

# OSAAMINEN JA URA MUUTOSTILANTEESSA



Tradenomin tutkinnon opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus

syksy 2022

Kirsi Malvikko

---

Opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa ja ymmärrys anonyymien toimeksiantaja-organisaation tehtävien vaihdosta organisaation sisällä. Mikä on helppoa ja sujuvaa ja mikä aiheuttaa haasteita? Tavoitteena on helpottaa toimeksiantajana toimivan palvelukeskuksen perehdyttämistä ja uusiin tehtäviin sisäänpääsyä. Opinnäytetyötä varten on haastateltu palvelukeskuksen seitsemää muutoksen juuri kokevaa tai lähiaikoina kokenutta työntekijää. Opinnäytetyössä kartoitetaan heidän saama ja tarvitsema perehdytys sekä ohjaus uuteen työtehtävään organisaation sisällä.

Työn keskeisiä termejä työntekijän näkökulmasta ovat muun muassa jatkuva oppiminen, muutoskyvykyys, tehtävän vaihto, muutosperehtyminen ja vuorovaikutus.

Työnantajanäkökulmasta käsitellään oppivaa organisaatiota, ketterää organisaatiota, osaamisprofiilia ja oppimisekosysteemiä.

Haastatteluista nousi esiin, että toimeksiantajaorganisaation perehdytys on kahtiajakoista. Toisaalta isomman tiimin työntekijät ovat tyytyväisiä perehdytykseen, joka oli hyvää ja toimivaa. Toisaalta yksin työskentelevät tiimin jäsenet joko saavat perehdytystä vähän tai eivät ollenkaan työtehtävistä johtuvista tai muista syistä.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että perehdytystä organisaatiossa on syytä terävöittää ja saada tasalaatuisemmaksi. Jokaiseen tehtävään ja tehtäväryhmään olisi hyvä saada oma suunnitelmallinen perehdytysuunnitelmansa, joka tuo rakennetta ja rytmiä perehdytykseen.

Avainsanat jatkuva oppiminen, työssäoppiminen, oppiva organisaatio

Sivut 28 sivua ja liitteitä 3 sivua

---

The aim of the thesis is to gain information and understanding about the exchange of tasks within the organization of the anonymous client organization. What is easy and smooth and what causes challenges? The goal is to facilitate the familiarization of the service center and entry into new tasks. For the thesis, seven employees of the service center who are at the moment undergoing a change or have recently undergone a change have been interviewed and the orientation. The guidance they received and needed for a new job within the organization is being surveyed.

Key terms of the thesis from the employee's point of view include continuous learning, ability to change, change of task, familiarization with change and interaction. From the employer's perspective learning and agile organization, competence profile and learning ecosystem are being discussed.

It emerged from the interviews that the orientation of the organization was met with mixed feelings. On the other hand, the employees of the larger team are satisfied with the orientation, which was good and functional. And on the other hand, team members who work alone either receive little or no orientation due to work tasks or other reasons.

As a conclusion of the study, it can be concluded that education within the organization should be sharpened and made more uniform. For each task and task group, it would be good to have your own planned orientation plan, which brings structure and rhythm to orientation.

Keywords lifelong learning, on-the-job learning, learning organization

Pages 28 pages and appendices 3 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Osaamisen ja uran hallinta työntekijän näkökulmasta .....	1
2.1	Työn murros ja muutokset työelämässä.....	2
2.2	Työelämässä vaadittavat kompetenssit.....	3
2.2.1	Jatkuva oppiminen .....	4
2.2.2	Muutoskyvykyys .....	5
2.2.3	Vanhasta poisoppiminen.....	7
2.3	Työntekijäkokemus .....	8
2.4	Ammatillinen osaaminen .....	8
2.5	Uramuotoilu .....	9
2.6	Oman osaamisen kehittämisen keinot .....	9
2.6.1	Tehtävän vaihto / työkierto .....	10
2.6.2	Muutosperehtyminen .....	10
2.6.3	Työssä / työstä oppiminen .....	10
2.6.4	Vuorovaikutus ja dialogisuus .....	11
3	Osaamisen merkitys ja kehittäminen organisaation tasolla .....	12
3.1	Merkitys ja tarve osaamisen kehittämiseksi organisaatioissa .....	12
3.2	Kannustavan oppimiskulttuurin luominen .....	14
3.2.1	Oppiva organisaatio .....	14
3.2.2	Ketterä organisaatio.....	17
3.2.3	Osaamisprofiili / -kartta .....	18
3.2.4	Oppimisekosysteemi .....	19
3.3	Osaamisen johtaminen organisaatioissa .....	19
3.4	Osaamisen johtaminen organisaation muutostilanteissa .....	19
4	Tutkimusmenetelmät .....	20
5	Tutkimustulokset.....	21
5.1	Työntekijän kompetenssit muutostilanteessa.....	21
5.2	Oman osaamisen kehittämisen keinot muutostilanteessa .....	22
5.3	Tutkimustulosten yhteenveto SWOT-analyysin muodossa .....	24
5.3.1	Vahvuudet .....	24

5.3.2	Heikkoudet .....	25
5.3.3	Mahdollisuudet .....	25
5.3.4	Uhat .....	25
6	Johtopäätökset .....	26
	Lähteet.....	27

## **Liitteet**

- Liite 1 Haastattelukysymykset muutoksessa olevalle työntekijälle
- Liite 2 Aineistonhallintasuunnitelma

## 1 Johdanto

Työmarkkinoilla eletään jatkuvassa muutoksessa, mikä aiheuttaa työpaikoilla nopeaa muuttumista ja kehitystarvetta. Työtehtävät sekä toimintaympäristöt muuttuvat, ammatteja poistuu ja uusia tulee tilalle sekä työn vaatimukset kasvavat ja muuttuvat. Muutos ei aina ole työpaikan vaihtumista, vaan myös työtehtävien vaihtumista. Tämän teoriapainotteisen opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten tilaajana olevan palvelukeskuksen perehdytys ja yksilön oppiminen toimii organisaation erilaisissa sisäisissä muutostilanteissa.

Painotetussa teoriaosuudessa luvussa kaksi käsitellään osaamista ja uran hallintaa, työelämässä vaadittavia kompetensseja ja oman osaamisen kehittämisen keinoja työntekijän näkökulmasta. Teorialuvussa kolme osaamisen merkitystä ja kehittämistä käsitellään organisaation näkökulmasta.

Empiirisessä osuudessa on haastateltu puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä palvelukeskuksessa työskenteleviä muutoksessa olevia työntekijöitä. Haastattelujen vastaukset on koottu yhteen SWOT-analyysillä, jolla käsitellään neljä eri osa-aluetta: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Opinnäytetyössä etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä tekijät vaikuttavat osaamisen ja oman uran hallintaan työntekijän näkökulmasta?
- Miten organisaatiot oppivat ja johtavat osaamistaan?
- Millaisia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia liittyy henkilöstön näkökulmasta oman uran ja osaamisen hallintaan organisaation muutostilanteessa?

## 2 Osaamisen ja uran hallinta työntekijän näkökulmasta

Päävastuu osaamisen ja uran hallinnasta on yksilöllä itsellään vaikka työnantajan osuuttakaan ei voi sulkea kokonaan pois. Tässä luvussa käsitellään asiaa työntekijän näkökulmasta.

Itsensä johtaminen on muutoksessa tärkeä osaamisalue, johon liittyy organisatorisia ja yksilöllisiä syitä. Työympäristön muuttuminen edellyttää joustavuutta, jatkuvaa uudistumista, nopeaa reagointia ja luovuutta. Uupuminen työelämässä on lisääntynyt, minkä vuoksi itsensä johtamistaidot ovat myös tärkeitä jatkuvassa muutoksessa. Madaltuneet organisaatorakenteet ovat tuoneet johtamista alaspäin ja työntekijä joutuu ottamaan enemmän vastuuta omasta itsestään. (Sydänmaanlakka, 2017, s.16)

## **2.1 Työn murros ja muutokset työelämässä**

Työn tekeminen on muuttunut muun muassa koronapandemian vuoksi. Joustoa vaaditaan sekä työntekijältä että työnantajalta. Ihmisen hyvinvointia tukevan, tuottavan ja tuloksellisen työn voidaan katsoa olevan hyvää työtä. Yritys saavuttaa tavoitteet ja toimintakykynsä vain toimintaa ja osaamista jatkuvasti kehittämällä. Parhaimmillaan yksilön ja yrityksen muutosprosessi johtaa yksilön omien kykyjen hyödyntämiseen ja uuden oppimiseen tuoden samalla yritykselle lisäarvoa ja kilpailukykyä. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, ss. 11–12)

Dialogisuuden kehittäminen on yksi tulevaisuuden työelämätaitoja. Työyhteisössä kuka tahansa voi toimia kehittäjänä, sparraajana, ohjaajana tai valmentajana. Näitä taitoja tulisi työpaikoilla opettaa tai ohjata oppimaan. (Kupias & Peltola, 2019, s. 249)

CGI:n tutkimuksen (n.d.) mukaan 32 % työntekijöistä kokee työelämän murroksen ahdistavana ja vain 15 % innostuu siitä. Yrityksillä on suuri vastuu saada työntekijät työelämän muutokseen mukaan ja sitoutettua muuttuviin olosuhteisiin.

