

Karjalainen Matti & Koskenniemi Laura

**OSAAMISEN KEHITTYMINEN JA KEHITTÄMINEN ÄKILLISESSÄ MUUTOSTI-  
LANTEESSA**

# **OSAAMISEN KEHITTYMINEN JA KEHITTÄMINEN ÄKILLISESSÄ MUUTOSTI- LANTEESSA**

Karjalainen Matti & Koskeniemi Laura  
Opinnäytetyö  
Kevät 2021  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esimiestyö- ja henkilöstöosaaminen

---

Tekijä(t): Matti Karjalainen & Laura Koskenniemi  
Opinnäytetyön nimi: Osaamisen kehittyminen ja kehittäminen äkillisessä muutostilanteessa  
Työn ohjaaja: Tomi Huhtamäki  
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2021 Sivumäärä: 38 + 1

---

Työn tarkoituksena on selvittää, miten Oulun ammattikorkeakoulun liiketalouden opettajat ovat kokeneet oman osaamisensa äkillisen muutostilanteen, eli keväällä 2020 alkaneen pandemian keskellä, kun ammattikorkeakoulut laitettiin nopealla aikataululla etäopetukseen. Työn toimeksiantajana on Oulun ammattikorkeakoulu, jonka puolelta työn aihetta tarjottiin. Otimme aiheen tutkittavaksemme juuri sen ajankohtaisuuden vuoksi, mutta koska etäopetus koski meitä opiskelijoitakin, niin koimme mielenkiintoisena tutkia aihetta opettajien näkökulmasta.

Tietoperusta koostuu eri muutostilanteisiin, osaamiseen ja sen kehittämiseen sekä itsensä kehittämiseen liittyvästä kirjallisuudesta ja teorioista. Olemme käsitelleet resilienssiä, itsensä johtamista, stressin hallintaa ja palautteen tärkeyttä.

Tutkimusosuus on suoritettu laadullisella menetelmällä, käyttäen puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelut suoritettiin tammikuussa 2021 etäyhteyksin videopuhelun merkeissä, välttääksemme turhaa kanssakäymistä ihmisten kanssa, kuten on pandemia-aikana suositeltuakin. Valitsimme haastateltavamme niin, että saisimme eri ikäisten, eri sukupuolten ja eri osaamisalueiden opettajien näkemyksiä kysymyksiimme.

Muutostilanteella oli paljon negatiivisia vaikutuksia opetustyöhön mutta se on tuonut myös positiivisia puolia, joita haastateltavamme halusivat pysyvän jatkossakin omassa työssään. Osaamisen kehittämisen he kokivat tärkeänä ja jatkuvana prosessina. Tutkimustulosten pohjalta teimme kehitysehdotuksia, joita voivat sekä opettajat että heidän esimiehensä hyödyntää jatkossa mahdollisia tulevaisuuden haasteita varten.

---

Asiasanat: Osaaminen, osaamisen kehittäminen, muutostilanne, itsensä kehittäminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Business Economics, Degree Program of Human Resources and Leadership

---

Author(s): Matti Karjalainen & Laura Koskenniemi

Title of thesis: Developing and improving know-how in a sudden state of ongoing change

Supervisor(s): Tomi Huhtamäki

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2021      Number of pages: 38 + 1

---

The purpose of this thesis is to find out how the teachers of business and economics at Oulu University of Applied Sciences have experienced their own know-how during a sudden change as caused by the covid-19 outbreak and consequent pandemic in spring 2020, when all the polytechnics were put quickly on a distance learning. The principal of the thesis is Oulu university of applied sciences, from where the topic was offered. We took the topic for research because of its topicality, but since distance learning also affected us as students, we found it interesting to research the topic from the teachers' perspective.

The theoretical framework of the thesis consists of literature and theories about changing situations, know-how and its development as well as cultivation. We have addressed resilience, self-management, stress management and the importance of feedback.

The empirical part was carried out using a qualitative method and a semi-structured thematic interview. The interviews were conducted in January 2021 by video calls to avoid unnecessary interaction as it is recommended during a pandemic. We chose the interviewees to get the views of teachers of different ages, genders and areas of expertise on our questions.

The changing situation had a lot of negative effects on teaching, but it has also brought positive aspects that our interviewees wanted to continue. Developing their know-how was seen as an important and ongoing process. Based on the research results, we made development proposals that can be used by both teachers and their supervisors in the future.

---

Keywords: know-how, developing know-how, ongoing change, self-management

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Toimeksiantajan esittely .....	7
1.2	Työn tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	8
2	MUUTOSTILANNE .....	9
2.1	Määritelmä.....	9
2.2	Resilienssi .....	10
3	OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN .....	12
3.1	Mitä osaaminen on .....	12
3.2	Osaamisen kehittäminen .....	15
3.3	Itsensä johtaminen .....	17
3.3.1	Motivaatio.....	18
4	ITSENSÄ KEHITTÄMINEN.....	20
4.1	Stressin hallinta .....	20
4.2	Kehittävä palaute.....	21
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	23
5.1	Tutkimusmenetelmät .....	23
5.2	Haastatteluiden toteutus.....	23
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	25
6.1	Taustakysymykset.....	25
6.2	Muutostilanne .....	26
6.3	Osaaminen ja sen kehittäminen .....	26
6.4	Itsensä kehittäminen .....	27
7	KEHITYSEHDOTUKSET .....	29
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	32
9	POHDINTA .....	34
	LÄHTEET .....	36
	LIITTEET .....	38

# 1 JOHDANTO

Maa- ja metsätalouden pandemiatilanne keväällä 2020 muutti äkillisesti kaikkien ihmisten ja yritysten toimintaa, mukaan lukien Oulun ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikköä, jolle tämä opinnäytetyö on tehty. Pandemia laittoikin vain muutamassa päivässä kaikki Suomen ammattikorkeakoulut etätyöskentelyyn, joka on aiheuttanut haasteita niin opettajille kuin opiskelijoillekin. Tässä opinnäytetyössä käsittelemme Oulun ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön opettajien työtä äkillisessä muutostilanteessa, joita ovat pandemiatilanteen luoman etätyöskentelyn lisäksi yt-neuvottelut ja yksikön muutto Oulun Raksilasta Linnanmaalle.

Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen joutui avainasemaan pandemiatilanteessa. Tärkeintä osaamisessa on henkilöstön tietojen ja taitojen laaja käyttö ja yhdisteleminen, joustavuus, reagoiminen muutoksiin ja sen mukaan integroituminen. Myös tiedostaminen siitä, että joutuu arvioimaan omaa työskentelyä ja oppimaan uutta. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50.)

Oulun ammattikorkeakoulussa käynnistettiin yt-neuvottelut 12.5.2020. Alustavan arvion mukaan säästötoimenpiteenä olisi vähentää 40 henkilötyövuotta vuoden 2019 tappiollisen tilinpäätöksen takia. Oulun ammattikorkeakoulun hallitus hyväksyi 30.6.2020 johdon esittämän toimenpiteen, jossa säästöjen vuoksi irtisanomiset kohdistuivat noin yhdeksään henkilöön ja osa-aikaistamistapaukset neljään henkilöön, eli noin 38 henkilötyövuoteen. Suurin osa vähennyksistä tapahtui eläkeratkaisulla. Neuvotteluiden tavoitteena on 1.5 miljoonan euron säästöt vuodelle 2020. Oamk ilmoitti, että lomautuksiin ei ole tällä hetkellä tarvetta, sillä ministeriön myöntämän lisärahoituksen ja säästöjärjestelyjen osittainen toteutuminen otetaan huomioon vuonna 2020. (Oulun ammattikorkeakoulu 2020b, viitattu 20.8.2020.)

Suurimmat haasteet ja esteet muutoksille ovat valmistautumisen puute tai sen riittämättömyys. Muutostilanteet ovat kuitenkin aina olleet läsnä yrityksissä ja henkilöstössä, mutta kokonaisvaltainen valmius, tietojen ja taitojen yhdisteleminen parantavat haasteiden selvittelyissä ja ongelmanratkaisutilanteissa. (Erämetsä 2003, 34.)

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen niin toimeksiantajalle kuin muillekin yrityksille. Opinnäytetyön tarkoituksena on parantaa henkilöstön valmiuksia selviämään ja toimimaan selkeämmin äkillisissä muutostilanteissa.

## 1.1 Toimeksiantajan esittely

Oulun ammattikorkeakoulu on 9000 opiskelijan ja 500 työntekijän muodostama korkeakouluyhteisö. Oamk tarjoaa AMK-tutkinnon ja ylemmän AMK-tutkinnon koulutusta, avointa ammattikorkeakouluopetusta sekä erikoistumis- ja täydennyskoulutusta. Oulun ammattikorkeakoulussa voi myös suorittaa ammatillisen opettajan-, erityisopettajan- ja opinto-ohjaajan pätevyyden. Oamkista valmistuu vuosittain lähes 1500 asiantuntijaa. (Oulun ammattikorkeakoulu 2020a, 2020d, viitattu 20.8.2020.)

Liiketalouden yksikkö sijaitsi Oulun Raksilassa Teuvo Pakkalan kadulla kevääseen 2020 asti. Syksyllä 2020 liiketalouden opetus siirrettiin muuton takia Linnanmaan kampukselle, Yliopistonkadulle. Liiketalouden yksikön osaamispolkuina ovat esimiestyö- ja henkilöstöosaaminen, markkinointi ja myynti, taloushallinto sekä yrittäjyyteen ohjaava terwa-akatemia. Liiketalouden yksikköön myönnetään keväisin noin 300 aloituspaikkaa. (Oulun ammattikorkeakoulu 2020e, viitattu 20.8.2020.)

Opetuksen lisäksi Oamk tekee tiivistä yhteistyötä yritysten ja yhteisöjen kanssa. Kaikki tutkinnot sisältävät työelämässä suoritettavia projektiopintoja, joilla halutaan madaltaa työllistymisen kynnyksiä. Oamkin vahvaan verkostoon kuuluvat Oulun kaupunki, alueen korkeakoulut ja toisen asteen kouluttajat, sektoritutkimuslaitokset sekä alueen elinkeinoelämä ja julkisen sektorin työnantajat. (Oulun ammattikorkeakoulu 2020c, viitattu 20.8.2020.)

