

# Osaaminen ja jatkuva oppiminen digiajan toimintaympäristössä

Digiajan palvelujohtamisen YAMK-koulutuksen opinnäytetyöjulkaisu





**Osaaminen ja jatkuva oppiminen digiajan toimintaympäristössä**



Soili Mäkimurto-Koivumaa (toim.)

# Osaaminen ja jatkuva oppiminen digiajan toimintaympäristössä

Digiajan palvelujohtamisen YAMK-koulutuksen opinnäytetyöjulkaisu

Sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 17/2020

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-367-6 (pdf)  
ISSN 2489-2637 (verkkajulkaisu)

Sarja B. Tutkimusraportit ja  
kokoomateokset 17/2020

Toimittaja: FT Soili Mäkimurto-Koivumaa,  
YAMK-yliopettaja, Lapin AMK,  
YAMK-osaamisryhmä

Kansikuva: Heidi Ollila

Lapin ammattikorkeakoulu  
Jokiväylä 11  
96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000  
[www.lapinamk.fi/julkaisut](http://www.lapinamk.fi/julkaisut)



Lapin korkeakoulukonserni LUC  
on yliopiston ja ammattikorkea-  
koulun strateginen yhteenliittymä.  
Konserniin kuuluvat Lapin yliopisto  
ja Lapin ammattikorkeakoulu.  
[www.luc.fi](http://www.luc.fi)



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons  
Nimeä 4.0 Kansainvälinen -käyttöluvalla.

## ESIPUHE

Työelämä on tällä hetkellä nopeasti muuttuvaa ja jatkuvaa sopeutumista uusiin olosuhteisiin vaaditaan kaikilta. Sen on osoittanut omalla tavallaan myös keväällä 2020 kaikkia työyhteisöjä haastanut koronaepidemiakin. Vaikka moniin muutoksiin pyritään varautumaan etukäteen, aina eteen voi tulla tekijöitä, joita ei osata ennakoita. Nopeat muutokset, tietty turbulentsisuus, edellyttää työntekijöiltä joustavuutta ja valmiutta kehittää omaa osaamistaan tarvittavaan suuntaan. Tällaisessa tilanteessa korostuu myös johdon rooli, jonka tulee tukea osaamisen kehittämistä ja hallintaa. Juuri tämänkaltaisissa olosuhteissa korostuu monialaisen osaamisen, joustavuuden ja muutoskykyisyyden merkitys, joihin Lapn AMKin MONT - monialainen opinnäytetyöprosessikin pyrkii omalta osaltaan antamaan valmiuksia.

Tämä artikkelikokoelma on syntynyt syksyllä 2019 aloittaneiden Digiajan palvelujohtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijoiden verkkovälitteisen MONT-prosessin tuloksena. Digiajan palvelujohtamisen koulutus on täysin virtuaalinen, jolloin siihen valitut opiskelijat voivat suorittaa tutkintonsa mistä päin maailmaa tahansa ja se toteutuu myös syksyllä 2019 aloittaneessa ryhmässä. Koulutuksen keskeiset kompetenssit - hajautettujen työympäristöjen johtaminen ja monialaisen palvelutalouden kehittämisosaaminen - näkyvät myös tämän MONT-prosessin tuotoksissa eri tavoin.

MONT-prosessin mukaisesti opiskelijat jaettiin teemaryhmiin. Julkaisussa olevia artikkeleita yhdistää Digiajan palvelujohtamisen opiskelijoiden omien kiinnostuksen kohteiden pohjalta syntynyt Osaamisen hallinta -teema. Muutamalla teemaryhmään kuuluvalla opiskelijalla oli opinnäytetyölleen toimeksianto omalta työnantajaltaan ja MONT-prosessin mukaisesti niiden ympärille opiskelijat muodostivat kahden – kolmen hengen pienryhmiä tutkimuksellisen kehittämistehtävän ratkaisemiseksi.

Tämä julkaisu koostuu 11 opiskelijan muodostaman teemaryhmän, johon kuuluivat Paula Eerola, Jari Juntunen, Anne-Mari Makkonen, Minna-Maria Mäenpää, Titta Mört, Heidi Ollila, Juha Orava, Jarkko Pudas, Irina Puisto, Jenni Rankinen ja Anu Skog, yhteistyön tuloksista. Ryhmän opiskelijoista kahdella on restonomin, neljällä tradenomin, yhdellä medianomin, yhdellä insinöörin, yhdellä maisema-

suunnittelun hortonomin, yhdellä sairaanhoitajan ja yhdellä sosionomin AMK-tutkinto. Kehitetyn toimintamallin mukaisesti MONT-prosessi eteni noin kerran kuukaudessa toteutuvien säännöllisten ja aikataulutettujen teemaryhmäkohtaisten tapaamisten kautta. Päätynyt opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä 2019 ja päättyi lokakuussa 2020 pidettyyn päättöwebinaariin. Tuona aikana opiskelijaryhmällä oli yhdeksän verkkotapaamista, joissa käsiteltiin esim. opinnäytetöihin liittyviä käsitteitä, menetelmällisiä lähestymistapoja sekä esiteltiin opinnäytetöiden etene-  
misen eri vaiheita. Yhteisten tapaamisten lisäksi opinnäytetyötä tekeviä pienryhmiä ohjattiin myös erikseen tietyissä prosessin taitekohdissa.

Ensimmäisen syksyn aikana Osaamisen hallinta -teemaryhmän opiskelijat keskittyivät muodostamaan kehittämistehtävien toteuttamiseen kiinnittyviä pienryhmiä. Tämä MONT-prosessin vaihe sujui suhteellisen nopeasti ja jo joulukuuhun mennessä pienryhmät olivat päässeet yhteisymmärrykseen siitä, mitä tulevat tekemään. Pienryhmien työ käynnistyi siltä osin sujuvasti ja he pääsivät hahmottelemaan niin opinnäytetyösuunnitelmaansa kuin alustavia ideoitaan yhteisen tietoperustankin osalta.

Teemaryhmässä syntyi viisi pienryhmää, joiden laatimia artikkeleita ja yhteisessä tietoperustassa avattavia teemoja olivat: osaaminen ja asiantuntijuus, osaamisen johtaminen, työelämän osaamisvaatimukset, osaamisen kehittäminen ja jatkuva oppiminen. Tässä MONT-prosessissa kävi niin, että yhteiset teemat ovat enemmänkin eri artikkeleita sitova löyhä sateenvarjo, kuin kahta tai useampaa artikkelia tiivistä kattava aihe. Yhteisen tietoperustan loppuun on koottu myös eri opinnäytetöiden tutkimusmenetelmällisiä valintoja, aineistonkeruun ja analysoinnin tapoja ja luotettavuustarkastelun näkökulmia.

MONT-prosessille tyypilliseen tapaan opiskelijat ovat tuottaneet tekstiä koko ryhmänä yhteiskirjoittamisen prosessissa tässä julkaisussa olevaan ensimmäiseen osioon. Jotta tämä on ollut mahdollista, ovat opiskelijat hyödyntäneet monipuolisesti eri verkkoympäristöjen ja pilvipalveluiden tarjoamia työkaluja ja tarvittaessa he ovat myös pitäneet etäpalavereja työnsä tukemiseksi ja edistämiseksi. Periaatteena on ollut, että kaikki teksti on yhteistä ja jokainen saa sitä myös muokata siten, että lopputulos on kaikkien teemaryhmään kuuluvien hyväksymä.



Kuten tästäkin julkaisusta on luettavissa, osaamisen johtaminen haastaa jokaista työyhteisöä ja erilaisten organisaatioiden johtoa. Olosuhteiden muutokset ja ennakoimattomat tilanteet edellyttävät johdolta kykyä sopeuttaa toimintaa niiden mukaisesti. Jotta siinä voidaan onnistua, tarvitaan erilaisen osaamisprofiilin mukaista henkilöstöä ja suunnitelmallista toimintaa heidän osaamisensa ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Osaamisen hallinnan tulee siis olla osa osaamisen johtamisen toimintoa, jonka toteuttamisessa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä ja työvälineitä. Keskiössä osaamisen johtamisessa tulisi kuitenkin aina olla ihminen eli toimija, jonka motivaatiosta ja innostuneisuudesta riippuu myös työyhteisön toiminnan tuloksellisuus ja onnistuminen.

Tätä julkaisua koostaessani voin todeta, että teemaryhmän MONT-prosessi sujui hyvin ja yhteisiä periaatteita noudattaen. Teemaryhmän jäsenet osallistuivat yhteisiin MONT-tapaamisiin aktiivisesti ja vaikuttivat myös omalla panoksellaan tämän julkaisun syntyyn.

Kemissä 26.11.2020

FT Soili Mäkimurto-Koivumaa, YAMK-yliopettaja, Lapin ammattikorkeakoulu,  
YAMK-osaamisryhmä

<b>Esipuhe</b> .....	<b>2</b>
<b>Yhteinen tietoperusta</b> .....	<b>6</b>
<b>OSAAMISEN JOHTAMINEN ASiantuntijaorganisaatiossa</b> .....	<b>37</b>
Tekijät: Eerola Paula ja Juntunen Jari	
<b>TEKNOLOGIAVÄLITTEINEN TIEDONKULKU MONIKANAVAISSA PALVELUORGANISAATIossa</b> .....	<b>73</b>
Tekijät: Mäenpää Minna-Maria ja Ollila Heidi	
<b>DIGIAJAN ASiantuntijan Osaamistarpeet</b> .....	<b>110</b>
Tekijät: Mört Titta & Pudas Jarkko	
<b>ASiantuntijan Osaamisen Kehittäminen</b> .....	<b>154</b>
Tekijät: Makkonen Anne-Mari & Rankinen Jenni	
<b>JATKUVA OPPIMINEN KOULUTUSORGANISAATION NÄKÖKULMAsta</b> .....	<b>192</b>
Tekijät: Orava Juha, Puisto Irina & Skog Anu	

## YHTEINEN TIETOPERUSTA

*Kirjoittajat:*

*Paula Eerola*

*Jari Juntunen*

*Anne-Mari Makkonen*

*Minna-Maria Mäenpää*

*Titta Mört*

*Heidi Ollila*

*Juha Orava*

*Jarkko Pudas*

*Irina Puisto*

*Jenni Rankinen*

*Anu Skog*

### **Johdanto**

Työelämä on murroksessa. Työtä tehdään yhä enemmän verkostoissa ja digitalisaatio paitsi korvaa aiempia töitä, myös luo kokonaan uusia työpaikkoja. Asiantuntijoiden tulee jatkuvasti kehittää osaamistaan pysyäkseen mukana työelämän muuttuvissa vaatimuksissa. Työn murros ja sen vaikutukset osaamistarpeisiin aiheuttavat haasteita myös yrityksille ja oppilaitoksille. (Dufva ym. 2016, 1–2.) Organisaatioissa tieto on keskeisiä tuotantotekijöitä ja osaaminen on tärkeä osa organisaation pääomaa. Yritysten on kyettävä hallitsemaan osaamisresurssejaan pärjätäkseen kilpailussa asiakkaistaan. Osaamisresurssien selvittäminen, jatkuva uudelleen kouluttaminen ja jatkojalostaminen ovat liiketoiminnan menestyksen lähtökohtia. (Hanhinen 2010, 12–13.)

Tässä artikkelikokoelmassa käsitellään osaamisen hallintaa muuttuvassa digiajan toimintaympäristössä. Kokoelma sisältää viisi artikkelia, jotka on tehty Lapin ammattikorkeakoulun Digiajan palvelujohtamisen YAMK-tutkinnon opinnäytteinä. Artikkeleissa kuvatut kehittämistehtävät on toteutettu monialaisissa 2–3 hengen pienryhmissä (Kuvio 1). Asiantuntijuus ja asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen sekä johtaminen ovat näkökulmana seuraavissa artikkeleissa: *Osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*, *Digiajan asiantuntijan osaamistarpeet* ja *Asiantuntijan osaamisen kehittäminen*. Oppiva organisaatio ja tiedon johtaminen puolestaan korostuvat *Jatkuva oppiminen koulutusorganisaation näkökulmasta* ja *Teknologiavälitteinen tiedonkulku monikanavaisessa palveluorganisaatiossa* -artikkeleissa.



Kuvio 1. Artikkelikokoelman teemat, keskeiset käsitteet ja opinnäytetyöartikkelit

Yhteisessä tietoperustassa perehdytään kehittämistehtäviä yhdistäviin teemoihin ja käsitteisiin: osaaminen ja asiantuntijuus, osaamisen johtaminen, työelämän osaamisvaatimukset, osaamisen kehittäminen sekä jatkuva oppiminen. Lisäksi kuvataan tutkimuksissa käytetyt kehittämis- ja tutkimusmenetelmät sekä aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät. Lopuksi avataan tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä tekijöitä.

### **Osaaminen ja asiantuntijuus**

Osaaminen on toimintaa, joka koostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Tieto käsittää eri tutkimusten, teorioiden ja koulutuksen kautta saatavan tiedon ja taito muodostuu tekemisen kautta. (Sumkin & Tuomi 2012.) Taitoihin kuuluvat myös metataidot, joilla tarkoitetaan henkilön tietoisuutta toiminnastaan, sen taustoista ja ohjauksesta (Helakorpi 2010, 65). Kun tieto ja taito yhdistetään toiminnaksi, muodostuu kokemus, jonka rakentumiseen vaikuttaa myös hiljainen tieto (Sumkin & Tuomi 2012). Osaaminen kokonaisuutena muodostuu kykyihin ja valmiuksiin liittyvästä käyttäytymisestä, kun taitoja sovelletaan esimerkiksi työtilanteessa. Hiljainen tieto on usein tiedostamatonta ja sen muodostumiseen vaikuttavat ihmisen yksilöllinen ymmärrys, tulkinta ja kokemukset. (Helakorpi 2010, 65.) Tynjälä (2008, 126) kuvaa hiljaista tietoa myös äänettömäksi, intuition kaltaiseksi tiedoksi, jota on vaikea ilmaista sanoin. Hiljainen tieto näkyy yleensä tiimin tai ryhmän sujuvana toimintana, minkä vuoksi se jätetään usein huomioimatta ja sen sijaan keskitytään suoritustahtiin tai työn tulokseen. Tässä on ongelmallista se, ettei tunnisteta niitä tekijöitä, joiden varassa työn tulos syntyy. (Viitala 2005, 155.)

Osaamista voidaan tarkastella myös laajemmasta näkökulmasta. Viitalan (2002, 34) mukaan osaamisen käsitteeseen kuuluvat tietojen ja valmiuksien lisäksi asenteet, jotka yhdessä muodostavat ammattitaidon perustan. Kamenskyn (2015) mukaan osaamiseen vaikuttavat yksilön näkemykset, halu ja rohkeus. Myös vuorovaikutusosaaminen on nostettu keskeiseksi osaamisen käsitteeksi verkostoitumisen lisääntyessä. Osaaminen ei ole staattinen käsite, vaan siihen vaikuttaa myös sen kehitysvauhti eli oppimiskyky. (Kamensky 2015.) Otalan (2008, 53) mukaan organisaatiossa osaaminen ei tarkoita vain työntekijöiden osaamisen yhteenlaskettua määrää, vaan syntyy yksilöiden jakaessa osaamistaan keskenään muodostaen yhdessä enemmän kuin osiensa summan.

Hanhinen (2010, 90) esittää väitöskirjassaan neljä asiantuntijuuden määrittelyä ja tiivistää, että määritelmässä korostetaan korkeatasoista tietyn ammatin osaamista, ongelmanratkaisu- ja itsesäätelytaitoja sekä oman työn kontrollointia. Asiantuntijuuden ulottuvuuksia voidaan tarkastella yksilökeskeisesti, yhteisöllisesti ja kompetenssien määrittelyn kautta. Yhteisöllisessä näkökulmassa asiantuntijuudessa korostuu sen yhteisöllinen luonne ja jaetun asiantuntijuuden merkitys. Asiantuntijuus kehittyy sosiaalisissa tilanteissa, joissa asiantuntijat ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja toimivat yhdessä. (Rissanen 2003, 195–196.) Asiantuntija osaa myös suhteuttaa osaamistaan työyhteisön muiden jäsenten osaamiseen (Hakkarainen, Palonen & Paavola 2002, 20).

Yksilöllisestä näkökulmasta asiantuntijuus kuvataan noviisi-ekspertti-tarkastelun kautta (Rissanen 2003, 195). Otalan (2018, 88) mukaan asiantuntija eroaa noviiista siinä, että asiantuntija oppii ketterästi uutta, jolloin puhutaan dynaamisesta asiantuntijuudesta. Asiantuntijuus on jatkuvasti kehittyvää osaamista (Hanhinen 2010, 90; Helakorpi 2010, 69). Asiantuntijalla on oman alansa syväosaamisen lisäksi myös muilta aloilta laajaa osaamista, joka on syntynyt koulutuksen ja kokemuksen kautta (Friman 2004, 34). Tämän vuoksi rutiininomainen tietojen ja taitojen hallinta ei ole varsinaisesti asiantuntijuutta (Holopainen, Westerlund & Laine 2007, 15). Rissanen (2003, 207) tiivistää, että asiantuntijuus on kykyä ratkaista ongelmia ja käsitellä tietoa niin, että tehtävistä suoriudutaan laadukkaasti. Tämä ilmenee erityisesti ongelmanratkaisutilanteissa. Asiantuntija keskittyy ongelman analysointiin ja tarkentamiseen. Laadullinen analyysi- ja päättelykyky sekä kriittinen reflektointi onkin tyypillistä asiantuntijalle. (Rissanen 2003, 204.) Asiantuntija

kykenee myös tunnistamaan asioiden riippuvuudet ja näkemään ne kokonaisuutena, kun noviisi näkee ne erillisinä asioina (Helakorpi 2010, 71).

Asiantuntijuus eli ekspertiisi on myös tietämystä, jonka henkilö suhteuttaa työtehtävän vaatimukseen (Helakorpi 2010, 66). Asiantuntijuuteen liitetään ammattitaidon, kvalifikaation ja kompetenssin käsitteet. Kompetenssi kuvaa yksilön pätevyyttä suhteessa tehtävässä ja työssä asetettuihin vaatimuksiin. Kvalifikaatio on pätevyys, jota tietty työtehtävä edellyttää. (Ellström 1998, 40; Rissanen 2003, 197–198; Hanhinen 2010, 95; Helakorpi 2010, 64–65.) Yksilöllä voi olla osaamista, joka ei yllä siihen pätevyyteen (kvalifikaatioon), jota tietyssä työtehtävässä tarvitaan. Keskeisiä avainkvalifikaatioita ovat ongelmanratkaisu-, kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidot, kyky hallita muutostilanteita sekä oppimisen itsesääntely. (Rissanen 2003, 198–199.) Kolmas pätevyyden näkökulma on ammattitaito, joka on työssä todentuvaa osaamista. Työelämäosaamisen käsite yhdistää organisaation (kvalifikaatiot), yksilön (kompetenssi) ja ammattitaidon näkökulmat (Kuvio 2). (Hanhinen 2010, 96–97.)



Kuvio 2. Työelämäosaaminen ja sen keskeiset osatekijät (mukaillen Hanhinen 2010, 97)

### Osaamisen johtaminen

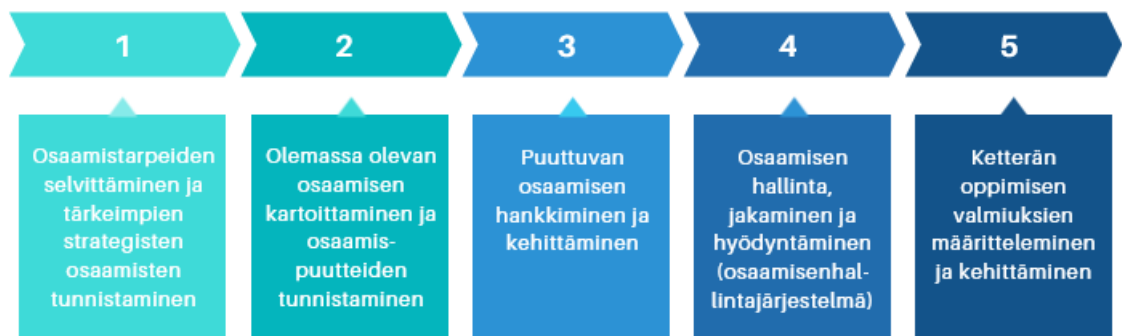
Osaaminen liittyy tietoihin ja taitoihin, joita tarvitaan tiettyjen toimintojen suorittamiseen ja osaamisen johtamisessa on kyse näiden taitojen ja tietojen kehittämisestä (Kimble, de Vasconcelos & Rocha 2016). Osaamisen johtamista voidaan tarkastella esimiestyön, organisaation ja yksilön ja ympäristön näkökulmasta. Siihen voidaan sisällyttää organisaation osaamista, organisaation oppimista ja oppivaa organisaatiota koskevaa tieteellistä keskustelua. (Sydänmaalakka 2002, 79–82, 145; Viitala 2002, 10–11.) Viitalan (2014) mukaan “osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilöiden osaamisen ja oppimisen ymmärtäminen”, sillä

yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen perusta. Kamenskyn (2015, 16) mukaan osaamista ei oikeastaan johdeta, vaan osaamista hankitaan, käytetään hyväksi, ylläpidetään, kehitetään ja uudistetaan. Osaamisen johtaminen sisältää kokonaisuutena kaikki johtamisen toimenpiteet, joilla organisaation toiminnan ja strategian toteuttamiseksi tarvittavaa osaamista ylläpidetään, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan (Sivonen & Pouru 2014, 14).

Osaamisen johtaminen on osa työelämän kehittämistä ja sen tavoitteena on auttaa saavuttamaan organisaation strategiset tavoitteet osaamista kasvattamalla, ylläpitämällä ja hyödyntämällä (Lehtonen 2002, 80; Viitala 2002, 15). "Osaamisen johtaminen on osaltaan strategian toteuttamista", toteaa Viitala (2005, 67). Strategisesta näkökulmasta osaamisen johtaminen on osaamisstrategian toteuttamista ja käytäntöön viemistä, joka puolestaan on osa organisaation liiketoimintastrategiaa. Osaamisstrategia kuvaa sen, mitä osaamista tulee olla sekä miten ja mistä tarvittava osaaminen hankitaan. (Ojala 2018, 164.) Osaamisen johtamisella turvataan organisaation toiminta- ja kilpailukyvyn säilyminen ja luodaan lähtökohtaa strategisille päätöksille. Jos tulevaisuuden liiketoimintamallien menestyksen ennustaminen on yritykselle hankalaa, on erityisen tärkeää panostaa osaamiseen, jota voidaan käyttää elastisesti myös muuttuvissa tilanteissa. (Viitala 2005, 67.) Myös resurssinäkökulmasta on tärkeää käyttää organisaation rajallisia voimavaroja sellaisen osaamisen kehittämiseen, joka parhaiten tuo kilpailukykyä (Lehtonen 2002, 97).

Riippuen organisaatiomallista osaamisen johtamisen osa-alue kuuluisi luontevasti henkilöstöhallinnon alle. Toisaalta linjajohdon ja henkilöstöhallinnon tulisi tehdä tiivistä yhteistyötä, jotta paras lopputulos henkilöstön kehittämisen suhteen saavutettaisiin. (Viitala 2005, 23–24.) Viitala (2014) korostaa osaamisen johtamisessa liiketoiminnasta vastaavien johtajien ja yksikön vetäjien roolia. Osaamisen kehittämisessä täytyy yhdistää organisaatio-, tiimi- ja yksilötason kehittämistä strategisella tasolla. Henkilöstöhallinto yhdessä organisaation johdon ja esimiesten kanssa voivat huolehtia strategian toteuttamisesta omalta osaltaan. Organisaation johdon tulisi olla osaamisen ja sen kehittämisen suunnannäyttäjät ja näyttää, että osaamisen kehittäminen on merkittävässä roolissa yrityksen kulttuurissa. (Viitala 2014; Kamensky 2015, 146, 149.)

Osaamisen johtamiseen on olemassa paljon konkreettisia keinoja ja apuvälineitä. Ne voidaan jakaa yksilön henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen ja esimiestyön kehittämiseen. Henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen keinoja ovat esimerkiksi kouluttautuminen ja mentorointi, esimiestyön kehittämiskeinoja taas johtamisen kehittäminen sekä muutostenhallinnan kehittäminen. Jotta osaamista voidaan johtaa, on usein aloitettava siitä, että kartoitetaan organisaation osaamisen nykytilanne. Myös ydinosaamisen määrittely on hyvä lähtökohta organisaation osaamisen johtamiselle. (Hyrkäs 2009, 82; Kupias, Peltola & Pirinen 2014; Viitala 2014.) Osaamisstrategian toteuttamisen eli osaamisen johtamisen vaiheita ovat osaamistarpeiden selvittäminen ja tärkeimpien strategisten osaamisten tunnistaminen sekä olemassa olevan osaamisen kartoittaminen ja osaamispuutteiden tunnistaminen (Kuvio 3). Lisäksi osaamisen johtamiseen sisältyy osaamisen hankkiminen ja kehittäminen, osaamisen hallinta, jakaminen ja hyödyntäminen sekä ketterän oppimisen valmiuksien määrittäminen ja kehittäminen. (Ojala 2018, 165.)



Kuvio 3. Osaamisen johtamisen vaiheet (mukaillen Ojala 2018, 165)

Useat osaamisen johtamisen mallit perustuvat neljälle peruselementille: yksilö, tiimi tai ryhmä, organisaatio ja laajempi toimintaympäristö. Näistä elementeistä tieto syntyy ja siirtyy spiraalimaisesti eteenpäin yksilöltä tiimille, tiimeiltä organisaatiolle ja sieltä edelleen toisille organisaatioille ja koko yhteiskunnalle. (Serrat 2017.) Osaamisen johtaminen antaa tietoa muun muassa rekrytointi- ja koulutustarpeesta sekä luo pohjaa työntekijöiden kehityskeskusteluihin ja heidän tarvitsemiinsa lisäkoulutuksiin. Osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmään tulisivin kuulua osaamisen suunnittelu ja seuranta, kehittäminen, oppimista ja osaamista tukevat HR-toiminnot, tietohallinto ja organisaatorakenne sekä osaamisriskien hallinta. (Hyrkäs 2009, 34; Viitala 2014.)



## Työelämän osaamisvaatimukset

Työelämä elää murrosvaihetta, jonka keskeinen ajuri, teknologian kehittyminen, tulee tuottavuuden kasvun nimissä määrittelemään työtä uudella tavalla. Teknologian kehittymisen vaikuttavuutta työmarkkinoiden muutokseen ja yhteiskuntaan määrittää sen yleiskäyttöinen ominaisuus ja eksponentiaalinen kasvu (Kauhanen, 2014, 3). Haapakorven (2018, 66) mukaan ammattien muutos toteutuu asteittaisena horisontaalisena laajentumisena, teknologian mukanaan tuomana muutoksena ja jopa ammattien katoamisena tai tehtävien yhdistymisenä muihin ammatteihin. Teknologian kehittyminen tulee polarisoimaan työmarkkinoita ja työttömyyden uhka ajaa työntekijöitä uuden osaamisen hankkimiseen, ammatti-tehtävien yhdistyessä tilalle syntyy vaativampia, ylemmän koulutusasteen tehtäviä (Pajarinen & Rouvinen 2015, 6; Haapakorpi 2018, 66).

Pirstaloituva työympäristö vaatii työntekijältä itsensä johtamista: itsensä motivoimista ja ohjaamista, tavoitetietoisuutta ja uudistumiskykyä (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 39). Nykyinen työelämäosaaminen edellyttää työntekijältä työtehtävien laaja-alaista osaamista ja joustavuutta yhdistellä sekä vaihtaa työtehtävää työtavoitteen mukaan. Kun työelämän hierarkkiset rakenteet uusiutuvat, korostuvat työntekijöiden oman osaamisen hallinnan ja oman toiminnan arvioimisen kyky, sekä luovuus ja kriittinen ajattelu. (Hanhinen 2010, 9, 15; Dufva ym. 2017, 21.) Myös Heinonen (2019, 8) osoittaa, että digitalisaatioon liittyvän osaamisen lisäksi työn murroksessa korostuu erityisesti muutoksen hallintaa edistävä osaaminen. Jatkuvasti muuttuva työelämä edellyttää työntekijöiltä aloitteellisuutta ja vastuun kantoa. Perinteisessä työympäristössä työt joko räätälöitiin tai sovitettiin työntekijän kykyihin, kun taas uudessa työympäristössä työntekijöiden on otettava vastuuta ja sopeuduttava erilaisiin työtilanteisiin. (Ruohotie 2002, 211.)

Yksilöltä edellytetään osaamisen jatkuvaa päivittämistä, jolloin koulutus ja uuden oppiminen nousevat esiin kriittisinä tekijöinä (Ruohotie 2002, 205; Oksanen 2017, 30). Heinosen (2019, 7) mukaan "osaamisen johtamisessa ollaan siirtymässä oppimisen johtamiseen". Tulevaisuudessa työ edellyttää yhä laajempaa osaamis pohjaa, jonka päällä on useampia syväosaamisen alueita. Osaamisen näkökulma kertainvestointina muuttuu jatkuvaksi uudelleen kouluttautumisiksi. Jatkuvan oppimisen vaatimus sisältää sekä poisoppimista että uudelleenoppimista. Oman osaamisen hallinta ja arviointi on paljon yksittäisiä taitoja tärkeämpää. (Dufva ym. 2017, 21, 23, 48; Anttila ym. 2018, 51.)

Työelämän osaamistarpeet voidaan jakaa yksilön ajattelu- ja oppimistaitoihin, yhteisöllisiin vuorovaikutustaitoihin ja toimintaympäristössä toimimisen taitoihin (Dufva ym. 2017, 20). Osaamistarpeita ja uusia taitovaatimuksia määrittelevät muun muassa organisaatioiden kokonaisvaltainen integraatio ja tiedonkulun läpinäkyvyys, tuotantojärjestelmien automatisaatio, itsensä johtamisen ja itsenäisen päätöksenteon vaatimus ja digitaaliset kommunikaatioiminnot (Ghislieri, Molino & Cortese, 2018.) Myös World Economic Forumin raportissa (The Future of Jobs Report 2018, 12) tulevaisuuden työelämän taidoista keskeisimmiksi nimetään kompleksinen ongelmanratkaisukyky, kriittisen ajattelun ja luovuuden taidot, sosiaaliset taidot, yhteistyötaidot, tunneälyn, päätöksentekokyvyn ja palveluorientoituneisuuden taidot, neuvottelutaidot ja kognitiivinen joustavuus. Vaikka useimmissa ennustuksissa suurin tarve osaamiselle näyttäisi olevan korkean tason IT-taidoissa, näyttelevät myös niin sanotut pehmeät taidot merkittävää roolia tulevaisuuden työelämäosaamisessa (Ghislieri ym. 2018).

### **Osaamisen kehittäminen**

Osaamisen kehittäminen on tietojen, taitojen ja kokemusten kartuttamista. Siihen sisältyy myös työvälineiden ja -menetelmien sekä erilaisten sidosryhmäsuhteiden kehittäminen. (Kokko ym. 2000, 20; Henttonen 2002, 12, 18.) Yksilön osalta osaamisen kehittämisellä voidaan tarkoittaa yksittäistä oppimisprosessia, jonka avulla osaaminen hankitaan. Yrityksen näkökulmasta osaamisen kehittäminen on yleinen nimitys erilaisille toimenpiteille, kuten rekrytointi, urasuunnittelu, henkilöstön liikkuvuus, henkilöstön ulkoiset ja sisäiset koulutukset, työnkierto ja työtehtävien muutokset. (Ellström & Kock 2008, 7.)

Osaamisen kehittämistä voidaan tarkastella siitä saatavien hyötyjen kautta. Ellströmin ja Kockin (2008, 11–12) mukaan siihen, miksi ja millä tavalla yritykset investoivat osaamiseen kehittämiseen, vaikuttavat erilaiset yritysten sisäiset ja ulkoiset ympäristötekijät. Heidän mukaansa tällaisia tekijöitä ovat muun muassa erilaiset taloudelliset tekijät, tuottavuuden vaatimukset, asiakkaiden odotukset laadusta tai palvelun nopeudesta, työntekijöiden osaamisvaatimusten kasvu ja odotukset työnantajia kohtaan. Kokko (ym. 2000, 20) ja Henttonen (2002, 12, 18) nostavat keskiöön organisaation kilpailukyvyn. Heidän mielestään yksilön ja organisaation osaamisen kehittäminen on tärkeää, jotta organisaation kilpailukyky voidaan säilyttää ja sitä voidaan parantaa. Kokko (ym. 2000, 20) jatkavat, että

organisaatio säilyttää kilpailu- ja toimintakykynsä, mikäli se onnistuu muunta-  
maan ydinosaamisen kilpailijoita paremmin tai nopeammin tuotteiksi ja palve-  
luiksi, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaille. He korostavat, että toimintaprosessien  
kehittäminen on yhtä tärkeää kuin lopputulos.

Yksilön osaamisen kehittäminen voi olla yksilö- tai organisaatiolähtöistä. Yksilö-  
lähtöinen osaamisen kehittäminen voi tarkoittaa yksilön halua ja tavoitetta paran-  
taa omaa osaamistaan ja vaikuttaa kehittymiseen. Organisaatio taas määrittelee,  
mitä yksilön tulee osata ja miten osaamista tulisi kehittää. Yksilö- ja organisaatiolähtöinen osaamisen kehittäminen ovat sidoksissa toisiinsa, sillä yksilöiden osaamisen kehittäminen kehittää myös organisaation osaamista ja toisin päin. (Kokko ym. 2000, 14, 40; Henttonen 2002, 18–19.)

Osaamisen kehittämistä voidaan tarkastella myös sen tuottavuuden näkökul-  
masta. Kokon (ym. 2000, 14, 40) sekä Henttonen (2002, 18–19) mukaan organi-  
saatiolähtöisellä osaamisen kehittämisellä pyritään tehostamaan organisaation  
suoritustehoa sekä parantamaan kannattavuutta. He toteavat, että osaava hen-  
kilöstö on organisaation tärkein voimavara, jolloin yksilöiden kehittämistarpeet  
voidaan huomioida organisaation toiminnan kehittämisen tavoitteissa. Yksilön tu-  
lisi myös itse haluta ja sitoutua oman osaamisensa kehittämiseen. Yksilön tulisi  
kyetä organisaation tukemana ottamaan itse vastuuta oman osaamistarpeen tun-  
nistamisesta sekä toimintatapojen kehittämisestä voidakseen kehittää omaa  
osaamistaan. (Kokko ym. 2000, 8, 14, 21; Henttonen 2002, 18–19.)

Kokko (ym. 2000, 20–21) kirjoittavat, että osaamisen jatkuvan kehittämisen tulisi  
olla osa organisaation strategiaa ja toiminnan tavoitteita. Organisaatiossa tulisi  
vallita jatkuvan kehittämisen kulttuuri ja organisaation tulisi osoittaa omalla toi-  
minnallaan, että kehittäminen on osa organisaation sekä henkilöstön päivittäistä  
toimintaa. Henkilöstö sitoutuu ja hyväksyy tavoitteet paremmin, mikäli heidät on  
otettu mukaan osaamisen kehittämisen suunnitteluun. Jatkuvalla osaamisen ke-  
hittämisellä organisaatio voi saada osaavan ja motivoituneen henkilöstön, joka  
on mukana organisaation kehittämisessä. (Kokko ym. 2000, 20–21.)

Osaamisen kehittämisen prosessi sisältää osaamisen tunnistamisen ja arvioinnin  
sekä osaamisten arvioinnin ja vertailun suhteessa tulevaisuuden tarpeisiin (Vii-  
tala 2014). Otala (2018, 171) korostaa osaamistarpeiden selvittämisen tärkeyttä,  
sillä organisaation tulisi tietää, mihin osaamisiin sen toiminta perustuu ja mitkä

osaamiset ovat kriittisiä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamistarpeiden julkituominen ohjaa asiantuntijuuden kehittymistä ja sen suuntaamista oikeisiin asioihin myös tiedostamattomasti. Strategiasta pohjautuvat osaamistarpeet konkretisoivat tavoitteet henkilöstölle ja yksittäiselle asiantuntijalle erityisesti silloin, jos asiantuntija on kaukana johdon päätöksenteosta ja strategian määrittelystä. (Ojala 2018, 171–172.) Viitalan (2014) mukaan olemassa olevan osaamisen arvostus yleensä nousee, kun osaamista tehdään näkyväksi. Osaamisen arviointi tehdään usein osaamiskartoitusten perusteella. Osaamiskartoitusten avulla osaamisen kehittämistä voidaan perustellusti jäsentää, aikatauluttaa ja suunnata tietyille osaamisalueille tarkoituksenmukaisesti. (Viitala 2014.)

Osaamisen kehittämiseen ja osaamisen hahmottamiseen on olemassa erilaisia työkaluja ja malleja. Viime vuosina työelämässä suosiota on saavuttanut 70–20–10-osaamisen kehittämisen malli. Mallin mukaan 70 prosenttia osaamisesta tapahtuu kokemuksen kautta oppimalla ja työtä tekemällä, 20 prosenttia oppimisesta syntyy suhteessa muihin, verkostoissa ja palautteiden kautta ja loput 10 prosenttia tapahtuu koulutusten ja kurssien kautta. Esitetyt prosenttiosuudet ovat suuntaa antavia ja kuvastavat ainoastaan suurpiirteistä suhdetta eri ympäristöistä, missä oppimista tapahtuu. (Scott & Ferguson 2016, 1; Kupias & Peltola 2019, 23–25.) Malli on käytössä ainakin Kone oyj:llä, jossa jokainen työntekijä tekee oman 70–20–10-suunnitelman (Takala 2020). Scottin ja Fergusonin (2016, 7, 10) sekä Kupiaksen ja Peltolan (2019, 24–25) mukaan mallin tarkoitus on auttaa hahmottamaan eri oppimisympäristöt ja auttaa miettimään, tuetaanko oppimista kaikissa näissä ympäristöissä. Heidän mukaansa myös yksilö voi miettiä omaa osaamistaan mallin avulla vastaamalla kysymyksiin, mistä oma osaaminen koostuu ja missä oppimista tapahtuu. He toteavat, että usein juuri työn äärellä tapahtuvaa oppimista ei pysähdytä miettimään.

### **Jatkuva oppiminen**

Jatkuvasta oppimisesta (eng. continuous learning) käytetään kirjallisuudessa osittain synonyyminä elinikäistä oppimista (eng. lifelong learning). Tässä artikkelikoelmassa käytetään termiä jatkuva oppiminen. Valtioneuvoston kanslian julkaiseman Jatkuvan oppimisen rakenteet -raportin (Oosi ym. 2019) mukaan elinikäinen oppiminen on yleinen käsite useassa maassa Suomen ulkopuolella. Suomessa puhuttaessa jatkuvasta oppimisesta puhutaan jatkumosta koulutuksen ja

työelämän aikana. Raportissa jatkuvaa oppimista tarkastellaan vertaillen eri maiden strategioita siihen liittyen. Jatkovaa oppimista sen mukaan on sekä formaali koulutusorganisaatioissa tapahtuva oppiminen että epäformaali eli muualla, kuten työssä tai muissa verkostoissa, tapahtuva oppiminen. (Oosi ym. 2019, 2.)

Jatkuva oppiminen määritellään tarkoitushakuisesti oppimiseksi, joka parantaa yksilön taitoja tai tietojen ja taitojen hankkimiskykyä. Lisäksi määritelmään kuuluu, että prosessi on jatkuvaa. Oppimista tapahtuu sekä verkossa että kasvokkain työpaikoilla tai muissa yhteisöissä tai henkilökohtaisissa kontakteissa. (Head 2015.) Aikuisiällä tapahtuva opiskelu voidaan tulkita puhtaasti yhdeksi jatkuvan oppimisen muodoista. Mooren (2003) mukaan useilla elämänalueilla, kuten työssä ja koulutuksessa, on tapahtunut monimuotoistumista ja yksilöllisyys korostuu nykyisessä elämäkulussa. Yleisesti ottaen käsite jatkuva oppiminen liitetään demokratian edistämiseen, työelämän muuttuviin vaatimuksiin vastaamiseen, yksilön omaehtoiseen kehittymiseen, muutokseen sopeutumisen pakkoon ja taloudellisteknologisessa kehityksessä mukana pysymiseen (Tuomisto 1994, 50–81; Rinne & Salmi 1998, 172; Värrö 2002, 98–99; Moore 2003, 124; Jokisaari 2004, 5).

Pantzarin (2013) mukaan koulutuksen sisällöt ja yhteiskunnallinen asema ovat muuttuneet sitä myötä, kun poliittiset tavoitteet jatkuvasta oppimisesta ovat kehittyneet. Käsitys oppimisen elinikäisyyden tarpeellisuudesta, tunnistamisesta ja ymmärtämisestä on nostanut aikuisopiskelun ja -oppimisen ratkaisut uudenlaisen tarkastelun alle. (Pantzar 2013, 12.) Silvennoinen ja Kinnari (2019, 14) ovat todenneet aikuiskoulutuksen muuttuneen yleissivistävästä koulutuksesta talouden ohjaamaksi koulutukseksi, joka korostaa yksilön kouluttautumista työelämää varten. Nopeat rakennemuutokset suomalaisessa yhteiskunnassa, viimeisimpänä laaja digitalisoituminen ja siihen pyrkiminen, ovat synnyttäneet ennen kokemattomia koulutustarpeita jo pitkän aikaa. Jotta jatkuvan oppimisen haasteet voitaisiin oivaltaa, tulee ymmärtää, miksi ja miten ihminen yleensäkin oppii (Pantzar 2013, 12).

Esimerkiksi Erautin (2000) mukaan formaali oppiminen on suunniteltua, useimmiten instituutionaalista ja tavoitteellista oppimista, josta saadaan jonkinlainen todistus tai sertifikaatti. Siitä käytetään myös nimitystä muodollinen oppiminen. Nonformaali oppiminen on taas esimerkiksi työpaikalla tapahtuvaa oppimista,

jossa opitaan esimerkiksi käyttämään jotain laitetta. Nonformaalissa oppimisessa ei välttämättä saada varsinaista todistusta. Informaali oppiminen on arkielämässä tapahtuvaa jatkuvaa oppimista muun muassa sosiaalisen median tai harrastusten kautta. Informaalisesta oppimisesta ei ole tapana antaa minkäänlaista todistusta tai sertifikaattia. (Eraut 2000, 114–116; EC 2001, 33–34; Heikkinen, Kiilakoski, Huttunen, Kaukko & Kemmis 2018, 371.) Merkittävin non-formaali opetusmuoto on vapaassa sivistystyössä tapahtuva aikuiskasvatus (Pantzar 2006, 48). Colleyn (2002) mukaan epämuodollisen oppimisen määritelmiä on useita ja ne ovat osittain päällekkäisiä. Vaikuttaa siltä, että osassa kirjallisuutta epämuodollinen ja muodollinen sisältävät samoja elementtejä eikä aina ole ollenkaan niin, että joku oppiminen olisi puhtaasti vain muodollista tai epämuodollista. Yksinkertaistetusti on todettu, että epämuodollinen on sellaista, mikä ei mahdu muodollisen määritelmään. (Colley 2002.)

OECD antaa Suomelle suosituksia jatkuvaan oppimiseen liittyen Continuous Learning in Working Life in Finland -arvioinnissaan (2020). Suomella tulisi OECD:n mukaan olla monipuolisempi ja työelämän tarpeita vastaava koulutustarjonta työikäisille oppijoille ja valmius kehittää räätälöityjä koulutuksia. Tämän lisäksi tarvittaisiin tieto- ja ohjauspalveluita sekä enemmän kannustimia osallistua koulutuksiin. Opetus- ja kulttuuriministeriö (2019) pitää tärkeänä sitä, että aikuiset, joilla on heikot perustaidot, saataisiin koulutuksen piiriin. Toisaalta Suomessa erityisesti korkean osaamisen ennustetaan kasvavan tulevaisuudessa (OECD 2020, 9, 14). Tästä syystä tulee varmistaa, että jatkuva oppiminen on mahdollista myös korkean tason osaajille eli jo korkeasti koulutetuille (Sitra 2019). Nämä OECD:n suositukset suuntautuvat suurelta osin koulutusorganisaatioihin, joiden tehtävä on opettaa ja kouluttaa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020.)

## **Kehittämismenetelmien kuvaus**

### *Tapaustutkimus*

Tapaustutkimuksessa tutkitaan ihmisten käyttäytymistä eri tilanteissa. Se soveltuu hyvin kehittämisehdotusten ja -ideoiden tuottamiseen. Tutkittava kohde ymmärretään tietynä kokonaisuutena, tapauksena. Tällainen tapaus voi olla esimerkiksi jokin tietty prosessi, ihmisryhmä, organisaatio, toiminto tai tapahtuma. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 52–53.) Tutkimukseen ryhtyessä on ensin

valittava tapaus ja vasta sen jälkeen mietittävä, minkä tyyppinen tutkimus aiheesta olisi mahdollinen. Tapaus saattaa usein osoittautua kuitenkin erilaiseksi kuin aluksi oletettiin. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 32, 34.) Tapaus voi olla mikä tahansa rajattu kokonaisuus tai sen osa-alue. Tutkijan tulee tietää, mitä hän tapauksellaan tutkii ja mitä hän haluaa ymmärtää. (Vilkka, Saarela & Eskola 2018.)

Sana tapaus kertoo mahdollisuudesta tutkia vain yhtä tiettyä tapausta. Tapaus-tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää ja tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta sen tämänhetkisessä toimintaympäristössä. (Stake 1995, 3; Valli 2015, 184–186; Ojasalo ym. 2018, 52–53.) Tutkijalla ei ole tavoitteena ymmärtää ilmiötä laajemmin eikä myöskään muodostaa tapauksesta yleistä teoriaa (Eriksson & Koistinen 2014, 16). On ennemmin tärkeää saada rajatusta joukosta paljon tietoa kuin kerätä isosta joukosta vähän tietoa (Ojasalo ym. 2018, 52–53). Tutkittavan tapauksen pystyy rajaamaan kohtuullisen selkeästi muusta kontekstistaan. Tapauksen hahmottaminen ja rajaaminen voi tapahtua ennen tai jälkeen aineiston keruun. Tutkijan tulee itse määrittää tutkittava tapaus ja hänen on myös pystyttävä perustelemaan, miksi valittu tapa on hyödyllinen tai järkevä. (Eriksson & Koistinen 2014, 6, 26.)

Tapauksen yleistettävyydestä huolehdittaessa tulisi ensin tutustua aikaisempiin tutkimuksiin ja käsitteisiin, jotka käsittelevät tutkimuskohdetta (Vilkka ym. 2018). On tärkeää rajata sekä tutkimuksessa käytettävä kirjallisuus että teoreettinen kehys, jottei tutkimus muodostu liian laveaksi (Aaltio-Marjosola 2014). Tämän teorian kautta määritellään oman tutkimuksen tutkimuskohdetta ja sitä ilmentävää tapausta. Tapaustutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä tutkimuskohdesta eikä vain kuvata tapausta. (Vilkka ym. 2018.) Tapaustutkimusta tehdessä tapahtumaympäristö eli konteksti on keskeinen perusta tulkinnoille (Aaltio-Marjosola 2014). Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että käsitteet, teoria ja tutkimusongelma kehittyvät koko tutkimusprosessin ajan (Ojasalo ym. 2018, 54; Vilkka ym. 2018). Tutkimuskysymyksen asettelu tulee täsmentää jo alussa (Aaltio-Marjosola 2014). On kuitenkin yleistä, että tutkimuskysymys muuttuu ja tarkentuu tutkimusprosessin edetessä (Eriksson & Koistinen 2014, 23).

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää niin laadullisia kuin määrällisiä menetelmiä ja niiden yhdistelmiä (Laine ym. 2007, 9; Eriksson & Koistinen 2014, 5, 30;

Ojasalo ym. 2018, 55). Tapauksen yleistettävyyttä vahvistetaan monimetodisuuden avulla. Kokonaisvaltaisen ja monipuolisen kuvauksen saa keräämällä eri aineistoilla eri suunnista tulevaa tietoa. (Vilkkä ym. 2018.) Menetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi haastattelua, teemahaastattelua, kyselylomaketta, osallistuvaa havainnointia, kenttätutkimusta tai kirjalliseen materiaaliin perehtymistä (Hamel, Dufour & Fortin 1993, 1; Eriksson & Koistinen 2014, 30). Tapaustutkimus voidaanakin määritellä lähestymistavaksi, vaikkakin sana tapaustutkimus viittaa nimenomaan tutkimusmenetelmään (Hamel ym. 1993, 1).

### *Konstruktiivinen tutkimus*

Konstruktiivinen tutkimusote on uudehko tutkimusmetodi, joka on kehitetty liiketaloustieteen alalla. Konstruktiivisessa tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia ja luomaan uusia ratkaisuja eli konstruktioita. Konstruktioit voivat olla lähes mitä tahansa ihmisen luomaa, kuten organisaatorakenne, matemaattinen algoritmi, malli tai suunnitelma. Konstruktioille on tyypillistä, että ne innovoidaan itse ja kehitetään näin jotain uutta. Päinvastoin kuin tyypillisessä tutkimuksessa, tutkija vaikuttaa huomattavasti tutkimuksen tulokseen luomalla uutta yhteistyössä käytännön edustajien kanssa. Ideaalitavoite on, että tosielämästä kumpuavaan ongelmaan löydetään käytännöllinen, teoriaan pohjaava ratkaisu. (Lukka 2001; 2006; Virtanen 2006, 47; Ojasalo ym. 2018, 65–68.)

Konstruktiivista tutkimusotetta voidaan kuvailla monivaiheisena prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan konkreettinen käytännön ongelma. Paras aihe konstruktiivisen tutkimuksen kannalta on sellainen, joka on selkeä ongelma-kohta ja jonka ratkaiseminen toisi käytännön hyötyä. Kun ongelma on tunnistettu, tutkimuksen seuraavassa vaiheessa hankitaan syvällistä tietoa tutkimuskohdesta sekä teorian että käytännön tasoilla, yhdessä kohdeorganisaation kanssa. On tärkeää saada hyvä yleisnäkemys organisaation lähtötilanteesta ja myös aiemmista aihetta käsittelevästä teoria-aineistosta, jotta on mahdollista arvioida, onko luotu konstruktio hyvä ratkaisu ensimmäisessä vaiheessa määriteltyyn ongelmaan ja onko konstruktioilla tieteellistä kontribuutiota. Teoria, havainnot ja ymmärrys toimivat pohjana tutkimuksen kohteen analysoinnille, ja analysointi taas luo pohjan konstruktioille. (Lukka 2001; 2006; Virtanen 2006, 50; Ojasalo ym. 2018, 65–68.)



Tutkimusaiheeseen tutustumisen jälkeen innovoidaan konstruktio, joka ratkaisee alussa määritellyn ongelman. Luovan ratkaisun kehittäminen vaatii yhteistyötä tutkijalta ja kohdeorganisaatiolta. On myös tärkeää huomata, että konstruktio ei ole pelkästään aiemmin kehiteltyjen ratkaisujen tuomista tutkimuksen kohdeorganisaatioon. (Lukka 2001; 2006; Virtanen 2006, 48–50; Ojasalo ym. 2018, 65–68.) Konstruktion tulisi mielellään myös olla hyödynnettävissä muissa samantapaisissa organisaatioissa, mutta se ei ole välttämätöntä (Virtanen 2006, 48). Konstruktion kehitys voi olla iteratiivinen prosessi, jossa luotua ratkaisua testataan tai pilotoidaan ja tehdään siihen muutoksia saadun palautteen perusteella. Konstruktiivisen tutkimuksen viimeisessä vaiheessa määriteltyä ratkaisua kokeillaan käytännössä ja arvioidaan sen onnistumista yhdessä kohdeorganisaation kanssa. (Lukka 2001; 2006; Virtanen 2006, 48–50; Ojasalo ym. 2018, 65–68.) Konstruktiivista tutkimusmenetelmää on käytetty artikkelikokoelman artikkelissa *Osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Tässä kehittämistehtävässä luotiin ratkaisu, joka vastasi tutkimuksessa esiin nousseisiin ongelma-kohtiin.

### *Ennakointi*

Ennakointi on tulevaisuudentutkimuksen synonyyminä muuttuvan nykytilan hallintaa menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta koskevan tiedon avulla. Sen tarkoituksena on löytää mahdollisia tulevaisuuksien vaihtoehtoja ja tuottaa tulevaisuustietoa. Tieteenalana se on luonteeltaan poikkitieteellistä tutkimusta, joka sisältää historian ymmärtämistä, uuden teorian muodostamista ja kehittämistä sekä soveltavaa toimintaa. (Rubin 2004; Rubin 2014; Parkkonen & Vataja 2019.) Sivosen ja Pourun (2014, 11) mukaan ennakointi on järjestelmällinen ja osallistava prosessi. Tulevaisuustietoisuus on sisäisesti ajatteluun rakennettua ymmärrystä tulevaisuudesta, jonka kautta pyritään muodostamaan käsitys asioiden ja toiminnan merkityksistä ja seurauksista (Rubin 2004; Parkkonen & Vataja 2019). Tulevaisuuden ennakointi on yritysten yksi merkittävistä ydinosaamisen aloista. Sen avulla yritykset voivat pohtia toiminnassaan mahdollisia tulevaisuuden uhkia ja mahdollisuuksia sekä tehdä strategisia suunnitelmia tulosten pohjalta. (Ojasalo ym. 2018, 92.) Ennakointia on hyödynnetty tämän kokoelman artikkelissa *Digiajan asiantuntijan osaamistarpeet*.

Ennakointiin voidaan soveltaa eri menetelmiä, kuten skenaariotyöskentelyä, Delfoita ja tulevaisuusverstaita. Muutosten tarkastelussa voidaan hyödyntää myös SWOT-nelikenttää, PESTE-analyysiä ja perinteistä kyselyä. (Ojasalo ym. 2018,

93–94; Dufva 2019.) Popper (2008, 66) on jaotellut menetelmät sen perusteella, miten ne korostavat luovuutta, ihmisten välistä kanssakäymistä, aineistoja ja asiantuntemusta. Aineistot, kuten kirjallisuuskatsaukset, ovat hyödyllisiä ennakoitavan ilmiön kehityksen ymmärtämisessä. Asiantuntemuksen painottaminen mahdollistaa kokonaisvaltaisemman käsityksen muodostamisen ja sen menetelmiä ovat esimerkiksi asiantuntijapaneelit ja haastattelut. (Popper 2008, 65–66.) Aineistoja ja asiantuntemusta painotetaan yleensä silloin, kun halutaan tuottaa kuvaa mahdollisesta tulevaisuuden kehityksestä. Jos taas tavoitteena on rakentaa yhteistä kuvaa organisaation visiosta ja tarkoituksesta, luovuus ja osallistaminen korostuvat ennakoitimenetelmien valinnassa. (Sivonen & Pouri 2014, 46.) Ennakoinnissa merkittävässä roolissa ovat myös megatrendit, heikot signaalit ja villit kortit (Hiltunen 2010). Aineiston keruu, käsittely ja analysointi täytyy pystyä osoittamaan tarkaksi ja luotettavaksi (Metsämuuronen 2001, 97; Rubin 2014).

## **Tutkimusmenetelmien kuvaus**

### *Laadullinen tutkimus*

Laadullisella tutkimuksella pyritään todellisen elämän kuvaamiseen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti todellisuuden moninaisuus huomioon ottaen. Tulokset ovat ehdollisia aikaan ja paikkaan sidonnaisia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161; Kiviniemi 2018, 73.) Denzinin ja Lincolnin (1998) mukaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, jota käytetään yleensä määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen lisäksi. Laadullinen tutkimus sisältää useita erilaisia perinteitä sekä aineistonkeruumenetelmiä, joiden avulla on tarkoitus ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Tällä tarkoitetaan ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista ilmiöstä. Pääpiirteisiin kuuluvat muun muassa merkitysten tulkitseminen ja niiden analysointi. (Denzin & Lincoln 1998, 5–7; Hirsjärvi ym. 2012, 160–165.) Laadullisessa tutkimuksessa ovat keskiössä merkitykset, jotka voivat ilmetä moninaisimmin tavoin (Varto 1992, 24). Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan kysymyksiin mitä ja miksi (Vilkkä 2015). Laadullinen tutkimus on uusien teorioiden ja mallien pohjana, siksi voidaan todeta sen olevan kaikkien tutkimusten “äiti” (Kananen 2014, 17).

Kvalitatiiviset tutkimukset yhdistävät teorioita, ongelmia ja menetelmiä. Painopiste on tutkimussuunnittelun, tutkimusstrategian ja tutkimustekniikoiden välisissä yhteyksissä sekä tiedonkeruun, datan analysoinnin ja tutkimuksen tulosten linkittämisessä tutkimusongelmaan. (Burgess & Bryman 1994, 2–3.) Niin laadullisen kuin määrällisen tutkimuksen yhdistelmiä ovat case-, kehittämis- ja toimintatutkimus. Tutkimusotteen valintaan vaikuttaa lopulta tutkimusongelma ja sen luonne. (Kananen 2014, 21.) Tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa on, että tutkittavia on vähemmän kuin määrällisissä tutkimuksissa, mutta kuitenkin analysoitavaa aineistoa syntyy runsaasti (Ojasalo ym 2018, 105).

### *Määrällinen tutkimus*

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittava ilmiö muutetaan mitattaviksi osiksi. Yksinkertaistaen määrällisellä tutkimuksella haetaan vastausta kysymyksiin: kuinka paljon ja miksi. Sen avulla voidaan tutkia muun muassa jonkin asian yleisyyttä, hakea yhteyksiä tai eroja, syy-seuraussuhteita sekä testata teorioita. Määrällinen tutkimus pyrkii käyttämään hyödyksi määriä eli tietoa kerätään niin isosta joukosta, että yksilökohtainen satunnaisuus häviää ja eri joukkojen ja tilanteiden välillä voidaan havaita eroja. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011, 84–85, 88.)

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen ero on siinä, että määrällisessä tutkimuksessa aineiston keruu perustuu jo määritettyihin ja jo entuudestaan tiedettyihin merkityksiin (Ronkainen ym. 2011, 85). Tutkimuksessa kysymysten merkitysten tulee olla jokaiselle vastaajalle samoja, jotta vastaukset olisivat vertailukelpoisia. Tutkimuksessa mitataan jotakin, joka on jo tiedossa olevaa ja vastaajan ymmärrettävissä oleva käsite. Aineistonkeruuta varten teoreettinen käsite tai ilmiö muutetaan kysyttävään muotoon. Määrällisessä tutkimuksen kehys ja käsitteet joudutaan siten valitsemaan tiukasti jo ennen aineistonkeruuta. Määrällisen tutkimuksen tyypillinen aineistonkeruumenetelmä on lomake- tai kyselytutkimus. (Ronkainen ym. 2011, 85, 8, 101; Valli 2018b.)

### **Aineistonkeruumenetelmät**

#### *Teemahaastattelu*

Haastattelu on yksi käytetyimpiä aineistonkeruun muotoja joustavuutensa vuoksi ja sen tarkoitus on saada tutkimuksen kannalta olennaista tietoa haastateltavalta.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa keskustelua ohjaavat ennalta määritellyt teemat. Olennaista on, että haastattelua varten ei ole laadittu yksityiskohtaista kysymyslistaa, vaan se etenee aina määriteltujen teemojen mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34, 47–48; Hyvärinen 2017, 9, 17–18.) Tutkimuksen ydinkysymyksiin liittyvät teemat muodostavat haastattelurungon, mutta kysymyksiä ei yleensä ole muotoiltu kovin tarkasti eikä niiden järjestystä ole määritetty (Vilkkä 2015; Hirsjärvi ym. 2012, 208–209). Teemahaastattelu on kvalitatiivinen aineistonkeruumenetelmä, mutta haastattelun pohjalta on mahdollista tehdä myös kvantitatiivista analyysiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 44, 48).

Teemahaastattelua voidaan hyödyntää esimerkiksi ryhmähaastattelussa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61; Ojasalo ym. 2018, 112), asiantuntijahaastattelussa ja virikehaastattelussa (Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017, 184, 187). Ryhmähaastattelussa haastateltavat tuottavat vapaamuotoisesti keskustellen yhdessä tietoa tutkittavasta asiasta ja sen etuna on saada nopeasti tietoa samaan aikaan usealta haastateltavalta. Haastattelijan tehtävänä on huolehtia, että keskustelu pysyy annettujen teemojen sisällä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61, 63.) Asiantuntijahaastattelu edellyttää tutkijalta paljon pohjatyötä ja siinä haastateltavat on valittu tarkoin heidän tietämyksensä perusteella. Haastatteluun voidaan myös tuoda aineistoa eli virikkeitä, joita asiantuntijat voivat kommentoida. (Alastalo ym. 2017, 184, 187.) Virikkeen tarkoitus on nostaa tutkittava ilmiö keskustelun aiheeksi ja osallistua merkityksen rakentamiseen (Törrönen 2017, 213).

### *Kyselytutkimus*

Kyselytutkimus on yleinen aineiston keräämisen tapa määrällisissä tutkimuksissa. Kysely on aineistonkeruumuotona vakioitu, koska jokaiselta kyselyyn vastaajilta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä ja muodossa kyselylomakkeen avulla. Kysely on mahdollista toteuttaa anonymisti, jolloin kysymyksiin vastaaminen voi olla rehellisempää kuin omalla nimellä vastatessa. Kyselyissä vastausprosentti saattaa jäädä matalaksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 193–195; Vilkkä 2015.) Jos kyselyn kysymyksiin annetaan valmiita vastausvaihtoehtoja, on kyseessä määrällinen kyselytutkimus (Vilkkä 2007, 17). Kyselylomakkeen haasteena on väärinymmärtämisen mahdollisuus. Vastaaja ei usein voi saada tarpeeksi kysymystä koskien, jos kysymys on epäselvä. Siksi lomakkeen huolellinen laatiminen, selkeä vastausohje ja lomakkeen testaus etukäteen on tärkeää. (Valli 2015.)

Kyselyssä voi olla laadullisia ja määrällisiä osia. Laadullista aineistoa saadaan kyselyn avoimista kysymyksistä, joihin vastattaessa vastaus kirjoitetaan vapaaseen tekstikenttään (Vilkkä 2015). Kyselyissä voidaan käyttää monivalintakysymyksien rinnalla avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä on valmiiksi vastausvaihtoehdot ja avoimien kysymysten tavoitteena on saada vastaajilta vapaamuotoisia käsityksiä aiheeseen liittyen. (Hirsjärvi ym. 2012, 197–201; Kananen 2012, 122; Vilkkä 2015.) Kyselylomakkeessa voidaan käyttää myös järjestysasteikollisia mittareita. Kun halutaan mitata mielipiteitä, yksi yleisimpiä mitta-asteikkoja on Likertin asteikko. Siinä mittaamisessa käytetään yleensä viisiportaista asteikkoa (esimerkiksi 1–5, jossa 1 = täysin samaa mieltä ja 5 = täysin eri mieltä). (Valli 2018a.)

Verkossa suoritettavien kyselyjen vahvuutena on suunnittelu- ja analyysityökalujen helppokäyttöisyys. Verkkokyselytutkimus on joutuisa ja toimiva aineistonkeruumenetelmä ja se sopii kohdejoukon ollessa suuri ja jos se on laajalti levittäytynyt. Verkossa tapahtuvalla kyselytutkimuksella on mahdollista kerätä kattava tutkimusaineisto. (Vilkkä 2007, 28; Ojasalo ym. 2018, 121.) Verkkokyselyiden vahvuutena on muun muassa visuaalisuus, taloudellisuus ja nopeus niin kyselyä tehtäessä, vastattaessa kuin palautettaessa. Verkkokyselyiden vastausprosentti on yleensä parempi kuin perinteisissä paperilomakekyselyissä. Verkkokyselyt taipuvat helposti ulkoasultaan monipuolisiksi ja miellyttäväiksi kohderyhmä huomioiden. Verkkokyselyä puoltaa myös sen edullisuus aineistonkeruun aikana. Verkkokysely tekee sujuvoittaa myös tutkimuksen tekijöiden työvaiheita sekä lisää siten tutkimuksen luotettavuutta. Laajempi aineisto edustaa paremmin vastaajien keskiarvoa, mikä lisää myös luotettavuutta. (Räsänen & Sarpila 2013; Valli & Perkkilä 2018.) Verkkokyselyyn tulee liittää mukaan saateteksti, se tulisi hyvä kirjoittaa selkeästi yleiskielellä ja asiatyylillä. Saateteksti vaikuttaa usein siihen, osallistuuko henkilö kyselytutkimukseen. Saatetekstin tulisi olla riittävän informatiivinen tutkimuksen suhteen ja saatesanojen tulisikin herättää mielenkiinnon kyselyyn vastaamiseksi. (Vilkkä 2007, 65, 84.)

## **Aineiston analyysi**

### *Laadullisen aineiston sisällönanalyysi*

Sisällönanalyysi on perinteinen ja suosittu laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, joka voidaan ajatella myös laajemmin väljänä teoreettisena kehyksenä

(Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä sisällönanalyysiä tarkastellaan analyysimenetelmänä, jossa aineistosta etsitään merkityskokonaisuuksia ja -suhteita (Vilkkä 2015). Sisällönanalyysissa pyritään kuvaamaan aineiston avulla tutkittavaa ilmiötä, järjestämään aineisto selkeään muotoon säilyttäen siinä oleva informaatio, luomaan analyysissa selkeä, luotettava kuvaus ja muodostamaan sen perusteella johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Sisällönanalyysi voidaan jakaa aineisto- ja teorialähtöiseen sisällönanalyysiin. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissa on pohjana tutkimuksen alussa kuvattava teoria, ajatus tai toiminta, joka muodostaa raamit, joiden rajoissa merkityksiä etsitään ja joihin liittymätön karsitaan pois. Tavoitteena on vaikuttaa tutkittavaan teoriaan, kehittää tai uudistaa sitä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa pääosassa on määritelty tutkimusongelma, jonka perusteella tutkimusaineistoa kavennetaan karsien siitä pois ongelman kannalta merkityksettömät asiat. Tyypillistä on jatkuva uudelleenryhmittely, josta syntyy lopulta merkityksiä, käsitteitä, luokkia, mahdollisesti teorioitakin, jotka sitten kytketään vertailemalla teoreettiseen viitekehykseen. Tavoitteena on ymmärtää ja uudistaa tutkittavaa asiaa. (Vilkkä 2015.) Uudelleenryhmittelyssä voidaan hyödyntää esimerkiksi teemoittelua eli kavennetun aineiston jäsentämistä keskeisiin aiheisiin joko aineisto- tai teorialähtöisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

### *Määrällisen aineiston analyysi*

Tämän artikkelikokoelman tutkimuksista valtaosa toteutettiin laadullisina tutkimuksina, ja kuten aiemmin on mainittu, laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää myös määrällistä aineistoa. Yleisin tapa muuttaa tutkimuksessa kerätyt havainnot tilastolliseen muotoon on tallentaa ne havaintomatriisiksi, jonka jälkeen aineisto tarkistetaan ennen analysointia (Vilkkä 2007, 117). Strukturoituja kysymyksiä käytettäessä käsittelyvaihe nopeutuu, sillä suljettuja kysymyksiä käytettäessä muuttujien arvot on ennalta määritelty ja vakioitu, jolloin niitä ei tarkastusvaiheessa tarvitse enää tarkistaa (Vilkkä 2007, 112–113). Määrällisen aineiston analyysimenetelmää määrittää käytetty mitta-asteikko (Heikkilä 2014, 173), joka tuleekin valita jo aineiston keruun suunnitteluvaiheessa (Vilkkä 2007, 48). Artikkelikokoelman tutkimuksissa käytettiin Likertin mitta-asteikkoa, joka soveltuu sanalliseen mittaamiseen ja se luokitellaan järjestysasteikkoon. Tällaista aineistoa voidaan käsitellä luotettavasti kuin se olisi välimatka-asteikollista, kunhan pisteytys on ollut tasavälistä. (Heikkilä 2014, 175.)

Määrällisen aineiston perusmenetelmillä voidaan kuvata yhden tai kahden muuttujan välisiä suhteita. Tällaisia ovat esimerkiksi tunnusluvut, kuten keski- ja hajontaluvut. Kahden tai useamman muuttujan suhdetta kuvataan ristiintaulukoinnilla sekä korrelaatiokertoimella. (Vilkkä 2007, 118, 133). Ennen analyysimenetelmän valintaa on tiedettävä erilaisiin analyysimenetelmiin liittyvät rajoitukset ja pohdittava, millaisia menetelmiä on mahdollista käyttää kerätyn aineiston pohjalta (Jokivuori & Hietala 2015, 10). Frekvenssi- ja prosenttijakaumiin pohjautuva aineiston analyysi on kuvailevaa analyysia (Jokisalo & Hietala 2015, 13) eikä yhtä tunnuslukua käytettäessä saada aineistosta tarkinta mahdollista tietoa (Vilkkä 2007, 120). Muuttujien välistä yhteyttä tarkasteltaessa päästään analyysissä jo hieman syvemmälle (Jokivuori & Hietala 2015, 13) ja niiden tutkimisessa käytetään ristiintaulukointia ja korrelaatiokertoimia, jolloin saadaan tietoa, miten asiat vaikuttavat toisiinsa. (Vilkkä 2007, 120).

### **Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Kaiken tutkimuksessa tuotetun tiedon tulee olla luotettavaa ja tutkimus tulee tehdä eettisten sääntöjen mukaan (Ojasalo ym. 2018, 48; Hirsjärvi ym. 2012, 230; Tuomi & Sarajärvi 2018, 147). Kun tutkimustyötä tehdään työelämään, korostuvat tieteen tekemisen ja yritysmaailman eettiset säännöt ja tutkimuksen on oltava rehellistä, huolellista ja tarkkaa (Ojasalo ym. 2018, 48). Tässä artikkelikokoelmassa esitellyt tutkimukset on tehty työelämän toimeksiantajille. Hyvää tutkimusetiikkaa ohjaa eettinen sitoutuneisuus, jossa tutkija huolehtii laadukkaasta tutkimussuunnitelmasta, sopivasta tutkimusasetelmasta ja hyvin tehdystä raportoinnista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149–150). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) mukaan tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut ovat erottamattomia ja eettistä kestävyyttä noudatetaan muun muassa tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmissä ja tiedon avoimuudessa ja lähdemerkintöjen noudattamisessa. Lisäksi tutkimuslupien hankkimisessa ja tutkimuksesta tiedottamisessa eettisyyteen tulee kiinnittää huomiota (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tutkimustyössä syntyvien virheiden välttämiseksi luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja (Hirsjärvi ym. 2012, 231; Tuomi & Sarajärvi 2018, 158). Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan sen validiteettia ja reliabiliteettia, jotka yhdessä muodostavat mittarin kokonaisluotettavuuden (Heikkilä 2014, 176). Validiteetilla (pätevyys) pyritään selvittämään, mittaako tutkimus sitä, mitä on tarkoituskin mitata eli onko tutkimuksessa

tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetin avulla tutkitaan tutkimustuloksen toistettavuutta, eli esimerkiksi, päätyvätkö kaksi eri tutkijaa samaan tulokseen (Hirsjärvi ym. 2012, 231–232; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Määrällisen aineiston mahdolliset virheet, kuten otantavirheet tai peitto- ja katovirheet, alentavat tutkimuksen luotettavuutta (Heikkilä 2014, 176).

Validiteetin ja reliabiliteetin sopivuutta laadullisen tutkimuksen arviointiin pidetään osittain huonoina luotettavuuden arvioinnin menetelminä. Niiden sijaan luotettavuutta tulisi arvioida uskottavuuden, siirrettävyyden ja vahvistuvuuden kautta tunnistamalla tutkijan oman subjektiivinen ymmärrys tutkittavasta asiasta (Eskola ym. 1998, 210–211; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Luotettavuutta voidaan lisätä kuvaamalla tutkimuksen toteutusta tarkasti kaikissa sen vaiheissa, esimerkkinä haastatteluolosuhteiden ja analyysin luokittelun kuvaaminen. Myös tulosten tulkinnassa on tärkeää, että tutkija kuvaa päätelmänsä perustelun. (Hirsjärvi ym. 2012, 232–233.)

Luotettavuutta voidaan tarkentaa niin määrällisessä kuin laadullisessakin tutkimuksessa triangulaatiolla, jossa aineiston luotettavuutta vahvistetaan käyttämällä useita eri menetelmiä samassa tutkimuksessa eli tutkimalla ilmiötä useista eri näkökulmista (Hirsjärvi ym. 2012, 233; Ojasalo ym. 2018 105). Triangulaatio voi olla esimerkiksi metodologista, jossa samassa tutkimuksessa käytetään useita eri tutkimusmenetelmiä. Tutkijatriangulaatiossa erityisesti tuotoksen analysointiin ja tulkintaan osallistuu useita eri tutkijoita. (Hirsjärvi ym. 2012, 233.) Aineistotriangulaatiossa puolestaan kerätään aineistoa eri tavoin eri lähteistä (Laine ym. 2007, 24), jolloin voidaan laajentaa tietämystä tapauksesta (Eriksson & Koistinen 2014, 31). Artikkelikokoelmassa olevissa tutkimuksissa pohditaan tarkemmin yksittäisten tutkimusten eettisyyttä ja luotettavuutta.



## LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 2014. Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Viitattu 17.10.2019. <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>
- Alastalo, M., Åkerman, M. & Vaittinen, T. 2017. Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvoori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. E-Kirja.
- Anttila, J., Eranti, V., Jousilahti, J., Koponen, J., Koskinen, M., Leppänen, J., Neuvonen, A., Dufva, M., Halonen, M., Myllyoja, J., Pulkka, V-V., Annala, M., Hiilamo, H., Honkatukia, J., Järvensivu, A., Kari, M., Kuosmanen, J., Malho, M. & Malkamäki, M. 2018. Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen - tahtotiloja työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2018. Viitattu 16.5.2020.
- <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160723/34-2018-Tulevaisuusselonte-on%20taustaselvitys%20Pitkan%20aikavalin%20politii-kalla%20lapi%20muroksen%20taitettu%20270318.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Burgess, R. G. & Bryman, A. 1994. Analyzing Qualitative Data. London: Routledge.
- Colley, H., Hodkinson, P. & Malcolm, J. 2002. Non-formal learning: mapping the conceptual terrain, a consultation report. Viitattu 19.10.2020 <http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/13176>
- Denzin, K. & Lincoln, Y. 1998. The Landscape of Qualitative research. Theories and Issues. London: Sage.
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. 2016. Miltä näyttää työn tulevaisuus? Tilannekatsaus ja kuusi muutuskulkua. Prime Minister's Office Finland. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan artikkelisarja, Vol. 19/2016 <http://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=14801>
- Dufva M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017. Viitattu 16.04.2020. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160253/Kohti\\_jaettua\\_ymm%c3%a4rryst%c3%a4\\_ty%c3%b6n\\_tulevaisuudesta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160253/Kohti_jaettua_ymm%c3%a4rryst%c3%a4_ty%c3%b6n_tulevaisuudesta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Dufva, M. 2019. Sitra. Tulevaisuusbarometri 2019 –kyselyn taustamateriaalit. Viitattu 5.3.2020 <https://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuusbarometri-2019-kysely/>.
- Ellström, P-E. 1998. The many meanings of occupational competence and qualification. Teoksessa W.J. Nijhof & J.N. Streumer (toim.) Key Qualifications in Work and Education. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. s. 39–50. Viitattu 26.4.2020 [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-011-5204-4\\_3](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-011-5204-4_3)

- Ellström, P. E., & Kock, H. 2008. Competence development in the work-place: concepts, strategies and effects. *Asia pacific education review*. Vol. 9. No 1, 5–20. Viitattu 7.9.2020 <https://doi.org/10.4324/9780203523032>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eraut, M., 2000. Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British journal of educational psychology*, 70(1), pp.113–136.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. *Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 2014:11*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 7.9.2020 <http://hdl.handle.net/10138/153032>
- EC 2001. European Commission. *Making a European area of lifelong learning a reality*. Commission of the European Communities, Brussels, COM (2001) 678 final.
- Friman, M. 2004. *Ammatillisen asiantuntijan etiikka ammattikorkeakoulutuksessa*. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Ghislieri C., Molino, M., Cortese C.G. 2018. Work and Organizational Psychology Looks at the Fourth Industrial Revolution: How to Support Workers and Organizations? *Frontiers in Psychology*. Vol. 9. No 2365. Viitattu 20.04.2020 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02365>
- Haapakorpi, A. 2018. *Ammattien muutos digiajassa - miten ammatillinen koulutus vastaa?* Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2018. Viitattu 07.04.2020 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160692>
- Hakkarainen, K., Palonen, T., & Paavola, S. 2002. Kolme näkökulmaa asiantuntijuuden tutkimiseen. *Psykologia: Tiedepoliittinen aikakauslehti* Vol. 37. No 6, 448–464.
- Hamel, J., Dufour, S. & Fortin, D. 1993. *Case Study Methods*. London: Sage Publications, 1.
- Hanhinen, T. 2010. *Työelämäosaaminen: Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi*. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.
- Head, A.J., Van Hoeck, M. & Garson, D.S. 2015. Lifelong learning in the digital age: A content analysis of recent research on participation. *First Monday*, 20(2). Viitattu 19.10.2020 <https://doi.org/10.5210/fm.v20i2.5857>
- Heikkinen, H., Kiilakoski, T., Huttunen, R., Kaukko, M. & Kemmis, S. 2018. Koulutustutkimuksen arkkitehtuurit. *Kasvatus* 49 (5), 368–383.
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus (9. uudistettu painos)*. Helsinki: Edita.
- Heinonen, O-P. 2019. *Tulevaisuuden osaaminen ja henkilöstöjohtaminen*. Teoksessa V. Einola-Pekkinen, M. Salo, M. Tammeaid, M. Vartiainen & H. Vuorenmaa (toim.) *Työn tuuli 1/2019*. Jatkuva oppiminen ja tulevaisuuden osaamiset. Henkilöstöjohton ryhmä - HENRY ry, 7–14. Viitattu

30.5.2020. [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli\\_012019\\_20190613\\_links.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012019_20190613_links.pdf)

Helakorpi, S. 2010. Työ ja ammattitaito. Teoksessa S. Helakorpi, H. Aarnio & M. Majuri (toim.) Ammattipedagogiikkaa uuteen oppimiskulttuuriin. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 1/2010. Viitattu 7.10.2020 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96136/Ammattipedagogiikka-UuteenOppimiskulttuuriin\\_e-kirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96136/Ammattipedagogiikka-UuteenOppimiskulttuuriin_e-kirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Henttonen, E. 2002. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. ESR-projektien hyvät käytännöt. Työministeriö. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 27.4.2020. [http://www.rakennerahastot.fi/vanhat\\_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr\\_julkaisut\\_2000\\_2006/07\\_osaamisen\\_kehittaminen\\_pk-yrityksissa\\_esr-projektien\\_hyvät\\_kaytannot.pdf](http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/07_osaamisen_kehittaminen_pk-yrityksissa_esr-projektien_hyvät_kaytannot.pdf)Kananen

Hiltunen, E. 2010. Weak signals in organizational futures learning. Helsinki School of Economics.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. E-Kirja.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Holopainen, A., Westerlund, E. & Laine, A. 2007. Aloittelijasta senioriksi – asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut valtionhallinnossa. Valtiovarainministeriö. Työryhmämuistioita 8a/2007. Helsinki. Viitattu 26.4.2020. [https://vm.fi/documents/10623/1172234/Aloittelijasta+senioriksi+julkaisu+8a\\_2007.pdf/9b9e1358-6e89-4185-8d3e-6b2c15572669/Aloittelijasta+senioriksi+julkaisu+8a\\_2007.pdf](https://vm.fi/documents/10623/1172234/Aloittelijasta+senioriksi+julkaisu+8a_2007.pdf/9b9e1358-6e89-4185-8d3e-6b2c15572669/Aloittelijasta+senioriksi+julkaisu+8a_2007.pdf)

Hyrkäs, Elina. 2009. Osaamisen Johtaminen Suomen Kunnissa. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvaara (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. E-Kirja.

Jokisaari, O-J. 2004. Elinikäinen oppiminen – Häpeä ja menetetty vapaus. Aikuiskasvatus 1/2004. 24 (1), 4–16

Jokivuori, P. & Hietala, R. 2015. Määrällisiä tarinoita: Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta (1. p.). Helsinki: Docendo.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum. E-kirja.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

– 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Juvenes Print.

Kauhanen, A. 2014. Tulevaisuuden työmarkkinat. ETLA Raportit No 30. Viitattu 07.04.2020. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/201312/1/ETLA-Reports-30.pdf>

Kimble, C., de Vasconcelos, J.B. & Rocha, Á. 2016. Competence management in knowledge intensive organizations using consensual knowledge and ontologies. *Inf Syst Front* 18, 1119–1130. Viitattu 24.9.2020. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9627-0>

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 5., uudistettu ja täydennetty painos. Keuruu: PS-Kustannus, 73–86.

Kokko, N., Herrala, M., Ahola, M., Immonen, S., Hailikari, M. & Salminen, A. 2000. Osaamisen kehittäminen PK-yrityksissä. Työministeriö. Viitattu 27.4.2020 [http://www.rakennerahastot.fi/vanhat\\_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr\\_julkaisut\\_2000\\_2006/01\\_osaamisen\\_kehittaminen\\_pk-yrityksissa.pdf](http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/01_osaamisen_kehittaminen_pk-yrityksissa.pdf)

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. *Oppiminen työssä*. Helsinki: Gaudeamus.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. *Esimies osaamisen kehittäjänä* (1. p.). Helsinki: Sanoma Pro.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, 9–10, 32–34, 111, 215–216.

Lehtonen, T. J. 2002. *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.

Lukka, K. 2001. *Konstruktiivinen tutkimusote*. Viitattu 9.5.2020. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

– 2006. *Konstruktiivinen tutkimusote: Luonne, prosessi ja arviointi*. Teoksessa Rolin, K., Kakkuri-Knuutila, M-L. & Henttonen, E. (toim.) *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Helsinki: Gaudeamus, 111–133.

Metsämuuronen, J. 2001. *Delfi-tutkimuksen luotettavuus. Sosiaali- ja terveysalan tulevaisuutta etsimässä*. International Methelp Ky. Viro. Viitattu 5.3.2020. <https://docplayer.fi/33469139-Delfi-tutkimuksen-reliabiliteetti.html>.

Moore, E. 2003. *Pitkä opintie - Aikuisiällä suoritettu yliopistotutkinto ja koulutuksellisen elämänkulun muutos*. Joensuun yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

OECD 2020, *Continuous Learning in Working Life in Finland, Getting Skills Right*, OECD Publishing, Paris.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan* 3.–5. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019. Jatkuvan oppimisen kehittäminen, työryhmän väliraportti 2019:19

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020. Jatkuva oppiminen. Viitattu 22.3.2020. <https://minedu.fi/jatkuva-oppiminen>

Oksanen, K. 2017. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a/2017. Viitattu 6.5.2020 [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80036/13\\_17\\_tulevaisuusselonteko\\_osa1\\_FI.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80036/13_17_tulevaisuusselonteko_osa1_FI.pdf)

Oosi, O., Koramo, M., Järvelin, A-M., Korhonen, N., Luukkonen, T., Tirronen, J., Jauhola, L. Jatkuvan oppimisen rakenteet – kansainvälinen vertailu. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 18/2019.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.  
– 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja.

Pajarinen, M., Rouvinen, P. 2015. Computerization Threatens One-Third of Finnish and Norwegian Employment. Etna Muistiot. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Viitattu 7.4.2020 <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-34.pdf>

Pantzar, E. 2006. Aikuiskasvatuksen ulottuvuudet elinikäisen oppimisen tulkinnoissa. Viitattu 15.10.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201311201618>

Pantzar, E. 2013. Elinikäinen oppiminen aikuisuuden näkökulmasta. Teoksessa Hakala, J. & Kiviniemi K. Vuorovaikutuksen jännitteitä ja oppimisen säröjä. Aikuiskasvatustieteen haasteiden äärellä. Kokkolan yliopistokeskus. Luokanopettajien aikuiskoulutuksen 25-vuotisjulkaisu. 11–21.

Parkkonen, P. & Vataja, K. 2019. Näkökulmia ja lähestymistapoja tulevaisuustyön ja ennakkoinnin arviointiin. Futura 38:1, 60–73. Viitattu 22.3.2020 <https://www.sitra.fi/julkaisut/nakokulmia-ja-lahestymistapoja-tulevaisuustyon-ja-ennakkoinnin-arviointiin/#tulevaisuuslukutaito-on-kyky-hyodyntaa-erilaisia-tulevaisuuksia>

Pietiläinen, V., Syväjärvi, A. (toim.) 2019. Johtamisen Psykologia. Uudistettu 2. painos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu. 2019.

Popper, R. 2008. How are foresight methods selected? Foresight, Vol 10, No 6, 62–89. Viitattu 28.8.2020. <http://dx.doi.org/10.1108/14636680810918586>

Rinne, R. & Salmi, E. 1998. Oppimisen uusi järjestys. Uhkien ja verkostojen maailma koulun ja elämänmittaisen opiskelun haasteena. Osuuskunta vastapaino. Tampere.

Rissanen, R. 2003. Työelämälähtöinen opinnäytetyö oppimisen kontekstina: Fenomenografisia näkökulmia tradenomin opinnäytetyöhön. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Tampere University Press.

- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro.
- Rubin, A. 2004. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 22.3.2020. <https://tulevaisuus.fi/>
- 2014. Tulevaisuuksientutkimus tiedonalana ja tieteellisenä tutkimuksena. Viitattu 19.3.2020. <https://metodix.fi/2014/12/02/anita-rubin-tulevaisuuksientutkimus-tiedonalana-ja-tieteellisena-tutkimuksena/>
- Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu (2. p.). Helsinki: WSOY. E-kirja.
- Räsänen, P. & Sarpila, O. 2013. Internet-lomake vai ei? Teoksessa S. Tikkanen, J. Matikainen & M. Tikka (toim.). Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. Tampere: Vastapaino. Viitattu 19.9.2020 <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685115>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.10.2020 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Scott, S. & Ferguson, O. 2016. New perspectives on 70: 20: 10. A good practice research paper.
- Serrat, O. 2017. Knowledge Solutions – Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance. E-kirja. Singapore: Springer. Viitattu 18.5.2020. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-981-10-0983-9>
- Silvennoinen, H. & Kinnari, H. 2019. ”Elinikäisen oppimisen kulttuuri juurrutetaan joka ainoaan kansalaisryhmään” – havaintoja OECD:n vaikutuksista suomalaisessa aikuiskoulutuspolitiikassa. Teoksessa Nori, H., Laalo, H. & Rinne, R. 2019. (toim.) Kohti oppimisyhteiskuntaa – Koulutuspolitiikan uusi suunta ja korkeakoulutuksen muuttuva maisema. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta julkaisusarja A:217.
- Sivonen, S. & Pouri, L. 2014. Osaamisen Ennakointi kuntapalveluissa. Helsinki: KT Kuntatyönantajat. Viitattu 20.3.2020. <https://www.kt.fi/publications/2014-002>
- Sitra 2019. Sitra 2019. Kohti osaamisen aikaa. 30 yhteiskunnallisen toimijan yhteinen tahtotila elinikäisestä oppimisesta. Sitran selvityksiä 146.
- Stake, R. 1995. The art of case study research. Thousand Oaks (CA). Sage Publications.
- Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. 1. painos. Helsinki: Talentum Media. E-kirja.
- Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen.

Takala, T. 2020. Osaamisen ja kehittymisen johtaja. Kone Oyj. Esimiestyö oppimiskulttuurin synnyttäjänä. Tutkittua tietoa oppivasta työelämästä - Mitä tiedämme työssä oppimisesta? Sitran verkkoseminaari 26.5.2020.

The Future of Jobs Report 2018. Insight report. Centre for the New Economy and Society. World Economic Forum. Geneva. Switzerland. Viitattu 16.04.2020. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja.

Tuomisto, J. 1994. Elinikäisen oppimisen historialliset lähtökohdat. Teoksessa Kajanto, A. & Tuomisto, J. (toim.) Elinikäinen oppiminen. Vapaan sivistystyön 35. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. 49–81.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Tynjälä, P. 2008. Työelämän asiantuntijuus ja korkeakoulupedagogiikka. Aikuiskasvatus, 2/2008, 124–127.

Törrönen, J. 2017. Virikehaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvoori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. E-Kirja.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen (2. uudistettu painos). Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

– 2018a. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli & E. Aarnos (toim) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (5. uudistettu painos). Jyväskylä: PS-kustannus. E-Kirja.

– 2018b. Vastausten tulkinta määrällisessä tutkimuksessa. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (5. uudistettu ja täydennetty painos). Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS kustannus, 117–128.

Varto, J. 1992. Laadullinen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.

– 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

– 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita. E-kirja.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.

– 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

Vilka, H. Saarela, M. & Eskola, J. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

Virtanen, A. 2006. Konstruktiivinen tutkimusote – Miten koulutus ja elinkeinoelämän odotukset kohtaavat ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä. Julkaisussa Ammattikasvatuksen aikakirja – Ajankohtaisia teemoja ammattikasvatuksesta 1/2006, 46–52. Saarijärvi: Opetus-, kasvatustieteiden ja koulutusalojen säätiö – OKKA-säätiö. Viitattu 18.5.2020. [https://akakk.fi/wp-content/uploads/Aikak\\_2006\\_1\\_lehti.pdf#page=47](https://akakk.fi/wp-content/uploads/Aikak_2006_1_lehti.pdf#page=47)

Värri, V-M. 2002. Kasvatus ja ajan henki – tulkintoja psykokaapitalismin armottomuudesta. Aikuiskasvatus. Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti. 2/2002. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. s. 92– 104.



# Artikkelit

# OSAAMISEN JOHTAMINEN ASI- ANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

*Tekijät: Eerola Paula ja Juntunen Jari*

Competence management is an important part of the development of working life and it provides significant information for example about recruitment and training needs. In an expert organization, competence management is used to achieve the goals defined in the company strategy. The purpose of this study was to survey the level of competence management in client organizations Vaimo Finland Oy and Kainuu Vocational College (KAO) and to produce a model to help the learning and development of the employees. The aim of the study was to answer the following questions: What kind of experiences do client organizations have in competence management? How should competence management be developed from the perspective of an expert career lifecycle? What means of competence management can be used to support the organizations' strategic goals?

A constructive research approach was chosen for this study, because it is a practical method and well suited for the development of working life. The current state of competence management in client organizations was studied through a survey and thematic interviews. On the basis of existing literature and research results, a model was developed that corresponded with the defined development targets. Finally, a construction was made, i.e. a website on competence management, which was presented to the client organizations.

In both organizations, it was noticed that the definition of competence management was unclear and some improvement areas were discovered related to for example development discussions and employee induction. The website was implemented to lead client organizations personnel to find more information about competence management and its means.

*Keywords: competence management, expert organization, competence development, continuous learning*

## JOHDANTO

Nykyisessä nopeasti muuttuvassa ympäristössä on haastavaa saavuttaa pitkäaikaista kilpailuetua, joka perustuisi aikaisempiin saavutuksiin, perinteiseen johtamiseen ja olemassa oleviin voimavaroihin. Sen sijaan yhä tärkeämpää on luoda uutta osaamista ja käyttää sitä strategisena voimavarana sekä lisätä nykyisen osaamisen hyödyntämistä. (Sanchez & Heene 1997, 314–315.) Asiantuntijoiden osaamisen johtaminen on tärkeä osa työelämän kehittämistä. Laadukkaalla osaamisen johtamisella pyritään tukemaan sekä organisaatioiden tarpeita että asiantuntijoiden urapolkua muuttuvassa työelämässä. Osaamisen johtamisen kautta saatava tieto luo pohjaa työntekijöiden kehityskeskusteluihin, heidän tarvitsemiinsa lisäkoulutuksiin ja organisaation rekryointitarpeisiin. Näin saadaan hyödynnettyä olemassa olevaa osaamista oikea-aikaisesti suhteessa työelämän muuttuviin tarpeisiin. (Viitala 2005, 14–17.)

Tässä artikkelissa kuvataan osaamisen johtamisen kokemuksia toimeksiantajaorganisaatioissa ja esitellään henkilöstön oppimisen ja kehittymisen avuksi kehitetty malli, jota voidaan käyttää organisaation strategian mukaisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Toimeksiantajia olivat Vaimo Finland Oy ja Kainuun ammattiopisto. Aihe oli organisaatioille ajankohtainen, sillä molemmissa asiantuntijaorganisaatioissa oli nähty haasteena saada tarpeeksi ja oikeanlaista osaamista työtehtäviin. Artikkelissa tuodaan esille kehittämissuosituksia toimeksiantajien käyttöön ja konkreettisia keinoja osaamisen hallintaan.

Tutkimuksessa haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Millaisia kokemuksia toimeksiantajaorganisaatioilla on osaamisen johtamisesta? Millaisin osaamisen johtamisen keinoin voidaan tukea organisaatioiden strategisten tavoitteiden saavuttamista? Miten osaamisen johtamista tulisi kehittää asiantuntijauran elinkaaren näkökulmasta? Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa toimeksiantajaorganisaatioiden osaamisen johtamisen nykytilaa ja erityisesti sitä, kuinka strategian toteuttamista voidaan vahvistaa osaamisen kehittämisen kautta. Elinkaariajattelu haluttiin ottaa yhdeksi näkökulmaksi, sillä toimeksiantajilla oli henkilöstöä asiantuntijuuden eri vaiheissa. Vaimon työntekijöissä oli paljon työuran alkuvaiheessa olevia asiantuntijoita. Kainuun ammattiopistossa taas oli eläkeikää lähestyvää henkilökuntaa ja siten henkilöstömuutokset olivat ajankohtaisia lähitu-

levaisuudessa. Organisaatioiden voimavarana on monipuolinen, osaava ja motivoitunut henkilöstö. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää toimeksiantajien käyttöön konkreettisia keinoja, joita voidaan käyttää henkilöstön osaamisen hallinnan tukemiseen jokapäiväisessä työssä.

## **TOIMEKSIANTAJINA ASiantuntijaorganisaatiot**

### **Vaimo Oy**

Vaimo Finland Oy on kansainvälisen Vaimo Groupin Suomen yksikkö. Vaimo Group on informaatioteknologian alalla toimiva organisaatio, joka tekee verkko-kauppa- ja tuotetiedonhallintaratkaisuja yritysasiakkaille. Vaimo Groupilla oli vuonna 2020 yhteensä yli 500 työntekijää 15 maassa. (Vaimo 2020.) Vaimon Suomen yksiköllä oli vuonna 2020 57 työntekijää ja toimipisteet Oulussa sekä Helsingissä. Työntekijöistä pääosa oli ohjelmistokehittäjiä. Vaimolla tehtiin ohjelmistokehitystyötä tiimeissä, joihin kuului 5–7 ohjelmistokehittäjää, tiiminvetäjä sekä projektipäällikkö. Vaimolla oli myös laadunvarmistajia (Quality Assurance) sekä designereita, jotka työskentelivät yhdelle tai useammalle tiimille. Yhdellä tiimillä oli hoidettavana yksi tai useampi asiakkuus ja siihen liittyvät verkkokauppa- ja tuotetiedonhallintaprojektit. Vaimolla tiiminvetäjät vastasivat oman tiiminsä työtavoista ja -prosesseista ja tekivät myös ohjelmiston kehitystyötä.

Ohjelmistoalalla kasvu on ollut voimakasta 2010-luvulla, voimakkaampaa kuin muiden palvelualojen kasvu (Toimialaraportti: Ohjelmistoala 2020). Ohjelmistoalalla uudet innovaatiot ja T&K-työ ovat elintärkeitä, jotta organisaatiot pysyvät mukana kansainvälisessä kilpailussa. Suomessa ohjelmistoalan yritykset ovat keskittyneet Uudellemaalle ja muihin kasvukeskuksiin. Kasvukeskuksissa on usein saatavilla paremmin työvoimaa, erityisesti jos paikkakunnalla on korkeakouluja. Ne luovat myös positiivisen ympäristön uusien innovaatioiden luomiseen. Ohjelmistoalalla on tärkeää, että työntekijöillä on ajantasaista teknistä osaamista, sillä ala kehittyy voimakkaasti ja esimerkiksi uusia ohjelmointikieliä syntyy jatkuvasti. (Toimialaraportti: Ohjelmistoala 2020.)

Digitalisaatio on globaali megatrendi, joka on myös Vaimon liiketoiminnan perusta. Digitalisaatio mahdollistaa uusien markkinoiden tavoittamisen ja luo kasvun mahdollisuuksia eri kokoisille yrityksille (Toimialaraportti: Ohjelmistoala

2020). Yhä useammat yritykset haluavat digitalisoida liiketoimintaansa ja Vaimo auttaa siinä toimimalla sekä strategisena kumppanina että teknisenä toimittajana pyrkimällä kasvattamaan B2B- ja B2C-asiakkaiden liikevaihtoa toimittamalla verkkokauppoja, digitaalisia ratkaisuja ja mobiilisovelluksia (Vaimo 2020).

### **Kainuun ammattiopisto**

Kainuun ammattiopisto (KAO) on osa Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitosta. KAO toimii valtakunnallisesti Kainuussa, Koillismaalla sekä Vantaalla. KAO:ssa on mahdollista opiskella ammatillisia perustutkintoja, ammattitutkintoja sekä erikoisammattitutkintoja. Perustehtävän, ammatillisen koulutuksen vastuullisen järjestämisen lisäksi, Kainuun ammattiopisto toimii aktiivisesti elinkeinoelämän kehittämiseksi ja kasvualojen tukemiseksi yhteistyössä eri tahojen kanssa. Ammatti- ja erikoisammattitutkinnot voidaan räätälöidä työelämän tarpeisiin tutkinnon perusteet huomioiden. KAO on alueellinen työelämän kehittäjä. Vuosittain KAO:ssa on noin 3000 opiskelijaa ja 330 työntekijää. (Kainuun ammattiopisto 2020.)

Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitoksessa tapahtui organisaatiomuutos vuoden 2020 aikana, joka kosketti myös Kainuun ammattiopistoa. KAO:n esimies-tehtävät olivat muutoksessa, jonka jälkeen organisaation johto koostui liikelaitoksen johtajasta, rehtorista, kehittämis- ja opintoasianpäälliköistä, pedagogisista suunnittelijoista, koulutuspäälliköistä ja opiskelijapalveluista. Uuden organisaation mukaiset tehtävät aloitettiin syksyn 2020 aikana ja olivat toiminnassa vuodenvaihteeseen mennessä. (Tuominen 2020.)

KAO:ssa henkilöstö jakaantui koulutusaloihin, joita johtavat koulutuspäälliköt ja alat puolestaan jakaantuivat tiimeihin, jotka koostuivat tiimivastaavasta sekä opettajista ja ammatinohjaajista. Tiimeillä oli erilaisia tehtäviä, joita olivat muun muassa opetuksen suunnittelu ja kehittäminen, koulutusalaan liittyvän tutkinnon toteuttaminen sekä mahdolliset muut erityistehtävät, kuten erilaisten tapahtumien ja kilpailujen järjestäminen sekä yhteistyö paikallisten yritysten kanssa.

Neljäsosa kainuulaisista hakeutuu Kainuun ulkopuolelle ammatilliseen koulutukseen. Vastaavasti muista maakunnista 10–15 prosenttia ammatillisen koulutuksen hakijoista pyrkii kouluttautumaan oman maakuntansa ulkopuolelle. (Aro, Aro

& Mäkelä 2020, 43.) Sitran tekemässä selvityksessä nostetaan esille, kuinka tulevaisuuden opetussuunnitelmaa laatiessa tulee ottaa huomioon se, että työelämässä tapahtuvat muutokset vaikuttavat osaamisvaatimuksiin. Laaja-alaisen oppimisen mukaisesti opiskelijoiden pitää osata yhdistellä esimerkiksi työelämään liittyviä tietoja ja taitoja, robotiikkaa, yrittäjyyttä ja hyvinvointia. Työelämän uudistuessa myös opetuksen järjestäminen kaipaa kehittämistä. (Luoma-aho & Sulopuisto 2017, 16.)

### **Asiantuntijaorganisaatioiden kilpailukyky perustuu osaamiseen**

Vuonna 2020 Vaimolla ja Kainuun ammattiopistossa oli töissä enimmäkseen asiantuntijoita ja organisaatioiden kilpailukyky perustui osaamiseen, joten voidaan sanoa, että ne olivat asiantuntijaorganisaatioita. Asiantuntijuutta on kaikenlaisissa toimintaympäristöissä ja on tyypillistä, että se ei ole staattista vaan jatkuvasti kehittyvää (Säntti 2014, 15). Asiantuntijaorganisaatioissa työntekijöillä on tyypillisesti vahvempaa osaamista toiminnan ydinalueista kuin johdolla (Kolari 2010, 19). Vuonna 2020 Vaimolla oli töissä ohjelmistokehityksen, verkkokaupan ja tuotetiedonhallinnan asiantuntijoita. Kainuun ammattiopistossa hyvinvointi-, kulttuuri-, luonnonvara-, matkailu-, ravitsemis- ja talousalojen sekä liiketalouden, tekniikan ja liikenteen alojen opettajat olivat omien alojensa asiantuntijoita.

Muuttuvassa maailmassa yritysten ja koulutusorganisaatioiden yhteistyö on tärkeää, sillä koulutustarpeita on haastavaa ennakoida. Tutkimus- ja innovaationeuvosto teki vuonna 2017 Suomelle vision, joka korostaa innovaatiokumppanuuksien roolia kasvuekosysteemien kehittämisessä ja talouden uudistumisessa. Maailmanluokan tutkimus-, kehitys- ja innovaatiomalli (TKI-malli) vaatii yrityksiltä, tutkimustiedolta, koulutukselta ja julkiselta rahoitukselta yhteistyötä. Vision mukaan innovaatiotoiminnan aktivoituminen näkyisi siten, että vuonna 2030 Suomen TKI-investointien suuruus suhteessa bruttokansantuotteeseen olisi neljä prosenttia. Koulutuksen rooli on tärkeä, sillä sen avulla varmistetaan osaamis pohja TKI-toiminnalle. (Suunta tulevaisuuden osaamiselle ja innovaatiotoiminnalle 2019.)

Elinkeinoelämän keskuksen ehdotuksen mukaan koulutusjärjestelmän on oltava joustavampi ja tuettava jatkuvaa oppimista, esimerkiksi kehittämällä osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen menetelmiä. Lisäksi koulutusorganisaatioiden tulisi olla mukana tutkimus- ja innovaatiotoiminnassa. Myös yritykset saattavat

tarvita omiin tarpeisiinsa soveltuvaa koulutusta, jota voidaan tuottaa tutkintokoulutuksen lisäksi. (Suunta tulevaisuuden osaamiselle ja innovaatiotoiminnalle 2019.)

## **OSAAMISEN JOHTAMINEN STRATEGISEN HYÖDYN MAHDOLLIS- TAJANA**

Osaamista voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: yksittäisen työntekijän, tiimin ja organisaation näkökulmasta. Osaaminen näkyy ulospäin taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana, joka pohjautuu yhdistelmään tietoja, taitoja ja asenteita. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.) Viitala (2002, 51) tarkastelee osaamista organisaation ja yksilön näkökulmasta ja toteaa sen muuttuvan haasteelliseksi, kun sitä tarkastellaan yksilötasolla. Myös Lehtonen (2002, 16) käsittelee organisaation osaamista ja sen suhdetta yksilön osaamiseen. Organisaation johdolle voi olla hyödyllistä kyetä huomioimaan erilaiset näkökulmat osaamiseen ja pystyä tarkastelemaan niitä laaja-alaisesti.

Viitala (2005, 67) määrittelee osaamisen johtamisen olevan organisaation strategian toteuttamista. Ollila (2006) ja Hyrkäs (2009) puolestaan ovat määritelleet osaamisen johtamisen olevan niin organisaation toiminnan johtamista kuin myös tietojen, taitojen ja asenteiden johtamista. Winterton ja Winterton (2002) näkevät osaamisen johtamisen organisaation ja sen yksilöiden kehittämistoimintana. Lisäksi osaamisen johtamisen voidaan ajatella olevan jo organisaatiossa olevan tiedon, taidon ja kokemuksen hallintaa (Hyrkäs 2009, 93; Ollila 2006, 10). Huotarin (2009, 45) mukaan osaamisen johtaminen on organisaatiossa jo olemassa olevan osaamisen kehittämistä ja muuntamista organisaation strategiaa tukevaksi.

Osaamisen johtamisessa on ajateltava yhtä aikaa nykyhetkeä sekä tulevaisuutta ja sen tuomaa muutosta (Zand 1997, 17–18). Näin ollen osaamisen johtamisen määrittely tarkasti on haasteellista ja organisaatiosta sekä sen toimialasta riippuvaista. Osaamis pohjaisessa johtamisessa otetaan huomioon myös organisaatioiden väliset suhteet, eikä organisaatiota nähdä irrallisena osana yhteisöstä. Esimerkiksi tietty osaaminen voi olla hyödyllistä vain suhteessa toisen organisaation osaamiseen tai jotain osaamista jaetaan useamman yrityksen kesken. (Prevot

2008, 8.) Osaamista ja osaamisen johtamista on käsitelty laajemmin artikkelikoelmaan yhteisessä tietoperustassa.

### **Ydinosaaminen lähtökohtana osaamisen johtamiseen**

Ydinosaaminen eli ydinkyvykyys tarkoittaa tietyn organisaation kykyjen ja teknologioiden yhdistelmää, joka vaikuttaa tarjottavien palveluiden ja tuotteiden taustalla. Nämä ydinosaamiset tarjoavat asiakkaille ainutlaatuisia lisäarvoja, jota kilpailijoilla ei ole. Ydinosaamisten hyödyntäminen luo uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa. (Lehtonen 2002, 19–20; Sumkin & Tuomi 2012; Tidd & Tidd 2006, 5–7.) Työyhteisössä syntyy koko ajan tärkeää informaatiota asiakkaista, tuotteista, teknologiasta, kuluista ja kilpailijoista (Zand 1997, 14). Tärkein ydinosaaminen kehittyy pitkän ajan kuluessa kehitysprosessina tiedon lisääntymisen ja kokemuksen myötä. Organisaation ydinosaaminen ei ole ainoastaan tuotteisiin ja teknologioihin liittyvää osaamista, vaan se perustuu myös markkinoiden ja asiakkaan tuntemiseen. Kilpailuarvoa tuottava ydinosaaminen on aina suhteessa johonkin tiettyyn tehtävään, joten yrityksen voi olla hyödyllistä tunnistaa, mihin asiakkaan tarpeisiin se aikoo tulevaisuudessa vastata. (Laakso-Manninen 2003, 30–31.)

Laakso-Manninen (2003, 29) tarkastelee ydinosaamista ja sen tunnistamista henkilöjohtamisen ja henkilöstön kehittämisen näkökulmasta: yrityksiä ja niiden henkilöstön kehittämisessä nähdään tärkeäksi ydinosaamisen tunnistaminen ja edelleen kehittäminen, sillä se erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Lehtonen (2002) puolestaan käsittelee ydinosaamista yhtenä osaamisperusteisen johtamisen (competence-based management) teorian pääkäsitteistä. Sumkin ja Tuomi (2012) nostavat esiin ydinosaamisen määrittelyn tärkeyden organisaation strategian luomisessa ja korostavat sen roolia strategian yhtenä perustana. Sumkin ja Tuomi toteavat, että ydinosaaminen muodostuu ainoastaan yksilöiden osaamisen kautta, kun taas Laakso-Mannisen (2003, 30) mukaan organisaatioiden ydinosaamista voi olla esimerkiksi kilpailijoita parempi tuote tai operatiivinen paremmuus, joita ei voida nähdä yksilöiden osaamisena. Myös Lehtonen (2002, 19–20) rajaa pois yksilöiden osaamisen ja käsittelee ydinosaamisia organisaation kyvykkyyksinä.

Yritysten perinteiseen strategiseen johtamiseen uutta näkökulmaa on tuonut yritysten ydinosaamisen johtaminen. Strategisten prosessien kautta organisaation



osaaminen siirretään tuotteiksi tai palveluiksi. (Viitala 2005, 61–65.) Tämä on liiketoiminnallisesta näkökulmasta tärkeää, sillä henkilöstön osaaminen ei ole itsearvoisesti kilpailuetu organisaatiolle, vaan se, kuinka osaamista hallitaan ja suunnataan strategisesti oikeisiin asioihin eli johdetaan (Omotayo 2015). Ydinosaamisen määrittely ja sen tavoittelu on selkeä lähtökohta organisaatiolle, joka haluaa saavuttaa kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden. Lehtonen (2002, 57) kuvailee Hamelin ja Prahaladin ydinosaamisen johtamisen viisi teesiä: 1. olemassa olevien ydinosaamisten tunnistaminen, 2. ydinosaamisen hankintasuunnitelman laatiminen, 3. ydinosaamisen rakentaminen, 4. ydinosaamisen hyödyntäminen sekä 5. ydinosaamisen suojeleminen ja puolustaminen.

Ydinosaamisen johtamisen lähtökohtana on nykyisen ja tulevaisuudessa tarvittavan strategisen osaamisen tunnistaminen, jotta sitä voidaan hankkia lisää, hyödyntää kilpailukyvyyn parantamiseksi sekä turvata tämän osaamisen säilyminen organisaatiossa. Organisaatioissa voidaan esimerkiksi kartoittaa, kenellä henkilöstöstä on mitään ydinosaamista. Seuraavaksi voidaan pohtia, millaista osaamista tarvitaan lisää ja kuinka sitä voidaan hankkia. Lehtonen (2002, 57) korostaa, että kilpailukyvyyn kannalta tärkeintä osaamista on se, joka hankitaan ja kehitetään. Tidd ja Tidd (2006, 14) huomauttavat, että ydinosaamisesta puhuttaessa unohdetaan usein pohtia, kuinka organisaatio voi toimia, kun nykyinen ydinosaaminen on vanhentunutta, ja kuinka uutta ydinosaamista voidaan hankkia.

Ydinosaamisen määrittäminen voi innoittaa työyhteisön kehittämiseen ja luomaan uusia innovaatioita sekä etuja kilpailijoihin nähden. Ydinosaamisten, innovaatioiden ja yrityksen tuloksen välillä on yhteys: ydinosaamisilla on positiivinen vaikutus innovointiin. Innovaatioilla puolestaan on merkittäviä vaikutuksia organisaation suorituskykyyn, markkinaosuuteen ja kasvuun. (Gökkaya & Özbağ 2005.) Ydinosaamiseen keskittyminen mahdollistaa uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen muuttuvassa markkinaympäristössä, joka puolestaan voi avata pääsyn kokonaan uusille markkinoille. Tavoitteena on avartaa ymmärrystä tulevaisuuden mahdollisuuksista ja siitä, kuinka niitä voidaan hyödyntää organisaation strategisissa tavoitteissa. (Laakso-Manninen 2003, 29–30; Sumkin & Tuomi 2012; Tidd & Tidd 2006, 5–7.) Toisaalta, jos ydinosaamista ei ole tunnistettu eikä sitä ylläpidetä aktiivisesti, menetetään kasvun mahdollisuuksia ja ydinosaaminen voi taantua (Lehtonen 2002, 52).

Oppivassa organisaatiossa on kulttuuri, joka tukee työntekijöiden kouluttautumista ja oppimista sekä mahdollistaa osaamisen hyödyntämisen koko työyhteisölle. Tällöin mahdollistuu avoin vuoropuhelu, kokeilunhalu ja riskien ottaminen, joita tarvitaan esimerkiksi uusien innovaatioiden kehittämisessä. (Bosua, Helms & Hislop 2018, 98–99.) Organisaatiot voivat saada uutta osaamista kokemuksen, kokeilun ja tuotekehityksen tai organisaation ulkopuolelta tapahtuvan hankkimisen avulla. Kokemuksen kautta oppiminen on näistä vähiten tehokas menetelmä, sillä kokemus ei aina helposti muutu organisaation osaamiseksi. Lisäksi kokemuksen kautta voidaan oppia toimintatapoja, joita ei haluta tai osata muuttaa, vaikka tehokkaampia keinoja olisi olemassa. Kokeilu on järjestelmällisempi lähestymistapa oppimiseen. Tarkoituksenmukaisesti toteutettaessa tuotekehitys, jota tehdään kokeilun ja virheen kautta, huomioi olemassa olevan tekniikan ja markkinoiden monimutkaisuuden sekä niiden muutokseen liittyvät epävarmuustekijät ja tulevaisuuden ennustamisen. Ulkopuolisen osaamisen hankkimista voi tehdä esimerkiksi ulkoistamalla tiettyjä organisaation toimintoja. (Tidd & Tidd 2006, 17.)

### **Osaamisperusteinen johtaminen**

Osaamisperusteisen johtamisen (Competence-based management) teorian mukaan yrityksen osaaminen on sen tärkein ominaisuus eikä ainoastaan työnteon väline (Lehtonen 2002, 19–20). Osaamisen rakentaminen (competence building) on prosessi, jolla yritys luo uusia strategisia vaihtoehtoja, jotka mahdollistavat uusien tuotteiden kehittämisen ja sitä myötä uuden kassavirran tuottamisen. Samoin osaamisen hyödyntäminen (competence leveraging) on prosessi, jossa yritys saadakseen liikevoittoa käyttää olemassa olevia strategisia vaihtoehtoja tuotteiden luomiseen ja markkinointiin. (Golnam, Sanchez, Ritala & Wegmann 2014; Sanchez & Heene 1997, 310.)

Kestin (2012) empiiristen tapaustutkimusten mukaan organisaation osaamiset ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Osaaminen vaihtelee tilanteiden mukaan ja siihen vaikuttavat organisaation sisäisen ja ulkoisen ympäristön muutokset. (Kesti 2012, 93.) Hyödyntämällä yrityksen olemassa olevaa osaamista saadaan kassavirtaa, josta osa voidaan käyttää uuden osaamiseen rakentamiseen ja tämä puolestaan tuo yritykselle uusia strategisia vaihtoehtoja. Hyödyntämällä yrityksen uutta osaamista voidaan käyttää joitain yrityksen uusista strategisista vaihtoehdoista ja tuottaa uutta kassavirtaa, josta osa voidaan jälleen kohdistaa uuden

osaamisen kehittämiseen (Kuvio 1). (Golnam, Sanchez, Ritala & Wegmann 2014; Sanchez & Heene 1997, 310.)



KUVIO 1. Kassavirran hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä

Jotta organisaation oppimista voidaan tehostaa, on tärkeää tunnistaa, kuinka osaamiset vaikuttavat toisiinsa. Sanchez (2004, 523–527) jakaa osaamisen viiteen toimintatilaan (competence mode): 1. vaihtoehtoisen strategian visiointi, 2. vaihtoehtoisen johtamisprosessin visiointi, 3. resurssien joustava tunnistaminen, määrittäminen ja käyttöön ottaminen, 4. resurssien joustava käyttö vaihtelevissa toiminnoissa ja 5. toiminnan joustavuus hyödynnettäessä taitoja ja kyvykkyyksiä käytettävissä oleviin resursseihin. Koska organisaation kyky luoda arvoa määrittelemällä ja toteuttamalla strategiaa riippuu kustakin näistä osaamisen toimintatiloista, jokainen niistä voi toimia potentiaalisena "pullonkaulana", joka rajoittaa organisaation kokonaisosaamista. (Sanchez 2004, 523–527.)

## MUUTTUVA ASiantuntijuus JA ASiantuntijoiden johtaminen

Työelämän muuttuessa asiantuntijat joutuvat yhä monipuolisempien haasteiden eteen. Tynjälä (2008, 124–125) toteaa, että asiantuntijuudessa on ominaista tieteellinen ajattelu sekä verkostoitumis- ja sosiaaliset taidot. Pyöriä (2006) korostaa asiantuntijoiden ongelmanratkaisukykyä ja tiimityötaitoja, sillä työelämässä ei riitä, että omaa riittävät taidot työhön, vaan työntekijän tulee olla myös asiakaspalveluhenkinen tiimipelaaja, "hyvä tyyppi". Näiden lisäksi edellytetään omaehtoista asiantuntijuuden ylläpitämistä. (Pyöriä 2006, 55–56.) Parviainen (2006, 156) näkee asiantuntijuudelle välttämättömänä kollektiivisen tiedonrakentamisen.

Kun ryhmä asiantuntijoita muodostaa tietoa yhdessä, puhutaan kollektiivisesta asiantuntijuudesta, jossa yhteisöllä on luonnostaan enemmän tietoa ja osaamista

kuin yksilöllä (Parviainen 2006, 180–182). Horwitz, Heng ja Quazi (2003, 1) toteavat Vogtiin (1995) viitaten, että asiantuntijalla tulee olla kyky ja motivaatio luoda uutta tietoa yhdessä toisten kanssa ja myös kyky tuoda uusia ideoita käytäntöön. Heidän mukaansa asiantuntijan työ ei ole rutiininomaista, vaan siihen kuuluu jatkuva oppiminen ja luovuus. Asiantuntijuudesta on kirjoitettu enemmän artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

Asiantuntijoiden johtajat ovat usein monen osittain keskenään vastakkaisen tarpeen välissä. Organisaatioissa vaaditaan kilpailukykyä, taloudellista kasvua ja nopeaa reagoitukykyä. Toisaalta kollektiivisen asiantuntijuuden kehittyminen vaatii aikaa, sitoutumista, vuorovaikutusta ja tiedon jakamista. Liiketaloudelliset tavoitteet, kuten reaaliaikainen tulosseuranta, vaativat johtajalta täysin erilaista johtamista kuin innovatiivisuuteen ja uuden tiedon kehittämiseen kannustavat tavoitteet. (Erikson 2006, 118–120.) Asiantuntijat tietävät usein erikoisalastaan enemmän kuin johtajansa, mutta johtajien tulee voida käyttää tätä tietoa hyväkseen organisaatioiden toiminnassa (Zand 1997, 16).

Johtaminen ja asiantuntijuus nivoutuvat toisiinsa, joten asiantuntijoiden johtamisen voidaan sanoa olevan monipuolista vuorovaikutteista toimintaa. Johtamisen vastuu jakautuu eri henkilöille uudelaississa tiimi- ja verkosto-organisaatioissa: yhteisten projektien ja hankkeiden onnistuminen on tärkeää koko organisaatiolle ja on useamman kuin yhden henkilön vastuulla. Puhutaan jaetusta johtamisesta, jonka tavoitteena on vuorovaikutteisesti luoda yhdessä uusia innovaatioita, jakaa vastuuta ja oppia uutta. Johtajuus voi olla jaetun johtamisen työyhteisöissä lähes näkymätöntä: esimies-alaissuhteita ei perinteisessä mielessä näy. (Erikson 2006, 124–128.) Toisaalta johtamisen hallinnan avulla pyritään parantamaan organisaation toimintaa, jolloin kehittämiskohteena voivat olla organisaation tehokkuus, henkilöstön oppiminen ja työhyvinvointi. Tällöin tarkoituksena on saada aikaan hyvinvoivia organisaatioita ja työyhteisöjä, joiden henkilöstö on motivoitunutta ja sitoutunutta työpaikkaansa. (Sydänmaanlakka 2002, 37.)

### **Asiantuntijoiden rekrytointi ja perehdyttäminen**

Organisaation oltua toiminnassa jo vuosia ja henkilöstön vaihtuvuuden ollessa vähäistä, voi seurata ikäjakauman vinoutuminen, jossa eläkeikää lähestyviä työntekijöitä on runsaasti. Jotta osaamista voidaan joustavasti siirtää uudelle henki-

löstölle, uutta työvoimaa täytyy mahdollisesti palkata jo hyvissä ajoin ennen eläkesumaa ja pitää tuplamiehitystä erityisesti kriittisissä tehtävissä. (Viitala 2005, 235–236.) Organisaatio voi myös haluta rekrytoida uusia asiantuntijoita joko organisaatiosta lähteneen työvoiman tilalle tai tarvitessaan uutta osaamista, jota muuten ei ole nopeasti saatavilla.

Odotukset uutta asiantuntijaa kohtaan voivat olla kovat: hänen oletetaan tuovan uutta osaamista, joka tuo hyötyä organisaatiolle ja sen asiakkaille, lisäksi hänen ajatellaan kehittävän työprosesseja, oppivan uutta ja samaan aikaan sopeutuvan nopeasti uusiin työtehtäviin ja organisaatioon (Viitala 2005, 238–239). Tämän takia rekrytoinneissa voisi olla hyödyllistä nostaa esiin paitsi uuden asiantuntijan olemassa olevat tiedot, taidot, kokemus ja asenteet, myös tuleva potentiaali, uuden tiedon prosessointitaidot, oppimiskyky sekä asenteet jatkuvaa oppimista kohtaan (Viitala 2005, 238–239; Tyson 2015, 173).

Ei ole itsestään selvää, että organisaatio saa rekrytoitua asiantuntijoita tarpeidensa mukaan. Tilastokeskuksen mukaan vuoden 2020 ensimmäisellä vuosineljänneksellä Suomessa oli yli 63000 avointa työpaikkaa, joista vaikeasti täytettäviä oli yli 30000 (Suomen virallinen tilasto 2020). Elinkeinoelämän keskusliiton suhdannebarometrin mukaan tieto- ja viestintäpalvelujen tuotannon ja myynnin kasvun suurimpana esteenä nähtiin ammattityövoiman puute (Suhdannebarometri lokakuu 2019). Toimivia strategioita asiantuntijan rekrytoimiseen ovat aidosti kilpailukykyinen palkka ja edut, mahdollisuus vaihtaa työtehtäviä organisaation sisällä, organisaation hyvä maine työnantajana sekä proaktiivisten rekrytointimenetelmien käyttäminen (Horwitz ym. 2003, 8–9). Nykyään työntekijät odottavat työnantajalta joustavuutta itsestään selvästi (Tyson 2015, 169). Viitalan (2005, 239) mukaan Sveiby (1990) toteaa, että uusien työntekijöiden rekrytoiminen on tärkein johtamisen keino ja jopa johdon tärkein tehtävä.

Perehdyttäminen tarkoittaa työntekijän tutustuttamista työyhteisöön, organisaatioon ja työtehtäviin. Sen päämääränä on saada uusi työntekijä mahdollisimman sujuvasti tekemään tuottavaa työtä. Tavoitteena on myös saada työntekijä tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja opastaa työntekijä organisaation kulttuuriin. Perehdyttäminen alkaa jo rekrytointivaiheessa, kun esimerkiksi työhaastatteluissa an-

netaan hakijoille tietoa organisaatiosta ja työstä. Kun uusi työntekijä sitten aloittaa, hänelle tulee esitellä työhön liittyvät käytännöt ja säännöt työturvallisuutta unohtamatta. (Viitala 2007, 191–192; Tyson 2015, 225–226.)

### **Asiantuntijaksi kehittyminen**

Urakehitys on yksi keskeinen osa ihmisen henkilökohtaista kehitystä ja siihen vaikuttaa suuresti sosiaalinen konteksti, esimerkiksi, millainen perhe yksilöllä on. Ammattiuuralle päätyminen on usein sarja päätöksiä, jotka johtavat tiettyyn suuntaan, eikä vain yksi iso valinta. (Vondracek, Lerner & Schulenberg 2016.) Henkilökohtaisilla kiinnostuksen kohteilla, mutta myös sattumalla, voi olla osansa siinä, minkä alan asiantuntijaksi yksilö kehittyy. Asiantuntijan johtajan tulee poistaa esteet tuottavan työnteon edeltä, pyrkiä löytämään kutakin yksilöä henkilökohtaisesti motivoivat tekijät sekä tarjota mahdollisuuksia kehittymiseen. (Serrat 2017.)

Kehittyminen asiantuntijaksi vie aikaa. Asiantuntijoilla ei ole parempi muisti tai päättelykyky kuin aloittelijoilla, mutta heillä on enemmän merkityksellistä tietoa ja tieto on paremmin organisoitunut. Kokeneet asiantuntijat ovat oppineet erottamaan olennaisen epäolennaisesta, joten heillä on ymmärrys siitä, mihin keskittää huomionsa. Uuden ongelman kohdatessaan he käyttävät aikaa ongelman hahmottamiseen ja tutun ongelman ratkaisu käy heiltä nopeasti ja suoraviivaisesti. (Hakkarainen & Paavola 2006, 214–215.)

Asiantuntijuus ei lopu eläkeikään. Ikääntyneillä asiantuntijoilla on normaaleja ihmisen vanhenemiseen liittyviä haasteita, kuten prosessoinnin hidastuminen, muistamisen ongelmat ja uusien asioiden oppimisen hidastuminen. Kuitenkin heidän oman asiantuntijuutensa ydinalueeseen liittyvä nopeus ja tehokkuus ovat edelleen tallella. (Hakkarainen & Paavola 2006, 224.) Asiantuntijuus kompensoi henkisten resurssien iän mukaista hidastumista, kun tehtävät ovat asiantuntijuuden erityisalueeseen suoraan liittyviä (Masunaga & Horn 2001; Morrow, Leirer, Altiteri & Fitzsimmons 1994).

Kehityskeskustelujen tulisi toimia työntekijän uralla kehittymisen apuna. Kehityskeskustelut ovat lähijohtajan ja alaisen välisiä strukturoituja keskusteluja, joita pidetään säännöllisin väliajoin (Viitala 2007, 188; Babatunde 2014, 135–137). Tavoitteena on antaa henkilökohtaista ohjausta, auttaa urasuunnittelussa ja kerätä

tietoa organisaation kehityssuunnitelmia varten. Lopputuloksena on usein pikkuhiljaa muotoutuva henkilökohtainen kehityssuunnitelma. (Viitala 2007, 188.) Hautala (2005, 151) toteaa, että kehityskeskusteluihin on tärkeää valmistautua huolella ja seurata edellisessä kehityskeskustelussa päätettyjen asioiden toteuttamista. Johtajan tulee antaa palautetta työntekijälle ja päinvastoin. Sekä johtajan että alaisen persoonallisuustyypit vaikuttavat siihen, miten kehityskeskustelut koetaan. (Hautala 2005, 151.) Kehityskeskusteluiden yhtenä tavoitteena on tukea työntekijän asiantuntijuuden kehittymistä organisaatiossa. Kun organisaatiolla ja työntekijällä on yhteinen näkemys ja sopimus osaamisen kehittämistä, se luo motivaatiota ja siten sitoutumista organisaatioon. (Braham 1995, 4.) Ryhmäkehityskeskusteluissa keskitytään koko ryhmän toimintaan ja osaamiseen ja saadaan näin arvokasta tietoa päivittäiseen työhön (Viitala 2007, 188).

## **TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN KONSTRUKTIIVISELLA TUTKIMUSMENETELMÄLLÄ**

Tutkimuksen kehittämismenetelmäksi valikoitui konstruktivinen tutkimusote, sillä käytännönläheisenä menetelmänä se sopii hyvin työelämän kehittämiseen. Konstruktivinen tutkimusmenetelmä etenee vaiheittaisena prosessina. Ensimmäisenä pyritään tunnistamaan jokin konkreettinen ongelma. Seuraavaksi perehdytään syvällisesti aiheeseen sekä teorian että käytännön tasolla, jonka jälkeen innovoidaan ratkaisu eli konstruktio alussa määriteltyyn ongelmaan. (Lukka 2001, 2006.) Prosessin aikana konstruktioa voidaan testata ja pilotoida yhdessä kohdeorganisaation kanssa. Lopuksi arvioidaan saatujen palautteiden kautta konstruktion soveltuvuutta alussa määriteltyyn ongelmaan. (Lukka 2001, 2006; Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2014, 65–68; Virtanen 2006, 48–50.) Konstruktivistista tutkimusta on kuvattu tarkemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

Tutkimuksen aluksi pyrittiin tunnistamaan kyselyn ja teemahaastattelujen avulla toimeksiantajaorganisaatioiden osaamisen johtamisen kehittämiskohteet. Seuraavaksi hankittiin syvällistä tietoa osaamisen johtamisesta käyttäen hyväksi olemassa olevaa kirjallisuutta ja tutkimuksia. Teorian ja tutkimustulosten pohjalta kehitettiin malli, joka vastasi alussa määriteltyjä kehittämiskohteita. Lopuksi tehtiin konstruktio, eli osaamisen johtamista käsittelevä verkkosivusto, joka esiteltiin toimeksiantajille.

## Tutkimusaineiston keruu ja analyysi

Tutkimusaineistoa kerättiin toimeksiantajaorganisaatioiden henkilöstölle lähetetyn kyselyn (Liite 1), sekä teemahaastattelujen (Liite 2) avulla. Kysely valittiin menetelmäksi, sillä se oli helppo toteuttaa suurelle määrälle vastaajia, erityisesti kun käytettiin verkkokyselyä. Teemahaastattelut valittiin täydentämään kyselyissä saatua yleiskuvaa osaamisen johtamisesta toimeksiantajaorganisaatioissa. Kyselyistä ja teemahaastatteluista aineistonkeruumenetelminä on kerrottu tarkemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

Kyselyssä kartoitettiin osaamisen johtamisen nykytilaa sekä asenteita ja kokemuksia osaamisen kehittämisestä toimeksiantajaorganisaatioissa. Kysely toteutettiin Google Formsilla, jonka linkki lähetettiin toukokuussa 2020 sähköpostitse Kainuun ammattiopiston koulutusjohtajille, koulutuspäälliköille ja tiimivastaaville (yhteensä 38 henkilöä) sekä Vaimo Finland Oy:n toimitusjohtajalle, Business Unit Managerille, tiiminvetäjille ja projektipäälliköille (yhteensä 18 henkilöä). Kysely suunnattiin organisaatioiden henkilöille, jotka vastaavat, suunnittelevat tai käyttävät asiantuntijaresursseja. Pois rajattiin asiantuntijat, jotka eivät vastaa työssään muiden työntekijöiden työtehtävien suunnittelusta tai käytöstä. Rajaus tehtiin, jotta tutkimusaineisto saatiin pidettyä kohtuullisen kokoisena, mutta kuitenkin luotettavana. Kainuun ammattiopistolta kyselyyn vastasi 24 henkilöä, eli 63 prosenttia ja Vaimolta 13 henkilöä, eli 72 prosenttia. Yhteensä vastausprosentti oli 66, jota voidaan pitää verkkokyselylle hyvänä tuloksena.

Kyselyssä oli seitsemän eri osiota: asenteet osaamisen johtamiseen, oppimista kannustava työympäristö, osaamisen jakaminen organisaation sisällä, omat kokemukset asiantuntijauralla kehittämisestä, osaamisen kulttuuri tiimeissä, osaamisen johtaminen asiantuntijauran eri vaiheissa sekä strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Kussakin osiossa oli 1–2 avointa kysymystä sekä 6–8 väittämää, joihin vastattiin Likertin asteikolla. Kysymykset ja väittämät olivat sekä suomeksi että englanniksi, sillä Vaimolla vastaajien joukossa oli myös henkilöitä, joiden äidinkieli ei ole suomi. Väittämät olivat pakollisia vastattavia, mutta avoimet kysymykset olivat vapaaehtoisia. Näin pyrittiin tekemään vastaamisesta mahdollisimman helppoa ja yksinkertaista, jotta vastauksia saataisiin kattavasti. Halukkaille annettiin kuitenkin mahdollisuus avata ajatuksiaan avointen kysymysten avulla.



Kyselyn lisäksi toteutettiin kesäkuussa 2020 teemahaastattelu Vaimon Business Unit Managerille ja toimitusjohtajalle sekä Kainuun ammattiopiston rehtorille. Teemahaastatteluissa oli neljä pääteemaa: osaamisen johtaminen yleisesti, strategisten tavoitteiden saavuttaminen osaamisen johtamisen avulla, asiantuntijauran elinkaari sekä tulevaisuuden osaamistarpeet. Teemahaastattelut suoritettiin Teamsin ja Zoomin kautta videopuheluin, jotka myös tallennettiin. Vaimon teemahaastattelussa läsnä olivat yhtä aikaa sekä Business Unit Manager että toimitusjohtaja, Kainuun ammattiopistoa edusti rehtori. Haastattelut litteroitiin ja niiden olennaisista osista tehtiin tiivistelmät.

Kyselyn avoimet kirjalliset vastaukset sekä teemahaastattelut analysoitiin laadullisella sisällönanalyysimenetelmällä. Sisällönanalyysimenetelmällä voidaan analysoida erilaisia aineistoja, joita voivat olla muun muassa kyselyt, haastattelut, puhe, keskustelut ja dialogit. Aineistolähtöisen aineiston sisällönanalyysi on kolmivaiheinen prosessi, jonka vaiheet ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajarvi 2018.) Sisällönanalyysistä on kerrottu tarkemmin yhteisessä tietoperustassa. Vastauksista etsittiin ja luokiteltiin aluksi yhteisiä nimitäjiä, jonka jälkeen aineistoa ryhmiteltiin yhteisten teemojen alle. Avoimet vastaukset teemoiteltiin kysymyksestä riippuen 2–4 luokkaan. Taulukossa 1 on esimerkki avointen vastausten luokittelusta. Vaimon ja Kainuun ammattiopiston vastaukset eroteltiin toisistaan, jotta saatiin esille erot toimeksiantajaorganisaatioiden välillä.

Taulukko 1. Esimerkki avointen vastausten luokittelusta

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Osaamisen johtaminen on osaamista, asiantuntijuutta ja esimiestyötä.	Kokemukset osaamisen johtamisesta	Osaamisen johtaminen
Organisaation tukea oman osaamisen kehittämiseksi odotetaan resursseja koulutukseen pääsemisen mahdollistamiseksi.		

Esimiehen kanssa käytävät kehityskeskustelut.		
-----------------------------------------------	--	--

Kyselyn väittämiä puolestaan analysoitiin määrällisellä aineiston analyysimenetelmällä. Kunkin väittämän vastauksista tehtiin pylväsdiagrammi organisaatioittain. Väittämistä tarkasteltiin erityisesti sellaisia, joissa oli vahvaa hajontaa Likertin asteikolla, sekä niitä, joissa huomattiin haasteita tai mahdollisia kehittämiskohteita tutkimuskysymyksiin liittyen. Määrällisen aineiston analyysistä sekä Likertin asteikosta on kerrottu yhteisessä tietoperustassa.

## **OSAAMISEN JOHTAMISEN NYKYTILA TOIMEKSIANTAJAORGANISAATIOISSA**

Tutkimuksen perusteella KAO:ssa osaamisen kehittäminen oli suurimmaksi osaksi opettajien omalla vastuulla, sillä osaamisen johtamisen tarpeita ei oltu tunnistettu. Päivittäisessä arjessa tulleet haasteet ratkottiin asiantuntijakollegoiden kesken ja näin jaettiin ja hankittiin osaamista. Lähiesimiehen tieto työntekijän osaamisesta oli ensiarvoisen tärkeää, sillä henkilöstön osaamista ei oltu määrätietoisesti kartoitettu ja dokumentoitu.

Vaimolla oli strategiaan pohjautuvia osaamistavoitteita. Henkilöstöltä odotettiin oma-aloitteisuutta osaamisen kehittämisessä, lisäksi yrityksen suunnalta kannustettiin siihen aktiivisesti, esimerkiksi palkitsemalla sertifikaattien suorittamisesta. Henkilöstöltä odotettiin tietty prosentti laskutettavaa työtä. Työntekijä voi käyttää jäljellä jäävän osan työajasta esimerkiksi oman osaamisen kehittämiseen. Osa tästä ajasta meni käytännössä kuitenkin sisäisiin palavereihin, suunnitteluun ja muuhun sisäiseen toimintaan.

Kyselystä nousi esille, että noin 60 prosenttia Vaimon vastaajista koki, että osaamista jaetaan säännöllisesti organisaatiossa, kun taas KAO:n vastaajista samaa mieltä oli 29 prosenttia. Kaikki KAO:n vastaajat olivat sitä mieltä, että organisaatiossa on paljon hiljaista tietoa ja Vaimon vastaajista samaa mieltä oli 77 prosenttia vastaajista. Avointen vastausten perusteella organisaatioiden osaamisen jakamisen parantaminen tapahtuu tiimitoimintaa ja yhteistyötä lisäämällä – verkostoitumalla ja tekemällä yhteistyötä kaikkien (alojen, tiimien ja asiantuntijoiden)

kesken. Hiljaista tietoa puolestaan tapahtuu voisi hyödyntää dokumentoimalla, mentoroimalla ja yhdessä tekemällä. Molempien organisaatioiden vastaajien mukaan osaamisen jakaminen tulisi olla työhön automaattisesti kuuluvaa, ei erikseen käskettävää suorittamista.

*“Osaamisen jakaminen tulisi olla sisäänrakennettuna rooleihin, ei lisä normaalin työn päälle.”*

*“Allocate time from high up; right now the mentality is a bit ‘share if you like’, and everyone is busy.”*

*“Tiimien tasolla ideointia ja kehittämistyötä tehdään varmasti paljon mutta eri alojen välinen kehittäminen on hyvin vähäistä. Tähän olisi hyvä luoda puitteita, joissa kohdattaisiin ja jaettaisiin ajatuksia kehittämistyölle.”*

### **Osaamisen johtamisen kehittäminen asiantuntijauran elinkaaren näkökulmasta**

Tutkimuksen perusteella Kainuun ammattiopistossa ei oltu selkeästi määritelty asiantuntijauran elinkaarta. Keskiössä oli opettajan substanssiosaaminen omaan perustyöhön. Mikäli alalla oli esimerkiksi resurssipula, opettaja sai opetettavakseen opetuskokonaisuuden, josta hänellä ei välttämättä ollut aiempaa kokemusta. Myös tilanteissa, jossa opettajan osaamista haluttiin kehittää, hänelle voitiin antaa opetettavaksi opetuskokonaisuus yhdessä kokeneen opettajan kanssa. Kainuun ammattiopistolla oli käytössä perehdyttämissuunnitelma, joka oli esimiehen, eli koulutuspäällikön, vastuulla toteuttaa. Perehdyttämiseen esimiehen lisäksi osallistuivat tiimivastaava sekä muut alan opettajat. Tutkimuksessa nousi esiin, että perehdyttämissuunnitelmaa tulisi päivittää ja kehittää. Lisäksi kyselyn perusteella vastaajat kokivat, että perehdyttämiseen pitäisi käyttää enemmän aikaa.

Vaimolla ei oltu kattavasti määritelty asiantuntijan elinkaarta, mutta asiantuntijaksi kehittymistä pyrittiin auttamaan organisaation toimesta. Palveluliiketoimintamallin mukaisesti käytännön työtehtävät ohjasivat asiantuntijana kehittymistä. Projektit vaihtelivat vaatimustasoltaan ja jokaiselle työntekijälle pyrittiin löytämään hänen osaamiseensa soveltuva projekti. Syksyllä 2020 Vaimolla oltiin otamassa käyttöön henkilökohtaisen kehittymisen suunnitelmat ja työtehtävien

roolikuvauksia oltiin yhtenäistämässä. Osaamista jaettiin säännöllisesti kokouksissa tiimeissä ja heimoissa. Kyselyyn vastanneet olivat enimmäkseen tyytyväisiä arjen työtehtävien tarjoamiin oppimisen mahdollisuuksiin.

Osa molempien toimeksiantajien vastaajista toivoi asiantuntijuuden kehittämiseen enemmän tukea organisaation suunnalta. KAO:n vastaajista 16 prosenttia ja 30 prosenttia Vaimon vastaajista oli myös sitä mieltä, että organisaatiossa juuri aloittaneet asiantuntijat eivät saaneet ohjausta ja neuvoja kokeneemmilta.

Kainuun ammattiopistossa käytiin kehityskeskustelut vuosittain. Koulutusalojen kesken saattoi olla pieniä eroavaisuuksia kehityskeskusteluissa, muun muassa joillakin aloilla käytiin ensin tiimissä ryhmäkehityskeskustelu, jonka jälkeen käytiin henkilökohtaiset kehityskeskustelut. Vaimolla oli käytössä kehityskeskustelut, joita kutsutaan 1:1-keskusteluiksi. Näitä kehityskeskusteluja käytiin säännöllisesti useamman kerran vuodessa. Ryhmäkehityskeskusteluja sen sijaan ei ollut käytössä. Kyselyn perusteella suurin osa vastaajista (KAO 75 prosenttia, Vaimo 69 prosenttia) oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat erinomainen paikka asettaa tavoitteita osaamisen kehittämiseksi. Tavoitteiden seuraamisessa sen sijaan olisi mahdollisesti ollut parantamisen varaa, sillä osan vastanneista (KAO 25 prosenttia, Vaimo 30 prosenttia) mielestä kehityskeskusteluissa sovittujen osaamistavoitteiden toteutumista ei seurata.

Kyselyn mukaan ammatillista oppimista tapahtuu parhaiten käytännön työssä yhdessä toimien, projekteissa ja tiimityössä sekä kokemuksen kautta. Työhön liittyvän osaamisen kehittämiseen nähtiin eniten vaikuttavan oman innostuksen ja sisäisen motivaation. Vastaajien mielestä asiantuntijuuden kehittäminen vaatii mentorointia, uusia työtehtäviä tai työtehtävien kierrättämistä sekä yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta:

*”Pitkään samassa tehtävässä olleita pitäisi kierrättää/kouluttaa, koska liian kauan samoissa hommissa olevana häviää tietämys kentältä ja arjesta...  
...Alussa olevia tuettaisiin, nimettäisiin esim. mentori talon sisältä, jolle voisi kilauttaa tarvittaessa.”*

*”Tehtävien kierto. Uudet haastavammat tehtävät ja rooli.”*

## **Organisaatioiden strategisten tavoitteiden tukeminen osaamisen johtamisen avulla**

Kainuun ammattiopiston strategisena tavoitteena oli saada yhtenäinen ammattiopisto, jossa ei ole koulutusalojen välisiä rajoja (Tuominen 2020). Työelämän vaatimukset ovat muuttuneet: työelämä tarvitsee moniosaajia. Tämän takia myöskään opetus ei voi olla liian siiloutunutta, vaikka tutkinnon perusteet huomioidaan. Haastattelun perusteella opettajat saivat koulutussopimusjaksoilla olevan opiskelijan ohjauksen avulla tietoa työelämän osaamistarpeista ja näitä tarpeita pyrittiin mahdollisuuksien mukaan täyttämään. Haasteena voitiin nähdä, että Kainuun ammattiopistolla ei oltu organisaation tasolla määritelty, millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa, vaan osaamisen kehittämisen suunnittelu oli opetusalojen sisäisten koulutuspäälliköiden vastuulla.

It-ala muuttuu nopeasti ja uusia teknologioita syntyy jatkuvasti, joten Vaimolla nähtiin erittäin tärkeänä, että osaamista kehitetään. Organisaatiossa ei oltu kuitenkaan erikseen määritelty, kenen vastuulla osaamisen johtaminen on. Yrityksen ydinosaamiset oli määritelty yleisellä tasolla. Strategisia tavoitteita tuotiin jatkuvasti esiin, mutta haastateltujen mukaan strategiaa tulisi kirkastaa esimerkiksi tiiminvetäjille, jotta he voisivat viedä strategiaa eteenpäin tiiminsä jäsenille. Vaimolla oli tiedossa, millaista osaamista tarvitaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja tätä osaamista pyrittiin saamaan uusilla rekrytoinneilla ja kehittämällä nykyisen henkilöstön osaamista. Myös tulevaisuuden tarpeita mietittiin: "Tulee olla jatkuvasti hereillä, jotta voidaan vastata osaamistarpeiden muutoksiin."

Kysyttäessä, kuinka vastaavat ohjaavat tiimiään organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi saatiin vaihtelevia vastauksia. Vastausten perusteella tiimin toiminnan ohjaaminen strategian mukaiseksi vaatii mukana olemista, omaa esimerkkiä, kannustamista, yhteisiä katsauksia ja asioiden käsittelemistä. Osa vastaajista koki kysymyksen hankalana, kun taas toisille vastaajille taas strategisten tavoitteiden miettiminen oli selvästi tutumpaa:

*"Siinäpä se tiimivastaavan viisasten kivi onkin?? Omalla esimerkillä."*

*"Muistuttelen tavoitteistamme ja näkisin, että ne toteutetaan jonkinlaiseen visuaaliseen muotoon vaikka näyttöjen taustakuvaksi tms.. Juuri aloimme*

*työstämään uutta strategiaa käytännön työkaluksi, toivottavasti onnistumme työssä.”*

*”Avaamalla asiakastarpeita ja mitä eri osa-alueet sisältävät. Antamalla tukea toisille asioissa, missä pystyn auttamaan ja priorisoimalla tekemistä. Luomalla selkeämpiä vaatimusmäärittelyitä ja speksejä.”*

### **Osaamisen johtamisen kehittämiskohteet**

Molemmissa toimeksiantajaorganisaatioissa nähtiin kehittämiskohteita osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtaminen käsitteenä ei ollut täysin tuttu ja selkeä tutkimukseen vastanneille. Kainuun ammattiopistolla ei ollut kovin paljon kokemusta osaamisen johtamisesta, vaan toiminta pohjautui opettajien omaan substanssiosaamiseen ja oman asiantuntijuuden aktiiviseen kehittämiseen. Osaamisen johtaminen Vaimolla oli käytännössä sitä, että kehoitettiin osaamisen kehittämiseen sekä autettiin tunnistamaan luontaisia taipumuksia ja rohkaistiin kehittämään niitä. Molemmissa organisaatioissa osaamisen kehittäminen nähtiin tärkeänä ja siihen oltiin halukkaita panostamaan. Suurin osa (yli 60 prosenttia) kyselyyn vastanneista oli samaa mieltä väittämän ”Henkilöstön osaamisen kehittäminen organisaatiossamme lähtee organisaation tarpeista” kanssa. Tämä onkin yksi osaamisen johtamisen tärkeimmistä tavoitteista.

Kysyttäessä, kuinka organisaatio voisi paremmin kannustaa asiantuntijoita kehittämään osaamistaan, vastaajat toivoivat mahdollisuutta käyttää työaikaansa osaamisen kehittämiseen. Lisäksi vastauksista nousi esille koulutukseen pääsemisen mahdollistaminen, avoimuuden ja tiedottamisen lisääminen sekä esimiehen kanssa käytävät kehityskeskustelut. Nämä tekijät ovatkin tärkeitä asiantuntijoiden motivaation ja sitoutumisen parantamisessa, joista Sydänmaanlakka (2002, 37) on kirjoittanut.

Molemmissa organisaatioissa oli nähty toisinaan haastavana saada rekrytoitua pätevää ja organisaatioiden strategiaan sopivaa henkilöstöä. Asiantuntijoita motivoi mahdollisuus suunnitella omaa työtä, haastavat työtehtävät, mahdollisuus käyttää työssään johtavia teknologisia ratkaisuja tai tuotteita, johdon tuki sekä tyydytystä tuottava työ. Sitoutumiseen puolestaan auttaa parhaiten haastava työ, kilpailukykyinen palkka ja edut, tulosperusteiset edut ja bonukset, mahdollisuus

kehittää omaa asiantuntijuuttaan sekä johdon tuki. (Horwitz ym. 2003, 8–9.) Nykyajan työelämässä on tärkeää pitää työntekijät motivoituneina ja sitoutuneina, jotta he eivät vaihda työpaikkaa ja vie osaamistaan mukanaan. Ennen koko työura saatettiin tehdä saman työnantajan palveluksessa, mutta nykyään yhä useammin työpaikkaa vaihdetaan, jos se ei sovi omaan ansioluetteloon eikä tuo mitään uutta asiantuntijuuden kehittymiseen. (Serrat 2017.)

## **INTERNETSIVUSTO TOIMEKSIANTAJIEN OSAAMISEN JOHTAMISEN TUEKSI**

### **OsaaminenNYT -sivusto**

Konstruktiiivisen tutkimusmenetelmän mukaisesti päätettiin rakentaa konstruktio, osaamisen johtamista käsittelevät verkkosivut, joihin kerättiin tietoa, linkkejä ja lähteitä lisätiedon hakemiseen. OsaaminenNYT-sivustolla käsiteltiin osaamisen johtaminen yleisesti, kuvattiin osaamisen johtamisen keinoja ja perehdyttiin asiantuntijauran elinkaareen osaamisen johtamisen näkökulmasta (Kuvio 2). Sivuston sisältö nousee tutkimuksen keskeisistä tuloksista ja teoreettisesta viitekehyksestä. OsaaminenNYT-sivusto on osoitteessa <https://osaamispaaja.wixsite.com/osaaminennyt>.



KUVIO 2. OsaaminenNYT -sivuston rakenne ja sisältö.

Verkkosivuston ei ollut tarkoitus olla täysin kattava tietopaketti kaikesta mahdollisesta osaamisen johtamiseen liittyvästä, vaan pikemminkin toimia tietopankkina ja mielenkiinnon herättäjänä osaamisen johtamisen kehittämiseen. Tärkeänä nähtiin linkkien ja lähteiden kerääminen, jotta lisätiedon hankkiminen on mahdollisimman helppoa. Etusivulta oli selkeä navigaatio alasivuille (Kuvio 3).



KUVIO 3. OsaaminenNYT -sivuston etusivun navigaatio



OsaaminenNYT-sivusto oli suunnattu erityisesti organisaatioiden johdolle sekä koulutusjohtajille, koulutuspäälliköille, tiimivastaaville ja projektipäälliköille, eli samoille henkilöille, joille kehitystehtävän kysely suunnattiin. Lisäksi Kainuun ammattiopistossa aloittivat lokakuussa 2020 pedagogiset suunnittelijat, joiden suunnittelun ja kehittämisen apuvälineenä sivusto voi toimia. Sivustoa voitaisiin mahdollisesti hyödyntää tulevaisuudessa, kun organisaatioiden osaamisen johtamista kehitetään edelleen. Sivuston tarkoitus oli herätellä pohtimaan osaamisen johtamista omissa organisaatioissa, esimerkiksi, kuinka voidaan ottaa osaamisen johtaminen huomioon rekrytoinnissa tai perehdytyksessä.

