

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden koulutus  
Markkinointi

Jenna Vertanen

**Palveluntuottajan osaamisvaatimusten tunnistaminen**  
**- Case ELSA Testbed-toiminta**

Opinnäytetyö 2019

## Tiivistelmä

Jenna Vertanen

Palveluntuottajan osaamisvaatimusten tunnistaminen – Case ELSA Testbed-toiminta, 52 sivua, 5 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutus

Markkinointi

Opinnäytetyö 2019

Ohjaajat: lehtori Jaani Väisänen, Saimaan ammattikorkeakoulu, projektipäällikkö Kaisa Pesonen, Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden tiedekunta (Eksote)

Palveluntuottajan osaamisvaatimusten tunnistaminen – Case ELSA Testbed-toiminta on ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, jonka tavoitteena oli selvittää, mitä osaamista ELSA Testbed-toimintaa johtavalla työryhmällä (palveluntuottajalla) pitää olla toiminnassa mukana olevien yritysten näkökulmasta. Opinnäytetyö tehtiin tilauksesta Saimaan ammattikorkeakoulun, Lappeenrannan-Lahden teknillisen yliopiston ja Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden yhteiselle Elinvoimaa älykkäällä sotella hankkeelle (ELSA).

Väestön ikääntyminen lisää sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tarvetta. Tähän tarpeeseen vastataan erilaisilla kotiin vietävillä palveluilla. Testbed-toiminta ja Living Lab-toiminta tarjoaa aidon kokeilu ympäristön yritysten uusille innovatiivisille palveluille ja tuotteille. Testbed-toiminnan ja Living Lab-toiminnan johtaminen ja organisointi vaatii monenlaista osaamista sitä tarjoavalta palveluntuottajalta. Palveluntuottajan osaamisvaatimusten kartoittaminen on tärkeää, jotta se voisi palvella yrityksiä parhaalla mahdollisella tavalla. Osaamista tarkasteltiin viiden osaamisalueen kautta. Näitä osaamisalueita olivat viestintä- ja vuorovaikutustaidot, verkostonjohtaminen, yhteistyötaidot ja verkosto-osaaminen, management- ja liiketoimintaosaaminen sekä muu osaaminen. Opinnäytetyön tulokset kerättiin puolistrukturoitujen kyselylomakkeiden avulla. Kyselylomakkeet lähetettiin ELSA Testbed-työryhmän jäsenille ja ELSA Testbed-verkoston yhteistyöyrityksille. Kyselyyn vastasi seitsemän yritystä ja 13 ELSA Testbed-työryhmän jäsentä. Lisäksi tiedonkeruuta tehtiin kirjallisista lähteistä ja internetistä. Tulokset analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Opinnäytetyön tuloksena on ELSA Testbed-työryhmän osaamiskartta. ELSA Testbed-työryhmällä on hyvin monenlaista osaamista. Työryhmän osaaminen on kaikilla osaamisalueilla kiitettävää tai hyvää sekä yhteistyöyritysten että työryhmän jäsenten mielestä. Yksittäisillä osa-alueilla työryhmän osaaminen on yritysten mielestä tyydyttävällä tasolla. Siinä, miten tärkeänä eri osaamisalueet nähdään, ei ole merkittävää eroa yhteistyöyritysten ja työryhmän välillä. Eniten eroa osaamisen tärkeyden kokemisessa muun osaamisen alueella. Yritysten mielestä tärkeintä osaamista ovat yhteistyötaidot ja verkosto-osaaminen sekä erityisesti sosiaali- ja terveysalan osaaminen sekä asiakastyön osaaminen. Työryhmän toimijat pitivät tärkeänä erityisesti management- ja liiketalousosaamista sekä yhteistyötaitoja ja verkosto-osaamista.

Avainsanat: osaaminen, osaamiskartoitus, testbed-toiminta, ekosysteemi

## **Abstract**

Jenna Vertanen

Identification of service provider competence requirements - Case ELSA Testbed-activity, 52 pages, 5 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in marketing

Bachelor's Thesis 2019

Instructors: Mr Jaani Väisänen, Senior lecturer Saimaa University of Applied Sciences, Ms Kaisa Pesonen Project manager South Karelia Social and Health Care District (Eksote)

Identification of service provider competence requirements - Case ELSA Testbed-activity is a thesis that Saimaa University of Applied Sciences conducted for ELSA-project. The objective was to find out what kind of professional skills cooperating companies require from service provider.

Testbed- and living lab-activities give an authentic testing environment for companies new innovative services and products and, to manage and organize them, variety of professional skills are needed. Mapping the required skillset of a service provider is important for the best possible service for the companies.

Competence was examined and analysed from the areas of communication- and interaction skills, network management, cooperation skills and network skills, management- and business skills and other skills. Data was collected through surveys answered by seven cooperating companies and 13 members of ELSA Testbed-workgroup. Information was also searched from literature and internet.

Result of the thesis is ELSA Testbed-workgroup's competence map. Workgroup has a variety of skills that both, companies and members of the group, consider either excellent or good in all areas. ELSA Testbed-workgroup and companies did not have major differences in how important they think different areas are. Biggest difference was in the area of other skills.

Keywords: competence, competence survey, testbed-activity, ecosystem

## Sisällys

1	Johdanto .....	5
2	Toimintaympäristön muutos .....	5
2.1	Toimiminen monialaisissa verkostoissa .....	6
2.2	Digitalisaatio .....	8
3	Osaaminen ja osaamisvaatimukset .....	11
4	Yhteiskehittäminen .....	13
4.1	Testbed-toiminta ja Living Lab-toiminta .....	13
4.2	Elinvoimaa älykkäällä sotella (ELSA)-hanke .....	14
5	Opinnäytetyön tarkoitus ja toteutus .....	14
5.1	Tavoitteet ja tutkimustehtävät .....	14
5.2	Tutkimusmenetelmä .....	15
5.3	Opinnäytetyön tiedonkeruu .....	17
5.4	Aineiston analyysi ja tulkinta .....	19
6	Palveluntuottajan osaamistarpeiden kartoitus .....	23
6.1	Viestintä ja vuorovaikutustaidot .....	23
6.1.1	ELSA Testbed-työryhmän osaaminen tällä hetkellä .....	24
6.1.2	Tärkeä osaaminen .....	25
6.1.3	Osaamisvajeet .....	26
6.2	Verkoston johtaminen .....	26
6.2.1	ELSA Testbed-työryhmän osaaminen tällä hetkellä .....	26
6.2.2	Tärkeä osaaminen .....	27
6.2.3	Osaamisvajeet .....	28
6.3	Yhteistyötaidot ja verkosto-osaaminen .....	29
6.3.1	ELSA Testbed-työryhmän osaaminen tällä hetkellä .....	29
6.3.2	Tärkeä osaaminen .....	31
6.3.3	Osaamisvajeet .....	32
6.4	Management-osaaminen ja liiketoimintaosaaminen .....	32
6.4.1	ELSA Testbed-työryhmän osaaminen tällä hetkellä .....	33
6.4.2	Osaamisvajeet .....	34
6.4.3	Tärkeä osaaminen .....	35
6.5	Muu osaaminen .....	36
6.5.1	ELSA Testbed-työryhmän osaaminen tällä hetkellä .....	36
6.5.2	Tärkeä osaaminen .....	38
6.5.3	Osaamisvajeet .....	39
6.6	Riskit, kehittämisideat, osaamisen kehittäminen ja tarvittava tuki .....	40
6.7	Yhteenveto kyselyn tuloksista .....	41
7	ELSA Testbed-työryhmän osaamiskartta .....	44
8	Yhteenveto ja pohdinta .....	45
	Lähteet .....	49

### Liitteet

- Liite 1 Kysely ELSA Testbed-työryhmän jäsenille
- Liite 2 Kysely yrityksille
- Liite 3 Saatekirje ELSA Testbed-työryhmän jäsenille
- Liite 4 Saatekirje yrityksille

## 1 Johdanto

Sosiaali- ja terveyspalveluiden digitalisaatio on vahvasti esillä nykypäivän keskusteluissa. Väestön ikääntyessä yhä useammat tarvitsevat erilaisia kotiin vietäviä sosiaali- ja terveyspalveluita, samalla kun työikäisten määrä suhteessa ikäänntyneisiin laskee. (Tilastokeskus.) Saimaan ammattikorkeakoulun, Lappeenrannan-Lahden teknillisen yliopiston ja Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden yhteisessä Elinvoimaa älykkäällä sotella-hankkeessa (ELSA) pyritään kehittämään uudenlaisia ratkaisuja yhä kasvaviin sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tarpeisiin.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään, millaista osaamista ELSA Testbed-työryhmän jäsenillä (palveluntuottajalla) tulee olla toiminnassa mukana olevien yritysten näkökulmasta. Opinnäytetyö on tilaustyö Saimaan ammattikorkeakoulun, Lappeenrannan-Lahden teknillisen yliopiston ja Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden yhteiselle Elinvoimaa älykkäällä sotella-hankkeelle (ELSA). Tämän opinnäytetyön tiedot on kerätty haastattelemalla kyselylomakkeella ELSA-hankkeen työryhmää ja toiminnassa mukana olevia yhteistyöyrityksiä. Kyselyiden pohjalta on luotu ELSA Testbed-työryhmän osaamiskartta.

Osaaminen on tärkeä menestystekijä kaikessa inhimillisessä toiminnassa (Kamensky 2015). Palveluntuottajan osaamisvaatimusten tunnistaminen on tärkeää, jotta palveluntuottaja voi palvella asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla. Ilman koko organisaation yhteistä ymmärrystä siitä, mitä jo osataan ja millaista osaamista tarvitaan, ei päästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

## 2 Toimintaympäristön muutos

Toimintaympäristö tarkoittaa Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen mukaan sitä toimijan sosiokulttuurista, poliittista, ekologista ja taloudellista kokonaisuutta, jossa toiminta tapahtuu (Tulevaisuuden tutkimuskeskus). Suomen itsenäisyyden juhla-

rahasto Sitran mukaan yksi tulevaisuuden megatrendeistä on työn ja toimeentulon arvoitus. Digitalisaatio muuttaa tulevaisuuden työelämää ja työtä tehdään tulevaisuudessa mahdollisesti voimakkaasti vuorovaikutuksessa muiden kanssa tai globaaleissa tiimeissä. Elinikäinen oppiminen on tärkeää jo nyt ja Sitran mukaan tulevaisuudessa kaiken ytimessä saattaakin olla motivaatio ja kyky oppia uutta sekä hyödyntää teknologiaa. (Sitra.)

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden keskus on kehittänyt erilaisia kotiin vietäviä digitaalisia palveluita vastatakseen kasvavaan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutarpeeseen. Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden keskus valmisteleekin juuri uutta strategiaa vuosille 2019-2023 ja sen yhtenä toimintaohjelmana on digitalisaatio-ohjelma. (Eksote.) Sosiaali- ja terveyspalveluiden digitalisoitumiselle on kysyntää ja tarve sosiaali- ja terveyspalveluiden digitalisaatioon on suuri. Valtakunnallisesti Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra on todennut, että digitaalisten terveys- ja hyvinvointipalveluiden potentiaali ja vielä käyttämättä ja, että tulevaisuudessa lähin terveyskeskus voi löytyä jokaisen älypuhelimesta. (Sitra). Suomessa tulee kehittää tulevaisuuden työn ratkaisuja etulinjassa, eikä jäädä seuraamaan digitaalisuutta ja alustataloutta sivusta (Kosonen & Ruohisto 2017, 33-34). Tässä työssä toimintaympäristön muutosta tarkastellaan verkostojen ja digitalisaation tuoman muutoksen kautta.

## **2.1 Toimiminen monialaisissa verkostoissa**

Nykypäivänä maailma avautuu verkostomaisena, koska kiinteiden rakenteiden tai instituutioiden lisäksi kiinnitetään yhä enemmän huomiota yhteyksien muodostumiseen ja suhteisiin, joissa nämä rakenteet ilmenevät. Monet yhteiskunnalliset ilmiöt on alettu nähdä olennaisesti verkostollisina ja maailmaa kuvaava kieli perustuu aiempaa enemmän verkostokäsitteisiin. Verkoston käsitteellä yhteiskuntatieteissä on pitkä historia. (Ericksson 2015, 7-15.) Erickssonin (2015, 11) mukaan verkosto viittaa sosiaaliseen järjestykseen, joka ei ole kovin säännelty hierarkia, mutta jolla kuitenkin on jonkinlainen vähimmäisrakenne. *Verkosto on mahdollista nähdä suunnitelmallisen vaikuttamisen ja kehittämisen kohteena, joka on mielletävissä yhtenä järjestelmänä* (Ericksson 2015, 11).

Verkostojen ohella on viime aikoina alettu puhua myös ekosysteemeistä. Ekosysteemisestä liiketoiminnasta puhuu muun muassa Katri Valkokari ym. teoksessa *Ekosysteemit ja verkostojen parviäly* (2014). Valkokari ym. näkevät ekosysteemisen liiketoiminnan keinona ratkaista tulevaisuuden liiketoiminnan haasteita. Ekosysteeminen liiketoiminta poikkeaa aiemmasta liiketoiminta-ajattelusta siinä, ettei yhteistyötä tehdä tehokkaan työnjaon ja halvemman hinnan ajamina, vaan yhdessä tekemisen kautta saavutettavan suuremman liiketoimintapotentiaalin takia. (Valkokari ym. 2014.)

Uudistuvalla verkostoyhteistyöllä on tyypillistä monen keski- ja vuorovaikutuksen ja yhteiskehittämisen prosessit. Toimijoiden omien strategisten intressiensä mukaisesti toimivat verkostot ja valittava sen hetkiseen tilanteeseensa sopivat tavat tehdä yhteistyötä ja verkostoitua. Yhteistoiminnallisempi, suhteita ja yhteistyötä korostava käsitys on alkanut lisääntyä 1990-luvulta lähtien aiemman markkinamekanismin ja itseriittoisiin organisaatioihin nojaavan talouskäsityksen sijaan. Aiempaa markkinamekanismia ja hierarkista johtamista ei ole kuitenkaan kokonaan hylätty, vaan verkottuminen on noussut näiden rinnalle. (Valkokari ym. 2014, 8-10.)

Ekosysteemisen liiketoiminnan lähtökohtana on tarve tehdä yhteistyötä, aiemman yrityskeskeisen liiketoimintaverkoston käsityksen sijaan, jossa korostettiin tehokasta työnjakoa toimijoiden kesken (Valkokari ym. 2014, 39). Valkokari ym. (2014, 54) esittelemä ekosysteeminen toiminta pohjautuu ajatukseen, että yritykset ja muut toimijat kykenevät muodostamaan ekosysteemissä nopeasti parvi- ja verkostoja, esimerkiksi asiakastarpeen määrittelyn ympärille.

