



Kustannustoimittajan työ kustannusalan murroksessa ja osaamis- tarpeet tulevaisuudessa

Laura Junna

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tutkinto

Amk-opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Laura Junna
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kustannustoimittajan työ kustannusalan murroksessa ja osaamistarpeet tulevaisuudessa
Sivu- ja liitesivumäärä 41 + 3
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Kustannustoimittajien Yhdistys Ry. Opinnäytetyössä tutkitaan, millaisia osaamistarpeita nykypäivänä kustannustoimittajilta vaaditaan ja millaisia muutoksia niihin on tullut. Opinnäytetyössä tutkitaan myös alaongelmien kautta, millaista osaamisen kehittämistä tarvitaan sekä megatrendien vaikutusta osaamistarpeisiin. Tutkimustulosten avulla toimeksiantaja voi pohtia koulutus- ja tapahtumatarjontaansa niin, että se vastaa kustannusalan ammattilaisten tarpeisiin.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella. Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua. Haastattelukysymyksiä pohdittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, jotta vastauksista saatiin mahdollisimman kattavat. Haastatteluiden kohderyhmänä olivat kustannusalan ammattilaisia, joilla on pitkä ja monipuolinen kokemus kustannusalan erilaisista tehtävistä. Haastattelut toteutettiin sekä Teams- että sähköpostihaastatteluina.</p> <p>Työn teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi kustannusala Suomessa sekä kustannustoimittajan työtä yleisesti, henkilöstöjohtamista, johon kuuluu osaamisen kehittäminen ja johtaminen, itsensä johtamista sekä megatrendejä. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen teko ja tutkimustulosten analyysi teoreettisesta näkökulmasta sekä perustellaan valinnat. Tämän jälkeen on empiirinen osa, jossa esitellään tutkimuksen tulokset teemoittain. Tulosten läpikäynnin jälkeen seuraa pohdinta, jossa tehdään yhteenveto keskeisimmistä tuloksista, pohditaan työn onnistumista ja arvioidaan omaa suoritusta sekä oppimista.</p> <p>Tutkimustulokset todistivat sen, kuinka paljon teknologian kehitys ja digitalisaatio ovat vaikuttaneet kustannustoimittajien osaamistarpeisiin ja työtehtäviin. Erilaisten järjestelmien käyttö on nykypäivänä kustannustoimittajien keskeinen osaamisalue ja siihen tarvitaan tukea sekä koulutusta. Digitalisaatio tuo heidän työhönsä myös kiirettä ja stressiä, jolloin stressin- ja ajanhallinta korostuu. Digitalisaation myötä myös e- ja äänikirjojen yleistyttyä kustannustoimittajille on tullut lisää työtehtäviä, esimerkiksi kirjojen kansien suunnittelua digitaaliseen pohjaan, joka on myös uusi työnkuva monelle kustannustoimittajalle. Globalisaation ja digitalisaation myötä kansainvälisyys lisääntyy myös kustannusalalla ja kilpailua on tullut sekä tulee olemaan alalla enemmän. Erityisesti englannin kielen taito tulee olemaan tarpeen kustannustoimittajan työssä alan kansainvälistyessä. Kustannustoimittajilta vaaditaan nykypäivänä myös kykyä johtaa, sillä he toimivat projektien johtajina. Projektinjohtajuudessa vaaditaan sosiaalisia taitoja ja kykyä hallita kokonaisuuksia.</p>
Asiasanat Osaamistarve, megatrendi, osaamisen kehittäminen

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen rajaus sekä tavoitteet	1
1.2	Projektin toteutus sekä tutkimusmenetelmä.....	3
1.3	Keskeiset käsitteet	3
2	Kustannusala ja kustannustoimittajat Suomessa	5
2.1	Tunnetuimmat kirjankustantamot Suomessa	5
2.2	Kustannustoimittajan työtehtävät.....	7
3	Henkilöstöjohtaminen	9
3.1	Osaamisen kehittäminen	9
3.2	Osaamisen johtaminen.....	11
3.3	Itsensä johtaminen	12
4	Megatrendit	16
4.1	Digitalisaatio ja teknologian kehitys	16
4.1.1	Koronaviruspandemia digitalisaation edistäjänä.....	18
4.2	Väestön ikääntyminen ja globalisaatio.....	19
5	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus.....	20
5.1	Tutkimusmenetelmät	20
5.2	Tutkimusaineiston kerääminen	21
5.3	Tutkimusaineiston analysointi.....	22
6	Tutkimuksen tulokset.....	25
6.1	Taustamuuttajat	25
6.2	Kustannustoimittajan osaamistarpeet ja kustannusala	25
6.3	Megatrendit	27
6.4	Osaamisen kehittäminen	29
7	Pohdinta	31
7.1	Keskeisimmät tutkimustulokset ja johtopäätökset.....	31
7.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	33
7.3	Eettisyys.....	34
7.4	Oman onnistumisen ja oppimisen arviointi	35
	Lähteet.....	37
	Liitteet	42
	Liite 1. Haastattelukutsu	42
	Liite 2. Haastattelukysymykset	43
	Liite 3. Haastattelukysymykset	44

1 Johdanto

Työn murros on kovaa tahtia käynnissä. Monet tekijät, kuten digitalisaatio ja teknologian kehitys muokkaavat maailmaa sekä samalla myös ihmisten ammatteja ja työnkuvia. Näiden tekijöiden myötä osaamistarpeet muuttuvat jatkuvasti ja on tärkeää tunnistaa sekä tiedostaa muutokset ajoissa. Työelämän eri muutokset vaativat työntekijöiltä sopeutumista muutoksiin ja uusien työskentelytapojen hallintaa. On myös erityisen keskeistä pystyä hahmottaa kokonaiskuva sekä tarkastella kaikkia mahdollisia kehityskulkuja. (Kiiski Kataja 2017.)

Muutosten keskellä eläminen ja työskentely edellyttää sen, että oppimista pitäisi tapahtua jatkuvasti. Tähän vaaditaan oikeanlaista ajattelutapaa niin yksilötasolla kuin organisaatioissakin. Osaamistarpeiden muuttuessa ja lisääntyessä henkilöstön ja heidän osaamisensa johtaminen on tärkeässä roolissa. Muutoksia on osattava johtaa niin, että henkilöstö kestää muutokset ja suhtautuvat niihin avoimesti. (Finanssialalle s.a.)

Vaikka oppimista tapahtuu itsestäänkin työtä tehdessä, pitää sille myös varata erikseen aikaa. Yksi keskeisimpiä taitoja tulevaisuuden työelämässä tulevat olemaan itsetietoisuus, oman työn hallinta ja proaktiivisuus. Työntekijöiltä itseltään vaaditaan oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta sisäistäessä muutoksia. Tämä vaatii henkilöstöltä oman osaamisen tunnistamista sekä itsensä johtamista. Itseohjautuvassa työelämässä työntekijöillä on enemmän vastuuta itsensä kehittämisessä. Teknologian lisääntyessä itsensä johtaminen ja kehittäminen korostuvat, sillä töissä tarvitaan yhä enemmän erilaisten sovellusten hallintaa. (Työterveyslaitos 2020, 26–28.)

1.1 Tutkimuksen rajaus sekä tavoitteet

Myös kustannusalalla osaamistarpeet ovat muuttuneet ja niitä on tullut lisää. Monet muutokset ja niihin vaikuttavat tekijät ovat vielä pimennossa. Tässä opinnäytetyössä tutkin kustannustoimittajien muuttuvia osaamistarpeita ja työtä kustannusalan murroksen keskellä. Toimeksiantajana toimii Kustannustoimittajien Yhdistys Ry. Yhdistys on perustettu vuonna 1962 Helsingissä kustannustoimittajien toimesta. Yhdistys järjestää jäsenilleen erilaisia koulutus- ja kulttuuritapahtumia sekä virkistytymistapaamisia. Tapahtumien ja tapaamisten perimmäinen tarkoitus on auttaa jäseniä luomaan sisäisiä ja ulkoisia verkostoja. (Kustannustoimittajien Yhdistys s.a.)

Yhdistys tarvitsi lisää tietoa siitä, millaisia osaamistarpeita kustannustoimittajilla on nyt ja tulevaisuudessa ja mitkä tekijät niihin vaikuttavat. Tavoitteena on siis löytää vastauksia siihen, mitkä ovat kustannustoimittajien työtehtäviä ja osaamistarpeita nykypäivänä sekä minkälaista osaamisen kehittämistä tarvitaan näiden tueksi. Tutkimustulosten perusteella yhdistys voi suunnitella tulevia

tapahtumia ja koulutuksia. Pääongelman lisäksi muodostui kaksi alaongelmaa, jotka tukevat sekä täydentävät pääongelmaa. Tutkimusongelmiksi muodostuivat seuraavat:

Pääongelma:

- Millaisia uusia osaamistarpeita kustannustoimittajilla on nykypäivänä?

Alaongelmat:

- Miten megatrendit ovat vaikuttaneet kustannusalaan ja kustannustoimittajan työhön?
- Millaista osaamisen kehittämistä tarvitaan?

Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään kustannusalaan yleisesti Suomessa ja kustannustoimittajien yleisimpiä työtehtäviä. Kyseinen luku antaa pohjaa tutkimukselle ja antaa myös käsitystä lukijalle alasta. Toisessa luvussa käsitellään henkilöstöjohtamista ja siihen olennaisesti liittyviä osia, jotka ovat osaamisen kehittäminen ja johtaminen sekä itsensä johtaminen. Kolmas tietoperustan luku käsittelee megatrendien vaikutusta työhön. Megatrendit on rajattu digitalisaatioon, teknologian kehitykseen, väestön ikääntymiseen ja globalisaatioon. Valitsin kyseiset teemat tietoperustaan, sillä ne tukevat tutkimusta ja niihin on hyvä perehtyä ennen tutkimukseen tutustumista. Tietoperusta koostuu kotimaisesta ja kansainvälisestä tietokirjallisuudesta, artikkeleista, verkkosivuilta sekä tilastoista. Tietoperustan ja tutkimusongelmien kytköstä toisiinsa on hahmotettu peittomatriisin avulla (taulukko 1).

