

TYÖ2030 - Jatkuva oppiminen teoriasta käytäntöön

Katsaus jatkuvan oppimisen
edistämisestä työpaikoilla

Pinja Ryky



TYÖ2030 - Jatkuva oppiminen teoriasta käytäntöön

Katsaus jatkuvan oppimisen edistämisestä TYÖ2030-ohjelmassa

Pinja Ryky

Työterveyslaitos

PL 40

00251 Helsinki

www.ttl.fi

Toimitus: Sanna Kulmala, Mikko Henriksson

© 2023 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-391-074-4 (PDF)

Tiivistelmä

TYÖ2030 on työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma, joka tähtää toimintatapojen uudistamiseen ja teknologian tehokkaaseen hyödyntämiseen työpaikoilla sekä työelämäinnovaatioiden luomiseen. TYÖ2030-ohjelmassa kehitetään uudenlaisia toimintatapoja yhdessä työpaikkojen, toimialojen ja asiantuntijoiden kanssa sekä kannustetaan kokeiluihin. Ohjelman roolina on toimia edellytysten luojana ja mahdollistajana, kokeilujen kirtittäjänä sekä luottamuksen ja yhteistyön vahvistajana suomalaisen työelämän hyväksi. Tavoitteena on, että vuoteen 2030 mennessä Suomi on johtava työelämäinnovaatioiden kehittäjä ja että Suomessa on maailman paras työhyvinvointi. TYÖ2030-ohjelmassa nähdään, että työ ja johtaminen kehittävät samanaikaisesti tuottavuutta ja työhyvinvointia. Näillä on vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn ja julkisten organisaatioiden vaikuttavuuteen. Toimintatapoja uudistamalla pyritään vaikuttamaan työllisyyteen, hyvinvointiin, talouteen, kilpailukykyyn sekä Suomen työelämäbrändiin maailmalla. TYÖ2030 on osa Sanna Marinin hallitusohjelmaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022; TYÖ2030-ohjelma, 2022.)

Tämä sisäinen kehittävä arviointi tarkastelee sitä, kuinka strategisesti tarkoituksenmukaisesti TYÖ2030-ohjelmaan kuuluva ”Jatkuvan oppimisen edistäminen suomalaisessa työelämässä” on toiminut, missä se on onnistunut ja mitkä ovat suositukset jatkoon. Arviointikysymys on, *kuinka Jatkuvan oppimisen teemaa on lähdetty viemään eteenpäin teoriasta käytäntöön TYÖ2030-ohjelmassa.*

Summary

TYÖ2030 - The Work And Well-Being At Work Development Program aim to renew operating methods and make effective use of technology in workplaces and create work-life innovations. In the TYÖ2030 program, new ways of working are developed together with workplaces and industries. Also working life-themed innovations and experiments are encouraged. The goal is that by 2030, Finland will be a constant developer of working-life innovations. Besides that, Finland will have the best well-being at work in the world. In the TYÖ2030 program, it's seen that the right kind of management develops productivity and well-being at work. By renewing the ways of working, the impact will be seen on the country's employment, economy, competitiveness, and Finland's working life brand in the world. TYÖ2030 is part of Sanna Marin's government program. (Ministry of Social Affairs and Health, 2022; TYÖ2030 program, 2022.)

This development-focused evaluation examines how strategically appropriate the TYÖ2030 program's "Continuous learning promotion in the Finnish working life" has worked, where it was successful, and what are the recommendations for the future. The evaluation question is how the theme of continuous learning has been taken forward from theory to practice in the TYÖ2030 program.

Sisällys

Tiivistelmä.....	3
Summary.....	4
Sisällys.....	5
1 Taustoitusta TYÖ2030-ohjelman jatkuvan oppimisen kokonaisuudesta.....	6
1.1 Työn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma (TYÖ2030) osana hallitusohjelmaa	9
1.2 TYÖ2030:n Jatkuvan oppimisen teemaa sysäsi liikkeelle ja toteutti laaja- alainen verkosto	11
1.3 Toteuttajatahot listattuna	13
1.4 Kehittämistyön aikajana.....	15
2 Jatkuvan oppimisen teeman esittely ja arviointi.....	17
2.1 Toiminnan tavoitteet.....	18
2.2 Työpaketit.....	21
2.2.1 Ennakointikyvykyys	22
2.2.2 Oppimisen johtaminen	26
2.2.3 Pienten ja keski suurten yritysten oppimisverkosto	29
3 Koonti jatkuvan oppimisen kehittämistyöstä TYÖ2030-ohjelmassa.....	34
3.1 Koonti tavoitteiden toteutumisesta ja työpakettien toiminnasta	34
3.2 Pohdintaa ja suosituksia.....	40
3.2.1 Kuinka nostamme työpaikoilla tapahtuvan oppimisen keskeiseksi strategiseksi ulottuvuudeksi organisaatioissa?.....	41
3.2.2 Kuinka uudistamme työpaikkojen toimintatapoja oppimiseen kannustavaksi?.....	42
3.2.3 Kuinka tuemme pk-yritysten ja yksinyrittäjien toimialakohtaisten tai muilla perusteilla muodostettujen verkostojen osaamisen kehittämistoimia?	44
4 Lähteet.....	46

1 Taustoitusta TYÖ2030-ohjelman jatkuvan oppimisen kokonaisuudesta

Laadukas työelämä on suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan perusta. Työuria tulisi pidentää ja työelämää parantaa jo huoltosuhteeseen tulevien muutoksien tähden. Koronapandemia ja nyt Ukrainassa käytävä sota vaikuttavat myös yhteiskuntamme kestävyteen, niin mielenterveydellisestä kuin taloudellisestakin näkökulmasta. Työelämän laadun ja inklusion parantaminen on näin ollen välttämättömyys, mikäli Suomi haluaa pysyä onnellisena ja taloudellisesti menestyvänä maana. Tämän vuoksi meidän tulee kansakuntana oppia ja kehittyä jatkuvasti.



Kuvio 1: TYÖ2030 vaikutusketju.

TYÖ2030-ohjelman tavoitteena on

- Vauhdittaa toimintatapojen uudistamista ja uuden teknologian hyödyntämistä suomalaisilla työpaikoilla.
- Vahvistaa yhteistoimintaan ja luottamukseen perustuvaa työkuulttuuria.
- Nostaa Suomi digiaikakauden johtavaksi työelämäinnovaatioiden kehittäjäksi.

- Nostaa työhyvinvointi Suomessa maailman parhaaksi vuoteen 2030 mennessä.

Näihin tavoitteisiin TYÖ2030 -ohjelma pyrkii vastaamaan edistämällä kolmea teemaa, joista yksi on jatkuva oppiminen. Muita teemoja ovat luottamus ja yhteistyö sekä digitaalisuuden hyödyntäminen. Lisäksi läpileikkaavana teemana on sellainen johtajuus, joka mahdollistaa teemojen edistämisen käytännössä. Jatkuvan oppimisen määritelmänä käytetään tässä samaa määritelmää, jota parlamentaarinen ryhmä on käyttänyt. *Jatkuvalla oppimisella tarkoitetaan tässä yhteydessä osaamisen uudistamista työelämän eri vaiheissa* (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2022).

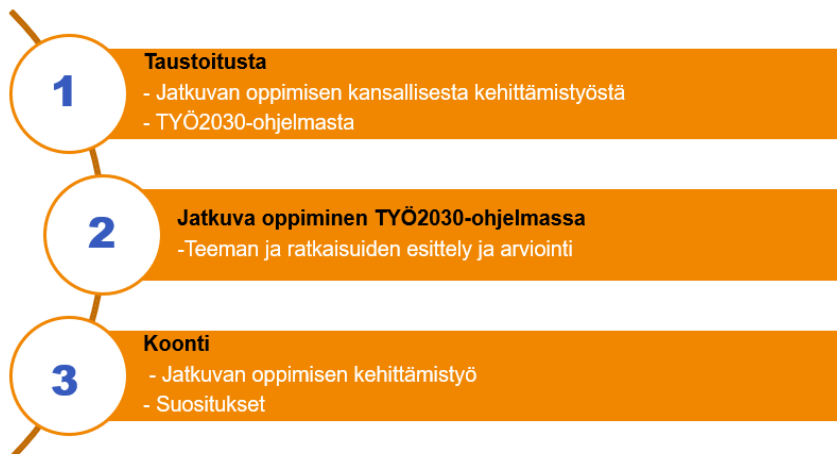
Tarve jatkuvalle oppimiselle on viime vuosina korostunut poliittisessa ja yhteiskunnallisessa keskustelussa. Jatkuvan oppimisen merkitys korostuu kaikille toimijoille eri tasoilla: yksilöille, työyhteisöille kuin koko yhteiskunnallekin. Yksilölle jatkuva oppiminen tarjoaa avaimia taloudelliseen menestykseen, kykyä demokraattiseen osallistumiseen ja mahdollisuuden jatkuvaan kehittymiseen sekä työkyvyn ylläpitämiseen. Yhteisöjen tasolla jatkuvassa oppimisessa on kyse kilpailukyvästä, osaavista työntekijöistä, oppivista organisaatioista sekä vireästä kansalaisyhteiskunnasta. Jatkuvan oppimisen yhteiskunnallinen merkitys puolestaan kytkeytyy sivistykseen ja osallisuuteen sekä osaamisen uudistamisella saavutettavaan taloudelliseen kestävyteen ja kilpailukykyyn. (Sitra, 2019.)

TYÖ2030 Jatkuvan oppimisen kokonaisuus keskittyy *työyhteisöjen, ja erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten vapaaehtoisesti työpaikoilla tapahtuvan jatkuvan oppimisen edistämiseen*. Tilastokeskuksen tuoreimman Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilaston mukaan Suomessa oli vuonna 2020 noin 295 000 yritystä (ilman maa-, metsä ja kalatalouden toimialoja). Alle kymmenen henkilöä työllistävien mikroyritysten osuus koko yrityskannasta oli vuonna 2020 noin 93 prosenttia. Kaikkien pk-yritysten eli alle 250 henkilöä työllistävien yritysten osuus oli 99,8 prosenttia. Suomalaiset yritykset (pl. maa-, metsä-, ja kalatalous) työllistivät toissa vuonna 1 449 000 henkilöä, kun työllisten määrä muunnetaan kokopäiväisiksi työpaikoiksi. Mikroyritysten eli 1–9 henkeä työllistävien yritysten osuus tästä työllisten määrästä oli hieman reilu viidennes ja koko pk-sektorin 65 prosenttia. Vuosina 2001–2020 työpaikkojen nettolisäys kertyi kokonaan pk-yrityksiin. Kaikkein eniten henkilöstön määrä kasvoi pienissä mikroyrityksissä. Sen sijaan suurissa, yli 250 henkilöä työllistävissä yrityksissä henkilöstöä oli vuonna 2020 lähes 800 henkilöä vähemmän kuin vuosituhannen alussa. (Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022). Vaikka Yritysbaremetrin vuonna 2021 toteutetun kyselyn mukaan osaaminen nähtiin yrityksissä toiseksi tärkeimpänä kehittämistarpeena heti myynnin ja markkinoinnin jälkeen, kuitenkin yrityksistä vain 51

% oli tarjonnut henkilöstölleen koulutusta kyselyhetkestä viimeisen vuoden aikana (Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022). On näin ollen perusteltua, että TYÖ2030-ohjelman Jatkuvan oppimisen teemassa on keskitytty juuri pienten ja keskisuurten yritysten ennakoitavuuden, oppimisen johtamisen sekä verkostoitumisen kehittämiseen.

Päätöstentekijöiden sekä politiikassa että työpaikoilla kannattaa huomioida, että mikäli työntekijöiden tuottavuuteen ja työuran jatkumiseen liittyviä panostuksia jätetään tekemättä, pitkällä tähtäimellä joudutaan luopumaan saavutetusta hyvinvoinnista. Suomessa osaaminen on talouskasvun keskeisin elementti. Kansantalouden kantokyky on vaarassa heikentyä, jos osaajien riittävyttä ja osaamistason nousua ei pystytä turvaamaan. (Sitra, 2021a; Sitra2021b). Investoinnit yksittäisiin toimijoihin eivät kuitenkaan ole riittäviä, sillä jatkuvan toiminta- ja markkinaympäristön muutoksen lukeminen ja siihen reagointi vaativat verkostomaista toimintatapaa. Uudet ideat ja innovaatiot syntyvät erilaisissa verkostoissa. Pk-yrityksille keskeistä on osaaminen, joka liittyy toimintaympäristöihin, nopeisiin päätöksiin, markkinointiin ja myyntiin. Laajentuminen uusille markkinoille ja uusien liiketoimintamallien käyttöönottoaminen edellyttävät verkostojen laajentamista ja uusiin toimintaympäristöihin tutustumista (Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022). Monipuolinen verkostoituminen muiden yritysten, konsulttien, tutkimus- ja oppilaitosten, viranomaisten sekä järjestöjen suuntaan edistää innovaatioaktiivisuutta. Kuten TYÖ2030-ohjelman toteuttama Meadow-tutkimus (2022) osoittaa, laajat ja monipuoliset verkostot auttavat luomaan kokonaisnäkökulman markkinamuutoksista ja helpottavat osaajien rekrytointia. Lisäksi ongelmien ratkaisu yhdessä muiden kanssa tarjoaa uudenlaisia näkökulmia ja mahdollistaa laajemman erityisosaamisen hyödyntämisen, jota yrityksellä itsellään ei välttämättä ole. Henkilöstöä osallistavat ja verkostomaisesti toimivat organisaatiot innovoivat nelinkertaisesti suhteessa sellaisiin organisaatioihin, joissa näin ei tehdä. (Selander & Alasoini, 2022.)

