomessa etätöiden suosituksen takana on valtioneuvosto ja suositus koskee sekä julkisen että yksityisen sektorin toimijoita (Valtioneuvosto.fi).

Työelämän muuttuminen ei itsessään ole uusi ilmiö ja niin organisaatioilta kuin työntekijöiltäkin on aikaisemminkin kysytty kykyä sopeutua muutoksiin nopeasti ja ketterästi. Työ- ja elinkeinoministeriön (2020, 11) mukaan työn, työn sisällön ja työn tekemisen tapojen nopeasta muutoksesta puhutaan yleisesti työn murroksena. Työ vaatii jatkuvaa uuteen sopeutumista. Työ muuttuu jatkuvasti dynaamisemmaksi, mikä Viitalan (2005) mukaan tarkoittaa, että työn sisältö ja työn ympäristö ovat jatkuvassa muutoksessa. Myös Humalan (2007, 128) mukaan työn ja sen toimintaympäristön muutostahti on kiristynyt ja muutosta voidaan jopa kuvata jopa normaaliksi tilaksi. Työtä kuvastaa mm. vaihtelevuus, epävarmuustekijöiden läsnäolo sekä uudelleen muotoutuminen (Viitala 2005, 111). Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää erilaisia rakenteita, joustavia organisoitumisen muotoja sekä monimutkaistumista kestäviä ja sopeutumiskykyisiä toimintamalleja (Humala 2007, 11).

Työelämän muutoksissa keskeistä on säilyttää työelämän laatu hyvänä. Hyvinvoivat työntekijät ovat avain työn tuottavuuteen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 12.) Yhteinen tekijä monille työelämän muutoksille, kuten äkilliselle etätöihin siirtymiselle, on henkilöstön roolin korostuminen. Tarvittavan osaamisen saavuttaminen sekä säilyttäminen on työelämässä jatkuvien muutoksien vuoksi yhä vaikeampaa (Viitala 2005, 112). Työn murroksessa työn vaatimukset muuttuvat nopeasti

ja työ vaatii jatkuvasti laajempaa osaamista sekä uuteen sopeutumista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 11; 52). Henkilöstön osaamisen ylläpitäminen on yksi nykypäivän haasteista, johon organisaatiot joutuvat väistämättä vastaamaan, sillä organisaatioiden menestys pohjautuu osaavien työntekijöiden varaan (Humala 2007, 7). Nopeasti muuttuvissa työolosuhteissa osaaminen vanhenee nopeasti ja näin ollen paitsi henkilöstön osaamisesta myös kyvystä oppia on tullut merkittäviä menestystekijöitä (Manuti ym. 2015). Osaaminen ja oppiminen ovat asioita, joilla voidaan turvata organisaatioiden menestys paitsi nyt myös tulevaisuudessa (Ranki 1999, 9). Kupias, Peltola ja Pirinen (2014) myös huomauttavat, että jo normaali toiminnan ylläpitäminen vaatii osaamisen kehittämistä.

Työelämän muutokset usein muokkaavat ja lisäävät osaamisvaatimuksia (Ahokallio-Leppälä 2016). Kokko, Vartiainen ja Hakonen (2003, 17) kirjoittavat, että hajaantunut yhteistyö vaatii onnistuakseen erilaista osaamista kuin kasvotusten tapahtuva. Humalan (2007, 16) mukaan hajautettujen organisaatioiden ja tiimien vuoksi on tärkeä muuttaa yleistä organisaatioajattelua ja totuttuja periaatteita. Etätyöhön siirtyminen muuttaa vaatimuksia ja myös edellyttää uusia toimintatapoja. Lisäksi uudistuva työ edellyttää aina kykyä oppia nopeasti uutta (Viitala 2005, 135). Pahimmassa tapauksessa etätyö saattaa vaikuttaa negatiivisesti yksilön ammatilliseen kehitykseen tai jopa pysäyttää sen (Ranki 1999, 123). Ahokallio-Leppälän (2016) mukaan organisaatiossa on tarve panostaa entistä aktiivisemmin osaamisen kehittämiseen yhtenä yhteiskuntamme tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Sitä totuutta ei pidä vähätellä, että nykypäivän organisaation tärkein voimavara on siellä toimivat ihmiset sekä heidän osaamisensa (Juuti & Vuorela 2015, 71). Työntekijöiden ohella etätyö on haaste myös johtajille. Muutos perinteisestä johtamisesta etäjohtamiseen vaatii esimiehiltä rohkeutta haastaa perinteiset johtamiskäytännöt (Vartiainen, Hakonen & Kokko 2004, 18). Myös Humalan (2007,20) mukaan etäjohtajan on tärkeä kyseenalaistaa vallassa olevat uskomukset ja rikottava vanhoja sääntöjä. Etäjohtaminen vaatii läsnäjohtamista monipuolisempaa johtajuutta ja etäjohtamisessa erityisesti ihmisten johtaminen on keskeistä (Humala 2007, 20).

Tiedosta ja osaamisesta on tullut organisaatioiden tärkein resurssi ja oppimisesta organisaatioiden tärkein prosessi (Ojala 2008). Muuttavassa toimintaympäristössä tarvitaan vallitsevien uskomusten kyseenalaistamista ja uusien arvojen luomista (Sydänmaanlakka 2001, 20). Myös Viitala (2005, 136) kirjoittaa hyppäyksestä kokonaan uudenlaiseen ajatteluun. Tällaista avoimuutta, rohkeutta ja luovuutta tarvitaan myös etätyöhön siirtymisessä.

Koronakriisi on aiheuttanut hyvin lyhyessä ajassa kauaskantoisia muutoksia (Eurofound 2020). Nyt etätyösuositusten oltua voimassa noin vuoden ajan on etätyöstä varmasti muodostunut monissa organisaatioissa uusi normaali. Eurofoundin (2020, 31–34) tutkimusraportin mukaan näyttää erittäin

todennäköiseltä, että kokemus etätyöstä koronapandemian aikana johtaa etätyön lisääntymiseen myös tulevaisuudessa. Monet työnantajat ja myös työntekijät haluavat varmasti jatkaa hyviksi havaittuja etätyön käytänteitä tulevaisuudessakin. Samanaikaisesti osaamisen merkitys korostuu. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen on tulevaisuudessa yhä merkittävämmässä roolissa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2002, 52). Jatkuva uuden oppiminen ja osaamisen kehittyminen ovat välttämättömyyksiä, sillä osaava henkilöstö on organisaatioille merkittävä pääoma. Toisaalta osaaminen on myös työntekijöille tärkeä voimavara työssä selviytymiseen.

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on, miten nämä kaksi ilmiötä, etätyö ja osaaminen, voidaan onnistuneesti yhdistää toinen toisiinsa. Mielenkiinnon kohteena on, mitä etätyöhön siirtyminen on saanut organisaatioissa aikaan, ja onko organisaatioihin onnistuttu rakentamaan uusia toimivia etätyökäytänteitä. Tällä tutkimuksella on tarkoitus ymmärtää etätyötä tekevien työssä oppimista ja näin lisätä ymmärrystä etätyön ja henkilöstön osaamisen välisistä yhteyksistä. Tarkoitus on kartoittaa etätyöhön siirtymisen vaikutuksia työntekijöiden työssä oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen sekä selvittää menetelmiä, joiden avulla oppimista ja kehittymistä voidaan etätyössä tukea ja tehostaa. Tutkimuksen tavoite on tarjota organisaatioille lisätietoa henkilöstön osaamisen kehittämisestä etätyössä.

Tutkimuksen tarkoitusten täyttämiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi määritellyt tutkimuskysymykset ovat:

- *Minkälaisia vaikutuksia työpaikalta etätyöhön siirtymisellä voi olla työntekijöiden työssä oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen?*
- *Minkälaisin menetelmin työssä oppimista ja osaamisen kehittymistä voidaan etätyössä tukea?*

## **1.1 Tutkimus osana aiempaa tutkimusta**

Kuten tähän mennessä on käynyt ilmi, on osaamisen ja sen kehittyminen etätyössä aiheena paitsi ajankohtainen myös merkityksellinen. Sekä etätyöstä että osaamisen kehittämisestä löytyy aikaisempaa tutkimustietoa. Aikaisemmissa tutkimuksissa on kuitenkin näitä ilmiöitä tutkittu pääsääntöisesti toisistaan erillään eikä aikaisemman tutkimuksen painopiste ole niin suomalaisessa kuin kansainvälisessäkin tutkimuksessa ollut etätyön ja osaamisen kehittämisen välisissä yhteyksissä. Tällä tutkimuksella pyritään täyttämään tätä tutkimusaukkoa.

Etätyön osalta tutkimustuloksia löytyy mm. etätyön hyödyistä, haitoista, uhkista ja mahdollisuuksista. Lisäksi on huomattavissa, että merkittävä osa etätyöhön liittyvistä tutkimuksista on keskittynyt esimerkiksi etätyön ja työhyvinvoinnin välisiin yhteyksiin ja selkeästi vähäisemmälle huomiolle on jäänyt etätyön ja osaamisen välistä suhdetta tarkastelleet tutkimukset (ttl.fi). Kokko ja kumppanit (2003) ovat tutkineet työn osaamisvaatimuksia hajautetussa työssä. Heidän mukaansa hajautettujen työryhmien osaamiseen keskittyvä empiirinen tutkimus on ollut vähäistä. Tuloksellinen yhteistyö etätyössä vaatii osaamisen kehittämistä. Avainasemassa etätyön onnistumisessa ovat avoin kommunikaatio, luottamus sekä yhteiset toimintamallit. Lisäksi erityisesti yksilötasolla etätyössä vaaditaan mm. itseohjautuvuutta, aktiivisuutta, itsenäisyyttä, vastuuntuntoisuutta, työkokemusta, vahvaa ammattitaitoa sekä eristäytyneisyyden sietokykyä ja vuorovaikutustaitoja. (Kokko ym. 2003, 269–278.)

Tämä tutkimus tuo etätyöhön liittyvään tutkimukseen uuden näkökulman paitsi siksi, että tarkastelun kohteena on työntekijöiden osaamisen kehittyminen etätyössä myös siksi, että etätyöhön siirtyminen on ollut koronapandemian vuoksi pakotettua ja äkillistä. Aikaisemmin etätyöhön siirtyminen on ollut usein suunniteltua, tarkoin harkittua ja se on perustunut työnantajan tai työntekijän vapaaseen tahtoon. Aikaisemmin etätyöhön siirtymisellä on tavoiteltu lähinnä liiketoiminnan kehittämistä, ja motiivit siirtyä etätyöhön ovat liittyneet lähinnä tehokkuuden tavoitteluun sekä parempaan ajan hallintaan. (Pekkola 2002, 83–101.) Vuosina 2020 ja 2021 etätyöhön on siirrytty pääsääntöisesti kansanterveydellisistä syistä, kun etätyön yksi olennainen tavoite on ollut estää koronaviruksen leviäminen. Siirtyminen etätyöhön on ollut paitsi yllättävää ja suunnittelematonta myös ennalta näkemättömän laaja-alaista. Huomattavaa on, että nyt myös moni sellainen työntekijä on siirtynyt etätöihin, jolla ei ole ollut aikaisempaa kokemusta etätöistä (Ruohomäki 2020, 21–22).

Työntekijöiden osaamisen kehittymiseen liittyen on osaamisen johtamisesta löydettävissä runsaasti kirjallisuutta (esim. Viitala 2005; Ojala 2008). Lisäksi oppimista ja myös työssä oppimista ovat tutkineet esimerkiksi Manuti ym. (2015) sekä Gerber ym. (1995). Manutin ja kumppaneiden (2015) kirjallisuuskatsauksen mukaan suuri osa oppimista käsittelevistä tutkimuksista käsittelee oppimisprosesseja vain teoreettisella tasolla ja heidän mukaansa oppimista kokonaisvaltaisesti lähestyville lisätutkimuksille on kysyntää. Lisäksi heidän mukaansa erityisesti tarvitaan tutkimusta, jossa työpaikalla tapahtuvaa oppimista tarkastellaan käytännön tasolla teorian sijaan.

Aikaisemman tutkimuksen pohjalta voidaan henkilöstön osaamisen kehittymisen sanoa olevan hyvinkin haastava aihe. Esimerkiksi CGI:n (2020) tuore tutkimusraportti *Työn murros Suomessa* osoittaa, että investoinnit henkilöstön kehittämiseen koetaan hankalaksi ja raportin mukaan vain 13,6 % esimiehistä on täysin samaa mieltä siitä, että organisaation johto on sitoutunut henkilöstön



hyvinvointiin ja kehittämiseen. Saman raportin mukaan vain noin puolet (55%) vastaajista kokee, että työpaikalla kannustetaan uuden omaksumiseen ja oppimiseen. Viitalan (2005, 256) mukaan ongelma on, että organisaatiossa saatetaan olettaa työntekijöiden toimivan tavoitteiden suuntaisesti, mutta harvemmin käsitellään mahdollisuutta, että henkilöstöllä ei olisikaan osaamista, jonka varassa asetettuja tavoitteita voidaan saavuttaa. Nykyajan työelämässä vaaditaan yhä enemmän oman osaamisen aktiivista päivittämistä, uuden opettelua ja itsensä johtamisen taitoja (Ruohomäki 2020). Kaikkiaan organisaatioiden tuottavuuden lisäämiseksi tarvitaan tulevaisuudessa yhä suurempia investointeja henkiseen pääomaan (Ahokallio-Leppälä 2016).

## **1.2 Tutkimuksen tausta ja eteneminen**

Kiinnostukseni tutkittavaan ilmiöön heräsi, kun aloitin uudessa työssä toukokuussa 2020. Suomessa oli voimassa valtioneuvoston antama etätyösuositus ja aika aloittaa uudessa työssä oli hyvin poikkeuksellinen (Valtioneuvosto.fi). En itse henkilökohtaisesti ollut koskaan tehnyt päivääkään etätöitä ja toukokuussa olin tilanteessa, että aloitin uuden asiantuntijatyön ja ainoa konkreettinen fyysinen kontakti työpaikkaani oli, kun hain toimistolta työvälineeni. Kaikki uuteen työhön perehtyminen oli tapahduttava etänä ja oma asiantuntijuus oli rakennettava vain etäyhteyksien avulla muihin. Opittavaa oli paljon niin itse työn kuin uuden työskentelymuodonkin vuoksi. Kokemus oli silmiä avaava ja herätti minussa monia ajatuksia.

Tilanteessa, jossa etätyö itsessään on työntekijälle uusi asia, vie se paljon huomiota ja energiaa. Näin laajamittainen ja nopea etätyöhön siirtyminen on siis epäilemättä ravistellut paitsi organisaatioita myös työntekijöitä ja vuosi 2020 muistetaan varmasti monessa organisaatiossa muutoksen vuotena. Muutos on vaatinut suuria ponnisteluita, mutta nyt ei kuitenkaan ole aika lamaanua. Mikäli organisaatioissa tyydytään tilanteeseen, jossa toiminta vain saatiin rullaamaan etänä, on vaarana kehityksen taantuminen. Havahtuminen tähän viiden vuoden päästä käy kalliiksi paitsi organisaatioille myös yhteiskunnalle. Näin ollen haluankin tällä tutkimuksella herättää pohtimaan, onko organisaatioissa muu kehittyminen jäänyt etätyön vaatiman huomion jalkoihin.

Valittuani tutkimukselle aiheen kesällä 2020, lähti tutkimuksen tekeminen liikkeelle aiheeseen liittyvän aikaisemman tutkimuksen läpikäymisellä ja kirjallisuuteen tutustumisella. Kattavan kirjallisuuskatsauksen lopputuloksena muotoutui lopulta tämän tutkimuksen teorettinen viitekehys. Aikaisempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen tutustuessani ymmärsin nopeasti, että osaamisen kehittymisestä etätyössä ei ole mitään spesifiä teoriaa ja näin ollen teorettinen viitekehys tuli

rakentaa eri osista. Kaikkiaan tutkimuksen teoriapohja antaa kattavan kokonaiskuvan sekä etätyöstä että osaamisen kehittymisestä omina kokonaisuuksinaan.

Teoriapohjan muodostamisen jälkeen valitsin tutkimukselle kohdeorganisaation, sillä tiesin, että haluan toteuttaa tutkimuksen kvalitatiivisena tutkimuksena. Organisaation valintaan vaikutti eniten se, että kohteeksi valitun organisaation työntekijät olivat juuri keväällä 2020 siirtyneet toimistotyöstä etätyöhön. Koska organisaatio oli minulle ennestään tuttu, päätin toteuttaa tutkimuksen tapaustutkimuksena. Näin pääsin hyödyntämään empiirisen materiaalin keräämisessä eri tiedonkeruumenetelmiä. Tutkimuksen ensisijaiseksi aineistokeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelut ja kohdeorganisaation varmistuttua toteutin haastattelut syksyllä 2020. Empiirisellä osiolla pyrin ensisijaisesti selvittämään, miten etätyöhön siirtyminen on tutkimusyksikössä vaikuttanut työssä oppimiseen ja minkälaisin menetelmin etätyössä tapahtuvaa oppimista ja kehittymistä voidaan tukea. Empiirisen aineiston keräämisen jälkeen analysoin aineiston laadullisen sisällönanalyysin avulla. Käytännössä aineisto on litteroitu ja sen jälkeen analysoitu vaihe vaiheelta aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti. Analyysin myötä tutkimus eteni johtopäätöksiin ja tuloksia peilattiin aikaisempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen eli tutkimuksen teoriapohjaan.

### **1.3 Tutkimusraportin rakenne**

Tutkimusraportti koostuu kuudesta pääluvusta, joista ensimmäinen on tämä johdanto. Johdantoa seuraa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen esittely, joka on rakennettu pitkälti aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta. Raportin kolmas luku kertoo tutkimuksen toteuttamisesta sekä tehdyistä valinnoista eri menetelmien suhteen. Luvussa avataan esimerkiksi tutkimuksessa käytetty tutkimusote sekä aineistokeruu- ja analyysimenetelmä. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja viidennessä luvussa edetään tuloksista johtopäätöksiin. Kuudes eli viimeinen luku sisältää pohdintaa mm. tutkimuksen luotettavuudesta sekä mahdollisista jatkotutkimusaiheista. Raportin lopussa on lähdeluettelo sekä liitteet.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Työssä oppimisesta tai osaamisen kehittymisestä etätyössä ei ole mitään yhtä tiettyä teoriaa. Näin ollen tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu paitsi etätyöhön myös osaamisen kehittämiseen. Kuviossa 1 on havainnollistettu tutkimuksen teoreettinen viitekehys kokonaisuudessaan.



Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Etätyö toimii tutkimuksessa paitsi kontekstina, jossa osaamisen kehittymistä tarkastellaan, myös ilmiönä, jonka vaikutuksia osaamisen kehittämiseen halutaan tutkimuksella selvittää. Yksilöiden osaamisen kehittyminen ja erityisesti työssä oppiminen on tutkimuksessa erityisen huomion kohteena. Osaamisen kehittäminen toimii niin sanotusti osaamisen kehittymistä pohjustavana käsitteenä ja sen tarkoitus on ilmentää sitä, kuinka osaamisen kehittymistä ei voida jättää vain yksilön omalle vastuulle. Osaamisen ja oppimisen osalta tutkimuksessa keskitytään erityisesti yksittäisiin työntekijöihin. Osaaminen ja oppiminen liittyvät läheisesti toisiinsa ja osaamisen voidaan nähdä olevan tulosta oppimisesta. Työssä oppiminen on puolestaan oppimista, joka liittyy työhön. Koska tutkimuksen kontekstina toimii etätyö, keskitytään tutkimuksessa oppimisen osalta erityisesti työssä oppimiseen. Oppivan verkoston teoria (LNT) on valittu osaksi teoriapohjaa, sillä se ilmentää oppimisen eri ulottuvuuksia ja näin ollen täydentää teoriapohjaa tarkoituksenmukaisella tavalla.

Seuraavaksi syvennytään tarkemmin ensin etätyöhön sekä siihen liittyviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Tarkoitus on luoda kuva siitä, mitä etätyöllä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan sekä tuoda esiin aikaisempia tutkimustuloksia liittyen etätyöhön. Tämän jälkeen keskitytään osaamiseen ja oppimiseen. Osaamiseen liittyen avataan ensin lyhyesti osaamisen kehittymistä pohjustava käsite osaamisen kehittäminen sekä siihen liittyvät menetelmät. Tämän jälkeen syvennytään yksilön osaamiseen, oppimiseen, työssä oppimiseen sekä oppivan verkoston teoriaan. Osaamiseen ja oppimiseen liittyen tarkoituksena on antaa kattava kuva siitä, mitä käsitteillä tarkoitetaan sekä minkälaista aiempaa tutkimusta niihin liittyen on tehty.

## **2.1 Etätyö**

Etätyön tekeminen on yleistynyt viimeisten vuosien aikana kiihtyvällä tahdilla ja yksityisten organisaatioiden lisäksi myös julkisen sektorin organisaatioissa on otettu käyttöön erilaisia etätyön käytäntöjä (Vilkman 2016). Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan etätyötä tekevien osuus Suomessa kaksinkertaistui vuodesta 2008 vuoteen 2013 ja kasvoi harppauksenomaisesti vuodesta 2013 vuoteen 2018 (Tilastokeskus 2019). Nyt, käsillä olevan koronavirusepidemian seurauksena, Suomessa yli miljoona työntekijää on siirtynyt etätöihin, ja etätöiden määrä Suomessa on kasvanut aikaisempaan verrattuna huikaut 687 prosenttia (Ruohomäki 2020 21–22). Mahdollisuus etätyöhön ei kuitenkaan jakaudu tasaisesti kaikkien maailman työntekijöiden kesken, mikä aiheuttaa monia eriarvoisuuksia. Esimerkiksi kanadalaisen työvoimatutkimuksen tulosten mukaan kaikkiaan 41 prosentissa työpaikoista voidaan siirtyä etätyöhön, mutta prosenttiosuus vaihtelee kuitenkin suuresti työpaikan sijainnin ja alan mukaan. Tutkimuksen mukaan pääsääntöisesti etätyöhön siirtyminen onnistuu parhaiten korkeamman tulotason töissä ja puolestaan vähiten etätyömahdollisuuksia on matalasti koulutetuilla, nuorilla, osa-aikatyötä tekevillä, kausityöläisillä sekä pienten yritysten työntekijöillä. (Gallacher & Hossain 2020.)