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimusongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Lomakkeen kysymykset
Millaisia osaamistarpeita kustannustoimittajilla on nykypäivänä?	2	6.2, 6.6	3–8
Miten megatrendit ovat vaikuttaneet kustannusalaan ja kustannustoimittajan työhön?	4	6.6	9–11
Millaista osaamisen kehittämistä tarvitaan?	3	6.5	12–17

Neljännessä luvussa esittelen tutkimusmenetelmän ja tutkimustulosten analysoinnin teoreettisesta näkökulmasta ja perustelen valintani. Tämän jälkeen alkaa opinnäytetyön empiirinen osa, jossa

käydään läpi tutkimustulokset. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat kustannusalan ammattilaiset, joilla on kokemusta myös kustannustoimittajana toimimisesta. Tutkimukseen valikoitui laadullinen tutkimus, sillä tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkittavia ilmiöitä ja tutkimustulosten sisällön laatu on tärkeämmässä osassa kuin määrä. Lopuksi teen yhteenvedon keskeisimmistä tutkimustuloksista ja esitän johtopäätökset sekä pohdin omaa onnistumista ja oppimista opinnäytetyöprosessissa.

1.2 Projektin toteutus sekä tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä ja haastattelun muoto tulee olemaan teemahaastattelu. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen menetelmä, sillä tutkimuksessa tutkitaan ilmiöitä. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tämänhetkistä tilannetta kustannusalalla ja kustannustoimittajien osaamistarpeissa. Laadullisen tutkimuksen avulla pystyn paremmin myös selvittämään syitä ja ratkaisuja osaamistarpeiden muutoksille.

Haastateltavat tulevat olemaan kustannusalan ammattilaisia, joilla on kokemusta myös kustannustoimittajana toimimisesta. Haastateltavien yhteystiedot tulen saamaan toimeksiantajaltani ja tavoitteena olisi saada haastatteluja vähintään viisi kappaletta. Haastattelut tullaan toteuttamaan huhtikuun aikana. Otan yhteyttä haastateltaviin sähköpostitse ja haastattelut on tarkoitus toteuttaa joko Teams-puhelun välityksellä kasvotusten ja sähköpostin avulla. Tavoitteena olisi saada haastatteluja enemmän Teams-puhelun kautta, sillä niin syntyy enemmän keskustelua. Monet asiat on helpompi sanoittaa kasvotusten puhuessa ja myös lisäkysymysten esittäminen on mahdollista tarvittaessa. Näin tutkimustulokset tulevat olemaan kattavampia.

Tutkimustulokset analysoidaan sisällönanalyysin avulla. Teams-puhelun avulla toteutetut haastattelut nauhoitetaan. Nauhoitukset litteroidaan ja analysoidaan värikoodien avulla. Myös teemoittelua käytetään analysoinnin apuna. Tutkimus on tarkoitus tehdä vuoden 2022 kevään ja syksyn aikana. Yhdistys tarvitsee tutkimustulokset syksyksi, sillä silloin heidän toimintansa suunnittelu jatkuu kesän jälkeen ja tutkimustuloksia on tarkoitus hyödyntää toiminnan suunnittelussa.

1.3 Keskeiset käsitteet

Kustannustoimittaja = Kustannustoimittaja on ammattilainen, joka tekee yhteistyötä kirjailijoiden ja kustantamojen kanssa. Kustannustoimittaja auttaa kirjailijaa monien eri asioiden parissa. Kustannustoimittaja katsoo tekstin kieliopin ja tarvittaessa korjaa sen. Myös tekstin muotoilu kuuluu kustannustoimittajan tehtäviin. (Lukkarila 2020.) Kustannustoimittaja antaa omia parannusehdotuksiaan sisältöön ja rakenteeseen. Näiden lisäksi kustannustoimittaja toimii välikätenä kirjailijan,

kustantajan, taittajan ja painon välillä. Kustannustoimittajan tehtävä on miettiä kirjailijan teosta ja sen käytettävyyttä myös lukijan näkökulmasta. (Miettinen 2021.)

Kirjankustantamo = Kirjankustantamo eli toiselta nimitykseltään kustannusyhtiö, on toimija, joka hoitaa käsikirjoituksen muokkaamisen myytävään muotoon. Yleisesti kustantamot toimivat perinteisten kirjojen kanssa, mutta nykypäivänä myös ääni- ja e-kirjat ovat tulleet mukaan kustannustointaan. (Suomen kirjankustantajat s.a.)

Henkilöstöjohtaminen = Henkilöstöjohtaminen on sekä ihmisten että liiketoiminnan yhteen liittämistä siten, että ne palvelevat yritystä mahdollisimman hyvin (Isopoussu 2017). Henkilöstöjohtaminen käsittää siis henkilöstön tarpeiden arvioimisen sekä luokittelun yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Se pitää sisällään erilaisia strategioita, joilla varmistetaan oikea määrä työntekijöitä, oikea yhdistelmä pätevyksiä, koulutusta ja suoriutumista työtehtävistä. (Heathfield 2020.)

Kompetenssikartoitus = Kompetenssikartoituksen eli toisin sanoen osaamiskartoituksen avulla selvitetään henkilöstön tällä hetkellä omaavaa osaamista ja myös tarvittavaa osaamista. Kompetenssikartoituksen ansiosta löydetään kehityskohdat, jolloin pystytään kehittämään henkilöstöä. Kun henkilöstön osaamista kartoitetaan, mahdollistaa tämä vahvuuksien fokusoimisen tärkeisiin asioihin ja kehitystä pystytään myös henkilökohtaistaa. (Lassander 2018.)

Itsensä johtaminen = Itsensä johtaminen on oman toiminnan kehittämistä ja suunnittelua, jolla tähdätään oman osaamisen ja taitojen parantamiseen. Kyseisen toiminnan tavoitteena on sujuvampi työskentely ja työhyvinvointi. Itseään johtava ihminen laatii omalle työlleen tavoitteita, joita kohti hän omalla toiminnallaan kulkee. Itsensä johtamiseen sisältyy myös omien tunteiden tunnistaminen ja säätely. (Moilanen 2021.)

Megatrendi = Megatrendit ovat laajoja, taloudellisia, poliittisia, ympäristöön vaikuttavia tai teknologisia muutoksia, jotka etenevät hitaasti. Ne vaikuttavat laajasti monenlaisiin toimiin, prosesseihin ja ihmisten elämiin jopa vuosikymmenien ajan. Megatrendit vallitsevat ja tuovat muutoksia koko ajan taustalla jokapäiväisessä elämässä ja globaaleilla markkinoilla. (Fisk 2019.)

2 Kustannusala ja kustannustoimittajat Suomessa

Tässä luvussa käsittelen kustannusalaan Suomessa sekä kustannustoimittajien työtä. Esittelen myös tunnetuimmat suomalaiset kustantamot. Kansainväliseen tasoon verrattuna kirjankustannustoiminta Suomessa on suhteellisen pientä ja tiiviin ryhmän toimintaa. Tämä on toki ymmärrettävää, kun suhteuttaa asian väestöpohjaamme Suomessa. Kustannusosalalla työskennellään kirjojen, lehtien, sanomalehtien ja muiden painotuotteiden sekä tallenteiden parissa. Kustantamojen tuotteita ovat kaunokirjallisuus, tietokirjallisuus, oppikirjat sekä sarjakuvat. (Työmarkkinatori 2018.) Myös lähivuosina suuren suosion saaneet ääni- sekä e-kirjat ovat vallanneet markkinoita nopealla vauhdilla. (Honkasalo 2020.) Suomen Kustannusyhdistyksen (Suomen Kustannusyhdistys s.a.) mukaan useampi kuin joka toinen myytävä teos on joko äänikirja tai sähköinen kirja.

2.1 Tunnetuimmat kirjankustantamot Suomessa

Suomessa on muutama vanha kustantamo, yksittäisiä suuria kustantamoja sekä paljon pieniä kustantamoja. Yleensä pienet kustantamot ovat keskittyneet johonkin tiettyyn kirjallisuuden osa-alueeseen. Suomessa tunnetuimmat sekä vanhimmat kirjankustantamot ovat Otava, WSOY, Tammi, Gummerus ja Karisto. Yksi vanhimmista ja myös suurimmista on Otava. (Suomen Kirjankustantajat s.a.)

Ruotsalaisen kustantamon Bonnierin omistuksessa oleva WSOY (kuva 1) on tunnettu siitä, että se on monien klassikkokirjailijoiden kustantaja. WSOY on saanut alkunsa jo vuonna 1878. Sen alaa ovat kotimainen ja suomennettu tieto- ja kaunokirjallisuus sekä lasten- ja nuortenkirjat. Sanojensa mukaan WSOY kannattaa monipuolista ja laadukasta kirjallisuutta. He myös etsivät jatkuvasti uusia ja kyvykkäitä kirjailijoita. (WSOY s.a.)



Kuva 1. WSOY:n logo (Wsoy s.a.)

Myös Tammi, jonka logoa havainnollistetaan kuvassa 2, on perustettu vuonna 1943, on nykyisin Bonnierin omistuksessa. Tammen idea on julkaista korkeatasoista kirjallisuutta, joka on kuitenkin hieman normaalista poikkeavaa ja ei noudata yleistä linjaa. (Tammi s.a.) Se julkaisee sekä käännettyä että kotimaista kauno- ja tietokirjallisuutta kaikenikäisille. Tammi on Suomen johtava kustantamo lasten- ja nuortenkirjojen saralla (Tammi 2017).



Kuva 2. Tammen logo (s.a.)

Gummerus (kuva 3) on kaikista vanhin suomalainen kirjankustantamo, joka on perustettu vuonna 1872. Gummerus julkaisee edelleen jopa pari sataa teosta vuodessa. Gummeruksen toiminnan keskipisteenä on perustamisesta saakka olleet omalaatuiset ja rohkeat kustannuspäätökset. Työntekijöitä heillä on noin 20, joiden lisäksi heidän apunaan työskentelee säännöllisesti freelancereina toimivia kustannustoimittajia, graafikoita, kääntäjiä sekä taittajia. (Gummerus s.a)



Kuva 3. Gummeruksen logo (Gummerus s.a.)

Yleiskustantamona toimiva Karisto (kuva 4) on myös yksi tunnetuimmista kustantamoista ja se on perustettu vuonna 1900. Karisto panostaa lasten- ja nuortenkirjoihin, sillä ne täyttävät jopa puolet heidän tuotannostaan. Heidän lasten- ja nuortenkirjansa ovatkin saaneet paljon alan arvostetuimpia palkintoja lähivuosina. Kariston valikoimaan kuuluu myös äänikirjat. (Karisto s.a.)



Kuva 4. Kariston logo (Karisto s.a.)