Osaaminen on keskeinen osa työhyvinvointia, jota tulee edistää työpaikoilla jatkuvasti, vaikka ohjelmakaudet ja parlamentaariset kokoonpanot vaihtuisivat. TYÖ2030-ohjelman tavoitteena on edistää jatkuvaa oppimista perustuen vapaaehtoiseen kehittämiseen työpaikkatasolla. Tämä kehittävän arvioinnin raportti keskittyy jatkuvan oppimisen alateeman kokonaisuuteen. Raportin rakenne on seuraava:



Kuvio 2: TYÖ2030 Jatkuvan oppimisen arviointiraportin rakenne.

Raportin ensimmäisessä osiossa esitellään tapa, jolla jatkuva oppiminen on operationalisoitu TYÖ2030-ohjelmassa. Osiossa tarkastellaan polkua niistä tavoista, joilla jatkuvaa oppimista on edistetty, hallitusohjelmasta sekä Sitran ja Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen ryhmän kontribuutioista TYÖ2030 Jatkuvan oppimisen työn käynnistämiseen ja jatkuvan oppimisen alateeman organisoitumiseen.

1.1 Työn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma (TYÖ2030) osana hallitusohjelmaa

Työelämäohjelmat ja ylipäätään ohjelmallinen tekeminen ovat tärkeä osa työelämän yhteistyötä, vuoropuhelua ja kehittämisen vauhdittamista ja mahdollistamista. Toiminta sai alkunsa pääministeri Marinin hallitusohjelmasta, jossa linjattiin Työn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelmasta (=TYÖ2030). Työelämän kehittämisohjelmista on aiemmin saatu hyviä tuloksia Suomessa, kuten aiempi laaja-alainen työelämän kehittämishanke Työelämä 2020 osoittaa (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019).

Pääministeri Marinin hallitusohjelmassa (2019) linjattiin seuraavat jatkuvaan oppimiseen liittyvät asiat:

Osaamisen, sivistyksen ja innovaatioiden Suomi

Hallitus laatii vuoden 2020 loppuun mennessä osaamisen ja oppimisen tiekartan vuodelle 2030, jossa etsitään yhteiset pitkän aikavalin keinot Suomen koulutus- ja osaamistason nostamiseksi, koulutuksellisen tasa-arvon vahvistamiseksi ja oppimiseröjen kaventamiseksi. (s. 162)

Toteutetaan parlamentaarinen jatkuvan oppimisen uudistus, jolla vastataan läpi elämän jatkuvaan tarpeeseen kehittää ja uudistaa omaa osaamista. Kokonaistarkastelussa otetaan huomioon koko koulutuspolun koulutuksen tarjonnan ja rahoituksen, sosiaaliturvan, muutosturvan, työttömyysturvan, omaehtoisen ja työvoimapoliittisen koulutuksen sekä osaamisen tunnistamisen niveltymisen uuteen järjestelmään. Jatkuvan oppimisen uudistus toteutetaan kolmikantaisena yhteistyönä yhdessä koulutuksenjärjestäjien kanssa. (s. 164)

Luodaan kattavat elinikäisen ohjauksen palvelut, jotta kaikilla on yhdenvertaiset mahdollisuudet jatkuvaan oppimiseen ja jotta osaamisen kehittämistä ohjataan yksilön ja yhteiskunnan kannalta strategisesti. (s.166)

Luottamuksen ja tasa-arvoisten työmarkkinoiden Suomi

Työn murros ja digitalisaatio vaikuttavat siten, että työpaikkoja häviää, mutta samalla syntyy uusia tuottavampia toimialoja, yrityksiä ja työtehtäviä. Muutoksen mahdollisuuksia on tuettava kaikin keinoin edistämällä osaamista, uusiutumista, uuden teknologian käyttöönottoa ja uusien ideoiden leviämistä. Useimmat ammatit vaativat entistä korkeampaa osaamista. Työelämässä tarvitaan koulutuksen ja jatkuvan oppimisen uudenlaista yhteispeliä. (s. 137)

Työelämän muutoksen käänköpuolena on työelämän epävarmuuden lisääntyminen. Vähimmäistyoehojen toteutumisessa on erityisesti puutteita heikommassa asemassa olevien työntekijöiden kohdalla. (s. 137)

Ennakointi ja muutosturva - Kehitetään rakennemuutoksen ennakointia. Kiinnitetään erityistä huomiota aloihin, joihin kohdistuu muutospaineita teknologian kehityksen ja ilmastonmuutoksen seurauksena. Muutosturvaa kehitetään parantamaan työntekijöiden osaamista ja työllistymistä. (s. 138)

Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma - Käynnistetään työpaikkojen tueksi monivuotinen kansallinen Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma vauhdittamaan toimintatapojen uudistamista ja uuden teknologian hyödyntämistä. Ohjelman tavoitteena on vahvistaa yhteistoimintaan ja luottamukseen perustuvaa työkulttuuria Suomen kilpailuvahvuutena, nostaa Suomi digiaikakauden johtavaksi työelämäinnovaatioiden kehittäjäksi ja työhyvinvointi Suomessa maailman parhaaksi vuoteen 2030 mennessä. (s. 138)

Ohjelman kohderyhmänä ovat työntekijät, työnantajat, työyhteisöt ja niiden muodostamat verkostot. Ohjelma valmistellaan ja toteutetaan kolmikantaisesti ja siinä hyödynnetään aiempien työelämän kehittämisohjelmien kokemuksia. (s. 140)

Osana ohjelmaa toteutetaan työn, terveyden ja työkyvyn tutkimus- ja kehittämisohjelma. Ohjelmalla turvataan palvelujärjestelmiemme kehittämiseksi välttämätön työikäisten työ- ja toimintakykyyn liittyvä tutkimus. (s. 140)

TYÖ2030 liittyy näin erityisesti hallitusohjelman osa-alueeseen Luottamuksen ja tasa-arvoisten työmarkkinoiden Suomi ja tavoitekohtaan 4 Osaamisesta turvaa työn murrokseen.

1.2 TYÖ2030:n Jatkuvan oppimisen teemaa sysäsi liikkeelle ja toteutti laaja-alainen verkosto

Hallitusohjelmakirjauksen lisäksi TYÖ2030 sai mandaatin toiminnalleen laaja-alaisesti koostetulta yhteistyöverkostolta (ns. osaamisen ja oppimisen **teemaryhmä**), joka teki yhteistyötä OKM:n koordinoiman Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen ryhmän sekä Sitran kanssa. TYÖ2030 jatkuvan oppimisen alateema on Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen ryhmän sekä Sitran Osaamisen ajan syötteistä käynnistynyt kokonaisuus.

TYÖ2030 tekee yhteistyötä jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen kanssa. Parlamentaarisen ryhmän toimet tähtäävät jatkuvan oppimisen systeemiseen muutokseen. Sitra oli keskeisessä roolissa sillanrakentajana, tiedontuottajana ja fasilitaattorina parlamentaarisen ryhmän muodostamisessa toiminnan alkuvaiheessa. Sitran Osaamisen aika tarjosi syötteitä käynnistämisen tueksi, jonka jälkeen jatkuvan oppimisen kokonaisuuden kehittäminen on jatkunut tiiviinä kolmikantayhteistyönä.

Vuoropuhelu toimijoiden kanssa on ollut kaksisuuntaista. TYÖ2030 Jatkuvan oppimisen kokonaisuus on avustanut parlamentaarista ryhmää esimerkiksi osaamisteemaisten linjausehdotusten valmistelussa. Parlamentaarinen ryhmä kokosi teemaryhmän jatkuvan oppimisen sisältöjen edistämiseksi.

Sitra on tunnistanut omassa pohjatyössään sillanrakentajan roolistaan katsottuna, että Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen ryhmällä, Työkykyohjelmalla sekä TYÖ2030-ohjelmalla oli yhteisinä tavoitteina seuraavat:

1. Osaamisen johtamisen strategisuus ja työpaikalla tapahtuva oppimisen edistäminen
2. Ennakoinnin ja tulevaisuuskyvykkyyden edistäminen
3. Toimenpiteiden tasolla tietoisuuden nosto ja viestintä
4. Yhteistyön ja verkostomaisen toiminnan kehittäminen

TYÖ2030-ohjelmalle asetettiin fokuksiksi erityisesti jatkuvan oppimisen tukeminen työpaikoilla, työpaikoilla tapahtuvaan vapaaehtoiseen kehittämistyöhön pohjautuen. Teemaryhmän esityksen pohjalta TYÖ2030 esitti näkemyksensä edistettävistä kokonaisuuksista ja toimista, joista **työjaosto** (TYÖ2030 toteuttajatahojen jaosto) priorisoi seuraavat:

1. Ennakointikyvykkyys
2. Oppimisen johtaminen
3. Pienten ja keskisuurten yritysten oppimisverkostot

Näiden kolmen sisällöllisen teeman edistämistä jatkettiin **verkostotyöryhmissä**, jotka hyödynsivät myös ulkopuolisten konsulttien apua. Lisäksi teemaa ja siihen kytkeytyviä toimia on edistetty alue- ja toimialaohjelmissa sekä hankkeissa, joissa on myös tarjottu tilannekuvaa jatkuvaan oppimiseen liittyen. Kohdeorganisaatiot eli erilaiset suomalaiset työpaikat olivat tiiviisti kehittämistyössä mukana ja apuna.

Toiminnan tavoitteet jakaantuivat kolmen päätavoitteen ympärille:

1. Tietoisuuden ja ymmärryksen lisääminen.
2. Edistetään työorganisaatioiden kehittämistä tukevien kumppanuuksien syntyä.
3. Konkreettiset työelämälähtöiset kokeilut ja pilotit.

1.3 Toteuttajatahot listattuna

TYÖ2030 jatkuvan oppimisen **teemaryhmässä** ovat edustettuina

- Keva
- Kuntatyönantajat (KT)
- Opetusalan ammattijärjestö (OAJ)
- Sivistystyönantajat (Sivista)
- Suomen Teknisten Toimihenkilöiden Keskusliitto (STTK)
- Suomen yliopistojen rehtorineuvosto (Unifi)
- Teknologiateollisuus
- Työväen sivistysliitto (TSL)

TYÖ2030 toteuttajatahojen jaostossa eli **työjaostossa** ovat edustettuina

- Sosiaali ja terveysministeriö (STM)
- Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM)
- Valtiovarainministeriö (VM)
- Työturvallisuuskeskus
- Sitra (myöhemmin Kasvukäytävä)

- Suomen Yrittäjät (SY)
- Business Finland
- Työterveyslaitos
- sekä työmarkkinakeskusjärjestöt SAK, Akava, STTK, Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Kuntatyönantajat KT, Kirkon työmarkkinalaitos KiT ja Valtion työmarkkinalaitos VTML

Ohjausryhmä valvoo TYÖ2030 Jatkuvan oppimisen alateeman tavoitteiden ja toimenpiteiden saavuttamista. Ohjausryhmä on TYÖ2030-ohjelmasta vastaavien ministeriöiden eli Sosiaali ja terveysministeriön (STM) yhteistyössä Työ ja elinkeinoministeriön (TEM) muodostama.

TYÖ2030 jatkuvan oppimisen **verkostotyöryhmässä** ovat edustettuina

- Akava
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY)
- Elinkeinoelämän keskusliitto (EK)
- Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus (Jotpa)
- Keva
- Kuntatyönantajat (KT)
- Opetushallitus (OPH)
- Palvelualojen työnantajat (Palta)
- Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö (SAK)
- Suomen Itsenäisyyden Juhlarahasto (Sitra)
- Suomen Teknisten Toimihenkilöiden Keskusliitto (STTK)
- Suomen Yrittäjät (SY)
- Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM)
- Työterveyslaitos (TTL)

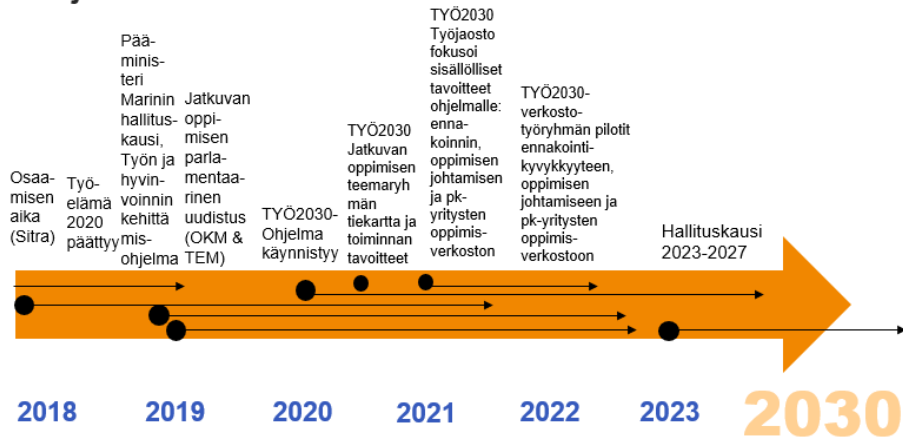


Kuvio 3: TYÖ2030-ohjelman Jatkuvan oppimisen teeman toimijat

1.4 Kehittämistyön aikajana

Aiempi laaja-alainen työelämän kehittämishanke Työelämä 2020 päättyi vuonna 2019. Sisällöllistä syötettä TYÖ2030-ohjelmaan tarjonnut Sitran Osaamisen aika käynnistyi 2018 ja päättyi vuoden 2022 alussa, ja OKM:n koordinoima jatkuvan oppimisen parlamentaarinen ryhmä käynnistyi 2019 ja toimikausi päättyy vuonna 2023. Vuonna 2020 käynnistynyt TYÖ2030-ohjelma on osa pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmaa. Laaja-alaisen ohjelmallisen työelämän kehittämisen arvioidaan jatkuvan uusilla fokuksilla aiempien kansallisten työelämän kehittämisohjelmien tapaan. Näin työelämää kehitetään Suomessa yli hallituskausien.