### **2.1.1 Etätyön määrittelyä**

Etätyölle on olemassa useita määritelmiä. Helteen (2004) mukaan yleisimmin etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään muualla kuin tavallisella työsuorittamispaikalla. Näin ollen etätyöllä tarkoitetaan yleisimmin sitä, että työntekijä työskentelee työpaikan sijaan kotonaan tai muussa itse valitsemassaan

paikassa. Etätyössä käytetään useimmiten hyväksi tietoliikenneyhteyksiä ja yhteydet työpaikalle muodostetaan mm. kännykän ja kannettavan tietokoneen avulla. (Helle 2004, 13, 42.) Pekkola (2002, 39) kirjoittaa etätyön olevan yksi työn organisoimistapa. Hänen mukaansa olennaista etätyössä on, että fyysisien, virtuaalisten ja sosiaalisten alustojen avulla tuetaan henkisiä eli tietoisia prosesseja tiedon luomiseksi.

Alun perin etätyön käsite on kehitetty 1970-luvulla Yhdysvalloissa. Käsitteen synnyn taustalla oli ensisijaisesti pyrkimys vähentää työmatkaliikennettä kansantalouden parantamiseksi. Alkuperäiset perustelut etätyölle työmatkaliikenteen vähentämisen ohella olivat paitsi luonnonsuojelu myös säästäminen toimistotiloissa. (Helle 2004, 16.) Virallisesti käsite etätyö (*engl. telework*) on määritelty ensimmäistä kertaa Euroopan tasolla solmitussa etätyön puitesopimuksessa vuonna 2002. Puitesopimuksessa etätyö määritellään tavaksi organisoida tai suorittaa työtä käyttäen tietotekniikkaa tavalla, jossa työ, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti noiden tilojen ulkopuolella. (Helle 2004, 45–46.) Puitesopimuksen määritelmä poikkeaa siitä, mihin Suomessa on totuttu, sillä Suomessa etätyön määritelmään ei ole otettu edellytykseksi tietotekniikan hyväksikäyttöä (Helle 2004, 45).

Etätyötä voidaan tehdä monella eri tavalla ja käytännössä usein puhutaan eri etätyömuodoista. Etätyömuodoista ei kuitenkaan ole olemassa virallista jaottelua. Helteen (2004, 49–50) mukaan yleisimmin etätyöstä erotellaan neljä eri etätyömuotoa, jotka ovat etätyö työntekijän kodissa tai muussa työntekijän valitsemassa paikassa, työ etätyökeskuksissa, liikkuva etätyö sekä yrittäjänä tehtävä etätyö. Käytännössä etätyömuodon valinnassa merkitystä on työntekijän ja työnantajan tarpeilla sekä tietysti käytettävissä olevilla mahdollisuuksilla.

Tässä tutkimuksessa etätyö tarkoittaa työtä, joka tehdään muualla kuin työnantajan tarjoamissa toimistotiloissa. Tutkimuksessa etätyö toimii ikään kuin kontekstina, jossa osaamiseen liittyviä ilmiöitä tarkastellaan.

### **2.1.2 Etätyön hyötyjä ja haasteita**

Etätyöskentelyyn liittyy monia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Yhden ajankohtaisen tutkimuksen mukaan merkittävimpiä etätyöhön liittyviä haasteita ovat työn ja muun elämän rajojen hämärtyminen, vähäiset mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa työpaikan asioihin sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tuen niukkuus (Ruohomäki 2020). Samansuuntaisesti myös Vilkmän (2016)

kirjoittaa etätöön suurimpien haasteiden liittyvän vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, luottamukseen sekä työskentelytapoihin. Pekkola (2002) puolestaan tunnistaa yhdeksi merkittävimmäksi etätöön haasteeksi työajan pidentymisen. Hänen mukaansa ilmiöön liittyy henkilökohtaisen vastuullisuuden kasvu, vaikeudet irrottautua työstä sekä ulkoisen kontrollin puute. Lisäksi etätööhön liittyviä haasteita voi olla myös palautteen niukkuus, kateus sekä epävarmuus. (Pekkola 2002.)

Haasteiden vastapainona etätööhön liittyy myös monia mahdollisuuksia sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Vilkmänin (2016) mukaan eräässä tutkimuksessa 72 % vastaajista kertoi valitsevansa kahdesta kiinnostavasta työpaikasta mieluummin työn, jossa on mahdollisuus etätööhön. Lisäksi saman tutkimuksen mukaan mahdollisuus etätööhön saa työntekijät pysymään organisaatiossa 60 % suuremmalla todennäköisyydellä verrattuna työntekijöihin, joilla ei ole etätömahdollisuutta. (Vilkmän 2016.) Tutkimus osoittaa etätömahdollisuuden parantavan työnantajamielikuvaa sekä lisäävän työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon. Työntekijän näkökulmasta etätöön hyödyksi voidaan lukea työntekijän mahdollisuus organisoida työ, työajat sekä työntekopaikka henkilökohtaisesti tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. Etätö voi myös helpottaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista sekä tuoda valinnanvapautta asuin- ja työpaikan valintaan. (Ruohomäki 2020; Pekkola 2002.) Lisäksi etätöön hyödyksi on luettava se, että etätö voi helpottaa ikääntyvien ja osatyökykyisten työskentelyä ja näin ollen mahdollisesti pidentää työuria (Ruohomäki 2020).

Helle (2004, 17–26) on jaotellut etätöön hyödyt ja haasteet neljään ryhmään, jotka ovat hyödyt työntekijälle, haasteet työntekijälle, hyödyt työnantajalle sekä haasteet työnantajalle. Jaottelun mukaan keskeisimmät etätöön työntekijälle tuomat hyödyt ovat työn ja muun elämän helpompi yhteensovittaminen, työjärjestelyihin liittyvät joustot, työrauhan lisääntyminen sekä työmatkoihin käytettävän ajan ja niihin liittyvien kustannuksien vähentyminen. Toisaalta kolikon kääntöpuolena Helle mainitsee etätöön aiheuttavan työntekijälle sosiaalisten kontaktien puutetta, eristäytymistä työyhteisöstä, työn ja vapaa-ajan sekoittumista sekä liiallista työ määrää. Lisäksi Helle tuo esiin työntekijöiden huolen siitä, että etätö voi aiheuttaa sivuun jäämistä ura- ja palkkakehityksestä. Työnantajan näkökulmasta etätö voi helpottaa rekrytointia, tuottaa kustannussäästöjä työtilakustannuksissa, parantaa työn tehokkuutta, joustavuutta sekä työntekijöiden työhyvinvointia. Lisäksi mahdollisuus etätööhön voi lisätä houkuttelevuutta työnantajana ja parantaa työnantajamielikuvaa. Toisaalta etätö vaikeuttaa tiedonhallintaa, työn organisointia ja valvontaa. Lisäksi etätööhön liittyy erittäin merkittävä haaste liittyen hiljaisen tiedon välittymiseen työyhteisössä. (Helle 2004, 17–26.)

Jotta etätyöhön liittyvät haasteet voitaisi minimoida, tulisi etätyötä suunniteltaessa huomioida siihen liittyvät edellytykset. Ruohomäen (2020) mukaan onnistunut etätyö edellyttää huolellista suunnittelua, vahvaa luottamusta sekä toimivaa viestintää. Etätyö perustuu pitkälti työntekijän ja esimiehen väliseen luottamukseen, suunnitteluun sekä työntekijän itseohjautuvuuteen (Ruohomäki 2020). Monia etätyön edellytyksiä tarvitaan toki myös työpaikalla tehtävässä työssä, mutta erityisesti tietyt vaatimukset korostuvat, kun töitä tehdään etänä. Erään tutkimuksen mukaan kokoaikaisen etätyön suurimmaksi ongelmaksi koettiin etätyöntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kohdistuvat vaatimukset (Helle 2004, 96). Tutkimustulos kuvastaa hyvin sitä, ettei etätyön vaatimukset ja vastuut sovi kaikille. Juuri etätyöhön liittyvät työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset ovat keskiössä tässä tutkimuksessa.

Helle (2004 89–98) on osaltaan jakanut onnistuneen etätyön edellytykset organisatorisiin, teknisiin, työhön liittyviin sekä työntekijään liittyviin edellytyksiin. Etätyön organisatorisia edellytyksiä ovat mm. avoin viestintä, vahva luottamus, hyvät henkilöstöjohtamisen periaatteet sekä ennakkoluuloton suhtautuminen siihen, miten työ on tehokkainta suorittaa. Teknisiä edellytyksiä ovat etätyöhön tarvittava tietotekniikka, tietoliikenneyhteydet sekä tietotekninen osaaminen. Lisäksi etätyöhön sopii tietyn tyyppinen työ, joka ei esimerkiksi edellytä jatkuvaa johtoa ja jossa on selkeät tavoitteet ja aikataulut. Myös etätyöntekijältä vaaditaan monenlaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia ja taitoja. Etätyö edellyttää työntekijältä esimerkiksi itsenäisyyttä, vastuullisuutta, kurinalaisuutta, motivaatiota sekä keskittymiskykyä. Myös ajanhallinta- organisointi- päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukyvyt korostuvat etätyössä. Lisäksi työntekijältä kysytään etätyössä erityisesti hyviä vuorovaikutustaitoja sekä kykyä sietää vähentyneitä sosiaalisia kontakteja. (Helle 2004, 89–98.)

Etätyön onnistuminen kysyy työntekijältä vahvaa asiantuntijuutta sekä ammattitaitoa ja kaikkiaan merkittävä osa työntekijään liittyvistä etätyön edellytyksistä ovat erilaiset osaamisvaatimukset (Cascio 1999). Etätyössä työntekijän on myös kyettävä organisoimaan omaa työtänsä ja näin ollen itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen liittyvä osaaminen on merkittävässä roolissa (Kokko ym. 2003). Cascio (1999) kirjoittaa etätyöntekijän suurimman haasteen olevan suorituskyvyn hallinta, mikä osaltaan kuvastaa myös tarvetta johtaa itseään. Lisäksi etätyöhön liittyviä osaamisvaatimuksia ovat tekninen osaaminen, hyvät kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot, kyky sopeutuvuuteen ja joustavuuteen sekä epävarmuuden ja sosiaalisen eristäytymisen sietokyky (Kokko ym. 2003; Cascio 1999). Edellä mainittujen osaamisvaatimuksien lisäksi etätyön edellytyksiin kuuluu olennaisena tekijänä myös organisaation toimintatapojen tunteminen. Mikäli työntekijä ei tunne organisaation toimintatapoja, voi sopeutuminen etätyöhön olla hyvin haastavaa. (Cascio 1999.) Myös Kokko ym.

(2003) kirjoittavat organisaation yhteisten prosessien noudattamisen merkityksellisyydestä. Heidän mukaansa liiallinen sooloilu etätyössä voi aiheuttaa sekaannuksia ja näin hankaloittaa työtä.

Työntekijään kohdistuvien vaatimusten ohella vaikuttaa etätyö myös esimiehen osaamisvaatimuksiin. Erään tutkimuksen mukaan jopa 90 % vastaajista oli sitä mieltä, että etänä olevan tiimin johtaminen on vaikeampaa verrattuna ei etänä olevan tiimin johtamiseen (Vilkman 2016). Etätyön johtaminen eroaa jonkin verran perinteisestä johtamisesta, vaikka etäjohtamisessa johtamisen perusasiat eivät muutu. Etäjohtamisessa tietyt asiat korostuvat ja joihinkin asioihin on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Vanhojen johtamiskäytäntöjen siirtäminen etäjohtamisen tilanteisiin ei automaattisesti toimi, vaan johtamiseen tarvitaan osin uusia toimintamalleja. Erityisesti etäjohtajalta kysytään hyviä ihmisten johtamisen taitoja sekä kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita. Lisäksi etäjohtajalta edellytetään kykyä kyseenalaistaa nykyistä tekemistä ja toimintaa. Etäjohtamisessa hyvän johtamisen kulmakivet ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä yhteisöllisyys. (Vilkman 2016.)

## **2.2 Osaamisen kehittäminen**

Ammatillisen osaamisen kehittäminen ja jatkuva ammatillinen kasvu ovat tämän päivän työelämässä haasteita, jotka koskettavat lähes kaikkia työntekijöitä. Työelämän jatkuvat muutokset aiheuttavat vaatimuksen osaamisen kehittämisestä ja näin ollen elinikäisestä oppimisesta on tullut keino vastata uusiin tilanteisiin. (Paloniemi 2004, 13.) Henkilöstön osaamisesta sekä kyvystä oppia on tullut merkittäviä menestystekijöitä, sillä nopeasti muuttuvissa työolosuhteissa taidot ja osaaminen vanhenevat nopeasti (Manuti ym. 2015). Osaamisesta väitöskirjansa tehnyt Ahokallio-Leppälä (2016) kirjoittaa työntekijöiden osaamiseen kohdistuvien vaatimusten lisääntyneen ja muuttuneen. Hänen mukaansa organisaatiossa on tarve panostaa entistä aktiivisemmin osaamisen kehittämiseen yhtenä yhteiskuntamme tärkeimmistä kilpailutekijöistä (Ahokallio-Leppälä 2016). Työelämän tutkimus -lehden mukaan osaamisen merkityksen kasvua ja tärkeyttä työorganisaatioissa on viime vuosina korostettu niin tieteellisissä kuin populaareissa keskusteluissa (Toiviainen, Leppänen & Kovalainen 2012). Olennaista on, ettei osaamisen kehittyminen tapahdu kuin itsestään. Se ei ole sattumaa vaan edellyttää aktiivista toimintaa ja johtamista. (Sumkin 2012.) Paloniemen (2004, 24) mukaan huomionarvoista on, että vastuu osaamisen kehittämisestä on nykyään voimakkaammin yksilöllä itsellään. Toisaalta Ahokallio-Leppälä (2016) huomauttaa, ettei organisaatiossa tapahtuvaa



oppimista voida pitää itsestäänselvyytenä eikä näin ollen voida luottaa siihen, että työntekijät yksinomaan huolehtivat osaamisensa kehittymisestä ja ylläpitämisestä.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on siis merkityksellinen tekijä paitsi yhteiskunnallisesti myös organisaatiotasoisestikin. Työelämän muutoksien myötä aihe on paitsi ajankohtaistunut myös monimuotoistunut. Paloniemen (2004, 24) mukaan osaamisen kehittäminen on laajentunut ja nykyään formaalin eli muodollisen koulutuksen ohella puhutaan yhä useammin myös nonformaalista ja informaalista oppimisesta. Non- ja informaalilla oppimisella Paloniemi (2004) tarkoittaa ei-tutkinnollisia opintoja ja ei-organisoidussa oppimisympäristössä tapahtuvaa oppimista.

### **2.2.1 Osaamisen kehittämisen menetelmiä**

Henkilöstön osaamista voidaan käytännössä kehittää monin eri tavoin. Paloniemi (2004) tuo väitöskirjassaan esille keinoja osaamisen kehittämiseksi. Hän on tutkimustuloksissaan hahmottanut kuusi osaamisen kehittämisen kategoriaa, jotka ovat työyhteisön osaamisen hyödyntäminen, työtehtävissä oppiminen, koulutukseen osallistuminen, ammattikirjallisuuden seuraaminen sekä työyhteisön ja työn ulkopuolisten kontaktien ja osaamisen hyödyntäminen. Näistä ensimmäinen, työyhteisön osaamisen hyödyntäminen, kuvastaa osaamisen kehittämistä yhteisöllisenä ja sosiaalisena ilmiönä. Tulosten mukaan osaamista voidaan siis kehittää jakamalla sitä työyhteisön sisällä. Toinen osaamisen kehittämisen kategoria on työtehtävissä oppiminen, mikä puolestaan kiinnittää oppimisen tiiviisti työtehtäviin. Tulokset kuvastavat sitä, kuinka osaaminen kehittyy työssä eteen tulevilla päivittäisillä tilanteilla. Kolmanneksi tulosten mukaan osaamista voidaan kehittää koulutusten avulla. Koulutukset voivat olla joko organisaation sisäisiä tai ulkoisia. Lisäksi osaamisen kehittämisen kategoriaksi on tuloksissa hahmotettu ammattikirjallisuuden ja muiden tietolähteiden seuraaminen, mikä kuvastaa osaamisen omaehtoista kehittämistä. Tulosten mukaan omaehtoinen opiskelu koettiin hyväksi osatekijäksi osaamisen kehittämisessä, mutta sen ohelle kaivattiin osaamista syventäviä kehittämismenetelmiä. Viides osaamisen kehittämisen kategoria on työyhteisön ulkopuolisten kontaktien hyödyntäminen. Tulosten mukaan tällä tarkoitetaan mm. organisaation ulkopuolisia yhteistyö- ja asiakaskontakteja. Viimeinen tuloksissa hahmotettu osaamisen kehittämisen kategoria on työn ulkopuolisen osaamisen hyödyntäminen. Kategoria kuvastaa työn ulkopuolisten elämänalueiden, kuten harrastuksien merkitystä osaamisen kehittämisessä. (Paloniemi 2004, 73–82.)

Edellä mainitut Paloniemen (2004) väitöskirjassaan hahmottelemat kuusi osaamisen kehittämisen kategoriaa kuvastavat hyvin osaamisen kehittämisen moninaisuutta. Kuitenkin kategorioista vain kaksi kuvastaa työpaikalla tapahtuvaa osaamisen kehittämistä ja puolestaan loput neljä perustuvat osaamisen kehittämiseen työn ulkopuolisten tekijöiden avulla. Hätönen (2011) puolestaan kirjoittaa henkilöstön kehittämisen menetelmistä perustuen nimenomaisesti työpaikalla tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen. Tällaisia osaamisen kehittämismenetelmiä on mm. vertaisoppiminen, coaching, mentorointi, tutorointi, työnkierto, työnohjaus, perehdyttäminen sekä sisäisen kehittäjän toiminta (Hätönen 2011, 71–102). Yhteistä menetelmille on, että osaamista kehitetään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti, minkä lisäksi kehittämisen keskiössä on itse työntekijä, hänen ammatillinen kasvunsa, tavoitteellinen oppiminen sekä työsuorituksen parantaminen. Lisäksi menetelmiä yhdistää työpaikka oppimisympäristönä. Lista kehittämismenetelmistä on pitkä ja edellä mainittujen lisäksi Hätönen (2011) tunnistaa edellisiin vastaaviksi kehittämismenetelmiksi mm. opintopiirit, erityistehtävät, työpajat sekä projektit ja kehittämishankkeet.

### **2.2.2 Yksilön osaaminen**

Osaava henkilöstö on tärkeä pääoma organisaatioille ja osaamisen merkitystä työelämässä korostetaan yhä voimakkaammin (Paloniemi 2004, 19). Juutin ja Vuorelan (2015,79) mukaan yksilöiden työsuoritus on organisaatioiden koko toiminnan ja menestymisen punainen lanka ja näin ollen osaamiseen on kiinnitettävä huomioita entistä enemmän. Sumkinin (2012) näkemyksen mukaan osaaminen ja työ ovat kuin saman kolikon kaksi eri puolta. Työ ja osaaminen kehittävät vastavuoroisesti toinen toisiaan. Toisaalta osaaminen on myös edellytys työnteolle. (Sumkin 2012, 26–27.)

Osaaminen on monitasoinen ilmiö, joka ilmenee käytännön toiminnassa. Se on tekijä, joka muodostuu monesta eri osatekijästä jatkuvasti uudelleen. (Ranki 1999, 26–30.) Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, motivaatiosta ja tahdosta (Viitala 2005, 102–106). Otalan (2008, 47) mukaan osaaminen tarkoittaa yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia. Ranki (1999, 26–30) kirjoittaa osaamisen koostuvan viidestä toisiaan täydentävästä osatekijästä, jotka ovat tiedollinen osaaminen, taidot, kokemus, uskomukset ja arvot sekä sosiaalinen verkosto.

Kaiken kaikkiaan yksilön osaaminen on paljon laajempi kokonaisuus kuin tutkinnoilla saavutettu tietopohjainen osaaminen. Se on paitsi tietoja myös taitoja ja asenteita. Olennaista on kyky yhdistellä

tietoja ja taitoja hyödyllisellä tavalla eli kyky soveltaa osaamista käytäntöön. (Kupias ym. 2014.) Raivola ja Vuorensyrjä (1998, 23–24) kirjoittavat osaamisen olevan aktiivista ja dynaamista tietämistä. Osaamisessa yksilön hankkimat tiedot ja taidot otetaan käyttöön. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 23–24.) Sumkinin (2012, 26) mukaan yksilön osaaminen muodostuu tiedoista eli tosikäsitteistä, tekemisen kautta kehittyvistä taidoista sekä kokemuksesta eli kyvystä yhdistää tieto ja taito tarkoituksenmukaiseksi toiminnaksi. Myös Hätönen (2011) kuvaa osaamista monipuoliseksi tietojen ja taitojen yhdistymiseksi. Osaaminen rakentuu aina tilanteessa, missä yksilö kulloinkin toimii ja esimerkiksi työpaikalla osaaminen muodostuu työntekijän ja työn yhdistelmästä. Yksilön näkökulmasta osaaminen on edellytys tehtävistä suoriutumisesta. (Hätönen 2011, 9.)

Kupias ym. (2014) mukaan asiantuntijatyössä vaadittava osaaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat formaali, praktinen ja metakognitiivinen tieto. Näistä formaali tieto tarkoittaa muodollista osaamista, joka hankitaan pääsääntöisesti oppikirjoista ja koulutuksista. Muodollinen osaaminen on osa-alueista helpoiten todennettavissa ja myös saavutettavissa. Praktinen tieto tarkoittaa kokemuksellista osaamista. Se on ikään kuin hiljaista tietoa, jota ei voi lukea kirjoista. Kokemuksellinen osaaminen karttuu niin sanotusti kantapään kautta ja esimerkiksi työpaikalla kokemuksellista osaamista voidaan kehittää mentoroinnin avulla. Metakognitiivinen tieto puolestaan tarkoittaa kykyä itsereflektioon eli kykyä tarkastella omaa toimintaa. Se on kykyä yhdistää muodollinen ja kokemuksellinen osaaminen tarkoituksenmukaisella tavalla. (Kupias ym. 2014.)

Yhteneväisesti Kupiaksen ym. näkemykseen kokemuksellisesta osaamisesta myös Ojala (2008, 52) kirjoittaa yksilön osaamisen olevan merkittäviltä osin hiljaista tietoa. Hiljainen tieto kertyy yksilöille kokemuksen myötä ja sitä on vaikea välittää työntekijältä toiselle (Ojala 2008, 52). Erityisesti etätyöntekijöiden keskuudessa hiljaisen tiedon välittäminen on haaste, sillä hiljaista tietoa ei voida sähköisissä verkoissa tai painetuissa lähteissä välittää (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 26–27).

