

# Mikä edistää työuran aikaista osaamisen kehittämistä?

Työssä tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen vaikuttavat sekä yksilön että työyhteisön ominaisuudet ja halu oppia. Osaamisen kehittämiseen tarvitaan oppimista tukevaa vuorovaikutusta. Alla olevaan kuvaan on koottu eri tieteenalojen tutkimustuloksia työssä tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä. Seuraavassa esitän tiiviisti näiden tekijöiden välisiä kytkentöjä.

TEKSTI: SINIMAARIA RANKI

Työssä tapahtuvan osaamisen kehittämisen lähtökoh-  
ta on yksilön omat edellytykset uuden oppimiseen.

**Koulutustason** yhteys oppimiskykyyn on näistä  
ensimmäinen: mitä korkeampi koulutus ihmisellä on,  
sitä paremmat valmiudet hänellä on oppia uutta.

## Vertaistuki lisää motivaatiota osaamisen kehittämiseen

Joskus oman osaamisen kehittämisen äärelle lähtemi-  
nen voi vaatia kannustusta ja rohkaisua. Tehokkaim-  
maksi on osoittautunut **sosiaalisten verkostojen**  
vaikutus: oman kaveripiirin positiivinen asenne  
oppimista kohtaan saa aikaan innostusta, jota yksin  
ollessa ei niin heräisi. Siksi työyhteisössä saatu ver-

**Työyhteisössä saatu vertaistuki on  
tehokas keino lisätä motivaatiota  
oman osaamisen kehittämiseen.**

taistuki on tehokas keino lisätä **motivaatiota** oman  
osaamisen kehittämiseen.

Työyhteisössä tapahtuvaan vuorovaikutukseen  
vaikutetaan **johtamisella** ja ennen kaikkea lähijohta-  
jan työllä. Keskinäisen arvostuksen ja luottamuksen  
ilmapiirissä ihmiset uskaltavat olla uteliaita uutta  
kohtaan ja puhua työn ja työprosessien sekä oman  
osaamisen kehittämisen kohteista. Kun osaaminen  
on yhä vahvemmin kilpailukyvyyn lähde, kilpailuedus-  
taan huolehtiva yritys antaa paljon tilaa työyhteisön  
osaamisen ja työn tekemisen kehittämislle.

## Mitä tiedämme osaamisen kehittämisen edellytyksistä?

### Ihmisen omat edellytykset

- Koulutustaso
- Sosiaaliset verkostot
- Motivaatio
- Aikuisena opiskelu\*

\*Edistää työuraa, mutta ei näy palkassa

► Osa jää  
marginaaliin  
(iäkkäät, määrä-  
aikaiset,  
matalasti  
koulutetut)



### Työnantajasta riippuvaiset edellytykset

- Työtehtävien luonne
- Työyhteisö, vertaistuki
- Työnantajan maksama koulutus
- Aika, raha
- Johtaminen
- Oppimista  
tukevat  
rakenteet



SITRA

Kuva: Anu Paajanen / Sitra.

## Oppimisen ja osaamisen kehittämiseen työssä kannattaa panostaa

**Työtehtävien luonne** määrittää, missä määrin osaamista voi työtä tehdessään hyödyntää ja kehittää omaa työtä. Kovin yksinkertainen, mekaaninen työ ei useinkaan tarjoa kehittämisen kohteita, vaikka uusia taitoja hankkisikin. Monimutkaista ongelmanratkaisukykyä vaativissa asiantuntijatehtävissä mahdollisuudet kehittää työtä ja hyödyntää osaamista ovat rajattomat.

Tavoitteellinen osaamisen kehittäminen työyhteisöissä tarvitsee myös **oppimista tukevia rakenteita**. Tällaisia ovat esimerkiksi järjestelmällinen perehdytys tai osaamiseen perustuva urasuunnittelu ja palkkaus.

Osaamisen kehittämiseen kannattaa panostaa.

**Työnantaja** saa suurimman tuottavuushyödyn sellaisesta osaamisen kehittämisestä, jonka **kustannuksiin se osallistuu**. Oppimisen tavoitteista ja kytkeytymisestä työhön on silloin sovittu yhdessä. Työnantajan tekemä panostus myös motivoi työntekijää pääsemään tavoitteisiin. Uuden osaamisen myötä saavutettava tuottavuuskasvu siirtyy usein korkeamman palkan muodossa osin myös työntekijän taloudelliseksi hyödyksi.

Sen sijaan muu työuran aikainen osaamisen kehittämisen taloudellinen tuotto tulee yksilölle viiveellä. Uusi osaaminen **edistää työuraa**, jolloin aiempaa vaativampiin tehtäviin eteneminen näkyy aikanaan myös palkassa.