TYÖ2030 Jatkuvan oppimisen teeman keskeiset vaiheet aikajanalla



Kuvio 4: TYÖ2030-ohjelmaan vaikuttaneen jatkuvan oppimisen kansallisen kehittämistyön aikajana.

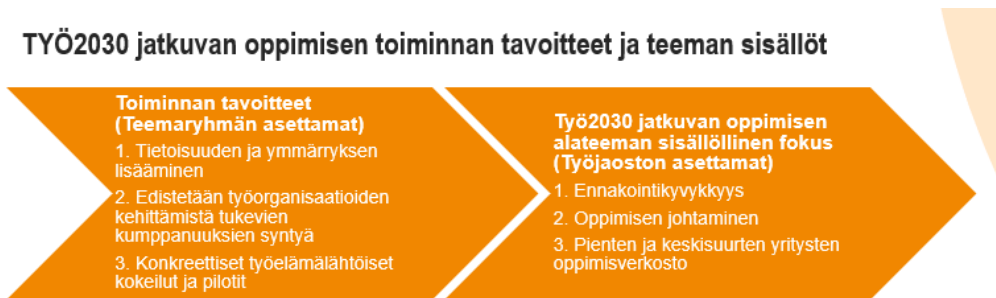
Tiekartan mukainen toiminta jatkuu vuonna 2023. Jatkuvan oppimisen verkostotyöryhmän ehdotuksia parlamentaarille uudistukselle edistetään TYÖ2030-ohjelman toiminnassa myös vuonna 2023, ministeriöiden ollessa päävastuussa seuraavien toimenpiteiden osalta.

- Toimenpide 1: Työssä oppiminen nostetaan keskeiseksi strategiseksi ulottuvuudeksi organisaatiossa.
- Toimenpide 2: Toimintatapoja uudistetaan ja tunnistetaan organisaatiokulttuurin merkitys
- Toimenpide 3: Varataan aikaa oppimiselle.

Nämä toimenpiteet toteutetaan osana TYÖ2030-ohjelman toimintakokonaisuuksia.

2 Jatkuvan oppimisen teeman esittely ja arviointi

Raportin toisessa osiossa esitellään tarkemmin Jatkuvan oppimisen alateeman toiminnan tavoitteet sekä sisältöpaketit. Kehittävää arviointia on sisällytetty osaksi sisältöpakettien esittelyä. Kehittävä arviointi painottaa tulosten hyödyntämistä, arviointikohteiden osallistumista ja arvioijien roolia ”kriittisenä ystävänä” (Atjonen, 2021 ; Niemi & Sinkkonen, 2022).



Kuvio 5: TYÖ2030-ohjelman jatkuvan oppimisen toiminnalliset tavoitteet ja sisällölliset fokusalueet.

Arviointistrategiat on valittu osin saatavilla olevan tiedon perusteella. Toiminnan tavoitteita arvioidessa on pohjattu pitkälti yksinkertaistettuun arviointiin, jonka mallin Helena Mustikainen esitteli Kansallinen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvin) Laatuseminaarissa 11.10.2022. Arviointia voidaan tehdä kolmella tasolla

1. tekemistaso (tehty/ei tehty)
2. vaikutukset (mihin suuntaan kehitys on lähtenyt)
3. vaikuttavuus (tarkastelu laajalla yhteiskunnallisella tasolla)

Toiminnan tavoitteiden arvioinnissa joudutaan pysyttelemään pitkälti ensimmäisellä tasolla saatavilla olevan tiedon vuoksi. Työpakettien arvioinnissa päästään toiselle tasolle, joka mukailee pitkälti IOOI-mallia (Input, Output, Outcome, Impact) (Atjonen, 2021; Aistrich, 2014; Kämpfer, 2017). Kolmatta tasoa eli pidemmän aikavälin yhteiskunnallista vaikuttavuutta on mahdotonta arvioida tässä vaiheessa kahdesta syystä. Ensimmäinen, työpakettien toimenpiteet ja pilotit ovat osin vielä käynnissä. Toiseksi, systemaattisempi pitkän aikavälin vaikuttavuuden arviointi vaatisi sen, että

kehittämistyöstä on kulunut sen verran aikaa, että vaikutusten (outcome) vaikuttavuutta (impact) voitaisiin arvioida.

2.1 Toiminnan tavoitteet

Jatkuvalla oppimiselle, eli osaamisen uudistamiselle työelämän eri vaiheissa, asetettiin kolme toiminnallista tavoitetta. Näitä olivat tietoisuuden ja ymmärryksen lisääminen, työelämän kehittämiskumppanuuksien synnyn edistäminen sekä konkreettisten työelämälähtöisten kokeiluiden ja pilottien toteuttaminen.



Kuvio 6: Jatkuvan oppimisen edistäminen tukien työpaikkojen jatkuvaa kehittymistä TYÖ2030-ohjelmassa.

Tietoisuuden ja ymmärryksen lisäämisen tavoitteesta kerrottiin vuoden 2020 Tiekarttaesityksessä. Tietoisuuden ja ymmärryksen lisäämisen osalta tärkeäksi nähtiin hyvien käytäntöjen ja tutkimustietojen tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen ohjelman toiminnassa, erityisesti ennakoivista, ketterästi ja osallistavasti kehittävästä organisaatioista ja toimivista yhteistyöverkostoista.

Toimenpiteiksi vuoteen 2023 mennessä esitettiin seuraavat

- Nostetaan viestintäkampanjalla esiin osaamisen ja työssä oppimisen merkitystä

- Järjestetään haastekilpailu, joka tekee työpaikkojen hyvät osaamisen kehittämisen käytännöt näkyviksi
- Tehdään olemassa olevia osaamisverkostoja näkyväksi
- Tehdään eri hankkeissa jo toteutetut hyvät käytännöt näkyväksi
- Perustetaan Työelämän osaamisen kehittämispalkinto (GPTL)

Loppuvuoteen 2022 mennessä on toteutettu viestintää, mutta jatkuvan oppimisen osalta kyse on ollut pikemminkin yksittäisistä sosiaalisen median nostoista sekä verkkosivulla tapahtuvasta viestinnästä laajemman kampanjan sijaan. Tässä voisi olla yksi kehittämisaihio ohjelmakauden loppuun; myös työpakettien verkostotyöryhmäläiset peräänkuuluttavat vahvempaa viestintää. Tästä lisää luvussa 2.2. Haastekilpailun ideasta oli päätetty myös luopua. Olemassa olevien osaamisverkostojen sijaan toiminnassa pyrittiin luomaan uusia verkostoja pk-yritysten välille. Eri hankkeiden hyviin käytäntöihin ei keskitytty niinkään jatkuvan oppimisen teemassa, vaan tämä osio painottui vahvemmin muissa TYÖ2030 toimiala- ja aluehankkeiden verkoston toiminnoissa. Työelämän osaamisen kehittämispalkintoa ei perustettu.

Toisesta tavoitteesta eli **työorganisaatioiden kehittämiskumppanuuksien tukemisesta** kerrottiin samassa tiekarttaesityksessä. Tavoitteena on tukea työorganisaatioiden kehittämistä tukevien kumppanuuksien syntyä (mm. työorganisaatioiden oppimis- ja vertaisverkostot, oppilaitos-työelämä-yhteistyö, alueelliset ja toimialaverkostot), jolloin toimenpiteiksi vuoteen 2023 mennessä nähtiin seuraavat

- Muodostetaan ja edistetään organisaatioiden välisiä oppimis- ja vertaisverkostoja (sparraus, toisilta oppiminen, nopeus, joustavuus)
- Rakennetaan erilaisia yhteiskehittämisen kohtaamisfoorumeita
- Nostetaan kumppanuustyö oppilaitosten ja työpaikkojen yhteiseksi strategiseksi toiminnaksi
- Edistetään ekosysteemipolitiikan eteenpäin viemistä

Syksyyn 2022 mennessä organisaatioiden välisten vertaisverkostojen ja kohtaamisfoorumeiden rakentamisen toiminnan tavoite on toteutunut TYÖ2030 jatkuvan oppimisen teeman osalta. Toiminnan tavoitteet olivat kehittämistyöhön

sisällettyinä ja myös johtajuusfoorumien vertaisryhmät jatkoivat työtä. Tarkemmin vertaistoiminnan ja kohtaamisten edistämisen tavoista kerrotaan työpakettien esittelyluvussa 2.2. Oppilaitosten ja työpaikkojen kumppanuustyön edistämisen toiminnan tavoitteesta luovuttiin osin siksi, ettei formaaliin koulutuksen puolelle menevät asiakokonaisuudet nähty sopiviksi vapaaehtoisen kehittämisen sateenvarjoon. Myöskään ekosysteempolitiikan eteenpäin viemistä ei nähty istuvaksi tähän, sillä iteratiivisen kehittämistyön aikana hahmottui, ettei TYÖ2030 jatkuvan oppimisen kokonaisuus ota kantaa rakenteellisiin tai lainsäädännöllisiin uudistamistarpeisiin.

Konkreettisten työelämälähtöisten kokeiluiden ja pilottien käynnistäminen oli kolmas tavoite. Siinä pyrittiin uudistumisen ja yhdessä kehittämisen vakiinnuttamiseen työelämän vallitsevaksi toimintakulttuuriksi. Osana tätä nähtiin tärkeäksi tukea kokonaisvaltaista ja strategista osaamisen johtamista, jossa toiminnan ja osaamisen kehittäminen nivoutuvat toisiinsa. Toimenpiteet vuoteen 2023 mennessä olivat seuraavat

- Hyödynnetään tutkimustietoa ja hyväksi havaittuja toimintamalleja organisaation osaamisen johtamisessa.
- Tuotetaan strategisen osaamisen johtamisen "käsikirja"/appi tai 10 suositusta, jotka jokainen organisaatio koosta tai toimialasta riippumatta voi toteuttaa
- Vahvistetaan työyhteisöjen tulevaisuuskyvykkyyttä (esim. valmennus, toimintatavan muutokset, koulutus)
- Konseptoidaan ja skaalataan työelämävalmentajien ja osaamiskoordinaattorien tuki työpaikkojen yhdessä oppimiseen (skaalattava kokeilu)
- Edistetään osaamisen ja työkyvyn kehittämistä kokonaisuutena (kokonaisvaltainen ajattelu tulisi näkyä myös osaamiskoordinaattoreiden ja/tai työkykykoordinaattorien tehtävissä)

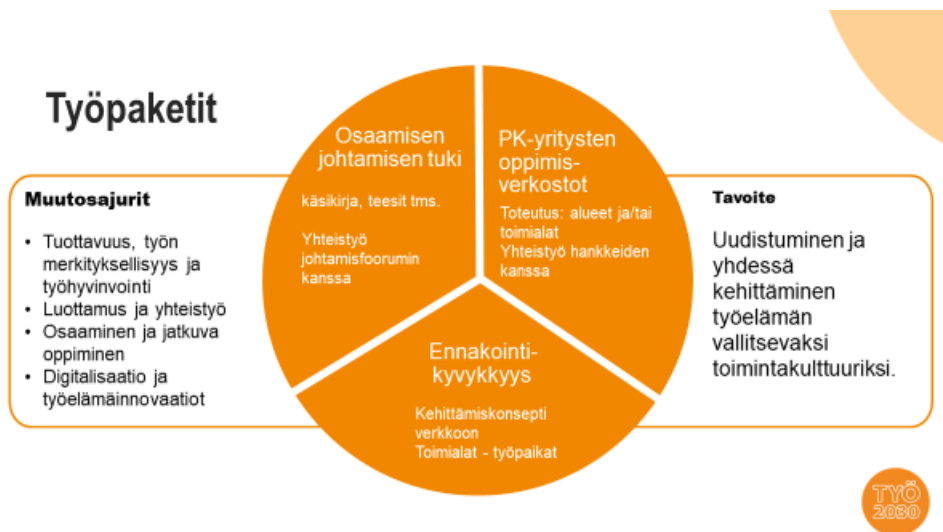
Syksyyn 2022 mennessä on edistetty tutkimustiedon hyödyntämistä osaamisen – tai pikemminkin oppimisen – johtamisen malleissa. Lisäksi on tuotettu mainittu käsikirja, joka myöhemmin sai nimen Oppimisen starttipaketti. Lisäksi on vahvistettu kokeiluin työyhteisöjen tulevaisuuskyvykkyyttä. Näiden kolmen tavoitteen toteutumisesta voi lukea tarkemmin osiossa 2.2. Sen sijaan tavoitekohdat työelämävalmentajien ja osaamiskoordinaattoreiden kokeilusta eivät ole toteutuneet resurssisystä. Mikäli ohjelmassa alulle laitettu työ jatkuu jollain tavalla, osaamis- tai työkykykoordinaattorit

voisivat mahdollisesti toimia pk-yritysten oppimisverkoston vetäjinä. Toisaalta, ELY-keskuksilla on jo jatkuvan oppimisen alueellinen koordinaatiotehtävä, jossa yhteistyötä tehdään oppilaitosten, muiden palveluntuottajien, yritysten, kunnallisten toimijoiden, TE-palvelujen ja muiden sidosryhmien kanssa (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2022). Tässä olisi tunnistettu yhteistyömahdollisuus jatkoa ajatellen, sillä tavoitteet vaikuttavat samankaltaisilta.