Työelämän murroksessa keskitytään liikaa alanvaihtoihin kun työpaikka menee alta. Tulisi muistaa myös, että yksilö oppii useamman ammatin samassa työpaikassa, kun työn tekemisen tavat, tuotteet, palvelut, asiakkaat, tekniikka ja koko yrityksen liiketoiminta muuttuvat. Muutos koskee kaikkia ja sen vuoksi tulisikin tunnistaa yksilön osaaminen työelämässä. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, s. 60)

Ennustettavuus työelämässä on murtunut ja työelämä on käännekohdassa. Aiemmat itsestänselvyydet ja tabut eivät enää pidä paikkaansa, kuten suuren organisaation

turvallisuus työpaikan pysyvyyden suhteen. Kasvun hyvyys ei ole itsestäänselvyys, vaan rikkaiden ja köyhien kuilu kasvaa. Tiede ja tekniikka eivät pelasta meitä kaikista ongelmista, vaan tulee uusia haasteita. Hyvä koulutus ei välttämättä merkitse hyvää työpaikkaa, vaan koulutuksen ja työn suhde on entistä monimutkaisempaa. Lojaalisuus ei ole työelämän valtti. Etä- ja hybridityössä työn sijainti ei ole oleellista. Globaalisuus aiheuttaa tietomäärän kasvua ja aika globaalissa maailmassa ei olekaan suoraviivaista. (Salminen, 2005, ss. 20–22)

Eulenberger (2021, ss. 23, 28) väittää, että myytti pitkään työelämässä olleiden kyvyttymyydestä uudistua nousee menneestä maailmasta, jolloin työntekijöiden koulutustaso on ollut pääosin matalaa ja työnantajan kontolla on ollut tarvittava osaamisen kehittäminen. Nykyään koulutustaso on korkeampi, oppivelvollisuus jatkuu täysi-ikäisyyteen asti ja korkea-asteen koulutuskin on lähes puolella työikäisistä (48 %). Teknologian kehitys ja digitalisaation aikakausi pienentävät työn arvoa, kun iso osa työpaikoista on katoamassa tekoälyn, robottien ja automaation vuoksi. Toisaalla taas syntyy uusia ammatteja, joissa vaaditaan ihmisen työpanosta.

## **2.2 Työelämässä vaadittavat kompetenssit**

Työelämässä vaaditaan monenlaisia taitoja, kuten teknistä osaamista eli substanssiosaamista, yleisiä työelämätaitoja, asiantuntijan erityistaitoja, yhteistyötaitoja, asiakastaitoja sekä ammattiosaamisen kehittämistaitoja (Salminen, 2015, ss. 69–70).

Ammatissa vaadittavaa teknistä eli substanssiosaamista ovat ammattiin liittyvän perusammattitaidon lisäksi vuorovaikutus- ja muutostaidot. Työelämätaitoihin, yhteistyötaitoihin ja asiakastaitoihin, näihin kaikkiin kuuluu keskeisesti tunnetaidot. Yhteistyötaidoissa olennaista ovat muun muassa verkostoitumistaidot. (Salminen, 2015, ss. 69–70)

Sydänmaanlakka (2017, s. 20) mainitsee tärkeäksi hyvän sosiaalisen kunnon hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. Osa sosiaalista kuntoa on tunneälykkyyden hallinta, jolloin tulee toimeen itsensä ja muiden kanssa omien tunteiden hallinnan avulla. Tunneälykyys merkitsee kykyä tunnistaa ja ilmaista omia tunteitaan ja ymmärtää vastavuoroisesti muiden

tunteita pystyen luomaan hyviä ihmissuhteita sekä työelämässä että henkilökohtaisissa ihmissuhteissa.

Tunteita ei voi poissulkea työelämässä, vaan ne vaikuttavat kaikkeen päätöksentekoon. Silloin kun analyttinen ajattelu ei riitä, turvaudutaan tunteeseen ja intuitioon. Tunteet ovat tapa ymmärtää ja hahmottaa maailmaa. Jotta menestyy, on tärkeää tunnistaa ja ohjata tunteita tukemaan tavoitteiden saavuttamista. Työelämässä muiden tunteiden tunnistaminen vaatii omien tunteiden ymmärrystä ja käsittelyä. Tunteista itsehillintää tarvitaan edellytyksenä kontrolloida erilaisia impulsseja, joita on vaikea estää. Itsearvostus luo jäämäkkyyttä ja antaa pohjan itsesuojeluun. Jämäkkyydellä määritellään omat rajat ja pidetään niistä kiinni. Yleisesti työelämässä pärjäämiseen tarvitaan tunnetaitoja, sillä hallitsemalla ja käsittelemällä omia tunteita, voi ymmärtää myös muiden käyttäytymistä. Tunnetaitoja voi harjoitella itsehavainnoinnilla eli reflektoinnilla. (Salminen, 2015, ss. 94–99)

Verkostoituminen on yhä tärkeämpää työelämässä, erityisesti asiantuntijatyössä, kun työn hallitsemiseen tarvitaan ympärillä olevia ihmisiä. Parhaimmillaan se on informaation ja kontaktien vaihtoa avoimesti. Verkostoitumisessa tulee muistaa vastavuoroisuus. Kun saa apua, on oltava valmis myös auttamaan. Verkostoituminen on merkityksellistä oman ammattitaidon ja urakehityksen vuoksi. (Salminen, 2015, ss. 164–168)

### **2.2.1 Jatkuva oppiminen**

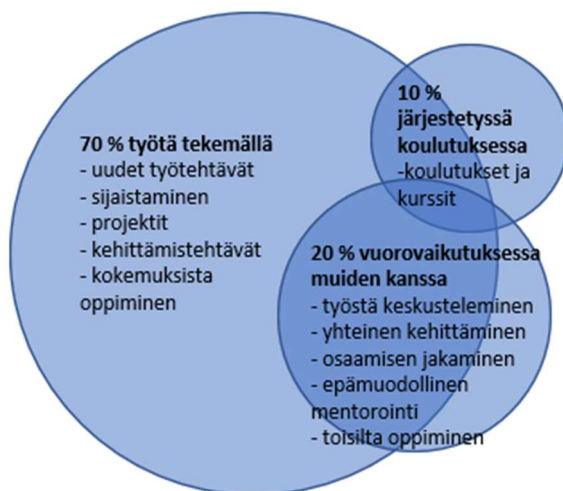
Jatkuva oppiminen on henkilön henkilökohtaisen osaamisen kehittämistä ja uudistamista työuran ja elämän eri vaiheissa. Jatkuvaa oppimista verrataan kävelemiseen ja omasta kunnosta huolehtimiseen; se on yhtä luonnollista, normaalia ja hyvinvointia edistävää. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, s. 7)

Yhteiskunta investoi tulevaisuuteen mahdollistamalla jatkuvan oppimisen. Haasteena on miten ja kuka rahoittaa jatkuvaa oppimista – onko se yhteiskunnan, työnantajan vai yksilön vastuulla. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, ss. 39–41)

Hallitusohjelmaan sisältyy uudistus, jonka tarkoituksena on vastata tarpeeseen kehittämällä ja uudistamalla osaamista työuran ja elämän eri vaiheissa (Kallonen & Kuhmonen, 2021, s. 63). Kehittämistä tuetaan muun muassa lisäämällä muunto-, täydennys- ja erikoistumiskoulutuksia ja vahvistamalla työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja ohjaajien roolia työpaikoilla. (Valtioneuvosto, 2019, ss. 140–141)

Jatkuvaa oppimista noudattavissa yrityksissä on vallalla 70-20-10 -periaate, jonka mukaan 70 % työajasta tehdään normaalia työtä ja opitaan työssä, 20 % ajasta reflektoidaan ja ollaan tavoitteellisessa vuorovaikutuksessa ja 10 % työajasta käytetään uuden opetteluun ja substanssiosaamisen opiskelemiseen kuten kuvassa 1 on esitetty (Kallonen & Kuhmonen, 2021, s. 36). Jatkuvan oppimisen pääperiaatteena on yksilön henkilökohtainen kehittyminen ja vastuu pysyä työmarkkinakelpoisena (Kallonen & Kuhmonen, 2021, s. 59). On jokaisen yksilön omalla vastuulla huolehtia omasta oppimisestaan ja hankkia tarvittavaa osaamista.

KUVA 1. 70-20-10-malli työssä oppimisessä (Kupias & Peltola, 2019, s. 24)



### 2.2.2 Muutoskyvykkyys

Muutos näyttelee pääosaa työelämässä, vaikka emme sitä haluaisi. Muutos vaatii itseluottamusta, rohkeutta, henkistä joustavuutta sekä kykyä selvitä muutoksessa (resilienssi) ja kykyä toimia tehokkaasti erilaisissa muuttuvissa tilanteissa. (Salminen, 2015, s. 85)

Muutostilanteessa tarvittavia taitoja Salmisen (2015, ss. 88–89) mukaan ovat:

- taito ajatella strategisesti ja hahmottaa kokonaisuuksia
- informaatio- ja analysointitaito
- kyky sietää epävarmuutta
- kyky tehdä päätöksiä puutteellisen informaation varassa
- tulevaisuudesta innostumisen taito
- kyky ajatella positiivisesti
- tunnetaidot; kyky käsitellä omia pelkotiloja ja innostaa muita mukaan muutokseen
- stressinsietokyky ja taito ylläpitää omaa toimintakykyään epävarmassa tilanteessa
- oivallus siitä, että muita ihmisiä ei pystykään muuttamaan ellei muuta omia asenteita ja toimintatapojaan.

