



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Anu Vestala

# **Oppivan organisaation periaatteiden toteutuminen ja kehitys suomalaisissa pörssiyhtiöissä 2019–2023**

Analyysi vuosikertomusten ja vastuullisuusraporttien pohjalta

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Henkilöstöjohtamisen Pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtaminen

Vaasa 2025

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö****Tekijä:** Anu Vestala**Tutkielman nimi:** Oppivan organisaation periaatteiden toteutuminen ja kehitys suomalaisissa pörssiyhtiöissä 2019–2023: Analyysi vuosikertomusten ja vastuullisuusraporttien pohjalta**Tutkinto:** Kauppätieteiden maisteri**Työn ohjaaja:** Maria Järnlström**Valmistumisvuosi:** 2025 **Sivumäärä:** 102

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, miten osaamisen johtaminen näkyy suomalaisten pörssiyhtyritysten vuosikertomuksissa ja vastuullisuusraporteissa vuosina 2019–2023. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu Peter Sengen (1990) oppivan organisaation teorialle, jota täydennetään organisaatioiden oppimisen, osaamisen johtamisen ja strategisen kehittämisen näkökulmilla. Tarkastelun kontekstina toimivat globaalit megatrendit, kuten digitalisaatio sekä työn murros ja joustavuus, jotka muovaavat organisaatioiden oppimistarpeita ja korostavat systeemiajattelun tarvetta.

Tutkimus on toteutettu laadullisena sisällönanalyysinä viiden suomalaisen pörssiyhtiön vuosi- ja vastuullisuusraportteihin perustuen. Analyysin perusteella osaamisen johtamisen merkitys yritysten strategiassa on vahvistunut. Osaaminen on tärkeä osa organisaation resilienssiä, kilpailukykyä rakentamista ja strategian mahdollistamista. Oppimista kuvataan myös yhä enemmän kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka sisältää niin työn arjessa tapahtuvaa oppimista, erilaisia koulutusohjelmia kuin digitaalisten oppimisratkaisujen hyödyntämistä.

Tutkimuksen analyysin perusteella voidaan tulkita, että strateginen osaamisen kehittäminen, johtaminen ja sen kehittäminen sekä teknologian hyödyntäminen näyttäytyvät raportoinnissa korostuneina teemoina. Myös esimerkiksi mentorointi ja coaching ovat yleistymässä ja laajenemassa aiempaa laajemmin kaikkien ulottuville. Myös verkostomainen toimintatapa ja ekosysteemiajattelu esiintyvät yhä enemmän, mutta toisaalta niiden kytkentä henkilöstöstrategiaan jää usein epäselväksi. Yritysten välillä havaitaan merkittäviä eroja siinä, kuinka laajasti ja konkreettisesti oppivan organisaation periaatteita raporteissa tuodaan esiin.

Tämä tutkimus tarjoaa suuntaa antavia suosituksia organisaatioille: osaamisen kehittäminen tulisi kytkeä näkyvästi osaksi strategista suunnittelua, ja myös ulkoisia verkostoja tulisi hyödyntää järjestelmällisemmin osaamisen vahvistamisessa. Lisäksi oppimista tukevien rakenteiden ja kulttuurin tulisi olla selkeästi viestitty ja organisaation toimintaa läpileikkaava elementti. Oppivan organisaation periaatteiden juurruttaminen vaatii myös pitkäjänteistä ja osallistavaa johtamista sekä kulttuurin tasolla tapahtuvaa sitoutumista – erityisesti ajassa, jossa työelämän jatkuvat muutokset ja megatrendit haastavat organisaatioita uudistumaan jatkuvasti.

---

**AVAINSANAT:** oppiva organisaatio, osaamisen johtaminen, pörssiyhtiöt, vuosikertomukset, vastuullisuusraportointi

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja ajankohtaisuus	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	7
1.3	Tutkimuksen keskeinen käsitteistö	8
1.4	Tutkimuksen rakenne	11
2	Osaamisen johtaminen ja oppiva organisaatio	13
2.1	Mitä on osaamisen johtaminen?	13
2.1.1	Organisaation oppimisen eri tasot	15
2.2	Osaamisen johtamisesta oppivaan organisaatioon	17
2.2.1	Oppivan organisaation merkitys	17
2.2.2	Peter Sengen oppivan organisaation teoria	18
2.2.3	Henkilökohtainen mestaruus ja jatkuva oppiminen	19
2.2.4	Mentaaliset mallit ja oppimiskulttuuri	21
2.2.5	Yhteinen visio ja osallistava johtaminen	22
2.2.6	Tiimioppiminen ja tiedon jakaminen	24
2.3	Systeemiajattelu ja organisaatioiden kompleksisuus	26
2.4	Oppivan organisaation kritiikki	27
3	Oppivan organisaation strateginen osaamisen kehittäminen	29
3.1	Osaamisen ennakointi ja kehittäminen	29
3.2	Osaamisen mittaaminen	31
3.3	Megatrendit vaikuttamassa oppiviin organisaatioihin	33
3.4	Teoreettinen viitekehys	36
4	Tutkimusmenetelmät	38
4.1	Tutkimuksen lähestymistapa	38
4.2	Aineiston valinta ja rajaus	40
4.3	Vuosi- ja vastuullisuusraportit aineistona	42
4.4	Tutkimuksen toteutus ja analyysimenetelmät	42
5	Analyysin tulokset	45

5.1	Systemiajattelu ja strateginen osaamisen kehittäminen	46
5.2	Henkilökohtainen mestaruus	56
5.3	Mentaaliset mallit ja oppimiskulttuuri	61
5.4	Yhteinen visio ja osallistava johtaminen	64
5.5	Tiimioppiminen ja tiedon jakaminen	74
5.6	Oppimista tukevat rakenteet ja järjestelmät	77
6	Johtopäätökset ja suositukset	81
6.1	Keskeiset löydökset	81
6.2	Strategiset suositukset	84
6.3	Tutkimuksen rajoitukset	85
6.4	Tutkimuksen jatkotutkimusaiheet	86
	Lähteet	88

**Kuviot**

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne	12
Kuvio 2. Analyysin teemat	45
Kuvio 3. " <i>Strategia</i> " -sanan maininnat	46
Kuvio 4. " <i>Kulttuuri</i> " -sanan maininnat	62
Kuvio 5. " <i>Johtaja</i> " ja " <i>Johtaminen</i> " -sanojen maininnat	70
Kuvio 6. " <i>Esihenkilö</i> " ja " <i>Esimies</i> " -sanojen maininnat	70
Kuvio 7. " <i>Tiimi</i> " -sanan maininnat	74

**Taulukot**

Taulukko 1. Osaamisen johtamisen käsitteistö	10
Taulukko 2. Tutkitut yritykset	41
Taulukko 3. Tutkimuksen teemat, kysymykset ja avainsanat	44

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja ajankohtaisuus

Työelämä on siirtynyt murrosvaiheeseen, jossa jatkuva oppiminen ei ole enää erillinen osa urakehitystä vaan olennainen osa päivittäistä työntekoa. Esimerkiksi digitalisaatio, tekoälyn nopea kehitys, globaalit kriisit ja työelämän hybridimallit ovat muuttaneet organisaatioiden rakenteita ja johtamisen periaatteita pysyvästi. Otalan ja Meklinin (2021, s.12) kuvaama oppimisen kolmas aalto on digitalisoinnin ja kansainvälistymisen tuoma muutos, jossa oppimiseen on tuotu uudenlaisia, ketterämpiä käytänteitä. Pedlerin ja Burgoynen (2017) mukaan tämä on erityisen tärkeää osaamisintensiivisillä aloilla, kuten teknologiassa ja tutkimuksessa. Toisaalta kaikki organisaatiot kohtaavat tässä ajassa jatkuvasti uusia haasteita, teknologisia muutoksia ja markkinamuutoksia.

Jatkuvan muutoksen ja megatrendien aikakaudella Peter Sengen (1990) kehittämä oppivan organisaation teoria ja tavoitetilä on yhä tänä päivänä keskeisessä asemassa. Oppivan organisaation periaatteiden avulla organisaatiot voivat kehittää osaamisestaan kilpailuetua, edistää innovatiivisuutta ja luoda samalla kulttuurin, jossa jatkuva oppiminen ja tiedon jakaminen ovat sisäänrakennettuja toimintamalleja. Tässä ajassa Senge korostaa oppivan organisaation merkitystä entistä laajemmassa kontekstissa. Oppiminen ei siis ole vain organisaation sisäinen prosessi, vaan sen tulee ulottua yhteiskunnallisiin ja globaaleihin haasteisiin. Lisäksi oppiminen ei ole vain tiedon siirtämistä, vaan siihen liittyy kokeilemista, epäonnistumista ja reflektiota. (Reese, 2020)

Digitalisaatio, joka on yksi merkittävimmistä megatrendeistä, vaatii myös organisaatioita mukauttamaan prosessejaan ja johtamistaan, jotta teknologian potentiaali voidaan hyödyntää täysimääräisesti. (Lenart-Gansiniec, 2024; Sunder & muut, 2024) Nygrenin ja muiden (2019) mukaan yli 50 % työikäisistä ei hallitse riittävästi ongelmanratkaisutaitoja teknologiaympäristöissä, mikä myös heikentää teknologian tehokasta hyödyntämistä organisaatioissa sekä laajemmin myös yhteiskunnan digitaalista kehitystä. Osaamista organisaatioissa on kehitettävä monella eri muotoa – niin työtä tekemällä, muilta

oppimilla kuin muodollisesti oppimalla. Perinteiset koulutukset ja hierarkkiset oppimisrakenteet korvautuvat yhä enemmän mentoroinnilla, verkostoitumisella ja hajautetulla tiedonjakamisella. (Pedler & Burgoyne, 2017)

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, miten oppivan organisaation periaatteet ovat toteutuneet ja kehittyneet suomalaisissa pörssiyrityksissä vuosina 2019–2023. Tutkimuksessa tutkittiin viittä suomalaista suurta pörssiyritystä, joita yhdistää kansainvälisyys, tarve tutkimus- kehitys ja innovaatiopanostuksille sekä kattava raportointi myös henkilöstöön liittyvistä teemoista. Tutkimuksen kohteena ovat yritysten vuosikertomukset ja vastuullisuusraportit ja erityisesti niiden henkilöstöä ja strategiaa käsittelevät osiot. Raporttien kautta voidaan tarkastella, miten organisaatiot viestivät oppimisesta, osaamisen johtamisesta sekä strategiastaan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Oppivan organisaation periaatteita on tutkittu laajasti, mutta näiden periaatteiden yhdistäminen organisaatioiden raportointiin on puolestaan ollut vähäisempää. Aiemmat tutkimukset eivät kattavasti selvittä, miten pörssiyritykset kuvaavat oppimista strategisena osana vuosikertomuksissaan ja vastuullisuusraporteissaan erityisesti pohjoismaisessa kontekstissa, mihin oppivan organisaation teoria sopii hyvin.

Oppivan organisaation käsite tarjoaa viitekehyksen, jonka kautta analysoidaan organisaatioiden tapaa reagoida teknologisiin murroksiin, globalisaatioon ja työelämän muutoksiin. Erityisesti tarkastellaan, kuinka oppiminen nähdään osana yritysten strategiaa, johtamiskäytäntöjä ja organisaatiokulttuuria eli ei pelkästään operatiivisena HR-toimintona. Näin pyritään ymmärtämään, millaisia merkityksiä oppimiseen ja osaamiseen liitetään ja miten nämä heijastuvat yritysviestinnässä ja toiminnan suuntaamisessa.

Tutkimuksen tutkimuskysymys on seuraava:

*Miten oppivan organisaation periaatteet ovat toteutuneet ja kehittyneet suomalaisissa pörssiyrityksissä vuosina 2019–2023 vuosikertomusten ja vastuullisuusraporttien perusteella?*

Tutkimus pyrkii vastaamaan tutkimuskysymykseen laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Lähestymistapana hyödynnetään abduktiivista tutkimusotetta, jossa teoriaa ja aineistoa tarkastellaan rinnakkain. Tarkoituksena on rakentaa kokonaiskuva siitä, miten oppivan organisaation periaatteet ilmenevät yritysten viestinnässä, ja kuinka niiden merkitys on muuttunut vuosien 2019–2023 aikana.

### **1.3 Tutkimuksen keskeinen käsitteistö**

Käsitteistö osaamisen johtamisesta on hyvin moninainen sekä samalla osittain myös selkiintymätön. (Viitala, 2005, s.14) Osaamisen johtaminen on lisäksi myös vaikeasti mitattava ilmiö. Se vaatii systemaattista tutkimusta ja kokeellisia menetelmiä, jotta sen vaikutuksia voidaan ymmärtää paremmin. (Watkins & Kim, 2018)

**Osaaminen** viittaa yksilöiden, ryhmien ja organisaation kykyyn soveltaa tietoa, taitoja, kokemusta ja asenteita tavoitteiden saavuttamiseksi. Se koostuu sekä eksplisiittisestä että hiljaisesta tiedosta ja voi ilmetä niin teknisenä osaamisena kuin sosiaalisina ja kognitiivisina valmiuksina. (Nonaka & von Krogh, 2009) Osaamista tarkastellaan tässä tutkimuksessa strategisena voimavarana, joka edistää organisaation kykyä uudistua, innovoida ja vastata muutoksiin. (Viitala, 2005, s.113)

**Osaamisen johtaminen** tarkoittaa systemaattisia ja tavoitteellisia toimenpiteitä, joilla organisaatio tunnistaa, kehittää, jakaa ja hyödyntää osaamista liiketoiminnallisten tavoitteidensa tukemiseksi. Se kattaa muun muassa osaamistarpeiden ennakoinnin, osaamisen kehittämisen suunnittelun ja vaikutusten arvioinnin. (Viitala, 2005, s. 38) Osaamisen johtaminen nähdään keskeisenä osana oppivan organisaation kehittämistä.

Se liittyy organisaation kykyyn hankkia, jakaa ja hyödyntää tietoa strategisesti, jotta organisaatio voi sopeutua ja kehittyä muuttuvassa toimintaympäristössä. (Watkins & Kim, 2018) Tässä tutkimuksessa osaamisen johtaminen on kattoterminä kaikelle toiminnalle, jolla kehitetään osaamista.

**Organisaation oppimisen** käsite on käsitteenä kehittynyt muun muassa Argyrisin ja Schönin tutkimuksista. Joissa käsitellään organisaatioiden kykyä oppia ja mukautua. Käsite viittaa organisaation suorituskyvyn parantamiseen jatkuvan oppimisen ja sopeutumisen avulla. Se perustuu kollektiiviseen oppimiseen, joka tapahtuu organisaation eri tasoilla ja pohjautuu yksilölliseen oppimiseen. Keskeistä on organisaation kyky oppia ja siirtää oppimista eri tasoilla, mikä johtaa suorituskyvyn parantamiseen ja kilpailuedun saavuttamiseen. Todellinen oppiminen ei ole pelkästään virheiden havaitsemista, vaan myös niiden korjaamista ja korjausten viemistä käytäntöön. (Argyris & Schön, 1996; Argyris, 2003)

**Oppiva organisaation** peruseriaatteisiin kuuluu organisaation kyky mukautua, innovoida ja kehittää toimintatapojaan jatkuvan oppimisen kautta. Oppiva organisaatio nousi laajemmin esiin Peter Sengen vuonna 1990 julkaistun kirjan *Fifth Discipline* myötä, mutta sen juuret ulottuvat jo muihin aiempiin organisaation kehittämismalleihin. (Pedler & Burgoyne, 2017) Peter Sengen oppivan organisaation teorian peruspilareita ovat systeemiajattelu, henkilökohtainen mestaruus, mentaaliset mallit, yhteinen visio ja tiimioppiminen. (Senge, 2006, s.6–11) Oppiva organisaatio nähdään Viitalan mukaan organisaation tavoitetilana. (Viitala, 2005, s.37)

Oppivan organisaation määritelmät vaihtelevat suuresti, ja sekoittuminen organisaatioiden oppimisen käsitteeseen voi myös aiheuttaa sekaannusta. Oppivan organisaation käsite korostaa enemmän opettamista ja rakenteellisia mahdollisuuksia oppimiselle, kun taas organisaatioiden oppiminen viittaa itse prosessiin, jossa organisaatiot hankkivat ja soveltavat tietoa. (Watkins & Kim, 2018) Monia oppivan organisaation periaatteita ja käytäntöjä toteutetaan nykyään eri nimillä, kuten

dynaamiset kyvykkyydet ja innovaatiokulttuuri. Nämä uudet käsitteet voivat syrjäyttää vanhat termit ja tehdä oppivasta organisaatiosta vähemmän ajankohtaisen. (Pedler & Burgoyne, 2017)

**Taulukko 1.** Osaamisen johtamisen käsitteistö

	<b>Osaamisen johtaminen</b>	<b>Organisaation oppiminen</b>	<b>Oppiva organisaatio</b>
<b>Tavoite</b>	Tehostaa tiedon luomista, säilyttämistä ja jakamista organisaatiossa.	Parantaa organisaation suorituskykyä jatkuvan oppimisen ja sopeutumisen avulla.	Rakentaa kulttuuria, joka tukee jatkuvaa oppimista, innovaatiota ja sopeutumiskykyä.
<b>Prosessi</b>	Käytännönläheiset prosessit, kuten tiedon kerääminen ja jakaminen.	Organisaation tasoilla tapahtuva kollektiivinen oppiminen, joka perustuu yksilölliseen oppimiseen.	Kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka sisältää kaikki organisaation osa-alueet ja prosessit, kuten strategiat, rakenteet ja kulttuurin.
<b>Kulttuuri</b>	Painottaa teknologioita ja rakenteita tiedon hallinnassa.	Korostaa organisaation kykyä oppia ja siirtää oppimista eri tasoilla.	Perustuu avoimuuteen, yhteistyöhön ja jatkuvaan kehittämiseen, ja sitä tukee organisaation johtamiskäytännöt ja arvot.
<b>Tulokset</b>	Parantaa organisaation tehokkuutta ja innovaatioita.	Johtaa suorituskyvyn parantamiseen ja kilpailuedun saavuttamiseen.	Luo ympäristön, jossa oppiminen on jatkuvaa ja sisäistetty osaksi organisaation toimintaa.

**Systemiajattelu** on yksi Peter Sengen oppivan organisaation teorian viidestä piirteestä. Sengen mukaan tapa hahmottaa kokonaisuuksia ja ymmärtää, miten eri osat vaikuttavat toisiinsa osana suurempaa järjestelmää. Sen ydin on siinä, että ilmiöitä ei tarkastella erillisinä tapahtumina, vaan osana toisiinsa kytkeytyviä vuorovaikutussuhteita. Systemiajattelu auttaa näkemään syy-seuraussuhteet ja esimerkiksi ajalliset viiveet, jotka usein selittävät monimutkaisten ongelmien taustalla olevia ilmiöitä. Senge pitää

systemiajattelua oppivan organisaation keskeisimpänä ajattelutapana, joka yhdistää erilliset toiminnot yhdeksi ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. (Senge, 2006, s.6–7) Tässä ajassa Reesen (2020) artikkelin mukaisesti Senge kuitenkin laajentaa systemiajattelun merkitystä ja soveltamista. Hän korostaa, että systemiajattelu ei ole enää vain organisaatioiden sisäinen toimintatapa, vaan se on kehittynyt välineeksi ymmärtää laajempia yhteiskunnallisia ja ekologisia haasteita.

**Megatrendit** määritellään suuriksi sosiaalisiksi, taloudellisiksi, poliittisiksi ja teknologisiksi muutoksiksi, jotka kehittyvät hitaasti, mutta kun ne ilmaantuvat, niillä on pitkäkestoisia vaikutuksia kaikkiin elämänalueisiin. (Linthorst & Waal, 2020) Ne ovat merkittävä suurusluokaltaan, kestoltaan, globaaleilta vaikutuksiltaan, ovat ilmiöinä varmoja ja sarja monimutkaisia tapahtumia. Ilmiöt myös kytkeytyvät usein keskenään. (Dufva & Rekola, 2023, s.63; Linthorst & Waal, 2020) Tässä tutkimuksessa megatrendejä käytetään viitekehyksenä ymmärtämään osaamisen johtamisen strategioiden muutoksia ja systeemiä muutoksia.

#### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta, jotka etenevät loogisesti teoreettisesta viitekehystä empiiriseen analyysiin ja johtopäätöksiin. Ensimmäiseksi, johdannossa esitellään aihe, käsitellään tutkimuksen ajankohtaisuutta ja tutkimuskysymystä sekä käydään läpi keskeiset käsitteet. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsitellään luvuissa kaksi ja kolme. Toinen luku luo käsitteellisen perustan osaamisen johtamiselle ja oppivan organisaation periaatteille. Siinä tarkastellaan muun muassa, miten osaamisen johtaminen linkittyy strategiaan, innovaatioihin ja organisaation kulttuuriin. Lisäksi esitellään oppivan organisaation ydinelementit, kuten systemiajattelu ja tiimioppiminen. Kolmannessa luvussa teoreettista viitekehystä käsitellään strategisen osaamisen kehittämisen näkökulmasta sekä megatrendien, kuten digitalisaation ja työelämän murroksen, merkitystä.

Luku neljä esittelee tutkimusmenetelmät. Tutkimus perustuu kvalitatiiviseen sisällönanalyysiin, ja siinä hyödynnetään abduktiivista lähestymistapaa. Luvussa kuvataan aineiston valinta, analyysiprosessi sekä lisäksi tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin varmistamisen keinot. Luvussa viisi käsitellään analyysin tulokset, tässä tarkastellaan miten oppivan organisaation periaatteet näkyvät pörssiyrityöiden raporteissa. Luku kuusi kokoaa tutkimuksen johtopäätökset ja antaa myös suosituksia yrityksille osaamisen johtamisen ja raportoinnin kehittämiseksi. Lisäksi luvussa käsitellään tutkimuksen rajoitteita sekä käydään läpi mahdollisia jatkotutkimusaiheita.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen rakenne

## 2 Osaamisen johtaminen ja oppiva organisaatio

Tässä osiossa tarkastellaan osaamisen johtamista ja syvennyttään oppivan organisaation teoriaan. Lisäksi arvioidaan oppivan organisaation teoriaa kriittisestä näkökulmasta ja sen ajankohtaisuutta.

### 2.1 Mitä on osaamisen johtaminen?

Osaamisen johtaminen toimii organisaatioiden keskeisenä kehityksen ajurina; se tehostaa toimintatapoja, vahvistaa tuotteiden ja palveluiden laatua sekä luo pohjaa innovaatioille. Tavoitteena on tätä kautta vahvistaa organisaation kilpailukykyä ja tukea taloudellista tuloksentehoa. (Viitala, 2005, s. 38) Tavoitteena tulee olla samalla rakentaa organisaation infrastruktuuri, järjestelmät, toimintamallit, mittarit ja kulttuuri sellaisiksi, että ne aktiivisesti tukevat osaamisen kertymistä, jakamista ja yhteensovittamista arjen toiminnassa. Organisaatiokulttuuri ja erilaiset osaamisen johtamisen käytänteet voivat joko edistää tai estää tätä. (Intezari & muut, 2017)

Osaamisen johtaminen nähdään erityisen keskeisenä osana organisaatioiden innovatiivisuutta ja kykyä tuottaa uusia tuotteita sekä palveluita (Hansen & muut, 2020; Hussinki & muut, 2017; Saadat & Saadat, 2016). Työntekijöiden innovatiivisuus edellyttävät paitsi osaamista myös fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Innovatiivisissa organisaatioissa luovuudelle varataan enemmän aikaa. Kiireen ja paineen alla toimivissa organisaatioissa puolestaan turvaudutaan herkästi totuttuihin ratkaisuihin. (Viitala, 2005, s.105) Hussinkin ja muiden (2017) tutkimus toisaalta osoittaa myös, että organisaatiot, joilla on sekä korkea aineeton pääoma että laajat osaamisen johtamisen käytänteet, menestyvät parhaiten innovaatioissa. Organisaatiot, joilla on korkea sosiaalinen pääoma mutta vain vähäiset käytänteet, voivat kuitenkin saavuttaa yhtä hyvät innovaatiotulokset kuin ne, joilla molemmat tekijät ovat vahvoja.

Osaamisen johtaminen edellyttää kulttuuria, joka tukee oppimista ja kannustaa tutkimiseen, riskinottoon ja virheiden hyödyntämiseen oppimismahdollisuuksina. (Fischer & muut, 2018; Fleury, 2009) Yrityksen kulttuuriin tulee tukea osaamisen kehittämistä tarjoamalla vakautta ja koordinoitua kuitenkin ilman joustavuuden menetystä. (Freiling & Fichtner, 2009) Organisaatiokulttuuri voi myös olla uudistumista rajoittava tekijä. Vahva kulttuuri voi helpottaa osaamisen siirtoa ja yhteistyötä, mutta samalla se voi estää uusien toimintatapojen omaksumista, jos perinteiset käytännöt ovat liian vakiintuneita. (Fleury, 2009) Myös kansallisen kulttuurin erityispiirteet voivat joko edistää tai rajoittaa organisaation oppimiskulttuurin kehittymistä, ja niiden vaikutus tulee huomioida organisaatioiden toimintaympäristöissä. (Škerlavaj & muut, 2013) Pohjoismaissa oppiminen ei ole vain yksilöllistä, vaan se tapahtuu yhteisöllisesti ja demokraattisesti, mikä mahdollistaa laaja-alaisen osaamisen kehittämisen ja innovaatioiden syntymisen. (Finnestrand, 2021)

Johdon tuki ja osallistuminen oppimisprosesseihin on ratkaisevan tärkeää organisaation oppimiskyvykkyyden kannalta. (Jerez-Gomez & muut, 2005; Inkinen, 2016; Nakanishi, 2023) Johtajilla on keskeinen rooli organisaatiokulttuurin rakentamisessa ja ylläpidossa. He toimivat suunnannäyttäjinä, jotka voivat inspiroida ja kannustaa työntekijöitä osallistumaan aktiivisesti innovoimiseen. (Inkinen, 2016; Collins, 2020) Johtajan kyvyt vaikuttavat myös siihen, kuinka yritys pystyy hallitsemaan ja hyödyntämään työntekijöiden osaamista kilpailuedun saavuttamiseksi. (Collins, 2021) Esihenkilöillä on tärkeä rooli oppimismahdollisuuksien luomisessa sekä tuen ja resurssien tarjoamisessa. (Wallo & muut, 2022) Esihenkilöiden tulee myös hallita tiimien välisiä konflikteja, jotta ne voivat oppia ja kehittää uusia ratkaisuja yhdessä. Lisäksi on tärkeää purkaa myös vanhoja uskomuksia ja toimintamalleja, jotka puolestaan saattavat estää kehittymistä. (Jerez-Gomez & muut, 2005; Nakanishi, 2023)

Myös palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat osaamisen johtamiseen monella tapaa. Yritysten tulisi kiinnittää huomiota palkitsemisjärjestelmiensä kokonaisvaltaiseen suunnitteluun ja erityisesti osaamisen johtamisen osalta sisällyttää aineettomia

palkitsemisen muotoja. Aineettomat palkkiot, kuten urakehitys, koulutusmahdollisuudet, palautteen saaminen ja kehittyminen, ovat erityisesti vahvempi motivaation ja suorituskyvyn ennustaja kuin rahapalkkiot. (Markova & Ford, 2011) Tiimipohjaiset ja yrityskohtaiset bonukset tai kannustimet, voivat puolestaan vahvistaa työntekijöiden välistä yhteistyötä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Keskeisenä tekijänä on myös palkkioiden jakamisen reiluus, tämä vaikuttaa positiivisesti luottamuksen rakentamiseen ja sitä kautta epäsuorasti tukee esimerkiksi omaan osaamisen ja tiedon jakamista tiimissä. (Bartol & Srivastava, 2002)

### **2.1.1 Organisaation oppimisen eri tasot**

Organisaation oppimisen voi ajatella tapahtuvan neljällä eri tasoilla: yksilö-, ryhmä-, organisaatio- ja verkostotasolla. Oppiminen alkaa yksilöstä, joka jakaa oppimansa ryhmälle, minkä jälkeen syntyy yhteinen ymmärrys, joka leviää koko organisaatioon (Viitala, 2005, s. 57; Wiewiora & muut, 2019). Nykymaailman kompleksisuuden vuoksi myös organisaation ulkopuoliset verkostot ovat tärkeitä. (Bayne & muut, 2017; Dirani & muut, 2020) On tärkeää huomioida, että oppiminen on jatkuva prosessi ja sitä tapahtuu moniulotteisesti eri tasojen välillä. (Wiewiora & muut, 2019; Zappa & Robins, 2016)

Viitalan (2005, s. 57) mukaan yksilötason osaaminen on monesti esitetty kriittisenä, mutta tämä ei suoraan tuo osaamista itse organisaatioon kollektiivisena. Oppiminen nimittäin edellyttää jonkinlaista tiedonsiirtoa, joka on mahdollista pääasiassa organisaation jäsenten välisen vuorovaikutuksen kautta. (Zappa & Robins, 2016; Benavent & muut, 2003) Toisaalta Senge korostaa Reesen (2019) artikkelissa, kuinka johtajat lähestyvät muutosta organisaation tasolta, vaikka todellinen muutos alkaa kuitenkin yksilön sisäisestä kasvusta ja ajattelutapojen kehittämisestä.