Oulun ammattikorkeakoulun päivittäistä toimintaa ohjaavat arvot ovat avoimuus, vastuullisuus ja vaikuttavuus. Avoimuus merkitsee kaikkien toimintojen läpinäkyvyyttä ja sillä rakennetaan keskinäistä luottamusta. Oamkin vastuullisuus näkyy kestäväen kehityksen huomioimisena kaikessa niin taloudellisesti, sosiaalisesti, kulttuurillisesti ja ekologisesti. Kaikkea tekemistä ohjaa vaikuttavuus, ja Oamk osallistuu aktiivisesti yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen. (Oulun ammattikorkeakoulu 2020c, viitattu 20.8.2020.)

## 1.2 Työn tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten Oamkin liiketalouden yksikön henkilöstö kokee oman osaamisensa äkillisissä muutostilanteissa. Muita tutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten henkilöstö koki oman osaamisensa muutostilanteen alussa?
- Millaisena osaaminen näkyi nykyhetkellä eli noin vuoden jälkeen pandemian alettua?
- Mitä keinoja henkilöstö on käyttänyt osaamisen kehittämiseen?
- Millaisilla konkreettisilla teoilla henkilöstö voisi helpottaa osaamisen ja työn kehittämistä muutostilanteessa?

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, laadullisesta tutkimuksesta ja sen tuloksista sekä omasta pohdinnastamme. Teoriaosuuksissa käsittelemme muutostilanteita ja niihin reagoimista, osaamista ja sen kehittämistä sekä itsensä johtamista. Laadullisessa tutkimuksessa olemme haastatelleet Oamkin liiketalouden yksikön opettajia heidän kokemuksestaan osaamisen kehittämisestä äkillisen muutostilanteen alla. Työn lopussa on omia kehittämis ehdotuksiamme, johtopäätöksiä sekä pohdintaa tilanteeseen liittyen. Liitteenä on käyttämämme haastattelurunko.



## 2 MUUTOSTILANNE

Erilaiset muutostilanteet ovat olleet keväällä 2020 erittäin suuressa valokeilassa koko maailmassa. Ihmiset törmäävät muutokseen koko ajan. Muutokset voivat olla joko hyvin pieniä asioita, kuten ohjelmiston asennus tietokoneeseen tai suuria asioita, kuten maailmanlaajuinen pandemia, joka välittyy jokaiseen organisaation osaan ja osastoon. Juuti ja Virtanen (2009, 164–167) kirjoittavat, että muutoksilla pyritään vaikuttamaan omaan organisaatioon, havaitsemattomien asioiden huomiointiin ja uusien asioiden oppimiseen. He kuvaavat myös muutoksia monimutkaisiksi, epäloogisiksi sekä tunteiden täyttämiksi sotkuiksi. Muutoksissa on tärkeä murtaa omat ennakkoluulot, uskaltaa hypätä tutuista ja turvallisista ajatusmalleista ja kokeilla uutta.

### 2.1 Määritelmä

Ihminen reagoi yleensä muutoksiin omien kokemuksiansa ja nykytilanteen mukaan. Mikäli nykyinen muutos muistuttaa aikaisempaa kokemusta, ihminen reagoi ja pyrkii vaikuttamaan siihen viitaten aikaisempaan tilanteeseen. Uuden muutoksen myötä ja ilman minkäänlaista aikaisempaa tuntemusta muutos voi herättää paljon vahvempia tunteita. Muutoksen tuomat tunteet voivat tulla useissa aalloissa. Ihminen voi aluksi kokea, että muutos aiheuttaa paljon voimakkaita tunteita, kuten pelkoa, surua ja vihaa, jonka jälkeen seuraavat tunteet ajan kuluessa voi muuttua joko positiivisiksi tai neutraaleiksi. Joku toinen voi puolestaan tuntea asiat toisin päin. (Juuti & Virtanen 2009, 118–119.)

Jokainen yksilö sopeutuu muutoksiin erilaisin tavoin. On ihmisiä, jotka suhtautuvat muutokseen innolla ja odottaen. He myös monesti toteuttavat muutosta eteenpäin. Toisaalta osa ihmisistä saattavat vastustaa muutosta, mikä puolestaan hidastaa muutoksen edistymistä ja tekee siitä hankalaa. Pahinta muutoksen vastaisessa toiminnassa voi olla se, että henkilö kokee muutoksen olevan liian suuri, eikä näe enää mitään muuta työssään, haitaten hänen tuloksellisuuttaan ja motivaatiota. Muutoksien tuomien tunteiden muuttaminen voi olla hyvin hankalaa, sillä tunteet toimivat yleensä eri tavoin kuin järki. Muutokset pitäisikin näin ollen aina perustella laajasti faktojen kautta. Muutoksen tuomia tunteita ei kuitenkaan tulisi missään tapauksessa jättää huomioimatta, sillä ne liittyvät vahvasti työntekijöiden itsetuntoon ja siihen, miten työntekijä toimii. (Juuti & Virtanen 2009, 123–128.)

Erämetsä jakaa myönteinen muutos –kirjassaan muutoksen neljään tasoon. Ensimmäinen taso muutoksen tarkasteluun on yksilön muutos. Yksilön muutosta pidetään tärkeimpänä osana muutoksessa, sillä ilman sitä ei voida saavuttaa yhteisöllisiä muutoksia. Yksilötason muutokset ovat myös haasteellisia, sillä ne liittyvät henkilökohtaisesti esimerkiksi yksilön tietojen ja taitojen kehittämiseen tai pelkästään yksilön piirteiden ja käytöksen muokkaamiseen. (Erämetsä 2003, 23.)

Toinen taso Erämetsän kirjassa on itse työhön tai sen taktisiin asioihin liittyvät muutokset. Kyseiset muutokset koskevat hyvin paljon niin yksilöä kuin yrityskulttuuria. Esimerkiksi uusien sovelluksien käyttöönotto yrityksissä kuuluu toiseen tasoon. (Sama.)

Kolmas muutoksen taso koskee suoraan yrityksen strategiaa. Kyseiset strategiat voivat olla mm. uusien markkinoiden valtaaminen tai kumppanuussuhteiden luominen. Kyseisen tason muutokset voivat olla todella aikaa vieviä, jolloin on myös vaara, että kyseiset muutokset ja strategiat voivat vanheta. (Erämetsä 2003, 24.)

Erämetsän viimeinen eli neljäs taso koskee kulttuurillisia muutoksia. Kyseisessä muutoksen tasossa pyritään jatkuvasti kehittyvään muutokseen, jolla parannettaisiin esimerkiksi koko henkilöstön asiakaslähtöisyyttä ja sen jatkuvaa kehittymistä, eikä pelkästään yhden osaston kehittämistä organisaatiossa. (Sama.)

## **2.2 Resilienssi**

Resilienssi on sujuvaa, joustavaa ja ennakoivaa toimintaa yllättävissä tilanteissa. Nämä ovat työntekijöille ja työyhteisöille tärkeitä ominaisuuksia, sillä asiat harvoin menevät juuri suunnitelmien mukaan. Työssä on tavallista ratkoa päivittäinkin useita yllättäviä pulmatilanteita. (Työterveyslaitos 2020, viitattu 7.9.2020.)

Resilienssi tarkoittaa myönteistä pärjäämistä vastoinkäymisistä huolimatta. Jokainen yksilö reagoi vastoinkäymisiin eri tavalla. Resilienssi muuttuu koko ihmisen elämän ajan, sillä itsestään, muista ihmisistä ja ympäristöstä tulee jatkuvasti vaikutteita. (Masten 2001; Joutsenniemi & Lipponen 2015, viitattu 7.9.2020.)

Resilientissä työyhteisössä nähdään yllättävät tilanteet mahdollisuutena oppia jotain uutta yhdessä. Uudet asiat voivat liittyä työprosesseihin, liiketoimintaan tai arjen työhön. Työn suunnitellun etenemisen häiriintyessä, aiheutuu ihmisille harmistumista ja jopa hermostumista. On kuitenkin tärkeää tunnistaa häiriöt ja poikkeustilanteet myös mahdollisuutena uuden oppimisenä ja toiminnan kehittämisenä. (Työterveyslaitos 2020, viitattu 7.9.2020.)

Resilienssiä voidaan kehittää parhaiten kehittämällä itseään. Tunnistamalla omat voimavaransa, osaamisensa ja asenteensa on hyvä keino kehittää omaa lannistumattomuutta. Hyvä virheiden ennakointi ja varautuminen myös kehittää resilienssiä, mutta on myös hyvä muistaa, että riskien ottamista ei tulisi jättää kokonaan pois. Mukavuusalueen ulkopuolelle meneminen on kehittymisen kannalta myös hyvin oleellista. Tärkeää olisi, että omista virheistään otettaisiin oppia ja niiden kautta pohdittaisiin omaa toimintaa ja kehittymistä. (Manka & Manka 2016, 167.)

### 3 OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN

Osaaminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä nykypäivän organisaatioissa. Monet organisaatiot painottavatkin osaamisen tärkeyttä, sillä sen avulla löydetään kehittämistarpeet ja pidetään yllä omaa strategiaa ja kilpailukykyä. Henkilöstön osaamisen kehittämisellä varmistetaan, että organisaation strategia toteutuu. (Hätönen 2011, 6.)

Osaamisen kehittämisestä hyötyvät niin työntekijät kuin itse yrityksetkin. Yritykset tarvitsevat ammattitaitoisia työntekijöitä jatkuvasti erottuakseen kilpailusta ja tekemään tuloksellisempaa työtä. Kehittäminen motivoi työntekijöitä pärjäämään omassa työssään ja yksilöitä nauttimaan sen tekemisestä. (Koulutus.fi 2019, viitattu 8.10.2020).

Osaamisen kehittäminen tulisi olla jatkuvaa toimintaa, niin vanhempien kuin nuorempienkin työntekijöiden kohdalla. Työntekijöiden olisi hyvä kokea osaamisen kehittämisen hyödyllisenä, mikä kestäisi koko uran ajan. Yksilön osaamisen kehittäminen voi olla vanhan tiedon ja taidon laajentamista, uusien asioiden opiskelua tai kokonaan uuden työtehtävän oppimista. Tavoitteena kuitenkin olisi, että jokaisen henkilökohtaista uraa ja tasoa pystyttäisiin ajamaan tuloksellisesti eteenpäin. Käytännössä osaamisen kehittäminen voi olla mm. itseopiskelua, ammattikirjallisuuden lukemista ja etäseminaareihin osallistumista tai esimiehen avulla annettu koulutus. Nykypäivänä itsensä kehittämistä voidaan toteuttaa useilla keinoilla. (Sama.)