Verkoston ja parven eroa Valkokari ym. (2014, 54) selvittävät seuraavasti: ”*Verkostometaforan olennainen piirre on se, että verkoston osat ovat yhteydessä toisiinsa ja että ne vaikuttavat toisiinsa. Parvimetaforassa taas painottuu ajatus koontumisesta ja yhteisestä päämäärästä ja suunnasta, ei niinkään keskinäisistä yhteyksistä. Verkoston erottaa parvesta muun muassa se, että verkostossa toimija on osa rakennetta, josta ei voi helposti irtautua. Parvi taas koostuu löyhemmin yksilöistä, joiden omassa intressissä on olla osa suurempaa parvea.*”

Tulevaisuuden työelämä vaatii luovaa ongelmanratkaisua ja sitä kautta joustavampia verkostoajan työmuotoja. Parvityö on yksi uusista työmuodoista. Parvityössä parvet ovat ryhmiä, jotka organisoituvat erilaisten työkohteiden ympärille osaamisen ja kiinnostuksen perusteella. Nykypäivänä ulkoisen yhteistyön merkitys on entistä suurempi, sillä edes suurilla ja menestyvillä yhtiöillä ei ole hallussaan kaikkea tarvittavaa osaamista ja tietoa. Tarvitaan siis entistä laajempia yhteistyöverkostoja. Parvi ei ole pitkäaikainen, kiinteä ja pysyvä tiimi, vaan se on toimeksiannon ympärille osaamisen ja motivaation perusteella muodostunut ryhmä. Parven tavoitteena on tuottaa uutta tietoa tai uusia toimintatapoja. Tavoitteen saavuttamisen jälkeen ne hajaantuvat ja lähtevät kohti uusia haasteita. Parvi muodostuu aktiivisimmista tekijöistä, auttajista ja seuraajista eikä sen kokoa tarvitse rajata. Parvissa jokainen voikin päättää itse, minkä verran osallistuu. Parvien kaltaisessa hajaantuneessa työskentelyssä korostuvat viestintä- ja yhteistyötaidot. Yksittäisten ihmisten kohdalla tarvitaan motivaatiota, itsensäjohtamistaitoa, viestintätaitoja ja valmiutta yhteistyöhön. Vuorovaikutus on parvityöskentelyssä avainasemassa, sillä sen kautta rakentuu jaettu tietämys. Parven johtaminen vaatii tekoja ja johtajan tulee olla aktiivinen, kannustava, rakentava ja taitava viestijä. Parvityö vaatii onnistuakseen turvallisen ympäristön ja tilan, jossa on lupa kokeilla, epäonnistua ja oppia leikkisyyden kautta. (Kosonen & Ruohisto 2017, 26-33.) Toimijoiden toimintaa suuntaavat intressit ja toimijoiden keskinäiset yhteydet korostuvat parviverkostoissa ja verkostoa voidaan ajatella resurssina, jonka avulla toimijat voivat päästä tavoitteisiinsa (Valkokari ym. 2014, 54).

## **2.2 Digitalisaatio**

Hämäläinen, Maula ja Suominen kuvaavat kirjassaan Digiajan strategia (2016), että digimurroksella on ollut monia seurauksia yritysten liiketoiminnalle. Digimurros on asettanut kyseenalaiseksi monien yritysten liiketoimintamallit ja perinteisten fyysiseen kohtaamiseen perustuvien markkinapaikkojen rinnalle kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen ovat tulleet digitaaliset alustat. Yritysten strategiset valinnat kumpuavat yhä enemmän niistä verkostoista ja ekosysteemeistä, joiden osana ne toimivat, ja näiden yhteistyösuhteiden johtamisesta ja hallitsemisesta tulee yrityksille yhä tärkeämpää. (Hämäläinen ym. 2016, 15-16.)



Hämäläinen ym. (2016) kuvaavat digitalisoitumista seuraavasti: sillä tarkoitetaan, että jokin asia, jonka olemme tehneet fyysisesti, muutetaan digitaalisesti tehtäväksi ja ”atomit muuttuvat biteiksi”. Hämäläinen ym. (2016) jatkavat, että digitalisaatiolla puolestaan viitataan yleensä koko toimintaympäristön murrokseen, joka ei rajaudu vain omaan organisaatioon, ja jossa kysymys on innovaatioista, asiakaslähtöisyydestä ja digitekniikan uudeltaisesta käytöstä. Yrityksen näkökulmasta ei puhuta enää ainoastaan kanavan muutoksesta, vaan kokonaan erilaisesta tavasta tehdä liiketoimintaa, mikä lisää olennaisesti muutostyön haastetta ja monimutkaisuutta. (Hämäläinen ym. 2016, 21.)

Tätä muutosta kaivataan nyt myös entistä enemmän sosiaali- ja terveysalalla. Palveluiden saavutettavuus ja asiakaslähtöisyys ovat nousseet keskiöön alan keskustelussa. Näiden toteuttamisessa kaivataan uusia innovatiivisia ratkaisuja, joita erilaiset digitaaliset ratkaisut ja alustat voivat tuoda mukanaan. Valtioneuvoston kanslian raportissa vuodelta 2016 nostetaan esille toimialakohtaisia interventioita, joilla julkinen valta voi edistää alustatalouden kehitystä ja Suomessa toimivien yritysten kilpailukykyä. Näistä yksi toimenpide on kannustaa ”SOTE-alustan” syntymistä palvelemaan terveys- ja hyvinvointitekniikan vientiä. Raportissa todetaan, että tukemalla määrätietoisesti skaalautuvien digitaalisten alustojen ja niihin pohjautuvien toimintamallien rakentamista ja käyttöönottoa tuotetaan säästöjä kotimaiseen sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmään. (Ailisto ym. 2016.)

*Vaikka kuluttajakäyttäytyminen muuttuu digitalisaation takia väijäämättä, kuluttajat eivät kuitenkaan omaksu uusia toimintatapoja hetkessä. Kulttuuriset rakenteet muuttuvat hitaasti, ja asiakkaiden on koettava saavansa uusien palveluiden käyttöönotosta aidosti arvoa, jotta innovaatioilla on kysyntää.* (Hämäläinen ym. 2016, 25.)

### **Digitaaliset alustat ja palveluekosysteemit**

Valtioneuvoston kanslia on arvioinut palvelualustat ja digitaaliset palveluekosysteemit Suomen kannalta tärkeiksi kilpailutekijöiksi ja siksi käynnistänyt aiheesta hankkeen, jonka tarkoituksena oli tutkia, kuinka julkinen valta voi edistää alusta-

talouden kehitystä ja alalla Suomessa toimivien yritysten kilpailukykyä. Alustatalouden merkitystä ovat korostaneet monet tutkijat ja valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisussa ”Onko Suomi jäämässä alustatalouden junasta?” vuodelta 2016 (11) todetaankin, että ehkä vahvimman todistuksen uskosta alustatalouteen antavat New Yorkin pörssi ja sijoittajat, koska puolet kahdenkymmenen arvokkaimman yrityksen joukosta katsoo olevansa ”digitaalisia alustayrityksiä”.

Digitaaliset alustat ja niihin perustuva digitaalinen palvelutalous eivät ole termeinä yksikäsitteisiä ja niitä sovelletaan yhä useammassa tilanteissa ja kohteissa. Ailisto ym. (2016,12) kuvaavat valtioneuvoston tutkijaryhmän raportissa, että alustatalous ja alustat käsitteinä ovat kehittyneet kolmessa aallossa. Ensimmäisessä aallossa puhuttiin tuotealustoista ja termejä ”alusta” ja ”tuotealusta” käyttivät lähinnä tuotekehityksen tutkijat. Toisessa aallossa teknologiatutkijoiden koulukunta määritteli ”alustan” teollisen arvoverkoston kontrollipisteenä, jonka avulla toteutetaan tulon hankkimista varsinaisesti arvoa tuottamatta, mutta toisaalta myös kokonaisverkostotaloutta vahingoittaen. Vasta kolmannessa aallossa ”alustaa” alettiin kuvata tuotteiden, palvelujen ja niihin liittyvien vastikkeellisten ja vastikkeettomien transaktioiden välittäjiksi eli siis markkinapaikoiksi kahden tai useamman osapuolen välillä. (Ailisto ym. 2016, 12.)

Digitaalinen alusta voidaan määritellä siten, että sillä tarkoitetaan tietoteknisiä järjestelmiä ja niihin liittyviä yhteisiä toimintaperiaatteita, joilla eri toimijat (käyttäjät, tarjoajat ja muut sidosryhmät) yhdessä toteuttavat lisäarvoa tuottavaa toimintaa. Alustojen ominaispiirteinä voidaan pitää sitä, että niillä on monia verkostovaikutuksia, ne tarjoavat monisuuntaisia markkinoita ja täydentäviä komplementteja, sekä sitä, että rajaresurssien (yhteistoiminnalliset ja tekniset rajaresurssit) kautta alustojen omistajat voivat ohjata verkostojen käytäntöjä. (Ailisto ym. 2106, 12-15.) Digitaalisen alustan etuna on, että se tuo suuren määrän toimijoita yhteen ja kerää, suodattaa sekä analysoi dataa tavalla, joka lisää alustan arvoa sen kaikille osapuolille. (Hämäläinen ym. 2016, 35) Näitä etuja halutaan saavuttaa luomalla ELSA-hankkeen myötä uusi digitaalinen alusta ja kokeiluympäristö Etelä-Karjalan alueen sosiaali- ja terveysalan toimijoille. Myös valtioneuvoston tutkijaryhmän

raportissa (Ailisto ym. 2016, 11) todetaan, että alustat luovat potentiaalin uudelle arvonluonnille, mutta tuo potentiaali realisoituu vasta uusien palvelujen kautta. Hämäläisen ym. (2016, 36) mukaan alustojen hyödyntämisessä keskeistä on johtaa palvelun tarjoajien ja ostajien verkostoa sekä hyödyntää sen jäsenten resursseja niin, että pystytään luomaan mahdollisimman paljon arvoa koko ekosysteemille.

*Digitaaliseen markkinapaikkaan pohjautuvassa ekosysteemissä ydinajatus on se, etteivät kenenkään yksittäisen toimijan voimavarat ja resurssit yksin riitä onnistumiseen, vaan tarvitaan useita eri toimijoita, joiden yhteinen vetovoima, osaaminen ja tuotteet tekevät verkostosta houkuttelevan* (Hämäläinen ym. 2016, 36). Hämäläisen ym. (2016, 37) mukaan ekosysteemiin osallistuminen pitää tehdä sekä palvelun kehittäjälle että asiakkaalle houkuttelevaksi ja vetovoimaiseksi verkostovaikutuksia maksimoimalla.

### **3 Osaaminen ja osaamisvaatimukset**

Osaaminen ja osaamisvaatimukset voidaan määritellä monella tavalla. Usein osaaminen määritellään siten, että se on tietämyksen, kokemuksen ja kyvykkyyden summa. Bengt Karlöf ja Fredrik Helin Lövingsson (2004) määrittelevät osaamisen juuri näin, ja heidän mukaansa tietämys muodostuu työntekijöiden koulutuksesta ja omaehtoisesta opiskelusta, kokemus karttuu ajan myötä työn sisältöön perehdyttäessä ja kyvykkyys taas on kykyä hyödyntää tietämystä ja kokemusta todellisten ongelmien ratkaisemisessa. Karlöfin ja Lövingssonin (2004) mukaan, osaaminen liittyy organisaation pyrkimyksiin ja siihen, mitä varten työntekijä on palkattu. Osaaminen voidaan jakaa heidän mukaansa seuraavalla tavalla: organisaatiokohtainen osaaminen, liiketoimintaan liittyvä osaaminen ja henkilökohtainen osaaminen. (Karlöf & Lövingsson 2004, 177-178.) Osaamisen käsite on hyvin laaja. Kamensky (2015) jakaa osaamisen tärkeimmät näkökulmat kuuteen osaan, kuten alla olevassa kuvassa nähdään (Kuva 1).



Kuva 1. Osaamisen tärkeimmät näkökulmat. Kamensky 2015. 159.

Osaamisen johtamisessa keskeistä on organisaation ja sen henkilöstön osaamisen tunnistaminen ja sen systemaattinen kehittäminen. Osaaminen ei ole mikään ikuisesti ylläpysyvä taito, joka kestää hyvänä harjoittelematta tai ilman päivitystä. Nykyajan muuttuva työelämä asettaa lisäksi osaamiselle ja sen kehittämiselle omat vaatimuksensa. Yksi tapa kehittää osaamista yrityksen strategian vaatimalla tavalla ovat kehityskeskustelut ja erilaiset osaamiskartoitukset. Jokaisen yrityksen tulee määritellä, millaista osaamista se tarvitsee oman strategiansa toteuttamiseen ja yritystoiminnan eteenpäin viemiseen. Yrityksen tulee myös miettiä, miten osaamista jaetaan ja ylläpidetään.

Organisaation liikeidean perustana on sen ydinosaaminen, jossa se pyrkii olemaan paras. Menestyville yrityksille on ominaista se, että ne ovat tietoisia ydinosaamisestaan ja siitä, missä voivat olla parhaita. (Karlöf & Lövingsson 2004, 178.) Menestyäkseen yrityksen tulee olla tietoinen myös henkilöstönsä osaamisesta ja sen kehittämistarpeista. Digitalisaatio haastaa yrityksiä ja niiden osaamista uudella tavalla. Menestyminen vaatii jatkuvaa valppaana oloa ja uuden oppimista. Ilmarisen ja Koskelan (2015, 201) mukaan digitalisaation perusluonne kiteytyy uudistumiseen.

Digitalisaatio muuttaa toiminta- ja ajattelutavat kehittämisessä ja muutos on iso myös yksittäisille työntekijöille. Työntekijöiltä vaaditaan uusien kehittämismenetelmien osaamista, minkä vuoksi he voivat kokea, ettei heidän osaamistaan arvosteta kuten ennen. Yrityksen johdolta taas vaaditaan vahvaa henkilö- ja muutosjohtamista ja sen tärkeimpiä tehtäviä digitalisaation johtamisessa on luoda rohkeuteen, uteliaisuuteen ja kokeiluun tähtäävä toimintakulttuuri yritykseen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 202.)

Ilmarisen ja Koskelan (2015, 220) mukaan yksi digitalisaation perusedellytyksistä on digiosaamisen kasvattaminen. Digitalisaatio ei tuo uusia vaatimuksia pelkästään yksilötasolle, vaan se tuo niitä myös yritystasolle. Heidän mukaansa osaamistarpeiden ja -puutteiden arviointi kannattaa ottaa osaksi digitalisoitumisen suunnittelua. Digiosaamisen yhteydessä voidaan puhua myös asenteellisesta osaamisesta. Ilmarinen ja Koskela kuvaavat eroja diginatiivien ja digi-imigranttien välillä. Erot eivät ole niinkään osaamisessa näiden kahden ryhmän välillä, vaan siinä että diginatiivit ajattelevat toisin. Diginatiiveille erilaiset digitaaliset arvot, kuten nopeus, käytettävyys ja räätälöinti ovat itsestään selvyyksiä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 220-223.)

## **4 Yhteiskehittäminen**

### **4.1 Testbed-toiminta ja Living Lab-toiminta**

Living Lab-toiminnan on kehittänyt professori William Mitchell ja Suomeen se on tullut 2000-luvun alkupuolella. Se on käyttäjälähtöistä tutkimus- kehitys- ja innovaatiotoimintaa, jossa on kyse sekä suunnittelemisesta että testaamisesta. Toiminta mahdollistaa uusien tuotteiden ja palveluiden kokeilemista aidossa asiakasympäristössä avoimen innovaation periaatteita noudattaen. Yritykset tavoittelevat toiminnallaan liikevoittoa ja asiakkaat taas toivovat käytettävyydeltään parempia ja omiin käyttötarkoituksiinsa soveltuvia tuotteita ja palveluja. Living Lab-ympäristö ja testbed-ympäristö tarjoavat tähän hyvät mahdollisuudet ja ovat edullinen testausympäristön tuotteille ja palveluille. Käyttäjät (asiakkaat) osallistuvat toimintaan osana omaa arkeaan ja ekosysteemiään. Living Lab-toiminta on käy-

tössä esimerkiksi Kuopion yliopistollisessa keskussairaалassa. Kuopion yliopistollinen keskussairaala tarjoaa Living Lab-palveluita, jotta yritykset voivat testata tulevaisuuden teknologiaratkaisuja eli omia tuotteita ja palveluitaan aidossa sairaalaympäristössä. Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden keskus (Eksote) käyttää Living Lab-termin sijaan kokeiluympäristöstä sanaa testbed. Eksotella tuotteita ja palveluita kehitetään testbed-ympäristössä yhteistyössä Lappeenrannan-Lahden teknisen yliopiston ja Saimaan ammattikorkeakoulun kanssa. Living Lab-toimintaan ja testbed-toimintaan mukaan lähteminen vaatii rohkeutta, avoimuutta, verkostoitumistaitoja, kommunikaatio-osaamista ja muutosvastarinnan sietämistä. (Eksote; Espoon kaupunki 2016; Haaga-Helia 2012, 9-16; Loijas 2010, 56-62; Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri; Seinäjoen Teknologikeskus 2010.)