Osaamiselle rinnasteisena käsitteenä käytetään usein termiä kompetenssi (*engl. competence*). Kansainvälisesti katsottuna käsitteellä kompetenssi tarkoitetaan eri maissa hieman eri asioita. Esimerkiksi Saksassa kompetenssilla viitataan yksilön sisäiseen ominaisuuteen ja ammatilliseen identiteettiin, joka koostuu yksilön tiedoista ja taidoista. Brittiläisessä kirjallisuudessa puolestaan kompetenssilla viitataan työntekijän kykyyn suoriutua määrättyistä tehtävistä, jotka asetetaan yksilölle ulkopuolelta. (Streumer & Bjorkquist 1998, 249–250.) Suomen kielessä kompetenssin käsitteellä korostetaan usein yksilön pätevyyttä johonkin tiettyyn tehtävään ja näin ollen kykyä suoriutua työssä vaadittavista tehtävistä. Olennaista kompetenssissa on yksilön tietämyksen ja tehtävän kohtaaminen. (Hätönen 2011, 10.)

Sveibyn (1997) mukaan kompetenssi muodostuu viidestä toisistaan riippuvasta komponentista, jotka ovat eksplisiittinen tieto, taidot, kokemukset, arvoperusta sekä sosiaaliset verkostot. Näistä eksplisiittinen tieto viittaa muodollisen koulutuksen avulla hankittuun tosiasioiden tietämiseen. Eksplisiittinen tieto on tosiasiatietoa, joka on helposti välitettävissä eteenpäin informaationa. Taidoilla puolestaan tarkoitetaan käytännöllistä osaamista ja taidot karttuvat harjoittelun myötä. Kokemuksissa olennaista on aikaisempien onnistumisien ja epäonnistumisien reflektointi. Kokemukset ovat yksilön henkistä pääomaa ja hiljaisen tiedon lähde. Arvoperustalla viitataan yksilön käsityksiin oikeasta ja väärästä. Arvot ovat sekä tiedostettuja että tiedostamattomia ja ne muodostavat puitteet yksilön toiminnalle. Viidentenä tekijänä kompetenssin muodostumisessa on sosiaaliset verkostot, jolla tarkoitetaan yksilön suhdetta muihin ihmisiin ja yhteisöihin. (Sveiby 1997, 35–36.)

Yksilöiden osaamisen merkitys on kiistanalaisia paitsi organisaatiolle myös yksilölle itselleen. Organisaation näkökulmasta yksilöiden osaamisen ajantasaisuudesta huolehtiminen on yksi keskeinen tavoite, sillä usein suurin osa organisaation pääomasta on kiinni juuri henkilöstössä. Näin ollen henkilöstön osaaminen on yksi avain menestymiseen. Toisaalta yksilön kannalta ainut keino työllisyyden takaamiseen on ajantasainen osaaminen. Lisäksi osaaminen tyydyttää yksilön tarpeen kokea itsensä päteväksi ja tarpeelliseksi. (Sydänmaanlakka 2001, 158–163.) Viitalan mukaan osaamisella on vaikutusta paitsi yksilön työsuoritukseen myös työmotivaatioon. Mikäli osaaminen ei riitä tavoitetasoon saavuttamiseen, motivaatio laskee. (Viitala 2005, 102–106.)

CGI:n (2020) tutkimusraportin mukaan työelämän muutokset ovat vaikuttaneet siihen, että osaamisvaatimukset ovat kasvaneet ja tarve jatkuvaan uudistumiseen on läsnä koko ajan. Raportin mukaan yksi keskeinen osaamiseen liittyvä haaste on kohtaanto-ongelma, mikä tarkoittaa, että työntekijät ja työpaikat eivät kohtaa. Kohtaanto-ongelman tausta on, että tiettyä osaamista on yhä vaikeampi saada. (CGI 2020.) Ilmiö kuvastaa osaltaan erinomaisesti osaamisen jatkuvan kehittämisen tärkeyttä. Jatkuvat muutokset luovat jatkuvan tarpeen oppia uutta. Ojala (2008, 65) tiivistää tämän osuvasti toteamalla: ”Mitä nopeammin osaaminen vanhenee, sitä tärkeämpää on oppiminen”.

### **2.2.3 Yksilön oppiminen**

Yksilön osaaminen ei kehity itsestään, vaan sen eteen on tehtävä aktiivista oppimistyötä (Kupias ym. 2014). Osaaminen syntyy oppimisen tuloksena ja näin ollen keino tukea yksilön osaamisen kehittymistä on tukea siihen johtavia oppimisprosesseja (Hätönen 2011, 1). Rankin (1999, 11) mukaan oppiminen kuvastaa organisaation elinvoimaisuutta. Nopea oppiminen välttämätöntä, sillä

osaamisen arvo ja näin myös hyödyllisyys kuluu ja vanhenee (Ranki 1999, 11). Humalan (2007, 50) mukaan erityisesti hajautetussa työssä tarvitaan vahvaa kykyä ylläpitää henkilöstön motivaatiota oppia uutta.

Oppimisprosessi on kuitenkin monimutkainen ilmiö ja yhtä yleispätevää oppimista selittävää teoriaa ei ole olemassa. (Viitala 2005, 135–136.) Oppiminen on tulosta siitä, että yksilö työstää aktiivisesti jotakin tiettyä asiaa. Se on muutosta yksilön tiedoissa, taidoissa tai asenteissa. (Kupias ym. 2014.) Sydänmaanlakan (2001, 30) mukaan yksilön oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii itselleen tietoja, taitoja ja kokemuksia muuttaakseen toimintaansa. Ojala (2008, 216) puolestaan kuvailee yksilön oppimisen muodostuvan uuden tiedon hankkimisesta sekä hankitun tiedon ymmärtämisestä ja sisäistämisestä. Kaiken kaikkiaan olennaista oppimisen tarkastelussa on hahmottaa sen olevan paitsi monimutkainen myös monikerroksinen ja tilannesidonnainen ilmiö (Viitala 2005, 136).

Sydänmaanlakka (2001) korostaa oppimisen olevan luova prosessi, jossa merkityksellistä on yksilöllisyys. Oppimista tarkasteltaessa olennaista on muistaa, että ihmiset ovat erilaisia ja eri yksilöt oppivat eri tavoin (Kupias & Peltola 2019, 243–246). Erilaisten oppimistyylien tiedostaminen on tärkeää, jotta erilaisuus voidaan hyödyntää organisaatiossa rikkautena. Erilaisen osaamisen ja oppimisen tapojen ymmärtäminen helpottaa yksilöiden oppimisen tukemista. (Humala 2007, 107–108.) Rankin (1999, 30) mukaan oppimistyyliin vaikuttaa mm. yksilön aikaisemmat kokemukset sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Kupiaksen ja Peltolan (2019, 243–246), mukaan se on olennainen osaamiseen liittyvä haaste, miten organisaatioissa kyetään tukemaan työntekijöiden oppimista riittävän yksilöllisesti. Myös Ojala (2008, 216) korostaa oppimista tukevien järjestelmien ja menetelmien monipuolisuuden merkitystä juuri siihen vedoten, ettei sama oppimistapa sovi kaikille.

Kupiaksen ym. (2014) mukaan oppimistyyliä on monia ja niitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Toisaalta yksilöt voidaan jaotella erilaisiin oppijoihin erilaisten oppimiskanavien perusteella. Näin voidaan hahmottaa neljä eri oppijatyyppeä, jotka ovat visuaalinen, audittiivinen, kinesteettinen sekä taktiili oppija. Näistä visuaalinen oppija käyttää oppimisessa ensisijaisesti näköaistiaan ja hänelle oppimisessa tärkeää on kuvat ja kokonaisjäsennykset. Audittiiviselle oppijalle puolestaan tärkeää on asioiden looginen puoli ja hän oppii parhaiten kuuloaistia hyödyntämällä. Kinesteettinen oppija oppii parhaiten liikkeen ja tekemisen kautta ja taas taktiilin oppijan paras oppimiskanava on tekeminen ja koskeminen. (Kupias ym. 2014.) Toisaalta oppijoita voidaan jaotella myös sen perusteella, edellyttääkö yksilön oppiminen aktiivista osallistumista, toteuttamista ja soveltamista vai riittääkö asioiden jäsentäminen, pohtiminen ja tarkkaileminen (Kupias ym. 2014).

Oppiminen voidaan myös jakaa kahteen eri näkemykseen, tiedostamattomaan oppimiseen (*behavioristinen oppimisenäkemyks*) ja tietoiseen oppimiseen (*konstruktivistinen oppimisenäkemyks*). Näistä tiedostamaton oppiminen perustuu ajatukseen passiivisesta oppijasta ja näkemyksen mukaan opettaja siirtää tiedon oppijan päähän ja näin ollen oppijan tehtävä on ainoastaan omaksua annettu tieto. Tietoinen oppiminen korostaa puolestaan oppijan omaa aktiivisuutta. Näkemyksen mukaan oppija on tavoitteisiin pyrkivä sekä palautehakuinen. Lisäksi oppijan tunteet, uskomukset ja asenteet saavat näkemyksessä arvoisensa merkityksen. Konstruktivistinen oppimiskäsitys on kattokäsite tämän päivän vallassa oleville oppimiskäsityksille ja erityisesti aikuisen oppiminen perustuu pitkälti tähän näkemykseen. (Ojala 2008, 65–68.) Ruohotien (1998, 79) mukaan konstruktivistisessa oppimiskäsityksessä oppiminen on oppijan oman toiminnan tulosta ja opetuksen lähtökohtana on oppijan tapa hahmottaa maailmaa. Käsitys korostaa tietojen ja taitojen siirtymisen merkitystä (Ruohotie 1998, 79).

#### **2.2.4 Työssä oppiminen**

Yksi yleisimmistä ja merkityksellisimmistä oppimistavoista on työssä oppiminen (Ranki 1999, 92). Puhuttaessa osaamisen kehittamisestä, on työ yksi merkittävimpiä oppimisympäristöjä. Oppiminen mahdollistuu työssä monin tavoin ja työn merkitys on keskeinen tarkasteltaessa ammatillisen osaamisen kehittämistä. (Paloniemi 2004, 24–25.) Työssä oppimiseen kiinnitetään organisaatioissa huomioita mm. sen vuoksi, ettei oppimista voida ostaa organisaation ulkopuolelta (Bound & Garrick 1999, 5). Nykyään työssä oppiminen on korostunut erityisesti työelämän intensiivistymisen myötä, sillä enää ei ole aikaa vuorotella oppimisen ja työn tekemisen välillä, vaan oppimisen tulee tapahtua työn tekemisen lomassa (Ojala 2008, 224). Työssä oppiminen hyödyttää parhaimmillaan paitsi organisaatiota myös yksilöä itseään. Työssä oppimisen voidaan nähdä edistävän organisaation tuottavuutta, tehokkuutta ja innovatiivisuutta, minkä ohella myös yksilön tietämys, taidot ja kyvyt kehittyvät työssä oppimisen myötä (Bound & Garrick 1999, 6).

Tarkasteltaessa työssä oppimista, korostuu oppimismuodoista ensinäkin itse työstä ja toiseksi toisilta oppiminen (Ranki 1999, 92). Ojalan (2008, 224) mukaan työssä oppiminen tarkoittaa erilaisia tapoja, joilla työntekijät oppivat työn tekemisen kautta ja työn tekemisen ohessa. Toisilta oppiminen työelämässä vaatii vuorovaikutusta, mahdollisuuksia vaihtaa mielipiteitä ja kokemuksia sekä esittää kysymyksiä (Ranki 1999, 93). Bound ja Garrick (1999, 1–2) kirjoittavat, ettei työssä oppimista voida määritellä yhdellä oikealla tavalla vaan he näkevät työssä oppimisen moniulotteisena ja

tilannesidonnaisena käsitteenä. Perinteisiä työssä oppimisen menetelmiä ovat mm. työhohjeet, toisen työn seuraaminen, ristiinoppiminen, mallioppimien, työnkierto, työkokeilut sekä oman työn laajentaminen ja kehittäminen. Lisäksi yksi organisaatioissa käytetty työssä oppimisen muoto on oppiminen tukihenkilön avulla, jolloin voidaan puhua myös henkilökohtaisesta valmennuksesta. Henkilökohtaisen valmennuksen menetelmiä ovat esimerkiksi perehdytys, mentorointi, valmennus, työnohjaus, tutorointi sekä terapia. (Ojala 2008, 224–230.) Kokonaisuudessaan tarkasteltaessa työssä oppimista, on otettava huomioon, että se käsittää huomattavasti enemmän ulottuvuuksia kuin perinteinen koulutuksen parissa tapahtuva oppiminen (Bound & Garrick 1999, 1–2).

Työssä oppimisen tärkeyttä perustellaan usein 70-20-10-mallin avulla. Mallissa työssä oppiminen jaetaan kolmeen osa-alueeseen ja malli viittaa siihen, kuinka suuri osa työssä oppimisesta tapahtuu missäkin ympäristössä. Mallin mukaan 70 % oppimisesta tapahtuu käytännön työn äärellä eli työtä tekemällä, 20 % oppimisesta tapahtuu muilta oppimalla eli olemalla vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja viimeiset 10 % oppimisesta taas tapahtuu muodollisen oppimisen, kuten järjestetyn koulutuksen kautta. (Kupias & Peltola 2019, 23–28.) Malli havainnollistaa erinomaisesti työssä oppimisen olevan suurelta osin muuta kuin erikseen järjestettyjä ja ennalta suunniteltuja koulutuksia. Työssä oppiminen on suurimmaksi osin sitä, että itse työ kartuttaa kokemuksia, joista on mahdollista oppia (Kupias & Peltola 2019, 24).

Manutin ja kumppaneiden (2015) tutkimustulos on yhteneväinen 70-20-10-mallin kanssa. Tutkimuksen mukaan epämuodollinen oppiminen on työpaikalla huomattavasti muodollista oppimista merkityksellisempää. Manutin ym. (2015) mukaan muodollinen työssä oppiminen tarkoittaa ennalta suunniteltua ja strukturoitua oppimista, kuten esimerkiksi koulutus- ja kehitysohjelmia sisältöineen. Muodollisessa oppimisessa tarkoituksena on auttaa työntekijöitä hankkimaan itselleen tiettyä osaamista, tietoja ja taitoja, jotka ovat hyödyllisiä työn suorittamiseen. Olennaista muodollisessa oppimisessa on, ettei se tapahdu työn lomassa vaan oppimiselle järjestetään erillinen tapahtuma. Kun puolestaan oppiminen liittyy suunnittelemattomiin ja epämuodollisiin tapahtumiin työpaikalla, voidaan puhua epämuodollisesta oppimisesta. Epämuodollinen tai toisin sanoen epävirallinen oppiminen tunnistaa, että tiedon ja taitojen hankkiminen työympäristössä ei tapahdu pelkästään järjestetyissä ohjelmissa vaan sen sijaan oppimista tapahtuu tilanteissa, joita ei ole nimenomaisesti tarkoitettu oppimiseen. Epämuodollisessa työssä oppimisessa oppiminen integroituu osaksi päivittäisiä työrutiineja, ja käytännössä epämuodollista työssä oppimista ovat esimerkiksi keskustelut, havainnointi, kysymysten esittäminen sekä ongelmien ratkaisu. (Manuti ym. 2015.) Myös Garrick (1998) on osaltaan käyttänyt työssä oppimisen yhteydessä termiä informaali oppiminen. Garrick (1998) viittaa termillä työntekijöiden jokapäiväisiin kokemuksiin työssä ja hänen

mukaansa jokapäiväiset käytännön työtilanteet sisältävät erittäin monipuolisia oppimisen mahdollisuuksia.

Kaiken kaikkiaan työ ja oppiminen ovat viime vuosina lähentyneet toisiaan (Paloniemi 2004, 24–25). Gerber ym. (1995) ovat osaltaan tutkineet oppimista työpaikalla ja heidän mukaansa työ ja oppiminen kietoutuvat kiinteästi toisiinsa kuuden eri tekijän kautta. Tulosten mukaan nämä tekijät ovat työn tekeminen, tarkkailu ja virheiden analysointi, vuorovaikutus, muodollinen koulutus, muiden opastaminen ja kouluttaminen, suunnittelutyö sekä laadun varmistus. (Gerber ym. 1995.) Tutkimuksen tulokset osoittavat paitsi työn ja oppimisen yhdistäviä tekijöitä myös sen, kuinka työntekijät oppivat työssä monin eri tavoin.

### **2.2.5 Oppivan verkoston teoria**

Työhön liittyvää oppimista voidaan tarkastella Van der Krogtin (1998) oppivan verkoston teorian (*Learning-network Theory*, myöhemmin LNT) näkökulmasta. LNT on kuvaileva teoria, jonka Van der Krogt on rakentanut työn ja oppimisen dynaamisen suhteen tarkasteluun. Työn ja oppimisen välisten jännitteiden lisäksi LNT havainnollistaa, että työhön liittyvään oppimiseen on useita eri keinoja, ja lisäksi LNT nostaa työntekijät oppimisprosessin ydintoimijoiksi (Poell ym. 2000). LNT yhdistää oppimisen käytännön työhön ja näin ollen organisaatio voi konkreettisesti hyötyä oppimisesta (Van der Krogt 1998). Näkökulma myös osoittaa, kuinka oppimisverkostoja tuotetaan organisaatiossa vuorovaikutuksessa useiden eri toimijoiden kesken, joista jokaisella voi olla oma strategiansa työhön liittyvän oppimisen järjestämiseksi (Poell ym. 2000).

Van der Krogt (1998) kuvaa oppimista neljän eri ulottuvuuden avulla ja LNT:n mukaan oppiminen voi toteutua näiden neljän ulottuvuuden kautta. Teorian neljä ulottuvuutta ovat liberaali, vertikaalinen, horisontaalinen sekä ulkoinen ulottuvuus. Liberaali ulottuvuus korostaa yksilön keskeistä merkitystä oppimisprosessissa. Ulottuvuudessa olennaista on vapaa oppimisprosessi, jossa yksilöt tekevät itsenäisiä päätöksiä työnsä ja oppimisensa sisällöstä. Yksilöillä on siis liberaalin ulottuvuuden mukaan vahva autonomia, valtuus toimia itsenäisesti sekä vapaus organisoida omaa oppimistaan. Käytännössä yksilö siis itse oppijana päättää, mitä ja miten haluaa oppia. Vertikaalinen ulottuvuus puolestaan korostaa oppimisprosessin tukemiseksi luotuja suunnitelmia sekä ohjeistuksia. Olennaista vertikaalisessa ulottuvuudessa on, että työlle ja oppimiselle luodaan tietty suunta ja tarkat toimintalinjat. Itse oppijan rooli on vertikaalisessa ulottuvuudessa melko passiivinen ja ulottuvuus tuo oppimisen keskiöön työhön liittyvät ohjeistukset sekä oppijoiden ohjaamisen ja johtamisen.



Horizontaalinen ulottuvuus korostaa ryhmien ja verkostojen merkitystä oppimisprosessissa. Ulottuvuudessa oppijat muodostavat ryhmiä ja oppiminen tapahtuu ryhmän kautta neuvotellen. Olennaista horisontaalisessa ulottuvuudessa on reflektio sekä yhteisen ymmärryksen jakaminen. Oppijat ovat horisontaalisessa ulottuvuudessa aktiivisia toimijoita, jotka yhdessä muodostavat näkemyksiä. Neljäs oppimisen ulottuvuus on ulkoinen ulottuvuus. Siinä oppimisprosessia pyritään tehostamaan ulkoisten toimijoiden ja kontaktien avulla. Ulottuvuuden mukaan ulkoiset toimijat tuovat organisaatioon uusia näkökulmia ja metodeja, jotka siirretään organisaatiossa työskenteleville ammattilaisille. (Van der Krogt 1998.)

Van der Krogtin (1998) teorian mukaan liberaali ulottuvuus nähdään ikään kuin oppimisen lähtökohtana, jota voidaan vahvistaa kolmen muun ulottuvuuden avulla. Liberaali-vertikaali -ulottuvuus painottaa keskittämistä ja sääntelyä, liberaali-horisontaali -ulottuvuus keskittyy ryhmän voimaan ja liberaali-ulkoinen -ulottuvuus puolestaan korostaa organisaation ulkopuolisten innovaatioiden merkitystä (Poell ym. 2000). Teorian mukaan oppiminen voi tapahtua joko yhden ulottuvuuden mukaisesti tai useamman ulottuvuuden mukaisesti, jolloin voidaan puhua ns. hybridimalleista. Lisäksi teoria tunnistaa, että oppija voi liikkua eri ulottuvuuksilla ja vaihdella oppimistapojaan. (Poell ym. 2000.)

LNT: n mukaan työhön liittyvässä oppimisessa tärkeää olisi löytää tasapaino annetun ohjeistuksen ja yksilöiden autonomian välille (Van der Krogt 1998). Näin ollen teoria tarjoaa viitekehyksen tarkastella oppimista paitsi yksilöllisenä, mutta samanaikaisesti myös sosiaalisena prosessina. Poellin ym. (2000) mukaan LNT on teoria, jonka avulla voidaan kehittää vaihtoehtoisia tapoja järjestää työhön liittyvä oppiminen. Teoria siis tarjoaa käytännönläheisen näkökulman tarkastella työn ja oppimisen välisiä suhteita. Koska teoria ilmentää useita erilaisia tapoja organisoida työhön liittyvä oppiminen, toimii se käytännöllisenä työkaluna sen ymmärtämiseksi, miten oppiminen voidaan järjestää suhteessa työhön (Poell ym. 2000).

Koen Van der Krogtin (1998) teorian soveltuvan hyvin osaksi tutkimuksen teoriapohjaa, koska LNT on kuvaileva ja selittävä teoria, joka tarjoaa näkökulmia oppimiseen totuuksien esittämisen sijaan. Lisäksi teoria sopii pohjaksi tutkimukselle, koska se on käytännönläheinen ja dynaaminen näkökulma, joka tarjoaa erilaisia ja vaihtoehtoisia näkökulmia, miten toimia oppijana työelämässä.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa etätyöhön siirtymisen vaikutuksia työssä oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Lisäksi tarkoitus on selvittää menetelmiä ja prosesseja, joiden avulla työssä oppimista ja osaamisen kehittämistä voidaan etätyössä tukea ja tehostaa. Tutkimuksella lähestytään työssä oppimista ja osaamisen kehittämistä etätyökontekstissa ja näin ollen tarkoitus on tuottaa lisätietoa etätyön ja työssä oppimisen välisistä yhteyksistä. Tutkimuksessa korostuu kohdeorganisaatiosta valitun henkilöstön näkemykset ja tutkimuksen tavoite on tarjota organisaatioille lisätietoa henkilöstön osaamisen kehittämistä etätyökontekstissa. Tutkimuskysymyksiksi on asetettu seuraavat kysymykset. Minkälaisia vaikutuksia työpaikalta etätyöhön siirtymisellä voi olla työntekijöiden työssä oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen? Minkälaisin menetelmin voidaan tukea työntekijöiden työssä oppimista ja osaamisen kehittämistä etätyössä?