Muutoskyvykkyyteen liittyy läheisesti työn imu eli työhön uppotuminen, tarmokkuus ja työlle omistautuminen – flow-tila. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työnteko on aina kivaa, vaan tunne toistuu vähintään kerran viikossa. Työn imu taas mahdollistaa yksilön muutoskyvykkyyden – kun työ vie mennessään, muutoskyvykkyys, oppiminen ja työn kehittäminen on huipussaan. Nämä vaikuttavat suoraan työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, ss. 66 ja 71)

Kuvan 2 mukaisesti oikeanlainen ja kannustava työilmapiiri on suoraan yhteydessä työn tuottavuuteen ja organisaation tulisikin luoda yksilölle tuottavuutta parantava työympäristö. Tämä saadaan aikaan mielekkäällä työllä ja kehittymismahdollisuuksilla. Tärkeä osa on myös organisaatiokulttuurilla sekä kannustavalla, tasapuolisella, oikeudenmukaisella ja osallistavalla johtamisella. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, s. 73)

KUVA 2. Työn imussa (Kallonen & Kuhmonen, 2021, s. 73)



Muutoksessa onnistumiseen vaikuttavat Kupias & Peltolan (2019, ss. 74–75) mukaan olennaiseen keskittyminen valitsemalla tärkein tai muutama tärkeä muutoskohde:

- valitsemalla pieni muutoskohde, joka vie mahdollisimman vähän energiaa
- ajoittamalla muutos siten, että yksilöllä on mahdollisimman paljon energiaa
- tekemällä muutoksesta rutiineja ja vakioimalla kaikki muu
- pohtimalla mistä saa energiaa ja käyttämällä tätä tietoa muutokseen
- ottamalla muut mukaan muutokseen pyytämällä heiltä kannustusta ja palautetta
- huomaamalla pienenkin muutoksen, edistyksen ja kehittymisen.

### 2.2.3 Vanhasta poisoppiminen

Vanhasta poisoppiminen on suuri haaste työn muutoksessa. Vanhojen taitojen ja työmenetelmien syrjäyttäminen uusilla vaatii systemaattista vanhasta poisoppimista. Organisaation uudessa visiossa saattaa olla uutta osaamista jolloin jotain toista, vanhaa

osaamista ei enää – ainakaan toistaiseksi – tarvita. Tällöin on häivyttävä vanhat, tarpeettomat osaamiset ja vertailtava vanhaa ja uutta osaamista, jotta saadaan selville mistä luovutaan ja mihin suuntaan ollaan menossa ja miksi. Uuden mallin tulisi olla motivoiva ja merkityksellinen ja sitä on puntaroitava, mitä se tuo tullessaan ja mitä hyötyä siitä on eteenpäin menemisessä. (Kupias & Peltola, 2019, ss. 194–195)

### **2.3 Työntekijäkokemus**

Työntekijäkokemus on vahvasti sidoksissa työnantajakuvan kanssa. Työntekijäkokemus on työntekijän ajatuksia ja tunteita työtään, työympäristöään ja työnantajaansa kohtaan. Nämä ajatukset ja tunteen nousevat esiin kaikissa työnantajan ja työntekijän vuorovaikutustilanteissa. Keskeisiä vuorovaikutukseen liittyviä kokemuksia ovat:

- rekrytointikokemus
- saapumiskokemus
- työyhteisökokemus
- kasvukokemus
- hyvinvointikokemus
- elämäntilannekokemus
- epäkohtakokemus
- lähtökokemus.

Näihin tilanteisiin panostamalla voidaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen.

Vuorovaikutustilanteita voi kehittää parantamalla johtamista, henkilöstöjohtamista, työyhteisötaitoja ja työskentelyn olosuhteita. (KT, n.d.)

### **2.4 Ammatillinen osaaminen**

Ammatillinen osaaminen syntyy koulutuksen ja kokemuksen kautta liittyen omaan ammattiin ja työhön. Ammatillinen osaaminen eli substanssiosaaminen liittyy läheisesti myös osaamisen kehittämiseen, samoin kun työelämätaidot, kuten yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot (Eklund, 2021, s. 49). Sydänmaanlakka (2017, ss. 20–21, 32) puhuu

ammattillisesta kunnosta tarkoittaen, että henkilöllä on selkeä tehtävä, konkreettiset tavoitteet, hän saa riittävästi palautetta, omaa hyvän osaamisen ja kehitty tehtävässään. Hyvän ammatillisen kunnan omaava henkilö pitää huolta osaamisestaan, sisältäen tiedot, taidot, motivaation, kontaktit ja kokemukset. Osaamista on myös pystyttävä kantamaan mukanaan sekä siirtämällä sitä käytäntöön aina uusissa ja yllättävissä tilanteissa. Ammatillisella kunnolla tarkoitetaan myös työroolin ja muiden roolien tasapainoista suhdetta.

## **2.5 Uramuotoilu**

Uramuotoilu koskettaa nykypäivänä koko yrityksen henkilöstöä. Aikaisemmin sitä on pidetty esimiesten ja johdon oikeutena nousujohtaisen uran suunnitteluun. Laajemmin eri henkilöstöryhmiä koskevassa uramuotoilussa käsitellään asiaa enemmänkin työurasta työtehtävien polkuna. Työura muodostuu erilaisista vaiheista, sillä uralla on esimerkiksi uusia haasteita, aktiivisia vaiheita, koulutusta tai vuorotteluvapaita. Urapolkua voidaan suunnitella niin, että jokainen yksilö pääsee osalliseksi omasta tulevaisuudestaan. Työntekijän omat vahvuudet ja toiveet tulevat tietoisuuteen urasuunnittelun avulla. (Kiviranta, 2010, ss. 125–126)

Urakehityksen voi katsoa tuottavan yksilölle ja organisaatiolle yhdessä sekä erikseen lisäarvoa. Se luo tulevaisuuden mahdollisuuksia molemmille kestäväällä ja eettisellä tavalla. (Salminen, 2005, s. 182)

## **2.6 Oman osaamisen kehittämisen keinot**

Yksilöllä on useita keinoja oman osaamisensa kehittämiseen. Tehtävän vaihto ja työnkierto ovat työnantajan kanssa neuvoteltavia keinoja. Muutosperehtyminen vaatii yksilöltä itseltään paneutumista, mutta työnantajakin voi olla myötävaikuttamassa asiassa. Työssä / työstä oppiminen vaatii yksilöltä oma-aloitteisuutta ja vuorovaikutusta työpaikalla. Vuorovaikutus on oman osaamisen kehittämisen kannalta välttämätöntä.

### 2.6.1 Tehtävän vaihto / työkierto

Tehtävän vaihto voi organisaatiossa olla usein ylöspäin etenemistä urapolkumallilla, mutta myös sivuttaissuunnassa tapahtuvaa esimerkiksi asiantuntijatehtävästä toiseen tai projektiin siirtymistä. Työuran loppupuolella muutos voi olla jopa alaspäin, vähemmän vaativiin tehtäviin siirtymistä.

Työkiertoa ovat esimerkiksi säännöllisesti vaihtuvat työtehtävät tiimin sisällä. Työkierto auttaa ymmärtämään muiden työtehtävien luonnetta, haasteita ja mahdollisuuksia sekä edistää avoimuutta ja vuorovaikutusta työyhteisössä. (Eklund, 2021, ss. 174–175)

### 2.6.2 Muutosperehtyminen

Työssä jatkuva kehittyminen on muutakin kuin tutkintoja ja koulutuksia. (Eklund, 2021, s. 121). Työelämän erilaiset muutokset vaativat jatkuvaa oppimista ja muutosperehtymistä, kun vanhat työtavat ja käytännöt korvataan uusilla.

Kun organisaatiossa on meneillään tavanomaista suurempia muutoksia, tarvitaan muutosperehtymistä ja -perehdytystä. Muutos herättää kielteisiä tunteita ja pelkoa, sekä epäilyn omista oppimismahdollisuuksista. Tässä tilanteessa tarvitaan yksilön ja tiimin tukemista ja koko organisaation oppimisen edistämistä. (Kupias & Peltola, 2019, s. 89)

### 2.6.3 Työssä / työstä oppiminen

Oppiminen on jatkuva prosessi, sillä sitä tapahtuu koko ajan. Tilanteesta riippuen se voi olla hyödyllistä ja toivottavaa tai hyödytöntä ja epätoivottavaa. Joskus hyödytön voi muuttua hyödylliseksi tai päinvastoin. Luopuminen on osa oppimisprosessia. (Kupias & Peltola, 2019, s. 12)

Kupias ja Peltosen (2019, s. 34) mukaan Carol Dweck kuvaa kehittymisen ajatusmalleja kahdella ääripäällä muuttumattomuuden (*fixed*) ja kasvun (*growth*) ajattelumalleilla. Niistä käytetään myös nimiä säilyttämisen ja uudistumisen ajattelumallit. Muuttumattomuuden ajattelumallissa oppija pyrkii säilyttämään nykyisen tasonsa oppimisessa. Kasvun

ajattelumallissa oppija kokeilee ja kehittää uutta. Jokainen päättää oppimisestaan itse, eikä kukaan toinen voi oppia toisen puolesta (Kupias & Peltola, 2019, s. 56).