#### **4.2 Elinvoimaa älykkäällä sotella (ELSA)-hanke**

Saimaan ammattikorkeakoulun, Lappeenrannan-Lahden teknillisen yliopiston ja Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden yhteisessä Elinvoimaa älykkäällä sotella hankkeessa (ELSA) pyritään kehittämään uudenlaisia ratkaisuja. Hankkeen tavoitteena on rakentaa Etelä-Karjalan maakuntaan sosiaali- ja terveydenhuollon yhteiskehittämisen innovaatio- ja testausympäristö, osaamiskeskittymä, joka mahdollistaa sosiaali- ja terveydenhuollon pilotointeja/kokeiluja maakunnan laajuisesti. Hankkeen tuloksena Etelä-Karjalaan syntyy kotona asumista tukevien palvelujen innovaatio- ja testausympäristö, yhteiskehittämisen viitekehys ja osaamisen aineistoja. Testausympäristö kytkee alueellisen yritystoiminnan tiiviisti julkiseen sote-toimintaan ja mahdollistaa uusien palvelujen ja työpaikkojen syntymisen esimerkiksi alustatalouden kautta. (Elinvoimaa älykkäällä sotella hankehakemus.)

## **5 Opinnäytetyön tarkoitus ja toteutus**

### **5.1 Tavoitteet ja tutkimustehtävät**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä osaamista ELSA Testbed-toimintaa johtavalla työryhmällä (palveluntuottajalla) pitää olla toiminnassa mu-

kana olevien yritysten näkökulmasta. Opinnäytetyön tuloksena syntyi ELSA Testbed-työryhmän osaamiskartta. Osaamisvaatimuksia selvitetään, jotta yritykset saisivat toiminnasta sen hyödyn ja tuen, mitä he haluavat ja tarvitsevat. Työn lähtökohtana on yrityksille annettava tuki. Opinnäytetyön tulokset auttavat hankkeen toimijoita tunnistamaan oman osaamisensa ja kehittämistarpeensa, jotta he voivat parhaalla mahdollisella tavalla tukea testbed-toiminnassa mukana olevia yrityksiä. Opinnäytetyön tutkimustehtävänä on selvittää mitä osaamista palveluntuottajalla tulee olla. Alakysymyksenä on lisäksi: Eroavatko yritysten ja ELSA Testbed-toimijoiden osaamistarpeet toisistaan? Onko yritysten ja ELSA Testbed-toimijoiden välillä eroa siinä, mitä osaamista he pitävät tärkeänä? Millaista osaamista ELSA Testbed-toimijoilla tällä hetkellä on? Alakysymysten tehtävänä on selvittää varsinaista tutkimustehtävää. Jotta tiedetään, mitä osaamista täytyy kehittää, pitää ensin selvittää, mitä osaamista työryhmällä on tällä hetkellä. Jotta osaamisen kehittämisessä keskitytään oikeisiin asioihin, tulee selvittää, mitä osaamista pidetään tärkeänä. Koska työn lähtökohtana on yrityksille annettava tuki, on erityisen tärkeää saada tietää, mitä pidetään yritysten toiminnassa mukana olon kannalta tärkeänä osaamisena. Eri vastaajaryhmien eroja selvitetään, jotta saadaan mahdollisimman laaja kuva osaamisesta ja siitä, onko vastauksissa ristiriitaisuuksia.

## **5.2 Tutkimusmenetelmä**

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen työ, joka toteutetaan käyttämällä kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kerätty aineisto analysoidaan aineistolähtöisesti muikailemalla sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on systemaattinen ja objektiivinen analysointimenetelmä. Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 103.)

Palveluntuottajan osaamista voi selvittää monella eri tavalla. Yksi käytetyimmistä tavoista kartoittaa työntekijän osaamista on perinteinen kehityskeskustelu. Kehityskeskusteluissa apuna voidaan käyttää erilaisia valmiita malleja, joiden avulla voidaan kuvata kehitettäviä osa-alueita (esimerkiksi osaamisentimantti). Osa-

mista voidaan kartoittaa lisäksi säännöllisillä osaamiskartoituksilla (tähänkin löytyy valmiita malleja), tehtäväkuvauksilla, henkilökohtaisilla kehityssuunnitelmissa, henkilöstrategian laatimisella/päivittämisellä, yhteiskehittämisen projekteilla ja organisaatiotason suunnitelmilla. (Ojala 2008; Stratos 2018.)

Heljä Hätönen toteaa teoksessa Osaamiskartoituksesta kehittämiseen (2004, 9) että, jotta organisaation osaamisesta voidaan keskustella yhteisesti ja konkreettisesti, tarvitaan yhteinen työväline, osaamiskartta. Organisaation osaamiskartta on hyvä tapa, selvittää millaista osaamista organisaatiossa jo on ja millaista osaamista se tarvitsee. Hätönen (2004) kertoo erilaisista tavoista kuvata osaamista, joista yksi on osaamispyyrä. Osaamispyyrän tarkoituksena on tuoda yhteiseen viitekehykseen osaamisen eri puolia ja tasoja, joita ovat organisaation ydinosaaminen, arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen, työelämäosaaminen ja yksilöllinen ammattiosaaminen. (Hätönen 2004, 21.)

Perinteistä esimiehen ja alaisen välistä kahdenkeskistä kehityskeskustelua tehokkaampi tapa selvittää organisaation ja yksittäisen työntekijän osaamista on 360-arviointi. 360-arvioinnissa palautetta kerätään henkilöltä itseltään, esimieheltä, alaisilta, työkavereilta ja heidän lisäksi mahdollisilta asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta. 360-arviointi voidaan pitää luotettavampana tapana kuin vain yhdestä lähteestä, esimerkiksi esimieheltä, kerättyä palautetta. 360-arviointi voidaan toteuttaa esimerkiksi osaamiskartan laadinnan jälkeen. (Hätönen 2004, 44-45; Ojala 2008, 113.)

Tässä opinnäytetyössä palveluntuottajan (ELSA Testbed-työryhmä) osaamista kartoitettiin keräämällä palautetta kyselylomakkeiden avulla palveluntuottajalta itseltään ja yhteistyökumppaneilta (toimintaan liittyvät yritykset). Tässä vaiheessa hanketta ei vielä ollut mahdollista kerätä palautetta 360 arvioinnin tapaan hankkeen asiakkailta. Kysymysten luomisessa ja osaamisalueiden päättämisessä apuna käytettiin lähdemateriaalia. (ELSA hankehakemus; ELSA Testbed-työpaja 2018; Hätönen 1998; Hätönen 2004; Kamensky 2015; Stratos 2018; Virtanen 2010.) Näiden kyselyiden tulosten perusteella luotiin ELSA Testbed-työryhmän osaamiskartta.



### 5.3 Opinnäytetyön tiedonkeruu

Tämän opinnäytetyön tehtävänä on selvittää, millaista osaamista palveluntuottaja (ELSA-hankkeen työryhmä) tarvitsee auttaakseen testbed-toiminnassa mukana olevia yrityksiä parhaalla mahdollisella tavalla. Työn aluksi lähdetietoja on kerätty internetistä ja kirjallisista lähteistä. ELSA-hankkeeseen liittyen on marraskuussa 2018 pidetty työpaja hankkeessa mukana oleville yrityksille. Työpajan tuotoksena on yritysten tuottamia ajatuksia siitä, mitä testbed-toiminta heidän mukaansa edellyttää. Kirjallisen lähdemateriaalin ja työpajan tuotosten pohjalta esiinnoukseista teemoista rakennettiin puolistrukturoitu kyselylomake.

Kyselylomakkeen kysymysten luomisessa apuna käytettiin lähdemateriaalia. Mika Kamenskyn (2015) mukaan osaamisen osatekijöitä ovat tiedollisen ja taidollisen osaamisen lisäksi näkemys, halu ja rohkeus. Hän avaa eri osaamisalueiden sisältöjä ja tärkeyttä teoksessaan Osaamisen timantti (Kamensky 2015). Kamensky (2015) jakaa osaamisen teknis-taloudellis-sosiaaliseen osaamiseen, yksilö- ja joukkueosaamiseen, ydinosaamiseen ja vuorovaikutusosaamiseen. Hämeen Ely-keskuksen rahoittamassa Stratos-hankkeessa (2018) tärkeiksi osaamisvaatimuksiksi nousivat yrittäjyyteen, liiketoimintaan ja talouteen, myyntiin ja markkinointiin, esimiesosaamiseen ja asenteisiin liittyvät osaamisaluekonaisuudet. Heljä Hätönen (1998) kuvaa teoksessaan Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa, että osaamisalueiden määrittämisen jälkeen laaditaan kullekin osaamiselle osaamistaso. Hätösen (2004) mukaan osaamisalueet laaditaan organisaation vision ja strategian pohjalta. Tässä työssä osaamisalueiden määrittelyssä käytettiin apuna lisäksi ELSA hankehakemusta, jossa on kuvattu hankkeen tavoitteet ja ELSA Testbed-työpajan materiaaleja, joissa oli kuvattu muun muassa toiminnan kipupisteitä ja toimijoiden tarpeita ja toiveita. Näiden edellä kuvattujen lähteiden pohjalta valittiin eri osaamisalueet kyselylomakkeen kysymysten pohjaksi. Heidi Virtanen on tutkinut ylemmän ammattikorkeakoulututkinon opinnäytetyössään Itella Oyj:n osaamista. Myös Virtasen tekemää tutkimusta käytettiin kyselylomakkeen luomisen lähdemateriaalina. (ELSA hankehakemus; ELSA Testbed-työpaja 2018; Hätönen 1998; Hätönen 2004; Kamensky 2015; Stratos 2018; Virtanen 2010.)

Kyselylomakkeella selvitettiin, millaista osaamista ELSA Testbed-työryhmällä on tällä hetkellä. Lisäksi toisena osaamisalueisiin liittyvänä kysymyksenä oli, kuinka tärkeänä ko. osaamista pidetään, jotta toimintaan osallistuminen olisi mahdollista eri yritysten kohdalla. Monivalintakysymysten lisäksi kyselyssä oli avoimia kysymyksiä, joilla selvitettiin, mitä pidetään keskeisimpänä osaamisena, jotta toimintaan osallistuminen on mahdollista eri yritysten kohdalla, mitkä ovat suurimmat riskit toiminnan onnistumisessa ja haettiin kehittämissideoita osaamisen kehittämiseen. Avoimien kysymysten avulla haettiin laajempaa tietoa tutkittavasta aiheesta.

Kysely toteutettiin webropol-kyselynä hankkeen toimijoille ja toiminnassa mukana oleville tai siihen mukaan tulossa oleville yrityksille. Kyselylomakkeesta tehtiin kaksi versiota, joista toinen oli ELSA Testbed-työryhmän jäsenille (Liite 1) ja toinen toiminnassa mukana oleville yrityksille (Liite 2). Kyselylomakkeisiin liitettiin omat saatekirjeensä (Liitteet 3 ja 4). Kyselyyn vastaamiseen annettiin aluksi viikko aikaa ja noin puolessa välissä viikkoa vastaajille lähetettiin muistutusviesti kyselystä. Hirsjärven ym. (2009, 222) mukaan empiirisen aineiston tietoja voidaan täydentää lomakkeita karhuamalla. Viikossa yhteistyöyrityksiltä tuli vain vähän vastauksia, joten vastausaikaa jatkettiin heidän osaltaan ja lähetettiin vielä toinen muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta.

Eskola ja Suoranta (2008, 61-62) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Tässä opinnäytetyössä kyselylomakkeet on lähetetty koko ELSA Testbed-toiminnassa mukana olevalle työryhmälle sekä toiminnassa mukana oleville tai siihen mukaan tuleville yhteistyöyrityksille. Otoksena on siis koko populaatio. Toisaalta tässä kohtaa ei ole tarvetta puhua lainkaan otoksesta, vaan esimerkiksi Metsämuurosen (2002, 42) mukaan kyse on kokonaistutkimuksesta, koska tutkittavana ryhmänä on koko perusjoukko. Kutsu kyselyyn lähetettiin sähköpostilla 29 yrityksen edustajalle ja 16 työryhmän jäsenelle. Vastauksia saatiin seitsemältä yritykseltä ja 13 työryhmän jäseneltä. Tämän kerätyn aineiston avulla rakennettiin käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, tässä tapauksessa siitä, millaista osaamista ELSA Testbed-työryhmällä tulee olla. Koska kyseessä on case-tutki-

mus, tulokset eivät ole yleistettävissä muiden palveluntuottajien osaamistarpeiden kartoittamiseen. (Eskola & Suoranta 2008, 62-68.) Käytettyjä metodeja ja kysymyksiä voi toki hyödyntää muissakin tutkimuksissa. Opinnäytetyön teoriaosuutta täydennettiin vielä kyselyiden jälkeen kirjallisten lähteiden avulla.

#### **5.4 Aineiston analyysi ja tulkinta**

Vastaukset analysoidaan sisällön analyysiä mukaillen. Sisällönanalyysi toteutetaan aineistolähtöisesti. Aineiston analysoinnissa on yhdistetty määrällisiä ja laadullisia analysointitapoja. Havaintojen määrä on rajoitettu jo lomaketta suunniteltaessa. Lomaketta luodessa on päätetty, mitä kysytään ja kysytty vain tutkimustehtävän kannalta olennaisia kysymyksiä, ja vastausvaihtoehdot määriteltiin valmiiksi. Aineistoa kerätessä on käytetty pohjatietona teoriaa muun muassa osaamisalueista. Jo ennen aineiston keräämistä on päätetty, että vastauksista etsitään erilaisuutta eri vastaajaryhmien vastausten välillä. Kerätyistä aineistosta on luotu teoreettinen kokonaisuus, joka tässä työssä kuvaa ELSA Testbed-työryhmän osaamista tällä hetkellä, sitä millaista osaamista pidetään tärkeänä ja mitkä ovat työryhmän osaamisvajeet. Näiden tietojen pohjalta on luotu ELSA Testbed-työryhmän osaamiskartta. Aineistosta valittiin analyysiyksiköt opinnäytetyön tarkoituksen ja tehtävänasettelun avulla. (Alasuutari 2001, 50-51; Tuomi & Sarajärvi 2009, 93-96.)

#### **Aineiston luokittelu**

Monivalintakysymysten kohdalla aineisto analysoitiin käyttämällä luokittelua. Kimmo Vehkalahden (2014, 27) mukaan luokittelu edustaa puhtaasti laadullista mittaustasoa. Aineistosta laskettiin eri vastaajien vastausten keskiarvot ja näitä verrattiin kahden eri luokiteltavan muuttujan välillä. Näitä luokiteltavia muuttujia olivat yritykset ja työryhmän jäsenet. Molemmille ryhmille oli esitetty pääosin samat kysymykset, samoilla vastausvaihtoehdoilla, joten näiden kysymysten vastauksia pystyi vertailemaan keskenään. Lisäksi ELSA Testbed-toimijoiden kohdalla luokiteltavana muuttujana oli vastaajan oma taustaorganisaatio.

Taulukointi auttaa tutkimaan kahden muuttujan yhteyksiä ja se on hyvä tapa esittää tietoja tiiviisti. (Vehkalahti 2014, 68.) Verrattaessa kahden eri ryhmän (yritysten ja työryhmän) välisiä vastauksia, vastausten keskiarvot tuotiin vierekkäin samaan taulukkoon. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) vertaillaan näiden kahden ryhmän välisiä vastauksia viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa.