Ryhmätasolla oppiminen tapahtuu, kun yksilöt jakavat tietoa ja tekevät yhteistyötä. Ryhmät oppivat toimimalla, saaden palautetta ja mukauttamalla toimintaansa sen perusteella. (Wiewiora & muut, 2019) Erilaiset ryhmät ovat oppimisen kannalta tärkeitä, mutta nämä kuitenkin eivät aina ole tehokkaasti oppivia ryhmiä. (Viitala, 2005, s.166)

Zappa ja Lomi (2015) esittävät, että organisaatiot koostuvat useista toisiinsa kytkeytyvistä ryhmien tasoista kuten yksiköistä, osastoista ja divisioonista. Näitä tasoja yhdistävät sekä viralliset että epäviralliset suhteet. Organisaation hierarkkinen rakenne vaikuttaa siihen, miten epäviralliset verkostot muodostuvat. Vaikka perinteiset monitasomallit voivat kuvata yleisiä riippuvuuksia eri tasojen välillä, ne eivät kykene tunnistamaan tarkempia mekanismeja, jotka selittävät erilaisten ryhmien syntyä.

Organisaation oppiminen syntyy, kun tiimien ja yksilöiden oivallukset vakiinnutetaan laajempaan käytäntöön ja ne institutionalisoidaan rakenteisiin, prosesseihin ja kulttuuriin. (Crossan ja muut, 1999; Wiewiora & muut, 2019) Erityisen tärkeää on tasapainon löytämistä uuden oppimisen ja opitun hyödyntämisen välillä. Liian jäykkä ja hierarkkinen organisaatorakenne voi estää joustavan ja luovan oppimisen. Organisaatiotason oppiminen auttaa organisaatiota sopeutumaan muutoksiin ja kehittämään uusia toimintatapoja. Tämä taso tekee organisaatiosta ainutlaatuisen ja luo sille kilpailuedun. (Saadat & Saadat, 2016) On tärkeää myös huomioida, että iso osa yrityksen osaamisesta on organisaatioon linkittyvää, joka karttuu vain organisaatiossa olemalla ja työskentelemällä. (Viitala, 2005, s.237)

Verkostotasolla tarkoitetaan organisaatioiden välistä ryhmää, joka jakaa tietoa ja tekee yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkostot voivat olla muodollisia tai epämuodollisia, ja ne koostuvat usein maantieteellisesti hajallaan tai lähekkäin sijaitsevista organisaatioista. (Vuori & muut, 2018) Tiedon jakaminen tällaisissa verkostoissa on keskeinen kilpailuetu. Se avaa pääsyn monipuoliseen tietopohjaan, tukee innovaatioita, parantaa liiketoimintaprosesseja ja auttaa hyödyntämään verkoston jäsenten vahvuuksia ja resursseja tehokkaammin. (Vuori & muut, 2018; Škrinjarić, 2022; Dirani & muut, 2021) Luottamus, sitoutuminen ja yhteisten tavoitteiden ymmärtäminen ovat keskeisiä verkostojen vaikuttavuudelle. (Bayne & muut, 2017)

Tänä päivänä työ jakautuu laajemmin eri organisaatioihin, mukaan lukien kansalaisyhteiskunnan toimijat ja julkinen hallinto. Monet projektit ovat

poikkiorganisatorisia ja poikkisektorisia, mikä tarkoittaa, että yritykset, kansalaisjärjestöt ja julkishallinnon toimijat tekevät yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Reese, 2020) Tällaisessa ympäristössä innovaatioiden onnistuminen edellyttää toimivia verkostosuhteita ja -rakenteita. (Uhl-Bien & Arena, 2018).

## **2.2 Osaamisen johtamisesta oppivaan organisaatioon**

*“Organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free and where people are continually learning how to learn together.” (Senge, 2006, s. 3)*

### **2.2.1 Oppivan organisaation merkitys**

Neljännän teollisen vallankumouksen ja erilaisten megatrendien aikakaudella oppivan organisaation ja systeemiajattelun merkitys on korostunut entisestään. Teknologian nopea kehitys sekä globaalit muutokset asettavat organisaatioille ja johtajuudelle jatkuvasti uusia vaatimuksia kyvykkyyden ja uudistumiskyvyn osalta. Nopeat teknologiset muutokset edellyttävät, että organisaatiot kykenevät ketterästi mukauttamaan toimintaansa uusien haasteiden ja myös mahdollisuuksien mukaan. (Lenart-Gansiniec, 2019; Linthorst & de Waal, 2020; Orth & Schuldis, 2021) Oppiminen on keskeinen osa organisaation resilienssiä, erityisesti sen mukautumiskykyä. Oppiva organisaatio ei vain reagoi kriiseihin, vaan oppii niistä ja mukauttaa toimintaansa uuden tilanteen mukaisesti. (Orth & Schuldis, 2021)

Finnestrandin (2021) mukaan oppivan organisaation syntyminen edellyttää demokraattisia rakenteita, joissa työntekijöiden ääni kuuluu ja he voivat osallistua kehitystyöhön turvallisessa ympäristössä. Pohjoismainen työelämämalli tarjoaa puitteet tällaiselle lähestymistavalle. Hansenin ja Jensenin (2019) tutkimus myös osoittaa, että oppivan organisaation periaatteet tukevat vastuullista innovointia. Jotkut oppivan

organisaation ominaisuudet eivät ainoastaan helpota vastuullista tutkimusta ja innovointia, vaan ne ovat jo itsessään vastuullisen innovoinnin piirteitä.

### 2.2.2 Peter Sengen oppivan organisaation teoria

Oppivan organisaation teoriassaan Senge (2006, s. 4–10) korostaa, että oppiminen ei ole vain yksittäisten toimijoiden tehtävä, vaan koko organisaation ominaisuus ja kyvykkyys. Hänen mukaansa aidosti oppiva organisaatio rakentuu viidestä osa-alueesta:

- **Systemiajattelu** eli kyky nähdä kokonaisuuksia ja ymmärtää, miten eri osat vaikuttavat toisiinsa.
- **Henkilökohtainen mestaruus** eli yksilöiden jatkuva itsensä kehittäminen ja oppiminen.
- **Mentaaliset mallit** eli henkilökohtaiset uskomukset ja oletukset vaikuttavat siihen, miten ihmiset hahmottavat todellisuutta.
- **Yhteinen visio** eli kuinka organisaation jäsenillä tulisi olla yhteinen tavoite, joka ohjaa heidän toimintaansa ja motivoi oppimista.
- **Tiimioppiminen** eli kuinka yhteistyön ja dialogin avulla tiimit voivat oppia yhdessä ja kehittää kollektiivista älykkyyttä.

Reesen (2020) artikkelissa Senge mainitsee, että hänen käsityksensä oppivasta organisaatiosta on säilynyt melko vakaana ajan myötä, osittain siksi, että hänen määritelmänsä on tarkoituksellisesti laaja. Sengen mukaan oppivan organisaation periaatteet ovat edelleen relevantteja, mutta niiden soveltaminen on muuttunut. Esimerkiksi systeemiajattelua on laajennettu käsittämään digitaalisen ekosysteemin ja verkostojen vaikutukset organisaatioihin. Oppivan organisaation ydinajatuksena Senge korostaa kykyä omaksua epäonnistumiset osana oppimisprosessia.

### 2.2.3 Henkilökohtainen mestaruus ja jatkuva oppiminen

Senge määrittelee henkilökohtaisen mestaruuden elinikäiseksi oppimisprosessiksi, jossa henkilö kehittää kykyään saavuttaa haluamansa tulokset. Keskeisiä piirteitä ovat jatkuva uteliaisuus, kyky nähdä todellisuus objektiivisesti sekä tunne yhteydestä muihin ihmisiin ja elämään. (Senge, 2006, s.129–131) Työntekijöiden osaamisen elinkaari lyhenee, mikä lisää tarvetta jatkuvalla pätevyyksien kehittämiseksi ja uusien pätevyyksien hankkimiseksi. (Škrinjarić, 2022) Tänä päivänä Cabreran ja Cabreran (2023) mukaan henkilökohtaisen mestaruuden kehittäminen edellyttää joustavaa, mukautuvaa ajattelutapaa, jossa hyödynnetään universaaleja ajattelun periaatteita ja sovelletaan niitä laajasti eri tilanteissa. Tämä lähestymistapa auttaa erityisesti vastaamaan nykypäivän haasteisiin.

Yksilön osaamisen johtamisessa on tärkeää huomioida yksilön merkityksellisyyden kokemus sekä motivaatio. Yksilön oppimisen motivaatio ei ole kuitenkaan pelkästään henkilökohtainen piirre, vaan myös sosiaalisessa kontekstissa muotoutuva ja kehittyvä prosessi. Yksilön kyky säädellä omaa oppimistaan ja osallistumistaan vaikuttaa siihen, kuinka merkitykselliseksi hän kokee oppimisprosessin. (Järvelä & muut, 2010) Yksilön tiedonhaku ja oppiminen eivät tapahdu tyhjiössä, vaan ne ovat tiiviisti sidoksissa organisaation rakenteisiin ja sosiaalisiin verkostoihin. Ensisijaisesti oppiminen tapahtuu kollegoilta samassa yksikössä, mutta tätä prosessia tulisi laajentaa organisaation rakenteiden avulla. (Zappa & Robins, 2016)

Itseohjautuva oppiminen on olennainen osa työpaikalla tapahtuvaa oppimista, ja se on yhä enemmän työntekijöiden ja tiimien vastuulla ilman organisaation tiukkaa kontrollia. (Lemmetty & Collin, 2020) Itseohjautuva oppiminen auttaa organisaatiota kehittymään ja mukautumaan muutoksiin. Kun työntekijät ottavat vastuun omasta oppimisestaan, he kehittävät uusia taitoja ja ratkaisuja, mikä parantaa koko organisaation kykyä innovoida ja toimia tehokkaasti. Itseohjautuva oppiminen toimii parhaiten ympäristössä, jossa organisaatio tukee yhteistä visiota, yhteistyötä, teknologian hyödyntämistä ja jatkuvia oppimismahdollisuuksia. (Rana & muut, 2016)

Hamorin (2023) mukaan taloudellinen tuki ja työajan vapauttaminen eivät välttämättä paranna itsenäisiä kurssisuorituksia tai edistä opitun soveltamista työpaikalla. Sen sijaan, työnantajan odotusten selkeyttäminen, kuten kurssien sisällyttäminen suoritusarviointeihin, voi lisätä työntekijöiden motivaatiota ja parantaa oppimistuloksia. Itseohjautuva oppiminen saattaa painottua liikaa yksilötasolla, jolloin tiimityö ja kollektiivinen oppiminen voivat jäädä vähäisemmälle huomiolle. Itseohjautuva oppiminen voi olla kustannustehokasta, mutta se edellyttää silti riittäviä resursseja, johtamista ja teknologisia työkaluja oppimisen tueksi. (Rana & muut, 2016)

Palautteen saaminen vaikuttaa paljon henkilökohtaiseen kasvuun ja työn muokkaamiseen. Onnistuneen palautteen ominaisuuksia ovat selkeä yhteys työntekijän tavoitteisiin, objektiivisuus, oikea-aikaisuus, kehitysehdotukset sekä mahdollisuus työntekijän omiin toimintamuutoksiin. Myös palautteen saaminen mahdollisimman laajasti, esimerkiksi kollegoilta, asiakkailta ja alaisilta, voi tuoda lisäarvoa kehitykselle. (Mayfield & Mayfield, 2012; Nakanishi, 2023) Tänä päivänä hyödynnetään paljon 360-palautetta, jossa palautetta saadaan näiltä eri viiteryhmillä. Tämän etuna on, että se tarjoaa monipuolisen näkymän työntekijän suoriutumisesta. Menetelmä tukee yksilön kehitystä, kun sen toteutus on huolellisesti suunniteltu, koulutettu ja luottamuksellinen. (Brett & Atwater, 2001)

Palautteen ajoitus on tärkeää, sillä väärään aikaan annettu palaute voi heikentää yksilön oppimista ja kasvua. Visuaalisen palautteen, kuten esimerkiksi kokemuspisteiden ja edistymispalkin, käyttöönotto lisää erityisesti sisäistä motivaatiota. (Nakanishi, 2023) Erityisesti tulee kiinnittää huomiota, kuinka palautteen antamisessa suhtaudutaan virheisiin, sillä negatiivinen suhtautuminen voi vaikuttaa suoraan työntekijöiden kykyyn innovoida. (Fischer & muut, 2018) Mayfieldin ja Mayfieldin (2012) tutkimuksen mukaan erityisesti keskitasoiset suoriutujat tarvitsevat eniten palautetta, sillä sen puute voi johtaa heikentyneeseen motivaatioon.

#### 2.2.4 Mentaaliset mallit ja oppimiskulttuuri

Sengen (2006, s.163–165) mukaan mentaaliset mallit viittaavat erityisesti yksilöiden ajattelutapoihin, oletuksiin ja uskomuksiin, jotka vaikuttavat siihen, miten he tulkitsevat tietoa ja toimivat sen mukaisesti. Nämä mallit voivat joko edistää tai estää oppimista. Olisi tärkeää, että organisaation jäsenet tunnistavat ja kyseenalaistavat omat mentaaliset mallinsa, tämä auttaa heitä sopeutumaan muutoksiin ja oppimaan uusia asioita. (Örtenblad, 2018; Rook, 2012) Tänä päivänä painotetaan enemmän yksilöiden tietoisuutta omista ajattelumalleistaan ja niiden vaikutuksesta päätöksentekoon. Erityisesti johtajien kyky tunnistaa ja muuttaa omia ajattelumallejaan on noussut keskeiseksi teemaksi. (Reese, 2020) Johtajien rooli on tärkeä mentaalisten mallien päivittämisessä. Heidän tulisi toimia esimerkkeinä ja kannustaa myös muita kyseenalaistamaan ja kehittämään omia ajatusmallejaan tarpeen mukaan.. (Örtenblad, 2018)

Oppivassa organisaatiossa yksilöiden mentaalisten mallien tulisi olla joustavia, avoimia ja reflektiivisiä. Ne tukevat systeemiajattelua, yhteistyötä ja innovatiivisuutta, mahdollistaen samalla oppimisen sekä muutoksiin mukautumisen. (Reese, 2020; Örtenblad, 2018) Lisäksi Reesen (2021) mukaan ne myös rohkaisevat vastuullisuuteen ja eettiseen päätöksentekoon, jotta organisaation kehitys hyödyttää laajemmin myös yhteiskuntaa. Myös digitalisaation jatkuva kehittyminen edellyttää kulttuuria, joka korostaa ketteryyttä, jatkuvaa sopeutumista ja systeemiajattelua. (Hanelt, 2021)

Organisaatio voi johtaa vallitsevia mentaalisia malleja niiden tiedostamisella, jatkuvalla reflektiolla, organisaatiokulttuurin kehittämiseksi sekä tietojohdamisella. Mentaalisten mallien johtaminen ei siis ole yksittäinen prosessi, vaan jatkuva prosessi ja dialogi työntekijöiden kanssa. (Rook, 2013; Aşci, 2016) Finnestrand (2022) esittelee oppimismallin (eng. *co-generative learning model*), joka perustuu demokraattiseen vuoropuheluun ja osallistavaan oppimiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiot luovat rakenteita, joissa työntekijät voivat aktiivisesti osallistua kehitysprosesseihin, jakaa tietoa ja tehdä kokeiluja ilman ylhäältä annettuja määräyksiä.

Malli perustuu teorian ja käytännön jatkuvaan vuorovaikutukseen, jolloin oppiminen ei ole vain yksilöllistä, vaan organisaation yhteinen prosessi. Tämä malli ottaa huomioon organisaation sisäiset valtasuhteet ja pyrkii luomaan turvallisen tilan, jossa työntekijät voivat osallistua oppimiseen ja kehittämiseen ilman pelkoa vallan väärinkäytöstä.

Myös kulttuuriset erot maiden välillä ovat tärkeä huomioida yrityksen oppimiskulttuureissa. Pohjoismaissa on matala valtaetäisyys eli hierarkia. (Finnstrand, 2022) Tämä voi Škerlavajin (2013) mukaan tarkoittaa sitä, että työntekijöiltä odotetaan oma-aloitteisuutta ja henkilökohtaista vastuuta, mutta samalla se voi johtaa tilanteeseen, jossa oppimiskokemusten tulkinta jää yksittäisten henkilöiden sisäiseksi prosessiksi. Vaikka matala hierarkkisuus suosii avoimuutta, päätöksenteon selkeys ja vastuiden määrittely muuttuvat entistä tärkeämmiksi silloin, kun halutaan varmistaa, että opitut asiat johtavat konkreettisiin toimenpiteisiin. Erityisen tärkeää olisi siis varmistaa prosessit tiedon jakamiseen ja yhdessä oppimiseen.

Örtenblad (2015) korostaa oppivan organisaation kontekstisidonnaisuutta myös liittyen eri aloihin. Eri organisaatioilla on omat vakiintuneet ajattelutapansa ja toimintamallinsa, jotka voivat vaikuttaa siihen, miten oppivan organisaation periaatteita voidaan soveltaa. Esimerkiksi julkishallinnon organisaatioissa oppiminen voi olla byrokraattisempaa ja säädellympää kuin luovissa tai tietointensiivisissä organisaatioissa, joissa kokeilukulttuuri on puolestaan vahvempi.

### **2.2.5 Yhteinen visio ja osallistava johtaminen**

Mentaaliset mallit viittaavat siis erityisesti yksilöiden uskomuksiin ja oletuksiin, jotka vaikuttavat heidän ajatteluunsa ja päätöksentekoonsa. Ne voivat joko edistää tai estää oppimista organisaatiossa riippuen siitä, kuinka avoimia ne ovat muutokselle. Yhteinen visio, sen sijaan, on kollektiivinen näkemys organisaation tulevaisuudesta, joka ohjaa toimintaa ja motivoi jäseniä kohti yhteisiä tavoitteita. (Senge, 2006, s.191–192)

Reesen (2021) mukaan yhteinen visio esitettiin alun perin organisaation kollektiivisena tavoitteena, joka ohjaa toimintaa ja motivoi sen jäseniä. Myös Kaiser ja muut (2021) toteavat, että jaetut visiot ovat usein esitetty joko ylhäältä alas -näkökulmasta, jossa johtaja kommunikoi vision seuraajille, tai liian kapeasti ja epäspesifisti. Nykyään yhteinen visio nähdään joustavampana ja dynaamisempänä, joten se ei ole enää vain johdon määrittelemä tavoite, vaan se syntyy jatkuvassa vuorovaikutuksessa organisaation työntekijöiden kanssa. Organisaatiot pyrkivät luomaan vision yhdessä työntekijöiden kanssa, jolloin se myös koetaan aidosti merkitykselliseksi. (Reese, 2021)

Kaiser ja muut (2021) korostavat kolmivaiheista prosessia, jossa jokaisen henkilökohtainen visio yhdistyy organisaation visioon, mikä johtaa yhteisen organisaatiovision löytämiseen. Prosessi, jossa visio luodaan ja jaetaan alhaalta ylöspäin, mahdollistaa uusien ideoiden syntymisen ja tiedon jakamisen. Tämä vuorovaikutus luo jatkuvasti kehittyviä oppimisprosesseja, jotka parantavat organisaation kykyä sopeutua ja kehittyä. Hsu ja Lamb (2019) toteavat tutkimuksessaan, että vaikka yhteinen visio voi olla voimakas työkalu organisaation sisäisessä kehityksessä, sen käytännön toteutus voi olla enemmän hallinnollinen kuin aidosti osallistava. On siis tärkeää, että visio koetaan aidoksi ja merkitykselliseksi, eli autenttiseksi, jotta työntekijät sitoutuvat siihen. (Lattuch & Dankert, 2018)

Jaettu visio on työntekijöiden tietoisuus organisaation strategisista tavoitteista ja tulevaisuuden pyrkimyksistä. (Kaiser & muut, 2021; Reese, 2021) Se on samalla keskeinen tekijä, joka sitoo uusia työntekijöitä organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja strategioihin ja myös toimii pohjana, jonka avulla työntekijät ymmärtävät organisaation suuntaa ja omia roolejaan osana laajempaa kokonaisuutta. (Huang & muut. 2017) Korkeimman johdon sanallinen viestintä luo pohjaa visiolle, mutta selkeä ja konkreettinen toiminta, kuten erilaiset koulutusohjelmat ja johdon konkreettinen tuki, on ratkaisevaa sen sisäistämisessä. Todelliset toimet auttavat rakentamaan organisaation identiteettiä ja luovat edellytykset oppimisen ja muutoksen onnistumiselle. (Reese, 2021)

Jaettu visio ei ainoastaan selkeytä tavoitteita, vaan se myös yhdistää erilaisia tiimejä ja osastoja. Kun kaikki organisaation jäsenet sitoutuvat yhteiseen suuntaan, resurssit ja osaaminen pystytään yhdistämään tehokkaammin, mikä edistää kokonaisvaltaista organisaatiotehokkuutta ja kilpailukykyä. (Huang & muut, 2017) Organisaation tulee nähdä itsensä systeeminä, jossa eri osastot ja henkilöt toimivat koordinoitusti yhteisen päämäärän hyväksi. (Jerez-Gomez, 2003)

### **2.2.6 Tiimioppiminen ja tiedon jakaminen**

Tiimit ovat organisaation oppimisyksiköitä, ja todellinen oppiminen tapahtuu silloin, kun tiimin jäsenet kehittävät yhdessä yhteistä ymmärrystä ja kykyä toimia tehokkaammin. Tiimityön ytimessä on sen kyky käsitellä monimutkaisia asioita, koordinoitu ja innovatiivinen toiminta sekä tiimissä opitun asian siirtäminen organisaatioissa muihin tiimeihin. (Senge, 1990; Reese, 2020) Nahapietin ja Ghoshalin (1998) mukaan organisaation kilpailuetu rakentuu sosiaalisen pääoman kolmesta ulottuvuudesta; rakenteellisesta, suhteellisesta ja kognitiivisesta. Organisaatiot, jotka onnistuvat kehittämään näitä ulottuvuuksia, voivat saavuttaa merkittävää strategista etua.

*Rakenteellinen ulottuvuus* viittaa organisaation sisäisiin verkostoihin, kytköksiin ja vuorovaikutukseen. Hanelt ja muut (2021) korostavat, kuinka organisaatiot ovat siirtymässä staattisista rakenteista kohti dynaamisia malleja, joissa tiimit muodostuvat ja muuttuvat joustavasti tarpeen mukaan. Myös Senge (2016, s.216–218) yhdistää tiimioppimisen systeemiajatteluun: tiimit eivät opi irrallisina yksiköinä, vaan niiden oppimisella on vaikutuksia koko organisaation toimintaan. Keskeistä on kokonaisuuksien hahmottaminen, syy-seuraussuhteiden tunnistaminen sekä yhdessä oppiminen kokeilemalla ja refleктоimalla.

*Suhteellinen ulottuvuus* kattaa henkilökohtaiset suhteet, luottamuksen ja organisaation normit. (Nahapiet & Ghoshal, 1998) Tiimioppiminen vaatii turvallisen ilmapiirin, jossa jäsenet voivat avoimesti haastaa omia ja toistensa ajattelutapoja. (Reese, 2020) Tiedon jakaminen tiimeissä ei ole pelkästään teknologinen, vaan ennen kaikkea sosiaalinen

prosessi. Organisaation rooli on keskeinen sekä sosiaalisten rakenteiden suunnittelussa että tietämyksen jakamisen fasilitoinnissa. Epämuodolliset verkostot voivat olla tehokkaampia tiedon välittäjiä kuin muodolliset rakenteet. Tiimit tarjoavat luontevan kontekstin tiedon jakamiselle esimerkiksi kokemusten, palautteen ja reflektion kautta (Blankenship & Ruona, 2009). Tiimikulttuuri vaikuttaa oppimiskäyttäytymisiin eri tavoin, mutta hierarkiaan perustuva kulttuuri ei näytä tukevan oppimista. (Pinheiro & muut, 2022)

*Kognitiivinen ulottuvuus* viittaa jaettuihin merkityksiin, kieleen ja ymmärrykseen. (Nahapiet & Ghoshal, 1998) Tiimien jäsenten tulisi jakaa yhteinen visio tavoitteista. Yhteinen kieli ja merkitysten ymmärtäminen edistävät tehokasta yhteistyötä. Harveyn ja muiden (2023) tutkimuksen mukaisesti innovoivan tiimin tulisi ensin rakentaa yhteistä ymmärrystä, sen jälkeen rohkeasti kokeilla uusia ratkaisuja ja hakea ulkopuolista tietoa, ja lopuksi palata reflektoiivaan vaiheeseen, jossa löydökset järjestetään ja muokataan toteutuskelpoiseksi strategiaksi. Tämä jaksoittainen prosessi mahdollistaa tehokkaamman päätöksenteon.