#### 3.1 Mitä osaaminen on

Menestyminen työssä vaatii työntekijältä monenlaisia tietoja, taitoja ja niiden yhdistelemistä. Osaamista pysytään tarkastelemaan eri näkökulmista, kuten yksilön, tiimin tai yrityksen näkökulmasta. Osaaminen voidaan jakaa myös ydinosaamiseen, prosessiosaamiseen, funktionaaliseen ja yleisosaamiseen. Lisäksi osaamisen nykytilanne voi olla täysin eri, kuin tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Näiden eri näkökulmien takia on hyvä aina määritellä, mistä suunnasta käsittelemme osaamista, välttääksemme käsitteellistä sekavuutta. (Sydänmaanlakka 2012, 136; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50)

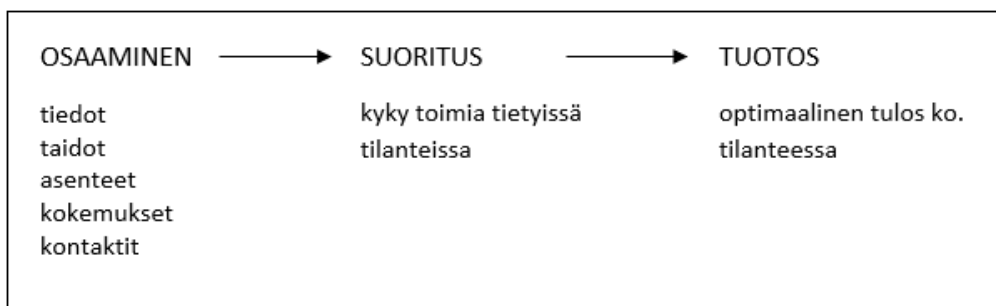
Eri tasojen osaaminen määritellään eri tavoin. Yksilötason osaaminen on hyvin konkreettista, eli hänen tietonsa, taitonsa, asenteensa, kokemuksensa ja kontaktinsa. Tiimitason osaaminen muodostuu tiimin yksilöiden osaamisten yhdistelmästä, kun taas osastotasolla osaaminen muodostuu laajemmista osaamisalueista. Yritystason osaaminen esitetään hyvin yleisellä tasolla, ja siitä puhtaankin ydinosaamisena. (Sydänmaanlakka 2012, 148.)

Yksilön osaamisessa yksi tärkeimmistä asioista on tietojen ja taitojen yhdisteleminen omaan ammattiin. Osaaminen ei pelkästään ole koulutuksilla saatua tietoa, vaan kokonaisvaltaisen osaamisen soveltamista. Yksilön osaaminen on tärkeää hänen suoriutuakseen tehtävistä. Työntekijä voi alisuoriutua, jos hän ei osaa monipuolisesti käyttää osaamistaan tai hän ei luota omaan tekemiseensä. (Hätönen 2011, 9; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50–51.)

Osaaminen on myös oikeanlaista asennetta, motivaatiota ja kokemuksia. Monesti tarvitaan laajaa kokemustaustaa, jotta se voi kehittyä aidoksi ja todelliseksi osaamiseksi. Osaaminen näkyy, kun se siirretään toimintaan ja kyetään toimimaan tehokkaasti. On iso ero tietämisessä, ymmärtämisessä ja soveltamisessa. Oikeaa osaamista on, kun osataan soveltaa asioita käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2009, 150.)

Osaaminen ei ole osa luonnetta, vaan se on asia, mitä ihminen voi jatkuvasti kehittää ja harjoitella. Osaamista kehittäessä opitaan uutta sekä poisopitaan vanhaa. Poisoppiminen on sitä, että tietoisesti siirretään asioita sivuun ohjaamasta omaa käyttäytymistä. Lähtökohta kaikelle kehitykselle on tietoisuus omasta osaamisestaan ja sen puutteista. (Sydänmaanlakka 2009, 151.)

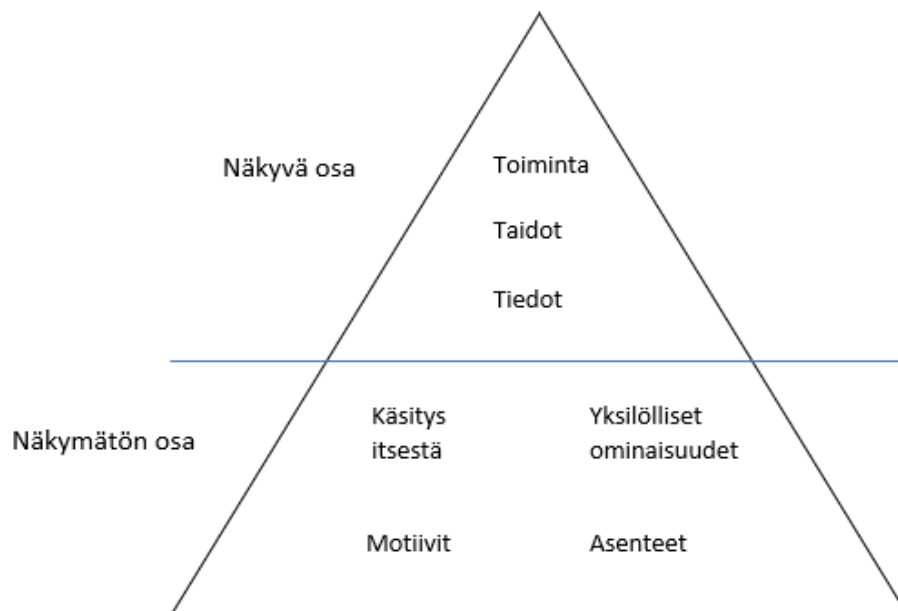
Osaamisen määritelmä on havainnollistettu kuviossa 1. Osaaminen on kykyä käyttää tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, ja niiden siirtämistä käytännön toimintaan. Hyvästä osaamisesta seuraa hyvä suoritus, joka taas johtaa optimaalisiin tuloksiin. Osaamista tulee aina tarkastella suhteessa saavutettuihin tuloksiin. (Sydänmaanlakka 2009, 151.)



KUVIO 1. Osaamisen määritelmän kuvaus (Sydänmaanlakka 2009, 151).

Etätöyöhön siirryttäessä yksi tärkeimmistä osaamisista on digitaalisten työvälineiden käyttö. Etäope-  
tuksessa huonot yhteydet ja puutteellinen osaaminen digitaalisista sovelluksista ovat suuri haitta.  
Kuitenkin nämä tekniset haitat ovat helpommin korjattavissa, kuin se, osaavatko opettajat ottaa  
huomioon oikeat asiat opetuksessa ja opettaa ne selkeästi. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020,  
137–139.)

Osaamista voidaan kuvata myös jäävuorimallin (kuvio 2) avulla. Osaaminen on jaettu näkyväksi eli  
eksplisiittiseksi ja näkymättömäksi eli implisiittiseksi. Näkyvä osaaminen sisältää yksilön tiedot ja  
taidot, eli asiat, joita voidaan selittää sanoin ja numeroin. Tiedoilla tarkoitetaan jonkin asian erityistä  
tietämystä, ja se on arvokasta, kun sitä osataan soveltaa. Taidoilla yksilö saa aikaan konkreettisia  
tuloksia. Näkymätöntä osaamista on taas vaikeampi määrittää, sillä se on syvällä ihmisissä ja or-  
ganisaatioissa. Näkymätöntä osaamista ovat ihmisen motiivit, yksilölliset ominaisuudet ja käsitys  
itsestä, ja niillä on vaikutusta osaamisen konkretisoitumiseen. Ihmisen motiivit ohjaavat hänen käyt-  
täytymistään sekä tietoisesti että tiedostamattomasti. Yksilölliset ominaisuudet kertovat ihmisen  
reagointikyvystä ja -tyylistä esimerkiksi tiedon vastaanottamisessa ja sen käsittelyssä. Yksilön kä-  
sitys itsestä koostuu hänen arvoistaan ja asenteistaan, ja ne ovat merkittävä tekijä ihmisen käyt-  
täytymiseen. Näkymätön osaaminen luo perustan näkyvälle toiminnalle. (Hätönen 2011, 10–11.)



KUVIO 2. Osaamisen jäävuorimalli (Hätönen 2011.)

### 3.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamista voidaan kehittää siten, että saadaan oppijassa tehtyä jonkinlaista muutosta tai kehittymistä. Muutos voi tapahtua henkilön tiedoissa, taidoissa tai asenteessa. Asioiden oppiminen kuitenkin vaatii työntekijältä aktiivista työstämistä. Oppimista on hyvin vaikea saada, jos työntekijällä ei ole minkään näköistä halua tai motivaatiota oppia uutta. Nykypäivänä oppimista vaaditaan työntekijöiltä erilaisissa työtilanteissa. Muuttuvat työtilanteet pakottavat myös työntekijöitä sopeutumaan tilanteisiin. Esimerkiksi uudet työkaverit, uudet asiakkaat ja uudet järjestelmät ovat asioita, joihin työntekijöiden on oltava valmiita muuttamaan tekemistään. Osaaminen kehittyy monesti huomaamattomasti, eikä kehittymisen tarvitse aina olla merkittävän suurta. Monesti suurimmat tilanteet saavatkin pelkästään huomiota. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 108–111.)

Osaamisen kehittäminen vaatii aktiivista työtä oppia uutta. Hänen täytyy sisäistää oppimansa asia, mikä voi eri yksilöstä riippuen vaatia erilaisen työmäärän. Uuden oppimista voi haitata aikaisemmin opitun taidon tai tiedon vanheneminen. Uusien työtehtävien ja järjestelmien muuttumisen vuoksi, vanhat tavat voivat jäädä hyödyttömiksi, eikä vanhoista malleista ole aina helppo luopua ja siirtyä eteenpäin. Uuden oppimisessa kannattaakin verrata sitä vanhaan, sillä sieltä voi kuitenkin saada joko uuteen malliin tai aikaisemman mallin oppimisen kannalta hyödyllisiä keinoja uusien asioiden oppimiseen. (Sama.)