Luokitellut muuttujat: Yritykset ja toimijat

Viestintä ja vuorovaikutustaidot

	Yritykset arvosana ka	Yritykset tärkeys ka	Toimijat arvosana ka	Toimijat tärkeys ka
Neuvottelutaidot	5,43	2,57	5,31	2,85
Tiedottamistaidot	4,71	3	5	2,85
Yhteistyötaidot	5,86	2,86	5,31	3
Esiintymistaidot	5,29	2,29	4,92	2,46
Kirjallinen ilmaisu-taito	5,29	2,43	5,23	2,69
Kokoustekniikka	5	2,14	4,69	2,46
Puhelinkäyttötyminen	5,83	2,43	5,54	2,54
ka	5,3	2,5	5,1	2,7

Taulukko 1. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Yllä olevaan taulukkoon on ensimmäiseen sarakkeeseen kirjattu kyselylomakkeesta yksittäinen taito, seuraavaan sarakkeeseen kaikkien kyselyyn osallistuneiden yritysten osaamiselle annettu arvosanan keskiarvo, kolmanteen sarakkeeseen kuinka tärkeä tämä taito on yritysten vastausten keskiarvon perusteella, neljänteen sarakkeeseen kaikkien kyselyyn vastanneiden työryhmän jäsenten osaamiselle annettu arvosanan keskiarvo ja viimeiseen sarakkeeseen kuinka tärkeä tämä taito on kyselyyn vastanneiden työryhmän jäsenten antamien vastausten keskiarvon perusteella.

Kyselyssä osaamista arvioitiin asteikolla 1-7. Asteikon arvosanat määriteltiin seuraavasti: 1 ei lainkaan osaamista, 2 osaaminen on välttävää, 3 osaaminen on

kohtalaista, 4 osaaminen on tyydyttävää, 5 osaaminen on hyvää, 6 osaaminen on kiitettävää ja 7 osaaminen on erinomaista. Osaamisen tärkeyttä arvioitiin kolmiportaisella asteikolla: ei lainkaan tärkeä, hieman tärkeä ja tärkeä. Osaamisen kolmiportainen asteikko muutettiin analysointivaiheessa numeeriseen muotoon seuraavasti: ei lainkaan tärkeä=1, hieman tärkeä=2 ja tärkeä=3.

Tulosten analysointivaiheessa havainnollistamisen apuna käytettiin myös värejä. Yllä näkyvässä esimerkissä (Taulukko 1) vihreä väri kuvaa, mitä vastaajaryhmä arvioi työryhmän jäsenten osaavan parhaiten, punainen väri kuvaa, mitä arvioitiin osattavan huonoiten ja keltainen väri, mitä osaamista pidettiin tärkeänä.

Taulukoita tehtiin analysointivaiheessa useita ja niiden avulla etsittiin muun muassa ryhmien välisiä eroja siinä, mitä osaamista he pitivät tärkeänä ja arvioitiinko jonkun osa-alueen osaaminen alle hyvän tason (arvosanat 1-4), vaikka sen osaamista pidettiin tärkeänä. ELSA Testbed-toimijoiden osalta eroja etsittiin kahden muuttujan välillä. Näitä muuttujia olivat taustaorganisaatiot LUT/Saimia ja Eksote. Näitä tuloksia vertailtaessa ei kuitenkaan havaittua merkittävää eroa osaamisessa eikä siinä, kuinka tärkeänä eri alueiden osaamista pidetään.



Kuvio 1. Aineiston analyysi monivalintakysymyksissä.

Avoimien vastausten kohdalla vastaukset kirjoitettiin ensin auki erilliseen tiedostoon ja tämän jälkeen vastaukset luokiteltiin. Ensin vastaukset luokiteltiin alaluokkiin, jonka jälkeen niistä muodostettiin yläluokkia. Yläluokkia muodostettaessa alun karkeampaa alaluokkiin luokittelua muutettiin siten, että se vastasi aineistosta esiin nousevia osaamisalueita. Aineiston analysointi tapahtui aineiston ehdoilla. (Metsämuuronen 2002, 214-215.) Alla olevassa kuvassa (Kuvio 2) on kuvattu avoimien kysymysten analysointi.



Kuvio 2. Avoimien kysymysten analysointi.

Esimerkiksi yläluokkina kysymyksessä, ”mitä pidetään tärkeimpänä/keskeisimpänä osaamisena, jotta eri yritysten osallistuminen testbed-toimintaan on mahdollista”, käytettiin samoja osaamisalueita, joita käytettiin myös monivalintakysymysten luokittelussa. Nämä yläluokat nousivat selvästi esille aineistosta alaluokkia yhdistettäessä. Tämän jälkeen tarkasteltiin, mitä osaamisaluetta kohden tuli eniten mainintoja. Nämä avoimet vastaukset yhdistettiin tuloksissa monivalintakysymyksiin, jotta saatiin mahdollisimman kattava kuva kunkin alueen osaamisesta. (Valli 2018, 114.) Aineiston järjestämisen jälkeen tulokset kirjoitettiin auki, analysoitiin, tulkittiin ja tehtiin johtopäätökset tuloksista. Tulokinnassa pohdittiin analyysin tuloksia ja tehtiin niistä johtopäätöksiä. Tulosten tulkinta vaati yhdistely-

ja päättelykykyä. Tulkinnan avulla tuotiin esille, mitä tulokset tarkoittavat käytännössä. (Hirsjärvi ym. 2009.)

## **6 Palveluntuottajan osaamistarpeiden kartoitus**

ELSA Testbed-työryhmän osaamista kartoitettiin viiden eri osaamisalueen kautta. Näitä osaamisalueita olivat viestintä- ja vuorovaikutustaidot, verkoston johtaminen, yhteistyötaidot ja verkosto-osaaminen, management-osaaminen ja liiketoimintaosaaminen sekä muu osaaminen. Osaamisalueet jaettiin lisäksi pienempiin osa-alueisiin. Osaamisalueet valittiin käyttäen avuksi lähdemateriaalia. (Hätönen 1998; Hätönen 2004; Kamensky 2015; Stratos 2018; Virtanen 2010.)

ELSA Testbed-työryhmän osaaminen oli kaikilla osaamisalueilla pääosin hyvällä tasolla sekä yritysten että työryhmän toimijoiden itsensä mielestä. Yritysten vastauksissa tärkeimpänä osaamisena korostui yhteistyötaidot ja verkosto-osaaminen sekä avoimissa vastauksissa muu osaaminen, erityisesti sosiaali- ja terveystieteiden osaaminen sekä asiakastyön osaaminen. Työryhmän toimijat taas pitivät tärkeinä erityisesti management- ja liiketaloudellista osaamista sekä yhteistyötaitoja ja verkosto-osaamista. Seuraavissa kappaleissa tarkastelen ELSA Testbed-työryhmän osaamista näiden viiden osaamisalueen kautta.

Osaamista arvioitiin kyselyn monivalintakysymyksissä asteikolla 1-7. Asteikon arvosanat määriteltiin seuraavasti: 1 ei lainkaan osaamista, 2 osaaminen on välttämätöntä, 3 osaaminen on kohtalaista, 4 osaaminen on tyydyttävää, 5 osaaminen on hyvää, 6 osaaminen on kiitettävää ja 7 osaaminen on erinomaista. Osaamisen tärkeyttä arvioitiin kolmiportaisella asteikolla: ei lainkaan tärkeä (1), hieman tärkeä (2) ja tärkeä (3).

### **6.1 Viestintä ja vuorovaikutustaidot**

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot on jaoteltu tässä työssä seuraaviin osa-alueisiin

- Neuvottelutaidot
- Tiedottamistaidot
- Yhteistyötaidot

- Esiintymistaidot
- kirjallinen ilmaistutaito
- Kokoustekniikka
- Puhelinkäyttäytyminen

### 6.1.1 ELSA Testbed-työryhmän osaaminen tällä hetkellä

ELSA Testbed-työryhmän tämän hetkistä osaamista tutkittiin seuraavien kysymysten kautta: Mitä osaamista toimijoilla on tällä hetkellä? Eroaako työryhmän oma arvio ja yritysten arvio osaamisesta toisistaan?

Työryhmän jäsenten viestintä- ja vuorovaikutustaitojen osaaminen on hyvällä tasolla. Parasta osaaminen on sekä yritysten että tiimiläisten itsensä mielestä puhelinkäyttäytymisessä. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 2) on kuvattu viestintä- ja vuorovaikutustaitojen osaamisen arviointi.

Viestintä ja vuorovaikutustaidot

	Yritykset arvosana ka	Toimijat arvosana ka
Neuvottelutaidot	5,43	5,31
Tiedottamistaidot	4,71	5
Yhteistyötaidot	5,86	5,31
Esiintymistaidot	5,29	4,92
Kirjallinen ilmaistutaito	5,29	5,23
Kokoustekniikka	5	4,69
Puhelinkäyttäytyminen	5,83	5,54

Taulukko 2. Viestintä- ja vuorovaikutustaitojen osaamisen arviointi.

Vastaajaryhmien tulosten välillä ei ilmennyt merkittäviä eroja. Yritykset arvioivat työryhmän yhteistyötaidot kiitettäväksi (vastausten ka 5,86). Työryhmän toimijat itse arvioivat yhteistyötaitonsa hyväksi (vastausten ka 5,31).



## 6.1.2 Tärkeä osaaminen

Tärkeän osaamisen kohdalla selvitettiin, mitä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja pidetään tärkeinä toiminnassa mukana olevien yritysten näkökulmasta.

Yritykset pitivät viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen kohdalla tärkeimpinä tiedottamistaitoja (100 prosenttia vastaajista piti tätä tärkeänä). Yhteistyötaitoja piti tärkeänä 86 prosenttia yritysvastaajista, eikä yksikään vastaajista pitänyt niitä ”ei lainkaan tärkeinä”. Neuvottelutaitoja piti tärkeinä 57 prosenttia vastaajista ja 43 prosenttia piti niitä hieman tärkeinä. Yritykset pitivät kaikkia osaamisalueita hieman tärkeinä tai tärkeinä, vain kokoustekniikan kohdalla 14 prosenttia vastaajista arvioi taidon ”ei lainkaan tärkeäksi”. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 3) on kuvattu viestintä- ja vuorovaikutustaitojen osaamisen tärkeyden arviointi. Taulukossa keltainen väri korostaa taitoa, joka arvioitiin tärkeäksi.

### Viestintä ja vuorovaikutustaidot

	Yritykset tärkeys ka	Toimijat tärkeys ka
Neuvottelutaidot	2,57	2,85
Tiedottamistaidot	3	2,85
Yhteistyötaidot	2,86	3
Esiintymistaidot	2,29	2,46
Kirjallinen ilmaisutaito	2,43	2,69
Kokoustekniikka	2,14	2,46
Puhelinkäyttäytyminen	2,43	2,54

Taulukko 3. Viestintä- ja vuorovaikutustaitojen osaamisen tärkeys

Työryhmän toimijat pitivät tärkeinä neuvottelutaitoja, tiedottamistaitoja, yhteistyötaitoja, kirjallista ilmaisutaitoa ja puhelinkäyttäytymistä. Työryhmän toimijoiden avoimissa vastauksissa keskeisimmäksi osaamiseksi (jotta ELSA Testbed-toimintaan osallistuminen on mahdollista eri yritysten kohdalla) nousi yhteistyöosaaminen, toimiminen ja yhteistyö verkostoissa sekä toisen työn ymmärtäminen ja tavoitteiden luominen yhteiseen suuntaan.

### **6.1.3 Osaamisvajeet**

Osaamisvajeita selvitetessä tarkasteltiin, onko jollakin osa-alueella, jonka osaaminen koetaan tärkeäksi, taidot arvioitu alle hyvän tasoiseksi (1 ei lainkaan osaamista, 2 osaaminen välttävää, 3 osaaminen kohtalaista tai 4 osaaminen tyydyttävää). Tavoitteena oli selvittää mitkä ovat ELSA Testbed-työryhmän jäsenten osaamisvajeet ja mitä osaamista tarvitaan lisää.

Osaamisvajeita ei viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kohdalla havaittu. Tiedottamistaidot ovat kaikkien kyselyyn vastanneiden yritysten mielestä tärkeitä, mutta työryhmän taitojen arvioitiin olevan hieman alle hyvän tason (vastausten ka 4,71) tasoa. Yrityksistä 28 prosenttia arvioi työryhmän tiedottamistaitojen olevan kohtalaiset ja 14 prosenttia tyydyttävät.

## **6.2 Verkoston johtaminen**

Verkoston johtamisen taidot on tässä työssä jaoteltu seuraaviin osa-alueisiin:

- Motivointi- ja innostamistaito
- Me-hengen luomisen taito
- Päätöksentekotaito
- Valmennustaito
- Kokonaisuuden hallintataito

### **6.2.1 ELSA Testbed-työryhmän osaaminen tällä hetkellä**

ELSA Testbed-työryhmän tämän hetkistä osaamista tutkittiin seuraavien kysymysten kautta: Mitä osaamista toimijoilla on tällä hetkellä? Eroaako työryhmän oma arvio ja yritysten arvio osaamisesta toisistaan?

Työryhmän jäsenten verkoston johtamisen osaaminen on työryhmän jäsenten arvioiden mukaan hyvää kaikilla osa-alueilla. Yritysten arviot verkoston johtamisen taidoissa olivat heikompia kuin työryhmän jäsenten omat arviot. Verkoston johtamisen taidot arvioitiin yritysten vastauksissa pääosin hyväksi, vain päätöksentekotaidon arvioitiin olevan tyydyttävää. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 4) on kuvattu verkoston johtamisen taitojen arviointi.

## Verkoston johtaminen

	Yritykset arvosana ka	Toimijat arvosana ka
Motivointi- ja innostamistaito	4,67	4,92
Me-hengen luomisen taito	4,83	4,77
Päätöksentekotaito	4,33	5,23
Valmennustaito	4,5	4,85
Kokonaisuuden hallintataito	4,83	5,31

Taulukko 4. Verkoston johtamisen taitojen arviointi.

Yritykset arvioivat työryhmän toimijoiden päätöksentekotaidot tyydyttäväksi (vastausten ka 4,33). Työryhmän toimijat itse pitivät päätöksentekotaitojaan hyvinä (vastausten ka 5,23). Kokonaisuuden hallintataidon kohdalla yritykset (vastausten ka 4,83) arvioivat sen hieman huonommaksi kuin työryhmän toimijat (vastausten ka 5,31), mutta arvioiden välillä ei ollut merkittävää eroa.

### 6.2.2 Tärkeä osaaminen

Tärkeän osaamisen kohdalla selvitettiin, mitä verkoston johtamisen taitoja pidetään tärkeinä toiminnassa mukana olevien yritysten näkökulmasta. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 5) on kuvattu verkoston johtamisen taitojen tärkeyden arviointi. Taulukossa keltainen väri korostaa taitoa, joka arvioitiin tärkeäksi.

## Verkoston johtaminen

	Yritykset tärkeys ka	Toimijat tärkeys ka
Motivointi- ja innostamistaito	2,71	2,69

Me-hengen luomisen taito	2,43	2,62
Päätöksentekotaito	2,57	2,92
Valmennustaito	2,43	2,54
Kokonaisuuden hallintataito	2,71	2,85

Taulukko 5. Verkoston johtamisen taitojen tärkeys.

Verkoston johtamisen kohdalla tärkeimpänä osaamisena pidettiin yritysten vastuuksissa motivointi- ja innostamistaitoa, kokonaisuuden hallintataitoa ja päätöksentekotaitoa. Työryhmän toimijat pitivät kaikkia osa-alueita tärkeinä. Tärkeimmäksi työryhmän toimijoiden vastausten perusteella nousi päätöksentekotaito, kokonaisuuden hallintataito ja motivointi- ja innostamistaito. Yritykset pitivät kaikkia osaamisalueentaitoja hieman tärkeinä tai tärkeinä, vain valmennustaidon kohdalla 14 prosenttia vastaajista arvioi taidon ”ei lainkaan tärkeäksi”.

### 6.2.3 Osaamisvajeet

Osaamisvajeita selvitettäessä tarkasteltiin, onko jollakin osa-alueella, jonka osaaminen koetaan tärkeäksi, taidot arvioitu alle hyvän tasoiseksi (1 ei lainkaan osaamista, 2 osaaminen välttävää, 3 osaaminen kohtalaista tai 4 osaaminen tyydyttävää). Tavoitteena oli selvittää mitkä ovat ELSA Testbed-työryhmän jäsenten osaamisvajeet ja mitä osaamista tarvitaan lisää?