OsaaminenNYT-sivustolla oli kiinnitetty huomiota yksilöiden, tiimien ja koko organisaation johtamiseen. Osaamistarpeet nousevat koko organisaation strategiasta ja niitä tulee toteuttaa sekä tiimi- että yksilötasolla. Vaikka asiantuntijat usein kehittävät osaamistaan myös omaehtoisesti ja vapaa-ajallaan, ei organisaation strategisten osaamistavoitteiden täyttymistä voida laskea sen varaan. Osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen tulee voida käyttää myös työaika ja siihen tulee kannustaa. Organisaation johto on vastuussa siitä, että oikeanlaista osaamista on saatavilla silloin, kun sitä tarvitaan. Kun asiantuntijoille annetaan mahdollisuus, he osaavat yleensä itse parhaiten määrittellä, millaista tukea he tarvitsevat osaamisensa kehittämiseen.

## **POHDINTA**

### **Osaamisen kehittäminen perustuu ennakointiin**

Tietoperustaa tehdessä ja työn edetessä todettiin, että osaamisen johtaminen on hyvin laaja käsite, joka pitää sisällään monia asioita ja linkittyy useaan eri johtamisen kokonaisuuteen. Molemmissa organisaatioissa nähtiin tärkeäksi osaamisen tarpeiden muutosten ennakointi. Muutostarpeiden tunnistamiseksi suositellaan ensimmäisenä toimenpiteenä osaamiskartoituksen tekemisen molemmissa organisaatioissa. Seuraavaksi tulisi määrittellä tahtotila, johon pyritään, millaista ydinosaamista organisaatioilla on ja millaista osaamista lähitulevaisuudessa tarvitaan. Osaamiskartoituksen tuloksia ja tavoiteltujen ydinosaamisten sisältöä vertailemalla tulevat esiin mahdolliset puutteet organisaatioiden osaamisessa, sekä

ne alueet, joissa osaaminen on vahvaa. Säännöllisesti suoritettuna nämä toimenpiteet auttavat osaamisen tarpeiden muutosten ennakoinnissa. Osaamiskartoituksia ja ydinosaamisten määrittelyä kuvattiin myös OsaaminenNYT-sivustolla.

Vaimolle organisaationa suositellaan osaamisen johtamisen kehittämistä entistäkin kokonaisvaltaisemmin, määrätietoisemmin ja tavoitteellisemmin. Osaamisen johtamisen nykytila oli hyvä, mutta sitä voidaan parantaa edellä mainittujen keinojen lisäksi esimerkiksi ottamalla käyttöön tiimikehityskeskustelut. Vaimon strategiassa oli määritelty, millaista osaamista tarvitaan ja millaisten osaamistavoitteiden asettamista pyrittiin lisäämään sekä tiimi- että yksilötasolla. Vaimolla oli vuonna 2020 tulossa useita osaamisen kehittämiseen liittyviä uudistuksia. Olisi hyvä, jos näiden uudistusten onnistumista seurattaisiin osana osaamisen johtamista. Käytössä jo olevat ja suunnitellut toimenpiteet tulisi kaikki nähdä osana yhtä kokonaisuutta, jonka tavoitteena on organisaation osaamisen kehittäminen ja säilyttäminen. Perehdyttämisprosessia tulisi kehittää ja kiinnittää huomiota kehityskeskusteluissa määriteltyjen tavoitteiden toteutumisen seuraamiseen. Osaamisen johtamisen kokonaisuudella olisi hyvä olla yksi tai useampi vastuhenkilö organisaatiossa.

KAO:n kannalta tärkeänä nähdään pedagogisten suunnittelijoiden sekä koulutus-  
päälliköiden tukeminen työssään. Osaamisen johtamiseen tulee kiinnittää huomiota yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Informaation tuottaminen ja hiljaisen tiedon sanoittaminen nähdään tärkeänä sisäisen kommunikaation parantamiseksi. Organisaatiossa voitaisiin perustaa heimoja, tiimirajojen yli kulkevia joukkoja, joiden tarkoitus on luoda ja levittää uutta osaamista. Tuloksista nousi esiin, että myös esimerkiksi perehdytysprosessia voisi päivittää ja kehittää. Myös KAO:ssa olisi hyvä ottaa osaamisen johtaminen osaksi organisaation kehittämistä ja määritellä sille yksi tai useampi vastuhenkilö, joiden tehtävänä olisi määrätietoisesti kehittää, säilyttää ja vahvistaa organisaation osaamista.

### **Eettisyys ja luotettavuus**

Tutkimus toteutettiin opinnäytetyöprosessina, jossa käytettiin kolmea erilaista aineistonkeruumenetelmää. Näitä menetelmiä olivat teemahaastattelut ja kysely, jossa oli väittämiä Likertin asteikolla sekä avoimia kysymyksiä. Kyselyhaastattelun vastausprosentti oli yhteensä 66, joten kyselyn tuloksia voidaan pitää luotettavina. Artikkelin kirjoittajat toimivat toimeksiantajaorganisaatioissa, mutta eivät

vastanneet kyselyyn. Yhteydenottoja kyselyyn liittyen ei tullut, joten voidaan olettaa, että vastaajat ymmärsivät kysymykset ja siten ovat pystyneet vastaamaan niihin omien näkemystensä mukaan. Artikkelin kirjoittajat pyrkivät tarkastelemaan kyselyn tuloksia mahdollisimman objektiivisesti.

Tietoperustassa on käytetty monipuolisesti ja runsaasti luotettavaa tutkimustietoa, joka koostuu tieteellisistä tutkimuksista sekä tieteellisten kirjoittajien teoksista. Kyselyn tuloksia on tarkasteltu tietoperustaa hyväksi käyttäen. Vaikkakin työ on tehty toimeksiantajille, konstruktiota, OsaaminenNYT-sivustoa, voivat käyttää muutkin tahot.

### **Tulosten luovuttaminen ja jatkokehitysideat**

OsaaminenNYT-sivusto ja tutkimuksen tulokset esiteltiin ja luovutettiin Vaimon johtoryhmälle sekä KAO:n rehtorille ja pedagogisille suunnittelijoille. Tulokset otettiin vastaan mielenkiinnolla ja kehittämissuhteita aiottiin ottaa käyttöön. OsaaminenNYT-sivuston kerrottiin olevan tarkoituksenmukainen ja kiinnostava. Vaimon johtoryhmä aikoi ottaa huomioon sivuston pääajatuksia liiketoimintasuunnitelmaa mietittäessä. Vaimon johtoryhmä nosti myös esiin, että olisi hyödyllistä toteuttaa kysely uudestaan puolen vuoden päästä, kun suunnitellut toimenpiteet osaamisen johtamisen kehittämiseksi ovat olleet käytössä jonkin aikaa. Tällöin kyselyyn voisi vastata koko henkilökunta. KAO:n edustajana rehtori toi esille, että aihe oli vuonna 2020 hyvin ajankohtainen ja oli noussut esille muun muassa hänen pitäessään kehityskeskusteluita koulutuspäälliköiden kanssa. Pedagogiset suunnittelijat puolestaan odottivat saavansa sivustolta ja artikkelista uusia näkökulmia työhönsä.

Mikäli organisaatiot käyttävät OsaaminenNYT-sivustoa, jatkokehittämissaiheena voitaisiin selvittää, onko siitä ollut hyötyä osaamisen johtamisen kehittämisessä. Esimerkiksi voitaisiin toteuttaa kysely verkkosivuston hyödyllisyydestä ja kehittää sivustoa tulosten perusteella. Toisena jatkokehittämissaiheena organisaatioissa voitaisiin selvittää kyselyn avulla koko henkilöstön kokemuksia osaamisen johtamisen nykytilasta ja kehittämiskohteista.

## LÄHTEET

- Aro, T., Aro, R. & Mäkelä, I. 2020. Väestöselvitys 2040 – Ikäryhmäkohtaiset ja alueelliset väestöennusteet sekä uusien opiskelijoiden määrrien ennuste kaikilla koulutusasteilla Suomessa 2018–2040. Sitra. Viitattu 24.9.2020. <https://media.sitra.fi/2020/06/09115815/vaestonselvitys-2040.pdf>.
- Babatunde, J. O. 2014. Effectiveness of Performance Appraisal as a tool to measure employee productivity in Organisations. Macrothink Institute, 135–137.
- Braham, B. 1995. Creating a learning organization. California: Crisp Publications, Inc.
- Bosua, R., Helms, R. & Hislop, D. 2018. Knowledge management in organizations: A critical introduction. Oxford University Press.
- Erikson, M. 2006. Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press, 115–151.
- Golnam, A., Sanchez, R., Ritala, P. & Wegmann, A. 2014. The why and the how of coopetition: Modeling the incentives and design of coopetitive value networks. Teoksessa Heene, A. & Sanchez, R. (toim.) A Focused Issue on Building New Competences in Dynamic Environments, Emerald Publishing Limited. E-kirja. Viitattu 24.9.2020. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ramklibrary-ebooks/detail.action?docID=1840440>, 29–61.
- Gökkaya, Ö. & Özbağ, G. K. 2015. Linking Core Competence, Innovation and Firm Performance. *İşletme Araştırmaları Dergisi* Vol. 7(1) 2015, 90–102. Viitattu 30.5.2020. doi:10.20491/isader.2015115753.
- Hakkarainen, K. ja Paavola, S. 2006. Kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia – kognitiiviteollinen näkökulma. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press, 214–272.
- Hautala, T. M. 2005. Personality and transformational leadership: Perspectives of subordinates and leaders. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.
- Horwitz, F. M., Heng, C. T. & Quazi, H. E. 2003. Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, Vol 13 No 4 2003, 23–44. Viitattu 18.5.2020. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00103.x>.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa – Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Kauppatieteellinen tiedekunta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja.
- Kainuun ammattipiisto 2020. Internet-sivusto. Viitattu 25.2.2020. <https://www.kao.fi/>

- Kesti, M. 2012. The tacit signal method in human competence based organization performance development. Lapin yliopisto. Väitöskirja.
- Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampereen yliopisto. Kasvatustiede. Väitöskirja.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Laakso-Manninen, R. 2003. Henkilöstön kehittämisen integroitu järjestelmä. Teoksessa Laakso-Manninen, R., Manka, M., Troberg, E. & Kirjavainen, P. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu, 29–44.
- Lehtonen, T. J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampereen yliopisto. Kasvatustiede. Väitöskirja.
- Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 9.5.2020. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- 2006. Konstruktiivinen tutkimusote: Luonne, prosessi ja arviointi. Teoksessa Rolin, K., Kakkuri-Knuutila, M-L. & Henttonen, E. (toim.) Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus, 111–133.
- Luoma-aho, V. ja Sulopuisto, O., (toim.) 2017. Tulevaisuuden koulutuksen käsikirja – Askelmerkkejä kestävä koulutuksen kehittäjille. Sitra. Viitattu 24.9.2020. <https://media.sitra.fi/2017/07/08101022/Selvityksia1241.pdf>
- Masunaga, H., & Horn, J. 2001. Expertise and age-related changes in components of intelligence. *Psychology and Aging*, 16(2), 293–311. Viitattu 18.5.2020. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.16.2.293>.
- Morrow, D., Leirer, V., Altiteri, P., & Fitzsimmons, C. 1994. When expertise reduces age differences in performance. *Psychology and Aging*, 9(1), 134–148. Viitattu 18.5.2020. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.9.1.134>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystieteiden julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Vaasan Yliopisto. Väitöskirja.
- Omotayo, F. 2015. Knowledge Management as an important tool in Organizational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice* (e-journal). Viitattu 1.6.2020. <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>.
- Parviainen, J. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. 2006. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press, 155–187.

- Prevot, F. 2008. The Management of Competences in the Context of Interorganizational Relations. Teoksessa Martens, R. H., Heene, A., Heene, A., Martens, R. & Sanchez, R. Competence Building and Leveraging in Interorganizational Relations. Emerald, 7–37.
- Pyöriä, P. Tietoyhteiskunta, tietotyö ja asiantuntijuus. 2006. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press, 55–82.
- Sanchez, R. & Heene, A. 1997. Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition. *European Management Journal*, 15(3), 303–317. doi:10.1016/S0263-2373(97)00010-8.
- Sanchez, R. 2004. Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57(5), 518–532. doi:10.1016/S0148-2963(02)00318-1.
- Serrat, O. 2017. Knowledge Solutions – Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance. E-kirja. Singapore: Springer. Viitattu 18.5.2020. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-981-10-0983-9>.
- Suhdannebarometri lokakuu 2019. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 19.5.2020. <https://ek.fi/wp-content/uploads/SB-lokakuu-2019-1.pdf>
- Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation optimisen oivalluksia. Helsinki: Talentum Media. E-kirja. Viitattu 30.5.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Alma Talent verkkokirjahylly.
- Suomen virallinen tilasto: Avoimet työpaikat 1. Vuosineljännes 2020. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 19.5.2020. [http://www.stat.fi/til/atp/2020/01/atp\\_2020\\_01\\_2020-05-19\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/atp/2020/01/atp_2020_01_2020-05-19_tie_001_fi.html).
- Suunta tulevaisuuden osaamiselle ja innovaatio toiminnalle 2019. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 19.5.2020. [https://ek.fi/wp-content/uploads/EK\\_Innovaatiojulkaisu-Suomen-malli\\_27.8.2019-korj..pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/EK_Innovaatiojulkaisu-Suomen-malli_27.8.2019-korj..pdf).
- Sydänmaanlakka, P. 2002. Intelligent Leadership and Leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations. Department of Industrial Management Laboratory of Work Psychology and Leadership. Helsinki University of Technology. Väitöskirja.
- Säntti, R. 2014. Miten asiantuntemus kehittyy? Teoksessa Keränen, P., Säntti, R., Rantala, M. & Vilkuna, A-M. (toim.) Reittejä työelämän murroksessa. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu, 15.
- Tidd, J. & Tidd, J. 2006. From Knowledge Management To Strategic Competence: Measuring Technological, Market And Organisational Innovation. World Scientific. E-kirja. Viitattu 20.5.2020. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ebook Central Academic Complete International Edition.
- Toimialaraportti: Ohjelmistoala 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 20.5.2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162047>.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Viitattu 18.8.2020. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.
- Tuominen, A. 2020. Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos. Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitoksen organisaation taustamuistio 1.8.2020 Johtaja. Viitattu 23.4.2020.
- Tynjälä, P. 2008. Työelämän asiantuntijuus ja korkeakoulupedagogiikka. Aikuis-  
kasvatus 2/2008, 124–127. Viitattu 17.5.2020. <https://www-doria-fi.ez.lapinamk.fi/handle/10024/7300>.
- Tyson, S. 2015. Essentials of human resource management (6th ed.). New York: Routledge. E-kirja. Viitattu 24.9.2020. EBSCOhost Ebooks.
- Vaimo 2020. Internet-sivusto. Viitattu 20.5.2020. <https://www.vaimo.com/fi/>.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.
- 2005. Johda osaamista! – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. E-kirja. Viitattu 18.5.2020. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.
- Virtanen, A. 2006. Konstruktiivinen tutkimusote – Miten koulutus ja elinkeinoelämän odotukset kohtaavat ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä. Julkaisussa Ammattikasvatuksen aikakirja – Ajankohtaisia teemoja ammattikasvatuksesta 1/2006, 46–52. Saarijärvi: Opetus-, kasvatus- ja koulutusalojen säätiö – OKKA-säätiö. Viitattu 18.5.2020. [https://akakk.fi/wp-content/uploads/Aiakak\\_2006\\_1\\_lehti.pdf#page=47](https://akakk.fi/wp-content/uploads/Aiakak_2006_1_lehti.pdf#page=47).
- Vondracek, F., Lerner, R. & Schulenberg, J. 2016. Career Development: A Life-span Developmental Approach. New York: Routledge. E-kirja. Viitattu 20.5.2020.
- Winterton, J. & Winterton, R. 2002. Developing managerial competence. New York: Routledge. E-kirja. Viitattu 24.9.2020. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, ProQuest Ebook Central.
- Zand, D. E. 1997. The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power. New York : Oxford University Press. E-kirja. Viitattu 20.5.2020. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

## LIITTEET

- Liite 1. Kyselylomake: Osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa
- Liite 2. Teemahaastattelurunko



## LIITE 1 1(5) Kyselylomake: Osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

### 1. Taustatiedot

Organisaationi on

- Vaimo Finland Oy
- Kainuun ammattiopisto

Nykyisessä työtehtävässäni olen toiminut

- Alle vuoden
- 1-4 vuotta
- 5-10 vuotta
- Enemmän kuin 10 vuotta

Minulla on nykyiseen alaani liittyvää työkokemusta

- Alle vuoden
- 1-4 vuotta
- 5-9 vuotta
- 10-20 vuotta
- Enemmän kuin 20 vuotta

### 2. Millaisia kokemuksia toimeksiantajaorganisaatioilla on osaamisen johtamisesta?

#### 2.1 Asenteet osaamisen johtamiseen

Tässä osiossa esitetään väittämiä, jotka liittyvät mielipiteisiisi osaamisen johtamisesta ja asiantuntijuudesta. Vastaa niihin asteikolla 0-5, jossa

0 = ei koske minua / en osaa sanoa

1 = täysin eri mieltä

2 = jokseenkin eri mieltä

3 = ei samaa eikä eri mieltä

4 = jokseenkin samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

- Osaamisen johtamisella pyritään innovaatioihin ja luovuuteen.
- Osaamisen johtamisella tarkoitetaan uuden tiedon ja osaamisen kehittämistä.
- Asiantuntijuuden kehittäminen on jokaisen omalla vastuulla.
- Asiantuntijaksi kehittyä parhaiten käytännön työssä.
- Asiantuntija ei tee virheitä työssään.
- Kaikkien asiantuntijoiden ei tarvitse haluta kehittyä ammatillisesti.
- Asiantuntijan tulee arvioida itse omaa osaamistaan.
- Asiantuntijalla tulee olla vahva osaamisen erityisalue.

Avoimet kysymykset

- Miten ymmärrät käsitteen "osaamisen johtaminen"?
- Mikä on mielestäsi tärkeää asiantuntijan osaamisen kehittämisessä?

#### 2.2 Oppimista kannustava työympäristö

Tässä osiossa esitetään väittämiä, jotka liittyvät nykyisen organisaatiosi osaamisen johtamiseen. Organisaatiolla tarkoitetaan tässä Vaimo Finland Oy:ta tai Kainuun ammattiopistoa. Vastaa niihin asteikolla 0-5, jossa

0 = ei koske minua / en osaa sanoa

1 = täysin eri mieltä

## LIITE 1 2(5) Kyselylomake: Osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

2 = jokseenkin eri mieltä

3 = ei samaa eikä eri mieltä

4 = jokseenkin samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

- Organisaatiomme ilmapiiri on avoin ja hyvä.
- Organisaatiossamme käytetään aikaa uusien ideoiden ja asioiden kehittelyyn.
- Ammatillinen keskustelu organisaatiossamme tapahtuu pääasiassa tiimeissä.
- Meillä panostetaan kaikkien asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen.
- Arjen työtehtävät antavat oppimisen mahdollisuuksia asiantuntijoillemme.
- Kaikkien asiantuntijoiden ammatillista osaamista arvostetaan organisaatiossamme.
- Eriyisen hyvin tehty työ huomataan organisaatiossamme.
- Organisaatiossamme kannustetaan asiantuntijoita yrittämään, vaikka lopputuloksesta ei olisi varmuutta.

### Avoimet kysymykset

- Miten organisaatiomme voisi paremmin kannustaa asiantuntijoita kehittämään osaamistaan?
- Missä ja miten ammatillista oppimista tapahtuu parhaiten? Perustele.

### 2.3 Osaamisen jakaminen organisaation sisällä

Tässä osiossa esitetään väittämiä, jotka liittyvät nykyisen organisaatiosi osaamisen johtamiseen. Organisaatiolla tarkoitetaan tässä Vaimo Finland Oy:ta tai Kainuun ammattiopistoa. Vastaa väittämiin asteikolla 0-5, jossa

0 = ei koske minua / en osaa sanoa

1 = täysin eri mieltä

2 = jokseenkin eri mieltä

3 = ei samaa eikä eri mieltä

4 = jokseenkin samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

- Organisaatiossamme jaetaan osaamista säännöllisesti.
- Tarvittaessa asiantuntijat voivat konsultoida toisiaan organisaatiossamme.
- Organisaatiossamme on paljon hiljaista tietoa.
- Hyödynnämme kattavasti organisaation sisäistä osaamista.
- Organisaatiossamme ideoidaan yhdessä.
- Organisaatiomme asiantuntijat tuntevat toistensa työtehtävät ja –tavoitteet.

### Avoimet kysymykset

- Miten organisaatiossamme voitaisiin paremmin jakaa osaamista?
  - Miten organisaatiomme hiljaista tietoa voitaisiin hyödyntää paremmin?
3. Miten osaamisen johtamista tulisi kehittää asiantuntijauran elinkaaren näkökulmasta?  
3.1 Omat kokemukset asiantuntijauralla kehittymisestä

## LIITE 1 3(5) Kyselylomake: Osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Tässä osiossa esitetään väittämiä, jotka liittyvät nykyiseen työrooliisi. Vastaa niihin asteikolla 0-5, jossa

0 = ei koske minua / en osaa sanoa

1 = täysin eri mieltä

2 = jokseenkin eri mieltä

3 = ei samaa eikä eri mieltä

4 = jokseenkin samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

ja keskity nykyiseen työrooliisi.

- Olen asettanut tavoitteita osaamiseni kehittämiseksi.
- Pystyn käyttämään asiantuntijatehtävässäni hyväksi osaamistani.
- Minulla on osaamista, jota ei hyödynnetä tarpeeksi nykyisessä työtehtävässäni.
- Voin kehittää osaamistani työaikana.
- Koen työssäni usein onnistumisen elämyksiä.
- Keskustelen työkavereideni kanssa työhön liittyvistä kokemuksista.
- Kehitän ammatillista osaamistani vapaa-ajallani.
- Koen, että työnantajani tukee minua asiantuntijuuteni kehittämisessä.

Avoimet kysymykset:

- Mikä kannustaa sinua kehittämään työhön liittyvää osaamistasi?
- Kuinka organisaatiosi voisi auttaa sinua kehittämään osaamistasi?

### 3.2 Osaamisen kulttuuri tiimeissä

Tässä osiossa esitetään väittämiä, jotka liittyvät nykyiseen tiimiisi. Vastaa niihin asteikolla 0-5, jossa

0 = ei koske minua / en osaa sanoa

1 = täysin eri mieltä

2 = jokseenkin eri mieltä

3 = ei samaa eikä eri mieltä

4 = jokseenkin samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

ja keskity nykyisen tiimisi toimintaan.

- Pyrimme tiimin sisällä parantamaan toimintamme heikkouksia.
- Tiimin jäsenten työtehtävien sisältö on määritelty selkeästi.
- Tiimin jäsenten osaamisessa on selkeitä puutteita.
- Minulla on selkeä ymmärrys, millaista osaamista tiimini jäsenillä on.
- Jokaiselle tiimiläiselle pyritään antamaan haastavia tehtäviä.
- Tiimin asiantuntijat tietävät työnsä tavoitteet.
- Osaamisen puutteista keskustellaan tiimeissä avoimesti.

## LIITE 1 4(5) Kyselylomake: Osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Avoimet kysymykset:

Millainen oppimisen kulttuuri tiimissäsi on? Miten sitä voisi kehittää?

### 3.3 Osaamisen johtaminen asiantuntijauran eri vaiheissa

Tässä osiossa esitetään väittämiä, jotka liittyvät nykyisen organisaatiosi osaamisen johtamiseen. Organisaatiolla tarkoitetaan tässä Vaimo Finland Oy:ta tai Kainuun ammattiopistoa. Kainuun ammattiopistossa käydään kehityskeskusteluja ja

Vaimo Finland Oy käyttää termiä 1:1-keskustelut. Vastaa niihin asteikolla 0-5, jossa

0 = ei koske minua / en osaa sanoa

1 = täysin eri mieltä

2 = jokseenkin eri mieltä

3 = ei samaa eikä eri mieltä

4 = jokseenkin samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

- Perehdyttämiseen käytetään mielestäni sopivasti aikaa organisaatiossamme.
- Organisaatiossamme juuri aloittaneet asiantuntijat saavat ohjausta ja neuvoja kokeneemmilta.
- Kehityskeskustelut / 1:1-keskustelut ovat erinomainen paikka asettaa tavoitteita osaamisen kehittämiseksi.
- Kehityskeskusteluissa / 1:1-keskusteluissa sovittujen osaamistavoitteiden toteutumista seurataan organisaatiossamme.
- Kokeneiden asiantuntijoiden osaamista arvostetaan organisaatiossamme.
- Tiiminvetäjän tehtävä on kannustaa asiantuntijoita kehittämään osaamistaan.
- Esimiehen tehtävä on kannustaa asiantuntijoita kehittämään osaamistaan.
- Organisaatiossamme pitkään samassa työroolissa olleiden asiantuntijoiden osaamista pitää myös kehittää.

Avoin kysymys:

Miten asiantuntijuuden eri vaiheissa olevien työntekijöiden osaamista tulisi mielestäsi kehittää organisaatiossamme?

4. Millaisin osaamisen johtamisen keinoin voidaan tukea organisaatioiden strategisten tavoitteiden saavuttamista?

4.1 Strategisten tavoitteiden saavuttaminen

Tässä osiossa esitetään väittämiä, jotka liittyvät nykyiseen organisaatioosi. Organisaatiolla tarkoitetaan tässä Vaimo Finland Oy:ta tai Kainuun ammattiopistoa. Vastaa niihin asteikolla 0-5, jossa

0 = ei koske minua / en osaa sanoa

1 = täysin eri mieltä

2 = jokseenkin eri mieltä

LIITE 1 5(5) Kyselylomake: Osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

3 = ei samaa eikä eri mieltä

4 = jokseenkin samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

Kaikkien (asiakkaiden, työntekijöiden, johtajien) kehittämissuositukset huomioidaan organisaatiossamme.

Käsitlemme asiakaspalautteita säännöllisesti.

Arvioimme kriittisesti työssä onnistumisia ja epäonnistumisia organisaatiossamme.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen organisaatiossamme lähtee organisaation tarpeista.

Organisaatiossamme käydään avoimesti keskustelua strategiasta.

En tunne organisaatiomme strategiaa hyvin.

Organisaatiossamme tiedetään, millaista osaamista tarvitaan lähitulevaisuudessa.

Avoin kysymys:

Miten ohjaat tiimiäsi organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi?

# TEKNOLOGIAVÄLITTEINEN TIEDONKULKU MONI- KANAVAISESSA PALVELU- ORGANISAATIOSSA

*Tekijät: Mäenpää Minna-Maria ja Ollila Heidi*

The aim of this research was to study challenges in knowledge flow between customer service in online store and offline stores in a multichannel service organisation. In addition, the aim was to participate the working community to generate development proposals to the research problem. The purpose was to study the current state of information flow between online and offline stores, find a solution to the challenges in knowledge flow and to create a development plan for the organisation.

The approach of the research was qualitative, and a case study was used as the research method. The data was collected using qualitative and quantitative methods during the summer of 2020 with a Webropol questionnaire. The data was collected from customer service personnel (93) and supervisors (18).

According to the results of this case study, the main areas of development were the technology-based knowledge sharing system and the sense of community in the organisation. ESM (Enterprise Social Media) was proposed as a solution to the challenges with knowledge flow in organisation as it enables real-time knowledge sharing, instant messaging and community communication. In addition, ESM evolves the sense of community in the organisation.

*Keywords: ESM, knowledge sharing, knowledge management, organizational knowledge, multichannel retail, obstacles and contributors in knowledge sharing, technology-mediated knowledge flow*

## JOHDANTO

Teollistumisen myötä tiedon määrä organisaatioissa on kasvanut samalla, kun yrityksen kilpailukyky rakentuu nykyään suurimmaksi osaksi tiedon ja osaamisen

vara. Yritysten menestyksen määrittää se, kuinka hyvin tiedosta ja osaamisesta luodaan asiakkaalle palveluita ja tuotteita. Tiedon hallinnassa on huolehdittava siitä, että organisaation käyttämät rakenteet ja toimintamallit ovat sujuvia, työtehtäviä tukevia ja lisäävät yrityksen arvoa asiakasnäkökulmasta. (Laihonen ym. 2013, 6–16.) Asiakkaan tavoittamisen mahdollisuus verkossa on muuttanut nopeasti kaupan alan toimintaympäristöä ja kasvattanut dynaamisesti verkossa tapahtuvaa vähittäiskauppaa. Koko maailmaa keväällä 2020 ravistellut koronaepidemia on selvästi kasvattanut verkkokaupan käyttäjäkuntaa ja digikaupan kehityksen arvioidaan nopeutuneen jopa kolmella vuodella (Imschloss, Reinartz & Wiengand 2019, 351; Kurjenoja 2020). Amazonin kaltaiset, pelkästään verkossa tapahtuvaan kaupankäyntiin keskittyvät toimijat asettavat kivijalkaliiketoiminnan uudenlaisen kilpailun paineeseen, johon on vastattava organisaation monikanavaisuutta kehittämällä. Myös työntekijöiden tietämyksen ja osaamisen kehittämiseen on nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä investoitava. (Imschloss ym. 2019, 351–352, 362.)

Tässä tutkimuksessa selvitettiin toimeksiantajan pyynnöstä, miten tiedonkulkua voitaisiin kehittää monikanavaisessa palveluorganisaatiossa. Tutkimuksen lähtökohtana olivat haasteet organisaation kivijalkamyymälöiden ja verkkokaupan välisessä tiedonkulussa. Digitaalisuus ja monikanavaisuus ovat lisänneet asiakkaiden odotuksia palvelunopeudesta, jolloin organisaation sisäisen tiedonkulun sujuvuus on avainasemassa. Aineistoa tutkimukseen kerättiin toimipisteiden asiakaspalvelijoilta kyselyllä ja sitä tuettiin esimiehille suunnatulla sähköpostihaastattelulla. Koska tutkimuksessa kartoitettiin yksittäisen organisaation tiedonkulkua ja siellä esiintyviä haasteita tutkimus toteutettiin tapaustutkimusmenetelmällä. Tapaustutkimuksessa ei pyritä yleistämiseen, vaan paikallisten, ajallisten ja sosiaalisten tilanteiden huomioimiseen kohdeyrityksen kehittämisen tueksi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 53). Tutkimuskysymyksissä kartoitettiin tiedonkulun haasteita verkkokaupan ja kivijalkamyymälöiden välillä ja asiakaspalvelijoiden digitaalista osaamista. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, onko henkilöstöllä ehdotuksia verkkokaupan ja myymälän välisen tiedonkulun kehittämiseen.

Tutkimuksen tietoperustaa rakennettiin selvittämällä kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin pohjautuen, mitä organisaatiossa liikkuva tieto on ja minkälaiset tekijät estävät tai edistävät tiedon jakamista organisaatiossa. Artikkelissa selvitettiin myös tiedon jakamiselle luotujen mahdollisuusrakenteiden merkitystä

osana tietojohdamisen työkenttää ja organisaation osaamisen hallintaa. Tietope-  
rustaa vahvistettiin tutkimuksen edetessä benchmarking-menetelmällä. Työn tar-  
koituksena tutkimuksessa olivat tiedonkulkuun liittyvän osaamisen nykytilan ja  
nykyisten haasteiden kartoittaminen. Tavoitteena oli ratkaisujen löytäminen tie-  
donkulun haasteisiin.

## **TOIMINTAYMPÄRISTÖ**

Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on osa Euroopan laajuista tavaratalo-  
ketjua, jonka toiminta-alueena on rakentamiseen, sisustukseen ja puutarhaan liit-  
tyvien tarvikkeiden sekä tuotteiden kauppa. Organisaatio on toiminut alalla vuo-  
desta 1960 ja Suomessa vuodesta 2001. Tavarataloja on Suomessa kuusi. (Bau-  
haus 2020.) Verkkokauppatoiminnot liitettiin mukaan liiketoimintaan Suomessa  
vuonna 2015 ja click & collect -noutopalvelut vuonna 2017. Ketjun tärkeimpinä  
arvoina ovat asiakaslähtöisyys sekä asiantuntevan asiakaspalvelun tarjoaminen  
asiakkailleen. (Setälä 2020.)

Tavarataloissa asiakaspalvelijoiden välinen tiedon jakaminen ja vuorovaikutus ta-  
pahtui tutkimuksen hetkellä radiopuhelimien, puhelimien ja sähköpostin välityk-  
sellä. Päivittäisessä työssä radiopuhelimet sekä puhelimet toimivat pääasialli-  
sena tavaratalojen sisäisenä viestintävälineenä. Ulospäin suuntautuvassa vies-  
tinnässä käytössä olivat sähköposti ja matkapuhelimet. Verkkokaupan ja tava-  
ralojen välillä vuorovaikutuksen ja tiedonkulun välineenä olivat pääasiallisesti  
sähköposti ja matkapuhelimet (ei älypuhelin). (Setälä 2020.)

Säilytettävää, kaikille jaettavaa tietoa koottiin asiakaspalvelijoiden käyttöön verk-  
koasemalle sekä organisaation intraan, jota ylläpiti pääkonttori. Asiantuntevan  
asiakaspalvelu lupauksen täyttymiseksi ketju myös koulutti henkilökuntaansa  
säännöllisesti tuotetuntemuksen osalta lähikoulutuksena. Verkkokaupan myötä  
organisaatio oli siirtynyt monikanavaiseen liiketoimintaan, jossa asiakkaalla oli  
mahdollisuus valita, hankkiiko asiakas tuotteen verkosta, kivijalkamyymälästä tai  
edellä mainittujen yhdistelmänä; hankinta verkossa ja nouto myymälästä (click &  
collect). Organisaation prosessit olivat muotoutumassa uuteen toimintatapaan.  
Click & collect -noutopalvelu oli kasvanut vuoden 2020 aikana koronaepidemian  
myötä ja prosesseja oli muokattu kevään 2020 aikana. Verkkokaupan ja kivijal-  
kamyymälän välinen kanssakäyminen koski yleensä reklamaatiotapauksia tai



tuotteen saatavuustiedusteluja. Click & collect -myynnissä reklamaatiot ohjattiin tuotteen myyneelle tavaratalolle ja verkkokauppa toimi usein tiedon välittäjänä asiakkaalta tavaratalolle. Verkkokauppa tarvitsi työssään myös kivijalkamyymälöiden asiakaspalvelijoiden erityistä tuoteosaamista sekä reaaliaikaista tietoa myymälän varastotilanteesta. (Setälä 2020.)

## TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen lähtökohtana oli toimeksiantajan kiinnostus selvittää kehittämiskohteita organisaation tiedonkulussa. Lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, jossa aineistonkeruumenetelminä käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Tapaustutkimusmenetelmän käyttöä tuki se, että kysymyksessä oli yksittäisen organisaation kehittämistyö, jonka tarkoituksena oli tiedonkulkuun liittyvän osaamisen nykytilan ja sen haasteiden kartoittaminen sekä tavoitteena ratkaisujen löytäminen niihin. Tässä tutkimuksessa määrällisenä menetelmänä käytettiin strukturoitua lomakekyselyä ja laadullisena menetelmänä sähköpostilla lähetettyjä avoimia kysymyksiä. Määrällisen menetelmän käytön perusteena oli tutkimuksen otoksen koko, jota ei olisi voitu tutkia laadullisin menetelmin luotettavasti. Laadullisella aineistonkeruumenetelmällä haluttiin tukea strukturoidun kyselyn aineistoa. Tulosten luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä triangulaatiota, jolla tarkoitetaan useiden erilaisten aineistonkeruumenetelmien ja aineistojen käyttöä. (Ojasalo ym. 2018, 105.) Määrällistä- ja laadullista tutkimusmenetelmää esitellään tarkemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

Sisäinen tiedon jakaminen tavaratalojen ja verkkokaupan välillä toimi tutkimusajankohtana hitaasti eikä vastannut verkkokaupan asiakkaiden odotuksia palvelun nopeudesta. Kivijalkamyymälöistä tutkimukseen valittiin mukaan kaksi myymälää ja tutkimuksen otanta rajattiin näiden myymälöiden puutarhaosastoon sekä puu- ja rakennustarvikeosastoon. Rajaus kohdistettiin kyseisiin osastoihin niiden sesonkipainotteisuuden vuoksi. Monikanavaisuus, muun muassa click & collect -palvelut olivat lisänneet tutkimukseen valittujen osastojen ja verkkokaupan yhteistyön tarvetta asiakkaan saadessa itse valita, miten haluaa tuotteen toimitettavaksi. Tutkimusongelmaa lähdettiin tarkastelemaan kolmella tutkimuskysymyksellä:

- Mitkä asiat koetaan verkkokaupan ja kivijalkamyymälän tiedonkulun haasteiksi?

- Millä tasolla henkilöstön digitaalinen- ja tiedonkulkuun liittyvä osaaminen on?
- Onko henkilöstöltä ehdotuksia verkkokaupan ja myymälän välisen tiedonkulun kehittämiseen?

Tutkimusaineistoa kerättiin verkkokyselyinä, jotka lähetettiin vastaajille Webropol-linkkinä. Verkkokyselyllä tavoitettiin maantieteellisesti etäällä toisistaan olevat kyselyn kohderyhmät nopeasti ja tehokkaasti. Esimiehille suunnattu kysely lähetettiin ennalta valittujen tavaratalojen osastopäälliköille sekä verkkokaupan esimiehille, yhteensä 18 vastaajalle. Vastauksia esimiesten kyselyyn saatiin yhdeksän kappaletta, vastausprosentin ollessa 50. Asiakaspalvelijoille suunnattu kysely lähetettiin yhteensä 93 henkilölle, joista 70 työskenteli kivijalkamyymälässä ja 23 verkkokaupassa. Vastauksia saatiin 31 kappaletta. Kivijalkamyymälöistä vastauksia saatiin yhteensä 21 kappaletta ja verkkokaupasta 10 kappaletta, kokonaisvastausprosentin ollessa 33 prosenttia.

Kyselystä saatujen kehittämissuositusten pohjalta oli tarkoitus järjestää ideointipaja verkossa, jossa tavoitteena oli tarkentaa kyselyssä esiin tulleita kehittämissuhteita osallistamalla työntekijöitä kehittämistyöhön. Toimintakonseptien uudistaminen on yleensä organisaation johdon ja asiantuntijoiden tehtäväkenttää. Nopeatahtinen muutos toimintaolosuhteissa vaatii kuitenkin työntekijöiden osallistamisen kehittämistyöhön varhaisessa vaiheessa, sillä muutokset näkyvät organisaation eri toimintajärjestelmissä eri aikoina ja eri tavoin. (Virkkunen 2014, 24–25.) Ideointipajaan kutsuttiin sekä myymälän että verkkokaupan asiakaspalvelijoita. Ideointipajaa ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa saatu toteutettua, koska osallistujia ei saatu vaikka paja yritettiin järjestää kahteen otteeseen.

Aineistoa vahvistettiin tutkimuksen edetessä benchmarking-menetelmällä. Menetelmän tarkoituksena on selvittää, identifioida ja ymmärtää, miten toiset organisaatiot toimivat ja menestyvät. Vertailukumppaniksi valitaan organisaatio, jossa on onnistuttu paremmin. Vertailukohteena olevan organisaation parhaita tapoja toimia (best practices) pyritään tuloksen kriittisen tulkinnan jälkeen implementoimaan ja mukailemaan niin, että ne tuottavat lähtöorganisaatiolle parempaa suoritus- ja kilpailukykyä. (Anand & Kodali, 2008, 258; Tuomi & Sarajärvi 2018, 186.) Benchmarking toteutettiin Alko Oy:ssä, jossa haastateltiin organisaation pitkäaikaisista aluepäällikköä. Alko Oy valikoitui benchmarkingin kohteeksi organisaation kanssa aiemmin tehdyn yhteistyön perusteella. Benchmarking suoritettiin teema-

haastatteluna, haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Teemahaastattelusta aineistonkeruumenetelmänä kerrotaan lisää artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

## **TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET**

### **Monikanavainen palveluorganisaatio**

Digitalisaation ja verkkokauppojen yleistymisen myötä yritysten on täytynyt kehittää monikanavaisuuttaan, joka on terminä uusi ja osittain vielä jäsentymätön. Monikanavaisuudella tarkoitetaan organisaation kaikkia kanavia, joiden avulla organisaatio tavoittaa asiakkaansa – myymälän, verkkokaupan ja puhelinpalvelut. Monikanavaisessa organisaatiossa asiakasta palvellaan myös ristiin eri kanavien välillä asiakaspalveluprosessin niin vaatiessa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 76; Stone, Hobbs & Khaleeli 2002, 41.) Digitalisaatio on muuttanut asiakaspalvelua palveluorganisaatioissa ja samalla myös asiakkaan odotuksia palvelun nopeudesta (Gerdt & Eskelinen 2018, 15–18; Stone ym. 2002, 40). Asiakasta palveltaessa organisaation arvoketjun toiminnot on koordinoitava saumattomaksi kokonaisuudeksi, jota joustava tiedonkulku ja kommunikaatio tukevat. Arvoketjun tulee olla aidosti asiakasohjautuva prosessi, jossa arvolupaus täyttyy ja jokainen osanen – asiakkaalle näkyvä tai näkymätön – on tärkeä. (Hemilä ym. 2016, 21–23.)

Tilastokeskuksen mukaan 79 prosenttia suomalaisista käyttää internetiä päivittäin ja puolet suomalaisista on ostanut verkkokaupasta tuotteita viimeisen kolmen kuukauden aikana (Suomen virallinen tilasto: Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö 2019). Kevään 2020 aikana Suomea ja koko Eurooppaa kurittanut koronaepidemia liikkumisrajoitteineen lisäsi käyttö- ja erikoiskaupan digiostoja ja yhä useampi suomalainen teki ostoksensa verkkokaupasta (Kurjenoja 2020). Kaupan tulevaisuus tulee olemaan verkkokaupan ja kivijalkamyymälän yhdistymisessä (Grewal, Nordfält & Roggeveen 2017, 5), online-kaupan ollessa ikään kuin houkutin, jolla asiakas saadaan vierailemaan kivijalkamyymälässä (Iouguina 2015, 5615). Monikanavaisuus on osa kohdeorganisaation päivittäistä toimintaa ja verkkokaupan kasvun myötä tarve yhteistyöhön verkon ja myymälän välillä on lisääntynyt. Valtaosa asiakkaista on tutustunut tuotteeseen verkossa ennen vierailuaan myymälässä. (Setälä 2020.)

Imschloss ym. (2019) ovat tutkineet, millaisia vaikutuksia digitaalisella muutoksella on kaupan arvoketjuun. Tutkimuksen tuloksissa todetaan monikanavaisuuden asettavan kaupan alan yritykset aivan uudenlaiseen toimintaympäristöön, jossa kivijalkamyymälän rooli muuttuu yhä enemmän toimitilasta kohti palvelukeskusta ja tuotteiden esittelytilaa. Tämän muutoksen myötä asiakaspalvelijoilta vaaditaan enemmän teknistä tietämystä tuotteista ja yritysten tulee sijoittaa osaa-vaan asiakaspalveluun niin online- kuin offline-kaupassa (Imschloss ym. 2019, 362). Charbandin ja Navimipourin (2016, 738) kirjallisuusanalyysin mukaan tiedonkulun edistäminen parantaa asiakaspalvelun laatua, lisää ja lujittaa arvoketjun jäsenten välistä yhteistyötä ja suhteita sekä edistää organisaation kilpailukykyä.

### **Tieto ja sen jakaminen organisaatiossa**

Markkinoiden, tekniikan kehityksen ja lisääntyvän kilpailun turbulenssissa nopeisiin ja perustavanlaatuisiin muutoksiin reagoiva ja jatkuvasti uutta tietoa luova, hyödyntävä ja sitä koko organisaatiossa tehokkaasti levittävä yritys kasvattaa kilpailukykyään markkinoilla (Nonaka 2007, 162; Olszak, 2015, 119; Intezari, Taskin & Pauleen 2017, 506). Nonakan mukaan (2007, 164) organisaatio mietetään tietoa prosessoivaksi koneeksi, johon sisältyy operatiiviseen toimintaan liittyvää eksplisiittistä tietoa ja implisiittistä, hiljaista tietoa. Nonakan ja Takeuchin (1995, 60–61) luomassa SECI-mallissa uusi tieto syntyy implisiittisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksessa: 1) sosialisoinnin (Socialization) kautta, jossa tietoa jaetaan vuorovaikutuksessa, 2) ulkoistamisen (Externalization) kautta, jossa implisiittinen tieto muuttuu eksplisiittiseksi tiedoksi, 3) yhdistämisen (Combination) kautta, jossa eksplisiittisellä tiedolla luodaan jotain uutta ja 4) sisäistämisen (Internalization) kautta, jossa eksplisiittinen tieto muuttuu takaisin implisiittiseksi tiedoksi. Organisatorisessa loputtomassa tiedon jakamisen prosessissa tieto siis muuttuu implisiittisestä tiedosta eksplisiittiseksi tiedoksi sen artikuloinnin prosessissa ja eksplisiittinen tieto muuttuu sisäistämisen kautta takaisin hiljaiseksi tiedoksi (Herschel & Jones, 2005, 50; Nonakan & Takeuchi 1995, 60–61).

Tutkimuksessa tarkastelun kohteena oli pääasiassa organisaation sisäisessä operatiivisessa toiminnassa esiintyvä eksplisiittinen tieto ja sen jakaminen. Nonakan ym. (1995) mukaan eksplisiittistä tietoa voidaan ilmaista sanoin ja numeroin, se on helposti ilmoitettavaa ja jaettavaa ja sitä voidaan helposti käsitellä

tietokoneella, siirtää elektronisesti ja varastoida tietokantoihin. Eksplisiittistä tietoa tarvitaan organisaatiossa työyhteisön jäsenten oman työnsä hoitamisen mahdollistajana. (Nonaka ym.1995.) Viitala (2005, 129–130) kuvaa organisaatiossa ankkuroitua ja koodattua tietoa yksilön ulkopuoliseksi, organisaatiossa omaksi tiedoksi, joka on olemassa yksilöstä riippumatta. Pohjalainen (2014) puolestaan toteaa, että eksplisiittistä tietoa on organisaatiossa dokumentoitava ja tehtävä näkyväksi. Eksplisiittisen tiedon johtaminen on työyhteisön kesken jaetun tiedon yhdistämistä ja monimuotoisten toimintojen tehokasta toteuttamista organisaation päätöksenteon, toiminnan ja menestyksen varmistamiseksi (Herschel & Jones 2005, 45–46; Olszak, 2015, 119).

Implisiittistä tietoa ja sen jakamista ei voida rajata täysin tutkimuksen ulkopuolelle sen muodostaessa aiemmin mainitun SECI-mallin mukaan pohjan eksplisiittiselle tiedolle. Implisiittisen tiedon luonnetta on kuvattu artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Implisiittisen tiedon jakamisen merkitystä korostaa myös Hintsala (2011, 154), jonka mukaan institutionaalisten keskustelujen, kuten toimintatapoihin liittyvien keskustelujen, lisäksi työyhteisössä koetaan myös tarvetta vapaamuotoisemmalle vuorovaikutukselle. Myös Laitinen ja Stenvall (2019, 137) toteavat paikallisten mikrodiskurssien olevan yhteisöllinen prosessi, jossa muodostuu organisaation kokonaisuuksien perusta.

### **Tiedon jakamisen mahdollisuusrakenteet**

Tiedon mahdollisuusrakenteet ovat organisaatiossa työskenteleville erilaisille yksilöille tarjoutuvia mahdollisuuksia jakaa tietoa sekä organisaation mahdollisuuksia luoda tiedon jakamiseen liittyviä rakenteita. Onnistuneeseen tiedon jakamiseen organisaatiossa tarvitaan erilaisten yksilöiden liittymistä yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Von Krogh 2011, 419–23). Mitä paremmin yhteisön jäsenet saavat tietoa toisistaan ja tuntevat toisensa, sitä paremmin organisaatio toimii. Erilaisten yksilöiden kohtaaminen ja kohtaamisen mahdollistaminen organisaation rakenteissa määrittää yhteisön tehokkuutta organisaation resurssina. (Ostrom, 2000, 4, 8–10; Von Krogh, 2011, 408, 416, 423). Organisaation menestykselle ovat keskeistä tiedon jakamiselle järjestetyt, sopivat olosuhteet ja tiedon jakamiseksi muodostunut vahva kollektiivinen identiteetti ja tietoystävällisen organisaatiokulttuurin johtaminen (Heiskanen, Otonkorpi-Lehtoranta & Leinonen 2019, 222; Von Krogh 2011, 419–423; Zehn, Baiyin & McLean 2010, 768).

### *Tiedonkulkua edistävät ja estävät tekijät rakenteiden perustana*

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tiedon jakamisen nykytilaa eri toimipisteiden välillä kohdeorganisaation mahdollisuusrakenteissa tiedon jakamista edistävien ja estävien tekijöiden kautta. Witherspoonin, Bergnerin, Cockrellin ja Stonen (2013, 267) meta-analyysin mukaan tiedon jakamista edistävinä tekijöinä voidaan nähdä muun muassa organisaation antama tuki, sosiaalinen tuki, jaetut päämäärät ja teknologia. Myös Stenberg (2012) nostaa esiin väitöstutkimuksessaan tiedon jakamista edistävinä tekijöinä sosiaalisen tuen piirteitä kuten kuuntelemisen, rohkaisun ja muun positiivisen huomioimisen työyhteisössä. Lisäksi Stenberg mainitsee tiedonkulkua edistävinä tekijöinä toimintaa tukevat tietojärjestelmät ja -välineet sekä organisaation tuen. Toimintatiedon ja tietämyksen jakaminen ja toimintarakenteiden kehittäminen ovat tärkeä osa edistäviä tekijöitä organisaation tiedonkulussa. (Stenberg 2012, 214–215.)

Tiedonkulkua estävinä tekijöinä on havaittu Lilleoeren ja Holme Hansenin (2011) mukaan fyysinen etäisyys ja tiedon hyödyntämiseen liittyvä osaamattomuus. Virta (2011, 7) painottaa fyysisen etäisyyden sekä ajan puutteen merkitystä tiedon jakamista estävänä tekijänä. Kukko ja Helander (2013) puolestaan toteavat fyysisen välimatkan lisäksi sosiaalisten verkostojen puutteen tiedon jakamista estävänä tekijänä. Vuorovaikutuksen ja osallistumisen puute, tietokatkokset ja kii- reiset aikataulut heikentävät tiedon jakamista organisaatioissa (Stenberg 2012, 131, 213–215).

### *Teknologiavälitteinen tiedon jakamisen mahdollisuusrakenne*

Tämän tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa nostetaan esiin teknologiavälitteisyys tiedon jakamiselle järjestettynä sopivana olosuhteena, tiedon jakamisen mahdollisuusrakenteena. Juholin (2017, 119–120) toteaa, että teknologiavälitteisyys on muuttanut tiedon jakamista tasa-arvoisemmaksi yli maantieteellisten ja hierarkkisten rajojen. Osaamisen puutteen ja teknologiaan liittyvien asenteiden vuoksi osa työntekijöistä saattaa kuitenkin pudota työyhteisöviestinnän ulkopuolelle (Juholin 2017, 119–120).

Intra eli organisaation sisäinen internet ja erilaiset verkkoasematkaisu- ratkaisut ovat jo 1990-luvulta lähtien toimineet useiden yritysten sisäisen tiedon varastoinnin ja jakamisen teknologisenä rakenteena. Sosiaalisen median kasvattaessa suosio- taan vapaa-ajan käytössä, myös organisaatiot ovat kiinnostuneet sen käytöstä ja

erityisesti yrityksille tarjottavien sosiaalisen median kanavia on jo tarjolla. Leonardin (2014, 811) mukaan organisaatiossa käytettyjen sosiaalisen median työkalujen tarkoituksena on tehdä tietoa näkyväksi. Näkyväksi tehty tieto laajentaa organisaation metatietoa ja toimii kehityksen ja innovaatioiden kasvualustana. Tavallisesti esimerkiksi keskustelun, sähköpostin tai puhelun kautta jaettu tieto jää näkymättömäksi. Työntekijöitä on rohkaistava jakamaan tietoa kanavissa, jossa tieto hyödyttää suurempaa joukkoa. Samalla se sallii kaikille pääsyn uuteen, tarkempaan ja mahdollisesti arvokkaaseen tietoon ja mahdollisuuden oman, työhön liittyvän metatiedon kehittämiseen. (Leonardi 2014, 811–814; 2015, 755.) Kanen (2015) mukaan sosiaalisen median alustat mahdollistavat organisaatiolle tavan luoda ja hallita sosiaalisia verkostoja ja työntekijöille mahdollisuuden päästä käsiksi relevantteihin ja reaaliaikaisiin digitaalisiin aineistoihin. Tiedon löytäminen jälkikäteen sosiaalisen median alustalta onnistuu ilman välikäsiä ja tiedon vaihtamisen prosessia (Kane 2015, 2–3).

### **Tietojohtaminen**

Monikanavaisuus on lisännyt tiedon jakamisen tarvetta tutkimuksen kohdeyrityksen sisäisessä arvoketjussa ja nostaa tietojohtamisen osana osaamisen hallintaa entistä merkittävämpään asemaan. Tietojohtamista (Knowledge management) organisaatiossa kuvataan tiedon etsimiseen ja valintaan, järjestämiseen ja suodattamiseen sekä esittämiseen liittyvänä systemaattisena prosessina, joka johtaa työntekijän parempaan ymmärrykseen yrityksen kontekstissa. Johtamisen kohteena ovat tieto ja henkilöstön osaaminen ja niiden hyödyntäminen organisaation menestyksen kannalta. (Herschel & Jones, 2005, 45; Huotari, Hurme & Valkonen. 2005, 49, 50; Olszak, 2016, 105.)

Viitala (2002, 57) kuvaa osaamisen syntymistä väitöstutkimuksessaan aiemmin mainitun Nonakan, Tackeuchin (1995) SECI-mallin avulla. Hän yhdistää mallissa esitetyn tiedon siirtymisen implisiittisestä eksplisiittiseksi organisaation osaamisen syntymiseen. Viitala (2002, 57) toteaa, että yksilötason osaaminen syntyy tiedon sisäistämisen prosessin kautta. Sisäistämisen prosessin painottaminen tukee vuorovaikutuksen johtamisen ja tiedon jakamisen järjestelmien merkitystä osaamisen hallinnassa. Osaamisen johtamisen pääkeinoina ovat tiedon käsittely ja sen avulla luotu tietoisuus, keskustelun synnyttäminen ja oppimista tukevien järjestelmien synnyttäminen. (Viitala 2002, 57, 188.) Osaamisen johtamista on kuvattu tarkemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

Zheng ym. (2010, 769) ovat tutkimuksellaan osoittaneet tietojohtamisen merkityksen organisaation kontekstin ja organisaation tehokkuuden risteyskohdassa. Konteksti muodostuu organisaation rakenteista, kulttuurista ja strategiasta. Organisaation tarjotessa oikeanlaisia käytäntöjä ja resursseja tiedon jakamiseen yrityksen sisällä, toimii tietojohtaminen organisaation kontekstin kokoajana ja välittäjänä kohti organisaation menestystä. (Heiskanen ym. 2019, 220; Zheng ym. 2010, 769; von Krogh 2011, 423.) Alvarenga Neto ja Choo (2011, 19) nostavat tiedon jakamisen mahdollisuusrakenteen organisaation tiedon luomisen ja innovoinnin välttämättömäksi edellytykseksi. Ardichvili, Page ja Wentling (2003 22–23) toteavat tietojohtamisen tehtäväksi tiedon jakamista estävien tekijöiden poistamisen ja oikeanlaisten olosuhteiden luomisen tiedon luomiseksi ja jakamiseksi.

## **TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI**

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin sähköisenä Webropol-kyselynä kesän 2020 aikana. Aineistoa kerättiin sekä esimiehiltä että asiakaspalvelijoilta, kivijalkamyymälästä ja verkkokaupasta. Asiakaspalvelijoille suunnattu kysely ”Tiedonkulku ja vuorovaikutus verkkokaupan ja kivijalkamyymälän välillä” (liite 1) kohdistettiin verkkokauppaan sekä kahteen tavarataloon, joissa rajaus tehtiin puutarhaosastoon ja puu- ja rakennustarvikeosastoon. Asiakaspalvelijoille suunnattu kysely koostui strukturoiduista kysymyksistä sekä kahdesta avoimesta kysymyksestä. Strukturoidut kysymykset arvoettiin Likertin asteikolla vaihtoehdoilla: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Esimiesten kysely toteutettiin sähköpostikyselynä, joka koostui yhdeksästä avoimesta kysymyksestä (liite 2). Molempien kyselyiden kysymykset ryhmiteltiin tutkimuskysymyksiä apuna käyttäen kyselyä laadittaessa. Analyysissä tulokset tiivistettiin kolmeen yhteiseen analyysiluokkaan: yhteisöllisyys verkkokaupan ja kivijalkamyymälän välillä, digiosaaminen ja teknologiavälitteinen tiedonkulku sekä tiedonkulkua edistävät ja estävät tekijät. Lisäksi kyselyssä pyydettiin vastaajia esittämään kehittämissuhteita tiedonkulun parantamiseksi organisaatiossa.



Avoimien kysymysten aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Avoimien kysymyksien vastauksista luokiteltiin tyhjiksi vastaukset: en osaa sanoa, en tiedä, tyhjä vastaus sekä tulkinnanvaraiset vastaukset. Esimiesten kyselyn avoimien kysymysten analysoinnissa vastauksista etsittiin olennaiset vastauksissa esiintyneet sanat ja lauseen osat ja niiden esiintymiskerrat laskettiin.

Aineistoa analysoitiin myös tilastollisin menetelmin, yhden muuttujan ja kahden muuttujan menetelminä. Analyysissa tulokset esitettiin prosentteina ja niiden luotettavuutta vahvistettiin tutkimalla esitettyjen vastausten kohdalla vastausten keski- ja hajontalukuja. Aineiston tulkintaan käytettiin myös ristiintaulukointia, jossa verrattiin kivijalkamyymälöiden ja verkkokaupan asiakaspalvelijoiden vastauksia. Laadullisesta- ja määrällisestä aineiston analysointimenetelmästä on kerrottu artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

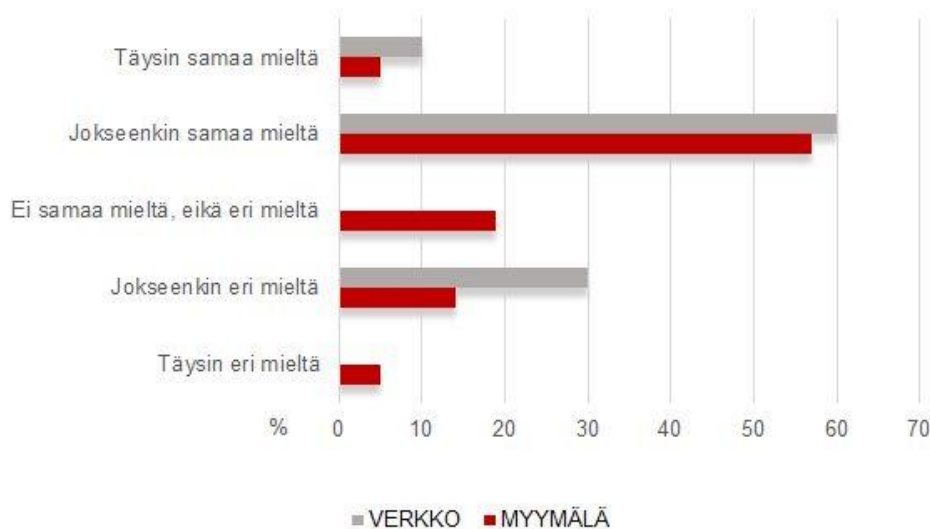
### **Yhteisöllisyys verkkokaupan ja kivijalkamyymälän välillä**

Yhteisöllisyys verkkokaupan ja kivijalkamyymälän välillä -analyysiluokkaan kuuluvilla kysymyksillä kartoitettiin monikanavaisen palveluorganisaation yhteisiä päämääriä, vuorovaikutuksen laatua verkkokaupan ja kivijalkamyymälän välillä ja niiden kautta muodostuvaa yhteisöllisyyttä osana tiedonkulkuun liittyvää osaamista. Tähän analyysiluokkaan kuului yhdeksän kysymystä. Organisaation yhteiseksi päämääräksi valikoitui asiakasarvon tuottaminen verkkokaupan asiakkaalle. Asiakasarvon tuottamiseen liittyvät kysymykset esitettiin pelkästään kivijalkamyymälän asiakaspalvelijoille. Vuorovaikutuksen laatuun liittyviä kysymyksiä tässä luokassa oli neljä kappaletta, jotka esitettiin sekä kivijalkamyymälän että verkkokaupan asiakaspalvelijoille.

Noin 62 prosenttia kivijalkamyymälän asiakaspalvelijoista piti verkkokaupan asiakasta yhtä tärkeänä kuin myymälässä olevaa asiakasta ja 76 prosenttia vastaajista piti omaa, näkymätöntä osuuttaan verkkokaupan asiakasarvon luomisessa tärkeänä tai jokseenkin tärkeänä. Tutkimustulosten mukaan merkittävä osa vastaajista, 85 prosenttia, koki oman toimintansa vaikuttavan asiakkaalle muodostuvaan yrityskuvaan riippumatta siitä, asioiko asiakas verkossa tai myymälässä.

Verkkokaupan ja kivijalkamyymälän asiakaspalvelijoiden välisen vuorovaikutuksen koettiin olevan jokseenkin sujuvaa vertailtaessa toimipisteiden vastauksia

keskenään. Vuorovaikutus oli vastaajien mukaan arvostavaa ja kohteliasta ja hie-  
man yli puolet vastaajista koki eri toimipisteessä toimivan kollegan työkaverik-  
seen. Yhteistyössä toimipisteiden välillä koettiin kuitenkin olevan haasteita, sillä  
vastaajista yli 40 prosenttia valitsi vaihtoehdon jokseenkin eri mieltä yhteistyön  
sujuvuutta kysyttäessä (kuvio 1).



Kuvio 1. Yhteistyö sujuu verkkokaupan ja kivijalkamyymälän välillä, vertailu verk-  
kokaupan ja kivijalkamyymälän asiakaspalvelijat n=31

Valtaosa esimiehistä koki asiakasarvon tuottamisen toimitusketjussa olevan melko hyvällä tai hyvällä tasolla. Ongelmia nykytilanteessa vastaajien mukaan aiheuttivat käytettävissä olevan, tiedon jakamiseen tarkoitetun järjestelmän vaikeudet tuottavat reaaliaikaista tietoa esimerkiksi tuotteista tai varastotilanteesta.

Verkkokaupan ja kivijalkamyymälän välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä kartoitettaessa puolet esimiehistä pitivät vuorovaikutuksen ja yhteistyön laatua melko hyvänä. Kehitettävää esimiehet löysivät kuitenkin useista kohteista, muun muassa sisäisen asiakaspalvelun ja yhteisöllisyyden lisäämisessä ja yhteen sopeuttamien järjestelmien kehittämisessä.

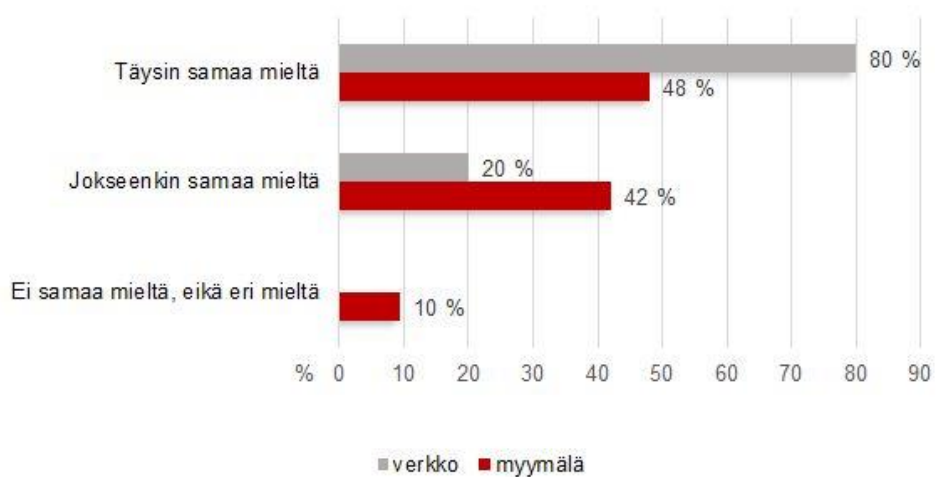
*“Suurilta osin toimii hyvin, mutta kyllä sisäisessä asiakaspalvelussa on kehitettävää. Vaikka ollaan omia taloja, niin ollaan silti kaikki keskenään työkavereita.”*

### Digiosaaminen ja teknologiavälitteinen tiedonkulku

Digiosaamisen ja teknologiavälitteisen tiedonkulun analyysiluokassa kartoitettiin henkilöstön digiosaamisen tasoa ja mahdollisia koulutustarpeita kolmella kysy-

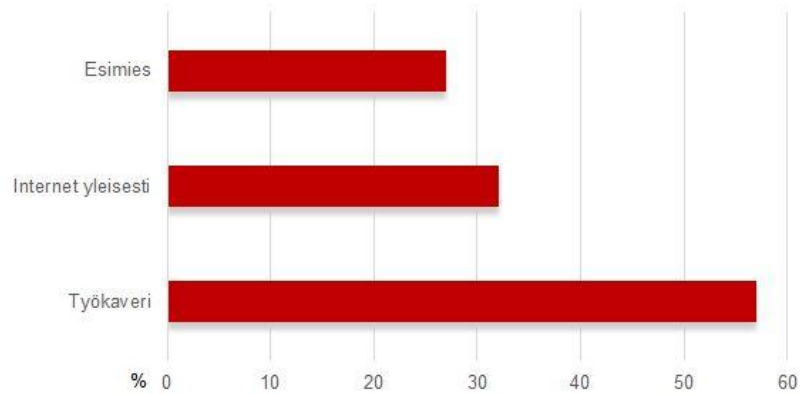
myksellä. Lisäksi analyysiluokka sisälsi kysymyksiä teknologisten viestintävälineiden käytettävyydestä (kaksi kysymystä) sekä tiedonhankinnasta ja tiedon saatavuudesta organisaatiossa (kolme kysymystä). Analyysiluokka sisälsi yhteensä kahdeksan kysymystä.

Digiosaaminen oli asiakaspalvelijoiden mukaan yleisesti hyvällä tasolla työtehtäviin nähden ja työssä käytettävät viestintävälineet koettiin helppokäyttöisiksi. Huomion arvoista kyselyn tuloksissa olivat erot vastaajien digiosaamisen arvioinnissa vertailtaessa verkkokaupan ja kivijalkamyymälän vastauksia (kuvio 2). Kaikki vastaajat kokivat kuitenkin, ettei lisäkoulutus digiosaamiseen ole tarpeen.



Kuvio 2. Digiosaamiseni on hyvällä tasolla, vertailu verkkokaupan ja kivijalkamyymälän asiakaspalvelijat n=31

Tiedon saatavuudesta hieman yli kolmasosa asiakaspalvelijoista koki, ettei tietoa ole riittävästi saatavilla ja lisätiedon hankkiminen on haastavaa. Tiedonhankintaa kartoitettiin pyytämällä vastaajia asettamaan ennalta valitut vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen, kolme tärkeintä. Vastauksissa nousi esiin merkittävänä tiedonhankintakanavana; työkaveri, internet yleisesti sekä esimies (kuvio 3). Tuloksissa ilmeni organisaation sisäisen intranetin olevan vähäisempi tiedonhankintakanava, sillä tietoa sisäisestä intranetistä hankki vain kuusi prosenttia vastaajista.



Kuvio 3. Asiakaspalvelijoiden tärkeimmät tiedon lähteet n=31

Esimiehistä 57 prosenttia koki henkilökuntansa digitaalisen osaamisen olevan keskinkertaisella tai hyvällä tasolla. Digitaalisen osaamisen katsottiin kuitenkin olevan yksilökohtaista ja osaamisen kehittämiseen koettiin olevan toisinaan jopa haluttomuutta, yksilöstä riippuen.

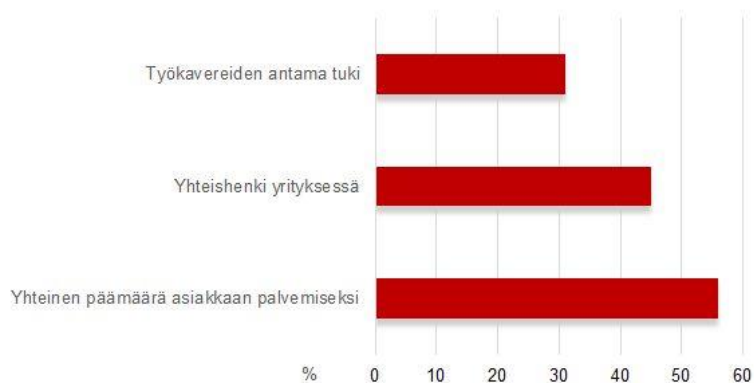
*“Persoonakohtaisia eroja on paljon. Toisilla taidot ovat vahvoja ja toiset eivät välttämättä haluakaan käyttää/oppia.”*

Tiedon jakamiseen käytettäviä teknologisia välineitä esimiehet arvioivat vanhanaikaisiksi ja hitaiksi. Sähköpostin koettiin olevan varma tiedon jakamisen väline, mutta kiireellisissä asioissa hidas.

### **Tiedonkulkua edistävät ja estävät tekijät**

Tähän analyysiluokkaan kuuluivat kysymykset tiedonkulkua estävistä ja edistävästä tekijöistä. Luokka sisälsi myös kysymyksen tiedonkulun kehittämisestä. Tiedonkulkua edistäviä ja estäviä tekijöitä kartoitettaessa vastaajia pyydettiin asettamaan ennalta valitut kuusi vaihtoehtoa paremmuusjärjestykseen, kolme tärkeintä. Kyselyn ennalta määritellyt tiedonkulkua edistävien tekijöiden vaihtoehdot olivat: yhteishenki yrityksessä, esimiesten antama tuki, työkavereiden antama tuki, yhteinen päämäärä asiakkaan palvelemiseksi, yhteinen päämäärä myynnin parantamiseksi sekä toimivat teknologiset viestintävälineet.

Tärkeimmiksi tiedonkulkua edistäviksi tekijöiksi asiakaspalvelijoiden joukossa koettiin yhteinen päämäärä asiakkaan palvelemiseksi, yhteishenki yrityksessä sekä työkavereiden antama tuki (kuvio 4). Tiedonkulun toimivuuden kannalta merkittäviksi tekijöiksi vastaajat nostivat myös yhteisen päämäärän myynnin parantamiseksi sekä toimivat teknologiset viestintävälineet.



Kuvio 4. Tärkeimmät tiedonkulkua edistävät tekijät n=31

Tiedonkulkua estäviä tekijöitä asiakaspalvelijoilta kysyttäessä ennalta määritellyjä vaihtoehtoja olivat: fyysinen etäisyys toimipisteiden välillä, kiire omissa tehtävissä, en osaa hankkia tarvittavaa tietoa, en halua jakaa omaa tietoa muille, en tunne verkkokaupan työntekijää tai vuorovaikutus on heikkoa. Vastauksissa tärkeimmiksi annetuista vaihtoehdoista koettiin kiire omissa tehtävissä, vuorovaikutuksen heikkous verkkokaupan ja kivijalkamyymälän välillä sekä fyysinen etäisyys toimipisteiden välillä (kuvio 5). Yhtenä merkittävänä tiedonkulkua estävänä tekijänä nousi esiin myös tiedonhankinnan vaikeus.



Kuvio 5. Tärkeimmät tiedonkulkua estävät tekijät n=31

Kehittämisehdotuksia kysyttiin asiakaspalvelijoilta avoimella kysymyksellä ja vastauksia tähän kysymykseen saatiin 12 kappaletta. Kehittämisehdotuksina 42 prosenttia nosti esiin teknologiavälitteiseen tiedonjakoon liittyen vanhan teknologian päivittämisen sekä toimivat yhteydenpitokanavat, järjestelmän kehittämisen, reaaliaikaisen tiedon sekä oikeellisen tiedon saannin. Vastauksista 58 prosenttia liittyi yhteisöllisyyden kehittämiseen ja niissä kehittämisehdotuksiksi nostettiin

esimerkiksi kommunikoinnin tehostaminen ja aikaa verkkokaupan kanssa asioimiseen. Lisäksi vastauksissa mainittiin yhteydenpidon tehostaminen ja toimipisteiden henkilöstön toimenkuvien selkeyttäminen, parempi sisäisen asiakkuuden hoito ja yleisesti ottaen asennemuutos kohti yhteisöllisempää organisaatiota.

*“Ymmärryksen lisääminen mitä toisella osastolla tehdään. Ymmärrys, että kaikkien tiedustelujen yms. takana on asiakas eikä asioita tiedustella huvikseen. Toimivat yhteydenpitokanavat. Kivijalkamyymälään jaettava tieto, että verkkokauppaorganisaatioon kuuluu asiakaspalvelun lisäksi myös markkinointi, joka vastaa sivuston sisällöstä, toimivuudesta yms.”*

Esimiehistä 67 prosenttia piti tiedonkulkua estävänä tekijänä hidasta ja vanhentunutta järjestelmää. Estävinä tekijöinä mainittiin myös epäselvyys vastuuoroissa ja kontaktitiedoissa verkkokaupan ja kivijalkamyymälän välillä sekä yhteisöllisyyden puute. Fyysinen etäisyys sekä kiire nousivat myös esiin tiedonkulkua estävinä tekijöinä vastauksissa.

*“Vanhentuneet järjestelmät ja rakenteet, joista ei osata irrottautua järkevästi, ‘näin on aina tehty’.”*

Yli puolet esimiehistä mainitsi kehittämissuhteiksi järjestelmän kehittämisen. Lisäksi esimiehet nostivat kehittämissuhteiksi esiin tarpeen selkeämmille toimintaohjeille verkkokaupan ja kivijalkamyymälän välillä sekä verkkokaupan toimintojen selkeämmän kuvaamisen. Tiedonkulkua edistävinä tekijöinä mainittiin tiedon reaaliaikainen saanti, kommunikointi ja yhteisöllisyys.

