

**Taina Juvonen**

**TYÖSSÄ OPPIMINEN  
PUHELINASIAKASPALVELUSSA**

Aikuiskasvatustieteen  
pro gradu-tutkielma  
Syyslukukausi 2011  
Kasvatustieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

Juvonen, Taina. Työssä oppiminen puhelinasiakaspalvelussa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu-työ. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitos, 2011. 77 sivua. Julkaisematon.

Tämän pro gradu-työn tarkoituksena oli selvittää, millä eri tavoilla työssä oppimista tapahtuu puhelinasiakaspalvelussa, ja mitkä tekijät vaikuttavat oppimiseen. Lisäksi tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia, miten esimies voi vaikuttaa alaistensa työssä oppimiseen. Tutkimuksessa keskitytään informaaliin oppimiseen eli oppimiseen, jota tapahtuu jokapäiväisessä työssä eikä niinkään järjestetyissä koulutuksissa. Työssä oppimista tarkastellaan tässä tutkimuksessa työntekijöiden näkökulmasta. Perusjoukkona tutkimuksessa olivat puhelinasiakaspalvelutyössä työskentelevät. Tutkimusaineisto kerättiin useasta suomalaisesta yrityksestä eri puolilta Suomea, joissa tehdään puhelinasiakaspalvelutyötä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, koska tällä tavalla saatiin selvitettyä isomman joukon ajatuksia ja mielipiteitä. Tutkimuksen vastausprosentti oli 27 ja käytettäviä vastauksia saatiin 130.

Aineisto analysoitiin käyttämällä sekä tilastollisia että laadullisia menetelmiä. Tilastollisista menetelmistä käytettiin pääkomponenttianalyysia, Cronbachin alfa-kertoimia, t-testiä, yksisuuntaista varianssianalyysia sekä ristiintaulukointia ja khin neliö testiä.

Tutkimuksessa saatiin selville, että puhelinasiakaspalvelussa informaali oppiminen on avainasemassa ja oppimista tapahtuukin jos ei päivittäin niin viikoittain. Puhelinasiakaspalvelussa tapahtuva työssä oppiminen perustuu pitkälti vuorovaikutukseen sekä itse työn tekemiseen ja siinä vastaan tuleviin tilanteisiin. Toki ei tule unohtaa muitakaan oppimisen tapoja, joita tutkimuksessa on tullut esille, esimerkiksi virheistä oppimista. Sekä työ- että oppimismotivaatiolla on tämän tutkimuksen mukaan merkityksellinen rooli työssä oppimisessa, ja tämä tulisi ottaa huomioon myös yrityksen johdossa. Tässä tutkimuksessa selvisi myös, että työpaikan mielekkyys tukee työntekijän työssä oppimista merkittäväällä tavalla. Työpaikan mielekkyyteen sisältyy mm. työntekijän motivointi ja sitouttaminen työyhteisöön. Esimiehen vaikutuksesta työssä oppimiseen havaittiin, että esimiehen tulisi tukea ja helpottaa työntekijöiden työssä oppimista.

AVAINSANAT: Työssä oppiminen, puhelinasiakaspalvelu, vuorovaikutus, motivaatio

# SISÄLTÖ

JOHDANTO .....	5
1 TYÖSSÄ OPPIMINEN .....	7
1.1 Työssä oppimisen prosessit.....	8
1.2 Formaali ja informaali oppiminen.....	9
1.3 Työssä oppimisen tapoja .....	12
1.3.1 Vuorovaikutuksessa oppiminen .....	12
1.3.2 Ongelmanratkaisu tai uusi, haasteellinen työtehtävä .....	13
1.3.3 Virheistä oppiminen .....	14
1.3.4 Ohjaus/Mentorointi .....	14
1.3.5 Yhdessä työskentely.....	15
1.3.6 Asiakkailta oppiminen .....	15
2 OPPIVA ORGANISAATIO .....	17
2.2 Oppimisen johtaminen .....	18
3 TYÖSSÄ OPPIMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ.....	20
3.1 Motivaatio .....	20
3.2 Yksilön omat vaikutukset oppimiseen .....	20
3.3 Ammatillisen identiteetin muodostuminen .....	21
3.4 Työn ulkopuolinen elämä ja aikaisempi kokemus .....	22
3.5 Yhteisöllisyys.....	23
3.6 Esimiehen vaikutukset työssä oppimiseen.....	24
3.6.1 Oppimista tukevan työilmapiirin rakentaminen.....	25
3.6.2 Sitouttaminen ja motivoiminen .....	26
3.6.3 Palautteen antaminen .....	26
3.6.4 Luottamussuhde .....	27
3.6.5 Johtamistyylin vaikutus oppimiseen .....	27
4 TYÖSSÄ OPPIMINEN PUHELINASIAKASPALVELUSSA .....	30
4.1 Informaali oppiminen puhelinasiaaspalvelussa.....	30
5 TUTKIMUSTEHTÄVÄT JA -ONGELMAT .....	31
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	32
6.1 Kyselylomaketutkimus ja lomakkeen laadinta.....	32
6.2 Kyselylomake tässä tutkimuksessa .....	33
6.3 Tutkimusjoukko .....	34
6.4 Kyselylomake.....	36
6.5 Aineiston analysointi ja käytetyt tilastolliset menetelmät.....	37
6.6 Summamuuttajat työssä oppimiseen vaikuttavista tekijöistä.....	38
6.7 Esimiehen vaikutus työssä oppimiseen summamuuttajat.....	42

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	44
7.1 Työssä oppiminen puhelinasiakaspalvelussa .....	44
7.2 Työssä oppimiseen vaikuttavia tekijöitä .....	46
7.3 Taustatekijöiden yhteys työssä oppimiseen vaikuttaviin tekijöihin.....	51
7.4. Oppimisen useuden merkitys .....	55
7.5 Motivaation merkitys .....	56
7.6 Työssä oppimisen esteet.....	58
7.7 Esimiehen koettu vaikutus työssä oppimiseen.....	59
7.8 Muita kommentteja työssä oppimisesta .....	60
8 POHDINTA .....	62
LIITTEET .....	71
LIITE 1 Kyselylomake.....	71
LIITE 2 Saatekirje.....	77

## JOHDANTO

Koulutuksen merkitys on kasvanut nyky-yhteiskunnassa huomattavasti. Jatkuvassa muutoksessa oleva työelämä asettaa uusia haasteita ammattitaidon ylläpitoon sekä työntekijöille että työnantajille. Siksi huomion kohteeksi onkin noussut elinikäinen oppiminen, jonka kautta uuden oppimista ylläpidetään läpi koko elämän. Yritysten tavoitteena on yhä parempi kannattavuus ja tehokkuus. Jatkuva kilpailu on johtanut siihen, että kaikissa yritysten toiminnoissa pyritään mahdollisimman tehokkaaseen toimintaan.

Työelämän lisäksi myös työsuhteet ovat muuttuneet. Nykyään vakituiset työpaikat ovat vähentyneet samalla kun määräaikaisten työsuhteiden ja pätkätyöiden määrä on lisääntynyt. Tämäkin asettaa työntekijöille haasteita, koska muuttuvat ja kehittyvät työtehtävät vaativat jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä. Osaamisvaatimukset kasvavat jatkuvasti. Enää ei riitä, että on opiskellut itselleen yhden ammatin vaan oppimisen pitää olla koko elämän kestävä. Työssä oppiminen tarjoaa tähän hyvät mahdollisuudet. Työssä oppimisella tarkoitetaan oppimista, joka tapahtuu työpaikalla.

Myös yritysten asiakaspalvelutoiminnot ovat joutuneet muutoksen eteen, ja monet ovatkin siirtäneet asiakaspalvelunsa tapahtumaan puhelimitse tai internetin kautta. Puhelinasiakaspalvelun määrä tuntuu siis olevan kasvamassa. Puhelinasiakaspalvelussa tapahtuvaa työssä oppimista ei ole kuitenkaan tutkittu vielä kovinkaan paljon. Tämä olisi kuitenkin tärkeä tutkimusalue, jos puhelinasiakaspalvelua halutaan tulevaisuudessakin kehittää. Olisi tärkeää tietää, mitkä ovat tehokkaimmat tavat oppia uusia asioita juuri tällaisessa työssä.

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, millä eri tavoilla työssä opitaan puhelinasiakaspalvelussa, ja mitkä tekijät vaikuttavat oppimiseen positiivisesti ja mitkä negatiivisesti. Lisäksi tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, miten esimies voi vaikuttaa alaistensa työssä oppimiseen. Tutkimuksessa keskitytään selvittämään asiakaspalvelijoiden omia käsityksiä työssä oppimisesta eikä niinkään esimiestason mielipiteitä.

Tämä tutkimusraportti rakentuu siten, että tutkimuksen viitekehyksessä esitellään ensin tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä, kuten työssä oppiminen, työssä oppimisen prosessit, formaali ja informaalinen oppiminen, oppiva organisaatio sekä oppimisen johtaminen. Käsitteiden määrittelyn jälkeen siirrytään

tarkastelemaan yleisimpiä työssä oppimisen tapoja ja kerrotaan työssä oppimiseen vaikuttavia tekijöitä. Viimeisessä taustaosan luvussa tarkastellaan esimiehen merkitystä työntekijän työssä oppimisessa. Tässä kappaleessa käsitellään oppimista tukevan työilmapiirin rakentamista, sitouttamista ja motivoimista, palautteen antamista, luottamussuhteen rakentamista sekä johtamistyylin vaikutusta oppimiseen. Taustaosan jälkeen käsitellään työssä oppimista puhelinasiakaspalvelussa ja siitä tehtyjä aikaisempia tutkimuksia. Tutkimustehtävät ja – ongelmat esitellään luvussa viisi. Kuudennessa luvussa tarkastellaan tutkimuksen toteutusta, kyselylomaketta, tutkimusjoukkoa ja esitellään muodostetut summamuuttujat. Seuraavassa luvussa esitellään tämän tutkimuksen tulokset ja viimeisessä luvussa verrataan tämän tutkimuksen tuloksia aikaisempiin tuloksiin ja pohditaan niitä sekä tutkimuksen onnistumista.

# 1 TYÖSSÄ OPPIMINEN

Työssä oppiminen on viime vuosina noussut puheenaiheeksi työpaikoilla ja sen arvo on huomattu myös yritysten henkilöstöpolitiikassa. Työssä oppimisella tarkoitetaan oppimista, joka tapahtuu työpaikalla. Joskus puhutaan myös työssäoppimisesta (yhteen kirjoitettuna), jolla kuitenkin yleensä tarkoitetaan ammatillisessa koulutuksessa olevaa työssäoppimisjaksoa. (Varila & Rekola 2003, 16-17; Ruohotie, Kulmala & Siikaniemi 1998, 24.) Tässä tutkimuksessa käsitellään työssä oppimista työpaikalla tapahtuvana oppimisena.

Usein työssä oppimisen katsotaan noudattavan samoja periaatteita kuin muukin oppiminen. Työssä oppimisessa vain rajataan ympäristö, missä oppiminen tapahtuu eli työpaikka. Kuitenkin erona kouluoppimiseen työssä oppimisessa on keskeistä, että työn keskeinen tavoite ei ole oppia vaan saada itse työtehtävät tehdyksi. Työssä oppimista on myös vaikeaa erikseen organisoida; se tapahtuu usein itsestään. Työn voidaan katsoa sisältävän oppimista esimerkiksi silloin, kun kohdataan työtä tehdessä jokin ongelma, tapahtuu virhe, pohditaan ongelmatilanteita tai muuten hankitaan erilaisia kokemuksia. (Tynjälä & Collin 2000, Järvelä&Poikela 2007, 196; Collin 2007, 203.)

Oppimista ja työntekoa ei voida erottaa toisistaan. Työtä tehdessämme oppimme, vaikka emme aina osaisikaan kiinnittää siihen erityistä huomiota. Oppimisen laatu määräytyy muun muassa sen perusteella, kuinka sitoutuneita työtehtäviin ollaan, mikä on ohjauksen ja tuen määrä, ja kuinka paljon vuorovaikutusta eri tilanteissa tapahtuu. Sitoutuminen työpaikkaan ja työtehtäviin ovat vahvasti yhteydessä työssä oppimiseen. Oppimiseen tarvitaan yleensä enemmän kuin pelkät rutiinitehtävät työpaikalla. (Billett 2001, 22.)

Rutiinitehtävät ovat kuitenkin avainasemassa ajateltaessa työssä oppimista. Ne vahvistavat tietoisuutta siitä, mitä jo osataan. Rutiinien osaaminen on hyvin tärkeää siinä tapauksessa, että olosuhteet muuttuvat tai asioita pitää tarkastella toisesta näkökulmasta. Tällöin rutiineista opitut asiat jäävät jäljelle ja auttavat jatkamaan työtä eteenpäin. Lewitt ja March (1988) määrittelevät rutiinit tehtäviksi, joiden voidaan sanoa olevan sellaista onnistunutta käyttäytymistä, joka on kiteytynyt ja automatisoitunut. Työssä oppimista tapahtuu siis paljon rutiinien kautta. (Billett 2001, 22.) Kuitenkin tässä on riskinä se, että muodostuneet rutiinit eivät ole aina hyväksi organisaation

toiminnalle. Mitä jos vanhat rutiinit ovatkin huonoja, mutta siltikään niistä ei haluta luopua? Entä kuinka uudet asiat muuttuvat lopulta rutiineiksi?

Työpaikalla on myös paljon tehtäviä, jotka eivät ole rutiineja. Näihin tehtäviin sitoutuminen on myös tärkeää, koska ne antavat mahdollisuuden ongelmanratkaisuun ja laajentavat jo olemassa olevaa tietämystä. Uuden oppiminen perustuu aina siihen tietoon, joka on jo opittuna. (Billett 2001, 26-27.)

Työssä oppimisessa tulee ottaa huomioon sen tilannesidonnaisuus. Työssä oppimisessa on keskeistä, että työssä opitaan vain sellaisia asioita, jotka ovat tärkeitä senhetkisen tehtävän kannalta. Työssä oppimiselle ei ole vielä muodostunut yhtenäistä teoriaa, joten työssä oppimisen tutkimus on tähän asti pohjautunut lähinnä autenttisiin työympäristöihin ja prosesseihin. (Collin 2007, 200, 203.)

Kun tarkastellaan työssä oppimisen tutkimuksen historiaa, havaitaan, että varhaisen vaiheen tutkimuksissa on löydetty tuloksia, jotka viittaavat siihen, että kaiken työssä oppimisen perustana toimii yksilön henkilökohtainen motivaatio. Motivaatio siis luo kaikelle oppimiselle perustan. Työssä oppimisen on katsottu olevan informaalia ja satunnaista. Aikaisempi työkokemus katsotaan yleensä oppimisen perustaksi. Lisäksi työssä oppiminen on sosiaalista ja sen katsotaan olevan sidoksissa ympäristöönsä. Myös oppivan organisaation katsotaan olevan läheisessä suhteessa työssä oppimiseen. (Collin 2007, 200, 202.)

## **1.1 Työssä oppimisen prosessit**

Yksilöiden, ryhmien ja koko organisaation välinen toiminta on oleellista oppimisessa ja osaamisen tuottamisessa. Järvelä ja Poikela (2007) esittävät työssä oppimiselle erilaisia konteksteja ja prosesseja. Työssä oppimisen prosesseja on neljä: sosiaaliset, reflektiiviset, kognitiiviset ja operationaaliset prosessit. Sosiaalisissa prosesseissa keskeisessä asemassa ovat yksilön, ryhmän ja organisaation välinen tiedon ja osaamisen jakaminen. Organisaation pitää pystyä tarjoamaan tämä jakamisen mahdollisuus kaikille. Aktiivinen osallistuminen on yksi työssä oppimisen johtamisen keino. Yksinkertaistettuna tämä tarkoittaa, että työntekijöiden kokemusten vaihtamiselle pitää olla aikaa ja tilaa. Tässä kaivataan ihmisten johtamisen lisäksi osallistavaa johtamista. (Järvelä & Poikela 2007, 184-185).



Reflektiivisiin prosesseihin luetaan yksilön saama palaute, yhteisesti tehty arviointi sekä käsitysten ja käsitteiden yhteinen arviointi. Nämä luovat työssä oppimisen perusprosessin. Työssä oppimisen johtajan tehtävänä on antaa aikaa tällaiselle toiminnalle. Yksilöllisten ja yhteisten oppimisresurssien hyödyntämiseen tarvitaan oppimisen johtamista. (Järvelä & Poikela 2007, 185).

Kognitiiviset prosessit sisältävät aikaisemman työkokemuksen antaman tiedon, ulkopuolelta saadun tiedon ja organisaatiossa jo olevan tiedon yhdistämistä. Työpaikan pitää olla sellainen tietoympäristö, joka antaa mahdollisuuden oman osaamisen rakentamiseen. Kaiken tämän hallitsemiseen tarvitaan tiedon johtamista. (Järvelä & Poikela 2007, 185).

Operationaaliset prosessit pitävät sisällään osallistamisen, oppimisen ja tiedon organisoinnin. Käytännössä tämä tarkoittaa työssä oppimista ylläpitävien toimintojen suunnittelua, kokeilemistä, toteuttamista ja vakiinnuttamista organisaatioon. Nämä prosessit ovat tärkeitä, koska työssä oppimista ei voida rakentaa vain satunnaisuuden varaan vaan sen tueksi tarvitaan operationaalista johtamista. (Järvelä & Poikela 2007, 185-186).

## **1.2 Formaali ja informaali oppiminen**

Oppimista on olemassa montaa erilaista lajityyppiä riippuen siitä, missä ja miten se tapahtuu. Usein tehdään jako formaaliin ja informaaliin oppimiseen ja ne asetetaan toistensa vastakohtiksi. Informaalin oppimisen voidaan sanoa olevan kokemuksellista ja epäinstitutionaalista. Se voi olla reaktivoitua eli oppiminen ei ole suunniteltua, mutta se tiedostetaan. Lisäksi se voi olla sattumanvaraista ja integroitua päivittäisiin tehtäviin. (Berg & Chyung 2008.)

Formaalilla eli muodollisella oppimisella tarkoitetaan ns. järjestettyä oppimista. Formaalia koulutusta järjestetään mm. kouluissa, yliopistoissa ja työpaikoilla erilaisten koulutusten muodossa. Formaalia oppimista kuvaavat hyvin seuraavat piirteet. Siinä oppiminen keskitetty johonkin tiettyyn tapahtumaan, oppimishetkellä paikalla on opettaja tai kouluttaja sekä oppimiseen kohdistuu usein ulkoisia paineita. (Eraut 2000, 12, Fuchtenkort & Harteis 2007, 144.)

Suurin osa työssä oppimisesta tapahtuu informaalisti. Se on usein yhdistelmä toisilta oppimista ja omista kokemuksista oppimista, yleensä kumpaakin yhdessä.

Työssä oppiminen yhdistetään usein informaaliin ja itseohjautuvaan oppimiseen. Tällä tarkoitetaan epämuodollista oppimista esimerkiksi päivittäisissä työtehtävissä eikä sitä ole ohjattu kuten koulutustilaisuuksia. (Eraut 2004; Eraut 2000,12.)

Informaali oppiminen ei ole aina samanlaista. Informaali oppiminen voidaan jakaa harkittuun oppimiseen, reaktivoituun oppimiseen ja epäsuoraan oppimiseen. Tämä jako perustuu siihen, kuinka paljon harkintaa sisältyy oppimiseen yksilön tasolla. Toistensa ääripäissä ovat näin ollen harkittu oppiminen ja epäsuora oppiminen. Reaktivoitu oppiminen sijoittuu näiden kahden välimaastoon. Harkitulla oppimisella tarkoitetaan tarkoituksellista oppimista ja usein sitä kutsutaankin itseohjautuvaksi oppimiseksi.(Eraut 2000, 12, Harteis, Bauer & Haltia 2007, 27-28; Eraut 2004, 250.)

Reaktivoitu oppiminen tapahtuu heti jonkin tapahtuman, esimerkiksi virheen, jälkeen. Sitä ei useinkaan suunnitella vaan se tapahtuu itsestään. Tällainen oppiminen on avointa, vaikka se tapahtuukin lähes spontaanisti tilanteen jälkeen. Oppija on siis tietoinen oppimisestaan mutta ei ohjaa itse oppimistaan tarkoituksella. (Harteis, Bauer & Haltia 2007, 27-28, Eraut 2000, 12.)

Epäsuora oppiminen taas tapahtuu kuin vahingossa. Sitä ei voida suunnitella tai päättää sen tapahtumista. Se tapahtuu usein myös alitajuisesti. Epäsuorassa oppimisessa avainasemassa ovat aikaisemmat kokemukset, jotka ovat siirtyneet pitkäaikaiseen muistiin. Eraut (2004) katsookin, että suurin osa kokemuksesta oppimisesta tapahtuu epäsuoran oppimisen kautta. (Harteis, Bauer & Haltia 2007, 27-28, Eraut 2000, 13.)

Informaali oppiminen voidaan myös jakaa tarkoitukselliseen ja tarkoituksettomaan oppimiseen. Tarkoituksellinen oppiminen tarkoittaa usein itseohjautuvaa, mentorin kanssa oppimista, kysymysten esittämistä ja palautteen saamista. Tarkoitukseton oppiminen taas tapahtuu usein päivittäisten työtehtävien ohessa ja sitä on usein vaikeaa erottaa varsinaisesta työstä. Työ ja oppiminen ovat siis hyvin läheisiä toisilleen. Oppimista tapahtuu myös oltaessa vuorovaikutuksessa työkaverien kanssa, tiimityöskentelyssä, haastavissa tehtävissä sekä asiakkaiden kanssa työskenneltäessä. (Berg & Chyung 2008.)

Informaalien oppimisen on havaittu kasvattavan työntekijöiden ammattitaitoa joskus jopa paremmin kuin formaalin koulutuksen. Oppimista tapahtuu koko ajan työtä tehtäessä ja ongelmia ratkottaessa. Informaalien oppimisen kautta työntekijät saavat myös vaihtelevia ja erilaisia kokemuksia, joita he pystyvät soveltamaan tulevaisuudessa. Kun formaalilla koulutuksella pystytään oppimaan vain tiettyjä tarkkaan määriteltyjä

asioita, informaali oppiminen tarjoaa välineet kokoaikaiseen oppimiseen työtä tehtäessä. Kuitenkaan ei tule väheksyä formaalin koulutuksen osuutta oppimisprosessissa. (Füchtenkort & Harteis 2007, 144-145.)

Joskus informaali oppiminen voi olla ainoa tapa oppia työpaikalla. Fevre, Gorard ja Rees (2000) ovat tutkineet kaivostyöläisten informaalia työssä oppimista. Tutkimuksen perusteella huomattiin, että aina ei ole saatavilla uutta koulutusta vaan oppimisen pitää tapahtua myös muuta kautta. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että ilman informaalia oppimista ei osa kaivostyöläisistä pystyisi suorittamaan työtehtäviään. Lisäksi pitkän ja hyvän formaalisenkin koulutuksen jälkeen ammatillinen pätevyys ansaitaan vasta työssä oppimisen kautta. Harva opiskelija saa täysin valmiin ammattiosaamisen pelkän formaalin koulutuksen kautta. (Billett 2001, 19, Fevre, Gorard ja Rees 2000, 79.) Samaa pätee myös puhelinasiakaspalvelutyöhön. Kun uusia asioita, tuotteita ja palveluja tulee jatkuvasti, ei läheskään aina ole mahdollista järjestää jokaisesta asiasta erillistä koulutusta. Osa oppimisesta jää väkisin aina yksilön oman aktiivisuuden varaan.

Myös Berg ja Chyung (2008) ovat tutkineet informaalia oppimista työpaikalla survey-tutkimuksena. Heidän tutkimuksessaan selvisi, että useimmiten informaalia oppimista tapahtui refleктоitaessa uusia asioita suhteessa aikaisempiin tietoihin. Vähiten oppimista taas tapahtui esitettäessä kysymyksiä vastaaville ohjaajille. Tutkimuksessa selvitettiin myös organisaation oppimiskulttuurin ja informaalin oppimisen yhteyttä, iän merkitystä informaaliin oppimiseen sitoutumiseen sekä koulutuksen merkitystä. Tutkimus ei löytänyt yhteyttä organisaation oppimiskulttuurin ja informaalin oppimisen välille. Tämä on ehkä yllättävä tulos, koska vahvan oppimiskulttuurin voisi kuvitella luovan enemmän mahdollisuuksia informaaliin oppimiseen. Myöskään sukupuoli tai koulutustaustalla ei ollut merkitystä informaaliin oppimiseen. Sen sijaan tutkimuksessa havaittiin, että informaalin oppimisen merkitys kasvoi iän myötä. Yhteenvetona tutkimuksesta voidaan sanoa, että se paljasti työntekijöiden oppivan useammin informaalisti kuin formaalisti. (Berg ja Chyung 2008.)