Vuonna 2020 Otava osti Kariston kustannustoiminnan, sillä se tavoittelee liiketoimintansa kasvamista ja heidän kustannustoimintaansa tukevat toiminnot edistävät tavoitetta. Karisto sai kuitenkin pitää nimensä, mutta Kariston työntekijät siirtyivät Otavan palvelukseen. Kustannusalalla pienet kustantamot liittyvät usein suurempien toimijoiden liiketoimintaan, sillä isommilla toimijoilla on tarjolla paremmat resurssit myyntiin ja markkinointiin. Pienillä toimijoilla myynnin ja markkinoinnin kulut voivat olla liian suuria. Tämä vaatii heiltä priorisointia ja säästämistä esimerkiksi henkilöstöresursseista. (Puukka 2020.)

2.2 Kustannustoimittajan työtehtävät

Kustannustoimittaja on alansa ammattilainen, kuka toimii kirjailijoiden sekä kustantamon välillä. Kustannustoimittajan työ koostuu käsikirjoitusten arvioinnista, palautteen annosta sekä osallistumisesta kirjojen markkinointiin. Hän huolehtii myös aikatauluista ja vastaa viestinnästä kirjoittajan sekä esimerkiksi graafisen osaston ja markkinointitiimin välillä. Hänen tehtävänä on lukea käsikirjoituksia ja arvioida, kelpaavatko nämä julkaistavaksi. Arviointi on yksi tärkeimmistä tehtävistä, sillä sen avulla saadaan uusia tekijöitä kirjallisuuteen ja varmistetaan samalla myös kustantamojen toiminnan jatkuvuus. Jos käsikirjoitus kelpuutetaan, kustannustoimittaja alkaa tehdä yhteistyötä kirjoittajan kanssa. Kustannustoimittaja ja kirjoittaja siis käyvät tekstiä yhdessä läpi. (Kustantaminen s.a.)

Kustannustoimittajalta vaaditaan paljon erilaisia taitoja. Hänen on hallittava suomen kieli hyvin, sillä hänen tehtäviinsä kuuluu kielioppi- sekä kirjoitusvirheiden korjaus. Näiden lisäksi hän korjaa kaikki

teoksen epäloogisuudet, joita ovat esimerkiksi ristiriitaiset väitteet tai lukujen pituuksien epätasaisuus. (Kortesuo 2020.) Työssä vaaditaan myös yleissivistystä, visuaalisia taitoja ja erityistä tarkkuutta. Koska kustannustoimittaja osallistuu usein kirjojen markkinointiin, ovat myös markkinointitaidot hyödyllisiä. Kustannustoimittajan on myös oltava yhteistyö- sekä organisointikykyinen, sillä hänen täytyy toimia erilaisten ihmisten kanssa ollessaan yhteyshenkilönä kirjailijoiden sekä kustantamon välillä. Täten työssä vaaditaan siis myös paljon vuorovaikutustaitoja. Kustannustoimittajalla täytyy olla hyvät argumentointikyvyt, sillä joskus kirjoittaja ei välttämättä tahdo muuttaa tekstiään halutulla tavalla. Työ vaatii myös rohkeutta, sillä tekstejä pitää uskaltaa myös tarpeen tullen hylätä. (Työmarkkinatori 2018.) Myös teoksen esittelytekstit tiedotuskäyttöä varten sekä useimmiten teoksen päällystekstit ovat kustannustoimittajan tehtäviä. (Kortesuo 2020.)

Pääsääntöisesti kustannustoimittaja työskentelee kustantamoiden lisäksi järjestöissä, liitoissa sekä muissa organisaatioissa, joilla on julkaisutoimintaa. Nykyisin alalla työskentelee paljon freelance-kustannustoimittajia. (Kustantaminen s.a.b.) Freelance-kustannustoimittajana toimiminen on työskentelyä, jossa kustannustoimittajalla ei ole vakituista työsuhdetta, vaan hänellä voi olla samanaikaisesti useita toimeksiantoja tai työsuhteita. Toimeksiannot sekä työsuhteet ovat laadultaan lyhytkestoisia. Kustannustoimittaja on vastuussa itse eläke- ja sosiaaliturvastaan. Freelance-kustannustoimittajat määrittelevät myös työnsä hinnan itse. (Suomen freelance-journalistit ry 2022.)

3 Henkilöstöjohtaminen

Tässä luvussa käsitellään henkilöstön johtamista sekä sen eri ulottuvuuksia. Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään koko organisaation osaamisen ja on keskeinen johtamisen alue. Jos henkilöjohtaminen on onnistunutta, näyttäytyy se menestyksekkäänä henkilöstönä. Henkilöjohtamisella varmistetaan henkilöstön osaaminen, motivaatio, sitoutuminen, työhyvinvointi sekä työolosuhteet. Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään neljä olennaista osaa, jotka ovat suunnittelu, organisointi, toteuttaminen ja arviointi. (Viitala 2021, 12.)

Suunnitteluvaiheessa määritellään henkilöstöjohtamisen kannalta olennaisimmat tavoitteet sekä strategiat. Tavoitteet voivat olla esimerkiksi henkilöstön osaamiseen, työhyvinvointiin tai sitoutumiseen liittyviä, joiden kautta päästään päämäärään. Henkilöstöjohtamisen tavoitteiden sekä keinojen asettamisen jälkeen on varmistettava, että suunniteltu toiminta toteutuu. Kyseessä on organisointivaihe, jonka avulla varmistetaan, että toimintaan tarvittavat resurssit ja ympäristö ovat kunnossa. Resursseilla tarkoitetaan voimavaroja, eli aineellisia sekä aineettomia välineitä ja keinoja, joiden avulla päästään tavoitteisiin. Resursseja ovat esimerkiksi työvoima, henkilöstöresurssit sekä omaresurssit. (Viitala 2021, 12.)

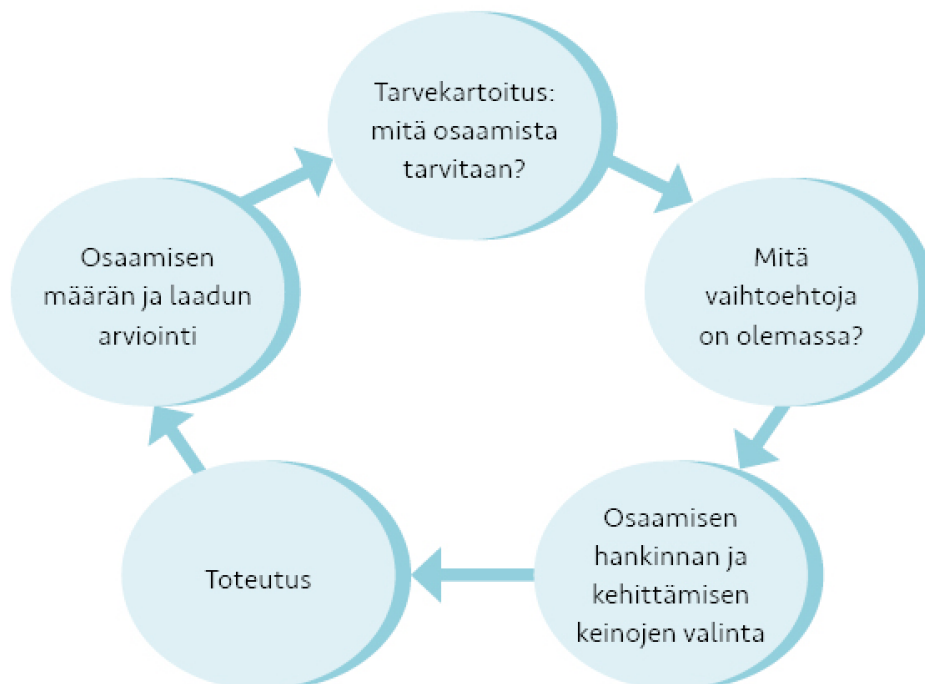
Kun ollaan toteuttamisen tasolla, käytännössä henkilöstöjohtaminen on monien tahojen toteuttavaa toimintaa. Osa henkilöstöjohtamisen tehtävistä on päivittäisiä kun osa taas harvemmin suoritettavia. Henkilöstöjohtaminen kuuluu johdon eli esihenkilöiden, henkilöstöammattilaisten ja luottamushenkilöiden työtehtäviin. Myös ulkopuolisia tahoja, kuten työterveysammattilaisia, osallistuu omalla toiminnallaan henkilöstöjohtamiseen. Kun tavoitteet ja organisointi on tehty huolellisesti, se helpottaa jokaisen osapuolen työtä. Henkilöstötyötä ja –johtamista tulisi myös arvioida säännöllisin väliajoin. Tällä tavoin henkilöstötyötä voidaan kehittää niin, että se vastaa työntekijöiden tarpeisiin ja yrityksen tavoitteisiin. (Viitala 2021, 14.)

3.1 Osaamisen kehittäminen

Nykypäivänä organisaatioiden tärkein voimavara on henkilöstö ja heidän osaamisensa, sillä se toimii yrityksen toiminnan kulmakivenä. Osaamisen kehittäminen siis pitää sisällään yrityksessä tarvittavan osaamisen kehittämisen. Organisaatioiden on varmistettava, että sen ydinosaamisalue on selkeä ja osaaminen on todella hyvällä tasolla, jos sitä verrataan muihin alansa organisaatioihin. Organisaation on päätettävä, mille alueelle se keskittää henkilöstönsä osaamisen ja pyrittävä kehittämään tätä jatkuvasti. Henkilöstön kehittäminen pohjautuu organisaation strategiaan. Strategiaan on luotu visio, jota kohti organisaation on mentävä. Vision vaatima osaamisen taso on useimmiten pitkän matkan päässä, jonka vuoksi henkilöstön osaamisen sekä toimintatapojen jatkuva kehittäminen on erityisen tärkeää. (Juuti & Vuorela 2015, 201.)