*“Otetaan käyttöön järjestelmä missä voi reaaliajassa olla yhteyksissä. Tuotteiden saldojen korjaaminen pitäisi saada helpommaksi. Nykyaikaisemmat järjestelmät myös kivijalkamyymälöihin.”*

### **Tutkimustulosten tulkintaa**

Kyselyn tuloksissa asiakaspalvelijat valitsivat tärkeimmäksi tiedonkulkua edistäväksi tekijäksi yhteisen päämäärän asiakkaan palvelemiseksi. Ostrom (2011) mainitsee yhteisen tavoitteen osana yhteisöllisyyden syntyä organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa ilmeni myös, että palveluntuottaminen kohdeorganisaatiossa on asiakaslähtöistä ja verkkokaupan asiakas koetaan yhtä tärkeäksi, vaikka asiakkaan kanssa ollaan tekemisissä vain välillisesti. Hemilä (2016, 21–23) toteaa asiakasohjautuvuuden tärkeäksi tekijäksi niin arvoketjun näkyvissä kuin näkymättömissäkin osissa.

Vertailtaessa verkkokaupan ja kivijalkamyymälän asiakaspalvelijoiden vuorovaikutuksen sujuvuutta vastauksissa oli hajontaa ja esiin nousi vuorovaikutuksen kehittämisen tarve. Asiakaspalvelijoiden kehittämisehdotuksina esille nousivat yhteisöllisyyden kehittäminen, kommunikaatio ja yhteydenpidon tehostaminen. Myös Ostrom (2000, 4,8–10) ja Von Krogh (2011, 408) kannustavat työyhteisön yhteisöllisyyden lisäämiseen organisaation menestyksen takaamiseksi. Asiakaspalvelijat valitsivat tärkeiksi tiedonkulkua edistäviksi tekijöiksi yhteishengen yrityksessä ja työkavereiden antaman tuen. Tulokset tukevat Whitterspoonin ym. (2013, 267) meta-analyysin tulosta sosiaalisen ja organisaation tuen ja jaettujen päämäärien osalta. Myös Stenberg (2012, 214–215) nostaa esiin sosiaalisen tuen, luottamuksen ja kollegoiden huomioimisen merkityksen.

Tulosten perusteella digiosaaminen oli parhaalla tasolla verkkokaupan asiakaspalvelijoilla. Kivijalkamyymälän asiakaspalvelijoista sen sijaan yli puolet kokivat osaamisensa jokseenkin hyväksi tai valitsivat vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Esimiesten vastauksissa nousi esiin digitaalisen osaamisen olevan yksilöstä riippuvaa. Tiedon jakamiseen käytössä olevat teknologiset välineet koettiin helppokäyttöisiksi, mutta vanhanaikaisiksi ja hitaiksi ja kehittämisehdotuksissa näiden kohdalla ilmeni teknologisten välineiden uusimistarve. Aiempien tutkimuksien mukaan tiedonkulkua estävänä tekijänä voidaan pitää fyysistä etäisyyttä sekä tiedon jakamiseen käytettävän välineistön käytettävyyttä. (Kukko ym. 2013; Lilleoere ym. 2011; Stenberg 2012, 213–215; Virta 2011, 7). Kiire omissa työtehtävissä nousi esiin asiakaspalvelijoiden vastauksissa ja se koettiin tärkeimpänä tiedon kulkua estävänä tekijänä. Myös Stenbergin (2012) mukaan kiireiset aikataulut heikentävät tiedon jakamista organisaatioissa.

Esimiehet painottivat vastauksissaan yhteisen, kehittyneemmän informaatiokanavan hankintaa sekä reaaliaikaisen tiedon jakamisen mahdollisuutta. Tiedonhankintaa organisaatiossa tutkittaessa asiakaspalvelijat arvioivat työkaverin tärkeimmäksi tiedonlähteeksi, organisaation nykyisen intran sijaan. Stenberg (2012) ja Whitterspoon ym. (2013, 267) nostavat myös esiin tiedonkulun edistävinä tekijöinä toimintaa tukevat tietojärjestelmät ja -välineet. Myös Heiskanen, Otonkorpi-Lehtoranta ja Leinonen (2019, 222) toteavat organisaation menestykselle olevan keskeistä tiedon jakamiselle järjestetyt, sopivat olosuhteet. Kanen (2015, 2–3) mukaan sosiaalisen median alustat voivat olla hyödyllisiä relevantin ja reaaliai-

kaisen tiedon hankintaan. Esimiestyön ja johtamisen näkökulmasta tiedon jakamisen edistäjänä kyselyssä ilmeni tiedonkulun organisoinnin tarve sekä yhteisten käytäntöjen luominen verkkokaupan ja kivijalkamyymälöiden välille. Von Krogh (2011) korostaa myös organisaation merkitystä tiedonkulun rakenteiden luojana. Organisaation on luotava tiedonkululle sopivat rakenteet, jotta tiedon jakaminen onnistuu saumattomasti.

### **Alko Oy - Benchmarking**

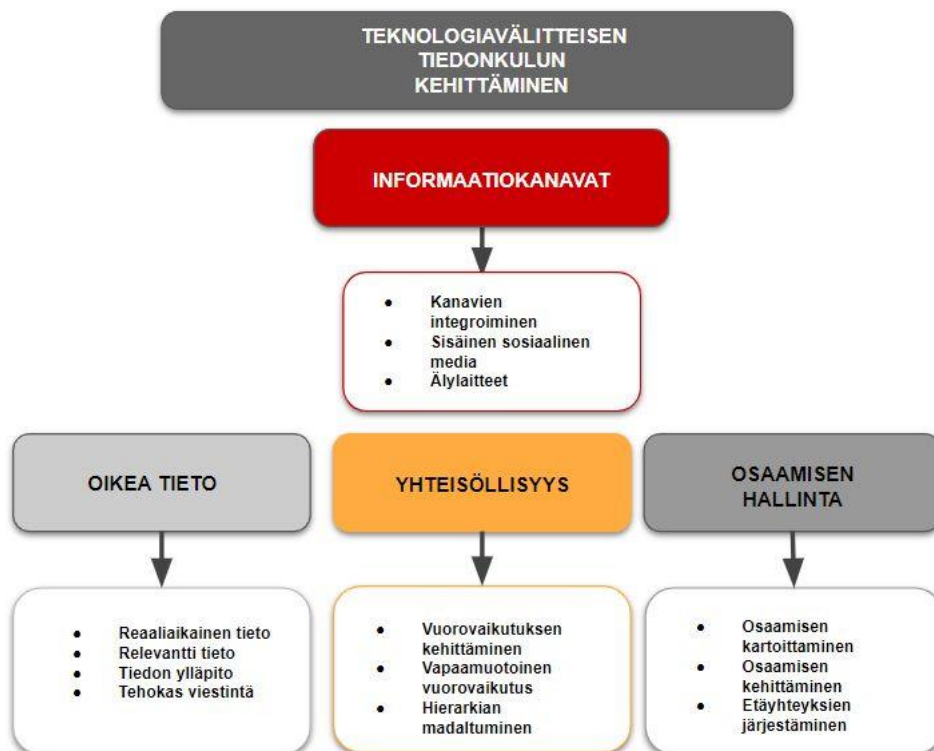
Tutkimuksen kehittämissuunnitelman tueksi tietoa toimivasta teknologiavälitteisestä tiedon jakamisen rakenteesta haettiin Alko Oy:stä benchmarking-menetelmällä. Alkossa oli käytössä viralliseen tietoon keskittyvä intra, joka oli rakennettu Microsoftin Sharepointiin, ja matalan kynnyksen tiedonkulkuun sosiaalisen median kanava Yammer. Molemmat informaatiokanavat oli integroitu yrityksessä käytössä olevaan Outlook-sähköpostiin, jonka kautta työntekijöiden oli helppo päästä eri informaatiokanaviin myös omista laitteistaan. Aluepäällikkö arvioi, että noin 80 prosenttia työntekijöistä käytti organisaation informaatiokanavia myös vapaa-ajallaan. (Aluepäällikön haastattelu 2020.)

Intraa ylläpidettiin organisaation hallinnosta käsin ja se sisälsi yrityksen virallista tietoa esimerkiksi yrityksen yleisistä toiminnoista, vastuullisuudesta ja henkilöstöasioista. Yammer sen sijaan toimi työyhteisön sosiaalisena mediana, jossa oli ryhmiä yrityksen virallisemmän tiedon jakamiseen, mutta myös esimerkiksi yrityksen työntekijöiden harrastusten perusteella muodostuneita ryhmiä. Toisin kuin intra, Yammer toimi matalan kynnyksen julkaisualustana. Osa ryhmistä oli kuitenkin lukittuja ja siihen liittyvän hallinto-osaston ylläpitämiä (esimerkiksi markkinointi tai tavarantoimittajien tiedot). Yammer toimi myös organisaation pikaviestintäkanavana, jossa esimerkiksi esimies tavoittaa tietyn myymälän koko henkilöstön. Yammerin koettiin myös helpottavan nopeaa ongelmanratkaisua, koska siellä esitettyyn kysymykseen voi vastata kuka tahansa. (Aluepäällikön haastattelu 2020.)



## TEKNOLOGIAVÄLITTEISEN TIEDONKULUN KEHITTÄMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA

Kohdeorganisaatioissa pääosin käytetty sähköposti- ja puhelinviestintä on kahdenkeskeistä eikä enää toimi tehokkaana viestintäkanavana. Tiedon jakamiselle tulisi luoda selkeät rakenteet ja yhtenäiset välineet, jotta tiedolla on mahdollisuus kulkea eri toimipisteiden välillä digiajan asiakkaan palveluodotusten mukaisesti (kuvio 6). Organisaation sisäisen viestinnän kehittäminen on sijoitus, joka maksaa itsensä takaisin asiakas- ja työtyytyväisyytenä. Myös Nonaka (2007,162), Olszak (2015, 119) ja Intezari ym. (2017, 506) toteavat tiedon luomisen, hyödyntämisen ja levittämisen olevan organisaation kilpailukyvyyn kasvun tae. Uuden teknologian käyttöönotto vaatii hyvin valmistellun perehdytyksen ja lanseerauksen. Rakenne täytyy suunnitella ennen lanseerausta (liite 3). Lanseerauksen yhteydessä perustellaan työyhteisölle sisäisen sosiaalisen median hyödyt ja haitat sekä yksilön velvoitteet sen käytössä.



Kuvio 6. Keskeisimmät kehittämissuhteet

### *Informaatiokanavat*

Osaksi tiedonkulun johtamisen rakennetta valitaan organisaation jo olemassa oleva teknologinen resurssi intra, johon integroidaan tiedonkulun uusia sovelluksia. Tässä tutkimuksessa käyttöön otettavaksi sovellukseksi intran rinnalle ehdotetaan organisaation sisäistä sosiaalista mediaa, kuten esimerkiksi Yammer tai Workplace. Informaatiokanavien integroimisen lisäksi tulee huomioida yhteydenpitoon käytettävien välineiden sopivuus ja yhdenmukaisuus läpi organisaation. Käyttöön ehdotetaan otettavaksi älypuhelimet, joihin on mahdollista liittää kehittämissuunnitelmassa mainitut informaatiokanavat, joissa asiakaspalveluun ja työhön liittyvää informaatiota voidaan jakaa nopeasti eri toimipisteiden välillä. Kivijalkamyymälän asiakas palvelee useimmiten hyllyväleissä tuotteiden keskellä, jolloin myös tieto tulee tuoda hyllyväleihin asiakaspalvelijan ulottuville. Organisaation menestyksen varmistamiseksi sopivia olosuhteita tiedon järjestämiseksi tukevat Charbandin ym. (2016, 738), Heiskanen ym. (2019, 222), Hemilä (2016, 21–23), Herschel ym. (2005, 45–46), von Krogh (2011, 419–423), Olszak (2015, 119) ja Viitala (2002, 188). Erityisesti teknologiavälitteistä järjestelmää ja sopivia yhteydenpitovälineitä tiedon jakamiseksi puoltavat tutkimuksissaan Stenberg (2012, 214–215) ja Leonardi (2014, 811–814; 2015, 755).

### *Oikea tieto*

Informaatiokanaviin kootaan tieto, jota ylläpidetään niin, että tieto pysyy reaaliaikaisena ja relevanttina. Organisaatio määrittelee kanaville ylläpitäjät. Reaaliaikaisena ja relevanttina tietona voidaan pitää työn hoitamisen mahdollistavaa tietoa, esimerkiksi tietoa osastojen vastuuhenkilöistä, yhteystietoja, tuotetietoa ja markkinointiin liittyvää tietoa. Informaatiokanavat mahdollistavat myös tehokkaan ja yhteisöllisen viestinnän. Tietojohtamisen näkökulmasta oikean tiedon jakamista työn hoitamisen ja siinä kehittymisen kannalta organisaation menestystekijänä tukevat Herschel ym. (2005, 45) Huotari ym. (2005, 49, 50), Kane (2015, 2–3), Leonardi (2014, 811–814; 2015, 755), Nonaka ym. (1995), Olszak (2016, 105) ja Pohjalainen (2014).

### *Yhteisöllisyys*

Sisäisen sosiaalisen median tarkoituksena on kehittää vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Kanavaan voidaan luoda pääsy myös vapaa-aikana,

jolloin esimerkiksi harrastuksiin liittyvät ryhmät tiivistävät fyysisesti etäällä sijaitsevien osastojen yhteisöllisyyden tunnetta. Lisäksi sosiaalisen median informaatiokanavan kautta on mahdollista madaltaa organisaation hierarkkista rakennetta. Charbandin ym. (2016, 738), von Kroghin (2011, 416,423) ja Zehnin ym. (210, 768) mukaan tiedonkulun edistäminen lujittaa kollektiivista identiteettiä, arvoketjun jäsenten yhteistyötä ja määrittää yhteisön tehokkuutta resurssina. Juholinin (2017,119–120) mukaan teknologiavälitteisyys tasa-arvoistaa tiedon jakamista. Stenberg (2012, 214–215) ja Witherspoon ym. (2013, 267) korostavat sosiaalisen tuen piirteitä tiedonkulkua edistävinä tekijöinä.

### *Osaamisen hallinta*

Muihin informaatiokanaviin integroitu kokous- ja koulutustarkoituksiin käytettävä etäyhteydet mahdollistava sovellus vahvistaa osaamisen hallintaa organisaatiossa. Osaamisen kartoittaminen ja perehdyttäminen nopeasti kehittyvässä toimintaympäristössä muuttuu organisaatiossa näin reaaliaikaiseksi. Monikanavainen organisaatio vaatii asiakaspalvelijoilta Imschlossin ym. (2019, 362) mukaan päivitettyä tietoa. Juholinin (2017, 119–120) ja Lilleoeren ym. (2011) mukaan osa työntekijöistä saattaa pudota työyhteisöviestinnän ulkopuolelle osaamisen puutteen vuoksi.

## **JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA**

Tutkimus perustui toimeksiantajan ehdotukseen kartoittaa tiedonkulun haasteita organisaation verkkokaupan ja kivijalkamyymälän välillä sekä mahdollisten kehittämissuunnitelmien synnyttämiseen aineiston perusteella. Asiakaspalvelijoiden ja esimiesten kehittämissuunnitelmissa nousi useaan otteeseen ja eri muodoissa tarve yhtenäisen, tiedonkulkuun kohdistuvan järjestelmän perustamisesta. Vastaajaryhmien toiveena oli lisäksi tiedonkulkuun käytettävien välineiden päivittäminen ajan tasalle, koska kohdeorganisaation toimipisteet sijaitsevat fyysisesti etäällä toisistaan. Aineiston perusteella luotiin teknologiavälitteisen tiedonkulun kehittämissuunnitelma, jossa järjestelmää kehittämällä pyrittiin tiedon jakamisen reaaliaikaisuuteen ja tiedon relevanssin varmistamiseen. Lisäksi kehittämissuunnitelmassa tavoiteltiin viestinnän nopeutumista ja yhteisöllisyyden vahvistumista.

Organisaation tietojohdaminen, sen sisäiset tiedonkulun rakenteet ja niiden puitteissa luotu osaaminen ja tietoisuus ovat keskeisessä asemassa organisaation tehokkuuden ja menestyksen kannalta (Viitala 2002, 57; Zheng ym. 2010, 769).

Monikanavainen liiketoiminta on myös kohdeyrityksessä lisännyt vaatimusta tiedon saumattomasta kulusta asiakkaalle arvoa tuottavassa ketjussa. Tiedon jakamiselle luotujen rakenteiden ja tiedonkulkuun käytettävien välineiden on tuettava asiakkaan vaatimusta nopeasta palvelulupauksesta. Yhteisöllinen tiedon jakamisen järjestelmä tietojohdamisen työkaluna tarjoaa nopean kanavan relevantille ja reaaliaikaiselle tiedolle ja tehostaa viestintää. Kiireen tuntua työtehtävissä vähentää tiedon jakamiselle tarjotuilla nykyaikaisilla välineillä (älypuhelin), joiden avulla tieto kulkee aina työntekijän mukana nopeatempoisessa työpäivässä. Ajantasaisen välineen avulla voidaan hoitaa sekä sisäinen toimipisteiden välinen viestintä että ulkoinen viestintä organisaatiossa. Tietojohdamisen on pysyttävä samassa tahdissa, jossa asiakaskin tietoa hakee. Organisaation on huolehdittava myös siitä, että työyhteisön tiedonkulun osaaminen ja tiedon saamiseen käytettävät kanavat ovat organisaation tavoitteiden mukaisia.

Työyhteisöjen sisäinen sosiaalinen media on tulevaisuutta, joka on syrjäyttämässä perinteisen intran (Archer-Brown & Kietzmann 2018, 3). Sisäisen sosiaalisen median käytöllä tavoitetaan useita etuja tiedon jakamisessa, verkostoitumisessa sekä yhteisöllisyyden luomisessa organisaation sisällä. Ottaen huomioon sosiaalisen median kehityksen, sen edullisen käyttöönoton mahdollisuuden ja muut toiminnalliset edut, sisäinen sosiaalinen media tulee olemaan keskeinen tiedonkulun väline tulevaisuuden organisaatioissa. (Archer-Brown ym. 2018, 3,19.)

## **TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA JATKOTUTKIMUSAIHEET**

Tutkimuksen tietoperustan laatimisessa käytettiin relevantteja, mahdollisimman uusia lähteitä, joista noin puolet olivat kansainvälisiä. Aineistoa vahvistettiin myös benchmarking-menetelmällä. Aineistonkeruussa käytettiin sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista menetelmää. Kvantitatiivisilla menetelmillä kerättiin tilastollisesti analysoitavaa aineistoa, jota täydennettiin ja syvennettiin kvalitatiivisella

menetelmällä kerätyllä aineistolla. Aineistonkeruussa käytetyn menetelmä-triangulaation katsotaan lisäävän tutkimuksen luotettavuutta, kun tietoa saadaan useammasta näkökulmasta (Eskola & Suoranta 2008,68).

Tutkimus rajattiin koskemaan kahden tavaratalon kahta sesonkiosastoa ja verkkokauppaa ja kysely lähetettiin 93 asiakaspalvelijalle. Vastauksia saatiin 31 kappaletta. Jos otos olisi koskenut koko ketjun henkilöstöä, tulos olisi voinut olla kattavampi. Tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä, mutta niitä voidaan pitää suuntaa antavina muiden organisaatioiden käyttöön.

Laadullista tutkimusta kuvaa lähtökohtaisesti tutkijan subjektiviteetti, eli tutkijan oma pohdinta ja henkilökohtainen tulkinta (Eskola & Suoranta 2008, 210). Toinen artikkelin kirjoittajista työskenteli toimeksiantajan palveluksessa. Koska artikkeli kirjoitettiin yhteiskirjoittamisen prosessina, kyse ei kuitenkaan ollut vain yhden kirjoittajan tulkinnoista. Artikkelin lähetettiin toimeksiantajan luettavaksi osina prosessin aikana ja lopuksi kokonaisuutena. Toimeksiantaja ei havainnut tuloksissa epäkohtia tai ristiriitoja.

Digitalisaatioon liittyy oppiminen sekä uuden omaksuminen ja sen myötä syntyy mahdollisuus osallistumiseen tai syrjäytymiseen digitalisaatiosta (Laitinen ym. 2019, 115, 144). Jatkotutkimusaiheena voitaisiin tutkia miten koko organisaation henkilöstö, iästä riippumatta, saadaan halukkaaksi oppimaan ja osallistumaan tiedon jakamiseen teknologiavälitteisesti. Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia toimintamalleja (affordansseja), joita sosiaalisen median käytössä kohdeyrityksessä syntyy ja miten niitä tulisi hyödyntää ja johtaa organisaatiossa.

## LÄHTEET

Alko Oy. Aluepäällikön haastattelu 25.9.2020.

Alvarenga Neto, R. C. D. d. & Choo, C. W. 2011. Expanding the concept of Ba: Managing enabling contexts in knowledge organizations. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 16(3). Viitattu 19.9.2020. doi:10.1590/S1413-99362011000300002

Anand, G. & Kodali, R. 2008. Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An International Journal*, 15(3). Viitattu 18.8.2020. doi:10.1108/14635770810876593

Archer-Brown, C. & Kietzmann, J. 2018. Strategic knowledge management and enterprise social media. *Journal of knowledge management*, 22(6). Viitattu 18.9.2020. doi:10.1108/jkm-08-2017-0359

Ardichvili, A., Page, V. & Wentling, T. 2003. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of knowledge management*, 7(1). Viitattu 18.8.2020 doi:10.1108/13673270310463626

Bauhaus 2020. Bauhaus yrityksenä. Viitattu 9.10.2020  
<https://www.bauhaus.fi/info/bauhaus-yrityksena>

Charband, Y. & Jafari Navimipour, N. 2016. Online knowledge sharing mechanisms: A systematic review of the state-of-the-art literature and recommendations for future research. *Information systems frontiers*, 18(6). Viitattu 19.5.2020. doi:10.1007/s10796-016-9628-z

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus: Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.

Grewal, D., Nordfält, J. & Roggeveen, A.L. 2017. The future of retailing. *The Journal of retailing* 93. Viitattu 7.9.2020 <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>

Heiskanen, T., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Leinonen, M. 2019. Työprosessien ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys tiedon jakamisen mahdollisuusrakenteissa. *Työelämän tutkimus*, 17(3).

Hemilä, J., Kallionpää, E., Lanne, M., Murtonen, M., Rantala, J. & Ala-Maakala, M. 2016. Arvosta!. Determinants of value and vulnerability in customer-oriented service network -hanke. Tampereen teknillinen yliopisto ja Teknologian Tutkimuskeskus VTT Oy. Viitattu 18.5.2020. [https://www.vttresearch.com/sites/default/files/julkaisut/muut/2016/Arvosta\\_Kuinka\\_asiakasarvoa\\_vaalitaan.pdf](https://www.vttresearch.com/sites/default/files/julkaisut/muut/2016/Arvosta_Kuinka_asiakasarvoa_vaalitaan.pdf)

Herschel, R. T. & Jones, N. E. 2005. Knowledge management and business intelligence: The importance of integration. *Journal of Knowledge Management*, 9(4). Viitattu 23.5.2020. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.7275&rep=rep1&type=pdf>

Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. *Viestinnästä tietoon*. Porvoo: WSOY.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. *Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja* (1. painos.). Helsinki: Talentum.

Imschloss, M., Reinartz, W. & Wiegand, N. 2019. The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing* -September 2019. Viitattu 6.9.2020 <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.12.002>

Intezari, A., Taskin, N. & Pauleen, D. J. 2017. Looking beyond knowledge sharing: An integrative approach to knowledge management culture. *Journal of knowledge management*, 21(2). Viitattu 18.5.2020. doi:10.1108/jkm-06-2016-0216

Iouguina, A. 2015, Retail in a Multichannel World: Beyond 'Online vs. Offline' Usability research. *Procedia Manufacturing* volume 3, 2015. Viitattu 6.9.2020 <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.751>

Juholin, E. 2017. *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Management Institute of Finland MIF Oy.

Kukko, M. & Helander, N. 2012. Knowledge sharing barriers in growing software companies. 45<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Science. Viitattu 19.5.2020. <https://www.computer.org/csdl/pds/api/csdl/proceedings/download-article/12OmNzYeAS0/pdf>

Kurjenoja, J. 2020. Rajoitustoimien helpottuminen lisäsi kivijalkakaupan vetovoimaa. *Kaupan liitto* 11.6.2020. Viitattu 3.9.2020 <https://kauppa.fi/uutis-huone/2020/06/11/rajoitustoimien-helpottuminen-lisasi-kivijalkakaupan-vetovoimaa/>

von Krogh, G. 2011. Knowledge Sharing in Organizations: The Role of Communities. *Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management*. Second Edition. John Wiley & Sons.

Laihonon, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. *Tietojohtaminen*. Tampereen teknillinen yliopisto. Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. Viitattu 28.3.2020 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116695/tietojohtaminen.pdf?sequence=2>

Laitinen, I. & Stenvall, J. 2019. Ihminen ja vuorovaikutus – Kompleksisuusteoriat työyhteisöjen muutoksessa. *Johtamisen Psykologia*. Keuruu: PS-kustannus.

- Leonardi, P. M. 2014. Social Media, Knowledge Sharing, and Innovation: Toward a Theory of Communication Visibility. *Information systems research*, 25(4). Viitattu 19.9.2020. doi:10.1287/isre.2014.0536
- Leonardi, P. M. 2015. Ambient Awareness and Knowledge Acquisition: Using Social Media to Learn "Who Knows What" and "Who Knows Whom". *MIS quarterly*, 39(4). Viitattu 19.8.2020. doi:10.25300/misq/2015/39.4.1
- Lilleoere, A. & Holme Hansen, E. 2011. Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development. *Journal of Knowledge Management*, 15(1). Viitattu 21.5.2020. doi:10.1108/136732711111108693
- Nonaka, I. 2007. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*. 85(7-8). Viitattu 17.5.2020. <https://member-files.freewebs.com/84/90/65819084/documents/The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-5. Painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Olszak, C. M. 2016. Toward Better Understanding and Use of Business Intelligence in Organizations. *Information systems management*, 33(2). Viitattu 24.8.2020. doi:10.1080/10580530.2016.1155946
- Ostrom, E. 2000. Crowding out citizenship. *Scandinavian Political Studies*. Vol. 23 No 1. Nordic Political Science Association. Viitattu 19.5.2020. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1467-9477.00028>
- Pohjalainen, M. 2014. Tiedon jakamista ja rakentamista edistävä ja estävä organisaatiokulttuuri. Viitattu 23.8.2020. <https://journal.fi/inf/article/view/48068/13901>
- Setälä, M. 2020. Bauhaus & Co Ky. Sisustusosaston osastopäällikön haastattelu 9.10.2020
- Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa – kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Tampere University Press. 2012. Tampere. Viitattu 21.5.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66908/978-951-44-8831-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Stone, M., Hobbs, M. & Khaleeli, M. 2002. Multichannel customer management: The benefits and challenges. Viitattu 14.8.2020. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240093>
- Suomen virallinen tilasto: Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2019. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 3.9.2020 [http://tilastokeskus.fi/til/sutivi/2019/sutivi\\_2019\\_2019-11-07\\_tie\\_001\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/sutivi/2019/sutivi_2019_2019-11-07_tie_001_fi.html)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.



Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Universitas Wasaensis

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Virkkunen, J. 2014. Toimintakonseptin osallistava kehittäminen – tekijät mukaan uudistamistyöhön. Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö. Helsingin yliopisto.

Virta, M. 2011, Asiantuntijuuden siirtäminen sukupolvien välillä. Informaatiotutkimus 30 (1). Viitattu 19.5.2020. <https://journal.fi/inf/article/view/4442/4195>

Witherspoon, C. L., Bergner, J., Cockrell, C. & Stone, D. N. 2013. Antecedents of organizational knowledge sharing: A meta-analysis and critique. *Journal of Knowledge Management*, 17(2). Viitattu 20.5.2020. doi:10.1108/13673271311315204

Zheng, W., Yang, B. & Mclean, G. N. 2010. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7) Viitattu 24.5.2020. doi: 10.1016/j.jbusres.2009.06.005

## LIITTEET

### Liite 1.

Tiedonkulku ja vuorovaikutus verkkokaupan ja kivijalkamyymälän välillä – Asiakaspalvelijoille suunnattu verkkokysely

### Liite 2.

Tiedonkulku ja vuorovaikutus verkkokaupan ja kivijalkamyymälän välillä - Esimiehille suunnattu verkkokysely

### Liite 3.

Sisäisen sosiaalisen median rakennesuunnitelma



**TIEDONKULKU JA VUOROVAIKUTUS VERKKOKAUPAN JA  
KIVIJALKAMYYMÄLÄN VÄLILLÄ**

**Tässä osiossa selvitämme missä toimipisteessä ja minkälaisessa työsuhteessa toimit tavarataloketjussa.**

1 Minkälaisessa työsuhteessa työskentelet?

- olen vakituksessa työsuhteessa (täydet tunnit tai osa-aikainen ympärivuotinen työntekijä)
- olen kausityöntekijä (esim. kesätyöntekijä)

2 Missä Bauhausin toimipisteessä työskentelet?

- Työskentelen Bauhausin Lahden tavaratalossa
- Työskentelen Bauhausin Oulun tavaratalossa
- Työskentelen Bauhausin verkkokaupassa

**Tässä osiossa selvitämme minkälaisena koet roolisi yrityksen sisäisessä toimitusketjussa, jonka päässä on asiakas joka on hankkimassa tai hankkinut tuotteensa verkkokaupan välityksellä.** (Huom. tämä kysymys on vain kivijalkamyymälän myyntihenkilökunnalle)

3 Koen, että verkkokaupassa asioiva asiakas on minulle yhtä tärkeä kuin myymälässä oleva asiakas

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

## Liite 1 2(6) Asiakaspalvelijoiden kyselylomake

4 Koen, että oma osuuteni verkkokaupan asiakkaan palvelemisessa (esimerkiksi reklamaation hoitaminen) on tärkeää, vaikka asiakaspalvelu tapahtuukin verkkokaupan ja verkkokaupan asiakkaan välillä, enkä itse ole asiakkaan kanssa suoraan tekemisissä.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

5 Pystyn omalla toiminnallani kivijalkamyymälän työntekijänä vaikuttamaan verkkokaupan asiakkaan mielikuvaan koko yritysketjun asiakaspalvelusta.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**Tässä osiossa selvitämme miten koet vuorovaikutuksen sujuvan kivijalkamyymälöiden ja verkkokaupan välillä.**

6 Kuinka usein olet tekemisissä toisen osaston kanssa (verkkokauppa tai kivijalkamyymälä). Valitse vaihtoehdoista yksi.

- Päivittäin
- Viikoittain
- Muutaman kerran kuukaudessa
- Harvoin tai ei lainkaan

7 Yhteistyö kivijalkamyymälän ja verkkokaupan välillä on mielestäni yleisesti sujuvaa.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

## Liite 1 3(6) Asiakaspalvelijoiden kyselylomake

8 Ymmärrämme helposti toisiamme ja toistemme tarpeita yhteydenpidon hetkellä.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

9 Vuorovaikutus verkkokaupan ja kivijalkamyymälöiden välillä on arvostavaa, kohteliasta ja miellyttävää

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

10 Koen eri toimipisteessä toimivan työntekijän työkaverinani (verkkokauppa tai kivijalkamyymälä).

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**Tässä osiossa selvitämme onko sinulla käytettävissäsi työhösi tarvitsemaasi tietoa ja miten koet oman osaamisesi ja tietosi jakamisen muille.**

11 Koen, että minulla on riittävästi tietoa työssäni suoriutumiseksi

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

## Liite 1 4(6) Asiakaspalvelijoiden kyselylomake

12 Koen, että jos tarvitsen lisätietoa, sitä on helposti saatavilla

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

13 Mistä saat tarvitsemaasi, työhösi liittyvää tietoa? Valitse kolme tärkeintä tiedonhankintalähdettä.

- esimieheltä
- työkaverilta
- yrityksen pääkonttorilta
- sisäisestä intranetistä
- internetistä yleisesti
- kirjallisista manuaaleista tai esitteistä
- omasta lähipiiristä, ystäviltä tai perheeltä

14 Jaan mielelläni tietoa ja omaa osaamistani muiden asiakaspalvelijoiden kanssa, sitä minulta kysyttäessä verkkokaupan ja kivijalkamyymälän välillä.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**Tässä osiossa selvitämme miten koet osaaviasi käyttää työtehtävien hoidossa tarvittavia teknologisia viestintävälineitä.**

15 Digiosaamiseni on työtehtäviini nähden hyvällä tasolla

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

## Liite 1 5(6) Asiakaspalvelijoiden kyselylomake

16 Työssäni käyttämiäni teknologisia viestintävälineitä on helppo käyttää

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

17 Työssäni käyttämät teknologiset viestintävälineet auttavat minua työssäni suoriutumisessa

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

18 Tarvitsen lisäkoulutusta digiosaamiseni kehittämiseksi

- Kyllä
- Ei

19 Jos tarvitset lisäkoulutusta, minkälaisiin ongelmiin tarvitset apua?

**Tässä osiossa pyrimme kartoittamaan työntekijöiden havaintoja tiedonkulkua estävistä ja edistävistä tekijöistä verkkokaupan ja kivijalkamyymälöiden välillä**

20 Minkälaiset tekijät edistävät mielestäsi parhaiten tiedonkulkua verkkokaupan ja kivijalkamyymälöiden välillä? Valitse kolme tärkeintä.

- yhteishenki yrityksessä
- esimiesten antama tuki
- työkavereiden antama tuki
- yhteinen päämäärä asiakkaan palvelemiseksi
- yhteinen päämäärä myynnin parantamiseksi
- toimivat teknologiset viestintävälineet

## Liite 1 1(6) Asiakaspalvelijoiden kyselylomake

21 Minkälaiset tekijät mielestäsi estävät tiedonkulkua verkkokaupan ja kivijalkamyymälän välillä? Valitse kolme tärkeintä.

Fyysinen etäisyys toimipisteiden välillä

Kiire omissa tehtävissä

En osaa hankkia tarvittavaa tietoa

En halua jakaa omaa tietoani muille

En tunne verkkokaupan työntekijää

Vuorovaikutus on heikkoa

22 Miten mielestäsi tiedonkulkua verkkokaupan ja kivijalkamyymälän välillä voisi kehittää?



## Liite 2 Esimiesten kyselylomake



### TIEDONKULKU VERKKOKAUPAN JA KIVIJALKAMYYMÄLÄN VÄLILLÄ

Verkkokysely esimiehet

Miten koet, että verkkokaupan monikanavainen asiakaslupaus (asiantuntijasi kotiin, pihaan ja puutarhaan) toteutuu kivijalkamyymälän ja verkkokaupan työntekijöiden yhteistyön tuloksena?

Miten koet kivijalkamyymälöiden ja verkkokaupan välisen yhteistyön sujuvan, esimerkiksi vuorovaikutus ja yhteishenki?

Miten koet, että tieto kulkee verkkokaupan ja kivijalkamyymälöiden välillä?

Ovatko toimintatavat verkkokaupassa ja kivijalkamyymälöissä mielestäsi yhteneväiset?

Miten kannustat yhteistyötä verkkokaupan ja kivijalkamyymälöiden välillä?

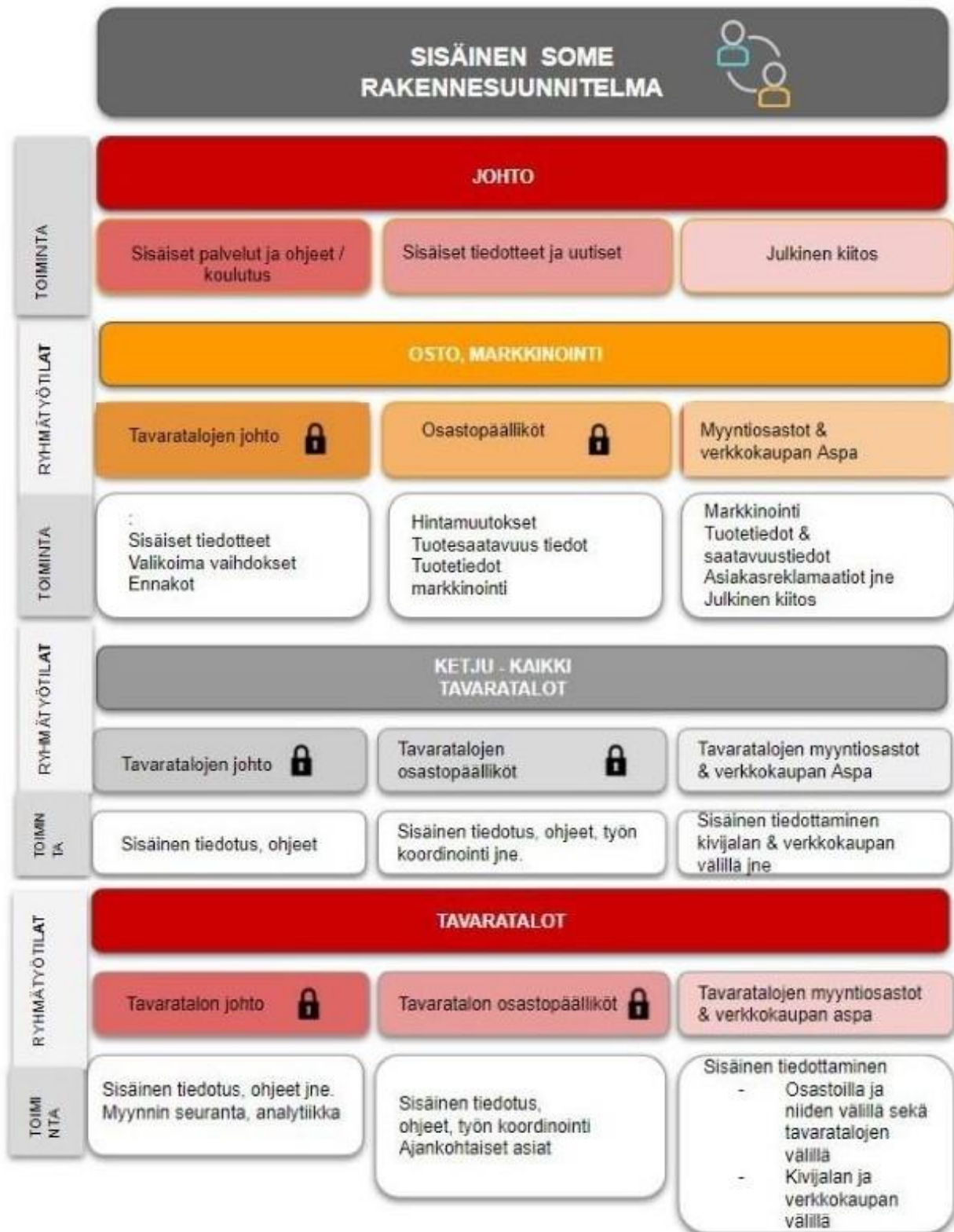
Mikä mielestäsi haittaa verkkokaupan ja kivijalkamyymälöiden tiedonkulkua?

Mikä mielestäsi edistää verkkokaupan ja kivijalkamyymälöiden välistä tiedonkulkua?

Millä tasolla mielestäsi on henkilöstösi digitaalinen osaaminen?

Mitä kehitysideoita sinulla olisi tiedonkulun kehittämiseksi kivijalkamyymälöiden ja verkkokaupan kesken?

Liite 3 Sisäisen sosiaalisen median rakennesuunnitelma



# DIGIAJAN ASIAANTUNTIJAN OSAAMISTARPEET

*Tekijät: Mört Titta & Pudas Jarkko*

Digitalization changes the nature of work tasks in the Finnish working life. The future work requires new and broader skills. The aim of this research was to provide the commissioner Traficom with information about the current competence level of the experts in the Registration-service unit based on the near future (2025-2030) skill requirements. Additionally, the aim was also to recognize the skill shortages that need to be paid attention to and rectified in the future.

The research was conducted as a multimethod case study. The approach of the research was future consciousness because the research required anticipating and recognizing near future (2025-2030) skill requirements. The first step was to collect already existing research results to perceive the near future skill requirements. The second point was to conduct a theme interview for the superiors of the commissioner on how they saw the near future qualifications. Thirdly, a Webropol survey was used to collect data from the experts to find out how they perceived their own present skill level.

According to the research results experts are required to have increasingly diverse skills in the near future. Especially meta-skills stand out as the key skills for the future. In addition, the importance of collaboration, communication and social skills will be emphasized as networks and collectivity will become more common in working life. The experts are also still required to have wide substance and development knowledge, and especially strong digital skills. The findings from the experts' competence mapping indicated skill shortages in digital and professional skills. In addition to competence development, it is also important to maintain the already existing skills. Finally, it is essential that organizations continue to anticipate and recognize future skill requirements and invest in continuous learning.

*Keywords: skill requirement, expert, qualification, competence, digital era*

## **JOHDANTO**

Digitalisaation ja teknologian kehittymisen vaikutukset työtehtäviin ja työssä tarvittavaan osaamiseen ovat työelämän murroksen keskiössä (Alasoini, Järvensivu

& Mäkitalo 2012, 1; Oksanen 2017, 13). Tekoälyä hyödynnetään erityisesti säännömukaisissa ja rutiininomaisissa työtehtävissä. Tulevaisuudessa tekoäly voi korvata myös muita ihmisen tekemiä tehtäviä, tuoda mukanaan uusia työtehtäviä ja jopa uusia ammatteja, joissa on vielä tuntemattomia osaamisvaatimuksia. (Brynjolfsson & Mitchell 2017, 1532–1534.) Tämä tulee muuttamaan työn luonnetta eri toimialoilla ja ammateissa entisestään (Frey & Osborne 2013, 47). Digitalisaation tuomien muutosten tahdin kiihtyessä nykyiset osaamiset ovat vaarassa vanhentua (Berger & Frey 2016, 44). Merkkejä on jopa osaamisperustan murentumisesta (Tiihonen & Hietanen 2014, 14). On selvää, että tulevaisuuden työ edellyttää uudenlaista osaamista ja yhä monipuolisempaa osaamis pohjaa (Alasoini ym. 2012, 32; Dufva ym. 2017, 21). Osaamisen uudistaminen ei ole vain yksilöiden tehtävä, vaan myös organisaatioiden eilinehto, jolloin työpaikkojen rooli osaamisen kehittämisessä korostuu (Anttila ym. 2018, 55).

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiantuntijaosaaminen ja sen lähitulevaisuuden (2025–2030) osaamisvaatimukset. Toimeksiantajana on Liikenne- ja viestintävirasto Traficom, joka on liikenteen ja viestinnän lupa-, rekisteri- ja valvontaviranomainen. Tutkimuksessa tarkastellaan Rekisteröinti-palvelukokonaisuuden asiantuntijoita, joiden työtehtäviin ja työssä tarvittavaan osaamiseen digitalisaatio on vaikuttanut merkittävästi viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa palvelukokonaisuuden asiantuntijoiden nykyisen osaamisen tilaa suhteessa lähitulevaisuuden osaamistarpeisiin. Molemmat artikkelin kirjoittajat työskentelevät Traficomissa, toinen Rekisteröinti-palvelukokonaisuuden tiiminvetäjänä ja toinen asiantuntijana toisessa palvelukokonaisuudessa. Tutkimuksen lähtökohtana oli toimeksiantajan ja kirjoittajien oma kiinnostus aiheeseen sekä esimiehen että asiantuntijan näkökulmasta.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle tietoa asiantuntijoiden nykyisen osaamisen tasosta ja osaamisen kehittämiskohteista suhteessa lähitulevaisuuden osaamistarpeisiin. Tutkimuksen perusteella toimeksiantaja voi suunnitella henkilöstön osaamisen kehittämistoimenpiteitä. Opinnäytetyössä vastaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaista asiantuntijaosaamista tarvitaan lähitulevaisuudessa Rekisteröinti-palvelukokonaisuudessa?
- Millaista osaamista palvelukokonaisuuden asiantuntijoilla on tällä hetkellä?

- Mitä asiantuntijaosaamista tulee kehittää tulevaisuudessa?

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys sisältää asiantuntijaosaamisen määrittelyn ja elementit, osaamisen ennakkoinnin ja arvioinnin, tutkimustiedon tulevaisuuden osaamistarpeista sekä artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa käsiteltävät teemat: osaamisen johtaminen ja kehittäminen, työelämän osaamisvaatimukset ja jatkuva oppiminen. Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, jota on kritisoitu sen heikosta yleistettävyydestä (Eriksson & Koistinen 2014, 37). Tämänkään tutkimus ei ole suoraan yleistettävissä, sillä tutkimuskohteen osaamisvaatimukset ovat osittain riippuvaisia organisaatiosta, toimintaympäristöstä ja työtehtävistä. Tutkimuksen tulokset lähitulevaisuuden osaamistarpeista ovat kuitenkin edellä mainituin varauksin hyödynnettävissä asiantuntijaorganisaatioissa.

## **TOIMINTAYMPÄRISTÖ**

Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalaan kuuluva Traficom aloitti toimintansa 1.1.2019 Liikenteen turvallisuusvirasto Trafifin, Viestintäviraston ja Liikenneviraston tiettyjen toimintojen yhdistyttyä. Viraston tehtävänä on liikennejärjestelmän toimivuuden ja turvallisuuden sekä digiyhteiskunnan kehittämisen edistäminen ja kestävä kehittäminen tukeminen. Lisäksi virasto huolehtii laadukkaiden, turvallisten ja kohtuuhintaisten viestintäyhteyksien ja -palveluiden saatavuudesta Suomessa. Traficom työllistää noin 950 henkilöä. (Traficom 2019, 3, 17.) Viraston osaamisen kehittämisen keinoja ovat muun muassa kehityskeskustelut, koulutukset, perehdyttäminen, verkostoissa toimiminen, valmentava työote sekä coaching (Traficom 2020d).

Traficom 2020c) muodostuu 39 henkilöstä Rovaniemellä ja Helsingissä. Asiantuntijana tai erityisasiantuntijana heistä toimii 31 henkilöä. Palvelukonaisuus vastaa tieliikenteen ajoneuvojen rekisteröinnistä, rekisteröintitoiminnan ja -palveluiden kehittämisestä ja järjestämisestä sekä rekisteröintiin ja kiinnityksiin liittyvistä päätöksistä, neuvonnasta ja kumppaniyhteistyöstä. Palvelukonaisuus osallistuu myös kansalliseen ja kansainväliseen vaikuttamiseen ja säästötyöhön. Asiantuntijoiden tehtäväkenttä on laaja ja tehtävien luonteet eroavat toisistaan. Palvelukonaisuus jakautuu kahteen tiimiin, joiden työtehtävät jakautuvat rekisteröinnin sopimuskumppaneihin liittyviin työtehtäviin ja kansalaisiin ja

yrittäjiin liittyviin työtehtäviin. Asiantuntijat myös osallistuvat palveluiden, järjestelmien ja prosessien luomiseen ja kehittämiseen. (Traficom 2020f.)

Ajoneuvojen rekisteröinti ja sen parissa tehtävä asiantuntijatyö on kokenut viimeisen kymmenen vuoden aikana kaksi suurta muutosta. Vuonna 2010 ajoneuvojen rekisteröinnit suoritettiin vielä sopimuskumppaneiden toimipaikoilla ja Traficom, silloinen Trafi, tuotti kansalaisten neuvontapalvelun itse. Ensimmäiset itsepalveluiksi luodut sähköiset ajoneuvojen rekisteröintipalvelut otettiin käyttöön vuonna 2010 (Traficom 2010), jonka jälkeen sähköisiä palveluita on tullut lisää. Nykyään sähköisten rekisteröintien osuus kaikista, vuosittain yli viidestä miljoonasta rekisteröinnistä, on jo yli 70 prosenttia (Traficom 2020e). Toinen merkittävä muutos oli neuvontapalvelun ulkoistaminen palveluntuottajalle vuonna 2012 (Traficom 2012). Asiantuntijan tehtävänkuvasta on siis vuosikymmenen aikana kadonnut varsinainen kansalaisten neuvontatehtävä ja lisäksi kumppaneille annettavan tuen tarve on vähentynyt. Toisaalta sähköisen asioinnin kehitys ja suosio on luonut uusia tarpeita ja tehtäviä.

## **TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui monimenetelmällinen tapaustutkimus, koska tarkoituksena oli ymmärtää tutkittavien ilmiöiden eli palvelukokonaisuuden asiantuntijoiden tulevaisuuden osaamistarpeiden ja nykyisen osaamisen suhdetta ja mahdollisia eroja eli kehittämiskohteita. Työn näkökulmana on tulevaisuustietoisuus, sillä ensimmäinen tutkimuskysymys edellytti tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoitua. Aineistonhankintaan käytettiin olemassa olevaa tutkimustietoa, teemahaastattelua ja kyselytutkimusta (Kuvio 1). Tapaustutkimusta, ennakoitua, teemahaastattelua ja kyselytutkimusta on käsitelty artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa tarkemmin.



Kuvio 1. Opinnäytetyön aineistonhankintaprosessi

Ennakointityössä painotettiin Popperin (2008, 66) jaottelussa kuvattuja aineistoja ja asiantuntemusta, koska tavoitteena oli ennakoida tulevaisuuden kehitystä. Ennakointimenetelmiksi valittiin tällä perusteella tutkimusten ja kirjallisuuden analysointi sekä asiantuntijahaastattelu. Molemmat ovat laadullisia ja usein käytettyjä ennakointimenetelmiä (Popper 2008, 64–65, 69). Teemahaastattelu toteutettiin kolmen henkilön ryhmähaastatteluna, jossa sovellettiin asiantuntija- ja virikehaastattelun elementtejä. Haastattelumuoto sopi hyvin tähän tutkimukseen, koska tavoitteena oli saada toimeksiantajan esimiehiltä yhteinen käsitys tulevaisuuden osaamistarpeista. Haastattelutilanteessa käytettiin virikkeenä tutkimusten perusteella koostettuja listauksia osaamistarpeista, jotta haastateltavat tarkastelisivat asiaa mahdollisimman monipuolisesti. Aineiston analysointi tapahtuu analyysitavasta riippumatta aineistoa tiivistämällä, järjestelemällä, tulkitsemällä ja johtopäätöksiä tekemällä (Yin 2016, 186–187). Analysointimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jota on käsitelty artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin heti haastattelun jälkeen. Litteroinnin jälkeen aineisto järjesteltiin teemoittain, taulukoitiin ja analysoitiin.

Toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen pyrittiin löytämään vastaukset sähköisellä Webropol-kyselyllä, joka muodostettiin ennakointityössä tunnistettujen osaamistarpeiden perusteella. Kysely lähetettiin kaikille tutkimuksen ajankohtana paikalla olleille palvelukokonaisuuden asiantuntijoille (30 henkilöä) ja sen tarkoituksena oli kartoittaa asiantuntijoiden nykyisen osaamisen tasoa suhteessa tunnistettuihin lähitulevaisuuden osaamistarpeisiin. Aineisto analysoitiin osittain suoraan Webropol-ohjelmasta saatujen vastausjakaumien ja keskiarvojen avulla, mutta aineistoa työstettiin lisäksi Excelissä vastausten keskihajonnan saamiseksi.

## ASIAANTUNTIJAOSAAMINEN

Osaamisen käsitettä, asiantuntijuutta ja asiantuntijuuteen liitettyjä kompetenssin ja kvalifikaation käsitteitä on käsitelty kokoelman yhteisessä tietoperustassa. Tässä tutkimuksessa asiantuntijuutta tarkastellaan kompetenssien ja työn osaamisvaatimuksia kvalifikaatioiden kautta, mutta tutkimuksessa huomioidaan myös osaamisen yhteisöllinen näkökulma. Dufvan (ym. 2017, 23) mukaan tulevaisuudessa korostuu enemmän yhteisön osaaminen, eivätkä ainoastaan yksilön kyvyt ja taidot. Asiantuntijayhteisön osaamisessa on huomioitava sekä yksittäisen työntekijän asiantuntemus että yhteisössä oleva laajempi asiantuntijaosaaminen (Korkalainen 2009, 43).

Kompetensseja ja asiantuntijuutta on luokiteltu eri tutkimuksissa samoin periaattein. Leat (1993, 36) jakaa kompetenssin tietoon, tunteeseen ja toimintaan, joiden prosessit ovat osittain erottamattomasti yhdessä ja osittain itsenäisiä. Suomalaisissa tutkimuksissa asiantuntijuus on myös yleisesti jaettu kolmeen pääelementtiin: formaalinen/teoreettinen tieto, käytännöllinen/kokemuksellinen tieto ja itesesäätelytieto (Frilander-Paavilainen 2005, 5–6; Tynjälä 2008, 125; Korkalainen 2009, 28). Tynjälä (2008, 125) korostaa, että korkeatasoisessa asiantuntijudessa kaikki kolme elementtiä ovat tiiviisti integroituneet toisiinsa.

Formaalinen eli teoreettinen tieto sisältää alalla olevan faktuaalisen ja vakiintuneen perustiedon, kun taas käytännölliseen eli kokemukselliseen tietoon sisältyy tieto siitä, miten jokin asia tehdään (englannin kielessä ”know-how”). Tähän liittyy olennaisena osana myös hiljainen tieto. (Tynjälä 2008, 125–126.) Kokemuksellista tietoa kutsutaan myös proseduaaliseksi tiedoksi, joka tarkoittaa kykyä hallita ja muodostaa kokemuksellista tietoa työelämässä syntyvissä käytännön tilanteissa työyhteisön vuorovaikutuksessa. Tämä edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja. (Frilander-Paavilainen 2005, 6.) Kokemuksellinen tieto linkittyy myös osaamisen yhteisölliseen näkökulmaan. Osaamisen arvo muodostuu ja päivittyy vuorovaikutuksessa verkostoituneissa yhteisöissä (Dufva ym. 2017, 48–49; Oksanen 2017, 31). Tätä kuvaa yhteisöllinen ongelmanratkaisu, joka vaatii yksilöltä sosiaalisia taitoja yhteistyön onnistumiseen ja kognitiivisia taitoja itse ongelmanratkaisuun (Hesse, Care, Buder, Sassenberg & Griffin 2014, 41). Kollektiivinen tiedonrakentaminen on välttämättömyys asiantuntijuuden kehittymiselle, ja siitä hyötyvät sekä asiantuntija että organisaatio (Parviainen 2006, 156).



Kolmas elementti eli itsesäätelytieto sisältää metakognitiiviset ja reflektiiviset taidot. Nämä ovat omaan toimintaan ja osaamiseen kohdistuvia taitoja eli omien vahvuuksien ja heikkouksien tuntemista sekä oman toiminnan kriittistä tarkastelua ja ohjausta. (Tynjälä 2008, 125–126.) Itsesäätely on formaalin ja käytännöllisen tiedon yhdistämistä ja suodattamista työelämän tilanteissa ollen aina mukana yksilön toiminnassa. Tarkemmin se on tarkkaavaisuuden hallintaa sekä tietoista toiminnan ohjausta oman kapasiteetin ja kompetenssin rajoissa. (Korkalainen 2009, 29.)

Helakorpi (2009) kuvaa itsesäätelyä metakompetensseina ja kehitymisosaamisena, joka on yksi asiantuntijan osaamisalueista. Kehitymisosaaminen on oman työn kehittämisessä vaadittavaa ajattelun taitoa, oppimiskykyä, haasteiden ratkaisemista, yhteiskunnallisen kehityksen hahmottamista, omien arvojen pohdintaa ja eettisen toiminnan luomista ja muokkaamista. Muita asiantuntijuuden osa-alueita ovat substanssi-, työyhteisö- ja kehittämisosaaminen. Substanssiosaaminen tarkoittaa ammatillisia perustaitoja ja persoonallisia kykyjä. Työyhteisöosaaminen koostuu yhteistyötaidoista. Kehittämisosaaminen on strategista osaamista, jossa korostuvat organisaation toimintatapojen, -kulttuurin ja -strategian tuntemus sekä kokonaisuymmärrys. (Helakorpi 2009.)

## **OSAAMISEN ENNAKOINTI JA ARVIOINTI**

Osaamisen johtamisen vaiheisiin sisältyvä osaamisen kehittäminen edellyttää strategisten osaamistarpeiden selvittämistä ja tunnistamista sekä nykyisen osaamisen arviointia ja vertailua suhteessa tulevaisuuden tarpeisiin (Viitala 2014; Ojala 2018, 165). Osaamisen johtamista ja kehittämistä käsitellään kokoelman yhteisessä tietoperustassa. Tulevien osaamistarpeiden selvittäminen eli osaamisen ennakointi on osa organisaation strategista päätöksentekoa (Sivonen & Pouri 2014, 11–12). Tärkeintä on tunnistaa ne strategiset osaamiset, joissa asiantuntijuutta tulee olla yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamistarpeiden selvittäminen ohjaa myös asiantuntijuuden kehittymistä. (Ojala 2018, 164, 172.)

Osaamisen ennakkoinnin tulee olla jatkuvaa toimintaympäristön muuttuessa jatkuvasti (Berger & Frey 2016, 44; Ojala 2018, 171). Jokinen ja Saarimaa (2013, 68–69) kuvaavat tulevaisuuden osaamista ”dynaamisesti muuttuvana ja pysyvien

sekä uusien kompetenssien kehittymisen prosessina, joka on sidoksissa toimintaympäristön muutoksiin”. Tulevaisuus on aina epävarma ja todennäköisesti tulevaisuudessa tarvitaan sellaista osaamista, mitä ei vielä osata kuvitella. Haasteena onkin kyetä tarkastelemaan tulevaisuuden osaamista aidosti erilaisena kuin nykyistä tilannetta. (Jokinen & Saarimaa 2013, 69, 78.)

Osaamiskartoitusten avulla voidaan selvittää organisaation nykyisen osaamisen tasoa ja kehittämiskohteita (Viitala 2014). Osaamiskartoituksesta käytetään myös nimitystä kompetenssikartoitus (competency mapping), jossa yksilön kompetenssit arvioidaan suhteessa tehtävässä vaadittavaan pätevyyteen (Lather ym. 2018, 36). Arvioinnin haasteena on tarkan tuloksen saaminen. Mittauskriteerien ollessa riittämättömiä arvioinnit perustuvat usein itsearviointiin tai esimiehen arvioon. (Markus, Cooper-Thomas & Allpress 2005, 120.) Tutkimusten mukaan itsearviointit ovat hyvä keino osaamisen arviointiin perinteisen esimiehen arvioinnin lisäksi, koska ne voivat tuottaa täsmällisempää tietoa osaamisesta. Itsearviointit voivat kuitenkin poiketa esimiehen arvioinnista. (Cheung 1999, 22.) Itsearviointeja on kritisoitu siitä, että omaa osaamista yliarvioidaan esimiesten arvioihin nähden. Tämä voi johtua vertailutietojen puutteesta. Riskinä on, että henkilö vertaa osaamistaan heikommin suorittavaan kolleegaan ja yliarvioi siten oman osaamisensa. (Farh & Dobbins 1989, 606, 610; Heidemeier & Moser 2009, 3, 10.) Muita itsearviointien haasteita ovat arvioijan omat ennakkoluulot ja näkökulmat (Farh & Dobbins 1989, 606) sekä arvioitavan asian ja osaamistason heikko määrittely (Heidemeier & Moser 2009, 28).

## **ASIAANTUNTIJAN TULEVAISUUDEN OSAAMISTARPEET**

Tulevaisuuden työ edellyttää laajaa ja monipuolista osaamis pohjaa (Dufva ym. 2017, 21). Berger ja Frey (2016, 23) tiivistävät Iso-Britanniassa julkaistuun raporttiin (UK Select Committee on Digital Skills 2014) viitaten, että työntekijöiltä odotetaan luovia, sosiaalisia ja teknisiä taitoja eli fuusiotaitoja. Tulevaisuuden osaamistarpeista on esitetty listoja eri tutkimuksissa (esimerkiksi Lönnblad & Vartiainen 2013; Jääskeläinen 2015; Vuorikari ym. 2016; Dufva ym. 2017; The Future of Jobs Report 2018; Osaaminen 2035 2019; Osaamisrakenne 2035 2019). Osaamistarpeet voidaan jakaa yksilön taitoihin, yhteisön vuorovaikutukseen ja toimintaympäristöön liittyviin taitoihin (Dufva ym. 2017, 20). Opetushallituksen

Osaaminen 2035 -raportissa (2019, 18) osaamistarpeet luokiteltiin geneerisiin osaamisiin, yleisiin työelämäosaamisiin sekä ammattialakohtaisiin osaamisiin, joiden lisäksi raportissa tarkasteltiin kansalaisten digitaitoja.

Tässä tutkimuksessa osaamistarpeiden jaottelussa hyödynnettiin molempia edellä mainittuja luokitteluja. Koska digitalisaatiolla on olennainen merkitys tutkimuksen kohteena olevien asiantuntijoiden työtehtäviin, erotettiin digitalisaatioon liittyvät osaamistarpeet omaksi osa-alueeksi. Osaamistarpeet jaettiin neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat geneeriset yksilötason osaamistarpeet, työelämään ja yhteisössä toimimiseen liittyvät osaamistarpeet, digitalisaatioon liittyvät osaamistarpeet sekä ammatilliset ja toimintaympäristöön liittyvät osaamistarpeet (Kuvio 2). Kaikki tutkimuksissa tunnistetut osaamistarpeet lähteineen on kuvattu liitteessä 1.



Kuvio 2. Osaamistarpeiden luokitus (mukailten Osaaminen 2035 2019, 18–20)

### Geneeriset yksilötason osaamistarpeet

Geneerisissä osaamistarpeissa korostuvat tulevaisuudessa metataidot (Oksanen 2017, 31). Erityisesti kyky oppia uutta nousee esiin tärkeänä taitona (Dufva ym. 2017, 21; Oksanen 2017, 31; Anttila ym. 2018, 52; The Future of Jobs Report 2018, 12; Osaaminen 2035 2019, 29; Osaamisrakenne 2035 2019, 79). Metataitoihin kuuluvat myös oman ajankäytön hallinta, kyky tunnistaa oleellinen sekä kriittinen ajattelu. Tulevaisuudessa tarvitaan pärjäämisen taitoja, joihin kuuluvat lisäksi itsensä johtaminen, vuorovaikutusosaaminen, joustavuus, reflektiivisyys, luovuus ja kansainvälisyyttä tukevat taidot. (Dufva ym. 2017, 21; Oksanen 2017, 31–32.) Itsensä johtamisen taidoissa erityisesti itseohjautuvuus (Osaaminen 2035 2019, 29; Osaamisrakenne 2019, 27) sekä oman työn ja elämän hallintaan liittyvät kyvyt (Alasoini ym. 2012, 30) ovat tärkeitä. Myös vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikaatiotaidot (Osaaminen 2035 2019, 29; Osaamisrakenne 2035

2019, 79) sekä aktiivisuus ja oma-aloitteellisuus (Dufva ym. 2017, 22; The Future of Jobs 2018, 12) ovat keskeisiä osaamistarpeita. Asiantuntijatehtävissä innostamis- ja motivointikyky kasvattaa merkitystään (Osaamisrakenne 2035 2019, 79).

Tiedon määrän kasvaessa kriittinen ajattelu korostuu tulevaisuuden tärkeänä metataitona (Anttila ym. 2018, 52; The Future of Jobs Report 2018, 12). Myös ongelmanratkaisutaidot, kokonaisuuksien hallinta, tiedon hallinta- ja analysointitaidot sekä analyttinen ajattelu ovat tulevaisuuden tärkeitä osaamistarpeita (The Future of Jobs Report 2018, 12; Osaaminen 2035 2019, 29; Osaamisrakenne 2035 2019, 27). Monimutkaisten ongelmien ratkaisussa tarvitaan reflektointitaitoja, jotka edellyttävät asioiden kriittistä analysointia. Olennainen osa asiantuntijuutta on myös ennen toimintaa tapahtuva reflektointi, jolloin kyse on ennakkoinnista. (Palonen, Boshuizen, Hytönen, Hakkarainen & Lehtinen 2013, 21.)

Tekoälyn yleistyessä ja työtehtävien automatisoituessa osaamisessa korostuvat luovuus ja joustavuus (The Future of Jobs Report 2018, 12). Luovuus nousee esiin myös Opetushallituksen raporteissa (Osaaminen 2035 2019, 29; Osaamisrakenne 2035 2019, 79) tärkeänä osaamistarpeena. Joustavuus nousee osaamistarpeeksi toimintaympäristön nopean muutosvauhdin myötä (Lönblad & Vartiainen 2013, 12; Osaamisrakenne 2035 2019, 27). Asiantuntijoilta odotetaan kykyä hallita nopeasti muuttuvia tilanteita ja soveltaa joustavasti eri asiantuntijuuden alueita (Palonen ym. 2013, 19). Myös paineensietokykyä tarvitaan (Jääskeläinen 2015, 94; Osaamisrakenne 2035 2019, 27). Osaaminen 2035 -raportissa (2019, 29) osaamistarpeiksi nousivat lisäksi kestävän kehityksen periaatteiden tuntemus ja eettisyys.

### **Työelämään ja yhteisössä toimimiseen liittyvät osaamistarpeet**

Yhteistyötaitoja on vaadittu aina, mutta tulevaisuudessa nämä taidot korostuvat entisestään kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen vähentyessä (Dede 2010, 2). Tietotyötä tehdään enemmän vuorovaikutuksessa ja työpäivä sisältää erilaisia monimutkaisia tehtäviä, joiden suorittaminen edellyttää tiedon etsimistä, hyödyntämistä ja yhteistyötä (Aaltonen ym. 2012, 7, 88). Yhteistyössä tarvitaan vuorovaikutus-, ryhmätyö-, koordinointi-, organisointi- ja neuvottelutaitoja ja taitoa käydä rakentavaa dialogia (Alasoini ym. 2012, 32; Dufva ym. 2017, 21–22; Oksanen 2017, 32). Myös erilaisuuksien ymmärtäminen korostuu (Lönblad & Var-

tiainen 2013, 12; Dufva ym. 2017, 21; Oksanen 2017, 32). Neuvottelutaitojen lisäksi sosiaaliset taidot ja tunneäly kasvattavat merkitystään vuoteen 2022 mennessä (The Future of Jobs Report 2018, 12). Myös useiden roolien hallinta ja hajautettu johtajuus nousevat osaamistarpeiksi (Dufva 2017, 22).

Osaaminen 2035 -raportissa (2019, 29) tärkeimmät työelämän osaamistarpeet olivat asiakaslähtöinen palvelujen kehittämisosaaminen, henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen, ihmisten johtaminen ja valmentamistaidot, asiakaspalvelutaidot, liiketoimintaosaaminen sekä innovaatio-osaaminen. Innovaatiotaito nousee esiin myös The Future of Jobs -raportissa (2018, 12). Osaamisk rakenne 2035 -raportissa (2019, 33, 79) osaamistarpeina korostuivat muutos-, verkosto- ja liiketoimintaosaaminen sekä asiakaspalvelutaidot. Verkosto-osaaminen korostuu tulevaisuuden osaamistarpeena myös muissa tutkimuksissa (Alasoini ym. 2012, 27; Dufva ym. 2017, 22; Oksanen 2017, 32). Muita tärkeitä osaamistarpeita ovat monikulttuurisuustaidot (Osaaminen 2035 2019, 29), kansainvälisyyttä tukevat taidot sekä turvallisuus- ja ympäristöosaaminen (Dufva ym. 2017, 21–22).

### **Digitalisaatioon liittyvät osaamistarpeet**

Heinosen (2019, 10) mukaan on mahdollista, että digiosaamisista tulee tulevaisuudessa enemmän geneerisen osaamisen luonteisia. Suppeat tekniset taidot eivät tulevaisuudessa todennäköisesti riitä, sillä työntekijöiltä vaaditaan enemmän kovia taitoja kuten edistyneitä IT-taitoja (Berger & Frey 2016, 23). Myös digitalisaation ja sen vaikutusten ymmärtäminen on tärkeää (Dufva ym. 2017, 21). Euroopan komissio on julkaissut digitaalisen osaamisen viitekehyksen (Digi-Comp 2.0), johon sisältyvät digiosaamisen keskeisimmät osa-alueet: tietojenkäsittely, vuorovaikutus ja yhteistyö, digitaalisen sisällön tuottaminen, turvallisuus ja ongelmanratkaisu (Vuorikari, Punie, Carretero & Van den Brande 2016, 8–9). Viitekehystä hyödynnettiin tutkimuksessa digitalisaatioon liittyvien osaamistarpeiden tunnistamisessa.

Tietojenkäsittelyyn liittyvällä osaamisella tarkoitetaan tiedon ja digitaalisen sisällön etsimistä, suodattamista ja tarkentamista, digitaalisissa ympäristöissä liikkumista sekä tiedon luotettavuuden kriittistä analysointia ja arviointia. Lisäksi osaamiseen sisältyy tiedon hallinta, tallentaminen ja prosessointi digitaalisessa ympä-

ristössä. (Vuorikari ym. 2016, 8.) Osaamistarpeissa korostuvat digitaalisten ratkaisujen ja alustojen hyödyntämisaaminen (Osaaminen 2035 2019, 29) sekä digitaalisten toimintojen ja työkalujen hallinta- ja ohjaustaidot (Dufva ym. 2017, 22; Osaamisrakenne 2035 2019, 33). Työntekijöiltä vaaditaan kykyä suodattaa nopeasti valtavia määriä tietoa ja poimia sieltä päätöksenteon kannalta olennaiset asiat (Dede 2010, 2), joten myös tiedon arviointi- ja hallintataidot korostuvat merkittävästi tulevaisuudessa (Jääskeläinen 2015, 93; Anttila ym. 2018, 52; Osaamisrakenne 2035 2019, 80).

Vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön liittyvä digitaalinen osaaminen käsittää vuorovaikutuksen, tiedon jakamisen ja yhteisrakentamisen digitaalisen tekniikan avulla, nettietiketin hallinnan ja käyttäytymisnormien tuntemisen sekä digitaalisen identiteetin ja maineen hallintaan liittyvän osaamisen (Vuorikari ym. 2016, 8). Vuorovaikutukseen liittyvään osaamiseen sisältyy myös sosiaalisen median osaaminen (Alasoini ym. 2012, 27; Dufva ym. 2017, 22). Osaamisrakenne 2035 -raportissa (2019, 80) asiantuntijatyössä eniten merkitystään nostavat digitaaliset yhteistyö- ja kommunikointitaidot sekä tiedon jakamistaidot. Lönnblad ja Vartiainen (2013, 11) mukaan kommunikointitaidot ja tieto- ja viestintäteknologioiden käyttö ovat keskeisimpiä toiminnallisia taitoja.

Digitaalisen sisällön tuottamiseen sisältyvät digitaalisen sisällön kehittäminen, integrointi ja parantaminen, tekijänoikeuksien ja lisenssien tunteminen sekä ohjelmointikyvyt (Vuorikari ym. 2016, 9). Julkisen hallinnon asiantuntijoiden osaamisvaatimuksissa merkitystään kasvattavat digitaalisen sisällön uudelleenjalostamis- ja integrointitaidot sekä digitaalinen markkinointiosaaminen. Lisäksi esiin nousee digitaalisten prosessien ratkaisuosaaaminen, tietokantaosaaminen ja tietotekniikan ymmärtäminen. (Osaamisrakenne 2035 2019, 80–81.) The Future of Jobs -raportissa (2018, 12) korostuvat palvelumuotoilu- ja ohjelmointiosaaminen.

Tiedon ja datan saatavuuden lisääntyessä tietoturvaan liittyvä osaaminen korostuu (Jääskeläinen 2015, 93). Turvallisuusosaamiseen sisältyy laitteiden suojaaminen, digitaalisten riskien ymmärtäminen, turvallisuustoimenpiteiden tietäminen, henkilötietojen ja yksityisyyden suojaaminen sekä tietosuojakäytäntöjen ymmärtäminen. Myös terveyden ja hyvinvoinnin sekä ympäristön suojeleminen ja ympäristövaikutusten ymmärtäminen sisältyy turvallisuusosaamiseen. (Vuorikari

ym. 2016, 9.) Osaamisrakenne 2035 -raportissa (2019, 81) julkisen hallinnon asi-  
antuntijatyössä korostuvat fyysisen ja psyykkisen terveyden sekä digitaalisten vä-  
lineiden ja sisältöjen suojeleminen digitaalisten ympäristöjen riskeiltä.

Digitaaliseen ongelmanratkaisuun liittyvä osaaminen käsittää teknisten ongel-  
mien tunnistamisen ja ratkaisemisen sekä digitaalisten työkalujen tarpeiden ja  
ratkaisujen tunnistamisen. Lisäksi osaamiseen kuuluu digitaalisen tekniikan  
luova käyttö tiedon luomisessa, innovoinnissa ja kollektiivisessa ongelmanratkai-  
sussa sekä digitaalisen osaamisen aukkojen tunnistaminen ja tuen hakeminen.  
(Vuorikari ym. 2016, 9.) Osaamisrakenne 2035 -raportin (2019, 80) mukaan tek-  
nisten ongelmien ratkaisutaitojen merkitys voi laskea tulevaisuudessa. Sen sijaan  
luovuuden merkitys digitaalisissa taidoissa korostuu (Frey & Osborne 2013, 48).

### **Ammatilliset ja toimintaympäristöön liittyvät osaamistarpeet**

Tulevaisuuden osaamisvaatimukset painottuvat ajattelu- ja vuorovaikutustaitoi-  
hin, mutta osaamisessa korostuvat edelleen myös substanssiedot, tietyn alan  
syväosaaminen ja laaja-alaiset perustiedot. Työntekijöiltä edellytetään erityisesti  
kykyä hahmottaa kokonaisuuksia. (Dufva ym. 2017, 21–22; Oksanen 2017, 32.)  
Kokonaisuuksien hahmottamiskyky ja systeemiajattelu tarkoittavat tietokokonai-  
suuksien käsittelyn, tiedon etsimisen ja tiedoksi jalostamisen taitoja, merkitys-  
osaamista sekä tiedon soveltamistaitoja. Substanssiosaamisessa painottuvat  
myös arvoketjujen hahmottaminen, uuden innovointi ja palvelusuuntautuneisuus.  
(Dufva ym. 2017, 21–22.) Ammattialakohtaisessa osaamisessa korostuvat inno-  
vaatiojohtaminen, monialaisten verkostojen johtaminen, yhteiskunnallisten palve-  
luiden kehittämisosaaminen ja kokeilukulttuurin johtamis- ja hyödyntämistaidot  
(Osaamisrakenne 2035 2019, 79).

Ammatillisiin osaamistarpeisiin vaikuttaa myös asiantuntijoiden toimintaympä-  
ristö Traficomissa. Asiantuntijalta vaaditaan ymmärrystä poliittisen kentän, lain-  
sädännön ja niissä tapahtuvien muutosten vaikutuksista virastoon ja asiantunti-  
jan omaan toimintaan ja tehtäviin (Traficom 2020b). Asiantuntijan tulee virkamie-  
henä toimiessaan tuntea ja ymmärtää virkamiesasemaan liittyvät oikeudet ja vel-  
vollisuudet (Arvot arjessa – Virkamiehen etiikka 2005, 20). Tutkimuskohteen asi-  
antuntijoilta edellytetään myös kansallisen ja EU-tason lainsäädännön ymmärtä-  
mistä painottuen tieliikenteen ajoneuvojen rekisteröintiin ja verotukseen, tieliiken-  
teeseen sekä henkilötietojen tietosuojan (Traficom 2020c). Lisäksi asiantuntijan

tulee tuntea hallintolain ja sopimusmenettelyyn vaikuttavat säädökset sekä palvelut, palvelukanavat, prosessit ja työhohjeet (Traficom 2017). Toimintaympäristön ja sidosryhmien tunteminen on vaatimus paitsi päivittäisessä työssä, myös palvelujen ja prosessien kehittämisessä (Traficom 2020a).