Tässä luvussa syvennyttään tutkimuksessa käytettyyn tutkimusotteeseen sekä esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio sekä valittu tapaus. Luvussa avataan myös tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruu- sekä analysointimenetelmä. Lisäksi sekä empiirisen aineiston keruu että analysointi käytännössä on myös tulevaisuudessa avattu vaihe vaiheelta. Luvussa myös perustellaan tutkimuksen toteuttamisprosessissa tehtyjä valintoja.

#### 3.1 Tutkimusote ja tutkimustapa

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa tutkimustapana käytetään tapaustutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimus tuo esiin tutkittavien havainnot tutkittavasta ilmiöstä ja näin ollen kvalitatiivinen lähestymistapa on hyvä valinta tähän tutkimukseen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 27). Kvalitatiivista tutkimusta kuvataan usein termein laadullinen, pehmeä ja ymmärtävä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 29). Heikkilän (2008, 17) mukaan kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Kvalitatiiviselle tutkimusotteelle vaihtoehtoinen tutkimusote on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote. Heikkilän (2017, 17) mukaan kvantitatiivinen tutkimus puolestaan vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Kvantitatiivisella tutkimusotteella olisi tutkimuksen tuloksista saanut tilastollisesti yleistettävämmän aineiston. Koska

tämän tutkimuksen tavoite on tutkittavan ilmiön selittämisen sijaan sen ymmärtäminen, on perusteltua käyttää kvalitatiivista tutkimusotetta. Lisäksi kvalitatiivisen lähestymistavan valinta on tarkoituksenmukaista, kun tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia yksilöiden näkökulmien ja kokemusten kautta.

Tapaustutkimus tarkoittaa tutkimustapaa, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia tutkimusaineistoja ja -menetelmiä. Tapaustutkimuksen empiirinen aineisto voidaan kerätä hyödyntämällä useita erilaisia tutkimusmetodeja eli tiedonkeruumenetelmiä. Yleisimmin tapaustutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ovat haastattelut, havainnointi sekä erilaiset dokumentit. (Gillham 2000, 13.) Tapaustutkimuksessa valittu tapaus ilmentää tutkimuskohdetta ja lähtökohtana tapaustutkimuksessa on kuvata tutkimuksen kohde mahdollisimman perusteellisesti. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10.) Tapaustutkimuksessa tapaus voi olla esimerkiksi yksilö, ryhmä, yhteisö tai instituutio. Olennaista kuitenkin on, että tapaus on vahvasti yhteydessä kontekstiinsa, sillä tapauksella tarkoitetaan todellisen maailman inhimillistä toimintaa, jota voidaan ymmärtää vain sen omassa kontekstissään. (Gillham 2000, 1–2.)

Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2010, 190–192) mukaan tapaustutkimuksessa tutkimuksen aineisto muodostaa kokonaisuuden eli tapauksen, mutta tapaus ja tutkimusyksikkö eivät kuitenkaan välttämättä ole sama asia. Tässä tutkimuksessa tapauksena on työssä oppiminen ja osaamisen kehittyminen etätyössä ja tutkimusyksikkönä on kohdeorganisaatiosta valitun työyksikön henkilöstö. Tapaustutkimuksen avulla voidaan selittää ja kuvata tiettyjä ilmiöitä sekä testata, laajentaa ja täsmentää aiemmin esitettyjä näkemyksiä ja teorioita (Laine ym. 2007, 19, 31). Tämän vuoksi tapaustutkimus soveltuu erinomaisesti tutkimustavaksi tähän tutkimukseen. Tapaustutkimuksessa tutkimuskohteena on pieni joukko tapauksia ja tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää koskemaan tapauksia laajempaa kokonaisuutta. Tulosten yleistäminen kertoo, mitä voimme tapauksen perusteella sanoa tutkimuskohteesta, jota tapaus ilmentää. (Laine ym. 2007, 27.) Myös tämän vuoksi on tässä tutkimuksessa perusteltua käyttää tapaustutkimusta tutkimustapana.

### **3.2 Kohdeorganisaatio ja valittu tapaus**

Tutkimuksella tutkitaan työssä oppimista ja osaamisen kehittymistä etätyössä. Empiirisen aineiston keräämiseksi on tutkimukselle valittu kohdeorganisaatio, jonka työyksikkö puolestaan soveltuu tapaustutkimuksen mukaisesti ilmentämään tutkittavaa ilmiötä. Näin ollen kohdeorganisaatioksi

valikoitui yksi Espoon kaupungin konsernihallinnon työyksiköistä sen vuoksi, että kyseisen yksikön työntekijöiden etätyöhön siirtyminen mahdollistaa tutkittavan ilmiön tutkimisen tapauksenomaisesti.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on siis Espoon kaupunki, mutta koko kaupungin ollessa liian laaja tutkimuskohde, on kohdetta rajattu huomattavasti. Rajauksen myötä keskitytään tutkimuksessa kaupungin konsernihallinnon henkilöstöpalveluiden yhteen työyksikköön. Rajaus kyseiseen yksikköön on tarkoituksenmukainen, sillä yksikön etätyötilanne mahdollistaa hedelmällisen empiirisen aineiston keräämisen tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi rajautuminen kyseiseen työyksikköön tuntui luontevalta, sillä tutkimuksen tekijänä minulla oli jo ennestään kontakteja kyseiseen yksikköön.

Haastattelujen kohteena olevassa työyksikössä työskentelevät asiantuntijat ovat kaikki siirtyneet vuonna 2020 puhjennun koronavirusepidemian vuoksi lähes kokonaan etätyöhön. Aikaisemmin työntekijät työskentelivät suurimmaksi osaksi toimistolta käsin ja etätyöpäivät olivat enemmänkin poikkeus. Muutos aiempaan on siis huomattava ja näin ollen kyseiset työntekijät soveltuvat hyvin tämän tutkimuksen haastatteluiden kohteeksi.

### **3.3 Aineistonkeruumenetelmä**

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimmät aineistokeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Heikkilän (2008, 17) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa empiirinen aineisto kerätään vähemmän strukturoidusti kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, minkä lisäksi aineisto on kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein tekstimuotoista.

Laadulliseen tutkimukseen soveltuena, tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi on valittu teemahaastattelut eli puolistrukturoidut haastattelut. Teemahaastattelu tarkoittaa, että haastattelu etenee tiettyjen teemojen ja niihin liittyvien kysymyksien mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Teemahaastattelussa teemat ja kysymykset ovat ennalta määritetty, mutta haastatteliija voi vaihdella kysymyksien järjestystä ja niiden sanamuotoa. Teemahaastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta vastauksia ei ole sidottu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.) Koska haastateltavat saavat teemahaastattelussa kertoa tutkittavasta ilmiöstä omin sanoin, soveltuu se hyvin yksilöiden näkemyksien ja kokemusten tutkimiseen.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelussa kysymykset on ennalta määritetty, mutta siitä puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymyksien tarkka järjestys ja muoto. Toisaalta teemahaastattelu ei ole niin vapaa kuin strukturoimaton haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Teemahaastattelussa tarkoitus on löytää tutkimustehtävän kannalta merkityksellisiä vastauksia, joten teemahaastattelussa ei voida kysyä mitä tahansa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Koska teemahaastattelussa pyritään tuomaan esiin haastateltavien näkökulmia ja tulkintoja, voi teemahaastattelulla antaa tilaa merkityksille, joita haastateltavat antavat tutkittavalle ilmiölle.

Valitsin tutkimuksen ensisijaiseksi aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, sillä uskoin, että siten saan kerättyä käsillä olevasta ilmiöstä kaikkein rikkaimman tutkimusaineiston. Teemahaastattelun avoimen muodon ansiosta haastateltavat pääsivät puhumaan tutkittavasta ilmiöstä varsin vapaamuotoisesti (Eskola & Suoranta 1998, 87). Päädyinkin käyttämään teemahaastattelua myös siksi, että halusin antaa haastateltaville mahdollisuuden tuoda omia näkemyksiään esiin mahdollisimman vapaasti. Teemahaastattelussa kysymyksiä voidaan tarkentaa haastateltavien antamien vastauksien mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Mahdollisuus kysymyksien täsmentämiseen ja lisäkysymyksien esittämiseen haastateltavien vastauksien perusteella tuki tarkoitusta ottaa huomioon haastateltavien näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelu tuki myös tutkimuksen tarkoitusta tuottaen lisätietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Teemahaastatteluiden lisäksi olen hyödyntänyt tutkimuksen empiiristä osuutta kootessani kohdeorganisaation erilaisia dokumentteja. Erityisesti olen perehtynyt kohdeorganisaation osaamisen kehittämiseen liittyviin dokumentteihin, kuten kehityskeskustelupohjiin, koulutustarjontaan sekä työyksikön yhteisiin linjauksiin ja tavoitteisiin. Tämän lisäksi olen teemahaastatteluiden ohella päässyt keskustelemaan monipuolisesti työyksikön jäsenten kanssa. Näin ollen olen onnistunut muodostamaan kattavamman kokonaiskuvan tutkimuksen kohteena olevan yksikön tilanteesta kuin mihin olisin päässyt vain teemahaastatteluiden avulla. Vaikka dokumentteja ja vapaita keskusteluita ei käytetä tämän tutkimuksen virallisena tutkimusaineistona, ovat ne toimineet olennaisena taustatietona ja näin ollen edesauttaneet tutkimuksen etenemistä.

### **3.4 Empiirisen aineiston kerääminen**

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty seitsemän teemahaastattelun avulla. Haastateltavista kuusi työskentelee tutkimuksen varsinaisessa kohdeorganisaatiossa, minkä lisäksi yksi haastateltava eli niin sanottu pilottihaastateltava työskentelee toisessa julkisen sektorin organisaatiossa. Haastateltavista kaikki olivat naisia ja he työskentelevät asiantuntijatehtävissä. Jokainen haastattelu toteutettiin videohaastatteluna Teamsin välityksellä. Haastatteluiden kesto vaihteli 30 minuutista 60 minuuttiin ja jokainen haastattelu nauhoitettiin litteroinnin mahdollistamiseksi. Haastattelut etenivät pääsääntöisesti tutkimusta varten rakennetun teemahaastattelurungon mukaisesti (Liite 1). Haastattelurunko koostuu taustatietojen kartoittamisesta sekä kahdesta varinaisesta teemasta. Haastattelurungon teemat on muodostettu tutkimuksen tutkimuskysymysten pohjalta ja ensimmäinen teema on etätyön aiheuttamat muutokset ja toinen puolestaan osaamisen kehittyminen etätyössä. Teemat toimivat haastatteluiden tukena ja haastattelijan punaisena lankana, mutta teemoja ei kuitenkaan korostettu haastateltaville. Haastattelurunko annettiin jokaiselle haastateltavalle etukäteen, edellisenä päivänä ennen haastattelua. Näin halusin haastattelijana parantaa haastateltavien valmiuksia keskustella tutkittavasta aiheesta monipuolisesti itse haastattelutilanteessa.

Kohdeorganisaation ja organisaatiosta rajatun työyksikön varmistuttua syyskuussa 2020 kävin ensimmäisenä yksikön päällikön kanssa keskustelun haastattelujen toteuttamiseen liittyen. Varsinaiset haastattelut toteutettiin syksyllä 2020, tarkemmin viikolla 46. Haastatteluajankohdat sovin jokaisen haastateltavan kanssa sähköpostitse. Ennen varsinaisia haastatteluja tein pilottihaastattelun viikolla 45. Pilottihaastattelun yksi tarkoitus oli testata haastattelurungon toimivuutta. Lisäksi pilottihaastattelun avulla kerättyä empiiristä aineistoa on hyödynnetty rikastamaan tutkimuksen tuloksia. Sekä pilottihaastateltavan että muiden haastateltavien henkilötiedot pysyvät läpi tutkimuksen anonyymeinä. Näin voidaan turvata myös haastatteluissa annettujen vastausten säilyminen anonyymeinä eikä henkilöitä ole mahdollista yhdistää haastatteluissa antamiinsa vastauksiin.

### **3.5 Aineiston analysointimenetelmä**

Laadulliseen tutkimusotteeseen soveltuen aineiston analysointimenetelmäksi on valittu aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt valitaan ja muodostetaan empiirisen aineiston pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Koska analyysiyksiköt

eivät tule suoraan teoriasta, antaa se tutkijalle mahdollisuuden nostaa empiirisestä aineistosta tutkimuksen kannalta olennaisia ilmauksia vapaammin esille. Teorian merkitys aineistolähtöisessä analyysissa on, että tutkimuksessa käytetyt metodologiset sitoumukset ohjaavat aineiston hankintaa ja analyysia. Lisäksi aineiston analyysia ohjaa vahvasti tutkimuksen tarkoitus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.) Tässä tutkimuksessa teoria on vaikuttanut tutkimuksen haastattelurungon laatimiseen, ja analyysia on ohjannut vahvasti tutkimukselle määritellyt tarkoitukset ja tavoitteet. Aineistolähtöisessä analyysissa pyritään tutkimusaineistosta rakentamaan teorettinen kokonaisuus ja teorettinen ymmärrys. Tutkimustehtävään etsitään vastausta luokittelemalla ja yhdistelemällä käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–113.)

Aineistolähtöisen analyysin eteneminen käytännössä voidaan kuvata kolmivaiheiseksi prosessiksi, joka etenee aineiston redusoinnista, klusterointiin ja abstrahointiin. Redusointi tarkoittaa aineiston pelkistämistä, jolloin tarkoituksena on karsia aineistosta pois tutkimukselle epäolennaiset asiat. Pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä. Seuraava vaihe eli klusterointi tarkoittaa ryhmittelyä. Tässä vaiheessa pelkistetyistä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja samaa tarkoittavia asioita edelleen yhdistellään ja ryhmitellään. Ryhmittelyn tuloksena aineisto jakautuu alaluokkiin. Viimeinen vaihe aineistolähtöisessä analyysissa on abstrahointi, joka tarkoittaa käsitteellistämistä. Käsitteellistettäessä tutkimuksen kannalta olennaisesta tiedosta muodostetaan käsitteitä ja aiemmin muodostetut alaluokat ryhmitellään edelleen yläluokiksi. Käsitteellistämisen tarkoitus on edetä kohti teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–111.)

### **3.6 Empiirisen aineiston analysoiminen**

Konkreettisesti aineiston käsittely alkoi haastatteluaineiston litteroinnilla eli nauhoitettujen haastattelujen kuuntelulla ja aukikirjoituksella sana sanalta. Yhteensä litteroitua materiaalia kertyi 40 sivua. Litterointi toimi hyvänä ensikosketuksena aineistoon, sillä litteroituani haastattelut luin myös jokaisen aukikirjoitetun haastattelun tarkasti läpi ja näin tutustuin haastattelujen sisältöön tarkemmin. Kokonaisuudessaan litteroinnin ja haastattelujen läpilukeminen antoi aineistosta hyvän kokonaiskuvan.

Aineiston litteroinnin jälkeen oli vuorossa varsinainen analyysi. Analysointivaihe alkoi aineistolähtöisen analyysin mukaisesti aineiston pelkistämällä. Tässä vaiheessa kävin koko litteroidun aineiston läpi pitäen mielessä tutkimuksen tarkoitukset, tavoitteet sekä tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset. Näin löysin kerätystä aineistosta asiat, jotka olivat olennaisia ja

tarkoituksenmukaisia. Käytännössä hyödynsin tässä vaiheessa värikoodausta eli merkkasin tutkimuksen kannalta olennaiset asiat litteroituun aineistoon punaisella värillä. Värikoodatut kohdat pelkistin eli käytännössä kirjoitin ne uudelleen tiivistetympään muotoon. Tätä vaihetta Tuomi ja Sarajärvi (2009, 108–111) nimittävät redusoinniksi.

Pelkistämisen jälkeen jatkoin analyysia ryhmittelyvaiheeseen eli käytännössä luokittelin pelkistetyt ilmaukset. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 108–111) kutsuvat tätä vaihetta klusteroinniksi. Aloitin ryhmittelyn jatkamalla värikoodauksen hyödyntämistä eli maalasin samaan aiheeseen liittyviä ilmauksia samoilla väreillä. Käytännössä tämä tarkoitti, että aikaisemmin punaisiksi koodatuista asioista esimerkiksi vihreällä maalasin kohdat, joissa haastateltavat puhuivat yleisesti työssä oppimisesta ja puolestaan sinisellä maalasin kohdat, joissa haastateltavat puhuivat etätyön tuomista muutoksista omaan työssä oppimiseensa. Näin samaan aiheeseen liittyvät ilmaukset alkoivat muodostaa alaluokkia. Koska aineistoa oli paljon ja samaan aiheeseen liittyviä ilmauksia löytyi eri puolilta haastatteluita, jaoin värikoodatun aineiston alaluokittain eri tiedostoihin. Tiedostot nimesin niiden sisältöä kuvaavalla tavalla. Näin sain selkeytettyä omaa työtäni huomattavasti.

Kolmantena ja viimeisenä analysointivaiheena ryhmittelin alaluokkia isommiksi kokonaisuuksiksi ja lopulta yhdistelin niitä edelleen yläluokiksi. Yläluokat toimivat alaluokkien sisältävät asiat kokoavina luokkina ja yläluokkia muodostui aineistosta lopulta neljä. Yläluokkien pohjalta analyysin tarkoitus on edetä kohti johtopäätöksiä, ja sen vuoksi jatkoin analyysia yläluokkien muodostamisesta vielä käsitteellistämiseen. Tätä analyysivaihetta Tuomi ja Sarajärvi (2009, 108–111) nimittävät abstrahoinniksi.

Käytännössä yläluokkien muodostaminen tapahtui kokoamalla eri tiedostoihin jaetut alaluokat jälleen yksitellen samoihin tiedostoihin kategorioittain. Alaluokkien sisällön perusteella eli aineistolähtöisesti muodostui yläluokkien pohjaksi neljä kategoriaa, jotka ovat tilanne ennen etätyöhön siirtymistä, työpaikalta etätyöhön siirtyminen, etätyöhön siirtymisen aikaansaamat muutokset ja tilanne etätyöhön siirtymisen jälkeen. Koska tutkimuksen on tarkoitus selvittää työssä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen liittyviä tekijöitä, keskittyy jokaisen edellä mainitun kategorian sisältö oppimiseen liittyviin tekijöihin kategorian nimen kuvastamassa tilanteessa. Näin ollen nimesin kategorioista aineistolähtöisesti tutkimuksen neljä yläluokkaa. Yläluokiksi muodostui työssä oppiminen yleisesti, siirtyminen etätyöhön, etätyön tuomat muutokset oppimiseen ja kohti parempaa oppimista etätyössä. Analyysiprosessin viimeinen vaihe on kuvattu vielä tarkemmin seuraavassa taulukossa.



<b>Alaluokista muodostetut kategoriat eli yläluokkien työnimet</b>	<b>Tutkimuksen varsinaiset yläluokat</b>	<b>Kokoavat käsitteet</b>
Tilanne ennen etätyöhön siirtymistä	Työssä oppiminen yleisesti	Lähioppiminen
Etätyön aloittaminen	Siirtyminen etätyöhön	Muutosprosessi
Etätyöhön siirtymisen aikaansaamat muutokset	Etätyön tuomat muutokset oppimiseen	Oppimismuutokset
Tilanne etätyöhön siirtymisen jälkeen	Kohti parempaa oppimista etätyössä	Etäoppiminen

Taulukko 1 Yläluokat ja kokoavat käsitteet

Taulukon vasemmanpuoleisissa sarakkeissa on kuvattu alaluokkien pohjalta muodostuneet kategoriat aikaprioriteetin mukaisesti aina tilanteesta ennen etätyöhön siirtymistä tilanteeseen etätyöhön siirtymisen jälkeen. Keskimmäisissä sarakkeissa on puolestaan kategorioista muodostetut yläluokat. Nämä yläluokat on nimetty luokkien sisältöä kuvaavalla tavalla ja ne on nostettu taulukkoon, sillä ne antavat lukijalle nopeasti käsityksen siitä, mitä mikäkin luokka pitää sisällään. Taulukon oikeanpuoleisissa sarakkeissa on kuvattu analyysin viimeisen vaiheen eli käsitteellistämisen lopputulos. Käsitteellistämisvaiheessa tutkimuksen kannalta olennaisesta tiedosta on muodostettu kokoavat käsitteet. Tämän tutkimuksen kokoaviksi käsitteiksi on muodostunut lähioppiminen, muutosprosessi, oppimismuutokset sekä etäoppiminen.

## 4 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka ensisijaisesti perustuvat toteutettuihin teemahaastatteluihin. Koska tapaustutkimuksen empiirinen aineisto voidaan kerätä eri tiedonkeruumenetelmiä hyödyntäen, on tuloksien rakentamisessa käytetty haastatteluiden tukena myös erilaisia raportissa aikaisemmin mainittuja tutkimusyksikön tilannetta kuvaavia dokumentteja. Tulokset pohjautuvat edellä esitettyyn analyysiin ja lukua jäsentävinä alaotsikoina käytetään tutkimuksen analyysin pohjalta muodostuneita neljää kokoavaa käsitettä.

Ensin tuloksissa keskitytään työssä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen yleisellä tasolla. Tällä on tarkoitus luoda yleiskuvaa työssä oppimisesta ennen etätyöhön siirtymistä tutkimuksen kohteena olevassa tutkimusyksikössä. Toiseksi tuloksissa keskitytään etätyöhön siirtymiseen. Tarkoitus on kuvata etätyöhön siirtymistä lyhyesti muutosprosessina sekä tuoda esiin työn muutoksia, joita etätyöhön siirtyminen on saanut tutkimusyksikössä aikaan. Muutosprosessin tarkastelun jälkeen syvennytään tarkemmin niihin vaikutuksiin, joita etätyöhön siirtyminen on aiheuttanut työssä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen. Tarkoitus on selvittää, onko etätyöhön siirtyminen aiheuttanut muutoksia nimenomaisesti työssä oppimiseen, ja jos on niin minkälaisia. Neljäntenä asiana tuloksissa pureudutaan siihen, minkälaista osaamisen kehittäminen tulisi etätyössä olla. Tarkoitus on tuoda esiin tekijöitä, joilla voidaan tehostaa ja edistävät työssä oppimista etätyössä. Luvun lopussa tulokset vedetään yhteen ja tuloksista esitetään kokoava kuvio.

### 4.1 Lähioppiminen

Jotta tutkimuksella voidaan selvittää etätyöhön siirtymisen aiheuttamia muutoksia työssä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen, on ensin tarkoituksenmukaista kartoittaa työssä oppimiseen liittyviä tekijöitä tutkimusyksikössä ennen etätyöhön siirtymistä. Näin ollen kysyttiin haastateltavilta ensin yleisesti, miten he kokevat oppivansa työssä uutta sekä minkälaiset tilanteet ja tekijät yleensä edistävät heidän työssä oppimistaan. Suurimmiksi kokonaisuuksiksi nousi vastauksista esiin, että työssä oppiminen tapahtuu tavallisten työtehtävien lomassa ja liittyy monipuolisesti erilaisiin tilanteisiin.