### 1.3 Työssä oppimisen tapoja

Työssä oppimisen tapoja on hyvin monenlaisia ja työssä oppimista on hyvin vaikeaa välttää. Oppimista tapahtuu esimerkiksi oltaessa vuorovaikutuksessa työkavereidensa kanssa, otettaessa osaa työpaikan tehtäviin, hankittaessa uusia taitoja ja kykyjä suoritua annetuista työtehtävistä sekä jaettaessa kokemuksia työkavereiden kanssa. (Evans, Hodkinson, Rainbird & Unwin 2006, 73.) Oppimisen sanotaan olevan todennäköisintä, kun vastaan tulee haasteellinen, ristiriitainen tai yllättävä tilanne. Kun ajatellaan tämän päivän työelämää, tällaisista tilanteista tuskin tulee puutetta, koska työelämä on koko ajan jatkuvan muutoksen alla ja tarvitaan kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin. (Ruohotie, Kulmala & Siikaniemi 1998, 21.)

Työssä oppiminen on monimuotoinen käsite ja tapoja työssä oppimiselle on monia. Tärkeä työssä oppimisen muoto on esimerkiksi itse työn tekeminen. Usein työntekijät katsovatkin, että tekemällä oppii ehdottomasti parhaiten. Tekemällä oppiminen tapahtuu ikään kuin sivutuotteena ja usein ei osatakaan sanoa heti, mitä on opittu. (Collin 2007, 203.)

Oppimista voi myös tapahtua esimerkiksi tarkkailemalla työkavereita, ohjauksen ja tuen avulla tai virheistä oppimalla. Oppimista tapahtuu myös tehtäessä jokapäiväisiä työtehtäviä. (Billett 2001, 103; Evans, Hodkinson, Rainbird&Unwin 2006, 7.) Seuraavassa esitellään erilaisia työssä oppimisen tapoja. Esitettävät tavat ovat yleisimpiä tapoja työssä oppimiselle ja ne myös tulevat esiin useimmissa työssä oppimisen tutkimuksissa.

#### 1.3.1 Vuorovaikutuksessa oppiminen

Nykypäivän työelämässä sosiaalisella vuorovaikutuksella on tärkeä merkitys oppimiselle työpaikoilla. Erilaiset tiimit ja työyhteisöt ovat ensisijainen ympäristö työssä oppimiselle. Työssä oppiminen on vahvasti sidoksissa sosiaalisiin tilanteisiin. (Collin & Valleala 2005.) Vuorovaikutus työkavereiden ja muiden ihmisten kanssa työpaikalla on hyvin tärkeää työssä oppimiselle. Oppiminen on sosiaalinen toiminto, jossa vuorovaikutuksen kaikilla osapuolilla on mahdollisuus oppia. (Billett 2004, 111.)

Collinin (2005) tutkimuksessa tutkittiin suunnitteluinsinöörien työtä ja heidän erilaisia työssä oppimisen tapoja. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työssä oppimisessa

vuorovaikutus on hyvin tärkeässä asemassa. Vuorovaikutus toisten kanssa onkin yksi tärkein työssä oppimisen tapa. Kysymisen, keskusteluiden, avun pyytämisen sekä toisten työstä oppimisen myötä oli mahdollisuus kerryttää koko ajan omaa ammattitaitoa. Vuorovaikutus on tärkeää myös jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä, koska sen avulla tietoa välittyy työntekijöiden välillä. (Collin 2007, 209).

Vuorovaikutuksessa oppiminen liittyy myös hyvin läheisesti ryhmässä ja tiimissä oppimiseen. Usein tällainen oppiminen liittyy epämuodolliseen vuorovaikutukseen työpaikalla. Harvoin kuitenkaan on mahdollisuutta ryhmässä pohtia jotain yhtä ja tiettyä asiaa, vaan ryhmän muodostavat kaikki samaa työtä tekevät, joiden kanssa voidaan vaihtaa tietoa puolin ja toisin. Tästä ajatuksesta tietenkin erotetaan erilaiset projektit ja tiimityöt. (Eraut, Alderton, Cole&Senker 1998, 41.)

### **1.3.2 Ongelmanratkaisu tai uusi, haasteellinen työtehtävä**

Ongelmanratkaisu tai täysin uusi työtehtävä johtavat helposti oppimiseen, koska tällöin ei ole olemassa valmiita tietoja ja taitoja, joita tarvitaan työtehtävästä selviämiseen. Tutut tilanteet eivät niinkään käynnistä oppimista. Paine oppimiseen tulee uudessa tilanteessa ulkopuolelta eikä se aina ole kiinni omasta halusta. Oppimistilanteessa syntyy ristiriita oppijan vanhojen tietojen ja uuden tilanteen välillä. Oppijalla ei ole tällöin vielä työkaluja ratkaista tilannetta. Haasteellinen työ saattaa myös nostaa motivaatiota sekä itseluottamusta (Varila & Rekola 2003, 183-185; Eraut 2004.)

Haasteellisen ja ongelmallisen työtehtävän opettava vaikutus huomattiin myös Collinin (2005) tutkimuksessa suunnitteluinsinöörien työssä oppimisessa. Tutkittavien mukaan uusi tai haasteellinen tilanne antaa hyvän mahdollisuuden oppia uutta ja harjoittaa työntekijän ongelmanratkaisukykyä. Ongelmanratkaisussa vuorovaikutuksella on myös tärkeä rooli. Ongelmanratkaisu on mielekkäämpää ja tehokkaampaa ryhmässä kuin yksilötasolla. Näin voidaan helpommin rakentaa tilanteesta kokonaiskuva ja päästä parhaimpaan tulokseen. (Collin 2007, 210; Collin & Valleala 2005.)

### 1.3.3 Virheistä oppiminen

Usein virheiden ajatellaan olevan yritykselle vain negatiivinen asia, mutta ne saattavat kuitenkin tuoda mukanaan jotain positiivistakin. Virheistä voidaan oppia ja näin saada positiivisia vaikutuksia tulevaisuudessa. Virheistä oppiminen kuuluu reaktiivisen oppimisen luokkaan, jossa oppiminen tapahtuu heti jonkin tapahtuman jälkeen. Virheistä oppimiseen liittyy myös hyvin läheisesti reflektio. Oppiakseen uutta virhetilanteista täytyy yksilön reflektoida omaa käytöstään. Reflektiolla tarkoitetaan tapahtumaa, jossa yksilö tarkastelee ja arvioi uusia kokemuksiaan, jotta pystyisi muodostamaan uutta tietoa tai uusia näkökulmia verrattuna aikaisempaan tietoon. (<http://www.eoppimiskeskus.fi/eaapinen/index.php/Reflektio>; Harteis, Bauer & Haltia 2007, 119-122.)

Virheistä oppiminen riippuu siitä, kuinka virheet käsitellään yrityksessä, ja halutaanko niistä oppia jotain ja näin ollen välttää virheen uusiutuminen tulevaisuudessa. Usein syy siihen, miksi virheistä ei ole opittu, voi olla esimerkiksi se, että virhettä ei ole tarkasteltu tarpeeksi yksityiskohtaisesti ja mietitty syitä siihen. Virheiden kohdalla on hyvä muistaa, että niitä sattuu ja niiden hoitaminen ja ratkaisu määrittää sen, halutaanko niistä oppia. (Harteis, Bauer & Haltia 2007, 128, 131.)

Se, kuinka virheiden tekemiseen suhtaudutaan organisaatiossa, saattaa muodostua oppimista edistäväksi tai estäväksi tekijäksi. Virheet tulisi nähdä oppimista edistävinä asioina. Avoimessa työilmapiirissä on helppo analysoida tapahtunut virhe ja näin oppia siitä. Jos työyhteisössä ei sallita virheiden tekemistä, oppimisen sijaa energia kohdistetaan niiden peittelyyn ja näin oppimista ei tapahdu. (Nummelin 2007, 125.)

### 1.3.4 Ohjaus/Mentorointi

Toisilta työntekijöiltä saatu ohjaus ja tuki ovat tärkeässä asemassa työssä oppimisessa. Ohjausta on mahdollista saada sekä työpaikan asiantuntijoilta että työkavereilta. Työpaikan asiantuntijoilta saadun avun kautta on mahdollisuus oppia enemmän omasta työstä. Ohjauksen avulla on mahdollista kohdistaa oppimista juuri oikeaan tarpeeseen oikealle henkilölle. Suora ohjaus sisältää uusien asioiden kertomista, selittämistä sekä selkeyttämistä. Usein puhutaankin mentoreista, joilla tarkoitetaan kokeneita työntekijöitä, jotka auttavat kokemattomampia työssä. Työkavereilta saatu tuki ja ohjaus

taas auttavat tavallisissa ja pienissä ongelmissa. Tässäkin oppimisen tavassa on kyse pitkälti vuorovaikutuksesta ja sen tärkeydestä oppimisen kannalta. (Billet 2001, 77-79, 140.; Heikkinen & Huttunen 2008, 203.)

Ohjaus edistää siis työssä oppimista. Erilaisesta ohjauksesta saatujen tuloksien perusteella voidaankin todeta, että oppimista ei tapahdu ainoastaan yksin vaan vuorovaikutus toisten kanssa on hyvin tärkeä oppimisen kannalta. Ohjaus voi olla asiantuntijoilta saatua suoraa ohjausta sekä työkaverin havainnointia tai kuuntelemista. (Billett 2001, 69-70.) Myös Eraut (2004) on havainnut tutkimuksissaan mentoroinnin ja ohjauksen tärkeyden työssä oppimiselle. Mentorointi on erityisen tärkeää työsuhteen alussa uusille työntekijöille. Kuitenkin mentorointi on tärkeää myös kokeneille työntekijöille esimerkiksi uusien tekniikoiden käyttöönotossa. Informaalien tuen katsotaan olevan formaalia tukea tärkeämpää ja sen ei tarvitse tulla keneltäkään erikseen nimeltä henkilöltä vaan se voi tulla keneltä tahansa.

### **1.3.5 Yhdessä työskentely**

Yhdessä työskentely on yksi tehokas työssä oppimisen tapa. Yhdessä työskentely ja oppiminen perustuvat toisten auttamiseen ja aktiiviseen osallistumiseen ryhmässä. Yhdessä asetettuja tavoitteita ei voida saavuttaa, jos jokainen ei anna sille omaa panostaan. (Sarala & Sarala 2001, 142.)

Yhdessä työskentelyn tehokkuus on havaittu myös tutkimuksissa. Esimerkiksi Erautin (2004) tutkimus tulokset osoittavat, että yksi hyvä työssä oppimisen tapa on työskennellä yhdessä kollegojen kanssa. Tämä mahdollistaa havainnoin ja muiden kuuntelemisen, mikä edistää oppimista. Tätä kautta on mahdollista oppia uusia tapoja tehdä työtä ja uusia näkökulmia asioihin. Myös työpaikalla olevan hiljaisen tiedon välittäminen helpottuu tätä kautta.

### **1.3.6 Asiakkailta oppiminen**

Asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa oleminen on myös yksi työssä oppimisen tapa. Asiakkaat ovat tärkeä tiedonlähde sen suhteen, mikä toimii ja mikä ei. Jopa yksi asiakaskohtaaminen saattaa opettaa enemmän kuin voidaan edes ajatella. Asiakkailta oppiminen edellyttää avoimen ja huolellisen kuuntelun taitoa. (Sarala & Sarala 2001,

141.) Myös Eraut (2004) on havainnut asiakkailta oppimisen yhdeksi työssä oppimisen tavaksi. Asiakkaiden kanssa työskenteleminen antaa hyvän mahdollisuuden työssä oppimiselle. Tietenkin asiakkaiden kanssa työskentely opettaa asiakkaista uusia asioita, mutta se myös opettaa uusia näkökulmia asiakkaan ongelmiin ja toiveisiin sekä antaa mahdollisuuden luoda uusia ideoita.



## 2 OPPIVA ORGANISAATIO

Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan sitä, että organisaatio on kehittänyt sellaisia toimintamalleja, jotka tukevat yksilön ja ryhmän oppimista yhteisen kehityksen turvaamiseksi. Oppivan organisaation lähtökohtana on yrityksen visio, jonka pohjalta työn tavoitteet ja kehityshaasteet määritellään. Oppimista tulee arvostaa sekä yksilö- että ryhmätasolla. (Nummelin 2007, 123-124.)

Senge (1990) määrittelee oppivan organisaation sellaiseksi, joka jatkuvasti kehittää itseään ja jossa yksilön on mahdollista kehittyä. Sengen ajattelu perustuu viiteen peruseriaatteeseen: systeemiajattelu, yksilön pätevyys, ajattelumallit, jaetun vision rakentaminen sekä ryhmän oppiminen. Systeemiajattelu perustuu siihen, että kyetään näkemään kokonaisuudet ja niihin sisältyvien asioiden suhteet. Yksilön pätevyydellä taas tarkoitetaan sitä, että yksilö pystyy vaikuttamaan omaan kehitykseensä ja sitä, että yksilölle annetaan mahdollisuus tähän. Ajattelumalleilla tarkoitetaan sitä, kuinka yksilö näkee ympäröivän maailman. Ajattelumallien havaitsemisen ja muuttamisen kautta on mahdollisuus vaikuttaa siihen, kuinka yksilö oppii. Jaettu visio on tärkeää siksi, että mikäli kaikilla on samankaltainen kuva organisaatiosta, on helpompi saavuttaa asetetut päämäärät. Tiimioppiminen on viimeinen Sengen määrittelemä peruseriaate. Tiimioppiminen on oppivassa organisaatiossa tärkeää, koska useat organisaation tehtävistä tehdään ryhmissä. Lisäksi tiimioppimisen kautta on mahdollista saavuttaa monipuolisempi perusta päätöksenteolle. (Senge 1991, 7, 141-142,178, 228,236.)

Senge (1990) esittää kuusi toimintaperiaatetta, joilla voidaan pyrkiä hallitsemaan organisaation toimintaa. Näitä ovat avoimuus, paikallisuus, johtajien ajankäyttö, työn ja perheen välisen sodan lopettaminen, tietotekniikan hyödyntäminen sekä johdon uusi rooli. Avoimen toiminnan kautta voidaan vähentää organisaation sisäisten ryhmien välistä kilpailua ja kohdentaa toimintaa näin kohti yhteistä päämäärää. Avoimen toiminnan kautta pyritään myös vaikuttamaan yhteisten sisäisten mallien muodostumiseen. Paikallisuudella Senge tarkoittaa sitä, että työntekijöille annetaan valtaa ja vastuuta. Näin ollen työntekijällä on mahdollisuus päästä vaikuttamaan. Johtajien ajankäyttö tulisi kohdentaa kehittämishankkeiden eteenpäin viemiseen. Aikaa täytyisi enemmän käyttää toiminnan analysointiin ja kriittiseen arviointiin. Tärkeää on myös työn ja perheen välisen sodan lopettaminen. Työ ja perhe-elämä ovat yhteydessä

toisiinsa, eikä ole kenenkään edun mukaista, että työelämä taistelee perhe-elämää vastaan. Tietotekniikan hyödyntäminen on oleellinen osa oppivan organisaation toimintaa. Tietotekniikka mahdollistaa toiminnan kokeilun ja kehittämisen esimerkiksi simulaatioiden avulla. Johtajien roolia tulisi uudistaa oppivassa organisaatiossa. Sengen mukaan johtajat ovat vastuussa oppimisesta. Johtajien tulee edelleen olla vastuussa organisaation rakentamisesta mutta myös kehittämisestä. (Sarala & Sarala 2001, 63-64.)

Oppivan organisaation taustalla on oletuksia, joiden tulisi toteutua. Ensimmäinen niistä on työhön sitoutuminen. Oppivassa organisaatiossa oletetaan, että koko henkilöstö on valmis sitoutumaan ja panostamaan työhön täysillä. Organisaatiossa pitää vallita myös jatkuva halu oppia ja kehittyä. Organisaation rakennetta tulisi myös madaltaa, jotta hierarkia vähenisi. Johtajien tulee myös haluta panostaa koko henkilöstön oppimiseen. (Sarala & Sarala 2001, 63-64.)

Johdon suhtautumisella on suuri merkitys yksilön ja ryhmän oppimiseen. Oppimiselle tulee luoda avoin ja turvallinen ilmapiiri, jotta työntekijöillä on mahdollisuus oppia esimerkiksi virheiden tai uusien toimintamallien kautta. Hyvä esimies pystyy siirtämään kokemuksen työn keskiöön, jolloin jatkuva oppiminen, luovuus ja uudet ideat muodostavat organisaatioon uuden voimavaran. (Nummelin 2007, 125, 127.)

Yksilön osaaminen on oppivassa organisaatiossa henkilöstön kehittymisen kannalta tärkeä tekijä. Sen kautta on mahdollista arvioida organisaation osaamistasoa ja kehityskohteita. (Sarala & Sarala 2001, 129.) Oppiva organisaatio siis muodostuu sekä yksilön että organisaatiotason oppimisesta. Vaikuttamalla yksilötason oppimiseen pystyy koko organisaatio hyötymään, koska oppiminen saa alkunsa kuitenkin aina yksilöstä. Työyhteisössä olisi siis tärkeää edistää yksilötason oppimista.

## **2.2 Oppimisen johtaminen**

Oppimisen johtaminen on varsin uusi ilmiö prosessien kehittämisessä työorganisaatiossa. Tähän asti on keskitytty lähinnä osaamisen johtamiseen. Nyt kuitenkin aletaan ymmärtämään, ettei osaaminen liity vain tietoon ja tekemiseen vaan siihen liittyy myös osallistuminen ja oppiminen. Tästä voidaan päätellä, että oppimista

ja osaamista pitää käsitellä työorganisaatiossa kokonaisuutena eikä erillisinä prosesseina. (Järvelä & Poikela 2007, 186).

Oppimisen johtamisella tarkoitetaan Moilasen (2001, 168-169) mukaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yksilöitä kannustetaan onnistumaan oppimisessa. Toimenpiteet liittyvät muun muassa yksilön perusluonteen ymmärtämiseen, yhteisiin tavoitteisiin, motivaatioon, oppimista hankaloittavien tekijöiden kartoittamiseen sekä oikeiden oppimiskeinojen valintaan ja arviointiin. Oppimisen johtamisen tulisi olla johdonmukaista ja jatkuvaa.

Oppiva organisaatio tarvitsee kehittyäkseen oppimisen johtamista. Johtajan tulee ohjata oppimista ja tiedon hallintaa. Oppivan organisaation yhteydessä kuitenkin oppimisen johtamisesta puhutaan hyvin vähän. Kuitenkin tulisi muistaa, että mitä suuremmasta muutosvauhdista on kyse, sitä enemmän oppimisen johtamista tarvitaan. (Räty 2000, 199; Moilanen 2001, 68.)

## **3 TYÖSSÄ OPPIMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ**

Työssä oppiminen on moniulotteinen ilmiö ja siihen vaikuttavat monet tekijät, jotka omalta osaltaan helpottavat tai hankaloittavat oppimista. Parantamalla tiettyjä tekijöitä voidaan saavuttaa yhä parempia oppimistuloksia ja näin ollen kehittää koko yrityksen toimintaa. Työssä oppimiseen vaikuttavat mm. motivaatio, persoonalliset tekijät, työn ulkopuolinen elämä, aikaisempi kokemus sekä yhteisöllisyys. Seuraavassa esitellään näiden vaikutuksia työssä oppimiseen.

### **3.1 Motivaatio**

Motivaatiolla on hyvin keskeinen merkitys työssä oppimisessa. Motivaatio on tärkeää erityisesti harkitussa ja spontaanissa oppimisessa, koska yksilö pystyy itse vaikuttamaan näissä tapauksissa omaan oppimiseensa. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat tutkineet mm. Deci ja Ryan (2000). Heidän tutkimuksensa mukaan motivaatioon vaikuttavat pätevyys, itsenäisyys ja sosiaaliset suhteet. Pätevyydellä he tarkoittavat sitä, että yksilöllä on kaikki ne tiedot ja taidot, joita hän tarvitsee työnsä suorittamiseen. Itsenäisyydellä he taas tarkoittavat itsenäistä työskentelyä ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön. Sosiaalisilla suhteilla tutkijat tarkoittavat sitä, että yksilö voi tuntea kuuluvansa yhteen muiden ihmisten kanssa ja kokee kuuluvansa yhteisöön. (Deci & Ryan 2000, Harteis, Bauer & Haltia 2007, 29-30.)

Motivaation merkitys tulee huomata myös yrityksen johdossa. Mitä motivoituneempia työntekijät ovat, sitä enemmän heillä on mahdollisuuksia oppia, mikä taas saattaa vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja tulokseen. Työntekijöitä tulee muistaa motivoida. Motivointikeinot ovat kuitenkin yrityskohtaisia ja tilanneriippuvaisia. (Murtonen, Olkinuora, Palonen, Hakkarainen & Lehtinen 2007, 61.)

### **3.2 Yksilön omat vaikutukset oppimiseen**

Omaan oppimiseen on mahdollista vaikuttaa. Loppujen lopuksi kuitenkin päätökset siitä, kuinka ja mitä opitaan, ovat kiinni yksilöstä. Ei ole olemassa yhtä ja ainoa tapaa

oppia vaan jokainen kehittää itselleen sopivan. Tämä kaikki on sidoksissa omaan historiaan ja persoonaan. Kaikki, mitä on opittu elämän aikana ja mitä on koettu, vaikuttavat oppimiseen. Myös asenne uuden asian oppimiseen pohjautuu omaan historiaan ja elämään. Mikäli oppiminen koetaan epämiellyttäväksi ja tarpeettomaksi sitä tuskin tapahtuu, kun taas positiivisesti ja innokkaasti oppimiseen suhtautuva saa paljon enemmän irti oppimisesta ja osaa ehkä myös hyödyntää opittuja asioita paremmin käytännössä. (Billet 2001, 37-38.; Evan, Hodkinson, Rainbird & Unwin 2006, 98.) Työssä oppimiseen vaikuttaa myös se, kuinka suhtaudutaan omaan työhön. Mikäli työ koetaan tylsäksi tai monotoniseksi, ei oppimiskokemuksia tapahdu läheskään niin usein kuin silloin, jos työ koetaan mielekkääksi. (Evan, Hodkinson, Rainbird & Unwin 2006, 7.)

Sekä uusien työntekijöiden että jo kokeneempien työntekijöiden kohdalla itseluottamuksella on tärkeä rooli uuden oppimisessa. Työtä tehtäessä ja etsittäessä aktiivisesti uusia oppimismahdollisuuksia itseluottamus on suuressa asemassa. Ilman sitä ei olisi mahdollista oppia uutta, koska luottamusta omaan osaamiseen ei ole. (Eraut 2004.)

### **3.3 Ammatillisen identiteetin muodostuminen**

Collin (2008) on havainnut ammatillisen identiteetin ja työssä oppimisen olevan yhteydessä toisiinsa monin tavoin. Collinin tutkimuksessa, jossa aineisto kerättiin etnograafisesti, havaittiin, että oppimismotivaatio vähenee, mikäli organisaatio ei tue työntekijöidensä oppimista. Työhön sitoutuminen edistää työssä oppimista. Sitoutumiseen taas vaikuttaa se, kuinka vahvaksi ammatillinen identiteetti on rakentunut. Mikäli yksilö on pystynyt muodostamaan itselleen vahvan ammatillisen identiteetin, hän on myös motivoituneempi kehittämään itseään ja työtään.