Yritykset pitivät päätöksentekotaitoa tärkeänä (vastausten ka 2,57), mutta päätöksentekotaidon kohdalla työryhmän osaamisen arvioitiin olevan tyydyttävää (vastausten ka 4,33). 17 prosenttia yrityksistä arvioi, että työryhmällä ole lainkaan päätöksentekotaitoa. Työryhmä arvioi päätöksentekotaitonsa olevan hyvä (vastausten ka 5,23). Motivointi- ja innostamistaitoa pidettiin yritysten vastauksissa tärkeänä (ka 2,71), mutta 17 prosenttia yrityksistä arvioi, ettei työryhmällä ole lainkaan tätä osaamista ja 17 prosenttia arvioi osaamisen tyydyttäväksi. Kokonaisuuden hallintataidon kohdalla yrityksistä 17 prosenttia arvioi, ettei työryhmän jäsenillä ole lainkaan tätä osaamista ja 17 prosenttia arvioi osaamisen olevan tyydyttävää.

### 6.3 Yhteistyötaidot ja verkosto-osaaminen

Yhteistyötaidot ja verkosto-osaaminen on tässä työssä jaoteltu seuraaviin osa-alueisiin:

- Työryhmän jäsenet osaavat työskennellä tiimeissä ja pyrkivät aktiivisesti yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa
- Työryhmän jäsenet osaavat hyödyntää muiden ihmisten asiantuntijuutta ja erilaisuutta tavoitteiden saavuttamiseksi
- Työryhmä jakaa omaa tietoaan ja osaamistaan avoimesti ja aktiivisesti muille
- Työryhmän jäsenet osaavat luoda, kehittää ja hyödyntää sisäisiä ja ulkoisia verkostoja ja kontakteja
- Työryhmä osaa hyödyntää monialaisen verkoston mahdollisuudet

#### 6.3.1 ELSA Testbed-työryhmän osaaminen tällä hetkellä

ELSA Testbed-työryhmän tämän hetkistä osaamista tutkittiin seuraavien kysymysten kautta: Mitä osaamista toimijoilla on tällä hetkellä? Eroaako työryhmän oma arvio ja yritysten arvio osaamisesta toisistaan?

Yhteistyötaidot ja verkosto-osaaminen arvioitiin sekä yritysten että työryhmän jäsenten toimesta hyviksi tai kiitettäväksi. Yritykset arvioivat työryhmän osaamisen olevan parasta sisäisten ja ulkoisten verkostojen ja kontaktien luomisessa, kehittämisessä ja hyödyntämisessä. Työryhmän jäsenet arvioivat osaavansa parhaiten työskennellä tiimeissä ja pyrkivänsä aktiivisesti yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 6) on kuvattu työryhmän yhteistyötaitojen ja verkosto-osaamisen arviointi.

Yhteistyötaidot ja verkosto-osaaminen

	Yritykset arvosana ka	Toimijat arvosana ka
Työryhmän jäsenet osaavat työskennellä tiimeissä ja pyrkivät	5,67	5,69

aktiivisesti yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa		
Työryhmän jäsenet osaavat hyödyntää muiden ihmisten asiantuntijuutta ja erilaisuutta tavoitteiden saavuttamiseksi	5,17	5,46
Työryhmä jakaa omaa tietoaan ja osaamistaan avoimesti ja aktiivisesti muille	4,67	5,38
Työryhmän jäsenet osaavat luoda, kehittää ja hyödyntää sisäisiä ja ulkoisia verkostoja ja kontakteja	5,8	5,23
Työryhmä osaa hyödyntää monialaisen verkoston mahdollisuudet	5,2	5,31

Taulukko 6. Yhteistyötaitojen ja verkosto-osaamisen arviointi.

Puolet kyselyyn vastanneista yrityksistä arvioi työryhmän taidon jakaa omaa tietoaan ja osaamistaan avoimesti ja aktiivisesti muille olevan tyydyttävää. Työryhmän jäsenet arvioivat oman osaamisensa olevan tällä osa-alueella olevan hyvää, kiitettävää tai erinomaista. Vain 7,69 prosenttia työryhmän jäsenistä arvioi oman osaamisensa tällä osa-alueella olevan tyydyttävää. Kyselyyn vastanneet yritykset arvioivat, että työryhmän jäsenet osaavat luoda, kehittää ja hyödyntää sisäisiä ja ulkoisia verkostoja ja kontakteja vähintään hyvin (vastausten ka 5,8). Työryhmän jäsenet arvioivat omaa osaamistaan tällä osa-alueella kriittisemmin ja vastaajista 24 prosenttia arvioi osaamisensa olevat kohtalaista tai tyydyttävää (vastausten ka 5,23)

### 6.3.2 Tärkeä osaaminen

Tärkeän osaamisen kohdalla selvitettiin, mitä yhteistyötaitoja ja verkosto-osaamisen taitoja pidetään tärkeinä toiminnassa mukana olevien yritysten näkökulmasta. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 7) on kuvattu yhteistyötaitojen ja verkosto-osaamisen tärkeyden arviointi. Taulukossa keltainen väri korostaa taitoa, joka arvioitiin tärkeäksi.

#### Yhteistyötaidot ja verkosto-osaaminen

	Yritykset tärkeys ka	Toimijat tärkeys ka
Työryhmän jäsenet osaavat työskennellä tiimeissä ja pyrkivät aktiivisesti yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa	2,71	3
Työryhmän jäsenet osaavat hyödyntää muiden ihmisten asiantuntijuutta ja erilaisuutta tavoitteiden saavuttamiseksi	2,86	2,92
Työryhmä jakaa omaa tietoaan ja osaamistaan avoimesti ja aktiivisesti muille	2,71	2,77
Työryhmän jäsenet osaavat luoda, kehittää ja hyödyntää sisäisiä ja ulkoisia verkostoja ja kontakteja	2,71	3
Työryhmä osaa hyödyntää monialaisen verkoston mahdollisuudet	2,86	2,92

Taulukko 7. Yhteistyötaitojen ja verkosto-osaamisen tärkeys.

Yhteistyötaidot ja verkosto-osaaminen osa-alueen kohdalla molemmat vastaajaryhmät pitivät kaikkia osa-alueita tärkeinä. Tärkeimmäksi yritysten vastauksissa

nousi, että työryhmän jäsenet osaavat hyödyntää muiden ihmisten asiantuntijuutta ja erilaisuutta tavoitteiden saavuttamisessa sekä se, että työryhmä osaa hyödyntää monialaisen verkoston mahdollisuudet. Työryhmän jäsenistä 100 prosenttia piti tärkeänä sitä, että osaa työskennellä tiimeissä ja pyrkii aktiivisesti yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa sekä sitä, että osaa luoda, kehittää ja hyödyntää sisäisiä ja ulkoisia verkostoja ja kontakteja.

### **6.3.3 Osaamisvajeet**

Osaamisvajeita selvittäessä tarkasteltiin, onko jollakin osa-alueella, jonka osaaminen koetaan tärkeäksi, taidot arvioitu alle hyvän tasoiseksi (ei lainkaan osaamista, osaaminen välttävää, osaaminen kohtalaista tai osaaminen tyydyttävää). Tavoitteena oli selvittää mitkä ovat ELSA Testbed-työryhmän jäsenten osaamisvajeet ja mitä osaamista tarvitaan lisää?

Yhteistyötaidoissa ja verkosto-osaamisessa ei havaittu osaamisvajeita. Jatkossa olisi kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota siihen, että kyselyyn vastanneet yritykset pitivät tärkeänä, että työryhmä jakaa omaa tietoaan ja osaamistaan avoimesti ja aktiivisesti muille (vastausten ka 2,71), tällä osa-alueella vastaajista 50 prosenttia arvioi työryhmän osaamisen tyydyttäväksi (vastausten ka 4,67). Valtaosa vastaajista piti kuitenkin työryhmän osaamista tällä osa-alueella hyvänä. Työryhmä arvioi oman osaamisensa tällä osa-alueella hyväksi.

## **6.4 Management-osaaminen ja liiketoimintaosaaminen**

Management osaaminen ja liiketoimintaosaaminen on tässä työssä jaoteltu seuraaviin osa-alueisiin:

- Toimintaympäristöosaaminen
- Strateginen osaaminen
- Talousosaaminen
- Prosessiosaaminen
- Markkinointiosaaminen
- Kehittämistoiminnan tuntemus
- Riskienhallintataidot



#### 6.4.1 ELSA Testbed-työryhmän osaaminen tällä hetkellä

ELSA Testbed-työryhmän tämän hetkistä osaamista tutkittiin seuraavien kysymysten kautta: Mitä osaamista toimijoilla on tällä hetkellä? Eroaako työryhmän oma arvio ja yritysten arvio osaamisesta toisistaan?

Yritykset pitivät työryhmän management- ja liiketoimintaosaamista pääosin hyvänä. Yritysten mukaan vain talousosaaminen oli tyydyttävällä tasolla. Työryhmän jäsenet pitivät management- ja liiketoimintaosaamistaan hyvänä kaikilla osa-alueilla. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 8) on kuvattu työryhmän management- ja liiketoimintaosaamisen arviointi.

Management-osaaminen ja liiketoimintaosaaminen

	Yritykset arvosana ka	Toimijat arvosana ka
Toimintaympäristöosaaminen	5,67	5,38
Strateginen osaaminen	5	5,31
Talousosaaminen	4,17	4,77
Prosessi-osaaminen	4,83	5,38
Markkinointiosaaminen	4,67	4,77
Kehittämistoiminnan tuntemus	4,67	5,92
Riskienhallintataidot	4,83	4,77

Taulukko 8. Management- ja liiketoimintaosaamisen arviointi.

Eroa osaamisalueiden arvioinnissa oli vain talousosaamisen kohdalla. Yritykset arvioivat työryhmän jäsenten talousosaamisen olevan tyydyttävällä tasolla. Vastaajista yli 50 prosenttia työryhmän osaamista tyydyttävänä tai välttävänä. Työryhmän jäsenet arvioivat oman talousosaamisensa olevan hyvää (vastausten ka

4,77). Työryhmän jäsenistä 46 prosenttia arvioi osaamisensa välttäväksi, kohtalaiseksi tai tyydyttäväksi.

Työryhmän jäsenet arvioivat toimintaympäristöosaamisensa, strategisenosaamisensa, prosessiosaamisensa, markkinointiosaamisensa ja riskienhallintataitonsa hyväksi. Myös yritykset arvioivat työryhmän jäsenten osaamisen olevan näillä osa-alueilla hyvää, toimintaympäristöosaamisen kohdalla kiitettävää.

Työryhmän jäsenten kehittämistoiminnan tuntemuksen työryhmän jäsenet arvioivat kiitettäväksi, eikä yksikään vastaajista arvioinut sen olevan alle hyvän tasoista (vastausten ka 5,92). Yrityksistä 50 prosenttia arvioi työryhmän toimijoiden kehittämistoiminnan tuntemuksen olevan kohtalaista tai tyydyttävää ja 50 prosenttia piti osaamista tällä osa-alueella hyvänä tai kiitettävänä.

#### **6.4.2 Osaamisvajeet**

Osaamisvajeita selvitetessä tarkasteltiin, onko jollakin osa-alueella, jonka osaaminen koetaan tärkeäksi, taidot arvioitu alle hyvän tasoisiksi (1 ei lainkaan osaamista, 2 osaaminen välttävää, 3 osaaminen kohtalaista tai 4 osaaminen tyydyttävää). Tavoitteena oli selvittää mitkä ovat ELSA Testbed-työryhmän jäsenten osaamisvajeet ja mitä osaamista tarvitaan lisää?

Osaamisvajeita management- ja liiketoimintaosaamisen osaamisalueella ei ollut havaittavissa. Tätä osaamisaluetta pidettiin kuitenkin hyvin tärkeänä, joten seuraaviin osaamisalueisiin on syytä kiinnittää huomiota:

Prosessiosaaminen on yritysten mukaan tärkeää (vastausten ka 2,57), mutta osaaminen oli 33 prosentin mukaan tyydyttävää. Työryhmän toimijoista vain 15 prosenttia arvioi prosessiosaamisensa olevan tyydyttävää (vastausten ka 5,38).

Työryhmän toimijoiden vastausten mukaan talousosaaminen on tärkeää (vastausten ka 2,62), mutta 8 prosenttia arvioi oman osaamisensa välttäväksi, 7 prosenttia kohtalaiseksi ja 31 prosenttia tyydyttäväksi (vastausten ka 4,77). Samoin riskienhallintataidot olivat työryhmän toimijoiden mukaan tärkeitä (2,54), mutta osaaminen hieman alle 5 (4,77).

### 6.4.3 Tärkeä osaaminen

Tärkeän osaamisen kohdalla selvitettiin, mitä management-osaamisen ja liiketoimintaosaamisen taitoja pidetään tärkeinä toiminnassa mukana olevien yritysten näkökulmasta. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 9) on kuvattu management- ja liiketoimintaosaamisen tärkeyden arviointi. Taulukossa keltainen väri korostaa taitoa, joka arvioitiin tärkeäksi.

Management-osaaminen ja liiketoimintaosaaminen

	Yritykset tärkeys ka	Toimijat tärkeys ka
Toimintaympäristöosaaminen	2,71	2,92
Strateginen osaaminen	2,57	2,69
Taloulosaaminen	2	2,62
Prosessiosaaminen	2,57	2,92
Markkinointiosaaminen	2	2,62
Kehittämistoiminnan tuntemus	2,29	3
Riskienhallintataidot	2,14	2,54

Taulukko 9. Management- ja liiketoiminta osaamisen tärkeys.

Management-osaamisen ja liiketoimintaosaamisen kohdalla yritykset pitivät tärkeinä toimintaympäristöosaamista, strategista osaamista ja prosessiosaamista. Muissa osa-alueissa yritysten vastausten keskiarvo määritteli näiden olevan ”hieman tärkeitä”. Työryhmän jäsenet pitivät kaikkia osa-alueita tärkeinä. Tärkeimpänä työryhmän jäsenet pitivät kehittämistoiminnan tuntemusta, prosessiosaamista ja toimintaympäristöosaamista. Yrityksistä 29 prosenttia ei pitänyt taloulosaamista ja markkinointiosaamista lainkaan tärkeänä. Yrityksistä 14 prosenttia arvioi kehittämistoiminnan tuntemuksen ”ei lainkaan tärkeäksi”.

Avoimissa vastauksissa yritykset pitivät tärkeänä, että ELSA Testbed-tiimin jäsenillä on hyvä ymmärrys Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden (Eksote) toiminnasta ja kehitystarpeista. Tärkeänä pidettiin myös johtamista ja motivointia eli kyvykkyyttä saada mukaan koko Eksoten osaaminen. Johtamisosaamisesta tärkeänä pidettiin myös muutosjohtamista sekä halua muuttua sekä uudistua organisaationa.

Sekä yritykset, että työryhmän jäsenet toivat avoimissa vastauksissa esille, että joustavat prosessit sekä prosessiosaaminen ovat tärkeitä. Työryhmän vastauksissa tuotiin esille, että on tärkeää ymmärtää kehittämistoimintaa, jotta tietää mitä pitäisi milloinkin tehdä ja mihin tulisi valmistautua ajoissa. Testattavan tuotteen arvon tunnistaminen, strateginenosaaminen ja markkinointiosaaminen olivat työryhmän jäsenten mukaan tärkeää osaamista, jotta toimintaan osallistuminen eri yritysten kohdalla olisi mahdollista.

## **6.5 Muu osaaminen**

Edellä mainittujen osaamisalueiden lisäksi tässä työssä selvitettiin ELSA Testbed-työryhmän muuta osaamista. Muu osaaminen on tässä työssä jaoteltu seuraaviin osa-alueisiin:

- Yrityksen toiminnan ymmärtäminen
- Tuotekehitysosaaminen
- Projektiosaaminen
- Tietoturvaosaaminen
- Visiointikyky
- Teknologinen osaaminen
- Kielitaito

### **6.5.1 ELSA Testbed-työryhmän osaaminen tällä hetkellä**

ELSA Testbed-työryhmän tämän hetkistä osaamista tutkittiin seuraavien kysymysten kautta: Mitä osaamista toimijoilla on tällä hetkellä? Eroaako työryhmän oma arvio ja yritysten arvio osaamisesta toisistaan?