Seitsemästä haastateltavasta jokainen toi tavalla tai toisella esiin oppivansa työssä uutta itse työn tekemisen myötävaikuttimena. Työssä koettiin oppimisen kokemuksia työn teon kautta eli käytännössä haastateltavien mukaan tekemällä, kokeilemalla ja osallistumalla. Tulos on yhteneväinen Kupiaksen ja Peltolan (2019) työssä oppimista kuvaavaan 70-20-10-malliin, jonka mukaan jopa 70 % oppimisesta tapahtuu arjen työn äärellä eli itse työtä tekemällä.

*”Työn teon kautta opin uutta ja syvennän sitä osaamistani ja tietotaitooni sen siivellä.”*

*(Haastateltava 6)*

*”Varmaan niinkun tekemällä, et osallistumalla kaikkiin projekteihin ja ottamalla vastaan uusia työtehtäviä.” (Haastateltava 2)*

Pohtiessaan työssä oppimista yleisesti, nousi haastateltavien vastauksista esiin myös työntekijän oman aktiivisuuden merkitys päivittäisessä työssä. Työssä oppimista ja osaamisen kehittymistä ei nähty passiivisen olemisen tulokseksi vaan sen sijaan aktiivisen työotteen koettiin edistävän työssä uuden oppimista. Haastateltavien vastauksista nousi esiin näkemys, että oppiakseen ja kehittyäkseen tulee työssä itse tutkia, havainnoida, selvittää, kuunnella, kysyä ja opetella. Työssä uuden oppimisen koettiin vaativan siis omaa aktiivisuutta, motivaatiota sekä viitseliäisyyttä.

*”Kokeilemalla, etsimällä, tutkimalla ja tietysti kyselemällä myös. Eli olemalla itse aktiivinen.”*

*(Haastateltava 7)*

Osa haastateltavista yhdisti työssä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen myös monet työhön liittyvät ohjeistukset. Haastateltavien työskennellessä asiantuntijatehtävissä on luonnollista, että työ sisältää monenlaisiin materiaaleihin perehtymistä, minkä koettiin linkittyvän vahvasti uuden oppimiseen. Työhön liittyvien ohjeiden ja muiden materiaalien käyttö edustaa työssä oppimisen itsenäisen opiskelun puolta.

*”Opin uutta aika paljon ihan siis niinkun tutkimalla asioita, erilaisista ohjeistuksista.”*

*(Haastateltava 3)*

Itsenäistä opiskelua suuremman roolin sai haastateltavien puheissa vuorovaikutus kollegoiden ja verkostoiden kanssa. Usea haastateltava koki työssä oppimiseen liittyen hyvin tärkeäksi mahdollisuuden kysyä tarvittaessa apua kollegoiltaan. Eräs haastateltava muotoili asian niin, että isossa porukassa kaikkea ei tarvitsekaan itse tietää, kun voi turvautua siihen, että aina löytyy joku, joka asian osaa. Varsinaisen avun pyytämisen lisäksi muutama haastateltava nosti esiin, että kokee oppivansa työssä uutta niin sanotuista tavallisista käytävä- tai kahvipöytäkeskusteluista kollegoiden kesken. Vuorovaikutus koettiin tutkimusyksikössä hyvin tärkeäksi osaksi työssä oppimista. Työssä

oppimisen 70-20-10-mallin mukaan oppimisesta 20 % tapahtuu muilta oppimalla eli vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Kupias & Peltola 2019). Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että prosentti voi tietyissä organisaatioissa ja työyhteisöissä olla myös huomattavasti korkeampi.

*”Opin aika paljon uutta omien verkostoiden kautta. Niin verkostot ja kollegat.” (Haastateltava 3)*

*”Toisten ihmisten kautta mä yleensä opin. Ja aika usein aika sattumalta, että alkaa puhua jonkun kanssa ja joku toinen kertoo tekevänsä toisella tavalla.” (Haastateltava 4)*

Kollegoilta kysymisen ja epämuodollisten kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluiden lisäksi haastateltavien vastauksissa nousi esiin myös koulutusten sekä tiimin yhteisten kokousten ja palaverien merkitys uuden oppimisessa. Erityisesti tällaisissa tilanteissa koettiin osaamisen kehittyvän vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta.

*”Jos on näitä koulutuksia, ni niissä. Ja kokouksissa ja palavereissa oppii kans.” (Haastateltava 5)*

### *Oppimista edistävät tilanteet*

Kun haastateltavilta kysyttiin, minkälaisissa tilanteissa he erityisesti kokevat oppivansa työssään uutta, nousi vastauksista selkeimmin esiin kaksi asiaa, uudet tilanteet sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustilanteet. Usean haastateltavan näkemyksen mukaan erilaiset uudet työhön liittyvät tilanteet ikään kuin pakottivat opettelemaan uusia asioita ja näin ollen ne nähtiin työssä oppimista edistäväksi tekijäksi. Eräs haastateltava myös yhdisti uudet tilanteet erilaisiin muutostilanteisiin ja käytti vastauksessaan ajankohtaisesti esimerkkinä koronaviruksen aikaansaamaa muutostilannetta.

*”Aina uuden edessä. Eli ehkä varsinkin muutostilanteisiin liittyen esimerkiksi korona voisi olla ihan tosi hyvä esimerkki siitä.” (Haastateltava 6)*

*”Aina kun tulee uus kysymys eteen, niin sitten täytyy opiskella sitä asiaa.” (Haastateltava 1)*

Uusien työtilanteiden lisäksi haastateltavat kokivat oppimista edistäväksi sellaiset tilanteet, joissa he tekivät töitä yhdessä ja olivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tällaisia tilanteita on haastateltavien mukaan erityisesti koko tiimin yhteiset palaverit sekä erilaiset ryhmätyöt ja yhteiset projektit. Haastateltavat kokivat, että kollegoita yhteen kokoavissa tilanteissa tieto pääsee leviämään ja näin jokaisella on mahdollisuus oppia uutta.

*”Palavereissa, mis on jotain pohdittu ja mietitty niin niis on aina jotain oppinut. Aina joku tietää jotain semmosta, mitä itte ei oo tienny.” (Haastateltava 5)*

*”Uuden oppiminen muiden kautta eli muiden työtehtävien kautta eli tiedon jakamisen hengessä, kun tehdään töitä, niin on kovin opettavaista, että sitä tietoo jaetaan, jolloin uuden oppiminen on väistämätöntä.” (Haastateltava 6)*

Erilaisten palavereiden ja ryhmätöiden ulkopuolellakin vuorovaikutustilanteet ylipäättään koettiin lähes poikkeuksetta haastateltavien keskuudessa opettavaisiksi tilanteiksi. Tällaisia tilanteita oli haastateltavien mukaan mm. erilaiset keskustelut, joihin itse osallistui, muiden keskustelut, jotka itse sattumalta kuuli sekä erilaiset avunpyytämisen- ja avunantamistilanteet.

*”Aika usein ne on semmosii yllättävii oivalluksii, et jonkun ihmisen puheesta vaan yhtäkkiä mä sanon, et hei mitä sä tarkotat tolla, miten sä löydät ton asian ja miten sä pääsit tohon lopputulokseen.” (Haastateltava 4)*

*”Kun joku tulee multa kysymään jotai, et mun pitäis neuvoa.” (Haastateltava 3)*

Kuten aikaisemmin on tuotu esiin, kokivat haastateltavat oman aktiivisen työotteen edistävän työssä oppimista. Vastaavasti kun haastateltavilta kysyttiin, minkälaiset tekijät he kokevat edistävän työssä oppimista, nosti suurin osa haastateltavista vastauksessaan esiin oman motivaation, kiinnostuksen sekä asenteen työtä kohtaan. Tilanteesta riippumattakin oppimista edistäväksi tekijäksi koettiin siis oma suhtautuminen ja asennoituminen.

*”Oma motivaatio ja kiinnostus siihen työhön, et se nyt on kaikelle pohjana.” (Haastateltava 2)*

*”Et sä oot tarpeeks utelias ja nälkänen uusii asioit kohtaan, että sä et vaan ummista korvia ja mieti, et toivottavasti toi asia ei tuu mun eteen.” (Haastateltava 4)*

Oman asenteen ja motivaation ohella tärkeäksi oppimista edistäväksi tekijäksi koettiin myös muutamat organisaatioon ja työyhteisöön liittyvät tekijät. Tällaisista tekijöistä useammassa haastattelussa nousi esiin työssä oppimisen mahdollistaminen. Erityisesti haastateltavat kokivat oppimista edistävän se, että sille on riittävästi aikaa. Nykypäivänä kiireen ja resurssipulankin painaessa organisaatioita, olisi oppimiselle ja kehittymiselle tärkeää varata oma erillinen aikansa. Kaksi haastateltavaa kokivat asian työkuultuuriin liittyväksi tekijäksi. Ajan ottaminen itsensä kehittämiseksi voisi olla työkuultuuriin rakennettu normi.

*”Se, että on oikeestaan aikaa perehtyä siihen asiaan.” (Haastateltava 7)*

*”No tietysti et on aikaa ja mahdollisuuksii.” (Haastateltava 5)*

*”Työkuultuuri, et mahdollistetaan uutta ja osallistumista kaikkeen uuteen.” (Haastateltava 2)*

## 4.2 Muutosprosessi

Haastateltavien kertomuksien sekä tutkimusyksikön dokumenttien perusteella voidaan sanoa, että tutkimuksen kohteena olevassa tutkimusyksikössä etätyöhön siirtyminen on tarkoittanut radikaalia muutosta. Haastateltavista yhtä poikkeusta lukuun ottamatta jokainen on kertomansa mukaan työskennellyt nykyisessä asiantuntijatehtävässään noin neljästä vuodesta yli kymmeneen vuoteen. Pitkästä työhistoriasta huolimatta, haastateltavat eivät olleet tehneet aikaisemmin nykyisessä tehtävässään etätöitä kuin vain hyvin satunnaisesti. Muutama haastateltava kertoi tehneensä etätöitä aikaisemmin yhdestä kahteen päivään koko työssäolohistoriansa aikana ja esimerkiksi yksi haastateltava sanoi, ettei ole tehnyt etätöitä aikaisemmin päivääkään. Näiden lisäksi muutama haastateltava kertoi tehneensä etätöitä vain satunnaisesti. Haastateltavista vain yksi kertoi tehneensä etätöitä aikaisemmin viikoittain. Tilanteen merkittävää eroa aiempaan verrattuna kuvastaa se, että puolestaan nyt haastateltavat kertoivat kaikki työskentelevänsä etänä lähes 100 prosenttisesti. Vain yksi haastateltavista sanoi tekevänsä etätöitä tällä hetkellä noin 80 prosenttisesti, mikä oli vastauksista pienin luku.

*”No aikaisemmin tein etänä ehkä kaks päivää koko kymmenen vuoden aikana. Nyt sanoisin, että 99,9 prosenttia.” (Haastateltava 3)*

Tulos tukee aikaisempien tutkimuksien havaintoa siitä, kuinka koronavirustilanteen vuoksi etätyöstä on tullut työtapa myös monille sellaisille työntekijöille, joilla ei ole ollut aikaisempaa kokemusta etätyöstä (Eurofound 2020; Ruohomäki 2020). Näin merkittävä muutos haastateltavien työtavassa tukee hyvin tämän tutkimuksen tarkoitusta kartoittaa nimenomaisesti etätyöhön siirtymisen vaikutuksia osaamisen kehittymiseen ja työssä oppimiseen. Koska työntekijöiden etätyötilanne on aikaisempaan verrattuna selkeästi erilainen, voidaan kartoitettujen kokemusten ja näkemyksien olettaa johtuvan juuri etätyöhön siirtymisestä.

Etätyöhön siirtymisen aikaansaaminen muutosten kartoittaminen alkoi haastatteluiissa selvittämällä, miten haastateltavat kokevat etätyöhön siirtymisen mahdollisesti vaikuttaneen työn osaamisvaatimuksiin sekä näin ollen myös työntekijöiden mahdollisuuksiin kehittyä työssään. Kaiken kaikkiaan haastateltavien vastaukset olivat tältä osin hyvin yhteneviä ja lähes jokainen haastateltava koki työn osaamisvaatimusten lisääntyneen etätyöhön siirtymisen seurauksena. Tulosta ei voida pitää sinänsä yllättävänä, sillä aikaisempien tutkimuksien perusteella on etätyön yhdeksi

suurimmaksi ongelmaksi tunnistettu etätyöntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kohdistuvat vaatimukset (Helle 2004).

Haastateltavat kuvailivat osaamisvaatimusten lisääntymisen johtuvan suurelta osin siitä, että etätyössä on monesti pakko osata ja tietää enemmän, minkä lisäksi etätyössä on myös pakko enemmän itse selvittää ja perehtyä. Yksinkertaisesti sanottuna moni haastateltava koki, että etätyössä on pakko kehittyä, jotta selviää. Vastaukset ovat yhteneviä aikaisemmin esitettyjen tulosten kanssa siinä mielessä, että jälleen haastateltavien vastauksista nousi vahvasti esiin tarve olla itse aktiivinen. Haastateltavat kokivat lisääntyneen itsenäisyyden kasvattaneen osaamisvaatimuksia muun muassa sen vuoksi, ettei etätöissä ole kollegaa vieressä, keneltä kysyä.

*”Pitää enemmän osata, kun sä et kuule et ahaa näin. Et onhan se etätyössä aina vaikeempaa itse selvittää kaikki asiat. Pitää selviytyä itse enemmän, kun ei voi kysyä kaverilta, et tuu auttaa mua.”*  
(Haastateltava 1)

*”Etätyöhön siirtyminen on pakottanut tietynlaisiin kehittymistarpeisiin eli et ei oo ollu muuta vaihtoehtoo, et se ei oo tavallaan enää vapaavalintainen mahdollisuus vaan se on ollu pakko.”* (Haastateltava 6)

Lisääntyneen itsenäisyyden ja kollegoiden etäisyyden lisäksi työn osaamisvaatimusten koettiin lisääntyneen sen vuoksi, että etätyössä vaaditaan enemmän erilaisia taitoja ja näin ollen etätyö kysyy työntekijältä monipuolisempaa osaamista. Erityisesti haastateltavat kokivat osaamisvaatimusten lisääntyneen itseohjautuvuuden ja itsenäisen työskentelyotteen myötä. Haastateltavat kokivat, että etätyössä on johdettava itse itseään, suunniteltava tekemisensä sekä lisäksi motivoitava itsensä. Lisäksi muutama haastateltava koki etätyön vaativan vahvempaa itseluottamusta, kun on pakko luottaa omaan muistiin, osaamiseen ja tekemiseen. Tulos tukee aikaisempaa tutkimustietoa, sillä itseohjautuvuus, itsenäisyys, aktiivisuus, vastuuntuntoisuus, työkokemus ja vahva ammattitaito on tunnistettu etätyön erityisiksi vaatimuksiksi myös aiemmissa tutkimuksissa (Kokko ym. 2003).

*”Pakkohan se on enemmän tsempata täällä.”* (Haastateltava 1)

*”Täs vaaditan esimerkiks enemmän erilaisia taitoja ja semmosta itsenäistä työskentelyotetta.”*  
(Haastateltava 2)

*”Kyllähän tämmönen etätyö semmosta itsenäistä työskentelyä vaatii enemmän. Pitää tosiaan nyt ite ittensä motivoida tekemään.”* (Haastateltava 5)

Lisääntyneen oman työn johtamisen koettiin siis tuovan työhön lisää osaamisvaatimuksia. Tämän lisäksi haastateltavat mainitsivat muutamia konkreettisia uusia vaatimuksia, joita etätyöhön

siirtyminen on heidän kokemuksensa mukaan aiheuttanut. Tällaisia uusia vaatimuksia oli uuteen etätyötilanteeseen sopivat vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot sekä huomattavasti kasvaneet tietotekniset vaatimukset. Eräs haastateltava kuvaili hyvin, että vuorovaikutuksen ja viestinnän on nyt oltava huomattavasti aiempaa systematisoidumpaa. Vuorovaikutus on muuttunut spontaanista enemmän suunnitelmallisemmaksi, minkä koettiin haastavan osaamista. Lisäksi kasvokkaisten kontaktien puute kysyy viestinnässä erilaisia taitoja, kun kasvokkain tapahtuva viestintä. Vuorovaikutuksen ja tietoteknisten valmiuksien lisäksi muutama haastateltava koki työn osaamisvaatimusten kasvaneen etätyössä myös sen vuoksi, että ylipäätään työnteko vaatii onnistuakseen nyt suunnitelmallisempaa työtettä, enemmän ennakkovalmisteluita sekä organisoidumpaa toimintaa. Siinä, missä toimistolla liikuttiin yhtenä virtana eteenpäin, on jokaisen nyt etätyössä itse kannettava vastuu töiden suunnittelemisesta sekä maaliin saattamisesta.

*”Semmosiin kommunikaatioasioihin se on vaikuttanu, mikä on kans osaamista.” (Haastateltava 3)*

*”Etätyö vaatii ehkä systematisoidumpaa toimintaa, se vaatii enemmän ennakkovalmisteluita, se vaatii systematisoidumpaa lähestymistä asioihin ja niitten purkamista. Et toimistotyössähän se onnistuu räpättämällä hirveen moni asia, mutta näin etätyössä se tulee sen itsensä johtamisen kautta.” (Haastateltava 6)*

### **4.3 Oppimismuutokset**

Tutkimuksen yksi keskeinen tarkoitus on kartoittaa etätyöhön siirtymisen vaikutuksia työssä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen. Haastateltavien vastauksien perusteella voidaan etätyöhön siirtymisen sanoa vaikuttaneen oppimiseen sekä yleisellä tasolla että konkreettisempien tekijöiden kautta. Lisäksi haastateltavien kokemusten mukaan on etätyöhön siirtymisen aiheuttamat muutokset oppimisessa olleet sekä positiivisia että negatiivisia. Seuraavaksi tarkastellaan oppimismuutoksia tarkemmin.

#### *Epämuodollisesta oppimisesta muodolliseen oppimiseen*

Kun haastateltavilta kysyttiin, miten he kokevat etätyöhön siirtymisen vaikuttaneen heidän työssä oppimiseensa ja osaamisen kehittymiseensä, toistivat vastaukset toinen toisiaan siinä mielessä, että



oppimisen ja kehittymisen koettiin muuttuneen epämuodollisesta oppimisesta enemmän muodolliseksi oppimiseksi. Kun haastateltavilta kysyttiin tarkentavia kysymyksiä, mitä he tarkoittavat oppimisen muodollistumisella, kertoivat he kokemuksistaan, että etätyöhön siirtymisen jälkeen ei työssä enää opi samalla tavalla vahingossa ja sattumalta kun työpaikalla oltaessa. Näin ollen haastateltavat kokivat, että työssä oppimisesta oli tullut enemmän tietoinen prosessi, joka vaatii yksilöltä tietoista ponnistelua. Tulos on yhteneväinen aikaisemmin esille tuodun tuloksen kanssa siitä, että etätyöhön siirtyminen on korostanut yksilön oman aktiivisuuden ja vastuun merkitystä työssä oppimiseen liittyen.

*”Kyl vähemmän tulee sitä vahingos oppimista, et ehkä se on nyt sit enemmän semmosta konkreettista, kun havahtuu et empäs osaa tätä niin sit lähtee kysymään. Mut et ehk ei tuu semmosii oivaltamisii ja semmosta mallin kautta oppimista, semmosta tiedostamatonta.”*

*(Haastateltava 3)*

Työssä oppimisen koettiin siis muuttaneen etätyöhön siirtymisen seurauksena muotoaan enemmän muodolliseksi ja tietoiseksi prosessiksi. Kuten tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on esitetty, tarkoittaa epämuodollinen oppiminen käytännössä keskusteluja, havainnointia, kysymysten esittämistä ja ongelmien ratkaisua (Manuti ym. 2015). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että tällaisten oppimismenetelmien toteuttaminen on etätyössä haastava toteuttaa ja sen vuoksi epämuodollinen oppiminen jää helposti etätyössä muodollisen oppimisen varjoon. Parhaimmillaan työssä oppiminen olisi kuitenkin kokoelma erilaisia oppimisen menetelmiä ja näin ollen yhdistelmä sekä muodollisia että epämuodollisia tapoja oppia.

Useampi haastateltava myös kertoi, että oli joutunut muuttamaan konkreettisia tapoja oppia työssä etätyöhön siirtymisen seurauksena. Näin ollen haastateltavien kokemus oli, että etätyöhön siirtyminen oli vaikuttanut työssä oppimisen menetelmiin. Lisäksi vastauksista nousi esiin, että mahdollisuudet ja keinot oppia koettiin etätyössä rajallisemmaksi, kun kaikki on verkon päässä. Kuten tuloksista on aikaisemmin tullut esiin, tapahtui oppiminen ja kehittyminen ennen etätyöhön siirtymistä hyvin pitkälti vertaisoppimisena, mikä taas ei etätyössä enää samalla tavalla onnistunutkaan. Etätyössä eniten käytetyksi oppimisen menetelmäksi nousi selkeästi itsenäinen lukeminen ja opiskelu.

*”Nyt tulee kyl enemmän luettuu ohjeita, koska sillon, kun oltiin työpaikalla, mä en koskaan luku mitään ohjeita. Mä aina niinkun vedin hatusta ja sit kysyin vieruskaverilta, et ooks sä samaa mieltä et tää on näin ja niinku sillä menttiin.”* (Haastateltava 4)

*”Itse tulee nyt enemmän selvitetty ja etitty niitä vastauksia pidemmälle ainakin. Kun siellä töissä ollessa, on niin helppo siltä naapurilta kysyä, et muistatko ja tiitätkö, mut sit, kun on tääl kotona ni ettii ja perehtyy enemmän.” (Haastateltava 5)*

Tuloksien perusteella voidaan sanoa, että haastateltavat olivat onnistuneet pakon edessä muuttamaan työssä oppimisen menetelmiään. Kun yhteisöllisyyteen ja yhteistyöhön perustuvia oppimismenetelmiä ei etätyössä koettu samalla tavalla mahdollisiksi, oli haastateltavat ottaneet niin sanotusti vaihtoehtoiset keinot käyttöön. Ongelmaksi haastateltavien keskuudessa kuitenkin koettiin se, että käytettävissä olevat oppimismenetelmät olivat selvästi yksipuolistuneet. Työssä oppimisesta oli jäänyt monet menetelmät joko osin tai kokonaan pois ja oppiminen oli jäänyt pitkälti yksilön omalle vastuulle. Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen perustuen voidaan oppimismenetelmien yksipuolistumisen sanoa olevan ongelma, sillä puhuttaessa oppimisen tehostamisesta ja tukemisesta on erittäin merkityksellistä tiedostaa eri oppimistyyliä ja se, että eri yksilöt oppivat eri tavoin (Kupias & Peltola 2019; Humala 2007).