## TUTKIMUKSEN TULOKSET

### Asiantuntijan lähitulevaisuuden osaamistarpeet

Esimiesten teemahaastattelu pidettiin toukokuussa 2020 ja siihen osallistuivat yksi palvelukokonaisuuden tiiminvetäjästä, päällikkö sekä osaamisalueen johtaja. Haastattelun teemoina olivat osaamistarpeiden osa-alueet. Ryhmähaastattelu toteutettiin Skype-palaverina, jossa haastateltaville esitettiin teemat, pääkysymykset ja eri tutkimuksissa esiin nousseet osaamistarpeet (Liite 2). Haastateltavat olivat saaneet tietoonsa haastattelun teemat ja pääkysymykset etukäteen haastattelukutsun yhteydessä. Osaamistarpeiden listaukset näytettiin haastateltaville virikkeenä vasta itse haastattelun yhteydessä.

Ryhmähaastattelussa esimiehet korostivat tärkeinä yksilötason osaamistarpeina kykyä oppia uutta, joustavuutta, muuntautumiskykyä, vuorovaikutustaitoja ja tiedon soveltamistaitoja tiedon määrän kasvaessa koko ajan. Asiantuntijan tulee ymmärtää kokonaisuudet sekä kyetä analysoimaan ja refleктоimaan jo aiemmin opittua. Kyky tunnistaa oleellinen, kriittinen ajattelu ja tiedon kyseenalaistaminen nousevat myös tulevaisuudessa tärkeiksi osaamistarpeiksi. Haastateltavat korostivat lisäksi itsensä johtamisen taitoja. Työelämästä tulee hektisempää, siinä on enemmän keskeytyksiä ja se muodostuu erilaisista tehtävistä, jolloin oman työn hallinta on erittäin tärkeää. Työelämän kova muutosvauhti vaatii haastateltavien mukaan nopeaa reagointi- ja sopeutumiskykyä, priorisointia ja kykyä toimia epävarmoissa tilanteissa.

*“Pitää osata itsekkin analysoida ja soveltaa. Ja uskaltaa nähdä niiden ohjeiden yli.”*

*“Olennaisen tunnistaminen ja ajattelun kriittisyys on niitä, mitä tarvitaan eniten.”*

*“Tarvitaan reagointikykyä ja pitää nopeasti miettiä, kommunikoida, johtaa itseään, tietää miten toimia. Myös sopeutumiskykyä tarvitaan, se liittyy stressin-sietoon, palautumiskeinot pitää olla.”*



Haastateltavat korostivat yleisenä työelämäosaamisena sosiaalisten taitojen merkittävyyttä. Asiakaspalvelutaidot, empatiakyky, tunneäly ja vaikeidenkin asioiden esille tuominen korostuvat tulevaisuudessa. Myös yhteistyö-, verkosto-, neuvottelu- ja sovittelutaidot nähtiin tärkeinä. Asiantuntijalla tulee olla kyky ymmärtää erilaisia ihmisiä, muiden näkökulmia ja tavoitteita sekä sovittaa ne yhteen omien tavoitteiden kanssa. Myös ympäristöosaamisen merkitys lisääntyy.

*”Sosiaaliset taidot yläkäsitteenä on varmasti merkittävä.”*

*”Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen ovat sellaisia, mitkä työyhteisössä toimimiseen jatkossa olennaisesti liittyvät ja mitä vaaditaan.”*

*”Pitää pystyä toimimaan verkostomaisessa ympäristössä.”*

Digitalisaatioon liittyvien osaamistarpeiden osalta haastateltavat totesivat, että kaikki listauksessa mainitut osaamiset ovat tärkeitä tulevaisuuden asiantuntijatyössä. Haastateltavat nostivat erityisesti esiin kokonaisarkkitehtuurin ymmärtämisen, mikä sisältää tieto-, toiminta- ja sovellusarkkitehtuurit. Kokonaisarkkitehtuurin kautta jokainen pystyisi hahmottamaan oman roolinsa näiden osa-alueiden muodostamassa kokonaisuudessa. Lisäksi haastattelussa korostui tietosuojaa osaaminen. Asiantuntijalla tulee olla aito ymmärrys tietosuojan merkityksestä ja tietoturvallisuudesta omassa työssä. Esimiehet nostivat esiin myös ohjelmointi- ja tekoälyosaamisen tulevaisuuden uusina osaamistarpeina.

*”Arkkitehtuuri on sellainen systeemitason ymmärrys ja sitten on ihan konkreettinen tekninen osaaminen niin sitäkin tarvisi lisää.”*

*”Pakko nostaa esille tietosuojakäytäntöjen ymmärtäminen. Pitää ymmärtää tietosuojan merkitys -- mistä lähtee se tarve.”*

Haastateltavien mukaan asiantuntijalta vaaditaan ammatillisessa osaamisessa monimutkaisten ongelmien ratkaisukykyä. Työ muuttuu työohjeiden osaamisesta enemmän prosessien tuntemiseen ja kehittämiseen. Tämä vaatii asiantuntijalta laajaa taustaosaamista, lainsäädännön perusteiden sekä kansallisen ja EU-tason säädösprosessien tuntemista. Lisäksi haastateltavat nostivat esiin erityisesti merkitysosaamisen sekä toimintaympäristön ja sen riippuvuuksien tuntemisen, jossa osaamisen laajentaminen on jo aloitettu. Tulevaisuudessa toimintaympäristön riippuvuudet ja vaikutukset omaan työhön tulee tunnistaa vielä laajemmin.

*”Monimutkainen ongelmanratkaisu on se, mihin keskitytään jatkossa ja päätöksentekokykyyn. -- Taustaosaaminen pitää olla laajempaa.”*

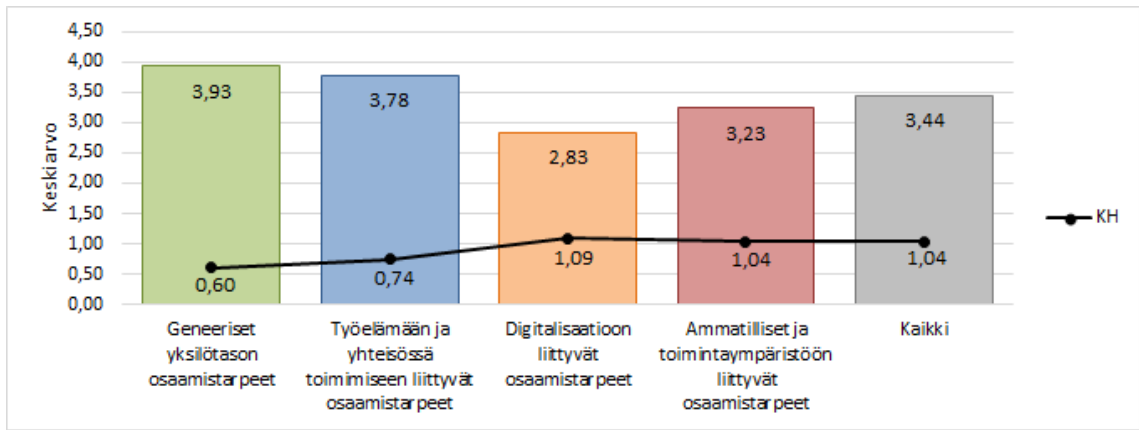
*”Ei riitä, että tuntee lain pykälät, vaan pitäisi tietää, miksi näin on säädetty.”*

*”Asiantuntijalta tullaan vaatimaan enemmän kokonaisnäkemystä. -- Miten mikäkin asia vaikuttaa mihinkin.”*

Haastattelussa virikkeenä olleen listauksen ulkopuolelta haastateltavat nostivat esiin kyvyn tehdä johtopäätöksiä ja priorisoida, epävarmuuden sietokyvyn ja kokonaisarkkitehtuurin ymmärtämisen. Esimiehet korostivat lainsäädännön tuntemisen lisäksi myös sen perusteiden ymmärtämistä ja merkitysosaamista. Edellä mainitut osaamistarpeet lisättiin ja tarkennettiin aineistoon (Liite 1), jonka pohjalta muodostettiin asiantuntijoiden osaamiskartoitus.

### **Asiantuntijoiden nykyinen osaaminen**

Tutkimuskohteena olevien asiantuntijoiden nykyinen osaaminen arvioitiin touko-kesäkuussa 2020 pidetyn Webropol-kyselyn (Liite 3) kautta tehdyn osaamiskartoituksen tulosten perusteella. Kysely lähetettiin tutkimuksen ajankohtana paikalla olleille palvelukokonaisuuden asiantuntijoille ja erityisasiantuntijoille, joita oli yhteensä 30 henkilöä. Kyselyyn vastasi 26 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui erinomainen 86,67. Kysely koostui strukturoiduista kysymyksistä, joissa asiantuntijan tuli arvioida omaa osaamistaan Likertin asteikolla 1-5 siten, että 1 tarkoitti ”Ei osaamista”, 2 ”Osaaminen vaatimattomalla tasolla”, 3 ”Osaaminen tyydyttävällä tasolla”, 4 ”Osaaminen hyvällä ja ammattimaisella tasolla” ja 5 tarkoitti ”Osaaminen huipputasolla”. Laajan aineiston vuoksi tutkimuksessa esitetään keskeiset tulokset ja johtopäätökset. Osaamisen keskiarvo on avattu tekstissä, jos se ei sisälly taulukoituihin tuloksiin. Excel-analyyysien tulokset ovat kokonaisuudessaan toimeksiantajan käytettävissä. Tulosten mukaan asiantuntijoiden vahvimmat osaamiset ovat keskimäärin geneerisiä yksilötason osaamisia (Kuvio 3). Selkeästi heikoimmat osaamiset puolestaan ovat digitalisaatioon liittyviä osaamisia, joissa oli myös eniten hajontaa.



Kuvio 3. Osaamiskartoituksen tulokset osaamisalueittain

Osaamiskartoituksen tulosten perusteella asiantuntijoiden vahvimmat osaamiset on listattu taulukossa 1, jossa ovat keskiarvoltaan 4 tai yli olevat osaamiset. Vahvimmat osaamiset ovat pääosin geneerisiä yksilötason ja työelämään liittyviä osaamisista. Kaikki geneeriset osaamiset olivat hyvällä tasolla innostamis- ja motivointikyvyn keskiarvon ollessa alhaisin 3,58. Työelämään liittyvissä taidoissa oli enemmän hajontaa, sillä parhain keskiarvo oli asiakaspalvelutaidoilla ja heikoin keskiarvo puolestaan ihmisten johtamiseen liittyvillä taidoilla. Ammatillisista osaamisista hyvälle tasolle arvioitiin kolme osaamista (virkamiehen vastuut ja velvoitteet, tiedon soveltamistaidot sekä sidosryhmien tunteminen), kun taas mikään digitalisaatioon liittyvistä osaamisista ei yltänyt keskiarvoltaan 4 tai sen yli.

Taulukko 1. Keskiarvoltaan vahvimmat osaamiset

Osaamisalue	Osaaminen	KA	KH
Työelämä	Asiakaspalvelutaidot	4,31	0,62
Geneerinen	Joustavuus	4,19	0,49
Geneerinen	Oppimiskyky ja uuden oppiminen	4,19	0,49
Geneerinen	Kyky tunnistaa oleellinen	4,15	0,46
Työelämä	Tiedon etsiminen ja hyödyntäminen	4,15	0,61
Ammatillinen	Virkamiehen vastuiden ja velvoitteiden ymmärtäminen	4,15	0,67
Geneerinen	Aktiivisuus ja oma-aloitteisuus	4,12	0,65
Työelämä	Erilaisuuksien huomioiminen ja ymmärtäminen	4,08	0,48
Geneerinen	Kyky tehdä johtopäätöksiä	4,04	0,60
Geneerinen	Kyky priorisoida	4,04	0,53
Työelämä	Yhteistyötaidot	4,04	0,53
Työelämä	Sosiaaliset taidot, tunneäly ja empatiakyky	4,04	0,66
Työelämä	Kyky käydä dialogia	4,04	0,34
Geneerinen	Reflektointikyky, kriittinen ajattelu ja kyseenalaistaminen	4,00	0,49
Geneerinen	Itsensä johtaminen	4,00	0,49
Työelämä	Muutososaaminen ja sopeutumiskyky	4,00	0,57
Ammatillinen	Tiedon soveltamistaidot	4,00	0,63
Ammatillinen	Sidosryhmien tunteminen	4,00	0,69

Taulukossa 2 on listattu osaamiset, joiden keskiarvo oli 3 tai alle. Tulosten mukaan keskiarvoltaan heikoimmat osaamiset olivat digitalisaatioon liittyviä ja ammatillisia osaamisia. Selkeästi heikoimmat osaamiset olivat ohjelmointi- ja tekoälyosaaminen. Vahvimmat digitalisaatioon liittyvät osaamiset olivat kommunikointitaidot digitaalisen tekniikan avulla (3,85), netiketin hallinta (3,81) sekä digitalisaation ja sen vaikutusten ymmärtäminen (3,73). Ammatillisista osaamistarpeista heikoimmat osaamiset liittyivät verkostojen johtamisosaamiseen ja kokeilukulttuurin johtamis- ja hyödyntämiskäytäntöihin. Palvelukokonaisuuden substanssiosaamisen osalta heikointa oli rekisteröintitoiminnan sopimusmenettelyyn sekä lainsäädäntöön liittyvä osaaminen.

Taulukko 2. Keskiarvoltaan heikoimmat osaamiset

Osaamisalue	Osaaminen	KA	KH
Digitalisaatio	Ohjelmointiosaaminen	1,38	0,75
Digitalisaatio	Tekoälyosaaminen	1,38	0,75
Ammatillinen	Monialaisten verkostojen johtamisosaaminen	2,00	0,75
Digitalisaatio	Digitaalisten prosessien ratkaisuosaaaminen	2,04	0,87
Ammatillinen	Kokeilukulttuurin johtamis- ja hyödyntämiskäytännöt	2,08	0,89
Digitalisaatio	Digitaalinen markkinointiosaaminen	2,12	0,77
Digitalisaatio	Digitaalisen tekniikan luova käyttö	2,12	0,91
Digitalisaatio	Teknisten ongelmien tunnistaminen ja ratkaiseminen	2,15	0,97
Ammatillinen	Rekisteröintitoiminnan sopimusmenettely	2,19	1,02
Digitalisaatio	Tietokantaosaaminen	2,23	0,91
Digitalisaatio	Digitaalisten työkalujen tarpeiden ja ratkaisujen tunnistaminen	2,23	0,86
Digitalisaatio	Tekijänoikeuksien ja lisenssien tunteminen	2,35	0,94
Digitalisaatio	Digitaalisen osaamisen aukkojen tunnistaminen ja tuen hakeminen	2,38	0,75
Ammatillinen	Yhteiskunnallisten palveluiden kehittämisosaaminen	2,38	0,94
Digitalisaatio	Digitaalisen sisällön tuottaminen ja kehittäminen	2,42	1,14
Ammatillinen	Rekisteröintiin liittyvien säädösprosessien tunteminen	2,62	0,70
Digitalisaatio	Digitaalisten toimintojen hallinta- ja ohjaustaidot	2,73	0,87
Ammatillinen	Ajoneuvojen verotukseen liittyvä lainsäädäntö	2,85	0,88
Työelämä	Ihmisten johtaminen	2,88	0,86
Ammatillinen	Innovaatio-osaaminen	2,92	0,89

Muut kuin taulukossa 1 ja 2 esitetyt osaamistarpeet olivat keskiarvoltaan yli 3, mutta alle 4, joten niiden osalta osaaminen on keskimäärin hyvällä tasolla. Tulosten mukaan osa näistä osaamisista oli kuitenkin sellaisia, jotka osa asiantuntijoista arvioi omalta osaltaan pistearvolla 1 eli "Ei osaamista". Nämä osaamiset olivat pääosin keskiarvoltaan heikoimpia osaamisia eli taulukossa 2 nimettyjä

osaamisia. Tuloksissa havaittiin kuitenkin joitain keskiarvoltaan hyvällä tasolla olevia osaamisia, joissa osalla tai yhdellä asiantuntijoista ei ole oman arvionsa mukaan ollenkaan osaamista. Tällaisia osaamisia olivat esimerkiksi rekisteröinnin hallintopäätöksiin liittyvä osaaminen (3,08), liiketoimintaosaaminen (3,62), tietotekninen osaaminen (3,23) ja henkilötietojen tietosuojaan liittyvä osaaminen (3,46).

## **POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET**

### **Keskeisten tutkimustulosten tarkastelu ja analyysi**

Asiantuntijoiden lähitulevaisuuden osaamisvaatimuksiksi tunnistettiin yhteensä 79 eri osaamista neljässä eri osa-alueessa (Liite 1). Tavoitteena oli koostaa mahdollisimman kattava listaus kaikista lähitulevaisuuden osaamistarpeista, eikä luokitella tai tutkia niiden tärkeyttä toisiinsa nähden. Ryhmähaastattelussa esimiesten keskustelu oli vapaamuotoista ja virikkeenä ollutta osaamislistausta kommentoitiin vain harvoin. Haastattelussa ei noussut esiin yhtään sellaista tutkimusten perusteella tunnistettua osaamista, jota asiantuntijalta ei vaadittaisi lähitulevaisuudessa. Osa osaamisista kuitenkin korostuu lähitulevaisuudessa toisia enemmän ja myös haastattelussa tietyt osaamistarpeet nousivat esiin vahvemmin.

Esimiesten korostamat generiset yksilötason osaamistarpeet vastaavat kerättyä tutkimustietoa. Samat osaamiset nousevat esiin myös asiantuntijuuden määrittelyssä avainkvalifikaatioina, sillä itsesäätelytieto (Tynjälä 2008, 125; Korkalainen 2009, 29) ja yhteisessä tietoperustassa esiin nostetut ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot ovat kaikki tärkeitä lähitulevaisuuden osaamistarpeita. Eryteisesti itsesäätelytietoon (Tynjälä 2008, 125) ja kehittymisosaamiseen (Helakorpi 2009) sisältyvät metataidot, kuten oppimiskyky, kriittinen ajattelu, tiedon soveltamistaidot ja itsensä johtaminen nousivat esiin tärkeinä kvalifikaatioina. Haastateltavat nostivat metataidoista esiin myös kyvyn tehdä johtopäätöksiä ja priorisoida.

Tulosten perusteella asiantuntijoiden kompetenssit vastaavat geneerisiä yksilötason avainkvalifikaatioita ja ne ovat myös pääosin asiantuntijoiden vahvimpien osaamisten joukossa (taulukko 2). Näissä osaamisissa ei ollut yhtään vastausta piste-arvoille 1–2, joten osaamiset olivat aina vähintään tyydyttävällä tasolla. Eriytyisen vahvaksi asiantuntijat arvioivat oman oppimiskykynsä, joka antaa hyvän

pohjan osaamisen kehittämistoimenpiteille. Vaikka kokonaisuuksien hallintaan liittyvät taidot ja monimutkaisten ongelmien ratkaisukyky jäi kokonaisuutena keskiarvon 4 alle, tulos on silti hyvä ottaen huomioon, että kyseisiin osaamisiin vaikuttaa asiantuntijan työkokemus, jota ei otettu tässä tutkimuksessa huomioon.

Työelämään liittyvien osaamisten eli työyhteisöosaamisen (Helakorpi 2009) osalta haastattelun tulokset vastasivat kerättyä tutkimustietoa ja asiantuntijoiden kompetenssit vastaavat keskimäärin tunnistettuja kvalifikaatioita. Tutkimuksissa nimetyt yhteistyö- ja neuvottelutaidot (Dufva ym. 2017, 22; Oksanen 2017, 32), erilaisuuksien ymmärtäminen (Lönnblad & Vartiainen 2013, 12), sosiaaliset taidot, empatiakyky sekä asiakaspalvelutaidot (Osaaminen 2035 2019, 29) korostuvat tulevaisuudessa myös haastateltavien mukaan. Asiakaspalvelutaitojen keskiarvo oli kaikista osaamisista korkein. Tätä selittänee se, että asiantuntijan työhön on kuulunut aiemmin enemmän kansalaisneuvontaa. Myös sosiaaliset taidot ja yhteistyötaidot olivat hyvällä tasolla, mikä luo hyvät edellytykset yhteisölliseen ongelmanratkaisuun, kuten Hesse (ym. 2014, 41) toteaa. Tulevaisuudessa korostuvat verkosto- ja ympäristöosaaminen olivat tyydyttävällä tasolla (verkostoosaaminen 3,5 ja ympäristöosaaminen 3,38). Heikoin osaaminen oli Osaamisrakenne 2035 -raportissa (2019, 29) mainittu ihmisten johtaminen, mutta tätä ei haastattelussa tuotu esiin tärkeänä kvalifikaationa.

Haastateltavien mukaan kaikki digitalisaatioon liittyvä osaaminen korostuu lähitulevaisuudessa. Tämä tukee myös läpikäytyä tutkimustietoa (esimerkiksi Berger & Frey 2016; Osaaminen 2035 2019). Tulosten mukaan digiosaaminen oli kuitenkin kaikista osaamisalueista heikointa ja sen osaamisissa oli myös eniten hajontaa. Osaamisrakenne 2035 -tutkimuksessa (2019, 81) nousi esiin tietokantaosaaminen ja tietoarkkitehtuurin ymmärrys, mutta esimiehet korostivat laajempaa kokonaisarkkitehtuurin ymmärtämistä. Haastateltavat nostivat esiin myös tekoäly- ja ohjelmointiosaamisen, jotka Berger ja Frey (2016, 23) luokittelevat koviksi eli edistyneiksi IT-taidoiksi. Tulosten mukaan kokonaisarkkitehtuurin ymmärtäminen oli keskiarvoltaan tyydyttävä (3,08), mutta ohjelmointi- ja tekoälyosaaminen uusina osaamisina jäivät selkeästi heikoimmiksi osaamisiksi. Huomioitavaa kuitenkin on, että digiosaamisen perustaidot, kuten tietotekninen osaaminen (3,23), digitaalisten toimintojen hallinta- ja ohjaustaidot (2,73), tiedon hallinta (3,35) sekä laitteiden suojaaminen (3,19) sisälsivät kaikki pistearvojen 1–2 vastauksia.

Haastattelussa nimetyt ammatilliset osaamistarpeet erosivat eniten kerätystä tutkimustiedosta, mutta olivat linjassa toimintaympäristöstä kootun tiedon kanssa. Haastateltavat korostivat merkitysosaamista, prosessien tuntemista ja laajan taustaosaamisen tärkeyttä nostaen esiin lainsäädäntöön, säädösprosesseihin ja tietosuojaan liittyvän osaamisen. Helakorven (2009) mukaan kyse on kehittämisosaamisesta, jossa korostuu organisaation strategian ja toimintatapojen kokonaisymmärrys. Esimiesten korostamista osaamisista vahvinta keskiarvoltaan olivat tiedon soveltamistaidot ja sidosryhmien tunteminen. Heikoimpien osaamisten puolelta esiin nousee säädösprosesseihin ja sopimusmenettelyyn liittyvä osaaminen, joissa vastausten hajonta oli suurta. Suurin keskihajonta (1,23) oli rekisteröintiin liittyvissä hallintopäätöksissä (3,08). Tutkimuskohteen asiantuntijoiden työtehtävät vaihtelevat merkittävästi, joka osittain selittänee suurta hajontaa. Myös lainsäädäntöön liittyvä osaaminen vaihteli, esimerkiksi tärkeänä kvalifikaationa korostettu tietosujoaosaaminen sai vastauksia asteikolla 1–5. Kokonaisuutena heikoimmat osaamiset olivat Osaamisrakenne 2035 -raportissa (2019, 80) nimetyt verkostojen johtaminen ja kokeilukulttuurin johtamiskäytännöt, mutta niitä ei nostettu esimiesten osalta esiin tärkeinä kvalifikaatioina.

### Asiantuntijoiden osaamisen lähitulevaisuuden kehittämistarpeet

Opinnäytetyön kolmas tutkimuskysymys oli “Mitä asiantuntijaosaamista tulee kehittää lähitulevaisuudessa?” Keskeisiksi kehittämiskohteiksi valittiin digitalisaatioon liittyvä ja ammatillinen osaaminen (Kuvio 4). Molempien osa-alueiden osaamiset olivat sekä heikoimpien osaamisten listalla että esiintyivät osaamisissa, joissa oli vastauksia, että osaamista ei ole ollenkaan tai se on vaatimatonta.



Kuvio 4. Keskeiset osaamisen kehittämis ehdotukset

Digitalisaatioon liittyvä osaaminen oli kaikista osa-alueista selvästi heikoin, joten sen kehittäminen tulisi priorisoida. Berger ja Frey (2016, 24) toteavat tutkimuk-

sessaan, että suppeat tekniset taidot eivät tulevaisuudessa enää riitä. Vaikka tulosten perusteella erityisesti ohjelmointi- ja tekoälyosaaminen oli heikkoa, osaamisen kehittämisessä tulisi ensin varmistaa digiosaamisen perustaitojen hallinta ennen osaamisen laajentamista vaativampiin IT-taitoihin. Tulosten perusteella tietotekninen osaaminen, kuten digitaalisten työkalujen hyödyntämisosaaminen, sekä tiedon etsimiseen ja hallintaan liittyvät taidot tulisi nostaa kehittämiskohteiksi ja tarjota koulutusta niille, joiden osaaminen ei ole riittävällä tasolla. Myös digitaalisten toimintojen ja prosessien hallinta- ja ohjaustaidot, kokonaisarkkitehtuurin ymmärtäminen sekä turvallisuusosaaminen ehdotetaan nostettaviksi kehittämistarpeiksi erityisesti esimiesten haastattelun perusteella. Kehittämisehdotusten tavoite on varmistaa jokaiselle riittävät perustaidot digiosaamisen merkityksen kasvaessa entisestään tulevaisuudessa. Osaamisen laajentuessa myös vaativammat IT-taidot, kuten ohjelmointi- ja tekoälyosaaminen, on hyvä huomioida osaamisen kehittämisen painopisteitä suunniteltaessa.

Osaamisen kehittämistarpeissa tulisi huomioida myös ammatillisen osaamisen laajentaminen. Niin esimiesten kuin Oksasen (2018, 32) mukaan yhä laajemman osaamis pohjan ja taustaosaamisen merkitys korostuu entisestään. Osaamisen kehittämisessä tulisi erityisesti varmistaa henkilötietojen tietosuojaan liittyvän lainsäädännön tuntemus ja asiantuntijan kyky soveltaa säädöksiä omassa työssään. Tuloksissa on myös huomattavissa selkeitä eroja substanssiosaamisessa riippuen työtehtävistä. Monipuolisen osaamis pohjan varmistamiseksi kehittämisen painopisteissä on hyvä huomioida formaalin tiedon ja ammatillisen osaamisen syventäminen myös oman substanssin sisällä alkaen rekisteröintiin liittyvien hallintopäätösten, sopimusmenettelyn ja lainsäädännön tuntemuksesta. Esimiehet korostivat merkitysosaamista ja kokonaisuuksien hallintaa, jotka on perusteltua nostaa kehittämistarpeiksi toimintaympäristön riippuvuuksien tunnistamisen yhteydessä, jotta muun alan osaamista saadaan vahvistettua.

### **Johtopäätökset**

Työntekijöiltä vaaditaan tulevaisuuden digitalisoituvassa työelämässä yhä laajempaa osaamis pohjaa, joka edellyttää jatkuvaa oppimista. Organisaatioiden tulee panostaa osaamisstrategiassaan työn ohella ja työssä oppimisen mahdollistamiseen henkilöstön osaamisen varmistamiseksi. (Alasoini ym. 2012, 32; Dufva ym. 2017, 48.) Osaamisen kehittämisessä keskeistä on ennakoida ja tunnistaa kriittiset osaamistarpeet (Sivonen & Poursu 2014, 11) sekä arvioida työntekijöiden



kompetenssit suhteessa niihin (Viitala 2014). Tulevien kvalifikaatioiden tunnistaminen tukee myös asiantuntijuuden kehittymistä (Ojala 2018, 172).

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksillä pyrittiin tunnistamaan asiantuntijan lähitulevaisuuden kvalifikaatiot sekä löytämään vastaukset siihen, mitkä ovat asiantuntijoiden kompetenssit ja osaamisen keskeiset kehittämiskohteet suhteessa tunnistettuihin osaamistarpeisiin. Tavoitteet saavutettiin aikataulussa. Opinnäytetyö antaa toimeksiantajalle tietoa asiantuntijoiden osaamisen nykytilasta, sen vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Tutkimusaineisto on laaja ja toimeksiantajan kannattaa tarkastella kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa ja kohdennettaessa myös tiimikohtaiset tulokset. Tulosten kautta toimeksiantaja saa tietoa myös sellaisista osaamisista, joita ei erikseen noussut esiin haastattelussa. Tästä voi olla hyötyä pidemmällä tähtäimellä osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Toimeksiantaja voi hyödyntää osaamistarpeista koottua aineistoa myös esimerkiksi rekrytointilanteissa. Seuraavassa esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset.

Lähitulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoitavuuden tuloksena saatiin laaja ja kattava listaus asiantuntijan osaamistarpeista (Liite 1). Listausta ei ota kantaa eri osaamisten tärkeyteen toisiinsa nähden, joten tulosten tarkastelussa huomioitiin erityisesti esimiesten korostamat kvalifikaatiot. Tulosten perusteella asiantuntijalta vaaditaan yhä monipuolisempaa osaamis pohjaa, jossa korostuvat asiantuntijuuden elementeistä itsesääteilytieto ja erityisesti metataidot, kuten oppimiskyky. Lisäksi osaamistarpeet painottuvat yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoihin, laajaan substanssi- ja kehittämisosaamiseen sekä erityisesti vahvaan digiosaamiseen. Tämä tukee läpikäytyä tutkimustietoa, esimerkiksi Berger ja Frey (2016, 23) nostavat esiin luovia, sosiaalisia ja teknisiä taitoja sisältävät fuusiotaidot.

Asiantuntijoiden nykyinen osaaminen on tulosten mukaan hyvällä tasolla geneerisissä yksilötason ja työelämään liittyvissä osaamisissa. Esimiesten korostamista osaamistarpeista erityisesti metataidot, yhteistyötaidot, sosiaaliset taidot sekä tiedon etsiminen ja hyödyntäminen olivat asiantuntijoiden vahvinta osaamista. Vahvat metataidot auttavat asiantuntijoita ja työyhteisöä pärjäämään dynaamisesti muuttuvassa työelämässä vaatimusten kasvaessa, kuten myös Dufva (ym. 2017, 48) toteaa. Vaikka itsearviointiin sisältyy riski oman osaamisen yliarvioinnista (Heidemeier & Moser 2009, 3), tulokset luovat hyvät edellytykset asiantuntijuuden kehittämiselle ja ylläpidolle.

Osaamisen johtamisen kokonaisuuteen sisältyy osaamisen kehittämisen lisäksi osaamisen hallinta ja ylläpito (Ojala 2018, 165). Vaikka tulosten mukaan hyvällä tasolla olevia osaamisia ei nostettu kehittämiskohteiksi, näiden osaamisten ylläpito on myös tärkeää. Oman jaksamisen ylläpito korostuu muuttuvassa työelämässä (Osaamisrakenne 2035 2019, 27). Kun asiantuntijoilta vaaditaan osaamisen laajentamista, on hyvä kiinnittää huomiota esimiesten esiin nostamaan jaksamiseen. Osaamisen ylläpidossa on hyvä huomioida myös tulevaisuudessa korostuva työn verkostomaisuus ja kollektiivisuus, joka asettaa uusia haasteita yhteistyötaidoille erityisesti digitaalisissa ympäristöissä, mutta on lisäksi mahdollisuus osaamisen kehittämiselle. Parviaisen (2006, 156) mukaan kollektiivinen tiedonrakentaminen laajentaa myös asiantuntijan omaa osaamista. Tähän voitaisiin panostaa verkostoja hyödyntämällä.

Tutkimustulosten perusteella asiantuntijoiden osaamisen kehittämiskohteet olivat suhteellisen selkeät. Digitalisaatioon liittyvä osaaminen erottui muista selkeästi heikoimpana osa-alueena. Heinosen (2019, 8) mukaan digiosaaminen on muuttumassa enemmän geneeriseksi osaamiseksi. Näin vaikuttaisi olevan myös asiantuntijan osaamisvaatimusten kohdalla, digiosaaminen ei ole riippuvainen työtehtävistä vaan sitä vaaditaan kaikilta. Digiosaamisen perustaitojen hallinta on ehdoton vaatimus tulevaisuuden työelämässä. Myös osa ammatillisista osaamisista nousi tulosten perusteella kehittämiskohteiksi, sillä kuten Oksanen (2017, 32) toteaa, substanssiosaaminen ja laaja osaamis pohja korostuvat edelleen, vaikka osaamisvaatimukset painottuvatkin ajatteluun ja vuorovaikutukseen.

## **TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA JATKOTUTKIMUSKOHTEET**

Tutkimuksen luotettavuuden arviointia on käsitelty yhteisessä tietoperustassa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulee myöntää tutkijan subjektiivisuus (Eskola & Suoranta 1998, 152). Artikkelin kirjoittajien työskentely toimeksiantajan alaisuudessa on voinut vaikuttaa tutkimuksessa esitettyihin johtopäätöksiin ja siten mahdollisesti tutkimuksen reliabiliteettiin. On huomioitava, että esitetyt pohdinnat ovat kirjoittajien omia tulkintoja tutkimustuloksista, joihin on voinut vaikuttaa kirjoittajien vahva toimintaympäristön ja tutkimuskohteen tuntemus. Tämä voi toisaalta olla toimeksiantajan näkökulmasta myös etu, sillä se voi lisätä kehittämis ehdosten käytettävyyttä organisaatiossa.

Tutkimus toteutettiin monimenetelmällisenä tapaustutkimuksena, jossa lähitulevaisuuden osaamistarpeiden selvittäminen edellytti ennakointia. Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät tutkimusprosessin yksityiskohtainen kuvaus, ennakointimenetelmissä hyödynnetty triangulaatio sekä kerätyn aineiston kattavuus, merkittävyys ja riittävyys. Haastattelussa käytetyn virikkeen ei koettu ohjanneen teemahaastattelun keskustelua liikaa. Eskolan ja Suorannan (1998, 47) mukaan aineiston riittävyyden mittarina voidaan pitää aineiston kylläntymistä eli saturaatiota, jossa uudet tapaukset eivät tuota enää tutkimuksen kannalta uutta tietoa. Ennakointiaineistona käytettiin kattavasti aiempaa korkeatasoista tutkimustietoa ja teemahaastatteluaineistoa, jonka myötä analysoitavan aineiston koko nousi mittavaksi. Aineistossa ilmeni saturaatiota, jossa samat osaamistarpeet toistuivat tutkimuksesta toiseen. Jatkotutkimuskohteena voisi olla eri osaamisten tärkeyden tutkiminen esimiesten näkökulmasta, jossa lopullisiin osaamistarpeisiin listattaisiin vain tärkeimmät kvalifikaatiot. Tämä helpottaisi tulosten analysointia aineiston koon pienentyessä. Osaamisten tärkeyttä voitaisiin tutkia joko esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta tai ainoastaan esimiesten näkökulmasta.

Asiantuntijoiden nykyinen osaaminen suhteessa tunnistettuihin osaamistarpeisiin arvioitiin kyselytutkimuksen tulosten perusteella. Tutkimuksen luotettavuutta lisää korkea vastausprosentti. Myös kyselyn toteuttaminen anonyymisti lisänee tulosten uskottavuutta. Luotettavuuteen voivat vaikuttaa kuitenkin heikentävästi Heidemeierin ja Moserin (2009, 10, 28) esiin nostamat riskit osaamisen yliarvioinnista sekä osaamistason ja osaamisen määrittelystä. On mahdollista, että arvioitavaa osaamista ei ole ymmärretty siten kuin ennakointiaineistossa ja esimiesten toimesta on tarkoitettu. Tätä riskiä pyrittiin pienentämään määrittelemällä osaamisia kyselylomakkeessa joiltain osin. Itsearviointiin liittyvä vertailutietojen puute voi aiheuttaa oman osaamisen yliarviointia ja tuloksiin voivat myös vaikuttaa vastaajan omat ennakkoluulot (Farh & Dobbins 1989, 606, 610). Toinen voi arvioida itseään kriittisemmin tai eri näkökulmasta kuin toinen. Tämän myötä tutkimuskohteen osaamisen tason kokonaiskuva voi vääristyä. Osaamistason tarkempi määrittely olisi lisännyt luotettavuutta.

Toinen jatkotutkimuskohde voisi olla osaamisen nykytason arviointi myös esimiesten toimesta. Toisaalta tulevaisuuden osaamistarpeissa voi nousta esiin sellaisia osaamisia, joita ei ole ennen vaadittu, jolloin esimiehellä ei ole tietoa asian tuntijan osaamisen tasosta. Lopuksi on muistettava, että työelämä on jatkuvassa

muutoksessa ja myös osaamisvaatimukset tulevat kehittymään sen myötä. Kaikkia tulevaisuudessa tarvittavia osaamisia ei osata vielä edes kuvitella (Jokinen & Saarimaa 2013, 78). Tästä syystä asiantuntijoiden kompetensseja on hyvä tarkastella säännöllisesti suhteessa tulevaisuuden muuttuviin kvalifikaatioihin. Tämä edellyttää organisaatiossa osaamistarpeiden ennakoivaa ja jatkuvaa selvittämistä, kuten myös Ojala (2018, 171) toteaa.

## LÄHTEET

- Aaltonen, I., Ala-Kotila, P., Järnström, H., Laarni, J., Määttä, H., Nykänen, E., Schembri, I., Lönnqvist, A., Ruostela, J., Laihonen, H., Jääskeläinen, A., Oyue, J., Nagy, G. 2012. New Ways of Working State-of-the-Art. Report on Knowledge Work. VTT Technology 17. Viitattu 17.5.2020 <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2012/T17.pdf>
- Alasoini, T, Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012. Viitattu 16.5.2020 <http://docplayer.fi/387787-Tem-raportteja-14-2012.html>
- Anttila, J., Eranti, V., Jousilahti, J., Koponen, J., Koskinen, M., Leppänen, J., Neuvonen, A., Dufva, M., Halonen, M., Myllyoja, J., Pulkka, V-V., Annala, M., Hiilamo, H., Honkatukia, J., Järvensivu, A., Kari, M., Kuosmanen, J., Malho, M. & Malkamäki, M. 2018. Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen - tahtotiloja työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2018. Viitattu 16.5.2020 <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160723/34-2018-Tulevaisuusselonte-on%20taustaselvitys%20Pitkan%20aikavalin%20politiikalla%20lapi%20murroksen%20taitettu%20270318.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arvot arjessa - Virkamiehen etiikka 2005. Valtionhallinnon käsikirja. Valtiovarainministeriö. 2. painos. E-kirja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Berger, T. & Frey, C. B. 2016. Digitalization, jobs and convergence in Europe: strategies closing the skills gap. University of Oxford. Viitattu 17.5.2020 [https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/SCALE\\_Digitalisation\\_Final.pdf](https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/SCALE_Digitalisation_Final.pdf)
- Brynjolfsson, E. & Mitchell, T. 2017. What can machine learning do? Workforce implications. Science Magazine, Vol 358, Iss. 6370, 1530–1534. Viitattu 17.5.2020 <https://doi.org/10.1126/science.aap8062>
- Cheung, G. W. 1999. Multifaceted conceptions of self-other ratings disagreement. Personnel Psychology, 52(1), 1–36. Viitattu 31.5.2020 <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb01811.x>
- Dede, C. 2010. Comparing frameworks for 21st century skills. Teoksessa J. Ballanca & R. Brandt (toim.) 21st century skills: Rethinking how students learn. Solution Tree Press, 51–76. Viitattu 17.5.2020 [http://sttechnology.pbworks.com/f/Dede\\_%282010%29\\_Comparing%20Frameworks%20for%2021st%20Century%20Skills.pdf](http://sttechnology.pbworks.com/f/Dede_%282010%29_Comparing%20Frameworks%20for%2021st%20Century%20Skills.pdf)
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto R. & Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017. Viitattu 16.5.2020 [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160253/Kohti\\_jaettua\\_ymm%c3%a4rryst%c3%a4\\_ty%c3%b6n\\_tulevaisuudesta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160253/Kohti_jaettua_ymm%c3%a4rryst%c3%a4_ty%c3%b6n_tulevaisuudesta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 2014:11. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 7.9.2020 [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%c3%a4\\_11\\_2014\\_%20Monenlainen%20tapaustutkimus\\_Eriksson\\_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%c3%a4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino.
- Farh, J. L. & Dobbins, G. H. 1989. Effects of comparative performance information on the accuracy of self-ratings and agreement between self-and supervisor ratings. *Journal of Applied Psychology*, Vol 74(4), 606–610. Viitattu 11.9.2020 <https://psycnet.apa.org/buy/1989-41415-001>
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. 2013. The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change* 1/2017, Vol 114, 254–280. Viitattu 17.5.2020 <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Frilander-Paavilainen, E. 2005. Opinnäytetyö asiantuntijuuden kehittäjänä ammattikorkeakoulussa. Helsinki: Helsingin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 27.10.2019 <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/19861>
- Heidemeier, H. & Moser, K. 2009. Self–other agreement in job performance ratings: A meta-analytic test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, Vol 94(2), 353–370. Viitattu 11.9.2020 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.94.2.353>
- Heinonen O-P. 2019. Tulevaisuuden osaaminen ja henkilöstöjohtaminen. Teoksessa V. Einola-Pekkinen, M. Salo, M. Tammeaid, M. Vartiainen & H. Vuoremaa (toim.) *Työn tuuli* 1/2019. Jatkuva oppiminen ja tulevaisuuden osaamiset. Henkilöstöjohton ryhmä - HENRY ry, 7–14. Viitattu 30.5.2020 [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli\\_012019\\_20190613\\_links.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012019_20190613_links.pdf)
- Helakorpi, S. 2009. Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. *Osaaja.net* 4/2009. Viitattu 30.5.2020 [https://arkisto.uas-journal.fi/osaaja\\_2009-4/Helakorpi%20PDF.pdf](https://arkisto.uas-journal.fi/osaaja_2009-4/Helakorpi%20PDF.pdf)
- Hesse, F., Care, E., Buder, J., Sassenberg, K. & Griffin, P. 2014. A Framework for Teachable Collaborative Problem Solving Skills. Teoksessa P. Griffin & E. Care (toim.) *Assessment and teaching of 21st century skills: Methods and approach*. Springer, 37–56. E-kirja.
- Jokinen, L. & Saarimaa R. 2013. Osaamisen ennakointia ja tulevaisuuden osaamistarpeita. Teoksessa S. Mahlamäki-Kultanen, T. Hämäläinen, P. Pohjonen & K. Nyyssölä (toim.) *Maailman osaavin kansa 2020 - Koulutuspolitiikan keinot, mahdollisuuden ja päämäärät*. Koulutustutkimusfoorumin julkaisu. Opetushallitus. *Raportit ja selvitykset* 2013:8, 68–81. Viitattu 30.5.2020 <https://www.researchgate.net/publication/258237974>

Jääskeläinen, A. 2015. Digitalization and Work Life: How new technologies are changing task content and skill demand for five selected occupations. Aalto University, School of Business. Master's thesis. Viitattu 17.5.2020  
[http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/14220/hse\\_ethesis\\_14220.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/14220/hse_ethesis_14220.pdf).

Korkalainen, P. 2009. Riittämättömyyden tunteesta osaamisen oivallukseen: Ammatillisen asiantuntijuuden kehittäminen varhaiserityskasvatuksen toimintaympäristössä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 27.10.2019  
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/20351/9789513936167.pdf?sequence=1>

Lather, A. S., Jain, S. & Khurana, N. 2018. Developing and standardizing a scale to measure competency development practices. *Delhi Business Review*, 19(2), 31–50. Viitattu 31.5.2020 [http://www.delhibusinessreview.org/V19n2/dbr\\_V19n2d.pdf](http://www.delhibusinessreview.org/V19n2/dbr_V19n2d.pdf)

Leat, D. 1993. A Conceptual Model of Competence. *Journal of In-Service Education*, 19(2), 35–40. Viitattu 30.5.2020  
<https://doi.org/10.1080/0305763930190207>

Lönnblad, J. & Vartiainen, M. 2013. Tulevaisuuden kompetenssit globaalissa työssä. Teoksessa A. Rouhelo & H. Trapp (toim.) *Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa FUTUREX –Future Experts –hanke*. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean julkaisuja B:1. 10–15. Viitattu 8.5.2020  
[https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/143859/julkaisut\\_Tulevaisuuden%20asiantuntijuutta%20rakentamassa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/143859/julkaisut_Tulevaisuuden%20asiantuntijuutta%20rakentamassa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Markus, L. H., Cooper-Thomas, H. D. & Allpress, K. N. 2005. Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models. *New Zealand Journal of Psychology*, Vol 34, No 2, 117–126. Viitattu 31.5.2020  
[https://www.centranum.com/wp-content/uploads/dlm\\_uploads/2016/09/NZJP34\\_Markus117.pdf](https://www.centranum.com/wp-content/uploads/dlm_uploads/2016/09/NZJP34_Markus117.pdf)

Oksanen, K. 2017. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a/2017. Viitattu 6.5.2020 [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80036/13\\_17\\_tulevaisuusselonteko\\_osa1\\_FI.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80036/13_17_tulevaisuusselonteko_osa1_FI.pdf)

Osaaminen 2035 2019. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2019:3. Viitattu 6.5.2020  
[https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf)

Osaamisrakenne 2035 2019. Alakohtaiset tulevaisuuden osaamistarpeet ja koulutuksen kehittämishaasteet - Osaamisen ennakointifoorumin ennakointituloksia. S. Leveälahti, J. Nieminen, K. Nyyssölä, V. Suominen & S. Kotipelto (toim.) Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2019:14. Viitattu 6.5.2020  
[https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamisrakenne\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamisrakenne_2035.pdf)

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Palonen, T., Boshuizen, H. P. A., Hytönen, K., Hakkarainen, K. & Lehtinen, E. 2013. Nousevat ja nopeasti muuttuvat asiantuntijuuskäytännöt ja niihin koulut-

tautuminen. Teoksessa A. Rouhelo & H. Trapp (toim.) Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa FUTUREX –Future Experts –hanke. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean julkaisuja B:1. 16–27. Viitattu 17.5.2020 [http://www.futurex.utu.fi/julkaisut\\_Tulevaisuuden%20asiantuntijuutta%20rakentamassa.pdf](http://www.futurex.utu.fi/julkaisut_Tulevaisuuden%20asiantuntijuutta%20rakentamassa.pdf).

Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa J. Parviainen (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 155–187. Viitattu 31.5.2020 [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65372/kollektiivinen\\_asiantuntijuus\\_2006.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65372/kollektiivinen_asiantuntijuus_2006.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Popper, R. 2008. How are foresight methods selected? Foresight, Vol 10, No 6, 62–89. Viitattu 28.8.2020 <http://dx.doi.org/10.1108/14636680810918586>

Sivonen, S. & Poursu, L. 2014. Osaamisen Ennakointi kuntapalveluissa. Helsinki: KT Kuntatyönantajat. Viitattu 20.3.2020 <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-opaat/2014/osaamisen-ennakointi-kuntapalveluissa-loppuraportti>

The Future of Jobs Report 2018. Insight Report. Centre for the New Economy and Society. World Economic Forum. Viitattu 9.5.2020 [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf)

Tiihonen, P. & Hietanen, O. 2014. Tulevaisuusvaliokunnan ja kansliapäälliköiden ensimmäinen tulevaisuuskeskustelu. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 14/2014. Viitattu 31.5.2020 [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskunta-toimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_14+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskunta-toimii/julkaisut/Documents/tuvj_14+2014.pdf)

Traficom 2010. Ensimmäiset rekisteri-ilmoitukset nettiin. Viitattu 31.5.2020 [https://arkisto.trafi.fi/uutisarkisto/1249/ensimmaiset\\_rekisteri-ilmoitukset\\_nettiin](https://arkisto.trafi.fi/uutisarkisto/1249/ensimmaiset_rekisteri-ilmoitukset_nettiin)

Traficom 2012. Trafi kilpailutti neuvontapalvelut. Viitattu 31.5.2020 [https://arkisto.trafi.fi/uutisarkisto/1950/trafi\\_kilpailutti\\_neuvontapalvelut](https://arkisto.trafi.fi/uutisarkisto/1950/trafi_kilpailutti_neuvontapalvelut)

Traficom 2017. Tieliikenteen prosessit. Viitattu 31.5.2020. Traficomin intranet.

Traficom 2020a. Autoilijan osaamisalueen asiakkuuden hallinta. Viitattu 31.5.2020. Traficomin intranet.

- 2020b. Autoilijan osaamisalueen säädöshallinta ja kv. vaikuttaminen. Viitattu 31.5.2020. Traficomin intranet.

- 2020c. Organisaatio. Viitattu 30.5.2020 <https://www.traficom.fi/fi/traficom/tieto-traficomista/organisaatio>

- 2020d. Osaamisen kehittäminen. Viitattu 31.5.2020. Traficomin intranet.

- 2020e. Rekisteröinnin tilastot. Viitattu 31.5.2020. Traficomin intranet.

- 2020f. Rekisteröinti. Viitattu 31.5.2020. Traficomin intranet.

Traficomin vuosi 2019. Liikenne- ja viestintävirasto Traficom. Viitattu 31.5.2020 <https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/file/Traficom%20vuosi%202019.pdf>



Tynjälä, P. 2008. Työelämän asiantuntijuus ja korkeakoulupedagogiikka. Aikuis-  
kasvatus, 2/2008, 124–127.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. E-  
kirja. Helsinki: Edita.

Vuorikari, R., Punie, Y., Carretero, S. & Van den Brande, L. 2016. DigComp 2.0:  
The Digital Competence Framework for Citizens. JRC Science for Policy Re-  
port. European Commission. Viitattu 17.5.2020 [https://publications.jrc.ec.eu-  
ropa.eu/repository/bit-  
stream/JRC101254/jrc101254\\_digcomp%202.0%20the%20digital%20compe-  
tence%20framework%20for%20citizens.%20update%20phase%201.pdf](https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bit-stream/JRC101254/jrc101254_digcomp%202.0%20the%20digital%20compe-tence%20framework%20for%20citizens.%20update%20phase%201.pdf)

Yin, R. K. 2016. Qualitative research from start to finish. New York: Guilford  
Press.

## LIITTEET

- Liite 1. Tutkimuksessa tunnistetut lähitulevaisuuden osaamistarpeet
- Liite 2. Teemahaastattelun esitys Webropol-kyselylomake
- Liite 3. Webropol-kyselylomake

Liite 1 1(3) Tutkimuksessa tunnistetut lähitulevaisuuden osaamistarpeet

Osaamistarve	Lähde																	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
<b>Geneeriset yksilötason osaamistarpeet</b>																		
Joustavuus: tiedollinen ja taidollinen joustavuus, kyky mukautua nopeasti muuttuvissa tilanteissa	x	x	x	x	x		x			x	x							
Luovuus: luova ajattelu, luova ja ennakoiva oppimiskyky, luova älykkyyys		x	x		x	x	x		x					x				
Aktiivisuus ja oma-aloitteisuus		x			x			x		x								
Oppimiskyky ja uuden oppiminen	x	x	x	x	x	x	x											
Tiedon hallinta ja analysointitaidot, analyttinen ajattelu	x			x	x	x	x											
Reflektointikyky, kriittinen ajattelu ja kyseenalaistaminen	x	x	x	x	x			x			x				x			
Monimutkaisten ongelmien ratkaisukyky	x				x	x						x						
Kokonaisuuksien hallinta	x				x	x	x	x										
Itsensä johtaminen: kyky hallita ja arvioida omaa toimintaa ja osaamista, oman ajankäytön hallinta, itseohjautuvuus	x	x	x			x	x	x										
Stressinsietokyky, paineensietokyky ja jaksamisen vaaliminen	x	x					x	x							x			
Vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikointitaidot, suullinen ja kirjallinen viestintä	x	x	x			x	x			x		x						
Innostamis- ja motivointikyky							x											
Eettisyys ja arvo-osaaminen						x												
Kestävän kehityksen periaatteiden tuntemus						x												
Kyky tunnistaa oleellinen	x		x															
Kyky tehdä johtopäätöksiä	x																	
Kyky priorisoida	x																	
Epävarmuuden sietokyky: kyky toimia epävarmuuden ja epäselvyyden keskellä	x																	
<b>Työelämään ja yhteisössä toimimiseen liittyvät osaamistarpeet</b>																		
Yhteistyötaidot: ryhmässä/tiimissä toimimisen taidot, koordinointi- ja organisointitaidot, kyky ratkaista ongelmia kollektiivisesti ryhmässä	x	x	x					x				x			x			
Sosiaaliset taidot, tunneäly ja empatiakyky	x	x			x				x						x			
Erilaisuuksien ymmärtäminen	x	x	x							x								
Kyky käydä dialogia: tasa-arvoinen osallistuminen, toisten näkökulmien aktiivinen kuuntelu ja kunnioitus, omien oletusten kyseenalaistaminen	x	x	x					x										
Useiden roolien hallinta: oman roolin tunnistaminen ja hallinta eri tilanteissa, verkostoissa ja tehtävissä toimiessa		x																
Neuvottelutaidot: kommunikaatiotaidot, valmiudet neuvotella ja solmia erilaisia sopimuksia, arviointi- ja päätöksentekotaidot	x	x	x		x			x										
Verkosto-osaaminen: verkostoissa toimiminen ja niiden rakentaminen, sosiaaliset verkostoitumisen taidot	x	x	x				x	x										
Ihmisten johtaminen: ihmisten ja osaamisten johtamis- ja valmentamistaidot					x	x												
Tiedon etsiminen ja hyödyntäminen	x											x						
Muutososaaminen ja sopeutumiskyky	x			x			x	x										
Asiakaspalvelutaidot	x					x	x											
Asiakaslähtöisten palvelujen kehittämisosaaminen						x												
Liiketoimintaosaaminen: liiketoiminnan perusteiden ymmärtäminen						x	x											
Kansainvälisyyttä tukevat taidot: kielitaito, monikulttuurisuustaidot		x	x			x				x								
Ympäristöosaaminen: ympäristövaikutusten tunnistaminen ja huomiointi omassa työssä	x	x													x			

Liite 1 2(3)

Osaamistarve	Lähde																	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
<b>Digitalisaatioon liittyvät osaamistarpeet</b>																		
Digitalisaation ja sen vaikutusten ymmärtäminen		x	x															
Tietotekninen osaaminen: digitaalisten ratkaisujen, alustojen ja työkalujen hallinta ja hyödyntäminen	x	x				x	x			x								
Digitaalisten toimintojen hallinta- ja ohjaustaidot esimerkiksi hyödynnettäessä digitalisaatiota ja robotiikkaa palveluissa ja päätöksentekoprosesseissa		x				x	x											
Kokonaisarkkitehtuurin ymmärtäminen: toiminnan, prosessien, palveluiden, tietojen, tietojärjestelmien ja niiden tuottamien palveluiden muodostaman kokonaisuuden hahmottaminen ja ymmärtäminen	x						x											
Tiedon ja digitaalisen sisällön etsiminen ja tarkentaminen	x	x				x							x					
Tiedon analysointi- ja arviointitaidot, esimerkiksi tiedon luotettavuuden arviointikyky	x			x		x	x						x	x				
Tiedon hallinta, tallentaminen ja järjestäminen digitaalisissa ympäristöissä		x				x	x						x					
Kommunikointitaidot digitaalisen tekniikan avulla: etä- ja virtuaalipalveluiden hallinta, viestintätyökalujen hallinta						x	x			x			x					
Yhteistyö ja tiedon jakaminen digitaalisissa ympäristöissä ja sähköisissä työtiloissa, esimerkiksi tiedon yhteisrakentaminen digitaalisen tekniikan avulla							x						x					
"Netiketin" ja käyttäytymisnormien hallinta digitaalisissa ympäristöissä													x					
Digitaalisen identiteetin ja maineen hallintaan liittyvät kyvyt													x					
Sosiaalisen median taidot		x							x									
Digitaalisen sisällön tuottaminen ja kehittäminen, esimerkiksi digitaalisen sisällön uudelleenjalostamis- ja integrointitaidot		x				x	x						x					
Digitaalisten prosessien ratkaisuosaaaminen							x											
Digitaalinen markkinointiosaaminen							x											
Tekijänoikeuksien ja lisenssien tunteminen													x					
Tietokantaosaaminen: tietokantojen hallinta, hyödyntäminen, suunnittelu, luominen, muokkaaminen ja kehittäminen							x											
Ohjelmointiosaaminen	x	x			x								x					
Tekoälyosaaminen	x	x					x											
Teknisten ongelmien tunnistaminen ja ratkaiseminen													x					
Digitaalisten työkalujen tarpeiden ja ratkaisujen tunnistaminen													x					
Digitaalisen tekniikan luova käyttö, esimerkiksi tiedon luominen ja innovointi digitaalisissa ympäristöissä	x					x				x			x					
Digitaalisen osaamisen aukkojen tunnistaminen ja tuen hakeminen	x												x					
Laitteiden suojaaminen ja turvallisuustoimenpiteiden tietäminen						x	x						x	x				
Henkilötietojen ja yksityisyyden suojaaminen digitaalisissa ympäristöissä	x					x	x						x					
Terveiden ja hyvinvoinnin suojaaminen digitaalista tekniikkaa käytettäessä ja digitaalisissa ympäristöissä toimiessa, esimerkiksi ergonomia, riippuvuusriskit, verkkokiusaaminen							x						x					

Liite 1 3(3)

Osaamistarve	Lähde																	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
<b>Ammatilliset ja toimintaympäristöön liittyvät osaamistarpeet</b>																		
Innovaatio-osaaminen: uuden innovointi, innovaatiojohtaminen, arvoketjujen hahmottaminen, palvelusuuntautuneisuus	x	x			x	x	x											
Monialaisten verkostojen johtamisosaaminen							x											
Yhteiskunnallisten palveluiden kehittämisosaaminen							x											
Kokeilukulttuurin johtamis- ja hyödyntämiskäytännöt							x											
Kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja systeemiajattelu: kokonaisuuksien hahmottaminen, rakentaminen ja käsittely	x	x	x															
Merkitysosaaminen: ymmärrys viraston strategian, tavoitteiden ja arvojen yhteydestä omaan työhön ja toimintaan, ymmärrys oman toiminnan riippuvuuksista ja merkityksestä toimintaympäristössä	x	x																
Tiedon soveltamistaidot, esimerkiksi säädösten ja työohjeiden analysointi ja soveltaminen tapauskohtaisesti	x	x																
Ajoneuvojen rekisteröintiin liittyvän lainsäädännön tunteminen ja ymmärtäminen, esimerkiksi hallituksen esityksen perusteluiden tuntemus	x																	x
Ajoneuvojen verotukseen liittyvän lainsäädännön tunteminen ja ymmärtäminen	x																	x
Tieliikenteeseen liittyvän lainsäädännön tunteminen	x																	x
Henkilötietojen tietosuojaan liittyvän lainsäädännön tunteminen ja oman toiminnan arviointi tietosuojan näkökulmasta	x											x						x
Ajoneuvojen rekisteröintiin liittyvien hallintopäätösten valmistelu, laatiminen ja ratkaisu															x			
Ajoneuvojen rekisteröintitoiminnan sopimusmenettely: sopimusten laatiminen, tulkinta ja kehittäminen															x			
Virkamiehen työskentelyyn liittyvien vastuiden ja velvoitteiden tunteminen ja ymmärtäminen	x																	x
Ajoneuvojen rekisteröinnin työohjeiden tunteminen ja laatiminen															x			
Ajoneuvojen rekisteröintipalvelujen tunteminen ja kehittäminen	x														x			
Ajoneuvojen rekisteröintiin liittyvien sidosryhmien tunteminen	x															x		
Ajoneuvojen rekisteröintiin liittyvien prosessien tunteminen ja kehittäminen	x														x			
Ajoneuvojen rekisteröinnin toimintaympäristön ja sen riippuvuuksien tunnistaminen ja ymmärtäminen	x															x		
Ajoneuvojen rekisteröintiin liittyvien kansallisten ja EU-tason säädösprosessien tunteminen	x																	x
<b>Lähteet</b>																		
Esimiesten ryhmähaastattelu	A																	
Dufva ym. 2017	B																	
Oksanen 2017	C																	
Anttila ym. 2018	D																	
The Future of Jobs Report 2018	E																	
Osaaminen 2035 2019	F																	
Osaamisrakenne 2035 2019	G																	
Alasoini ym. 2012	H																	
Frey & Osborne 2013	I																	
Lönnblad & Vartiainen 2013	J																	
Palonen ym. 2013	K																	
Aaltonen ym. 2012	L																	
Vuorikari ym. 2016	M																	
Jääskeläinen 2015	N																	
Traficom 2017	O																	
Traficom 2020a	P																	
Traficom 2020c	Q																	
Arvot arjessa - Virkamiehen etiikka 2005	R																	

# Ryhmähaastattelu

## Haastattelun teemat

1. Geneeriset yksilötason osaamistarpeet
2. Yleiset työelämään ja yhteisössä toimimiseen liittyvät osaamistarpeet
3. Digitalisaatioon liittyvät osaamistarpeet
4. Ammatilliset ja toimintaympäristöön liittyvät osaamistarpeet

## Haastattelun pääkysymykset

1. Millaista osaamista asiantuntijalla tulee olla lähitulevaisuudessa (2025-2030)?
2. Millainen osaaminen on erityisen tärkeää?
3. Millaista uutta osaamista asiantuntijalta odotetaan lähitulevaisuudessa?

## Geneeriset yksilötason osaamistarpeet

- Joustavuus, proaktiivisuus, tiedollinen ja taidollinen joustavuus
- Luovuus: avoimuus, luova ja ennakoiva oppimiskyky, luova älykkyys
- Oman työn ja osaamisen hallinta
- Oppimiskyky, uuden oppiminen
- Tiedon hallinta ja analysointitaidot, analyyttinen ajattelu
- Kriittinen ajattelu, rajaamisosaaminen
- Reflektointikyky
- Monimutkaisten ongelmien ratkaisukyky
- Kokonaisuuksien hallinta
- Itsensä johtaminen, oman ajankäytön hallinta, itseohjautuvuus
- Stressinsietokyky, jaksamisen vaaliminen
- Vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikointitaidot
- Innostamis- ja motivointikyky
- Eettisyys, arvo-osaaminen
- Kestävän kehityksen periaatteiden tuntemus

## Yleiset työelämään ja työyhteisössä toimimiseen liittyvät osaamistarpeet

- Ongelmanratkaisutaidot
- Tiedon etsiminen ja hyödyntäminen
- Innovaatio-osaaminen: ideoiden luominen ja jakaminen
- Muutososaaminen
- Asiakaspalvelutaidot
- Asiakaslähtöisten palvelujen kehittämisosaaminen
- Liiketoimintaosaaminen
- Kansainvälisyyttä tukevat taidot: kielitaito, monikulttuurisuustaidot
- Ympäristöosaaminen

- Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot
  - Ryhmässä/tiimissä toimimisen taidot
  - Koordinointitaidot
  - Organisoititaidot
  - Sosiaaliset taidot ja tunneäly, empatia
  - Dialogisuus
  - Useiden roolien hallinta
- Neuvottelutaidot: kyky ymmärtää ja hyödyntää erilaisuutta, valmiudet neuvotella ja solmia erilaisia sopimuksia, kommunikaatiotaidot, arviointi- ja päätöksentekotaidot
- Verkosto-osaaminen: verkostoissa toimiminen ja niiden rakentaminen, sosiaaliset verkostoitumisen taidot
- Ihmisten johtaminen: hajautettu johtajuus, ihmisten ja osaamisten johtamis- ja valmentamistaidot

## Digitalisaatioon liittyvät osaamistarpeet

Tietotekninen osaaminen, digitaalisten ratkaisujen, alustojen ja työkalujen hallinta ja hyödyntäminen

Tietoarkkitehtuurin ymmärrys

Tietojenkäsittely:

- Tiedon ja digitaalisen sisällön etsiminen ja tarkentaminen
- Tiedon analysointi- ja arviointitaidot
- Tiedon hallinta, tallentaminen ja järjestäminen

Vuorovaikutus ja yhteistyö:

- Kommunikointitaidot digitaalisen tekniikan avulla, etä- ja virtuaalipalveluiden hallinta
- Yhteistyö ja tiedon jakaminen/ yhteisrakentaminen digitaalisen tekniikan avulla
- Netti-etiketin hallinta
- Digitaalisen identiteetin hallinta, maineen hallinta
- Sosiaalisen median taidot

Digitaalisten toimintojen ja sisällön tuottaminen sekä kehittäminen:

- Kehittämisosaaminen, digitaalisen sisällön uudelleenjalostamis- ja integrointitaidot
- Digitaalisten prosessien ratkaisuosaaaminen
- Digitaalinen markkinointiosaaminen
- Tekijänoikeuksien ja lisenssien tunteminen
- Tietokantaosaaminen
- Ohjelmointiosaaminen
- Tekoälyosaaminen

Ongelmanratkaisu:

- Teknisten ongelmien tunnistaminen ja ratkaiseminen
- Digitaalisten työkalujen tarpeiden ja ratkaisujen tunnistaminen
- Digitaalisen tekniikan luova käyttö: tiedon luominen ja ongelmaratkaisu myös kollektiivisesti digitaalisissa ympäristöissä
- Digitaalisen osaamisen aukkojen ja kehittämisen tunnistaminen, tuen hakeminen

Turvallisuus:

- Laitteiden suojaaminen, turvallisuustoimenpiteiden tietäminen
- Tietosuojakäytäntöjen ymmärtäminen
- Terveysten ja hyvinvoinnin suojaaminen digitaalisissa ympäristöissä

## Ammatilliset ja toimintaympäristöön liittyvät osaamistarpeet

- Innovaatio-osaaminen: uuden innovointi, innovaatiojohtaminen, arvoketjujen hahmottaminen, palvelusuuntautuneisuus
- Monialaisten verkostojen johtamisosaaminen
- Yhteiskunnallisten palveluiden kehittämisosaaminen
- Kokeilukulttuurin johtamis- ja hyödyntämiskäytännöt
- Kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja systeemiajattelu: kokonaisuuksien rakentaminen, tietokokonaisuuksien käsittely, merkitysosaaminen, soveltamistaidot

Lainsäädännön tunteminen liittyen:

- ajoneuvoihin ja rekisteröintiin
- ajoneuvojen verotukseen
- tieliikenteeseen
- henkilötietojen tietosuojaan

- Hallintopäätösten valmistelu, laatiminen ja ratkaisu
- Sopimusmenettely: sopimusten laatiminen, tulkinta ja kehittäminen
- Virkamiehen työskentelyyn liittyvien vastuiden ja veloitteiden tunteminen ja ymmärtäminen
- Työohjeiden tunteminen ja laatiminen
- Palvelujen tunteminen ja kehittäminen
- Sidosryhmien tunteminen
- Prosessien tunteminen ja kehittäminen

## Rekisteröinti -palvelukokonaisuuden asiantuntijoiden osaamiskartoitus

Kysely liittyy YAMK-opinnäytetyöhömmme, jonka tarkoituksena on kartoittaa Rekisteröinti -palvelukokonaisuuden asiantuntijoiden nykyisen osaamisen tilaa suhteessa lähitulevaisuuden (2025-2030) osaamisvaatimuksiin. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää palvelukokonaisuudessa esimerkiksi osaamisen kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa.

Kyselyn osaamistarpeet perustuvat erilaisissa tutkimuksissa esiin nousseisiin tulevaisuuden osaamistarpeisiin sekä palvelukokonaisuuden esimiehille toteutettuun haastatteluun. Osaamistarpeet on jaoteltu neljään osa-alueeseen: geneerinen yksilötason osaaminen, työelämään ja yhteisössä toimimiseen liittyvä osaaminen, digitalisaatioon liittyvä osaaminen sekä ammatillinen ja toimintaympäristöön liittyvä osaaminen.

Osaamiskartoitus toteutetaan anonyminä itsearviointina. Arvioi omaa nykyistä osaamistasi asteikolla 1-5, jossa:

- 1 = Ei osaamista
- 2 = Osaaminen vaatimattomalla tasolla
- 3 = Osaaminen tyydyttävällä tasolla
- 4 = Osaaminen hyvällä, ammattimaisella tasolla
- 5 = Osaaminen huipputasolla

### Sijoittumisesi organisaatiossa \*

- Rekisteröinnin kumppanit -tiimi
- Rekisteritiedon oikeellisuus -tiimi
- Rekisteröinti -palvelukokonaisuus (en sijoitu tiimiin)



Liite 3 2(7)

Geneerinen yksilötason osaaminen

	1	2	3	4	5
Joustavuus: tiedollinen ja taidollinen joustavuus, kyky mukautua nopeasti muuttuvissa tilanteissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luovuus: luova ajattelu, luova ja ennakoiva oppimiskyky, luova älykyys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktiivisuus ja oma-aloitteisuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppimiskyky ja uuden oppiminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedon hallinta- ja analysointitaidot, analyyttinen ajattelu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reflektointikyky, kriittinen ajattelu ja kyseenalaistaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monimutkaisten ongelmien ratkaisukyky *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsensä johtaminen: kyky hallita ja arvioida omaa toimintaa ja osaamista, oman ajankäytön hallinta, itseohjautuvuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stressinsietokyky, paineensietokyky ja jaksamisen vaaliminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikointitaidot, suullinen ja kirjallinen viestintä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innostamis- ja motivointikyky *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eettisyys ja arvo-osaaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kestävän kehityksen periaatteiden tuntemus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaisuuksien hallinta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky tunnistaa oleellinen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky tehdä johtopäätöksiä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky priorisoida *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epävarmuuden sietokyky: kyky toimia epävarmuuden ja epäselvyyden keskellä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 3 3(7)

Työelämään ja yhteisössä toimimiseen liittyvä osaaminen

	1	2	3	4	5
Yhteistyötaidot: ryhmässä/tiimissä toimimisen taidot, koordinointi- ja organisointitaidot, kyky ratkaista kollektiivisesti ongelmia ryhmässä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaaliset taidot, tunneäly ja empatiakyky *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erilaisuuksien huomioiminen ja ymmärtäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky käydä dialogia: tasa-arvoinen osallistuminen, toisten näkökulmien aktiivinen kuuntelu ja kunnioitus, omien oletusten kyseenalaistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Useiden roolien hallinta: oman roolin tunnistaminen ja hallinta eri tilanteissa, verkostoissa ja tehtävissä toimiessa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvottelutaidot: kommunikaatiotaidot, valmiudet neuvotella ja solmia erilaisia sopimuksia, arviointi- ja päätöksentekotaidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkosto-osaaminen: verkostoissa toimiminen ja niiden rakentaminen, sosiaaliset verkostoitumisen taidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihmisten johtaminen: ihmisten ja osaamisten johtamis- ja valmentamistaidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedon etsiminen ja hyödyntäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutososaaminen ja sopeutumiskyky *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelutaidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisosaaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liiketoimintaosaaminen: liiketoiminnan perusteiden ymmärtäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainvälisyyttä tukevat taidot: kielitaito, monikulttuurisuustaidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristöosaaminen: ympäristövaikutusten tunnistaminen ja huomiointi omassa työssä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Liite 3 4(7)

### Digitalisaatioon liittyvä osaaminen

	1	2	3	4	5
Digitalisaation ja sen vaikutusten ymmärtäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietotekninen osaaminen: digitaalisten ratkaisujen, alustojen ja työkalujen hallinta ja hyödyntäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaalisten toimintojen hallinta- ja ohjaustaidot esimerkiksi hyödynnettäessä digitalisaatiota ja robotiikkaa palveluissa ja päätöksentekoprosesseissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaisarkkitehtuurin ymmärtäminen: toiminnan, prosessien, palveluiden, tietojen, tietojärjestelmien ja niiden tuottamien palveluiden muodostaman kokonaisuuden hahmottaminen ja ymmärtäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedon ja digitaalisen sisällön etsiminen ja tarkentaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedon analysointi- ja arviointitaidot, esimerkiksi tiedon luotettavuuden arviointikyky *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedon hallinta, tallentaminen ja järjestäminen digitaalisissa ympäristöissä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikointitaidot digitaalisen tekniikan avulla: etä- ja virtuaalipalveluiden hallinta, viestintätyökalujen hallinta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö ja tiedon jakaminen digitaalisissa ympäristöissä ja sähköisissä työtiloissa, esimerkiksi tiedon yhteisrakentaminen digitaalisen tekniikan avulla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Netiketin" ja käyttäytymisnormien hallinta digitaalisissa ympäristöissä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaalisen identiteetin ja maineen hallintaan liittyvät kyvyt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalisen median taidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 3 5(7)

	1	2	3	4	5
Digitaalisen sisällön tuottaminen ja kehittäminen, esimerkiksi digitaalisen sisällön uudelleenjalostamis- ja integrointitaidot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaalisten prosessien ratkaisuosaaaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaalinen markkinointiosaaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekijänoikeuksien ja lisenssien tunteminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietokantaosaaminen: tietokantojen hallinta, hyödyntäminen, suunnittelu, luominen muokkaaminen ja kehittäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelmointiosaaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekoälyosaaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknisten ongelmien tunnistaminen ja ratkaiseminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaalisten työkalujen tarpeiden ja ratkaisujen tunnistaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaalisen tekniikan luova käyttö, esimerkiksi tiedon luominen ja innovointi digitaalisissa ympäristöissä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaalisen osaamisen aukkojen tunnistaminen ja tuen hakeminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laitteiden suojaaminen ja turvallisuustoimenpiteiden tietäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilötietojen ja yksityisyyden suojaaminen digitaalisissa ympäristöissä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terveiden ja hyvinvoinnin suojaaminen digitaalista tekniikkaa käytettäessä ja digitaalisissa ympäristöissä toimiessa, esimerkiksi ergonomia, riippuvuusriskit, verkkokiusaaminen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Liite 3 6(7)

### Ammatillinen ja toimintaympäristöön liittyvä osaaminen

	1	2	3	4	5
Innovaatio-osaaminen: uuden innovointi, innovaatiojohtaminen, arvoketjujen hahmottaminen, palvelusuuntautuneisuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monialaisten verkostojen johtamisosaaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiskunnallisten palveluiden kehittämisosaaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokeilukulttuurin johtamis- ja hyödyntämiskäytännöt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky hahmottaa kokonaisuuksia systeemiajattelu: kokonaisuuksien hahmottaminen, rakentaminen ja käsittely *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Merkitysosaaminen: ymmärrys viraston strategian, tavoitteiden ja arvojen yhteydestä omaan työhön ja toimintaan, ymmärrys oman toiminnan riippuvuuksista ja merkityksestä toimintaympäristössä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedon soveltamistaidot, esimerkiksi säädösten ja työohjeiden analysointi ja soveltaminen tapauskohtaisesti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajoneuvojen rekisteröintiin liittyvän lainsäädännön tunteminen ja ymmärtäminen, esimerkiksi hallituksen esityksen perusteluiden tuntemus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajoneuvojen verotukseen liittyvän lainsäädännön tunteminen ja ymmärtäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tieliikenteeseen liittyvän lainsäädännön tunteminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilötietojen tietosuojaan liittyvän lainsäädännön tunteminen ja oman toiminnan arviointi tietosuojan näkökulmasta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajoneuvojen rekisteröintiin liittyvien hallintopäätösten valmistelu, laatiminen ja ratkaisu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 3 7(7)

	1	2	3	4	5
Ajoneuvojen rekisteröintitoiminnan sopimusmenettely: sopimusten laatiminen, tulkinta ja kehittäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virkamiehen työskentelyyn liittyvien vastuiden ja velvoitteiden tunteminen ja ymmärtäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajoneuvojen rekisteröinnin työohjeiden tunteminen ja laatiminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajoneuvojen rekisteröintipalveluiden tunteminen ja kehittäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajoneuvojen rekisteröintiin liittyvien sidosryhmien tunteminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajoneuvojen rekisteröintiin liittyvien prosessien tunteminen ja kehittäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajoneuvojen rekisteröinnin toimintaympäristön ja sen riippuvuuksien tunnistaminen ja ymmärtäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajoneuvojen rekisteröintiin liittyvien kansallisten ja EU-tason säädösprosessien tunteminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# ASiantuntijan Osaamisen Kehittäminen

*Tekijät: Makkonen Anne-Mari & Rankinen Jenni*

The purpose of this research was to promote competence development and continuous learning in expert work in the Social Insurance Institution of Finland, Kela. The aim was to identify what are the main means of developing competence currently, the challenges of competence development and emphasizes the importance of developing the expert's own skills. The aim was also to find out whether current technical systems support learning.