SECI-malli havainnollistaa, miten tietoa syntyy ja siirtyy organisaatiossa. Se muodostuu neljästä prosessista. (Nonaka & muut, 2000)

1. *Sosiaalistaminen* eli hiljaisen tiedon jakaminen yhdessä toimien
2. *Ulkoistaminen* eli hiljaisen tiedon muuttaminen eksplisiittiseksi (esim. dokumentointi)
3. *Yhdistäminen* eli eksplisiittisen tiedon kokoaminen yhteen
4. *Sisäistäminen* eli tiedon sisäistyminen ja käytäntöön vieminen

Tiimioppiminen kytkeytyy erityisesti SECI-mallissa sosiaalistamiseen ja sisäistämiseen, joissa oppiminen tapahtuu toiminnan ja yhteisen reflektion kautta. Tieto ei siirry tyhjiössä, vaan sitä tukevat sosiaalinen vuorovaikutus, jaettu kieli ja yhteiset merkitykset. (Intezari & muut, 2017) Tiedon jakamisella on myös selkeitä vaikutuksia organisaatioon,

erityisesti se parantaa työtyytyväisyyttä, vahvistaa kollegiaalista tukea ja lisää osallisuuden tunnetta. (Kianto & muut, 2016)

### **2.3 Systeemiajattelu ja organisaatioiden kompleksisuus**

Päätöksenteossa ja organisaation strategian luomisessa on tärkeää huomioida laajempi kokonaiskuva. Sen sijaan että reagoidaan vain yksittäisiin haasteisiin tai mahdollisuuksiin, tulee tarkastella sitä, miten muutos yhdessä osassa vaikuttaa koko liiketoimintaan. Käytännön systeemiajattelussa on olennaista saada mukaan kaikki relevantit sidosryhmät. Tämä tarkoittaa johdon, työntekijöiden ja ulkoisten kumppaneiden yhteistä työskentelyä ja keskustelua, jolloin saadaan kokonaisvaltainen kuva sekä ongelmista että mahdollisuuksista. (Monat & muut, 2020)

Onnistunut organisaation strategia ei ole pelkästään suunnitelma, vaan se edellyttää organisaation rakenteiden, prosessien, menetelmien ja henkilöstön mukauttamista uuteen strategiseen suuntaan. Teknologian hyödyntäminen sekä johtajuuden ja yrityskulttuurin tukeminen ovat keskeisiä elementtejä tässä prosessissa. Strategia ei myöskään ole staattinen, vaan sitä tulee tarkastella ja kehittää jatkuvasti. Organisaatioiden on kyettävä oppimaan ja mukautumaan nopeasti, jotta ne voivat säilyttää kilpailuetunsa pitkällä aikavälillä. (Weissenberger-Eibl & muut, 2019)

On tärkeä huomioida, että systeemiajattelu linkittyy kaikkeen organisaatiossa - niin yksilöön, tiimiin, organisaatioon, ekosysteemiin kuin esimerkiksi johtamiseen. Organisaation sisällä systeemiajattelu auttaa näkemään organisaation kokonaisuutena, jossa eri toiminnot ovat osia, jotka vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi visualisoimalla näitä riippuvuuksia voidaan myös ymmärtää nämä muutosten vaikutukset. (Ojala, 2018, s.79) Johtamisen tulisi tarkastella organisaatiota kokonaisuutena, jossa kyvykkyyksien yhteisvaikutuksia hyödynnetään strategisesti. Tämä antaa suuntaviivoja siitä, miten yritykset voivat kehittää oman toimintansa dynaamisuutta entisestään, kuten rohkaisemalla sisäistä yhteistyötä, integroitua päätöksentekoa ja jatkuvaa oppimista. (Sunder & Ganesh, 2021)

Yritykset eivät enää toimi erillisinä yksiköinä, vaan osana laajempia digitaalisia ekosysteemejä, joissa yhteistyö ja tiedon jakaminen ovat keskeisiä. (Hanelt & muut, 2021) Organisaation kulttuuri voi toimia myös kehikkona monitieteiselle verkostoyhteistyölle. Keskeisiä menestystekijöitä tässä ovat jaettu visio, sisäänrakennetut järjestelmät sekä tiedon jakaminen. Tämä periaate on laajentunut käsittämään digitaalisen ekosysteemin ja verkostojen vaikutuksen organisaatioihin. (Diran, 2021) Toisaalta digitalisaatio on tuonut uusia tapoja myös ymmärtää ja hyödyntää systeemiajattelua. (Reese, 2019)

## **2.4 Oppivan organisaation kritiikki**

Oppivan organisaation teoria, vaikka se luotiin vuonna 1990, on edelleen ajankohtainen. Tämä johtuu esimerkiksi systeemiajattelun tärkeydestä tämän päivän kompleksisessa maailmassa. (Hansen & muut, 2019; Pedler & Burgoyne, 2017; Reese, 2021)

Örtenblad (2015) pitää Sengen alkuperäistä mallia vaikeasti sovellettavana tietyissä konteksteissa. Esimerkiksi byrokraattisilla tai julkisilla sektoreilla oppivan organisaation periaatteiden omaksuminen voi olla haastavaa, sillä hierarkiat ovat näissä korkeammat. Toisaalta Gagnonin ja muiden (2015) mukaan myös hoitoalalla mallia on onnistuneesti sovellettu muun muassa mentoriohjelmien ja tiedon jakamisen keinoin. Oppivan organisaation universaali soveltuvuus on kyseenalaistettu, ja erityisesti kulttuuri sekä organisaation koko tulisi huomioida mallia sovellettaessa, esimerkiksi pien- ja perheyritykset saattavat tarvita muokattuja ratkaisuja. (Örtenblad, 2015)

Floodin ja Rommin (2017) sekä Reesen (2021) mukaan Sengen systeemiajattelu käsittelee oppimisorganisaatiota ilman merkittävää huomioita vallan ilmenemiseen ja sen vaikutuksiin. Vallan prosessit ovat keskeisiä siihen, miten organisaatioissa tapahtuva oppiminen jakautuu ja miten eri ryhmät voivat osallistua päätöksentekoon. Käytännössä organisaatioissa on hierarkioita, valta-asetelmia ja politiikkaa, jotka vaikuttavat siihen, millainen oppiminen ylipäätään on mahdollista. Ilman vallan kriittistä tarkastelua oppiminen ei ole tasa-arvoista.

Aikaisemmin pitkät ja vakaat työsuhteet loivat edellytykset organisaation sisäiselle oppimiselle. Nykyajan muuttuvat työmarkkinat, joissa työntekijöiden liikkuminen ja joustavammat työsuhdemuodot ovat yleisiä, ovat vähentäneet tätä jatkuvuutta. Tämä kehitys vaikuttaa siihen, miten organisaatiot investoivat oppimiseen ja kehittävät pitkäjänteistä osaamista. (Pedler & Burgoyne, 2017) Työntekijät eivät myöskään ole samalla tavalla sitoutuneita työnantajaansa, joten on ensiarvoisen tärkeää, että osaaminen yrityskohtaistetaan, jolloin osaaminen siirtyy organisaatiolle. (Ojala & Meklin, 2021, s.68) Nykyorganisaatioissa suorituskäyttöön liittyvät tavoitteet voivat syrjäyttää pitkäjänteisen oppimisen, joten suorituskeskeisyyden ja oppimiskeskeisyyden välinen tasapaino on tärkeää. (Pedler & Burgoyne, 2017)

Lisäksi oppivan organisaation mittaaminen on haastavaa ja Sengen teoria on saanut kritiikkiä teoreettisesta lähestymisestään. Caldwellin (2012) mukaan Sengen systeemiajattelu on myös teoreettista eikä pysty selittämään niitä käytännön toimintoja, joiden kautta organisaatioissa todella tapahtuu oppimista ja muutosta.

### 3 Oppivan organisaation strateginen osaamisen kehittäminen

Tässä osiossa tarkastellaan oppivan organisaation strategista osaamisen kehittämistä ja sen mittaamista. Lisäksi käsitellään megatrendejä, jotka vaikuttavat yrityksen strategiaan ja jatkuvasti oppivaan organisaatioon. Megatrendien tarkastelu kytkeytyy tutkimukseen, jotta voidaan paremmin ymmärtää muuttuvaa ympäristöä ja sen edellyttämää systeemiajattelua sekä strategista osaamisen kehittämistä.

#### 3.1 Osaamisen ennakointi ja kehittäminen

Yrityksen kilpailuetu ei synny pelkästään uuden tiedon keräämisestä, vaan siitä, kuinka hyvin yritys oppii ja soveltaa tätä tietoa. Löydetty tieto täytyy muuttaa käyttökelpoiseksi osaamiseksi, jonka avulla yritys voi reagoida nopeasti markkinoiden muutoksiin ja ennakoida tulevia mahdollisuuksia. (Zhang & muut 2022; Wright, 1994) Tämä edellyttää siis oppivan organisaation ytimessä olevaa systeemiajattelua.

**Osaamisen ennakointi ja määrittely** ei ole vain reaktiivista toimintaa, vaan se edellyttää tietoista strategista suunnittelua ja kyvykkyyksien kehittämistä pitkällä tähtäimellä. (Teece & muut, 2016) Nykyisessä liiketoimintaympäristössä, jossa digitalisaatio, maailmanlaajuinen kilpailu ja kuluttajien nopeasti muuttuvat tarpeet vaativat jatkuvaa uudistumista, perinteiset urapolut eivät enää riitä. Dynaamiset kyvykkyydet tarkoittavat kykyä jatkuvasti muuttaa, kehittää ja uudistaa sekä henkilöstöstrategioita että osaamista, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä. (Harsch & Festing, 2019)

Karwehlin ja Kauffeldin (2021) mukaan yrityskohtaiset osaamiskartoitukset ovat yleisin lähestymistapa osaamisen ennakointiin ja määrittelyyn, mutta toisaalta ne voivat olla liian jäykkiä nopeasti muuttuvissa kilpailuympäristöissä. He ehdottavat, että prosessia voidaan laajentaa tietoon, analytiikkaan ja tekoälyyn perustuvalla lähestymistavalla. Globalisoitunut kilpailu ja jatkuvasti muuttuvat olosuhteet myös edellyttävät, että organisaatiot kehittävät ennakoivia strategioita kompetenssien kehittämiseksi. Tämä

tarkoittaa esimerkiksi strategista suunnittelua ja kehitystoimien kohdistamista ennakoivasti epävarmoissa olosuhteissa.

**Osaamisen kehittämisen** muodot voidaan jakaa muodolliseen, epämuodolliseen ja sosiaaliseen oppimiseen. Nämä voidaan toteuttaa organisaatio-, ryhmä- tai yksilötasolla. Nygrenin ja muiden (2019) mukaan muodollisen oppiminen, kuten koulutusohjelmien, kurssien ja seminaarien, on havaittu tarjoavan teoreettisen perustan, mutta sen vaikutus ongelmanratkaisutaitoihin on vähäinen. Epämuodolliset oppimismenetelmät, kuten järjestetyt työpajat ja kurssit, parantavat taitoja jonkin verran. Sosiaalinen oppiminen, kuten arjen itsenäinen tiedonhankinta ja kokemusten kautta opittu osaaminen, on tutkimuksen mukaan ratkaisevan merkityksellistä tehokkaan ongelmanratkaisukyvyyn kehittämässä. Erityisesti oma uteliaisuus, itseohjautuvuus ja epäviralliset oppimiskokemukset ovat ratkaisevassa asemassa.

70/20/10-oppimismalli on noussut merkittävään rooliin oppimisen ja kehittämisen kentällä. Malli jakaa oppimisen kolmeen osa-alueeseen: 70 % epämuodollisesta oppimisesta, 20 % sosiaalisesta oppimisesta ja 10 % muodollista koulutusta. (Clardy, 2018; Harding, 2012, Johnson & muut, 2018) Useat tutkijat ovat kuitenkin kritisoineet mallia. Clardyn (2018) mukaan alkuperäinen tutkimus perustuu heikkoon todistusaineistoon, eikä työpaikalla oppimisen muotoja ole alun perin tutkittu yhtenäisillä mittareilla.

Hardingin (2022) mukaan 70/20/10-malli on saanut laajaa kannatusta erityisesti organisaatioiden johtajien keskuudessa, koska se vaikuttaa tehokkaalta ja kustannuksia säästävältä. Liika luottamus epäviralliseen oppimiseen voi kuitenkin johtaa hajanaiseen ja hallitsemattomaan kehittymiseen, jossa organisaation tavoitteet eivät välttämättä toteudu. Johnsonin ja muiden (2018) tutkimus osoitti mallissa myös haasteita. Oppimista estävät neljä yleistä väärinkäsitys: liiallinen luottamus kokemukselliseen oppimiseen ilman suunnitelmallisuutta, sosiaalisen oppimisen rajoittunut tulkinta, yliarvioitu muodollisen koulutuksen vaikutus ja kolmen oppimismuodon integroinnin puute.

Mentorointi ja coaching ovat nousseet tärkeiksi välineiksi ammatilliseen ja henkilökohtaiseen kehitykseen erityisesti pandemian jälkeen. Etä- ja hybridityömallien yleistyminen sekä tarve myös emotionaaliselle tuelle ovat korostaneet näiden merkitystä. Tulevaisuudessa mentoroinnin ja coachingin menetelmät voidaan yhdistää entistä enemmän myös yhteen. Mentorointi ja coaching ovat tehokkaita, kun ne perustuvat keskinäiseen luottamukseen, selkeisiin tavoitteisiin ja joustaviin vuorovaikutustapoihin. (Weinberg & Scandura, 2024) Myös erilaiset pätevyudet, kuten sertifikaatit ja kurssit, ovat yleistyneet ja niiden huomioiminen osana organisaation oppimiskulttuuria on tärkeää. (Scott & muut, 2023)

Shet (2023) nostaa tutkimuksessaan esiin, kuinka erityisesti kognitiivinen joustavuus, monimutkainen ongelmanratkaisu, kulttuurien välinen yhteistyö sekä resilienssi ovat tässä ajassa tärkeitä. Esimerkiksi räätälöidyt koulutukset, mentorointi tai interaktiiviset oppimishjelmat voivat mahdollistaa näiden taitojen kehittämisen. Näin organisaatiot eivät ainoastaan sopeudu nopeasti muuttuvaan ympäristöön, vaan myös vahvistavat omaa kilpailukykyään ja innovaatiokykyään tulevaisuuden haasteissa.

Viitalan (2005, s.282) mukaan hyvin menestyvät organisaatiot panostavat osaamisen kehittämiseen, kun taas heikosti menestyvät säästävät siitä. Kehittäminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja kärsivällisyyttä, ja sen arviointi tulisi olla osa koko prosessia, keskittyen suunnitteluun, toteutukseen ja tuloksiin.

### **3.2 Osaamisen mittaaminen**

Oppivan organisaation mittaaminen on tärkeää monista syistä, erityisesti sen strategisen merkityksen korostamiseksi. Mittaaminen auttaa organisaatioita ymmärtämään, kuinka hyvin ne tukevat oppimista ja kuinka linjassa oppiminen on suhteessa strategiaan. Toisaalta, kun organisaatio tunnistaa ja tukee myös mittaamisen kautta oppimista ja tarjoaa henkilökohtaisia kehittymismahdollisuuksia, työntekijät tuntevat olonsa arvostetuiksi ja sitoutuvat paremmin työhönsä. (Scott & muut, 2023)

Osaamista tulisi mitata mittaristoilla, jotka yhdistävät sekä taloudelliset että inhimilliset tekijät. (Järnlström & Kallio, 2015) Osaamisen johtamisen taloudellisten tulosten mittaaminen voi olla monimutkaista, joten mittaamiseen voi kuulua lisäksi esimerkiksi innovaatiomittarit, taloudelliset tunnusluvut, työntekijätyytyväisyys ja asiakastyytyväisyys. (Inkinen, 2016) Burgoyne (2010) kyseenalaistaa perinteisiä arviointimenetelmiä, jotka keskittyvät vain asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Hän ehdottaa laajempaa, kriittistä arviointia, jossa pohditaan tavoitteiden oikeutusta ja merkitystä. Hän ehdottaa, että arviointia voidaan käyttää sidosryhmien välisenä keskustelualustana tavoitteiden ja arvojen määrittelyyn.

Törmänen ja muut (2022) ovat luoneet OSI-mittausjärjestelmän pohjaten oppivan organisaation teoriaan. Perinteiset mallit keskittyvät usein johtamiseen ja rakenteisiin, mutta heidän mallinsa tuo esiin ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja arjen käytännöt, jotka vaikuttavat organisaation kehitykseen. Malli korostaa epämuodollisia ja vuorovaikutuksellisia tekijöitä, jotka voivat parantaa organisaation toimintaa. Haasteena mallissa on kuitenkin subjektiivisuus sekä vertailtavuus perinteisiin mittareihin.

Big data ja ennakoiva analytiikka tarjoavat uusia tapoja käsitellä tietoa ja parantaa päätöksentekoa. Nykyiset HR-analyysit perustuvat usein jo tapahtuneisiin asioihin, jotka eivät välttämättä pysty ennakoimaan tulevia kompetenssitarpeita. Tulevaisuuden kompetenssitarpeiden ennakointi ja HR-analytiikan hyödyntäminen tulevat olemaan keskeisiä kilpailukyvyyn säilyttämiseksi globaalissa kilpailussa. (Karwehl & Kauffeld, 2021)

Yksi tärkeimmistä osaamisen johtamisen käytäntöjen tuloksista on innovaatiot. Monet tutkimukset keskittyvät innovaatiotuloksiin osaamisen johtamisen mittaamisessa. Innovaatiomittareihin kuuluvat uusien tuotteiden, palveluiden ja prosessien kehittäminen. Erilaiset osaamisen johtamisen käytänteet voivat johtaa teknologisiin innovaatioihin ja parantaa yrityksen innovaatiokykyä. (Inkinen, 2016) Innovaatioiden vaikutus taloudellisiin tuloksiin voi kuitenkin vaihdella useiden tekijöiden, kuten

markkinatilanteen, kilpailijoiden toimenpiteiden ja organisaation sisäisten prosessien mukaan. (Inkinen, 2016)

### **3.3 Megatrendit vaikuttamassa oppiviin organisaatioihin**

Organisaatiot ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteiskunnan ja sen ilmiöiden kanssa. Jotta voidaan ymmärtää, miksi osaamisen johtaminen ja systeemiajattelu ovat nousseet yritysten strategisten prioriteettien ytimeen, on tärkeää tarkastella myös organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia. Tässä yhteydessä megatrendit toimivat olennaisena taustakehyksenä, joka konkretisoi tutkimuksen kontekstia. Megatrendit muodostavat laaja-alaisia ja pitkän aikavälin muutosvoimia, jotka vaikuttavat suoraan organisaatioiden rakenteisiin, strategioihin ja osaamistarpeisiin. (Linthorst & Waal, 2020; Dufva & Rekola, 2023, s.63) Nämä muutokset edellyttävät organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista, systeemistä ajattelua sekä ketteriä ja osallistavia kehittämisprosesseja, eli juuri niitä tekijöitä, joihin oppivan organisaation teoria vastaa.

Linthorst & Waal (2020) tunnistavat tutkimuksessaan kolmetoista megatrendiä, kuten teknologinen kehitys, joustavat työsuhteet, väestörakenteen muutokset, kestävä työllisyys ja ympäristökysymykset. Linthorstin & Waalin (2020) mukaan megatrendit muuttavat työn organisointia, työn teon tapoja, osaamisvaatimuksia ja johtamistapoja ja ovat tämän vuoksi tärkeä huomioida yritysten strategiatyössä. Organisaatioiden on oltava valmiita sopeutumaan näihin muutoksiin säilyttääkseen kilpailukykyä.

Linthorst ja Waal (2020) korostavat tutkimuksessaan, että taitojen ja osaamisen jatkuva päivittäminen on keskeistä. Organisaatioiden on investoitava koulutusohjelmiin ja luotava kulttuuri, jossa jatkuva oppiminen on keskeisessä asemassa. Tämä voi auttaa vähentämään taitojen yhteensopimattomuuden riskiä. Megatrendit luovat myös uusia tarpeita, kuten ketteryyden, sopeutumiskyvyn, kriittisen ajattelun, yrittäjyyden ja vuorovaikutustaitojen, merkitys kasvaa. Näitä taitoja tarvitaan yhä enemmän, mutta ne ovat usein aliedustettuina koulutusjärjestelmissä. (Linthorst & Waal, 2020)

**Digitalisaatio** tuo mukanaan uusia teknologioita ja työmenetelmiä, joiden tehokas hyödyntäminen edellyttää jatkuvaa oppimista ja koulutusta. (Linthorst & Waal, 2020) Organisaatioiden on tärkeää tarjota työntekijöilleen mahdollisuuksia päivittää taitojaan ja kehittää osaamistaan. (Parviainen & muut, 2017) Kyse on käytännössä muutosjohtamisesta, jossa digitalisaatio vaatii usein merkittäviä muutoksia organisaation toiminnassa ja prosesseissa. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen auttaa organisaatiota sopeutumaan näihin muutoksiin ja varmistaa, että työntekijät ovat valmiita omaksumaan uudet toimintatavat. (Parviainen & muut, 2017) Digitalisaatioon linkittyy myös kohtaanto-ongelma, sillä työ muuttuu eikä vauraissa yhteiskunnissa tekijöitä ole saatavilla. Toisaalta myös työnhakijat eivät löydä työtä, joka vastaa heidän osaamistaan. (Dufva & Rekola, 2023, s.35)

Digitalisaation avulla yritykset voivat myös tehostaa toimintaansa, parantaa asiakaspalvelua ja kehittää uusia innovatiivisia tuotteita ja palveluita. Työntekijöiden osaaminen on keskeinen tekijä näiden tavoitteiden saavuttamisessa. (Parviainen & muut, 2017) Digitalisaatio mahdollistaa uudenlaisen yhteistyön ja verkostoitumisen niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen auttaa työntekijöitä hyödyntämään näitä mahdollisuuksia ja luomaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyöverkostoja. (Parviainen & muut, 2017)

Oppivan organisaation mukaista systeemiajattelua tarvitaan hahmottamaan teknologian vaikutuksia koko organisaation tasolla – ei vain yksittäisinä digiprojekteina. Systeeminen muutos digitaalisen transformaation yhteydessä viittaa laajamittaiseen ja kokonaisvaltaiseen muutokseen, joka vaikuttaa organisaation kaikkiin osa-alueisiin. Tämä muutos ei rajoitu vain yksittäisiin teknologisiin parannuksiin, vaan se kattaa koko organisaation rakenteet, prosessit ja kulttuurin. Digitaalisen transformaatio samanaikaisesti lisää haasteita, kuten kyberturvallisuuden. Vaikutuksia voi myös olla esimerkiksi organisaatiokulttuurille, kun työntekijät omaksuvat uusia teknologioita ja työskentelytapoja. (Hanelt & muut, 2020)

**Työelämän murros ja joustavuus.** Pandemian aikana oppivat organisaatiot ovat joutuneet mukautumaan ja oppimaan uusista työskentelytavoista ja teknologioista. Tämä on johtanut uudenlaiseen työskentelyyn, jossa etätyö ja virtuaaliset työtilat ovat tullut merkittäväksi osaksi työelämää. Oppivat organisaatiot ovat toisaalta nopeita vastaamaan muuttuviin olosuhteisiin. (Reese, 2021) Sitran raportin mukaan etätyön kautta heräsi myös keskustelu luottamuksesta työnantajan ja työntekijän välillä, kun etätyö mahdollisti hajautetun työskentelyn. (Dufva & Rekola, 2023, s.6) Oppivat organisaatiot tukevat itsensä johtamista ja itseohjautuvuutta, koska tiimit tarvitsevat joustavuutta ja vastuuta. Luottamus on tässä tärkeässä osassa.

Etätyö voi estää oppimista ja tuottavuutta, koska fyysinen yhteys kollegoihin puuttuu. Virtuaalinen mentorointi voi kuitenkin tarjota emotionaalista tukea ja edistää työn ja yksityiselämän tasapainoa. Sosiaalisen oppimisen teoria mukaan yksilöt oppivat seuraamalla roolimalleja. Etätyössä itsevoimaantuminen on tärkeää, koska työntekijät joutuvat usein luottamaan omiin kykyihinsä ja kognitiivisiin kykyihinsä. (Yarberry, 2021) Oppivan organisaation mukainen yhteinen visio tukee yhteistä suuntaa, vaikka työtä tehdään hajautetusti.

**Demografiset muutokset.** Sitran (Dufva & Rekola, 2023, s.35) mukaan työurien pidentyminen lisää tarvetta jatkuvalla oppimiselle sekä osaamisen kehittämiselle. Hennekam (2015) on tutkinut kuinka sosiaaliset taidot ja jatkuva oppimiskyky vaikuttavat vanhempien työntekijöiden uramenestykseen ja uratyytyväisyyteen Alankomaissa. Sosiaalisilla taidoilla ja jatkuvalla oppimiskyvyllä oli positiivinen vaikutus uramenestykseen ja uratyytyväisyyteen. Haastattelut kuitenkin paljastivat, ettei jatkuvan oppimisen tarvetta aina koettu positiivisena. Jatkuva paine pysyä ajan tasalla koettiin joskus uhkana ja työntekijät harkitsivat eläkkeelle jäämistä.

Työelämässä tarvitaan siis tulevaisuudessa oppivan organisaation mukaista tiimioppimista ja jaettujen mallien päivittämistä, jotta voidaan ymmärtää ja hyödyntää eri sukupolvien osaamista. Henkilökohtainen mestaruus korostuu myös, oppiminen läpi

elämän on edellytys työssä pysymiselle ja on tärkeää, että jatkuvan oppimisen tarve nähtäisiin positiivisena.

**Globalisaatio.** Sitran raportin mukaan globaalit muuttoliikkeet lisääntyvät sotien, ympäristön muutoksen, kaupungistumisen sekä lisääntyvien toimeentulon muutosten vuoksi. Myös Suomessa kotouttamisen merkitys korostuu. (Dufva & Rekola, 2023, s.35) Globalisaatio on lisännyt markkinoiden nopeaa muutosta ja yritysten on jatkuvasti sopeuduttava uusiin tilanteisiin. Tämä vaatii kykyä ennakoita tulevia muutoksia ja valmistautua niihin. (Karwehl & Kauffeld, 2021) Parhaiden työntekijöiden rekrytointi ja pitäminen on haastavampaa. Yritykset kilpailevat samoista osaajista eri puolilla maailmaa, ja tämä kilpailu on johtanut siihen, että yritysten on kehitettävä houkuttelevampia työtarjouksia ja parempia työskentelyolosuhteita. (Karwehl & Kauffeld, 2021) Monimuotoisen organisaation tulee kehittää yhteinen visio ja arvopohja, joka yhdistää työntekijöitä yli kulttuurirajojen, mitä vahvistetaan jatkuvalla dialogilla ja oppimisella.

**Kestävä kehitys.** Kestävä organisaation suorituskyky tarkoittaa organisaation kykyä toimia tehokkaasti pitkällä aikavälillä, ottaen huomioon taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset näkökulmat. Kordabin ja muiden (2020) mukaan organisaatioiden olisi harkittava organisaatio-oppimista kulttuurinsa oleellisena osana ja kiinnitettävä erityistä huomiota kestävän suorituskyvyn saavuttamiseksi. Kestävä kehitys erityisesti vaatii pitkäjänteistä ajattelua ja kykyä tarkastella järjestelmien välisiä suhteita ja vaikutuksia eli systeemiajattelua. Samaan aikaan yhteinen visio auttaa sitouttamaan ihmiset vastuullisiin tavoitteisiin.

### 3.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu osaamisen johtamisesta, oppivan organisaation teoriasta, osaamisen kehittämisen käytännöistä sekä megatrendeistä. Näiden avulla tarkastellaan, miten oppiminen ja osaamisen kehittäminen asemoituvat organisaation strategiaan ja ulkoiseen viestintään. Osaamisen johtaminen muodostaa

viitekehyksen pohjan, sillä se tuo esiin, miten organisaatiot voivat tunnistaa, kehittää ja hyödyntää osaamista tavoitteellisesti. Tähän liittyy vahvasti Sengen oppivan organisaation teoria, jonka viisi periaatetta tarjoavat työkalut tarkastella organisaation oppimiskyvykkyyttä laajemmassa strategisessa kontekstissa.

Teoreettista kehystä täydentävät lisäksi osaamisen kehittämisen konkreettiset käytännöt, kuten palautteen anto, mentorointi ja digitaaliset oppimisympäristöt, jotka kuvaavat oppimisen toteutumista käytännön tasolla. Näitä tarkastellaan suhteessa siihen, millaisia oppimista tukevia rakenteita yritykset viestinnässään tuovat esiin. Megatrendit, kuten digitalisaatio, tekoälyn hyödyntäminen ja työn murros, toimivat viitekehyksen kontekstuaalisena taustana. Ne omalta osaltaan haastavat organisaatioita kehittämään jatkuvasti osaamistaan ja uudistumiskykyään.