Myös haastatteluista nousi hyvin esiin oppimiseen liittyvä yksilöllisyys. Kaikille ei sovi sama tyyli opiskella ja oppia. Osa haastateltavista koki ongelmaiseksi sen, ettei itsenäinen lukeminen tai muu itsenäinen opiskelu tuntunut itselle sopivalta työssä oppimisen menetelmältä. Lisäksi haasteeksi koettiin se, ettei etätyössä ole mahdollisuutta kehittää kaikkia osaamisalueita. Tietyissä määrin yksilö voi opiskella itse, mutta kaikkia taitoja kuten esiintymistaitoja ei kuitenkaan lukemalla opi.

*”Se on ollut mun kehityskohde se lähikouluttaminen, et niinkun vuorovaikutustaidot ja esiintymistaidot, niin sitähan ei oo päässy tälleen etänä kehittämään.” (Haastateltava 2)*

Työssä oppimisen ja näin myös osaamisen kehittymisen koettiin siis muuttuneen etätyöhön siirtymisen seurauksena melko radikaalistikin. Kaikkiaan iso yhteinen tekijä oppimisen muutoksessa vaikuttaa tulosten perusteella olevan oppimisen muuttuminen muodollisemmaksi sekä oppimismenetelmien muuttuminen ja niiden määrän supistuminen.

### *Positiiviseksi ja negatiiviseksi koetut muutokset*

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että etätyöhön siirtymisen koettiin vaikuttaneen työssä oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen sekä positiivisesti että negatiivisesti. Kaiken kaikkiaan nousi haastateltavien vastauksista kuitenkin esille huomattavasti enemmän negatiiviseksi kuin positiiviseksi koettuja muutoksia.

Haastateltavien vastauksien perusteella voidaan sanoa, että etätyöhön siirtymisen koettiin vaikuttavan työssä oppimiseen positiivisesti lähinnä lisääntyneen työrauhan kautta. Haastateltavat kokivat, että etätyössä heillä oli halutessaan paremmat mahdollisuudet rauhoittua syventymään uusiin asioihin kuin työpaikalla työskennellessään. Työrauhan lisäksi muutamat haastateltavat toivat esiin, että siirtyminen etätyöhön on ollut muutos, joka on pakottanut oppimaan ja kehittymään ja näin ollen sitä kautta osaltaan edistänyt työssä oppimista. Haastateltavien kokemusten mukaan etätyöhön siirtyminen on aiheuttanut sen, että tietyissä toimintatavoissa on joutunut tekemään muutoksia, mikä on ikään kuin pakottanut oppimaan ja kehittymään. Tulos on yhteneväinen aiemmin esiin tuodun tuloksen kanssa siitä, että työn osaamisvaatimusten koettiin etätyöhön siirtymisen myötä lisääntyneen.

*”Jos haluaa kehittää tai opiskella jotakin, tutkia jostakin ohjeista niin toki siihen on paremmat mahdollisuudet kotona, kun voi keskittyä, kun ei oo sitä hälinää eikä keskeytyksiä.” (Haastateltava 4)*

*”Oppimistilanteita on edesauttanut tää pakko, koska ollaan jouduttu vähän luovemmin ajattelee ja kartottaa sellasii mahollisuuksii joihin ei olla aikasemmin lukkiutuneessa mielenmaisemassa nähty mahdollisuuksia.” (Haastateltava 6)*

Monet haastateltavien kokemat konkreettiset etätyön tuomat muutokset työssä oppimiseen saivat haastateltavien vastauksissa melko negatiivisen sävyn. Kaikkein yksimielisimpiä haastateltavat olivat siitä, että etätyöhön siirtyminen on muuttanut työssä oppimista huonompaan suuntaan vuorovaikutustilanteiden muuttumisen vuoksi. Erityisesti haastateltavat kokivat työssä oppimisen kannalta negatiiviseksi sen, että etätyön myötä vuorovaikutus kollegoiden kanssa oli vähentynyt aiempaan verrattuna. Vuorovaikutuksen vähenemisen taustalla nousi esiin kokemuksia, että etätyössä kollegoiden tavoitettavuus koettiin ajoittain vaikeaksi. Itse vuorovaikutuksen vähenemisen lisäksi työssä oppimisen kannalta huonoksi asiaksi koettiin se, että vuorovaikutustilanteet on etätyöhön siirtymisen seurauksena muuttuneet ennalta sovituuksi tapaamisiksi, joissa vuorovaikutukseen varattu aika käytetään tietyn ennalta sovitun asian läpikäymiseen. Näin ollen haastateltavat kokivat, ettei etävuorovaikutuksessa pääse nousemaan monipuolisesti erilaisia asioita ja ideoita esille, minkä koettiin vähentävän työssä oppimista.

*”Semmonen voi olla kotona, kun sä et saa mitään innostusta, täällä vaan olet itekses, yksinään hiljasuudessa, niin tota ei tuu semmosta innostusta, et etätyös vähän jämähtää sinne, et sit vaan jää ehkä jotkut asiat... Ei tuu semmosii ekstempore ideoita.” (Haastateltava 1)*

*”Tietysti kyllähän se, niinkun kasvokkainen keskustelu kollegoiden ja esimiehen kanssa nii sitä kautta aina niinku aikasemmin noussut ideoita ja semmosta, et on alkanu tekee jotain ja kehittämään ja muuttamaan asioita, niin se ei oo ollut nyt ihan samanlaista etänä.” (Haastateltava 2)*

Vuorovaikutustilanteiden muuttumisen koettiin vaikeuttaneen työssä oppimista myös sen vuoksi, että etävuorovaikutus itsessään koettiin välillä haasteelliseksi. Muutama haastateltava nosti esiin, että kasvokkaisen vuorovaikutuksen puuttuessa kasvaa viestinnän tulkinnanvaraisuus ja väärinymmärrysten riski huomattavasti. Tämän puolestaan koettiin häiritsevän paitsi kaikkea toimintaa myös oppimista sekä kehittymistä. Vuorovaikutustaitojen lisäksi muutama haastateltava koki, että selkeät yhteiset toimintatavat vuorovaikutukselle edistäisivät paitsi työn tekoa myös oppimista etätyössä. Yhteisiä toimintalinjoja kaivattiin erityisesti sen vuoksi, että työnteko ei keskeytyisi niin usein.

*”Erilaiset toimintatavat ja erilaiset tulkinnat. Kyllä tässä etätyössä korostuu meidän pelisääntöjen ja toimintatapojen puute, et haittaa kaikkea toimintaa ja kehittymistä, kun tulee tarpeettomia sotkuja ja solmuja.” (Haastateltava 7)*

*”Mua välillä on vaivannu, et tulee semmosii niinku keskeytyksii tosi paljon tai sit et tuntuu et, kun skypeessä oot vihreenä niin oot vapaa, et sit voi vaan soittaa yhtäkkii ja sul menee pasmat ihan sekasin.” (Haastateltava 2)*

*”Ku tekee sil koneella, ni tulee niin paljon ärsykeitä ni, jos pitää semmost keskittymistä vaativaa työtä tehä, ni se saattaa kyl myös heikentää varsinkin must tuntuu etätyössä.” (Haastateltava 3)*

Edelleen vuorovaikutustilanteisiin liittyen, etätyöhön siirtymisen koettiin vaikuttaneen negatiivisesti työssä oppimiseen hiljaisen tiedon siirtymisen kautta. Päivittäisten kohtaamisten ollessa vähällä ja työyhteisön tuntuessa kaukaiselta, koettiin hiljaisen tiedon siirtyminen etätyössä hyvin haasteelliseksi. Erityisesti haastateltavat kokivat oppimista haittaavaksi tekijäksi sen, että etätyössä jää pois konkreettinen kollegoiden näkeminen ja kuuleminen. Näin ollen työssä ei pääse oppimaan niin sanotusti mitään ylimääräistä tai toisin sanoen sellaista, mitä ei omissa työtehtävissä tarvitse. Eräs haastateltava kuvaili tilannetta niin, ettei etätyössä yksinkertaisesti tule syötettä oppimiselle. Useampi haastateltava koki, että etätyössä tulee kysyttyä muilta vain sitä, mitä pitää itse saada tietää. Tämän lisäksi myöskään muut eivät kysy niin paljon itseltä kuin työpaikalla oltaessa, mistä puolestaan myös oppisi. Tällainen tilanne luonnollisesti kaventaa mahdollisuuksia oppia työssä ja kehittyä asiantuntijana.

*”Kun jää semmoset päivittäiset kohtaamiset paljon vähemmälle, mis oppii ehkä huomaamattaan, niin mä luulen, et semmosen hiljasen tiedon siirtyminen ittelle varmasti tässä jää. Tuntuu raskaalta jakaa sitä tietoo.” (Haastateltava 3)*

*”Joku jää kyllä varmaankin, ettei kehitykkään. Kun sä et saa mitään syötettä mistään, et ai niin joo. Et hirveen paljon asioita jää sillä tavalla, että sä et tiedä. Tää on aika semmonen kupla vaan tässä.” (Haastateltava 1)*

*”Haitta tässä on ehdottomasti se kollegiaalisuuden puutostila, minkä mä koen hyvin vahvana.” (Haastateltava 6)*

Työssä oppimista ja osaamisen kehittymistä haittaavaksi tekijäksi etätyössä eräs haastateltava nosti esiin myös teknisten taitojen puutteellisuuden haasteen. Haastateltava kertoi tunnistaneensa, ettei työyhteisössä kaikilla ole valmiuksia hyödyntää tietoteknisiä välineitä riittävän hyvin. Uuden oppimiseen haastateltava kertoi tämän vaikuttavan erityisesti sen vuoksi, ettei hän aina kokenut saavansa kollegoilta riittävää apua, koska kollegoiden tietotekninen osaaminen ei ollut riittävällä tasolla.

*”Suoraan sanottuna, kun näillä perehdyttäjillä ei ole nämä työkalut hallinnassa, niin ne ei osaa etänä perehdyttää, niin se on todella haasteellista.” (Haastateltava 7)*

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi nousi haastatteluissa esiin myös laiskistumisen ja itsensä näkyväksi tekemisen haasteellisuus. Nämä koettiin muutaman haastateltavan keskuudessa asioiksi, jotka etätyöhön siirtymisen seurauksena ovat negatiivisesti vaikuttaneet työssä oppimiseen. Laiskistumisella haastateltavat tarkoittivat niin sanottua lamaantumista. Työssä oppiminen koettiin etätyössä haasteellisemmaksi, kun jokaisen oli itse vastattava itsensä motivoimisesta uuden oppimiseen. Eräs haastateltava kuvaili, että työpaikalla ollessa uuden oppiminen oli tehokkaampaa, kun ympärillä olevat ihmiset loivat osaltaan tekemisen ilmapiirin. Tulos on yhteneväinen aikaisempien tuloksien kanssa siinä mielessä, että etätyössä työntekijät eivät saa samalla tavalla ärsykeitä oppimiselle ja kehittymiselle kuin työpaikalla kollegoiden keskuudessa.

*”Se jää siihen normi työhön. Jämähtää. Väsähtää siihen omaan tekemiseen, et äh. Lamaantuu vähän siihen omaan työhön.” (haastateltava 1)*

*”Mä huomaan, et mä laiskistun etätyös enemmän... Semmonen roti tuntuu uupuvan välillä, kun jos ois koko ajan ihmisten ympäröimänä niin siin vois enemmän kehittyä, ja päästä niinkun jakamaa muille sitä.” (Haastateltava 3)*

*”Kyl tää suoran sanottuna tylsistyttää välillä tää himas istuminen, lamaannuttaa, kun puuttuu ne sosiaaliset kontaktit.” (Haastateltava 7)*

Itsensä näkyväksi tekemisen haasteellisuudella haastateltavat puolestaan tarkoittivat, että etätyössä on vaikeaa näyttää omaa osaamistaan. Tähän liittyen muutama haastateltava kertoi kokevansa, että etätyössä heille on syntynyt tarve todistella tekemisiään, osaamistaan ja oppimistaan. Eräs haastateltava kuvaili jatkuvan todistelun oppimista kuormittavaksi tekijäksi.

*”Tulee semmonen olo, et täytyy ansaita se luottamus, kun työskentelee etänä. Et mul täytyy olla joka päivälle näyttää jotain, et mä oon saanu tän valmiiks ja tän tehtyy. Semmonen tarve, et mä voin ainakin jälkeenpäin todistaa, et mihin se päivä on mennyt. Joku semmonen syyllisyys, en mä tiedä, mitä se voi olla.” (Haastateltava 4)*

*”Kyl se tietyllä tapaa aika haasteellista on, et just et niinkun tekeekö tarpeeks ja niinku miten mie saan itteni näkyväks ja niinku ja osaamisen näkyväks... Et onhan siinä niinku ihan erilaiset haasteet, kun et ois voinu olla työssä paikan päällä ja näyttää sitä osaamista.” (Haastateltava 7)*

#### **4.4 Etäoppiminen**

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää paitsi etätyöhön siirtymisen vaikutuksia työssä oppimiseen myös kartoittaa, minkälaisin menetelmin työntekijöiden oppimista voitaisi etätyössä parhaiten tukea. Tarkoituksen täyttämiseksi haastateltavilta selvitettiin, minkälaiset tekijät heidän kokemuksensa mukaan erityisesti edistävät tai toisaalta voisivat edistää työssä oppimista ja osaamisen kehittymistä etätyössä. Seuraavaksi syvennyttään näihin tuloksiin tarkemmin.

##### *Työnantajan rooli*

Ennen varsinaisten työssä oppimista edistävien tekijöiden selvittämistä haastateltavilta kysyttiin, tulisiko heidän mielestään osaamisen kehittämiseen kiinnittää etätyössä erityistä huomioita. Vastaukset tähän olivat hyvin yksimielisiä, sillä jokainen seitsemästä haastateltavasta vastasi myönteisesti. Yksi haastateltava perusteli myönteistä vastaustaan sillä, että etätyö rajoittaa oppimista niin paljon. Toinen puolestaan perusteli ehdotonta myönteistä vastaustaan toteamalla, että tilanne on niin iso mahdollisuus, ettei sitä kannata olla hyödyntämättä. Lisäksi monen haastateltavan vastauksesta oli havaittavissa, että he nimenomaisesti toivoivat asiaan kiinnitettävän huomioita, sillä

he eivät kokeneet asian olevan nyt näin. Tutkimuksen teoriapohjan valossa voidaan sanoa, että osaamisen kehittämiseen tulisi etätyössä ehdottomasti kiinnittää erityistä huomioita, sillä hajaantunut yhteistyö vaatii onnistuakseen erilaista osaamista kuin työpaikalla kasvokkain tapahtuva (Kokko ym. 2003). Lisäksi osaamisen kehittämiseen tulisi ylipäätään kiinnittää huomioita sen vuoksi, että organisaatioiden menestys on nykypäivänä pitkälti riippuvainen työntekijöiden osaamisesta (Humala 2007).

*”Kylhän siihen tulis oikeesti kiinnittää enemmän huomioo. Sitä pidetään ehkä itsestänselvyytenä, et kaikki oppii ja kehittyy koko ajan lisää, kun on niin siinä asiantuntijuudessaan syvällä.”*

*(Haastateltava 3)*

*”Ehdottomasti kyllä. Mie oon oikeesti ollu hyvin tuuliajolla ja joutunu ite ettii ja mieltii ja pohtii näit asioita. Et, jos en ite ois aktiivinen nii mie vois in pyöritellä tääl vaik sormiani, sit vois esimies vähän mieltii, et miten mul ei tuu mihinkään mitään merkintöjä.”* (Haastateltava 7)

Kuten tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on esitetty, voidaan yksilön työssä oppiminen nähdä osana suurempaa osaamisen kehittämisen kokonaisuutta organisaatiossa. Näin ollen oli haastatteluissa tarkoituksenmukaista selvittää haastateltavien näkemyksiä osaamisen kehittämisestä. Etätyön ollessa tutkimuksen keskiössä, kysyttiin haastateltavilta, minkälaista osaamisen kehittäminen tulisi heidän mielestään etätyössä olla. Vastauksissa toistui erityisesti tietyt teemat, jotka olivat työnantajan sekä esimiehen aktiivisuus ja kulttuuriin sekä ilmapiiriin liittyvät tekijät.

Kuten aiemmin on tuotu esiin, on työntekijän rooli osaamisen kehittämisessä erityisesti etätyössä hyvin vahva. Kun haastateltavat pääsivät kertomaan, minkälaista osaamisen kehittämisen tulisi heidän mielestään etätyössä olla, nousi vastauksista esiin, kuinka myös työnantajan rooli nähtiin osaamisen kehittämisessä merkitykselliseksi. Haastateltavien vastauksien perusteella voidaan sanoa, että työnantajan on tärkeää panostaa työntekijöiden osaamisen kehittämiseen erityisesti etätyössä. Yleisesti haastateltavat kokivat osaamisen kehittämisen tärkeäksi lähtökohdaksi sen, että työnantaja mahdollistaa osaamisen kehittämisen. Mahdollistamiseksi haastateltavat kokivat riittävän resursoinnin takaamisen ja näin myös riittävän ajan järjestämisen. Mahdollistaminen koettiin myös kannustuksena kehittää osaamista. Lisäksi osa haastateltavista kertoi myös kaipaavansa työnantajan puolelta selkeämpää informaatiota erilaisista mahdollisuuksista oman osaamisen kehittämiseksi.

*”Olisi hyötyä, jos sitä kehittymistä organisaatiossa mahdollistettais. Nyt päästään siihen resurssiongelmaan, et kun resursseja pienennetään koko ajan niin se pienentää koko ajan sitä mahdollisuutta sen oman osaamisen kehittämiseksi.”* (Haastateltava 6)

*”Must tuntuu et puhutaan vaan nii paljon siitä et pitää olla itseohjautuva, mut eihän sitä kaikkee voi jättää myöskään yksilön varaan ja yhden ihmisen varaan. Jos ei siihen aikaa järjestetä ja kannusteta käyttää työaikaa niin ei se sit kyl pitkälle pötki.” (Haastateltava 3)*

*”Toivoisin jotain infoa työnantajan puolelta, et sekin ei perustuis siihen et ite kaivaa ja selvittää. Täl hetkel on niinku, et okei siirrytti etätöihin ni, et joo mee opiskelee web-open kautta ni onks toi nyt ihan tarkoituksenmukasta et kaikki opiskelee itteks kaikki. Nii sit välillä harmittaa tosi paljon.” (Haastateltava 7)*

Työnantajan aktiivisen oppimisen mahdollistamisen lisäksi hyvän osaamisen kehittämisen etätyössä koettiin perustuvan esimiehen aktiiviseen rooliin. Jopa neljä seitsemästä haastateltavasta mainitsi työnantajan aktiivisen roolin lisäksi kaipaavansa etätyössä esimieheltä erityistä osaamisen kehittymisen tukemista.

Esimieheltä kaivattiin etätyössä niin sanotusti suunnan näyttämistä osaamisen kehittämisessä. Tulos on yhdenmukainen aikaisemmin esiin tuodun kanssa, että etätyössä yksilön oma vastuu oppimisestaan on iso ja omalle oppimiselle saattaa myös ikään kuin sokeutua. Näin ollen erityisesti etätyössä esimieheltä kaivattiin pientä puuttumista tekemiseen osaamisen kehittämisen takaamiseksi. Vastauksista ilmeni myös, että osaamisen kehittämiseksi koettiin tärkeäksi esimiehen matalan kynnyksen tavoitettavuus. Esimieheltä kaivattiin siis paitsi aktiivisuutta myös helposti lähestyttävyyttä. Haastateltavat kokivat etätyössä kehittyäkseen tärkeäksi sen, että esimies on aidosti läsnä, välittää ja antaa tarvittavaa tukea ja kannustusta. Lisäksi eräs haastateltava kuvaili osuvasti, että esimies tarvitsee etätyössä erityisen hyvät tuntosarvet havaitakseen työntekijöiden osaamisen liittyvät kehittämistarpeet. Tulos tukee aikaisempia tutkimustuloksia siitä, että etätyöhön siirtyminen on haaste myös johtajille ja esimiehille. Esimerkiksi Humala (2007) on aikaisemmin kirjoittanut siitä, kuinka muutos perinteisestä johtamisesta etäjohtamiseen vaatii esimiehiltä rohkeutta kyseenalaistaa vallassa olevat uskomukset ja vanhat säännöt. Humalan (2007) mukaan etäjohtaminen vaatii läsnäjohtamista monipuolisempaa johtajuutta.

*”Varmaan semmonen valmentava esimiestyö, et sun tekemisii välil joku tulis vähän kyseenalaistaa, et teetköhän nyt niinkun, onks tää nyt paras tehä tää juttu vai voisko täs olla joku toinen juttu, miten sä teet sen. Et sitä ei vähäteltäis, mut potkittais vähän sinne niinkun oikeeseen suuntaan ja kyseenalaistettais.” (Haastateltava 3)*

*”Esimiehen tulisi olla herkempi siihen, jos joku sanoo, että tarvitsee jotain, niin, että vielä herkemmin suosittelee ja myöntää sen.” (Haastateltava 4)*



Työnantajan ja esimiehen roolien lisäksi hyvä osaamisen kehittäminen etätyössä koettiin olevan myös tietynlaisen ilmapiirin ja kulttuurin luomista. Haastateltavat kokivat, että monet osaamisen kehittymisen edellytykset olivat ympäröivään ilmapiiriin sidonnaisia tekijöitä. Tällaisina asioina haastateltavat mainitsivat esimerkiksi avoimuuden, kannustuksen ja motivoimisen. Tsemppaavan ympäristön lisäksi ilmapiiriin koettiin liittyvän osaamisen kehittymiseen välillisesti tiedon jakamisen myötävaikuttimena. Haastateltavat kokivat tärkeäksi sen, että avoin ilmapiiri mahdollistaa tiedon jakamisen kaikille. Kulttuuri ja ilmapiiri voidaan kuitenkin nähdä tekijöiksi, joihin vaikuttaminen etätyössä on todellinen haaste.

*”Kannustava ilmapiiri siihen, et hei ota aika. Kulttuuri, et ihmiset kokis, itsekin kokis sen, et mä saan priorisoida tähän, et se koettais, et se tuki tulis niin sielt organisaatiorakenteesta. Se kulttuuri ois semmosta, et on pakko niinkun kehittää itteään ja sitä pidettäis arvossa niinku sitä kehittymistä ja oppimista ja sitä niinkun ennallakävijyyttä.” (Haastateltava 3)*

### *Käytännön tekijät*

Yleisesti ottaen hyvä osaamisen kehittäminen etätyössä koettiin siis paitsi työntekijää myös vahvasti työnantajaa ja esimiestä koskeväksi asiaksi. Lisäksi niin sanotusti yleisenä asiana koettiin osaamisen kehittymisen olevan sidoksissa myös kulttuuriin ja ilmapiiriin. Koska tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa tekijöitä osaamisen kehittymisen ja työssä oppimisen tukemiseksi etätyössä, oli yleisten tekijöiden lisäksi tarkoituksenmukaista selvittää haastateltavilta vielä syvemmin, minkälaiset käytännön tekijät edistävät heidän osaamisen kehittymistään etätyössä. Tällaisia käytännön tekijöitä haastateltavat toivat esiin useita aina hyvistä työvälineistä, selkeisiin tavoitteisiin ja toimiviin viestintäkanaviin.