Collinin (2008) mukaan oppiminen ja ammatillinen identiteetti muuttavat muotoaan yksilön tavoitteiden ja työpaikan ulkopuolisten asioiden vaikutuksesta. Oppimisen ja ammatillisen identiteetin ollessa yhteydessä toisiinsa, tulisi työyhteisössä ottaa huomioon työntekijöiden elämään tyytyväisyyden ja hyvinvointi, sillä ilman näitä työntekijä ei ole motivoitunut kehittämään itseään. Esimiesten tehtävänä on mahdollistaa jokaisen työntekijän mahdollisuus kehittää itseään.

Myös Billet ja Somerville (2004) esittelevät artikkelissaan identiteetin muodostumisen vaikutusta työssä oppimiseen. Tutkimusten mukaan mitä sitoutuneempia työntekijät olivat omaan työhönsä, sitä enemmän he oppivat työtä tehdessään. Sitoutuessaan työhönsä työstä oli tullut osa työntekijöiden identiteettiä ja sitä kautta sitoutuminen oli vahvistunut. Tämä on havaittu mm. sosiaalityöntekijöiden, mekaanikkojen ja kaivostyöläisten identiteetin muodostumisessa. Lisäksi havaittiin, että yksilön oppiminen lisääntyi työssä, mikäli oppiminen liittyi esimerkiksi henkilökohtaiseen kiinnostuksen kohteeseen. Energiaa ja aikaa ollaan valmiita kohdistamaan enemmän oman mielenkiinnon kohteisiin kuin sellaisiin asioihin, jotka eivät ole itselle tärkeitä. (Billet & Somerville 2004.) Tämän takia olisi tärkeää saada työntekijät sitoutettua työhönsä niin hyvin, että he olisivat valmiita antamaan työssä oppimiseen omaa aikaansa ja energiaansa.

Ammatillisen identiteetin muotoutumisesta on tullut jo lähes vaatimus työelämässä. Identiteetin muokkaamista ja esittämistä vaaditaan myös kouluttautumisessa. Joustavuuden lisäksi yksilöiltä odotetaan myös jatkuvaa oppimista sekä oman minuuden ja työidentiteetin jatkuvaa muokkaamista ja uudistamista. (Eteläpelto 2007, 94.)

### **3.4 Työn ulkopuolinen elämä ja aikaisempi kokemus**

Työn ulkopuolisellakin elämällä on vaikutusta työssä oppimiseen. Se voi vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti. Negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työntekijän perheen sisäiset tai taloudelliset ongelmat. Tällöin keskittyminen itse työhön ja sitä kautta oppimiseen häiriintyy. Kuitenkin myös työn ulkopuolella opitut taidot, esimerkiksi ryhmätyötaidot, auttavat työelämässä. (Evan, Hodkinson, Rainbird & Unwin 2006, 80.)

Myös aikaisemmalla kokemuksella voi olla vaikutusta työssä oppimiseen ja joskus sillä katsotaan olevan jopa merkittävä rooli työssä oppimiselle. Aikaisempi kokemus voi helpottaa oppimista, kun uuden tiedon pystyy jäsentämään jo olemassa olevan vanhan tiedon päälle. Myös työkaverin aikaisempi kokemus saattaa jossain tilanteissa auttaa oppimista, koska vuorovaikutuksen avulla sitä pääsee hyödyntämään sellainen työntekijä, jolla tätä kokemusta ei ole. Tämä on huomattu esimerkiksi Collinin

(2005) väitöstudkimuksessa, jossa tutkittiin suunnitteluinsinöörien työssä oppimista.(Collin 2005, 106; Collin 2007, 203; Collin & Valleala 2005.)

Aikaisemman kokemuksen kautta on mahdollista oppia hyvin erilaisia asioita. Kokemusten katsotaan olevan tärkeitä esimerkiksi sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Kokemusten kautta opitaan tilannetajua ja sitä, kuinka erilaisten ihmisten kanssa kannattaa toimia työelämässä. Kokemusten kautta opitaan usein myös erilaisia työprosesseja. Kokeneella työntekijällä tätä tietoa tietenkin on huomattavasti enemmän kuin vasta-alkajalla. Näin ollen kokeneiden työntekijöiden pitäisi pystyä jollain tavalla jakamaan oma osaamisensa, jotta se saataisiin kaikkien käyttöön. (Collin 2007, 204-206.)

Siinä missä suunnitteluinsinöörit kokivat aikaisemman kokemuksen olevan avuksi työssä oppimiselle esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteissa, Collin ja Valleala (2005) esittelevät artikkelissaan nuorisotyöntekijöiden työssä oppimista, jossa taas aikaisemman kokemuksen merkitystä ei korosteta. Nuorisotyöntekijöiden työssä oppimisessa tätä perustellaan sillä, että tilanteiden vaihtelevuus vaikuttaa siihen, että aikaisemman kokemuksen perusteella tehty pitää hylätä ja kehittää täysin uusi tapa toimia, koska vanha tapa ei enää ole relevantti. Nämä erilaisuudet varmasti johtuvat myös hyvin erilaisista työympäristöistä.

### **3.5 Yhteisöllisyys**

Collin ja Valleala (2005) korostavat yhteisöllisyyden tunnetta työpaikoilla. Yhteisöllisyyden tunne auttaa työntekijöitä työskentelemään hyvässä työilmapiirissä. Tämä on tärkeää esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteissa, jossa pitää löytää yhteisymmärrys jostain asiasta. Hyvä työilmapiiri sekä työyhteisön sisällä mutta myös esimerkiksi suhteissa asiakkaisiin luovat sellaisia tilanteita, joissa uuden oppiminen on mahdollista. Hyvä työilmapiiri mahdollistaa myös oman osaamattomuuden paljastamisen helpommin kuin hyvin tuomitseva työyhteisö.

### 3.6 Esimiehen vaikutukset työssä oppimiseen

Esimiehen toiminnalla on suuri vaikutus yksilön työssä oppimiseen. Ilman esimiehen tukea ja kannustusta motivaatio uuden oppimiseen vähenee ja kehitystä työssä ei tapahdu. Mikäli osataan luoda oikeanlainen ilmapiiri työssä oppimiselle, tästä voi hyötyä koko organisaatio. Kuitenkin yksilön oppiminen on avainasemassa organisaation oppimisessa. Nonaka ja Takeuchi (1995) toteavat, että uusi tieto lähtee aina yksilöstä. Organisaatio ei voi yksin luoda uutta tietoa. Näin ollen yksilön oppimisen tukeminen ja oppimiseen kannustaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Esimies on työpaikalla tämän takia avainasemassa. Kannustamalla työntekijöitä oikealla tavalla voidaan uuden oppimisen avulla luoda taloudellista etua.

Esimiehen rooli oppimisessa voidaan nähdä eräänlaisena valmentajana. Esimies nähdään tällöin kannustajana ja auttajana osaamisen kehittämisessä. Tärkeää on huomata, että esimiehen tehtävänä ei ole toimia opettajana vaan tukea oppimista. Usein esimiehen tehtäväksi nähdään oppimisen helpottaminen ja tukeminen sekä työntekijöiden kehittäminen enemmänkin kuin johtaminen. (Jalava 2001, 68, Hughes 2004, Senge 1990, 356.)

Webb (2003) kuitenkin antaa ymmärtää, että valmennus- ja esimiehuhte tulisi pitää erillään toisistaan, jotta valmennussuhteesta voitaisiin hyötyä. Valmennussuhde kannattaa luoda esimerkiksi sellaisissa tapauksissa, joissa halutaan varmistaa työsuoritus tai tukea työntekijöitä tekemään parhaansa. Valmentaminen voi tulla myös ajankohtaiseksi tehtävien määräämisessä ja suunnittelussa. Kun nämä on tehty, voi esimies keskittyä tukemaan aktiivisesti työntekijöiden oppimisprosessia. (Webb 2003, 137.)

Johtajien rooli organisaation oppimisessa on hyvin moninainen. Johtajan tulee esimerkiksi ottaa organisaation oppiminen huomioon, luoda rakenteelliset mahdollisuuden oppimiselle sekä synnyttää sellainen ilmapiiri organisaatioon, joka mahdollistaa oppimisen. (Popper & Lipshitz 2000.) Kuitenkin tutkimuksissa on huomattu, että aina esimiehillä ei nähdä olevan suoraa yhteyttä työntekijöidensä oppimisprosessiin. Hughes (2004) on havainnut, että vaikka suoraa yhteyttä oppimiseen ei olisikaan, esimiehen vaikutus on hyvin laaja-alaista. Esimiehen perustehtävien kautta esimies pystyy kuitenkin olennaisesti tukemaan työntekijöiden oppimista. Esimiesten



tulisi luoda työyhteisöön oppiva työympäristö, jossa kannustetaan uuden oppimiseen. (Hughes 2004.)

### **3.6.1 Oppimista tukevan työilmapiirin rakentaminen**

Työpaikan ilmapiirillä on vaikutusta työssä oppimiseen. Esimerkiksi Eraut (2004) korostaa oikean ilmapiirin luomista työyhteisöön, mikä kannustaisi oppimaan. Kuitenkaan tämän ilmapiirin luomista ei tule jättää vain esimiehen huoleksi vaan siihen pitää osallistua koko työyhteisön. Ei voida myöskään olettaa, että esimies osaisi heti luoda tarvittavan ilmapiirin vaan häntä tulee kannustaa, tukea ja kouluttaa omaan rooliinsa.

Koska kannustava ja oppimista tukeva työilmapiiri ovat tärkeitä työssä oppimiselle, esimiehen tulisi pystyä rakentamaan tällainen työyhteisöön yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Esimiehet kuitenkin kokevat tällaisen välillä todella haasteelliseksi. Sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen ja kaikkien työntekijöiden tasa-arvoinen kannustaminen tuovat esimiehille haasteita. (Collin & Valleala 2005.) Lisäksi työntekijöiden tulee myös tuntea itsensä arvostetuiksi. Tehdyn työn arvostaminen vaikuttaa työssä oppimiseen. Mikäli työntekijästä tuntuu, ettei hänen työtään arvosteta, ei myöskään oppimisella nähdä arvoa ja merkitystä. On tärkeää kuitenkin huomata, että arvostuksen ei tarvitse tulla yksin esimiehen tai kollegojen taholta. Asiakkaiden kanssa työskennellessä on tärkeää tuntea myös asiakkaiden arvostus omaa työtä kohtaan. (Eraut 2004.)

Lohmanin (2006) tutkiessa opettajien sitoutumista informaaliin työssä oppimiseen havaittiin, että organisaatiossa tulee antaa työntekijöille tilaa ja mahdollisuuksia kokemusten ja opitun jakamiselle. Työnantajan tulee myös mahdollistaa tietotekniikan käyttö sekä pääsy internetiin, jotta omaa osaamista voidaan kehittää. Li, Brake, Champion, Fuller, Gabel ja Hatcher-Busch (2008) tutkivat työssä oppimista tapaustutkimuksella, jossa tiedot kerättiin haastattelemalla. Tutkimuksessa saatiin tuloksiksi, että tehokas informaali oppiminen on mahdollista, mikäli organisaatio tukee sitä. Ilman organisaation tukea ja johdon sitoutumista oppimisen edistämiseen on vaikeaa edistää työssä oppimista. Organisaation tuella tarkoitetaan organisaation oppimiskulttuurin luomista, johdon tukea, rahallista tukea, teknistä tukea sekä henkilöstön tukea. Mikäli nämä puuttuvat, saattaa se turhauttaa työntekijöitä ja estää

oppimista. Tarkasteltaessa johtajien roolia kannustavan oppimisympäristön rakentamisessa, sen vaikutusta ei voida vähätellä. Johtajien voidaan katsoa olevan vastuussa sellaisen oppimisympäristön rakentamisessa, jossa työntekijöillä on mahdollista kehittää jatkuvasti itseään. (Senge 1991, 340.)

### **3.6.2 Sitouttaminen ja motivoiminen**

Työntekijöiden sitouttaminen ja motivoiminen ovat nousseet esimiestyönä erittäin haasteellisiksi. Sitouttamalla työntekijät työyhteisöönsä ja motivoimalla heitä tekemään parhaansa työntekijät pystyvät antamaan parhaan asiantuntemuksensa ja innovaationsa organisaation käyttöön. (Nummelin 2007, 45.) Pohjana työntekijöiden sitouttamiselle ja motivoimiselle on se, että esimies itse on sitoutunut ja motivoitunut omaan työhönsä. Sitoutuminen näkyy esimerkiksi halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. (Nummelin 2007, 46.) Mikäli halutaan organisaatiossa lähestyä oppivan organisaation mallia, tulisi esimiesten panostaa henkilöstön sitouttamiseen, koska tätä kautta on mahdollista saavuttaa työntekijöiden täysi panostusta työhönsä. (Sarala & Sarala 2001, 63.)

### **3.6.3 Palautteen antaminen**

Palautteen kautta työntekijän on mahdollista kehittää omaa osaamistaan ja se katsotaankin yhdeksi tärkeimmäksi osaksi oppimisprosessia. Työntekijän on tärkeää saada sekä lyhyen että pitkän tähtäimen palautetta. (Eraut 2004.) Palautteen antaminen on esimiehen tärkeä tehtävä työyhteisössä. Palaute auttaa työntekijöitä tekemään työnsä hyvin ja kehittämään omaa osaamistaan. Palautteen avulla työntekijä pystyy siis ohjaamaan omaa toimintaansa parempaan suuntaan. On tärkeää antaa positiivista ja korjaavaa palautetta. Palautteen antaminen koetaan usein haasteellisena. Palautteen annossa on hyvä etukäteen sopia yhteisistä pelisäännöistä, jotta palautteen annon hetki olisi mahdollisimman hedelmällinen kummallekin osapuolelle. (Nummelin 2007, 88-90; Jalava 2001, 100-101.) Positiivinen palaute usein motivoi ihmisiä ja saa aikaan positiivisen ilmapiirin. Hyviä suorituksia ei siis tule missään tapauksessa pitää itsestään

selvyytenä. Positiivinen huomio on valmentajan roolissa todennäköisesti tehokkaampi keino kuin virheisiin puuttuminen. (Jalava 2001, 69-70.)

### **3.6.4 Luottamussuhde**

Jotta esimies pystyisi positiivisella tavalla tukemaan työntekijöidensä oppimista, on luottamuksella keskeinen rooli. Mikäli luottamus esimiehen ja työntekijän välillä on kunnossa, työntekijä pystyy näyttämään rehellisesti oman osaamattomuutensa esimiehen edessä. Avoin vuorovaikutus on yksi luottamuksen lähtökohta. Avoimen vuorovaikutuksen kautta on mahdollista saada aikaan rehellinen luottamussuhde. (Jalava 2001, 71-72.)

Hughesin (2004) tutkimuksessa, jossa haastateltiin kuutta julkisella sektorilla työskentelevää uutta työntekijää esimiehen vaikutuksesta oppimiseen, havaittiin, että esimiehet yrittivät luoda luottamussuhdetta työntekijöihin mm. antamalla heille haastavia työtehtäviä, paljastamalla omia henkilökohtaisia asioita sekä jakamalla pieniä salaisuuksia. Nämä asiat koettiin työntekijöiden taholta luottamuksen osoitukseksi. Tämän vastineeksi työntekijät työskentelivät uutterammin osoittaakseen olevansa luottamuksen arvoisia. Lisäksi työntekijät halusivat todistaa oman pätevyytensä sekä työssä että oppimisessa. Tämä osoitettiin nopealla oppimisella, oikeanlaisten kysymysten esittämisellä, oikeanlaisen avun etsimisellä, itsenäisellä työskentelyllä sekä itseohjautuvuutena. Luottamussuhteen luominen on tärkeää myös siinä mielessä, että ilman luottamusta, työntekijät eivät näytä osaamattomuuttaan ja näin esimiehen asema oppimisen helpottajana vaikeutuu (Hughes 2004.)

### **3.6.5 Johtamistyylin vaikutus oppimiseen**

Johtamistyyllillä on huomattu olevan vaikutusta oppimiseen työpaikalla (mm. Eraut 2004). Erilaiset johtamistyyli vaikuttavat eri tavalla työntekijöiden oppimiseen. Joskus johtamistyyli saattaa olla oppimista estävä, mutta oppimista edistävän tyylin löytäminen ja omaksuminen olisivat tärkeitä asioita, mikäli halutaan, että osaamista kehitetään. Seuraavassa esitellään transformatiivinen, transaktionaalinen ja ns. kaksikäinen johtamistyyli. Kaksikäisellä johtamistyyllillä tarkoitetaan transformatiivisen ja transaktionaalisen tyylin yhdistelmää. Nämä johtamistyyli on valittu tähän

tutkimukseen, koska erityisesti näiden johtamistyylien on havaittu tutkimusten perusteella vaikuttavan työssä oppimiseen.

Suurin ero transformatiivisen ja transaktionaalisen johtamistyylin välillä liittyy motivaatioon. Transaktionaalisessa johtamistyyliässä johtaja pyrkii vaikuttamaan alaisiinsa palkkioiden kautta palkitsemalla hyvistä suorituksista ja rankaisemalla huonoista. Tätä johtamistyyliä edustava esimies korostaa ulkoista motivaatiota, jonka tarkoituksena on vahvistaa organisaatiokulttuuria, rakennetta ja strategiaa. (Bucic, Robinson & Ramburuth 2010.)

Transformatiivisen johtamistyylin tarkoituksena on muuttaa johdettavaan prosessiin tai asiaan osallistuvia ihmisiä parempaan suuntaan yhdistämällä uudet ja nykyiset ideat ja kannustamalla myös muita tekemään samoin. Transformatiivisessa johtamisessa korostuvat karisma, inspiraatio, älyllinen aktivointi sekä yksilön huomioonottaminen. Tällainen johtaja esittelee vision ja osoittaa arvostusta, mikä yleensä luo kunnioitusta ja luottamusta johtajaan. (Bucic, Robinson & Ramburuth 2010.)

Nykytilanteessa usein ei pelkkä transaktionaalinen tai transformatiivinen johtamistyyli yksin riitä, vaan niitä on pyrittävä yhdistämään. Vera ja Crossan (2004) esittelevät artikkelissaan johtamistyylin, joka on näiden kahden yhdistelmä. Sitä kutsutaan kaksikäiseksi johtamistyyliksi. Tässä johtaja osaa soveltaa kumpaakin johtamistyyliä oikeaan tilanteeseen. Useimmat tilanteet kuitenkin tarvitsevat kumpaakin johtamistyyliä.

Bucic, Robinson ja Ramburuth (2010) tutkivat johtamistyylin vaikutusta tiimin jäsenten oppimiseen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena hyödyntäen tapaustutkimusta. Tutkimuksessa havaittiin, että johtajalla ja johtamistyyllillä on vaikutusta tiimiin ja tiimin oppimiseen. Tutkimuksen mukaan johtamistyyli vaikuttaa suoraan oppimiseen sekä tiimi että koko organisaation tasolla. Paras johtamistyyli oppimisen kannalta olisi kaksikäinen johtaminen, jossa yhdistyvät sekä transformatiivinen että transaktiivinen oppiminen siten, että niitä osataan hyödyntää oikeissa tilanteissa. Tämä kannustaa myös työntekijöitä oppimaan enemmän ja tehokkaammin.

Myös Popper ja Lipshitz (2000) kuvaavat artikkelissaan johtajan roolia organisaation oppimisessa. Heidän tutkimuksessaan, jossa tutkittiin lääkärien oppimista sairaalaympäristössä mm. leikkaussalissa, havaittiin, että johtamistyyllillä on vaikutusta oppimiskulttuuriin organisaatiossa. Johtamistyyleistä he kuvaavat transformatiivisen

johtamistyylin, jota luonnehtivat seuraavat neljä tekijää. Transformatiivinen johtaja on idealisoiva vaikuttaja, joka välillä uhraa omat intressinsä organisaation edun nimissä. Johtaja on myös motivoija, jolla on kyky muodostaa ja demonstroida yksinkertaistettuna tavoitteet ja jakaa organisaation jäsenten kanssa ymmärrys. Johtaja kannustaa ja motivoi luomaan uutta ja ajattelemaan erilailla sekä sitä kautta keksimään entistä parempia toimintatapoja. Tässä näkökulmassa johtaja ottaa huomioon yksilön yksilönä ja huomioi tämän tarpeet. Johtaja on muodostanut hyvät suhteet alaisiinsa. Kaikki näistä transformatiivisen johtamisen tekijät luovat koko organisaatiossa ilmapiirin, jossa organisaation oppiminen on mahdollista. (Popper ja Lipshitz 1999)

## **4 TYÖSSÄ OPPIMINEN PUHELINASIAKASPALVELUSSA**

Puhelinasiakaspalvelussa tapahtuvaa työssä oppimista on tutkittu vielä varsin vähän. Margaret Crouchin (2006) tutkimus on hahmotellut puhelinasiakaspalvelutyössä tapahtuvaa oppimista, mutta tutkimuksen tuloksista ei voida vetää johtopäätöksiä siitä, kuinka puhelinasiakaspalvelun työssä oppiminen eroaa muualla tapahtuvasta työssä oppimisesta. Crouchin tutkimuksessa keskitytään lähinnä siihen, kuinka työssä oppimista voitaisiin parantaa silloin, kun työpaikalle rekrytoidaan uusi työntekijä.

Suomessa Heli Ahonen (2008) on tehnyt väitöskirjansa aiheesta Oppimisen kohteen ja oppijan vastavuoroinen kehitys – Teleyrityksen asiakaspalvelun työyhteisöjen oppimiskäytäntöjen uudistaminen osana teknologistaloudellista kumousta. Tutkimuksella haluttiin luoda välineitä osaamisen johtamiseen ja erityisesti oppimisen ymmärtämiseen. Teleyritykseen haluttiin luoda eräänlainen kompetenssilaboratorio, jonka avulla oli tarkoitus johtaa yrityksen työyhteisöjä tuottamaan uutta tietoa ja osaamista organisaatioiden toimintakäytäntöihin. Tutkimuksen toteutus jäi kuitenkin kesken, koska se jouduttiin keskeyttämään yrityksessä tapahtuneiden muutosten takia.

Puhelinasiakaspalvelussa tapahtuvaa työssä oppimista tulisi kuitenkin tutkia ja kehittää tulevaisuudessa, koska yhä useammat yritykset keskittävät asiakaspalvelunsa puhelinpalveluun ja internetiin. Jotta yritykset pystyisivät saamaan kaiken hyödyn irti puhelinasiakaspalvelusta, tulisi tutkia työntekijöiden oppimistapoja ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Näin olisi mahdollista myös kasvattaa yrityksen taloudellista kannattavuutta.

### **4.1 Informaali oppiminen puhelinasiakaspalvelussa**

Puhelinasiakaspalvelussa informaali oppiminen on erittäin tärkeässä asemassa. Uutta tietoa tulee päivittäin ja työntekijän pitää pystyä hyödyntämään sitä välittömästi omassa työssään. Aikaa formaalien koulutustilaisuuksien pitämiseen ei läheskään aina ole. Informaalin oppimisen kautta työntekijöiden on puhelinasiakaspalvelussa mahdollista kasvattaa omaa ammattitaitoaan ja siten tehdä työnsä yhä paremmin. Informaalille oppimiselle pitäisi antaa tilaa ja aikaa, jotta organisaatiolla olisi mahdollisuus kehittyä. Tällä olisi varmasti vaikutuksia myös koko yrityksen tehokkuuteen ja tuottavuuteen.

## 5 TUTKIMUSTEHTÄVÄT JA -ONGELMAT

Puhelinasiakaspalvelussa tapahtuvaa työssä oppimista ei ole tutkittu vielä kovinkaan paljoa. Kuitenkin sen tutkiminen olisi tärkeää, koska monien yritysten asiakaspalvelutoiminnot keskittyvät nykyään puhelinasiakaspalveluun ja internetiin. Samalla kasvokkain tapahtuvan asiakaspalvelun määrä on vähenemässä. Jotta puhelinasiakaspalvelua voitaisiin jatkossakin kehittää menestyksekkäästi, olisi tärkeää selvittää ne tekijät, jotka edesauttavat ja estävät työssä tapahtuvaa oppimista. Lisäksi tulisi selvittää, millaisen oppimisen työntekijät kokevat mielekkääksi. Suurten ikäluokkien jäädessä pois työelämästä, on hyvin tärkeää selvittää niin sanottua hiljaista tietoa heidän työstään, jotta tulevaisuudessakin palvelun laatu olisi taattu. Vaikka puhelinasiakaspalvelussa työskentelevät ovat etupäässä lähinnä nuoria, aina on joukossa myös niitä, joilla on takanaan monien vuosien kokemus.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää puhelinasiakaspalvelussa työskentelevien työssä oppimista, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä sitä, miten esimies voi vaikuttaa työntekijöidensä työssä oppimiseen. Tutkimuksessa keskitytään informaaliin oppimiseen eli oppimiseen, jota tapahtuu jokapäiväisessä työssä eikä niinkään järjestetyissä koulutuksissa. Työssä oppimista tarkastellaan työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi tutkitaan, kuinka työntekijöiden mielestä oma esimies voisi vaikuttaa työssä oppimiseen.