Yritykset arvioivat työryhmän jäsenten osaamisen hyväksi yrityksen toiminnan ymmärtämisessä, projektiosaamisessa, visiointikyvyssä ja kielitaidossa. Työryhmän jäsenten tuotekehitysosaamisen, tietoturvaosaamisen ja teknologisen osaamisen arvioitiin olevan tyydyttävää. Työryhmän jäsenet arvioivat osaamisensa olevan vähintään hyvää kaikilla osa-alueilla. Työryhmän jäsenten oman osaamisen arvioinnissa oli kuitenkin jonkin verran hajontaa. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 10) on kuvattu työryhmän muun osaamisen arviointi.

#### Muu osaaminen

	Yritykset arvosana ka	Toimijat arvosana ka
Yrityksen toiminnan ymmärtäminen	5,43	4,77
Tuotekehitysosaaminen	4,43	4,62
Projektiosaaminen	5,29	5,62
Tietoturvaosaaminen	4,43	4,69
Visiointikyky	4,86	5,31
Teknologinen osaaminen	4,14	4,77
Kielitaito	4,5	4,77

Taulukko 10. Muun osaamisen arviointi.

Kyselyyn vastanneista yrityksistä 86 prosenttia arvioi työryhmän ymmärtävän yrityksen toimintaa hyvin, kiitettävästi tai erinomaisesti. Työryhmän jäsenistä 61,5 prosentti arvioi ymmärtävänsä yritysten toimintaa hyvin tai kiitettävästi, kukaan työryhmän toimijoista ei arvioinut ymmärtävänsä yritysten toimintaa erinomaisesti, kun taas yrityksistä 14 prosenttia arvioi työryhmän jäsenten ymmärtävän yrityksen toimintaa erinomaisesti.

Visiointikykyään työryhmän toimijat pitivät hyvänä (vastausten ka 5,31). Yksittäiset työryhmän jäsenet pitivät visiointikykyään välttävänä ja kohtalaisena. Yritykset arvioivat työryhmän jäsenten visiointikyvyn pääosin hyväksi (vastausten ka

4,86). Työryhmän jäsenet arvioivat oman teknologisen osaamisensa olevan hyvää (vastausten ka 4,77). Yritykset arvioivat työryhmän jäsenten teknologisen osaamisen olevan tyydyttävää (vastausten ka 4,14).

### 6.5.2 Tärkeä osaaminen

Tärkeän osaamisen kohdalla selvitettiin, mitä ”muuta osaamista” pidetään tärkeänä toiminnassa mukana olevien yritysten näkökulmasta. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 11) on kuvattu muun osaamisen tärkeyden arviointi. Taulukossa keltainen väri korostaa taitoa, joka arvioitiin tärkeäksi.

Muu osaaminen

	Yritykset tärkeys ka	Toimijat tärkeys ka
Yrityksen toiminnan ymmärtäminen	2,86	2,85
Tuotekehitysosaaminen	1,86	2,77
Projektiosaaminen	2,29	2,77
Tietoturvaosaaminen	2	2,69
Visiointikyky	2,71	2,85
Teknologinen osaaminen	2	2,31
Kielitaito	1,86	2,23

Taulukko 11. Muun osaamisen tärkeys.

Muun osaamisen kohdalla yritykset pitivät tärkeinä yrityksen toiminnan ymmärtämistä ja visiointikykyä. Myös työryhmän jäsenet pitivät tärkeimpinä yrityksen toiminnan ymmärtämistä ja visiointikykyä. Lisäksi työryhmäjäsenet pitivät tärkeinä tuotekehitysosaamista, projektiosaamista ja tietoturvaosaamista. Kyselyyn vastanneet yritykset pitivät tuotekehitysosaamista, projektiosaamista ja tietoturvaosaamista hieman tärkeänä. Työryhmänjäsenistä 15 prosenttia ei pitänyt kielitaitoa lainkaan tärkeänä. Yrityksistä valtaosa, 43 prosenttia, ei pitänyt kielitaitoa ja

tuotekehitysosaamista lainkaan tärkeinä. Tietoturvaosaamista yrityksistä piti tärkeänä 43 prosenttia, 29 prosenttia ei pitänyt sitä lainkaan tärkeänä. Visiointikyvyn ja teknologisen osaamisen 14 prosenttia yrityksistä arvioi ”ei lainkaan tärkeäksi”. Kielitaidon kohdalla tärkeänä pidettiin englannin kielen osaamista. Lisäksi yksi vastaaja yrityksistä piti tärkeänä ruotsin kielen osaamista.

Lisäksi avoimissa vastauksissa nousi esille tarpeita muun osaamisen alueelta. Työryhmän jäsenet pitivät tärkeinä tuotekehitysprosessin vaiheiden osaamista ja yritysten erilaisten lähtökohtien ymmärtämistä. Yritysten avoimissa vastauksissa esille nousi sosiaali- ja terveystieteiden osaaminen. Työryhmän jäseniltä toivottiin osaamista asiakasrajapinnassa tehtävässä työssä, käytännönläheisyyttä ja asiakkaiden tilanteiden ja tarpeiden syvällistä ymmärtämistä/tunnistamista, kotihoidon prosessien osaamista sekä osaamista kliinisessä lääketieteessä ja prosesseissa sekä näiden mahdollista innovatiivista osaamista digitalisuutta hyödyntäen. Yritykset pitivät tärkeänä sitä, että työryhmän jäsenet osaavat konsultoida heitä. Aidon testausympäristön saavuttamista pidettiin myös tärkeänä.

### **6.5.3 Osaamisvajeet**

Osaamisvajeita selvittäessä tarkasteltiin, onko jollakin osa-alueella, jonka osaaminen koetaan tärkeäksi, taidot arvioitu alle hyvän tasoisiksi (ei lainkaan osaamista, osaaminen välttävää, osaaminen kohtalaista tai osaaminen tyydyttävää). Tavoitteena oli selvittää mitkä ovat ELSA Testbed-työryhmän jäsenten osaamisvajeet ja mitä osaamista tarvitaan lisää?

Muun osaamisen kohdalla esille ei noussut varsinaisia osaamisvajeita. On kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota siihen, että yritysten mukaan visiointikyky on tärkeää (vastausten ka 2,71), mutta osaaminen hieman alle 5 (vastausten ka 4,86). Yrityksen vastaajista 42,9 prosenttia arvioi visiointikyvyn olevan välttävää tai tyydyttävää. Työryhmän toimijoiden mukaan yrityksen toiminnan ymmärtäminen on tärkeää (vastausten ka 2,85), mutta oman osaamisen arvioitiin olevan hieman alle 5 (vastausten ka 4,7) Samoin työryhmän toimijoiden mukaan tuotekehitysosaaminen on tärkeää (vastausten ka 2,77), mutta osaaminen on alle 5 (vastausten ka 4,62). Tietoturvaosaamisen kohdalla työryhmän toimijat arvioivat oman

osaamisensa olevan hieman alle 5 (vastausten ka 4,69), mutta he pitävät tietoturvaosaamista tärkeänä (vastausten ka 2,69).

## **6.6 Riskit, kehittämisideat, osaamisen kehittäminen ja tarvittava tuki**

### **Riskit ELSA Testbed-toiminnan onnistumisessa**

Kyselyssä selvitettiin, mitä vastaajat pitävät suurimpina riskeinä ELSA Testbed-toiminnan onnistumisessa. Työryhmän jäsenet pitivät merkittävimpinä riskeinä resurssikysymyksiä ja sitoutumisen puutetta. Lisäksi työryhmän jäsenet pitivät riskeinä sitä, ettei verkoston osaamista osata hyödyntää, jatkuvuutta ja sitä, että kokeilusta tulee itseisarvo eikä siinä huomioida riittävästi etukäteen hyötyvääteita. Yritysten avoimissa vastauksissa merkittävimmit riskiksi nostettiin resurssointiin liittyviä asioita, kuten talous ja lähituen puute. Yritykset pitivät riskinä, että ELSA-toiminnasta tulee sisäänpäin lämpiävää ja, että toiminta ja yhteistyö sekä toiminnan fokus hajaantuu. Muutosvastarintaa pidettiin yritysten vastauksissa riskinä sekä uusien menetelmien ja käytäntöjen hyödyntämisessä potilas-työssä että esimiesten ja johtajien ehdotuksia kohtaan. Lisäksi yritykset pitivät riskinä, että asiakas on liian kaukana toiminnasta.

### **Kehittämisideat**

Yritykset toivoivat toimintaan enemmän uskallusta ja, että perusdokumentaatiota käytäisiin läpi ennen toiminnan aloitusta, jotta kaikki olisivat samalla lähtöviivalla. Yritykset halusivat myös laajempaa tietoa Eksoten kipupisteistä ja alueista, joihin kaivataan kehitystä ja teknologisia ratkaisuja. Ehdotuksena tuli myös, että uusien innovaatioiden kehittäminen olisi hyvä jakaa innovaation kypsyysasteen mukaan. Innovaation kypsyysasteen arviointi olisi hyvä suorittaa *”rehellisesti ja laaja-alaisesti, kunnioittaen innovaattoria, mutta samalla ohjaten oikeaan kehityssuuntaan, jos siinä on puutteita.”* Yritykset haluavat, että heidän toiveitaan kuullaan, tiimit ovat pieniä ja, että tiedonkulku ja työnjako on selkeä.

### **Oman osaamisen kehittäminen ja tarvittava tuki**



Oman osaamisensa kehittämiskeinoina työryhmän jäsenet toivat esiin täydennyskoulutuksen, itseopiskelun, käytännön harjoittelun ja verkostoitumisen. Yksittäisten osaamisalueiden tarkempaa ymmärtämistä ja osaamista kaivattiin tuotekehitysosaamisen, sosiaali- ja terveysalan toimitapojen ja säännösten osalta. Eräs vastaaja pohti lisäksi, miten hänen työnkuvaansa pitäisi kehittää, jotta aktiivinen toiminta ELSA Testbedissä olisi mahdollista nimenomaan hankkeen päätymisen jälkeen.

Tukea oman osaamisen kehittämiseen kaivattiin verkostotyön osaamiseen perehdyttämisessä, oman osaamisen ja osaamisvajeiden reflektoinnissa, odotusten selventämisessä sekä yhteisen kielen ja ymmärryksen tukemisessa ELSA Testbed-verkoston kaltaisessa monialaisessa toimintaympäristössä. Tukea kaivattiin lisäksi testbed-kokonaisuutta tukevana kurssina esimerkiksi tuotekehityksen osalta.

## **6.7 Yhteenveto kyselyn tuloksista**

### **Osaamisen taso**

ELSA Testbed-työryhmän osaaminen oli kaikilla osaamisalueilla pääosin hyvällä tasolla sekä yritysten että työryhmän toimijoiden itsensä mielestä. Viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen kohdalla työryhmän jäsenten osaaminen on hyvällä tasolla. Viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen kohdalla osaaminen on parasta sekä yritysten että tiimiläisten itsensä mielestä puhelinkäyttäytymisessä. Vastaajaryhmien tulosten välillä ei ilmennyt merkittäviä eroja viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen kohdalla eikä siinä havaittu osaamisvajeita.

Työryhmän jäsenten verkoston johtamisen osaaminen on työryhmän jäsenten arvioiden mukaan hyvää kaikilla osa-alueilla. Yritysten arviot verkoston johtamisen taidoissa olivat heikompia kuin työryhmän jäsenten omat arviot. Verkoston johtamisen taidot arvioitiin yritysten vastauksissa pääosin hyväksi, vain päätöksentekotaidon arvioitiin olevan tyydyttävää. Yritykset pitivät päätöksentekotaitoa tärkeänä (vastausten ka 2,57). 17 prosenttia yrityksistä arvioi, että työryhmällä ole lainkaan päätöksentekotaitoa. Huomioitavaa on, että työryhmä arvioi päätöksen-

tekotaitonsa olevan hyvä (vastausten ka 5,23). Motivointi- ja innostamistaitoa pidettiin yritysten vastauksissa tärkeänä (ka 2,71), mutta 17 prosenttia yrityksistä arvioi, ettei työryhmällä ole lainkaan tätä osaamista ja 17 prosenttia arvioi osaamisen tyydyttäväksi. Kokonaisuuden hallintataidon kohdalla yrityksistä 17 prosenttia arvioi, ettei työryhmän jäsenillä ole lainkaan tätä osaamista ja 17 prosenttia arvioi osaamisen olevan tyydyttävää.

Yhteistyötaidot ja verkosto-osaaminen arvioitiin sekä yritysten että työryhmän jäsenten toimesta hyviksi tai kiitettäväksi. Yhteistyötaidoissa ja verkosto-osaamisessa ei havaittu osaamisvajeita. Yritykset pitivät työryhmän management- ja liiketoimintaosaamista pääosin hyvänä. Yritysten mukaan vain talousosaaminen oli tyydyttävällä tasolla. Työryhmän jäsenet pitivät management- ja liiketoimintaosaamistaan hyvänä kaikilla osa-alueilla. Eroa management- ja liiketalousosaamisen osaamisalueiden arvioinnissa oli vain talousosaamisen kohdalla. Osaamisvajeita management- ja liiketoimintaosaamisen osaamisalueella ei ollut havaittavissa.

Muun osaamisen kohdalla yritykset arvioivat työryhmän jäsenten osaamisen hyväksi yrityksen toiminnan ymmärtämisessä, projektiosaamisessa, visiointikyvyssä ja kielitaidossa. Työryhmän jäsenten tuotekehitysosaamisen, tietoturvaosaamisen ja teknologisenosaamisen arvioitiin olevan tyydyttävää. Työryhmän jäsenet arvioivat osaamisensa olevan vähintään hyvää kaikilla ”muun osaamisen” osa-alueilla. Muun osaamisen kohdalla esille ei noussut varsinaisia osaamisvajeita.

### **Tärkeä osaaminen**

Yritykset pitivät viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen kohdalla tärkeimpinä tiedottamistaitoja (100 prosenttia vastaajista piti tätä tärkeänä). Yhteistyötaitoja piti tärkeänä 86 prosenttia yritys vastaajista, eikä yksikään vastaajista pitänyt niitä ”ei lainkaan tärkeinä”. Neuvottelutaitoja piti tärkeinä 57 prosenttia vastaajista ja 43 prosenttia piti niitä hieman tärkeinä. Yritykset pitivät kaikkia viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen osaamisalueita hieman tärkeinä tai tärkeinä, vain kokoustekniikan kohdalla 14 prosenttia vastaajista arvioi taidon ”ei lainkaan tärkeäksi”. Työ-

ryhmän toimijat pitivät tärkeinä neuvottelutaitoja, tiedottamistaitoja, yhteistyötaitoja, kirjallista ilmaisutaitoa ja puhelinkäyttäytymistä. Työryhmän toimijoiden avoimissa vastauksissa keskeisimmäksi osaamiseksi (jotta ELSA Testbed-toimintaan osallistuminen on mahdollista eri yritysten kohdalla) nousi yhteistyöosaaminen, toimiminen ja yhteistyö verkostoissa sekä toisen työn ymmärtäminen ja tavoitteiden luominen yhteiseen suuntaan.

Verkoston johtamisen kohdalla tärkeimpänä osaamisena pidettiin yritysten vastauksissa motivointi- ja innostamistaitoa, kokonaisuuden hallintataittoa ja päätöksentekotaitoa. Työryhmän toimijat pitivät kaikkia osa-alueita tärkeinä. Yhteistyötaidot ja verkosto-osaaminen osa-alueen kohdalla molemmat vastaajaryhmät pitivät kaikkia osa-alueita tärkeinä. Tärkeimmäksi yritysten vastauksissa nousi, että työryhmän jäsenet osaavat hyödyntää muiden ihmisten asiantuntijuutta ja erilaisuutta tavoitteiden saavuttamisessa sekä se, että työryhmä osaa hyödyntää monialaisen verkoston mahdollisuudet. Työryhmän jäsenistä 100 prosenttia piti tärkeänä sitä, että osaa työskennellä tiimeissä ja pyrkii aktiivisesti yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa sekä sitä, että osaa luoda, kehittää ja hyödyntää sisäisiä ja ulkoisia verkostoja ja kontakteja.