The approach of this research was qualitative. A case study was used as the research method. The data was collected during the spring and summer 2020. The data collection started with two targeted questionnaires for solution experts and experts of basic social assistance, consisting of both structured and open questions. The data from the surveys was analysed by using a material based content analysis. The data collection continued with theme interviews to the group manager of basic social assistance and a head of centre for income security benefits. After that, the team supervisors were interviewed via email. The analytical method used in the interviews was material-based content analysis in which material was searched for reduced expressions. These reduced expressions were grouped and categorized.

The result of this study stated that learning takes place mainly through work. The research revealed two main challenges in competence development; organization culture and challenges of the usability of instructions in solution work. The importance of the work environment, organizational culture and self-management as part of competence development was emphasized.

*Keywords: competence development, learning at work, self-management*

## JOHDANTO

Työelämän toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja nämä muutokset voivat tapahtua yllättäen ja nopeasti. Nopeat muutokset voivat vaatia yrityksiltä ja organisaatioilta kykyä nopeaan reagointiin ja päätösten tekoon. Tämän osoitti esimerkiksi kevään 2020 koronapandemia, jonka seurauksena Kelan toimeentulotuen yksikössä aloitti noin 100 uutta ratkaisuasiantuntijaa. Kun työn määrä lisääntyy ja uusia työntekijöitä aloittaa paljon kerralla, voidaan olettaa itseohjautuvuuden korostuvan oman osaamisen kehittämisessä.

Artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa käsiteltiin hiljaisen tiedon merkitystä osana asiantuntijan osaamista. Heiskanen (2020) mukaan työelämässä menestyäkseen ei enää pärjää pelkällä ammatti- ja alakohtaisella osaamisella tai tietyllä tutkinnolla. Menestyminen vaatii hänen mukaansa myös työelämätaitoja, itsensä ja oman työnsä johtamista, ajankäytön ja elämän hallintaa sekä kykyä uuden oppimiseen. (Heiskanen 2020.) Poskiparta ja Viranta (2018, 7) sekä Tukiainen (2020) tuovat esille, että osaava henkilöstö kykenee luomaan uusia innovaatioita sekä omaksumaan paremmin uutta tietoa, mikä voi vaikuttaa organisaation tuottavuuteen. Heidän mukaansa henkilöstön osaamisen arvostaminen, siihen panostaminen ja sen hyödyntäminen on oleellista, kun halutaan innostaa ja motivoida henkilöstöä heidän työrooleissaan. Poskiparta ja Viranta (2018, 7) toteavat lisäksi, että työntekijän motivaatio voi laskea, mikäli hän kokee, ettei hänen osaamistaan arvosteta. Tällöin on mahdollista, että osaaminen viedään muualle.

Artikkelikokoelman yhteisen tietoperustan käsitteet asiantuntijan osaamisesta, jatkuvasta oppimisesta, osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä pohjustavat tämän artikkelin tietoperustaa. Tässä artikkelissa syvennytään tarkemmin osaamiseen osana organisaation toimintakulttuuria työssäoppimisen, itseohjautuvuuden ja osaamisen kehittämisen kulttuurin kautta. Artikkelissa kuvatun tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa Kelan pohjoisen vakuutuspiirin asiantuntijoiden osaamisen kehittämisen haasteita sekä löytää keinoja osaamisen kehittämisen tukemiseen. Tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin osaamisen johtamisen tukeminen, osaamisen kehittämisen keinojen tuottaminen sekä asiantuntijoiden oman osaamisen kehittämisen esille nostaminen työyhteisössä. Tutkimus vastasi kysymyksiin, miten osaamista ylläpidettiin ja kehitettiin toimeksiantajan organisaatiossa ja



millaisia haasteita osaamisen kehittämiseen liittyi. Lisäksi selvitettiin, tukevatko käytössä olevat järjestelmät osaamisen kehittämistä.

## **KANSANELÄKELAITOS TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ**

Kansaneläkelaitoksen eli Kelan toiminnan tarkoituksena on turvata Suomen sosiaaliturvan piiriin kuuluvien henkilöiden toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukea itsenäistä selviytymistä (Kela 2020a). Tämän lisäksi Kelan tehtäviin kuuluu tiedottaa etuuksista sekä palvelutoiminnasta, laatia tilastoja, arvioita ja ennusteita, tehdä ehdotuksia sosiaaliturvaa koskevan lainsäädännön kehittämisestä sekä harjoittaa tutkimusta. Tutkimuksella kehitetään Kelan toimintaa ja etuusjärjestelmiä. (Laki Kansaneläkelaitoksesta 731/2001 1:2 §.) Vuonna 2020 Kelan organisaatio muodostui viidestä tulosyksiköstä: asiakkuuspalvelut, etuuspalvelut, IT-palvelut, tietopalvelut ja yhteiset palvelut. Etuuspalvelujen tulosyksikkö vastasi etuuksien ratkaisutoiminnasta, joka oli jaettu viiteen vakuutuspiiriin; eteläiseen, itäiseen, keskiseen, läntiseen sekä pohjoiseen vakuutuspiiriin. (Kela 2020d.) Pohjoisen vakuutuspiirin toimeentuloturvaetuuksien ratkaisukeskuksessa käsiteltäviä etuuksia olivat perustoimeentulotuki, työttömyysturva sekä yleinen asumistuki (Kela 2020b).

Kelassa on vuonna 2020 määritelty neljä ammattiosaamista täydentävää työelämäosaamisen osa-aluetta. Ensimmäinen osa-alue liittyy uudistumiskykyyn, jolla korostetaan oppimaan oppimista työelämän muuttuessa. Työssä oppiminen, yhdessä oppiminen sekä vastuu oman osaamisen kehittämisestä korostuvat. Toinen osa-alue käsittää itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen, joilla pyritään tavoitteelliseen ja kokonaisvaltaiseen työotteeseen. Kolmas osa-alue liittyy työyhteisötaitoihin ja erityisesti vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön niin työyhteisössä kuin sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Digiosaaminen on neljäs työelämäosaamisen osa-alue Kelassa, joka pitää sisällään valmiudet uusien järjestelmien käyttöön sekä tietoturvan periaatteiden noudattamiseen. (Kela 2020b.)

Perustoimeentulotuki on viimesijainen etuus ja sen tarkoitus on turvata yksilön toimeentulo, kun muut tulot ja varat eivät riitä kattamaan välttämättömiä menoja (Kela 2020c). Toimeentulotuki on haastava, laaja ja jatkuvasti muuttuva sisällöltään. Etuus vaatii paljon oman harkinnan käyttämistä ja ohjeiden soveltamista,

sillä asiakastilanteet ovat erilaisia, eikä jokaiseen asiakastilanteeseen ole mahdollista tehdä yleispätevää ohjetta.

Tutkimushetkellä keväällä 2020 pohjoisessa vakuutuspiirissä perustoimeentulotukea käsitteli yhdeksän tiimiä, joissa oli noin 15–20 ratkaisuasiantuntijaa. Toimeentulotuen asiantuntijoita oli pohjoisessa vakuutuspiirissä kuusi. Asiantuntijat toimivat koko pohjoisen vakuutuspiirin perustoimeentulotuen ratkaisutoiminnan tukena. Asiantuntijoiden ydintehtäviin kuului perustoimeentulotuen ratkaisuasiantuntijoiden neuvonta, ohjeistusten ja asiantuntijalausuntojen antaminen haastavissa asiakastapauksissa sekä koulutusten suunnittelu ja toteutus. Pääasiallisena neuvontakanavana toimi asiantuntijoiden Skype-ringi. Se oli pohjoisen vakuutuspiirin toimeentulotuen ratkaisuasiantuntijoiden käytössä oleva palvelu, josta tavoitti toimeentulotuen asiantuntijat. Skype-ringissä päivysti päivittäin kaksi asiantuntijaa kerrallaan.

## **OSAAMINEN OSANA ORGANISAATION TOIMINTAKULTTUURIA**

### **Työssä oppiminen**

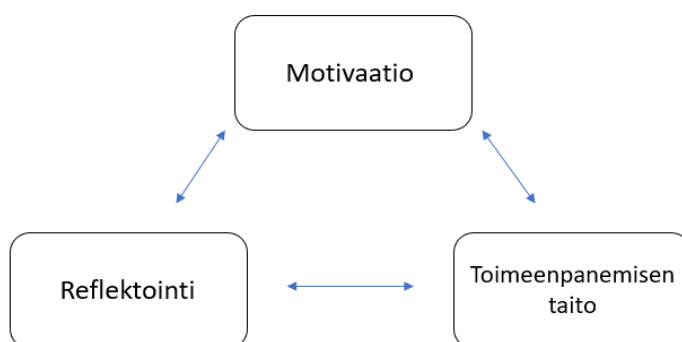
Suuri osa oppimisesta tapahtuu työn ohessa, minkä vuoksi työpaikalla on hyvä kiinnittää huomiota työssä oppimisen mahdollisuuksiin. Heikkilän (2005, 27) mukaan työpaikkaa ei usein mielletä oppimisympäristöksi, kuten kouluympäristö, minkä vuoksi oppimisympäristöön ei lähtökohtaisesti kiinnitetä niin suurta huomiota. Poikela (2005, 27) toteaa työssäoppimisen prosessimallissa, että työssä oppiminen tulisi erottaa henkilöstökoulutuksesta, kuten töissä järjestettävistä koulutustilaisuuksista. Kupiaksen ja Peltolan (2019, 28–29) mukaan työssä oppiminen ei tapahdu itsestään, se voi olla hidasta ja sitä voi olla vaikea havaita. Heidän mukaansa työn tavoitteet ja organisaation vaatimukset on hyvä olla tiedossa, jotta hyödyllistä työssä oppimista tapahtuu.

Työssä on mahdollista oppia kokeilemalla ja kyseenalaistamalla menettelytapoja. Oppiminen tapahtuu kiinteänä osana työprosesseja. (Poikela 2005, 27.) Kupias ja Peltola (2019, 28–29) kirjoittavat, että henkilön työssä oppimiseen voi vaikuttaa jo esimerkiksi perehdytyksessä. Heidän mukaansa uudelle työntekijälle on hyvä antaa tilaa oppia työssä oppiminen. Perehdytyksessä liiallinen ohjeistaminen ja valmiiden ratkaisujen antaminen voivat luoda työntekijälle kuvan, että kaikkeen

annetaan jatkossakin valmiita ratkaisuja, jolloin oma oppiminen ja aloitteellisuus jäävät pois. (Kupias & Peltola 2019, 28–29.)

Kupias ja Peltola (2019, 249–250) perustavat työssä oppimisen ja kehittymisen kolmeen asiaan (Kuvio 1): motivaatioon, kykyyn saada aikaiseksi konkreettista tekemistä sekä reflektioon. Heidän mukaansa kehittyminen vaatii aina motivaatiota sekä suuntaa, joka innostaa. Sen lisäksi tulisi olla tahto kehittyä. Jotta motivaation saisi muutettua todelliseksi tekemiseksi, tarvitaan taitoa saada asioita tehtyä. (Kupias & Peltola 2019, 249–250.) Järvinen ja Poikela (2001) sekä Beckett ja Hager (2002) toteavat myös, että aikaansaaminen ja konkreettinen tekeminen luovat kokemuksia. Heidän mukaansa työssä oppiminen tapahtuu pääasiassa kokemusten kautta.

Jotta kokemukset synnyttäisivät oppimista, Kupiaksen ja Peltolan (2019, 251–253) mukaan tulisi niiden ääreen pysähtyä ja reflektoida tapahtunutta. He jatkavat, että vasta reflektion kautta kokemuksista syntyy oppimista. Poikelan (2005, 28) mukaan kokemusten reflektiosta seuraa uuden tiedon etsiminen, joka mahdollistaa uuden toiminnan. Uutta toimintaa kokeillaan käytännössä, mistä syntyy taas uusia kokemuksia. Kupias ja Peltola (2019, 251) kuvaavat reflektiota keskusteluna esimiehen tai kollegan kanssa siitä, mitä, miten ja miksi asiat tehtiin, niin kuin tehtiin.



Kuvio 1. Työssä kehittymisen kulmakivet (mukaillen Kupias & Peltola 2019, 253)

Myös Uutela (2019, 139), Järvinen ja Poikela (2000, 321) sekä Heikkilä (2006, 68) painottavat reflektoinnin tärkeyttä työssä oppimisen edistämiseksi. Tätä kokemusten ääreen pysähtymistä ja reflektointia voi tapahtua arjen keskellä esimerkiksi palaverissa tai kahvitauolla (Kupias & Peltola 2019, 249–253). Heikkilän (2006, 68) mukaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa oppijan ajatukset tulevat näkyviin ja niiden reflektio mahdollistuu. Suuri osa oppimisesta syntyy juuri

vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Hänen mukaansa ongelmien ratkaisu yhdessä voi lisätä työntekijöiden motivaatiota. (Heikkilä 2006, 68.) Kinnunen (2010, 147) on todennut keskustelun olevan tärkein oppimista edistävä toiminta organisaatiossa.

Kupias ja Peltola (2019, 37) kirjoittavat, että aikaisempi osaaminen vaikuttaa uuden oppimiseen. Heidän mukaansa aikaisemmat kokemukset, tiedot ja taidot voivat vaikuttaa, joko nopeuttaen tai hidastaen uuden oppimista. Poikela (2005, 26) toteaa, että aikaisempien kokemusten tarkastelu aktivoi yksilön ajattelua ja auttaa tunnistamaan olemassa olevan osaamisen sekä tietämyksen aukot. Kupiaksen ja Peltolan (2019, 38) mukaan uuden oppiminen syntyy aktiivisesta työskentelestä, eikä tietoa ja osaamista voi vain passiivisesti siirtää henkilöltä toiselle. He jatkavat, että kyky reflektoida, mitkä asiat omassa kokemuksessa vaikuttavat omaan oppimiseen positiivisesti tai negatiivisesti, kehittää oppimiskykyä. Viitala (2005, 153–154) on samoilla linjoilla todetessaan oppimisen aktivoituvan yksilön oman toiminnan reflektoinnista ja kyvystä tunnistaa omassa toiminnassa ristiriitaja esimerkiksi epäonnistumisen tai palautteen kautta.

Valmentavalla työotteella voi tukea työssä oppimista (Beattie 2006, 115–116; Uutela 2019, 124), ja siinä esimiehellä ja asiantuntijalla on tärkeä rooli. Uutela (2019, 138–139) kertoo valmentavan työotteen ja työssä oppimisen linkittyvän kokonaisuudeksi vahvistaen ja tukien toisiaan. Hänen mukaansa organisaation tarjoamat työssä oppimisen mahdollisuudet olisivat tärkeitä tunnistaa sekä huomioida yksilön aikaisempi kokemus ja yksilölliset tarpeet tilannekohtaisesti. Felstead, Gallie, Green ja Inanc (2015, 307) pohtivat ihmisten olevan erilaisia myös oppimistavoitteiltaan. He tarkentavat, että yksilön oppimistavoitteiden tulisi kohdata työn vaatimusten kanssa. Heidän mukaansa syväoppija, joka kaipaa osaamista haastavaa työtä, voi turhautua työssä, jossa ei pääse käyttämään koko oppimispotentiaaliaan. Heikkilä (2006, 279) ja Uutela (2019, 138–139) puolestaan toteavat, että työssä oppiminen toteutuu parhaiten, kun sen koetaan olevan ajankohtaista sekä merkityksellistä oman työn kannalta.

### **Itseohjautuvuuden merkitys yksilön oppimisessa**

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan itseohjautuvuuden merkitystä yksilön osaamisen ylläpidon ja kehityksen kannalta. Osaamisen teoretietoon perehdyttäessä itseohjautuvuus nousi esille tärkeänä osana osaamisen kehittämistä. Tutkimusta

suunniteltaessa myös toimeksiantaja toi esille itseohjautuvuuden merkityksen osana osaamisen kehittämistä Kelassa. Tässä artikkelissa itseohjautuvuutta käsitellään yksilön taitojen ja toimivan itsensä johtamisen tunnistamisen lisäksi organisaation sekä johtamisen näkökulmista.

Martelan, Jarenkon ja Pajun (2017, 12) mukaan itseohjautuva henkilö kykenee toimimaan omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Huotilainen (2019) sen sijaan kuvailee itseohjautuvaa yksilöä henkilöksi, jolla on motivaatio, päämäärä ja tarvittava osaaminen päämäärään pyrkimiseen. Martela (ym. 2017, 12, 322) toteavat motivoituneen ihmisen oppivan nopeammin ja syvemmin sekä saavan enemmän aikaan. Huotilaisen (2019) mukaan motivaatio liittyy haluun tehdä asioita ilman ulkoista määräystä. Hän korostaa, että tunne työn omistajuudesta lisää yksilön luontaista halua uuden oppimiseen. Kun yksilö saa päättää muun muassa työvälaineistään, työtehtävien järjestyksestä ja ajoituksesta, hän luonnostaan miettii tapoja tehdä työ laadukkaammin ja helpommin. Tällöin henkilö kokee oppimisen iloa ja pystyy hyödyntämään kapasiteettinsa tehokkaasti. (Huotilainen 2019.)

Martelan (ym. 2017, 12, 322) mukaan yksilöllä tulee olla taitoja, kuten priorisointi ja ajankäytön suunnittelu, jotta hän voi johtaa itseään. Poskiparta ja Viranta (2018, 3) määrittävät itsensä johtamisen oman toiminnan johtamiseksi arvojen mukaisesti ja asetettujen tavoitteiden suuntaan sekä oman mielen johtamiseksi. Oman mielen johtamisella he tarkoittavat omien tunteiden ja ajattelun tietoista säätelyä. He korostavat itsetuntemusta ja työn merkityksellisyyttä itsensä johtamisessa. Onnistunut itsensä johtaminen näkyy yksilön positiivisena olemuksena ja omien vahvuuksien ja kehittymisalueiden tunnistamisena, rohkeutena tunnistaa ja myöntää virheensä sekä pyytää apua. (Poskiparta & Viranta 2018, 3, 17.)

Poskiparran ja Virannan (2018, 17) mukaan toimivan itsensä johtamisen tunnistaa sujuvasta ja tuloksellisesta työstä sekä innostuksesta työtä kohtaan. Neckin ja Houghtonin (2006, 272) mukaan itsensä johtaminen perustuu kolmeen työn tehokkuuteen vaikuttavaan strategiaan. Ensimmäinen strategia perustuu käyttäytymiseen, jonka tarkoitus on hallita yksilön käyttäytymistä itsehavainnoinnin sekä itsensä palkitsemisen ja -rankaisemisen avulla vähentäen ei-toivottua käyttäytymistä. Toisen strategian tarkoituksena on kohottaa henkilön itsetuntoa ja keskit-

tyä työtehtävän positiivisiin puoliin negatiivisten sijaan, minkä myötä työn tehokkuus ja mielekkyys lisääntyy. Kolmannen strategian tarkoitus on tunnistaa negatiiviset ajattelumallit ja korvata ne positiivisilla ajattelumalleilla. Heidän mukaansa strategioita yhdistää sama tavoite, joka on lisätä yksilön osaamisen ja itsemääräämisoikeuden tunnetta. (Neck & Houghton 2006, 272.)

Edellä oleva tarkastelu painottuu yksilön toimintaan, mutta myös ryhmä voi toimia itsenäisesti. Martela (ym. 2017) määrittävät, että itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus ja itseorganisoituminen taas on ryhmän organisoitumisen tapa. Itseorganisoitumisessa organisaatiota ja sen rakenteita ei ole tiukasti määrätty ylhäältä päin, vaan valmiit rakenteet on pyritty pitämään vähäisinä. Yksilöt muodostavat keskenään tiimejä sen mukaan, keitä he tarvitsevat työssään ja millaista yhteistyötä työn suorittaminen vaatii. Erilaista yhteistyötä syntyy työn ja tilanteiden niin vaatiessa. Itseorganisoitumisen tasoja on erilaisia sen mukaan, kuinka vapaata toiminta on. Esimerkiksi perinteisen hierarkkisen organisaation sisällä voi toimia osittain itseohjautuvia ja itsenäisiä päätöksiä tekeviä yksiköitä tai tiimejä. (Martela ym. 2017, 12–13, 322.)

Martela (ym. 2017, 19–25, 322) pohtivat, että nykypäivänä rutiinistyön automatisoiduttua ylhäältäpäin johtaminen ei sovellu enää luovien asiantuntijoiden johtamiseen. Heidän mukaansa tarvitaan itsenäistä päätöksentekoa. Digitalisaation kehitys on muuttanut organisaatioiden rakenteita mahdollistaen hajautetut tiimit ja laajemman yhteistyön yli rajojen. Automatisaatio ja tiedonkulun nopeus ovat muuttaneet toimintaympäristöjä monimutkaisemmiksi ja nopeasti muuttuviksi. Itseohjautuminen voi vaikuttaa myös kulutehokkuuteen päätöksenteon nopeutuksessa ja turhien väliportaiden jäädessä pois. (Martela ym. 2017, 19–25, 322.) Stewart, Courtright ja Manz (2011) toteavat itseohjautuvuuden tutkitusti parantavan työntekijän suorituskykyä.

Martela (ym. 2017) sekä Stewart (ym. 2011) toteavat, ettei kaikilla ole itseohjautuvuuteen vaadittavia taitoja. Heidän mukaansa organisaatioiden ja johdon tulisi tarvittaessa tukea näiden taitojen opettelua tarjoamalla työkaluja, tukea ja valmennusta. Poskiparran ja Virannan (2018, 16) tutkimuksessa on todettu, että itsensä johtamisen tukeminen vaatii esimieheltä yksilön tuntemista. Esimiestyössä korostuu heidän mukaansa avoin keskustelu arjessa, hyvä palautekulttuuri ja keskinäinen reflektio. Ihmisten kohtaamiselle on hyvä ottaa aikaa. (Poskiparta &

Viranta 2018, 16.) Beattie (2006, 115) vahvistaa, että työntekijälle on hyvä antaa mahdollisuus keskustella omasta kehittymisestään esimerkiksi esimiehen kanssa.

### **Osaamisen kehittämisen kulttuuri**

Oikarinen ja Pihkala (2010, 48) kirjoittavat, että oman osaamisen kehittäminen vaatii itsensä ja oman osaamisen tuntemista sekä itsensä johtamista. Osaamisen määrittelyn lähtökohtana voivat olla yksilön tiedot, taidot, arvot, asenteet, persoonallisuus, kokemukset, kontaktit tai työn vaatima osaaminen. (Oikarinen & Pihkala 2010, 48.) Kupias ja Peltola (2019, 238) korostavat selkeän viestinnän merkitystä osaamisen kehittämisessä. Heidän mukaansa henkilöstölle tulisi viestiä nykytilanteen lisäksi se, mihin organisaatio on menossa ja mitä se edellyttää yksilöiltä. Poikela (2005, 32) on samoilla linjoilla todetessaan, että organisaatiot tarvitsevat ryhmä- ja esimies-alaiskeskustelujen lisäksi organisaation yhteisiä keskustelufoorumeita. Hänen mukaansa keskusteluissa on mahdollisuus selkeyttää suuntaa siitä, mihin visiossa ja strategiassa ollaan menossa, mitkä ovat kehittämisen painopisteet ja mitä organisaation eri osilta ja osallisilta odotetaan sen suhteen.

Kupias ja Peltola (2019, 239) tähdentävät, että jos työntekijät ovat aikaisemmin tottuneet esimerkiksi perinteiseen hierarkkiseen organisaatorakenteeseen, selkeisiin valmiiksi pureskeltuihin ohjeistuksiin ja esimiesjohtoiseen päätöksentekoon, eivät organisaatio ja työntekijät hetkessä muutu itseohjautuviksi. Hagman (2015, 176,178) on todennut oppivan organisaation kehittymistä tutkivassa väitöskirjassaan, että organisaation oppimisen muutokset ja oppimisen kulttuurin kehittäminen vaativat vuosien määrätietoista ja jatkuvaa kehittämistyötä. Hänen mukaansa jatkuvan kehittämisen avulla organisaatio ja yksilöt pystyvät reagoimaan nopeissakin muutoksissa sekä toipumaan kohtaamistaan kriisitilanteista nopeasti.

Poikela (2005, 38) korostaa keskijohdon merkitystä tiedon ja oppimisen johtamisessa työntekijöiden ja tiimien kontrolloidessa yhä enemmän omaa toimintaansa. Hänen mukaansa keskijohdon tehtävä on huolehtia osaamisen jakamisesta sekä uuden osaamisen luomisen prosessien johtamisesta. Johtajan tulisi ymmärtää työssäoppimisen ilmiötä, jotta hän pystyy tunnistamaan ja johtamaan niitä. (Poi-

kela 2005, 38.) Ellströmin ja Kockin (2008, 16), Hagmanin (2015, 177) sekä Sambrookin (2005, 109) mukaan organisaation oppimiskulttuurin kehittymiseen vaikuttaa positiivisesti johdon ja esimiesten positiivinen suhtautuminen oppimisen kehittämiseen. Heidän mukaansa osaamisen kehittämistä ei tule nähdä vain pakollisena kulueränä. Ellström ja Kock sekä Sambrook jatkavat listaa positiivisesti vaikuttavista tekijöistä. Niitä ovat heidän mukaansa hyvät henkilöstöhallinnon resurssit, vahva usko ja aito sitoutuminen koulutukseen ja oppimiseen osana yrityksen kehittymistä ja menestystä sekä työntekijöiden vastaanottava asenne oman osaamisen kehittämistä kohtaan. (Sambrook 2005, 109; Ellström & Kock 2008, 16.)

Kockin, Gillin ja Ellströmin (2007, 14–15) mukaan työympäristö voi olla oppimista rajoittava tai mahdollistava. He tähdentävät, että oppimista mahdollistavassa työympäristössä on korkeat laatuvaatimukset tehdylle työlle, kannustavia työssäoppimisen mahdollisuuksia, johdon tuki oppimiselle sekä yhteistyötä tiimeissä sekä tiimien välillä. Beattie (2006, 116) puolestaan toteaa, että osaamisen kehittäminen on mahdollista yhteistyön ja luottamuksen ilmapiirissä. Organisaation tulisi olla paikka, joka tukee yhdessä oppimista ja innovatiivisuutta sekä paikka, jossa osaamisen jakaminen on mahdollista (Järvinen & Poikela 2000, 316; Heiskanen 2020).

Baptiste (2008, 302) pohtii luottamuksen paranevan organisaatiossa, kun työntekijät saavat yhdessä yhteistyössä ratkaista asioita. Hänen mukaansa luottamuksella on tutkittu olevan vaikutusta esimerkiksi työntekijöiden asenteisiin. Hagmanin (2015, 175) sekä Kupiaksen ja Peltolan (2019, 98–100) mukaan organisaation kulttuurissa täytyy olla kokemus siitä, että kaikilla on yhteinen tavoite. Heidän mukaansa luottamus on sitä, ettei kukaan osapuoli pyri vahingoittamaan toisiaan eikä kenenkään heikkouksia käytetä hyväksi. Kinnunen (2010, 147), joka on tutkinut väitöskirjassaan virheistä oppimista, korostaa avoimen vuorovaikutuksen ja yhteisen näkemyksen tärkeyttä ongelmien ratkaisussa.

Poskiparran ja Virannan (2018, 18, 22) mukaan itseohjautuvuutta voidaan tukea läpinäkyvällä viestinnällä. Itseohjautuvuutta voidaan tukea myös kirkastamalla yrityksen arvoja ja yksilön työroolia sekä käymällä säännöllisesti läpi tavoitteita ja odotuksia. Heidän mukaansa kulttuuri voi estää itseohjautuvuutta silloin, kun säännöt ja ohjeistus on liian tiukkaa. Tiukasti kontrolloiva johtaminen, hierarkinen



päätöksenteko, virheistä rankaiseminen, onnistumisten huomiotta jättäminen ja arvostuksen puute ovat piirteitä, jotka heidän mukaansa ehkäisevät itseohjautuvuutta. Epäselvät ja muuttuvat tavoitteet ja priorisoinnin puute ovat lisäksi itseohjautuvuutta heikentäviä tekijöitä. (Poskiparta & Viranta 2018, 18, 22.)

Edellä mainittujen oppimismyönteistä kulttuuria lisäävien tekijöiden lisäksi on kuitenkin huomioitava, että työtilanne voi vaikuttaa oppimiseen. Jos henkilö on kuormittunut työssään, oppiminen voi hidastua (Huotilainen 2019). Kinnusen (2010, 147) mukaan työn kiireen vaikutukset näkyvät muun muassa keskustelumahdollisuuksien puuttumisena sekä siinä, että kehittämiselle ja ideoinnille ei jää riittävästi tilaa. Oppiminen vaatii tilaa ja sille tulee antaa aikaa (Ellström & Kock 2008, 16; Sambrook 2005, 109), muutoin työntekijät voivat kokea osaamisen kehittämisen vaatimukset työn pakollisena lisänä. Tavoitteellisessakin työssä on kuitenkin mahdollista löytää aikaa osaamisen kehittämiseksi (Sambrook 2005, 109).

## **TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **Tutkimusmenetelmä**

Tutkimusmenetelmänä tutkimuksessa käytettiin tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksen teoria on kuvattu aiemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Tutkimuksen menetelmäksi valikoitui tapaustutkimus, koska tutkimuskohde oli tietty Kelan asiantuntijaryhmä omassa rajatussa toimintaympäristössään. Toimeentulotuen asiantuntijatyö vaatii tietynlaista ammattiosaamista ja asiantuntijuutta. Lisäksi haluttiin tarkastella, millaisia vaikutuksia toimintaympäristöllä on asiantuntijaryhmän osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää ja tuottaa yksityiskohtaista tietoa valitusta kohderyhmästä, eikä niinkään tuottaa yleistä teoriaa aiheesta. Kyseessä oli tapaustutkimukselle tyypillinen rajattu tapaus ja toimintaympäristö. Tapaustutkimuksen luonne mahdollisti etenemisen tutkimuksessa vaihe kerrallaan kerätyn aineiston perusteella.

Tutkimuksen tutkittavaksi tapaukseksi rajautui pohjoisen vakuutuspiirin asiantuntijoiden osaaminen ja sen kehittäminen. Tutkimusaineistoa kerätessä kartoitettiin lisäksi kyseisen vakuutuspiirin ratkaisuasiantuntijoiden osaamisen tasoa ja osaamiseen liittyviä työskentelytapoja. Laajentamalla tutkimusjoukkoa myös ratkaisu-

asiantuntijoihin, pystyttiin toteamaan, toistuvatko osaamisen kehittämisessä samat keinot ja haasteet koko yksikössä vai rajautuvatko jotkin havainnot vain asiantuntijoihin. Tutkimuksen edetessä rajaus yksikön asiantuntijoihin todettiin hyväksi, koska tutkimustuloksissa ilmeni heidän osaamisensa ja työn merkitys koko yksikön osaamisen kehittämisen tukena.

Tutkimustuloksissa ja kehittämisehdotuksissa keskitytään asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen tutkimushavaintojen pohjalta. Tuloksissa sivutaan ratkaisuasiantuntijoiden osaamisen kehittämistä koko yksikön kulttuurin kehittämisen näkökulmasta. Asiantuntijoiden osaamisen tilasta ja siihen liittyvistä haasteista pyrittiin saamaan kokonaisvaltainen ja monipuolinen kuvaus keräämällä aineistoa useasta eri näkökulmasta; asiantuntijoilta itseltään, ratkaisuasiantuntijoilta, esimiehiltä sekä johdolta.

### **Tutkimusaineiston keruu, käsittely ja analysointi**

Tutkimusaineiston keruu aloitettiin kahdella strukturoidulla kyselytutkimuksella. Kyselytutkimusta aineistonkeruumenetelmänä on kuvattu tarkemmin artikkelikoelmaan yhteisessä tietoperustassa. Toinen kysely kohdistettiin pohjoisen vakuutuspiiriin toimeentulotuen ratkaisuasiantuntijoille ja toinen toimeentulotuen asiantuntijoille. Kyselyjen tavoitteena oli selvittää, miten osaamista ylläpidetään, millaisia haasteita osaamisen ylläpidossa on ja tukevatko nykyiset järjestelmät osaamisen kehittämistä. Strukturoidut kyselytutkimukset toteutettiin aikavälillä 5.5.–19.5.2020. Aineistonkeruun toteutti Kelan tietopalvelujen digitaalisen tiedonkeruun yksikkö tutkimukseen laadittujen kysymysten mukaisesti. Kyselykutsu lähetettiin sähköpostitse 162 ratkaisuasiantuntijalle ja kuudelle asiantuntijalle. Vastauksia ratkaisuasiantuntijoiden kyselyyn saatiin yhteensä 71 kappaletta eli vastausprosentiksi muodostui 43 prosenttia. Asiantuntijoiden kyselyyn vastasivat kaikki, joten vastausprosentti oli 100.

Johdon näkemystä osaamisen kehittämisestä haettiin haastattelemalla ratkaisukeskuksen päällikköä ja toimeentulotuen ryhmäpäällikköä yhteisellä teemahaastattelulla. Ryhmäpäällikkö toimi tiimipäälliköiden esimiehenä sekä ohjasi toimeentulotuen ratkaisutyötä. Ratkaisukeskuksen päällikkö oli toimeentulotuen, asumistuen sekä työttömyysetuuden ryhmäpäälliköiden esimies. Haastattelukysymykset jaettiin kolmen teeman alle: osaaminen, itseohjautuvuus ja osaamisen kehittäminen. Haastattelut toteutettiin Skypessä 22.6.2020, jolloin molemmat päälliköt

olivat paikalla yhtä aikaa. Lisäksi toteutettiin sähköpostihaastattelu pohjoisen vakuutuspiirin toimeentulotuen esimiehille. Sähköpostihaastattelun kysymykset lähetettiin kaikille pohjoisen vakuutuspiirin toimeentulotuen esimiehille, joita oli yhdeksän. Vastauksia saatiin kolme kappaletta eli vastausprosentiksi muodostui 33 prosenttia. Haastattelu toteutettiin aikavälillä 22.–29.6.2020. Haastattelu muodostui avoimista kysymyksistä ja jakautui samaan kolmeen teemaan, joita käytettiin johdon haastattelussa.

Tutkimuksen analysointiin liittyvää teoretietoa on käsitelty artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Kerätyn aineiston analysointi aloitettiin asiantuntijoille ja ratkaisuasiantuntijoille tehdyistä kyselyistä. Kyselyiden vastaukset taulukoitiin ja tilastoitiin Excelissä. Analysoinnissa Likertin asteikon tuloksista haettiin selkeitä myönteisiä ja kielteisiä asenteita esitettyihin väittämiin, sekä väittämiä, joista ilmeni selkeää hajontaa vastaajien kesken. Avointen kysymysten vastauksista haettiin toistuvia asioita, yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Samoin toimittiin esimiesten ja johdon haastattelujen vastausten luokittelussa.

Kysely- ja haastattelukysymykset jaettiin kerätyn teoretiedon pohjalta kolmeen pääteemaan: osaaminen, itseohjautuvuus ja osaamisen kehittäminen. Vastauksista nousi esille seuraavat alkuperäisiä teemoja tarkemmat teemat: osaamisen taso ja kehittämistarpeet, keinoja osaamisen kehittämiseen, osaamisen kehittämisen suurimmat haasteet, järjestelmät, työympäristö ja organisaatiokulttuuri, asiantuntijoiden roolin tärkeys osaamisen kehittämisessä sekä itseohjautuvuus osana osaamisen kehittämistä. Molempien haastattelujen vastaukset jaettiin tutkimuksen kannalta keskeisten teemojen alle. Lopuksi kyselyistä ja haastatteluista saadut tutkimustulokset koottiin ristiin eri luokittelujen kautta syntyneiden aihealueiden alle ja aihealueisiin liittymättömät tulokset karsittiin pois. Seuraaviin lukuihin on koottu kyselyiden ja haastatteluiden keskeiset tulokset edellä mainittujen teemojen alle. Kyselyiden saateviesti sekä kyselyiden ja haastatteluiden rungot ovat tämän artikkelin liitteinä (Liitteet 1–5).

## KESKEISET TUTKIMUSTULOKSET

### Osaamisen taso ja kehittämistarpeet

Tutkimustulosten perusteella osaaminen toimeentulotuen ratkaisutyössä oli hyvällä tasolla. Osaamisen tasossa ilmeni kuitenkin eroja henkilöiden välillä. Ratkaisuasiantuntijat ja asiantuntijat halusivat kehittää osaamistaan eniten lakiosamisessa sekä muiden etuuksien osaamisessa. Näiden jälkeen kehittymistä kaivattiin haastavien asiakkaiden kohtaamiseen, sosiaalityön näkökulman selkeyttämiseen, järjestelmäosaamiseen sekä uskallukseen tarttua epäkohtiin ja hankaliin asioihin.

Esimiehet halusivat kehittää tiimiensä osaamista harvemmin eteen tulevissa etuusasioissa, joita olivat esimerkiksi hammasproteesit, vangit ja palveluasujat. Lisäksi esimiehet nostivat osaamisen kehittämisalueiksi kokonaisvaltaisen asiakastilanteen kartoittamisen, rohkeuden haastaa rakenteellisia ongelmia asiakaslähtöisillä tulkinnoilla, tiimitaidot, erilaiset vuorovaikutustaidot ja verkostoitumistaidot. Johto puolestaan korosti osaamisen kehittämisen tarpeena muiden viranomaisten tuntemisen, sillä *”asiakas ei ole vain Kelan asiakas”*. Kehitettävää oli myös valmentavan asiantuntijatyössä ja koulutusosaamisessa. Tulevaisuudessa vaadittavassa osaamisessa korostuivat kumppanuusosaaminen, yhteistyö sosiaalitoimen kanssa, vuorovaikutustaidot sekä kyky toimia itsenäisesti monimutkaisissa tilanteissa. Koko ratkaisukeskuksen kannalta johto näki tärkeänä kehitettävänä osaamisen osa-alueena asiakasprosessien kokonaisuuksien hallinnan ja kumppanuusosaamisen.

### Keinoja osaamisen kehittämiseen

Ratkaisuasiantuntijoilta ja asiantuntijoilta kysyttiin, millä keinoilla osaamista ylläpidetään (Taulukko 1). Vastaajille annettiin eri vaihtoehtoja, joista sai valita haluamansa vaihtoehdot. Lähes kaikki kyselyyn vastanneista pitivät osaamistaan yllä käytännön työtä tekemällä ja kertaamalla ohjeita tarvittaessa. Lisäksi koulutuksiin osallistuminen, esimiehen kanssa keskustelut osaamisesta sekä asiantuntijoiden hyödyntäminen esiintyivät keskeisinä osaamisen ylläpidon keinoina. Ratkaisuasiantuntijoista 62 prosenttia ja 50 prosenttia asiantuntijoista vastasi opivansa työstä saamastaan palautteesta, mutta vain 15,5 prosenttia ratkaisuasiantuntijoista ja 16,7 prosenttia asiantuntijoista vastasi pyytävänsä työstänsä itse palautetta.

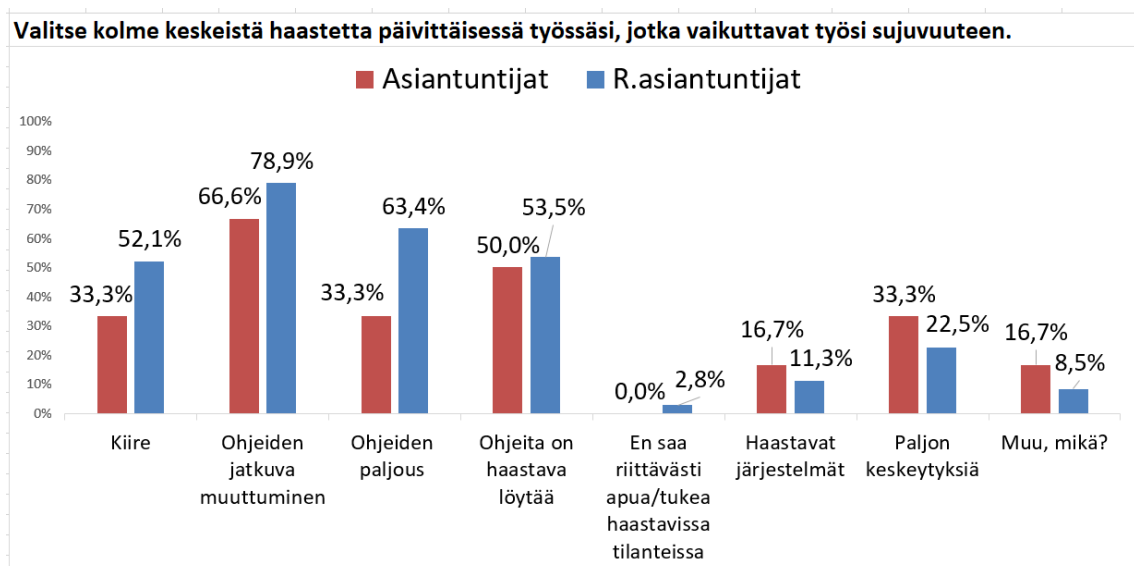
Taulukko 1. Osaamisen ylläpitäminen

Miten ylläpidät osaamistasi?	Asiantuntijat	R.asiantuntijat
Ylläpidän osaamistani käytännön työtä tekemällä	100,00 %	98,60 %
Keskustelemalla asioista tiimipalaverissa	33,30 %	38,00 %
Kertaan ohjeita tarvittaessa	100,00 %	90,10 %
Käytän vapaa-aikaani ohjeiden kertaamiseen	0,00 %	5,60 %
Osallistumalla koulutuksiin	100,00 %	77,50 %
Hyödynnän säännöllisesti asiantuntijoiden osaamista	100,00 %	47,90 %
Keskustelemalla osaamisestani esimiehen kanssa työtunnilla tai havainnoinnissa	83,30 %	69,00 %
Pyydän työstäni palautetta	16,70 %	15,50 %
Opin työstä saamastani palautteesta	50,00 %	62,00 %
Muu, mikä?	0,00 %	2,80 %

Esimiesten ja johdon näkemykset osaamisen kehittämisen keinoista olivat hyvin samanlaiset. Keskeisinä osaamisen kehittämisen keinoina pidettiin hyvää perehdytystä, koulutuksia sekä tutortoimintaa. Näiden lisäksi esimiehet mainitsivat osaamisen kehittämisen keinoina havainnoinnit, itseopiskelun mahdollistamisen, työn päivittäisen seuraamisen sekä palautteen antamisen tehdystä työstä. Johto mainitsi osaamisen kehittämisen keinoina lisäksi työssäoppimisen, työpajat, työkierron ja työtunnit.

### Osaamisen kehittämisen suurimmat haasteet

Ratkaisuasiantuntijoiden ja asiantuntijoiden kyselyn perusteella keskeisimmät työn sujuvuuteen vaikuttavat haasteet liittyivät ohjeisiin (Kuvio 2). Tulosten mukaan suurimpina haasteina olivat ohjeiden muuttuminen, ohjeiden löydettävyyden ja paljous. Vasta tämän jälkeen haasteissa nousi kiire ja työn keskeytykset. Haasteita järjestelmien kohdalla koki vain 11,3 prosenttia ratkaisuasiantuntijoista ja 16,7 prosenttia asiantuntijoista. Vain 2,8 prosenttia ratkaisuasiantuntijoista valitsi yhdeksi kolmesta keskeisimmästä haasteesta, ettei saa riittävästi apua ja tukea haastavissa tilanteissa.



Kuvio 2. Haasteet päivittäisessä työssä

Selkeäksi osaamisen kehittämisen haasteiksi esimiehet nostivat resurssien ja ajan puutteen. Esimiehet toivoivat, että osaamisen kehittämiseen olisi enemmän resursseja, jotta esimerkiksi havainnoiteja voisi pitää nykyistä useammin. Yhteistyötä korkeakoulujen kanssa kaivattiin esimerkiksi täydennys-, erikoistumis- ja tutkintokoulutuksien muodossa. Johdon mukaan haasteita osaamisen kehittämiseen toi koronapandemia, jonka vuoksi muutoksia jouduttiin tekemään erittäin nopealla aikataululla. Yleensä lainmuutosvalmisteluissa kestää vähintään puoli vuotta, mutta nyt muutoksia tehtiin jopa viikossa. Ajan tasalla pysyminen on ollut vaativaa, kun asioita ja muutoksia on tullut paljon kerralla.

### Järjestelmät

Kysyttäessä, tukevatko nykyiset järjestelmät osaamista ja oppimista, esimiehet vastasivat, että olemassa olevilla järjestelmillä on pystytty työskentelemään. Tiedon jäsentelyssä oli kuitenkin parannettavaa. Tiedon hankkiminen ja analysointi koettiin yhdeksi haasteeksi. Käytössä oli useampia järjestelmiä, mikä vaikutti työn sujuvuuteen.

Johdon vastausten perusteella nykyisin käytössä olevat järjestelmät tukivat oppimista ja osaamista, mutta kehitettävää oli paljon. Etuosohjeiden käytettävyyttä tulisi kehittää ja muuttuneet tiedot tulisi saada nopeammin etuosohjeisiin. Uusia Teams-työkaluja oli suunnitteilla, ja niiden tarkoitus on tukea työtä nykyistä paremmin. Kuten edellä käytiin läpi, ratkaisuasiantuntijat ja asiantuntijat nostivat järjestelmät yhdeksi työn sujuvuutta haittaavaksi tekijäksi. Haasteita järjestelmien

kohdalla koki 11,3 prosenttia ratkaisuasiantuntijoista ja 16,7 prosenttia asiantuntijoista.

### **Työympäristö ja organisaatiokulttuuri**

Johdon mukaan Kelassa oltiin menossa itseohjautuvuuden suuntaan ja osaamisen kehittämiseen oltiin motivoituneita. Valmentava esimiestyö ja valmentava asiantuntijatyö tukevat itseohjautuvuuden kulttuuria. Esimiesten vastauksissa Kelan kulttuurin koettiin kehittyneen ja olevan menossa oikeaan suuntaan. Esimiesten mukaan tiimit olivat myös motivoituneita kehittämään osaamistaan, kehittämään työssään ja oppimaan. Strategisella tasolla todettiin oltavan moderneja, mutta vastauksissa ilmeni, että organisaatorakenteet, johtamismallit ja ohjeistukset toimivat estävinä tekijöinä kulttuurin aidolle kehitymiselle. Esimiehet nostivat ajan ja resurssien puutteen suurimmaksi osaamisen kehittämisen haasteeksi, kuten edellä on kerrottu.

*“Organisaatorakenteemme ei tue tällä hetkellä täysin esim. osaamisen kehittämistä nykyisellä osken ja piirien mallilla. Itseohjautuvuus on myös paljon puutteita ja tämä osin johtuu johtamisesta. Jos koko ajan valvotaan ja ohjeistetaan näkyvästi toimimaan juuri tietyllä tavalla...uskallus ideoida, kehittää kärsivät kuten myös sisäinen motivaatio.”*

Taulukossa 2 on esitetty ratkaisuasiantuntijoiden ja asiantuntijoiden vastaukset kolmeen eri väittämään, jotka liittyivät osaamiseen ja itseohjautuvuuteen. Väittämän *“Koen työympäristön oman osaamisen kehittämiseen kannustavana”* kohdalla vastaukset jakaantuivat. Vastausten perusteella työympäristö oman osaamisen kehittämiseen ei vaikuttanut olevan kovin kannustava, sillä ratkaisuasiantuntijoista 31 prosenttia ja asiantuntijoista 50 prosenttia oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä. Suuri hajonta vastauksissa oli väittämissä *“Saan tarvittaessa tukea oman osaamiseni ylläpitoon ja kehittämiseen”* sekä *“osaan tarvittaessa hakea tukea osaamiseni kehittämiseen”*. Vastausten hajonta viittasi siihen, ettei työympäristöä koettu osaamisen kehittämiseen kannustavana.

Taulukko 2. Osaaminen ja itseohjautuvuus.

RA = Ratkaisuasiantuntijat	Täysin eri mieltä		Jokseenkin eri mieltä		Ei samaa eikä eri mieltä		Jokseenkin samaa mieltä		Täysin samaa mieltä	
	A	RA	A	RA	A	RA	A	RA	A	RA
Koen työympäristön oman osaamisen kehittämiseen kannustavana.	0,0%	2,8%	50,0%	28,2%	0,0%	18,3%	16,7%	36,6%	33,3%	14,1%
Osaan tarvittaessa hakea tukea osaamiseni kehittämiseen.	0,0%	1,4%	0,0%	11,3%	16,7%	25,4%	33,3%	38,0%	50,0%	23,9%
Saan tarvittaessa tukea oman osaamiseni ylläpitoon ja kehittämiseen.	16,7%	0,0%	0,0%	22,5%	0,0%	26,8%	33,3%	29,6%	50,0%	21,1%

### Asiantuntijoiden roolin tärkeys osaamisen kehittämisessä

Asiantuntijoilla on johdon mukaan tärkeä rooli osaamisen kehittämisessä. Asiantuntijat näkevät päivittäin, millaisista asioista kysytään ja missä on koulutusvajetta. Asiantuntijoiden tärkeys ratkaisutyön tukena ilmeni myös ratkaisuasiantuntijoiden kyselyn tuloksista. Ratkaisuasiantuntijoiden kyselyyn vastanneista kaikki hyödynsivät tai aikoivat tarvittaessa hyödyntää asiantuntija-apua. Ratkaisuasiantuntijoista 43,7 prosenttia hyödynsi asiantuntija-apua viikoittain. Asiantuntijan apua tarvittiin tulosten perusteella eniten (74,6 prosenttia vastauksista) monimutkaisen asiakastilanteen selvittämisessä. Yli 40 prosenttia vastaajista vastasi tarvitsevansa asiantuntijan apua ohjeiden soveltamisessa, haettaessa varmistusta oikean ratkaisun tekemiseen sekä harkinnan käyttämisessä. Noin neljäsosa (26,8 prosenttia) vastaajista ilmoitti tarvitsevansa asiantuntijan apua teknisen ongelman ratkaisemiseksi.

Kysyttäessä ratkaisuasiantuntijoilta, miten he kehittäisivät asiantuntijapalveluita, useassa vastauksessa toivottiin pidempää palveluaikaa asiantuntijoiden Skype-ringille. Pitkät jonotusajat ruuhka-aikoina mainittiin useasti ja ilmaistiin toive siitä, että olisi hyvä, jos jonotusajan pystyisi näkemään jostain. Asiantuntijoiden kehittämis ehdotuksena oli tapaaminen muiden asiantuntijoiden kanssa kasvotusten sekä muutoinkin tapaamisten lisääminen. Kehittämis ehdotukseksi nousi lisäksi yhteistyö toisten vakuutuspiirien toimeentulotuen sekä muiden etuuksien asiantuntijoiden kanssa.

*“Yhteistyötä ja yhteydenpitoa muiden vakuutuspiirien ja eri etuuksien asiantuntijoiden kanssa voisi lisätä. Voisimme oppia toisiltamme paljon ja saada uudenlaista näkökulmaa työskentelyyn.”*



## **Itseohjautuvuus osana osaamisen kehittämistä**

Johto vastasi haastattelussa, että itseohjautuvuus on itsensä johtamista ja itseohjautuvaa asennetta. Päivittäin asiakkaille tehtävät päätökset olivat itsenäisiä. Niitä ei tehty esittelystä, kuten hallintopäätöksiä, vaan päätökseen tuli käsittelijän oma nimi. Käytännön tekemisessä itseohjautuvuus näkyi siinä, että toimihenkilö pystyi itse rytmittämään työaikansa. Tietyt pelisäännöt olivat olemassa, ja niiden puitteissa pystyi vapaasti suunnittelemaan omaa työtään. Johdon haastattelussa ilmeni myös, että itseohjautuvuudessa ja itsearvioinnissa oli kehitettävää, sillä jokaisen tuli vastata omasta osaamisesta. Heidän mukaansa murros itseohjautuvuuteen oli nopeaa, moni odotti edelleen valmista ja koki vastuun ahdistavaksi. Johto totesi, että itseohjautuvuudessa ja vastuun kantamisessa tulee jokaista tukea yksilöllisesti ja valmentaan.

Esimiesten mukaan itseohjautuvuus näkyi tiimien päivittäisessä toiminnassa siten, että eri työjonoilla itseohjaututtiin työtilanteen mukaan eri työjonoille. Itsenäisen ongelmanratkaisu ja oman osaamisen kehittäminen näkyivät myös päivittäisessä toiminnassa. Esimiehet odottivat itseohjautuvuutta ajateltaessa tiimiltään aktiivisuutta, oma-aloitteisuutta, rohkeutta omaan työskentelyyn, halua ottaa ja kantaa vastuuta sekä itsenäistä opiskelua työohjeisiin. He odottivat aktiivisuutta kahdensuuntaiseen kommunikointiin esimiehen kanssa. Esimiehet odottivat lisäksi tiimin sisällä olevan erityisosaamisen oma-aloitteista hyödyntämistä. Tällä esimiehet tarkoittivat sitä, että tekijät olisivat oma-aloitteisesti yhteydessä toisiinsa hyödyntäen toistensa erityisosaamista ilman, että esimieheltä täytyisi pyytää siihen erikseen lupaa.

Esimiesten mukaan itseohjautuvuutta tuettiin rohkaisemalla hyödyntämään omaa osaamistaan sekä muiden osaamista työssä. Jokaista rohkaistiin itsenäiseen työhön, kuitenkin niin, ettei yksin tarvinnut jäädä vaikeiden asioiden äärelle. Itseohjautuvuutta tuettiin puhumalla siitä palavereissa ja henkilökohtaisissa keskusteluissa, toimimalla esimerkkinä sekä välttämällä liikaa ohjaamista. Itseohjautuvuuteen kannustettiin sillä, että tekijöillä oli vastuu tehdä itsenäisiä ratkaisuja ja ohjata omaa työtään. Tiimissä ei ollut liian tiukkoja pelisääntöjä tai rajoitteita. Esimiesten vastauksista nousi esille, että luottamus oli tiimin tärkein arvo. Itseohjautuvuutta tuettiin yksilöllisesti havainnoinneissa ja työtunneilla tutustuttamalla työntekijää itseensä sekä hänen osaamiseensa. Yhdelle tuki saattoi olla sitä, että

tuetaan itsenäisempään toimintaan. Toiselle itseohjautuvuuden jo sujuessa hyvin itseohjautuvuutta voitiin vahvistaa tarjoamalla haastavampia tehtäviä.

Johdon mukaan itseohjautuvuutta tuettiin valmentavalla esimiestyöllä. Käytössä oli tavoitekortit, joiden avulla jokainen pohti omaa osaamistaan ja tuen tarpeitaan. Valmentavaan esimiestyöhön oli olemassa työvälit. Lisäksi asiantuntijoilla oli oma roolinsa valmentavassa työssä, joka tuki itseohjautuvuutta. Asiantuntijoilta kysyttäessä kaikki asiantuntijat vastasivat tietävänsä, mitä valmentava työote tarkoittaa ja pyrkivänsä työskentelemään sen mukaisesti. Kuten edellä tutkimustuloksissa todettiin, johto kuitenkin näki, että kehitettävää oli valmentavan asiantuntijatyön alueella ja koulutusosaamisessa.

## **POHDINTA**

### **Tulosten vuoropuhelu tietoperustan kanssa**

Kyselyiden ja haastattelujen perusteella osaamisen taso Kelan asiantuntijoilla ja ratkaisuasiantuntijoilla koettiin pääasiassa hyväksi. Kelassa oli paljon uutta sekä kokenutta henkilöstöä, joten osaamisen taso vaihteli henkilöittäin suuresti. Suurin osa oli tietoinen oman osaamisensa tasosta sekä tiesi, että vastuu oman osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä on ensisijaisesti itsellä. Kun vastuu oman osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä on henkilöllä itsellään, tulee hänellä olla lisäksi taito johtaa itseään (Martela ym. 2017, 12, 322). Tärkeää itsensä johtamisessa on ajankäytön suunnittelu ja priorisointi (Martela ym. 2017, 12, 322) sekä itsetuntemus ja työn merkityksellisyys (Poskiparta & Viranta 2018, 3). Esimiesten ja johdon haastattelujen vastauksista ilmeni, että näiden asioiden tärkeys tunnustetaan.

Ratkaisuasiantuntijat ja asiantuntijat halusivat kehittää osaamistaan toisten etuuskien hallitsemisessa, lakiosaamisessa ja haastavien asiakkaiden kohtaamisessa. Esimiesten mukaan ammattiosaamista tulisi kehittää harvemmin eteen tulevissa asiakastapauksissa. Toimeentulotuen johdon näkemys erityisesti tulevaisuuden osaamistarpeista liittyivät kokonaisuuksien hallintaan ja kumppanuusosaamiseen. Lisäksi esimiehet halusivat kehittää tiiminsä vuorovaikutusosaamista sekä tiimi- ja verkostoitumistaitoja. Vastauksista voidaan päätellä, että

niin ammattiosaamista kuin työn tekemisen taitoja tulee vahvistaa jatkossa. Vastaukset vahvistavat myös Heiskasen (2020) ja Viitalan (2005, 155) näkemyksiä siitä, että pelkkä substanssiosaaminen eli ammatti- ja alakohtainen osaaminen ei ole enää riittävää.

Kupiaksen ja Peltolan (2019, 253) mukaan työssä oppiminen vaati kolmea tekijää: motivaatiota, kykyä konkreettiseen tekemiseen sekä reflektiota. Toimeentulotuen johdon ja esimiesten haastatteluista kävikin ilmi, että organisaatiossa oltiin hyvin motivoituneita osaamisen kehittämisessä. Oppimisessa reflektiolla on tärkeä merkitys (Uutela 2019, 139; Kupias & Peltola 2019, 249–253), johon vaikuttaa lisäksi työntekijöiden vastaanottava asenne oman osaamisen kehittämistä kohtaan (Sambrook 2005, 109). Haastattelujen perusteella reflektiota tapahtui työtunneilla, esimiehen kanssa käytävissä havainnoinneissa, yhteisissä palaverissa ja keskusteluissa. Myös ratkaisuasiantuntijat ja asiantuntijat nostivat esimiehen kanssa käyty keskustelut havainnoissa ja työtunneilla yhdeksi tärkeimmistä osaamisen ylläpitämisen keinoista. Suuri osa oppimisesta tapahtuu työn ohessa (Kupias & Peltola 2019, 28–29), mikä tuli esille kyselytuloksista, joiden mukaan ratkaisuasiantuntijat ja asiantuntijat pitivät osaamistaan yllä käytännön työtä tekemällä.

Itseohjautuvuus vaatii itsensä johtamisen taitoja. Kaikilla näitä taitoja ei suoraan ole, joten organisaatioiden ja johdon tulee tarvittaessa tukea näiden taitojen opettelua tarjoamalla työkaluja, tukea ja valmennusta (Martela ym. 2017, 319). Johdon ja esimiesten vastauksissa ilmeni, että yksilöllistä tukea ja valmentamista tarjotaan, itseohjautuvuutta tuetaan yksilöllisesti havainnoinneissa ja työtunneilla tutustuttamalla työntekijää itseensä sekä hänen osaamiseensa. Esimiehet toivat haastatteluissa esille osaamisen kehittämisen suurimmaksi haasteeksi ajan ja resurssien puutteen, jolloin tekemisen reflektiolle, yksilölliselle oppimiselle ja itseohjautuvuuden tukemiselle ei jää riittävästi aikaa. Jos henkilö on kuormittunut työssään, oppiminen hidastuu (Huotilainen 2019). Ratkaisuasiantuntijoiden ja asiantuntijoiden vastauksissa kiire ja ajanpuute nousivat kuitenkin vasta etuusohjeisiin liittyvien haasteiden jälkeen osaamisen kehittämistä hidastaviksi tekijöiksi.

Tutkimustulosten perusteella Kelan organisaatiokulttuuri on muuttumassa kohti modernimpaa osaamisen kehittämistä ja itseohjautuvuutta tukevaa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuurin muuttuminen vaatii vuosien määrätietoista työtä ja kulttuurin muutokset tapahtuvat hitaasti (Hagman 2015, 176), mikä ilmeni myös Kelan esimieshaastatteluissa. Poskiparta ja Viranta (2018, 22) totesivat tutkimuksessaan, että ihmisten kohtaamiselle pitää olla aikaa. Tiukasti kontrolloiva johtaminen ja hierarkkinen päätöksenteko ovat heidän mukaansa kulttuurin muutosta heikentäviä tekijöitä. Edellä mainitut asiat nousivat myös esimiesten haastattelussa selkeästi esille aitoa kulttuurin muutosta hidastavina tekijöinä. Ratkaisuasiantuntijoille ja asiantuntijoille tehty kyselyt osoittivat, ettei organisaatiokulttuuria koeta täysin oppimista ja itseohjautuvuutta tukevina.

Etuusohjeiden jälkeen ratkaisuasiantuntijan tärkein tuki ratkaisutyössä olivat asiantuntijat. Kaikki ratkaisuasiantuntijat olivat hyödyntäneet asiantuntijoiden apua ja suurin osa soitti asiantuntijoiden Skype-rinkiin viikoittain. Tulosten perusteella voidaankin todeta, että asiantuntijoilla on merkittävä rooli ratkaisuasiantuntijoiden osaamisen kehittämisen tukena. Kyselytulosten mukaan 9,9 prosenttia tarvitsi asiantuntijan apua ohjeiden löytämisessä ja 49,3 prosenttia ohjeiden soveltamisessa. Kyselytutkimusten perusteella ratkaisuasiantuntijat hakivat apua asiantuntijoilta samoihin asioihin, joihin toivovat itselleen lisää osaamista; monimutkaisten asiakastilanteiden selvittämiseen, ohjeiden soveltamiseen ja harkinnan käyttämiseen. Nämä esille nousseet asiat viittaavatkin juuri asiantuntijoilta vaadittavaan osaamiseen, joista kirjoitettiin tarkemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Laadullinen analyysi- ja päättelykyky sekä kriittinen reflektointi onkin tyypillistä asiantuntijalle (Rissanen 2003, 204). Asiantuntija kykenee myös tunnistamaan asioiden riippuvuudet ja näkemään ne kokonaisuutena, kun noviisi näkee ne erillisinä asioina (Helakorpi 2010, 71). Tämä tulos myös osoittaa asiantuntijoiden työn merkityksen ja roolin muiden osaamisen vahvistamisessa.

Uutelan (2019, 124) tutkimuksen mukaan valmentava työote tukee työssä oppimista. Tutkimustulosten perusteella asiantuntijat tiesivät, mitä valmentavalla työotteella tarkoitetaan ja pyrkivät työskentelemään sen mukaisesti. Noin puolet ratkaisuasiantuntijoista kuitenkin odotti asiantuntijalta valmiita vastauksia ja selkeitä ohjeita, miten ratkaisu tulee tehdä. Puolet ratkaisuasiantuntijoista puolestaan vastasi kaipaavansa tukea ratkaisun tekemiseen itsenäisesti. Tämä voisi viitata siihen, että niitä ratkaisuasiantuntijoita, jotka odottavat asiantuntijoilta valmiita

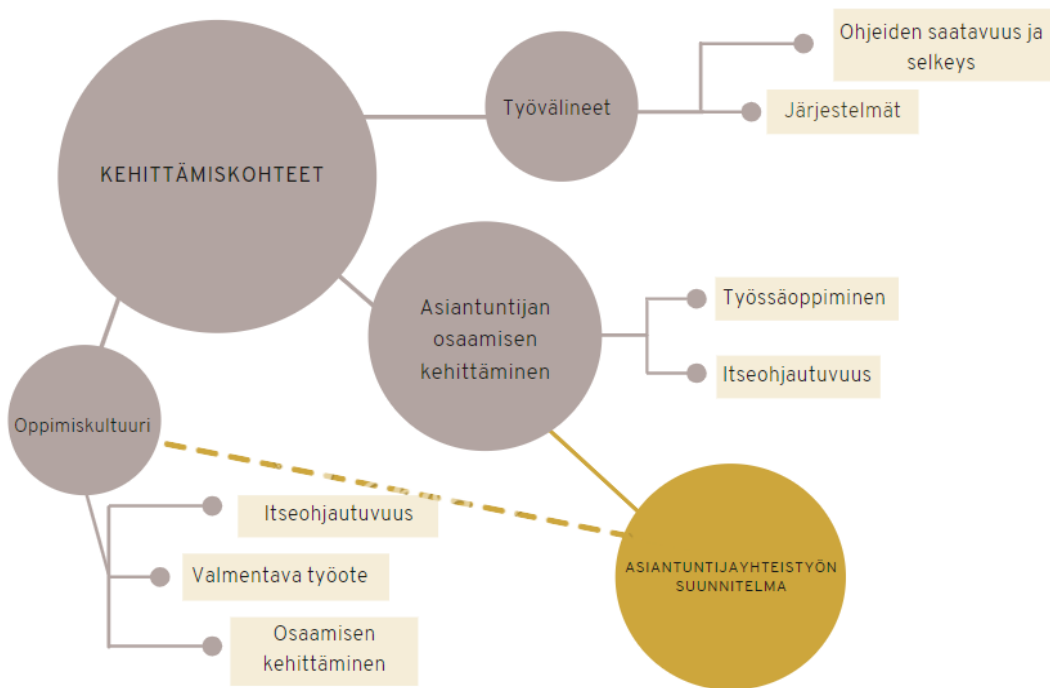
vastauksia, tulisi tukea ja auttaa kehittämään ohjeiden soveltamisen taitoja ja päätöksentekokykyä.

Toisaalta tulos kertoi siitä, ettei toimeentulotuen asiantuntijan tehtävä ratkaisuasiantuntijan ratkaisutyön tukena ollut kaikille täysin selkeä. Asiantuntijalta voidaan odottaa jotakin, joka ei itseasiassa ole hänen tehtävänsä. Kuten edellä on todettu, selkeällä viestinnällä on merkitystä osaamisen kehittämisessä. Organisaation on hyvä tuoda esille, mitä edellyttää yksilöiltä (Poikela 2005, 32; Kupias & Peltola 2019, 239). Kun aikaisemmin on totuttu selkeisiin valmiiksi pureskeltuihin ohjeistuksiin ja päätöksentekoon, itseohjautuvaksi kehittyminen voi viedä aikaa (Kupias & Peltola 2019, 239).

Esimiesten ja johdon mukaan järjestelmät olivat pääasiassa toimivia ja työ pystyttiin tekemään niillä. Suurimmat haasteet järjestelmien kohdalla liittyivät juuri tiedonhaun hankaluuteen ja siihen, että muuttuvat tiedot tuli saada nykyistä nopeammin etuusohjeisiin. Kevään 2020 koronapandemian vuoksi Kelassa jouduttiin tekemään muutoksia erittäin nopealla aikataululla. Johdon mukaan nopeiden muutosten myötä ajan tasalla pysyminen oli vaativaa, kun asioita ja muutoksia tuli paljon kerralla. Hagman toteaa väitöskirjassaan, että organisaation määrätietoisen ja jatkuvan kehittämisen avulla organisaatio ja yksilöt pystyvät reagoimaan nopeissakin muutoksissa ja toipumaan kohtaamistaan kriisitilanteista nopeasti (Hagman 2015, 176, 178). Jotta mahdollisissa tulevaisuuden kriisitilanteissa pystyttäisiin toimimaan ja niistä voitaisiin toipua nopeasti, tulisi Kelassa kiinnittää nyt huomiota järjestelmien yksinkertaistamiseen sekä ohjeiden saatavuuden ja päivittämisen helpottamiseen sekä tiedonkulun nopeuttamiseen.

### **Kehittämistoimenpiteet ja ehdotukset**

Tutkimustulosten perusteella tunnistettiin kuviossa 2 esitetyt kehittämiskohteet, joilla asiantuntijatyössä voidaan edistää oppimista ja osaamisen kehittämistä. Tutkimuksessa esiin nousseiden haasteiden ja tarpeiden pohjalta luotiin asiantuntijayhteistyöhön perustuva asiantuntijan osaamisen kehityssuunnitelma, joka on artikkelin liitteenä (Liite 6). Tässä kappaleessa käydään läpi hyötyjä, mitä asiantuntijan osaamisen kehityssuunnitelman toteuttamisesta saataisiin.



Kuvio 2. Kehittämiskohteet

Asiantuntijan osaamisen kehityssuunnitelmalla tuetaan ja luodaan tilaa työelämäoppimiselle, keskustelulle ja reflektiolle. Sosiaalisella vuorovaikutuksella ja keskustelulla muiden kanssa on keskeinen rooli oppimisessa (Heikkilä 2006, 68; Kinnunen 2010, 147; Kupias & Peltola 2019, 249–253). Asiantuntijuus itsessään kehittyy sosiaalisissa tilanteissa, joissa asiantuntijat ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja toimivat yhdessä (Rissanen 2003, 194–197). Asiantuntijan osaamisen kehityssuunnitelma pohjautuu asiantuntijoiden väliseen yhteistyöhön ja asiantuntijoiden säännöllisiin tapaamisiin etänä sekä mahdollisuuksien mukaan kasvotusten. Se pitää sisällään tapaamisten vuosikellon ja ehdotuksia tapaamistee- moista. Tarve yhteistyölle ja tapaamisille nousi asiantuntijoiden vapaasti kirjoitta- mista vastauksista asiantuntijatyön kehittämiseen liittyen. Työssä oppiminen to- teutuu parhaiten, kun asia koetaan ajankohtaiseksi ja merkitykselliseksi oman työn kannalta (Heikkilä 2006, 279; Uutela 2019, 138–139).

Kohdeorganisaatiossa motivaatio oppimiseen on olemassa. Asiantuntijan osaa- misen kehityssuunnitelman avulla voidaan tarjota ympäristö, joka tukee oppimis- kulttuurin kehittymistä ja itseohjautuvuutta. Asiantuntijoille tarjotaan mahdollisuus kokea omistajuutta antamalla vastuuta ja osallistamalla. Näin voidaan vahvistaa kokemusta oman työn asiantuntijuudesta (Martela ym. 2017, 12, 322). Tunne oman työn omistajuudesta voi tukea myös yksilön luontaista halua oppia uutta. (Huotilainen 2019).

Työympäristöä ei koettu kovin kannustavana osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kehittämiseen vaikuttaa se, millainen osaamisen kehittämisen kulttuuri organisaatiossa on. Organisaation tulee olla paikka, jossa on yhdessä oppimisen kulttuuri ja uuden oppiminen sekä osaamisen jakaminen mahdollistetaan (Järvinen & Poikela 2000, 316; Heiskanen 2020). Organisaation tulisikin kiinnittää huomiota työssä oppimisen mahdollisuuksiin, jotta hyödyllistä työssä oppimista tapahtuu (Kupias & Peltola 2019, 28–29).

Asiantuntijan osaamisen kehityssuunnitelman tarkoituksena on antaa tietyt rakenteet ja toimintamallit, joiden pohjalta asiantuntijat itseorganisoituvat. Asiantuntijat muodostavat itsenäisesti tapaamiset sen mukaan, keitä ja millaista yhteistyötä kulloinkin tapaamisiin tarvitsevat valitsemansa tapaamisteeman mukaisesti. Tavoitteena on antaa tilaa Martelan (ym. 2017, 12–13) kuvauksen mukaiselle organisaation sisällä toimivalle itseorganisoituvalle asiantuntijoiden foorumille. Tarjoamalla asiantuntijoille mahdollisuus luoda suunnitelman mukainen yhteistyön ja oppimisen foorumi, heille osoitetaan arvostusta ja heidän osaamiseensa panostetaan ja osaamista hyödynnetään, mikä on Tukiaisen (2020) mukaan avainasemassa motivaation säilyttämisen kannalta. Asiantuntijat saavat yhdessä ratkaista asioita, mikä Baptisten (2008, 302) mukaan voi parantaa luottamusta organisaatioon ja tätä kautta parantaa työhyvinvointia sekä vaikuttaa positiivisesti heidän asenteisiinsa.

Esimiesten haastattelun perusteella ajan ja resurssien puute aiheutti haasteita oppimiselle. Resurssinäkökulmasta asiantuntijan osaamisen kehityssuunnitelman mukainen toiminta vaatii aikaa asiantuntijoille organisoitua ja pitää tapaamiset. Tapaamisiin kuluva aika ei kuitenkaan ole iso resurssipanostus suhteessa edellä kuvattuihin hyötyihin nähden. Organisoituminen tulisi toteuttaa asiantuntijoiden itsensä toimesta ja tällöin organisoitumiseen ei tarvittaisi esimiehiä. Esimiehellä tulisi kuitenkin olla positiivinen suhtautuminen osaamisen kehittämiseen (Hagman 2015, 177; Sambrook 2005, 109). Digitalisaation kehitys mahdollistaa hajautetut yhteistyötiimit ja laajan yhteistyön yli rajojen. Asiantuntijan osaamisen kehityssuunnitelma tarjoaa tilaa oppimiselle, mitä esimiehetkin peräänkuuluttivat.