## 4 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen lähestymistapa, perustellaan aineiston valinta, ja kuvataan analyysiprosessi. Tutkimuksen filosofisena taustaoletuksena on kriittisen realismin tieteenfilosofinen viitekehys, joka yhdistää positivistisia ja konstruktivistisia näkemyksiä. Positivismi korostaa objektiivista ja havaittavaa todellisuutta. Konstruktivismi painottaa sitä, että todellisuus rakentuu ihmisten, kokemusten ja tulkintojen kautta. Kriittinen realismi pyrkii siis yhdistämään nämä kaksi lähestymistapaa. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa käytetään sisällönanalyysiä yritysten vuosikertomusten ja vastuullisuusraporttien tarkasteluun.

### 4.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimuksen filosofiset taustaoletukset ohjaavat keskeisesti tutkimusprosessin valintoja, ja siksi niiden ymmärtäminen on tärkeää perusteltujen ratkaisujen tekemiseksi. (Eriksson & Kovalainen, 2015) Taustaoletuksessa tärkeintä on, että tutkija on tästä itse tietoinen sekä sen mahdollisista rajoituksista. (Puusa & Juuti, 2020, s.23) Tämä tutkimus nojaa kriittisen realismin tieteenfilosofiseen viitekehukseen, joka yhdistää sekä positivistisen että konstruktivistisen ajattelun piirteitä. Lähestymistapa on perusteltu, koska tutkimuksen kohteena ei ole mitattavissa oleva ilmiö, vaan se, miten suomalaiset pörssiyhtiöt viestivät oppivan organisaation periaatteista ja osaamisen johtamisesta raporteissaan. Tavoitteena ei ole selittää tai ennustaa, vaan ymmärtää ja tulkita yritysten tuottamaa kielellistä aineistoa. (Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 21–23)

Kriittisen realismin mukaan todellisuus rakentuu useista tasoista, joista kaikkia ei voida havaita suoraan. Tämä jaottelu tarjoaa hyödyllisen kehyksen viestinnän analysointiin. Ensimmäinen taso on *empiria*, eli näkyvä aineisto – mitä raporteissa sanotaan suoraan ja millä käsitteillä. Toinen on *tapahtumien taso*, joka viittaa organisaation käytäntöihin ja toimintamalleihin, joita viestintä heijastelee. Kolmas ja syvin on *rakenteiden taso*, jossa tarkastellaan laajempia yhteiskunnallisia, strategisia tai kulttuurisia tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miten ja miksi organisaatiot viestivät tietyllä tavalla.

Tämä näkemys auttaa hahmottamaan, että yritysviestintä, esimerkiksi vuosikertomukset ja vastuullisuusraportit, eivät ole pelkkää neutraalia raportointia, vaan moniulotteista ja tavoitteellista viestintää, joka heijastaa esimerkiksi organisaation arvoja, tavoitteita ja toimintaympäristöä. Konstruktivistinen näkökulma puolestaan korostaa, että organisaatiot rakentavat viestinnän kautta omaa julkikuvaansa, ja että myös tutkija osallistuu tiedon rakentamiseen. Tutkijan omat ennakkokäsitykset, näkemykset ja teoriavalinnat vaikuttavat siihen, mitä aineistosta nousee esiin. Näin ollen tiedonmuodostus nähdään vuorovaikutteisena prosessina. (Eriksson & Kovalainen, 2015)

Refleksiivisyys on tärkeä osa tutkimusprosessia erityisesti kriittisen realismin taustafilosofiassa. Tämä tarkoittaa, että pohditaan omia ennakkoluulojaan ja asemaansa suhteessa tutkittavaan kohteeseen. Tämä liittyy myös tutkimusprosessin syklisyyteen, jossa tutkija syventää ymmärrystään ja muokkaa aiempaa tietoa koko ajan tutkimuksen edetessä. Tämä mahdollistaa tutkimuskysymysten merkityksellisen tulkinnan ja vastaamisen. On siis tärkeää tarkastella aineistoa kriittisesti ja avoimesti, sekä olla valmis muuttamaan omia näkemyksiään analyysin edetessä. (Eriksson ja Kovalainen, 2016, s.34–37)

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus ei perustu yhtenäisiin teoreettisiin ja metodologisiin käsitteisiin, vaan siinä voidaan käyttää monenlaisia teorioita, menetelmiä ja metodologista ajattelua. (Eriksson ja Kovalainen, 2016, s.33–34) Laadullinen tutkimusmenetelmä on erityisen hyödyllinen ilmiöiden tutkimisessa, jotka perustuvat ihmisten tietoisuuteen, vuorovaikutukseen ja kielen rakenteisiin. (Puusa & Juuti, 2020, s. 73)

Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä laadullista sisällönanalyysia. Laadullinen sisällönanalyysi tarkoittaa erilaisten laadullisten aineistojen sisällön ja merkityksen analysointia. (Eriksson ja Kovalainen, 2016, s.120) Se keskittyy siihen, mitä aineistossa sanotaan ja tehdään, sekä siihen, miten ja miksi näin sanotaan ja tehdään. Tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä sen oikeassa kontekstissa, mikä erottaa sen

perinteisestä sisällönanalyysistä, joka muuntaa laadullisen aineiston kvantitatiivisesti analysoitaviksi muuttujiksi. (Eriksson ja Kovalainen, 2016, s.120–123)

Sisällönanalyysi valittiin menetelmäksi, koska se mahdollistaa systemaattisen tarkastelun yritysten dokumenteista ja antaa mahdollisuuden vertailla eri vuosien ja eri toimialojen raportointia. Se soveltuu erinomaisesti tekstipohjaisen aineiston analyysiin, kuten vuosikertomuksiin ja vastuullisuusraportteihin. Lisäksi se auttaa löytämään teemoja ja merkityksiä, joita yritykset itse korostavat oppivan organisaation yhteydessä. Sisällönanalyysi antaa jäsennellyn tavan tarkastella raportointia ja mahdollistaa systemaattisen vertailun eri vuosien ja yritysten välillä.

Vaikka tutkimus on ensisijaisesti laadullinen, siinä hyödynnetään myös määriin perustuvia havaintoja, kuten tiettyjen sanojen esiintymistiheyksiä ja uusien aiheiden ilmaantumista eri vuosina. Nämä havainnot tukevat laadullista tulkintaa ja auttavat hahmottamaan kehityskulkuja ja painotusten muutoksia.

Tutkimuksen analyysi eteni abduktiivisesti, mikä tarkoittaa, että teoria ja aineisto olivat jatkuvassa vuoropuhelussa koko prosessin ajan. Aluksi raporteja tarkasteltiin avoimesti ilman tarkkaa teoreettista kehystä, jolloin aineiston omat teemat ja painotukset pääsivät nousemaan esiin. Tämän jälkeen analyysia syvennettiin teoreettisesti yhdistämällä havaintoja oppivan organisaation viitekehykseen ja osaamisen johtamisen käsitteisiin. Abduktiivinen lähestymistapa mahdollisti joustavan etenemisen aineiston ja teorian välillä. Se sopii hyvin kriittisen realismin mukaiseen ajatteluun, jossa ilmiötä ei tarkastella vain pinnallisella tasolla, vaan pyritään myös ymmärtämään niiden taustalla vaikuttavia mekanismeja ja rakenteita.

## **4.2 Aineiston valinta ja rajaus**

Tutkimuksen aineisto koostuu viiden suomalaisen pörssiyhtiön vuosikertomuksista ja vastuullisuusraporteista vuosilta 2019–2023, erityisesti niiden strategiaa sekä henkilöstöä käsittelevät osiot. Yritysten valinnassa painottuivat toimialan ja

kansainvälisyyden lisäksi erityisesti tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan (TKI) panostaminen, mikä tekee niistä kiinnostavia kohteita oppivan organisaation näkökulmasta. Tarkastellut yritykset toimivat teollisuuden, teknologian ja tietoliikenteen aloilla, ja niillä on globaaleja asiakkuuksia sekä toimintaa useissa maissa. Lisäksi kaikilla viidellä yrityksellä oli kattavat vuosikertomukset, jossa käsiteltiin henkilöstöjohtamisen teemoja.

**Taulukko 2.** Tutkitut yritykset

<b>Yritys</b>	<b>Henkilöstö 2023 (2019)</b>	<b>Liikevaihto 2023 (2019)</b>	<b>Toimiala</b>
<b>Valmet</b>	19 160 (+40,9%)	5 532M€ (+56%)	Teollisuustuotteet ja -palvelut
<b>Tietoevry</b>	24 368 (+53%)	2 851M€ (+64,4%)	Teknologia
<b>KONE</b>	63 391 (+8,6%)	10 953M€ (+9,7%)	Teollisuustuotteet ja -palvelut
<b>Wärtsilä</b>	17 807 (-5,3%)	6 015M€ (+16,3%)	Teollisuustuotteet ja -palvelut
<b>Nokia</b>	84 549 (-10,7%)	22 258 M€ (-4,53%)	Tietoliikenne

Aineisto on rajattu vuosiin 2019–2023 kahdesta syystä. Ensimmäkin se kattaa pandemian aiheuttaman merkittävän murrosvaiheen, jonka aikana organisaatioiden sopeutumiskyky ja oppimista tukevat rakenteet joutuivat koetukselle. Toiseksi se mahdollistaa tarkastelun pidemmällä aikavälillä, jolloin voidaan analysoida muutoksia ja kehityssuuntia oppivan organisaation periaatteiden esiintymisessä ja merkityksissä. Aineisto siis tarjoaa mahdollisuuden vertailla, miten yritysten viestintä kehittyi sekä eri yritysten välillä että niiden sisällä tarkastelujakson aikana.

### 4.3 Vuosi- ja vastuullisuusraportit aineistona

Yrityksen taloudellisesta menestyksestä kertova vuosiraportti julkaistaan kerran vuodessa omistajille, sijoittajille ja analyytikoille. Raportti rakentaa työnantajakuva ja toimii lähteenä lehdistölle ja muille toimittajille. Se on yrityksen käyntikortti, joka erottuu myös ulkoisesti. Vuosikertomukset eivät ainoastaan raportoivat taloudellisia tietoja, vaan ne myös rakentavat organisaation tarinaa. (Oliveira & muut, 2024) Yritys pitää erityisen tärkeinä niitä teemoja, joita se käsittelee vuosiraportissaan. Suomen lainsäädäntö velvoittaa suuret yritykset sisällyttämään toimintakertomukseen selvityksen muista kuin taloudellisista tiedoista, kuten ympäristöasiat, sosiaalinen vastuu ja ihmisoikeudet, (Kirjanpitolaki 1336/1997) joihin usein myös osaamisen johtamisen teemat linkittyvät.

Suurten, yleisen edun kannalta merkittävien yhtiöiden, kuten listayhtiöiden, luottolaitosten ja vakuutusyhtiöiden, täytyy raportoida yhteiskuntavastuustaan. Tämä perustuu EU-direktiiviin. (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d.) Vastuullisuusraporteissa osaamisen johtamisen teemoja käsitellään usein GRI-raportoinnin kautta, joka perustuu Global Reporting Initiative -järjestelmän kestävä kehityksen raportointistandardeihin. GRI auttaa organisaatioita arvioimaan ja viestimään niiden taloudellisia, ympäristöön liittyviä ja sosiaalisia vaikutuksia selkeästi ja vertailukelpoisesti. (The GRI Sustainability Reporting Standards, 2025) Yhtiöt voivat esittää vastuullisuustiedot osana toimintakertomusta tai julkaista erillisen raportin verkkosivuillaan. Raportoinnin muodosta on annettu joustavat ohjeet. Vuonna 2025 suurimpien yritysten on noudatettava tarkemmin määriteltyjä raportointivelvoitteita uuden EU:n kestävä raportoinnin direktiivin mukaisesti. (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d.)

### 4.4 Tutkimuksen toteutus ja analyysimenetelmät

Analyysi eteni Puusan & Juutin (2020, s.143) esittelemän viiden vaiheen mukaisesti, joka on yksi tapa toteuttaa sisällönanalyysi; Ensimmäisenä analyysiyksikön valinta, toisena aineistoon tutustuminen, kolmantena pelkistäminen, neljäntenä kategorisointi ja teemoittelu sekä lopuksi aineiston tulkinta. Yritysten osioista valikoitiin tutkittavaksi

erityisesti tekstikokonaisuudet, joissa viitattiin työntekijöiden oppimiseen, osaamisen johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin. Erityisen tärkeää oli huomioida, että samat osuudet käsitellään jokaiselta vuodelta, ja keskitytään muutokseen. Lisäksi huomioitiin vuosikertomuksen strategiasta kertova osuus ja sen linkitys osaamisen johtamiseen. Tässä kohtaa oli tärkeää lukea raportit useaan kertaan.

Koodaus tehtiin manuaalisesti Excelissä teemojen ja niistä pohjautuvien kysymysten mukaisesti. Teemat sekä kysymykset muodostettiin sekä Peter Sengen oppivan organisaation teorian, että teoreettisessa viitekehyksessä esiin nousseiden teemojen perusteella. Tavoitteena oli, että kategoriat ja kysymykset eivät menisi päällekkäin ja että ne kattaisivat mahdollisimman hyvin aineiston sisällön. Koodausvaiheessa hyödynnettiin abduktiivista logiikkaa, jossa sekä teoria että aineisto ohjasivat analyysiä. Teemat pysyivät koko ajan samoina, mutta uusia tarkentavia kysymyksiä nousi esiin.

Kategorisoinnin sekä teemoittelun jälkeen oli vuorossa aineiston tulkinta. Raporttien lukemisen sekä kysymysten ja teemojen luomisen jälkeen oli vuorossa aineiston käsittely. Käsittely tapahtui poimimalla samassa kohdassa mainittu asia saman teeman alle, jotta huomataan mahdollinen muutos edeltävästä vuodesta. Kategorisointi auttoi jäsentämään aineistoa ja havaitsemaan, mitä aiheita yritykset erityisesti korostivat. Tutkimuskysymys ohjasi tulkintaa, ja huomioon otettiin myös se, miten asioista puhuttiin ja missä yhteydessä. Tämä tulkinta vaatii tutkijalta myös omaa pohdintaa sekä joustavuutta. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 124–125).

Tutkimuksen refleksiivinen luonne huomioitiin koko analyysiprosessin ajan. Omat ennakkokäsitykset, teoriavalinnat ja analyysin ratkaisut dokumentoitiin ja arvioitiin koko ajan kriittisesti. Tämä vahvisti myös analyysin läpinäkyvyyttä ja tuki tutkimuksen validiteettia. Analyysin luotettavuutta lisäsi myös aineiston monipuolisuus ja analyysimenetelmien johdonmukainen käyttö eri yritysten kohdalla. Erityisen tärkeää oli huomioida vuosi- ja vastuullisuusraporttien luomat rajoitteet.

Taulukko 3. Tutkimuksen teemat, kysymykset ja avainsanat

Pääteema	Täsmennetyt kysymykset	Avainsanoja
<b>1. Systeemiajattelu ja strateginen osaamisen kehittäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miten osaamisen kehittäminen on integroituna yrityksen strategiaan?</li> <li>Millä tavoin yritys hyödyntää ulkoisia verkostoja ja kumppanuuksia osaamisen kehittämisessä?</li> <li>Mitä konkreettisia menetelmiä yritys käyttää osaamisen kehittämisessä?</li> </ul>	Strategia, systeemiajattelu, kumppanuudet, verkostot, ekosysteemit, koulutusmenetelmät
<b>2. Henkilökohtainen mestaruus ja jatkuva oppiminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miten yritys tukee työntekijöiden jatkuvaa ammatillista kehittymistä?</li> <li>Millaisia mahdollisuuksia itseohjautuvaan ja omaehtoiseen oppimiseen tarjotaan?</li> </ul>	Jatkuva oppiminen, itseohjautuvuus, henkilökohtainen kasvu, palaute, motivaatio
<b>3. Mentaaliset mallit ja oppimiskulttuuri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miten yritys kehittää ja ylläpitää oppimismyönteistä organisaatiokulttuuria?</li> <li>Millaisia ajattelumalleja ja asenteita oppimiseen liittyen tuetaan ja vahvistetaan?</li> </ul>	Oppimiskulttuuri, asenteet, ajattelumallit, muutosmyönteisyys
<b>4. Yhteinen visio ja osallistava johtaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miten työntekijöitä osallistetaan osaamisen kehittämiseen ja yhteisen vision luomiseen?</li> <li>Millainen rooli johdolla ja esihenkilöillä on oppimisen tukemisessa?</li> </ul>	Osallistaminen, visio, merkityksellisyys johtajuus, esihenkilötyö
<b>5. Tiimioppiminen ja tiedon jakaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miten yritys edistää yhteisöllistä oppimista ja tiimioppimista?</li> <li>Millä tavoin hiljaista tietoa jaetaan ja muunnetaan näkyväksi tiedoksi?</li> </ul>	Tiimioppiminen, tiedon jakaminen, sisäiset verkostot, hiljainen tieto
<b>6. Oppimista tukevat rakenteet ja järjestelmät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Millaisia oppimisalustoja, -työkaluja tai digitaalisia ratkaisuja yritys tarjoaa?</li> <li>Miten oppimisen seuranta ja vaikutusten mittaaminen on organisoitu?</li> </ul>	Oppimisalustat, järjestelmät, teknologia, mittaaminen, arviointi, seuranta, analytiikka

## 5 Analyysin tulokset

Analyysin tulokset esitetään alla olevan kuvion mukaisesti. Tulosten analyysissa korostetaan tutkimuksessa erityisesti esiin nousseita teemoja, jotka ovat olleet keskeisiä tutkimuksen kannalta. Näiden teemojen kautta pyritään kertomaan kattavasti tutkimuksen havainnoista sekä johtopäätöksistä. Laadullista tutkimusta tukevat myös määrällisen tutkimuksen mukaisesti laaditut taulukot, jotka havainnollistavat henkilöstöön liittyvissä osioissa esiintyvien sanojen mainintamääriä.

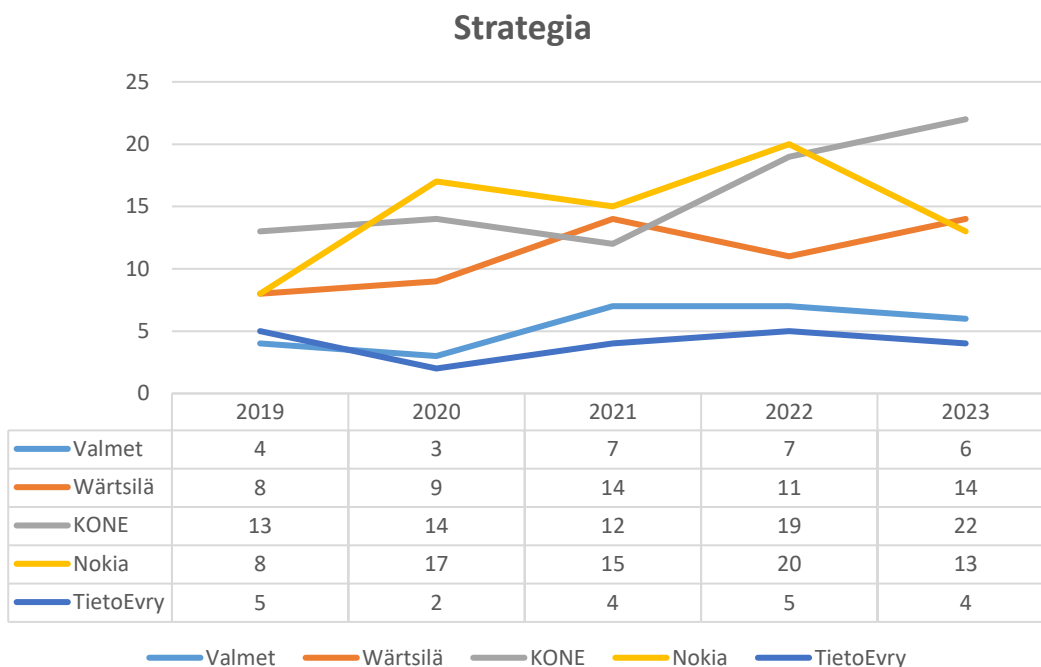


**Kuvio 2.** Analyysin teemat

## 5.1 Systeemiajattelu ja strateginen osaamisen kehittäminen

Systeemiajattelun ja strategisen osaamisen kehittämisen osalta raporteissa nousi erityisesti kolme teemaa – linkitys strategiaan, verkostoiden sekä kumppaneiden merkitys ja oppimisen kokonaisvaltaisuus.

**Strategisen linkityksen** osalta vuosikertomuksissa oppiminen liitetään yhä useammin osaksi yritysten strategista kokonaisuutta, ja strategiasta ylipäätään puhutaan enemmän raporttien henkilöstöön liittyvissä osioissa. Toisaalta tämä johtuu myös yritysten strategiatyöstä, ja näinä vuosina teemasta myös puhutaan enemmän. Yritysten välillä on suuria eroja, Valmetilla sekä Tietoevryllä tässä on tapahtunut vain hieman muutosta 2019–2023. Kaikissa yrityksissä kuitenkin korostetaan, että osaamisen johtaminen ei ole vain koulutuksia tai erillisiä toimenpiteitä, vaan kiinteä osa yrityksen strategiaa. Näin osaaminen esitetään välineenä, jonka avulla voidaan varmistaa kilpailukyky, toteuttaa strategiaa ja rakentaa organisaation kykyä sopeutua ja uudistua. Samalla strategiatyössä painottuu ajatus siitä, että osaaminen kuuluu liiketoiminnan ytimeen.



**Kuvio 3.** "Strategia" -sanan maininnat

KONEen oppimisen ja strategian välinen yhteys on hyvin selkeästi esillä, sekä vanhassa että uudessa vuonna 2021 julkaistussa strategiassa. Molemmissa strategioissa osaaminen näyttäytyy kasvun ajurina ja keinona menestyä. Oppimista kuvataan koko ajan vahvemmin osana liiketoiminnan painopisteitä ja avainryhmien kehittämistä. Uudessa vuonna 2021 julkaistussa strategiassa oppimista ei enää perustella erikseen, vaan se nähdään osana arkea. Aiemmassa strategiassa 2017–2021 puhuttiin, kuinka muutos edellyttää kaikilta uusien kykyjen oppimista. Uudessa strategiassa puolestaan tästä puhutaan suuremmin, kuinka työntekijät menestyvät ja kehittyvät jatkuvien oppimismahdollisuuksien kautta eli oppiminen nähdään edellytyksenä ja itsestäänselvyytenä. Samalla uudessa strategiassa osaaminen kehittäminen on entistä kohdennetumpaa uuden strategian mukaisesti. Koneella strategiasta myös puhutaan huomattavasti enemmän henkilöstöön liittyvissä osioissa 2023 kuin 2019.

*”Tulevaisuudessa tavoitteena on edelleen edistää strategisesti tärkeiden ensisijaisten oppimiskäytäntöjen saatavuutta ja varmistaa samalla niiden merkitys KONEen uuden strategian kannalta. Lisäksi alamme kehittää mittareita oppimista ja liiketoimintavaikutuksia varten.”* (KONEen vuosikertomus, 2023).

Wärtsilässä suurin muutos vuosien 2019–2023 on ollut uusi strategia, jonka yhteydessä on pyritty avaamaan tarkemmin, kuinka tavoitteisiin päästään. Aiemmassa strategiassa oli avattu vain itse strategia. Uudessa strategiassa nostetaan uutena esiin arvot. Arvo ”Suorituskyky” sisältää ajatuksen jatkuvasta oppimisesta, missä kehitytään ja opitaan uutta joka päivä. Lisäksi arvossa ”Intohimo” mainitaan innovoinnin tärkeys ja uudet tavat luoda arvoa. Samalla esiteltiin uusi johtamismalli, jonka kolme pääteemaa sisältävät kohdan ”Kehitä ihmisiä ja tiimejä.” Vuoden 2023 raportissa todetaan, että oppimisen ja kehittämisen vaikuttavuutta mitataan entistä enemmän suhteessa liiketoimintatavoitteisiin. Tavoitteena on avata tulevana vuosina entistä tarkemmin, miten strategian päämääriin päästään.

*”Wärtsilän henkilöstötoiminto pyrkii tehokkaan toimintamallin avulla sovittamaan työnsä entistäkin vahvemmin liiketoimintojen strategisten tavoitteiden mukaiseksi ja toimimaan ihmislähtöisemmin.”* Wärtsilän vuosikertomus, 2023

Valmetin strategiassa osaamisen kehittäminen on ollut osa *”Voittajajoukkue”*-teemaa koko tarkastelujakson ajan. Vuoden 2019 raportissa mainittiin, että Valmet uudisti ja laajensi kykyjen arviointiprosessia vahvistaakseen seuraajasuunnittelua ja kykyjen kehittämisessä. Vuonna 2021 korostetaan resurssien suunnittelua ja kyvykkyyksien kohdentamista entistä strategisemmin.

*”Vuonna 2021 sisällytimme strategian suunnitteluprosessiimme osaamista ja resursseja koskevan osion, jotta johtoryhmät voivat tunnistaa strategiamme toteuttamiseen tarvittavat kyvykkyydet.”* (Valmetin vuosikatsaus, 2022)

Nokian strategia on uudistunut selkeästi vuosien 2019–2023 myös 2020 aloittaneen uuden toimitusjohtajan myötä. Osaamisen johtaminen ja toisaalta työntekijöiden merkitys näkyy tässä entistä vahvemmin. Nokia julkaisi uuden strategian 2021, jolloin strategian tavoitteisiin lisättiin neljä mahdollistajaa, osaamisen varmistaminen nähdään yhtenä strategian mahdollistajana. Tällöin myös toimintatapaa yksinkertaistettiin, ja matriisiorganisaation sijaan luotiin neljä tulosvastuullista liiketoimintaryhmää. Nokia julkaisi uuden toimitusjohtajan myötä vuonna 2021 erillisen henkilöstöstrategian, jolloin julkaistiin myös Nokian henkilöstöstrategian periaatteet. Painopiste on siirtynyt entistä vahvemmin kulttuurin ja henkilöstöstrategian yhdistämiseen.

*”Yhdessä työntekijöidemme kanssa luodun henkilöstöstrategiamme tavoitteena on luoda pohja yrityskulttuurille, jossa kaikki voivat menestyä. Tämä onnistuu tuomalla ihmiset kaiken toimintamme keskiöön. Uskon, että tämä lähestymistapa auttaa meitä myös alan parhaiden osaajien työllistämässä, sitouttamisessa ja huippuosaamisen kehittämisessä.”* (Nokian vuosikertomus, 2021)

Tietoevry julkaisi uuden strategian vuonna 2019 sekä 2021. Suurin muutos Tietoevryllä on ollut siirtymä kohti entistä erikoistuneempia liiketoimintayksiköitä, jotka vastaavat myös osittain itse osaamisensa kehittamisestä. Tietoevryllä on keskitytty erikoistumiseen ja liiketoimintayksikköjen vastuun korostamiseen, osaamisen kehittäminen on entistä kohdennetumpaa. Strategia mainitaan tutkituista yrityksistä vähiten henkilöstöön linkittyvissä osioissa, varmasti liittyen osaltaan myös edellä mainittuun. Toisaalta Tietoevry ei myöskään vaikuta tavoittelevan parasta asemaa työntekijäkokemuksessa ja toimintatavoissa, vaan ennemminkin pysyvän markkinoiden edellyttämässä asemassa.