Kehityskeskustelu itsensä kanssa on todella tehokas itsensä kehittämisen väline ja uusien ajatusten herättäjä. Tärkeintä kehityskeskustelussa itsensä kanssa on lisätä omaa ajattelua ja itsensä tiedostamista, sitten kokonaiskuvaa tilanteesta ja lopuksi pyrkiä tekemään muutoksia oikeasti. Kyseinen menetelmä on hyvä, kun huomaa itsessään kyllästymistä tai työtehon laskua. Myös haastavissa tilanteissa, kuten työtehtävien muuttumisessa on kehityskeskustelu itsensä kanssa paikallaan. (Wiskari 2014, luku 4, viitattu 9.10.2020.)

Kehityskeskustelua itsensä kanssa voidaan ajatella etenevän asteittain, joissa voidaan vastata apukysymyksiin ja edetä seuraavalle askeleelle. Kuviossa 3 on listattuna muutamia apukysymyksiä. Kehityskeskustelun jälkeen on helppo alkaa tarkastelemaan kulunutta ajanjaksoa. Sen pohtiminen luo pohjaa uusien asioiden oppimiselle ja tulevaisuudelle. (Sama.)



KUVIO 3. Kehityskeskustelu itsensä kanssa. (Wiskari 2014, luku 4.)

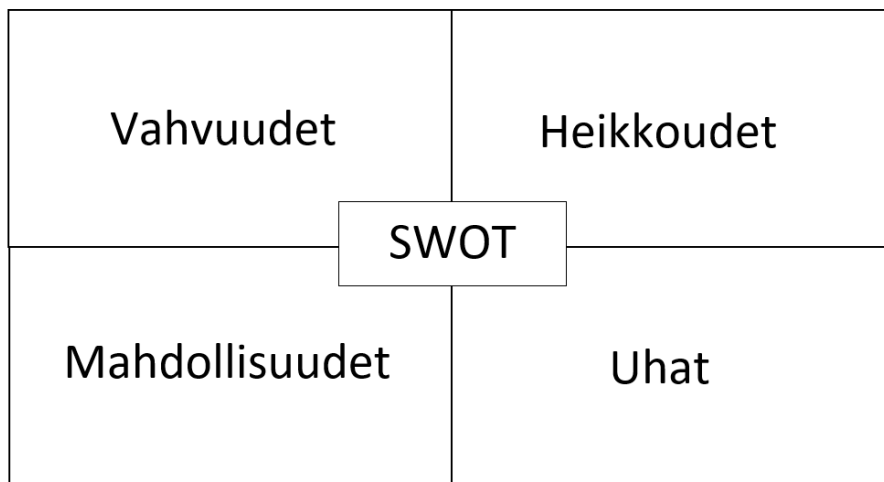
Oman osaamisen kehittämisen aloittamista voi helpottaa tekemällä SWOT-analyysin. Sen avulla voidaan tarkastella omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, joita pystyttäisiin sen avulla kehittämään. SWOT-analyysin avulla voidaan myös huomata taitoja, jotka ovat esimerkiksi opittu työn ulkopuolella. Kyseiset taidot saattavat jäädä usein huomioimatta, mutta olisivat kuitenkin helposti hyödynnettävissä omaan työhön. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 235–236.)

Osaamisen kehittämisessä yksi vaikeimmista asioista on arvioida omien taitojen ja osaamisen mahdollisuuksia ja rajoittavia tekijöitä. Henkilökohtaisella SWOT-analyysillä voidaan lokeroida omia vahvuuksia, heikkouksia ja kehittymisen kannalta tärkeitä mahdollisuuksia ja esteitä. SWOT-analyysiä on käytetty yleensä yrityksen ongelmanratkaisun työkaluna, mutta se sopii myös hyvin jokaiselle työntekijälle, joka haluaa kehittää omaa osaamista ja menestymistä. SWOT-analyysia tehdessä on hyvä muistaa, että se on tilanteesta riippuen tietynlainen ja se voi muuttua huomattavasti seuraavalla kerralla. (Hannonen 2012, viitattu 16.11.2020.)

SWOT-analyysissä jaotellaan nelikenttään vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, jokainen omaan lokeroonsa. Omia vahvuuksiaan mietittäessä, kannattaa paneutua juuri siihen missä on hyvä. Oma näkemys kaikista tiedoistaan ja taidoistaan voi olla hankalaa tuoda itse esille, joten apua voi myös kysyä esimerkiksi työkaverilta. Omien heikkouksien lokerointiin tulisi ottaa huomioon asiat, tiedot ja taidot, missä kokee tarvitsevansa kehittymistä tai huomaa epävarmuutta niiden asi-



oiden hoitamiseen. Jos analyysin tekijällä on huono itsetunto, on todennäköisempää, että heikkoudet tulevat olemaan enemmän esillä, kuin vahvuudet. Analyysi tulisi ottaa positiivisena kokemukseksi, joka edesauttaa menestymistä ja oman osaamisen kehittymistä. Mahdollisuus -lokeroon tulisi listata asioita, millä tavoin mahdollisia heikkouksia voitaisiin karsita ja mahdollisesti motivoida itseään jaksamaan paremmin. Myös mahdollisuus käyttää omia vahvuuksiaan paremmin on hyvä listata tähän kohtaan. Viimeinen kohta on uhat, jossa listataan esteet omalle menestymiselle ja mitkä ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat motivaatioon negatiivisesti ja tuo heikkouksia esille. (Sama.)



KUVIO 4. SWOT-analyysi. (Hannonen, 2012.)

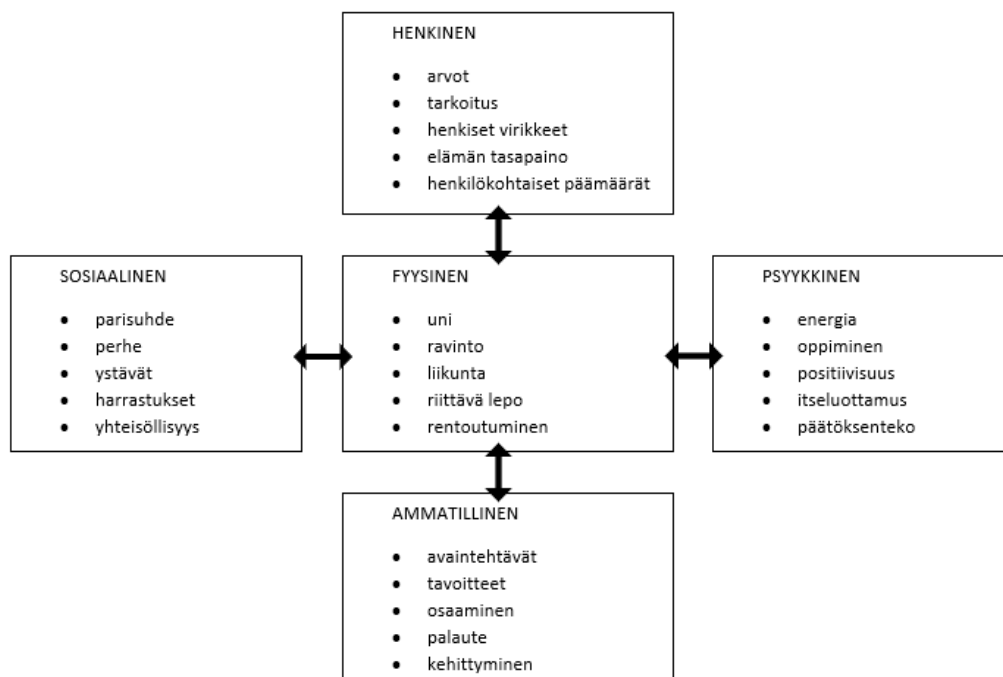
### 3.3 Itsensä johtaminen

*Itsensä johtaminen on itsetuntemusta ja sen kehittämistä. Psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia, stressin ja ajanhallintaa, uuden oppimista, ammatillista kehittymistä, motivaatiota, tavoitteellisuutta, tunneälykkyyttä, tunteiden hallintaa, muutosvalmiutta ja muutosten hallintaa. (Kukkola 2018, 171.)*

Itsensä johtamisessa on tärkeää luottaa itseensä ja omiin kykyihin, sekä omata vahva halu itsensä kehittämiseen ja uuden oppimiseen. Hyvä itsensä johtaja asettaa tavoitteita omalle kehittymiselleen sekä kykenee aikatauluttamaan ja toteuttamaan tavoitteitaan. Hän tietää, mistä asioista oma hyvinvointi koostuu ja pystyy vaikuttamaan niihin. Omasta fyysisestä ja henkisestä kunnosta tulisi pitää huolta. (Kukkola 2018, 171, 243.)

Jokainen ihminen on vastuussa itsestään sekä osaamisestaan. Ylläpitääkseen omaa osaamistaan, tulisi pitää mieli avoimena muutoksen keskellä sekä haluta jatkuvasti oppia lisää. Ihmisen tulisi olla ylpeä pienistäkin onnistumisista ja ottaa opiksi epäonnistumisista. (Kukkola 2018, 171, 242.)

Sydänmaanlakka (2009, 65–66) kirjoittaa itsensä johtamisen muodostuvan viidestä osa-alueesta, jotka ovat hyvin käsin kosketeltavia. Kuvion 5 mukaisesti se koostuu sosiaalisesta kunnosta, eli perheestä, ystävistä, harrastuksista ja muista ihmissuhteista ja niistä huolehtimisesta. Henkinen kunto on sitä, että elämä on tasapainossa ja sillä koetaan olevan merkitystä, sekä ihmisellä on henkilökohtaisia päämääriä. Fyysinen kunto tarkoittaa riittävän levon, ravinnon ja liikunnan saantia. Psykkinen kunto on itseluottamusta, uteliaisuutta, oppimista sekä energisyyttä. Viimeisenä on ammatillinen kunto, eli työssämme on tavoitteita sekä itsellämme riittävää osaamista, saamme palautetta ja voimme kehittyä jatkuvasti.



KUVIO 5. Kokonaiskuntoisuuden osa-alueet (Sydänmaanlakka 2003).