Management-osaamisen ja liiketoimintaosaamisen kohdalla yritykset pitivät tärkeinä toimintaympäristöosaamista, strategista osaamista ja prosessiosaamista. Muissa osa-alueissa yritysten vastausten keskiarvo määrittä näiden olevan ”hie-man tärkeitä”. Työryhmän jäsenet pitivät kaikkia management- ja liiketoiminta-osaamisen osa-alueita tärkeinä. Avoimissa vastauksissa yritykset pitivät tärkeänä, että ELSA Testbed-tiimin jäsenillä on hyvä ymmärrys Etelä-Karjalan sosi-aali- ja terveystiimin (Eksote) toiminnasta ja kehitystarpeista. Tärkeänä pidettiin myös johtamista ja motivointia eli kyvykkyyttä saada mukaan koko Eksoten osaaminen. Johtamisosaamisesta tärkeänä pidettiin myös muutosjohtamista sekä halua muuttua sekä uudistua organisaationa.

Sekä yritykset, että työryhmän jäsenet toivat avoimissa vastauksissa esille, että joustavat prosessit sekä prosessiosaaminen ovat tärkeitä. Työryhmän vastauksissa tuotiin esille, että on tärkeää ymmärtää kehittämistoimintaa, jotta tietää mitä pitäisi milloinkin tehdä ja mihin tulisi valmistautua ajoissa. Testattavan tuotteen

arvon tunnistaminen, strateginenosaaminen ja markkinointiosaaminen olivat työryhmän jäsenten mukaan tärkeää osaamista, jotta toimintaan osallistuminen eri yritysten kohdalla olisi mahdollista.

Muun osaamisen kohdalla yritykset pitivät tärkeinä yrityksen toiminnan ymmärtämistä ja visiointikykyä. Myös työryhmän jäsenet pitivät tärkeimpinä yrityksen toiminnan ymmärtämistä ja visiointikykyä. Lisäksi työryhmäjäsenet pitivät tärkeinä tuotekehitysosaamista, projektiosaamista ja tietoturvaosaamista. Kyselyyn vastanneet yritykset pitivät tuotekehitysosaamista, projektiosaamista ja tietoturvaosaamista hieman tärkeänä. Lisäksi avoimissa vastauksissa nousi esille tarpeita muun osaamisen alueelta. Työryhmän jäsenet pitivät tärkeinä tuotekehitysprosessin vaiheiden osaamista ja yritysten erilaisten lähtökohtien ymmärtämistä. Yritysten avoimissa vastauksissa esille nousi sosiaali- ja terveystieteiden osaaminen. Työryhmän jäseniltä toivottiin osaamista asiakasrajapinnassa tehtävässä työssä, käytännönläheisyyttä ja asiakkaiden tilanteiden ja tarpeiden syvällistä ymmärtämistä/tunnistamista, kotihoidon prosessien osaamista sekä osaamista kliinisessä lääketieteessä ja prosesseissa sekä näiden mahdollista innovatiivista osaamista digitalisuutta hyödyntäen. Yritykset pitivät tärkeänä sitä, että työryhmän jäsenet osaavat konsultoida heitä. Aidon testausympäristön saavuttamista pidettiin myös tärkeänä.

## **7 ELSA Testbed-työryhmän osaamiskartta**

ELSA Testbed-työryhmällä on hyvin laajasti erilaista osaamista. Osaamiskarttaan (Liite 5) on yhdistetty ELSA Testbed-työryhmän arviointi omasta osaamisestaan sekä yhteistyöyritysten arvioima osaaminen. Osaamiskartan tarkoituksena on selkeyttää, millaista osaamista ELSA Testbed-työryhmällä on tällä hetkellä. Työryhmän osaaminen on kiitettävää puhelinkäyttäytymisessä, yhteistyötaitoissa, tiimeissä työskentelyssä, aktiivisessa yhteistyöhön pyrkimisessä muiden toimijoiden kanssa, oman tiedon ja osaamisen aktiivisessa jakamisessa muille, sisäisten ja ulkoisten verkostojen ja kontaktien luomisessa, kehittämisessä ja hyödyntämisessä, toimintaympäristöosaamisessa ja projektiosaamisessa. Kaikilla muilla osa-alueilla osaaminen on hyvää. Alla olevassa kuvassa (Kuva 2) on kuvattuna ELSA Testbed-työryhmän osaamiskartta.

## Elsa Testbed-työryhmän osaamiskartta



Kuva 2. ELSA Testbed-työryhmän osaamiskartta.

Kuvassa ELSA Testbed-työryhmän osaaminen on jaettu viiteen eri osaamisalueeseen. Näitä osaamisalueita ovat viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen, verkoston johtaminen, yhteistyötaidot ja verkosto-osaaminen, management- ja liiketoimintaosaaminen sekä muu osaaminen. Jokainen osaamisen osa-alue on lisäksi jaettu pienempiin osa-alueisiin. Pienemmät osa-alueet on osaamiskartassa laitettu järjestykseen siten, että se osa-alue, jolla osaaminen on parasta, on ylimpänä. Lisäksi osaamiskartassa on korostettu osaamisen tärkeyttä keltaisella värillä.

## 8 Yhteenveto ja pohdinta

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, mitä osaamista ELSA Testbed-toimintaa johtavalla työryhmällä (palveluntuottajalla) pitää olla toiminnassa mukana olevien yritysten näkökulmasta. Opinnäytetyön tuloksena syntyi ELSA Testbed-työryhmän osaamiskartta. Opinnäytetyön tiedonkeruu toteutettiin käyttämällä monipuolisesti lähdekirjallisuutta ja internetlähteitä. Merkittävin tiedonlähde oli ELSA Testbed-työryhmän jäsenille ja yhteistyöyrityksille lähetetty kyselylomake.

Tuloksia analysoidessa huomasin, että kyselylomakkeessa käytetty arviointias- teikko osaamisalueen tärkeyden selvittämisen kohdalla oli liian suppea. Laajempi

asteikko, esimerkiksi asteikko yhdestä viiteen, olisi antanut paremmin vertailukelpoisia tuloksia. Nyt monen osaamisalueen kohdalla merkityksellistä eroa ei ollut löydettävissä. Yritykset käyttivät ”ei lainkaan tärkeä”-vaihtoehtoa rohkeammin kuin työryhmän jäsenet, ja valitsivat sen 15 kertaa kolmestakymmenestä yhdestä monivalintakysymyksestä. Työryhmän jäsenet valitsivat vaihtoehdon ”ei lainkaan tärkeä” vain kaksi kertaa. Osa kyselylomakkeen kysymyksistä oli hieman vaikea selkoisia ja joidenkin vastaajien saattoi olla vaikea ymmärtää termien merkityksiä. Kysymyksiä ja ammattisanastoa olisi pitänyt avata tarkemmin. Tämä asettaa kyselyn luotettavuuden kyseenalaiseksi, jos kysymystä ei ole ymmärtänyt, ei vastauksista voi pitää luotettavana. Kyselylomakkeen vastauksia analysoidessa huomasin, että osa vastaajista arvioi omaa osaamistaan hyvin kriittisesti. Osaamisen arviointi on hyvin yksilöllistä. Jos kysymyksiä ja osaamisalueita olisi selittänyt tarkemmin, olisivat kriittisimmät vastaajat saattaneet arvioida vastauksiaan toisin. Samoin ne vastaajat, jotka arvioivat osaamisensa hyvin positiivisesti, olisivat voineet arvioida osaamistaan kriittisemmin. Koska osaamisen arviointi on hyvin yksilöllistä, on hieman kyseenalaista, ovatko eri vastaajien tulokset vertailukelpoisia toistensa kanssa.

Koska opinnäytetyön aineisto oli pieni, lomakekysely ei anna parasta mahdollista kvalitatiivista ymmärrystä aiheesta. Haastattelut olisivat olleet tarkoituksenmukaisempi tiedonkeruutapa tämän kokoiselle aineistolle. Tarkentavia haastatteluja olisi voitu tehdä vielä lomakekyselyn jälkeen, jos opinnäytetyön aikataulu olisi sen mahdollistanut. Mahdollisista mittausvirheistä huolimatta, tulosten perusteella voidaan muodostaa kokonaiskuva ELSA Testbed-työryhmän osaamisesta. Tutkimuksen etiikkaan liittyy Metsämuurosen (2002, 423) mukaan tutkijan rehellisyys itseään ja tutkimustaan kohtaan. Tässä opinnäytetyössä aineisto on analysoitu ja tulokset tehty rehellisesti lähdeaineiston pohjalta. Keskeiset tunnusluvut on raportoitu ja lukija voi myös itse päätellä taulukoiden perusteella, että johtopäätökset ovat luotettavia. (Metsämuuronen 2002, 423.)

ELSA Testbed-työryhmän osaaminen on kaikilla osaamisalueilla kiitettävää tai hyvää sekä yhteistyöyritysten että työryhmän jäsenten mielestä. Yksittäisillä osaamisalueilla työryhmän osaaminen on yritysten mielestä tyydyttävällä tasolla. Siinä,

miten tärkeänä eri osaamisalueet nähdään, ei ole merkittävää eroa yhteistyöyri-  
tysten ja työryhmän vastausten välillä. Eniten eroa osaamisen tärkeyden koke-  
misessa on ”muun osaamisen” alueella. Yritysten mielestä tärkeintä osaamista  
ovat yhteistyötaidot ja verkosto-osaaminen sekä erityisesti sosiaali- ja terveys-  
alan osaaminen sekä asiakastyön osaaminen. Työryhmän toimijat pitävät tär-  
keänä erityisesti management- ja liiketalousosaamista sekä yhteistyötaitoja ja  
verkosto-osaamista.

Living Lab-toimintaan ja testbed-toimintaan mukaan lähteminen vaatii rohkeutta,  
verkostoitumistaitoja, kommunikaatio-osaamista ja muutosvastarinnan sietä-  
mistä. (Loijas 2010, 62). Parvien kaltaisessa hajaantuneessa työskentelyssä ko-  
rostuvat viestintä- ja yhteistyötaidot. Yksittäisten ihmisten kohdalla tarvitaan mo-  
tivaatiota, itsensäjohtamisentaitoa, viestintätaitoja ja valmiutta yhteistyöhön. Vuo-  
rovaikutus on parvityöskentelyssä avain asemassa, sillä sen kautta rakentuu ja-  
ettu tietämys. (Kosonen & Ruohisto 2017, 26-33.) ELSA Testbed-työryhmän jä-  
seniltä löytyy verkostoitumistaitoja, viestintä- ja vuorovaikutusosaamista ja yh-  
teistyötaitoja.

Digitalisaatio tuo mukanaan uusia osaamistarpeita ja muuttaa toimintaympäris-  
töä. Toimiminen monialaisessa ELSA Testbed-verkostossa vaatii työryhmän toi-  
mijoilta hyvin monenlaista osaamista. Olennaista tämän kaltaisessa parvimuotoi-  
sessa toiminnassa ei ole, että jokaiselta yksilöltä löytyy kaikkea osaamista, vaan  
työryhmästä nouseva yhteinen osaamisen kokonaisuus. Tärkeää on, että jokai-  
nen pääsee käyttämään omaa osaamistaan. Työryhmässä tulee olla yhteinen  
ymmärrys sen tarvitsemasta osaamisesta ja siitä, että jokaisen ei tarvitse osata  
kaikkea. Toiminnan tulee olla avointa, jotta toisten osaamista osataan hyödyntää.  
Osaaminen tulee nähdä jatkuvasti kehitettävä ja kehittyvänä ominaisuutena.

## **Kuvat, kuviot ja taulukot**

### **Kuvat**

Kuva 1. Osaamisen tärkeimmät näkökulmat, s. 12

Kuva 2. ELSA Testbed-työryhmän osaamiskartta, s. 45

### **Kuviot**

Kuvio 1. Aineiston analyysi monivalintakysymyksissä, s. 21

Kuvio 2. Avoimien kysymysten analysointi, s. 22

### **Taulukot**

Taulukko 1. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot, s. 20

Taulukko 2. Viestintä- ja vuorovaikutustaitojen osaamisen arviointi, s. 24

Taulukko 3. Viestintä- ja vuorovaikutustaitojen osaamisen tärkeys, s. 25

Taulukko 4. Verkoston johtamisen taitojen arviointi, s. 26

Taulukko 5. Verkoston johtamisen taitojen tärkeys, s. 27-28

Taulukko 6. Yhteistyötaitojen ja verkosto-osaamisen arviointi, s. 29-30

Taulukko 7. Yhteistyötaitojen ja verkosto-osaamisen tärkeys, s. 31

Taulukko 8. Management- ja liiketoimintaosaamisen arviointi, s. 33

Taulukko 9. Management- ja liiketoimintaosaamisen tärkeys, s. 35

Taulukko 10. Muun osaamisen arviointi, s. 37

Taulukko 11. Muun osaamisen tärkeys, s. 38



## Lähteet

Ailisto, H. (toim.), Collin, J. (toim.), Juhanko, J. (toim.), Mäntylä, M. (toim.), Ruutu, S. (toim.), Seppälä, T. (toim.), Halén, M., Hiekkänen, K., Hyytinen, K., Kiuru, E., Korhonen, H., Kääriäinen, J., Parviainen, P., & Talvitie, J. 2016. Onko Suomi jäämässä alustatalouden junasta? Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 19/2016.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Eksote. <http://www.eksote.fi/eksote/tutkimus-ja-kehittaminen/testbed/Sivut/default.aspx> Testbed Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämissympäristö Etelä-Karjalassa.

Eksote. [www.eksote.fi/eksote/strategia-jajohtaminen](http://www.eksote.fi/eksote/strategia-jajohtaminen). Strategiset linjauksen Ekso-  
sotessa 2019-2023.

Elinvoimaa älykkäällä sotella (ELSA-hanke) hankehakemus. 2018.

ELSA työpaja, raportti. 2018.

Ericksson, K. (toim.) 2015. Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Tallinna: Gaudamus.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Espoon kaupunki. KYKY Living Lab handbook for co-creation by schools and companies. 2016. [file:///C:/Users/verjen/Downloads/2016-09-22\\_Espoo\\_KYKY\\_kasikirja\\_EN.PDF](file:///C:/Users/verjen/Downloads/2016-09-22_Espoo_KYKY_kasikirja_EN.PDF)  
Luettu 21.11.2019

Haaga-Helia. 2012. Living lab ammattikorkeakouluissa. Vantaa: Multiprint.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Tammi.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma talent.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metalliteollisuuden kustannus Oy.

Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio Yritysjohdon käsikirja. Liettua: Talentum.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita.

Kosonen, M. & Ruohisto, J. 2017. Parviäly ja ongelmanratkaisu digitaalisilla alustoilla. Julkaisussa Työn tuuli 2/2017. Verkostot, alustat, ekosysteemit. s. 26-35

Loijas, P. 2010. Innovaatiotoiminta muutoksessa: Case living lab. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Teknistaloudellinen tiedekunta. Diplomityö.

Metsämuuronen, J. 2002. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Sri Lanka: International Methelp Ky.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri. Living Lab. <https://www.psshp.fi/sairaanhoitopiiri/hankkeet/living-lab>

Seinäjoen Teknologikeskus Oy. Living lab -käsikirja. Seinäjoki: I-print Oy.