Tutkimusongelmiksi kiteytyivät seuraavat kysymykset:

1. Kuinka informaali työssä oppiminen tapahtuu puhelinasiakaspalvelussa?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat työssä oppimiseen puhelinasiakaspalvelussa?
3. Miten esimies voi vaikuttaa työntekijöidensä työssä oppimiseen?

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimuksen toteutusta. Ensin käsitellään kyselytutkimusta tutkimusmenetelmänä ja sen käyttöä tässä tutkimuksessa. Sen jälkeen kuvataan tutkimusjoukkoa. Tämän jälkeen esitellään tämän tutkimuksen kyselylomakkeen laadinta sekä aineiston analyysiin ja siinä käytetyt tilastolliset menetelmät. Lopuksi esitellään muodostetut summamuuttujat työssä oppimiseen vaikuttavista tekijöistä.

### 6.1 Kyselylomaketutkimus ja lomakkeen laadinta

Kysely on yksi survey-tutkimuksen keskeisistä menetelmistä. Tällaisessa tutkimuksessa aineisto kerätään standardoidusti ja siinä kohdejoukko on otos jostain perusjoukosta. Standardoidulla tutkimuksella tarkoitetaan sitä, että kaikilta tutkimukseen osallistujilta kysytään samat kysymykset täysin samalla tavalla. Kyselytutkimuksella on sekä etuja että haittoja. Suurin etu on siinä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselytutkimusta pidetään tehokkaana ja sen katsotaan säästävän tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Kun aineisto on saatu kerättyä, voidaan se analysoida tietokoneen avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193-194.)

Kyselytutkimuksella on kuitenkin myös haittoja. Usein sitä pidetään pinnallisena ja teoreettisesti vaatimattomana. Voidaan myös ajatella, että kyselytutkimuksessa ei voida varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.) Toisaalta tämä pätee myös kvalitatiiviseen tutkimukseen, jossa myös voi olla vaikea arvioida vastaajan rehellisyyttä ja huolellisuutta. Lisäksi haitaksi voidaan katsoa se, että kyselytutkimuksessa ei voida saada selville, kuinka onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien mielestä ja ovatko he ymmärtäneet ne oikein. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.) Tätä pystytään kuitenkin kontrolloimaan testaamalla kyselylomake ennen sen lähettämistä tutkittaville. Hyvän lomakkeen teko vaatii paljon aikaa ja vaivaa sekä tietoa ja taitoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 196).

Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä tietoa muun muassa tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista ja uskomuksista,



käsityksistä sekä mielipiteistä. Hyvin suunniteltu lomake houkuttelee vastaamaan ja tekee vastaamisesta helppoa. Näin tutkimuksen teko tehostuu. Kysymyksiä voi olla kolmenlaisia: avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä sekä asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia kysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä esitetään vain itse kysymys ja jätetään vastaajalle tilaa vastata. Monivalintakysymyksissä on valmiiksi laaditut vastausvaihtoehdot, joista vastaajan tulee valita itselleen sopivin vaihtoehto. Asteikkoihin perustuvilla kysymyksillä tarkoitetaan sitä, että vastaajalle esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee niistä sen mukaan, miten voimakkaasti hän on esimerkiksi samaa tai eri mieltä väittämän kanssa. Sekä avoimilla että monivalintakysymyksillä on etuja. Avoimet kysymyksen esimerkiksi sallivat vastaajan kertoa asiansa omin sanoin. Ne myös antavat mahdollisuuden tunnistaa motivaatioon liittyviä seikkoja ja auttavat monivalintatehtäviin annettujen poikkeavien vastausten tulkinnassa. Monivalintakysymykset taas helpottavat vastausten vertailua ja tuottavat vähemmän erilaisia vastauksia, joita on helppo käsitellä ja analysoida tietokoneella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 199-201.)

## **6.2 Kyselylomake tässä tutkimuksessa**

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena, koska tällä tavalla saatiin selvitettyä isomman joukon ajatuksia ja mielipiteitä. Kvantitatiivinen kyselytutkimus mahdollisti suuren otoksen ja sitä kautta yleistettävämmät tulokset. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saatiin selvitettyä erilaisia työssä oppimisen tapoja ja työssä oppimiseen vaikuttavia tekijöitä. Lomake suunniteltiin huolellisesti ja vastaamisesta tehtiin mahdollisimman helppoa ja nopeaa, jotta ainakaan tämä seikka ei karsisi vastaajien määrää. Kyselylomakkeeseen tehtiin kolmenlaisia kysymyksiä: monivalinta-, avoimia ja asteikkollisia kysymyksiä. Kyselylomake tehtiin sähköiseen muotoon Korppi-ohjelman avulla, josta saatu aineisto oli helppo siirtää käsittelyä varten PASW-ohjelmaan. Tutkimuksen tuloksia ja aineistoa esitetään erilaisin taulukoin ja kuvioin.

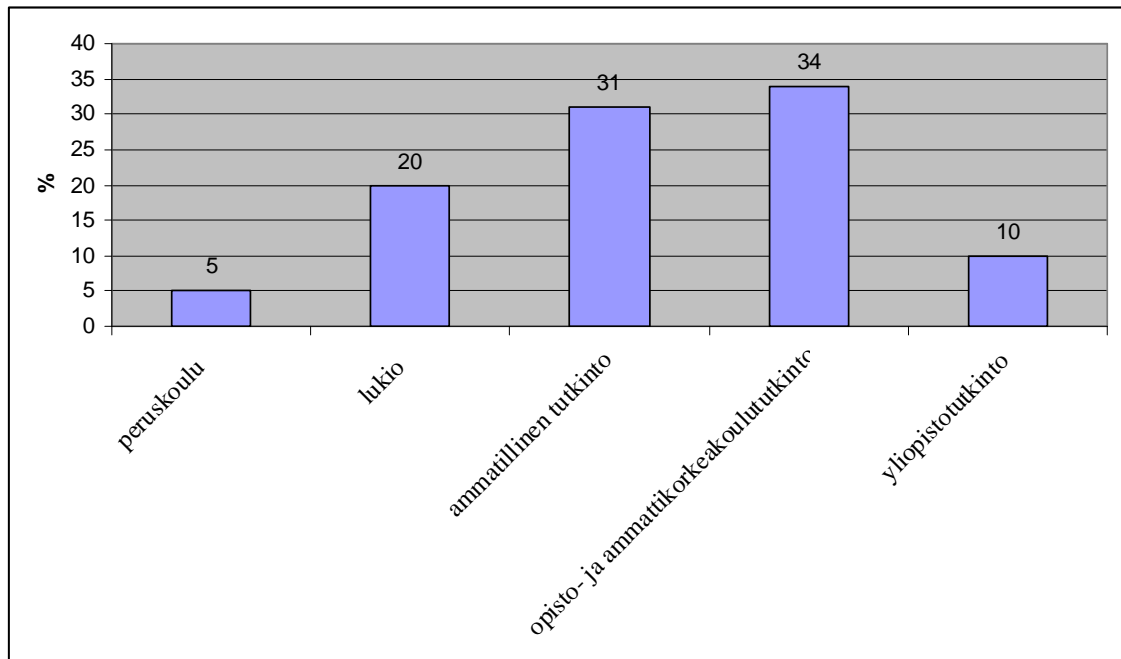
### **6.3 Tutkimusjoukko**

Perusjoukkona tutkimuksessa olivat puhelinasiakaspalvelutyössä työskentelevät. Tutkimusaineisto kerättiin muutamasta yrityksestä eri puolilta Suomea. Kaikissa yrityksissä tehdään puhelinasiakaspalvelutyötä. Tutkimusaineisto kerättiin 21.2.-8.3.2011. Alun perin vastausaikaa oli varattu tasan kaksi viikkoa, mutta sitä jatkettiin kuitenkin muutamalla päivällä vastaajamäärän kartuttamiseksi. Vastaamisesta muistutettiin toisen vastausviikon alussa ja lopussa sekä viimeisenä vastauspäivänä. Kysely lähetettiin yhteensä 480 henkilölle.

#### **Vastaajien profiili**

Tutkimukseen vastasi yhteensä 131 henkilöä ja vastauksista 130 voitiin ottaa mukaan tutkimukseen. Yhdessä kyselylomakkeen vastauksista oli niin paljon puutteita, ettei sitä voitu hyväksyä mukaan. Tutkimuksen vastausprosentti oli 27.

Vastaajien keski-ikä tässä tutkimuksessa oli 24 vuotta. Vastaajista enemmistö (67 %) oli naisia. Kuviosta 1 on havaittavissa, että koulutustausta jakautui siten, että yleisimmät viimeiseksi suoritetuista tutkinnoista olivat opisto- tai ammattikorkeakoulututkinto sekä ammatillinen tutkinto. Viidesosa oli suorittanut viimeksi lukion ja vain muutamat yliopistotutkinnon tai peruskoulun.



KUVIO 1. Viimeisin tutkinto prosenttiyksikköinä (n=127)

Työkokemus puhelinasiakaspalvelussa jakautui kohtuullisen tasaisesti kaikkien luokkien välillä (Taulukko 1). Alkuperäistä muuttujaa muokattiin yhdistelemällä luokkia siten, että loppujen lopuksi saatiin muuttujat tiivistettyä kolmeen. Uudelleen luokittelu perustuu siihen, että alle 0,5 – 2 vuotta työskennelleiden voidaan katsoa olevan vielä aloittelijoita puhelinasiakaspalvelutyössä, 2 – 4 vuotta työskennelleet taas ovat jo omaksuneet työn hyvin ja yli 4 vuotta työskennelleille on kehittynyt jo jonkinlaista asiantuntijuutta työtä kohtaan.

Lähes puolet vastaajista oli työskennellyt puhelinasiakaspalvelussa kaksi vuotta tai sen alle. Tämä varmasti selittynee sillä, että puhelinasiakaspalvelussa henkilöstön vaihtuvuus on suurta, ja joskus työtä puhelinasiakaspalvelussa pidetäänkin väliaikaisena paikkana matkalla kohti muita työtehtäviä.

TAULUKKO 1. Työkokemus puhelinasiakaspalvelusta prosentteina (n=127)

	%
alle 0,5-2 vuotta	40
2-4 vuotta	30
yli 4 vuotta	30
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>

## 6.4 Kyselylomake

Kyselylomake muodostuu sekä monivalinta- että avoimista kysymyksistä. Se on suunniteltu selkeäksi ja lyhyeksi vastaamisen helpottamiseksi. Kyselylomake testattiin ennen tutkimusta kolmella henkilöllä mahdollisten virheiden ja epäselvyyksien välttämiseksi. (Liite 1)

Kyselylomakkeessa olevat väitteet ja kysymykset on muodostettu työssä oppimisen kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta. Oli tärkeää muotoilla esitetyt väitteet mahdollisimman yksinkertaisiksi ja helppoiksi vastata. Jokainen väiteosio käsitteli yhtä aihekokonaisuutta.

Kyselylomake jakautui kolmeen osaan. Kysymysten numerot on esitetty suluissa. Kyselyn ensimmäinen osa käsittelee vastaajien taustatietoja: ikää (1), sukupuolta (2), viimeisintä tutkintoa (3) ja sitä, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt puhelinasiakaspalvelussa (4). Toisessa osassa pyydettiin vastaajia arvioimaan erilaisia asioita liittyen heidän työssä oppimiseensa ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Kolmas ja viimeinen osa oli vapaan sanan osa, jossa vastaajalla oli mahdollisuus kertoa vielä jotain lisää liittyen työssä oppimiseen, mitä ei vielä aikaisemmin ollut kyselyssä käynyt ilmi.

Ensimmäisen osion jälkeen toisessa osiossa vastaajilta kysyttiin sitä, kuinka usein he omasta mielestään oppivat uutta työssään (5). Kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa vastaajien omia mielipiteitä asiasta ja näin ollen herättää ajatuksia loppuja kysymyksiä varten. Seuraavaksi pyydettiin vastaajia arvioimaan viisiportaisella asteikolla (erittäin hyvin, melko hyvin, kohtalaisesti, melko huonosti, ei ollenkaan) sitä, kuinka hyvin he oppivat eri tavoilla työssään (6.1 – 6.14). Työssä oppimisen tavat oli valittu kirjallisuudesta tehdyistä havainnoista sekä tutkijan aikaisemmasta tiedosta. Lisäksi tässä osiossa pyydettiin vastaajia ottamaan kantaa siihen, kuinka tärkeitä esitetyt asiat ovat heidän työssä oppimiselleen (7.1 – 7.19). Asteikkona tässä toimi taas viisiportainen Likert-asteikko (erittäin tärkeä, melko tärkeä, jokseenkin tärkeä, vähän tärkeä, ei ollenkaan tärkeä). Kahdeksas kysymys oli asteikollinen kysymys eli vastaajan tuli ottaa kantaa väitteisiin koskien omia työssä oppimistapoja (8.1 – 8.10). Asteikkona oli viisiportainen Likert-asteikko (täysin samaa mieltä, melko samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, melko eri mieltä, täysin eri mieltä).

Näiden kysymysten jälkeen haluttiin kartoittaa asioita, jotka estävät vastaajien työssä oppimista (9.). Tätä kysyttiin avoimella kysymyksellä, johon vastaaja

sai kertoa asioita omin sanoin. Aikaisemmassa tutkimuksessa on harvoin tutkittu pelkästään asioita, jotka estävät tai haittaavat työssä oppimista. Usein haittaavina tekijöinä ymmärretään työssä oppimiseen vaikuttavien tekijöiden negatiivinen puoli. Avoin kysymys valittiin tähän kohtaan siksi, että vastaajille ei asetettaisi mitään valmiita vastauksia vaan he saivat itse kertoa asioista omin sanoin.

Seuraavaksi oli taas väittämiä koskien työssä oppimista ja siihen vaikuttavia tekijöitä (10.1 – 10.22). Jälleen käytettiin asteikkollisia kysymyksiä ja asteikkona toimi jo aikaisemminkin käytetty: täysin samaa mieltä, melko samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, melko eri mieltä sekä täysin eri mieltä.

Esimiehen vaikutusta työntekijöiden työssä oppimiseen haluttiin tutkia esittämällä erilaisia väitteitä (11.1 – 11.13). Väitteet oli muodostettu pitkälti työssä oppimisen perustuvan aikaisemman tutkimuksen perusteella.

Viimeiseksi toisessa osiossa haluttiin tietää, kuinka motivoituneita vastaajat ovat työhönsä (14) ja uuden oppimiseen (13). Vaihtoehdot olivat erittäin motivoitunut, melko motivoitunut, jokseenkin motivoitunut, melko vähän motivoitunut ja en ollenkaan motivoitunut. Mikäli vastaaja valitsi vaihtoehdon melko vähän motivoitunut tai en ollenkaan motivoitunut, pyydettiin vastaajaa kertomaan avoimella kysymyksellä, miksi ei ole motivoitunut. Motivaatio on yksi tärkeä tekijä, joka vaikuttaa työssä oppimiseen. Vastaajille, jotka eivät ole motivoituneita, haluttiin antaa mahdollisuus kertoa syitä motivaation puutteeseen. Avoin kysymys valittiin siksi, että syitä motivaation puutteeseen voi olla niin monia, että kaikkien oleellisten asioiden saaminen valmiiksi vaihtoehdoiksi olisi ollut haasteellista.

Viimeisessä osiossa vastaajille annettiin vapaa sana (14), jossa he saivat vielä kertoa omin sanoin omasta työssä oppimisestaan.

## **6.5 Aineiston analysointi ja käytetyt tilastolliset menetelmät**

Aineisto analysoitiin käyttäen apuna PASW- tilasto-ohjelmaa sekä Microsoft Exceliä kuvioiden piirtämiseen. Aineisto koostui kyselylomakkeen monivalinta- ja avoimista kysymyksistä saaduista vastauksista. Tutkimustuloksia esitetään käyttäen suoria jakaumia, ristiintaulukointeja, t-testejä, Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa, yksisuuntaista varianssianalyysia sekä summamuuttujien muodostamiseen

pääkomponenttianalyysia. Tuloksien selkeyttämiseksi niitä on esitetty myös graafisessa muodossa. Tulokset on pyöristetty lähimpään kokonaiseen prosenttiin.

Ristiintaulukoiden yhteydessä käytettiin Khin-neliötestiä. Liitettäessä testitulokset ristiintaulukoinnin yhteyteen, voitiin selvittää, onko kahden laadullisen muuttujan välillä tilastollista riippuvuutta. Tilastollisissa merkitsevyydestaustuksissa käytettiin kolmea merkitystasoa: melkein merkitsevä ( $p < .05$ ), merkitsevä ( $p < .01$ ) ja erittäin merkitsevä ( $p < .001$ ).

## 6.6 Summamuuttajat työssä oppimiseen vaikuttavista tekijöistä

Työssä oppimiseen vaikuttavia tekijöitä koskevista väittämistä muodostettiin pääkomponenttianalyysin avulla summamuuttujia. Pääkomponenttianalyysi toteutettiin pääakselifaktorointimenetelmällä ja rotatointimenetelmänä käytettiin oblimin eli vinokulmaista rotaatiomenetelmää. Rotatoimisen tarkoituksena on saada pääkomponenttiratkaisusta mahdollisimman helposti tulkittava siten, että yksittäisen muuttujan lataukset yhteen faktoriin pyritään maksimoimaan. Vinokulmainen rotaatio sallii faktoreiden välisen yhteyden. (Nummenmaa 2009, 410-411.)

Työssä oppimiseen vaikuttavista tekijöistä (väitteet 7.1-7.18) muodostettiin pääkomponenttianalyysin avulla 4 summamuuttujaa. Suoritetun pääkomponenttianalyysin perusteella havaittiin, että väitteet jakautuvat neljälle faktorille ja tämän faktoriratkaisun selitysaste oli 65 % eli tätä faktoriratkaisua voitiin pitää hyvänä. Seuraavassa kuvataan muodostettujen neljän summamuuttujan rakentuminen sekä niiden sisäinen konsistenssi, jota arvioitiin laskemalla Cronbachin alfa-kerroin.

Ensimmäisen summamuuttujan muodostivat työssä oppimiseen vaikuttavista tekijöistä miellyttävä työympäristö, taloudelliset palkkiot, miellyttävä työilmapiiri, yhteenkuuluvuuden tunne työpaikalla sekä työn mielekkyys (Taulukko 2). Tämä summamuuttuja nimettiin Miellyttävä työympäristö-summamuuttujaksi, jonka sisäinen konsistenssi oli hyvin korkea ( $\alpha = .855$ ).

TAULUKKO 2. Miellyttävä työympäristö summamuuttuja

<b>Muuttuja</b>	<b>Lataus</b>
Miellyttävä työympäristö	.776
Taloudelliset palkkiot	.696
Miellyttävä työilmapiiri	.672
Yhteenkuuluvuuden tunne työpaikalla	.522
Työn mielekkyys	.501

Toiseen summamuuttujaan valittiin pääkomponenttianalyysin perusteella taulukossa 3 olevat muuttujat. Summamuuttuja muodostui kahdesta osiosta ja se nimettiin Esimiehen tueksi. Tämän summamuuttujan sisäinen konsistenssi eli reliabiliteetti oli  $\alpha = .764$ .

TAULUKKO 3. Esimiehen tuki

<b>Muuttuja</b>	<b>Lataus</b>
Esimiehen tuki/apu	-.716
Esimiehen kannustus	-.699

Taulukossa 4 on kolme osiota, jotka kuvaavat vuorovaikutusta, tukea ja kannustusta. Näistä osioista rakentunut summamuuttuja nimettiin Työkavereiden kanssa kommunikointi- muuttujaksi. Tämän summamuuttujan sisäinen konsistenssi oli varsin korkea eli  $\alpha = .828$ .

TAULUKKO 4. Työkavereiden kanssa kommunikointi summamuuttuja

<b>Muuttuja</b>	<b>Lataus</b>
Työkavereiden tuki/apu	.893
Työkavereiden kannustus	-.845
Monipuolinen vuorovaikutus	-.795

Taulukosta 5 voidaan havaita, että kaikki siihen pääkomponenttianalyysin perusteella valitut osiot liittyivät tulevaisuudessa työssä kehittymiseen, joten nimeksi se sai Positiivinen tulevaisuus ja kehittyminen työssä. Tämänkin summamuuttujan sisäinen konsistenssi oli varsin korkea ( $\alpha = .836$ ).

TAULUKKO 5. Positiivinen tulevaisuus ja kehittyminen työssä summamuuttuja

Muuttuja	Lataus
Työstä saatu palaute esimieheltä	.438
Uranäkymät	.784
Rakentava palaute	.636
Luottamuksellinen suhde esimieheen	.475
Sitoutuminen työpaikkaan	.446
Positiivinen palaute	.445

Summamuuttujia muodostettaessa oppimiseen vaikuttavista tekijöistä jätettiin kokonaan pois muuttuja 7.9 (oma mielentila), koska se tuntui mittavaan kaikkien muiden muuttujien kanssa täysin eri asioita, eikä sopinut yhteenkään faktoriin ilman suuria ongelmia. Näin ollen katsottiin parhaimmaksi jättää se pois analyysistä.

Työssä oppimiseen vaikuttavia tekijöitä tutkittiin myös toisella kysymyspatteristolla. Näitä kuvaaville muuttujille suoritettiin pääkomponenttianalyysi, jonka tarkoituksena oli auttaa summamuuttujien muodostamisessa. Pääkomponenttianalyysin mukaan väitteet jakautuvat viidelle eri faktorille, joista muodostettiin summamuuttujat. Tämän mallin selitysaste oli 64 %.

Ensimmäiselle faktorille latautuivat taulukossa 6 esitetyt muuttujat. Kaikki väitteet koskivat työtä ja työpaikan mielekkyyttä, joten tämä otettiin myös uuden summamuuttujan nimeksi. Sisäinen konsistenssi tällä summamuuttujalla oli hyvä ( $\alpha = .855$ ).



TAULUKKO 6. Työpaikan mielekkyys summamuuttuja

<b>Muuttuja</b>	<b>Lataus</b>
Tunnen kuuluvani kiinteästi työyhteisöön	.786
Pidän työstäni	.738
Tunnen, että työlläni on merkitystä	.726
Haluan jatkuvasti kehittyä työssäni	.693
Koen työni mielekkääksi	.593
Työpaikalle on muodostunut hyvä ”me”-henki	.585
Minusta on mukava oppia uusia asioita	.465
Olen sitoutunut työpaikkaani	.440

Toisen summamuuttujan väitteet koskivat kaikki työn tulevaisuutta ja siksi toinen summamuuttuja nimettiin Tulevaisuus työssä – summamuuttujaksi. Tähän summamuuttujaan sisällytettiin taulukossa 7 olevat muuttajat. Tämän summamuuttujan sisäinen konsistenssi oli suhteellisen korkea ( $\alpha = .842$ ).

TAULUKKO 7. Tulevaisuus työssä summamuuttuja

<b>Muuttuja</b>	<b>Lataus</b>
Haluan tulevaisuudessakin työskennellä puhelinasiakaspalvelussa	.800
Uskon tulevaisuudessakin työskenteleväni puhelinasiakaspalvelussa	.770

Taulukossa 8 on esitelty kolmannelle faktorille latautuneet muuttajat. Näistä muodostettiin summamuuttuja, joka nimettiin Oma ja muiden suhtautuminen omaan työhön – muuttujaksi. Summamuuttujan sisäinen konsistenssi oli todella korkea ( $\alpha = .820$ ).