Osaaminen vaikuttaa vahvasti työn sujuvuuteen sekä tuloksiin. Kun puhutaan työssä tarvittavasta osaamisesta, puhutaan usein kompetensseista. Kompetenssi tarkoittaa koulutuksessa, työssä sekä muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneitä taitoja sekä persoonallisia piirteitä. Kompetenssivaatimukset riippuvat paljolti tehtävien sisällöstä sekä toimintaympäristön vaatimuksista. Kompetensseja on olemassa yleisiä, tehtäväkohtaisia sekä ammattikohtaisia kompetensseja. Yleiset kompetenssit ovat taitoja, joita tarvitaan työelämässä laajasti, tehtävää katsomatta. Tällaisia taitoja ovat esimerkiksi ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot, paineensietokyky ja sopeutumiskyky. Ammattikohtaiset kompetenssit puolestaan koskevat tiettyä ammattialaa. Tehtäväkohtaiset kompetenssit taas liittyvät tiettyyn tehtävänkuvaan. Kun tehtävän vaatimukset sekä sitä tekevän henkilön kompetenssit vastaavat toisiaan, työssä suoriutuminen on vankalla pohjalla. Tällä on vaikutusta myös työn mielekkyyteen ja sen myötä työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Ihmiselle on tärkeää tuntea olonsa päteväksi sekä tarpeelliseksi. (Viitala 2021, 93.)

Kuten kuvasta 5 näkee, osaamisen kehittäminen on päättymätön prosessi. (Viitala 2021, 103.) Osaamisen kehittäminen on osa työtä ja täten myös osittain yksilön omalla vastuulla. On kuitenkin tärkeää, että myös yritys tukee työntekijöitään. Osaamisen kehittämisessä on olennaista asettaa asioita tärkeysjärjestykseen. Tarvittavien osaamistarpeiden määrittely alkaa liiketoiminnan ydinosaamisen määrittämisestä, jota kutsutaan osaamiskartoituksiksi. Osaamiskartoituksia kutsutaan myös kompetenssikartoituksiksi. Kartoituksen avulla selvitetään tarkasti työn tämänhetkiset sekä tulevat osaamisvaatimukset.



Kuva 5. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala R. 2021, 103.)

Kun osaamisen tämänhetkinen nykytila sekä tulevaisuuden tarpeet ovat selvillä, osaamiskartoitukset jatkuvat yksilötasolla. Prosessi alkaa itsearviointilla ja tämän jälkeen työhön kuuluva osaaminen määritellään yhdessä vielä lähimmäisen johtajan kanssa. Samalla arvioidaan jo olemassa oleva osaaminen ja se, kuinka hyvin se vastaa todellisia osaamistarpeita ja tavoitetasoa. Näin pystytään kartoittamaan tilanne ja asettaa kehittämisen kohteet sekä osaamistarpeet. (Joki 2018, 141–143.)

Kun osaamistarpeet ovat tiedossa, voidaan selvittää erilaisia osaamisen hankinnan ja kehittämisen vaihtoehtoja ja tapoja. On tärkeää, että kehittämistoimiin osallistuvat henkilöt kokisivat menetelmät hyödyllisiksi ja vaivattomiksi. Kun oikeanlaiset keinot ovat selvillä, siirrytään toteuttamaan näitä käytännön kautta. Kaikki oppiminen ei tietenkään vaadi suuria järjestelyjä tai resursseja. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi hetket, jossa oppii ongelman kautta, jolloin oppiminen tapahtuu osittain tiedostamatta. Yrityksissä kehitetään osaamista myös sellaisin keinoin, jotka tarvitsevat suunnittelua, organisointia ja toteuttamista. Tällöin oppimiselle määrätään tavoitteet sekä sisältö. Oppimiselle varataan myös tila, aika ja paikka. Tällaisessa oppimistilaisuudessa saadaan uutta tietoa, jotka koskevat myös osittain työtehtävien ulkopuolisia asioita. Kyseistä oppimista kutsutaan formaaliksi oppimiseksi. (Viitala 2021, 103–108.)

Poikela (2005, 22–24) painottaa reflektoinnin tärkeyttä oppimisessa. Reflektointi tarkoittaa uusien näkökulmien sekä uuden tiedon tavoittelua kognitiivisten ja affektiivisten toimintojen avulla. Käytännössä se siis on jo hankitun tiedon tai kokemuksen havainnointia ja pohdintaa. Reflektoinnissa opittuja asioita myös siirretään käytäntöön ja niitä harjoitetaan aktiivisesti. Näin pystytään myös ylläpitämään oppimista ajatuskulun ja toiminnan välillä. Jotta ihminen voi todella kehittyä, on reflektointia hyvä tehdä sekä toiminnan aikana että sen jälkeen. Näin myös ongelmanratkaisukyvyt kehittyvät ja tehtävästä ei tule ainoastaan rutiininomaista.

3.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus, joka koostuu pienemmistä osista. Kun puhutaan taidoista ja osaamisesta, jotka toimivat liiketoiminnan perustana, käytetään termiä osaamisen johtaminen. (Viitala 2021, 102.) Osaamisen johtamisen avulla luodaan väylää yrityksen strategian sekä organisaation työntekijöiden välillä. Yksilöiden henkilökohtaisista taidoista muodostuu kokonaisuus, jotka vaikuttavat puolestaan organisaation näkyväksi tietämykseksi. (Viitala 2007, 180.) Perinteinen osaamisen johtaminen on kallistunut siihen suuntaan, että se on enemmän osallistavaa sekä käytännönläheisempää. (Kallonen & Kuhmonen 2021.)

Osaamisen johtamisella varmistetaan yrityksen kilpailukyky ja asiakaslupauksen täyttäminen. Kun henkilöstön osaamiseen panostetaan, se mahdollistaa tuottavuuden kasvun, uusien ideoiden kehittymisen ja edesauttaa henkilöstön hyvinvointia sekä motivaatiota. (Pro ammattiliitto s.a.) Viitalan (2021, 102) mukaan osaamisen johtaminen on myös strategisesti tärkeää. Viitala (2004, 172) tarkentaa, että osaamisen johtaminen vaatii systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on säilyttää yrityksen tavoitteiden sekä päämäärien vaatima osaaminen nyt ja tulevaisuudessa.

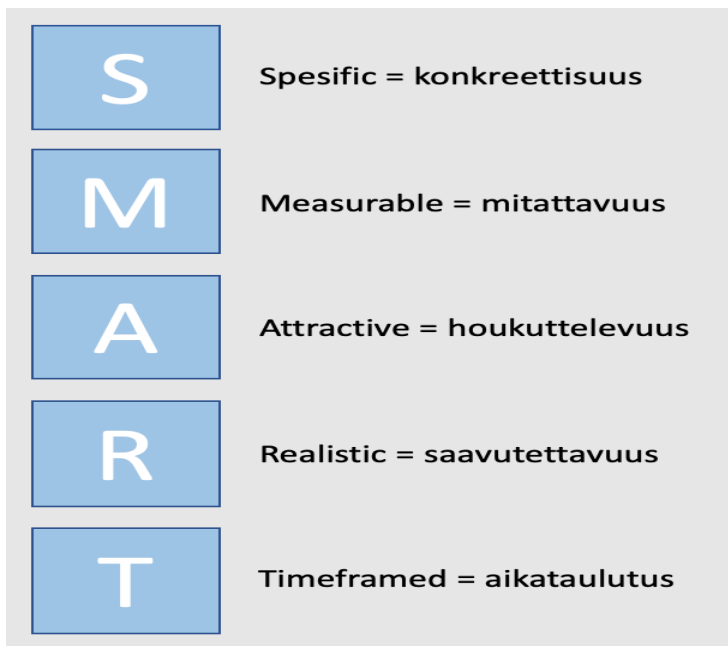
Osaamisen johtamisen pohjana on yrityksen selkeä visio siitä, mihin halutaan edetä ja missä asioissa yritys haluaa olla vahvoilla. Osaamisen johtamisessa keskeisiä tekijöitä ovat toimija itse, toiminnan tai työn kohde; tavoitteet, välineet; näihin lasketaan fyysisten välineiden lisäksi myös ajatukselliset välineet, yhteisö; jonka keskiössä johtaminen tapahtuu, säännöt, työnjako sekä järjestelmä. Kun johtamisella on selkeä tavoite, tuottaa se näkyviä tuloksia ja kehitystä jo pienessä ajassa. (Viitala 2005, 18–21.)

3.3 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on melko uusi länsimaisen tieteen alue. Itsensä johtaminen on todella moniulotteinen käsite ja sitä voi olla vaikea käsittää käytännössä. Mitä enemmän muutoksia sekä epävarmuutta ympäristössä on, sitä enemmän itsensä johtamiseen on kiinnitettävä huomiota. Itsensä johtamista pidetään kaiken johtamisen pohjana. (Mayor & Risku, 2015.) Itsensä johtaminen vaatii uudistumista, jota varten täytyy omata hyvää itsetuntemusta, itseluottamusta sekä reflektointitaitoa. Itsetuntemus ja reflektointitaidot ovat itsensä johtamisen peruseriäitä. Ilman niitä taitoja ei voi löytää omia kehityskohtiaan. Itseluottamus taas mahdollistaa omalle epämukavuusalueelleen astumisen. Kun uskaltaa ottaa riskejä ja joskus myös epäonnistua, oppii uutta. On tärkeää kyetä tutkimaan ja arvioimaan itseään mahdollisimman objektiivisesti. Itsensä johtamisen pohja perustuu visioihin sekä tavoitteisiin. Kun visiot ja tavoitteet ovat tarkkoja, on niitä kohti helpompi mennä. (Sydänmaalakka 2010, 20.)

Ahon (2019, 196) mukaan itsensä johtamista kannattaa harjoittaa samalla tavalla kuin henkilöstökin johtamista ja kaikki alkaa tavoitteiden asettamisesta. Hiltusen (2011, 270–272) mukaan on hyvä asettaa myös henkiset sanktiot, jos tavoitteet jäävät saavuttamatta. Rangaistuksen myötä ihminen ei halua tuottaa itselleen pettymystä, vaan pitää lupaukset, jotka on myös itsellensä tehnyt. Kyseinen ajattelutapa saa ihmisen myös miettimään tarkemmin päätöksiä ja sitä, pääseekö hän varmasti tavoitteeseen. Kun tekee itseään koskevia päätöksiä, joutuu samalla todella pohtimaan tämänhetkistä tilannetta ja sitä, mikä on itselleen hyödyllistä kehittymisen kannalta ja mitä vielä tarvitsee kehittää. Yksi hyödyllisistä keinoista tavoitteeseen pääsemisestä on ottaa käyttöön toimintatapoja, joita toistaa aina tietyissä tilanteissa. Näin vie itseään huomaamatta haluamaansa suuntaan. Aho (2010, 199) esittelee teoksessaan SMART-mallin, jota voi käyttää tavoitteiden

määrittämisen apuna. Malli on hahmotettuna kuvassa 6. SMART-malli koostuu ominaisuuksista, jotka kuvailevat hyvän tavoitteen piirteitä. Tavoitteen on siis oltava konkreettinen ja mahdollista toteuttaa. Tavoite on hyvä olla mitattavissa niin, että on mahdollista todeta, onko tavoite saavutettu vai ei. Tavoitteessa on hyvä olla jokin houkutteleva elementti, joka saa yksilöä menemään tavoitetaan kohti, esimerkiksi tyytyväisemmät asiakkaat. Tavoitteita asettaessa on muistettava olla realistinen suhteessa siihen, mitä kaikkea täytyy tehdä, jotta tavoitteen saavuttaa. Aikataulutusta voi helpottaa prosessin etenemistä ja näin edesauttaa tavoitteeseen pääsyä. (Aho 2019, 199–200.)