### 3.3.1 Motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa kolmeen osatekijään, joita ovat tavoitteellisuus, yrittäminen ja kestävyys. Motivaation kehittämisessä tulisi ensin miettiä, että mihin tekijään tulisi omalla kohdalla panostaa. Tavoitteellisuudessa on kyse siitä, minkälaisia asioita ihminen pyrkii saavuttamaan. Yrittäminen on

sitä, kuinka lujasti tuohon tavoitteeseen yritetään päästä. Kestävyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka kauan ihminen jatkaa yrittämistään. (Honkanen 2006, 316–317.)

Motivaation syntymiseen tarvitaan yleensä tavoitteita. Pelkästään yksi tavoite ei välttämättä riitä, vaan tarvitaan useita välitavoitteita. Näiden avulla saadaan pidettyä motivaatiota yllä. Epärealististen tavoitteiden asettamisilla saadaan laskettua ihmisen motivaatiota, mutta on muistettava, että tavoitteiden haasteellisuutta ei pidä unohtaa. Tavoitteiden asettelussa on myös hyvä muistaa omat resurssit, kuten voimavarat, vahvuudet ja ajankäytön mahdollisuus, tukihenkilöt, jotka voivat auttaa sekä varautuminen mahdollisiin epäonnistumisiin ja häiriötekijöihin. (Salmimies & Ruutu 2014, luku 1.3, viitattu 15.9.2020.)

Todenmukaiset tavoitteet eivät kuitenkaan ole tae hyvälle motivaatiolle. Suurin este omalle menestymiselle on yleensä omat asenteet ja uskomukset. Ihminen voi tuntea, että omat taidot eivät riitä ja hänen täytyy suoriutua pelkästään yksin. On muistettava pyytää tarvittaessa apua ja palautetta, jotta pystyttäisiin päästä tavoitteisiin. Motivaatiota voidaan parantaa, kun ihminen on ollut osallisena itsensä suunnittelemassa tavoitteessa ja uskoo siihen. Myös epäonnistumisista selviäminen ja oman huomiokyvyn säilyttäminen takapakeista huolimatta on todella iso tekijä, millä ylläpitää mielenkiintoa. Uskomalla omiin vahvuuksiin realistisissa rajoissa ja sinnikkyydellä voidaan ylläpitää motivaatiota ja suoriutua päämääriin. (Sama.)

## 4 ITSENSÄ KEHITTÄMINEN

Itsensä kehittäminen ja siihen suhtautuminen on muuttunut vuosikymmenien aikana huomattavasti. 1990-luvulla työntekijät ajattelivat, että on yrityksen vastuulla heidän ammattitaitonsa kehittäminen. 2000-luku on muuttanut tätä käsitystä, sillä nykypäivänä työntekijöillä on suuri vastuu omasta kehittämisestä, joka monesti tapahtuu myös omalla vapaa-ajalla. Nykypäivänä itsensä kehittäminen ei aina ole kiinni rahasta ja asuinpaikasta. Itsensä kehittäminen on lähinnä omasta halusta kiinni, sillä koulutukset on tehty hyvin helpoksi toteuttaa asuinpaikasta riippumatta, kuten verkossa. (Kauhanen 2012, 136.)

Itsensä johtamisen valmentaja Ilkka Koppelomäki kertoo artikkelissaan kokonaisvaltaisesti, mitä itsensä johtaminen on. Ensimmäinen askel itsensä johtamisessa on, että tuntee itsensä, eli millainen on ja pystyy olemaan omana itsenään. Harjoittelemalla tunteiden ilmaisua, kuuntelemaan omaa järkeä ja tekemään asioita, jotka ovat itselleen tärkeitä, ovat itsensä kehittämiselle tärkeitä ensimmäisiä askelia. (Koppelomäki 2020, viitattu 23.11.2020.)

Itsensä kehittämisessä on tärkeää muistaa harjoitella. Esimerkiksi miettiä, millainen ihminen haluaa olla ja mitä valintoja haluaa tehdä. Tärkeintä kehityksessä on muistaa antaa välitavoitteita itselleen. Itsensä kehittämisen tarkoitus on antaa kuva siitä, millainen kuva jokaisella on itsestään ja antaa suunta asioiden toteuttamiseen. Itsensä kehittämiseen on monia tapoja. Muun muassa omien ajatusten ja tavoitteiden kirjoittaminen muistiin, kirjojen lukeminen ja valmennuskursseihin osallistuminen. Tärkeää on muistaa, että ei kopioi asioita muilta, vaan saisi muilta apuja siihen, että löytää oman tavan toteuttaa asioita. (Sama.)

### 4.1 Stressin hallinta

Stressi vaivaa kaikkia ihmisiä sekä vapaa-ajalla että työelämässä. Suuret muutokset, pitkät työajat ja liialliset määrät työtehtäviä ovat yleisiä stressin aiheuttajia. Työtehtävien lisääntyminen, jatkuva oppiminen ja kiire aiheuttaa jatkuvaa painetta työpaikalla. Paine voi pitää työntekijöitä motivoituneina ja valppaina mutta kun paine kasvaa hallitsemattomaksi, johtaa se stressiin. Tuen puute esimiehiltä ja kollegoilta usein pahentaa stressiä. Stressi vaikuttaa ihmisiin eri tavalla; toisten työtahti

hidastuu ja he ottavat etäisyyttä, kun taas toiset toimivat tehokkaammin. (Kukkola 2018, 188; WHO 2020, viitattu 21.9.2020)

Paha stressitila vie energiaa ja voimavaroja. Usein ihminen on niin keskittynyt selviämiseen, että hän ei edes tunnista stressioireitaan. Stressi voi myös olla positiivista, jolloin se kannustaa huippusuorituksiin ja lisää suorituskkyä ja työn imua. Palautuminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä huono palautuminen vaikuttaa ihmisen työsuoritukseen, eikä kukaan pysty jatkuvaan ääriarjoilla työskentelemiseen. (Kukkola 2018, 188–189.)

Stressistä selviämiseen ja sen hallitsemiseen on useita keinoja, kuten omat stressinsietostrategiat, omat läheiset ja tukiverkostot sekä omien resurssien ja tietoisuuden hallitseminen. On tärkeää tunnistaa omat stressin rajat ja opetella niihin suojautumiskeinot, kuten uusien näkökulmien opiskelu, omata realistiset tavoitteet ja uskallusta kohdata stressaavat tilanteet. On tärkeää muistaa antaa itselleen anteeksi, jotta epäonnistumisista voidaan päästä eteenpäin. Stressin ongelmia harvemmin voidaan kieltää. Kehittämällä omaa ratkaisukeskeisyyttä voidaan lieventää ongelmien kohtamista ja siitä aiheutuvaa stressiä, auttaa sen hallinnassa pitämistä ja ongelmatilanteissa keskittyminen kohdistuu niiden ratkaisuun. Tärkeimmät työvälineet stressiin ovat itsensä johtaminen ja tunteminen. Työn aiheuttamaa stressiä voidaan lievittää jakamalla ja jaksottamalla työtehtäviä, pitämällä omasta terveydestään huolta ja riittävällä levolla. (Salmimies 2008, 108–114.)

## **4.2 Kehittävä palaute**

Yksi tärkeimmistä yksilön kehittämiseen liittyvistä tekijöistä ovat palaute ja sen antaminen. Saatu palaute voi olla positiivista, negatiivista tai neutraalia. Ajattelu omasta oppimisesta on yhtä tärkeää kuin muilta saatu palaute. Suurin ongelma palautteen kanssa yleensä on, että ohitetaan sen tuoma oppiminen ja palautteen saajan kehittäminen, ja mennään suoraan lopputuloksiin tai pyritään muuttamaan välittömästi toimintaa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 149–152.)

Esimiesten rooli palautteen annossa ja oikeassa esittämistavassa on todella tärkeä. Esimiesten tulisi tukea ja helpottaa työntekijän oppimista, jonka avulla voitaisiin päästä nopeammin syvällisemmän toiminnan muuttamiseen. Palautteen antamisessa kuitenkin kannattaa olla tarkkaavainen, sillä jokainen ihminen vastaanottaa palautteen eri tavalla. Jotkut ovat yliherkkiä kriittiselle palautteelle ja toiset puolestaan eivät huomioi palautetta yhtään. Esimiehen kannattaisi aina huomioida,

miten työntekijä on hyväksynyt ja ottanut vastaan palautteen. Haastamalla vielä työntekijä palautteen pohtimiselle vahvistaa oppimista ja auttaa tutkiskelemaan omia toimintatapoja. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 149–152.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Oulun ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön opettajat ovat kokeneet oman osaamisensa äkillisen muutostilanteen keskellä. Äkillisellä muutostilanteella tarkoitamme pääasiassa pandemiatilannetta. Tässä luvussa kerromme tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä ja haastatteluiden toteutuksista. Haimme ennen haastatteluitamme Oulun ammattikorkeakoululta lupaa henkilökuntaa koskevan tutkimuksen suorittamiseen.

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyömme on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytämme puolistrukturoitua teemahaastattelua. Valitsimme menetelmän saadaksemme mahdollisimman keskustelumaisen haastattelun.

Teemahaastattelu on haastattelumenetelmänä hyvin vapaamuotoinen, vaikka se eteneekin valmiiksi valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten varassa. Haastateltavia rohkaistaan puhumaan aihepiiristä vapaasti, ja koska heidän vastauksensa ja tapa kertoa asioista ovat erilaisia, voivat teemojen laajuus ja järjestys vaihdella paljonkin haastatteluittain. (Puusa, A & Juuti, P., luku 6, viitattu 12.2.2021.)

Tutkimus toteutettiin neljän liiketalouden yksikön opettajan teemahaastatteluina. Varauduimme haastattelemaan myös useampaa opettajaa, jos koimme vastauksien jäävän turhan vajaiksi. Haastatteluiden kysymykset olivat kaikille samat, seuraten etukäteen laatimaamme haastattelurunkoa.

### 5.2 Haastatteluiden toteutus

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin etäyhteydellä vallitsevan pandemiatilanteen takia. Sovimme sähköpostin välityksellä haastateltavien kanssa sopivat ajat. Haastattelut tapahtuivat videopuheina Teams-sovelluksen kautta ja jokainen haastattelu kesti noin 30–45 minuuttia. Haastattelumme olivat keskustelumaisia ja käytimme apunamme valmiiksi tekemäämme haastattelurunkoa. Saimme jokaiselta haastateltavalta luvat haastatteluiden äänittämiseen.