*”Tietoevryn henkilöstöhallinnon tehtävänä on tukea konsernia henkilöstön kehittämisessä. Se myös varmistaa, että yhtiön toimintatavat ja työntekijäkokemus kehittyvät markkinoiden muutoksen tahdissa.”* (Tietoevryn vuosikertomus, 2020)

Tarkastelujaksolla 2019–2023 yritysten strategioissa on havaittavissa useita merkittäviä muutoksia, seuraavat nousevat esiin erityisesti:

- **Konkreettisemmat toteuttamiskeinot:** Strategioissa ei enää keskitytä pelkkiin tavoitteisiin, vaan esiin nostetaan myös keinot, joilla niihin pyritään. Osaaminen mainitaan johdonmukaisesti osana näitä keinoja.
- **Strategisempi osaamisen kehittäminen:** Osaamisen kehittämistä suunnataan selkeämmin strategian mukaisesti ja avainosaajille. Tässä hyödynnetään jo tällä hetkellä teknologiaa.
- **Henkilöstöstrategian integrointi:** Henkilöstöstrategia sisältyy yhä useammin kokonaisstrategiaan. Henkilöstöstrategia mainitaan yksittäisissä kohdissa Nokialla ja KONEella, mutta jää epäselväksi tarkoitetaanko tällä laajempaa strategiaa vai esimerkiksi sisäistä toimintasuunnitelmaa.
- **Organisaatorakenne vaikuttaa strategiatyöhön:** Tietoevryn ja Nokian siirtyminen erikoistuneisiin liiketoimintayksiköihin heijastuu strategiassa siten,

että koko yrityksen tasoiset toimenpiteet osaamisen johtamisessa jäävät vähemmän konkreettisiksi. Tämä voi olla tulevaisuudessa yksi mahdollinen kehityssuunta, ettei organisaation tasolla pystytä näkemään kokonaiskuvaa osaamisesta, vaan vastuu siirtyy vahvemmin tätä työtä tekeville.

**Verkostoja ja kumppanuuksia** yritykset tuovat vuosikertomuksissaan esiin eri tavoin, erityisesti henkilöstöön liittyvissä osioissa tämä on vaihtelevaa. Teemaa käsitellään kolmesta näkökulmasta: verkostojen linkittäminen strategiaan, tutkimus- ja kehittämistyön hyödyntämisestä sekä merkityksestä sekä verkostojen hyödyntämisestä henkilöstöön liittyvissä osioissa.

Vuonna 2023 KONEen strategiaan lisättiin kumppanuuksien alle "*Dynaaminen verkosto innovatiivisia yrityksiä eri tekniikan aloilta*". Aiemmin kumppanuudet kattoivat asiakkaat, oppilaitokset, teknologian kehittämisen kumppanit sekä jakelijat ja agentit. Yritysten rajat ylittävä yhteistyö on siis selkeästi noussut tärkeämmäksi. Verkostoista puhutaan toisaalta vähemmän henkilöstöjohtamisen osioissa. Ainoastaan vuoden 2021 raportissa kerrotaan, että oppimista tapahtuu myös verkostoitumisen kautta, esimerkiksi toimialan tapahtumissa ja konferensseissa. Tutkimus- ja kehittämismenojen osuus liikevaihdosta on pysynyt samana.

*"Teemme myös monialaista, strategista tutkimusyhteistyötä muilla aloilla toimivien kumppaneiden kanssa ennakoidaksemme asiakkaidemme ja koko yhteiskunnan tulevia tarpeita, jotta voimme jatkossakin tarjota niille lisäarvoa luovia ratkaisuja."* (Koneen yritysraportti, 2022)

Wärtsilän raporteissa tutkimus- ja kehitystoimintaan liittyen kumppanuuksien roolia korostetaan jatkuvasti. Myös tutkimus- ja kehitystoimintaan on panostettu enemmän, vuonna 2019 siihen panostettiin 3,2 % liikevaihdosta, kun taas 2023 4,3 %. Kumppanuuksia hyödynnetään siis selkeästi strategisesti tärkeissä kehityshankkeissa. Verkostot ja kumppanit eivät nouse esiin henkilöstön kehittämisen yhteydessä.

Rekrytinnin osalta tosi mainitaan työntekijöiden omien verkostojen hyödyntäminen uusien osaajien löytämisessä, mutta osaamiseen liittyvää verkostoyhteistyötä ei kuvata.

*”Aloitimme vuonna 2020 yhteistyön johtavien yritysten ja muiden organisaatioiden kanssa edistääksemme päämääräämme ja strategisia tavoitteitamme kohti sataprosenttisesti uusiutuviin energianlähteisiin perustuvaa tulevaisuutta ja älykästä merenkulun ekosysteemiä.”* (Wärtsilän vuosiraportti, 2020)

Myös Valmet viittaa verkostoihin, ekosysteemeihin tai kumppanuuksiin tutkimus- ja kehitysosioissa. Valmet on vuosien 2019–2023 aikana kaksinkertaistanut tutkimus- ja kehityskulut. Vuonna 2022 aletaan puhumaan ekosysteemin luomisesta linkittyen *Beyond Circularity* -ohjelmaan. Tämä esitetään aloitteena, joka kokoaa alan parhaita kumppaneita yhteiseen ekosysteemiin. Henkilöstöön liittyvissä osioissa verkostojen ja kumppanuuksien näkökulmaa ei ole lainkaan mainittuna. Strategiassa on puhuttu koko ajan enemmänkin johtajuudesta teknologioissa ja innovaatioissa, kuin yhteistyön ja verkostojen luomisesta.

*”Vuonna 2023 laajensimme ekosysteemin kumppaniverkostoa nopeasti, ja mukaan on jo liittynyt enemmän kumppaneita kuin alun perin oli tavoitteena.”*  
(Valmetin vuosikatsaus, 2023)

Nokialla verkostot, ekosysteemit ja kumppanit näkyvät sekä tutkimus- ja kehittämistyössä että myös henkilöstöjohtamisen yhteydessä. Jo vuoden 2019 raportissa todetaan, että Nokia on toimialan suurimpia tutkimus- ja kehitystyön investoijia omalla alallaan. Oppimiseen liittyen Nokia kertoo tehneensä yhteistyötä Harvardin kanssa vuodesta 2018, ja 360-palautteen kehittämisessä on käytetty Korn Ferryn järjestelmää. Raporteissa korostetaan monipuolisia oppimismenetelmiä sekä ulkoisten asiantuntijoiden ja verkostojen merkitystä. Nokia myös tarjoaa koulutuksia ja

sertifiointimahdollisuuksia ulkoisille sidosryhmille, mikä kertoo verkostomaisen ajattelun jalkautumisesta laajemmin osaksi oppimista.

*”Uskomme, että metaversumin mahdollisuudet toteutuvat usean osapuolen ekosysteemissä, jossa hyödynnetään verkon uusia ominaisuuksia ja palveluna tarjottavia verkkoja. Mikään yritys ei yksin pysty tarjoamaan kaikkia ratkaisuja, vaan tarvitaan yhteistyötä, yhteistä innovointia ja kumppanuuksia.”* (Nokian vuosikertomus, 2022)

Tietoevry mainitsee kumppanuudet erityisesti teknologiaosaamisen kehittämisessä. Raporteissa viitataan yhteistyöhön Microsoftin ja Googlen kanssa, ja vuoden 2019 strategiassa kerrotaan tavoitteesta luoda Pohjoismaiden suurin Azure-yhteisö. Tietoevry on tehnyt myös yritysostoja, joiden kautta osaamista on vahvistettu. Vaikka verkostoja ja kumppanuuksia mainitaan teknisessä mielessä, henkilöstöjohtamisen tai oppimisen näkökulmasta niitä ei avata tarkemmin. Tietoevry panostaa tutkimukseen prosentuaalisesti paljon, 4,5 % liikevaihdosta, ja tämä on pysynyt suurin piirtein samana koko tutkitun ajan.

*“Our customers demand that we have the competencies to solve the challenges they face. To answer to those needs, our five businesses provide specialized learning, upskilling and reskilling programs for our experts. For example, Tietoevry Tech Services, together with our strategic partner Microsoft, has been building the largest Azure professional network in the Nordics by certifying 3,000 Microsoft Azure-cloud professionals at Tietoevry during 2021–2023. Another strategic partnership established with Google Cloud in 2023 has already resulted in more than 120 employees certifying in Google Cloud.”* (Tietoevryn vastuullisuusraportti, 2023)

Yhteenvetona verkostojen, kumppanuuksien sekä erilaisten ekosysteemien osalta nousevat erityisesti seuraavat teemat:

- **Ekosysteemit ja kumppanuudet strategiassa:** Ekosysteemit ja kumppanuudet ovat nousseet merkittäväksi osaksi yritysten strategiaa sekä tutkimus- ja kehittämistyötä. Yritykset pyrkivät ottamaan johtajuutta ja luomaan omia verkostoja sen sijaan, että liittyisivät muiden luomiin verkostoihin. Verkostot ovat yhä enemmän lähtöisin liiketoimintayksiköistä.
- **Verkostot ja henkilöstöjohtaminen:** Verkostojen, kumppanuuksien ja ekosysteemien merkitystä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta on käsitelty vähän, eikä tässä ole havaittavaa muutosta. Nokia on poikkeus, sillä se kuvaa konkreettisesti kumppanien roolia myös henkilöstöjohtamisessa.

Verkostojen, ekosysteemien ja kumppanuuksien osalta on tärkeää huomioida, että näitä teemoja ei välttämättä käsitellä yksityiskohtaisesti vuosiraporteissa, eikä kumppaneita välttämättä nimetä. Selkeästi kuitenkin tarve kumppanuuksille on kuitenkin noussut.

**Oppimisen kokonaisvaltaisuus** on raporttien pohjalta muuttunut ja oppimista kuvataan raporteissa yhä useammin asiana, joka ei rajoitu pelkästään koulutustilaisuuksiin, vaan kattaa myös esimerkiksi työn arjen, teknologian hyödyntämisen, vuorovaikutuksen sekä jatkuvan palautteen. 70/20/10-oppimismalli on tullut hyvin laajasti käyttöön, tämän mukaisesti 70 % oppimisesta tapahtui työssä, 20 % muilta oppimisena ja 10 % muodollisen koulutuksen kautta. Tässä osiossa käsitellään kaikkien työntekijöiden yhdenvertaisia mahdollisuuksia sekä uusia teknologian tuomia oppimismenetelmiä.

KONEella 70/20/10-ajattelu on omaksuttu laajasti, ja sitä sovelletaan oppimisen suunnittelussa koko organisaation tasolla. Vuonna 2019 se oli käytössä johtajien opinto-ohjelmaan liittyen, mutta 2021 se otettiin käyttöön koko yrityksessä. Vaikka formaalin koulutuksen määrä kasvoi korona-aikana, koulutustuntien määrä on sittemmin laskenut ja korostetaan työssä oppimisen merkitystä. Koulutustunteja käsitellään myös henkilöstöön liittyvissä osioissa tarkemmin, korostaen kuitenkin, että koulutustuntien merkitys on vähentynyt.

Raporteissa tuodaan esiin, että oppimista tapahtuu myös uutena teemana virtuaalitodellisuuden, pelillisten ja digitaalisten menetelmien avulla. Nämä lisääntyivät selvästi korona-aikana. Samalla on pyritty vähentämään kouluttajavetoisuutta ja siirtymään kohti osallistavampia oppimismuotoja. Vaikuttaa siltä, että korona-aikana on lisätty mahdollisuuksien määriä ja vuoden 2023 raportissa mainitaan, että tulevaisuudessa keskitytään entistä enemmän strategisesti tärkeisiin oppimiskäytäntöihin.

*”Tulevaisuudessa tavoitteena on edelleen edistää strategisesti tärkeiden ensisijaisten oppimiskäytäntöjen saatavuutta ja varmistaa samalla niiden merkitys KONEen uuden strategian kannalta.”* (KONEen yritysraportti, 2023)

Wärtsilä mainitsi oppivan organisaation ensimmäisen kerran vuonna 2021 ja otti tällöin myös käyttöön 70/20/10-mallin. Wärtsilän oppimista kuvataan myös kokonaisvaltaisena prosessina, jossa korostuvat niin työssä oppiminen kuin valmentava johtaminen. Yrityksen mukaan oppivan organisaation rakentaminen on tavoitteena, ja siihen liittyy koko henkilöstön sitoutuminen uuden oppimiseen, tiedon jakamiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Wärtsilällä koulutustunnit ovat laskeneet selvästi 2,1 tunnista 1,3 tuntiin vuosien 2019–2023 aikana. Koulutustunteja ei käsitellä muuten kuin pakollisena osuutena GRI-raportoinnissa. Toisaalta johdon koulutustuntien määrä on pysynyt korona-ajan notkahduksen jälkeen samana.

Pandemian vuoksi perinteisiä koulutuksia korvattiin digitaalisten alustojen ja verkkokurssien avulla. Wärtsilän vuosikertomuksessa 2019 korostettiin kuinka työntekijöiden tasavertaiset mahdollisuudet ja mahdollisuus ammatilliseen ja henkilökohtaiseen kasvuun ovat Wärtsilälle keskeisiä periaatteita - tätä ei myöhemmin enää mainita vaan osaamisen kehittäminen on strategisesti entistä kohdennetumpaa.

*”Vuosi 2020 osoitti, että virtuaalisten ja epämuodollisten oppimismahdollisuuksien merkitys kasvaa.”* (Wärtsilän vuosiraportti, 2020)

Valmet sovelsi jo vuonna 2019 70/20/10-oppimismallia. Muiden yritysten tavoin korona-aikana myös Valmetilla osaamisen kehittäminen siirtyi vahvasti virtuaaliseen oppimiseen ja digitaalisille alustoille. Toisaalta Valmetilla osaamisen kehittämisessä korostui suhteessa vähiten ajatus siitä, että tarjotaan monipuolisesta kaikkea kaikille, vaan ytimessä olivat tärkeimmät strategiset osaamisen kehittämisen ohjelmat. Koulutukset suunnitellaan entistä tarkemmin vastaamaan sekä paikallisia että globaaleja tarpeita. Valmetilla koulutustunnit ovat pysyneet suurin piirtein samassa, pandemia hieman lisäsi tätä alkuun. Koulutustunteja ei käsitellä muuten kuin pakollisena osuutena GRI-raportoinnissa.

Nokian raporteissa ei mainita 70/20/10-mallia, vaan niissä korostetaan eniten halua tarjota oppimismahdollisuuksia kaikille, myös formaalilla tavalla. Toisaalta Nokia kouluttaa runsaasti kumppaneitaan, mikä voi vaikuttaa siihen, ettei haluta antaa ulospäin kuvaa organisaatiosta, jossa oppiminen tapahtuu pääasiassa työn kautta. Nokia käsittelee osaamisen kehittämisen osioissa rinnakkain myös asiakkaille tarjottavia palveluita.

*“Our competence development activities focus on leadership, business-critical and technical skills for current and future needs. We offer learning solutions to our customers, partners and employees.”* (Nokian yritysraportti, 2023)

Nokian raportoinnissa korostetaan oppimisen moninaisuutta ja teknologian roolia kehittämisen tukena. Nokiolla koulutustunnit ovat koko ajan laskeneet, 2019 vuoden 34 tunnista 2023 vuoden 26 tuntiin. Ylipäätään Nokia kuitenkin mielellään puhuu yritysraportissa tuntien kokonaismäärästä sekä omien työntekijöiden että asiakkaiden näkökulmasta ja korostaa sitä kautta oppimisen mahdollisuuksia. Näiden lukujen kautta tuodaan myös esiin, kuinka koulutetaan myös kumppaneita.

Tietoevryllä ei ole mainintaa 70/20/10-ajattelusta. Osaamisen kehittämisessä korostuu erityisesti jokaisen yksilölliset oppimispolut. Tässä mahdollisesti näkyy myös, kuinka

vastuu on siirtynyt entistä enemmän liiketoimintayksiköille ja raportointi tarjoaa vain raamit. Jokaisen henkilökohtaista kehittymistä käydään läpi erikseen. Tietoevry ainoana tutkituista yrityksistä ei raportoi koulutustunteja GRI-raportissa, eli todennäköisesti eivät nosta tätä olennaiseksi vastuullisuusteemaksi.

*”In 2021 we launched our new development and performance management framework, MyGrowth. The process puts the employee in the driver’s seat. This means that everyone should take responsibility for their development and actively invite their manager for checkin sessions throughout the year”* (Tietoevryn vastuullisuusraportti, 2021)

Yritysten raporteissa korostuvat erityisesti seuraavat teemat, joissa on havaittavissa muutoksia vuosien varrella:

- **Koulutustuntien merkitys:** Koulutustuntien merkitystä korostetaan jatkuvasti vähemmän, vaikka ne kuuluvat monella osana GRI-raportointia.
- **70/20/10-oppimismalli:** 70/20/10-oppimismalli on noussut laajasti käyttöön, ja erityisesti korostetaan työssä oppimisen merkitystä.
- **Monipuoliset oppimismenetelmät:** Monipuolisia oppimismenetelmiä myös itseopiskeluun otettiin käyttöön pandemian aikana, mutta pandemian jälkeisissä raporteissa korostuvat enemmän strategiset ja kohdennetummat koulutusohjelmat.
- **Koulutuksen kohdentaminen:** Kaikille ei enää tarjota kaikkea, vaan koulutusohjelmat ovat entistä kohdennetumpia.

## 5.2 Henkilökohtainen mestaruus

Henkilökohtaisen mestaruuden teemaa käsitellään kehityskeskusteluiden, kehityssuunnitelmien, järjestelmien, 360-palautteen, mentoroinnin sekä itseohjautuvan oppimisen kautta.

**Kehityskeskustelut ja kehityssuunnitelmat** esitetään keskeisenä osana henkilöstön osaamisen johtamista. Vaikka itse kehityskeskusteluiden malli on useimmissa yrityksissä pysynyt samankaltaisena – tyypillisesti kerran tai kahdesti vuodessa – merkittävimmät muutokset liittyvät siihen, miten yksilöllisiä kehityssuunnitelmia laaditaan ja seurataan, ja miten teknologia tukee näitä prosesseja. Tavoitteena on yhä useammin, että työntekijällä on selkeä, tavoitteisiin linkittyvä kehityspolku.

KONEella kehityskeskustelut ovat pitkään olleet keskeinen osa työntekijöiden kehittämistä, ja niistä raportoidaan vuosittain. Kehityskeskustelut järjestetään vähintään kahdesti vuodessa, ja niiden avulla tuetaan työntekijän sitoutumista ja jatkuvaa kasvua. Yksilölliset kehityssuunnitelmat ovat nousseet koko ajan tärkeämpään asemaan. Vuonna 2019 75 % seurattavista työntekijöistä oli täyttänyt kehityssuunnitelman, kun taas vuonna 2023 luku oli jo 98 %. Raporteissa ei kuitenkaan avata tarkemmin, keitä seurattavat työntekijät tarkalleen ovat, sillä kaikkia tämä ei koskenut. Vuonna 2020 otettiin käyttöön uusi järjestelmä, joka mahdollistaa henkilökohtaisemmat oppimispolut ja tekoälypohjaiset suositukset. Sittemmin myös urakehitys ja kehityssuunnitelmat on integroitu tiiviimmin osaksi tätä järjestelmää.

Wärtsilällä kehityskeskustelut toteutetaan kerran vuodessa, ja tämä on myös yrityksen vastuullisuustavoite. Viime vuosina huomio on siirtynyt enemmän tavoitteenasetannan laatuun ja arvioinnin tarkkuuteen, erityisesti organisaation ylemmillä tasoilla. Avainosaajien tunnistamiseen panostetaan, ja kehittämisessä korostetaan johtajien roolia ja palautteen antamista, mukaan lukien vaikeiden keskustelujen käymistä. Järjestelmistä tai teknologisista tuista ei mainita laajasti, ja kehityksen seuranta perustuu enemmän esihenkilön tai johdon arvioihin ja sisäisiin prosesseihin kuin järjestelmäpohjaiseen seurantaan.

Valmetilla kehityskeskustelut ovat myös vuosittainen prosessi. Viime vuosina painotus on ollut osaamisen ja kyvykkyyksien tunnistamisessa, jossa esihenkilöiden rooli on tärkeä. Vuonna 2023 raportissa mainitaan, että väliarviointeihin on lisätty kysymyksiä

urakehityksestä ja oppimisesta, jotta työntekijöitä voitaisiin tukea entistä paremmin kehittymispolulla. Samalla painotetaan palkitsemisen merkitystä osaamisen kehityksen tukena, ja esihenkilöitä on koulutettu tunnistamaan työntekijöiden potentiaalia entistä paremmin. Teknologisia järjestelmiä ei raporteissa mainita.

*”Vuonna 2023 korostimme jatkuvan oppimisen merkitystä henkilökohtaisessa ja organisaation kehittämisessä sekä muutimme väliarviointiemme painopistettä oppimiseen ja kehittämiseen esittäen kysymyksiä uratavoitteista sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisesta.”* (Valmetin vuosikatsaus, 2023)

Nokialla kehityskeskustelumalli on säilynyt samana jo pitkään: vuosittaisen kehityskeskustelun lisäksi järjestetään kvartaalikeskusteluja. Nokian lähestymistapa oppimisen ja urakehityksen tukemiseen on kuitenkin selvästi dataohjatumpi kuin useilla muilla yrityksillä. Jo vuonna 2019 NokiaEDU ja liiketoimintaryhmät määrittelivät tärkeimmät oppimisalueet, ja työntekijät voivat seurata omaa etenemistään oppimisindeksin kautta. Vuonna 2022 lanseerattiin lisäksi uusi portaali, joka vertaa työntekijän osaamista ja kiinnostuksia Nokian sisäisiin uramahdollisuuksiin. Vuoden 2023 raportissa korostetaan, että järjestelmät demokratisoivat urakehitystä ja auttavat poistamaan ennakkoluuloja, jolloin jokainen työntekijä voi löytää oman tapansa edetä. Tärkeää on, ettei eteneminen ei tarkoita aina johtotehtäviä.

Tietoevryllä kehityskeskustelujen lähestymistapa on muuttunut vuosien varrella. Vuoden 2019 raportissa puhutaan *”employeeeshipista”*, jolla korostettiin työntekijän omaa vastuuta omasta urastaan ja esihenkilön kanssa toimimiseen. Myöhempinä vuosina on siirrytty rakenteellisempaan malliin. Vuodesta 2021 lähtien kehityskeskustelun perustana on ollut MyGrowth-järjestelmä, jossa työntekijä ja esihenkilö keskustelevat uratoiveista, palautteesta ja tavoitteista. MyGrowthia on kehitetty vuosien varrella joustavammaksi ja helpommaksi käyttää.

*“MyGrowth supports personal and professional growth through dynamic goal setting, continuous feedback, and frequent development conversations with one’s closest manager about wellbeing, the employee experience, challenges and achievements.” (Tietoevryn vastuullisuusraportti, 2022)*

Kehityskeskustelut ovat säilyneet lähes kaikissa yrityksissä samalla kaavalla vuosien aikana, mutta niiden toteutus ja vaikuttavuus ovat kehittyneet esimerkiksi teknologian, urasuunnittelun ja yksilöllisten kehityspolkujen kautta. Yritysten raporteista nousee esiin selkeä tavoite rakentaa oppimista tukevia rakenteita, joissa työntekijä ikään kuin kulkee selkeää ja mitattavaa kehityspolkua. Voi sanoa, että kehityskeskusteluiden suhteen on kaksi eri suuntaa, miten yritykset tätä kehittävät:

- **Tekoälyn ja teknologian hyödyntäminen:** KONE ja Nokia ovat edelläkävijöitä järjestelmien ja tekoälyn hyödyntämisessä, jolla pyritään, että työntekijä pystyy tämän avulla myös itse luomaan oman kehityssuunnitelman.
- **Esihenkilöiden kouluttaminen:** Valmet ja Wärtsilä painottavat esihenkilöiden merkitystä ja heidän osaamistaan työntekijöiden oppimispoluissa. Tietoevryllä lähestymistapa perustuu strukturoidun kehityskeskustelumallin ja yksilön vastuun yhdistelmään.

**360-arviointi, mentorointi ja coaching** nostetaan useammin vuosikertomuksissaan esiin osana henkilökohtaista kehittymistä. Näitä keinoja käytetään erityisesti johtajuuden kehittämisessä, mutta viime vuosina niiden saatavuutta on alettu laajentaa myös muille työntekijöille. Raporttien perusteella mentorointi ja 360-prosessit kuvataan sekä yksilön kehittymistä tukevinä että koko organisaation oppimiskulttuuriin liittyvinä välineinä. Samalla kuitenkin käy ilmi, että käytännöt vaihtelevat yritysten välillä, erityisesti siinä, kuinka laajasti nämä menetelmät ovat työntekijöiden käytettävissä. 360-arviointi tarkoittaa henkilön arviointia huomioiden kaikki hänen viiteryhmänsä. Mentoroinnissa keskeistä on tiedon siirto, kun taas coachingissa pyritään oivalluttamaan henkilöä itseään löytämään ratkaisuja.

KONEella vuoden 2022 raportissa todetaan, että mentorointi ja 360-arviointi on mahdollistettu kaikille, kun aiemmin ne oli suunnattu vain johtajille sekä esihenkilöille. Vuoden 2023 vuosikatsauksessa myös mainitaan, että oppimiskulttuuria halutaan kehittää entistä ketterämmäksi mikä tarkoittaa mentoroinnin, coachingin ja yhteisöllisen oppimisen merkityksen kasvamista.

Wärtsilän vuosikertomuksessa mainitaan ensimmäisen kerran mentorointi vuonna 2019, mutta tuolloin sen sisältöä ei avattu tarkemmin. Vuonna 2021 otettiin käyttöön sisäinen mentorointikehys, joka mahdollisti muodollisen mentorointiohjelman. Vuonna 2023 käynnistettiin lisäksi ryhmämentorointiohjelma, jossa mentoreina toimivat johtokunnan jäsenet. 360-arviointi otettiin mukaan johtajuusarviointiin vuonna 2022, mutta raportin mukaan se ei ole vielä kaikkien saatavilla. Wärtsilä otti myös vuonna 2021 käyttöön sisäisen valmennuskehysten, jonka käyttöön perustettiin valmennusosaajien yhteisö.

Nokialla mentorointi, 360-arviointi, coaching ja urasuunnittelu ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla, ja niitä myös kehitetään jatkuvasti. Vuonna 2020 lanseerattiin Coaching for Success -ohjelma, jonka myötä coaching vahvistui osana kehittämistä. Nokialla koulutetaan yrityksen sisäisiä mentoreita ja coacheja. Sisäisten mentoreiden ja coachien määrä on kasvanut tasaisesti. Nokialla korostuu se, että kehittymisen keinot ovat aidosti saavutettavissa kaikille, eivätkä rajoitu esimerkiksi vain johtotasolle.

Valmetilla 360-prosessia on kehitetty jo varhaisessa vaiheessa. Vuoden 2019 raportissa todetaan, että 360-prosessi on uudistettu ja käytössä esihenkilöille. Samassa raportissa mainitaan myös mentorointi, joka linkitetään erityisesti johtajiin ja seuraajasuunnitteluun. Vuonna 2021 tuotiin esiin uusi kansainvälinen mentorointiohjelma, joka keskittyy strategisesti tärkeisiin aihealueisiin ja rakentaa tulevaisuuden osaamista. Näitä siis kohdennetaan niihin rooleihin ja osaamisalueisiin, joita yritys pitää strategisesti keskeisinä tulevaisuudessa.

Tietoevry nostaa raportoinnissaan esiin useita yksittäisiä mentoroinnin käytäntöjä. Vuonna 2020 kerrotaan käänteisestä mentorointiohjelmasta, jossa nuoremmat työntekijät mentoroivat kokeneempia. Vuoden 2021 vastuullisuusraportissa mainitaan ohjelma, jossa luodaan mentorointimahdollisuuksia naisjohtajille. Lisäksi Tietoevryllä on oma coaching-ohjelma. Mentorointi on käytössä valikoiduissa ryhmissä ja kohderyhmissä, mutta tätä ei kuvata yhtä selkeästi kuin esimerkiksi KONEella tai Nokialla.