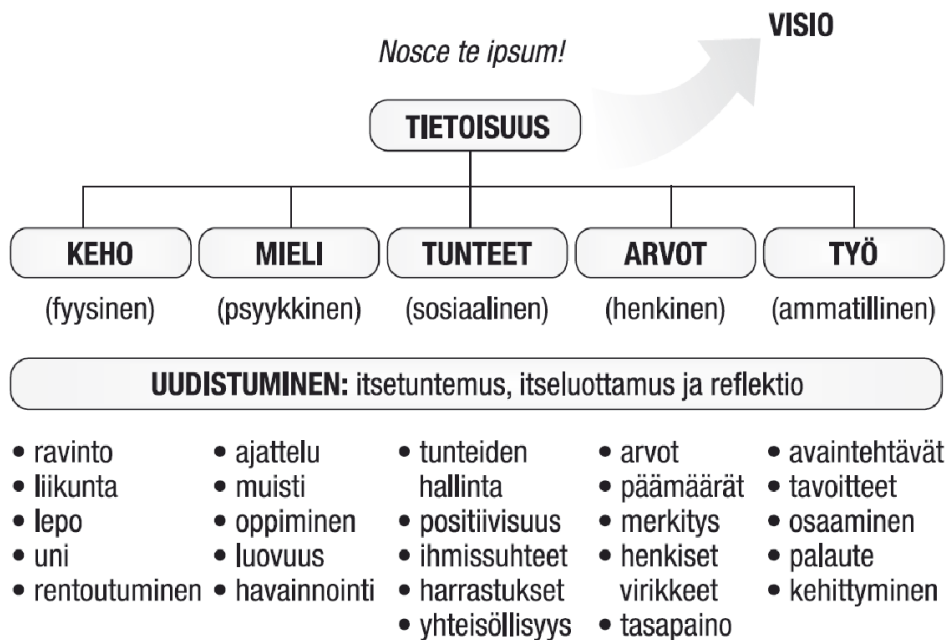


Kuva 6. Smart-kaavio (mukaillen Aho 2019, 199.)

Itsensä johtamisen jäsentelyyn on käytetty erilaisia malleja. Yksi näistä malleista on nimeltään Oy Minä Ab -malli, jota Sydänmaalakka esittelee teoksessaan Älykäs itsensä johtaja. Mallin mukaan itsensä johtaminen jaetaan pienempiin osiin. Kyseisessä mallissa niin sanottuna johtajana toimii tietoisuus. Tietoisuus tarkoittaa tässä yhteydessä ihmisen todellista minää tai omatuntoa. Kuten kuvasta 7 voidaan nähdä, rakenne on jaettu kehon, mielen, tunteiden, arvojen ja työn osastoihin. Kyseiset osastot ovat vastuussa taas fyysisistä, psyykkisistä, sosiaalisista, henkisistä sekä ammatillisista toiminnoista. Näitä kaikkia osastoja hallitsemalla yksilö voi onnistua itsensä johtamisessa. (Sydänmaalakka 2010b, 18–20.)

Kehon osastoon kuuluu niin sanottuja arkisia asioita, joita ovat ravinto sekä liikunta, jotka pitävät kehon ominaisuuksista huolta ja ylläpitävät niitä. Fyysiset tekijät liittyvät itsensä johtamiseen, sillä niillä on vahva korrelaatio mielen ja ajatusten toimintaan. Toimiva keho on hyvä pohja myös paremmin toimivalle mielelle. Sen vuoksi on erittäin tärkeää pitää esimerkiksi lepo, liikunta sekä ravinto tasapainossa. Tätä asiaa emme usein tiedosta kuin vasta sitten, kun esimerkiksi

sairastumme. Kun keho ei ole kunnossa, se vaikuttaa myös mieleen. Fyysinen kunto heijastuu myös työssä jaksamiseen ja tehokkuuteen sekä jopa motivaatioon. (Sydänmaanlakka 2010, 57–58.)



Kuva 7. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka 2008, 29.)

Mielen toiminnot taas ovat mielessä tapahtuvia asioita, joita ovat esimerkiksi havainnointi sekä oppiminen. Psykykkiset ominaisuudet itsessään kertovat jo pitkälti ihmisen kehittyneistä ominaisuuksista. Oman mielen hallinta on yksi itsensä johtamisen tärkeimmistä osa-alueista. Ihmisen tietoisuus alkaa muodostua mielessä ja näin myös oma persoonamme alkaa syntyä. Mieleen vahvasti liittyvä tunteiden osasto käsittää erilaisia tunteita sekä sosiaalisia suhteita. Tähän sisältyy myös esimerkiksi tunteiden hallinta. Itsensä johtamisen kannalta on tärkeää, että ihminen on tietoinen omista tunteistaan, sillä niiden perusteella tehdään myös päätöksiä jokapäiväisessä elämässä kuin mahdollisesti myös työelämässä. Tunteet voivat olla joskus arvaamattomia ja sen vuoksi on tärkeää osata hallita omia tunteitaan, sillä tietyissä asioissa niille ei saa antaa liikaa valtaa. Koska tunteet hallitsevat myös vahvasti valintoja, niiden hallinta on itsensä johtajuuden kulmakivistä. (Sydänmaanlakka 2010, 120–125; Rantanen 2012, 74–75.)

Henkisiin toimintoihin sisällytetään muun muassa arvot, henkiset virikkeet sekä päämäärät. Nämä ovat myös tekijöitä, jotka ohjailevat ihmisen elämää. Ne myös helpottavat elämistä, sillä ne antavat elämälle merkitystä, joka on ihmisille tärkeää. Varsinkin arvot ovat yksi suurimmista elämää ohjailvista tekijöistä. On erittäin tärkeää joskus pysähtyä miettimään sitä, toimiiko arvojensa

mukaisesti. Sen avulla pystyy samalla harjoittamaan omaa henkistä kuntoaan. (Sydänmaanlakka 2010, sivut.)

Itsensä johtajuudessa ammatillinen kunto tarkoittaa sitä, että jokainen yksilö omaisi tarkat tavoitteet, selkeät työtehtävät sekä myös mahdollisuuden saada palautetta työstään ja täten kehittyä jatkuvasti. Nämä myös edellyttävät sen, että ihminen pitää itse huolta omasta osaamisestaan. Työroolin on oltava tasapainossa muiden elämän osa-alueiden kanssa. (Sydänmaanlakka 2010, 140–141.) Työyhteisöt elävät jatkuvasti myös muutoksen keskellä ja kilpailua on entistä enemmän. Työelämä on nopeatahtista ja haastavampaa, joka voi luoda helposti paineita. Pitkiä työsuhteita ei tarjota enää yhtä helpolla kuin ennen ja tämä riistää työntekijöiltä tietynlaisen turvallisuuden tunteen. Nykypäivänä ammatillisen osaamisen ylläpitäminen on avainasemassa ja voi tuoda turvaa työsuhteeseen. Tästä syystä on erityisen tärkeää uudistua ja kehittää omaa osaamista myös itsenäisesti omassa työssään. Näiden summana myös itseohjautuvuus ja sen tarve lisääntyy tulevaisuudessa. (Salmimies 2008; 28–30; Sydänmaanlakka 2010, 142.)

Sydänmaanlakan (2010, 150) mukaan itsensä motivointi on oleellinen alue itsensä ammatillisessa johtamisessa. Taidot eivät yksinään riitä, jos sitoutuminen ja motivaatio puutteellisella tasolla. Ihmisen oma asennoituminen omaa työtänsä kohtaan on myös osa osaamista. Työssä ilmenevien haasteiden on oltava balanssissa osaamisen kanssa. Näin työssä pysyy mielenkiinto ja haasteiden ratkaisu auttaa yksilöä pääsemään hyviin suorituksiin. On myös kannattavaa hyödyntää työnantajan mahdollistamia välineitä oppimiseen.

4 Megatrendit

Tässä luvussa käsittelen keskeisimpiä megatrendejä tutkimuksen kannalta ja niiden suhdetta työhön. Käsittelen megatrendejä, jotka tukevat tutkimusta ja jotka nousivat selkeästi tutkimusta tehdessä esille. Megatrendit muodostuvat monista eri ilmiöistä, jotka yhdessä muodostavat mittavan muutoksen. Useimmiten megatrendit vaikuttavat globaalilla tasolla. Yksinkertaistettuna megatrendi tarkoittaa yleistä kehityssuuntaa. (Sitra s.a.) Megatrendeilla on kauaskantoisia vaikutuksia yhteiskuntaan, talouteen, yrityksiin, kulttuureihin sekä jopa ihmisten henkilökohtaiseen elämään. Megatrendeilla on vaikutusta myös työhön sekä työn tekemisen tapoihin. Työtä muokkaavat megatrendien lisäksi monet muutkin asiat, kuten se, miten vaikutamme itse omilla teoilla tulevaisuuteen. Megatrendit toimivat myös tulevaisuuden ennakkoinnin pohjana. On hyvä pohtia megatrendien vaikutusta omaan toimintaansa. (Heikkilä 2021.)

Vaikka megatrendit kertovat enemmän tämän päivän tilanteesta kuin tulevaisuudesta, on myös niiden huomioiminen esimerkiksi strategiaprosessissa tärkeää, sillä muuten huomina voi olla täynnä esteitä. Syy, jonka vuoksi megatrendeistä ollaan kiinnostuneita, vaikka ne kertovat meille enemmän menneestä on se, että emme omaa muunlaista tietoa tulevasta. Meillä on ainoastaan historiassa tai tänä päivänä tuotettua tietoa. Megatrendeissa on paljon voimaa ja ne vaikuttavat maailmanlaajuisesti, jonka vuoksi niiden avulla tilanteiden ennustaminen sekä arviointi on kannattavaa. (Hiltunen 2019, 10.) Tässä työssä käsittelen digitalisaatiota, teknologian kehitystä ja globalisaatiota, sillä nämä ovat vaikuttavimmat tekijät kustannusalaalla ja nousivat esiin tutkimuksessa.