Työuran aikaisen osaamisen kehittämisen vaikutuksia arvioidaan usein talouden näkökulmasta. Panostukset osaamisen kehittämiseen ovat investointi, jonka kannattavuutta täytyykin arvioida. Kaikkia sen tuottoja ei kuitenkaan voi mitata rahassa. Osaamisen kehittäminen vaikuttaa positiivisen monipuolisesti yksilön hyvinvointiin ja kokemukseen yhteisöön kuu-

### >> JATKOA SIVULTA 9

Konkretia edellyttää vielä paljon: kasvua, luottamusverkostojen korjaamista, keskustelua, yhteisymmärryksen rakentamista, omien ja toisten tunteiden kohtaamista, oikeudenmukaisuuden varmistamista ja paljon muuta. Mutta antaa monin verroin enemmän.

Rauhankoneen toimintamallit vaikuttavat kaikilla aloilla, tasoilla ja paikoissa, missä ihmisiä toimii. Asiat rakentuvat alhaalta ylös -suuntiin jatkossa. Tarkoitus on auttaa ihmisiä tulemaan paremmin toimeen keskenään. Trendi on analoginen johtamisen avainedistysuunnan eli kokonaisoptimaalisen yhteisöohjautuvuuden kanssa.

Rauhankone auttaa ja tukee selkeästi ja osuvasti sekä suunnatusti ja vaikuttavasti ihmisten sydäntarpeita. Kaikilla tasoilla, suunnissa ja paikoissa. Muiden muassa, TP Niinistö korosti viime suurlähettiläspäivillään ”Maailman olevan asennossa, jossa tarvitaan Helsingin henkeä”. Se on rauhan henki.

## Keskinäisen arvostuksen ja luottamuksen ilmapiirissä ihmiset uskaltavat olla uteliaita uutta kohtaan ja puhua työn ja työprosessien sekä oman osaamisen kehittämisen kohteista.

lumisesta, työyhteisöjen kykyyn uudistua ja yhteiskunnan talouden kestävyYTEEN. Näiden vaikutusten vuoksi investointi osaamiseen on yksilölle, työyhteisölle ja yhteiskunnalle aina kannattavampi kuin taloudellinen laskelma pystyy osoittamaan. ■

*Kirjoittaja Sinimaaria Ranki (KTT) on johtava asiantuntija Sitran Osaamisen aika -avainalueella. Ekonomistina hän avaa erityisesti elinikäisen oppimisen rahoituksen kysymyksiä osaamisperustaisen talouskasvun maailmassa. Auttaakseen kokonais kuvan muodostumista elinikäistä oppimista edistävistä tekijöistä hän tuo keskusteluun monipuolisesti tutkimustietoa ja eri toimijoiden näkökulmia.*



Kuva: Miikka Pinnen

Kirjoitus perustuu 30 yhteiskunnallisen toimijan elinikäisen oppimisen tahtotilatyyöhön, jota Sitra on fasilitoinut. Työssä koottiin laajalti tutkimustietoa erityisesti työuran aikaisen osaamisen kehittämisen rahoituksellisista kysymyksistä. Yhteistyössä jatkuvan oppimisen parlamentaarisen ryhmän kanssa järjestettiin tutkijatapaamisia, joissa myös yritysten edustajat jakoivat kokemuksiaan työssä oppimisen edistämisestä.

#### LISÄLUKEMISTA

*Perttu Jämsén & Sinimaaria Ranki (toim.) (2021). Millä hinnalla? Osaamisen kehittämisen vaihtoehtokustannukset. Sitran selvityksiä 186. Sitra. Saatavilla <https://www.sitra.fi/julkaisut/milla-hinnalla/>*

*Sitra (2019). Kohti elinikäistä oppimista - Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutoshasteet Sitran selvityksiä 150. Sitra. Saatavilla <https://www.sitra.fi/julkaisut/kohti-elinikaista-oppimista/> OKM-tutkijatapaamiset jatkuvasta oppimisesta: <https://minedu.fi/tutkijatapaaminen>*

Rauhankoneen virtaus edistää erinomaisesti tulevaisuuden tarpeita. Pinnan alla tapahtuu jatkuvasti. Se näkyy selkenevästi ja voimistuvasti tulevaisuudessa.

### Miten sinä haluat olla mukana?

Jäseneksi? [www.rauhankone.fi](http://www.rauhankone.fi)

Mukaan toimintaan? Yhteys toiseen ihmiseen, kuka jo on mukana.

*Kirjoittaja Jari Sormusella on monipuolinen kokemus useilta toimialoilta, tekijätehtävistä aina strategisille tasoille. Monesta kiinnostuneena ja ketteränä alanvaihtajana hän keskittyy parhaillaan digitalisaation toimintapojen, työelämän kokonaisoptimoinnin ja Rauhankoneen mahdollisuuksien yhdistelyyn, erityisesti TKI-työn kautta.*

**Demokratia ja vastaavat välilliset hallintomallit ovat laajoissa ja vakavissa vaikeuksissa.**