2.2 Työpaketit

Työpakettien tavoitteena oli mahdollistaa ja vauhdittaa kokeilujen kautta suomalaisessa työelämässä vallitsevaa toimintakulttuuria eteenpäin. Tavoitteena ei siis ollut esimerkiksi rakenneuudistus tai lainsäädännön muutos. Työpakettien tausta-ajatuksena oli, että työn muuttuessa tarvitaan uutta osaamista ja uudistumista työpaikoilla. Työyhteisöt tarvitsevat tukea, tietoa ja suuntaa, ja Suomi tarvitsee uusia innovaatioita, toimintatapoja ja osaamista uudessa ajassa.

Työjaoston priorisoinnin pohjalta monialainen verkostotyöryhmä alkoi edistää seuraavia aihealueita konkreettisin ja työelämän kanssa yhteistyössä kehitettyjen kokeilujen avulla.



Kuvio 7: Työpakettien idean hahmotusta ohjelman sisäisissä asiakirjoissa.

Työpaketteja oli kolme: ennakointikyvykkyys, oppimisen johtaminen sekä pienten ja keski suurten yritysten oppimisverkostot. Seuraavaksi kuvataan kunkin työpaketin **tavoite, toimenpiteet, vaikutukset** sekä **opit jatkoon**. Kehikko mukailee aiemmin esiteltyä IOOI-mallia (Aisrich, 2014 ; Kämpfer, 2017), mutta sillä eroavaisuudella, että vaikuttavuuden arvioinnin sijasta pohditaan mitä oppeja työstä muodostui jatkoa ajatellen. Pidemmän tähtäimen vaikuttavuutta on mahdotonta arvioida tässä vaiheessa, työpakettien edistämisen käynnistyttyä varsinaisesti vuoden 2022 alussa.

Työpakettien toiminnan esittelyssä ja arvioinnissa on hyödynnetty kattavia työryhmien taustamateriaaleja, kohderyhmien edustajien palautteita (kerätty Howspace-alustalla ja sähköpostilla) sekä erillisellä kyselyllä kerättyä verkostotyöryhmätyöhön osallistuneiden palautetta. Potentiaalisesta vaikuttavuudesta saatiin näkemyksiä kyselyvastauksilla. Arviointitiedon kerääminen työhön osallistuneilta on perusteltua sekä kehittävän arvioinnin että yhteisen arvioinnin näkökulmista (Saari ym., 2018; Heikkilä ym., 2021). Yhteinen arviointi kokeilun kehittäjien ja levittäjien kesken avaa mahdollisuuden oppia siitä yhdessä sekä sitoutua sen levittämiseen jatkossakin (Saari ym., 2018; Heikkilä ym., 2021). Yhteinen arviointi on keino luoda näkymä kokeilun levittämiseen, jolloin on paremmat mahdollisuudet siihen, ettei toiminta jää kertaluonteiseksi (Saari ym., 2018; Heikkilä ym., 2021).

2.2.1 Ennakointikyvykkyys

Tavoite

Ennakointikyvykkyuden työpaketissa tavoitteena oli lisätä kyvykkyksiä lukea ja ennakoida toimialojen kehitystä niin, että osaamista ja toimintaa voitaisiin kehittää ennakoita vastaanottamaan muutosta. Tässä hyödynnettiin aiemmin Sitran Osaamisen aika -työssä testattuja malleja. Syksyllä 2021 ja keväällä 2022 määritettiin, että paketin tarkoituksena on laatia ennakointikyvykkyyttä lisäävä kehittämiskonsepti, Tulevaisuusvuoropuhelu. Työkalu pohjaa Sitrassa aiemmin tehtyyn ennakointikyvykkyys-työpajakonseptiin, jota on kehitetty yhdessä työmarkkinatoimijoiden kanssa. Tulevaisuusvuoropuhelun konsepti on tarkoitus viedä verkkoon ja kehittää yhteistyössä eri toimialojen työpaikkojen kanssa. Tavoitteena on, että paketista syntyy toimialoille ja yrityksiin soveltuva asiakaslähtöinen malli ennakointikyvykkyyksien vahvistamiseksi.

”Todella pitkällä tähtäimellä ennakoitakyvykkyyden parantaminen voisi muuttaa nykyisen muutokseen reagoivan toimintatavan proaktiiviseksi uutta tulevaisuutta luovaksi toiminnaksi.” Riina Nousiainen, STTK, verkostotyöryhmän jäsen

”Jos hieman unelmoidaan, niin pitkällä tähtäimellä työpaikkojen ennakoitakyvykkyys ja tulevaisuusosaaminen kasvaisivat, mistä taas seuraisi moninaista iloa, kuten kilpailukyvyn kasvua, työhyvinvointia, kohtaannon parantumista ja niin edelleen.” Milma Arola, Jotpa, verkostotyöryhmän jäsen

Toimenpiteet

Työpaketin toimenpiteinä toteutettiin yksi toimialapilotti, sekä yksi yrityspilotti. Sopivat pilotit pyrittiin löytämään TYÖ2030-verkostosta. Työpajat olivat pilotoinnissa tapa rakentaa yhteistä ymmärrystä ja kehittämistä eri osapuolten välillä. Pilottien tarkoituksena oli testata sisältöjä, prosesseja ja konseptoida ideaa. Pilotissa tehtiin myös tarvittavia muokkauksia konseptiin, ja arvioitiin sitä, kuinka konseptin voisi muuntaa verkossa toimivaksi. Lisäksi laadittiin suositukset ja toimenpide-ehdotukset konseptin jatkotyöstämiseen ja skaalaamiseen pilotin jälkeen.

Syksyn 2022 aikana kehitystyö on jatkunut siten, että geneeristä mallia on testattu ja paranneltu uusien yritys- ja toimialapilottien myötä. Malliin lisätään valtionhallinnon vuoropuhelutaso, yritysten muutosresilienssi sekä laajennetaan ennakoinnin aikahorisonttia. Syksyn 2022 aikana vuoropuhelumallia on rakennettu Vakuutusalan ja Goforen palvelumuotoiluutiimin kanssa. Mallia on jatkokehitetty ja pilotoitu lisää Varmalla (työpaikka) ja Mara -alalla (toimiala).

Tuotokset

Tekeillä on käytännön työkirja, jonka avulla mallia voi hyödyntää työpaikoilla ja toimialoilla. Tämä ilmestyy arviolta alkuvuodesta 2023. Tärkeä osa tiedonvälitystä on ollut verkostotyöryhmän omat aktiiviset ulostulot, esimerkkinä Työ- ja elinkeinoministeriön artikkeli aiheesta (<https://tem.fi/-/laadukas-tyovoima-ja-osaamistarpeiden-ennakointi-edellyttaa-ennakoitakyvykkytta>).

”Vaikeasti haltuun otettavasta ja määriteltävästä käsitteestä otettiin hyvin ote ja kehittämistä vietien eteenpäin motivoituneesti ja hyvällä osaamisella. Ennakoitakyvykkyyden mallia rakennettiin ja luotiin hyvä pohja mallin pilotoinnille.” Minna Ylikännö, Työ- ja elinkeinoministeriö, verkostotyöryhmän jäsen

Vaikutukset

Kokeiluista saatiin oivalluksia ja niiden pohjalta tehtiin viilauksia toimintamalliin. Syksyn aikana on käyty myös alustavia keskusteluja muutamien muiden toimialojen kanssa mallin hyödyntämisestä vielä ohjelmakauden aikana. Mallin levittämisen työ on vielä kesken.

Pilottikokemusten perusteella tarve valmiille geneeriselle, tarvelähtöisesti muokattavalle, mallille ja käytänteille on iso.

“Työpaketissa käytiin merkityksellistä keskustelua ja rakennettiin yhteistä ymmärrystä siitä mitä ennakointikyvykkyydellä tarkoitetaan ja miksi sen vahvistaminen on olennaista muuttuvassa työelämässä. Lopputuloksista hyötyvät toimialakohtaista vuoropuhelua käyvät tahot ja yksittäiset työpaikat.”
Riina Nousiainen, STTK, verkostotyöryhmän jäsen

“Pidemmällä tähtäimellä työpaketin seurauksena voisi olla, että ennakointikyvykyys vahvistuu yrityksissä, toimialoilla ja julkishallinnossa.”
Minna Ylikännö, TEM, verkostotyöryhmän jäsen

Opit jatkoon

Kyky ennakoida ja katsoa tulevaan vaihtelee paljon pilottikokemusten perusteella. Toisinaan jäädään helposti jumiin ajankohtaisiin haasteisiin tai toisaalta “liidetään yläpilvessä”. Yksi keskeinen oppi oli käsitteistön ja termien selkeyttäminen ja yhdenmukaistaminen; esimerkiksi ennakointi-termi ymmärretään eri tavoin eri tahoilla.

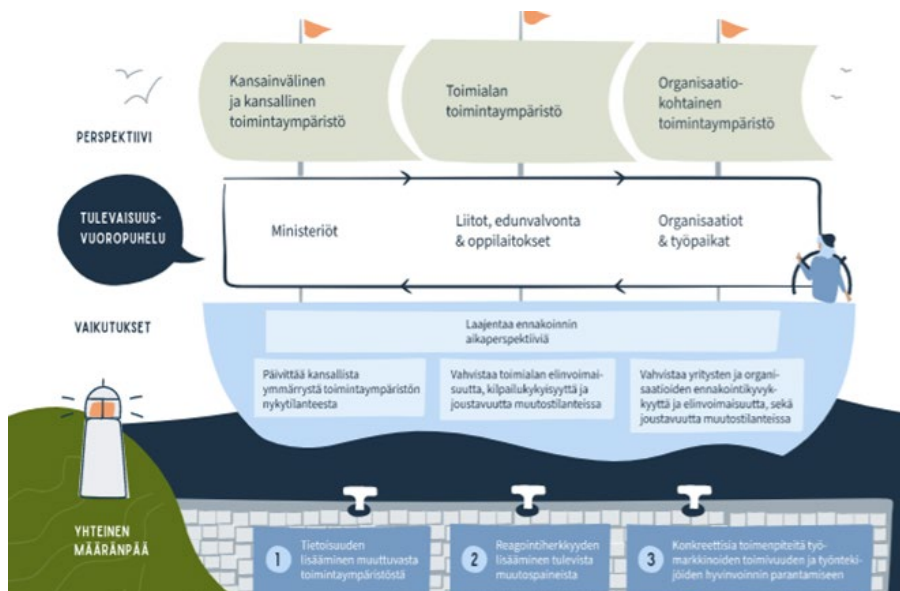
Ratkaisua tulisi levittää ja skaalata laajemmalle, mikäli tavoitteena olisi se, että kaikki Suomen työpaikat siirtyisivät ennakoivien rakenne- ja osaamisuudistusten aikaan. Tämä on kunnianhimoinen tavoite; kuten työpaketissa opittiin, yrityspilotit ovat ketteriä prosesseja, kun taas jo toimialapilotin käynnistys vie enemmän aikaa.

Voidaan myös pohtia, onko verkossa oleva työkirja itsessään riittävä vauhdittaja. Se on askel eteenpäin, mutta ratkaisun skaalautuvuus riippuisi tällöin menetelmän mainostamisesta ja siitä, kuinka omatoimisesti työpaikat ja toimialat sitä voisivat käyttää. Yksi vaihtoehto voisi olla ennakointiosaamisverkoston perustaminen, joka

osaltaan pitäisi yllä yhteiskunnallista keskustelua sekä levittäisi ja kehittäisi Tulevaisuusvuoropuhelun työkalua entisestään. Verkostotyöryhmän jäsenet ovat ehdottaneet paketin tulevaksi kotipesäksi Työ- ja elinkeinoministeriötä sekä Työterveyslaitosta.

”Kun ottaa huomioon, että työpaketti toteutettiin hyvin lyhyessä ajassa en usko, että mitään olisi voitu tehdä paremmin tai vaikuttavammin. Ehkä oleellisin kysymys liittyy siihen, miten työpaketissa kehitettyä toimintamallia saataisiin levitettyä laajemmalle. Tulevaisuusvuoropuhelun tulevan kotipesän tulisi kuitenkin olla jollain yleisemmällä toimijalla. Mielelläni näkisin, että TYÖ2030-hanke jatkuisi myös tulevalla vaalikaudella ja kotipesä löytyisi sieltä.”
Riina Nousiainen, STTK, verkostotyöryhmän jäsen

”Haluaisimme, että tämä menetelmä saavuttaisi kaikki ennakkoinnin kanssa tekemisissä olevat tahot: oppilaitokset, liitot, ELY-keskukset ja poliitikot.”
Pilottiin osallistujat matkailualalta



Kuvio 8: Tulevaisuusvuoropuhelu-menetelmä (Goforen luonnos).

2.2.2 Oppimisen johtaminen

Tavoite

Oppimisen johtamisen työpaketissa oli tavoitteena tuottaa pk-yritysten tarpeisiin matalan kynnyksen konkreettisia ratkaisuja jatkuvan oppimisen tukemiseksi arjessa.