Kokemus opettaa työelämässä oppimisessa, mutta ilman reflektointia, omien uskomusten, taustojen ja oikeutusten tarkastelua ja tutkimista ei oppimista tapahdu. Reflektiivisyydestä voi ja tulee harjoitella. Se on ammattilaisuuden edellytys. (Kupias & Peltola, 2019, s. 65–66)

Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisillä on kolme psykologista motiivia: autonomia, kompetenssi ja läheisyys. Autonomiassa eli omaehtoisuudessa yksilö haluaa vaikuttaa omiin ja lähiympäristön asioihin päättämällä niistä. Kompetenssimotiivi eli kyvykkyyssmotiivi tyydyttyä tunteesta saada aikaan sekä osata ja selviytyä haasteista. Läheisyysmotiivi kuvaa yhteisöllisyyttä ja ihmisen pyrkimystä luoda ja ylläpitää merkityksellisiä ihmissuhteita. (Kupias & Peltola, 2019, s. 69)

Oppimisesta puhuttaessa kuulee usein, että oppiminen vaatii menemistä epämukavuusalueelle. Oman osaamisen oppimisessa omaan osaamiskuoreen täytyy tulla särö, jotta uuden oppiminen mahdollistuu. Myös tiedollinen ristiriita, kongitiivinen dissonanssi kuvaa oppimista, jolloin tulee tunne, että ei osakaan kaikkea ja kumpuaa halu ottaa asiasta selvää. Aikaisempi osaaminen sekä tiedot ja taidot tulee asettaa alttiiksi, jotta oppiminen mahdollistuisi. (Kupias & Peltola, 2019, s. 76)

#### **2.6.4 Vuorovaikutus ja dialogisuus**

Vuorovaikutuksessa kehittyminen vaatii ihmissuhteita, joille on tyypillistä keskinäinen riippuvuus, molemminpuolisuus ja vastavuoroisuus. Vuorovaikutuksessa on myös tärkeää olla altis oppimiselle ihmissuhteissa. Vuorovaikutus edellyttää ihmissuhdetaitoja, kuten empatiataito, taito itsereflektioon, kyky altistaa itsensä omine haavoittuvuuksineen, itseilmaisutaito, taito kuunnella aktiivisesti ja hyötyä palautteesta. Myös yksityiselämä vaikuttaa vuorovaikutukseen työelämässä. (Ruohotie, 2000, s. 219)

### **3 Osaamisen merkitys ja kehittäminen organisaation tasolla**

Osaamisen johtamisen tärkein trendi maailmassa tällä hetkellä on oppiminen (Kallonen & Kuhmonen, 2021, s. 135). Organisaatio, joka pyrkii olemaan askeleen edellä, kehittää ennakoivasti (Kupias & Peltola, 2019, s. 211). Tässä luvussa käsitellään osaamista ja sen merkitystä ja kehittämistä organisaation näkökulmasta.

Jokaisen henkilön ja organisaation tulisi löytää oma tapansa irrottaa aikaa kehittämiseen. Organisaation sisällä on haaste muuttaa koko ajatusmaailma siten, että kehittäminen ei ole yksittäinen projekti, vaan jatkuvaa toimintaa. Tällöin muutetaan asenteita, ajatusmaailmaa ja toimintatapoja, jotta uudistuminen tapahtuisi jokapäiväisessä arjessa. Kehityksen paikallaan pysyminen on taantuma, niin nopeasti maailma tällä hetkellä muuttuu. (Ranta, 2021, s. 11)

#### **3.1 Merkitys ja tarve osaamisen kehittämiseksi organisaatioissa**

Yrityksen johdon on myös tuotava esiin muutosponnistelujaan, jos työntekijöiden oletetaan muuttuvan. Uusien oppimiskäytäntöjen luomisessa tarvitaan molempien osapuolien hyväntahtoista sinnikkyyttä. (Kupias & Peltola, 2019, s. 94)

Organisaation uudistuminen ja kehittyminen vaativat ponnisteluja sekä yritykseltä että sen työntekijöiltä. Jos yritys ei anna työntekijöille mahdollisuutta kehittyä ja kehittää itseään yksilötasolla, on se este koko yrityksen kehitykselle ja menestymiselle. Vastavuoroisesti jos työntekijä yrityksessä on kehitystä vastaan, ei kehittymistä tapahdu tässäkään tapauksessa. (Ranta, 2021, s. 12)

Kallosen ja Kuhmosen haastatteleman Timo Ritakallion mukaan jatkuvassa oppimisessa on neljä peruseriaatetta: Yrityksen johdon tulee näyttää suuntaa ja ilmaista tavoitteet, jotta tiedetään odotukset tiimiä ja yksilöitä kohtaan. Toisena johdon tehtävänä on mahdollistaa tiimin pääsy tavoitteisiin poistamalla esteitä tavoitteisiin pääsystä. Kolmantena tehtävänä on kannustaa oppimaan antamalla ja vastaanottamalla palautetta, oppimalla kokeiluista ja

virheistä. Neljäs johdon tehtävä on varmistaa, että tulokset saavutetaan. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, ss. 31–32)

Uuden työntekijän tullessa yritykseen tarvitaan tulokasperehdytystä, jotta uusi työntekijä saa kaiken mahdollisen tuen oppimiselleen (Kupias & Peltola, 2019, s. 214).

Muutosperehdytys on tarpeen kun organisaatiossa on tapahtunut muutos, jota työntekijä ei ole voinut ennakoida (Kupias & Peltola, 2019, s. 216). Muutosperehdytystä saatetaan joissain tapauksissa vähätellä, mutta se on aivan yhtä tärkeää kuin uuden työntekijän tulokasperehdytys.

Muutokset voivat olla vastustusta herättäviä tai innostavia ja laajuudeltaan yksinkertaisia tai monimutkaisia. Niiden läpivieminen vaatii organisaatiolta erilaisia toimenpiteitä oheisen kuvan 3 mukaisesti.

KUVA 3. Oppimisen tuki muutoksessa (Kupias & Peltola, 2019, s. 218)



## 3.2 Kannustavan oppimiskulttuurin luominen

Organisaatioissa tulee luoda mahdollisuus yksilön oppimiselle ja kehittymiselle. Tämä mahdollisuus tulee organisaatiosta ylhäältä päin, yrityksen johdolta ja strategiasta siirtyen esimiestyön kautta yksilölle. Kannustavia oppimiskulttuureja ovat esimerkiksi oppivat organisaatiot ja ketterät organisaatiot. Oppimisen tukimuotoja 2020-luvulla voivat olla esimerkiksi:

- koulutus: formaali eli muodollinen koulutus, konferenssit, verkkokurssit, lukeminen
- ohjaus ja valmennus: perehdytys, mentorointi, harjoittelu
- työnkulussa oppiminen: mikro-oppiminen, kuratoidut sisällöt, retrospektiivit, reflektio
- laajenevat ja vaihtuvat vastuut: työkierrot, sijaisuudet, komennukset, muutosagentit
- yhteistyö: tiimi- ja parityö, oppimispäivät, opintopiirit ja verkostot
- kokeilut ja kehittäminen: yhteiskehittäminen, sprintit, kehittämishankkeet (FITech MOOCs, 2022).

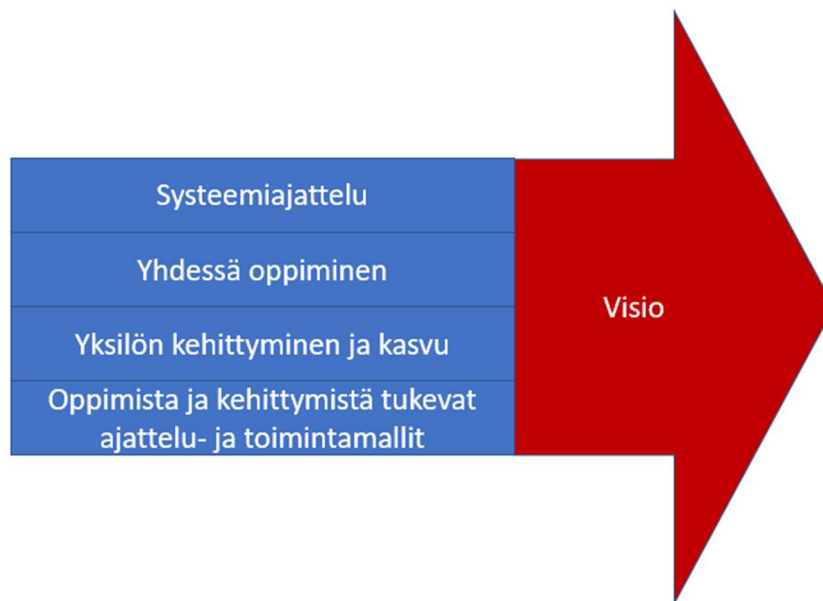
Yllä mainittu jaottelu kuvaa nykyistä työssäoppimisen kirjoa. Tärkeää on tunnistaa, miten oppimista tuetaan organisaatiossa ja miten sitä tulisi tukea. Tukimuotoja esiinnostamalla, useammat pääsevät niitä käyttämään ja samalla tulee ilmi kuinka paljon oppimista läpi organisaation jo tapahtuu. (FITech MOOCs, 2022)