4.1 Digitalisaatio ja teknologian kehitys

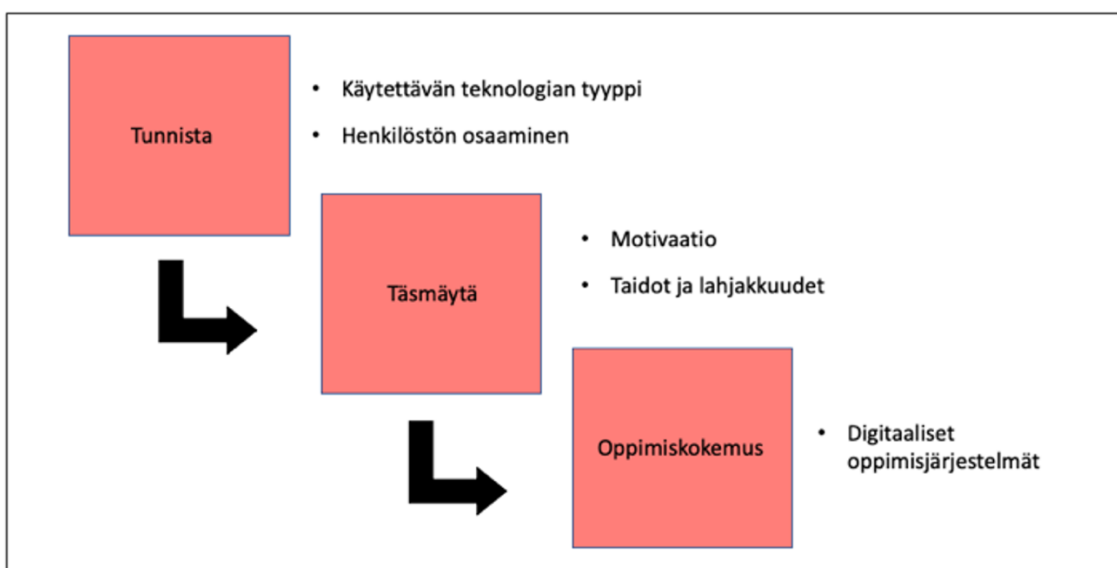
Yksi suurimmista muutosvoimista lähivuosinamme on ollut digitalisaatio. Digitalisaation suurin edistäjä on ollut digitalisoituminen. Kun asioita, esineitä tai prosesseja muokataan sähköiseen muotoon, tällöin puhutaan digitalisoitumisesta. Esimerkiksi paperisten kirjojen muuttaminen e-kirjaksi on digitalisoitumista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 23.) Digitaalisen teknologian hyödyntäminen palveluissa ja vuorovaikutuksessa on nykypäivää ja tulee lisääntymään entisestään. Tuottavuus sekä tehokkuus myös nousevat digitalisaation myötä ja täten myös monet kustannukset laskevat. Myös monet prosessit muuttuvat sujuvammiksi. Toisin sanoen siis digitalisaatio muuttaa monia prosesseja ihmislähtöisestä tapahtumasta tai tapahtumasarjasta ohjelmistopohjaiseksi. (Sen Gupta 2020.)

Tilastokeskuksen (Tilastokeskus 2019) mukaan 90 prosenttia palkansaajista hyödyntää työssään digitaalisia järjestelmiä ja välineitä. Digitalisaatio näkyy selkeimmin varsinkin toimihenkilöiden päivittäisessä työssä. Digitalisaatio on näyttäytynyt hyvin myönteisenä tekijänä työelämässä, mutta

myös sillä on varjopuolensa. Vaikka digitalisaatio tekee työstä tehokkaampaa ja luovempaa, se samalla lisää kuormittavuutta ja kiirettä työn ollessa nopeatempoista.

Digitalisoituminen ei silti yksinään riitä kattamaan koko digitalisaatiota, vaan siihen liittyy myös ihmisten toiminta, markkinoiden dynamiikka ja myös yritysten ydintoiminnot. Kun tutkitaan digitalisaatiota yhteiskunnan, talouden rakenteiden, markkinoiden dynamiikan ja ihmisten käyttäytymismallien muutoksien kautta, tapahtuu tutkiminen sekä muutoksien selittäminen makrotasolla. Kun tutkitaan muutoksia yksittäisen toimijan, esimerkiksi yrityksen kautta, tarkoittaa tämä mikrotasolla tutkimista. Kun tekijät jaotellaan mikro- ja makrotasoon, se helpottaa digitalisaation dynamiikan oivaltamisessa. Mikro- ja makrotasot vaikuttavat oleellisesti toisiinsa. Se, millaisia toimia ja muutoksia yritykset tekevät omiin toimintoihinsa, luovat markkinoille dynamiikkaa. Vastavuoroisesti yhteiskunnalla on mahdollisuus vaikuttaa markkinoihin omilla toiminoilla ja säädöksillä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22–24.)

Myös teknologian kehittyminen on ollut erityisen nopeaa ja muuttaa jatkuvasti toiminnan ja tuotannon tapoja. Tämä on vaikuttanut muun muassa siihen, että monet asiat toteutuvat automaatiolla ja vuorovaikutus tehdään virtuaalisissa ympäristöissä. Teknologian kehitys vaatii ihmisiltä myös entistä enemmän ajattelu- ja toimintatapojen muuttamista sekä myös uusien taitojen opettelua. (Dufva 2020, 39.) Vaikka teknologian myötä tulee paljon automaatiota, se ei syrjäytä ihmisiä kaikista työtehtävistä. Täten yritysten on tärkeää tehdä henkilöstölle osaamiskartoituksia uuden teknologian käyttöönoton yhteydessä. Kun yrityksen täytyy yhdistää uusi teknologia sekä henkilöstö, prosessin voi aloittaa kolmivaiheisesti, niin kuin kuvasta 6 näkee. (Finanssialalle s.a.)



Kuva 7. Teknologian ja henkilöstön yhdistäminen (mukaillen Finanssialalle s.a.)

Ensimmäinen vaihe on tunnistaa olennaiset kehittämisen kohteet uuden teknologian näkökulmasta. On suhteutettava henkilöstön jo omaava osaaminen teknologian tuomiin osaamistarpeisiin. Henkilöstön osaamista on tarkasteltava ja arvioitava laajasti. Kun henkilöstön osaaminen ja teknologian vaatimat taidot on tunnistettu, voidaan täsmäyttää eli räätälöidä henkilöstölle oppimistapoja ja -malleja. On tärkeää muistaa, että myös henkilöstössä jokainen työntekijä on yksilö, jolla jokaisella on erilaiset lähtökohdat. Myös oppimistavat olisi hyvä yksilöidä jokaiselle sopiviksi kykyjen mukaan. Kolmas vaihe sisältää oppimiskokemuksen luomisen. Tärkeää oppimiskokemuksessa olisi luoda siitä mielenkiintoinen ja innovatiivinen. Digitaalisten oppimisjärjestelmien käyttö on erityisen suositeltavaa hyvän oppimiskokemuksen luomisessa. (Finanssialalle s.a.)

4.1.1 Koronaviruspandemia digitalisaation edistäjänä

Yksi megatrendejä, erityisesti digitalisaatiota ja teknologian kehitystä edistänyt tekijä on koronaviruspandemia, jonka leviäminen alkoi hitaasti joulukuussa vuonna 2019 Kiinan Wuhanista. Keväällä 2020 koronavirus jatkoi edelleen leviämistään ja tartuntaluvut jatkoivat nousuaan. Pandemian vuoksi Suomessa elettiin poikkeusoloissa ja käytössä oli paljon uusia rajoittamistoimenpiteitä. Ihmisillä oli paljon totutteleminen niin sanottuun uuteen normaaliin. (Hakala 2022.)

Pandemia on tuonut mukanaan lisää haasteita sekä muutoksia erityisesti työelämään. Vuonna 2020 pandemia horjutti työmarkkinoita ympäri maailman ja seurauksia tuli jo lyhyellä aikavälillä. Monet ihmiset irtisanoutuivat tai menettivät muuten työnsä ja osa taas sopeutui työskentelemään kotoa käsin nopealla aikataululla mahdollisuuksien mukaan. Tällöin etätyö tuli myös osittain jädäkseen ja pandemia korosti fyysisen työn roolia. (Lund, Madgavkar, Manyika, Smith, Ellingrud & Robinson 2021.)

Etätyöhön siirtyminen ja sen yleistyminen työpaikoilla on tuonut uudenlaisia näkökulmia työhön ja sen tekemiseen. Esimerkiksi kokoukset ja neuvottelut voidaan tehdä omassa kotimaassa tai -kaupungissa sen sijaan, että täytyisi matkustaa pitkä matka. Tämä säästää ihmisten aikaa, resursseja kuin myös ympäristöä. Toisaalta etätyö voi lisätä yksinäisyyden tunnetta, kun yhteisöllisyys esimerkiksi työyhteisöissä vähenee. Työstä voi pitkällä aikavälillä tulla myös yksitoikkoista. Etätyöskentelyssä olisikin otettava huomioon säännölliset tapaamiset työryhmän kanssa, jotta yhteisöllisyys säilyy. (Dufva & Väyrynen 2020, 60–62.) Myös hybridityöskentely on yleistynyt. Hybridityöskentely tarkoittaa työskentelytapaa, jossa töitä tehdään osittain etänä ja osittain työpaikalla. On tärkeää, että yritykset luovat sopivat toimintamallit, jotka palvelevat sekä työntekijöitä että yritystä. (Horttanainen 2020.)