TAULUKKO 8. Oma ja muiden suhtautuminen omaan työhön summamuuttuja

<b>Muuttuja</b>	<b>Lataus</b>
Uskon olevani hyvä työssäni	-.789
Minulla on mahdollisuus työskennellä itsenäisesti	-.786
Uskallan pyytää apua	-.751
Minulla on työssäni tarpeeksi mahdollisuuksia vuorovaikutukseen	-.695
Saan apua työhöni aina kun sitä tarvitsen	-.552
Palaute auttaa minua kehittymään työssäni	-.504
Asiakkaat osaavat arvostaa työtäni	-.417

Neljännän summamuuttujan muodostivat alla olevassa taulukossa 9 esitetyt muuttujat. Muuttuja nimettiin Työyhteisö – muuttujaksi, koska kaikki faktorille latautuneet väitteet koskivat työyhteisöä. Muuttujan sisäinen konsistenssi oli melko hyvä ( $\alpha = .611$ ).

TAULUKKO 9. Työyhteisö summamuuttuja

<b>Muuttuja</b>	<b>Lataus</b>
Haluaisin enemmän tukea työhöni	.751
Työkaverini ovat minulle tärkeitä	.731
Työyhteisöni vaikuttaa paljon motivaatiooni	.705

Taulukossa 10 on esitelty viides ja viimeinen summamuuttuja, joka muodostettiin työssä oppimiseen vaikuttavista tekijöistä. Summamuuttuja nimettiin Työn ulkopuolinen motivaatio – muuttujaksi. Kyseisen muuttujan sisäinen konsistenssi oli melko alhainen ( $\alpha = .417$ ), mutta koska kyseisten asioiden vaikutusta työssä oppimiseen haluttiin analysoida, päätettiin summamuuttuja kuitenkin muodostaa.

TAULUKKO 10. Työn ulkoinen motivaatio summamuuttuja

<b>Muuttuja</b>	<b>Lataus</b>
Raha motivoi minua työssäni	-.517
Opin vapaa-ajallani asioita, jotka auttavat minua työssäni	-.459

## 6.7 Esimiehen vaikutus työssä oppimiseen summamuuttujat

Esimiehen vaikutusta työssä oppimiseen puhelinasiakaspalvelussa lähdettiin analysoimaan ensiksi pääkomponenttianalyysin avulla. Pääkomponenttianalyysillä pyrittiin löytämään faktoreita, jotka mittaavat samaa asiaa. Faktoreiden perusteella taas muodostettiin summamuuttujat, jotka selittävät esimiehen vaikutusta työssä oppimiseen.

Esimiehen vaikutuksesta työssä oppimiseen muodostettiin kaksi eri faktoria. Tämän mallin selitysaste oli 60 %, joten se päätettiin toteuttaa sellaisenaan. Ensimmäinen faktori sisälsi taulukon 11 muuttujat.

Taulukossa 11 on esitelty toinen esimiehen vaikutusta kuvaavista muuttujista. Kaikki tässä taulukossa esitetyt muuttujat liittyivät esimiehen positiiviseen vaikutukseen

työssä oppimisessa, joten näistä muodostettu summamuuttuja nimettiin Esimiehen positiivinen vaikutus – muuttujaksi. Cronbachin alpha tälle summamuuttujalle oli .92 eli summamuuttajan reliabiliteetti oli erittäin hyvä.

TAULUKKO 11. Esimiehen positiivinen vaikutus – muuttujalle latautuvat muuttujat

Muuttuja	Lataus
Esimies kannustaa minua oikein	.830
Esimies pyrkii luomaan oppimista kannustavan työilmapiirin	.804
Saan positiivista palautetta esimieheltäni työstäni	.796
Esimies tukee minua uuden oppimisessa	.749
Esimies on sitouttanut minut työhöni	.738
Luotan esimieheeni	.734
Esimies kannustaa minua oppimaan uutta	.734
Esimieheni luottaa minuun	.728
Saan esimieheltäni riittävästi palautetta työstäni	.721
Tunnen, että työtäni arvostetaan	.715
Hyvistä suorituksista palkitaan työyhteisössäni	.624
Minua kohdellaan yksilönä työpaikallani	.587

Toinen summamuuttuja, joka kertoi esimiehen vaikutuksessa työssä oppimiseen puhelinasiakaspalvelussa, muodostui vain yhdestä muuttujasta : Huonoista suorituksista rangaistaan työyhteisössäni (lataus: .682). Tämä oli ainut muuttuja, joka latautui selvästi pääkomponenttianalyysissä toiselle faktorille. Se viittasi selkeästi negatiiviseen esimiehen vaikutukseen työssä oppimiselle, joten se nimettiin uudelleen Esimiehen negatiivinen vaikutus – muuttujaksi.

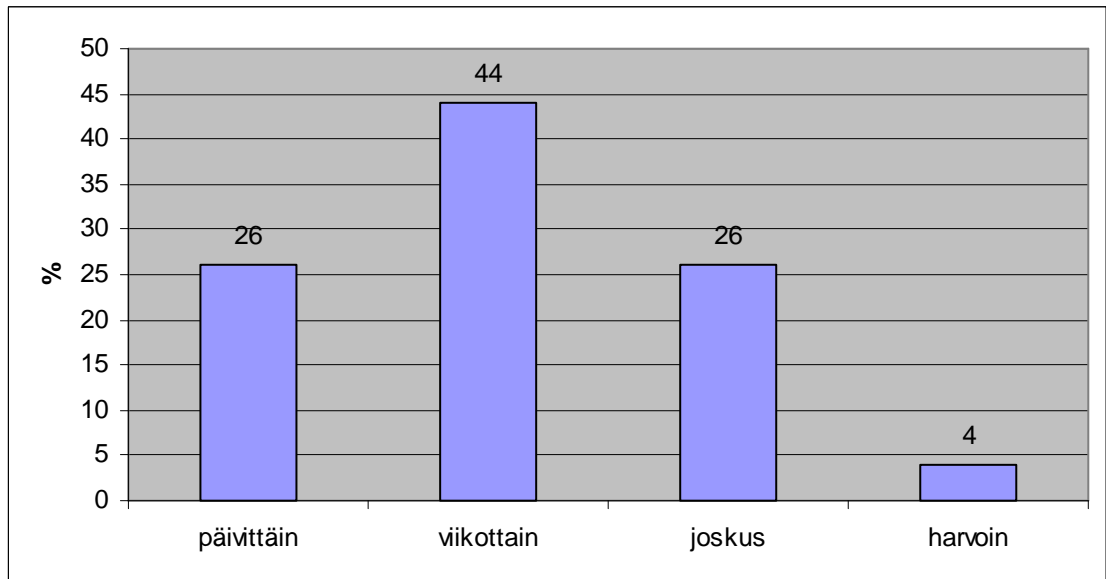
## **7 TUTKIMUKSEN TULOKSET**

Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tulokset esitellään tutkimusongelmien järjestyksen mukaisesti. Ensin käydään läpi tapoja, joilla työssä oppimista tapahtuu puhelinasiakaspalvelutyössä. Sen jälkeen käsitellään työssä oppimiseen vaikuttavia tekijöitä erilaisin tilastollisin menetelmin sekä työssä oppimisen esteitä. Lopuksi tarkastellaan esimiehen vaikutusta työssä oppimiselle puhelinasiakaspalvelussa. Tulosten lopussa myös esitellään työssä oppimista koskevan avoimen vastaukset tuloksia. Tuloksia esitellään erilaisin taulukoin ja kuvioin.

### **7.1 Työssä oppiminen puhelinasiakaspalvelussa**

Työssä oppimisen useutta testattiin kysymällä, kuinka usein työntekijät oppivat uutta työssään. Kuviosta 2 voidaan havaita, että puhelinasiakaspalvelussa työskentelevistä suurin osa oppii usein uutta työssään. Lähes 70 % vastaajista kertoi oppivansa uutta työssään päivittäin tai viikoittain. Vain harva kertoi oppivansa uutta harvoin.

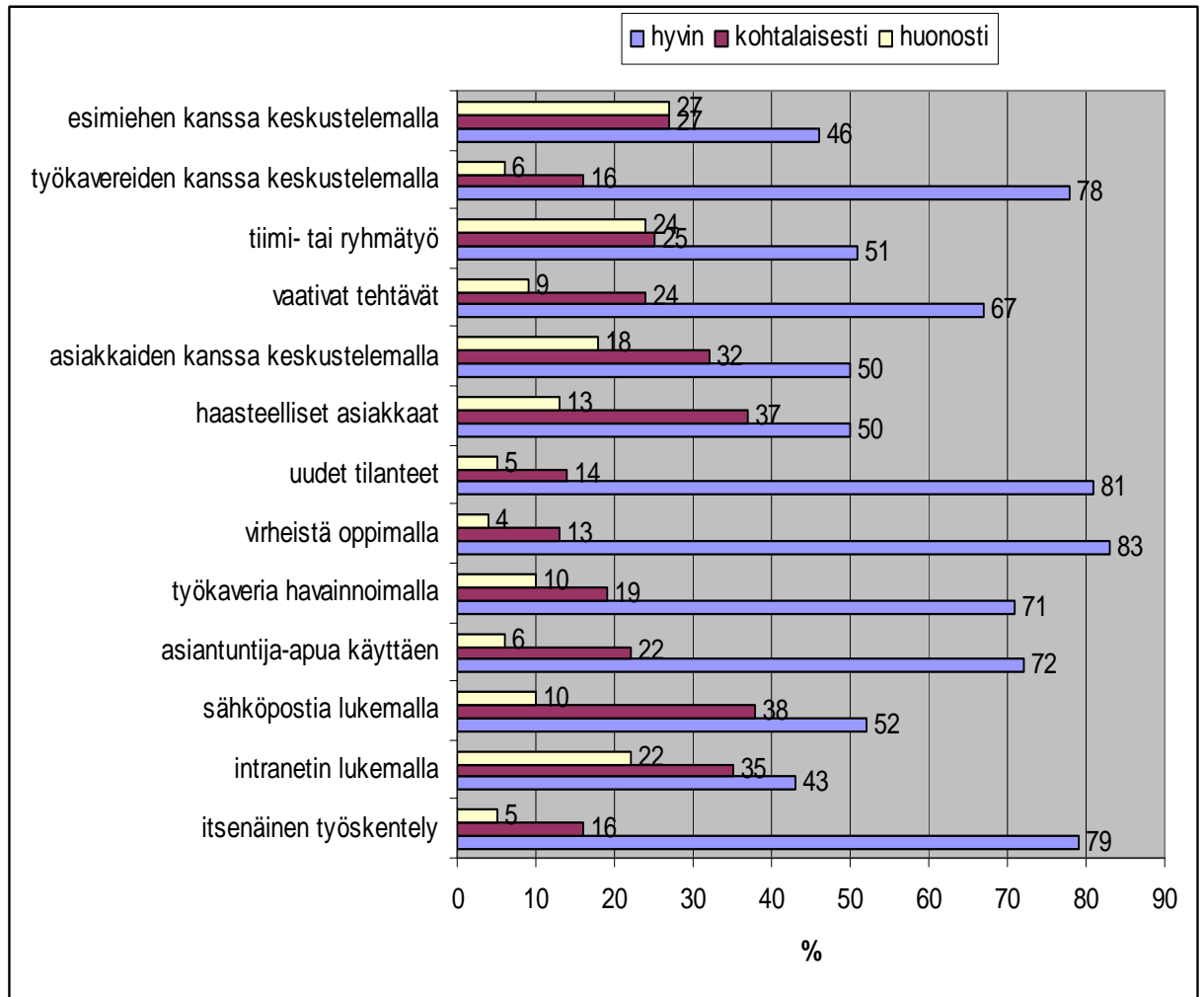
Uuden oppiminen puhelinasiakaspalvelussa on hyvin aktiivista. Kuten tutkimuksen tuloksetkin osoittavat, oppimista tapahtuu jos ei päivittäin niin lähes viikoittain. Tämä selittyy suurimmalta osaltaan sillä, että kyseisellä alalla uutta tietoa tulee päivittäin ja uuden oppimiskyky onkin usein koetuksella. Uutta tietoa pitää pystyä omaksumaan nopeassa tahdissa ja soveltamaan heti käytäntöön.



KUVIO 2. Uuden oppimisen useus puhelinasiakaspalvelussa prosenttijakaumana (n=124)

Seuraavaksi haluttiin selvittää, millä tavoilla puhelinasiakaspalvelussa työskentelevät oppivat uutta työssään. Työssä oppimisen tapoja esitellään kuviossa 3 suorilla jakaumilla. Kuvioon yhdistettiin annetun viisiportaisen asteikon vastausluokkia siten, että erittäin hyvin ja melko hyvin vaihtoehdot yhdistettiin vaihtoehdoksi hyvin, jokseenkin hyvin säilytettiin ennallaan ja melko huonosti ja erittäin huonosti yhdistettiin yhdeksi vaihtoehdoksi huonosti. Tämä tehtiin, koska vastaukset hajaantuivat muuten kovin laajalle ja näin ollen tuloksia on yksinkertaisempi tulkita.

Kuviosta 3 on havaittavissa, että kaikilla tässä tutkimuksessa esitellyillä työssä oppimisen tavoilla opittiin hyvin eikä yksikään tapa ollut pelkästään huono työssä oppimisen tapa. Kuitenkin eniten puhelinasiakaspalvelussa opitaan virheistä, uusista tilanteista, itsenäisellä työskentelyllä sekä työkavereiden kanssa keskustelemalla. Huonoiksi työssä oppimisen tavoiksi nousivat vastausten perusteella esimiehen kanssa keskustelu, tiimi- tai ryhmätyö sekä intranetin lukeminen. Näissäkin tavoissa kuitenkin lähes puolet vastaajista piti sitä hyvänä työssä oppimisen tapana. Muiksi työssä oppimisen tavoiksi vastaajat olivat Muu, mikä – kohtaan kertoneet internetistä selailun, kokeilemisen, omien asiakastapauksien seuraamisen sekä erilaiset kokoukset. Jokainen näistä tavoista oli mainittu kerran.



KUVIO 3. Työssä oppimisen tavat puhelinasiakaspalvelussa prosenttijakaumat

## 7.2 Työssä oppimiseen vaikuttavia tekijöitä

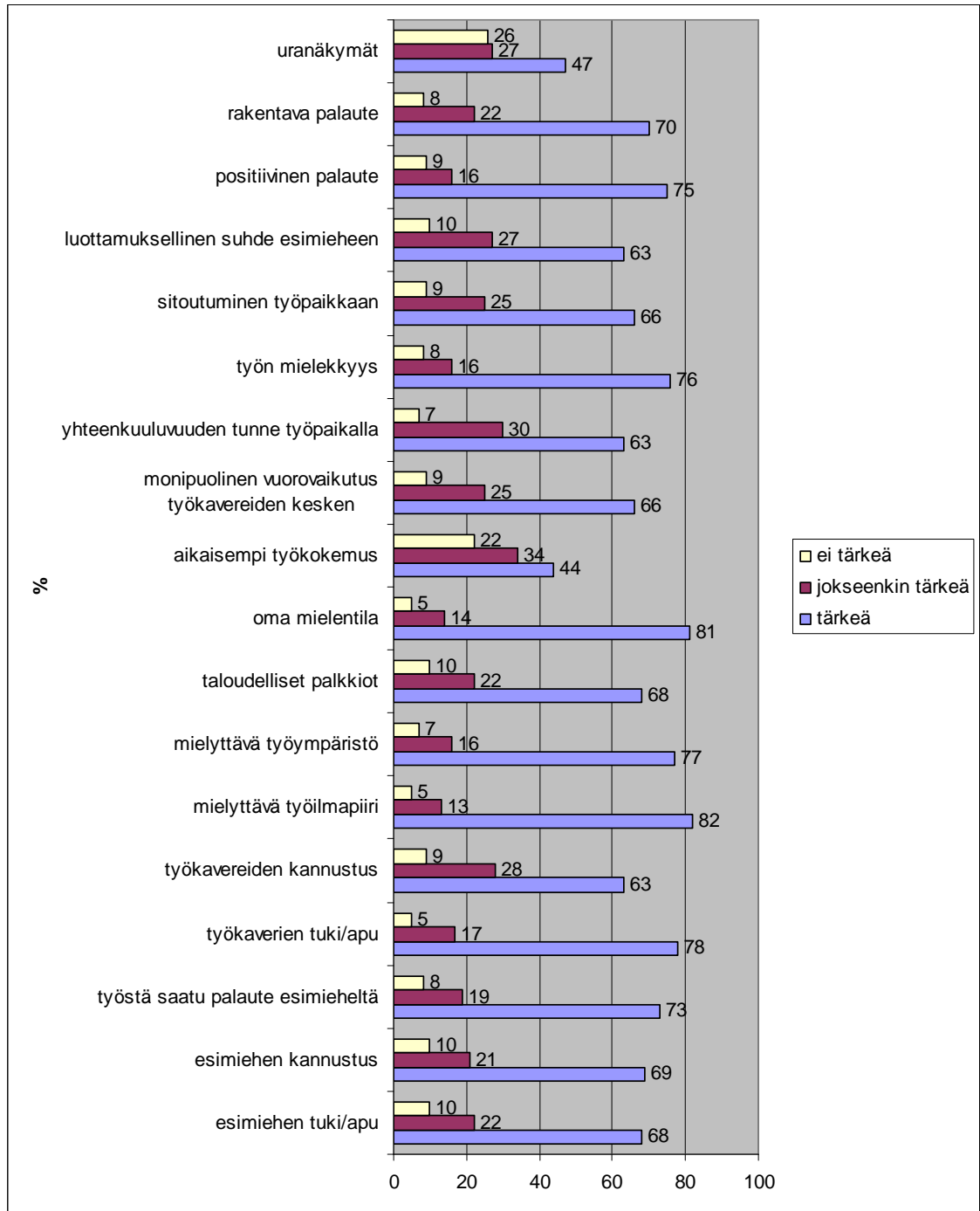
Seuraavaksi tarkastellaan työssä oppimiseen vaikuttavia tekijöitä. Työssä oppimiseen vaikuttavia tekijöitä tutkittiin muodostamalla summamuuttujia niitä kuvaavista muuttujista ja ristiintaulukoimalla niitä taustamuuttujiin, oppimisen useuteen sekä motivaatiomuuttujiin. Riippuvuuksien ja erojen merkitsevyyden testauksessa käytettiin ristiintaulukointia ja khin neliötestiä, t-testiä, korrelaatiota ja varianssianalyysseja.

Työssä oppimiseen puhelinasiakaspalvelussa vaikuttaa vastaajien arvioimana monet erilaiset tekijät. Näitä vaikuttavia tekijöitä esitellään ensin suorista jakaumista muodostetulla kuviolla 4. Vastausten analyysissä yhdistettiin

vastausvaihtoehtoja siten, että erittäin hyvin ja melko hyvin vaihtoehdot yhdistettiin vaihtoehdoksi hyvin, jokseenkin hyvin säilytettiin ennallaan ja melko huonosti, ja erittäin huonosti yhdistettiin yhdeksi vaihtoehdoksi huonosti. Tämä tehtiin, koska vastaukset hajaantuivat muuten kovin laajalle ja näin ollen tuloksia on yksinkertaisempi tulkita.

Kuviosta 4 on havaittavissa, että kaikki kyselyssä mainitut asiat nähtiin tärkeinä työssä oppimiselle. Kaikista tärkeimmiksi työssä oppimiseen vaikuttavista tekijöistä mainittiin oma mielentila ja miellyttävä työilmapiiri. Vähiten tärkeänä pidettiin uranäkymien vaikutusta, jossa vain vajaa puolet kertoi sen olevan tärkeä työssä oppimiseen vaikuttava tekijä. Neljännes vastaajista piti sitä jokseenkin tärkeänä ja toinen neljännes ei ollenkaan tärkeänä työssä oppimiselle. Myös aikaisemman työkokemuksen kohdalla hajontaa oli samaan tapaan kuin uranäkymissä. Tärkeänä työssä oppimiseen vaikuttavana tekijänä sitä piti vain hieman alle puolet vastaajista.

Muiksi työssä oppimiseen vaikuttavista tekijöistä mainittiin lähinnä negatiivisesti siihen vaikuttavia tekijöitä: palautteen puute sekä työrauha. Kumpikin näistä oli mainittu kerran vastaajien keskuudessa.



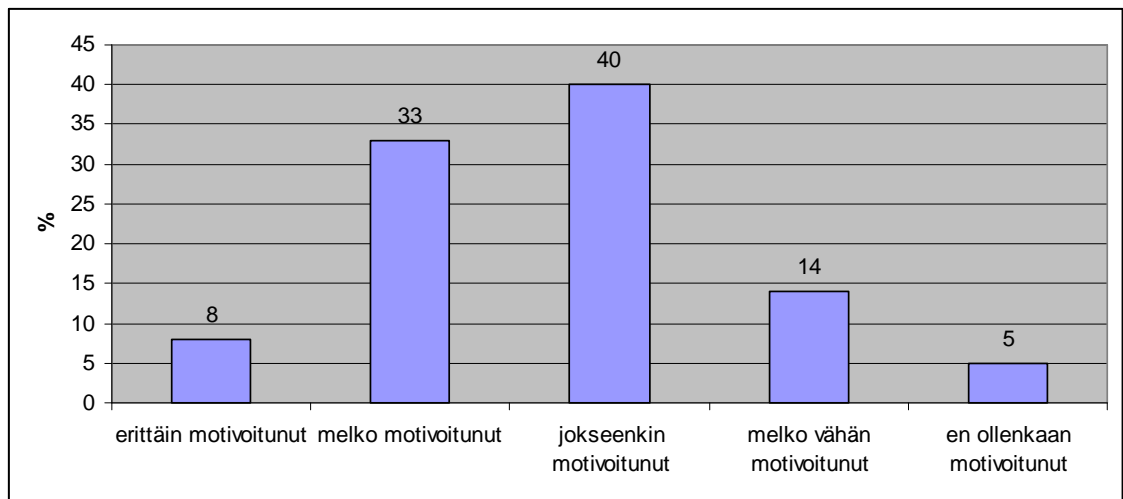
KUVIO 4 Työssä oppimiseen vaikuttavat tekijät prosenttijakaumat

Työssä oppimiseen erittäin tärkeänä vaikuttavana tekijänä aikaisemmissa tutkimuksissa oli havaittu myös motivaatio. Puhelinasiakaspalvelussa työskentelevillä näyttäisi tämän tutkimuksen mukaan olevan hyvä motivaatio itse työhön että uuden oppimiseen.

Työmotivaatio puhelinasiakaspalvelussa työskentelevien keskuudessa on suurimmaksi osaksi hyvä. Kuvio 5 havaitaan, että vajaa puolet vastaajista oli



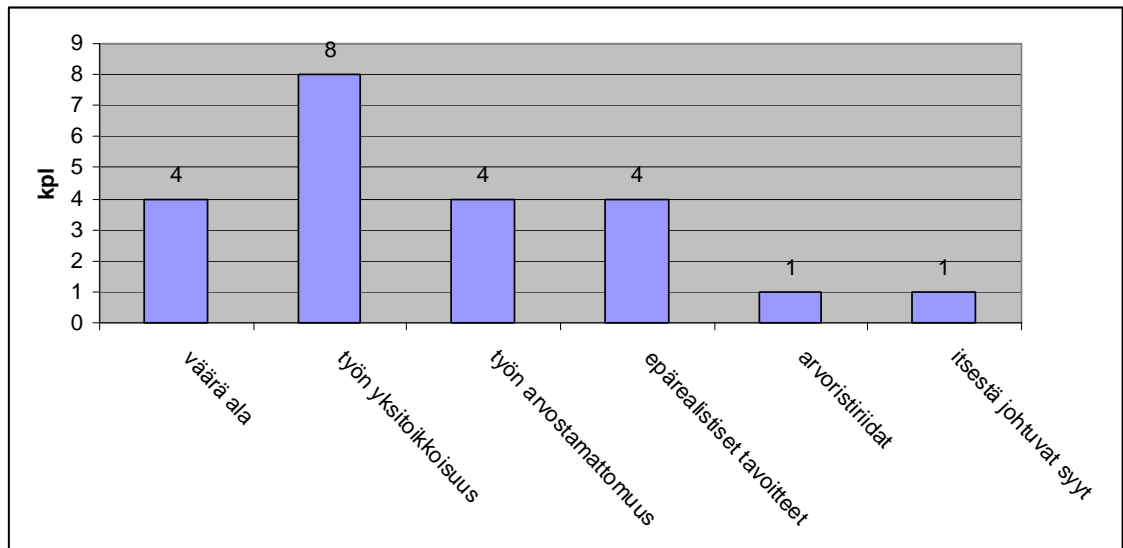
työhönsä jokseenkin motivoituneita. Kolmannes oli melko motivoitunut ja erittäin motivoituneitakin oli muutamia. Huomattavaa on kuitenkin myös se, että tutkimuksessa oli mukana myös sellaisia, jotka olivat melko vähän tai eivät ollenkaan motivoituneita työhönsä.