”Yhteisissä tavoitekeskusteluissa käytiin hyvin monipuolisesti läpi eri näkökulmia, varmistettiin yhteinen ymmärrys käsitteistä ja pyrittiin määrätietoisesti viemään tutkimukseen pohjautuvaa tietoa käytännönläheiseen, yritysten ja työyhteisöjen arkea hyödyttävään muotoon.”
Sinimaaria Ranki, Työterveyslaitos, verkostotyöryhmän jäsen

Toimenpiteet

Syksyllä 2021 ja keväällä 2022 määritettiin toimenpiteiksi tavoitteen edistämiseksi kirjallisuuskatsauksen laatiminen oppimisen johtamisesta, ”Tee ainakin nämä oppimisen edistämiseksi” -tyyppiset teesi aiheet kirjallisuuskatsauksen ja ryhmän asiantuntijoiden kohderyhmähaastatteluiden pohjalta, teesien muotoilu ja testaaminen yhteistyössä konsulttien (Mukamas & Filosofian Akatemia) ja yritysten kanssa sekä teeseistä viestintä.

Tuotokset

Konkreettisia lopputulemia paketille olivat Oppimisen starttipaketti, Oppimisen johtamisen teoreettinen katsaus, Johtajuusfoorumi Oodissa 8.6.2022 Oppimisen johtamisen teemasta, sekä yhteistyö Johtajuusfoorumin vertaisoppimisverkoston kanssa teeman oppien levittämiseksi ja menetelmän testaamiseksi. Oppimisen johtamisen teemaryhmät kokoontuivat kukin 3 kertaa, 1,5h ajan keskustelemaan oppimisen johtamisen teemasta. Ryhmät olivat:

- Minkälaisen oppimisen infrastruktuurin itseohjautuva ketterä oppiminen tarvitsee tuekseen ja ohjautuakseen?
- Johtamisen oppiminen - johtajuuden keskeneräisyyden hyväksyminen
- Näin käynnistät oppimiskeskustelut työyhteisössäsi!
- Oppiva organisaatio ja sen johtaminen

Oppimisen starttipaketti on ollut käytössä kahdessa Oppimisen johtamisen vertaisryhmässä (toteutus yhteistyössä Johtajuusfoorumin kanssa). Pakettia tullaan testaamaan lisää työpajoissa, esimerkiksi KEHA-keskusten seminaarissa alkuvuodesta 2023.

Oppimisen starttipaketti julkaistiin verkossa ja se löytyy sivustolta <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/tyoelamainnovaatiot/oppimisen-starttipaketti>

Myös oppimisen johtamisen kirjallisuuskatsaus on julkaistu verkossa osoitteessa <https://www.julkari.fi/handle/10024/144530>

Vaikutukset

Syksyllä 2022 verkostotyöryhmän ja testiorganisaatioiden kanssa rakennettua oppimisen starttipakettia on jaettu useissa kanavissa ja se on saanut erittäin positiivisen vastaanoton sekä asiantuntijoilta että muilta käyttäjiltä. Starttipaketilla on (TYÖ2030.fi) ollut lähes 1500 kävijää julkaisun jälkeen, minkä lisäksi pakettia on ladattu erilaisille oppimisalustoille tarjolle. Teemaan liittyvää kirjallisuuskatsausta on ladattu 700 kertaa loppuvuoteen 2022 mennessä.

Oppimisen starttipaketti on saanut hyvän vastaanoton pk-yritysten kentällä johtajuusfoorumien vertaisryhmissä keskustellun perusteella.

”Jos työpaikoilla otetaan laajalti käyttöön työryhmän tuottama käsikirja työssä tapahtuvan oppimisen edistämiseksi, tietoisuus työssä oppimisesta - jota tapahtuu - lisääntyisi ja tietysti myös löydettäisiin uusia, omalle työpaikalle sopivia tapoja edistää oppimista yksilötasolla ja yhteisesti työyhteisössä.”
Sinimaaria Ranki, Työterveyslaitos, verkostotyöryhmän jäsen

”Aitoa impaktia tuotti se, että saimme ulos kohderyhmää eli (pk- ja muita) työyhteisöjä konkreettisesti auttavan työkalun. Oppimisen starttipaketti on jo levinnyt ilahduttavalla tavalla ja otettu käyttöön - tiedämme tämän ainakin vertaisryhmäprosessista ja starttipaketin sivulatauksiakin on upea määrä.”
Vilma Mutka, Mukamas Learning Design Oy, Verkostotyöryhmän jäsen

”Vien mukanani innon, jonka te tartutitte minuun, kun oma kokemus alkoi olla jo sarkastisen epäuskoinen. Tässä vertaisryhmässä kuitenkin toitte esille onnistumisia ja, että näitä voi aidosti viedä organisaatiossa eteenpäin.”
Oppimisen starttipaketin vertaisryhmään osallistunut

”Tämä vertaisryhmä on tehnyt mulle näkyväksi innostavalla tavalla sen, että oppimisen johtamisesta motivoituneita ammattilaisia on useita ja että asiaa on viety ja halutaan viedä organisaatioihin yhä vahvemmin yhtenä inhimillisyyden huomioonottavana menestystekijänä!” Oppimisen starttipaketin vertaisryhmään osallistunut

Opit jatkoon

Keskeiset opit liittyvät verkostotyöryhmän toimintaan. Työryhmän keskinäisen oppimisen kuvataan jääneen hämäräksi, sillä ryhmä oli suuri, tutustuminen jäi vaillinnaiseksi, ja jäseniä oli tapaamisissa vaihtelevasti paikalla. Palautteissa kuvataan myös sitä, että roolit olivat epäselvät eli ei ollut selkeää tietoa siitä, mitä kultakin odotettiin missäkin vaiheessa. Toisaalta verkostotyöryhmä koki, että käsitykset oppimisen johtamisesta päivittyivät ryhmässä.

”Kevät oli hyvin lyhyt, ja lanseeraus meni kesän korville, joten se ei ehkä tavoittanut niin hyvin, kuin esim. elokuussa olisi voinut tapahtua. Onneksi vertaisryhmämme kautta ja muun viestinnän kautta pystyimme pitämään sitä esillä - mm. #oppimisensyyskuu -kampanjan osana ja sen jälkeenkin. Jatkon kannalta olisi tärkeää, että aidosti otettaisiin työn alle starttipaketin sekä modernin oppimisen johtamisen tiedon ja taidon levittäminen ja juurruttaminen työyhteisöihin. Niin työryhmän verkostojen kautta, kun vielä jatkuvalla muistutuksella, kampanjoilla, tapahtumilla, testimoniaalivideoilla ja muilla viestinnän keinoilla.” Vilma Mutka, Mukamas Learning Design Oy, Verkostotyöryhmän jäsen

”Toivottavasti jatkossa Oppimisen starttipakettia pidetään paljon esillä sellaisilla foorumeilla, joilla erityisesti pk-yritykset liikkuvat ja toimivat. Jatkossa tämän kotipesäksi voisi muotoutua Yrittäjakeskusjärjestöt, ELY-keskukset tai Jotpa.” Sinimaaria Ranki, Työterveyslaitos, verkostotyöryhmän jäsen

”Vertaisryhmään osallistuminen oli toimiva ja ajatteluun muutosta aikaansaava tapa syventyä oppivien organisaatioiden teoriaan ja käytäntöön. Toivottavasti tällaisia järjestetään lisää. Vastaa hienosti tarpeeseen, jota pienten(kin) yritysten kehittämiskentässä ilmenee.” – Tommi Raivio, Montel, Oppivan organisaation vertaisryhmään osallistunut



Kuvio 9: Oppimisen starttipaketin työpohja apukysymyksineen (Mukamas & Filosofian Akatemia).

2.2.3 Pienten ja keskisuurten yritysten oppimisverkosto

Tavoite

Pienten ja keskisuurten yritysten oppimisverkoston työpaketin tavoitteeksi määriteltiin syksyllä 2021 käynnistää yritysten sekä asiantuntijoiden yhdessä muodostamia oppimisverkostoja, joiden tavoitteena on pk-yritysten osaamisen tai toiminnan kehittäminen. Oppimisverkostojen on tarkoitus toimia yrityksinä kannustavana yhteisönä yritysten osaamisen sekä toiminnan kehittämisessä. Osallistujien kanssa yhdessä rakennettavan vertaisoppimisverkoston tavoitteena oli luoda puitteet ja mahdollisuudet pk-yritysten edustajien ja yrittäjien keskusteluille ja oppimiselle. Vertaisoppimisverkosto tarjoaisi osallistujille mahdollisuuden vahvistaa omaa ja yrityksen osaamispääomaa ja hyödyntää vertaisoppimisen kokemusta.

Verkosto suunnattiin erityisesti yrittäjille, liiketoiminnasta vastaaville, kehittäjille ja asiantuntijoille.

”Alussa oli tärkeää, että keskusteltiin riittävästi kohderyhmästä ja heidän tavoittamisesta. Pk-yritys on laaja käsite, ja erityisen tärkeää on tavoittaa pienet yritykset, joilla ei ole omaa HR- tai osaamiseen keskittyvää asiantuntijaa.” Riitta Hyppänen, CM & HR Consulting Oy, verkostotyöryhmän jäsen

Toimenpiteet

Toimenpiteinä työpaketilla oli verkostojen käynnistäminen ja pilotointi. Tarkemmin kunkin verkoston oppimistavoitteet syntyvät osallistujien tarpeesta, jonka vuoksi verkostoissa sovitettavat toimenpiteet vaihtelivat. Kehittämisaikoina oli esimerkiksi olemassa olevan osaamisen tunnistaminen, uuden oppiminen ja digijohtaminen.

”Meillä oli alusta saakka yrittäjämäinen ote. Osaamiseen ja oppimiseen liittyviä mahdollisuuksia tuotiin yrittäjille ja yritysten edustajille esille, mutta ei tuputettu kuitenkaan mitään.” Riitta Hyppänen, CM & HR Consulting Oy, verkostotyöryhmän jäsen

Tuotokset

Kevään 2022 aikana TYÖ2030-ohjelma on toteuttanut pk-yritysten vertaisoppimisen verkoston aluekohtaisen pilotin Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen alueella sekä toimialakohtaisen pilotin Apteekkien työnantajaliiton jäsenille. Lisäksi on tehty toteutus päätoimisille yksinyrittäjille. Apteekkien työnantajaliiton kanssa on tekeillä syksyllä 2022 toinen toteutusjakso. Vertaisoppimisverkostoon osallistuvien yrittäjien virallisia yhteisiä tapaamisia on järjestetty tähän mennessä neljä: yksinyrittäjät, Apteekkiala (2 ryhmää) sekä Hämeen alue. Yhteensä toimintaan on osallistunut 30 yritystä syksyyn 2022 mennessä.

Verkoston toiminta rakentuu verkkotyöpajoihin ja niitä edeltävään verkkotyöskentelyyn. Pilotointivaiheessa työpajoja oli kolme (3 x 2 tuntia). Fasilitoiduissa 2 tunnin työpajoissa keskusteltiin ja jaettiin kokemuksia osaamisen jakamisesta työpaikoilla sekä erilaisista keinoista kehittää osaamista. Osaaminen toimi vertaisoppimisverkoston tapaamisten läpileikkaavana teemana. Ensimmäisellä tapaamiskerralla teemana oli osaaminen ja osaamistarpeet. Toisella tapaamiskerralla käsiteltiin jatkuvan oppimisen monia tapoja ja viimeisellä kerralla keskusteltiin jatkuvan oppimisen ekosysteemin rakentamisesta.

Verkkotyöskentelyyn pystyi osallistumaan niinä hetkinä, kun kullekin osallistujille sopi. Eri piloteissa toiminnan kokonaispituus on vaihdellut noin puolestatoista viikosta viiteen viikkoon. Virallisten tapaamisten lisäksi järjestettiin ylimääräinen vapaamuotoinen tapaaminen yrittäjien kesken, jossa keskusteltiin vertaisoppimisverkostojen tulevaisuudesta sekä vertaisoppimisverkostotapaamisten onnistumisesta.

”Uskallettiin kokeilla ja hakea mallia, joilla pk-yritysten edustajat ja yritykset saadaan mukaan osaamisen kehittämiseen. Kohderyhmä on monella tapaa haastava ja kaikki, mikä heidän saavutettavuuden eteen voidaan tehdä on tärkeää. Pystyttiin mallintamaan toimintaa.” Tapio Huttula, Suomen kasvukäytävä, verkostotyöryhmän jäsen

Vaikutukset

Vertaiskeskustelut osoittautuivat toimivaksi tavaksi nostaa osaaminen ja oppiminen keskiöön pk-yrityksissä. Verkostoryhmäläiset arvioivat, että kokeilun seurauksena parannettiin pk-yritysten saavutettavuutta ja tavoitettavuutta. Kohderyhmä on usein koettu haastavaksi tavoittaa, muun muassa ajanpuutteen vuoksi. Ryhmäläisten mukaan kokeilujen avulla pystyttiin luomaan uutta ajattelua vertaisoppimisesta pk-yritysten keskuuteen.

Jokaisessa ryhmässä positiivisesti yllätti nykyisin tarjolla olevat osaamisen lisäämisen ja vahvistamisen runsaat vaihtoehdot. Monet vaihtoehdoista ovat maksuttomia. Ryhmässä oivallettiin, että koulutuspäiville ja kursseille löytyy vaihtoehtoja, kunhan näistä tulee tietoiseksi. Toinen tärkeä huomio liittyi tulevaisuudessa tarvittaviin osaamisiin. Aihetta on yrittäjien kokemusten perusteella ollut vaikea lähestyä, mutta sopivien työkalujen ja vertaiskeskustelujen kautta myös näissä teemoissa on päästy alkuun. Kolmas havainto kohdistui siihen, miten paljon löytyy tahoja, jotka voisivat auttaa yrityksiä osaamisen ja toiminnan kehittämisessä sekä myös tutkimus- ja innovaatiotoiminnassa.