### 3.2.1 Oppiva organisaatio

Organisaatiolla voi olla kyky oppia oppimaan. Tämä edellyttää yksilöitä, jotka taitavana oppimaan pystyvät hyödyntämään toistensa osaamista. Yrityksen johdon päätöksillä on myös vaikutusta organisaation oppimiseen siinä, miten toimintamallit, rakenteet ja organisoituminen toteutetaan. Jotta oppiminen kertyisi yrityksen yhteiseksi osaamis pääomaksi, tulee kaiken toiminnan tukea ja edistää oppimista – ei vaikeuttaa sitä. Kulttuurin ja rakenteen yrityksessä pitää olla oppimista vahvistavaa ja tukevaa. (Kupias & Peltola, 2019, s. 182)

Jatkuvaa, asteittaista oppimista ja muutosta korostavan oppivan organisaation tavoitteena ja pohjana on, että organisaatio oppii vain oppivan henkilöstön avulla. Jokaisen yksilön panosta organisaatiossa tarvitaan oppimisprosessissa. Eklundin (2021, s. 51) mukaan organisaation oppimisen teorian kehittäjä Peter Sengen viisi peruselementtiä ovat oheisen kuvan 4 mukaisesti ”yhteinen visio, ajattelumallit, henkilökohtainen kasvu, tiimioppiminen ja systeemiajattelu”.

Kuva 4. Oppiva organisaatio Sengeä mukaillen 1990 (Kupias & Peltola, 2019, s. 189)



Kupias & Peltolan (2019, s.188) mukaan Sengen painopisteenä oppivassa organisaatiossa on ymmärrys. Koko organisaatio tietää, mihin suuntaan ollaan menossa ja miten organisaatiota kehitetään. Organisaation jäsen ottaa osaa keskusteluun ja toiminnan kehittämiseen. Näin organisaatio muuttuu ja pysyy kehittyvänä ja organisaation jäsenet tietävät oman paikkansa ja vaikutuksensa organisaation kehitykselle.

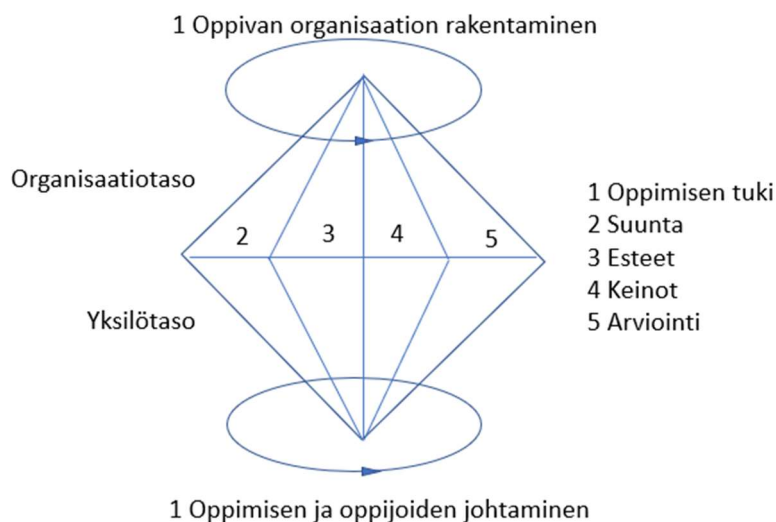
Jokainen oppivan organisaation jäsen ymmärtää sen, mitä kohti tulevaisuudessa tähdätään ja miten siihen voi positiivisella asenteella vaikuttaa saavuttaen yhteisen vision. Ajattelumallit ovat oletuksia ja yleistyksiä, joilla on vaikutusta yksilön käyttäytymiseen. Tätä ajattelumallia tulisi pystyä muokkaamaan oppivassa organisaatiossa. Henkilökohtainen kasvu on vastuunottoa yksilön omasta kehitymisestä ja sitoutumista kehitykseen.

Tiimioppimisessa on kaksi näkökulmaa; tiimi yhdessä on enemmän kuin yksilö yksin ja tiimissä vaaditaan kuuntelutaitoja ja toisten tiimiläisten mielipiteiden arvostamista.

Kaikki organisaatiot eivät ole oppivia. Vaikka organisaation jäsenet oppivat voi organisaation oppiminen pysyä paikallaan. Osaaminen ei tällöin kerry organisaation hyväksi, vaan pysyy yksittäisen organisaatiojäsenen pääomana. (Kupias & Peltola, 2019, s. 179)

Systeemiajattelussa analysoidaan organisaation toimintaa kokonaisvaltaisesti, ei pilkkomalla osiin, koska kaikki vaikuttaa kaikkeen (Eklund, 2021, ss. 51–53). Taustat vaikuttavat jatkuvaan parantamiseen tähtäävässä organisaatiossa. Jotta voi kehittää organisaatiota, on oltava ymmärrys ja jokaisen yksilön kehityspanos organisaatiossa tarvitaan. Näin toteutuu oppiminen organisaatiossa alhaalta ylöspäin, mikä on erityisen tärkeää luovassa oppimisessa. Kuvan 5 mukaan oppiva organisaatio muodostuu kymmenen eri osa-alueen yhteisvaikutuksesta, muodostuen kahdesta eri osakokonaisuudesta organisaation ja yksilön tasolla.

Kuva 5. Oppiva organisaatio timanttina (Moilanen, 2001, s. 74)



Oppimisen arvioinnissa voi käyttää esimerkiksi SMART-laatukriteeriä, jolloin hyvä tavoite on

- selkeä ja täsmällinen (S = specific),
- mitattavissa (M = measurable),
- saavutettavissa (A = attainable / achievable)

- merkityksellinen (R = relevant) ja
- aikataulutettu (T = timebound) (Kupias & Peltola, 2019, s. 228).

Kokeilukulttuurissa kriteerit voisivat olla vastaavasti KOHTI eli

- kokonaisuuden huomioon ottava, systeeminen (K)
- organisaation missiota edistävä (O)
- huimiin seikkailuihin kannustava, rohkea ja ennakkoluuloton (H)
- takaiskuja kestävä, salliva ja armollinen (T) sekä
- innostava ja myönteinen (I) (Kupias & Peltola, 2019, s. 232).

### 3.2.2 Ketterä organisaatio

Mitä muuttuvampi on yrityksen toimintaympäristö, sitä ketterämpi sen pitää olla toiminnassaan. Organisaation hierarkkisuus ja jäykkyys vaikeuttaa organisaatiota toimimaan ketterästi. Usein oppiminen arjessa tapahtuu sattumalta ketterästi, ilman selkeää tavoitetta. (Kupias & Peltola, 2019, ss. 182, 191)

Ketteryys organisaatiossa on pohjimmiltaan ajattelutapa, jolla yksilöiden ja organisaatioiden tulisi muovautua pieninä askelina monimutkaisen ja jatkuvasti muuttuvan maailman mukaan. Ketteryyttä peräänkuulutettaessa vaaditaan yritykseltä tai yksilöltä joustavuutta ja sopeutumiskykyä sekä oppimispyrähdyksistä eli kokemuksista oppimista. Ketterässä organisaatiossa toiminta on itsenäistä ja läpinäkyvää. Ketterän organisaation ja ketterän oppimisen edellytyksiin kuuluvat yksilön vankka asiantuntijuus, oman alan osaaminen ja riittävä teoretieto. (Ojala, 2018, ss. 25, 164)

Ketterää organisaatiota voi verrata kalaparveen, jolla on tietty suunta ja verkostomainen tiimirakenne. Kun parvi kohtaa esteen, ulkopuolisen haasteen, se muuttaa suuntaa tai kun se löytää uuden reitin eli mahdollisuuden. (Ojala, 2018, s. 125)

Ketterän organisaation tiimit mahdollistavat ja tukevat ketterää oppimista. Tiimeissä on synergiaa ja ne saavat aikaan parempia tuloksia kuin yksilöt. Myös luovuus on tiimien

positiivisia puolia, kun tiimin sisällä vallitsee luottamus. Tiimeissä on enemmän tehokkuutta oppimiseen, ongelmanratkaisuun, virheiden löytämiseen, ideointiin ja uuden kehittämiseen. (Ojala, 2018, ss. 135–136) Ketterän organisaation strategia ja toimintatavat ovat myös avainasemassa, jotta organisaatio toimisi ketterästi.