Ensinäkin useamman haastateltavan mielestä oppimisen ja kehittymisen lähtökohdaksi nähtiin hyvät työvälineet, toimivat työtilat sekä työrauha. Haastateltavien mukaan tällaiset niin sanotut työn perustekijät mahdollistavat käytännössä paitsi työn tekemisen myös työssä oppimisen ja kehittymisen. Toiseksi lähes välttämättömäksi lähtökohdaksi nousi vastauksissa esiin tiedon saavutettavuus. Haastateltavien näkemys oli, että oppimisen ja kehittymisen edellytys etätyön arjessa on, että erilaiset tarvittavat ohjeistukset ja muut tietolähteet on helposti löydettävissä sekä käytettävissä ja hyödynnettävissä.

Tietolähteiden ja ohjeiden käytettävyyden lisäksi useampi haastateltava koki selkeät tavoitteet tärkeäksi oppimista edistäväksi käytännön tekijäksi. Haastateltavien näkemyksen mukaan sopivan

haastavat tavoitteet tukevat osaamisen kehittymistä. Lisäksi erityisesti etätyössä korostui tavoitteiden selkeys sekä se, että tavoitteet ovat työntekijällä tiedossa. Tietoisuus siitä, mitä työntekijältä odotetaan ja missä hänen pitää kehittyä koettiin siis vahvasti oppimista ja kehittymistä tukevaksi tekijäksi.

Tavoitteisiin liittyen jo aikaisemminkin sivuttu johtaminen ja esimiestyö koettiin myös käytännönläheisten tekijöiden kautta oppimista ja osaamisen kehittymistä tukevaksi tekijäksi. Johtamiseen liittyen erityisesti esimieheltä kaivattiin etätyössä selkeää työn ja toiminnan linjaamista. Esimerkiksi yksi haastateltava kertoi, että hänen oppimistaan parantaa konkreettinen työn sekä erityisesti asetettujen tavoitteiden seuranta.

*”Mä ite tykkään, et mun työtä jollain tapaa seurataan, ei silleen, että mitään työajanseurantaa, mutta että joku on kiinnostunu siitä, mitä saa aikaseks, et se niinku itteeni on aina motivoinu, mut ehkä se etätyössä on jääny tosi pienelle.” (Haastateltava 2)*

Vaikka aktiivinen johtajuus koettiin osaamisen kehittymistä tukevaksi tekijäksi, olivat haastateltavat melko yksimielisiä siitä, että väistämätön lähtökohta kaikelle etätyössä oppimiselle ja kehitymiselle on oma motivaatio sekä erityisesti halu oppia uutta ja kehittyä. Etätyössä itsensä motivoiminen koettiin kuitenkin ajoittain haasteelliseksi ja sen vuoksi hyvän osaamisen kehittämisen koettiin sisältävän erilaisia käytännönläheisiä motivaatiota ja jaksamista nostattavia tekijöitä.

Osaamisen kehittymistä etätyössä koettiin parantavan myös yleisesti koko työyhteisön tuki, toisten kannustaminen ja auttaminen. Arjen työssä erityisesti kollegoilta saatava taustatuki ja vertaistuki olivat tekijöitä, jotka nousivat esiin useamman haastateltavan vastauksissa puhuttaessa hyvästä osaamisen kehittämisestä etätyössä. Lisäksi osin yhteisöllisyyteen liittyen vuorovaikutusyhteydet koettiin oppimista paitsi tukevaksi myös sen osaltaan mahdollistavaksi käytännön tekijäksi etätyössä. Hyvin konkreettisenä tekijänä muutama haastateltava mainitsi myös toimivat viestintäkanavat edellytyksenä kehitymiselle. Lisäksi avoimuus ja erityisesti matala kynnyks kysyä työyhteisössä etätyössäkin keneltä vaan mitä vaan, koettiin oppimista ja kehittymistä vahvasti tukevaksi tekijäksi.

*”Työyhteisön tuki ja apu merkitsee paljon, vaikka sitä itellä on halua ja motivaatiota, mutta myös se tuki, taustatuki... Ne auttaa siihen uuteen ja uuden oppimiseen ja kehitymisessä eteenpäin.”*  
*(Haastateltava 7)*

## *Työkaluja etäoppimiseen*

Kun haastateltavat olivat kertoneet näkemyksiään hyvästä osaamisen kehittamisestä etätyössä niin yleisesti kuin käytännöllisemmälläkin tasolla, oli vielä tarkoituksenmukaista antaa heille mahdollisuus vapaasti miettiä, minkälaisia menetelmiä eli työkaluja he lisäisivät omaan etätyöarkeensa parantaakseen työssä oppimistaan ja osaamisen kehittymistään.

Johtamiseen liittyvinä menetelminä nousi vastauksista esiin kehityssuunnitelma sekä säännölliset tsekkipalaverit. Muutaman haastateltavan vastauksien sekä dokumentteihin tutustumisen perusteella voidaan sanoa, että työyhteisön kehityskeskustelupohjaa olisi hyvä päivittää etätyöaikaan sopivaksi. Lisäksi kehityskeskustelupohja voisi sisältää oman keskitetyn osionsa nimenomaisesti työssä oppimiselle ja osaamisen kehittymiselle. Vaihtoehtoisesti työntekijöillä voisi myös jokaisella olla oma kehityssuunnitelma.

Haastateltavien vastuksista myös ilmeni, että erityisesti etätyössä kaivattiin suunnitelman lisäksi oppimiseen ja kehittymiseen säännöllistä seuranta. Omasta kehittymisestä haluttiin saada säännöllistä palautetta. Tähän eräs haastateltava ehdotti työkaluksi tsekkipalavereita, joissa esimies ja työntekijä kävisivät yhdessä säännöllisesti läpi työntekijän tilannetta. Muutaman haastateltavan näkemyksen mukaan säännöllinen seuranta paitsi mahdollistaa jatkuvan palautteen myös edistää kehittymistä ja luo tunteen aidosta välittämisestä.

*”Kehityssuunnitelma. Ja tsekkipalaverit eli, että kerran kuussa käydään, esimies ja alainen käy läpi missä mennään, mitä mie oon niinku oppinu ja muuta, eikä vaan silleen puolessa vuodessa kaks keskusteluu niin kyl on vähän semmonen heitteille heitetty filis välillä.” (Haastateltava 7)*

*”Semmonen aito välittäminen ja jatkuva palaute, semmonen niinkun et ei tehä asioita muodon vuoks vaan et oikeesti ollaan kiinnostuneita, miten työntekijät voi.” (Haastateltava 7)*

Suunnitelmien ja seurantapalavereiden lisäksi haastateltavat toivat esiin monia muitakin käytännön menetelmiä, joista voisi heidän mukaansa olla hyötyä etätyössä oppimiseen ja kehittymiseen. Tällaisina haastateltavat mainitsivat opiskelupäivät, tiimipäivät, etätyöhön räätälöidyt koulutukset ja luennot sekä nimetyt työparit, tuutorit, mentorit tai coachit.

*”Mie painiskelen täällä aika paljon yksin näitten asioiden kanssa ni se, et ehkä kaipais semmosta nimettyä coachia itelleen. Tai sit, et ois nimettynä yks kaks tuutoria ja niitten kans vois oikeesti käydä niitä asioita läpi. Kun, jos vertaa toimistolla olemiseen ja etätyöhön niin onhan niis aina vissi ero, koska siel toimistolla mie voin päiväks parkkeerata jonkun viereen ja käyä niitä asioita läpi.” (Haastateltava 7)*

Osa esiin nousseista menetelmistä vaatisi työnantajan resursointia ja haastateltavien vastauksista olikin jälleen havaittavissa, kuinka haastateltavat odottivat oppimisen edistämiseksi myös työnantajan puolelta aktiivisuutta ja konkreettisten mahdollisuuksien luomista. Eräs haastateltava ehdotti, että työnantaja voisi enemmän kysyä, minkälaiselle tuelle on tarvetta ja näin vastata paremmin aitoon tarpeeseen. Lisäksi toinen haastateltava toi esiin, että työnantaja voisi huomattavasti aktiivisemmin ja räätälöidymmin kertoa erilaisista mahdollisuuksista työntekijöiden osaamisen kehittämiseen liittyen.

*”Se on ongelma, kun on resurssit niin niukalla niin, et sitten miten saat ihmiset työstään irrottautumaan, vaikka siihen kuinka kannustettais nii silti tuntuu niinku ite se työ mikä on tehtävä, menee aina sen oppimisen edelle, mikä on kyl oikeesti tosi vaikeeta.” (Haastateltava 3)*

Osittain myös edellä mainittuihin menetelmiin, kuten opiskelu- ja tiimipäiviin sekä työparitoimintaan liittyen kaivattiin etätyöhön selkeitä toimintatapoja tiedon jakamiselle. Haastateltavat kokivat, että oppiminen ja kehittyminen etätyössä paranisi, mikäli viestintään luotaisi selkeät yhteiset toimintatavat ja viestintäkanavat mahdollistaisivat asioiden jakamisen avoimesti. Viestintäkanavien ja toimintalinjojen lisäksi osa haastateltavista piti tärkeänä jokaisen työyhteisön jäsenen omaa aktiivisuutta.

*”Kyllä täs kaikkien pitäis olla aktiivisia, et se työyhteisö olis edelleen aktiivinen, et koetaan kuuluvamme johonkin ja et se osaaminen ja tieto leviäs, niinku hiljainen tieto, kun meil ei oo sitä kristallipalloo niin sitä pitäis kyl enemmän tuoda esille.” (Haastateltava 7)*

*”Ja ehkä semmosta avointa voittajafilistä sais enemmän jaella, et jos löytää ratkaisun niin se pitää jakaa muille ja heti, et kyl nyt pitäis opetella semmosta itsekehua ja itselle olan taputtelua ja ylipäättään kiitosta pitäis jakaa, kiitoksia ja kehuja, ne korostuu etätyössä.” (Haastateltava 7)*

Haastateltavien vastauksien perusteella voidaan myös sanoa, että etätyöhön siirtyminen oli suuri muutos, jonka myötä erilaisia toimintatapoja, linjauksia ja ohjeistuksia olisi ollut hyvä tarkistaa moneltakin osin. Muutoksen myötä toimintatapoja täytyy päivittää, jotta ne vastaavat vallitsevaan tilanteeseen ja tarpeeseen. Tapojen ja ohjeistuksien päivittämisen koettiin koskevan myös työssä oppimista ja kehittymistä. Lisäksi konkreettisena tekijänä eräs haastateltava kuvasi, että toki toimintatavat olivat pakon edessä jo muuttuneet, mutta yhteiset ohjeet ja pelisäännöt oli vielä osin luomatta. Haastateltavan kuvauksen mukaan yhteinen selkeä sävel puuttui. Oppimisen ja kehittymisen kannalta olisi optimaalista, että sekä yksilöillä että yhteisöllä on selkeä toimintarunko, jota seurata.

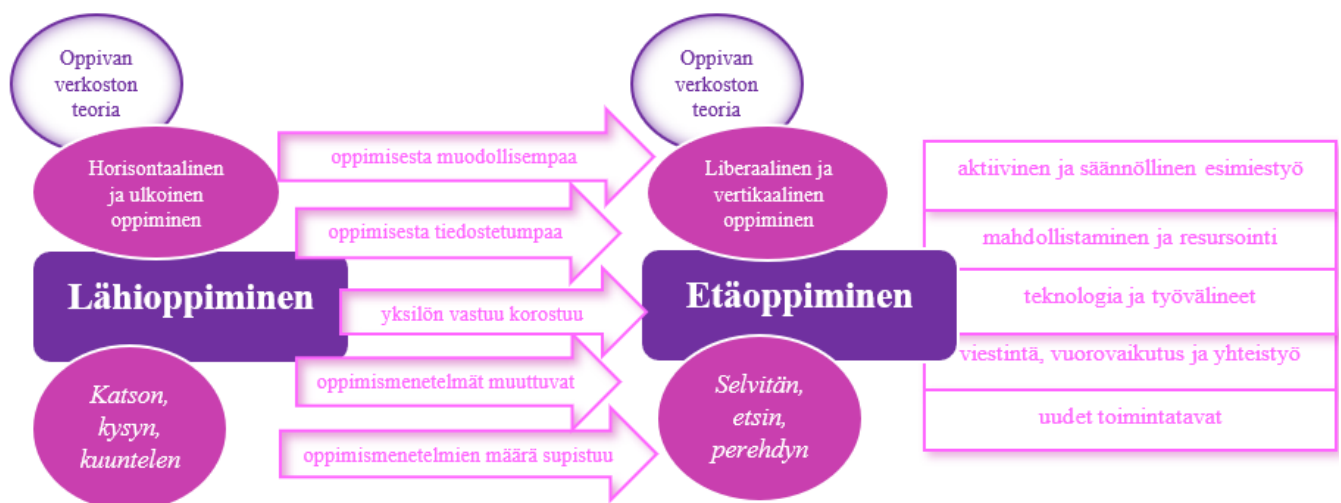
*”Tää tuli tää tilanne tosi nopeesti, mutta näin jälkikäteen mieltii, et olis ehkä kaivannu jotain niinku ehkä pelisääntöjäkin tähän etätyöhön.” (Haastateltava 2)*

Muiden kehittymistä edistävien tekijöiden ohella nousi haastatteluissa esiin, että etätyöarjessa oppimiseen ja kehittymiseen tarvitaan asiantuntijatyön taitoja. Kuten aikaisemmin on todettu, työ on etätyöhön siirtymisen seurauksena muuttunut ja niin on myös työn osaamisvaatimukset. Oman työn johtaminen vaikuttaa olevan yksi etätyössä onnistumisen ydin. Näin ollen oli hyvin mielenkiintoista, kun yksi haastateltava tunnisti, etätyössä oppimista edistäväksi menetelmäksi sen, että koko työyhteisölle annettaisi tukea asiantuntijatyön perusasioihin.

*”Sanon vielä meidän yksikön työstä, kun musta tuntuu et meil on hirveesti osaamista, mut sit ei välttämättä niitä nykypäivän asiantuntijatyön taitoja, mitä tarvitaan, niin kaikilla ole ja se on ehkä just se oman työn johtaminen ja siihen liittyvä.” (Haastateltava 6)*

#### 4.5 Yhteenveto

Alla oleva kuvio tiivistää tutkimuksen tulokset yhteen. Kuvioon on koottu keskeisimmät tutkimustulokset tälle tutkimukselle asetetut tarkoitukset ja tavoitteet huomioiden. Kuvion on tarkoitus havainnollistaa tutkimuksella saavutettuja vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin.



Kuvio 2 Tutkimuksen tulokset

Kuvioon on hahmotettu erillisinä osioina lähioppiminen ja etäoppiminen. Lähioppiminen kuvastaa työssä oppimista ennen etätyöhön siirtymistä ja etäoppiminen puolestaan työssä oppimista etätyöhön siirtymisen jälkeen. Sekä lähioppimisen että etäoppimisen rinnalle on kuvioon nostettu asioita, jotka kuvastavat minkälaista lähi- ja etäoppiminen tämän tutkimuksen mukaan on. Lähioppimista tarkasteltiin tämän tuloksien luvussa 4.1 ja etäoppimista puolestaan luvussa 4.4. Toiseksi kuviossa on kuvattu nuolisymbolien avulla, minkälaisia vaikutuksia etätyöhön siirtyminen on työssä oppimiseen tämän tutkimuksen mukaan aiheuttanut. Oppimismuutoksiin syvennyttiin luvussa 4.3. Lisäksi kuvioon on nostettu tekijöitä, joiden avulla etäoppimista voidaan tulosten mukaan tukea ja tehostaa. Nämä menetelmät on kuvattu kuvion oikeassa laidassa omissa ruudukoissaan.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työpaikalta etätyöhön siirtymisen vaikutuksia työssä oppimiseen sekä kartoittaa menetelmiä, joiden avulla työssä oppimista ja osaamisen kehittymistä voidaan etätyössä tukea. Lisäksi tavoitteena oli tuottaa lisäymmärrystä etätyön ja työssä oppimisen välisistä yhteyksistä ja näin ollen tarjota organisaatioille lisätietoa henkilöstön osaamisen kehittämiseksi etätyössä. Tässä luvussa tutkimuksen tuloksista edetään johtopäätöksiin. Tarkoitus on käydä vuoropuhelua tutkimuksen tulosten ja teoreettisen viitekehyksen välillä eli yhdistää tutkimuksen empiria aikaisemmin tuotettuun tietoon. Lisäksi johtopäätösten myötä on edelleen tarkoitus löytää vastauksia tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

### 5.1 Lähioppimisesta etäoppimiseen

Työssä oppiminen voidaan jakaa muodolliseen ja epämuodolliseen oppimiseen. Epämuodollinen oppiminen liittyy suunnittelemattomiin tapahtumiin eli käytännössä se on oppimista tilanteissa, joita ei varsinaisesti ole tarkoitettu oppimiseen. (Manuti ym. 2015.) Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että etätyöhön siirtyminen vähentää epämuodollista oppimista työssä. Tulos on huomion arvoinen, sillä esimerkiksi Manutin ja kumppaneiden (2015) tutkimustuloksen mukaan epämuodollinen oppiminen on työpaikalla huomattavasti muodollista oppimista merkityksellisempää. Tämän tutkimuksen tutkimusyksikössä epämuodollisen oppimisen vähentyminen johti toisaalta muodollisen oppimisen lisääntymiseen. Muodollinen oppiminen tarkoittaa, että oppiminen tapahtuu tilanteissa, jotka työntekijä nimenomaisesti käyttää hankkiakseen tiettyä osaamista, tietoja tai taitoja (Manuti ym. 2015). Oppimisen muuttuessa muodollisemmaksi muuttuu se samalla myös tiedostetummaksi. Tietoinen oppiminen eli konstruktivistinen oppimisnäkemys korostaa oppijan omaa aktiivisuutta (Ojala 2008). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan etätyöhön siirtymisen myötä työssä oppimisesta tuli huomattavasti tiedostetumpaa, kun yksilön oman aktiivisuuden merkitys oppimisessa korostui. Samalla tiedostamattomat eli huomaamatta ja sattumanvaraisesti tapahtuvat oppimistilanteet vähenivät huomattavasti.

Van der Krogtin (1998) oppivan verkoston teoriassa (LNT) oppimista tarkastellaan neljän eri ulottuvuuden eli liberaalin, vertikaalisen, horisontaalisen ja ulkoisen ulottuvuuden näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että etätyössä tapahtuvassa oppimisessa eli etäoppimisessa korostuu erityisesti oppimisen liberaalinen ulottuvuus, joka Van der Krogtin (1998) mukaan korostaa yksilön keskeistä roolia ja vahvaa autonomiaa. Lisäksi etäoppimiseen voidaan tutkimuksen tulosten perusteella liittää oppimisen vertikaalinen ulottuvuus, joka puolestaan oppivan verkoston teorian mukaisesti tuo oppimisen keskiöön työhön liittyvät ohjeistukset. Lähioppimisessa eli työpaikalla tapahtuvassa oppimisessa taas korostuu tutkimuksen tulosten perusteella erityisesti oppimisen horisontaalinen ulottuvuus, joka Van der Krogtin (1998) mukaan korostaa ryhmien ja verkostojen merkitystä oppimisprosesseissa. Lisäksi tutkimuksen tulosten perusteella lähioppimiseen liittyy oppivan verkoston teorian ulkoinen ulottuvuus, sillä siinä oppimisprosessia pyritään tehostamaan ulkoisten toimijoiden ja kontaktien avulla.

Etätyö perustuu pitkälti työntekijän itseohjautuvuuteen, suunnitteluun sekä työntekijän ja esimiehen väliseen luottamukseen (Ruohomäki 2020). Etätyössä työntekijän on kyettävä organisoimaan oma työnsä ja näin ollen itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen liittyvä osaaminen on merkittävässä roolissa etätyössä (Kokko ym. 2003). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella etätyöhön siirtyminen lisäsi huomattavasti työn osaamisvaatimuksia juuri lisääntyneen itseohjautuvuuden ja itsenäisen työskentelyotteen myötä. Tulosten perusteella yksilön lisääntynyt vastuu koski paitsi itse työtä myös työssä oppimista ja kehittymistä. Kehittymisen koettiin jäävän etätyössä enemmän omalle vastuulle. Tulosten perusteella tämän voidaan sanoa osittain johtuvan siitä, että etätyöhön siirryttäessä oppimismenetelmät muuttuvat enemmän yksilön omaa toimintaa ja itsenäistä opiskelua korostaviksi.

Yksilöt oppivat eri tavoin ja myös erilaisia oppimismenetelmiä on olemassa paljon. Otalan (2008) mukaan perinteisimpiä työssä oppimisen menetelmiä on mm. työhöjeet, toisen työn seuraaminen, ristiin- ja mallioppimien, työnkierto, työkokeilut, perehdytys, mentorointi, valmennus, työnohjaus, tutorointi sekä terapia. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että ennen etätyöhön siirtymistä työssä oppiminen tapahtui hyvin pitkälti yhteisöllisyyteen, yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen pohjautuvien oppimismenetelmien avulla. Tällaisina oppimismenetelminä tutkimuksen haastateltavat mainitsivat mm. kokoukset, palaverit, kollegoiden seuraamisen ja kuuntelemisen, avun pyytämisen ja antamisen, käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut sekä ylipäättään erilaiset yhteistyötilanteet. Manutin ym. (2015) mukaan juuri keskustelut, havainnointi ja kysymysten esittäminen ovat epämuodollista työssä oppimista, mikä aikaisemminkin todetusti on työssä muodollista oppimista merkityksellisempää.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että etätyöhön siirtymisen seurauksena yhteistyöhön perustuvia oppimismenetelmiä ei koettu samalla tavalla mahdollisiksi. Tämän seurauksena ottivat haastateltavat osin vaihtoehtoisia oppimiskeinoja käyttöön. Näin etätyössä ensisijaisiksi oppimismenetelmiksi valikoitui omatoimisuuteen pohjautuvat menetelmät, kuten ohjeiden lukeminen sekä itsenäinen



perehtyminen. Ongelmaksi muodostui, että käytettävissä olevat oppimismenetelmät yksipuolistuivat selvästi etätyöhön siirtymisen seurauksena. Tulos on huomion arvoinen, sillä esimerkiksi Otalan (2008) mukaan organisaatiossa on tärkeä panostaa oppimismenetelmien monipuolisuuteen, koska samat menetelmät eivät sovi kaikille.