Kerroimme ennen haastattelua käsittelemämme teemat, jotta haastateltavat osaisivat varautua paremmin. Haastattelumme kysymykset ovat jaettu eri osa-alueisiin, joita ovat taustakysymykset, muutostilanteet, osaaminen ja sen kehittäminen ja itsensä kehittäminen. Haastattelurunkomme on nähtävissä liitteissä.

Pyrimme valitsemaan haastateltavamme niin, että he olisivat eri ikäisiä, eri sukupuolia ja eri osaamisalueiden opettajia, jotta saisimme mahdollisimman monipuolisia näkökulmia ja vastauksia haastatteluamme. Haastattelut toteutettiin tammikuun 2021 aikana.



## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kerrotaan haastatteluissa ilmenneet asiat teemoittain. Haastatteluissa ei tullut ilmi kovin suuria eroavaisuuksia, vaan niissä toistui hyvin paljon samoja asioita. Haastateltavista käytetään anonyymiteetin vuoksi nimiä henkilö A, B, C ja D.

### 6.1 Taustakysymykset

Taustakysymykset koskivat opettajien työhistoriaa sekä yleistä suhtautumista muutoksiin. Haastateltavamme ovat olleet 10–20 vuotta opettajina, ja jokainen jo useita vuosia liiketalouden yksikössä. Osa haastateltavista tekee opetustyön lisäksi muitakin töitä.

Kysyttäessä haastateltavien suhtautumista ylipäätään muutoksiin, saimme melko samanlaisia vastauksia. Puolet vastauksista olivat hyvin positiivisia, he sanoivat pitävänsä muutoksista ja olevansa vaihtelunhaluisia. Puolet taas vastasivat, että riippuu muutoksista ja siitä, kuinka niitä vie-dään eteenpäin, ja kuinka paljon niihin voi itse vaikuttaa. Muutokset koettiin myös välttämättöminä. Kukaan ei siis pitänyt muutoksia lähtökohtaisesti huonoina.

Puolet vastaajista ei kokenut suhtautumisen muutoksiin muuttuneen ajan kuluessa, mutta puolet sanoivat kokemuksen tuoneen helpotusta muutosten keskellä. Työuran alussa on saattanut stressata enemmän, sillä muutokset ovat aiheuttaneet enemmän töitä, kun taas nykyään monet asiat menevät rutiininomaisesti.

Ehkä on sillä tavalla opettajakokemuksen myötä. Kokemus tuo sitä, että pystyy reagoimaan nopeammalla aikataululla asioihin ja se tuo myös sitä, että on nähnyt muutoksia jonkun verran, että tuo semmoista pohjaa, että eiköhän niistä tälläkin kertaa selvitä. (Henkilö A, haastattelu 20.1.2012.)

## 6.2 Muutostilanne

Haastattelujen perusteella muutostilanne oli vaikuttanut vahvasti opettamistyöhön. Vaikutukset työhön oli enemmän negatiivisia, kuin positiivisia. Kokonaan etäopetukseen siirtyminen teki muutoksesta paljon isomman, vaikka etäopetusta on järjestetty aikaisemminkin. Sen lisäksi muutto Linnaan toi uusia sovelluksia opettajien käyttöön etäopetukseen ja sen myötä lisää haasteita ja opettelemista. Vaikeuksia on myös aiheutunut työergonomian puolelta, joka on johtanut mm. selkäkipuihin.

Muutostilanne on tuonut myös positiivisia puolia haastateltavien työhön. Erilaisten kokouksien aloittaminen ja lopettaminen on muuttunut etäpalaverien myötä tehokkaammaksi. Palavereissa käsitellään oleelliset asiat, eivätkä ne venähdä sen ulkopuolisiin asioihin. Myös oman työn aikatauluttaminen ja rytmittäminen on helpottunut, kun työmatkoihin ei enää kulu aikaa ja voi esimerkiksi käydä pienellä kävelyllä kesken työpäivän.

Pandemiatilanteen aikana haastateltavat ovat huomanneet arvostavansa työkavereitaan enemmän, kun he tapaavat tilanteen takia harvemmin. Kollegoilta saatua palautetta ja ihan pelkästään läsnäoloa ikävöidään enemmän, joka on monien haastateltavien mielestä yksi työn tärkeimmistä asioista.

## 6.3 Osaaminen ja sen kehittäminen

Isoimmat puutteet osaamisessa ovat liittyneet verkko-opetukseen, josta kaikki haastateltavamme mainitsivat. Sen suhteen on koettu epäpätevyyttä, ongelmia nettiyhteyksien ja ohjelmien kanssa, ja vaikeuksia vuorovaikutuksessa. Jokainen haastateltavamme puhui siitä, miten vuorovaikutus opiskelijoiden ja kollegoiden kanssa on haasteellisempaa ja vaatii enemmän työtä ja panostusta.

On pitänyt yrittää olla armollinen itelle ja ajatella, että kaikki on tässä samassa jaksossa...että sitä on vaan yrittänyt selvitä. Mutta nimenomaan verkossa opettaminen ja semmonen vuorovaikutuksen luominen on ollut hankalaa ja en oo siihen saanut riittävästi koulutusta, eikä minulla oo siihen riittävästi osaamista. (Henkilö B, haastattelu 22.1.2021.)

Omaa osaamistaan he ovat kehittäneet yrityksen ja erehdyksen kautta, kuten yksi haastateltavista totesi. Heidän on täytynyt itsenäisesti tutustua uusiin asioihin omalla ajallaan.

Kysyimme, että millaisia mahdollisuuksia työnantaja on antanut osaamisen kehittämiseen. Työnantaja on järjestänyt useita koulutuksia erityisesti liittyen sovellusten käyttöön. Jotkut kuitenkin kokivat osan koulutuksista hieman turhina, sekä ajan loppuvan kesken osallistuakseen niihin. Koulutukset ovat kuitenkin nauhoitettuja, joten niitä on ollut helppo katsoa jälkeenpäin, mutta ne pitäisi pystyä katsomaan työaikana. Koululla on myös digimentori, josta on ollut suuri apu osalle opettajista. Osaamisen kehittämiseen on myös annettu tunteja opettajien työsuunnitelmaan.

Ei oo siitä kiinni, ettei ois tarjolla mutta ehkä vois työnantaja jotenkin huomioida sen, että se ei riitä, että koulutuksia on tarjolla, vaan pitäisi myöskin olla henkilöstöllä aikaa osallistua niihin. (Henkilö C, haastattelu 27.1.2021.)

Sitten on työsuunnitelmassa kaikilla merkitty osaamisen kehittämiseen tunteja, elikkä sitäkin tavallaan vois käyttää siihen, että kehittäis mutta mulla täytyy sanoa, ettei oo oikein voimavarat riittäny, että ois lähteny ihan hirveesti mitään tässä opiskelemaan. (Henkilö B, haastattelu 22.1.2021.)

Kaikki haastateltavat kokivat osaamisen kehittämisen olevan täysin heidän omalla vastuullaan. Heidän täytyy olla oma-aloitteisia, tosin työnantajan tehtävänä on järjestää puitteet kehittämiseen. Eräs opettajista totesi, että asiantuntijatehtävässä osa työtä on jatkuva kouluttautuminen.

Mun mielestä on (omalla vastuulla) ja minusta se pitääkin olla. Se on tosi hyvä, että työnantaja antaa siihen työaikaa jonkin verran. Mulle on tärkeää, että saan kehittää itseäni. Vaikka siihen ei annettaisi työntunteja nii ei se oo siitä kiinni, vaan kyllä mää varmaan silloin joka tapauksessa kehittäisin. (Henkilö B, haastattelu 22.1.2021.)

#### **6.4 Itsensä kehittäminen**

Suurin osa haastateltavista kokevat opettajan työn stressaavana. Pandemiatilanteen vuoksi kaikki haastateltavista ovat kokeneet ylimääräistä stressiä tai motivaation laskemista. Stressin kasvun

syinä olivat kiireen lisäksi uusien järjestelmien opetteleminen ja omien opetustapojen uusiksi miettiminen. Erilaisten kysymyksiä tulvimaan niin opiskelijoiden kuin opettajienkin puolelta lisäsi paljon epävarmuutta ja oli iso stressitekijä.

Se oli tietyllä tavalla aika kaoottista. Tuntui, että tehtäviä ja tekemistä oli joka paikassa, eikä asioihin pääse eikä saa kiinni. Kevään aikana myös haluttiin opinnäytetöitä valmiiksi, ja kaikki halusi yhtä aikaa valmistua. Aika isoja haasteita ja aikataulullisia ongelmia kyllä oli. Tää tietenkä heijastu jaksamiseen. (Henkilö A, haastattelu 20.1.2021.)

Haastateltavat kokevat vapaa-ajan, urheilun ja perhearjen tärkeimmäksi keinoiksi palautua stressistä. Puolet heistä kertoivat stressistä palautumisen hankaloituneen, kun työt ja työtilat ovat pandemiatilanteen myötä siirtyneet kotioloihin.

Kysyimme myös haastateltavilta heidän saamastaan palautteesta, millaista se on ja onko palautetta tullut riittävästi. Esimiespuolelta opettajat kokevat palautteen olevan todella vähäistä. Opettajan työtä on hyvin vaikea nähdä ovien ulkopuolelta, joka johtaa auttamatta vähäiseen palautteeseen. Kehityskeskustelut ovat ainoita tilanteita, kun palautetta saadaan esimiehiltä. Opiskelijoiden puolelta palautteen saaminen puolestaan oli hyvin jakautuvaa. Kuitenkin etäopiskelun myötä palautteen saaminen on vähentynyt, sillä kanssakäymistä opiskelijoiden kanssa ei ole. Opiskelijat ovat hyvin vähän laittaneet palautetta erilaisten alustojen kautta. Monet haastateltavista miettivätkin, että palautetta saadaan vain silloin, kun jokin asia on oikeasti isosti pielessä. He uskovat, että suomalainen kulttuuri pohjautuu hyvin tässäkin tapauksessa, eli kaikki on hyvin ja opiskelijat ovat tyytyväisiä, jos minkäänlaista palautetta ei saada. Yhtenä tärkeimmistä palautteista opettajat pitivät kollegoilta saatuja palautteita.