Akateeminen opetussuunnitelma ei anna tulevaisuudessa työssä vaadittavia taitoja työn muuttuessa nopeasti ja työtehtävien kadotessa työntekijöiden tulee pystyä reagoimaan muutokseen nopeasti. Perinteinen luokkahuoneoppiminen vie liikaa aikaa ollen samalla tehottomaa, koska yhteyttä yrityselämään ei ole. Parhaiten taitoja opitaan työpaikolla projekteissa ja nivomalla oppimispolku työn sisään ja henkilökohtaistamalla oppimista. Akateeminen tutkinto ei ole tae uralla menestymiseen. Koulutussektori on tämän vuoksi joustamaton ja siiloutunut. Työelämän vaatimukset on huomioitava paremmin ja akateemisen koulutuksen on lähennyttävä soveltavaa oppimista. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, s. 144)

Erilaiset virtuaalioppimisympäristöt parantavat yritysten kilpailukykyä, kun työntekijät pääsevät erilaisissa simulaatioissa harjoittelemaan oppimisen ja erehdyksen kautta (Kallonen & Kuhmonen, 2021, s. 154). Useissa oppilaitoksissa on käytössä tällaisia virtuaalioppimisympäristöjä.

Ketterän organisaation ja oppivan organisaation ajatuksissa on samankaltaisuuksia: muutos, kehittyminen ja oppiminen. Oppivassa organisaatiossa painotetaan yhteistä suuntaa sekä jatkuvaa oppimista ja kehittyvää otetta. Ketterää organisaatiota värittävät erilaiset kokeilut ja nopeat suunnan muuttamiset. (Kupias & Peltola, 2019, s. 193)

### **3.2.3 Osaamisprofiili / -kartta**

Yritysten tulisi tulevaisuudessa käyttää hyväksi tekoälyä, joka tunnistaa yrityksen erilaisista dokumenteista yksilön osaamisprofiilin. Osaamisprofiilia voidaan hyödyntää yrityksen strategisessa johtamisessa, osaamisen kehittämisessä, henkilöstösuunnittelussa, rekrytoinneissa ja yhteiskunnan kannalta kansallisessa ennakkoinnissa. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, s. 122)

### **3.2.4 Oppimisekosysteemi**

Oppimisekosysteemi hyödyntää digitaalisuutta tuoden yhteistyötä erilaisten toimijoiden välille mahdollistaen tiedon, hyödykkeiden ja palveluiden vaihtamisen ja jakamisen (Kallonen & Kuhmonen, 2021, s. 136). Tällaiseen digitaaliseen oppimisekosysteemiin kootaan oppilaitosten oppimisen koulutusmahdollisuudet ja oppimisen, työllistymisen ja urapolkujen ohjauspalvelut matalalla kynnyksellä (Kallonen & Kuhmonen, 2021, s. 141).

### **3.3 Osaamisen johtaminen organisaatioissa**

Osaamisen kehittämisen suuntaviivat tulisi tulla yrityksen ylimmältä johdolta ja hallitukselta, yrityksen strategiasta, mihin ollaan valmiinta panostamaan (Eklund, 2021, s. 30). Vaikka oman toiminnan reflektointi ja työn kehittäminen ovat yksilön omalla vastuulla. Organisaatiossa luodaan rakenteet ja suuntaviivat osaamisen kehittämiseksi ja näin ollen oppimisen tulisi olla osa työtä ja organisaation tulee mahdollistaa tämä yhtenä työn osa-alueena (Eklund, 2021, s. 39).

### **3.4 Osaamisen johtaminen organisaation muutostilanteissa**

Osaamisen johtaminen on viimeaikoina korostunut työelämässä, kun osaamisen johtaminen on entistä lähempänä työntekijää ja esimiestä. Se on osa kehittämistä ja työn tekemistä. (Kiviranta, 2010, s. 134)

Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen johtaminen ovat siirtyneet henkilöstöasioista vastaavalta yksiköltä välittömille esimiehille. Yrityksen strategiassa muutos koskee henkilöstöasioiden roolin siirtymistä osaksi strategiaa. Osaamisen ollessa keskeinen resurssi yrityksen liiketoiminnassa, tulee osaamisen olla myös mukana strategiatyöskentelyssä, strategioiden nimissä ja sisällössä. Tästä johtuen ylin johto on avainasemassa riittävien ja oikeantasosten henkilöresurssien varmistamisessa. Keskijohto ja esimiehet puolestaan toteuttavat strategian mukaista liiketoiminta- ja henkilöstöpolitiikkaa, joka vastaa yrityksen tulevaisuuden tarpeisiin. (Kiviranta, 2010, ss. 139–140)

Esimiesten tehtävänä on keinojen ja järjestelmien opastaminen työntekijöille. Työntekijöille tarjotaan ajantasainen ”oppimisen ja osaamisen hallinnan infrastruktuuri” mahdollistaen näin yksilöiden kehittyminen. Esimiesten tehtäviin kuuluu myös kehittymisen arviointi ja tulosten käsittely sekä niistä palkitseminen. Esimiehet tarvitsevat tehtävänsä henkilöstöosaston tukea kasvavien haasteiden vuoksi henkilöstön osaamisen alueella. Henkilöstöammattilaisten tehtävä on huolehtia palveluista resurssien hankinnan, hallinnan ja kehittämisen alueilla. Osaamisen kehittämisen, resurssien riittävyyden, henkilökierron ja eri-ikäisyyden haasteissa tehdään jatkuvaa työtä. Koska asiat ovat laajoja ja omat resurssit vähäisiä, vaaditaan yhteistyötä eri toimijoiden välillä. (Kiviranta, 2010, ss. 139–140)

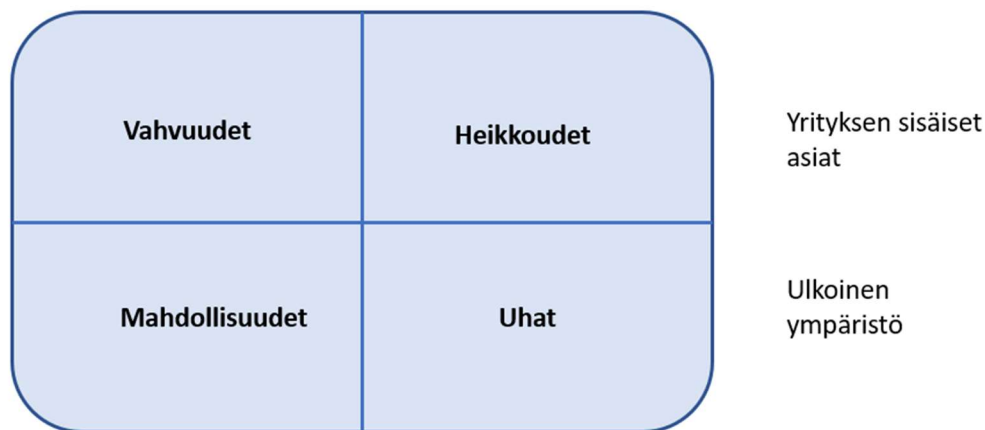
Yksittäisen työntekijän panos on myös merkittävä osaamisen kehittämisessä. Jos kehittäminen jää pelkästään yksilön vastuulle, voi tulos olla sattumanvarainen ja epävarma. Ne, joiden pitäisi kehittyä, jäävät osaamisessa vähemmälle. Aktiiviset kehittyvät, panostavat osaamiseen ja hyvinvointiin ja pysyvät työmarkkinakelpoisina. Lopputuloksena hyvin ohjattu, motivoitunut ja organisaatiolta tukea saava yksilö oppii ja kehittyy luontevasti, kun oikea suunta varmistetaan esimiehen toimesta välittömällä ohjauksella, tuella ja seurannalla. (Kiviranta, 2010, s. 141)

#### **4 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Haastatteluun kutsuttiin toimeksiantajan kahdeksan muutostilanteessa ollutta työntekijää viikolla 47/2022. Seitsemän kutsutuista haastateltavista osallistui haastatteluihin tavalla tai toisella, näin ollen vastausprosentti oli 87,5 %. Haastattelut toteutettiin pääasiassa ryhmähaastatteluina; yksi kolmen, yksi kahden ja yksi yhden hengen haastatteluna. Yksi vastaaja vastasi kysymyksiin kirjallisesti aikatauluongelmien vuoksi. Kaksi haastatteluista toteutettiin toimeksiantajan neuvottelutiloissa ja yksi Teamsin välityksellä. Kaikille haastatelluille lähetettiin kysymykset nähtäville haastattelua edeltävänä päivänä. Haastattelut nauhoitettiin ja ne kirjoitettiin tekstimuotoon Wordin saneluominaisuudella. Haastattelut purettiin kysymyksittäin ja vastaukset niihin esitetään opinnäytetyössä. Yhteenvetona tuloksista tehtiin myös SWOT-analyysi.

SWOT-analyysi (lyhenne englanninkielisistä sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats) on kehitetty jo 1960-luvulla Yhdysvalloissa. SWOT-analyysin tarkoituksena on saada esiin kokonaiskuva yrityksen strategisista valinnoista. SWOT jaetaan oheisen kuvan 6 mukaisesti neljään osa-alueeseen, joista S eli vahvuudet ja W eli heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä, O eli mahdollisuudet ja T eli uhat ovat liiketoimintaympäristöön liittyviä. Sisäiset teemat ovat nykyhetkessä olevia ja ulkoiset tulevaisuuden haasteita. (Vuorinen, 2013, s. 64)

Kuva 6. SWOT-analyysi (Vuorinen, 2013, s. 64)



## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään haastattelujen tuloksia. Haastatellut seitsemän työntekijää ovat vaihtaneet tehtävää palvelukeskusorganisaation sisällä viimeisen kahden vuoden aikana.