Palaute osallistujilta ollut erittäin positiivista ja konsepti on myös kehittynyt isoin harppauksin matkan varrella. Erityisesti kiitosta on saanut se, että yrityksille tarjottavat oppimisen palvelut on saatu mukaan työpajoihin. Moni osallistujista odottaa jo jatkoa.

”Mitä enemmän pienissä yrityksissä tullaan tietoiseksi osaamisen merkityksestä ja monista, hyvin arkisistakin keinoista vahvistaa omaa ja henkilöstön osaamista sekä luoda omaa jatkuvan oppimisen kulttuuria, sitä paremmin menestyviä yrityksiä meillä on ja sitä parempia työpaikkoja meillä on.” Riitta Hyppänen, CM & HR Consulting Oy, verkostotyöryhmän jäsen

”Tästä voisi syntyä tapa uusintaa pk-yritysten osaamista ja johtamista, koko yrityskehittämisen ajattelua. Osaamisen merkitys nousisi tätä kautta kattavammin yrityskentässä siihen strategiseen rooliin, mikä sillä oikeasti on, kun ajatellaan vaikkapa yrityksen kilpailukykyä, tuottavuutta, ja innovaatioiden hyödyntämistä.” Tapio Huttula, Suomen kasvukäytävä, verkostotyöryhmän jäsen

Opit jatkoon

Haasteiksi nähtiin laajat pääteemat eli osaaminen, oppiminen ja tukiverkostot. Keskeinen haaste oli myös lyhyt yhteinen aika, joka aiheutti muun muassa sen, ettei ollut aikaa laatia tarpeeksi laadukkaita viestintämateriaaleja.

Digitaalisen dialogialustan avulla virittäytyminen jo ennalta aiheisiin sekä nopeat osallistavat tehtävät auttoivat löytämään kussakin ryhmässä eniten kiinnostusta herättävät teemat. Verkostotyöryhmäläiset ajattelivat, että olisi voinut olla hyvä idea lisätä yksi tapaamiskerta lisää. Kaikissa pilottiryhmissä osoittautui 1. työpajassa oleva tulevaisuuden osaamistarpeet niin kiinnostavaksi teemaksi, että se ansaitsee oman aikansa. Kun tähän kytketään mukaan kunkin yrityksen strategiset painopisteet, niin siitä syntyy fasilitaattorin mukaan todella hyödyllinen kokonaisuus.

”Alunperin oli ajatus siitä, että osallistuvat yritykset ja jatkuvan oppimisen ekosysteemeihin kuuluvat tahot kohtaisivat. Kolmen tiiviin työpajan sarjaan tuota mahdollisuutta ei voinut toteuttaa. Sen sijaan tulevaisuudessa tämä mahdollistuisi siten, että kun nuo neljä kahden tunnin tapaamista päättyi viimeisellä kerralla unelmaverkoston pohdintaan, niin siinä nostetaan esille yrittäjien toiveet, keitä haluaisivat tavata. Tämä vapaaehtoinen tapaaminen voisi olla vaikka kuukauden päästä, jotta ehditään löytää yhteinen aika kalentereista.” Riitta Hyppänen, CM & HR Consulting Oy, verkostotyöryhmän jäsen

Verkostotyöryhmäläisten mielestä kannattaisi pohtia lisää sitä, miten vertaisoppimista voitaisiin hyödyntää informaalin ja nonformaalin oppimisen tukena yrityskentällä. Verkostotyöryhmän osallistujista osa näki, että entistä paremman vaikuttavuuden aikaansaamiseksi olisi voitu keskittyä vielä tarkemmin määriteltyyn kohderyhmään. Toisaalta vahvuudeksi nähtiin, että konseptia pilotoitiin hyvin erilaisten ryhmien kanssa. Lisäksi viestintää tuotoksista olisi voitu tehdä vielä suuremmalla volyyymilla. Konseptin

mallinnusta ja palvelumuotoilua olisi tärkeä tehdä lisää, jotta mallia voitaisiin levittää entistä tehokkaammin toimijoiden käyttöön.

”Kaikki yritykset, joissa ei ole osaamisen ja oppimisen johtamisen ammattilaista, hyötyisivät työpaketista. Malli on toimialariippumaton ja sopiva koko Suomen alueelle. Työnantajaintressi on olennainen - osaaminen ja oppiminen hyödyntää kutakin yritystä. Olisi hienoa, jos tuleva kotipesä ei rajaisi pois kiinnostuneita yrityksiä esim. jäsenyyksien kautta. Toimialaliitot, kauppakamarit, kunnalliset kehitysyritykset ja yrittäjäjärjestöt ovat mainioita sanansaattajia ja esimerkin näyttäjiä.” Riitta Hyppänen, CM & HR Consulting Oy, verkostotyöryhmän jäsen

”Jatkossa isossa kuvassa pitäisi miettiä, miten tätä voidaan skaalata. Miten tähän työhön synnytetään ansaintalogiikka niille, joita tarvitaan verkostojen synnyttämiseen ja ylläpitoon eli miten annetaan tuki verkostoille. Jo tehdyn työn pohjalta näkisin, että kaikki oppimisen ja koulutuksen parissa toimivat voivat joko oppia tästä, kehittää toimintaansa tai luoda uusia tuotteita ja palveluja tältä pohjalta. Työelämän kehittämisessä vastuussa olevat ministeriöt ja toimivat voivat hyödyntää ajattelua. Tarvitaan myös tiedon välittäjien, toimijoiden saattajia. Tässä erilaiset työelämän järjestöt ovat merkittävässä roolissa. Ne voisivat myös luoda asiasta itselleen uuden palvelumuodon jäsenistöilleen ” Tapio Huttula, Suomen kasvukäytävä, verkostotyöryhmän jäsen

CASE: PK-yritysten vertaisoppimisverkostot



Kuvio 10: Pienten ja keskiurten yritysten oppimisverkosto.

3 Koonti jatkuvan oppimisen kehittämistyöstä TYÖ2030-ohjelmassa

TYÖ2030-ohjelman jatkuvan oppimisen polku eteni laaja-alaisen verkoston teoreettisen taustoituksen (kts. luvut 1.1. ja 1.2.) ja aiempien kansallisten jatkuvan oppimisen kehittämisohjelmien oppien hyödyntämisestä (kts. luku 1.4.) kohti teemaryhmän ja verkostotyöryhmän asettamista. Tässä myös aiemmin kuvattu laaja työelämän toimijajoukko oli edustettuna (kts. luku 1.3). Teemaryhmän asettamien toiminnan tavoitteiden pohjalta (kts. luku 2.1) työjaosto valitsi kolme priorisoitavaa kokonaisuutta, joita kutsuttiin työpaketeiksi. Verkostotyöryhmä käynnisti ja vauhditti erilaisia kokeiluja ja loi uusia toimintamalleja osana näitä työpaketteja (kts luku 2.2). Tällä toimintalogiikalla TYÖ2030 vauhdittaa jatkuvaa oppimista Suomen pienten ja keskisuurten yritysten toimintakentällä. Seuraavaksi esitellään työn tulokset kootusti.

3.1 Koonti tavoitteiden toteutumisesta ja työpakettien toiminnasta

TYÖ2030-ohjelman toiminnan tavoitteet (tietoisuuden lisääminen, kumppanuuksien edistäminen sekä konkreettiset pilotit) tukevat hyvin jatkuvalle oppimiselle asetettuja sisällöllisiä tavoitteita. Jatkuvan oppimisen toiminnan tavoitteet sekä työpakettien valinnat ovat perusteltuina teemaryhmän ja työjaoston sisäisissä esityksissä. Toiminnan tavoitteet täsmentyivät ohjelmakauden edetessä, ja osa alun perin asetetuista tavoitteista jäivät pois (kts. taulukko 1). Tämä ei välttämättä ole huono asia: mikäli huomataan, että toiminnalla ei kyetä saavuttamaan tavoiteltuja vaikutuksia tai vaikuttavuutta, tai mikäli vaikuttavuuden ymmärretäänkin vaativan toisenlaisia toimia, on muutosten tekeminen perusteltua. Toimintaa on ohjattu vuosittaisilla toimintasuunnitelmilla, joiden pohjalta on tehty tarvittavia korjausliikkeitä.

Jatkuvan oppimisen alateeman toimenpiteillä (kts. taulukko 2) kuten ennakoinnin tulevaisuusvuoropuhelulla, oppimisen starttipaketilla sekä pk-yritysten vertaisoppimisverkostolla (ja myös erillisillä teemaan liittyvillä johtajuusverkosto-toteutuksilla) on konkreettisesti edistetty yhteistyötä ja verkottumista sekä kyvykkyyksiä kehittää työelämää. Näillä toimenpiteillä on luotu työelämän kehittämiseen soveltuvia toimintamalleja, työkaluja ja verkostoja organisaatorajat ylittävän vertaisoppimisen ja teema-/organisaatiokohtaisten ratkaisujen määrittelyn mahdollistamiseksi.

Työpaketeissa ja verkostotyöryhmän työssä on

- tuotettu uutta tietoa ja parannettu ymmärrystä, jonka pohjalta työelämän kehittämistä voidaan tehdä vaikuttavammin,
- on luotu alustoja (live- ja verkkofoorumit) ja viestinnällisiä toimintatapoja (esim. LinkedIn-ryhmä, Twitter, yhteistyöblogit, tiedotus Hyvätyö-verkkosivustolla) tiedon ja hyvien käytäntöjen levittämiseksi
- sekä kehitetty keskeisten toimijoiden välillä yhteistyössä kykyä vastata työelämän kehittämistarpeisiin (yhteistyö laaja-alaisessa verkostossa).

TYÖ2030-ohjelman jatkuvan oppimisen alateema tukee aiempien työelämän kehittämisohjelmien teemojen mukaista samansuuntaista pitkäjänteistä kehittämistoimintaa. Toisaalta, pidemmän tähtäimen vaikuttavuustavoitteiden saavuttaminen vaatisi sitä, ettei työtä aloiteta alusta seuraavassa työelämän kehittämisohjelmassa, vaan oppeja, työkaluja ja muodostuneita verkostoja hyödynnettäisiin ja skaalattaisiin. TYÖ2030 Jatkuvan oppimisen teema pääsi suhteellisen nopeasti kohti konkretiaa, sillä se hyödynsi jo laajassa verkostoyhteistyössä tuotettua tietoa (esim. Sitra, Jatkuvan oppimisen parlamentaarinen ryhmä, sekä OKM:n STM:n ja TEM:n tuottama tieto). Laajasti työpaikoilla tapahtuva oppiminen ja kyvykkyys syntyy pidemmällä aikavälillä, kun tieto leviää työelämään.

TYÖ2030 Jatkuvan oppimisen alateemaa on johdettu joustavasti ja alateeman johtamisessa on hyödynnetty niin sanottua rullaavaa suunnittelua. Alkuperäiset suunnitelmat ovat näin ollen eläneet matkan varrella ja tiettyjen asioiden edistämisestä on päätetty luopua. Tämä ei ensisijaisesti näyttäyty johtuvan olosuhteiden pakosta kuten resurssihaasteista, vaikka toki näistäkin on mainintoja asiakirjoissa sekä kyselyvastauksissa. Enemmänkin TYÖ2030-ohjelmassa on jatkuvasti kysytty, mikä on juuri tämän ohjelman tarkoitukseen, henkeen ja profiiliin sopivaa toimintaa. Näin ollen rooliksi on hioutunut yhteistyön käynnistäminen, foorumien järjestäminen, yrityskentän tukeminen ja muu sillanrakennus jatkuvan oppimisen juurruttamiseksi erityisesti pk-yrityksiin.

Koonti kehittämistyöstä toiminnan tavoitteiden toteutumisen osalta on esiteltynä taulukossa 1 ja työpakettien tavoitteiden toteutumisen osalta taulukossa 2.