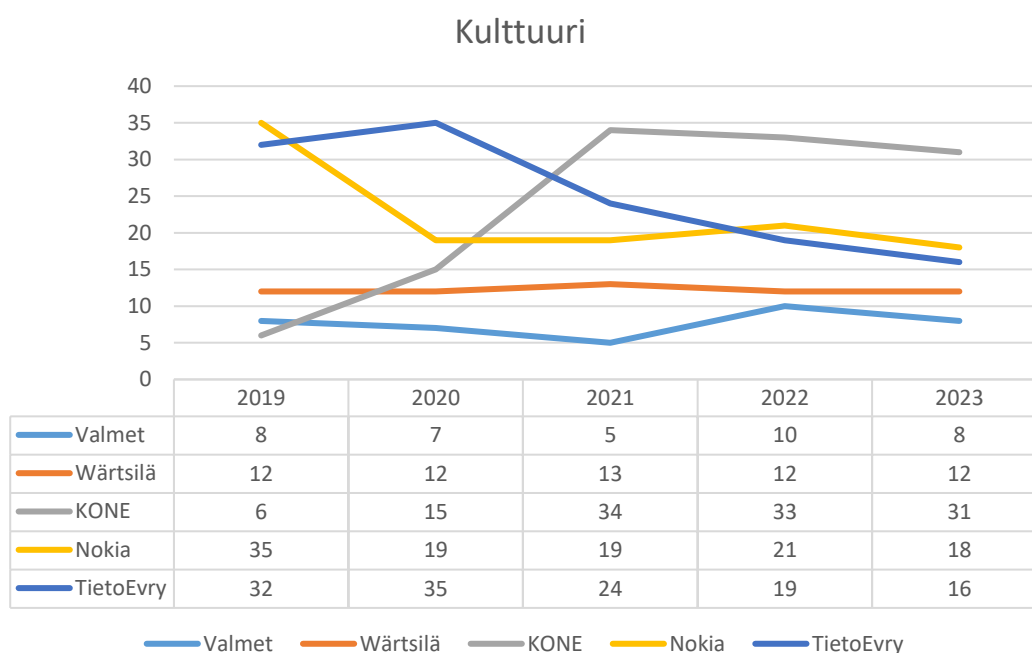
Vuosikertomuksissa mentorointi, 360-arviointi sekä coaching esitetään siis yhä useammin tärkeinä oppimisen tukimuotoina, mutta niiden käyttöönotto ja saavutettavuus vaihtelevat. 360-arviointia käytetään selkeästi eniten johtamisen arvioinnissa, mutta KONEella se on jo mahdollistettu kaikille. Mentorointi on ollut eniten esillä koko ajan ja tähän löytyy runsaasti erilaisia malleja, kuten johtoryhmän osallistaminen, käänteinen mentorointi sekä struktoidummat mentorointiohjelmat. Coaching on noussut uudempana teemana, erityisesti Nokialla tämä on noussut tärkeäksi. KONE ja Nokia ovat laajentaneet nämä käytännöt koko henkilöstölle, kun taas Wärtsilällä, Valmetilla ja Tietoevryllä ohjelmat vaikuttavat kohdennetummilta ja painottuvat johtamisen kehittämiseen tai tiettyihin ryhmiin.

### 5.3 Mentaaliset mallit ja oppimiskulttuuri

Mentaalista mallia ja oppimiskulttuuria tarkastellaan oppimiskulttuurin kehittämisen sekä muutoksen ja sen merkityksen kautta.

**Kulttuurin kehittäminen** nousee esiin usean yrityksen vuosikertomuksissa erityisesti vuodesta 2020 alkaen. Yritykset kuvaavat yhä useammin, miten ne ovat pyrkineet rakentamaan arvoja ja ajattelumalleja, jotka tukevat jatkuvaa oppimista ja strategian toteuttamista. Erityisesti kulttuuri nähdään tärkeänä, jotta työntekijät sitoutuisivat yritykseen, mutta tässä tarkastelussa lähestytään kulttuuria osaamisen johtamisen kautta. Kulttuurin kehittäminen näyttäytyy paitsi arvojen ja periaatteiden uudelleenmuotoiluna, myös konkreettisina toimenpiteinä, kuten sisäisinä kyselyinä, työpajoina ja uudistettuina henkilöstöstrategioina.

Kulttuuri-sanojen maininnat eivät ole keskiarvallisesti nousseet henkilöstöön liittyvissä asioissa, mutta eri yritykset painottavat kulttuuria eri vuosina. Esimerkiksi Nokialla kulttuuri mainitaan huomattavasti vähemmän, kun taas KONEella ison kulttuurityön myötä se on entistä tärkeämpi osa raportoinnissa. Toisaalta tämä herättää myös pohdintaa siitä, että meneekö esimerkiksi kulttuurityö hukkaan, jos sitä ei jatkuvasti myös seuraavina vuosina nosteta esille.



**Kuvio 4.** "Kulttuuri" -sanan maininnat

KONEella organisaatiokulttuurin kehittäminen kytkettiin strategiaan vuonna 2020. Raporteissa kerrotaan, että yli 8 000 työntekijää osallistui kulttuuritutkimukseen ja yli 25 000 antoi palautetta arvoista ja tavoista tehdä työtä. Tavoitteena oli varmistaa, että organisaatiokulttuuri tukee strategisten tavoitteiden toteutumista. Kulttuuriksi ja samalla arvoiksi nousivat välittäminen, asiakas, yhteistyö ja rohkeus. Rohkeuden osalta korostetaan tavoitteita ja innovointia, yhteistyöllä muilta oppimista ja saavutusten juhlamista yhteistyössä. Kulttuuri ja arvot korostavat siis vahvasti osaamista ja sen merkitystä, ja on kiinteä osa myös yrityksen strategiaa. KONEella kulttuurista puhutaan huomattavasti enemmän vuonna 2023 kuin vuonna 2019.

Wärtsilä käynnisti kulttuuriprojektin vuoden 2020 ensimmäisellä neljänneksellä, ja siinä pyrittiin ymmärtämään nykyistä organisaatiokulttuuria ja suunnittelemaan sen kehityssuuntaa. Prosessi sisälsi globaalin kyselyn, johtoryhmän työpajoja ja fokusryhmähaastatteluja eri puolilta organisaatiota. Kulttuurityön seurauksena määriteltiin uudet arvot, asiakkaan menestys, intohimo ja suorituskyky, sekä aloitettiin keskustelu oppivasta organisaatiosta. Tämä näkyi esimerkiksi vuoden 2022 MyVoice-henkilöstökyselyssä, jossa 76 % vastaajista koki, että Wärtsilässä on mahdollisuus oppia ja kehittyä – parannusta oli tullut 18 prosenttiyksikköä edelliseen, vuoden 2020 mittaukseen verrattuna.

Valmetilla organisaatiokulttuurin kehittäminen ei ole ollut yhtä näkyvästi esillä raportoinnissa vuosien 2019–2023 aikana. Strategia on säilynyt samana koko tarkastelujakson, eikä arvoihin tai kulttuuriperiaatteisiin ole tehty suuria muutoksia. Kulttuurin tukemisessa korostetaan jatkuvuutta ja työntekijöiden omaa roolia, erityisesti osana *Voittajajoukkue* -strategiaa. Sitoutuneisuus, yhteistyö ja asiakaslähtöisyys ovat keskeisiä teemoja. Kehitystä seurataan erityisesti joka toinen vuosi toteutettavalla *OurVoice*-kyselyllä, joka ohjaa kulttuurista keskustelua, mutta raportoinnissa ei viitata laajempiin kulttuurimuutoksiin tai oppimiseen osana kulttuurityötä. Valmetin arvot, eli asiakat, uudistuminen, erinomaisuus ja ihmiset, ovat kuitenkin osa strategiaa.

Nokialla oppimiskulttuurin kehittäminen on liitetty osaksi uudistettua henkilöstöstrategiaa ja uusia kulttuuriperiaatteita. Vuonna 2021 julkaistun *Vahvemaksi yhdessä*-strategian yhteydessä korostettiin osaamisen kehittämistä nimenomaan yhteisöllisen ja sosiaalisen oppimisen kautta. Yrityksen kulttuurikuvauksissa painottuvat yhteisöjen merkitys, jakaminen ja yhdessä oppiminen.

Tietoevryllä kulttuurin kehittämiseen on panostettu erityisesti vuoden 2020 aikana, jolloin käynnistettiin *Culture Code* -hanke. Sen tavoitteena oli luoda yhteinen kulttuurinen perusta fuusion jälkeen. Culture Coden neljästä osa-alueesta yksi oli oppimiseen liittyvä: *“Keep Learning: We continuously grow, aiming to be world class”*.

Tämä osoittaa, että oppiminen on nostettu osaksi yrityksen kulttuurista ydintä. Vuoden 2023 raportissa mainitaan, että liiketoimintayksiköt määrittävät omia työntekijäarvolupauksiaan yhteisten arvojen pohjalta, eli tämä on kohdennetumpaa.

Tietoevryn kohdalla näkyy jonkin verran, että kulttuurityötä on tehty, mutta sen jalkauttaminen on jäänyt osittain sivuun tai toisaalta myös, ettei sitä nähdä merkityksellisenä yrityksen strategiaa, vaan tulee esiin vain henkilöstöön linkittyvissä osioissa. Kulttuurista myös puhutaan raportissa huomattavasti vähemmän vuonna 2023, kuin 2020. Esimerkiksi Tietoevry kaikissa raporteissaan 2020–2023 Culture Coden osalta, että sen linkittämistä päivittäiseen työhön jatketaan, mutta konkreettisia muutoksia ei ole havaittavissa. Toisaalta Tietoevry myös korostaa liiketoimintayksiköitä ja heidän vastuutaan tässä.

Kulttuuriin panostaminen on selkeästi nähty tärkeäksi erityisesti vuosina 2020 ja 2021. Kehittäminen oppimisen näkökulmasta näkyy vuosikertomuksissa erityisesti Tietoevryn, Wärtsilän ja Nokian kohdalla. Näissä yrityksissä on käynnistetty erillisiä hankkeita, luotu uusia arvoja ja osallistettu henkilöstöä kulttuuriprosessiin, jossa oppiminen nähdään selkeästi keskeisenä osana. Osaaminen siis nähdään kulttuurin ja arvojen tasolla kaikissa yrityksissä tärkeänä. Lähtökohtaisesti kulttuurityö näkyy selkeästi strategiassa, eikä pelkästään henkilöstöön liittyvissä osioissa. Toisaalta Tietoevryllä ja Nokialla kulttuurista puhutaan huomattavasti vähemmän kuin aiemmin, tämä voi mahdollisesti myös linkittyä molempien uusiin strategioihin, jossa siirryttiin enemmän kohti liiketoimintayksiköitä.

#### **5.4 Yhteinen visio ja osallistava johtaminen**

Yhteisen vision ja osallistavan johtamisen teeman kautta nousi erityisesti kolme asiaa, henkilöstökyselyt, yhteisöllinen vuorovaikutus sekä johtamisen kehittäminen.

**Henkilöstökyselyitä** hyödynnetään palautteen keräämiseen ja organisaation kehittämisen tukemiseen. Kyselyjä käytetään esimerkiksi osana strategiatyötä, esihenkilötyön kehittämistä ja oppimiskulttuurin vahvistamista. Raporteissa ei aina avata

tarkasti, miten kyselyistä saatua tietoa hyödynnetään oppimisen näkökulmasta, mutta kyselyjen kautta muodostuu kuva siitä, miten yritykset seuraavat henkilöstön kokemuksia ja sitoutumista sekä ohjaavat tätä kautta kehitystoimia.

KONEella henkilöstökysely on *Pulse*-kysely, joka toteutetaan joka toinen vuosi koko organisaation laajuisesti. Koronapandemian aikana tästä toteutettiin kevennetty versio, jotta haastavana aikana saatiin paremmin ymmärrystä esimerkiksi työhyvinvoinnista. Tarkempaa tietoa tulosten hyödyntämisestä oppimisen tukena ei raporteissa ole.

Wärtsilä puolestaan on muokannut *MyVoice*-henkilöstökyselyään vuosien varrella. Aluksi kysely muuttui vuosittaiseksi, mutta sittemmin palattiin kahden vuoden välein toteutettavaan malliin. Lisäksi *Pulse*-kyselyitä on toteutettu tarvittaessa 1–4 kertaa vuodessa. Wärtsilän raporteissa viitataan useaan otteeseen siihen, että kyselytuloksia hyödynnetään kulttuurin kehittämisessä ja organisaation suunnan arvioinnissa. Oppimiseen liittyvien kysymysten tulosten parantuminen oli yksi merkittävimpiä nousuja vuoden 2022 *MyVoice*-kyselyssä.

*”76% vuoden 2022 MyVoice-kyselyn vastaajista koki, että Wärtsilässä on mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä. Tämän kyselyosuuden tulos parani peräti 18 prosenttiyksikköä, mikä oli suurin yksittäinen parannus edellisestä, vuonna 2020 tehdystä kyselystä. Tämä osoittaa, että meillä todella halutaan oppia ja kehittyä.”*  
(Wärtsilän vuosikertomus, 2022)

Valmetilla henkilöstökyselyt ovat olleet myös tärkeä osa kehittämistä koko tarkastelujakson ajan. *OurVoice*-kysely toteutetaan kahden vuoden välein, ja sen pohjalta laaditaan yksikkö- ja tiimitasoiset toimenpidesuunnitelmat. Raporteissa tuodaan esiin, että myös digitaaliset järjestelmät ovat kehittyneet siten, että pystytään tarjoamaan entistä kohdennetumpia ehdotuksia tavoitteiden saavuttamiseen. Dokumentoinnin merkitystä korostetaan, ja suunnitelmien vaikutuksia seurataan

tiimitasolla. Vuonna 2021 toteutettiin lisäksi Pulse-kysely pandemian vaikutusten seuraamiseksi, mutta se jäi kertaluontoiseksi.

Nokiassa henkilöstökyselyitä toteutetaan vuosittain, mutta raportoinnissa ei kerrota kovin paljoa yksityiskohtia niiden sisällöstä tai tulosten käsittelystä. Vuonna 2023 tosin mainitaan, että vuotuisen henkilöstökyselyyn vastasi 76 % Nokian työntekijöistä, mikä oli 10 % lisäys edellisvuoteen verrattuna. Toisaalta tämä voi viitata myös siihen, että Nokialla kehittämistyötä tehdään enemmän liiketoimintayksiköissä eikä korosteta koko yrityksen tasolla olevaa kyselyä. Vuonna 2020, uuden toimitusjohtajan aloitettua, toteutettiin kuitenkin erillinen maailmanlaajuinen kysely, joka keskittyi ylpeyteen sekä työilmapiiriin.

*”Toimitusjohtajamme vaihtuessa vuonna 2020 otimme asiaksemme päivittää näkemystämme työntekijäkokemuksesta. Pekka Lundmarkin ensimmäisenä työpäivänä käynnistimme maailmanlaajuisen kyselyn, jossa kysyimme, tunsivatko työntekijämme ylpeyttä Nokiassa työskentelystä ja kokivatko he työilmapiirin sellaiseksi, että se antaa heille mahdollisuuden antaa parhaan työpanoksensa.”*

(Nokian vuosikertomus, 2020)

Tietoevry erottuu yrityksistä tiheämmällä kyselytahdillaan – *OurVoice*-kysely toteutetaan kolme kertaa vuodessa. Raporteissa mainitaan, että kyselyillä pyritään tiivistämään yhteistyötä ja hyödyntämään työntekijöiden näkemyksiä entistä aktiivisemmin päätöksenteossa ja kehittämisessä. Tietoevryllä kyselyä korostetaan erityisen tärkeäksi, jonka pohjalta luodaan toimintasuunnitelma jatkoa ajatellen.

*”The OurVoice engagement survey is a key tool for us to better understand the needs of our employees. The results help us act upon signals received. OurVoice is our navigation map, while MyGrowth, our Culture Code, and our Leadership principles are the tools that we use as key ingredients for initiatives to make sure we all work in the same direction.”* (Tietoevryn vastuullisuusraportti, 2022)

Henkilöstökyselyt ovat siis edelleen kiinteä osa organisaatioiden oppimisen ja kehittämisen käytäntöjä. Nämä ovat myös pysyneet suhteellisen muuttumattomina vuosien aikana. KONE, Wärtsilä, Tietoevry ja Valmet toteuttavat kyselyjä säännöllisesti ja ovat kehittäneet tapoja hyödyntää niitä strategisesti tai tiimitasolla. Nokialla kysely on myös vuosittain, mutta sisällöstä viestitään vähemmän. Nokia ja Tietoevry ovat viestineet strategioistaan, jotka painottuvat liiketoimintayksiköihin. Nokian strategia keskittyy ensisijaisesti liiketoimintayksiköihin, mikä voi vaikuttaa siihen ettei kyselyitä korosteta samalla tavalla. Tietoevryn strategia painottuu myös liiketoimintayksiköihin, mutta he puolestaan pitävät koko yrityksen kattavia kyselyjä tärkeinä.

Muutoksena kyselyissä yleisestä voidaan mainita kyselyjen kytkentä entistä vahvemmin strategiseen kehittämiseen ja kulttuuriin. Yritykset käyttävät henkilöstökyselyitä paitsi työhyvinvoinnin seuraamiseen, myös strategisten teemojen ja kulttuuristen muutosten tukemiseen. Tuloksia hyödynnetään kehittämisen suuntaviivoina, ei pelkkänä mittarina.

**Yhteisöllinen vuorovaikutus** korostuu raporteissa yhä enemmän ja ylipäättään ajatus siitä, että oppimista ja kehittymistä ei tapahdu vain yksilötasolla. Yritykset kertovat järjestävänsä tilaisuuksia, joissa strategisia teemoja, arvoja ja osaamista käsitellään yhdessä henkilöstön kanssa. Näitä keskusteluita kuvataan osana osallistavaa johtamista ja kulttuurin rakentamista, ja ne toimivat paitsi tiedon jakamisen myös yhteisen ymmärryksen luomisen keinoina.

KONEella keskustelut ovat osa säännöllistä henkilöstövuorovaikutusta. Pulse-kyselyn yhteyteen on liitetty vuosittain järjestettävät *Pulse Talks* -keskustelut, joissa käydään tuloksia läpi yhdessä tiimien kanssa. Näin kysely ei jää pelkäksi mittariksi, vaan toimii keskustelunavauksena kehittämistyölle. Lisäksi KONE järjestää *European Employee Forum* -tapahtuman, jossa ylin johto ja työntekijöiden edustajat keskustelevat yrityksen kehityksestä.

Wärtsilällä puolestaan henkilöstön osallistamista on toteutettu useiden foorumien kautta. Vuonna 2021 järjestettiin *Leaders Forum* -virtuaalitapahtuma, joka liittyi uuden strategian lanseeraukseen. Tapahtuman yhteydessä käytiin keskusteluja henkilöstön kanssa yrityksen päämääristä ja arvoista. Vuonna 2022 käynnistettiin *Grow – Building our Learning Organisation* -kehitysohjelma, jonka tavoitteena oli rakentaa oppivaa organisaatiota. Siihen osallistui työntekijöitä eri toiminnoista ja organisaatiotasoilta.

*”Syksyllä 2022 käynnistettiin kehitysohjelma Grow – Building our Learning Organisation. Ohjelman tarkoituksena on auttaa Wärtsilää rakentamaan oppivan organisaation vaatimia perustuksia. Fokuksessa ovat siten psykologinen turvallisuuden tunne, kasvuajattelu, palautekulttuuri ja jatkuva parantaminen. Ohjelman vuorovaikutteisiin työpajoihin osallistui vuonna 2022 noin 320 henkilöä kauttaaltaan koko organisaatiosta.”* (Wärtsilän vuosikertomus, 2022)

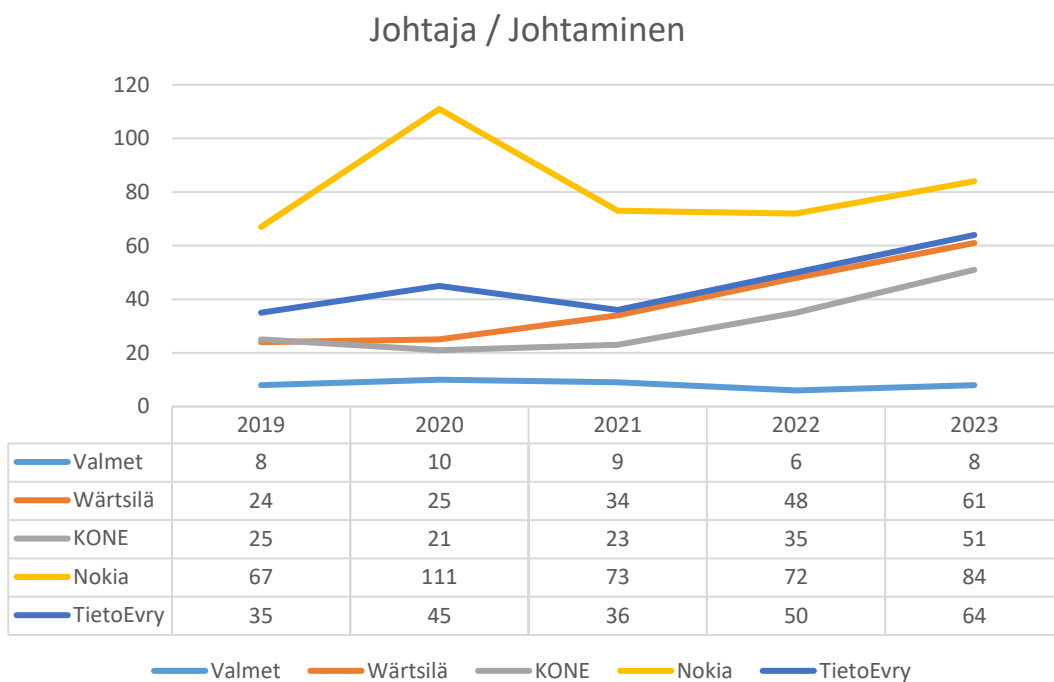
Valmetilla yhteinen keskustelu kytkeytyy erityisesti strategiatyöhön. Vuonna 2021 jokainen tiimi osallistui strategiaa koskeviin tiimikeskusteluihin, joiden tavoitteena oli tuoda työntekijöiden näkemyksiä esiin yhtiön kehityssuunnassa. Näiden keskustelujen pohjalta laadittiin toimenpiteitä, ja niiden toteutumista seurattiin systemaattisesti. Lisäksi OurVoice-kyselyn tuloksia käytiin läpi yhdessä tiimitasolla.

Nokialla keskustelutilaisuudet on liitetty osaksi kulttuurin ja osaamisen kehittämistä. Vuonna 2019 järjestetty *Skills for the Future* -kampanja tavoitti yli 20 000 työntekijää ja sen tarkoituksena oli tunnistaa tulevaisuuden kriittisiä osaamisalueita. Kampanjaan kuului pelillistetty osallistamissovellus ja työpajoja, joissa käsiteltiin esimerkiksi ennakkoluulojen vaikutuksia. Vuonna 2022 Nokian uusi kulttuuristrategia näkyi erilaisissa virtuaalisissa mentorointiohjelmissa ja vertaisoppimisfoorumeissa, joihin henkilöstöä kannustettiin osallistumaan. Lisäksi perustettiin *CEO Advisory* -ohjelma, jossa nousevat johtajat jakavat näkemyksiään suoraan toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle.

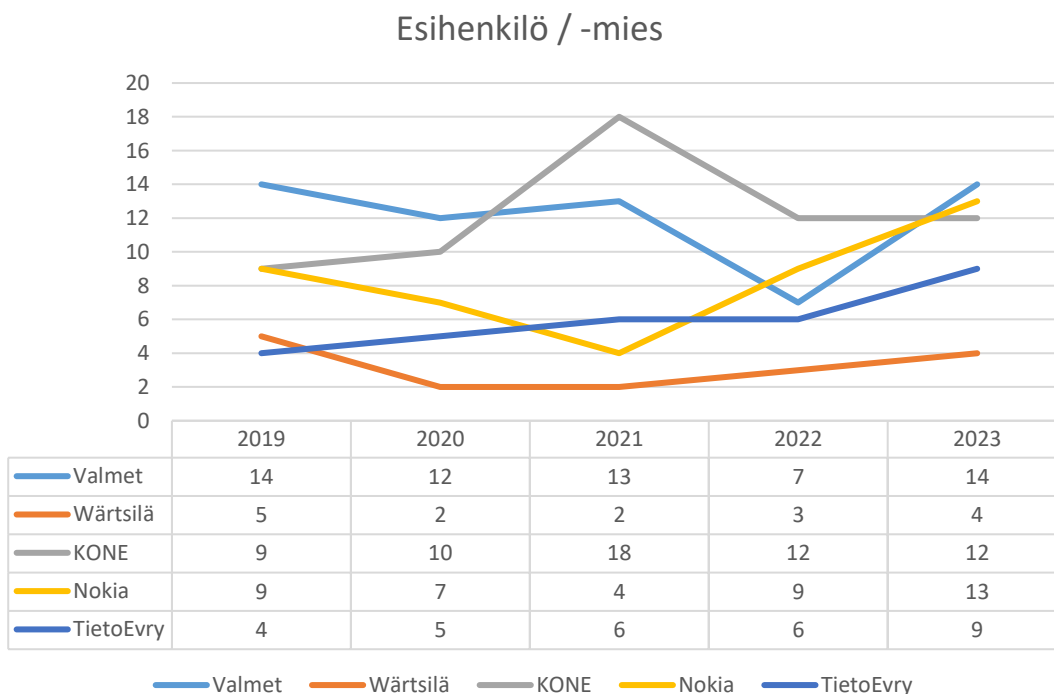
Tietoevryllä keskustelutilaisuudet ja osallistaminen ovat liittyneet erityisesti kulttuurin uudistamiseen. *Culture Code* -hankkeen yhteydessä satoja työntekijöitä osallistui hackathoneihin ja työpajoihin, joissa määriteltiin yhtiön kulttuurisia peruspilareita.

Yhteiset keskustelutilaisuudet ovat useissa yrityksissä osa vuorovaikutteista kehittämistyötä osana strategian tai arvojen kehittämistä. Nokia, KONE ja Wärtsilä erottuvat laajuudella ja tilaisuuksien moninaisuudella – keskusteluja järjestetään sekä johdon että henkilöstön välillä ja ne sidotaan tiiviisti strategiaan. Valmetilla keskustelut nivoutuvat tiimitasolle ja toimenpidesuunnitelmiin. Tietoevryllä keskustelut ovat liittyneet erityisesti kulttuurinmuutokseen ja arvojen määrittelyyn. Yritykset kuvaavat tilaisuuksia mahdollisuuksina jakaa näkemyksiä, oppia toisilta ja rakentaa yhdessä organisaation suuntaa. Tämä tukee myös oppivan organisaation ideaa.

**Johtamisen kehittämistä** kuvataan vuosikertomuksissa yhä useammin osana oppimisen ja kulttuurin rakentamista. Esihenkilöiden roolia painotetaan niin oppimisen tukemisessa, palautteen antamisessa kuin organisaatiokulttuurin suunnan näyttämisessä. Pandemian jälkeen korostettiin erityisesti johtajien vastuuta etäjohtamisessa ja muutostilanteiden tukemisessa. Monissa yrityksissä on otettu käyttöön laajoja kehitysohjelmiä, joiden tavoitteena on vahvistaa valmentavaa otetta, strategista ajattelua ja osaamisen kehittämistä. Erityisesti johtajista ja johtamisesta myös puhutaan enemmän vuosiraporteissa, esihenkilöiden suhteen muutos ei ole ollut kovin suuri.