KUVIO 5 Työmotivaatio prosenttijakauma (n= 126)

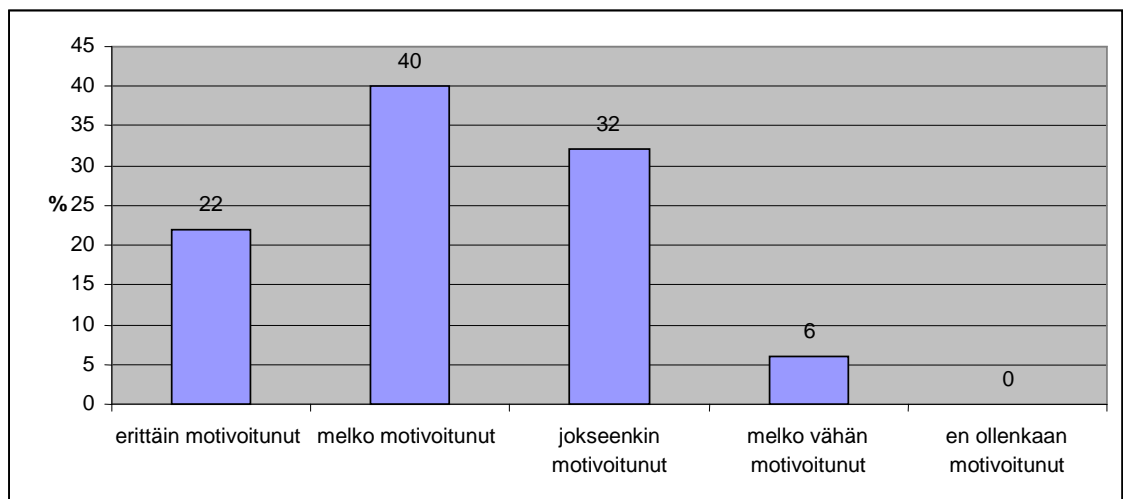
Työmotivaation puuttumisen syyt on luettavissa alla olevasta kuviosta 6, johon vastaukset on luokiteltu frekvenssien perusteella. Havaitaan, että suurin syy, jonka vastaajat mainitsivat motivaatiota alentavaksi, oli työn yksitoikkoisuus. Tämän mainitsi kahdeksan vastaajaa. Seuraavaksi eniten mainittiin, että tämä ala ei vastaa omia opiskelujaa, työn arvostamattomuus sekä työntekijöille asetetut epärealistiset tavoitteet. Työn yksitoikkoisuutta kuvaa esimerkiksi seuraava:

*"Tylsä yksitoikkoinen työ, puhelimen orja"*



KUVIO 6. Työmotivaation puuttumisen syyt; absoluuttiset frekvenssit (n=22)

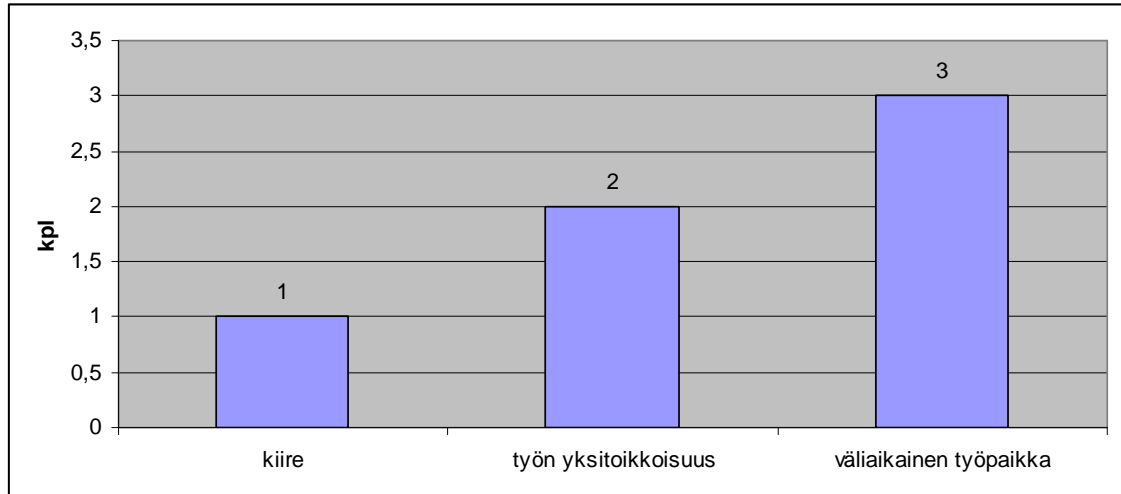
Vastaajat olivat pääosin motivoituneita oppimaan uutta työssään. Kuvio 7 kertoo, että ainoastaan muutama oli melko vähän motivoitunut uuden oppimiseen. Kaikki vastaajat olivat kuitenkin jollain tasolla motivoituneita, sillä kukaan ei kertonut, että hänellä ei ole ollenkaan motivaatiota uuden oppimiseen.



KUVIO 7. Motivaatio uuden oppimiseen prosenttijakauma (n=127)

Kuten kuviosta 8 voidaan todeta, oppimismotivaation puuttumisen syitä mainittiin avoimessa kysymyksessä todella vähän. Toisaalta tämä tukee sitä, että suurin osa

vastaajista on motivoitunut oppimaan uutta työssään. Eniten kuitenkin oppimismotivaatiota alensi se, ettei nykyinen työ ole sellainen työ, jossa vastaaja haluaisi tulevaisuudessakin työskennellä.



KUVIO 8 Oppimismotivaation puuttumisen syyt; absoluuttiset frekvenssit (n=6)

### 7.3 Taustatekijöiden yhteys työssä oppimiseen vaikuttaviin tekijöihin

Seuraavaksi analysoitiin taustamuuttujien, oppimisen useuden, sekä motivaation merkitystä työssä oppimiseen vaikuttavien tekijöiden kokemisessa.

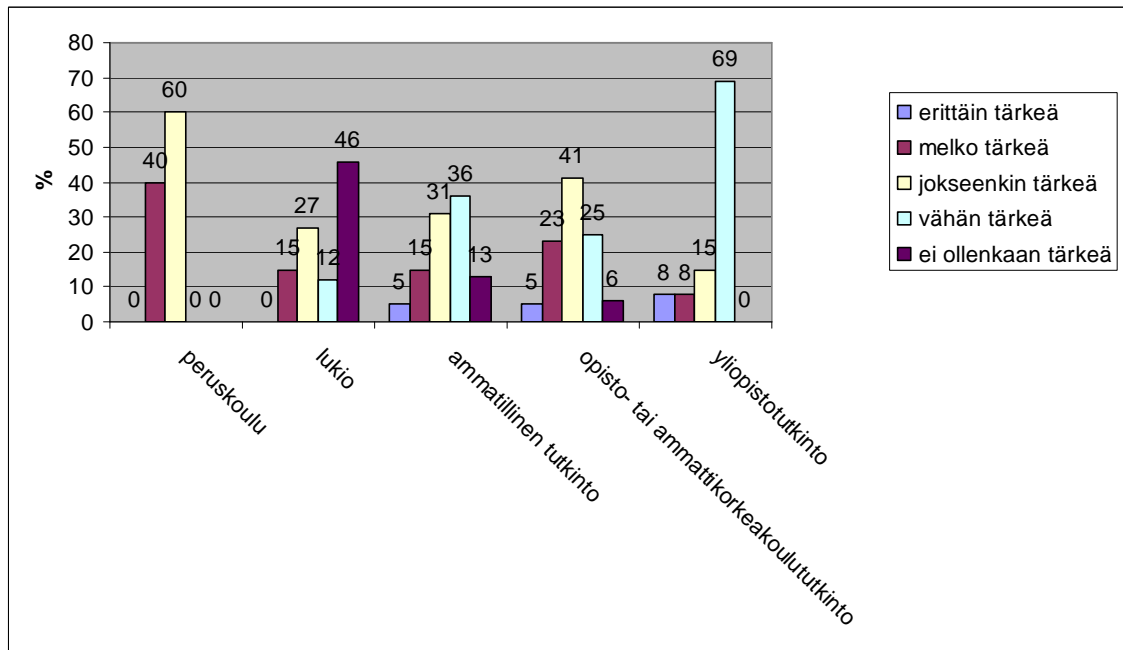
Analysoitaessa sukupuolten välisiä eroja siinä, kuinka työssä oppimiseen vaikuttavat tekijät koetaan, käytettiin tilastollisena menetelmänä t-testiä. T-testin ryhmittelevänä muuttujana toimi sukupuoli ja testimuuttujina työssä oppimiseen vaikuttavia tekijöitä kuvaavat summamuuttujat.

T-testien perusteella löydettiin tilastollisesti melkein merkitseviä tuloksia. Tuloksista havaittiin, että sukupuoli oli yhteydessä siihen, kuinka tärkeinä työkavereiden kanssa kommunikointi ( $t(121) = -2,02, p < .05$ ) sekä positiivinen tulevaisuus ja kehittyminen ( $t(120) = -2,26, p < .05$ ) koettiin työssä oppimisen kannalta. Miehet pitivät sekä työkavereiden kanssa kommunikointia ja positiivista tulevaisuutta ja kehittymistä hieman tärkeämpänä kuin naiset. Tästä voitaisiin päätellä, että mikäli

työnantaja haluaa lisätä työssä oppimisen mahdollisuuksia, tulee hänen kiinnittää huomiota myös sukupuolten välisiin eroihin.

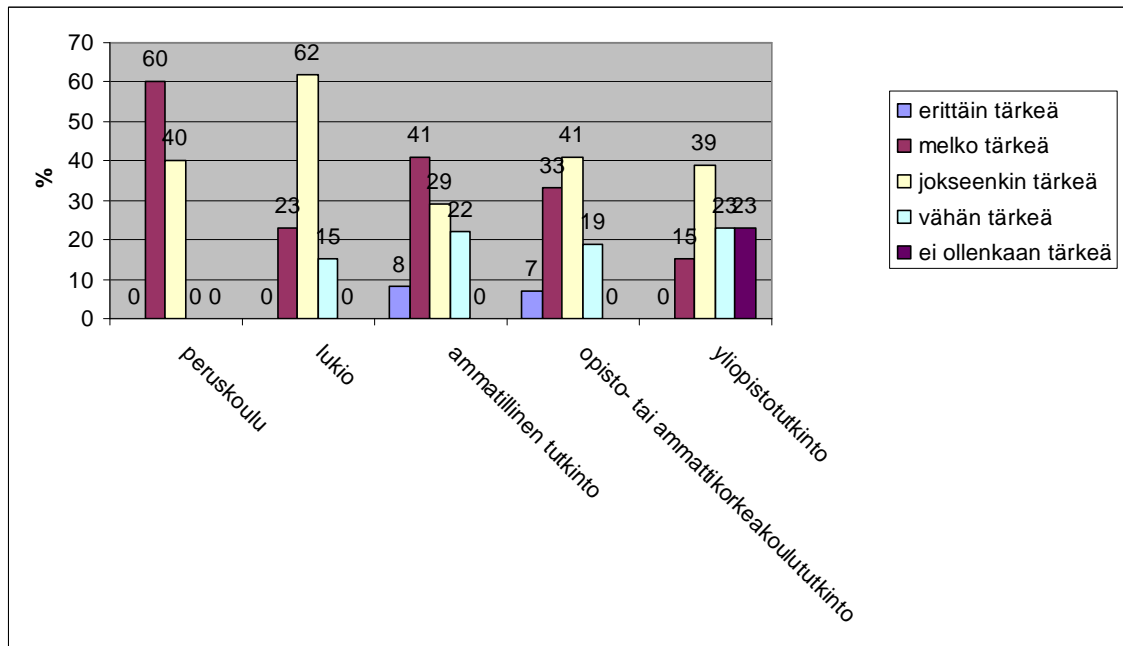
Analysoitaessa tutkimuksessa esitettyjen ikäryhmien välisiä eroja suhteessa siihen, kuinka erilaiset työssä oppimiseen vaikuttavat tekijät koetaan työssä oppimisen kannalta, käytettiin analysointimenetelmänä yksisuuntaista varianssianalyysia. Analyysi osoitti, että eri ikäryhmien väleillä oli tilastollisesti merkitseviä eroja sen suhteen, kuinka tärkeänä työpaikan mielekkyys koettiin ( $F_{4,113} = 3,580$ ,  $p < .01$ ). Merkitseviä eroja oli myös siinä, miten tulevaisuuden näkymät työssä koettiin työssä oppimisen kannalta ( $F_{4,112} = 3,211$ ,  $p < .05$ ). Työpaikan mielekkyyden merkitys korostui perusteella 20-vuotiailla tai sitä nuoremmilla. Kyseinen ikäryhmä siis pitää työn mielekkyyttä tärkeänä työssä oppimiseen vaikuttavana tekijänä. Tulevaisuuden merkitys työssä taas korostui 21 – 29 – vuotiailla. Tästä voitaisiin päätellä, että nuoret (alle 30 vuotiaat) kokevat työn mielekkyyden tärkeäksi työssä oppimiseen vaikuttavaksi tekijäksi, koska näkevät vielä mahdollisuuksia vaihtaa työtä, mikäli nykyinen ei miellytä. Tätä samaa seikkaa voidaan myös pitää syynä siihen, miksi nuoret pitävät tulevaisuutta työssä merkityksellisenä tekijänä työssä oppimisen kannalta.

Analysoitaessa viimeisen tutkinnon yhteyttä siihen, kuinka tulevaisuuden näkymät työssä vaikuttavat työssä oppimiseen, käytettiin menetelmänä ristiintaulukointia ja khin-neliötestiä. Kuviosta 9 on havaittavissa, että viimeisimmäksi suoritettu tutkinto on yhteydessä siihen, miten tulevaisuuden näkymät työssä vaikuttavat työssä oppimiseen. Peruskoulun käyneistä yli puolet pitää tulevaisuutta puhelinasiakaspalvelussa jokseenkin tärkeänä ja melkein puolet melko tärkeänä työssä oppimiseen vaikuttavana tekijänä. Lukion käyneistä melkein puolet ei pidä sitä ollenkaan tärkeänä. Myös yliopistotutkinnon suorittaneista lähes 70 % piti tulevaisuutta vain vähän tärkeänä. Riippuvuudet ovat tässä tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $\chi^2 = 41,060$ ,  $df = 16$ ),  $p < .01$ ). Tästä voidaan päätellä, että mitä alemman tutkinnon on suorittanut, sitä tärkeämpänä pidetään myös tulevaisuudessa puhelinasiakaspalvelussa työskenteleminen. Tämä mahdollisesti selittyy sillä, että korkeammalla tutkinnolla työvaihtoehtoja on useampia kuin alemmalla koulutuksella. Lisäksi myös erilaiset koulutustaustat vaikuttavat siihen, millaisia pyrkimyksiä yksilöillä on omalle työuralleen.



KUVIO 9. Viimeisimmän tutkinnon tulevaisuuden näkymien työssä yhteys työssä oppimiseen (n=127)

Kuviosta 10 havaitaan, että viimeisimmällä tutkinnolla näyttää myös olevan yhteys siihen, kuinka tärkeinä ulkoisia motivaatiotekijöitä pidetään työssä oppimiseen vaikuttavana tekijänä. Peruskoulun käyneistä yli puolet piti niitä melko tärkeinä ja loputkin jokseenkin tärkeinä. Lukion käyneistä jokseenkin tärkeinä sitä piti yli 60 %. Ainoastaan yliopistotutkinnon käyneistä löytyi sellaisia, jotka eivät pitäneet rahaa ja vapaa-ajalla opittua ollenkaan tärkeinä vaikuttavina tekijöinä. Yliopistotutkinnon suorittaneiden joukosta löytyi myös vähiten (15 %) sellaisia, jotka pitivät niitä melko tärkeinä. Koulutustaustan yhteys oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $\chi^2=38,368$ , (df=16),  $p < .001$ ). Viimeisen tutkinnon yhteyttä siihen, kuinka työssä oppimiseen vaikuttavat tekijät koetaan, voidaan selittää sillä, että korkeasti koulutetuille on kehittynyt paremmat opiskelutaidot ja siksi oppimiskyky on nopeampaa ja tehokkaampaa.



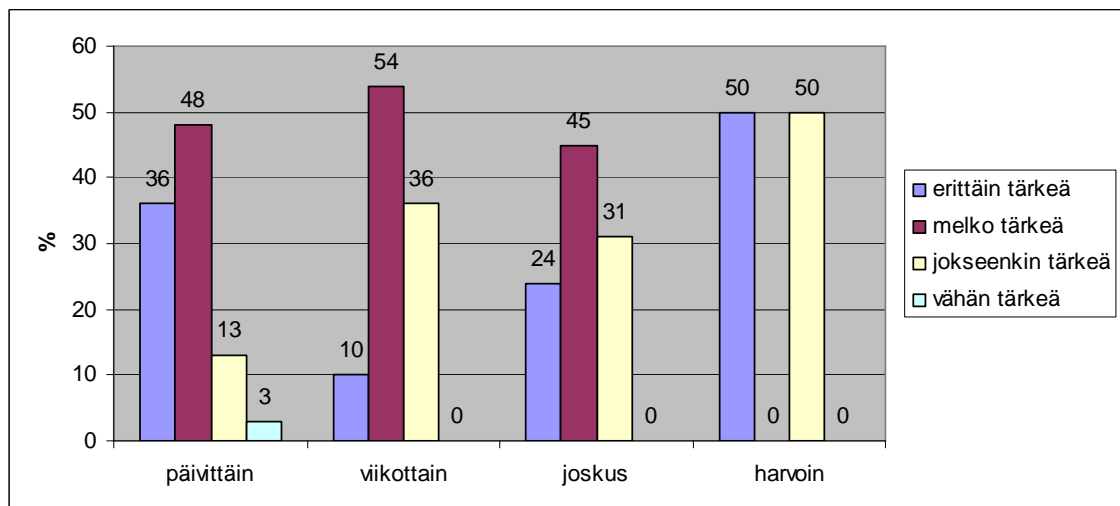
KUVIO 10. Viimeisimmän tutkinnon ja ulkoisten motivaationtekijöiden yhteys työssä oppimiseen (n=124)

Analysoitaessa puhelinasiakaspalvelussa työskentelyajan vaikutusta työssä oppimiseen vaikuttavien asioiden kokemiseen suoritettiin yksisuuntainen varianssianalyysi ryhmien välisten erojen löytämiseksi. Yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla havaittiin, että työskentelyaika puhelinasiakaspalvelussa vaikutti myös sekä työpaikan mielekkyyden kokemiseen ( $F_{3,117} = 2,950, p < .05$ ) sekä tulevaisuuden työssä kokemiseen ( $F_{3,112} = 4,892, p < .01$ ). Lisäksi eroja löydettiin työskentelyajan suhteen esimiehen vaikutuksen kokemisessa ( $F_{2,122} = 3,861, p < .05$ ). Työpaikan mielekkyyden merkitys korostui erityisesti 2-4 vuotta työskennelleiden keskuudessa. Tulevaisuuden merkitys työssä taas koettiin erityisen tärkeänä alle 0,5 -2 vuotta työskennelleiden kesken. Sama ryhmä myös näki esimiehen vaikutuksen merkityksen tärkeimpänä. Syyt näihin eroihin johtuvat mahdollisesti siitä, että työkokemuksen kertymisen myötä, työpaikan mielekkyyden merkitys kasvaa. Tulevaisuuden merkitys työssä ja esimiehen vaikutuksen korostuminen juuri vähäisen työkokemuksen omaavien kesken perustuu mahdollisesti siihen, että epävarmuus töiden jatkumisen suhteen kasvaa ja esimiehen tukea tarvitaan enemmän.

## 7.4. Oppimisen useuden merkitys

Analysoitaessa oppimisen useuden merkitystä työssä oppimiseen vaikuttavien tekijöiden kokemiseen käytettiin analysointimenetelmänä ristiintaulukointia ja khin neliö-testiä tilastollisten merkitsevyyksien löytämiseksi. Ristiintaulukointiin päädyttiin, koska oppimisen useutta oli mitattu järjestysasteikollisella muuttujalla.

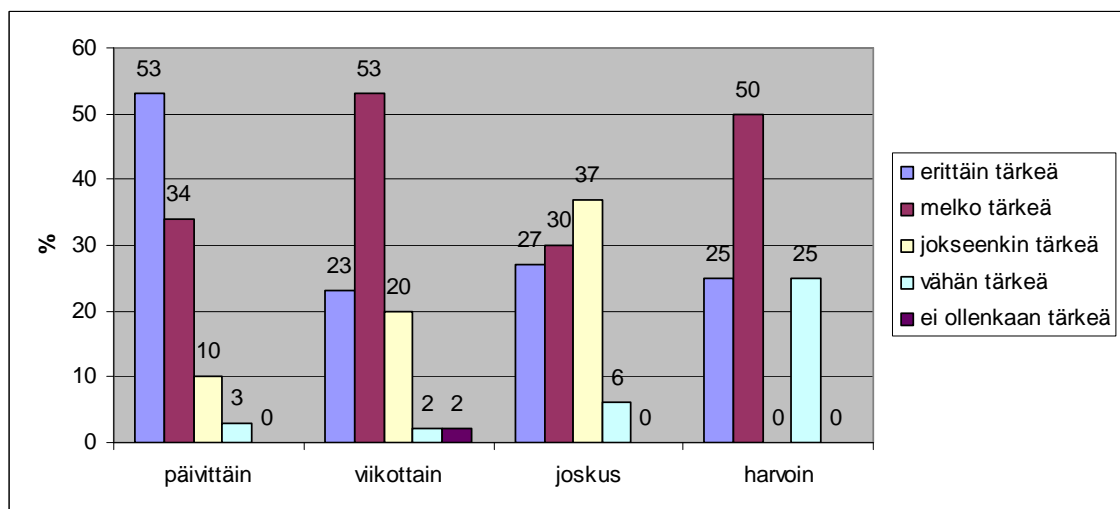
Kuviosta 11 voidaan päätellä, että työyhteisön merkitys näyttäisi vähenevän sitä mukaa kun oppimisen useus pienenee. Päivittäin uutta oppivista vain 13 % pitää työyhteisön merkitystä työssä oppimiselle jokseenkin tärkeänä ja vain harva vähän tärkeänä. Kuitenkin joskus oppivista jo kolmannes piti työyhteisön merkitystä vain jokseenkin tärkeänä. Tärkeää on huomata, että vain päivittäin oppivien joukossa on muutama, jotka pitävät sitä vain vähän tärkeänä. Muissa ryhmissä heitä ei ole. Lisäksi kaikki vastaajat pitävät työyhteisön merkitystä edes jollain tasolla tärkeänä, koska ei ollenkaan tärkeä – vaihtoehtoa ei valinnut kukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikkien mielestä työyhteisö vaikuttaa työssä oppimiseen. Riippuvuudet ovat tilastollisesti melkein merkitseviä ( $\chi^2=17,288$ , (df= 9),  $p < .05$ ).



KUVIO 11. Oppimisen useuden ja työyhteisön merkitys työssä oppimiselle (n=116)

Analysoitaessa oppimisen useuden ja työkalureiden kanssa kommunikoinnin merkitystä työssä oppimisessa käytettiin analyysimenetelmänä ristiintaulukointia khin neliö testiä tilastollisten riippuvuuksien löytämiseksi. Kuvion 12 perusteella voidaan havaita, että

mitä useammin kokee oppivansa työssä, sitä tärkeämpänä pidetään työkavereiden kanssa kommunikointia. Esimerkiksi päivittäin uutta oppivat pitivät suurimmaksi osaksi tärkeänä tai melko tärkeänä kun taas joskus uutta oppivista 37 % piti tätä vain jokseenkin tärkeänä ja 6 % jopa vähän tärkeänä. Tilastollisesti riippuvuudet ovat melkein merkitseviä ( $\chi^2=22,179$ , (df = 12),  $p < .05$ ) Tästä voidaan mahdollisesti päätellä, että kommunikointi on tärkeää, jotta oppimista voisi tapahtua mahdollisimman usein. Puhelinasiakaspalveluympäristössä vuorovaikutuksella on keskeinen rooli, koska uusia asioita pitää pystyä omaksumaan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.