Toiminnan tavoitteet ja toimenpide-ehdotukset		
1. Tietoisuuden ja ymmärryksen lisääminen	Arviointi (tehty/tehty osin/ei tehty)	Lisätiedot
Nostetaan viestintäkampanjalla esiin osaamisen ja työssä oppimisen merkitystä	Tehty osin	Yhdistetty oppimisen starttipaketin viestintään
Järjestetään haastekilpailu, joka tekee työpaikkojen hyvät osaamisen kehittämisen käytännöt näkyviksi	Ei tehty	Päätettiin jättää tekemättä
Tehdään olemassa olevia osaamisverkostoja näkyväksi	Tehty osin	Tuettu ja tehty yhteistyötä olemassa olevien verkostojen kanssa, esim. "Osaaminen näkyviin" ja alueelliset verkostot.
Tehdään eri hankkeissa jo tuotetut hyvät käytännöt näkyväksi	Tehty osin	Toteutettu mm. hanketoimijoiden verkostopäivät, kokeilut käytäntöön - pilotointi ja hyvän työn alusta, hanketarinat, tulossa myös metakonsepti.
Perustetaan Työelämän osaamisen kehittämisspalkinto (GPTL)	Ei tehty	Päätettiin jättää tekemättä
2. Työorganisaatioiden kehittämiskumppanuuksien tukeminen		
Muodostetaan ja edistetään organisaatioiden välisiä oppimis- ja vertaisverkostoja (sparraus, toisilta oppiminen, nopeus, joustavuus)	Tehty	
Rakennetaan erilaisia yhteiskehittämisen kohtaamisfoorumeita	Tehty	

Nostetaan kumppanuustyö oppilaitosten ja työpaikkojen yhteiseksi strategiseksi toiminnaksi	Tehty osittain	Muun muassa pk-yritysten verkostot, Yrittäjien Akatemian oppimisringit
Edistetään ekosysteemipolitiikan eteenpäin viemistä	Ei tehty	Ei erillisiä toimenpiteitä
3. Konkreettisten työelämälähtöisten kokeiluiden ja pilottien käynnistäminen		
Hyödynnetään tutkimustietoa ja hyväksi havaittuja toimintamalleja organisaation osaamisen johtamisessa.	Tehty	Oppimisen johtamisen teoreettinen katsaus, tulossa MEADOW -tuloksia jatkuvasta oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä
Tuotetaan strategisen osaamisen johtamisen "käsikirja"/appi tai 10 suositusta, jotka jokainen organisaatio koosta tai toimialasta riippumatta voi toteuttaa	Tehty	Oppimisen starttipaketti
Vahvistetaan työyhteisöjen tulevaisuuskyvykkyyttä (esim. valmennus, toimintatavan muutokset, koulutus)	Tehty	Tulevaisuusvuoropuhelu
Konseptoidaan ja skaalataan työelämävalmentajien ja osaamiskoordinaattorien tuki työpaikkojen yhdessä oppimiseen (skaalattava kokeilu)	Ei tehty	Osittain työelämävalmentajakokeiluja toimiala- ja aluehankkeissa
Edistetään osaamisen ja työkyvyn kehittämistä kokonaisuutena (kokonaisvaltainen ajattelu tulisi näkyä myös osaamiskoordinaattoreiden ja/tai työkyvykoordinaattorien tehtävissä)	Ei tehty	Ks. Edellinen

Taulukko1: Jatkuvan oppimisen toiminnan tavoitteiden toteutumisen arviointi loppuvuoteen 2022 mennessä.

Toimenpiteet (Teemaryhmän asettamat)	Ennakointikyky	Oppimisen johtaminen	Pk-yritysten oppimisverkosto
Tietoisuuden ja ymmärryksen lisääminen	Työ alkoi pyöreän pöydän keskustelulla. Verkostotyöpajat. Pilotit 2 kpl, yrityspilotti ja toimialapilotti (Varma ja Mara-ala).	Oppimisen johtamisen kirjallisuuskatsaus. Viestintä yhteistyössä Johtajuus-foorumin kanssa.	Tiedon levitys verkossa. Gradutyön teettäminen aiheeseen liittyen (valmistuu syksyllä 2022). Vertaisoppimisverkosto.
Edistetään työorganisaatioiden kehittämistä tukevien kumppanuuksien syntyä	Tulevaisuusvuoropuhelun konseptin valmistelu ja testaaminen yhdessä toimijoiden kanssa. Verkoston luontia.	Johtajuusfoorumien vertaisryhmät (4 ryhmää, 3 x 1,5 h)	Vertaisoppimisverkosto. Kannustus kumppanuuksien ylläpitoon (tähän mennessä 30 yritystä osallistunut toimintaan).
Konkreettiset työelämälähtöiset kokeilut ja pilotit	Tulevaisuusvuoropuhelun pilotointi. Työkirjan valmistuminen ja käyttöön vieminen.	Oppimisen starttipaketti.	Hämeen seudun, Aptan (2 ryhmää) ja yksinyrittäjien pilotit (yht. 4) vertaisoppimisverkostosta.

Taulukko 2: Työpakettien toimet vuoden 2022 loppuun mennessä suhteessa teemaryhmän asettamiin toiminnan tavoitteisiin.

Oppiminen ja kyvykkyys on vahvistunut toiminnassa mukana olevien toimijoiden kohdalla uuden tiedon sekä sen pohjalta ymmärryksen ja osaamisen kehittymisen kautta. Samalla ohjelmassa on vaikutettu mm. työelämäkehittäjien ja työpaikkojen esihenkilöiden kyvykkyteen vastata osuvammin erilaisten työpaikkojen tarpeisiin, esimerkiksi ennakkoinnin työkalujen ja oppimisen starttipaketin tarjoamien ratkaisujen keinoin.

Kyselyvastausten perustella jatkuvan oppimisen työpaketin nähdään tukevan yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamista. Tämä kuitenkin vaatisi sen, että jo tehtyä työtä hyödynnetään jatkossa, sen sijaan, että teoreettinen taustoitus ja muu määrittelevä työ aloitetaan alusta seuraavassa jatkuvan oppimisen kansallisessa kehittämisohjelmassa. Myös toiminnan tulevan omistajan, niin sanotun kotipesän, löytämisen tärkeys korostui. Se, kuinka TYÖ2030-ohjelmassa tehty työ jatkuu ja miten sen tuloksia hyödynnetään, ovat vielä osin avoimia kysymyksiä.

TYÖ2030 verkostotyöryhmän jäsenet kuvasivat näkemyksiään jatkuvan oppimisen alateeman vaikuttavuudesta:

“TYÖ2030 ohjelma on mahdollistanut ketterät kokeilut ja yhteiskehittämisen tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa.” Riina Nousiainen, STTK, verkostotyöryhmän jäsen

“TYÖ2030 jatkuvan oppimisen teema on ollut suuri kokonaisuus, jossa on ollut monta puroa. Konkreettisen tekemisen lisäksi näen erittäin arvokkaana, että eri organisaatioiden edustajia on ollut yhdessä pätkimässä asioita ja he ovat edistäneet asioita yhdessä. Merkitystä on siis ollut jatkuvan oppimisen toimijoiden verkottajana ja tietenkin työelämänäkökulman esillä pitämisessä.” Milma Arola, Jotpa, verkostotyöryhmän jäsen

“TYÖ2030 on ollut jatkuvan oppimisen osalta tärkeää jatkoa Sitran elinikäisen oppimisen tahtotilatyölle, jossa moni TYÖ2030 -ohjelman keskeisistä toimijoista myös oli mukana. Tässä elettiin todeksi sitä, mitä 30 yhteiskunnallisen toimijan tahtotilassa lausuttiin.” Sinimaaria Ranki, Työterveyslaitos, verkostotyöryhmän jäsen

”Ohjelma on rakentanut tarvittavaa siltaa koulutusjärjestelmästä työelämässä tapahtuvaan oppimiseen ja tukenut mm. parlamentaarista jatkuvan oppimisen uudistusta. Tärkein työ on ollut työelämän vapaaehtoisen kehittämisen tukemisessa osaamiseen, oppimiseen, osaamisen johtamiseen liittyvässä työssä. On rakennettu pohjaa, josta kehittämistä ja yhteistä innovointia voidaan jatkaa. Työtä on vielä paljon, kun muistaa, että jatkuvan oppimisen teemaryhmän työpaketit perustuivat oikeastaan pitkälti ymmärryksen lisäämiseen, hyvien käytäntöjen jakamiseen ja erilaisiin kokeiluihin ja pilotteihin. Paljon tehtävää ja toiminnan kehittämisen systemointia tarvittaisiin vielä. Siihen tarvitaan taho, joka pystyy sitä uskottavasti koordinoimaan ja edistämään systemaattisesti. Kannattaa jatkaa jo tehdyn kehittämistyön pohjalta.” Tapio Huttula, Suomen kasvukäytävä, verkostotyöryhmän jäsen

”TYÖ2030 rooli jatkuvan oppimisen edistämässä Suomessa on ollut erittäin merkittävä. Tehty työ on ollut arvokasta, ja siinä on paljon hyödyntämätöntä. Oman kuplan sisällä tulee helposti tunne, että ”kaikkihan TYÖ2030-ohjelman tuntevat”. Tämän työpaketin pilotteihin osallistuville 30 yritykselle ohjelma siihen liittyvine palveluineen ja työkaluineen oli ihan uusi asia. Orastava kiinnostus on syntynyt, ja tuota kasvu- ja oppimismatkaa on tuettava, jotta saadaan jatkuva oppiminen juurtumaan”. Riitta Hyppänen, CM & HR Consulting Oy, verkostotyöryhmän jäsen

3.2 Pohdintaa ja suosituksia

TYÖ2030 on hyödyntänyt verkostomaista työskentelyä ja suunniteltuja, mutta samalla iteratiivisesti kehittyviä kokeiluja osana jatkuvan oppimisen kokonaisuutta. Kehittämistyö ja kokeilut jatkuvat vielä Marinin hallituskauden loppuun. Ohjelmatyypinen, laajaa monialaista verkostoa hyödyntänyt kehittämistyö on ollut oleellista kokeilujen käynnistämässä ja mahdollistamisessa. Ilman kansallisen tason ja työmarkkinatoimijoiden kanssa tehtävää yhteistyötä, aktiivista yrityscenttää ja työpajoihin ja foorumeihin osallistuneita ihmisiä kehittämistyö ja kokeilut eivät olisi olleet tässä mittakaavassa mahdollisia.

Seuraavaksi tarkastellaan keskeisiä tulosten perusteella nousevia kysymyksiä työpaketeista sekä ehdotetaan toimenpiteitä, joita kannattaa hyödyntää, mikäli TYÖ2030-ohjelmasta nousseita oppeja halutaan hyödyntää ja kehittämistyötä jatkaa yli hallituskausien.

3.2.1 Kuinka nostamme työpaikoilla tapahtuvan oppimisen keskeiseksi strategiseksi ulottuvuudeksi organisaatioissa?

Kuten aiemmin tässä raportissa kuvattu, jatkuvan oppimisen teemaryhmätyöskentelyn pohjalta käynnistettiin kolme erilaista vapaaehtoiseen kehittämiseen pohjautuvaa työpakettia. Työpakettien tarkoituksena oli herättää tietoisuutta sekä mahdollistaa ja toteuttaa konkreettisia toimenpiteitä, jotta pk-yrityskentän työyhteisöt ymmärtäisivät oppimisen ja uudistumiskyvyn merkityksen strategisena prioriteettina. Näitä työpaketteja olivat ennakointikyvykkyys, oppimisen johtaminen sekä pk-yritysten vertaisoppimisverkosto. Jokainen työpaketti vastasi jatkuvan oppimisen työelämässä toteutumisen systemiseen haasteeseen ja eri strategiseen painopistealueeseen.

Ennakointikyvykkyuden työpaketissa tavoitteena oli lisätä kyvykkyksiä lukea ja ennakoida toimialojen kehitystä niin, että osaamista ja toimintaa voitaisiin kehittää ennakolta vastaanottamaan muutosta. Tätä varten kehitettiin Tulevaisuusvuoropuheluniminen työkalu, jonka keskiössä on eri osapuolten välinen vuoropuhelu ja yhteinen tilannekuva, jonka pohjalta kehittämistoimintaa voidaan priorisoida. Työkalu pohjaa Sitrassa aiemmin tehtyyn ennakointikyvykkyys-työpajakonseptiin, jota on kehitetty yhdessä työmarkkinatoimijoiden kanssa. Vuoropuhelun mahdollistamasta osaamisen uudistamisesta oli ohjelmassa jo paljon hyviä kokemuksia toimialaohjelmista, jossa työntekijä- ja työnantajaosapuolet ovat rakentaneet yhdessä työpaikkojen kanssa yhteistä tilannekuvaa siitä, millaista uutta osaamista alalla tarvitaan ja miten sitä on mahdollista saada. Osaamisen uudistamiseen tähtäävää vuoropuhelua on käyty mm. vakuutus,- finanssi,- metsäpalvelu,- kirkko,- media,- elokuva -ja tv,- ja ICT-alalla. Työryhmässä kehitettyä vuoropuhelumallia testattiin kahdessa eri pilotissa, jotka toteutettiin Varmalle ja MaRa-alalle. Kokeilun strateginen painoarvo oli se, että ennakointikyvykkyuden parantaminen voisi muuttaa nykyisen työpaikoilla vallalla olevan muutokseen reagoivan toimintatavan proaktiiviseksi, uutta tulevaisuutta luovaksi toiminnaksi. Ennakointikyvykkyuden työpaketissa opittiin, että yrityspilotit ovat ketteriä prosesseja, kun taas jo toimialapilotin käynnistys vie enemmän aikaa. Uusia vuoropuheluita on parhaillaan käynnistymässä luovilla aloilla, viherrakennus- ja hiihtoalalla sekä sähköalalla.

Oppimisen johtamisen työpaketissa tavoitteena oli tavoitteena tuottaa pk-yritysten tarpeisiin matalan kynnyksen konkreettinen työkalu jatkuvan oppimisen tukemiseksi arjessa. Työn pohjalta syntyi Oppimisen starttipaketti. Työskentelyn tueksi laadittiin Oppimisen johtamisen kirjallisuuskatsaus, jossa perustellaan syvällisemmin sitä, miksi henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön ja yhteinen tiedonmuodostus parantaa strategian kokonaisvaikuttavuutta. Oppimisen johtamisen työpaketin pohjalta nousseita suosituksia käsitellään tarkemmin luvussa 3.2.2.