Asiantuntijan osaamisen kehityssuunnitelman teemaehdotuksissa on huomioitu etuusosaamisen kehityskohteet sekä tulevaisuuden osaamistarpeet, kuten mui-

den etuuskien osaaminen, harvemmin eteen tulevat etuusasiat, muiden viranomaisten tunteminen, kumppanuusosaaminen ja kokonaisvaltainen asiakastilanteen kartoittaminen. Yhteistyötoiminta itsessään tulisi kehittämään asiantuntijoiden osaamista muun muassa seuraavilla osaamisen osa-alueilla: tiimitaidot, verkostoitumistaidot, vuorovaikutustaidot ja kyky toimia itsenäisesti. Asiantuntijan osaamisen kehityssuunnitelma tukee myös Kelan neljää työelämäosaamisen osa-aluetta ja niissä esitettyjä työelämätaitoja. Tapaamisten ja yhteistyön tarkoitus ei ole luoda luentomaisia tapaamisia, vaan tapaamiset pohjautuvat keskusteluun ja tiedon jakamiseen. Asiantuntijat voivat halutessaan ja tarpeen mukaan kutsua tapaamisiin lisäksi muiden etuuskien asiantuntijoita sekä muiden viranomaisten edustajia ja laajentaa näin verkostoaan ja osaamispankkiaan verkoston kautta.

Tutkimuksesta ilmeni lisäksi muita tärkeitä kehittämiskohteita, jotka liittyvät pääosin työvälineisiin ja järjestelmiin. Etuusohjeet olivat tutkimuksen mukaan ratkaisutyön tärkeimmät työvälineet. Samaan aikaan ne olivat myös yksi keskeisimmistä päivittäiseen työhön vaikuttavista haasteista. Vastauksissa toivottiin toimivampia paremmin hallinnointavia ohjepankkeja. Itsenäinen ratkaisutyö nopeutuu ja helpottuu etuusohjeiden saatavuuden ja käytettävyyden parannuksella. Usean erillisen alustan käyttö ratkaisutyössä tulisi yhtenäistää ja päivittää nykyaikaisemmaksi, mikä nopeuttaisi työntekoa.

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka pätevästi, uskottavasti ja luotettavasti tutkimustieto on tuotettu ja voidaanko tutkimustuloksia sitä myöten yleistää (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011, 129). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia on esitelty tarkemmin artikkelikoelman yhteisessä tietoperustassa. Tutkimus toteutettiin koronaepidemian aikana, mikä saattoi vaikuttaa negatiivisesti tutkimustuloksiin. Koronaepidemia aiheutti Kelalla ja toimeentulotuessa useita muutoksia muun muassa etuusohjeisiin, mikä kuormitti ratkaisutyötä. Esimerkiksi oman osaamisen kehittämiseksi saattoi jäädä vähemmän aikaa kuin tavallisissa olosuhteissa. Kelalla aloitti tutkimuksen toteutuksen aikaan suuri määrä uusia työntekijöitä, joiden perehdytys oli etusijalla.



Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimus kuvaa sitä, mitä se kertoo kuvaavansa. Valittujen käsitteiden tulee kuvata ilmiötä ja perustua tutkimusaineistoon. Tutkimuksen tiedon tulee päteä tutkimuskohteeseen ja tieto tulee olla tuotettu pätevästi. (Anttila 2005, 470; Ronkainen ym. 2011, 131.) Tutkimuksen validiutta osoittaa se, että tutkimustulokset vastaavat tutkimuksen tavoitteisiin. Osaamisen kehittämisen osa-alueita ja haasteita tunnistettiin ja niihin haettiin teorian tietoon perustuva ratkaisukokonaisuus. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tuloksia ei tulkinut vain yksi tutkija. Tutkimuksessa käytettiin useita eri aineistonkeruumenetelmiä, jolloin voidaan puhua aineiston triangulaatiosta. Triangulaatiolla tarkoitetaan monimenetelmällisyyttä, jolloin tutkimuksessa on käytetty useita rinnakkaisia menetelmiä, joilla on päästy samaan tulokseen (Anttila 2005, 469). Aineiston keruu ja käsittely kuvattiin tarkasti ja avoimesti. Aineistoa saatiin kattavasti ja teemoittelun avulla tuloksia voitiin verrata toisiinsa. Tuloksia verrattiin kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin. Tutkimusta voidaan pitää validina, sillä eri menetelmillä saatiin samanlaisia tuloksia. Kahden kyselyn kysymyksiä voisi kuitenkin yhtenäistää enemmän ja ottaa mukaan kysymyksiä, joita on käytetty haastatteluissa.

Reliabiliteetti kuvaa sitä, kuinka luotettavaa tutkimuksen mittaus on; toimivatko mittarit johdonmukaisesti ja tarkasti, ja onko mittaus suoritettu yhdenmukaisesti (Ronkainen ym. 2011, 131). Kyselytutkimuskysymyksiä testattiin koevastaajilla ja he kokivat kysymykset selkeästi ymmärrettäviksi ja kyselyn etenevän johdonmukaisesti. Ratkaisuasiantuntijoiden kysely ajoitettiin niin, etteivät uudet, juuri työnsä aloittaneet ratkaisuasiantuntijat vastanneet kyselyyn. Tämä valinta tehtiin siksi, että tutkimuksen tarkoitus oli tutkia jo pidempään työskennelleiden asiantuntijoiden osaamisen kehittämistä, ei niinkään perehdytykseen liittyvää osaamisen kehittämistä. Uusia aloittavia ratkaisuasiantuntijoita oli noin sata ja heidän vastauksensa olisivat voineet vaikuttaa tutkimustulokseen merkittävästi. Tutkimuksen vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä. Kyselytutkimusten toistettavuutta tukee se, että ratkaisuasiantuntijoiden ja asiantuntijoiden kyselytutkimusten tulokset olivat hyvin samanlaiset. Myös esimiesten ja johdon haastattelujen tulokset tukivat kyselytuloksia.

Tulosten analysointiin saattoi vaikuttaa se, että toinen tutkijoista työskenteli toimeentulotuen asiantuntijoiden kyselyyn. Tämä saattoi vaikuttaa esimerkiksi ennakkokäsityksiin ja oletuksiin tulosten

analysoinnissa. Tutkimuksen kannalta päädyttiin siihen, että tutkija, joka työskentelee asiantuntijana, vastasi myös itse kyselyyn, koska asiantuntijoita on tutkittavalla alueella ainoastaan kuusi. Tutkimuksen kokonaisuuden kannalta koettiin, että vastaamattomuudella olisi voinut olla isompi vaikutus tulosten lopputulokseen kuin vastaamisella. Tutkimustulosten analysoinnin tarkkuutta pyrittiin vahvistamaan ja tutkijoiden mahdollisia omia ennakkokäsityksiä ja oletuksia minimoimaan sillä, että tulokset analysoitiin erikseen ja erillään kahden tutkijan toimesta. Tämän jälkeen analyyseja verrattiin toisiinsa ja koottiin yhteen.

### **Jatkotutkimusaiheita**

Osaamisen mittaaminen voisi olla yksi jatkotutkimusaihe Kelalla, sillä tutkimuksen mukaan siihen kaivattiin enemmän tukea ja työkaluja. Osaamisen mittaaminen itsessään todettiin niin laajaksi omaksi alueekseen, ettei siihen lähdetty tässä tutkimuksessa hakemaan kehitysehdotuksia. Organisaation olisi hyvä arvioida tarkemmin, miksi osaamista halutaan mitata ja mitä asioita halutaan mitata. Lisäksi tulisi arvioida, kenen käytössä ja kenen työn tukena mittareista saadaan paras hyöty. Osaamisen mittareista asiantuntijoiden itsensä käytössä ja heidän oman osaamisensa kehittämisenä voisi olla hyötyä. Palautekulttuuria voisi myös hyödyntää nykyistä enemmän osana osaamisen määrittelyä. Tutkimustuloksista ilmeni, että harva asiantuntijoista pyytää palautetta ja hyödyntää palautetta osaamisensa kehittämiseen.

Tämän lisäksi tutkimuksessa käytettyjä kyselyitä voisi hyödyntää myös muissa etuuksissa ja vakuutuspiireissä, jotta tuloksia voisi verrata keskenään. Esimerkiksi osaamisen ja itseohjautuvuuden kulttuuriin liittyvien tulosten kohdalla olisi hyvä tunnistaa, liittyvätkö tulokset tiettyyn yksikköön vai Kelan kulttuuriin laajemmin. Kehittämissuunnitelma tässä tutkimuksessa laadittiin asiantuntijoiden osaamisen kehittämisen suunnitelma. Olisi mielenkiintoista tutkia myöhemmin, onko suunnitelmasta ollut hyötyä ja miten suunnitelmaa voisi edelleen kehittää.

## LÄHTEET

- Anttila, P., Kataikko, M. & Tenkama, P. 2005. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi.
- Baptiste, N. R. 2008. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. *Management Decision* Vol. 46. No 2, 284–309. Viitattu 28.5.2020 <https://doi.org/10.1108/00251740810854168>
- Beattie, R. S. 2006. Line managers and workplace learning: Learning from the voluntary sector. *Human Resource Development International* Vol. 9. No 1, 99–119. Viitattu 28.5.2020 <https://doi.org/10.1080/13678860600563366>
- Beckett, D. & Hager, P. 2002. *Life, Work and Learning. Practice in postmodernity*. London: Routledge.
- Ellström, P. E., & Kock, H. 2008. Competence development in the workplace: concepts, strategies and effects. *Asia pacific education review* Vol. 9. No 1, 5-20.
- Felstead, A., Gallie, D., Green, F., & Inanc, H. 2015. Fits, misfits and interactions: learning at work, job satisfaction and job-related well-being. *Human Resource Management Journal* Vol. 25. No 3, 294-310. Viitattu 28.5.2020 <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12071>
- Hagman, S. 2015. Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi. Tapaustutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Tampereen teknillinen yliopisto. Väitöskirja.
- Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Väitöskirja.
- Heiskanen, P. 2020. HR-Partneri. Varma. Oppiminen strategisena kyvykkyytenä. Tutkittua tietoa oppivasta työelämästä - Osaaminen tuottavuuden lähteenä. Sitran verkkoseminaari 27.5.2020.
- Helakorpi, S. 2010. Työ ja ammattitaito. Teoksessa S. Helakorpi, H. Aarnio & M. Majuri (toim.) *Ammattipedagogiikkaa uuteen oppimiskulttuuriin*. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 1/2010. Viitattu 7.10.2020 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96136/Ammattipedagogiikkaa-UuteenOppimiskulttuuriin\\_e-kirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96136/Ammattipedagogiikkaa-UuteenOppimiskulttuuriin_e-kirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Huottilainen, M. 2019. Näin aivot oppivat. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, A. & Poikela, E. 2000. Työssä oppiminen - reflektiivistä ja kontekstuaalista. *Aikuiskasvatus* Vol. 20, No 4, 316-324. Viitattu 11.7.2020 <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93315>
- Järvinen, A & Poikela, E. 2001. Modelling Reflective and Contextual Learning at Work. *The Journal of Workplace Learning* Vol. 13. No 7/8, 282-290. Viitattu 28.8.2020 <https://doi.org/10.1108/13665620110411067>
- Kela 2020a. Elämässä mukana - muutoksissa tukena. Viitattu 7.4.2020

<https://www.kela.fi/kela-lyhyesti>

Kela 2020b. Pohjoinen vakuutuspiiri. Viitattu 7.4.2020 <https://www.kela.fi/vakuutuspiiri-pohjoinen>

Kela 2020c. Toimeentulotuen kokonaisuus. Viitattu 7.4.2020 <https://www.kela.fi/toimeentulotuki-kokonaisuus>

Kela 2020d. Tulosityksiköt. Viitattu 7.4.2020 <https://www.kela.fi/tulosityksikot>

Kinnunen, M. 2010. Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. *Acta Wasaensia* 230. *Liiketaloustiede* 94 johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja.

Kock, H., Gill, A., & Ellström, P. E. 2007, April. Practices of competence development in the workplace: Relations between learning environments, strategies and learning outcomes in SMEs. In *Second Nordic Conference on Adult Learning*, Linköping, Sweden.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. *Oppiminen työssä*. Helsinki: Gaudeamus.

Laki Kansaneläkelaitoksesta 731/2001 1:2 §.

Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. 2017. *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent

Neck, C. P. & Houghton, J. D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 21. No 4, 270-295.

Oikarinen, T. & Pihkala, T. 2010. Monenlaista osaamisen johtamisesta. Artikkelikokoelmasta Uotila T-P (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasa: Vaasan yliopisto

Poikela, E. 2005. Työ ja kokemus oppimisen lähtökohtana ja tavoitteena. Teoksessa *Osaaminen ja kokemus*. E. Poikela toim. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, 9-17.

Poskiparta, H. & Viranta T. 2018. *Ytimessä - Esimies itsensä johtamisen mahdollistajana - tutkimusraportti*. Viitattu 23.5.2020

Rissanen, R. 2003. Työelämälähtöinen opinnäytetyö oppimisen kontekstina: Fenomenografisia näkökulmia tradenomin opinnäytetyöhön. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Tampere University Press.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: WSOYpro.

Sambrook, S. 2005. Factors influencing the context and process of work-related learning: Synthesizing findings from two research projects. *Human Resource Development International* Vol. 8, No 1, 101-119. Viitattu 26.5.2020 <https://doi.org/10.1080/1367886052000342591>

Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. 2011. Self-leadership: A multi-level review. *Journal of Management* Vol. 37. No 1, 185–222. Viitattu 21.9.2020 <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>

Tukiainen, T. 2020. Työelämä professori. Aalto-yliopisto. Oppiminen strategisenä kyvykkyytenä. Tutkittua tietoa oppivasta työelämästä - Osaaminen tuottavuuden lähteenä. Sitran verkkoseminaari 27.5.2020.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

## LIITTEET

Liite 1. Kyselyjen saate

Liite 2. Kysely ratkaisuasiantuntijoille

Liite 3. Kysely asiantuntijoille

Liite 4. Haastattelu johdolle

Liite 5. Sähköpostihaastattelu esimiehille

Liite 6. Asiantuntijan osaamisen kehittämisen suunnitelma

## Liite 1. Kyselyjen saate

Hei,

Kutsumme sinut vastaamaan osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvään kyselyyn.

Suoritamme Lapin AMK:ssa Digiajan palvelujohtamisen koulutusohjelmassa ylempää AMK tutkintoa. Tämä kysely on osa opinnäytetyötämme, jonka teemme Kelan Pohjoisen vakuutuspiirin toimeentulotukiryhmälle.

Työssä tutkimme toimeentulotuen asiantuntijoiden osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä. Vastaaminen kyselyyn vie aikaa noin viisi minuuttia. Kyselyn tiedonkeruun toteuttaa Tietopalvelujen digitaalisen tiedonkeruun ryhmä.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja vastauksiasi käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimus tuottaa arvokasta tietoa osaamisen kehittämisen nykytilasta ja tietoa osaamisen kehittämiseen tulevaisuudessa ja siksi osallistumisesi siihen on tärkeää.

Tutkimuksella saatavia tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja niitä käytetään vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Tutkimustulokset julkaistaan niin, ettei niitä voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan.

Vastaathan kyselyyn viimeistään 19.5.2020.

Kiitos vastauksistasi ja yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin,

Anne-Mari Makkonen  
Jenni Rankinen

**[Kyselyyn tästä linkistä](#)**

## Liite 2. Kysely ratkaisuasiantuntijoille 1 (2)

### OSAAMINEN

**1. Kuinka pitkään olet käsitellyt perustoimeentulotukea? \***

- Alle 1 vuoden
- 1-3 vuotta
- yli 3 vuotta

**2. Millaisena koet oman osaamisesi tason tällä hetkellä? \***

- 0 = ei osaamista
- 1 = heikko taso, hallitsen perusasiat teoriassa
- 2 = välttävä taso, kykenen ohjatusti suoriutumaan perustapauksista
- 3 = keskinkertainen taso, suoriudun perustapauksista itsenäisesti
- 4 = hyvä taso, suoriudun vaativistakin tapauksista itsenäisesti
- 5 = erinomainen taso, erityisasiantuntija, opastan muita

**3. Mistä haet eniten apua/tukea ratkaisutyössä? \***

**Laita järjestykseen:** Etuusohjeista, Työkaverilta, Asiantuntijalta, Esimieheltä, Jostain muualta

**4. Valitse kolme keskeistä haastetta päivittäisessä työssäsi, jotka vaikuttavat työsi sujuvuuteen. \***

- Kiire
- Ohjeiden jatkuva muuttuminen
- Ohjeiden paljous
- Ohjeita on haastava löytää
- En saa riittävästi apua/tukea haastavissa tilanteissa
- Haastavat järjestelmät
- Paljon keskeytyksiä
- Muu:

### OSAAMISEN YLLÄPITO/KEHITTÄMINEN

**5. Millaisena koet osaamisesi eri osa-alueilla nykyisessä työnkuvassasi? \* Valitse 1 tai 2.**

**1 Olen tyytyväinen osaamisesi nykytasoon.**

**2 Haluaisin kehittyä ja saada lisää tietoa ja tukea kyseisellä osaamisen osa-alueella.**

- Ratkaisuihin tarvittava ammatillinen osaaminen
- Järjestelmäosaaminen
- Sosiaalityön näkökulma
- Yhteydenpito asiakkaaseen
- Haastavat asiakkaat
- Lakiosaaminen
- Muiden etuuksien osaaminen
- Yhteistyötaidot
- Vuorovaikutustaidot
- Palautteen antaminen/vastaanottaminen
- Harkinnan käyttäminen
- Ongelmanratkaisukyky
- Etuusohjeiden soveltaminen
- Uskallus tarttua epäkohtiin ja hankaliinkin asioihin
- Palveluhenkisyys
- Suunnitelmallisuus
- Ajankäytönhallinta

**6. Itseohjautuvuus ja oman osaamisen ylläpito. \***

**Vastaa väittämiin asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä).**

- Tiedän, että vastuu oman osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä on esisijaisesti minulla itsellä.
- Olen tietoinen oman osaamisen tasosta eri osaamisen alueilla (ratkaisutyö, järjestelmäosaaminen, vuorovaikutus, tiimityötaidot yms.)
- Kiinnitän aktiivisesti huomiota osaamiseni tasoon.
- Tiedän mistä löydän tietoa osaamiseni ylläpitoon ja kehittämiseen.
- Koen työympäristön oman osaamisen kehittämiseen kannustavana.
- Koen, että voin avoimesti keskustella esimieheni kanssa osaamiseni tasosta.
- Osaan tarvittaessa hakea tukea osaamiseni kehittämiseen.
- Saan tarvittaessa tukea oman osaamiseni ylläpitoon ja kehittämiseen.
- Minulle asetetuissa tavoitteissa on huomioitu osaamiseni taso

## Liite 2. Kysely ratkaisuasiantuntijoille 2 (2)

### 7. Miten ylläpidät osaamistasi? \*

- Ylläpidän osaamistani käytännön työtä tekemällä
- Keskustelemalla asioista tiimipalaverissa
- Kertaan ohjeita tarvittaessa
- Käytän vapaa-aikaani ohjeiden kertaamiseen
- Osallistumalla koulutuksiin
- Hyödynnän säännöllisesti asiantuntijoiden osaamista
- Keskustelemalla osaamisestani esimiehen kanssa työtunnilla tai havainnoinnissa
- Pyydän työstäni palautetta
- Opin työstä saamastani palautteesta
- Muu:

### ASiantuntija-APU

Asiantuntijan tehtävä on tukea ratkaisuasiantuntijan työtä valmentavalla työotteella ja luoda edellytykset ratkaisuasiantuntijalle ratkaisun tekoon.

### 8. Oletko hyödyntänyt perustoimeentulotuen asiantuntijoiden apua soittamalla Totu Pohjainen Skype-rinkiin, pyytämällä asiantuntijalausunnon tai muulla tavalla? \*

- Kyllä
- En, mutta aion hyödyntää tarvittaessa
- En, enkä aio hyödyntää

### 9. Jos vastasit, että et aio hyödyntää, kerro muutamalla sanalla, miksi et koe tarvetta asiantuntija-avulle?

### 10. Kuinka usein tarvitset asiantuntijan apua? \*

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Muutaman kerran vuodessa tai harvemmin
- En koskaan

### 11. Miten toimit, jos et tavoita asiantuntijaa? \*

- Teen ratkaisun itse
- Siirrän ratkaisun myöhemmäksi, kunnes tavoitan asiantuntijan
- Pyydän apua työkaverilta, esimieheltä tai jostain muualta
- Muu:

### 12. Millaisissa tilanteissa tarvitset asiantuntijan apua? \*

- Teknisen ongelman ratkaisemisessa
- Monimutkaisen asiakastilanteen selvittämisessä
- Harkinnan käyttämisessä
- Ohjeiden löytämisessä
- Ohjeiden soveltamisessa
- Haluan varmistuksen, että olen tekemässä oikean ratkaisun
- Muu:

### 13. Vuorovaikutus ja yhteistyö \*

Vastaa väittämiin asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä).

- Asiantuntijat ovat yleensä hyvin tavoitettavissa
- Luotan asiantuntijan osaamiseen
- Vuorovaikutus asiantuntijoiden kanssa on sujuvaa
- Asiantuntijat ovat helposti lähestyttäviä
- Asiantuntijapalvelu on ystävällistä
- Saan asiantuntijalta riittävästi tukea ratkaisun tekemisessä
- Voin ottaa yhteyttä asiantuntijaan matalalla kynnyksellä
- Asiantuntijalausunnot ovat selkeitä ja hyvin perusteltuja

### 14. Kun kysyn asiantuntijalta... \*

Valitse toinen

- Haluan selkeän vastauksen ja ohjeen, miten teen ratkaisun
- Haluan eväitä ratkaisun tekemiseen itsenäisesti

### 15. Miten kehittäisit asiantuntijapalvelua?



## Liite 3. Kysely asiantuntijoille

### 1. Osaaminen, itseohjautuvuus ja valmentava työote

Vastaa väittämiin asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä).

- Osaamiseni on riittävällä tasolla työtehtävieni vaativuuteen nähden
- Luotan omaan osaamiseeni
- Tiedän, että vastuu oman osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä on esisijaisesti minulla itsellä.
- Olen tietoinen oman osaamiseni tasosta eri osaamisen alueilla (ratkaisutyö, järjestelmäosaaminen, vuorovaikutus, tiimityötaidot yms.)
- Kiinnitän aktiivisesti huomiota osaamiseni tasoon.
- Tiedän mistä löydän tietoa osaamiseni ylläpitoon ja kehittämiseen.
- Koen työympäristön oman osaamisen kehittämiseen kannustavana.
- Koen, että voin avoimesti keskustella esimieheni kanssa osaamiseni tasosta.
- Osaan tarvittaessa hakea tukea osaamiseni kehittämiseen.
- Saan tarvittaessa tukea oman osaamiseni ylläpitoon ja kehittämiseen.
- Minulle asetetuissa tavoitteissa on huomioitu osaamiseni taso
- Tiedän, mitä valmentava työote tarkoittaa
- Pyrin työskentelemään valmentavalla otteella

### 2. Millaisena koet osaamisesi eri osa-alueilla nykyisessä työnkuvasasi? \* Vastaa 1 tai 2.

1 Olen tyytyväinen osaamiseni nykytasoon.

2 Haluaisin kehittyä ja saada lisää tietoa ja tukea kyseisellä osaamisen osa-alueella.

- Ratkaisuihin tarvittava ammatillinen osaaminen
- Järjestelmäosaaminen
- Sosiaalityön näkökulma
- Yhteydenpito asiakkaaseen
- Haastavat asiakkaat
- Lakiosaaminen
- Muiden etuuksien osaaminen
- Yhteistyötaidot
- Vuorovaikutustaidot
- Palautteen antaminen
- Harkinnan käyttäminen
- Ongelmanratkaisukyky
- Etuusohjeiden soveltaminen
- Uskallus tarttua epäkohtiin ja hankaliinkin asioihin
- Palveluhenkisyys
- Suunnitelmallisuus
- Ajankäytönhallinta

### 3. Miten ylläpidät osaamistasi? \*

- Ylläpidän osaamistani käytännön työtä tekemällä
- Keskustelemalla asioista tiimipalaverissa
- Kertaan ohjeita tarvittaessa
- Käytän vapaa-aikaani ohjeiden kertaamiseen
- Osallistumalla koulutuksiin
- Hyödynnän säännöllisesti asiantuntijoiden osaamista
- Keskustelemalla osaamisestani esimiehen kanssa työtunnilla tai havainnoinnissa
- Pyydän työstäni palautetta
- Opin työstä saamastani palautteesta
- Muu:

### 4. Haasteet \*

Valitse kolme keskeistä haastetta päivittäisessä työssäsi, jotka vaikuttavat työsi sujuvuuteen.

- Kiire / ajanpuute
- Ohjeiden jatkuva muuttuminen
- Ohjeiden paljous
- Ohjeita on haastava löytää
- Ohjeet ovat epäselviä tai niitä on hankala tulkitä
- En saa riittävästi apua/tukea haastavissa tilanteissa
- Haastavat järjestelmät
- Paljon keskeytyksiä
- Muu:

### 5. Asiantuntijoiden vuorovaikutus ja yhteistyö \*

Vastaa väittämiin asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä).

- Yhteistyö asiantuntijoiden kanssa on sujuvaa
- Vuorovaikutus asiantuntijoiden kanssa on sujuvaa
- Koen olevani tasavertainen muiden asiantuntijoiden kanssa
- Mieleni otetaan huomioon
- Saan apua muilta asiantuntijoilta aina tarvittaessa
- Voin olla matalalla kynnyksellä yhteydessä muihin asiantuntijoihin
- Koen itseni ulkopuoliseksi

### 6. Miten kehittäisit asiantuntijoiden yhteistyötä?

## Liite 4. Haastattelu johdolle

### TEEMAHAASTATTELUT

#### Ratkaisukeskuksen päällikkö ja toimeentulotuen ryhmäpäällikkö

##### Osaaminen nyt ja tulevaisuudessa

1. Minkälaista osaamista mielestäsi asiantuntijan työssä vaaditaan?
2. Millä tasolla osaaminen on mielestäsi tällä hetkellä? Onko merkittäviä eroja etuuksien välillä?
3. Onko jotain tiettyä osaamisen osa-aluetta, jota olisi tärkeää kehittää suuremmalle joukolle?
4. Onko jotain tiettyä osaamisen osa-aluetta, jota erityisesti asiantuntijoiden olisi tärkeää kehittää?
5. Minkälaista osaamista tarvitsemme tulevaisuudessa? Onko jokin tietty osaamisen osa-alue, jota tullaan korostamaan tulevaisuudessa enemmän?
6. Mikä on mielikuvasi nykyisistä päivittäin käytössä olevien järjestelmien toimivuudesta ja tukevatko ne osaamista ja oppimista?

##### Itseohjautuvuus

7. Miten itseohjautuvuus toteutuu tällä hetkellä päivittäisessä toiminnassa?
8. Millä tavalla itseohjautuvuutta tuetaan?
9. Mitä mieltä olet autonomisista/itseohjautuvista tiimeistä, jotka yleistyvät kovaa vauhtia useissa organisaatioissa?

##### Osaamisen kehittäminen

10. Minkälaisena koet Kelan kulttuurin osaamisen kehittämisen ja itseohjautuvuuden osalta?
11. Ovatko Kelalaiset mielestäsi motivoituneita kehittämään osaamistaan?
12. Mitkä ovat keskeiset keinot osaamisen kehittämisessä tällä hetkellä?
13. Minkälainen rooli asiantuntijoilla on osaamisen kehittämisessä?
14. Mitkä ovat keskeiset haasteet osaamisen kehittämisessä?

## Liite 5. Haastattelu esimiehille

Hei,

Kutsumme sinut vastaamaan osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen liittyviin haastattelukysymyksiin. Haastattelu on lähetetty kaikille Pohjoisen toimeentulotukiryhmän esimiehille.

Suoritamme Lapin AMK:ssa Digiajan palvelujohtamisen koulutusohjelmassa ylempää AMK tutkintoa. Tämä haastattelu on osa opinnäytetyötämme, jonka teemme Kelan Pohjoisen vakuutuspiirin toimeentulotukiryhmälle. Työssä tutkimme toimeentulotuen asiantuntijoiden osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkimuksella saatavia tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja niitä käytetään vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Tutkimustulokset julkaistaan niin, ettei niitä voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Tutkimus tuottaa arvokasta tietoa osaamisen kehittämisen nykytilasta ja tietoa osaamisen kehittämiseen tulevaisuudessa ja siksi osallistumisesi siihen on tärkeää.

Haastattelukysymykset (13kpl) ovat viestin lopussa. Voit vastata kysymyksiin vastaamalla tähän sähköpostiin ja kirjoittamalla vastauksesi kysymyksen alle. Pyydämme vastaamaan viimeistään 29.6.2020.

Kiitos vastauksistasi ja aurinkoista kesän jatkoa!

Ystävällisin terveisin,

Anne-Mari Makkonen  
Jenni Rankinen

### Haastattelukysymykset:

1. Millä tasolla oman tiimisi osaaminen on tällä hetkellä?
2. Onko jotain osaamisen osa-alueita, jota olisi hyvä kehittää tiimissäsi?
3. Millä tavoin oman tiimisi osaamisen kehittämisen tarve käy ilmi?
4. Mikä on mielikuvasi nykyisistä päivittäin käytössä olevien järjestelmien toimivuudesta ja tukevatko ne osaamista ja oppimista?
5. Millä tavalla itseohjautuvuus näkyy tiimisi päivittäisessä toiminnassa?
6. Minkälaista itseohjautuvuutta odotat tiimiltäsi?
7. Millä tavalla tuet tiimin itseohjautuvuutta?
8. Minkälaisena koet Kelan kulttuurin osaamisen kehittämisen ja itseohjautuvuuden osalta?
9. Onko tiimisi mielestäsi motivoitunut kehittämään osaamistaan?
10. Miten osaamista mitataan tiimissäsi?
11. Mitkä ovat keskeiset keinot tiimin osaamisen kehittämisessä tällä hetkellä?
12. Mitkä ovat keskeiset haasteet osaamisen kehittämisessä?
13. Minkälaista tukea saat esimiehenä osaamisen johtamiseen?



# JATKUVA OPPIMINEN KOULUTUSORGANISAATION NÄKÖKULMASTA

*Tekijät: Orava Juha, Puisto Irina & Skog Anu*

The purpose of this research was to clarify the competences of the teachers in two Universities of Applied Sciences and in one vocational school from a perspective of continuous learning. In addition, management interviews were used to find out what are the key competences in the future from a continuous learning perspective. Continuous learning has become important not only for an individual's personal development but also for financial reasons. In Finland, a major reform of continuous learning has been launched which aims to keep the competence of working-age people high and to include those who are not already highly educated.

The research was conducted by interviewing management and specialists and organizing a survey for teachers. The study was a case study and the data collected was both qualitative and quantitative. The data was analysed by using content analysis and quantitative methods.

The results of the study showed that the competence of the teachers was good in their own opinion, yet they realized that it required continuous development. According to management and experts, teachers needed courage to learn new things and try new ways of doing work. The teachers agreed with that. The management considered the development of teachers' working life skills important and the teachers themselves identified the need for development. The biggest challenge for teachers to meet the demands of continuous learning was the constant lack of time. The study gathered development and competence challenges and made suggestions such as a competence register and the development of team teaching towards autonomous teams.

*Keywords: continuous learning, lifelong learning, higher education, vocational education, teacher competence*

## JOHDANTO

Jatkuvan oppimisen uudistus muokkaa koulutusorganisaatioiden toimintaa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a; 2020b; Sitra 2019, 4–5, 26). Sen odotetaan muuttavan koulutusorganisaatioita yhä enemmän perustutkintoja tarjoavista oppilaitoksista verkostoituneiksi paikoiksi, joissa ihmiset lisäävät osaamistaan erilaisten opintokokonaisuuksien avulla pitkin työuraansa ja yhdistävät työssä oppimaansa korkeakoulu- tai ammattiopintoihin. (Sitra 2019, 17, 22, 25–28.) Yhä heterogeenisemmän opiskelijajoukon kanssa työskentely sekä työelämän liittäminen mukaan opintoihin tuovat haasteita opettajien työhön (European Commission 2001, 23–24; Kotimäki, Haapakoski & Mäntykangas 2019, 18, 36). Myös koulutuksen digitalisoituminen lisää opettajien osaamistarpeita (Koramo, Brauer & Jauhola 2018, 25).

Ammattikorkeakoulujen uudessa vuonna 2021 voimaan tulevassa rahoitusmallissa jatkuvan oppimisen osuus on yhdeksän prosenttia, kun aiemmassa mallissa se oli viisi prosenttia (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019c). Ammatillisessa koulutuksessa strategiarahoituksen osuus oli neljä prosenttia (Opetus ja kulttuuriministeriö 2020a, 1). Jatkuvan oppimisen uudistamiseksi Marinin hallitusohjelmassa (Valtioneuvosto 2019) linjattiin eri koulutusasteiden toimintaa, minkä lisäksi ohjausta ja rahoitusta kehitettiin. Kaiken takana oli tavoite työelämälähtöisistä ja monimuotoisista koulutuskokonaisuuksista. Opetus- ja kulttuuriministeriö määrittelee koulutusorganisaatioiden rahoitusmallissa jatkuvaan oppimiseen kuuluvaksi muun muassa avoimen korkeakoulutuksen, työelämän muunto-, täydennys- ja erikoistumiskoulutukset, oppisopimuskoulutuksen sekä maahanmuuttajien valmentavan koulutuksen (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a, 22; 2019d; 2020c).

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa oppilaitoksen henkilökunnan osaamisen tasoa suhteessa toimintaympäristön vaatimukseen jatkuvan oppimisen tarjoajana. Tavoitteena oli selvittää osaamisen kehittämistarpeet, jotta organisaatio pystyy vastaamaan toimintaympäristön vaatimukseen. Tutkimuskysymykset olivat:

- Millaiset ovat koulutushenkilökunnan osaamisen taso ja suurimmat haasteet suhteessa vaatimukseen jatkuvan oppimisen tarjoajana?
- Koulutusorganisaation rooli jatkuvan oppimisen toteuttajana. Mikä on tämänhetkinen tilanne ja miten tulevaisuuteen valmistaudutaan?

Tutkittavat organisaatiot olivat kaksi ammattikorkeakoulua ja yksi ammattiopisto. Tässä tutkimuksessa ei selvitetty eroja ammattikorkeakoulujen ja ammattiopistojen opettajien kesken vaan pyrittiin tutkimaan yleisesti jatkuvan oppimisen roolia ja opettajien osaamista eri koulutusorganisaatioissa.

Tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi teimme opettajille kyselyn osaamisesta jatkuvan oppimisen näkökulmasta. Kyselyn pohjana käytimme koulutusorganisaatioiden johdon ja asiantuntijoiden haastatteluita. Haastatteluilla halusimme selvittää myös, millainen näkemys johdolla ja asiantuntijoilla on opettajien ja organisaation kyvystä tarjota jatkuvaa oppimista ja millainen jatkuvan oppimisen strategia koulutusorganisaatioissa on, jos sellainen on. Kyselyllä ja haastatteluilla tutkimme myös, onko sekä johdolla, asiantuntijoilla että opettajilla samanlainen käsitys opettajien osaamisesta ja osaamistarpeista.

## **OULUN AMMATTIKORKEAKOULU, LAPIN AMK JA KOULUTUSKESKUS BRAHE**

Ammattikorkeakoulujen toimintaa ohjaa ammattikorkeakoululaki (932/2014). Oulun ammattikorkeakoulu (Oamk) toimii Oulun alueella (Oulun ammattikorkeakoulu 2020a). Sieltä valmistui vuosina 2019-2020 noin 1500 henkilöä eri aloille. Opetus- ja muuta henkilöstöä Oamkissa oli vuonna 2020 noin 500 henkilöä. Tutkimusajankohtana Oulun ammattikorkeakoulu tarjosi ammattikorkeakoulututkintoon ja ylempään ammattikorkeakoulututkintoon valmistavaa koulutusta tietojenkäsittelyyn, tieto- ja viestintätekniikan ja kirjasto- ja tietopalvelun, informaatioteknologian, taiteiden ja kulttuurin, kaupan ja hallinnon, tekniikan, teollisuuden ja rakentamisen aloilla sekä maa- ja metsätalous- että sosiaali- ja terveysaloilla. Tutkimusajankohtana Oamkissa oli myös avoin ammattikorkeakoulu, erikois- ja täydennyskoulutusta sekä ammatillista opettajan-, opinto-ohjaajan- ja erityisopettajankoulutusta. Koulutuksen lisäksi laissa määritelty toinen ammattikorkeakoulujen velvoite on tehdä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyötä (TKI), jonka tavoitteena Oamkissa on tukea Oulun seudun ja koko Pohjois-Suomen kehitystä. Oamkissa TKI-toiminnan painopistealueita olivat vuonna 2020 kestävä hyvinvointi, ympäristöviisaus sekä digitaalinen murros. (Oulun ammattikorkeakoulu 2020b.)

Tutkimusajankohtana Lapin ammattikorkeakoululla oli toimintaa Rovaniemellä, Kemissä ja Torniossa ja se tarjosi tutkintoon tähtäävää korkeakoulutusta, tutkimusta, kehittämistä ja innovaatiotoimintaa sekä yrityspalveluita. Lapin AMK:n koulutusalat olivat maa- ja metsätalous, tekniikka, teollisuus ja rakentaminen, kauppa ja hallinto, palvelualat, tietojenkäsittely, tieto- ja viestintätekniikka, sosiaaliala, terveys ja hyvinvointi sekä taiteet ja kulttuuri. Tutkintoja oli mahdollista suorittaa päivä- ja monimuoto-opintoina. Koulutustarjontaan kuuluivat myös YAMK-opinnot. Lisäksi oppilaitos tarjosi avointa amk-koulutusta, erikoistumis- ja muuntokoulutusta sekä henkilöstökoulutusta. (Lapin AMK 2020.) Lapin AMK:n tutkinto-opiskelijoiden määrä vuoden 2018 lopussa oli 5600 henkilöä ja henkilöstön jäsenien määrä 460. Oppilaitos ilmoitti, että opiskelijoista 80 prosenttia työllistyy heti valmistumisen jälkeen ja 83 prosenttia valmistuneista työllistyy Pohjois-Suomeen. (Lapin AMK 2020.)

Laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017) säätelee toisen asteen ammatillista koulutusta. Tutkimusajankohtana Koulutuskeskus Brahe (Brahe) järjesti ammatillista perustutkintokoulutusta sekä ammatti- ja erikoisammattitutkintoja neljällä toimialalla. Neljä toimialaa kattoi yhteensä 65 eri tutkinnon suorittamismahdollisuuden tekniikan aloilla, palvelualoilla, luovilla aloilla sekä luonnonvara-aloilla. Lisäksi Brahe järjesti VALMA-koulutusta, työvoimakoulutusta, Rekry-koulutuksia sekä erilaisia kortti- ja pätevyyskoulutuksia. Brahessa oli vuonna 2019 noin 130 henkilökunnan jäsentä, joista opettajia oli noin 70 henkilöä ja tutkintotavoitteisessa koulutuksessa oli lähes 2000 opiskelijaa, joista perustutkinnoissa opiskeli noin kolmeneljäsosaa opiskelijoista ja ammatti- ja erikoisammattitutkinnoissa noin yksineljäsosaa opiskelijoista. Joustavien koulutuspolkujen myötä opiskelijoita valmistui ammatteihin pitkin lukuvuotta. (Brahe 2020; Ritola 2020.)

## **TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET**

### **Jatkuva oppiminen**

Koulutus ja oppiminen eivät painotu vain lapsuuteen ja nuoruuteen, vaan on nähty, että jatkuvaa oppimista tapahtuu läpi elämän ja sitä on määritelty sekä ihmisen sivistyksen ja kehityksen kannalta että talouden näkökulmasta (Aspin & Chapman 2000). Ihmisten toimintaympäristöt ovat muuttuneet voimakkaasti yk-



silöiden kiinnittyessä yhä suurempiin, monimutkaisempiin ja muuttuviin yhteisöihin. Koulutustarpeita luovia haasteita tuovat kaupungistuminen, teknologinen kehitys uusine sovelluksineen ja innovaatioineen työelämässä ja sen ulkopuolella. (Sitra 2019, 4, 25.) Yhtenä jatkuvan oppimisen tavoitteena nähdäänkin olevan valmiuksien luominen jatkuvasti kehittyvään uusiutuvaan teknologiaan (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a; Pantzar 2006, 48; Sitra 2019, 26).

Pantzarin (2006) mukaan OECD:n jatkuvan oppimisen malli painottaa ja korostaa valtiovallan talouden ja tuotantovoimien ohjailua sekä rakenteellisia reformeja. Mallissa on voimakkaasti vaikuttamassa myös talouselämän näkökulma. OECD:n tulkinnoilla on vahva ideologinen yhteys nykyisen elinikäisen oppimiseen ja koulutuspolitiikkaan. Koulutuspolitiikan mukaan yksilön on pysyttävä mukana taloudellisteknologisessa kehityksessä mukana. Tämä edellyttää jatkuvaa oppimista, joka vaatii omien oppimistaitojen kehittämistä. (Pantzar 2006, 51.) Jatkuvan oppimisen tarkoituksena on sopeuttaa yksilö jatkuvaan muutokseen, jonka erityisesti teknologian kehittyminen saa aikaan (Rinne & Salmi 1998, 172; Värri 2002, 98–99; Jokisaari 2004, 4). Suomen opetus- ja kulttuuriministeriö (2019b) laittoi vuonna 2019 liikkeelle ison jatkuvan oppimisen uudistuksen. Sen tavoitteena oli korkeakoulujen ja ammatillisen koulutuksen kehittäminen jatkuvan oppimisen alustana. Uudistuksen tarkoituksena oli kannustaa koulutuksen järjestäjiä avaamaan koulutustarjontaansa. Lisäksi ohjelman tavoitteena oli saada jatkuvan oppimisen piiriin myös heidät, jotka yleensä olivat aikuiskoulutuksessa ali-edustettuina. Jatkovaa oppimista toteuttivat nyt pääosin ne, jotka olivat jo korkeasti koulutettuja. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a-b, d.)

Pantzarin (2006) mukaan erilaiset perhe- ja järjestöelämän toiminnot ja vapaa-ajan harrastukset voivat synnyttää tarvetta opiskelulle. Niitä tukevat opinnot ja oppiminen ovat henkilökohtaisia ja luonteeltaan pääasiassa non-formaalia tai informaalia oppimista, jonka merkitys on jatkuvan oppimisen kokonaisuudessa selvästi kasvanut. Tämä johtuu erilaisten informaalien oppimisympäristöjen lisääntymisestä ja laajentumisesta. Informaaleja oppimisympäristöjä on myös alettu aktiivisemmin käyttämään yhdessä formaalien oppimisympäristöjen kanssa. Näiden seikkojen ansiosta itseopiskelumahdollisuuksien määrä ja laatu ovat kasvaneet. Termit non-formaali ja informaali on avattu yhteisessä tietoperustassa. (Pantzar 2006, 48–49.) Sekä nonformaali että informaali oppiminen voidaan tuoda muodollisen koulutuksen piiriin osoittamalla aiemmin hankittu osaaminen.

Tällöin aiempi oppiminen tunnustetaan ja tunnustetaan (regognition of prior learning). Kun informaalia ja nonformaalia oppimista muunnetaan formaalisti tunnustettuun muotoon, puhutaan oppimisen formalisaatiosta. (Heikkinen, Kiilakoski, Huttunen, Kaukko & Kemmis 2018, 371.)

Pantzarin (2006, 53–54) mukaan teorian ja tutkimusten piirissä keskityttiin liikaa oppimisen ja opiskelun muotojen tarkasteluun eikä siihen, mitä opiskellaan ja opitaan tai mitä olisi tarpeellista oppia. Tilannetta tosin paransi paljon Suomessa vuoden 2018 alussa voimaan tullut ammatillisen koulutuksen uudistus (reformi), jossa oli mukana henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma (HOKS) (531/2017 5:44 §). Sen tarkoitus oli tehdä jokaiselle opiskelijalle suunnitelma siitä, millaista osaamista hän tarvitsee ja miten hän sen hankkii. Laissa ammatillisesta koulutuksesta (531/2017 5:44–49 §) edellytettiin, että opiskelijan jo hankkima osaaminen tunnustetaan ja tunnustetaan. Näin ollen opiskelijalle missä vain kertynyt osaaminen voitiin lukea osaksi tutkintoa. Lain tarkoitus oli myös, että koulutuksen tarjoaja tukee ja seuraa opiskelijan osaamisen kehittymistä eli sitä, miten suunnitelma toteutuu. Karusaaren (2020, 26) mukaan lain toteutuminen vaatii pedagogisia taitoja ja asiakaslähtöistä ajattelua, jotta opiskelijalle voidaan luoda yksilöllinen polku opintojen suorittamiseen.

Hökän ja Eteläpellon (2013, 23) mukaan uusliberalistisessa ajattelutavassa koulutusorganisaatiot eivät pysty vastaamaan kehittyvän yhteiskunnan ja talouskasvun asettamiin vaatimuksiin johtuen tehottomasta, hidasliikkeisestä ja jähmeästä toimintatavastaan. Tutkimusten mukaan opettajankoulutusta voi olla vaikea muuttaa, tai muutokset ovat liian hitaita tai muutosten vaikutukset ovat heikkoja (Margolin 2007; Niemi 2002). Oleellisena kysymyksenä voidaankin pitää, pysyykö opettajankoulutus vastaamaan yhteiskunnan haasteisiin ja miten jatkossa turvataan korkeatasoinen ja tutkimusperustainen opettajankoulutus (Hökkä & Eteläpelto 2013, 23). Toisaalta on ehdotettu, että panostus opettajien uranaikaiseen kehittymiseen varsinaisen opettajankoulutuksen sijaan voisi olla hedelmällisempää (Caena 2014). Periaatteessa koulutuksen pitäisi pystyä valmistamaan opiskelijansa tekemään töitä, joita ei ole vielä luotu, käyttämään teknologiaa, jota ei ole vielä keksitty, tai ratkaisemaan ongelmia, joita ei ole vielä ennakoitu (Salo, Kajamies, Salmela-Aro, Aunola & Vauras 2018). Tämä asettaa koulutusorgani-

saatioille haasteita saada opetuksensa työelämän vaatimalle tasolle, saada opiskelijansa motivoitumaan opiskelusta sekä pitää opettajien ammattitaito ajan tasalla (Karusaari 2020, 37–38, 146; Bergström 2019, 56–59; Sogunro 2015)

Jatkuva oppiminen vaatii oppijaltaan motivaatiota oppia uutta ja motivaatio onkin merkittävä tekijä oppimisen kannalta (Schunk & DiBenedetto 2016). Sisäinen motivaatio syntyy ihmisen halusta tyydyttää sisäisiä eli psykologisia tarpeitaan. Tyydytettynä ne tuottavat ihmiselle terveyttä ja hyvinvointia ja päinvastoin tyydyttämättöminä aiheuttavat pahoinvointia. (Järvilehto, Eskelinen & Kiviaho 2014; Salo ym. 2018; Gagne 2014; Deci, Vallerand, Pelletier & Ryan 1991.) Salo ym. (2018) kertovat motivaatiolla olevan merkittävä rooli siinä, miten opiskelijat tekevät koulutuksellisia valintoja tai valintoja elämänsä eteenpäin viemisen suhteen. Sogunron (2015) ja Pintrichin (2003) mukaan opiskelijan motivaatio oppimiseen saattaa muuttua opintojen eri vaiheissa ja elämäntilanteissa. Aikuisikäisten opiskelumotivaatioon vaikuttavat opetuksen ja opetussuunnitelman laatu, opittavan relevanttius, vuorovaikutteisuus opetustiloissa, johtamisen laatu, palautteen antaminen, itseohjautuvuus, opetustilojen hyvä laatu ja uraan liittyvän neuvonnan antaminen. (Sogunro 2015; Pintrich 2003.)

### **Digiajan muutosjohtaminen**

Koulutusorganisaatioiden digitalisoituminen on monimutkainen ja kokonaisvaltainen asia, joka on nähtävissä kaikilla koulutuksen aloilla peruskoulutuksesta korkeakouluihin (Kampylis, Punie & Devine 2015, 2). Digitalisoituminen vaikuttaa koko organisaatioon, koska se vaatii muutosta kulttuuriin, pedagogiikkaan, hallintoon, opetukseen ja kaikkiin ihmisiin (Haukijärvi 2016, 10; Castro Benavides, Tamayo Arias, Arango Serna, Branch Bedoya & Burgos 2020). Håkansson Lindqvistin ja Petterssonin (2019) tutkimuksessa selvisi, että ruotsalaisten koulujen johto ajattelee digitalisaation laajana ja monimutkaisena koko organisaation läpileikkaavana kokonaisuutena, jossa on mukana sekä tekniset, pedagogiset että hallinnolliset ulottuvuudet. Johtajat näkivät tekniset ratkaisut vahvoina ja tästä syystä pitivät tärkeänä keskittyä enemmän sisältöön ja pedagogiikkaan kuin tekniikkaan. (Håkansson Lindqvist & Pettersson 2019.)

Koulutuksen digitalisoituminen liittyy vahvasti jatkuvan oppimisen mahdollistamiseen. Koulutuksia tai ainakin niiden osia on toteutettava digitaalisesti, jotta oppi-

miseen saataisiin mukaan mahdollisimman laaja joukko erilaisissa elämäntilanteissa olevia maantieteellisestä sijainnista huolimatta. (Wiitakorpi 2018.) Koramo, Brauer ja Jauhola (2018) kertovat digitalisaation muuttavan osaamistarpeita ja ammattitaitovaatimuksia, minkä vuoksi koulutuksen tulee antaa valmiuksia uudenlaisiin tehtävankuviin. Kun työelämälähtöistä ja osaamisperusteista koulutusta kehitetään, digitaalisilla oppimisympäristöillä tulee olemaan tärkeä rooli. Digitalisaation avulla pyritään vastaamaan koulutuksen järjestämisen vähenneisiin resursseihin ja hyödyntämään digitaalisuutta esimerkiksi henkilökohtaisten opintopolkujen muodostamisessa. (Koramo ym. 2018, 5.)

Haukijärven (2016) mukaan johtamisella on merkitystä digitalisaation onnistumisessa. Digitalisaation johtamisessa on kyse lopulta ihmisten johtamisesta muutoksessa. Digitalisaation johtaminen on liitoksissa kaikkiin organisaation toimintoihin strategiasta yksittäisten ihmisten toimenkuviin ja osaamisiin. Digitalisaatiossa ihmisiltä tarvitaan sopeutumis- ja muutoskykyä sekä kykyä luoda uusia strategioita. Lisäksi heidän tulisi olla innovointi- ja oppimiskykyisiä uusia taitoja kohtaan. (Haukijärvi 2016, 234, 239; Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 151.) Ilmarisen ja Koskelan (2015) mukaan johto joutuu kohtaamaan myös organisaation jäsenten muutosvastarintaa, sillä se muuttaa paljon yhteisön normeja ja rutiineja. Tärkeintä muutosjohtamisessa on ymmärtää, mitä muutoksia digitalisaatio tuo tullessaan, tehdä tarvittavat päätökset sen tiedon pohjalta ja toteuttaa ne. (Ilmarinen & Koskela 2015, 230–231.) Hämäläisen ym. (2016) mukaan edellytys menestymiselle on koko organisaation kyky ja rohkeus toimia sekä ajatella toisin, koska henkilöstö voi joutua jopa määrittelemään oman ammatti-identiteettinsä uudelleen. Se on luonnollisesti yksilön kannalta suuri haaste. Johdon tulisi toimia tässäkin suhteessa esimerkkinä (Hämäläinen ym. 2016, 151–152).

Kopp, Gröblinger ja Adams (2019) kertovat päätöksenteon ja suunnan näyttämisen olevan organisaation johdon tehtävä, vaikka it-osaston rooli voikin alkuvaiheessa olla suuri. Ilmarisen ja Koskelan (2015) mukaan johdon tulisi tunnistaa toimintatavat, jotka hidastavat digitalisaation toteuttamista sekä ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin ongelman ratkaisemiseksi. Lisäksi olisi kyettävä lopettamaan sellaiset toimintamallit, jotka joskus ovat olleet hyviä, mutta eivät toimi enää. Digitalisaation myötä johdon olisi kuunneltava toimintaympäristöä enemmän, siedettävä riskejä ja hallittava monimutkaisuutta ja toisaalta tehtävä asioista yksinkertaisempia. (Ilmarinen & Koskela 2015, 234–235.) Organisaatiot, joissa pyritään

varmisteluun ja virheiden välttämiseen, tehokkuuden maksimointiin ja olemassa olevan säilyttämiseen, eivät ole riittävän joustavia tai nopeita muuttumaan ja tällaisen organisaation kangistuneet arvot, normit ja toimintatavat voivat olla esteitä uudistumiselle (Hämäläinen ym. 2016, 153).

Ilmarisen ja Koskelan (2015) mukaan digitalisaation yhteydessä käytetään usein metaforaa “on rakennettava lentokonetta ja lennettävä samaan aikaan” eli on pystyttävä toimimaan koko ajan ja viemään samanaikaisesti muutosta eteenpäin. Digitalisaation kehittyessä jatkuvasti ja nopeasti, myös tavoitteet saattavat muuttua usein. Sen vuoksi johtamisen tulee olla joustavaa ja tapahtua periodeittain. Digitaalisessa ajassa toimii huonosti perinteinen hierarkkinen ja autoritääriinen johtamiskulttuuri. Vaikka johtaja itse ei olisikaan digiosaaja, voi hän luoda organisaatioon digitalisaatiota tukevan kulttuurin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 233, 237.) Muutos vaatii uuden oppimista, harjoittelua, kokeilemistä, epäonnistumista ja uudelleen yrittämistä. Se onnistuu vain organisaatiokulttuurin ollessa luovuu-teen kannustava, turvallinen ja virheitä salliva. (Hämäläinen ym. 2016, 152.)

### **Opettajan työn muuttuminen ja opettajan osaamistarpeet**

Osaamisperustaisuus, ammatillisen koulutuksen reformi ja digitalisaatio ovat muuttaneet opettajan työtä. Lisäksi koulutuskentän, rahoitusmallien ja työelämän nopeat muutokset heijastuvat opettajien osaamistarpeisiin. (Tammilehto 2018a, 5.) Ammatillisten koulujen tutkinnon perusteissa määritellään osaamistavoitteet (531/2017 2:15 §) ja ammattikorkeakoululaki määrittelee tutkintotavoitteet ja opintojen rakenteen, joita voidaan lisäksi säätää asetuksella (932/2014 3:11 §). Kepasen ja Länsitien (2014) mukaan korkeakoulujen osaamisperustaisuuden määrittelyssä on moninaisia käytänteitä. Opetussuunnitelmissa puhutaan osaamisperustaisuudesta, mutta käsitteiden moninaiset merkitykset tekevät aiheen sekavaksi. Ne eivät anna selkeää kuvaa siitä, mitä osaamisperustaisuudella tarkoitetaan tai miten se näkyy opetuksessa. (Kepanen & Länsitie 2014, 83.)

Osaamisperustaisuuden ajatus on, että ei tarvitse opiskella uudestaan asiaa, jonka jo osaa. Osaamisen voi näyttää jollain määritellyllä tavalla ja näin opiskelijan aika suuntautuu uuden opiskeluun. (531/2017 5:44 §.) Tämä on merkityksellinen asia jatkuvan oppimisen näkökulmasta, koska parhaassa tapauksessa henkilö voi aina käyttää aikansa uuden oppimiseen eli lisätä osaamista oman osaamisensa päälle (Korpi, Hietala, Kiesi & Rökköläinen 2018, 9–10). Koenen, Dochy

ja Berghmans (2015) kuvaavat osaamisperustaisuuden tarkoittavan todellisten työelämän tarjoamien tapausten käyttämistä oppimisessa, opiskelijoiden vastuuta omasta oppimisestaan sekä oppimisen reflektointia, opettajien valmentavaa otetta ja osaamiseen perustuvia arviointimenetelmiä. Kokonaisuutena oppilaitoksen pitäisi pyrkiä olemaan itsekin oppiva ja uudistuva ja perustaa koulutuksensa kysyntään enemmän kuin pysyvään tarjontaan. (Koenen, Dochy & Berghmans 2015.)

Reformilla tarkoitetaan ammatillisen koulutuksen uudistusta, jossa arviointeja kehitettiin osaamisperusteiseksi ja koulutusta asiakaslähtöiseksi (Valtioneuvosto 2015, 30). Osaamisvaatimukset ja työelämä olivat muuttuneet eikä koulutus enää vastannut niihin (Sitra 2019, 4). Ammatillista koulutusta ohjaa laki ammatillisesta koulutuksesta (531/2017), jossa yhdistyvät ammatillisesta peruskoulutuksesta (630/1998) ja ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (631/1998) aiemmin säädetyt lait. Reformin myötä rahoitusmalli uudistui, oppimista työpaikoilla tunnustettiin ja tunnustettiin sekä alettiin muodostaa opiskelijoille henkilökohtaisia oppimissuunnitelmia (Räisänen & Goman 2018, 76–77).

Digitalisaatio ammatillisessa koulutuksessa -selvityksen mukaan koulutuksen digitaaliseen liittymiseen liittyvät pedagogiset taidot (digitaalisten oppimisympäristöjen hyödyntäminen ja tarkoituksenmukaisen opiskelumateriaalin tuottaminen sekä verkossa opettamisen kokonaisuuden hallinta) ovat kaikille kouluasteille yhteisiä haasteita (Koramo ym. 2018, 27). Kullaslahti, Karento ja Töytäri (2015) selvittivät Hämeen, Lahden ja Laurea-ammattikorkeakoulun opettajien digipedagogista osaamista ja totesivat opettajien tarvitsevan tukea osin aivan alkeista saakka esimerkiksi digitaalisten oppimisympäristöjen ja erilaisten työkalujen käytössä. Digipedagogiikassa tukea kaivattiin erilaisiin pedagogisiin lähestymistapoihin perehtymisessä ja opetusmenetelmien kehittämisessä sekä siinä, että ylipäänsä pystyy tutustumaan ja harjaantumaan digipedagogiikan käyttöön. Tulevaisuudessa korostuvat ääntä ja liikkuvaa kuvaa sisältävät opetusmateriaalit, joiden tekemisessä koettiin olevan kehittämistarpeita. Opettajat kertoivat myös työajan resursoinnin, ongelmatilanteiden tuen sekä toimivien tietoliikenneyhteyksien olevan merkityksellisiä digipedagogiikan onnistumisen kannalta. (Kullaslahti ym. 2015.)

Kunnarin, Ilomäen ja Toomin (2018) tutkimuksessa opettajat ryhtyivät aiemman yksilöllisen opettamismallin sijaan opettamaan tiimeissä, joissa opettajat fasilitoivat oppimista ja opiskelijat nähtiin yhteistyökumppaneina. Opettajat kokivat työskentelyn opettajatiiminä auttavan ratkaisemaan pedagogisia haasteita, lisäävän resilienssiä ja laajentavan mahdollisuuksia käyttää erilaisia pedagogisia ratkaisuja. Tällä nähtiin olevan vaikutusta myös opiskelijoiden oppimiseen. Tutkimuksessa havaittiin tiimityön lisäävän opettajien kykyä muokata omaa työtään ympäristön muuttuessa. (Kunnari, Ilomäki ja Toom 2018.) Kullaslahden, Karennon ja Töytärin (2015) mukaan opettajat suosivat jatkuvaa, osaamista päivittävää koulutusta sekä yksinkertaisia oppaita, tietoiskuja, lyhytkoulutusta ja itseopiskelumateriaaleja, jotka sisältävät esimerkkejä todellisista pedagogisista tilanteista.

Ellison ja Mays-Woods (2019) kertovat opettajan resilienssin tarkoittavan opettajan oman sietokyvyn kapasiteettia ja kykyä palautua rasituksesta henkisesti ja fyysisesti. Korkean resilienssin omaavat opettajat kokevat vähemmän henkistä uupumusta, kykenevät positiiviseen kommunikointiin muiden kanssa ja kokevat tyytyväisyyttä opettaessaan. Korkea resilienssi auttaa opettajaa sietämään stressiä tai olemaan kokematta sitä lainkaan. (Ellison & Mays-Woods 2019.)

Eskola-Kronqvist, Mäki-Hakola, Mäntylä ja Nikander (2015) ovat selvittäneet toisen asteen ammatillisen koulutuksen opettajien ja ammattikorkeakouluopettajien osaamistarpeita. Selvityksen perusteella opettajien osaamistarpeet ovat hyvin yhteneväiset. Opettajien tulee hallita oman alansa substanssi- ja pedagoginen osaaminen riippumatta koulutusasteesta. Muita yhdistäviä teemoja ovat esimerkiksi verkosto- ja työelämäyhteistyöosaaminen sekä tietotekniikka- ja verkkopedagogiikkaosaaminen. Ammatillisen opettajan osaamisessa kasvatustyön ja sen ohessa ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen, henkilökohtaisen ohjauksen ja erityisen tuen tarpeen huomioiminen sekä opettajien asenne työtään ja opiskelijoita kohtaan ovat tärkeässä osassa. Vastaavasti ammattikorkeakouluopettajan työssä korostuvat esimerkiksi oman osaamisalan hallinta, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta ja kansainvälisyysosaaminen. (Eskola-Kronqvist ym. 2015, 9–17.)

Helakorpi, Aarnio ja Majuri (2010) kertovat opiskelijakeskeisessä työtavassa olevan opettajan kannalta kyse oppimistaitojen haltuun ottamisen auttamisesta.

Opettajan tulee hallita oma substanssiala ja sen lisäksi hän on opiskelijan kokonaisvaltaisen kasvun ja kehittymisen edistäjä. Opettajan pedagogiset ratkaisut tukevat opiskelijoiden oppimista vaihtelevissa oppimisympäristöissä oma-aloitteisesti, vastuullisesti ja yhdessä. Opettajan on usein syytä reflektoida omaa toimintaansa opettajana ja muuttaa pedagogisia uskomuksiaan ja käytänteitä tarvittaessa. (Helakorpi, Aarnio & Majuri 2010, 181–182.) Kunnarin (2018) mukaan työn kehittäminen muuttuvassa ympäristössä tarkoittaa vanhoista käytänteistä luopumista. Autonomian tunne lisää opettajien motivaatiota omaan työhön, mutta muutoksen kannalta se voi olla ongelmallista, koska se voi johtaa tilanteeseen, jossa opettaja pitää yllä vanhoja muuttuneeseen tilanteeseen sopimattomia käytänteitä. Yksi ratkaisuehdotus on tukea opettajien työtä epäolennaisen pois jättämisessä ja työn kehittämisessä yhteisölliseksi ja verkostomaiseksi niin, ettei se perustu pelkästään yksilöiden omiin toimintatapoihin. (Kunnari 2018, 42–43.)

Ammattikorkeakouluissa ja ammatillisessa koulutuksessa opettajien työn kehitymisestä on toteutettu useita erilaisia hankkeita, kuten Monikampus-, Parasta-, OPEKE- ja TOTEEMI-hankkeet, jotka ovat pyrkineet luomaan opiskelija- ja oppimiskeskeistä ja käytännönläheistä ammattikorke- ja ammattikoulutusta (Brauer, Pajarre, Nikander, Häkkinen & Kettunen 2020, 18–20; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020d; Brahe-hankkeet 2020). Tavoitteena on ollut muuttaa opettajan roolia tiedon välittäjästä oppimisen fasilitaattoriksi ja mahdollistajaksi, perinteisten oppimistilojen muuttaminen avoimemmiksi ja monimuotoisemmiksi sekä korostaa oppimisessa verkostoitumista ja yhteistyötä. (Kunnari 2018, 13–14; Tammilehto 2018b.) Töytärin, Tynjälän, Vanhanen-Nuutisen, Virtasen ja Piiraisen (2019) mukaan työelämäyhteistyön rakentaminen vaatii opettajilta uusia taitoja, kuten liike-toiminta- ja markkinointiosaamista sekä hankeosaamista. Pedagogiikan uudistaminen vaatii tasapainottamista riittävän korkean tason teorian opettamiseen sekä työelämässä tarvittavien ja työpaikoilla opittavien taitojen opettamiseen (Töytäri ym. 2019; Paaso 2010, 224–225).

## **TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTOT**

Valitsimme kehittämismenetelmäksi laadullisen tutkimuksen ja lähestymistavaksi tapaustutkimuksen. Osaamiskartoituksia on tehty laadullista tutkimusta käyttäen esimerkiksi erilaisin suullisin haastatteluin, kyselyä käyttäen tai havainnoiden



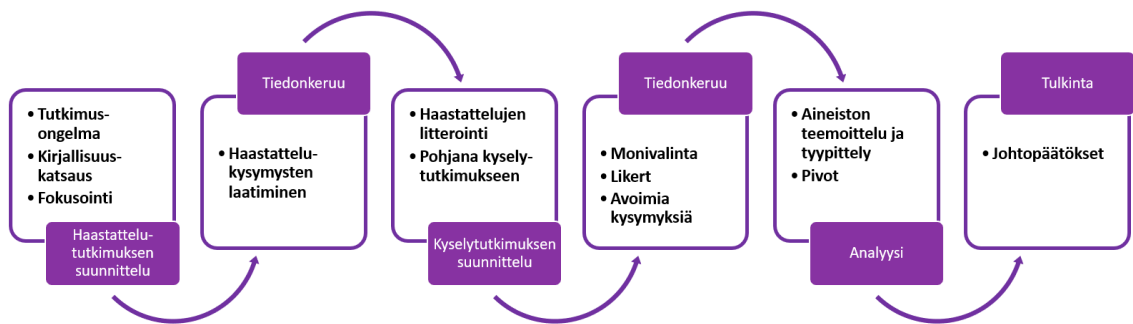
(Røkenes & Krumsvik 2016; Klug, Krause, Schober, Finsterwald & Spiel 2014). Tapaustutkimus lähestymistapana antaa meille syvempää ymmärrystä jatkuvan oppimisen vaikutuksista opettajan työhön, koska sitä käytettäessä opettajien ja opetuksesta vastaavien näkemykset tullaan taltioimaan sellaisinaan, jolloin yksittäiset näkökulmat tulevat esiin.

Tapaustutkimuksesta yleisesti on kerrottu tämän artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Tässä artikkelissa tutkimme tapausta, jossa tutkimuksen kohteena on koulutusorganisaatioiden johtohenkilöstö sekä opetushenkilöstö. Aineistoa kerättiin teemahaastatteluilla johto- ja asiantuntijahenkilöstöltä ja kyselytutkimus toteutettiin opetushenkilöstölle. Tutkimusta koskevan tausta-aineiston tutustumisen perusteella tehtiin haastattelukysymykset johdolle ja asiantuntijoille. Haastattelu tehtiin kahdelle johtavassa tai asiantuntija-asemassa olevalle henkilölle kussakin koulutusorganisaatiossa eli yhteensä kuudelle henkilölle. Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina Teamsissä, tallennettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi. Haastattelukysymykset (LIITE1) olivat kaikille samat.

Haastatteluaineistoa analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysin menetelmää käyttäen. Analysointi toteutettiin teemoittelemalla ja tyypittelemällä aineisto. Analysointi aloitettiin litteroimalla haastattelut, jonka jälkeen aineisto pilkottiin ja järjesteltiin aihepiirien mukaan ja tarkoituksena oli tuoda esille teemoja, jotka vastasivat parhaiten tutkimusongelmaan. Haastatteluteksteistä pyrittiin löytämään tutkimuksen kannalta olennaiset ja tärkeät aiheet. Vastauksista poistettiin epäolennainen, jolloin tuloksista saatiin selkeä kokonaisuus ja samankaltaisuudet sekä poikkeavuudet erottuivat. Teemoittelun jälkeen aineisto tyypiteltiin eli ryhmiteltiin typeiksi. Aineistosta muodostettiin ryhmiä, joissa oli samankaltaisia tarinoita. Analysoitua aineistoa verrattiin lopuksi teoriaan.

Haastatteluiden ja tausta-aineiston perusteella tehtiin kysely opettajille. Menetelmänä käytettiin Google Formsilla tehtävää puolistrukturoitua kyselyä (LIITE 2). Kysely sisälsi monivalintakysymyksiä, Likertin asteikolla mitattavia kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksen kohdalla ilmoitettiin, montako vaihtoehtoa pyydetään valitsemaan. Osassa kysymyksiä ei ollut rajattu valittujen vaihtoehtojen määrää. Kyselyn avoimet vastaukset lajiteltiin niin, että samaa asiaa koskevat vastaukset laitettiin yhteen ja vastauksista poistettiin sellaiset,

jotka eivät vastanneet kysymykseen. Näin vastauksista saatiin erottumaan erilaisia teemoja, jotka analysoitiin ja esitettiin tuloksissa. Monivalintakysymykset ja Likertin asteikolla mitattavat kysymykset tuotiin Excel-ohjelmaan, jossa niistä tehtiin Pivot-taulukoiden kautta kuviot, jotka havainnollistivat tuloksen. Prosentit pyöristettiin lähimpään kokonaislukuun, joten osassa tuloksista sata prosenttia voi ylittyä. Haastattelut ja kysely tehtiin huhti-toukokuussa 2020. Kyselyn vastaajamäärän pienuuden takia kysely toistettiin vielä elokuussa 2020. Aineiston keruu ja analysointiprosessi on kuvattu kuviossa 1.

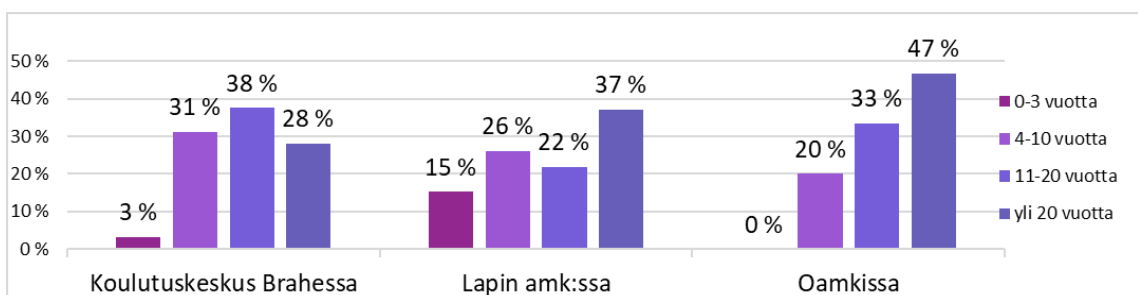


Kuvio 1. Prosessikaavio, aineiston keruu ja analysointi

## TUTKIMUSTULOKSET

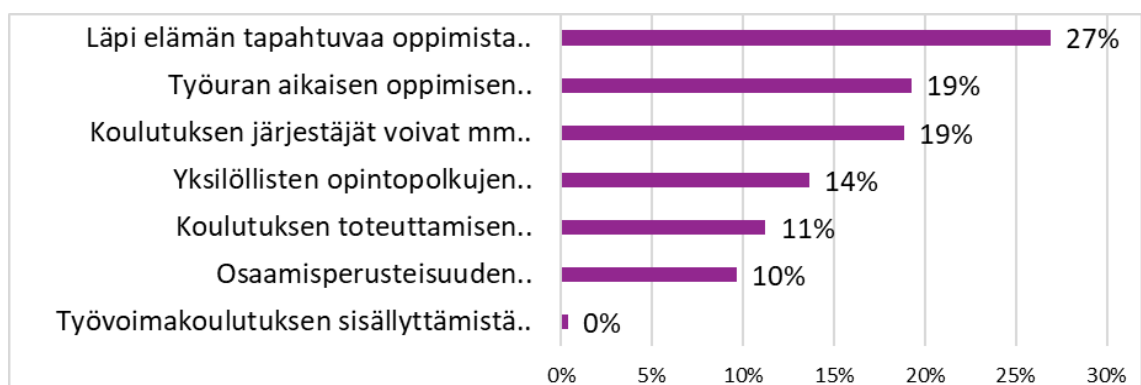
### Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastasi 93 opettajaa, joista 65 prosenttia työskenteli ammattikorkeakoulussa (Oulun ammattikorkeakoulu ja Lapin ammattikorkeakoulu) ja loput 35 prosenttia koulutuskeskus Brahessa. Reilu kolmannes oli työskennellyt opettajana yli 20 vuotta ja noin kymmenesosa vastaajista 0–3 vuotta (Kuvio 2). Suurin osa vastaajista (28 %) opetti tekniikan alalla.



Kuvio 2. Opettajien työkokemus koulutusorganisaatioittain

Vastaajista 27 prosenttia piti jatkuvaa oppimista läpi elämän tapahtuvana oppimisena (Kuvio 3). Miltei viidesosan mukaan jatkuva oppiminen tarkoitti työuran aikaisen oppimisen edistämistä. Lisäksi koulutuksen järjestäjien nähtiin voivan esimerkiksi kehittää uutta tarjontaa ja toimintamalleja työelämän muutostilanteisiin ja muuttuviin osaamistarpeisiin. Vastaajista kymmenesosan mielestä jatkuva oppiminen oli osaamisperusteisuuden ja asiakaslähtöisyyden vahvistamista. Avoimissa vastauksissa jatkuvan oppimisen kerrottiin olevan avoimuutta ja asennetta uutta kohtaan sekä halua oppia uusia asioita ja kehittää itseään. Myös työelämän muutoksissa ajan tasalla pysyminen mainittiin useasti avoimissa vastauksissa.

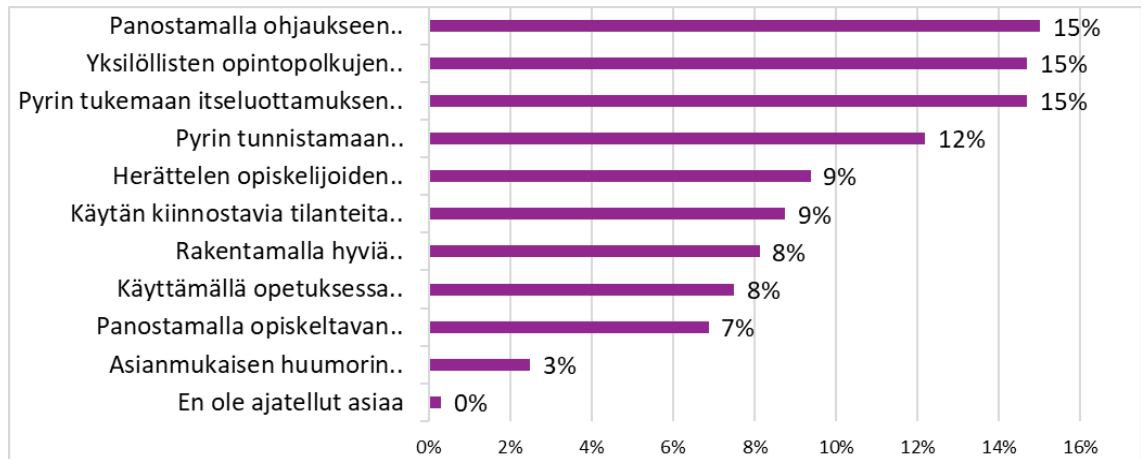


Kuvio 3. Opettajien näkemys jatkuva oppiminen -termistä

Kysyttäessä vastaajien (n 55) näkemystä jatkuvan oppimisen kehittämiseksi heidän organisaatioissaan, korostui joustavien opintomahdollisuuksien lisääminen työelämässä oleville. Heidän mielestään yhteistyössä työelämän kanssa toteutetut lyhyet kohdennetut koulutukset tai tutkintojen osien hyödyntäminen lisäkoulutuksissa voisivat viedä tarjontaa eteenpäin. Suoritustapojen joustavuus mainittiin myös vastauksissa usein. Vastaajat kokivat myös, että opintotarjonnan näkyvämmästä markkinoinnista sekä työelämän että potentiaalisten opiskelijoiden suuntaan olisi hyötyä. Moni vastaus keskittyi opettajan oman osaamisen kehittämisen tarpeeseen.