4.2 Väestön ikääntyminen ja globalisaatio

Väestörakenne muuttuu jatkuvasti ja tähän vaikuttaa eniten ihmisten elikä, maahanmuutto ja syntyvyys. Kun tutkitaan väestörakenteen muutosta työmarkkinoiden pohjalta, voidaan tarkastella sitä työllisyysasteen ja osallistumisasteen kautta. Ne ovat mittareita, jotka kertovat työikäisten työssäkäyvien osuuden väestöstä. Myös aktiiviset työnhakijat otetaan tarkastelussa huomioon. Nykypäivänä selkeästi keski-ikäisten osallistumisaste on hyvässä nousussa. Tähän vaikuttaa kyseisen ikäluokan noussut koulutusaste ja erilaiset kannustimet. (Obstbaum 2016.) Tilastokeskuksen mukaan työikäisten määrä on kuitenkin laskenut kymmenen viimeisen vuoden aikana huomattavasti. Tällä hetkellä työikäisten osuus väestöstämme on 62 prosenttia. Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan vuoteen 2040 osuus pienenee 60 prosenttiin. (Tilastokeskus 2021.)

Väestön ikääntyminen on sidoksissa eliniän nousemiseen ja syntyvyyden pienenemiseen. Väestön ikääntyminen vaikuttaa työvoimaan ja osaamiseen, kun työikäisten osuus väestöstä vähenee ja eläkeikäisten osuus väestöstä nousee. Väestön ikääntyminen on siis yhteydessä työllisyyteen ja resurssipulaan. Myös palveluita on muokattava niin, että ne vastaavat myös ikääntyneemmän väestön tarpeita. (Dufva, Vataja & Wartiovaara 2021.)

Väestön monimuotoisuus ja globalisaatio näkyy työelämässä henkilöstön kansainvälistymisellä, erilaisten taustojen ja kulttuurien yhdistämisellä sekä eri sukupolvien edustajien yhdistymisellä. Monimuotoinen työyhteisö on osa tulevaisuutta. Tämä haastaa myös yritykset muuttamaan ja uudistamaan ajatusmalleja ja käytäntöjä. Jos yritys onnistuu siinä, on monimuotoisuus vahvuus. Monimuotoisuuden huomioiminen työyhteisössä kuin myös yrityksen palveluissa on tärkeää. Jotta väestön rakennemuutoksen tuomiin haasteisiin pystytään vastaamaan, vaatii se jatkuvaa oppimista, myöhäiskeski-ikäisten työllisyyden edistämistä ja toimivaa maahanmuuttopolitiikkaa. (Dufva, Vataja & Wartiovaara 2021.)

5 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Tässä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmiä ja tämä on tutkimuksen empiirinen osio. Tutkimusmenetelmät esitellään teoreettisesta näkökulmasta ja perustellaan tutkimusmenetelmän valinta. Myös aineiston keruumenetelmä, aineiston analyysi sekä tutkimuksen etenemistä käydään läpi.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Yleisimpiä tutkimuksellisen opinnäytetyön toteuttamistapoja on laadullinen ja määrällinen tutkimus. Laadullista tutkimusta kutsutaan kvalitatiiviseksi tutkimukseksi ja määrällistä puolestaan kvantitatiiviseksi tutkimukseksi. Tutkimusmenetelmät eroavat toisistaan niin, että laadullinen tutkimus perustuu tulkintaan, kun määrällinen tutkimus perustuu tilastoihin ja numeerisiin tietoihin. (Vilkka 2021, 11.)

Määrällinen tutkimus auttaa ymmärtämään, miten tietyt kokemukset jakautuvat kohderyhmän keskuudessa ja se perustuu numeeriseen analyysiin, joka tehdään erilaisilla tilastojärjestelmillä. Kun halutaan siis tietää, kuinka paljon jotakin asiaa ilmenee tai miten usein, on määrällinen tutkimus sopiva menetelmä. (Vilkka 2021, 15–16.) Määrällisessä tutkimuksessa tutkimustulokset saadaan numeerisessa muodossa tai laadullinen aineisto jaetaan numeeriseen muotoon. Tutkija avaa ja selittää sanallisesti numeerisen tiedon. Saadun tutkimustiedon avulla tutkija selittää, miten eri tekijät liittyvät toisiinsa tai eroavat toisistaan. (Vilkka 2007, 14.)

Määrällisen tutkimuksen yleinen piirre on vastaajien suuri määrä. Kun vastaajien määrä on suuri, pystytään tutkimaan näkökulmasta, jossa tutkittavia kohteita voidaan analysoida ja selittää numeerisesti. Mitä suurempi otos on, sitä paremmin toteutunut otos kertoo joukossa vallitsevaa keskimääräistä mielipidettä, oletusta tai kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Määrällisessä tutkimuksessa tutkija asettaa useimmiten tutkimusongelman, joka on määritetty hypoteesiksi. Hypoteesi esitetään väitteen tavoin. Hypoteesit muodostetaan teorian, aikaisempien tutkimusten ja mallien pohjalta, jolloin niitä kutsutaan teoreettisiksi hypoteeseiksi. Hypoteesit eivät siis ole esimerkiksi tutkijan omia mielipiteitä. Joskus hypoteesi voi muodostua tutkijan omasta kokemuksesta, jolloin puhutaan empiirisestä hypoteesista. Hypoteesi on oleellista, kun tehdään selittävää ja vertailevaa määrällistä tutkimusta. Kuvailevaa ja kartoittavaa tutkimusta tehdessä hypoteeseja ei määritetä. (Vilkka 2007, 24.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla päästään lähemmäs tutkimusongelmaa ja saadaan käsitystä todellisesta tilanteesta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava ilmiö sekä siihen liittyvät tekijät ovat melko tuntemattomia ja juuri tutkimuksen avulla ilmiötä on tarkoitus ymmärtää. (Kananen

2019, 25.) Laadullinen tutkimus suuntautuu siis tulevaisuuteen, sillä sen avulla pyritään kehittämään tutkittavaa asiaa. (Pitkäranta 2014, 9.)

Laadullinen tutkimus on aina empiiristä, koska se pohjautuu aineistoihin ja niiden analysointiin. Tästä huolimatta tutkimukseen tarvitaan myös teoreettisuutta, sillä laadulliseen tutkimukseen tarvitaan myös teoreettisia kiinnekohtia. Se, millaista teoriaa laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan, on tutkimusta tukevaa. Teoriatyypit voidaan jakaa neljään ryhmään; substanssiteoriat, formaalit teoriat, paradigmat teoriat sekä menetelmiin ja analyysitapoihin liittyvät teoriat. (Juhila 2021, 55.)

Laadullinen tutkimus on joustava tutkimusmenetelmä. Tässä kontekstissa menetelmä siis tarkoittaa aineistonkeruutapaa. Laadullisen tutkimusmenetelmän eri vaiheiden välillä raja on häilyvä ja niiden kesken on myös paljon päällekkäisyyksiä. Tutkimuksen mennessä eteenpäin, tutkija voi mahdollisesti vielä palata takaisin päin ja esimerkiksi halutessaan muuttaa aikaisempia päätöksiään. On mahdollista, että tutkijan perehtyessä kirjallisuuteen, oma ymmärrys asiasta muuttuu, ja tällöin tutkija haluaa vielä muokata esimerkiksi kysymyksiään, jos se on vain mahdollista. (Juuti & Puusa 2020, 11.)

Laadullinen tutkimus lähtee liikkeelle aiheen valinnasta, joko itse keksimänä tai toimeksiantajalta saatuna. Kun aihe on varmistunut, alkaa tutkimuksen tavoitteiden määrittely. Kyseisessä vaiheessa tavoitteen selkeä rajaus on erityisen tärkeää. Tämä helpottaa tutkimuksen tekoa. Tutkimuksen tavoitteet esitetään tutkimuskysymysten avulla. Kun aihe on riittävän hyvin rajattu, tutkimuskysymyksiä on kaksi tai kolme kappaletta. (Juuti & Puusa 2020, 12–13.)

Laadullinen tutkimus osoittautui sopivimmaksi tähän tutkimukseen, sillä tutkimuksessa oli paljon ilmiöitä, ja tavoitteena oli ymmärtää niitä syvällisesti, joten numeerinen tieto ei olisi ollut niinkään tarpeellista tutkimuksessa. Tutkimuksessa huomio myös kiinnittyi paljolti haastateltavien näkökulmiin, näkemyksiin ja kokemuksiin. Tutkimusaineisto myös saatiin pääsääntöisesti vuorovaikutussuhteista haastateltavien kanssa lukuun ottamatta kahta sähköpostihaastattelua.

5.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voi kerätä useilla tavoilla, mutta useimmiten käytetään haastattelua. Laadullisen tutkimuksen haastattelutapoja on erilaisia; lomakehaastattelu, avoin haastattelu ja teemahaastattelu. Yleisesti haastattelut tehdään yksilöhaastatteluina, mutta esimerkiksi tilanteessa, jossa tutkitaan jonkin yhteisön käsityksiä, voi ryhmähaastattelu olla sopiva haastattelutapa. (Vilka 2021a, 99.) Myös havainnointia tai dokumenttiaineistoja on mahdollista käyttää aineiston hankinnan välineenä ja niitä voi myös yhdistää. (Juuti & Puusa, 2020, 14.)

Lomakehaastattelu on sopiva menetelmä tutkimusaineiston keruuseen, jos tutkimusongelma on melko suppea ja tarkoitus on selventää vain yhtä tiettyä tekijää koskevia mielipiteitä, kokemuksia tai käsityksiä. Haastattelumuodoista teemahaastattelu on yleisin muoto, jota kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Teemahaastattelussa haastatteluun otetaan mukaan tutkimusongelman kannalta tärkeimmät teemat ja aiheet, jota käsitellään haastateltavan kanssa. Teemoja voi käsitellä missä tahansa järjestyksessä vain, kunhan järjestys on kuitenkin luonnollinen haastateltavan näkökulmasta. Avoin haastattelu puolestaan tarkoittaa menetelmää, jossa haastattelua ei luoda teemojen tai kysymysten pohjalta. Avoimessa haastattelussa haastateltava voi puhua vapaasti tutkimusongelman aiheesta ja keskustelukertoja voi olla useampia kuin yksi. Avoimessa haastattelussa haastateltava pääsee puhumaan tahtomastaan näkökulmasta ja keskustelu etenee haastateltavan henkilön tahdissa. Haastattelijalla puolestaan voi omilla tarkentavilla kysymyksillään ohjata keskustelua haluamaansa suuntaan ja luoda sujuvuutta keskusteluun. (Vilkkä 2021a, 100.)

Tämän tutkimuksen primääriaineiston keruu tapahtui yksilöhaastattelujen avulla. Primääriaineisto tarkoittaa erityisesti tutkimusongelmaa varten kerättyä aineistoa. Primääriaineistojen lisäksi laadullisessa tutkimuksessa voi olla sekundääriaineistoja, jotka ovat dokumentteja, kuten esimerkiksi kirjoja, tutkimuksia ja tilastoja. (Vilkkä 2021a, 103.) Tutkimuksessa käytettävän tutkimushaastattelun muoto oli teemahaastattelu.