### 5.1 Työntekijän kompetenssit muutostilanteessa

Jatkuva oppiminen on välttämätöntä nykyään missä tahansa työyhteisössä. Tiimeittäin työskentelevistä neljä haastateltavaa oli saanut perehdytystä ns. vierihoidon kokeneemman työparin ohjauksessa. He kokivat, että tehtävään pääsi sisään parhaiten itse tekemällä, tarttumalla toimeen ja kyselemällä tarvittaessa ohjeita ohjaavalta työparilta. Tehtävän luonteesta ja tiimin rakenteesta johtuen kaksi haastateltavaa oli opetellut tehtävät omatoimisesti oppimisen ja erehdyksen kautta ilman tiimin tukea. Yksi haastateltava oli saanut pikaperehdytyksen pintaraapaisuna erittäin laajasta alueesta pois jääneeltä

edeltäjältään ja koki, ettei perehdytys ollut riittävä tähän osa-alueeseen. Tiimeissä perehdytetyt neljä haastateltavaa kokivat perehdytyksen luonnollisesti suunnitelmallisemmiksi. Tiimeissä oli perehdytysmateriaalia tehtävistä, kun taas yksin perehtyneet kokivat perehdytyksen niin, ettei se ollut valmisteltua tai suunnitelmallista. Kolme tiimeissä työskentelevää haastateltavaa koki, että esihenkilö tai perehdyttäjä oli kiinnostunut oppimisen edistymisestä ja kyseli miten asiat sujuvat ja oppimista tavallaan seurattiin. Kolme tiimeissä yksin työskentelevää haastateltavaa koki, ettei varsinaista seurantaan perehdytykselle tai oppimiselle ole ollut.

Muutoskyvykyys koettiin haastateltujen keskuudessa mielekkäänä asiana. Kaikki vastaajat kokivat uuden oppimisen mielekkäänä ja luonnollisena osana työtä sekä osaamisen laajentamisena. Ilman muutosta työ tuntuu vanhan kertaukselta ja jämähdyttää paikoilleen. Kun työympäristössä kaikki kuitenkin muuttuu ja kehittyy, on helpompi mennä muutoksen mukana kuin pyristellä muuttumattomuudessa ja taistella muutosta vastaan.

Yhtä haastateltavaa lukuunottamatta työpaikalla ei ole puhuttu vanhasta poisoppimisesta. Pääsääntöisesti vanhasta taidosta on ollut hyötyä uudessa tehtävässä, kun tehtävä on laajentunut eteenpäin. Yhdessä tapauksessa tehtävästä toiseen siirtyessä on ohjeistettu muuttamaan toimintatapoja siirtymisessä asiakkaasta toiseen.

## **5.2 Oman osaamisen kehittämisen keinot muutostilanteessa**

Ammatillinen osaaminen on tärkeä osa työtä muutostilanteessa ja sen ylläpito ja kehittäminen on väistämätöntä työmarkkinakunnon ylläpitämiseksi. Eduhouse - kouluttautumismahdollisuuden koki hyvänä yksi haastatelluista. Myös Excel-koulutuksia puolsi neljä haastateltua. Kaksi haastatelluista oli saanut perehdytyksen aikana ulkopuolista TES-koulutusta. Yhdellä haastatelluista oli kokemusta ulkopuolisen kouluttajan koulutuksesta. Myös koulutusta käytettäviin ohjelmiin on saatu ohjelmistotoimittajalta. Työaika omaan ammatillisen osaamisen kehittämiseen on saanut neljä haastateltavaa ja kolme on joutunut käyttämään omaa aikaansa ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Yksi edellä mainituista kolmesta pitää ammatillisen osaamisen kehittämistä harrastuksenaan, eikä näin koe sitä ongelmana.

Tehtävän vaihdossa tai lyhytaikaisemmassa työkierrossa aikaisemmasta osaamisesta on useimmiten hyötyä. Viidessä tapauksessa seitsemästä aikaisemmasta osaamisesta on ollut hyötyä uudessa tehtävässä ja se on otettu huomioon juuri uuteen tehtävään valinnassa. Ilman aikaisempaa kokemusta haastatelluilla ei ehkä olisi ollut mahdollisuutta siirtyä uusiin tehtäviin.

Muutosperehtyminen vaatii myös yksilöltä aktiivisuutta. Tutustumista tiimirajojen ulkopuolelle ja verkostoitumista ei juuri ehdi tehdä, varsinkaan etätyöskentelyssä, muuten kuin työasioiden puitteissa. Yhden haastateltavan mukaan uuden oppimista tapahtuu päivittäin ja eteen tulee joka päivä jotain sellaista, josta ei ole ennen kuullut. Yhdessä tiimissä on jonkun verran tehty asiakaskohtaisia ohjeita ja niitä käydään läpi säännöllisesti. Tämä on koettu hyvänä asiana. Kanavia, joista ohjeita etsitään on useita ja haku on vaivalloista, jos ei tiedä oikeaa hakusanaa. Yksi haastatelluista koki, että vierihoito voisi aluksi olla rauhallisemmassa tilassa ensimmäiset kaksi viikkoa, jotta pääsisi mukaan työtehtäviin ensin. Yksi haastatelluista toivoi ylipäättään perehdytystä muutostilanteessa, eikä pelkästään uuden henkilön aloittaessa organisaatiossa uutena työntekijänä. Yhden haastateltavan mielestä perehdytystä tehtävään ei oikeastaan voikaan antaa, vaan on opeteltava tekemällä itse asioita ja löytämällä ne parhaat toimintatavat niin sanotusti kantapään kautta. Yksi haastateltava toivoi kirjallista perehdytysuunnitelmaa aikatauluineen ja seurantaa miten perehdytys toteutuu.

Työssä ja työstä oppiminen on peruskeino uuden tehtävän opettelussa. Kahden haastateltavan osalta tiimin esihenkilö on hoitanut asian niin, että ohjausta työhön on saanut aina tarvittaessa, myös myöhemmässä vaiheessa. Yksi haastateltava koki, että perehdytystä olisi pitänyt olla tehtävään enemmän ja että nykyinen perehdytys ei ollut riittävää. Yhden haastateltavan mielestä itse hankitun ja selvitetyn tiedon perusteella oppii tehtävän parhaiten ja toinen haastateltava kertoi, ettei tehtävään ole voinut antaa ohjausta, muuta kuin mitä tekijältä ja tehtävältä odotetaan.

Vuorovaikutus ja dialogisuus ovat hyviä keinoja hiljaisen tiedon siirtämisessä sekä perehdytettävän tiedon laajentamista uudessa tiimissä. Kolmen haastateltavan mukaan oppimisen alkuvaiheessa oli haasteellista antaa kehitysehdotuksia tehtävään, vaan tuli

tehtyä perehdyttäjän ohjeen mukaisesti. Myöhemmin kun on päässyt tehtävään sisälle, ovat haastateltavat voineet ehdottaa parannuksia toimintatapoihin. Yksi haastateltava on voinut aikaisemman tehtävänsä perusteella ehdottaa muutoksia käytänteisiin, jotta asiat kulkevat jouhevammin yhteistyössä toisen tiimin kanssa. Yksi haastateltava oli esittänyt perusteellisen kehitysehdotuksen, mutta tämä oli jäänyt käsittelemättä loppuun. Yksi haastateltavista on vaikuttanut ohjelmakehitykseen vuorovaikutuksessa ohjelmatoimittajan kanssa. Yksi haastateltava käy jatkuvaa dialogia esihenkilönsä kanssa, mutta kokee ettei tehtävän opettamiseen voi oikein antaa kehitysehdotuksia.

Pääsääntöisesti haastateltavat on otettu hyvin vastaan uudessa tiimissä ja tehtävissä. Yksi haastateltava toivoi, että kehitysehdotuksia otettaisiin paremmin vastaan organisaation sisällä. Viisi haastateltavaa toi ilmi kokemuksen, että tiiminvaihdos organisaation sisällä on hyvä mahdollisuus kehittyä ja päästä eteenpäin.

### **5.3 Tutkimustulosten yhteenveto SWOT-analyysin muodossa**

SWOT-analyysissä pohditaan kolmannen tutkimuskysymyksen mukaisesti, millaisia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia liittyy henkilöstön näkökulmasta oman uran ja osaamisen hallintaan organisaation muutostilanteessa.

#### **5.3.1 Vahvuudet**

Oman uran ja osaamisen hallinnan vahvuudeksi henkilöstön näkökulmasta nousee ensimmäisenä henkilöstön kehittyminen ja jatkuva oppiminen. Henkilöstöllä on mahdollisuus kehittyä ja edetä uralla, kun tehtävien vaihto organisaation sisällä on mahdollistettu. Tämä luo uutta motivaatiota työntekoon ja vaikuttaa samalla myös tehokkuuteen. Positiivista on myös se, että osalla tiimeistä on olemassa selkeä suunnitelma miten uusia henkilöitä perehdytetään uuteen tehtävään.

### 5.3.2 Heikkoudet

Heikkoutena voi nähdä muutoksessa sen, että henkilökemiat eivät ehkä uudessa tehtävässä toimi toivotulla tavalla, jolloin saattaa esiintyä turhautumista ja jopa irtisanoutuminen, jos vanhaan tehtävään ei voi enää palata. Tässä tapauksessa jää työntekijälle negatiivinen työntekijäkokemus, joka on myös organisaation kannalta huono asia.