## 5.2 Etäoppimisen tukeminen

Kuten tämän tutkimuksen teoriapohjassa on tuotu esiin, liittyy etätyöhön itsessään monia edellytyksiä, kuten organisatorisia, teknisiä, työhön liittyviä sekä työntekijöihin liittyviä edellytyksiä (Helle 2004). Helteen (2004) mukaan yhdeksi etätyön suurimmaksi haasteeksi on todettu etätyöntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kohdistuvat vaatimukset. Kun tähän lisätään etätyöntekijän tarve oppia ja kehittyä työssään, on selvää, että työntekijä tarvitsee tukea. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että etäoppimista on tärkeä pyrkiä tukemaan mahdollisimman monipuolisilla keinoin. Keinojen ja menetelmien monipuolisuuden vaatimus korostuu, kun oppimismenetelmät yksipuolistuvat etätyöhön siirtymisen myötä.

Tutkimuksen tulosten mukaan työssä oppimista ja osaamisen kehittymistä voidaan etätyössä tukea aktiivisella ja säännöllisellä esimiestyöllä. Erityisesti oppimista edistää esimiehen kanssa säännöllisesti laadittavat tavoitteet ja kehityssuunnitelmat. Lisäksi oppiminen ja kehittyminen etätyössä edellyttää säännöllistä seuranta ja jatkuvaa palautetta. Ahokallio-Leppälä (2016) on tuonut väitöskirjassaan esiin, että organisaatiossa ei pitäisi luottaa sokeasti siihen, että työntekijät itse huolehtivat osaamisensa kehittymisestä ja ylläpitämisestä. Tämä pätee jo tilanteeseen ennen etätyötä, joten etenkin etätyössä ei kehittymistä voida luottaa yksin työntekijän käsiin. Etätyöhön siirtyminen vaatii esimieheltä paljon. Aikaisemmissa tutkimuksissa hyvän etäjohtamisen kulmakiviksi on tunnistettu luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä yhteisöllisyys (Vilkman 2016). Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että samat asiat pätevät myös etäoppimisen tukemiseen. Esimieheltä odotetaan paitsi tavoitteita ja seuranta myös läsnäoloa, tukea ja kannustusta.

Aktiivisen esimiestyön lisäksi korostuu tutkimuksen tulosten mukaan etäoppimisessa työnantajan suunnalta tuleva oppimisen mahdollistaminen sekä riittävä resursointi. Tulosten mukaan etätyöntekijät kaipaavat työnantajalta paitsi oppimista ja kehittymistä tukevia toimenpiteitä myös erityisesti oppimisen mahdollistamista riittävän resursoinnin keinoin. Erityisesti tulokset osoittavat,

että etätyöntekijöiden oppimista tukee organisaatiokulttuuri, jossa oppimista arvostetaan ja jossa on aidosti hyväksyttävää ottaa aikaa kehittymiselle ja uuden opettelulle.

Kaiken oppimisen ja kehittymisen lähtökohdaksi nousi tutkimuksen tuloksista teknologia ja työvälineet. Tämän tutkimuksen tutkimusyksikössä näiden koettiin olevan hyvin kunnossa. Kuitenkin puhuttaessa etäoppimisen tukemisesta, olisi organisaatioissa hyvä kiinnittää erityistä huomiota siihen, että työntekijät omaavat riittävät taidot hallita teknologiaa ja etätyössä käytettäviä työvälineitä. Neljänneksi etäoppimista tukevaksi tekijäksi nousi tutkimuksen tuloksista avoin viestintä ja vuorovaikutus. Kuten aikaisemmin on tuotu esiin, pohjautui oppiminen ennen etätyöhön siirtymistä hyvin vahvasti yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen pohjautuviin menetelmiin. Vaikka yhteistyön on etätyön seurauksena muutettava muotoaan, olisi yhteistyöstä ja siihen pohjautuvista oppimismenetelmistä tärkeää pitää kiinni myös etätyössä. Vuorovaikutus ja yhteistyö toimivat paitsi välittömästi oppimismenetelminä, myös ylläpitävät yhteisöllisyyttä ja vahvistavat luottamusta. Nämä ovat aivan ensiarvoisen merkittäviä tekijöitä, jotta tieto, osaaminen ja myös hiljainen tieto liikkuu työyhteisössä kaikille.

Viimeisenä etäoppimista tukevana tekijänä on tulosten perusteella nostettava esiin uusien toimintatapojen luominen. Työpaikalta etätyöhön siirtyminen on iso muutos ja on tärkeää, että organisaatiossa osataan olla luovia ja päivittää vanhat toimintatavat uuteen tilanteeseen sopiviksi. Näin ollen esimerkiksi kokous- ja palaverikäytännöt on tarkistettava, koulutukset ja opiskelupäivät räätälöitävä etäolosuhteisiin sopiviksi ja yhteiset kahvitauot siirrettävä Teamsiin tai Skypeen.

Vanhojen toimintatapojen uudistaminen on tärkeää, mutta sen ohella olisi tärkeää kehittää myös kokonaan uusia toimintatapoja tukemaan paitsi työntekoa myös oppimista ja kehittymistä etätyössä. Tällaisina uusina toimintatapoina nousi tämän tutkimuksen tuloksista esimerkiksi työparit sekä nimetyt tuutorit, mentorit tai coachit. Työparitoiminta voisi käytännössä tarkoittaa, että työyhteisöstä tietyt nimetyt henkilöt tekisivät säännöllisesti työtehtäviään yhdessä toistensa kanssa. Näin työntekijöillä olisi mahdollisuus oppia toinen toistensa tekemisestä. Kun parit vaihtuisivat vaikka kuukauden välein, leviäisivät toimintatavat, opit ja osaaminen työntekijältä toiselle ja vähitellen koko työyhteisöön. Nimetyltä tuutorilta tai mentorilta voisi puolestaan kysyä matalalla kynnyksellä apua ja nimetty tuutori takaisi sen, että työntekijällä on aina vähintään joku, kenen puoleen voi tarvittaessa kääntyä. Oman tuutorin tai mentorin kanssa voisi sopia käytännöistä, miten ja milloin apua pyydetään. Näin koko työyhteisön viestintään saataisi johdonmukaisuutta eikä työt keskeytyisi epätarkoituksenmukaisesti pitkin päivää. Lisäksi myös tuutorit tai mentorit voisivat olla kiertäviä, jolloin tieto ja osaaminen jälleen leviäisi mahdollisimman tehokkaasti koko työyhteisöön.

## 6 POHDINTA

Miljoonien ihmisten siirtyessä noin vuosi sitten etätyöhön, oli monessa organisaatiossa varmasti tavoitteena saada toiminta yksinkertaisesti pyörimään etänä. Monien organisaatioiden kiinnittäessä huomionsa siihen, miten perustoiminta pyörii etätyössä, on vaarana, että muu kehittyminen jää tämän pohdinnan jalkoihin. Tilanteen jatkuttua jo yli vuoden on nyt viimeistään aika suunnata huomio muihinkin tekijöihin. Nyt ei ole aika antaa muun kehityksen pysähtyä vaan nyt erotellaan niin sanotusti jyviä akanoista.

Kehittymisen on jatkuttava. Tämä tutkimus osoittaa, että työpaikalta etätyöhön siirtyminen muuttaa työntekijöiden kokemuksia työssä oppimisesta ja etätyöhön siirtyminen on aiheuttanut omat haasteensa työntekijöiden osaamisen kehittymiselle. Erityisesti tilanteessa, jossa etätyöhön siirrytään nopeasti, on vaarana, että työntekijät kokevat jäävänsä yksin. Tätä havainnollistaakseni nostan esiin vielä yhden lainauksen tämän tutkimuksen haastattelusta:

*”Kyl etätyön vaarana on, et tulee heitteille jätetty fiilis, vähän semmonen et etätöihin hep ja pärjäile.” (Haastateltava 7)*

Tutkimus osoittaa, että etätyö korostaa yksilön oman aktiivisuuden merkitystä työssä oppimisessa, minkä lisäksi etätyö vaikuttaa käytettävissä oleviin oppimismenetelmiin. Etätyö myös muuttaa työssä oppimisen kokonaisuudessaan muodollisemmaksi ja tiedostetummaksi prosessiksi. Etätyössä keskeinen haaste on, miten epävirallinen ja sattumanvarainen oppiminen onnistutaan säilyttämään osana toimintaa.

Haasteiden lisäksi tutkimus osoittaa, kuinka oppimista ja kehittymistä voidaan myös etätyössä tukea monin eri tavoin. Työntekijän osaaminen ja oppiminen ovat paitsi subjektiivisia myös monitahoisia tekijöitä. Oppimiseen vaikuttaa moni eri tekijä ja erittäin tärkeää on, että oppimista ja osaamisen kehittymistä tuetaan mahdollisimman monipuolisin keinoin. Tutkimuksen mukaan etätyössä oppimiseen ja kehittymiseen tarvitaan työnantajan proaktiivista otetta, aktiivista ja säännöllistä esimiestyötä, luovaa toimintatapojen uudistamista, toimivia työvälineitä sekä avointa vuorovaikutusta ja yhteistyötä.

Työntekijät eivät pärjää ilman osaamista eikä etätyö tee tähän poikkeusta. Työelämän jatkuvat muutokset muovaavat osaamisvaatimuksia ja työntekijät tarvitsevat osaamisensa kehittämiseen tukea. Työntekijät ovat yksilöitä ja puhuttaessa osaamisesta ja oppimisesta on yksilölliset erot

kyettävä huomioimaan. Etätöihin siirtyminen on ollut iso muutos ja kehittymisen jatkuminen edellyttää uusia toimintatapoja. Tarvitaan paitsi rohkeutta ja luovuutta, myös erilaiset näkökulmat huomioivaa yhdessä tekemistä ja kehittämistä.

## 6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus on onnistunut, kun sen avulla saadaan luotettavia vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Heikkilä 2008, 29). Validiteetti ja reliabiliteetti ovat hyvän tutkimuksen perusvaatimuksia. Validiteetin käsite tarkoittaa, että tutkimuksella on mitattu ja tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoituskin. Validiteettia parantaa se, että tutkija on asettanut tutkimukselleen selkeät tavoitteet ja lisäksi mitattavat käsitteet ja muuttujat on täsmällisesti määritelty. Validiteetin varmistamiseksi tutkimuksen tiedonkeruu on suunniteltava huolellisesti etukäteen. (Heikkilä 2008, 29–30.) Reliabiliteetin käsite puolestaan tarkoittaa, että tutkimus on toistettavissa samanlaisin tuloksin. Näin ollen tulosten tulee olla tarkkoja eivätkä ne voi olla sattumanvaraisia. Reliabiliteetin varmistamiseksi on tutkijan tärkeä kiinnittää huomiota tulosten keräämiseksi määriteltyyn kohderyhmään. (Heikkilä 2008, 30–31.)

Validiteetti ja reliabiliteetti ovat käsitteinä syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja näin ollen ne sopivat paremmin määrällisen kuin laadullisen tutkimuksen arviointiin. Laadullisen tutkimuksen piirissä käsitteet ovat saaneet monenlaisia tulkintoja ja niiden käyttöä on laadullisen tutkimuksen piirissä kritisoitu. Laadullisen tutkimuksen luottavuuden arviointiin onkin kehittynyt useita eri termejä kuten uskottavuus, vastaavuus, siirrettävyys, varmuus, riippuvuus ja vakiintuneisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–162.) Aiemmin sanottuun pohjaten voidaan todeta, ettei laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ole olemassa yhtä yksiselitteistä ohjetta. Tuomen ja Sarajärven (2018, 163) mukaan olennaista on arvioida laadullista tutkimusta kokonaisuutena ja tällöin erityistä painoarvoa saa tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi. Myös tässä tutkimuksessa luotettavuutta on tarkoituksenmukaista arvioida tutkimus kokonaisuutena huomioiden.

Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation ja organisaatiosta rajatun tutkimusyksikön valinta osoittautui onnistuneeksi, sillä haastatteluun kerätty empiirinen materiaali antoi vastauksia tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Myös haastattelutilanteet onnistuivat suunnitellusti ja haastattelijana koen onnistuneeni, kun haastateltavat rohkenivat kertoa näkemyksistään hyvinkin avoimesti. Tätä avoimuutta varmasti edesauttoi se, että haastateltavat jäivät tutkimusraportissa anonyymeiksi. Tämän tutkimuksen tuloksiin on luonnollisesti vaikuttanut valittu kohdeorganisaatio

ja sen luonne. Tutkimusyksikön ilmapiiri oli hyvin tiivis ja yhteisöllisyyttä korostava. Yhteistyö oli selvästi merkittävä osa työyhteisön arkea. Ilmapiirillä ja yhteistyöllä on varmasti ollut vaikutuksensa siihen, miksi etätyöhön siirtymisen koettiin muuttaneen oppimista niin merkittävästi. Koska työpaikalla toiminta oli perustunut hyvin tiiviiseen yhteistyöhön ja työkaverit ylipäättään koettiin läheisiksi, kaipasivat kollegat toinen toisiaan etätyössä. Lisäksi tuloksiin on osaltaan voinut vaikuttaa se, että haastateltavat työskentelevät asiantuntijatehtävissä ja näin voidaan myös olettaa, että heillä on hyvät lähtökohdat itsereflektioon eli osaamisensa ja oppimisensa tarkasteluun. Tämä lähtökohta edesauttoi tutkimuksen tarkoitusten täyttymistä.

Olennaista on myös muistaa, että tällä tutkimuksella kartoitettiin haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia. Sopeutuminen muutokseen, osaaminen ja oppiminen ovat hyvin yksilöllisiä asioita eikä niihin liittyviä kokemuksia voida yleistää ehdottomiksi totuuksiksi. Toisaalta yleistettävyyttä parantaa kuitenkin se, että haastateltavien näkemykset olivat keskenään yhdensuuntaisia ja näin ollen esitetyt tulokset perustuvat useamman henkilön kokemuksiin. Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tutkimusprosessi on kuvattu raportissa tarkasti vaihe vaiheelta. Niin tutkimuksen aineiston keruu kuin analyysikin on kuvattu tutkimusraportissa tarkasti ja näin ollen samanlainen analyysi olisi toistettavissa myös muissa organisaatioissa.

Lisäksi yksi laadullisen tutkimuksen perusvaatimus on, että tutkimuksen tekijällä on oltava riittävästi aikaa toteuttaa tutkimuksensa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 165). Tämän tutkimuksen kohdalla aikataulu on ollut joustava ja tutkimuksen tekijänä minulla on ollut riittävästi aikaa toteuttaa tutkimukseni jokainen vaihe rauhassa oman parhaan kykyni mukaan. Lisäksi olen tutkijana noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä eli noudattanut tiettyjä toimintatapoja, soveltanut eettisesti kestäviä menetelmiä ja huomionnut muiden tutkijoiden työt asianmukaisesti.

## **6.2 Jatkotutkimusaiheet**

Tämä tutkimus on toiminut hyvänä lähtökohtana lisätäksemme ymmärrystä etätyön ja henkilöstön osaamisen kehittymisen sekä työssä oppimisen välisistä yhteyksistä. Koska kyseessä on kuitenkin yksittäinen tapaustutkimus, tarvitaan tutkimustuloksia vielä lisää.

Etätyö on hyvin merkittävä osa työelämää ja sen rooli tuskin tulee tulevaisuudessa vähenemään. Näin ollen on siihen liittyvien teemojen tutkiminen tarkoituksenmukaista jatkossakin. Tulevaisuudessa yhä erilaisten töiden ja työntekijöiden siirtyessä etätyöhön, olisi tutkimuksen aiheellista selvittää, miten

eri yksilöt erilaisine valmiuksineen ja ominaisuuksineen pärjäisivät etätyössä mahdollisimman hyvin. Lisäksi uskoisin erilaisten lähityön ja etätyön yhdistelmien eli niin sanottujen hybridimallien lisääntyvät tulevaisuudessa ja myös näiden tutkiminen voisi olla hyvin mielenkiintoista.

Osaamisesta, osaamisen kehittymisestä ja työssä oppimisesta tarvitaan jatkossakin käytännönläheistä ja yksilöiden näkökulmaa korostavaa tutkimusta. Osaamisen ja oppimisen ollessa subjektiivisia kokemuksia, ei yksittäisen tutkimuksen perusteella voida tehdä kovin yleispäteviä johtopäätöksiä. Jatkuvan kehittymisen turvaamiseksi, olisi oppimista ja kehittymistä etätyössä tukevien keinojen kartoittamista hyvä jatkaa myös jatkotutkimuksin. Lisäksi, koska tässä tutkimuksessa keskityttiin työntekijöiden näkökulmaan, voisi yksi jatkotutkimuksen aihe olla johtajien näkökulma aiheeseen. Jatkotutkimuksella voitaisi selvittää, kuinka johtajat kokevat etätyöhön siirtymisen vaikuttaneen heidän työhönsä. Lisäksi laadullisen tutkimuksen ohella voisi aiheesta olla tärkeää tehdä myös määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta, jolloin tulosten yleistettävyyys olisi parempi.

# LÄHTEET

- Ahokallio-Leppälä, H. (2016) Osaaminen keskiössä: ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Akateeminen väitöskirja. Tampere. Acta Universitatis Tamperensis 2127.
- Bound, D. & Garrick, J. (1999) Understanding learning at work. London: Routledge.
- Cascio, W. F. (1999) Virtual workplaces: Implications for organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior* 6, 1.
- CGI (2020) Työn murros Suomessa: Tutkimusraportti tulevaisuuden työelämästä ja työn murroksesta 2020.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eurofound (2020) Living, Working and COVID-19. COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Gallacher, G. & Hossain, I. (2020) Remote Work and Employment Dynamics under COVID-19: Evidence from Canada. *Canadian Public Policy*, 46 (1), 44–54.
- Garrick, J. (1998) Informal learning in the workplace. Unmasking human resource development. London: Routledge.
- Gerber, R., Lankshear, C., Larsson, S. & Svensson, L. (1995) Self-directed learning in a work context. *Education & Training*, 37 (8), 26–32.
- Gillham, B (2000) Case study research methods. London: Continuum.
- Helle, M. (2004) Etätyö. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, T. (2008) Tilastollinen tutkimus (7. uud. p.) Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Humala, I. (2007) Johda verkossa: virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor Oy.
- Hätönen, H. (2011) Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-instituutti Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015) Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi (5. uud. p.) Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kokko, N., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2003) Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. *Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti* 23 (4), 269–282.
- Kupias, P. & Peltola, R. (2019) Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014) Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Talentum.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A.F., Giancaspro, M.L. & Morciano, D. (2015) Formal and informal learning in the workplace: a research review. *International journal of training and development*, 19 (1), 1–17.
- Otala, L. (2008) Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

- Paloniemi, S. (2004) Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä: työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Pekkola, J. (2002) Etätö Suomessa -Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätöympäristöinä. Väitöskirja. Svenska handelshögskolan.
- Poell, R.F., Chivers, G.E., Krogt, F.J. van der & Wildemeersch, D.A. (2000) Learning-network theory: Organizing the dynamic relationships between learning and work. *Management learning*, 31 (1), 25–50.
- Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. (1998) Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Sitra.
- Ranki, A. (1999) Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Kauppakaari.
- Ruohomäki, V. (2020) Etätöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Ruohotie, P. (1998) Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2010) Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 189–199.
- Streumer, J. N. & Bjorkquist, D. C. (1998) Moving beyond traditional vocational education and training: emerging issues. Teoksessa *Key Qualifications in Work and Education*, 249–264.
- Sumkin, T. (2012) Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivaluksia. Helsinki: Sanoma Pro.
- Sveiby, K. E. (1997) *The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Sydänmaanlakka, P. (2001) Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Tilastokeskus (2019) Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1997–2018. Helsinki.
- Toiviainen, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. (2012) Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa – jännitteitä ja paradokseja. *Työelämän tutkimus*, 10 (1).
- Tuomi, J & Sarajärvi A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2020) Työolobarometri 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työelämä 2020:53.
- Työterveyslaitos – Hyvinvointia työstä. Haettu osoitteesta <https://www.ttl.fi/>
- Valtioneuvosto – Ajankohtaista. Haettu osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/etusivu>
- Van der Krogt, F. J. (1998) Learning network theory: The tension between learning systems and work systems in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 9, (2) 157–177.



- Vartiainen, M., Hakonen, M. & Kokko, N. (2004) Hallitse hajautettu organisaatio: paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Vilkman, U. (2016) Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.
- Viitala, R. (2005) Johda osaamista: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön (3. painos). Helsinki: Inforviestintä.

# LIITE 1: Teemahaastattelurunko

## TAUSTAKYSYMYKSET

- Tehtävänimike?
- Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?
- Oletko tehnyt aikaisemmin nykyisessä tehtävässäsi etätöitä? Kuinka paljon?
- Kuinka suuren osan työajastasi työskentelet tällä hetkellä etänä?
  
- Miten opit uutta työssäsi?
- Minkälaisissa tilanteissa yleensä opit työssäsi jotakin uutta?
- Minkälaiset tekijät edistävät työssä oppimistasi?

## TEEMA 1: ETÄTYÖN AIHEUTTAMAT MUUTOKSET

- Onko etätyöhön siirtyminen vaikuttanut työsi osaamisvaatimuksiin?
  - o Jos on, miten?
- Onko etätyöhön siirtymisellä ollut vaikutuksia mahdollisuuksiisi kehittyä työssäsi?
  - o Jos on, minkälaisia?
- Onko etätyö tuonut muutoksia sinun osaamisesi kehittymiseen tai työssä oppimiseen, kuten oppimisen menetelmiin tai oppimistilanteisiin?
  - o Minkälaisia nämä muutokset ovat olleet?

## TEEMA 2: OSAAMISEN KEHITTYMINEN ETÄTYÖSSÄ

- Tulisiko työssä oppimiseen ja osaamisen kehittymiseen kiinnittää mielestäsi etätyössä erityistä huomiota?
- Miten osaamistasi ja oppimistasi tuetaan ja kehitetään organisaatiossanne tällä hetkellä?
  - o Onko etätyö muuttanut tilannetta aikaisempaan verrattuna?
- Miten toivoisit osaamisesi kehittymistä tuettavan etätyössä?
- Minkälaiset tekijät edistävät...
  - o työssä suoriutumistasi etätyössä?
  - o osaamisesi kehittymistä etätyössä?
  - o uuden oppimista etätyössä?
- Minkälaiset tekijät haittaavat...
  - o työssä suoriutumistasi etätyössä?
  - o osaamisesi kehittymistä etätyössä?
  - o uuden oppimista etätyössä?

Onko vielä jotain, mitä haluat sanoa liittyen oppimiseen ja kehittymiseen tai etätyöhön?