## 7 KEHITYSEHDOTUKSET

Tähän lukuun olemme koonneet kehitysehdotuksia tutkimuskysymyksiimme henkilöhaastatteluiden pohjalta. Tutkimustulosten tarkoituksena oli löytää kehitysehdotuksia, miten opettajat pystyisivät paremmin varautumaan tulevaisuudessa erilaisiin muutoksiin ja kehittämään omaa osaamistaan.

Keväällä 2020 alkanut suuri muutos, jolloin kaikki opetus siirtyi etäopetukseksi, on varmasti pakottanut jokaisen työnantajan ja työntekijän pohtimaan omaa osaamistaan ja sen kehittämistä. Muutoksissa suurimmat ongelmat ovat yleensä tietämättömyys ja valmistautumattomuus, joten koronaviruksen luoma tilanne on pakolla muokannut ihmisten suhtautumista ja tietämystä tulevaisuuden mahdollisiin ughiin. Taulukossa 1 on kerättyä kehitysehdotuksia osaamisen ja työn kehittämiseen.

Työn kehittäminen	Etäpalavereiden säilyttäminen tulevaisuudessa tehokkuuden vuoksi.  Mahdollisuus opetella erilaisten koulutuksien sisältöjä videotutoriaalien avulla.
Etäopetuksen kehittäminen	Ergonomisten ratkaisujen huomioiminen kotikonttoreissa.  Opiskelijoiden kamerakuvan näkyminen pelkästään opettajille vuorovaikutuksen lisäämiseksi.  Massaluentojen järjestäminen useammalle ryhmälle, jonka jälkeen yksilöllisempiä opetuksia pienemmille ryhmille.
Stressi	Omien rajojen tunnistaminen ja palautuskeinojen miettiminen.
Palautteen saaminen	Palautteen kerääminen ja sen läpikäyminen esimiesten kanssa.

TAULUKKO 1. Kehitysehdotukset osaamisen ja työn kehittämiseen.

Tutkimustuloksissa nousi vahvasti halua jatkaa erilaisten henkilöstöpalaverien pitämistä etänä myös pandemiatilanteen jälkeen. Etäpalavereissa on huomattu, että ne sujuvat tehokkaammin,

aloitukset ja lopetukset menevät niin kuin pitääkin, eikä turhaa venymistä ole näkynyt. Myös mahdollisuus etäpalaverien nauhoituksiin olisi hyvä, jotta mahdolliset poissaolijat pystyisivät myös kuuntelemaan palavereiden sisällön jälkeensä.

Tulevaisuudessa voitaisiin myös tiettyihin kursseihin järjestää sekä massaluentoja että pienempien ryhmien luentoja, missä voisi tarkemmin opiskella ja saada yksilöllisempää opetusta, joko etänä tai läsnä tilanteen mukaan. Tämä olisi fiksu käytäntö esimerkiksi matemaattisten aineiden opetuksessa.

Etäopetuksen yhtenä suurimpana ongelmana opettajat kokivat vuorovaikutuksen vähentymisen, kun opiskelijoita ja kollegoita ei näe päivittäin. Myös vähäinen kameroiden käyttäminen on luonut tunteita, että opettajat joutuvat luennoimaan yksin ilman yleisöä, sillä sanatonta palautetta ei juurikaan saa. Vähäinen kameroiden määrä voidaan varmasti selittää sillä, että opiskelijat eivät halua olla nähtävillä kaikille muille ihmisille, jotka ovat samalla luennolla. Tämä voitaisiin korjata ja opiskelijoiden kynnystä käyttää kameraa voitaisiin madaltaa sillä, että kamerakuva saataisiin pelkäämään opettajan näkyville, ilman että se näkyisi jokaiselle osallistujalle.

Tutkimustuloksissa huomattiin, että kotikonttorin työvälineet eivät ole niin ergonomisesti laadukkaita, kuin itse työpaikalla. Selkäkipujen ja muiden ergonomiaan liittyvien vaivojen yleistyessä olisi hyvä huomioida myös kotona olevien työvälineiden laatua. Esimerkiksi moottoripöydät ja langattomat kuulokkeet vähentäisivät opettajilta istumatyötä. Ne mahdollistaisivat myös liikkuvaan työhön, jolloin opettajat voisivat liikkua samalla, kun he opettavat. Mahdollisuus myös kampukselta löytyvien tilojen varaamiseen olisi hyvä opettajille, missä he voisivat järjestää etäopetuksia rauhassa hyvien työvälineiden kanssa.

Kuten tutkimustuloksissa tuli esille, työnantaja voisi huomioida sen, että vaikka erilaisia koulutuksia olisi tarjolla, niin henkilöstöllä tulisi olla myös aikaa osallistua niihin. Koulutuksiin osallistuminen tulisi olla mahdollista työaikana. Helpottaakseen koulutuksia ja niiden paljoutta, olisi hyvä, jos työntekijät voisivat itse myös opiskella uusia sovelluksia ja ohjelmistoja erilaisten videotutoriaalien avulla. Videotutoriaalain aiheet voitaisiin myös aikaleimata, jolloin opettajat voisivat suoraan siirtyä aiheeseen, johon he tarvitsevat apua. Näin heidän ei tarvitse kuunnella koko ohjeistusta alusta loppuun asti tai etsiä aihetta satunnaisesti.

Etätöiden aikana on tärkeää kiinnittää huomiota omaan työaikaan ja palautumiseen. Kun työt ovat viety kotiin, voi niistä eroon pääseminen olla paljon vaikeampaa. Työasioiden jääminen mieleen työajan ulkopuolelle voi hidastaa palautumista ja aiheuttaa stressiä. Työntekijöiden olisi tärkeä miettiä itselleen sopivia palautuskeinoja ja osata huomata, kun omat rajat tulevat vastaan. Pandemian aikana myös arkisten ja pienten asioiden arvostaminen auttaa varmasti jaksamaan ja kannustamaan, sekä vähentämään stressitekijöitä. Itsensä johtaminen ja tunteminen on yksi tärkeimmistä keinoista selvitä stressistä.

Tutkimustuloksissa tuli esille palautteen vähäisyys. Yksi hyvä menetelmä olisi yhden haastateltavan mukaisesti kerätä kurssin alussa opiskelijoiden tavoitteita ja kurssin loputtua heidän palautteitaan kurssista. Näitä palautteita voisivat esimiehetkin seurata ja niiden avulla yhdessä kehittää opettajan toimintaa. Esimiehet voisivat muutenkin pyrkiä kiinnittämään enemmän huomiota opettajien työmäärään ja panokseen, ja sitä myötä antaa myös enemmän palautetta.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Jokainen yksilö sopeutuu muutokseen eri tavoin, minkä huomasimme myös haastatteluissamme, sillä osa heistä oli hyvin innokkaita ja myönteisiä muutokseen, kun taas osalla oli hieman neutraalimmat tunteet. Kaikki haastateltavamme olivat kuitenkin melko muutosmyönteisiä ihmisiä. Resilienssi on myönteistä pärjäämistä vastoinkäymisistä huolimatta. Kuten osa haastateltavista sanoi, on heidän suhtautumisensa muutokseen muuttunut elämän aikana, kuten resilienssinkin on tapana muuttua. Haastatteluista huokui uuden oppimisen ja itsensä kehittämisen halu, mikä on oleellista resilienssin kehittämisessä. Kun ihminen tunnistaa omia voimavarojaan, osaamistaan ja asennetaan, kehittää hän omaa lannistumattomuuttaan. (Manka & Manka 2016, 167; Masten 2001; Joutsenniemi & Lipponen 2015)

Osaamisen kehittäminen tulisi olla jatkuvaa toimintaa. Haastateltavat kokivat osaamisen kehittämisen hyödyllisenä, koko uran ajan kestävässä prosessina. Käytännössä osaamisen kehittäminen voi olla mm. itseopiskelua, ammattikirjallisuuden lukemista ja etäseminaareihin osallistumista tai esimiehen avulla annettu koulutus. Nykypäivänä itsensä kehittämistä voidaan toteuttaa useilla keinoilla. Kuten haastatteluista tuli esille, opettajat olivat osallistuneet työnantajan tarjoamiin koulutuksiin mutta erityisesti myös itsenäisesti kehittäneet osaamistaan omalla ajallaan. (Koulutus.fi 2019.)

Kauhanen (2012, 136) kertoo kirjassaan, että nykykäsitys itsensä kehittämisestä on pitkälti itseltään kiinni. Jokainen haastateltava pitää edellä mainittua asiaa täysin totena. He kertovatkin, että työnantaja ei ole vastuussa heidän kehittämisestään, vaan se tarjoaa työkalut työntekijöilleen, minkä avulla he pääsevät omiin haluamiinsa tavoitteisiin. Oman ammattitaidon ylläpitäminen on nykypäivänä paljon helpompaa ja monipuolisempaa kuin ennen.

Kuten teoriassa todettu, etätöiden tärkeimmistä osaamisista on digitaalisten työvälineiden käyttö, mikä tuli myös haastatteluissa esille. Niiden kanssa koettiin suurimpia ongelmia etäopetuksen aikana. Opettajat olivat joutuneet paljon opettelemaan uusien laitteiden ja sovelluksien käyttöä. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 137–139.)

Haastatteluiden perusteella haastateltavat selvästikin osasivat tunnistaa omat stressitekijät ja omat voimavarat jaksamiseen. Itsensä tunteminen ja johtaminen kuuluvat vahvasti stressin ehkäisyyn ja



siitä selviämiseen. Vastauksista huomasin, kuinka hyvin haastateltavat osaavat käsitellä omia stressitilojaan. Salmimies (2008, 108–114) kirjoittaa, että työstressiä voidaan helpottaa jakamalla tai jaksottamalla omaa työtä. Opetustyössä tämä puolestaan on melkein mahdotonta, sillä kyseinen työ on hyvin projektiluontoista, mikä tarkoittaa työpiikkejä jaksojen alussa ja lopussa. Tämä vaikuttaa suoraan opettajien omaan jaksamiseen, kun työkuormaa ei voida jakaa tasaisesti.