**Kuvio 5.** "Johtaja" ja "Johtaminen" -sanojen maininnat



**Kuvio 6.** "Esihenkilö" ja "Esimies" -sanojen maininnat

KONEella johtamisen kehittämisessä on korostettu erityisesti muutosjohtamista ja esihenkilöiden vaikutusta kulttuuriin. Osallistavaa johtajuutta ja yksilön vastuuta oppimisesta nostetaan toistuvasti esiin. Työntekijän oman osaamisen kehittämisen osalta korostetaan ennemminkin järjestelmien kehittämistä, kuin esihenkilön vastuuta. Vuonna 2020 lanseerattiin uudet johtamisperiaatteet, jotka painottavat tulevaisuuteen suuntaamista, merkityksellisyyden luomista sekä osallistamista tulosten aikaansaamiseksi. Johtamisen kehittämisessä käytetään myös 360-arviointeja, ja niiden avulla arvioidaan esihenkilöiden osaamista ja kehittymistarpeita.

*”KONE lanseerasi myös uudet johtamisperiaatteet. Ne koostuvat yksinkertaisista, helposti mieleen jäävistä ohjeista, joita esimiehet voivat käyttää KONEen kulttuurin ja arvojen tukemiseksi. KONEen johtamisperiaatteet ovat: Pohjusta tulevaisuutta, Luo merkityksellisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta ja Osallista tulosten aikaansaamiseksi.” (KONEen yritysraportti, 2021)*

Wärtsilä on kehittänyt johtamista osana strategiaa ja oppivaa organisaatiota. Johtamisen kehitysohjelmat on sidottu organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. KONEen tapaan myös Wärtsilä julkaisi 2021 uuden johtamismallin, joka määrittelee esihenkilöiltä odotetut käyttäytymismallit. Tätä tukemaan on rakennettu monipuolinen koulutuskokonaisuus, *Wärtsilä Leader* -ohjelma. Vuonna 2022 käynnistettiin lisäksi valmentavan johtamisen systemaattinen tukeminen ja luotiin sisäisten valmentajien yhteisö. Lisäksi *LeaderTalks*-alusta tarjoaa paikan keskustelulle ja vertaiskehittämiselle. Uutena asiana johtoryhmän jäsenet ovat ryhmämentoroinnin kautta mukana tukemassa nimenomaan esihenkilöiden ja tulevien johtajien oppimista.

*”Keväällä 2022 käyttöön otettiin Wärtsilän uusi johtamismalli (Wärtsilä Leadership Model), joka tukee strategista kasvuamme määrittelemällä Wärtsilän johtajilta edellytettävän käyttäytymisen peruspiirteet. Malli käsittää kolme aluetta ja 15 johtamiskäyttäytymistä.” (Wärtsilän vuosikertomus, 2022)*

Valmetilla johtajien ja esihenkilöiden rooli hyvin korostettu, ja erilaisia koulutusohjelmia on heille runsaasti. Vuonna 2021 kehitystä mitattiin johtajuusindeksillä, joka sisällytettiin *OurVoice*-kyselyyn, jotta esihenkilöiden vaikutus tiimien toimintaan saataisiin paremmin näkyväksi. Johtajuusindeksi päivitettiin 2023, jotta saataisiin parempi kuva siitä, kuinka esihenkilöt tukivat työntekijöidensä kehittymistä ja suorituskykyä. Valmetilla korostetaan erityisesti palkitsemisen merkitystä, suorituksen johtamista ja valmentavaa esihenkilötyötä. Näihin kaikkiin teemoihin liittyen on ollut valmennusohjelmia vuosina 2019–2023. Valmet on ainoana tutkittavista yrityksistä korostanut erityisesti palkitsemisen roolia johtamistyössä.

*”Vuonna 2023 uudistimme OurVoice-kyselyn johtajuusindeksia ymmärtääksemme paremmin, kuinka esihenkilömme täyttävät esihenkilöroolin odotukset ja saadaksemme palautetta heidän kehittämisekseen. Johtajuusindeksi oli erittäin hyvällä tasolla, ja oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, henkilön vastuuttaminen omista suorituksistaan sekä arvojen mukainen käyttäytyminen saivat parhaat arviot.”* (Valmetin vuosikatsaus, 2023)

Nokialla johtamisen kehittäminen liittyy tiiviisti strategiaan painopisteisiin. Erityisesti Nokialla korostetaan vuonna 2020 julkaistun henkilöstöstrategian mukaista avointa johtajuutta, jonka pohjalta on tehty koulutuksia. Vuonna 2021 käynnistetty Leadership4Impact-ohjelma keskittyi muutosjohtamiseen ja oppimiskulttuurin vahvistamiseen. Vuonna 2022 käyttöön otettiin *Leader Lab*, jossa esihenkilöt saavat tukea arjen johtamishaasteisiin. Vuonna 2023 johtamiskoulutusta yhdistettiin vahvemmin ESG-tavoitteisiin ja tekoälypohjaisiin työkaluihin, joiden avulla seurataan ja kehitetään tiimien osaamista.

*”Vuonna 2021 uudistimme odotuksiamme johtajuudelta. Sidoimme odotukset toimintaperiaatteisiimme ja otimme entistä paremmin huomioon palautteen ja suorituskyvyn kasvun. Johtamistapaamme sisältyy myös ”epävirallisia johtajia”, kuten projektijohtajia ja scrum-mastereita. Autoimme yli 600 uutta*

*linjaesihenkilöä ja johtajaa kasvamaan uudessa ympäristössä ja kehittämään ja tukemaan työntekijöitämme.”* (Nokian vuosikertomus, 2021)

Myös Tietoevryllä johtamisen kehittäminen on saanut viime vuosina selkeämmän rakenteen. Vuonna 2020 lanseerattiin *Leadership Aspirations* -ohjelma, jossa määriteltiin, mitä hyvä johtajuus Tietoevryllä tarkoittaa: tulevaisuuden rakentamista, tuloksenteon johtamista ja esimerkillistä toimintaa. Kehittämisen tavoitteena on ollut määritellä johdon rooli selkeästi ja kytkeä se arjen esihenkilötyöhön. Myöhemmissä raporteissa kuitenkin korostetaan liiketoimintayksiköiden vastuuta kehittää johtajuutta. Vuonna 2023 johtajuutta tuettiin uudella Onboarding-ohjelmalla sekä *Care Leadership Development Programilla*, joka on suunniteltu vastaamaan liiketoimintayksiköiden erityistarpeita.

*“Further leadership development paths are owned and currently being built by the businesses to ensure their leaders gain competences relevant to their specific industries, customers and employees.”* (Tietoevryn vastuullisuusraportti, 2023)

Yhteenvetona voidaan todeta, että vuosikertomuksissa esihenkilöiden ja johtajien roolia oppimisen mahdollistajina tuodaan esiin koko ajan enemmän ja se koetaan tärkeänä. Kaikissa yrityksissä pandemian jälkimainingeissa esihenkilöiden merkitys korostui entisestään ja siihen myös reagoitiin tarjoamalla tukea ja koulutusta uusiin johtamisen haasteisiin. Erityisesti seuraavat teemat nousivat esiin vuosiraporteissa:

- **Valmentavan ja osallistavan johtajuuden vahvistaminen:** Korostetaan johtajuutta, joka ei ainoastaan johda, vaan mahdollistaa oppimista ja osallistumista. Tavoitteena on tukea itseohjautuvuutta ja psykologista turvallisuutta.
- **Johtamisen sidonta arvoihin, strategiaan ja kulttuuriin:** Johtamisohjelmat linkittyvät suoraan yrityksen arvoihin ja strategiaan tavoitteisiin. Tämä tekee

johtamisesta aidosti osan liiketoiminnan kehittämistä. Useassa yrityksessä on luotu omaa johtamismallia, joka ohjaa päivittäistä tekemistä.

- **Johtajuuden mittaaminen ja palautetiedon hyödyntäminen:** Käytössä on erilaisia indeksejä ja arviointimenetelmiä, joilla kehitetään johtajuutta sekä esihenkilötyötä datan pohjalta.

## 5.5 Tiimioppiminen ja tiedon jakaminen

Tiimioppimisen ja tiedon jakamisen teeman kautta nousi kysymysten kautta esiin otsikon mukaiset teemat eli tiimit sekä tiedon jakaminen.

**Tiimit** koetaan raporteissa oppimisen ja kehittymisen perusyksikkönä. Tiimeihin liittyvä oppiminen näkyy sekä muodollisissa rakenteissa, kuten tiimikohtaisissa tavoitteissa ja itsearvioinneissa, että kulttuurisessa painotuksessa yhteisöllisyyteen ja tiedon jakamiseen. Tiimeissä tapahtuu myös paljon arjen oppimisesta.



**Kuvio 7.** "Tiimi" -sanana maininnat

KONEella tiimit toimivat perusyksikköinä, joissa käsitellään esimerkiksi *Pulse*-kyselyn tuloksia ja luodaan yhdessä tarvittavia kehityssuunnitelmia. Raporteissa mainitaan myös virtuaaliset oppimisympäristöt ja online-yhteisöt, jotka tukevat tiimien välistä yhteistyötä ja tiedon jakamista. Tiimien merkityksessä ei kuitenkaan ole havaittavissa muutosta vuosien 2019–2023 aikana, ja tiimi-sana mainitaan raporteissa vuosittain suunnilleen yhtä monta kertaa.

Wärtsilä korostaa tiimien monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta, ja näiden arvojen esiin nostaminen on vahvistunut erityisesti viime vuosina. Yrityksen mukaan tiimit ovat olleet strategisen työn ytimessä jo vuodesta 2019 lähtien, sillä tavoitteita asetetaan tiimitasolla. Strategiseksi painopisteeksi tiimien kehittäminen nostettiin vuonna 2021. Inklusiivisuus on tuotu uutena painopisteinä esiin, mikä vahvistaa tiimien roolia turvallisina ja osallistavina oppimisen ympäristöinä. Wärtsilällä näkyy myös suurin kasvu vuosien 2019–2023 aikana siinä, kuinka paljon tiimeistä puhutaan henkilöstöön linkittyvissä osioissa.

*”Suorituskykyisten ja huipputaitavien tiimien kehittäminen: Houkuttelemme Wärtsilään huippuosaajia ja luomme monimuotoisia tiimejä, joiden vahvuuksia ovat jatkuva oppiminen ja yhteistyö. Johtajamme näyttävät selkeän suunnan ja tukevat alaisiaan sekä vastuuttavat heitä toimimaan oma-aloitteisesti.”*  
(Wärtsilän vuosikertomus, 2021)

Valmetilla puolestaan tiimit nähdään selvästi arjen kehittämisen yksikköinä. Raporttien mukaan tiimien itsearviointi ja yhteisöllinen oppiminen ovat vakiintuneet käytännöt, ja tiimien tavoitteet linkittyvät suoraan *OurVoice*-kyselyn tuloksiin. Tämä kytkentä henkilöstöpalautteen ja tiimikohtaisen kehitystyön välillä tuo oppimisen osaksi jatkuvaa vuorovaikutusta. Valmet nostaa esiin myös tiimien palkitsemisen, mikä osaltaan kannustaa tiimejä kehittämään omaa toimintaansa ja osaamistaan.

*”Tiimikeskustelut ja toimenpidesuunnitelmat ovat tärkeä osa OurVoice-kyselyä. Jokainen tiimi keskustelee tuloksista ja tekee sen perusteella oman toimenpidesuunnitelmansa. Tiimitason toimenpiteitä täydennetään liiketoimintalinja-, alue- ja yhtiötasolla.” (Valmetin vuosikatsaus, 2023)*

Nokian raportoinnissa oppimisen mahdollistaminen liittyy vahvasti yhteisöllisyyteen ja tiedon jakamiseen. Tiimit tulevat erityisesti ilmi uuden henkilöstöstrategian *Vahvemmaksi yhdessä*-teeman kautta, joka korostaa tiedon jakamista erilaisin keinoin. Mentorointiohjelmat, alustat ja tekoälypohjaiset työkalut tukevat oppimista, ja nämä voivat toimia tiimien sisällä tai niiden välillä.

*”Uskomme, että yhteisöt auttavat nopeuttamaan oppimista. Oppiminen on sosiaalista, ja me opimme yhdessä yksilöinä, tiimeinä ja yrityksenä. Voimme oppia nopeammin, kun jokainen jakaa ainutlaatuiset kokemuksensa ja tietonsa. Siksi meillä on alustallamme suoraan käytettävissä 256 sisäistä valmentajaa ja noin 670 mentoria, jotka tukevat työntekijöidemme ammatillista kasvua.” (Nokian vuosikertomus, 2023)*

Tietoevryllä erityisesti *Learning Communities*-käytännöt ja *Learning Week* -tapahtumat viestivät yhteisöllisestä lähestymistavasta. Nämä ovat tapa jakaa omaa osaamistaan sekä oppia muilta. Oppimisen vastuu on siirtynyt enemmän liiketoimintayksiköille, mikä voi näkyä, ettei raportointi koske samalla tavalla tiimitasoa kuin mahdollisesti muilla yrityksillä. Tiimejä korostetaan erityisesti hybridityömallissa, ja tässä erityisesti korostetaan tiimien yhteistyön sujuvuuden tärkeyttä.

*“An example of a business specific learning program is Tietoevry Banking’s Banking Academy. The program enhances the professional careers and skills of employees by offering business-specific training content and enabling knowledge sharing across the business.” (Tietoevryn vastuullisuusraportti, 2023)*

Tiimit siis toimivat monissa yrityksissä paitsi organisaation rakenteellisina yksikköinä myös keskeisinä oppimisen ja kehittymisen foorumeina. Raporteista käy selkeästi ilmi, että tiimityötä pidetään tärkeänä osana organisaation kehittymistä ja oppimisen arkea. Erityisesti seuraavat teemat nousivat esiin:

- **Tiimit oppimisen ja kehittämisen perusyksikkönä:** Tiimit toimivat arjen keskiössä oppimisen tiloina – ei vain muodollisissa koulutuksissa vaan arkipäivän vuorovaikutuksessa ja palautteessa.
- **Inklusiivisuus ja monimuotoisuus osana tiimien kehittämistä:** Tiimeissä panostetaan yhä enemmän turvalliseen, monimuotoiseen oppimisympäristöön. Esimerkiksi Wärtsilä nosti inklusiivisuuden erilliseksi kehittämisteemaksi.
- **Tiimitason tavoitteiden, palautteen ja itsearvioinnin rooli:** Tiimit asettavat tavoitteita ja myös arvioivat omaa toimintaansa. Monissa organisaatioissa kyselytuloksia käsitellään tiimeittäin, joista syntyy konkreettisia kehityssuunnitelmia. Tämä vahvistaa yhteisöllistä vastuunottoa muutoksesta.

## 5.6 Oppimista tukevat rakenteet ja järjestelmät

Oppimista tukevia rakenteita sekä järjestelmiä teemaa käsitellään digitaalisten oppimisalusten ja työkalujen sekä lisäksi oppimisen seurannan sekä mittaamisen kautta.

**Digitaaliset oppimisalustat ja analytiikka** ovat keskeisiä organisaation osaamisen kehittämisessä. Pandemian jälkeen yritykset ovat siirtyneet kohti itseohjautuvaa, joustavaa ja teknologialla tuettua oppimista. Tämä muutos kattaa sekä oppimisjärjestelmät että analytiikan, jolla oppimista seurataan. Digitaalisten ratkaisujen merkitys on kasvanut nopeasti, ja monet yritykset ovat kehittäneet järjestelmiään vastaamaan yksilöllisempiä oppimistarpeita, jotka linkittyvät strategiaan.

KONEella oppiminen on siirtynyt vahvemmin digitaaliseen muotoon. Uuden *Workday Learning* -järjestelmän käyttöönoton myötä oppimisen personointi ja seuranta ovat kehittyneet. Raporteissa kuvataan myös, että oppimisen mahdollisuudet ovat

monipuolistuneet erityisesti tekoälyn avulla, mikä mahdollistaa esimerkiksi yksilöllisten koulutussisältöjen suositukset. Oppimisessa painotetaan mobiilioppimista ja itseohjautuvuutta, mikä tukee ajasta ja paikasta riippumatonta oppimista. KONEella digitaalisten, pelillistettyjen ja VR-pohjaisten oppimiskäytäntöjen käyttö on laajentunut koko ajan.

*”KONE jatkoi HR-työkalujen digitalisointia implementoimalla vuonna 2020 Workday Learning -järjestelmän, joka tukee kaikkien KONEen työntekijöiden oppimista. Uusi järjestelmä tarjoaa esimerkiksi tekoälyyn perustuvia suosituksia, jotka pohjautuvat työntekijän rooliin ja kiinnostuksen kohteisiin.”* (KONEen vuosikertomus 2020)

Wärtsilä ei raporteissa kuvaa laajasti käytössä olevia oppimisalustoja, mutta vuosina 2020–2021 korostettiin virtuaalisia ja epämuodollisia oppimismahdollisuuksia, mikä viittaa siihen, että digitaalista oppimista tuettiin erityisesti pandemian aikana. Raporteissa mainitaan myös erilaisten keskustelualustojen käyttöönotto, joiden avulla työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja tiedon jakamista pyrittiin vahvistamaan. Teknologian rooli oppimisen välineenä ei kuitenkaan ole samalla tavalla keskiössä kuin muissa yrityksissä. Wärtsilällä korostetaan henkilöanalytiikan merkitystä vuonna 2019, mutta konkreettisia askeleita tämän osalta ei mainita seuraavissa vuosikertomuksissa. Vuonna 2020 puolestaan mainitaan investoinnit teknologiaan ja työkaluihin, joiden kautta sujuvoitetaan henkilöstöhallinnon prosesseja.

*”Tavoitteena on luoda hyvä työntekijäkokemus kehittämällä henkilöstöhallinnon prosesseja, työkaluja sekä toimintatapoja yli maa- ja organisaatorajojen. Tähän sisältyvät investoinnit teknologiaan ja työkaluihin, joiden avulla esimerkiksi sekä paikalliset että useita eri maita hoitavat tiimit saavat nopeasti käyttöönsä tarvittavat verkkoraportit, henkilöstötiedot ja palkkauksen vuosisuunnitelmat, sekä ennakoiva muutosjohtaminen.”* (Wärtsilän vuosikertomus, 2020)

Valmetilla virtuaaliset oppimisympäristöt nousivat esiin pandemian myötä, mutta myöhemmin raportointi on painottunut enemmän koulutusohjelmiin ja niiden sisältöihin. Oppimisalustoista ei anneta tarkkaa kuvausta, mutta raportit viittaavat siihen, että teknologiaa hyödynnetään etenkin *OurVoice*-kyselyn kautta tavoitteiden asettamisessa ja kehittämisen kohdentamisessa.

Nokialla oppimiseen hyödynnetään laajasti teknologiaa, tekoälyä ja analytiikkaa. Käytössä on useita tekoälyavusteisia oppimisalustoja ja työkaluja, joiden avulla kurssitarjontaa voidaan kohdentaa ja urapolkuja rakentaa yksilöllisesti. Oppiminen tapahtuu monipuolisilla tavoilla: digitaaliset ratkaisut, virtuaalivalmennukset ja itseopiskelumoduulit ovat olleet käytössä jo ennen pandemiaa. Lisäksi raportissa mainitaan, tekoälypohjaisesta uraportalista, joka yhdistää osaamisprofiilin työmahdollisuuksiin. Myös uusi HR-työkalu lanseerattiin vuonna 2023, jonka tarkoituksena on yksinkertaistaa prosesseja.

*”In 2023, we launched the new NokiaME tool, not only to simplify HR’s key global process and tool landscape but also to indicate a first step towards a modernized digital experience suitable for a global workforce.”* (Nokian vastuullisuusraportti, 2023)

Tietoevryllä oppimisjärjestelmien kehittäminen näkyy erityisesti *MyGrowth*-järjestelmän käyttöönotossa, joka tukee yksilöllistä kasvua ja kehittymistä. Lisäksi käytössä on jatkuva oppimisalusta, jossa on erilaisia oppimismoduuleja ja sisältöjä, joita työntekijät voivat hyödyntää oman kehityksensä tueksi. Lisäksi käytössä on alustat tiimeille ja erilaisille yhteisöille.

Digitaaliset oppimisalustat ovat keskeinen osa useimpien yritysten osaamisen kehittämistä, mutta raportoinnin laajuus ja tarkkuus vaihtelevat. Raporteista voi havaita siirtymää kohti itseohjautuvaa, skaalautuvaa ja dataan perustuvaa oppimisympäristöä, jossa teknologia toimii oppimisen mahdollistajana. Oppimisen mittaaminen ja seuranta

on useissa yrityksissä kehittymässä määrällisistä mittareista kohti laadullisempia, vaikuttavuuteen ja strategiaan sidottuja käytäntöjä. Erityisesti seuraavat teemat nousivat raporteissa esiin:

- **Tekoälyohjatut, personoidut ja itseohjautuvat oppimisympäristöt:** KONEella ja Nokialla käytössä on kehittyneitä järjestelmiä, jotka räätälöivät oppimissisältöjä tekoälyn avulla työntekijän tarpeisiin.
- **Oppimisen integrointi teknologian kautta strategiaan:** Oppimisalustat nähdään keinona tukea strategista muutosta. Esimerkiksi oppimisen vaikuttavuutta mitataan suhteessa liiketoiminnan tavoitteisiin.
- **Oppimisen mittaamisen siirtymä määrällisestä laadulliseen ja vaikuttavuuteen pohjautuvaan:** Pelkkien osallistumismäärien sijaan pyritään mittaamaan osaamisen kehittymistä ja vaikutusta suoritukseen ja liiketoimintaan.
- **Yksilöllisen kasvun ja osaamispolkujen tukeminen digialustojen avulla:** Alustat, kuten MyGrowth, mahdollistavat henkilökohtaisen kehittymisen seuraamisen ja tukevat urapolkujen suunnittelua.

## 6 Johtopäätökset ja suositukset

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys oli miten oppivan organisaation periaatteet ovat toteutuneet ja kehittyneet suomalaisissa pörssiyrityksissä vuosina 2019–2023 vuosikertomusten ja vastuullisuusraporttien perusteella. Viimeisessä osiossa käsitellään tutkimuksen keskeisiä löydöksiä, esitellään toimenpide-ehdotuksia sekä analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

### 6.1 Keskeiset löydökset

Inkisen (2020) ja Collinsin (2020) mukaisesti johdolla on tärkeä rooli suunnannäyttäjänä. Yritysten strategioissa avataan entistä enemmän keinoja päästä strategiisiin tavoitteisiin, ja oppimista käsitellään johdonmukaisesti strategiassa mahdollistajana. Tämä tarkoittaa myös, että osaamisen merkitys korostuu entisestään johdon agendalla. Osaamisen johtamista ei nähdä yksittäisinä toimenpiteinä, vaan sen strateginen rooli on korostunut. Weissenberg-Eibl ja muut (2019) korostavat, että strategiaa tulee ajatella laajemmin kuin pelkkänä suunnitelmana; se vaatii organisaation rakenteiden, prosessien, menetelmien ja henkilöstön mukauttamista uuteen strategiseen suuntaan. Strategioissa myös näkyy siirtyminen kohti erillisiä liiketoimintayksiköitä, jotka jopa määrittelevät omat kulttuurinsa. Tällöin olisi tärkeää varmistaa prosessit tiedon jakamiseen ja yhdessä oppimiseen, joka edellyttää myös sosiaalista prosessia ja jaettua kulttuuria – ei vain teknologiaa. (Blankenship & Ruona, 2009)

Ekosysteemit, verkostot ja kumppanuudet ovat tulleet tärkeäksi osaksi. Verkostojen luominen tapahtuu kuitenkin lähtökohtaisesti liiketoimintayksiköiden aloitteesta, ja maininnat henkilöstöön liittyvissä osioissa ovat näistä vähäisiä. On kuitenkin tärkeää huomioida, että toimivat verkostot ja ekosysteemit vaativat myös esimerkiksi luottamusta, sitoutumista ja yhteisten tavoitteiden ymmärtämistä. (Bayne & muut, 2017; Hanelt & muut, 2021) Verkostot ja ekosysteemitkään eivät siis muodostu automaattisesti, vaan voivat vaatia oppivan organisaation mukaisen yhteisen vision luomista ensin ja osaamista tähän. Toisaalta vuosikertomuksissa kumppanuuksia ei välttämättä avata

tarkasti, koska kumppanit voivat olla myös kilpailijoita. Raporttien pohjalta siis yrityksissä oppivan organisaation mukainen systeemiajattelu ja strateginen osaamisen kehittäminen ovat entistä näkyvämpiä, mutta ne linkittyvät vahvasti liiketoimintaan eikä erilaisia verkostoja ja ekosysteemejä hyödynnetä yhtä laajasti osaamisen johtamisessa.

Oppivan organisaation mukainen henkilökohtainen mestaruus ja yksilön kyky säädellä omaa oppimistaan ja osallistumistaan vaikuttaa oppimisprosessin merkityksellisyyteen ja motivaatioon. (Järvelä & muut, 2010) Osaamisen johtamista tehdään jo nyt tutkituissa yrityksissä strategisesti. Toisaalta mainitaan usein, että tavoitteena on tehdä tulevina vuosina vielä entistäkin strategisemmin. Yritykset mainitsevat yhä harvemmin osaamisen mahdollisuuksien tarjoamista kaikille ja kertovat sen sijaan, että osaamisen kehittämistä tarjotaan tietyille ryhmille. Tällöin osa työntekijöistä saattaa jäädä ilman osallisuuden tai merkityksellisyyden kokemusta eli ja kokonaan huomiotta, mikä heikentää heidän motivaatiotaan. Myös Mayfieldin ja Mayfieldin (2012) tutkimuksessa mainitaan, kuinka tutkimuksen mukaan erityisesti keskitasoiset suoriutujat tarvitsevat eniten palautetta, sillä sen puute voi johtaa heikentyneeseen motivaatioon.

Tutkituissa yrityksissä yksilön osaamisen kehittäminen linkittyy edelleen vahvasti esihenkilön kanssa pidettäviin kehityskeskusteluihin. Kehityssuunnitelmien osalta yritykset ovat joko hyödyntäneet teknologiaa tai kouluttaneet esihenkilöitä, jotta yksilöllisiä urapolkuja voitaisiin luoda entistä strategisemmin. Tutkimuksessa korostuu yksilön vastuun lisääminen omasta urapolusta, joka toisaalta osallistaa työntekijää ja voi tätä kautta lisätä motivaatiota. (Järvelä & muut, 2010) Toisaalta, liiallinen vastuun siirtäminen työntekijälle omasta urapolustaan voi johtaa siihen, ettei hän näe selkeästi omaa urapolkuaan. Ranan ja muiden (2016) mukaan itseohjautuvuus edellyttää silti riittäviä resursseja, johtamista ja teknologisia työkaluja tueksi.

Yrityksissä 70/20/10-oppimismalli nostettiin laajasti entistä enemmän esille tutkittujen vuosien aikana, mutta toisaalta esimerkiksi Harding (2022) varoittaa mallin houkuttelevuudesta ja sen ongelmallisuudesta. Vaikka se vaikuttaa tehokkaalta ja

kustannustehokkaalta, sen tarkkuudelle ei ole empiiristä näyttöä. Monissa organisaatioissa on vähennetty investointeja muodolliseen koulutukseen sen perusteella, mikä voi johtaa epäjärjestelmälliseen ja tehottomaan kehitykseen. Tutkituissa yrityksissä sosiaalisen oppimisen merkitys korostui yleisesti. Mentorointi, tiimioppiminen ja yhteisölliset oppimismuodot edistivät tiedon jakamista ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä. Monipuoliset oppimismenetelmät vahvistavat systeemiajattelua ja edistävät oppimista. Olisi kuitenkin erityisen tärkeää säilyttää yhteinen visio oppivasta organisaatiosta, mikä voi olla haastavaa, jos muodollista koulutusta vähennetään todellisuudessa kustannussyistä eikä tilalle tuoda tapoja oppia sosiaalisesti tai epämuodollisesti.