Vastaajista 15 prosenttia edisti työssään jatkuvan oppimisen motivaation kehittämistä mahdollistamalla yksilöllisiä opintopolkuja sekä panostamalla ohjaukseen ja vuorovaikutukseen. He olivat lisäksi valmiita tukemaan itseluottamuksen kehittymistä ja ammatillisen identiteetin rakentumista. Kymmenesosa vastaajista ha-

lusi panostaa opiskeltavan aiheen sisällölliseen laatuun ja huumorin viljelyyn (Kuvio 4). Avoimissa vastauksissa (n 21) korostuivat positiivinen suhtautuminen ja opiskelijoiden oppimiseen kannustaminen. Lisäksi pidettiin tärkeänä puhua jatkuvan oppimisen tärkeydestä opiskelijan tarpeet huomioiden sekä tuoda esille erilaisia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia kehittää osaamistaan.



Kuvio 4. Jatkuvan oppimisen motivaation edistämisen keinot

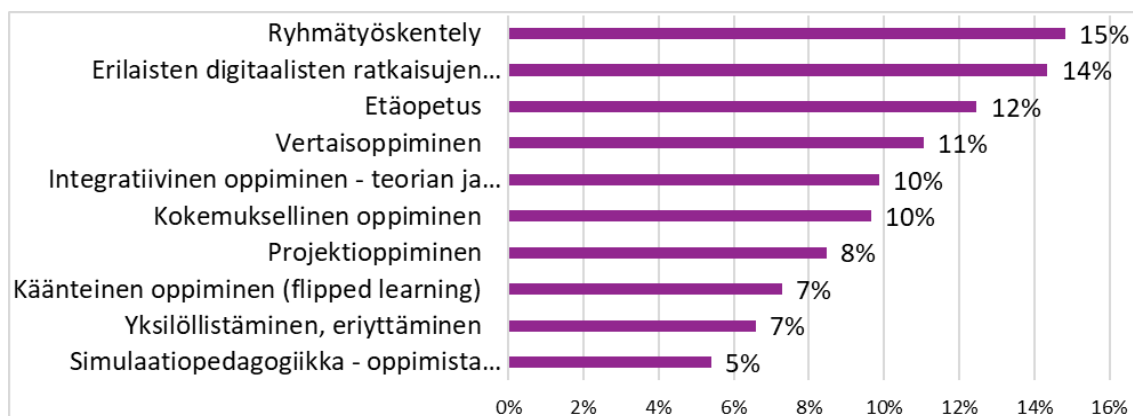
Jatkuvaan oppimiseen liittyviksi suurimmiksi haasteiksi opettajan työssä osoittautuivat eritaustaiset ja -taitoiset opiskelijat sekä oman osaamisen pitäminen ajan tasalla suhteessa työelämän vaatimukseen (Kuvio 5). Vain kymmenen prosenttia vastaajista piti digitalisaatiota haasteena jatkuvalla oppimiselle. Avoimissa vastauksissa (n 22) korostui eritaustaisten ja -taitoisten opiskelijoiden mukanaan tuoma haaste, kun pitäisi pystyä huomioimaan erilaiset opiskelijat ja pystyä tarjoamaan heille yksilöllisiä opintopolkujia. Myös työelämältä tulevien vaatimusten ja opetussuunnitelman välimaastossa tasapainotteleminen koettiin joskus haasteelliseksi. Lisäksi esimerkiksi digitaalisten työkalujen kehittyminen ja kasvokkaiskontaktin puute nähtiin ongelmallisena.



Kuvio 5. Jatkuvan oppimisen asettamat haasteet.

Jatkuvan oppimisen suurimpana mahdollisuutena vastaajat (28%) näkivät mahdollisuuden tukea opiskelijoiden oppimisen mielekkyyttä ja innostavuutta. Viidesosa vastaajista piti tärkeimpänä mahdollisuutta kehittää koulutuksen ja työelämän vuoropuhelua ja lähes saman verran mahdollisuutta löytää uusia tapoja tarkastella työtä ja oppimista. Vain noin kymmenesosa vastaajista piti tärkeänä mahdollisuutta lisätä digitaalisuuden hyödyntämistä työssä. Avoimissa vastauksissa (n 8) korostui opiskelijoiden oppimisen tukeminen ja siitä saaduista positiivisista kokemuksista syntyvä motivaatio myös omaan työhön.

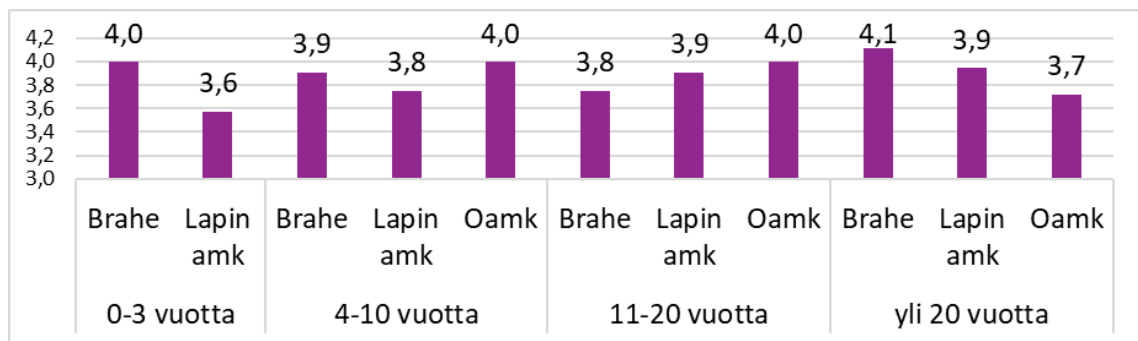
Noin kolmasosa vastaajista hyödynsi ryhmätyöskentelyä ja erilaisia digitaalisia ratkaisuja jatkuvan oppimisen tuomiin pedagogisiin haasteisiin. Noin kolmasosa hyödynsi vertaisoppimista, integratiivista tai kokemuksellista oppimista (Kuvio 6). Noin 30 prosenttia vastaajista kertoi hyödyntävänsä projektioppimista, käännteistä oppimista, yksilöllistämistä tai simulaatiopedagogiikkaa jatkuvan oppimisen tuomiin pedagogisiin haasteisiin. Avoimien vastausten (n 22) kautta tuli esille, ettei ole vain yhtä tapaa toimia, vaan tulee olla valmis yrittämään toista, ellei ensimmäinen toimi. Lisäksi oltiin sitä mieltä, ettei jatkuvan oppimisen haasteita ratkota yksittäisen opettajan pedagogisilla ratkaisuilla, vaan rakenteiden ja resurssien tulee olla ensin kunnossa. Eräs vastaaja kertoi vertaisoppimisen olevan tärkeässä roolissa ryhmässä, jossa on eri ikäisiä opiskelijoita. Itsenäiselle opiskelulle annettiin myös arvoa eikä opiskelijoille haluttu antaa valmiita vastauksia. Oltiin myös kiinnostuneita integratiivisesta oppimisesta pedagogisena ratkaisuna, mutta resurssien puutteen vuoksi tähän ei koettu olevan mahdollisuutta.



Kuvio 6. Pedagogisten ratkaisujen hyödyntäminen jatkuvan oppimisen haasteissa

Digitaalisuuden hyödyntämisestä opettajan työssä vastaajista (n 39) osa oli sitä mieltä, että digitaalisia työvälineitä on hyvä käyttää ja ne ovat hyvä lisä opetuksessa. Kuitenkaan ne eivät ole tai saa olla itsetarkoitus. Digitaaliset työkalut koettiin tärkeänä osana opetustyötä, mutta niiden käyttöön haluttiin lisää koulutusta. Digityökalujen käyttö tuo mukanaan haasteita, koska niiden käyttöä ei täysin halulta. Osa vastaajista kertoi digitaalisuuden olevan opetuksessa ja opiskelussa jo arkipäivää, jopa itsestäänselvyys. Sitä pidetään erinomaisena työkaluna monessa suhteessa ja osan mielestä siihen saadaan riittävästi myös ohjausta työnantajan puolelta.

Kaksi kolmasosaa koki oman asiantuntemuksensa olevan hyvin ajan tasalla suhteessa työelämän vaatimuksiin (Kuvio 7). Tulosten tarkemmasta analyysistä ilmenee, että yksi vastaaja koki asiantuntemuksen olevan heikolla tasolla. Kolmasosa vastaajista piti asiantuntemustaan joko erinomaisella tai kohtuullisella tasolla.



Kuvio 7. Opettajien oma näkemys asiantuntemuksestaan suhteessa työelämän vaatimuksiin

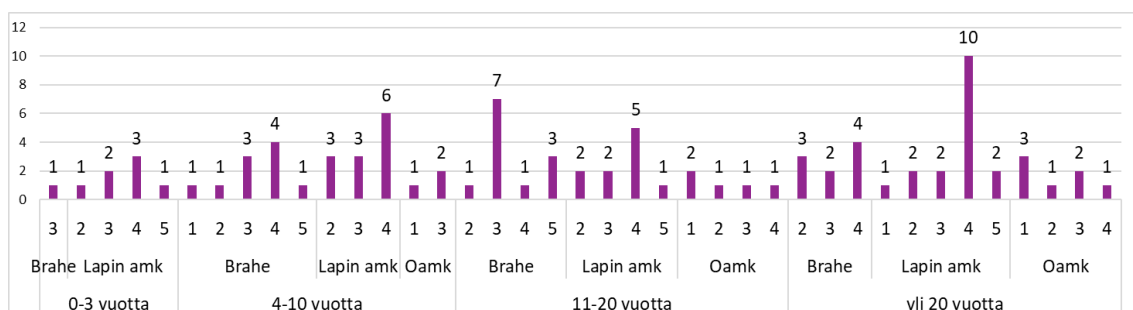
Kehittämistarpeista (n 67) suurimmaksi koettiin työelämätietouden lisääminen, jota toivoi vajaa 30 prosenttia vastaajista. Myös digitaalisten työkalujen käyttöön sekä digipedagogiikkaan kaivattiin lisää osaamista. Avoimissa vastauksissa (n 15) nousi vahvasti esille työelämäosaamisen kehittämisen tarve. Vastauksissa toivottiin esimerkiksi työelämäjaksoja ja erilaisia työvaihtoja opettajille. Osaamisen kehittämiseen oli selkeää halua, mutta resurssien puute tuntui monessa tapauksessa olevan esteenä kehittymiselle. Eräs vastaaja kertoi, että opettajilla pitäisi olla aikaa oman osaamisen kehittämiseen. Hän koki tärkeänä erityisesti substanssiosaamisen kehittämisen suhteessa työelämään. Vastaaja piti erilaisia työ-

vaihtoja työelämässä merkittävinä opetuksen laatua nostavina tekijöinä. Tulevaisuuden opettajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi lähes viidesosa nimesi rohkeuden kokeilla uutta. Myös muut vaihtoehdot saivat kannatusta tasaisesti (Kuvio 8).



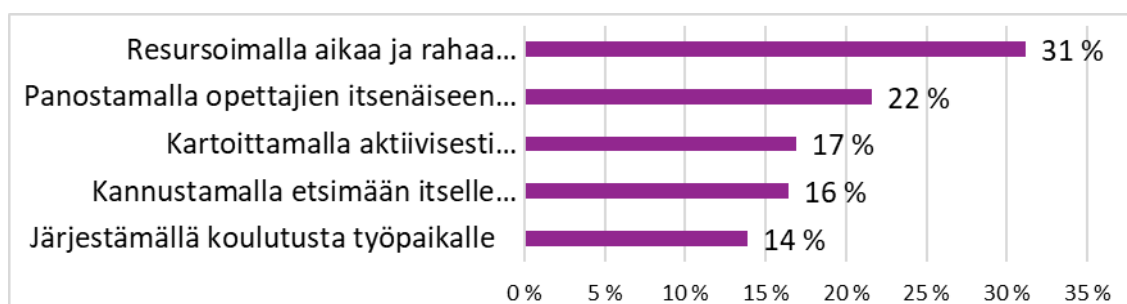
Kuvio 8. Tulevaisuuden opettajan tärkeimmät ominaisuudet.

Lapin AMK:ssa opettajat kokivat saavansa eniten tukea osaamisen kehittämiseen ja vastaavasti Oamkissa vähiten (Kuvio 9). Kysymyksen avoimista vastauksista tuli vahvasti esille resurssien puute. Toisaalta oltiin sitä mieltä, että työnantaja tukee osaamisen kehittämistä, mutta toisaalta resurssien (rahan ja ajan) puute estää sen käytännön tasolla. Itsensä kehittäminen pitäisi tehdä omalla ajalla. Rahan puute tuntuu olevan esteenä talon ulkopuolisiin koulutuksiin. Usean vastaajan kommentteista kävi ilmi, että osaamista pitäisi pystyä kehittämään lisääntyneiden vaatimusten vuoksi, mutta resursseja siihen ei kuitenkaan koeta olevan tarjolla riittävästi. Osa vastaajista toivoi myös työelämäjaksoja opettajille. Yhdessä vastauksessa huomautettiin koulutuksen kohdentamisen tärkeydestä eli välttämättä koulutusten ei nähdä keskittyvän oikeisiin asioihin.



Kuvio 9. Opettajien kokemus työnantajien tuesta osaamisen kehittämiseen

Noin kolmasosa (31 %) vastaajista toivoi työnantajansa tukevan osaamisen kehittämistä resursoimalla aikaa ja rahaa kouluttautumiseen (Kuvio 10). Lisäksi 39 prosenttia toivoi työnantajan panostavan opettajien itsenäiseen osaamisen hankkimiseen ja kartoittavan aktiivisesti koulutustarpeita. Kannustusta etsiä itselleen sopivaa koulutusta tai koulutuksen järjestämistä työpaikalle kannatti molempia 30 prosenttia vastaajista. Avoimissa vastauksissa (n 13) toivottiin koulutuksen suuntaamista oikein: ei niinkään kaikille samaa koulutusta, vaan enemmän yksilöllisesti kohdennettua ja suunnitelmallista koulutusta.



Kuvio 10. Opettajien toive osaamisen kehittämiseksi

Vastaajista 66 prosenttia oli kehittänyt osaamistaan työnantajan aloitteesta ja 96 prosenttia omasta aloitteestaan viimeisen kahden vuoden aikana. Valtaosa (85 %) vastaajista oli erittäin halukas kehittämään omaa osaamistaan. Koulutusorganisaatioiden välillä keskiarvo vaihteli välillä 4,8–4,84. Avoimissa vastauksissa näkyi vahvasti halukkuus kouluttautumiseen ja oman osaamisen kehittämiseen. Eräs vastaaja kertoi olevansa innokas päivittämään osaamistaan, kunhan koulutukset ovat hänelle hyödyllisiä. Osasta vastauksista oli havaittavissa ajan puutteen tuoma ongelma ja useat vastaajat kertoivat, että opiskelun tulee tapahtua omalla ajalla ja ettei työajalla tapahtuvaan opiskeluun tarjota riittävästi resursseja.

Vastaajilta kysyttiin pedagogisista haasteista, joita he tunnistavat maahanmuuttajien koulutuksessa. Valtaosa vastaajista (n 38) nosti suurimmiksi haasteiksi kieli- ja kulttuurierot. Vastaajat kokivat kulttuurien kohtaamisen, kielitaidon ja kirjoitus- ja lukutaidon tason aiheuttavan ongelmia ja lisäksi joillakin opiskelijoilla koettiin olevan mahdollisesti oppimisvaikeuksia. Mahdollisen oppimisvaikeuden tunnistaminen koettiin haastavana opiskelijan heikon kielitaidon vuoksi. Maahanmuuttajaopiskelijoiden digitaalisten taitojen puutteellisuus nähtiin haasteellisenä. Opettajat kokivat ongelmallisena myös ryhmien mahdolliset hyvin eritasoiset



opiskelijat. Lisäksi maahanmuuttajien osaamisen tunnistaminen miellettiin hankalaksi. Osa vastaajista koki, ettei maahanmuuttajaopiskelijoiden yksilöllistämiseen ja henkilökohtaiseen ohjaukseen ole riittävästi resursseja.

Ratkaisuna maahanmuuttajien pedagogisiin haasteisiin vastaajat (n 40) ehdottivat esimerkiksi kielen opetuksen lisäämistä. Haluttiin järjestää maahanmuuttajaopiskelijoille pitkäkestoista suomen kielen koulutusta ja varmistaa sitä kautta riittävä kielen osaamisen taso. Vastaajat halusivat myös lisää resursseja maahanmuuttajien koulutukseen, esimerkiksi erityisopettajan palkkaamista ehdotettiin. Vastauksissa tuotiin esille myös uudenlaisten teknologioiden hyödyntämistä kielitaidon hankkimisen rinnalle, jotta esimerkiksi työturvallisuusasiat saataisiin opetuksessa varmistettua. Lisäksi toivottiin enemmän S2- eli suomi toisena kielenä -taitoja omaavia yleisten aineiden opettajia ja ammattiosaajia.

### **Haastattelututkimuksen tulokset**

Haastatteluihin osallistui johtoa ja asiantuntijoita, kaksi henkilöä jokaisesta tutkitavasta koulutusorganisaatiosta. Halusimme haastatteluiden kautta selvittää jatkuvan oppimisen merkitystä eri koulutusorganisaatioissa (Liite 1). Useampi haastateltava kertoi jatkuvan oppimisen olevan koulutusorganisaatioissa tärkeässä roolissa koulutuksia suunniteltaessa, vaikka sitä ei olisi kirjattu strategiaan. Jatkuva oppiminen on tärkeänä osana ammattikorkeakoulujen uudessa rahoitusmallissa, joten sen kehittäminen koettiin tärkeänä. Haastatellut painottivat jatkuvan oppimisen tarjonnan joustavuutta ja yksilöllisiä opintopolkuja. Työ- ja elinkeinon elämän tarpeisiin vastaaminen koulutuksilla koettiin yhtenä lähtökohtana jatkuvan oppimisen kehittämiseen.

Jatkuvaan oppimiseen liittyvinä kehittämisalueina nousivat esiin esimerkiksi laadukas koulutus, osaamisperustaisuus, verkostoyhteistyö, kansainvälinen yhteistyö ja yritys yhteistyö. Haastateltujen mielestä rahoitusmallin uudistumisen myötä jatkuva oppiminen on tärkeässä roolissa organisaatioiden välisessä kilpailussa. Haastateltavien mielestä on tärkeää, että koulutustarjonta on ajantasaista ja hyvin tuotteistettu. Haastatteluissa korostui tulevaisuusorientaatio, koska muutokset työelämässä ovat nopeita. Lisäksi haastateltujen mielestä koulutustarjontaa tulee kehittää paikasta ja ajasta riippumattomaksi, jotta opiskelu mahdollistuisi myös pitkien etäisyyksien päästä.

Koulutusorganisaation johdon haastatteluissa ilmeni opettajan työssä korostuvan tämänhetkistä syvällisempi työelämän osaamisen tarve. Tulevaisuuden opettajan työssä nähtiin tarvittavan sisukkuutta, resilienssiä ja halua oppia uutta. Nähtiin myös tarve myöntää maailman muuttuminen ja tarve päästä opintojaksoajattelusta osaamisajatteluun. Yhteistyö toisten oppilaitosten ja työelämän kanssa nähtiin olennaisena asiana. Haastatellut pitivät tärkeänä, että opiskelija nähdään yksilönä ja tunnustetaan massa-ajattelun toimimattomuus.

Opettajan osaamisen ajantasaisuutta pidettiin vähimmäisvaatimuksena ja osaamisen kehittämisen tulisi lähteä omasta halusta. Eräs haastateltava toi esille myös tiimiopettajuuden, johon kuuluu toisten tukeminen. Toivottiin myös rohkeutta katsoa tulevaisuuteen ja miettiä omaa tekemistä uudelta kannalta. Opettajan substanssiosaamisella ja pedagogisella osaamisella katsottiin olevan myös merkittävä rooli jatkuvan oppimisen näkökulmasta. Digipedagogisten taitojen kehittäminen nähtiin tärkeänä osana opettajan osaamisessa ja organisaatiot olivatkin satsanneet opettajien digitaitojen parantamiseen. Haastatellut pitivät myös tärkeänä, että opettajat olisivat armollisia itselleen ja sallisivat epäonnistumisia. Rehellisyys ja sallivuus itseä sekä toisia kohtaan nähtiin tärkeänä itsensä kehittymisen kannalta.

Jatkuvaan oppimiseen käytössä olevat resurssit mietityttivät. Eräs haastateltava pohti yksityisen sektorin ja yritysten mahdollisuutta osallistua työikäisten koulutusten kustannuksiin. Lisäksi pohdittiin, voisiko amk-tutkinnot opettaa pienemmillä resursseilla ja suunnata vapautuneita resursseja jatkuvaan oppimiseen. Haastatteluissa tuli myös esille, että koulutusorganisaatiot eivät ole tarpeeksi ketteriä reagoimaan työelämän tarpeisiin eikä niitä tunnisteta riittävän hyvin. Joustavaa ja sulavaa yhteistyötä työelämän kanssa toivottiin enemmän.

Opettajien suurimmat haasteet olivat haastattelujen perusteella opettajien jaksaminen ja ajanhallinta. Koettiin, että opettajat tekevät enemmän kuin heiltä edellytetään. Opettajan ajanhallinta, opiskelijan yksilölliseen etenemiseen yhdistettynä, koettiin mahdollisena haasteena. Haastatteluissa selvisi tulosodotusten aiheuttavan opettajille paineita. Opettajien pitäisi pystyä tukemaan kaikenlaisia opiskelijoita, mutta korkeakouluissa ei ole riittävästi saatavilla pedagogista ohjausta opettajille.

Resurssihaasteiden ratkaisuksi haastateltavat nostivat esille esimerkiksi tietyn tuntimäärän varaamisen osaamisen kehittämiseksi. Toisaalta koettiin, ettei pelkkä ajan järjestäminen riitä, vaan tarvittaisiin myös ajan käytön seuranta ja koko työyhteisön kannustusta ja tukea itsensä kehittämiseen. Ammattikorkeakouluissa kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa mukana oleminen sekä työelämäyhteistyö nähtiin mahdollisuutena kehittää omaa osaamista. Itsenäinen opiskelu todettiin merkittäväksi tekijäksi. Opettajien työelämäjaksot nähtiin yhtenä osaamisen kehittämisen mahdollisuutena. Koulutuslaitoksissa on monikielellisyyden haasteita, joihin pitäisi pystyä vastaamaan. Haastatteluissa kävi esille paine kehittää opettajien kielellistä osaamista sekä jossain määrin muun kuin englanninkielistä opetusta.

## **YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

### **Pohdintaa keskeisistä tuloksista**

Kyselytutkimuksemme mukaan suurin osa opettajista kokee osaamisensa olevan ajan tasalla, mutta ajattelevat sen vaativan jatkuvaa kehittämistä. Opettajat ovat selkeästi halukkaita osaamisensa kehittämiseen, mutta siihen ei tunnu löytyvän tarpeeksi resursseja, joten opettajat tekevät sitä pääosin omalla ajallaan. Tulosta tukee myös Kepasen (2018, 43) väittämä aikuisten halusta tehostaa työntekoaan oppimalla koko ajan uutta. Myös Koski-Heikkinen (2014, 34) kertoo, että paras tilanne olisi silloin, kun opettaja vahvistaisi omaa ammattitaitoansa peruskoulutuksensa jälkeen suunnitelmallisella jatkokoulutautumisella. Kepasen (2018, 27) mukaan ammatillisen opettajan työ muodostuu opettajan koulutuksen näkökulmasta neljästä asiantuntijuuden osaamisalueista: substanssi-, pedagogiikka-, kehittämis- ja työyhteisöosaamisesta.

Haastateltujen mukaan jatkuvan oppimisen ajantasainen tarjonta edellyttää myös opettajien oman osaamisen kehittämistä ja oman työn johtamista sekä jopa työn järjestämistä uudelleen niin, että jatkuvan oppimisen tarjoamiseen voitaisiin käyttää enemmän resursseja. Kyselytutkimuksemme perusteella haastetta oman osaamisen kehittämiseen tuo resurssien, erityisesti ajan, puute. Opettajat kokivat resurssien puutteen olevan suurin este osaamisen kehittämiseen. Työnantaja ei heidän näkemyksensä mukaan tarjoa riittävästi aikaa koulutautumiseen, vaikka

liki puolet vastaajista toisaalta koki, että työnantaja tuki heitä osaamisen kehittämisessä. Valtaosa vastaajista ilmoitti kehittävänsä osaamistaan omasta aloitteestaan enemmän kuin työnantajan aloitteesta. Tutkimuksen mukaan opettajien työaikasuunnitelmiin on kirjattu tunteja oman osaamisen kehittämiseen. Mäki, Vanhanen-Nuutinen, ja Hakamäki (2019, 82) tuovat esille epäkohdan työajan käyttöön liittyen. Resursoitua työaikaa ei käytetä suunnitelman mukaisesti osaamisen kehittämiseen, koska sen toteutumista ei seurata. Myös haastatteluissa tuli esille, ettei ajan järjestäminen ratkaise asiaa, vaan tarvitaan lisäksi ajan käytön seurantaa. Osaamisen kehittäminen vaatii myös työtovereiden ja esimiesten tukea. Käytännön toimet eivät siis ole riittäviä, vaan osaamisen kehittämistä tulisi tehdä nykyistä suunnitelmallisemmin.

Kyselytutkimuksemme vastauksista heijastuu jatkuva kiireen tuntu ja vaikuttaa siltä, että työn uudelleen järjestely ja työajan uudenlainen jakaminen tuntuu haastavalta toteuttaa ja sille kaivattaisiin enemmän aikaa. Kunnari (2018, 7–8) toteaa muuttuvan ja haastavan ympäristön olevan mahdollisuus oppia ja kehittyä, kunhan samalla tuetaan opettajien yhteenkuuluvuuden, kompetenssin ja autonomian tunteita. Toimintatapojen muuttaminen muutenkin vähenevin resurssein edellyttää sitä, että jotain vanhaa jätetään pois uuden tieltä. Kunnari ja Ilomäki (2016) ehdottavat ajan puutteen ratkaisemiseksi opettajien tukemista vanhojen ja toimimattomien käytänteiden pois jättämisessä. Tiimiopettajuutta kannattaisi hyödyntää yhtenä ratkaisuna näihin haasteisiin, koska opettajien välinen yhteistyö parantaa muutoksissa selviämistä, kun kehitetään uusia toimintamalleja (Erkkilä & Perunka 2016; Mäki ym. 2019, 65, 85). Eräs haastateltava toi myös esille tiimiopettajuuden edut ja siihen olennaisena osana kuuluvan toisten tukemisen. Lisäksi ongelmaan voisi olla ratkaisuna osaamisen kartoittaminen ja sen jälkeen työnohjaus tai opettajan henkilökohtaista osaamisen kehittämissuunnitelman laatiminen, jota pilotoidaan esimerkiksi Brahessa.

Karusaaren (2020, 103) tutkimuksen mukaan työelämän edustajat ovat huolissaan opettajien osaamisesta suhteessa työelämän vaatimukseen. Heidän mukaansa koulutusten suunnittelussa, toteutustavoissa ja sisällöissä pitäisi tehdä enemmän yhteistyötä koulutuksen järjestäjän ja työelämän kesken. Samankaltaisia ajatuksia tuli esille myös tutkimuksessamme, jonka mukaan opettajat kaipaavat eniten lisää työelämäosaamista sekä digi- ja digipedagogista osaamista.

Eräs haastateltava kertoi olevan ongelmallista, ettei digipedagogiikkaan ollut tarjolla riittävästi tukea. Haastatteluissa kävi myös ilmi tarve syvällisempään työelämän osaamiseen. Tulos on linjassa myös aiempien tutkimusten kanssa, joissa on ilmennyt, että vaikka tekniset ratkaisut olisivat kunnossa ja niitä osattaisiin käyttää, tarvitaan kykyä yhdistää tekniset ratkaisut ja pedagogiikka (Håkansson Lindqvist & Pettersson 2017; Haukijärvi 2016, 10; Kullaslahti ym. 2015, 45–46).

Kyselytutkimuksessamme opettajien vastauksissa näkyi se, että he kaipaavat lisää työelämän tuntemusta. Haastatteluissa kävi myös esille elinkeinoelämän merkityksellisyys opettajan ajankohtaisessa osaamisessa, minkä vuoksi yhteistyö eri tahojen kanssa olisi tärkeää. Haastatellut toivoivat myös enemmän joustavaa yhteistyötä työelämän kanssa ja tunnustivat koulutusorganisaatioiden olevan melko kankeita reagoimaan työelämän tarpeisiin tai tunnistamaan niitä riittävän hyvin. Ammattikorkeakouluissa ja ammattiopistoissa työtä tehdään läheisessä yhteistyössä alueen elinkeinoelämän kanssa. Pyrkimys on vastata koulutuksella siihen tarpeeseen ja odotuksiin, mitä yrityksillä on työntekijöilleen. Yhteistyö erilaisten elinkeinoelämän tahojen kanssa on myös oppilaitoksen etu, sillä tätä kautta opetuksen tasossa varmistetaan ajantasainen tieto ja laatu (Koski-Heikkinen 2014, 25–26). Yhteistyö työelämän kanssa ja yhdessä sen kanssa määritellyt osaamismallit ja sen myötä vaadittu osaaminen auttavat myös opetuksen suunnittelussa, jotta saataisiin luotua työelämän tarpeita vastaavia tavoitteita (Kepanen 2018, 37). Karusaaren (2020, 146) tutkimuksessa kävi ilmi, että työelämän edustajien ja opiskelijoiden kokemusten mukaan opettajilla ei välttämättä ole ymmärrystä työpaikoilla tapahtuvasta työstä tai tehtävistä eikä sen vaatimista ammattitaitovaatimuksista. Opettajien vähäinen työelämäosaaminen koettiin huolestuttavaksi.

Työelämäyhteistyö tarjoaa opettajille mahdollisuuden päivittää omaa ammatillista osaamistaan. Näin opettaja pääsee läheltä näkemään työelämässä tapahtuvia tämän hetken muutoksia. Samaan tulokseen on tullut tutkimuksessaan myös Karusaari (2020, 146) sekä haastateltavat koulutusorganisaatioiden johtohenkilöt. Yhteistyö edellä mainittujen tahojen kanssa on myös oppilaitoksen etu, sillä tätä kautta opetuksen tasossa varmistetaan ajantasainen tieto ja laatu. Ajantasaisen tiedon ja opin saamisen lisäksi työelämäjakso voi vahvistaa opettajan ammatillista osaamista sekä edistää hänen työssään jaksamistaan (Koski-Heikkinen 2014, 32). Tutkimuksen mukaan opettajilla oli halukkuutta osallistua työelämäjaksolle,

ja sen nähtiin voivan nostaa opetuksen laatua. Myös haastatteluissa tuli esille opettajien työelämäjaksojen hyödyntäminen opettajien osaamisen kehittämiseksi. Useimmiten työelämäjaksot eivät kuitenkaan tuntuneet olevan mahdollisia esimerkiksi resurssipulan vuoksi.

Työelämässä vaaditaan yhä enemmän uudenlaista osaamista, kuten yhteistyö- ja ongelmanratkaisutaitoja, monikulttuuriosaamista työyhteisössä ja asiakastyössä. Lisäksi vaaditaan itsensä johtamistaitoja sekä laaja-alaista ja poikkitieteellistä osaamista. Näiden seikkojen valossa perinteinen reitti koulutuksesta työelämään tarvitsee uudenlaisen ajattelutavan ja työelämässä toimiminen jatkuvaa oppimista. (Karusaari 2020, 13.) Työelämän lisääntyvät osaamistarpeet edellyttävät toisaalta opiskelijoiden lisääntyntä työssäoppimista, mutta myös opettajien tarvetta päivittää oman ammattialansa osaamista työelämän kautta. Opetushenkilöstön koulutustarpeita kartoittaessa tulisi varmistaa työelämäjaksojen huomioiminen suunnitelmissa. Haastatteluissa tuli esille myös ammattikorkeakouluissa kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa mukana olemisen hyödyllisyys opettajan osaamisen kehittämiseksi.

Haastatellut korostivat, että tulevaisuuden opettajilta vaaditaan rohkeutta heittäytyä ja kykyä sietää epävarmuutta. Tämä näkyi selkeästi myös opettajien vastauksista. Näiden ominaisuuksien lisäksi opettajalta edellytetään paitsi jatkuvaa reflektiivistä ajattelua ja oman ammattialansa tietojen päivittämistä, myös itsenäistä, vastuullista ja luovaakin työskentelyä (Opfer & Pedder 2011). Opettajien ja henkilöstön osaaminen, kyvyt ja ominaisuudet tulisi huomioida jo henkilöstön rekrytointivaiheessa.

### **Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimustulosten perusteella resurssien puute osoittautui suureksi haasteeksi. Sen ratkaisemiseksi ehdotamme osaamisen kartoittamisen jälkeen tapahtuvaa työnohjausta eli tukea opettajille siihen, että he voivat järjestää työtään uudelleen, jolloin myös toimimattomien käytäntöjen pois jättäminen mahdollistuu. Ehdotamme, että koulutusorganisaatiot ottavat käyttöön Brahessa jo pilotointivaiheessa olevan henkilöstön henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen suunnitelman. Suunnitelmaa tehtäessä kartoitetaan opettajien osaaminen, osaamisvaje ja selvitetään motivaatio osaamisen kehittämiseen. Suunnitelma päivitetään vuosittain ja sen toteutumista seurataan suunnitelmallisesti ja aikataulutetusti.

Tiimiohjaajuuksien mahdollistaa vertaisoppimista ja työelämäjaksojen toteutumista sekä helpottaa muutoksissa selviytymistä. Sen vuoksi suosittelemme ottamaan käyttöön tiimiohjaajamallia laajemmin. Se edellyttää johdon tukea ja mallin leviämistä läpi organisaation. Organisaatioita tulisi edelleen kehittää niin, että yhteistyö eri osastojen välillä helpottuisi. Nämä toimenpiteet kehittäisivät myös yhteistoiminnallisuutta ja yhteisöllisyyttä. Kannattaa selvittää tarkemmin tiimiohjaajuuksien kehittämistä autonomisiksi ohjaajatiimeiksi ja sen vaikutusta resurssihaasteisiin, vertaisoppimiseen, yhteisöllisyyteen, työhyvinvointiin, tehokkuuteen sekä kannattavuuteen. Suosittelemme selvittämään mahdollisuutta perustaa ohjaajien kesken ala- tai yksikkökohtaisia autonomisia tiimejä, jotka itse suunnittelisivat ja organisoisivat opintokokonaisuuksia sekä aikatauluja. Tämä korvaisi tai täydentäisi nykyisenlaista työaikasuunnittelua sekä vahvistaisi ohjaajien sisäistä yrittäjyyttä vastuun jakamisen, luottamuksen ja niiden synnyttämän sisäisen motivaation kautta.

Ohjaajien substanssiosaamista voidaan ylläpitää ja kehittää lisäämällä suunnitelmallisesti heille työelämäjaksoja. Lisäksi suosittelemme, että jokaisen koulutuksen sisällön suunnittelussa tehdään yhteistyötä työ- ja elinkeinoelämän kanssa. Tämä toteutettaisiin keräämällä järjestelmällisesti tietoa yhteiseen tietokantaan ohjaajilta, jotka ovat vuoden mittaan tekemisissä työ- ja elinkeinoelämän kanssa ja tietojen avulla opintojaksojen sisältöjä tarkasteltaisiin vuosittain. Ehdotamme, että ohjaajan vuosityöaikasuunnitelmaan merkitään koulutukset ja työ- ja elinkeinoelämäjaksot. Koulutusorganisaation henkilöstön osaamisen tunnistamiseksi ehdotamme kaikille avoimen osaamisrekisterin perustamista. Siitä voisi helposti nähdä organisaation jäsenten osaamisen. Toinen rekisteri olisi osaamisvajerekisteri, johon henkilöstö voisi ilmoittaa anonyymisti oman osaamisen puutteet, jolloin johto olisi tietoinen osaamistarpeista.

Ehdotamme jatkotutkimuksen kohteeksi tekoälyn hyödyntämismahdollisuuksien selvittämistä opetuksessa, hallinnossa, tukitoiminnoissa ja taustaprosesseissa. Taustaprosessien sujuvoittaminen auttaisi esimerkiksi aikatauluhaasteisiin. Vaikka digitaalisuutta hyödynnetään koulutusorganisaatioissa jo monipuolisesti, suuremmissa mittakaavassa olemme vasta alussa esimerkiksi tekoälyn hyödyntämisessä. Tämän vuoksi jokaisessa organisaatiossa olisi syytä olla erillinen digistrategia, jonka avulla organisaation teknologista kehittymistä johdetaan. Toi-

senä jatkotutkimuskohteena voisi olla selvitys alustatalouden tuomista mahdollisuuksista jatkuvan oppimisen tarjontaan. Esimerkiksi CampusOnlinen kaltaista alustaa voisi kehittää niin, että se sisältäisi kaikkien koulutusasteiden tarjontaa ja muita palveluita, kuten opinto-ohjausta ja uraneuvontaa.

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimus perustui kolmen koulutusorganisaation opettajille suunnattuun kyselyyn sekä samojen organisaatioiden asiantuntijoiden ja johdon haastatteluihin. Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät erilaiset aineistonkeruutavat, koska tällöin saadaan monipuolinen kuva tutkittavasta asiasta. Kysely oli avoinna 20.5.–16.6.2020 välisen ajan ja siihen vastaamisesta muistutettiin kussakin organisaatiossa useita kertoja. Kyselyn jakamisessa huomioitiin organisaatiokohtaiset toimintatavat, joten Brahessa ja Lapin AMKissa kysely jaettiin sähköpostitse suoraan opettajille ja Oamkissa käytäntö oli, että tällaiset kyselyt ovat vastattavissa henkilöstöintrassa. Kysely oli suunnattu yhteensä noin 650 opettajalle Lapin AMK:ssa, Oamkissa sekä koulutuskeskus Brahessa. Kyselyyn saatiin vastauksia 93 opettajalta.

Ero kyselyn jakelutavassa sekä henkilöstöä koskeneet YT-neuvottelut saattoivat vaikuttaa Oamkin alhaiseen vastaajamäärään. Kokonaisuutena vastaajamäärää saattoi laskea myös kyselyn ajankohta touko-kesäkuun vaihteessa, vaikka kysely uusittiin 5.8.–14.8.2020. Kyselyn vastausprosentti oli kokonaisuudessaan 14 prosenttia. Brahessa vastausprosentti oli 46, Lapin AMK:ssa 20 ja Oamk:ssa 4 prosenttia. Vaikka toisen tutkimuksen kohteena olleen korkeakoulun vastaajamäärä jäi pieneksi, tuli vastauksia muista organisaatioista riittävä määrä vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tavoitteisiin. Avoimia vastauksia saatiin myös riittävästi tukemaan määrällistä aineistoa, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Aineiston avointen kysymysten vastaukset luokiteltiin analysointivaiheessa eri teemoihin, jolloin yksittäiset vastaukset eivät nousseet erillisinä esille.

Tutkimus toteutettiin eettisesti kestäväällä tavalla. Vastaaminen oli vapaaehtoista. Haastateltavat saivat etukäteen tutustuttavaksi kysymykset ja saateen, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus. Haastattelut olivat puolistrukturoituja ja kaikki haastateltavat saivat vastata kysymyksiin haluamansa ajan. Haastatteluja käytettiin lähteenä anonymisti. Myös saatteessa kyselyn tarkoitus ja sisältö oli avattu mahdollisimman tarkasti, jotta vastaaja ymmärsi, mihin vastauksia käytetään.



Saatteessa ilmoitettiin, että vastaukset käsitellään anonyymisti eikä vastaajia voida tunnistaa, koska vastaaminen ei edellyttänyt minkäänlaista tunnistautumista. Aineistoa on käsitelty luottamuksellisesti. Kysely- ja haastattelututkimusaineistot tuhotaan artikkelikokoelman arvioinnin valmistuttua. Aineiston analysoinnin teki kolme henkilöä eli kaikki tutkimuksen tekemiseen osallistuneet. Aineisto analysoitiin aiheeseen liittyvien aikaisempien tutkimusten valossa.

Osaamista kartoitettaessa on tärkeää miettiä, halutaanko selvittää todellista osaamista ja pätevyyttä vai sitä, kokeeko työssä toimiva henkilö itsensä päteväksi. Sähköisten kyselyiden ongelmana on, että tuloksiin saattaa tulla vääristymiä sen vuoksi, että kyselyyn vastaajat ovat taipuvaisia vastaamaan itselleen edullisella tavalla. (Klug ym. 2014). Tutkimuksemme kyselyyn vastattiin anonyymisti, joten on perusteltua syytä olettaa vastauksien olevan rehellisiä ja totuuden mukaisia.

Kysely ja haastattelut voidaan toistaa uudelleen käytettyjen kyselylomakkeiden ja haastatteluteemojen perusteella. Tutkimusta voidaan pitää validina, koska käyttämillämme mittareilla saimme vastaukset tutkimuskysymyksiin. Kysymykset oli suunniteltu taustamateriaalin perusteella ja vastaajajoukko oli selkeästi rajattu. Myös tutkittavat käsitteet oli määritelty selkeästi ennen kysymysten asettelua. Tutkijoista kaksi työskentelee tutkittavissa organisaatioissa, mutta ei ole itse vastannut kyselyyn eikä muullakaan tavoin ole voinut vaikuttaa vastauksiin. Luotettavuuden arviointia on käsitelty yhteisessä tietoperustassa.

## LÄHTEET

Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932.

Aspin, D. N. & Chapman, J. D. 2000. Lifelong learning: concepts and conceptions. *International Journal of lifelong education* Vol.19 No 1, 2–19. Viitattu 24.10.2020 <https://doi.org/10.1080/026013700293421>

Bergström H. 2019. Kohti yhä työelämälähtöisempiä oppimisympäristöjä. Teoksessa Kotila, H. (toim.) *Ammatilliseksi opettajaksi*. Haaga-Helian julkaisuja, 55–59.

Brahe 2020. Aloitussivu. Koulutuskeskus Brahen verkkosivut. Viitattu 23.10.2020 <https://www.brahe.fi/>

Brahe-hankkeet 2020. Monikampus-hanke, Joustavat koulutusmallit yhdessä yrityselämän kanssa -hanke ja Parvessa parempi -hanke. Viitattu 16.10.2020 <https://www.brahe.fi/tietoa-brahesta/hankkeet>

Brauer, S., Pajarre, E., Nikander, L., Häkkinen, R. & Kettunen, J. 2020. Kehittämishankkeet korkeakoulutuksen työelämärelevanssin edistäjänä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* Vol. 22 No 1, 8–25.

Caena, F. 2014. Teacher Competence Frameworks in Europe: policy-as-discourse and policy-as-practice. *European Journal of Education* Vol. 49 No 3, 311–331. Viitattu 24.10.2020 <https://doi.org/10.1111/ejed.12088>

Castro Benavides, L. M., Tamayo Arias, J. A., Arango Serna, M. D., Branch Bedoya, J. W. & Burgos, D. 2020. Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. *Sensors* Vol. 20 No 11, 3291. Viitattu 31.10.2020 <https://doi.org/10.3390/s20113291>

Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. & Ryan, R. M. 1991. Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational psychologist*, Vol. 26 No 3 & 4, 325–346.

Ellison, D. W. & Mays-Woods, A. 2019. In the face of adversity: Four physical educator's experiences of resilience in high-poverty schools. *Physical Education and Sport Pedagogy* Vol. 24 No 1, 59–72. Viitattu 31.10.2020 <https://doi.org/10.1080/17408989.2018.1536201>

Erkkilä, R. & Perunka, S. 2016. Näkökulma tiimiopettajuuteen. Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.9.2020 <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2016092824453>

Eskola-Kronqvist, A., Mäki-Hakola, H., Mäntylä, R. & Nikander, L. 2015. Opettajat rakennemuutoksessa – Muutosta luvassa. Rakennemuutoksen vaikutuksia opettajan osaamistarpeisiin, esiselvitysraportti. Hämeen ammattikorkeakoulu. HAMKin julkaisuja 2015:22.

European Commission 2001. Making a European area of lifelong learning a reality. Commission of the European Communities, Brussels, COM (2001) 678 final.

- Gagne, M. 2014. *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. New York: Oxford University Press. Viitattu 2.11.2020 <http://10.1093/oxfordhb/9780199794911.001.0001>
- Haukijärvi, I. 2016. *Strategizing Digitalization in a Finnish Higher Education Institution: Towards a thorough strategic transformation*. Tampereen yliopisto. Tietojen käsittelyn oppi. Akateeminen väitöskirja.
- Heikkinen, H., Kiilakoski, T., Huttunen, R., Kaukko, M. & Kemmis, S. 2018. *Koulutustutkimuksen arkkitehtuurit*. *Kasvatus* Vol. 49 No 5, 368–383.
- Helakorpi, S. Aarnio, H. & Majuri, M. 2010. *Ammattipedagogiikka uuteen oppimiskulttuuriin*. Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu. *Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja* 2010:1.
- Håkansson Lindqvist, M. & Pettersson, F. 2019, "Digitalization and school leadership: on the complexity of leading for digitalization in school", *International Journal of Information and Learning Technology* Vol. 36 No 3, 218–230.
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. *Digiajan strategia*. Helsinki: Alma Talent.
- Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2013. *Opettajankoulutuksen tulevaisuus tulosohjauksen puristuksessa*. Teoksessa Hakala, J. & Kiviniemi, K. *Vuorovaikutuksen jännitteitä ja oppimisen säröjä*. Aikuispedagogiikan haasteiden äärellä. Kokkolan yliopistokeskus. *Luokanopettajien aikuiskoulutuksen 25-vuotisjulkaisu*, 22–33.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. *Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum.
- Jokisaari, O-J. 2004. *Elinikäinen oppiminen – Häpeä ja menetetty vapaus*. *Aikuiskasvatus* 2004:1.
- Järvilehto, L., Eskelinen, P. & Kiviaho, M. 2014. *Hauskan oppimisen vallankumous*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kampylis, P., Punie, Y. & Devine, J. 2015. *Promoting Effective Digital-Age Learning. A European Framework for Digitally-Competent Educational Organisations*. Joint Research Centre. European Union. Viitattu 2.11.2020 <https://op.europa.eu/s/on6P>
- Karusaari, R. 2020. *Asiakaslähtöisyys osaamisperusteisessa ammatillisessa koulutuksessa*. Lapin Yliopisto. *Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja*.
- Kepanen, P. & Länsitie, J. 2014. *Osaamisperustainen opinpolku ammatillisen opettajan pedagogisissa opinnoissa*. Teoksessa Mahlamäki-Kultanen, S., Laurila, A. Karjalainen, A. Rautiainen, A. Räcköläinen, M. Helin, E. Pohjola, P. & Nyyssölä, K. (Toim.) *Opettajakoulutuksen tilannekatsaus*. *OPH muistiot* 2014:4, 83–89.

Kepanen, P. 2018. Ymmärsin olevani jonkin täysin uuden opiskelutavan edessä. Narratiivinen tutkimus polusta ammatilliseksi erityisopettajaksi osaamisperusteisessa koulutuksessa. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Klug, J., Krause, N., Schober, B., Finsterwald, M. & Spiel, C. 2014. How do teachers promote their students' lifelong learning in class? Development and first application of the LLL Interview. *Teaching and Teacher Education* Vol. 37, 119–129. Viitattu 31.10.2020 <https://doi.org/10.1080/17405629.2015.1077113>

Koenen, A. K., Dochy, F. & Berghmans, I. 2015. A phenomenographic analysis of the implementation of competence-based education in higher education. *Teaching and Teacher Education* 50, 1–12.

Kopp, M., Gröbinger, O. & Adams, S. 2019. Five common assumptions that prevent digital transformation at Higher Education Institutions. *INTED2019 Proceedings*, 1448–1457.

Koramo, M., Brauer, S. & Jauhola, L. 2018. Digitalisaatio ammatillisessa koulutuksessa. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2018:9.

Korpi, A., Hietala, R., Kiesi, J. & Rökköläinen, M. 2018. Ammatillisen koulutuksen osaamisperustaisuus, asiakaslähtöisyys ja toiminnan tehokkuus. Osaamisperustaisuuden tila. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2017:85.

Koski-Heikkinen, A. 2014. Ammatillisen opettajan identiteetti ja auktoriteetti – Ammatilliset opettajat ja opiskelijat ideaalia ammatillista opettajuutta etsimässä. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Kotimäki E., Haapakoski P. & Mäntykangas U. 2019. Osaamisen kehittämisen suuntia: yhdessä tekemällä ja johtamalla osaamisen huipulle. Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.10.2020 <http://urn.fi/URN:ISBN::978-951-597-181-4>

Kullaslahti J., Karento H. & Töytäri A. 2015. Opettajien digipedagoginen osaaminen FUAS-liittouman ammattikorkeakouluissa. Hämeen ammattikorkeakoulun julkaisu, HAMKin e-julkaisuja 2015:35.

Kunnari, I. 2018. Teachers changing higher education: From coping with change to embracing change. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Kunnari, I. & Ilomäki, L. 2016. Reframing teachers' work for educational innovation. *Innovation of Education and Teaching International* Vol. 53 No 2, 167–178. Viitattu 31.10.2020 <https://doi.org/10.1080/14703297.2014.978351>

Kunnari, I., Ilomäki, L. & Toom, A. 2018. Successful Teacher Teams in Change – the Role of Collective Efficacy and Resilience. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education* Vol. 30 No 1, 111–126. Viitattu 31.10.2020 <http://hdl.handle.net/10138/235308>

Laki ammatillisesta koulutuksesta 11.8.2017/531.

Lapin AMK 2020. Esittely. Viitattu 26.4.2020 <https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely>

Margolin, I. 2007. Creating a collaborative school-based teacher education program. Teoksessa M. Zeller Mayer & E. Munthe (toim.) Teachers learning in communities. International perspectives. Rotterdam: Sense, 113–125.

Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen, L., Mielityinen, S. & Hakamäki, S. P. 2019. Kiviä ja keitaita II, ammattikorkeakoulutyö muutoksessa. Haaga-Helia julkaisut 2019:3.

Niemi, H. 2002. Active learning – a cultural change needed in teacher education and schools. Teaching and Teacher Education Vol. 18 No 7, 763–780. Viitattu 31.10.2020 [http://dx.doi.org/10.1016/S0742-051X\(02\)00042-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-051X(02)00042-2)

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a. Jatkuvan oppimisen kehittäminen, työryhmän väliraportti 2019:19

–2019b. Jatkuva oppiminen Suomen EU-puheenjohtajakauden tavoitteeksi. Viitattu 22.3.2020 [https://minedu.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/ministeri-grahn-laa-sonen-eu-n-koulutusneuvostossa-jatkuva-oppiminen-suomen-eu-puheenjohtajuuskauden-tavoitteeksi](https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ministeri-grahn-laa-sonen-eu-n-koulutusneuvostossa-jatkuva-oppiminen-suomen-eu-puheenjohtajuuskauden-tavoitteeksi)

–2019c. Korkeakouluille uusi rahoitusmalli. Tiedote. Viitattu 22.3.2020 [https://minedu.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/korkeakouluille-uusi-rahoitusmalli](https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/korkeakouluille-uusi-rahoitusmalli)

–2019d. Jatkuvan oppimisen uudistus käynnistyy – tavoitteena helpottaa osaa-  
japulaa ja sujuvoittaa työikäisten osaamisen päivittämistä. Tiedote. Viitattu 16.10.2020 <https://minedu.fi/-/jatkuvan-oppimisen-uudistus-kaynnistyy-tavoitteena-helpottaa-osaajapulaa-ja-sujuvoittaa-tyoikaisten-osaamisen-paivittamista>

Opetus ja kulttuuriministeriö 2020a. Ammatillisen koulutuksen strategiarahoituksen hakeminen vuonna 2020. Kirje VN/8364/2020. Viitattu 24.10.2020 <https://minedu.fi/documents/1410845/15351160/Strategiarahoitus-kirje+2020/95e27b55-79ee-c035-3cb9-c6aabe580c3c/Strategiarahoitus-kirje+2020.pdf>

–2020b. Jatkuva oppiminen. Viitattu 22.3.2020 <https://minedu.fi/jatkuva-oppiminen>

–2020c. Ammatillisen koulutuksen vuoden 2020 strategiarahoituksella tuetaan opetuksen ja ohjauksen kehittämistä. Viitattu 16.10.2020 <https://minedu.fi/-/ammatillisen-koulutuksen-vuoden-2020-strategiarahoituksella-tuetaan-opetuksen-ja-ohjauksen-kehittamista>

–2020d. Parasta -hankkeet. Ammatillisen koulutuksen reformin tukiohjelma. Viitattu 16.10.2020 <https://minedu.fi/tukiohjelma>.

Opfer, V. & Pedder, D. 2011. Conceptualizing teacher professional learning. Review of Educational Research Vol. 81 No 3, 376–407. Viitattu 31.10.2020 <https://doi.org/10.3102%2F0034654311413609>

Oulun ammattikorkeakoulu 2020a. Näin toimimme. Viitattu 23.4.2020 <https://www.oamk.fi/fi/oamk/nain-toimimme>

Oulun ammattikorkeakoulu 2020b. Tki- ja hanketoiminta. Viitattu 23.4.2020 <https://www.oamk.fi/fi/tutkimus-ja-kehitys/tki-ja-hanketoiminta>

- Paaso, A. 2010. Osaava ammatillinen opettaja 2020. Tutkimus ammatillisen opettajan tulevaisuuden työnkuvasta. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.
- Pantzar, E. 2006. Aikuiskasvatuksen ulottuvuudet elinikäisen oppimisen tulkinnoissa. Teoksessa Alanen, A. Edistävää ja viihdyttävää aikuiskasvatus, aikuiskasvatuksen laatua etsimässä. 45–58. Viitattu 15.10.2020  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201311201618>
- Pintrich, P. 2003. A Motivational Science Perspective on the Role of Student Motivation in Learning and Teaching Contexts. *Journal of Educational Psychology* Vol. 95 No 4, 667–686.
- Rinne, R. & Salmi, E. 1998. Oppimisen uusi järjestys. Uhkien ja verkostojen maailma koulun ja elämänmittaisen opiskelun haasteena. Tampere: Osuus-kunta vastapaino.
- Ritola, J. 2020. Opinnäytetyöartikkeli. Sähköposti juha.orava@edu.lapinamk.fi 3.11.2020. Tulostettu 10.11.2020
- Røkenes, F. M. & Krumsvik, R. J. 2016. Prepared to teach ESL with ICT? A study of digital competence in Norwegian teacher education, *Computers & Education* Vol. 97 No1,1-20.
- Räisänen, A. & Goman, J. 2018. Ammatillisen koulutuksen osaamisperustaisuus, asiakaslähtöisyys ja toiminnan tehokkuus. Poliittikatoimien vaikutusten arviointi (ex ante). Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2017:86.
- Salo, A., Kajamies, A., Salmela-Aro, K., Aunola, K. & Vauras, M. 2018. Motivaatio ja oppiminen. Jyväskylä: PS-kustannus
- Schunk, D. & DiBenedetto, M. 2016. Self-Efficacy Theory in Education. Teoksessa Wentzel, K. R., & Miele, D. *Handbook of motivation at school*. Routledge. Viitattu 2.11.2020 <https://doi.org/10.4324/9781315773384.ch3>
- Sitra 2019. Kohti osaamisen aikaa. 30 yhteiskunnallisen toimijan yhteinen tahtotila elinikäisestä oppimisesta. Sitran selvityksiä 2019:146.
- Sogunro, O. A. 2015. Motivating factors for adult learners in higher education. *International Journal of Higher Education* Vol. 4 No 1, 22–37. Viitattu 31.10.2020 <https://doi.org/10.5430/ijhe.v4n1p22>
- Tammilehto, M. 2018a. Innokkaasti edelläkävijänä. Kohti opetus- ja ohjaushenkilöstön uudistuvia identiteettiä. Opetus- ja kulttuuriministeriön ylijohtajan esipuhe: Ammatillinen koulutus edelläkävijänä. Viitattu 14.10.2020  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/154032/HAMK\\_innokkaasti-edellakavijana\\_ejulkaisu\\_8\\_2018.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/154032/HAMK_innokkaasti-edellakavijana_ejulkaisu_8_2018.pdf)
- Tammilehto, M. 2018b. Ammatillisen koulutuksen ytimessä ovat opiskelijat ja heidän osaamisensa. Opetus- ja kulttuuriministeriön ylijohtajan kirjoitus. Viitattu 14.10.2020 <https://minedu.fi/-/ammatillisen-koulutuksen-ytimessa-ovat-opiskelijat-ja-heidan-osaamisensa>

Töytäri, A., Tynjälä, P., Vanhanen-Nuutinen, L., Virtanen, A. & Piirainen, A. 2019. Työelämäyhteistyö ammattikorkeakouluopettajan osaamishaasteena. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*. 1/2019, 8–24.

Valtioneuvosto 2015. Toimintasuunnitelma strategisten hallitusohjelman kärkihankkeiden ja reformin toimeenpanemiseksi. Toisen asteen ammatillisen koulutuksen reformi. *Hallituksen julkaisusarja* 2015:13.

Valtioneuvosto 2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma. Viitattu 14.10.2020 <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma>

Värri, V-M. 2002. Kasvatus ja ajan henki – tulkintoja psykokaapitalismin armottomuudesta. *Aikuiskasvatus*. *Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti*. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. 2/2002, 92–104.

Wiitakorpi, I. 2018. Jatkuvan oppimisen mahdollistaminen digitalisaation avulla. *Keskustelunavaukset*. *Laurea Journal*. Viitattu 1.9.2020 <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019101833716>

## LIITEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Saateteksti ja kyselyn kysymykset



## Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Mikä on organisaation jatkuvan oppimisen strategia?
2. Mitä jatkuvalla oppimisella organisaatiossanne tarkoitetaan niin työnantajan kuin koulutuksen tarjoajan näkökulmasta?
3. Millaista osaamista opettajan työssä tulevaisuudessa tarvitaan jatkuvan oppimisen näkökulmasta?
4. Mikä on organisaation suurin haaste jatkuvan oppimisen tarjoajana?
5. Mitkä ovat näkemyksesi mukaan opettajien suurimmat haasteet jatkuvan oppimisen toteuttamiselle?
6. Miten ratkaisisit resurssihaasteen eli miten opettaja saisi resursseja oman osaamisen kehittämiseen? Tai miten se on ratkaistu organisaatiossanne?
7. Miten monikielellisyyden haasteisiin on vastattu organisaatiossanne ja miten niihin tulisi vastata?

## Liite 2. Saateteksti ja kyselyn kysymykset

### Saateteksti

Kysely opettajille jatkuvan oppimisen aiheuttamista muutoksista opettajan työhön

Hyvä kyselyyn vastaaja

Teemme Lapin amkiin YAMK-opinnäytetyötä aiheesta "Jatkuva oppiminen koulutusorganisaatioiden näkökulmasta". Selvitämme, mitä jatkuvan oppimisen lisääminen koulutusorganisaatioissa (amk, toinen aste) tarkoittaa ja millaisia osaamisvaatimuksia se asettaa opettajille. Tällä kyselyllä pyrimme selvittämään, millaista osaamista opettajat kokevat tarvitsevansa nyt ja tulevaisuudessa jatkuvan oppimisen näkökulmasta.

Kysely toteutetaan anonyymisti, henkilötietoja ei kerätä.

Vastaathan kyselyyn viimeistään 14.8.2020.

Opinnäytetyöryhmästämmme kaksi työskentelee koulutusorganisaatioissa ja yksi on toiselta koulutukseltaan ammatillinen opettaja. Opinnäytetyöhömmme liittyvä tutkimus toteutetaan Oulun ammattikorkeakoulussa (Oamk), Koulutuskeskus Braheessa (Brahe) sekä Lapin ammattikorkeakoulussa. Tutkimuksen toimeksiantajia ovat Oamk ja Brahe.

Kyselyn lisäksi hankimme tutkimusaineistoa haastatteleamalla koulutusorganisaatioiden (Oamk, Brahe ja Lapin AMK) johtoa.

Jatkuva oppiminen oli yhtenä vuodenvaihteessa 2019–2020 päättyneen Suomen EU-puheenjohtajuuskauden tavoitteena. Suomessa laitettiin liikkeelle vuonna 2019 jatkuvan oppimisen iso uudistus. Sen tavoitteena on korkeakoulujen ja ammatillisen koulutuksen kehittäminen jatkuvan oppimisen alustana ja kannustaa koulutuksen järjestäjiä avaamaan koulutustarjontaansa. Lisäksi ohjelman tarkoitus on saada jatkuvan oppimisen piiriin myös heidät, jotka yleensä ovat aikuiskoulutuksessa aliedustettuina. Jatkovaa oppimista toteuttavat nyt pääosin ne, jotka ovat jo korkeasti koulutettuja. Nämä isot uudistushankkeet kertovat, että työikäisten ja työssäkäyvän väestön lisäkouluttautuminen nähdään erittäin tärkeänä.

Ammattikorkeakoulujen uudessa vuonna 2021 voimaan tulevassa rahoitusmallissa jatkuvan oppimisen osuus on kasvaa edelleen ja ammatillisessa koulutuksessa on tapahtunut samoin. Jatkuvan oppimisen uudistamiseksi hallitusohjelmassa linjataan eri koulutusasteiden toimintaa ja ohjausta. Opetus- ja kulttuuriministeriö määrittelee jatkuvaan oppimiseen rahoitusmallissa kuuluvaksi muun muassa avoimen korkeakoulutuksen, työelämän muunto-, täydennys- ja erikoistumis-koulutukset, oppisopimuskoulutuksen ja maahanmuuttajien valmentavan koulutuksen.

Digitaalinen murros tuo uusia työkaluja jatkuvasti käyttöön ja tulevaisuudessa ammatit muuttuvat. Tämä vaatii tietojen ja osaamisen päivittämistä. Minkälaisia haasteita koulutusorganisaatioilla on, kun ne pyrkivät nopealla aikataululla avaamaan yhä enemmän koulutustarjontaansa? Ja tekemään opintojen suorittamisesta entistä paremmin työelämässä olevien tarpeisiin sopivaa tai sellaista, josta työttömänä oleva, ei niin paljon kouluttautunut henkilö saisi mahdollisimman paljon hyötyä. Entä miten opettajat pitävät yllä omaa osaamistaan ja millaisia haasteita opettajat kohtaavat opettaessaan eri-ikäisiä, eritaustaisia ja eri tavalla orientoituneita ihmisiä uudenlaisessa digitaalisessa ympäristössä?

Maahanmuuttajien määrä kasvaa. Monikulttuurisuudesta on tullut yksi suomalaisen koulutusorganisaation haasteista. Maahanmuuttotilanteiden opiskelijoiden koulutuksen tavoitteena on antaa heille mm. kielellisiä valmiuksia toimia yhdenvertaisina jäseninä suomalaisessa yhteiskunnassa sekä antaa edellytyksiä jatko-opiskeluun ja työllistymiseen.

Opinnäytetyön kysymyksenasettelu on tarkentunut kahteen pääkysymykseen;

- Minkälainen on koulutushenkilökunnan osaamisen taso ja suurimmat haasteet suhteessa työelämän vaatimukseen ja työnantajaorganisaation rooliin jatkuvan oppimisen toteuttajana?
- Koulutusorganisaation rooli jatkuvan oppimisen toteuttajana. Mikä on tämänhetkinen tilanne ja miten tulevaisuuteen valmistaudutaan?

Kiitos vastauksestanne!

Yhteistyöterveisin

Juha Orava, Irina Puisto ja Anu Skog

## Kysymykset

Työkokemukseni opettajana \*

- 0-3 vuotta
- 4-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- yli 20 vuotta

Työskentelen \*

- Oamkissa
- Lapin amk:ssa
- Koulutuskeskus Brahessa

Millä alalla opetat? \*

Huomi! Valitse myös oikea koulutusorganisaatio.

- Luovat/media-ala Brahe
- Palvelualat Brahe
- Tekniikan alat Brahe
- luonnonvara-alat Brahe
- Yhteiset aineet (YTO) Brahe
- Informaatioteknologia Oamk
- Opettajankoulutus Oamk
- Tekniikan ala Oamk
- Luonnonvara-ala Oamk
- Kulttuuriala Oamk
- Sosiaali- ja terveysala Oamk
- Liiketalous Oamk
- Kauppa ja hallinto (liiketalous) Lapin Amk
- Maa- ja metsätalous Lapin Amk
- Palvelualat (liikunta ja matkailu) Lapin Amk
- Sosiaalia Lapin Amk
- Taiteet ja kulttuuri Lapin Amk
- Tekniikka, teollisuus ja rakentaminen Lapin Amk
- Terveys ja hyvinvointi Lapin Amk
- Tietojenkäsittely, tieto- ja viestintätekniikka (ICT) Lapin Amk

Mitä sinulle tarkoittaa käsite jatkuva oppiminen? \*

Valitse mielestäsi kolme tärkeintä käsitettä

- Yksilöllisten opintopolkujen toteuttamista
- Osaamisperusteisuuden ja asiakaslähtöisyyden vahvistamista
- Koulutuksen toteuttamisen joustavoittamista ja raja-aitojen poistamista
- Rahoitusmallin uudistamiseen liittyvää käsitettä
- Työvoimakoulutuksen sisällyttämistä osaksi kokonaisuutta
- Työuran aikaisen oppimisen edistämistä

Koulutuksen järjestäjät voivat mm. kehittää uutta tarjontaa ja toimintamalleja (mm. avoimen korkeakoulun tarjonta, erillisvalinnat, räätälöidyt opintomoduulit, täydennyskoulutus, tilauskoulutus) työelämän muutostilanteisiin ja muuttuviin osaamistarpeisiin.

Läpi elämän tapahtuvaa oppimista, myös eläköitymisen jälkeen

Muu: \_\_\_\_\_

Tähän voit halutessasi tarkentaa vastausta kysymykseen "Mitä sinulle tarkoittaa käsite jatkuva oppiminen? "

Oma vastauksesi \_\_\_\_\_

Miten jatkuvan oppimisen tarjontaa pitäisi mielestäsi lisätä / kehittää organisaatiossasi?

Oma vastauksesi \_\_\_\_\_

Miten edistät työssäsi opiskelijoiden jatkuvan oppimisen motivaation kehittymistä? \*

Valitse kolme tärkeintä tapaa.

- Yksilöllisten opintopolkujen mahdollistaminen (henkilökohtainen opintosuunnitelma)
- Käyttämällä opetuksessa jatkuvaa oppimista tukevia digitaalisia palveluja
- Pyrin tunnistamaan opiskelijan tavoitteet, tunteet ja tarpeet
- Rakentamalla hyviä oppimistilanteita
- Panostamalla ohjaukseen ja vuorovaikutukseen
- Panostamalla opiskeltavan aiheen sisällölliseen laatuun
- Käytän kiinnostavia tilanteita ja esimerkitapauksia opetuksen tukena
- Herättelen opiskelijoiden uteliaisuutta opiskeltavaan aiheeseen
- Asianmukaisen huumorin viljely sopivassa määrin
- Pysin tukemaan itseluottamuksen kehittymistä ja ammatillisen identiteetin rakentumista
- En ole ajatellut asiaa
- Muu: \_\_\_\_\_

Tähän voit halutessasi tarkentaa vastausta kysymykseen " Miten edistät työssäsi opiskelijoiden jatkuvan oppimisen motivaation kehittymistä? "

Oma vastauksesi \_\_\_\_\_

Millaisia haasteita jatkuva oppiminen asettaa työhösi? \*

Valitse kolme merkittävintä haastetta

- Eri taustaiset ja taitoiset opiskelijat tuovat haastetta työhöni
- Oman osaamisen pitäminen ajantasalla suhteessa työelämän vaatimuksiin
- Työelämän asettamat vaatimukset koulutuksen sisällöstä
- Opiskelijoiden odotukset koulutuksen sisällöstä
- Digitalisaation haasteet
- Kielitaidolliset haasteet
- Muu: \_\_\_\_\_

Tähän voit halutessasi tarkentaa vastausta kysymykseen " Millaisia haasteita jatkuva oppiminen asettaa työhösi?"

Oma vastauksesi

Millaisia mahdollisuuksia jatkuva oppiminen asettaa työhösi? \*

- Eri taustaiset ja taitoiset opiskelijat tuovat haastetta työhöni sopivasti
- Mahdollisuus tukea opiskelijoiden työllistymistä, työhyvinvointia ja työkykyä
- Mahdollisuus tukea opiskelijoiden oppimisen mielekkyyttä ja innostavuutta
- Mahdollisuus kehittää koulutuksen ja työelämän vuoropuhelua
- Mahdollisuus löytää uusia tapoja tarkastella työtä ja oppimista
- Lisätä digitaalisuuden hyödyntämistä työssäni
- Muu: \_\_\_\_\_

Tähän voit halutessasi tarkentaa vastausta kysymykseen " Millaisia mahdollisuuksia jatkuva oppiminen asettaa työhösi?"

Oma vastauksesi

Millaisia pedagogisia ratkaisuja käytät jatkuvan oppimisen asettamien haasteiden ratkaisemiseen? \*

- Vertaisoppiminen
- Ryhmätyöskentely
- Erilaisten digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen
- Etäopetus
- Projektioppiminen
- Kokemuksellinen oppiminen
- Integratiivinen oppiminen - teorian ja käytännön samanaikainen oppiminen
- Käänteinen oppiminen (flipped learning)
- Simulaatiopedagogiikka - oppimista mahdollisimman autenttiseksi rakennetussa ympäristössä
- Yksilöllistäminen, eriyttäminen
- Muu: \_\_\_\_\_

Tähän voit halutessasi tarkentaa vastausta kysymykseen " Millaisia pedagogisia ratkaisuja käytät jatkuvan oppimisen asettamien haasteiden ratkaisemiseen?"

Oma vastauksesi

Miten digitaalisuutta pitäisi mielestäsi hyödyntää opettajan työssä?

Oma vastauksesi

Koetko, että oma asiantuntemuksesi on ajan tasalla suhteessa työelämän vaatimuksiin? \*

En      1      2      3      4      5      Kyllä

Jos koet, ettei asiantuntemuksesi ole ajan tasalla, mitkä ovat kehittämistarpeet?

- Tarvitsen lisää tietoa työelämässä tapahtuvista asioista
- Tarvitsen lisää pedagogista osaamista
- Tarvitsen lisää osaamista digipedagogiikkaan
- Tarvitsen lisää substanssiosaamista
- Tarvitsen lisää osaamista digitaalisiin työkaluihin
- Vuorovaikutustaitoni kaipaavat kehittämistä
- Kielitaitoani pitäisi parantaa
- Muu: \_\_\_\_\_

Tähän voit halutessasi tarkentaa vastausta kysymykseen "Jos koet, ettei asiantuntemuksesi ole ajantasalla, mitkä ovat kehittämistarpeet?"

Oma vastauksesi

Mitä näistä ominaisuuksista ajattelet opettajan tarvitsevan nyt ja lähitulevaisuudessa eniten? \*

Valitse kolme tärkeintä.

- Rohkeutta kokeilla uutta
- Joustavuutta
- Resilienssiä (psykkinen palautumiskyky)
- Osaamisajattelua
- Kykyä tunnistaa osaaminen
- Kykyä ymmärtää asiakasnäkökulmaa (opiskelijat ja yritykset)
- Kykyä johtaa omaa työtä
- Kykyä oman työn uudelleenorganisointiin
- Muu: \_\_\_\_\_

Tukeeko työnantajasi mielestäsi riittävästi osaamisesi kehittämistä tai päivittämistä? \*

Ei      1      2      3      4      5      Kyllä

Tähän voit halutessasi tarkentaa vastausta kysymykseen "Tukeeko työnantajasi mielestäsi riittävästi osaamisesi kehittämistä tai päivittämistä?"

Oma vastauksesi

Miten toivoisit työnantajasi tukevan osaamisesi kehittämistä?

- Resursoimalla aikaa ja rahaa kouluttautumiseen
- Järjestämällä koulutusta työpaikalle
- Kartoittamalla aktiivisesti koulutustarpeita
- Kannustamalla etsimään itselle sopivaa koulutusta
- Panostamalla opettajien itsenäiseen osaamisen hankkimiseen
- Muu: \_\_\_\_\_

Tähän voit halutessasi tarkentaa vastausta kysymykseen "Miten toivoisit työnantajasi tukevan osaamisesi kehittämistä?"

Oma vastauksesi

Oletko kehittänyt osaamistasi viimeisen kahden vuoden aikana työnantajasi aloitteesta? \*

- Kyllä
- En

Oletko kehittänyt osaamistasi viimeisen kahden vuoden aikana omasta aloitteestasi? \*

- Kyllä
- En

Oletko halukas kehittämään omaa osaamistasi? \*

En      1      2      3      4      5      Kyllä

Tähän voit halutessasi tarkentaa vastausta kysymykseen "Oletko halukas kehittämään omaa osaamistasi?"

Oma vastauksesi

Millaisia pedagogisia haasteita tunnistat maahanmuuttajien koulutuksessa?

Oma vastauksesi

Miten maahanmuuttajien koulutuksen pedagogisiin haasteisiin tulisi vastata koulutusorganisaatioissa?

Oma vastauksesi

Lähetä

Sivu 1 / 1

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Tämä lomake luotiin verkkotunnuksessa Lapin ammattikorkeakoulu. [Ilmoita väärinkäytöstä](#)





**Osaamisen hallinta -teema** kokoaa yhteen YAMK-opinnäytetyöt, joista ovat vastanneet Digiajan palvelujohtamisen YAMK-tutkinnon opiskelijat. Tässä julkaisussa olevaa viittä artikkelia on ollut laatimassa 11 monialaisen opiskelijan ryhmä, jotka ovat saaneet kehittämistehtäviensä toimeksiannot omilta sekä julkista että yksityistä sektoria edustavilta työnantajiltaan.

**Opinnäytetöitä yhdistäviksi teemoiksi nousivat osaaminen ja asiantun-  
tijuus, osaamisen johtaminen, työelämän osaamisvaatimukset, osaamisen  
kehittäminen ja jatkuva oppiminen. Tämä julkaisu osoittaa omalta osal-  
taan sen, mitä monialainen ja innostunut YAMK-opiskelijoiden ryhmä voi  
yhdessä saada aikaan.**