Osa haastateltavista koki suoraan stressin lisääntymisen ja siitä irtaantumisen hankaloituneen, kun pandemiatilanteen vuoksi töitä tehdään samassa paikassa kuin ollaan vapaa-ajallakin. Kukkola (2018, 188–189) kertoo, että ihminen ei monesti tunnista omia stressioireitaan, kun he ovat niin keskittyneitä selviytymiseen. Haastateltavat kuitenkin ovat hyvin havainneet sen, että kun työaika loppuu ja työkone sammutetaan, he pyrkivät siirtämään ajatukset omaan hyvinvointiin. Haastatteluiden mukaan työmatkat ovat olleet aikaisemmin hyvä portti siihen, minkä avulla työmoodista pääsee irti. Stressin poistamiseen he nauttivat omasta perhearjestaan, liikunnasta ja levosta.

## 9 POHDINTA

Aloitimme työn huhtikuussa 2020. Aihetta tarjottiin Oulun ammattikorkeakoulun puolelta. Koimme työn aiheen mielenkiintoisena juuri sen ajankohtaisuuden takia. Etäopetus vaikutti meihin opiskelijoinakin, joten koimme mielenkiintoisena tutkia aihetta opettajien näkökulmasta. Työn aihe muotoutui vähitellen ja vaati myös pientä rajaamista, jotta opinnäytetyö ei leviäisi liian laajaksi.

Tietoperustamme kasautui sujuvasti. Löysimme helposti ja monipuolisesti teoriaa työhömmе. Prosessin ajanakin jouduimme välillä rajaamaan aihettamme ja miettimään, että mikä on oleellista tietoa ja mikä ei. Pyrimme valitsemaan mahdollisimman tuoreita ja ajankohtaisia lähteitä sekä käyttämään myös englanninkielisiä lähteitä. Hankimme aineistot koulun kirjastosta, verkkokirjahyllystä ja ajankohtaisista nettijulkaisuista.

Haastatteluihin saimme kaikki opettajat, joita pyysimmekin ja jokaisesta haastattelusta saimme paljon arvokasta näkemystä ja pohjaa opinnäytetyöllemme. Haastatteluiden luotettavuutta lisäsimme käsittelemällä ne anonymisti. Kootessamme kehitysehdotuksia, otimme huomioon haastatteluissa ilmenneet asiat. Osa haastateltavista kokivat haastattelun ja työn aiheen mielenkiintoisena, ja kertoivat haastattelun jälkeen olevan tyytyväisiä, kun pääsivät miettimään muutokseen liittyviä asioita ääneen.

Opinnäytetyömme tutkimuskysymyksiä olivat:

- Miten henkilöstö koki oman osaamisensa muutostilanteen alussa?
- Millaisena osaaminen näkyy nykyhetkellä eli noin vuoden jälkeen pandemian alettua?
- Mitä keinoja henkilöstö on käyttänyt osaamisen kehittämiseen?
- Millaisilla konkreettisilla teoilla henkilöstö voisi helpottaa osaamisen ja työn kehittämistä muutostilanteessa?

Haastatteluiden avulla saimme vastauksia tutkimuskysymyksiimme. Muutostilanteen alussa henkilöstö koki isoja vaikeuksia ja paljon osaamattomuutta uusien opetustapojen kanssa. Tilanne on kuitenkin vähitellen helpottanut, kun uudet työvälineet, sovellukset ja toimintatavat ovat tulleet tutuiksi ja niiden käyttö rutiiniksi. Osaamisen kehittämisen keinoina henkilöstö on käyttänyt työnantajan järjestämiä koulutuksia ja itseopiskelua. Heidän työsuunnitelmaansakin on annettu tunteja osaamisen kehittämiseen.

Teoriaosuudessa kävimme läpi mm. kehityskeskustelua itsensä kanssa. Kehityskeskustelu ja sen käyttäminen ei tullut missään haastattelussa esille, joten se voisi olla henkilöstölle hyvä menetelmä kehittää omaa osaamistaan ja herättää uusia ajatuksia osaamiseen liittyen.

Haastatteluiden perusteella teimme opinnäytetyöhömmme kehitysideoita. Listasimme konkreettisia menetelmiä, millä voitaisiin helpottaa henkilöstön osaamista ja työn kehittämistä tulevaisuuden erilaisiin muuttuviin tilanteisiin. Osa kehitysideoistamme sopii käytettäväksi myös normaalissa jokapäiväisessä opetustyössä.

Aihetta voisi käsitellä myös enemmän muutostilanteen johtamisen kannalta, kuten aluksi aioimmekin mutta rajasimme sen pois aihealueestamme. Esimiestenkin mietteitä olisi ollut mielenkiintoista kuulla.

Opinnäytetyö on ollut meille opettavainen prosessi. Opimme että osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii työtä ja on jokaisen yksilön omalla vastuulla. Aihe oli meille hyvä valinta, vaikka koimmekin välillä pieniä hankaluuksia. Olemme loppujen lopuksi tyytyväisiä tuotokseemme ja toivomme että tutkimuksestamme on apua tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi Oy.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Hannonen, K. 2012. Henkilökohtainen Swot-analyysi. Viitattu 16.11.2020, <https://kari-hanse.wordpress.com/2012/11/14/henkilokohtainen-swot-analyysi/>.

Henkilö A. 2021. Työntekijä, Oulun ammattikorkeakoulu. Haastattelu 20.1.2021. Tekijän hallussa.

Henkilö B. 2021. Työntekijä, Oulun ammattikorkeakoulu. Haastattelu 22.1.2021. Tekijän hallussa.

Henkilö C. 2021. Työntekijä, Oulun ammattikorkeakoulu. Haastattelu 27.1.2021. Tekijän hallussa.

Henkilö D. 2021. Työntekijä, Oulun ammattikorkeakoulu. Haastattelu 27.1.2021. Tekijän hallussa.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki: Edita Prima Oy.

Joutsenniemi, K. & Lipponen, K. 2015. Resilienssi ja posttraumaattinen kasvu. Suomen Lääkäri-lehti 39/2015. Viitattu 7.9.2020, [https://www.hameenkesayliopisto.fi/wp-content/uploads/2018/09/joutsenniemi\\_lipponen\\_2015.pdf](https://www.hameenkesayliopisto.fi/wp-content/uploads/2018/09/joutsenniemi_lipponen_2015.pdf).

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava Oy.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Viitattu 12.2.2021. Helsinki: Gaudeamus.

Kauhanen, J. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Viitattu 6.11.2020. Alma Talent Oy.

Kukkola, E. 2018. En minä vaan me. Helsinki: BoD - Books on Demand.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Koulutus.fi 2019. Mitä on osaamisen kehittyminen. Viitattu 8.10.2020, <https://www.koulutus.fi/oppaat/mita-on-osaamisen-kehittaminen-15630>.

Manka, M-I. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Viitattu 5.10.2020. Alma Talent Oy.

Masten, A. 2001. Ordinary magic: resilience processes in development. American Psychologist 56:227– 38.

Oulun ammattikorkeakoulu 2020a. Näin toimimme. Viitattu 20.8.2020, <https://www.oamk.fi/fi/oamk/nain-toimimme>.

Oulun ammattikorkeakoulu 2020b. Oamkin hallitus päätti sopeuttamistoimenpiteistä yhteistoimintaneuvotteluiden jälkeen. Viitattu 20.8.2020, [https://www.oamk.fi/fi/oamk/ajankoh-taista/?kieli=&ak\\_osio=uutisjuttu&kid=25&tiedote\\_id=65691](https://www.oamk.fi/fi/oamk/ajankoh-taista/?kieli=&ak_osio=uutisjuttu&kid=25&tiedote_id=65691).

Oulun ammattikorkeakoulu 2020c. Strategia. Viitattu 20.8.2020, <https://www.oamk.fi/fi/oamk/nain-toimimme/strategia>.

Oulun ammattikorkeakoulu 2020d. Ura Oamkissa. Viitattu 20.8.2020, <https://www.oamk.fi/fi/oamk/ura-oamkissa>.

Oulun ammattikorkeakoulu 2020e. Vaikutamme avoimesti ja vastuullisesti. Viitattu 20.8.2020, <https://www.oamk.fi/images/oamk/oamk-2020.pdf>.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä Johtaminen. Viitattu 15.9.2020. Alma Talent Oy.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Viitattu 7.10.2020. Alma Talent Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2003. Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations. Doctoral Dissertation. Helsinki University of Technology.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Työterveyslaitos 2020. Mitä on resilienssi? Viitattu 7.9.2020, <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>.

Koppelomäki, I. 2020. Mitä itsensä kehittäminen on. Viitattu 23.11.2020, <https://www.uskallainnosta.fi/blogi/mita-itsensa-kehittaminen-on>.

WHO 2020. Stress at the workplace. Viitattu 21.9.2020, <https://www.who.int/occupational-health/topics/stressatwp/en/>.

Wiskari, J. 2014. Kiireentappoase. Viitattu 9.10.2020. Alma Talent Oy.

## LIITTEET

### Haastattelupohja

#### Taustakysymyksiä

Kauan olet työskennellyt (liiketalouden yksikössä) opettajana?

Miten suhtaudut yleensä muutoksiin? Tuoko muutos hyviä vai huonoja ajatuksia mieleen?

#### Muutostilanne

Mitä tunteita viimeaikaiset muutostilanteet ovat herättäneet sinussa?

Mitä vaikeuksia muutostilanteet ovat tuoneet työhösi?

Millaisia positiivisia vaikutuksia muutostilanteella on ollut työhösi?

Onko muutostilanne tuonut jotain työhösi, minkä haluat säilyvän tulevaisuudessakin? Mitä?

#### Osaamisen kehittäminen

Miten koit oman osaamisesi ennen muutostilannetta ja muutostilanteen jälkeen? Oletko huomannut puutteita?

Miten olet kehittänyt omaa osaamistasi?

Minkälaisia mahdollisuuksia työnantaja on antanut osaamisen kehittämiseen?

Miten näet oman vastuusi osaamisen kehittämisessä?

#### Itsensä kehittäminen (stressi, motivaatio)

Onko muutostilanne aiheuttanut tavallista enemmän stressiä?

Kuinka palaudut stressistä?

Onko muutostilanteet vaikuttaneet työmotivaatioosi? Mikä motivoi sinua?

Asetatko itsellesi tavoitteita? Minkälaisia?

Koetko saavasi tarpeeksi palautetta työstäsi? Koetko sen tärkeänä? Minkälaista palautetta arvostat?