Organisaatiokulttuuriin panostaminen on nähty tärkeäksi tutkituissa yrityksissä erityisesti vuosina 2020 ja 2021, mikä on erityisen tärkeää oppivan organisaation yhteisen vision luomiselle. Samalla luodaan myös työntekijöille mentaalaisia malleja. Örtenbladin (2015) on tärkeää, että kyseinen kulttuuri sopii juuri tälle yritykselle ja siinä työskenteleville ihmisille. Tärkeintä organisaatiokulttuurin luomisessa on, että tähän osallistetaan työntekijät. Yhteisen vision ja kulttuuriin luomisen tulisi lähteä mieluummin alhaalta ylöspäin, joka mahdollistaa myös uusien ideoiden syntymisen ja tiedon jakamisen. (Kaiser ja muut, 2021) Tämä on tutkituissa yrityksissä toteutunut erityisen hyvin, sillä jokaisessa strategia- tai kulttuurityötä on lähdetty tekemään tämä huomioiden. Tutkimuksen mukaan kulttuurityössä on hyödynnetty laajasti niin erilaisia kyselyitä, yhteisiä keskustelutilaisuuksia kuin pienemmällä joukolla fasilitoituja työpajoja.

Johtajien ja esihenkilöiden tuki sekä osallistuminen oppimisprosesseihin on ratkaisevan tärkeää organisaation oppimiskyvykkyyden kannalta. (Inkinen, 2016; Nakanishi, 2023) Johtajuutta ja esihenkilötyötä onkin korostettu tutkituissa yrityksissä erityisen paljon vuosien 2019–2023 aikana. Yritykset ovat luoneet esimerkiksi omia johtamismalleja, ja sitoneet johtamista tätä kautta yrityksen strategiaan, arvoihin ja kulttuuriin. Erityisesti on korostettu valmentavaa ja osallistavaa johtajuutta. Tämän kautta tavoitetilana näyttää olevaan oppimisen mahdollistaminen, tukeminen, psykologisen turvallisuuden

luominen ja työntekijöiden itseohjautuvuuden vahvistaminen. Johtajien sekä esihenkilöiden osaaminen linkittyy oppivassa organisaatiossa kaikkeen, niin työntekijöiden henkilökohtaiseen mestaruuteen, vision ja mentaalisten mallien luomiseen kuin tiimin oppimiseen. Siksi tämän kehittäminen tukee erityisen vahvasti oppivan organisaation kehittymistä.

Teknologisten ratkaisujen merkitys on huomattavasti kasvanut. Esimerkiksi tekoälypohjaiset uraportaalit ja oppimisjärjestelmät ovat selkeästi mahdollistaneet oppimisen yksilöllistämisen ja oppimispolkujen personoinnin. Tekoälyä hyödynnetään jo esimerkiksi osaamisen ja uratoiveiden yhteensovittamisessa. Myös Karwehlin ja Kauffeldin (2021) mukaan teknologian kehitys, kuten HR-analytiikka, ennakoiva analytiikka ja tekoäly voivat tarjota uusia keinoja resurssien ja kompetenssien hallintaan, parantaen päätöksentekoa ja strategista suunnittelua.

## **6.2 Strategiset suositukset**

Erilaiset ekosysteemit ja verkostot olisi hyvä ulottaa myös henkilöstöjohtamiseen ja oppimisen käytännön toteutukseen. Tiedon luominen ja jakaminen tällaisissa verkostoissa on keskeinen kilpailuetu. (Vuori & muut, 2018) Nykyisin systeemiajattelu ilmenee strategisina kumppanuuksina tai verkostoina itse liiketoiminnassa, mutta sen potentiaali jää hyödyntämättä oppimisen rakenteiden suunnittelussa. Toisaalta myös henkilöstöjohtamiseen liittyvät teemat voivat myös vaatia omia verkostojaan, mutta näiden maininnat raporteissa puuttuivat lähes kokonaan.

Yritysten tulisi vahvistaa enemmän yksilöiden itseohjautuvuutta ja mahdollisuuksia henkilökohtaiseen mestaruuteen esimerkiksi tarjoamalla näkyviä ja saavutettavia oppimispolkuja sekä johtamalla paremmin myös itseohjautuvaa oppimista. Tämä tarkoittaa teknologian hyödyntämisen lisäksi kulttuurista siirtymää, jossa jokaisen yksilöllinen kasvu nähdään tärkeänä. Myös esimerkiksi mentoroinnin ja coachingin saatavuuden laajentaminen tukee tasa-arvoista kehitystä ja tekee oppimisesta organisaation yhteisen tehtävän. Jokaisen yksilön motivoitumista työhönsä olisi tärkeää

korostaa, sillä erilaiset aineettomat palkkiot, kuten koulutusmahdollisuudet, palautteen saaminen ja kehittyminen, ovat yksilölle motivoivimpia kuin rahallinen palkkio. (Markova & Ford, 2011)

Oppimisen tukeminen edellyttää myös selkeämpiä ja näkyvämpiä rakenteita. Hiljaisen tiedon siirtyminen, reflektiiviset käytännöt ja yhteisöllinen oppiminen vaativat tilaa, aikaa ja konkreettisia menetelmiä. Pelkkä oppimisen mahdollistaminen ei riitä – tarvitaan käytäntöjä, jotka juurruttavat oppimisen osaksi arkea. Esimerkiksi tiimioppimisen rakenteet, retrospektiiviset keskustelut ja digitaaliset foorumit tukevat tiedon jakamista ja kollektiivista reflektointia. Organisaation infrastruktuuri, järjestelmät, toimintamallit, mittarit ja kulttuuri tulee tukea osaamisen kertymistä, jakamista ja yhteensovittamista arjen toiminnassa. (Intezari & muut, 2017)

Lisäksi HR-analytiikan ja kehittyvien mittareiden avulla voidaan rakentaa näyttöä siitä, miten oppiminen tukee organisaation strategisia päämääriä. Nykyisin oppimista mitataan usein koulutustuntien tai erilaisten osallistujamäärien kautta, mutta nämä eivät välttämättä kerro oppimisen laadusta tai strategisesta vaikutuksesta. (Järllström & Kallio, 2015) Osaamisen arviointia voisi tulevaisuudessa liittää esimerkiksi innovaatioihin tai asiakaskokemukseen.

### **6.3 Tutkimuksen rajoitukset**

Laadullisen tutkimuksen tulee tarjota riittävästi tietoa siitä, miten havainnoista tehdyt tulkinnat on muodostettu. Olennaista on siis perustella tutkimuksessa tehdyt valinnat ja ratkaisut. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole yksiselitteisiä ohjeita, vaan tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.120)

Tutkijan tulisi suhtautua verkkosivujen materiaaleihin kriittisesti, arvioiden niiden luotettavuutta ja tarkoitusta. Digitaaliset materiaalit voivat edustaa tiettyä todellisuuden versiota riippumatta siitä, ovatko ne todenmukaisia vai eivät. (Eriksson ja Kovalainen, 2016, s.106–109) Tutkimus perustuu julkisesti saatavilla oleviin vuosikertomuksiin ja

vastuullisuusraportteihin, mikä tuo mukanaan tiettyjä rajoitteita. On hyvä huomioida, että yritysraporttien antama kuva oppivan organisaation periaatteiden toteutumisesta on väistämättä rajattu näkökulma ja se heijastaa organisaation virallista narratiivia.

Tutkimuksen aineisto koostui julkisista vuosikertomuksista ja vastuullisuusraporteista. Raportit on tarkoitettu sidosryhmille ja sijoittajille, ja niissä esiintyvät kuvaukset henkilöstöjohtamisesta ja oppimisesta ovat usein harkittuja, edustavia ja brändättyjä. Vaikka analyysi paljastaa merkittäviä suuntaviivoja, se ei välttämättä tavoita arjen oppimiskäytäntöjä, epävirallista tiedonkulkua tai työntekijöiden kokemuksia. Toisaalta myös on asioita, joita jätetään tietoisesti kertomatta.

Analyysin kohteena oli viisi suurta, globaalisti toimivaa suurta pörssiyhtiötä. Tällainen otos tarjoaa arvokkaita esimerkkejä edistyneistä käytännöistä, mutta samalla se rajaa pois pienemmät, startup-tyyppiset tai julkisella sektorilla toimivat organisaatiot. Tutkituille yritykselle osaaminen ja sen kehittäminen olivat erityisen tärkeitä. Tuloksia ei siis voida suoraan yleistää muihin toimialoihin tai organisaatiokulttuureihin. Lisäksi toimialojen välillä voi olla merkittäviä eroja siinä, miten oppimista jäsennetään ja mitataan.

Lisäksi teoreettisena viitekehyksenä käytetty oppivan organisaation malli ei yksin kata kaikkia osaamisen johtamisen nykyteemoja, kuten oppimisanalytiikkaa, tekoälyratkaisuja tai verkostomaisen oppimisen uusia muotoja. Mallin viisi periaatetta tarjoavat erinomaisen kehyksen vielä tänä päivänä, mutta ne eivät yksiselitteisesti tue dynaamisten ja teknologisten oppimisympäristöjen analysointia.

#### **6.4 Tutkimuksen jatkotutkimusaiheet**

Tutkimus avaa useita jatkotutkimuspolkua. Olisi esimerkiksi perusteltua tarkastella, miten raportoidut käytännöt heijastuvat henkilöstön kokemuksiin ja organisaation kulttuuriin käytäntöihin. Kvalitatiivinen haastattelututkimus työntekijöiden ja esihenkilöiden näkökulmasta voisi syventää ymmärrystä siitä, miten oppiminen koetaan,

mahdollistuu tai estyy arjen työssä. Lisäksi olisi hyödyllistä vertailla eri kokoisia tai eri sektoreilla toimivia organisaatioita, jotta saataisiin näkyviin mahdolliset kontekstisidonnaiset erot oppivan organisaation rakenteissa ja johtamisotteissa.

Toinen kiinnostava jatkotutkimuksen kohde olisi organisaatioiden oppimisen mittaaminen ja vaikuttavuuden arviointi. Tutkimus osoitti, että yritykset kehittävät mittareita ja analytiikkaa ja se on entistä tärkeämpää, mutta niiden käytöstä on saatavilla vain vähän systemaattista tietoa. Tämän vuoksi olisi tärkeää kartoittaa, millaisia vaikuttavuusmittareita käytetään eri organisaatioissa, ja miten ne vaikuttavat oppimisen johtamiseen ja kehittämiseen.

## Lähteet

- Achoki, P. M. (2023). Upskilling and Reskilling for a VUCA World. *GiLE Journal of Skills Development*, 3(2), 34–52. <https://doi.org/10.52398/gisd.2023.v3.i2.pp34-52>
- Argyris, C. (2003). A Life Full of Learning. *Organization studies*, 24(7), 1178-1192. <https://doi.org/10.1177/01708406030247009>
- Argyris, C. & Schön, D. (1996): *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley, XXIX. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 36(1), 107-109. <https://doi.org/10.1177/103841119803600112>
- Aşçı, H. B., Tan, F. Z., & Altıntaş, F. (2016-11-24). A Strategic Approach for Learning Organizations: Mental Models. *Procedia, social and behavioral sciences*, 235, 2-11. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.002>
- Barão, A., de Vasconcelos, J. B., Rocha, Ã., & Pereira, R. (2017). A knowledge management approach to capture organizational learning networks. *International Journal of Information Management*, 37(6), 735–740. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.07.013>
- Barney, Jay & Wright, Mike & Ketchen, David. (2001). The Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*. 27. 10.1177/014920630102700601.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64–76. <https://doi.org/10.1177/107179190200900105>
- Bayne, L., Schepis, D., & Purchase, S. (2017). A framework for understanding strategic network performance: Exploring efficiency and effectiveness at the network

level. *Industrial Marketing Management*, 67, 134–147.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.015>

Benavent, F. B., Oltra, V., Pérez, M., & del Valle Fernández Moreno, M. (2003). Individual, Group, and Organizational Learning Levels and Their Interactions: An Integrative Framework. *Management Research The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 1(3), 253–267. <https://doi.org/10.1108/15365430380000531>

Blankenship, S. S., & Ruona, W. E. A. (2009). Exploring Knowledge Sharing in Social Structures: Potential Contributions to an Overall Knowledge Management Strategy. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 290–306.  
<https://doi.org/10.1177/1523422309338578>

Burgoyne, J. G. (1995). Learning from experience: From individual discovery to meta-dialogue via the evolution of transitional myths. *Personnel review*, 24(6), 61-72.  
<https://doi.org/10.1108/00483489510097967>

Burgoyne, J. G. (2010). Evaluating action learning: A critical realist complex network theory approach. *Action learning*, 7(3), 239-251.  
<https://doi.org/10.1080/14767333.2010.518368>

Brett, J. F., & Atwater, L. E. (2001). 360° Feedback: Accuracy, Reactions, and Perceptions of Usefulness. *Journal of applied psychology*, 86(5), 930-942.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.930>

Cabrera, D., & Cabrera, L. (2023). Developing Personal Mastery in Systems Thinking. *Journal of Systems Thinking*, 3. <https://doi.org/10.54120/jost.0000043>

- Caldwell, R. (2012). Systems Thinking, Organizational Change and Agency: A Practice Theory Critique of Senge's Learning Organization. *Journal of change management*, 12(2), 145-164. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.647923>
- Clardy, A. (2018). 70-20-10 and the Dominance of Informal Learning: A Fact in Search of Evidence. *Human resource development review*, 17(2), 153-178. <https://doi.org/10.1177/1534484318759399>
- Collins, C. J. (2020). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331–358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management review*, 24(3), 522-537. <https://doi.org/10.2307/259140>
- Dirani, K. M., Baldauf, J. G., Medina-Cetina, Z., Wowk, K., Herzka, S. Z., Bolio, R. B., Martinez, V. G., & Ubando, L. A. M. (2021). Learning organization as a framework for networks' learning and collaboration. *The Learning Organization*, 28(4), 428–443. <https://doi.org/10.1108/tlo-05-2020-0089>
- Dolan, E., Kosasi, S., & Sari, S. N. (2022). Implementation of Competence-Based Human Resources Management in the Digital Era. *Startupreneur Business Digital (SABDA Journal)*, 1(2), 167–175. <https://doi.org/10.33050/sabda.v1i2.133>
- Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023 – Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitra. Haettu 22.1.2025 <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>

- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research* (2nd edition.). Sage Publications.
- Finnestrand, H. (2023). Creating a learning organization through a co-generative learning process – a Nordic perspective. *The learning organization*, 30(3), 326-338. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2021-0109>
- Fischer, S., Frese, M., Mertins, J. C., & Hardt-Gawron, J. V. (2018). The Role of Error Management Culture for Firm and Individual Innovativeness. *Applied psychology*, 67(3), 428-453. <https://doi.org/10.1111/apps.12129>
- Fleury, A. (2009). Organizational culture and the renewal of competences. *BAR - Brazilian Administration Review*, 6(1), 1–14. <https://doi.org/10.1590/s1807-76922009000100002>
- Flood, R. L., & Romm, N. R. A. (2018). A Systemic Approach to Processes of Power in Learning Organizations: Part I - Literature, Theory, and Methodology of Triple Loop Learning. *The learning organization*, 25(4), 260-272. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2017-0101>
- Freiling, J., & Fichtner, H. (2010). Organizational Culture as the Glue between People and Organization: A Competence-based View on Learning and Competence Building. *German Journal of Human Resource Management Zeitschrift Für Personalforschung*, 24(2), 152–172. <https://doi.org/10.1177/239700221002400204>
- Gagnon, M., Payne-Gagnon, J., Fortin, J., Paré, G., Côté, J., & Courcy, F. (2015). A learning organization in the service of knowledge management among nurses: A case study. *International Journal of Information Management*, 35(5), 636–642.

Global Reporting Initiative GRI. (2025a) "About GRI". Noudettu 19.4.2025 osoitteesta <https://www.globalreporting.org/about-gri/>

Hamori, M. (2023). Self-directed learning in massive open online courses and its application at the workplace: Does employer support matter? *Journal of business research*, 157, 113590. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2022.113590>

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. (2020). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>

Hansen, J. Ø., Jensen, A., & Nguyen, N. (2020). The Responsible Learning Organization: Can Senge (1990) Teach Organizations How to Become Responsible Innovators? *The learning organization*, 27(1), 65-74. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2019-0164>

Harding, R. (2022). Debate: The 70:20:10 'rule' in learning and development-The mistake of listening to sirens and how to safely navigate around them. *Public money & management*, 42(1), 6-7. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1951517>

Harsch, K., & Festing, M. (2019). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43–61. <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>

Harvey, J., Cromwell, J. R., Johnson, K. J., & Edmondson, A. C. (2023). The Dynamics of Team Learning: Harmony and Rhythm in Teamwork Arrangements for Innovation. *Administrative science quarterly*, 68(3), 601-647. <https://doi.org/10.1177/00018392231166635>

- Hennekam, S. (2015). Career success of older workers: the influence of social skills and continuous learning ability. *Journal of Management Development*, 34(9), 1113–1133. <https://doi.org/10.1108/jmd-05-2014-0047>
- Hoe, S. L. (2019). Digitalization in practice: the fifth discipline advantage. *The Learning Organization*, 27(1), 54–64. <https://doi.org/10.1108/tlo-09-2019-0137>
- Hsu, S., & Lamb, P. R. (2020). Still in search of learning organization? *The Learning Organization*, 27(1), 31–41. <https://doi.org/10.1108/tlo-09-2019-0142>
- Huang, R., Chou, T. P., & Chen, C. (2017). Examining the roles of shared vision and career growth opportunity in developing new employees. *Journal of organizational change management*, 30(4), 599-609. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2016-0218>
- Hussinki, H., Ritala, P., Vanhala, M., & Kianto, A. (2017). Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 904–922. <https://doi.org/10.1108/jic-11-2016-0116>
- Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 230–257. <https://doi.org/10.1108/jkm-09-2015-0336>
- Intezari, A., Taskin, N., & Pauleen, D. J. (2017). Looking beyond knowledge sharing: An integrative approach to knowledge management culture. *Journal of knowledge management*, 21(2), 492-515. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2016-0216>
- Jerez-Gomez, P., Lorente, J. J. C., & Cabrera, R. V. (2004). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715 – 725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>

Johnson, S., Blackman, D., & Buick, F. (2018). The 70:20:10 framework and the transfer of learning. *Human Resource Development Quarterly*, 29(4), 383–402. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21330>

Järnlström, Maria & Kallio, Kirsi-Mari. (2015). Henkilöstöosaston suorituskyky ja sen mittaamisen ongelmat ja käytänteet. *Administrative studies (Hallinnon tutkimus)*. 34. 43. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100060>

Järvelä, S., Volet, S., & Järvenoja, H. (2010). Research on Motivation in Collaborative Learning: Moving Beyond the Cognitive-Situative Divide and Combining Individual and Social Processes. *Educational psychologist*, 45(1), 15-27. <https://doi.org/10.1080/00461520903433539>

Karwehl, L. J., & Kauffeld, S. (2021). Traditional and new ways in competence management: Application of HR analytics in competence management. *Gruppe Interaktion Organisation Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 52(1), 7–24. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00548-y>

Kaiser, A., Fahrenbach, F., & Martinez, H. A. (2021). Creating Shared Visions in Organizations – Taking an Organizational Learning and Knowledge Management Perspective. *Proceedings of the ... Annual Hawaii International Conference on System Sciences/Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.24251/hicss.2021.632>

Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636. <https://doi.org/10.1108/jkm-10-2015-0398>

Kirjanpitolaki 1336/1997. Finlex. Noudettu 19.04.2025 osoitteesta  
<https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/1997/1336>

Lattuch, F., & Dankert, P. (2018). The glue that holds an organization together: building organizational vision with top management teams. *Development in Learning Organizations An International Journal*, 32(6), 1–4. <https://doi.org/10.1108/dlo-03-2018-0037>

Lemmetty, S., & Collin, K. (2020). Self-Directed Learning as a Practice of Workplace Learning: Interpretative Repertoires of Self-Directed Learning in ICT Work. *Vocations and Learning*, 13(1), 47-70. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09228-x>

Lenart-Gansiniec, R. (2019). Organizational Learning in Industry 4.0. *Problemy Zarządzania - Management Issues*, 2/2019(82), 96–108. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.82.4>

Linthorst, J., & de Waal, A. (2020). Megatrends and Disruptors and Their Postulated Impact on Organizations. *Sustainability*, 12(20), 8740–8740. <https://doi.org/10.3390/su12208740>

Markova, G., & Ford, C. M. (2011). Is money the panacea? Rewards for knowledge workers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 813–823. <https://doi.org/10.1108/17410401111182206>

Mayfield, M., & Mayfield, J. (2012). Effective performance feedback for learning in organizations and organizational learning. *Development and learning in organizations*, 26(1), 15-18. <https://doi.org/10.1108/14777281211189128>

- Monat, J. P., Amisshah, M., & Gannon, T. F. (2020). Practical Applications of Systems Thinking to Business. *Systems*, 8(2), 14–14. <https://doi.org/10.3390/systems8020014>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management review*, 23(2), 242-266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Nakanishi, Y. (2023). Strategies for building a learning organization: Managing multi-level learning dynamics. *The learning organization*, 30(4), 501-508. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2023-292>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(99)00115-6)
- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>
- Nygren, H., Nissinen, K., Hämäläinen, R., & Wever, B. (2019). Lifelong learning: Formal, non-formal and informal learning in the context of the use of problem-solving skills in technology-rich environments. *British journal of educational technology*, 50(4), 1759-1770. <https://doi.org/10.1111/bjet.12807>
- Oliveira, L., Caria, A., & Gomes, P. (2024). Building meanings through annual reports. *Academia (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración)*, 37(1), 147-169. <https://doi.org/10.1108/ARLA-03-2023-0050>

- Orth, D., & Schuldis, P. M. (2021). Organizational learning and unlearning capabilities for resilience during COVID-19. *The learning organization*, 28(6), 509-522. <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2020-0130>
- Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Kauppakamari.
- Otala, L., & Meklin, S. (2021). *Ketterä oppiminen: 2, Strategiasta käytäntöön*. Kauppakamari.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2022). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Pedler, M., & Burgoyne, J. (2017). Is the learning organisation still alive? *The Learning Organization*, 24(2), 119–126. <https://doi.org/10.1108/tlo-12-2016-0087>
- Pinheiro, M., Rebelo, T., Lourenço, P. R., de Sousa, B., & Dimas, I. (2022). Dynamics of Team Learning Behaviours: The Effect of Time and Team Culture. *Behavioral sciences*, 12(11), 449. <https://doi.org/10.3390/bs12110449>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Gaudeamus*.
- Rana, S., Ardichvili, A., & Polesello, D. (2016). Promoting self-directed learning in a learning organization: tools and practices. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 470–489. <https://doi.org/10.1108/ejtd-10-2015-0076>

- Reese, S. (2020). Taking the Learning Organization Mainstream and beyond the Organizational Level: An Interview with Peter Senge. *The learning organization*, 27(1), 6-16. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2019-0136>
- Reese, S. (2021). Putting the learning organization into practice. *The learning organization*, 28(1), 94-99. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2021-259>
- Rook, L. (2013). Mental models: A robust definition. *The learning organization*, 20(1), 38-47. <https://doi.org/10.1108/09696471311288519>
- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 219–225. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.028>
- Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Currency Doubleday, New York, NY.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency Doubleday.
- Scott, J. L., Knezek, G., Poirot, J. R., & Lin-Lipsmeyer, L. (2023). Attributes of Learning Organizations: Measuring Personalized Online Learning and Alternative Credentials as Part of a Learning Culture. *TechTrends*, 67(1), 54-67. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00773-2>
- Shet, S. V. (2024). A VUCA-ready workforce: Exploring employee competencies and learning and development implications. *Personnel review*, 53(3), 674-703. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2023-0873>

Škerlavaj, M., Su, C., & Huang, M. (2013). The moderating effects of national culture on the development of organizational learning culture: A multilevel study across seven countries. *Journal for East European management studies*, 18(1), 97-134.

<https://doi.org/10.5771/0949-6181-2013-1-97>

Škrinjarić, B. (2022). Competence-based approaches in organizational and individual context. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1).

<https://doi.org/10.1057/s41599-022-01047-1>

Sunder M, V., & Ganesh, L. S. (2021). Identification of the Dynamic Capabilities Ecosystem—A Systems Thinking Perspective. *Group & organization management*, 46(5), 893-930. <https://doi.org/10.1177/1059601120963636>

Sunder M., V., Prashar, A., Tortorella, G. L., & Sreedharan, V. R. (2024). Role of Organizational Learning on Industry 4.0 Awareness and Adoption for Business Performance Improvement. *IEEE transactions on engineering management*, 71, 4904-4917. <https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3235660>

Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.

Tuomi, J., Sarajärvi, A., & Tammi. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vastuullisuusraportointi - Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d.). Työ- ja Elinkeino- ja elinkeinoministeriö. Noudettu 24.4.2025  
osoitteesta <https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>

- Törmänen, J., Hämäläinen, R. P., & Saarinen, E. (2022). On the systems intelligence of a learning organization: Introducing a new measure. *Human Resource Development Quarterly*, 33(3), 249–272. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21455>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89 – 104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Viitala, R., (2005). *Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Inforviestintä.
- Vuori, V., Helander, N., & Mäenpää, S. (2018). Network level knowledge sharing: Leveraging Riege’s model of knowledge barriers. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(3), 253–263. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1557999>
- Wallo, A., Kock, H., Reineholm, C., & Ellström, P. (2022). How do managers promote workplace learning? Learning-oriented leadership in daily work. *The journal of workplace learning*, 34(1), 58-73. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2020-0176>
- Watkins, K. E., & Kim, K. (2018). Current status and promising directions for research on the learning organization. *Human resource development quarterly*, 29(1), 15-29. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21293>
- Weinberg, F. J., & Scandura, T. (2024). Advancing the future of workplace development: Integrative approaches to mentoring and coaching. *Journal of managerial psychology*, 39(6), 832-843. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2024-717>

- Weissenberger-Eibl, M. A., Almeida, A., & Seus, F. (2019). A Systems Thinking Approach to Corporate Strategy Development. *Systems (Basel)*, 7(1), 16. <https://doi.org/10.3390/systems7010016>
- Wiewiora, A., Smidt, M., & Chang, A. (2019). The ‘How’ of Multilevel Learning Dynamics: A Systematic Literature Review Exploring How Mechanisms Bridge Learning Between Individuals, Teams/Projects and the Organization. *European management review*, 16(1), 93-115. <https://doi.org/10.1111/emre.12179>
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
- Yarberry, S., & Sims, C. (2021). The Impact of COVID-19-Prompted Virtual/Remote Work Environments on Employees’ Career Development: Social Learning Theory, Belongingness, and Self-Empowerment. *Advances in Developing Human Resources*, 23(3), 237–252. <https://doi.org/10.1177/15234223211017850>
- Zappa, P., & Lomi, A. (2015). The Analysis of Multilevel Networks in Organizations. *Organizational Research Methods*, 18(3), 542–569. <https://doi.org/10.1177/1094428115579225>
- Zappa, P., & Robins, G. (2016). Organizational learning across multi-level networks. *Social networks*, 44, 295-306. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2015.03.003>
- Zhang, X., Chu, Z., Ren, L., & Xing, J. (2022). Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122114–122114. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122114>

Örtenblad, A. (2015). Towards increased relevance: context-adapted models of the learning organization. *The Learning Organization*, 22(3), 163–181. <https://doi.org/10.1108/tlo-06-2014-0027>

Örtenblad A. (2018). What does “learning organization” mean? *The Learning Organization*, 25(3), 150-158. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016>