KUVIO 12. Työssä oppimisen useuden ja työkavereiden kanssa kommunikoinnin merkitys työssä oppimiselle

## 7.5 Motivaation merkitys

Viimeiseksi työssä oppimiseen vaikuttavista tekijöistä analysoitiin motivaation merkitystä eri työssä oppimiseen vaikuttavien tekijöiden kokemisessa. Ensin tarkastellaan työmotivaation merkitystä ja sen jälkeen oppimismotivaation.

Työmotivaation ja työpaikan mielekkyyden merkityksen välistä yhteyttä tutkittiin laskemalla Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin. Analyysistä kävi ilmi, että työmotivaation ja työpaikan mielekkyyden välillä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys ( $r = .528$ ,  $p < .001$ ). Tämä kertoo siitä, että mitä enemmän työntekijä on motivoitunut työhönsä sitä enemmän hän pitää työpaikan mielekkyyttä tärkeänä työssä oppimisen kannalta. Yhteys näiden kahden tekijän välillä on looginen, koska työhönsä



motivoitunut pitää usein työpaikkaansa mielekkäänä kun taas vähän motivoitunut ei todennäköisesti pidä työpaikastaan.

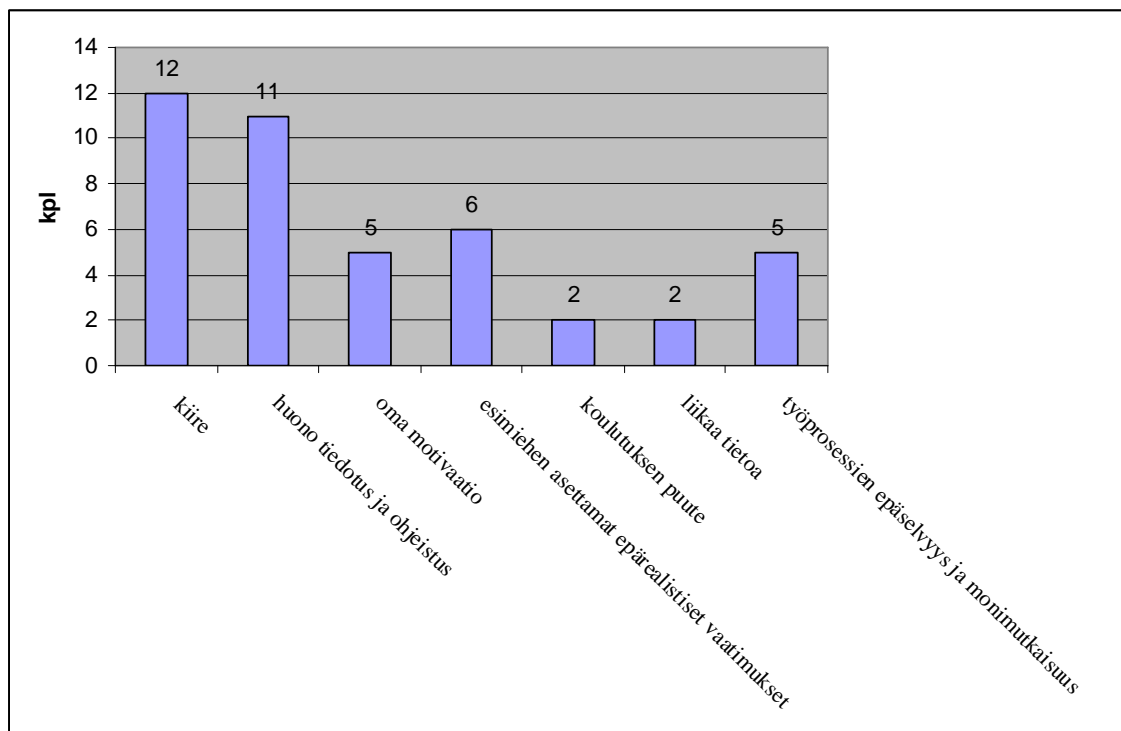
Seuraavaksi tutkittiin, löydetäänkö työmotivaatioltaan erilaisten ryhmien välillä eroja sen suhteen, kuinka tärkeiksi työssä oppimiseen vaikuttavat eri tekijät koetaan työssä oppimisen kannalta. Analysointimenetelmänä käytettiin yksisuuntaista varianssianalyysiä. Analyysillä etsittiin ryhmien välisiä eroja. Tuloksista havaittiin, että työmotivaation ja tulevaisuuden työssä merkityksen kokemisessa ( $F_{4,212} = 5,197$ ,  $p < .01$ ) sekä oman ja muiden suhtautumisen vaikutuksesta työssä oppimiseen ( $F_{4,115} = 6,408$ ,  $p < .001$ ) oli ryhmien välisiä eroja. Tulevaisuuden merkitys korostui erityisesti erittäin motivoituneiden kohdalla ja oman ja muiden suhtautumisen suhteen ei ollenkaan motivoituneiden kesken. Syy tällaiseen suhtautumiseen tulevaisuuden suhteen saattaa mahdollisesti johtua siitä, että mikäli työmotivaatio ei ole kovinkaan korkealla, ei sillä, onko tulevaisuudessa töissä puhelinasiakaspalvelussa, ole kovinkaan paljon merkitystä. Toisaalta taas erittäin motivoituneiden keskuudessa tulevaisuuden merkitys korostui, koska todennäköisesti ollaan motivoituneita jatkamaan nykyisessä työssä.

Seuraavaksi analysoitiin oppimismotivaation merkitystä työssä oppimiseen vaikuttajien tekijöiden kokemisessa. Ensimmäiseksi tutkittiin, onko oppimismotivaatioltaan erilaisten ryhmien välillä eroja sen suhteen, miten erilaiset työssä oppimiseen vaikuttavat tekijät koetaan työssä oppimisen kannalta. Yksisuuntaisessa varianssianalyysin perusteella havaittiin, että oppimismotivaation ja työkavereiden kanssa kommunikoinnin ( $F_{3,119} = 3,344$ ,  $p < .05$ ) sekä positiivisen tulevaisuuden ja kehittymisen ( $F_{3,118} = 3,890$ ,  $p < .05$ ) välillä on ryhmien välisiä eroja. Työkavereiden kanssa kommunikointia piti erityisen tärkeänä työntekijät, jotka olivat jokseenkin motivoituneita työhönsä. Positiivista tulevaisuutta ja kehittymistä taas pitivät tärkeänä post hoc tarkastelun perusteella erittäin motivoituneet.

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi ryhmien välisiä eroja löydettiin oppimismotivaation suhteen työpaikan mielekkyyden merkityksen kokemisessa ( $F_{3,114} = 8,097$ ,  $p < .001$ .) sekä oman ja muiden suhtautumisen merkityksen kokemisessa ( $F_{3,115} = 8,207$ ,  $p < .001$ ). Työpaikan mielekkyyden merkitys ja oman ja muiden suhtautumisen merkitys korostuivat erityisesti erittäin motivoituneiden keskuudessa. Tämä on luonnollista, sillä erittäin motivoituneet pitävät yleensä työpaikkaa mielekkäänä, mikä heijastuu myös motivaatioon.

## 7.6 Työssä oppimisen esteet

Työssä oppimisen esteitä kartoitettiin tutkimuksessa avoimella kysymyksellä. Tähän avoimeen kysymykseen vastasi yhteensä 38 vastaajaa. Usein vastauksissa oli esitetty yksi tai muutama syy työssä oppimisen estymiselle. Vastaukset luokiteltiin seitsemään eri luokkaan niiden sisällön mukaisesti. Kuviosta 13 havaitaan, että kiire ja huono tiedotus sekä epäselvä ohjeistus ovat merkittävimmät työssä oppimista estävät tekijät. Myös esimiesten asettamat epärealistiset vaatimukset sekä työprosessien epäselvyydet ja monimutkaisuudet nousivat esiin.



KUVIO 13. Työssä oppimisen esteet kappalemäärinä

Huonon tiedotuksen ja ohjeistuksen osalta tuli lisäksi esiin, että yhteen kysymykseen saattaa olla niin monta erilaista vastausta kuin on vastaajaakin. Oikean ohjeen löytäminen tuntuu usein mahdottomalle. Tätä kuvaa hyvin seuraava vastaus:

*”Jokainen henkilö antaa samaan kysymykseen eri vastauksen. Tämä aiheuttaa hämmennystä ja virheitä työssä. Ei tiedä keneen voi luottaa tiedon oikeudessa.”*

Ohjeiden puutetta kuvaa myös toinen avoimeen kysymykseen annettu vastaus:

*”Epäselvät tai ristiriitaiset ohjeet, tai ohjeiden puuttuminen. Miljoona erilaista asiaa joista suuressa osassa monenmoisia ohjeita, eli asia silputtu niin moneen poikkeusohjeeseen ettei enää muista missä kohtaa piti tehdä milläkin tavalla..”*

Esimiesten asettamista epärealistisista tavoitteista selvisi, että usein tavoitteet asetetaan ylhäältä käsin kysymättä työntekijöiltä, ja näin ollen tavoitteet ja vaatimukset eivät välttämättä kohtaa todellisuudessa. Tämä aiheuttaa ahdistusta työntekijöiden keskuudessa. Myös työprosessien epäselvyys estää oppimista, koska vastaajien mukaan koskaan ei voi luottaa, että annettu toimintamalli on oikea tai että se on enää voimassa. Eräs vastaaja kuvaili tilannetta seuraavasti:

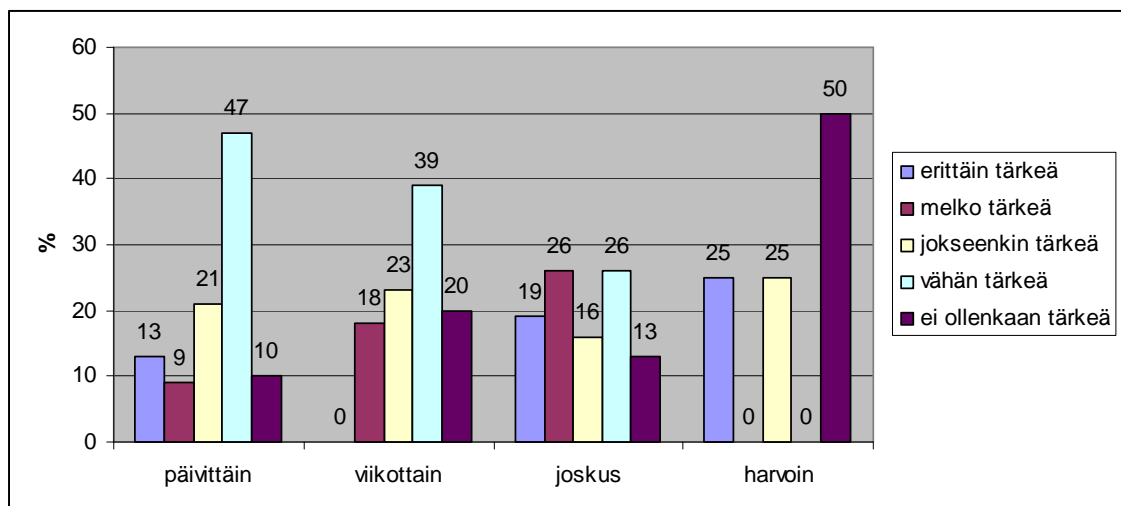
*”Valtavan tiheästi muuttuvat toimintamallit tekevät ””asiantuntijuuden”” saavuttamisen vaikeaksi.”*

## **7.7 Esimiehen koettu vaikutus työssä oppimiseen**

Analysoitaessa esimiehen positiivista ja negatiivista vaikutusta työssä oppimiseen havaittiin, että sukupuolella, viimeisimmäksi suoritetulla tutkinnolla tai työkokemuksella puhelinasiakaspalvelussa ei ollut yhteyttä siihen, miten esimiehen koettiin vaikuttavan työssä oppimiseen. Sen sijaan työssä oppimisen useuden suhteen löydettiin varianssianalyysin perusteella ryhmien välisiä eroja sen suhteen, kuinka merkityksellisenä esimiehen positiivinen vaikutus koetaan työssä oppimisen kannalta ( $F_{3,111} = 4,415, p < .01$ ). Esimiehen positiivisen vaikutuksen merkitystä pitivät tärkeänä harvoin uutta oppivat. Tästä voidaan päätellä, että esimiehen on tärkeää tukea työntekijöidensä työssä oppimista erityisesti harvoin uutta oppivien keskuudessa. Näin voidaan tehostaa työssä oppimisen kautta saatavia tuloksia.

Seuraavaksi tutkittiin, löydetäänkö oppimisen useuden ja esimiehen negatiivisen vaikutuksen välille yhteyttä. Tätä analysoitiin ristiintaulukoimalla muuttujat keskenään ja suorittamalla khin neliö-testi tilastollisten riippuvuuksien löytämiseksi. Analyysistä kävi ilmi, että esimiehen negatiivinen vaikutus työssä oppimiselle on melko vähäistä, mikä näkyy kuvioista 14. Esimerkiksi päivittäin uutta oppivista melkein puolet piti sitä vain vähän merkityksellisenä. Sama näkyy myös

viikoittain uutta oppivien joukossa. Tässä ryhmässä myös viidesosa vastaajista ei pidä sitä ollenkaan merkityksellisenä. Joskus uutta oppivien ryhmässä osuudet esimiehen negatiivisen vaikutuksen merkityksestä jakautuvat melko tasaisesti kaikille mielipiteille. Sen sijaan harvoin uutta oppivien joukossa neljännes piti tätä erittäin tärkeänä, toinen neljännes jokseenkin tärkeänä ja puolet ei ollenkaan tärkeänä. Tämä tosin saattaa johtua siitä, että tähän ryhmään kuului vain harva vastaajista. Erot ovat tilastollisesti melkein merkitseviä ( $\chi^2 = 21,917$ , (df = 12),  $p < .05$ ). Tästä voitaisiin hahmotella yhteenvedona, että esimiehen positiivisella vaikutuksella on merkitystä työssä oppimiselle ja siihen tulisi kiinnittää huomiota. Toisaalta esimiehen negatiivisen vaikutuksen ei nähdä vaikuttavan työssä oppimiseen samalla tavalla kuin positiivisen vaikutuksen. Kuitenkaan tästä ei saa päätellä, ettei negatiivinen vaikutus vaikuttaisi työssä oppimiseen ollenkaan.



KUVIO 14. Oppimisen useuden ja esimiehen negatiivisen vaikutuksen merkitys työssä oppimiselle

## 7.8 Muita kommentteja työssä oppimisesta

Tutkittaville annettiin myös mahdollisuus kertoa vapaasti omasta työssä oppimisestaan vastaamalla tätä koskevaan avoimeen kysymykseen. Vastauksia kertyi verrattain vähän (n=25), mutta yleisesti vastauksissa käsiteltiin tekemällä oppimista, virheistä oppimista, koulutuksen ja palautteen puutetta sekä työpaikan ilmapiiriä niin esimiesten kuin

työntekijöidenkin kesken. Yleisesti ottaen tähän kohtaan oli vastattu kertomalla esimerkkejä omasta työssä oppimisesta omassa työyhteisössä.

Tekemällä oppimista ja virheistä oppimista kommentoitiin muun muassa seuraavasti:

*”Tekemällä oppii parhaiten ja virheet auttavat oppimista!” .*

Lisäksi sitä, kuinka tärkeää on pystyä omaksumaan uutta tietoa jatkuvasti, kuvattiin osuvasti yhdessä avoimessa kirjoituksessa:

*”Tässä työssä tulee melkein joka viikko jotain uutta opittavaa. Vaikka olen ollut kohta jo 4v töissä niin siltikään en osaa kaikkea ja asiat muuttuvat tällä alalla aika tiheesti. Eli se mikä toimintatapa oli eilen ei välttämättä toimi enää tänään. Ja koko ajan tulee uutta tekniikkaa ja uusia laitteita ja niistä pitää osata kertoa asiakkaille. ”*

## 8 POHDINTA

Puhelinasiakaspalvelussa tapahtuvaa työssä oppimista ei ole tutkittu vielä kovinkaan paljoa. Tutkimus, jota on tehty, ei niinkään keskity käsittelemään erilaisia työssä oppimisen tapoja tai siihen vaikuttavia tekijöitä, vaan se käsittelee lähinnä työssä oppimisen parantamista uutta työvoimaa rekrytoitaessa. Konkreettista tietoa puhelinasiakaspalvelussa tapahtuvasta työssä oppimisesta on siis vähän, ja siksi tämä tutkimus pyrkii tarjoamaan uutta tietoa työssä oppimisen informaalin eli epämuodollisen oppimisen näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa saadut tulokset mukailevat hyvin paljon työssä oppimisesta aikaisemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia. Tutkimuksessa kävi ilmi, että informaali työssä oppiminen on hyvin tärkeässä osassa puhelinasiakaspalvelussa. Informaalin oppimisen kautta työntekijöiden on mahdollista oppia uutta päivittäin. Pelkän formaalin koulutuksen avulla tämä ei olisi mahdollista. Informaalin oppimisen tärkeydestä puhuu tutkimustulos siitä, että puhelinasiakaspalvelussa suurin osa vastaajista kertoi oppivansa uutta päivittäin tai viikoittain. Aikaisemmassa tutkimuksessa (mm. Fuchtenkort & Harteis 2007) huomattiin, että informaali oppiminen voi lisätä ammattitaitoa jopa enemmän kuin formaali. Tätä johtopäätöstä ei kuitenkaan suoraan voida tehdä tästä tutkimuksesta, koska tässä formaali oppiminen jätettiin kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle. Myös Berg ja Chyung (2008) saivat tutkimuksessaan tulokseksi, että työntekijät oppivat useammin informaalisti kuin formaalisti. Samaa voidaan olettaa myös tämän tutkimuksen tulosten pohjalta.

Tämän tutkimuksen mukaan kaikki aikaisemmin esitellyt työssä oppimisen tavat koettiin hyviksi. Erityisesti vuorovaikutus, virheistä oppiminen, päivittäisessä työssä vastaan tulevat uudet tilanteet sekä itsenäinen työ koettiin parhaiksi tavoiksi oppia työn ohessa. Tutkimuksessa saadut tulokset tukevat hyvin siis Collinin (2005) tekemää tutkimusta suunnitteluinsinöörien työssä oppimisesta. Myös puhelinasiakaspalvelussa tapahtuvassa työssä oppimisessa vuorovaikutus on erittäin tärkeässä osassa. Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että työssä oppimista tapahtuu todella usein, ja vuorovaikutus on avainasemassa ajateltaessa työssä oppimista. Ilman vuorovaikutusta oppiminen jäisi vähemmälle huomiolle eikä kehittymistä omassa työssä varmastikaan tapahtuisi niin aktiivisesti kuin nyt. Vuorovaikutuksen kautta

työntekijöillä on mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoaan ja oppia uutta. Myös uuden asian hoitaminen päivittäisessä työssä tarjoaa hyvän oppimistavan ja se nousi myös esille tässä tutkimuksessa. Tämä tulos tukee myös aikaisempaa tutkimustietoa siinä, että uusi tilanne tai asia antaa hyvän mahdollisuuden oppia uutta. Silloin ei ole vielä valmiita tietoja ja taitoja asian hoitamiseksi. (Varila & Rekola 2003, 183-185.) Myöskään vuorovaikutuksen ei tarvitse olla vain tietyn tyyppistä vaan kaikenlainen vuorovaikutus työpaikalla eri tahojen, niin työkavereiden kuin esimiestenkin, kanssa edistää oppimista. Tämä tukee myös Billetin (2004) näkemystä siitä, että oppimisen katsotaan olevan sosiaalinen toiminto.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia aikaisempien tutkimustulosten kanssa siinä, että motivaatio, sekä itse työtä kohtaan että oppimista kohtaan, ovat tärkeässä asemassa työssä oppimiselle. Murtonen, Olkinuora, Palonen, Hakkarainen & Lehtinen (2007) korostavat, että motivaation merkitys tulee huomata myös yrityksen johdossa, koska motivaatio parantaa oppimista. Tämänkin tutkimuksen tulokset osoittavat, että motivaatio vaikuttaa työssä oppimiseen. Tätä tietoa on hyvä hyödyntää tulevaisuudessa, koska sen avulla pystytään helposti parantamaan työssä oppimista. Mikäli työntekijät ovat hyvin motivoituneita työhönsä, ovat he myös motivoituneita oppimaan uutta. Motivoituneena työntekijän on helppo omaksua uusia asioita ja kehittää omaa ammattitaitoaan. Myös motivaation merkitys tämän tutkimuksen perusteella tukee aikaisempaa tutkimusta motivaation merkityksestä työssä oppimisessa. Yrityksen johdon tulisikin kiinnittää huomiota työntekijöiden motivaation lisäämiseen. Motivaatio näyttää vaikuttavan tämän tutkimuksen mukaan myös siihen, kuinka tärkeinä työssä oppimiseen vaikuttavat tekijät koetaan. Motivaatio ei siis vaikuta vain itse oppimiseen vaan siihen, miten erilaisia oppimista tukevia tekijöitä kyetään hyödyntämään.

Työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttaa tämän tutkimuksen mukaan työn yksitoikkoisuus, työn arvostamattomuus sekä asetetut epärealistiset tavoitteet. Mikäli työmotivaatiota halutaan nostaa ja sitä kautta saavuttaa yrityksen kaikilla osa-alueilla parempia tuloksia, tulisi motivaation parantamiseen kiinnittää huomiota. Työntekijät tulisi ottaa mukaan päätösten tekoon esimerkiksi tavoitteita asetettaessa. Lisäksi työntekijöille tulisi tarjota vaihtelevia työtehtäviä motivaation ylläpitämiseksi. Työmotivaatiota heikentävänä tekijänä mainittiin tässä tutkimuksessa myös se, että työntekijät kokevat puhelinasiakaspalvelutyön vain väliaikaisena työpaikkana. Tämä

kaikki näyttää myötäilevän Nummelinin (2007) antamia ohjeita työntekijöiden motivoimiseen ja sitouttamiseen.

Oppimismotivaation suhteen tulisi kiinnittää huomiota myös siihen, etteivät työntekijät kokisi työtään yksitoikkoiseksi. Tämän tutkimuksen mukaan kuitenkin oppimismotivaatio on puhelinasiakaspalvelussa hyvällä mallilla, koska suurin osa vastaajista kertoi olevansa motivoitunut oppimaan uutta työssään.

Usein kaikki motivaation kasvattamiseen liittyvä puhe jää pelkän puheen tasolle ja työntekijöille syntyykin helposti kuva siitä, ettei heidän työtänsä arvosteta. Näin ollen heidän oma työ- ja oppimismotivaationsa voi heiketä, koska he kokevat, ettei heidän työllään kuitenkaan ole mitään merkitystä. Mitään suuria muutoksia tai erikoisuuksia ei motivaation lisäämiseen tarvita, vaan kun työpaikan perusasiat ovat kunnossa ja kaikilla työntekijöillä on hyvä ja arvostettu olo, saadaan oppimistuloksia varmasti helpommin esille ja suoraan käytäntöön. Tutkimuksessa motivaatiota heikentävänä tekijänä mainittiin puhelinasiakaspalvelutyön yksitoikkoisuus. Tämä on havaittu myös Evan, Hodkinson, Rainbird & Unwinin (2006) tekemässä tutkimuksessa, jossa selvisi, että mikäli oma työ koetaan tylsäksi, vähentää tämä oppimismotivaatiota.

Tämän tutkimuksen tulokset poikkeavat aikaisemmasta tutkimuksesta siinä, että ulkoisten motivaatiotekijöiden, joihin kuuluvat raha ja vapaa-aika, vaikutus työssä oppimiseen koettiin melko vähäiseksi. Varsinkin Evan, Hodkinson, Rainbird ja Unwin (2006) löysivät tutkimuksessaan vapaa-ajalla opitun yhteyden myös työssä oppimiseen.