Sitra. Digitaalisten terveys- ja hyvinvointipalveluiden potentiaali on vielä käyttämättä. <https://www.sitra.fi/uutiset/digitaalisten-terveys-ja-hyvinvointipalveluiden-potentiaali-viela-kayttamatta/> Luettu 20.5.2019

Sitra. Megatrendit. <https://www.sitra.fi/artikkelit/trendi-tyon-ja-toimeentulon-arvoitus/> Luettu 21.11.2019

Stratos. Osaamisen johtaminen kannattaa. Strategialähtöisen osaamisen johtamisen käsikirja. 2018. <http://www.satamittari.fi/sites/satamittari.fi/files/asiakaskuvat/Logot/Osaamisen%20johtaminen%20kannattaa.pdf> Luettu 21.11.2019

Tilastokeskus. Taloudellinen huoltosuhde oli 137 vuonna 2017. [https://www.stat.fi/til/tyokay/2017/01/tyokay\\_2017\\_01\\_2019-02-12\\_kat\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/tyokay/2017/01/tyokay_2017_01_2019-02-12_kat_001_fi.html) Luettu 21.11.2019

Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Toimintaympäristön muutosten tarkastelu. <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/> Luettu 21.11.2019.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Vanha: Tammi.

Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. (toim.) 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly: tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT Technology 152: Kuopio.

Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Keuruu: PS-Kustannus.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.

Virtanen, H. 2010. Osaamisen kehittäminen: Osaamiskartoitus – Case Itella Oyj, Konserni ICT. Laurea-ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

## **Liitteet**

Liite 1 Kysely ELSA Testbed-työryhmän jäsenille

Liite 2 Kysely yrityksille

Liite 3 Saatekirje ELSA Testbed-työryhmän jäsenille

Liite 4 Saatekirje yrityksille

Liite 5 ELSA Testbed-työryhmän osaamiskartta





6. Kuinka tärkeänä pidät ko. taitoa Elsa-hankkeessa mukana olevien yritysten kanssa tehtävän yhteistyön kannalta? \*

	Ei lainkaan tärkeä	Hieman tärkeä	Tärkeä
Motivointi- ja innostamistaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me-hengen luomisen taito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöksentekotaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmennustaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaisuuden hallintataito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioi omaa osaamistasi seuraavilla osaamisalueilla asteikolla 1-7.

Asteikon arvosanat määritellään seuraavasti: 1 ei lainkaan osaamista, 2 osaaminen on välttävää, 3 osaaminen on kohtalaista, 4 osaaminen on tyydyttävää, 5 osaaminen on hyvää, 6 osaaminen on kiitettävää ja 7 osaaminen on erinomaista.

7. Yhteistyötaidot ja verkosto-osaaminen \*

	1	2	3	4	5	6	7
Osaan työskennellä tiimeissä ja pyrin aktiivisesti yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hyödyntää muiden ihmisten asiantuntijuutta ja erilaisuutta tavoitteiden saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaan omaa tietoa ja osaamistani avoimesti ja aktiivisesti muille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan luoda, kehittää ja hyödyntää sisäisiä ja ulkoisia verkostoja ja kontakteja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hyödyntää monialaisen verkoston mahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kuinka tärkeänä pidät ko. taitoa Elsa-hankkeessa mukana olevien yritysten kanssa tehtävän yhteistyön kannalta? \*

	Ei lainkaan tärkeä	Hieman tärkeä	Tärkeä
Osaan työskennellä tiimeissä ja pyrin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei lainkaan tärkeä	Hieman tärkeä	Tärkeä
aktiivisesti yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa			
Osaan hyödyntää muiden ihmisten asiantuntijuutta ja erilaisuutta tavoitteiden saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaan omaa tietoa ja osaamistani avoimesti ja aktiivisesti muille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan luoda, kehittää ja hyödyntää sisäisiä ja ulkoisia verkostoja ja kontakteja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hyödyntää monialaisen verkoston mahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioi omaa osaamistasi seuraavilla osaamisalueilla asteikolla 1-7.

Asteikon arvosanat määritellään seuraavasti: 1 ei lainkaan osaamista, 2 osaaminen on välttävää, 3 osaaminen on kohtalaista, 4 osaaminen on tyydyttävää, 5 osaaminen on hyvää, 6 osaaminen on kiitettävää ja 7 osaaminen on erinomaista.

#### 9. Management-osaaminen -liiketoimintaosaaminen \*

	1	2	3	4	5	6	7
Toimintaympäristöosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strateginen osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloulosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosessiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinointiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämistoiminnan tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskienhallintataidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Kuinka tärkeänä pidät ko. taitoa Elsa-hankkeessa mukana olevien yritysten kanssa tehtävän yhteistyön kannalta? \*

	Ei lainkaan tärkeä	Hieman tärkeä	Tärkeä
Toimintaympäristöosaaminen		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strateginen osaaminen		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Ei lainkaan tärkeä	Hieman tärkeä	Tärkeä
Talousosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosessiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinointiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämistoiminnan tuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskienhallintataidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioi omaa osaamistasi seuraavilla osaamisalueilla asteikolla 1-7.

Asteikon arvosanat määritellään seuraavasti: 1 ei lainkaan osaamista, 2 osaaminen on välttävää, 3 osaaminen on kohtalaista, 4 osaaminen on tyydyttävää, 5 osaaminen on hyvää, 6 osaaminen on kiitettävää ja 7 osaaminen on erinomaista.

#### 11. Muu osaaminen \*

	1	2	3	4	5	6	7
Hankkeessa mukana olevien yritysten toiminnan ymmärtäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotekehitysoosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoturvaosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visiointikyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknologinen osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kielitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 12. Kuinka tärkeänä pidät ko. taitoa Elsa-hankkeessa mukana olevien yritysten kanssa tehtävän yhteistyön kannalta? \*

	Ei lainkaan tärkeä	Hieman tärkeä	Tärkeä
Hankkeessa mukana olevien yritysten toiminnan ymmärtäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotekehitysoosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoturvaosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visiointikyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei lainkaan tärkeä	Hieman tärkeä	Tärkeä
Teknologinen osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kielitaito, minkä kielen osaamista pidät tärkeänä (vastaa alle)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>			

13. Mitä pidät keskeisimpänä osaamisena, jotta Elsa Testbed-toimintaan/Eksoten Elsa-hankkeen kehittämistoimintaan osallistuminen on mahdollista eri yritysten kohdalla? \*


14. Mitä pidät suurimpina riskeinä Elsa Testbed-toiminnan/Eksoten kehittämissyhteistyön onnistumisessa? Mainitse vähintään yksi. \*


15. Kuinka voisit kehittää omaa osaamistasi, jota tarvitset Elsa Testbed-toiminnassa tai Eksoten Elsa-hankkeen kehittämistyössä? \*


16. Minkälaista tukea tarvitset oman osaamisesi kehittämiseen Elsa Testbed-toiminnan/Eksoten Elsa-hankkeen kehittämistyön osalta? \*




# ELSA-yrityskysely

Hei!

Kiitos, että vastaat Elsa Testbed-tiimin/Eksoten yhteistyötiimin osaamistarpeita kartoittavaan kyselyyn. Tässä kyselyssä Elsa Testbed-tiimillä/Eksoten yhteistyötiimillä tarkoitetaan niitä henkilöitä, joiden kanssa yrityksesi on tehnyt kehittämissyhteistyötä joko Elsa Testbedissä tai Eksotessa.

Kyselyn tiedot kerätään ja niitä käsitellään luottamuksellisesti.

Kaikkiin \*-merkittyihin kysymyksiin tulee vastata, jotta kyselyssä pääsee eteenpäin.

Kiitos ajastasi!

## Taustakysymykset

### 1. Yrityksen koko \*

- 1-10 henkilöä
- 11-50 henkilöä
- 51-250 henkilöä
- yli 250 henkilöä

### 2. Oma asema yrityksessä \*

- Työntekijä
- Esimies
- Yrittäjä

### 3. Yrityksen toimiala \*

- Sosiaali- ja terveysala
- Teknologiateollisuus
- Taloushallinto
- Muu, mikä:

Arvioi Elsa Testbed-tiimin/Eksoten yhteistyötiimin osaamista yrityksesi kanssa tehtävän yhteistyön kannalta seuraavilla osaamisalueilla asteikolla 1-7.

Asteikon arvosanat määritellään seuraavasti: 1 ei lainkaan osaamista, 2 osaaminen on välttävää, 3 osaaminen on kohtalaista, 4 osaaminen on tyydyttävää, 5 osaaminen on hyvää, 6 osaaminen on kiitettävää ja 7 osaaminen on erinomaista.

#### 4. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot

	1	2	3	4	5	6	7
Neuvottelutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottamistaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyötaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esiintymistaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjallinen ilmaisutaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokoustekniikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhelinkäyttäytyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Kuinka tärkeänä pidät ko. taitoa Elsa Testbed-tiimin/Eksoten yhteistyötiimin jäsenillä, yrityksesi kanssa tehtävän yhteistyön kannalta ajateltuna? \*

	Ei lainkaan tärkeä	Hieman tärkeä	Tärkeä
Neuvottelutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottamistaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyötaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esiintymistaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjallinen ilmaisutaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokoustekniikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhelinkäyttäytyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioi Elsa Testbed-tiimin/Eksoten yhteistyötiimin osaamista yrityksesi kanssa tehtävän yhteistyön kannalta seuraavilla osaamisalueilla asteikolla 1-7.

Asteikon arvosanat määritellään seuraavasti: 1 ei lainkaan osaamista, 2 osaaminen on välttävää, 3 osaaminen on kohtalaista, 4 osaaminen on tyydyttävää, 5 osaaminen on hyvää, 6 osaaminen on kiitettävää ja 7 osaaminen on erinomaista.



	1	2	3	4	5	6	7
erilaisuutta tavoitteiden saavuttamiseksi							
Työryhmä jakaa omaa tietoaan ja osaamistaan avoimesti ja aktiivisesti muille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työryhmän jäsenet osaavat luoda, kehittää ja hyödyntää sisäisiä ja ulkoisia verkostoja ja kontakteja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työryhmä osaa hyödyntää monialaisen verkoston mahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kuinka tärkeänä pidät ko. taitoa Elsa Testbed-tiimin/Eksoten yhteistyötiimin jäsenillä, yrityksesi kanssa tehtävän yhteistyön kannalta ajateltuna? \*

	Ei lainkaa tärkeä	Hieman tärkeä	Tärkeä
Työryhmän jäsenet osaavat työskennellä tiimeissä ja pyrkivät aktiivisesti yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työryhmän jäsenet osaavat hyödyntää muiden ihmisten asiantuntijuutta ja erilaisuutta tavoitteiden saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työryhmä jakaa omaa tietoaan ja osaamistaan avoimesti ja aktiivisesti muille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työryhmän jäsenet osaavat luoda, kehittää ja hyödyntää sisäisiä ja ulkoisia verkostoja ja kontakteja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työryhmä osaa hyödyntää monialaisen verkoston mahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioi Elsa Testbed-tiimin/Eksoten yhteistyötiimin osaamista yrityksesi kanssa tehtävän yhteistyön kannalta seuraavilla osaamisalueilla asteikolla 1-7.

Asteikon arvosanat määritellään seuraavasti: 1 ei lainkaan osaamista, 2 osaaminen on välttävää, 3 osaaminen on kohtalaista, 4 osaaminen on tyydyttävää, 5 osaaminen on hyvää, 6 osaaminen on kiitettävää ja 7 osaaminen on erinomaista.

10. Management-osaaminen -liiketoimintaosaaminen





	1	2	3	4	5	6	7
Tietoturvaosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visiointikyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknologinen osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kielitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Kuinka tärkeänä pidät ko. taitoa Elsa Testbed-tiimin/Eksoten yhteistyötiimin jäsenillä, yrityksesi kanssa tehtävän yhteistyön kannalta ajateltuna? \*

	Ei lainkaa tärkeä	Hieman tärkeä	Tärkeä
Yrityksen toiminnan ymmärtäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotekehitysosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoturvaosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visiointikyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknologinen osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kielitaito, mitä kieliä työryhmän olisi hyvä osata (vastaa alle)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>			

14. Mitä pidät (oman yrityksesi kannalta) Elsa Testbed-tiimin/Eksoten yhteistyötiimin osalta tärkeimpänä osaamisena, jotta toimintaan osallistuminen on mahdollista edustamasi yrityksen kohdalla? \*


15. Mitä pidät suurimpina riskeinä Elsa testbed-toiminnan/Eksoten kehittämissyhteistyön onnistumisessa? Mainitse vähintään yksi. \*


16. Omat kehittämisideasi: \*


17. Mitä pidät merkittävimpänä kommunikointikanavana yrityksesi ja Elsa Testbed-tiimin/Eksoten yhteistyötiimin välillä: \*

sähköposti

puhelin

tapaaminen

Muu, mikä

Hyvä vastaanottaja!

31.10.2019

Olen Saimaan ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelija ja teen opinnäytetyönäni palveluntuottajan osaamiskartoitusta Elinvoimaa älykkäällä sotella (ELSA)-hankkeelle. Kyselyn tavoitteena on selvittää, millaista osaamista ELSA Testbed-tiimiltä toivotaan. Tämä kysely on lähetetty ELSA Testbed-tiimin ja Eksoten ELSA-yhteistyötiimin jäsenille. Yhteystiedot olen saanut ELSA Testbed-tiimiltä.

Kyselyn tiedot kerätään ja niitä käsitellään luottamuksellisesti.

Kaikkiin \*-merkittyihin kysymyksiin tulee vastata, jotta kyselyssä pääsee eteenpäin.

Vastausaikaa on torstaihin 7.11.2019 saakka.

Kiitos ajastasi!

Terveisin, Jenna Vertanen  
Saimaan ammattikorkeakoulu  
Tradenomiopiskelija

Lisätietoja:  
Jenna Vertanen  
[jenna.vertanen@gmail.com](mailto:jenna.vertanen@gmail.com)  
puh. 0408373514

Opinnäytetyön ohjaaja Jaani Väisänen  
[jaani.vaisanen@saimia.fi](mailto:jaani.vaisanen@saimia.fi)

ELSA Testbed-tiimin yhteyshenkilö Kaisa Pesonen  
[kaisa.pesonen@eksote.fi](mailto:kaisa.pesonen@eksote.fi)



Hyvä vastaanottaja!

31.10.2019

Olen Saimaan ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelija ja teen opinnäytetyönäni palveluntuottajan osaamiskartoitusta Elinvoimaa älykkäällä sotella (ELSA)-hankkeelle. Kyselyn tavoitteena on selvittää, millaista osaamista ELSA Testbed-tiimiltä toivotaan. Tämä kysely on lähetetty yrityksille, jotka ovat kehittäneet tai testanneet sosiaali- ja terveyshuollon tuotteita/ratkaisuja yhteistyössä Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiirin kanssa. Yhteystiedot olen saanut ELSA Testbed-tiimiltä. Kyselyyn vastaamiseen riittää, että Teillä on kokemusta sote-alan yhteiskehittämisestä verkostoissa, vaikka ette olisi varsinaisesti olleet mukana ELSA-hankkeessa. Lisätietoja ELSA-hankkeesta ja ELSA Testbedistä saatte hankkeen internet-sivuilta osoitteesta: <http://www.elsatestbed.fi>

Kyselyn tiedot kerätään ja niitä käsitellään luottamuksellisesti.

Kaikkiin \*-merkittyihin kysymyksiin tulee vastata, jotta kyselyssä pääsee eteenpäin.

Vastausaikaa on torstaihin 7.11.2019 saakka.

Kiitos ajastasi!


Terveisin, Jenna Vertanen  
Saimaan ammattikorkeakoulu  
Tradenomiopiskelija

Lisätietoja:  
Jenna Vertanen  
[jenna.vertanen@gmail.com](mailto:jenna.vertanen@gmail.com)  
puh. 0408373514

Opinnäytetyön ohjaaja Jaani Väisänen  
[jaani.vaisanen@saimia.fi](mailto:jaani.vaisanen@saimia.fi)

ELSA Testbed-tiimin yhteyshenkilö Kaisa Pesonen  
[kaisa.pesonen@eksote.fi](mailto:kaisa.pesonen@eksote.fi)

# ELSA Testbed-työryhmän osaamiskartta

 =Osaaminen tärkeää