Pk-yritysten vertaisoppimisverkostojen työpaketissa kehitettiin verkostoimaista toimintatapojen uudistamiseen tähtävää toimintaa yrittäjien keskuuteen. Oppimistarpeet olivat yritysten itsensä määrittelemiä. Lopputuotoksena syntyi alue- ja toimialakohtaisia oppimisverkostoja, jonka pilottiryhmiä järjestetään edelleen. Vertaisten tuen ja sparrauksen avulla yrittäjät voivat kehittää omaa toimintaansa strategian kannalta tarkoituksenmukaiseen suuntaan tavoilla, joita pienyrityksen sisäisissä pohdintoissa ei välttämättä ole ilmennyt. Tämän työpaketin pohjalta nousseita suosituksia käsitellään tarkemmin luvussa 3.2.3.

3.2.2 Kuinka uudistamme työpaikkojen toimintatapoja oppimiseen kannustavaksi?

TYÖ2030-ohjelman toimintatapojen uudistaminen perustuu työpaikkojen vapaaehtoiseen kehittämiseen. Ohjelmassa on pidetty lähtökohtana sitä, keskitytään konkreettisiin, työpaikkojen tarpeisiin vastaaviin uudistuksiin. Pk-yrityksille suunnattujen matalan kynnyksen kevyiden kokeilujen avulla voidaan saada aikaan oppivampia organisaatioita. Oppivissa organisaatioissa myös johto haluaa kehittyä ja oppia jatkuvasti. TYÖ2030-ohjelmassa oli tausta-ajatuksena se, että oppimismyönteisissä työpaikoissa johdetaan oppimista kaikilla tasoilla, se on prioriteetti ja sille varataan aikaa. Ohjelma teki tietoisin valinnan puhua oppimisen johtamisesta osaamisen johtamisen sijaan: oppiminen on aktiivista, uusiin innovaatioihin ja kasvuun pyrkivää toimintaa, kun taas osaaminen on oppimisprosessin tulos eli jo valmiiksi olemassa olevan hyödyntämistä. Oppimista ei tarvitse kuitenkaan irrottaa muusta tekemisestä ja toiminnasta, vaan oppiminen on työkalu päästä sinne, minne halutaan mennä. Tähän ajatukseen pohjaten TYÖ2030-ohjelman oppimisen johtamisen työpaketissa oli

tavoitteena tuottaa PK-yritysten tarpeisiin matalan kynnyksen konkreettisia ratkaisuja jatkuvan oppimisen tukemiseksi arjessa.

Tätä varten valittiin TYÖ2030-johtajuusverkoston yhdeksi teemaksi oppimisen johtaminen sekä muotoiltiin Oppimisen starttipaketti, jota varten suoritettiin kohderyhmäkuulemiset pk-yritysten kentällä. Oppimisen starttipakettiin valikoitui viisi keskeistä kysymystä, joiden avulla organisaatiot pääsevät alkuun keskusteluissa: 1) Puhummeko oppimisesta ja sen tärkeydestä? 2) Johdammeko tavalla, joka mahdollistaa oppimisen? 3) Onko kaikilla mahdollisuus osallistua uuden kehittämiseen ja yhdessä oppimiseen? 4) Mahdollistammeko osaamisen jakamisen? 5) Tunnistammeko yksilöiden vahvuudet ja tuemmeko yksilön potentiaalia? Kysymysmuotoinen ratkaisu oli tietoinen valinta teesien sijasta, sillä TYÖ2030-ohjelmassa haluttiin siirtää painopistettä väittämistä yritysten sisäisiin pohdintoihin, sillä tämän nähtiin olevan tehokkaampaa oppimisen ja toimintakulttuurin myönteisen kehittymisen kannalta. Oppimisen starttipaketti koettiin kentällä hyväksi tavaksi käydä keskusteluja oppimisesta pk-yrityksissä. Oppimisen starttipakettia esiteltiin oppimisen johtamisen johtajuusfoorumissa 8.6.2022 (https://youtu.be/ZCXcn_od6mA). Osana johtajuusverkoston toimintaa, pakettia on esitelty ja testattu vuorovaikutteisesti viidessä oppimisen johtamisen vertaisryhmässä. Osallistujat itse kuvasivat myönteiseksi asiaksi sen, että vertaisryhmissä tuotiin esille onnistumisia ja sitä, että oppimisen johtamisen kyvykkyksiä voi aidosti viedä organisaatiossa eteenpäin.

Oppimisen johtamisesta ei puhuta tarpeeksi suomalaisessa työelämässä. Oppimisen johtamisen ajattelutapa ei ole saanut vielä riittävästi jalansijaa, eli suomalaisilla työpaikoilla oppimisen johtamista ei nähdä usein aktiivisena toimintana eikä siihen kiinnitetä huomiota. Haaste korostuu pk-yritysten keskuudessa. Selkeä kehittämiskohde oppimisen johtamisen starttipaketille oli markkinoinnin volyyymi ja laajuus. Mikäli tehtyä työtä halutaan hyödyntää jatkossa, tähän tarvitaan resursseja. Paketti on helppokäyttöinen ja nopeasti omaksuttava, ja sen ympärille voisi kehittää laajamittaisemman viestintäkampanjan kuin mitä TYÖ2030-ohjelmalla oli mahdollista toteuttaa. Paketti lanseerattiin kesäkuussa, mikä oli kentän huomion kannalta kenties haastava ajankohta. TYÖ2030 -ohjelma toivoo, että jatkossa Oppimisen starttipaketti löytäisi kotipesänsä joltain sellaiselta taholta, jolla on tiivis yhteys yrityskenttään, kuten vaikka yrittäjäkeskusjärjestöistä tai ELY-keskuksista.

3.2.3 Kuinka tuemme pk-yritysten ja yksinyrittäjien toimialakohtaisten tai muilla perusteilla muodostettujen verkostojen osaamisen kehittämistoimia?

TYÖ2030 -ohjelmassa pienten ja keskisuurten yritysten oppimisverkoston tavoitteena oli käynnistää yritysten sekä asiantuntijoiden yhdessä muodostamia oppimisverkostoja. Verkostojen tavoitteena on pk-yritysten osaamisen tai toiminnan kehittäminen. Tarkemmin verkostoissa toimivat määrittivät tarpeensa itse. Osallistujien kanssa yhdessä rakennettavan vertaisoppimisverkoston tavoitteena oli luoda puitteet ja mahdollisuudet pk-yritysten edustajien ja yrittäjien keskusteluille ja oppimiselle sekä toimia uudistumiseen tähtäävänä kannustavana yhteisönä. Vertaisoppimisverkosto tarjoaa osallistujille mahdollisuuden vahvistaa omaa ja yrityksen osaamis-pääomaa ja hyödyntää vertaisoppimisen kokemusta, joka nähtiin itseisarvona osallistujien keskuudessa – pienyrittämisessä kun kaivattaisiin yhteisöä ja sen mahdollistamia pohdintoja.

Pk-yrittäjät ovat siinä mielessä erityinen kohderyhmä, että heillä on samanaikaisesti useita rooleja: asiantuntijoita, HR-vastaavia, strategeja, markkinoijia ja viestijöitä, taloushallinnosta vastaavia monien muiden roolien lisäksi. Erityisesti pk-yrittäjät tarvitsevat tukea johtamiseen, kehitysmuutosten pohdintaan ja osaamisen kehittämiseen. Usein tarpeet keskittyvät tiiviisti liiketoimintaan. Verkosto-oppimisen idea resonoi vahvasti yrityskentässä TYÖ2030-ohjelman työpaketin piloteissa. Pilotit tehtiin Hämeen alueen yrittäjille, Apteekkialalle, sekä parille yksinyrittäjien sekaryhmälle. Yli 30 yritystä on ollut mukana toiminnassa.

Selkeä kehittämiskohta ja resurssitarve on syntyneiden verkostojen ylläpito. Kiireiset pienyrittäjät eivät kykene ylläpitämään toimintaa yrityksen pyörittämisen ohella, vaan tähän tarvitaan koordinaattori, mielellään sellainen, joka tuntee pienyrittäjien haasteet ja osaa antaa tukea myös kasvupohdintoihin. Uusia yrittäjiä voi olla haastava saada verkostoihin mukaan, sillä kuten eräs kentän tunteva asiantuntija on todennut: "Kohderyhmä on sellainen, että niihin yrityksiin tulisi jalkautua ja juoda siellä paikan päällä paljon kahvia, että oppimis- ja osaamisasioihin voitaisiin herätellä." TYÖ2030-ohjelmassa huomattiin, ettei oppiminen välttämättä aina itsesään ole prioriteetti pienyrittäjien kentällä, vaan tälle ryhmälle kannattaa puhua enemmän liiketoimintakärjellä. Selkein tarve olisi siis toiminnan jatkamiselle, "yrityskuiskaajan" hankkimiselle verkostoa ylläpitämään ja markkinoimaan. Valtionhallinnon toimijoilta pyydetään aloitteita koordinoivan toiminnan käynnistämiseksi ja sopivien kumppaneiden löytämiseksi.

Jokainen työpaketti vastasi jatkuvan oppimisen työelämässä toteutumisen systeemiseen haasteeseen ja eri strategiseen painopistealueeseen. Tehdyn työn pohjalta hahmottui selkeänä tarve ratkaisujen levittämiseen ja skaalaamiseen laajemmalle joukolle, mikäli halutaan kaikkien Suomen työpaikkojen siirtyvän strategisesti itselleen tarkoituksenmukaiseen, ennakoivien rakenne- ja osaamisuudistusten aikaan vuoteen 2030 mennessä.

Tavoitteena on, että vuoteen 2030 mennessä kaikilla toimialoilla Suomessa käydään yhteistä työmarkkinoiden luottamusta rakentavaa ja tuottavuuden vaatiman uudistamisen vauhdittavaa tulevaisuusvuoropuhelua työnantajien, työntekijöiden, työpaikkojen ja oppilaitosten kesken. Tarvittaessa vuoropuheluun kutsutaan mukaan myös muita järjestöjä, asiantuntijoita ja verkostoja. Tämä vaatisi rahoitusta, joka kannattaisi suunnata syntyneiden verkostojen koordinointiin ja olemassa olevien ratkaisuiden jalkauttamiseen vuorovaikutteisesti ja kentän tarpeisiin vastaten. TYÖ2030 -ohjelma näkisi eduksi, että seuraavalla hallituskaudella hyödynnetään TYÖ2030-ohjelman oppeja ennakointikyvykkyyden lisäämisen ohella erityisesti pk-yritysten jatkuvan oppimisen edistämässä.

4 Lähteet

- Aistrich, M. (2014). Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata? Sitra. <https://www.sitra.fi/artikkelit/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittää-mitata/> Viitattu: 11.10.2022.
- Atjonen, P. (2021). Kehittävä arviointi kasvatusalalla. Kirjokansi.
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. (2022). Jatkuva oppiminen. <https://www.ely-keskus.fi/jatkuva-oppiminen> Viitattu: 26.10.2022.
- Heikkilä, H., Ylisassi, H., Olin, N., & Uusitalo, H. (2021). Muutosvuoropuhelu: miten kehittää yhteistä ja omaa työtämme. Työterveyslaitos. Helsinki. <https://www.julkari.fi/handle/10024/141234> Viitattu: 26.10.2022.
- Kämpfer, V. (2017). Measuring Impact Performance in Social Enterprises: The iooi Method as an Impact Measurement Tool for Small to Medium Social Enterprises: The Case of Impact Hub Berlin.
- Niemi, M., & Sinkkonen, M. (2022). Arviointi katsoo tulevaisuuteen: Atjonen, Päivi (2021). Kehittävä arviointi kasvatusalalla. Kirjokansi. 340 sivua. Aikuiskasvatus, 42(2), 162-163.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2022). Jatkuvan oppimisen uudistus. <https://okm.fi/hanke?tunnus=OKM033:00/2019> Viitattu: 10.10.2022.
- Saari, E., Hyytinen, K., Hasu, M., Hyypiä, M., Korvela, P., Käpykangas, S., Leväsluoto, J., Melkas, H., Nordlund, A., Pekkarinen, S. & Toivonen, M. (2018). Kokeilut käytäntöön - työkirja. Työterveyslaitos. Helsinki. <https://www.ttl.fi/kokeilut-kaytantaan-tyokirja/> Viitattu: 26.10.2022.
- Selander, K., & Alasoini, T. (2022). Digitaalinen kehittyneisyys, verkostot ja henkilöstön osallistuminen yritysten innovaatioaktiivisuuden avaintekijöinä. MEADOW-julkaisu. Helsinki: TYÖ2030-ohjelma.
- Sitra (2021b) Millä suosituksilla? Kohti elinikäisen oppimisen Suomea. Sitran selvityksiä 199.
- Sitra. (2019). Kohti elinikäistä oppimista. Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutoshaasteet. Sitran selvityksiä 150.

Sitra. (2021a). Millä hinnalla? Osaamisen kehittämisen vaihtoehtokustannukset. Sitran selvityksiä 186.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2022). TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. <https://stm.fi/tyo2030> Viitattu: 10.10.2022.

Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022.) Pk-yritysbarometri – syksy 2022. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/09/sy_pk_barometri_syksy2022.pdf Viitattu: 10.10.2022.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2019). Työelämä 2020 -hankkeen loppuarviointi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:33.

TYÖ2030-ohjelma. (2022). Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma – Tietoa ohjelmasta. <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/tietoa-ohjelmasta> Viitattu: 10.10.2022.

Valtioneuvosto. (2019). Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019: Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31.

**Työterveyslaitos
Arbetshälsoinstitutet
Finnish Institute of Occupational Health**

PL 40, 00032 Työterveyslaitos

www.ttl.fi

ISBN 978-952-391-074-4 (PDF)