### 5.3.3 Mahdollisuudet

Mahdollisuutena on se, että organisaation sisältä saadaan siirrettyä osaamista toiseen tehtävään pienemmällä perehdytyksellä ja ohjauksella, kuin että koulutettaisiin tehtävään organisaation ulkopuolelta kokonaan uusi henkilö. Henkilöstön osaamista saadaan käytettyä hyväksi syvällisemmin kun perustason osaaminen ja organisaation toimintatapojen oppiminen eivät vie niin paljon aikaa.

### 5.3.4 Uhat

Uhkana muutostilanteessa on se, ettei perehdytystä tai ohjausta saada organisaation taholta tarpeeksi esimerkiksi ajanpuutteen vuoksi. Tämä aiheuttaa sen, että muutosperehtyminen vie enemmän aikaa ja pitkittää työtehtävien sisälle täysipainoisesti pääsyä ja kuormittaa tarpeettomasti työntekijää. Tässä tilanteessa organisaation tehokkuus laskee hetkellisesti ja asiakastyytyväisyyskin saattaa laskea.

Kuva 7. SWOT-analyysi tutkimustulosten perusteella

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- henkilöstön kehittyminen ja jatkuva oppiminen,</li> <li>- urakehitys</li> <li>- perehdytysuunnitelma osassa tiimejä</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- henkilökemiat</li> <li>-&gt; turhautuminen</li> <li>- negatiivinen työntekijäkokemus</li> </ul>	<p>Yrityksen sisäiset asiat</p>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- osaamisen siirto toiseen tehtävään/tiimiin</li> <li>- syvällisen osaamisen kehittäminen</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- puutteellinen perehdytys esim. ajanpuutteen tai tehtävän luonteen vuoksi</li> </ul>	

## 6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada käsitys toimeksiantajan organisaation sisällä siirtyvien henkilöiden tehtävien vaihdosta ja perehdytyksestä, mikä on helppoa ja sujuvaa ja mikä aiheuttaa haasteita. Tarkoituksena oli helpottaa perehdyttämistä ja uusiin tehtäviin sisäänpääsyä. Tarkoituksena oli myös saada vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Muutoksessa olleiden työntekijöiden haastatteluista saatiin selville, että perehdyttäminen ja työn ohjaus vaihtelevat organisaation sisällä suuresti ja riippuu paljolti myös siitä, minkä tyyppisestä tiimistä ja tehtävästä on kyse. Tiimissä, jossa useampi henkilö tekee samaa perustehtävää, perehdytys on huolellisempaa ja perusteellisempaa. Tiimissä, jossa on vain yksi henkilö perustehtävää kohden, perehdytys on pintapuolista tai sitä ei ole lainkaan ja tiedon siirtyminen uudelle työntekijälle on tämän vuoksi vajavaista. Tällaiseen tehtävään on vaikea antaa perehdytystä, varsinkin jos tehtävä on uusi.

Työntekijähaastattelujen perusteella saatiin selville muutosperehdytyksen nykytila toimeksiantajan organisaatiossa. Jatkuvaa muutosta pidetään haastateltujen keskuudessa hyvänä sekä oppimisen että kehittymisen kannalta, eikä sitä koeta organisaatiossa uhkana. Tämän vuoksi henkilöt ovat organisaatiossa hakeutuneet uusiin tehtäviin oma-aloitteisesti. Tutkimustulokset auttavat tulevaisuuden muutoksissa sekä tehtävän vaihdoksissa ja tutkimuksen avulla voidaan kehittää organisaation perehdytysprosesseja terävöittämällä perehdytystoimintaa tiimeissä yksin työskentelevien henkilöiden kohdalla.

## Lähteet

CGI. (n.d.). *Työn murros Suomessa*. Haettu 9.10.2022 osoitteesta

<https://www.cgi.com/fi/fi/lataa/tutkimus-tyon-murroksesta-suomessa>

Eklund, A. (2021). *Osaamiskartta: Osaamisen kehittäminen työelämässä* (1. painos.). Brik.

Eulenberger, S., Chydenius, T., & Enala, J. (2021). *Vapaalla tyylillä taitajaksi*. Basam Books.

FITech MOOCs. (2022). *Oppimisen muodot 2020-luvun työpaikalla*. Haettu 3.12.2022

osoitteesta <https://mooc.fitech.io/fi/lessons/oppimisen-muodot-2020-luvun-tyopaikalla/>

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. (2021). *Jatkuva oppiminen: Työelämän tärkein taito* (1.

painos.). Kauppakamari.

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. (2021). *Jatkuva oppiminen: Työelämän tärkein taito* (1.

painos.). [kuva] Työn imussa!

Kiviranta, R. (2010). *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. WSOYpro.

KT. (n.d.). *Työnantajakuva ja työntekijäkokemus*. Haettu 3.12.2022 osoitteesta

<https://www.kt.fi/soteliiderit/hr-johtaminen-hyvinvointialueilla/tyonantajakuva-tyontekijakokemus>

Kupias, P. & Peltola, R. (2019). *Oppiminen työssä*. Gaudeamus.

Kupias, P. & Peltola, R. (2019). *Oppiminen työssä*. [kuva] 70-20-10-malli työssä oppimisessa

Kupias, P. & Peltola, R. (2019). *Oppiminen työssä*. [kuva] Oppimisen tuki muutoksessa

Kupias, P. & Peltola, R. (2019). *Oppiminen työssä*. [kuva] Oppiva organisaatio

Moilanen, R. (2001). *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. [kuva] Oppiva organisaatio

timanttina

Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Kauppakamari.

Ranta, R. (2021). *Kehittyvä työyhteisö* (Uudistettu painos.). rtr-consulting.

Ruohotie, P. (2000). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. WSOY.

Salminen, E. O. (2005). *Joustava urakehitys: Miten johtaa sitä?* Edita.

Salminen, J. (2015). *Työntekijän vastuu ja työelämätaidot* (1. p.). J-Impact.

Sydänmaanlakka, P. (2017). *Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun* (4. p.). Alma Talent.

Valtioneuvosto (2019). *Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019, Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta*  
Haettu 3.12.2022 osoitteesta

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN\\_2019\\_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Talentum.

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. [kuva] SWOT-analyysi

**Liite 1: Haastattelukysymykset muutoksessa olevalle työntekijälle**

OSAAMISEN JA URAN HALLINTA TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA

**Taustakysymykset:**

Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa (palvelukeskus)?

Mistä alkaen (miten kauan) olet perehtynyt uuteen tehtävääsi?

Mikä työssäsi on tärkeää (yleisellä tasolla)?

**Jatkuva oppiminen:**

Millaista perehdytystä odotat / odotit uuteen työhösi?

Onko / oliko perehdyttäjä valmistautunut / suunnitellut perehdytyksen?

Onko / oliko perehdytykselle ja oppimiselle seurantaa?

**Muutoskyvykkyys:**

Mitä uuden oppiminen merkitsee Sinulle?

**Vanhasta poisoppiminen:**

Onko teillä puhuttu esimiehen / perehdyttäjän kanssa vanhan poisoppimisesta?

**Ammatillinen osaaminen:**

Miten tuetaan omaa osaamista?

Annetaanko ammatillisen osaamisen kehittämiseksi työaika?

**Tehtävän vaihto/työkierto:**

Miten aikaisempi osaamisesi on otettu huomioon?

**Muutosperehtyminen:**

Miten hyvin olet tutustunut työyhteisösi, miten perehtyminen ja oppiminen ovat sujuneet?

Mitä perehdytyksessä voisi tehdä vielä paremmin?

**Työssä / työstä oppiminen:**

Saatko / saitko ohjausta työhösi tarpeeksi?

**Vuorovaikutus (dialogisuus):**

Onko / oliko perehtyminen / oppiminen vuorovaikutteista, saitko antaa kehitysehdotuksia?

**Lopuksi:**

Koetko, että Sinua arvostetaan työyhteisösi uutena jäsenenä?

Haluatko sanoa terveisiä tehtävänmuutoksesta esimiehellesi / työnantajallesi?

**Liite 2: Aineistonhallintasuunnitelma**

Tässä opinnäytetyössä on käytetty aineistona kirjastossa saatavilla olevia kirjoja ja internetissä olevia julkisia julkaisuja. Opinnäytetyöstä on tehty opinnäytetyösopimus kolmena kappaleena, toimeksiantajalle, oppilaitokselle ja opiskelijalle, kullekin yksi samansisältöinen kappale.

Opinnäytetyön aineisto säilytetään ja muokataan henkilökohtaisessa tietokoneessa, joka on suojattu sormenjälkitunnistuksella ja/tai PIN-koodilla. Haastattelut on nauhoitettu kasvotunnistuksella suojatun henkilökohtaisen matkapuhelimen sanelimella ja ne tuhoetaan kun opinnäytetyö on valmis. Myös oppilaitoksen Wihi-järjestelmässä on opinnäytetyön tietoja. Työssä ei käsitellä henkilötietoja eikä muuta tietoa, joka voidaan yhdistää toimeksiantajaan.

Valmis opinnäytetyö julkaistaan toimeksiantajan suostumuksella.