Tämän tutkimuksen tuloksien mukaan erityisen tärkeänä pidettiin työpaikan mielekkyyttä. Sen havaittiin vaikuttavan yhdessä työkokemuksen, työssä oppimisen useuden, iän, työmotivaation ja oppimismotivaation kanssa työssä oppimiseen. Työpaikan mielekkyyteen liittyy mm. se, että työntekijä tuntee kuuluvansa kiinteästi työyhteisöönsä. Jotta työntekijä tuntisi työpaikkansa mielekkääksi, tulisi yritysten johdon kiinnittää mainittuihin asioihin huomiota. Kun työpaikka koetaan mielekkääksi, työssä oppiminen helpottuu, koska työntekijästä tulee vastaanottavampi.

Työssä oppimisen esteiden poistaminen on ensisijaisen tärkeää. Tämän tutkimuksen mukaan puhelinasiakaspalvelutyössä erityisesti kiire, huono tiedotus ja ohjeistus sekä työprosessien epäselvyys ja monimutkaisuus nousivat suurimmiksi esteiksi. Työntekijöille tulisi antaa aikaa sisäistää ja oppia uusia asioita sekä lisätä ja selkeyttää ohjeistusta. Erityisesti avoimissa vastauksissa nousi esille, että samasta asiasta saatetaan saada yhtä monta erilaista vastausta kuin on vastaajia. Tämä aiheuttaa ahdistusta työntekijässä, koska oikean toimintatavan löytäminen ei ole helppoa.



Ohjeistuksen ja tiedotuksen selkeyttämiseen tulisi siis kiinnittää huomiota, jos työntekijöiden työssä oppimista halutaan parantaa.

Kolmas tutkimusongelma tässä tutkimuksessa oli esimiehen vaikutus työssä oppimiseen. Tuloksena löydettiin esimiehen positiivinen ja negatiivinen vaikutus. Tulosten perusteella näyttää siltä, että esimiehen tulisi tukea ja kannustaa uuden oppimiseen eikä estää sitä. Organisaatioiden johdon tulisikin keskittyä siihen, ettei heidän tekemillään päätöksillä estetä työntekijöiden työssä oppimista. Oikeiden asioiden löytymistä helpottaisi työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksen tekoon.

Yhteenvetona tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että ne myötäilevät hyvin aikaisemmin tehtyä tutkimusta. Puhelinasiakaspalvelussa tapahtuva työssä oppiminen perustuu pitkälti vuorovaikutukseen ja itse työn tekemiseen ja siinä vastaan tuleviin tilanteisiin. Toki ei tule unohtaa muitakaan oppimisen tapoja, joita tutkimuksessa on tullut esille, esimerkiksi virheistä oppimista. Se on aikaisemmissa tutkimuksissa osoittanut olevan erittäin hyvä työssä oppimistapa, jos virheet vain käsitellään järkevästi yrityksessä ja niistä halutaan oppia (Harteis, Bauer & Haltia 2007, 128, 131). Tämä tulos tuli ilmi myös tässä tutkimuksessa. Oppimiseen voidaan vaikuttaa positiivisesti pitämällä yrityksen ja työyhteisön perusasiat kunnossa. Oppiminen ei siis vaadi suuria asioita.

Tutkimuksen validius eli pätevyys tässä tutkimuksessa oli hyvä. Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää, millä tavalla työssä oppimista tapahtuu puhelinasiakaspalvelutyössä informaalisti eli epämuodollisesti, ja mitkä tekijät vaikuttavat tähän oppimiseen. Tämä onnistui hyvin, sillä kyselylomake rakennettiin mittaamaan juuri tutkimusongelmien kannalta relevantteja asioita. Kyselylomake myös rakennettiin suureksi osaksi jo olemassa olevan tutkimustiedon pohjalta. Tutkimuksessa onnistuttiin keräämään aineistoa juuri siitä, mistä oli tarkoituskin. Tutkimuksen anonymiteetti onnistuttiin säilyttämään, sillä vastaajien nimiä ja vastauksia ei pystytty missään vaiheessa yhdistämään toisiinsa. Kaikilla, joille kyselylomake lähetettiin, oli myös mahdollisuus kieltäytyä vastaamisesta.

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus oli myös hyvä. Reliabiliteettia pyrittiin lisäämään siten, että samaa asiaa kysyttiin tutkimuksessa useilla eri tavoilla ja muodostettiin summamuuttujia sitten näiden pohjalta. Tutkimuksessa saatiin kerättyä suhteellisen hyvä otos puhelinasiakaspalvelussa työskentelevistä, joskin vastausprosentti suhteellisen alhaiseksi. Saatuja tuloksia voidaan yleistää jo jossain määrin mutta paremman yleistettävyyden saavuttamiseksi olisi hyvä saada kokoon

vieläkin isompi aineisto. Syy siihen, miksi vastausprosentti jäi tässä tutkimuksessa kohtuullisen alhaiseksi, johtuunee siitä, että vastaajat eivät olleet tarpeeksi motivoituneita vastaamaan. He joutuivat vastaamaan kyselyyn töiden lomassa, joka varmasti myös vähensi vastaajien määrää. Puhelinasiakaspalvelun kiireinen työtahti ja halu saavuttaa asetetut tavoitteet todennäköisesti vaikeuttivat tutkimukseen osallistumista. Alhainen vastausprosentti saattaa jossain määrin laskea tämän tutkimuksen yleistettävyyttä. Tulevaisuudessa olisi varmasti hyvä antaa työntekijöille mahdollisuus vastata tutkimuksiin rauhassa ilman, että se vaikuttaa työpäivän aikana saavutettuun tulokseen.

Kysymysten yksiselitteisyyden ja ymmärrettävyyden kohdalla tutkimuksen reliabiliteetti oli hyvä. Kyselylomakkeen testaus ennen tutkimuksen toteuttamista vahvisti tutkimuksen reliabiliteettia, koska sen avulla pystyttiin korjaamaan epäselviä kysymyksiä, jotka mahdollisesti olisivat olleet tulkittavissa moniselitteisesti ja näin ollen vaikeuttaneet tutkimustulosten luotettavuutta. Summamuuttujien kohdalla reliabiliteettiä pyrittiin arvioimaan laskemalla Cronbachin alpha, joka kuvaa summamuuttujan sisäistä konsistenssia. Nämä olivat lähes kaikkien summamuuttujien kohdalla korkeita, mikä kertoo summamuuttujien korkeasta reliabiliteetista.

Kyselylomakkeeseen vastaaminen täysin anonymisti oli täysin oikea ratkaisu, koska muuten saadut vastaukset eivät välttämättä olisi olleet niin todenmukaisia kuin nyt. Joskus omalla nimellä vastaaminen heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Myös tutkimuseettisesti tämä oli oikea ratkaisu, jottei kenenkään vastaajan henkilöllisyys paljastuisi. Samoin mukana olleiden yritystenkään tietoja ei paljasteta tutkimuksessa.

Kvantitatiivisia asteikkoja käyttävä kyselylomake onnistui hyvin ja sen selkeys ja helppo vastaaminen edistivät tutkimusaineiston keruuta. Kyselylomakkeessa oli monivalintakysymysten lisäksi myös muutamia avoimia kysymyksiä. Avoimiin kysymyksiin oli vastattu huomattavasti vähemmän kuin monivalintakysymyksiin. Avointen kysymysten kohdalla on aina olemassa riski siitä, ettei niihin vastata tai vastaukset jäävät hyvin lyhyiksi. Tässä tutkimuksessa kuitenkin niistäkin saatiin arvokasta lisätietoa. Monivalinta- ja avointen kysymysten suhdetta tulisi kuitenkin miettiä aina kvantitatiivisessa kyselylomaketutkimuksessa sen suhteen, millaisella kysymyksellä saadaan parhaiten tutkimuksen kannalta oleellista tietoa.

Jatkossa työssä oppimiseen puhelinasiakaspalvelussa tulisi kiinnittää yhä enemmän huomiota, mikäli sitä halutaan kehittää. Yrityksissä tulisi ottaa huomioon erilaiset taustat omaavat työntekijät, koska tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että

esimerkiksi viimeisimmäksi suoritettu tutkinto, sukupuoli ja ikä olivat yhteydessä siihen, miten työssä oppimista vaikuttavat tekijät koettiin ja miten työssä opittiin. Yritysten tulisi tarjota työntekijöilleen mahdollisuudet erilaisiin oppimistapoihin ja kiirettä vähentämällä antaa oppimiselle aikaa.

Hyvä tutkimuskohde tulevaisuudessa olisi selvittää kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin puhelinasiakaspalvelussa tapahtuvaa työssä oppimista. Näin voitaisiin selvittää, opitaanko puhelinasiakaspalvelussa täysin samalla tavalla kuin muissakin työpaikoissa, vai löytyisikö puhelinasiakaspalvelusta jotain juuri sille alalla ominaista. Lisäksi kvalitatiivisella tutkimuksella voitaisiin saada syvällisempää tietoa puhelinasiakaspalvelussa tapahtuvasta työssä oppimisesta.

## Lähteet

- Ahonen, H. 2008. Oppimisen kohteen ja oppijan vastavuoroinen kehitys – Teleyrityksen asiakaspalvelun työyhteisöjen oppimiskäytäntöjen uudistaminen osana teknologistaloudellista kumousta. Helsinki: Yliopistopaino
- Berg, S. & Chyung, S. 2008. Factors that influence informal learning in the workplace. *Journal of Workplace Learning* 20 (4) sivut 229-244.
- Billett, S. 2001. Learning in the workplace- strategies for effective practice.
- Billett, S. 2008. Learning throughout working life: a relational interdependence between personal and social agency. *British Journal of Educational Studies* Mar2008, 56(1), p39-58.
- Billett, S. 2008. Participatory practices at work. *Culture & Society* 20040601 12(2): 26.
- Billett, S. 2006. Relational Interdependence Between Social and Individual Agency in Work and Working Life. *Mind, Culture and Activity* 20060201 13(1): 17.
- Billett, S. 2004. Learning through work: workplace participatory practices. Teoksesta Rainbird, Fuller & Munro 2004. *Workplace learning in context*. New York: Routledge.
- Bucic, T., Robinson, L. & Ramburuth, P. 2010. Effects of leadership style on team learning. *Journal of Workplace learning*. 22(4), sivut 228-248.
- Carlaw, M., Deming, P. & Vasudha, K. 2002. *Managing and Motivating Contact Center Employees: Tools and Techniques for Inspiring Outstanding Performance from Your Frontline Staff*. New York: McGraw-Hill Professional Publishing
- Crouch, M. 2006. Contextuality and cultural texts: a case study of workplace learning in call centers. *Journal of Workplace Learning* (18)7/8 sivut 426-438.
- Collin, K. 2005. Experience and shared Practice- design engineers' learning at work. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Collin, K. 2007. Työssä oppiminen prosesseina ja ohjauksen haasteena. Teoksesta: Eteläpelto, A. , Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY, sivut 198-215.
- Collin, K. 2008. Work-related identity in individual and social learning at work. *Journal of Workplace Learning*. (21)1, sivut 23-35.
- Collin, K. & Valleala, U. 2005. Interaction among employees: how does learning take place in the social communities of the workplace and how might such learning be supervised? *Journal of Education and Work*. (18)4 sivut 401-420.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000. What is the self in self-directed learning? Findings from recent motivational research, Teoksessa Straga, G.(ed.) *Conceptions of self-directed learning*, Münster: Waxmann.
- Eraut, M. 2000. Non-formal learning, implicit learning and tacit knowledge in professional work. Teoksessa Eraut, M.(toim.) *The necessity of informal learning*. Great Britain: The Policy Press.
- Eraut, M. 2004. Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*. 26(2) sivut 247-273.
- Eraut, M., Alderton, J., Cole, G. & Senker, P. 1998. Learning from other people at work. Teoksesta Coffield, F. (edit.) 1998. *Learning at work*. Great Britain: The Policy Press.
- Evans, K. Hodkinson, P., Rainbird, H. & Unwin L. 2006. *Improving workplace learning*. New York: Routledge.
- Eteläpelto, A. 2007. Työidentiteetti ja subjektiivinen rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksesta: Eteläpelto, A. , Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY, sivut 90-142.

- Fevre, R., Gorard, S. & Rees, G. 2000. Necessary and unnecessary learning: the acquisition of knowledge and “skills” and outside employment in South Wales in the 20<sup>th</sup> century. Teoksessa Eraut, M.(toim.) The necessity of informal learning. Great Britain: The Policy Press.
- Füchtenkort, A. & Harteis, C.2007. Professional competence and the role of informal learning. Teoksessa Gruber, H. & Palonen, T. (toim.) Learning in the workplace- new developments. Turku: Painosalama Oy, sivut 139-155.
- Harteis, C. Bauer J. & Haltia, P. 2007. Learning from errors in the workplace- insights from two studies in Germany and Finland. Teoksessa Gruber, H. & Palonen, T.(toim.) Learning in the workplace- new developments. Turku: Painosalama Oy, sivut 119-138.
- Heikkilä K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena.Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hughes, C. 2004. The supervisor’s influence on workplace learning. Studies in Continuing Education. (26)2, sivut 275-287.
- Heikkinen, H. & Huttunen, R. 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) 2008. Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistaminen. Tampere: Tammi.
- Li, J., Brake G., Champion A., Fuller, T., Gabel, S. & Hatcher-Busch, L. 2008. Workplace Learning: the roles of knowledge accessibility and management. Journal of Workplace Learning. (21)4, sivut 347-364.
- Levitt, B. & March, J. G. 1988. Organizational learning. Annual Review of Sociology, 14, 319–338.
- Lipshitz, R. & Popper, M. 1999. Organizational learning in hospital. Journal of Applied Behavioral Sciences.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer- Paino Oy.
- Murtonen, M., Olkinuora, E., Palonen, T., Hakkarainen, K. & Lehtinen, E. 2007. Motivational orientation to work in different organisations. Teoksessa Gruber, H. & Palonen, T. (toim.) Learning in the workplace- new developments. Turku: Painosalama Oy, sivut 51-64.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press.
- Nummenmaa, L. 2010. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Poikela, E. & Järvinen, A. 2007. Työssä oppimisen prosessinmalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa. Teoksesta: Eteläpelto, A. , Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki:WSOY, sivut 178-197
- Popper, M. & Lipshitz, R. 2000. Installing mechanisms and instilling values: the role of leaders in organizational learning. The Learning Organization (7 )3, sivut 135-144.
- Ruohotie, P., Kulmala, J. & Siikaniemi, L. 1998. Työssä oppiminen. Oppilaitosten ja työelämän roolimuuotos- esteitä ja edistäjiä. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Räty, O. 2000. Rehtori johtajana – Oppimisen johtaminen. Mänttä: M-print Oy.
- Sarala, A. & Sarala, U. 2001. Oppiva organisaatio -oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Palmenia-kustannus

- Tynjälä, P. & Collin, K. 2000. Koulutuksen ja työelämän yhteistyö- pedagogisia näkökulmia. *Aikuiskasvatus* 20(4), 293-305.
- Varila, J. & Rekola, H. 2003. Mitä on työssä oppiminen. Teoreettisia ja empiirisiä näkökulmia työssä oppimiseen. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.
- Vera, D. & Crossan, M. 2004. Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*. (29)2, sivut 222-240.

# LIITTEET

## LIITE 1 Kyselylomake

### Työssä oppiminen puhelinasiakaspalvelussa

#### Taustatiedot (valitse yksi vaihtoehto/kysymys)

1. Ikä

2. Sukupuoli

- nainen  
 mies

3. Viimeisin tutkinto

- peruskoulu  
 lukio  
 ammatillinen tutkinto  
 opisto- tai ammattikorkeakoulututkinto  
 yliopistotutkinto

4. Kauanko olet työskennellyt puhelinasiakaspalvelussa

- alle 0,5 vuotta  
 0,5-1 vuoden  
 1-2 vuotta  
 2-3 vuotta  
 3-4 vuotta  
 4-5 vuotta  
 yli 5 vuotta

## Työssä oppiminen ja siihen vaikuttavat tekijät (valitse yksi vaihtoehto/kysymys)

5. Kuinka usein opit työssäsi uutta?

- päivittäin  
 viikottain  
 joskus  
 harvoin

6. Kuinka hyvin opit seuraavilla tavoilla työssäsi

	erittäin hyvin	melko hyvin	kohtalaisesti	melko huonosti	en ollenkaan
6.1 Itsenäisesti työtä tekemällä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2 Intranettiä lukemalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3 Sähköpostia lukemalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4 Asiantuntija-apua käyttäen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5 Työkaveria havainnoimalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.6 Virheistä oppimalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.7 Haasteellisista asiakkaista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.8 Asiakkaiden kanssa keskustelemalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.9 Vaativista työtehtävistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.10 Uusien tilanteiden kohtaamisesta päivittäisessä työssä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.11 Tiimi- tai ryhmätyötä tekemällä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.12 Työkavereiden kanssa keskustelemalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.13 Esimiehen kanssa keskustelemalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.14 Muu, mikä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle työssä oppimisesi kannalta?

	erittäin tärkeä	melko tärkeä	jokseenkin tärkeä	vähän tärkeä	ei ollenkaan tärkeä
7.1 Esimiehen tuki/apu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2 Esimiehen kannustus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



7.3 Työstä saatu palaute esimieheltä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4 Työkaverien tuki/apu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.5 Työkavereiden kannustus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.6 Miellyttävä työilmapiiri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.7 Miellyttävä työympäristö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.8 Taloudelliset palkkiot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.9 Oma mielentila	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.10 Aikaisempi työkokemus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.11 Monipuolinen vuorovaikutus työkavereiden kesken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.12 Yhteenkuuluvuuden tunne työpaikalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.13 Työn mielekkyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.14 Sitoutuminen työpaikkaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.15 Luottamuksellinen suhde esimieheen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.16 Positiivinen palaute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.17 Rakentava palaute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.18 Uranäkymät	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.19 Muu, mikä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 8. Ota kantaa seuraaviin väitteisiin

	täysin samaa mieltä	melko samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	melko eri mieltä	täysin eri mieltä
8.1 Vuorovaikutus auttaa minua oppimaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2 Virheet ovat sallittuja työyhteisössäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3 Opin parhaiten työtä tekemällä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.4 Haluan etsiä vastauksen itse uusiin asioihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.5 Haluan ratkaista ongelmat itsenäisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.6 Otan virheistä opikseni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.7 Pidän haasteellisista tilanteista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.8 Asiakkailta on	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

mahdollisuus oppia uusia asioita

- 8.9 Haluan työskennellä itsenäisesti
- 8.10 Minulla on hyvät uranäkymät työssäni

9. Mitkä ovat tärkeimmät työssä oppimistasi estävät tai vaikeuttavat tekijät?

10. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä

- |   | täysin samaa mieltä      | melko samaa mieltä       | jokseenkin samaa mieltä  | melko eri mieltä         | täysin eri mieltä        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10.1 Työyhteisö vaikuttaa paljon motivaatiooni                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.2 Työkaverit ovat minulle tärkeitä                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.3 Haluaisin enemmän tukea työhöni                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.4 Pidän työstäni   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.5 Minusta on mukava oppia uusia asioita                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.6 Olen sitoutunut työpaikkaani                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.7 Palaute auttaa minua kehittymään työssäni                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.8 Tunnen kuuluvani kiinteästi työyhteisööni                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.9 Tunnen, että työlläni on merkitystä                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.10 Haluan jatkuvasti kehittyä työssäni                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.11 Koen työni miellekkääksi  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.12 Työpaikalle on muodostunut hyvä "me"-henki                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.13 Opin vapaa-ajallani asioita, jotka auttavat minua työssäni        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.14 Raha motivoi minua työssäni                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.15 Uskon tulevaisuudessakin työskenteleväni puhelinasiakaspalvelussa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.16 Uskallan pyytää apua  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10.17 Minulla on työssäni tarpeeksi mahdollisuuksia vuorovaikutukseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.18 Saan apua työhöni aina kun sitä tarvitsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.19 Haluan tulevaisuudessakin työskennellä puhelinasiakaspalvelussa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.20 Minulla on mahdollisuus työskennellä itsenäisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.21 Uskon olevani hyvä työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.22 Asiakkaat osaavat arvostaa työtäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 11. Arvioi seuraavia väitteitä

	täysin samaa mieltä	melko samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	melko eri mieltä	täysin eri mieltä
11.1 Esimieheni kannustaa minua oppimaan uutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.2 Esimieheni pyrkii luomaan oppimista kannustavan työilmapiirin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.3 Esimieheni on sitouttanut minut työhöni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.4 Saan positiivista palautetta esimieheltä työstäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.5 Saan esimieheltäni riittävästi palautetta työstäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.6 Tunnen, että työtäni arvostetaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.7 Luotan esimieheeni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.8 Esimieheni osaa kannustaa minua oikein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.9 Esimieheni luottaa minuun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.10 Esimieheni tukee minua uuden oppimisessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.11 Hyvistä suorituksista palkitaan työyhteisössäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.12 Huonoista suorituksista rangaistaan työyhteisössäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.13 Minua kohdellaan yksilönä työpaikallani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 12. Kuinka motivoitunut olet työssäsi?

- erittäin motivoitunut
- melko motivoitunut

- jokseenkin motivoitunut
- melko vähän motivoitunut
- en ollenkaan motivoitunut

12.1 Jos vastasit melko vähän tai en ollenkaan motivoitunut, kertoisitko, miksi et ole motivoitunut?

A rectangular text input field with a light gray border. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically, each with a downward-pointing arrow. On the bottom side, there are two small square buttons, one on the left with a leftward-pointing arrow and one on the right with a rightward-pointing arrow.

13. Kuinka motivoitunut olet oppimaan uutta työssäsi?

- erittäin motivoitunut
- melko motivoitunut
- jokseenkin motivoitunut
- melko vähän motivoitunut
- en ollenkaan motivoitunut

13.1 Jos vastasit melko vähän tai en ollenkaan motivoitunut, kertoisitko, miksi et ole motivoitunut?

A rectangular text input field with a light gray border. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically, each with a downward-pointing arrow. On the bottom side, there are two small square buttons, one on the left with a leftward-pointing arrow and one on the right with a rightward-pointing arrow.

## Vapaa sana

14. Mitä muuta haluaisit kertoa työssä oppimisestäsi?

A rectangular text input field with a light gray border. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically, each with a downward-pointing arrow. On the bottom side, there are two small square buttons, one on the left with a leftward-pointing arrow and one on the right with a rightward-pointing arrow.

## LIITE 2 Saatekirje

Hei!

Olen Jyväskylän yliopiston aikuiskasvatustieteen opiskelija ja teen pro gradu-työtäni aiheesta Työssä oppiminen puhelinasiakaspalvelussa. Tavoitteenani on selvittää, kuinka työssä oppiminen tapahtuu puhelinasiakaspalvelussa, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja mikä on esimiehen rooli työssä oppimisessa. Lähestyn tutkimuksessani aihetta työntekijän näkökulmasta ja olisinkin kiitollinen, vastaisit kyselyyni.

Vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Kysely toteutetaan täysin nimettömänä ja vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa tulosten käsittelyssä tai raportoinnissa.

Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan 2 Finnkinon elokuvalippua. Arvontatiedot ovat erillisen linkin takana, jonka saat kyselyn lopussa. Näitä tietoja ei voida yhdistää vastauksiisi. Voittajalle ilmoitetaan vain henkilökohtaisesti.

Pro gradu-työni ohjaajana toimii Jyväskylän yliopiston Kasvatustieteen laitokselta professori Anneli Eteläpelto ([anneli.etelapelto@jyu.fi](mailto:anneli.etelapelto@jyu.fi)).

Vastausaikaa on 6.3.2011 asti.

Vastaamaan pääset oheisesta linkistä:

<https://korppi.jyu.fi/kotka/r.jsp?qid=5811>

Halutessasi saat lisätietoja alla olevasta sähköpostiosoitteestani tai puhelimitse.

Kiitän vastauksista jo etukäteen! Jokainen vastaus on tärkeä!

Ystävällisin terveisin,  
Taina Juvonen  
tradenomi, kasv.yo

taina.juvonen@jyu.fi  
puh.nro 0407066368