Tässä tutkimuksessa haastatteluiden kohderyhmänä oli kustannusalan ammattilaiset, jotka ovat myös itse toimineet kustannustoimittajina. Haastateltavat valikoituivat heidän laajan kokemuksensa ja tietämyksen myötä. Oli tärkeää saada haastateltavia, jotka ovat olleet kauan kustannusalalla, sillä he ovat nähneet alan monia vaiheita ja voivat verrata nykypäivää entiseen. Kaiken kaikkiaan tähän tutkimukseen saatiin viisi haastattelua. Kolme haastattelusta toteutettiin Teams-puhelun välityksellä ja kaksi haastattelua tehtiin sähköpostihaastatteluna. Haastateltavien yhteystiedot sain suoraan toimeksiantajaltani ja he olivat tietoisia tulevasta haastattelukutsusta. Teams-järjestelmässä toteutetut haastattelutilanteet nauhoitettiin ja nauhoitukseen kysyttiin lupa haastateltavilta. Haastateltaville lähetettiin haastattelukysymykset ennakoon haastattelukutsun yhteydessä, jotta he pystyivät pohtia vastauksiaan ennakoon. Tämä sujuvoitti myös itse haastattelutilanteita.

5.3 Tutkimusaineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen analysointi on pohjimmiltaan saadun tutkimusaineiston täsmentämistä ja tiivistämistä. Laadullisen analysoinnin tapoja on monia erilaisia. Se, mistä näkökulmasta aineistoja katsoo, vaikuttaa analysointitavan valitsemiseen. Jos aineistoa tarkastelee realistisesta näkökulmasta, tällöin kiinnostaa eniten, mitä aineisto sisältää ja mitä kaikkea se kertoo tutkimuksen aiheesta. Jos tarkastelu pohjautuu sosiaaliselle konstruktionismille, ollaan tällöin kiinnostuneita

tavasta, jolla asioista puhutaan ja seurauksista. Sosiaalinen konstruktionismi on ajattelutapa, jonka mukaan ilmiöt tapahtuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Günther, Hasanen & Juhila 2021.)

Laadullisessa tutkimuksessa analysointia tapahtuu heti alusta asti kun aineistoa aletaan hankki-
maan. Aineistoa käydään usein useasti läpi, jotta tutkija hahmottaa, millaisiin teemoihin tai katego-
rioihin aineiston voi jakaa. Yleisin analysoinnin keinoista on sisällönanalyysi ja se sopii moniin eri-
laisiin laadullisiin tutkimuksiin. Sisällönanalyysissä pyritään tutkittavan ilmiön käsitteelliseen ym-
märrykseen. Analysointiprosessi koostuu käytännössä monista ei vaiheista. Kyseinen prosessi ei
etene kaavamaisesti, vaan vaiheet esiintyvät päällekkäin koko prosessin ajan. Käytännön vaihei-
siin kuuluu muun muassa seuraavat vaiheet; analyysiyksikön päättäminen, aineistoon syventymi-
nen, aineiston pelkistäminen, aineiston jakaminen kategorioihin ja tulkinta. (Juuti & Pusa 2020, 25.)

Sisällönanalyysi jaetaan kahteen ryhmään; pragmaattiseen ja narratiiviseen analyysiin. Pragmaatti-
sen analyysin tarkoitus on aineistoista, esimerkiksi haastatteluista saadun tiedon ryhmitteleminen
omiksi kokonaisuuksiksi. Tiivistämisen tarkoitus on usein löytää keskeiset aiheet, joista taas voi-
daan luoda pääteemat. Teemat muodostuvat aiheista, joita aineistoissa käsitellään selkeästi eni-
ten. Narratiivisessa analyysissä aineiston haastatteluja käsitellään suurempana kokonaisuutena ja
sen sisällöstä muodostetaan tiiviimpi ydintarina. Narratiivinen aineisto pohjautuu aineistoihin ja
saatuja tietoja analysoidaan teoreettisesti vasta niiden saamisen jälkeen. Narratiivinen analyysi so-
pii erityisesti sellaisiin tutkimuksiin, joissa halutaan tutkia puhetta tai kielenkäyttöä. (Vilka 2021,
108–115.) Sisällönanalyysin eri muotoja ovat koodaaminen, tyypittely sekä teemoittelu. Koodaami-
nen analysointitapana tarkoittaa litteroitujen haastatteluiden tai mediatekstien jaottelamista pie-
nempiin osiin tietyn piirteen perusteella. Koodaamisen tarkoitus on tiivistää ja yksinkertaistaa ai-
neisto paremmin hallittavaan muotoon. Tyypittely puolestaan tarkoittaa aineiston supistamista tyy-
pillisiin tekijöihin. Tutkimusaineistosta kerätään tyypilliset asiat, esimerkiksi tietyn tyyppiset vas-
taukset. Teemoittelu tarkoittaa tapaa, jolla aineistosta pyritään löytämään tutkimusongelman kan-
nalta tärkeimmät teemat. (Juhila 2021.)

Tässä opinnäytetyössä saatu tutkimusaineisto litteroitiin, sillä suurin osa aineistosta kerättiin
Teams-haastatteluiden avulla. Litterointi tarkoittaa puheen muuttamista tekstiksi, jonka jälkeen ai-
neistoa voi alkaa analysoida. Litterointi auttaa aineiston käsittelyssä huomattavasti. Teams-pu-
helun välityksellä tehtyjä haastatteluja sain kolme kappaletta ja sähköpostilla vastauksia kertyi
kaksi. Analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä ja aineiston käsittelyn apuna värikoo-
dausta. Jaoin haastatteluista saadun aineiston teemoittain. Teemat olivat osaamistarpeet, mega-
trendit, itsensä johtaminen sekä henkilöstön johtaminen. Jaoin vastaukset oikeiden teemojen alle,
jonka jälkeen tutkimusaineisto jaettiin kolmen alaongelman alle. Tämän jälkeen analysoin tuloksia
tutkimusongelmaan. Hyödynsin analyysissäni siis pragmaattista analysointitapaa. Sisällönanalyysi

ja pragmaattisen näkökulman valinta sopivat kyseiseen työhön, sillä tutkimusaineisto oli selvästi jaettavissa eri teemoihin, joka helpotti hahmottamista ja analyysin tekoa. Kyseinen analysointitapa oli tutkimusaineiston koon vuoksi toimivin ja sen avulla aineistoa oli helpompi alkaa analysoida.

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksesta saadut tulokset teema kerrallaan. Vastausten avulla on tarkoituksena löytää vastauksia pääongelmaan ja alaongelmiin. Haastatteluiden tulokset esitellään nimettömästi. Haastatteloista kerrotaan vain taustatietoja, jotta se tuo konkreettisuutta ja luotettavuutta tutkimukseen. Tutkimus tehtiin yksilöhaastatteluina, Teams- sekä sähköpostihaastattelua käyttäen. Teamsin kautta haastatteluja sain kolme kappaletta ja sähköpostihaastatteluja kaksi. Haastateltavien yhteystiedot sain toimeksiantajayhdistyksen yhteyshenkilöltä. Haastattelukutsut lähetettiin sähköpostilla, jonka viestipohja löytyy liitteistä (liite 1). Haastateltaville annettiin mahdollisuus valita Teams- ja sähköpostihaastattelun väliltä omien mahdollisuuksien mukaan.

6.1 Taustamuuttajat

Kaikki haastateltavat olivat kustannusalan osaavia asiantuntijoita, joilla on pitkä kokemus alan erilaista tehtävistä ja rooleista. He ovat toimineet erilaisissa johtotehtävissä, freelancereina, kääntäjinä ja kirjailijoina. Haastateltavat ovat siis nähneet uransa aikana kustannusalan monia eri vaiheita ja muutoksia. Haastateltavien asiantuntevuus ja kokemus luovat tutkimukseen arvoa ja luotettavuutta.

Ensimmäinen haastateltavista kertoi olleensa alalla hieman yli kahdeksan vuotta. Hän toimii oppimateriaalien, erityisesti humanististen aineiden parissa. Hänen työnkuvaansa kuuluu oppimateriaaliprojektien ryhmien ohjausta ja vastaa sarjan tuotteiden toimittamisesta. Toinen haastateltava on pääasiallisesti pohjoismaisten kielten suomentaja kaunokirjallisuuden parissa, mutta myös pienkustantamossa kustannustoimittajana. Hänellä on kokemusta myös kustantamon perustamisesta. Kolmas haastateltava on kartuttanut kokemusta kustannusalalla vuodesta 1996. Hän on toiminut projektipäällikkönä ja myöhemmin mediakasvatuspäällikkönä. Hänellä on myös kokemusta freelancerina toimimisesta ja kirjan toimittamisesta. Neljäs haastateltava henkilö on ollut alalla noin yhdeksän vuotta. Hänellä on kokemusta tieto- ja tiedekirjatoimittamisesta ja tällä hetkellä hän työskentelee oppikirjojen parissa. Viimeinen haastateltava on tullut alalle vuonna 2000-luvun alkupuolella. Hän on toiminut äidinkielen kustannustoimittajana, tuotepäällikkönä sekä kustannuspäällikkönä. Haastateltava kertoi, että on päässyt katsomaan alaa monesta eri näkökulmasta. Tällä hetkellä hän toimii johtotehtävissä kustannusalalla.

6.2 Kustannustoimittajan osaamistarpeet ja kustannusala

Haastatteluissa keskustelimme aluksi kustannustoimittajien osaamistarpeista ja niiden mahdollisista muutoksista sekä kustannusalan murroksesta. Vaikka tietoperustaa kirjoittaessani tutustuin jo kustannustoimittajien osaamistarpeisiin, halusin vielä kuulla niistä itse alan ammattilaisilta. Niin

kuin luvussa 2.2 kerrotaan, haastateltavien vastaukset vahvistivat, että kustannustoimittajan perustehtävät sekä osaamistarpeet koostuvat käsikirjoitusten saattamisesta painokuntoon ja koko kirjoitusprosessin ohjaamisesta, joten kustannustoimittajan on omattava hyvä kokonaiskäsiyys. Haastateluista selvisi, että hyvä kirja syntyy harvoin pelkän kirjoittajan työn tuloksena. Kustannustoimittaja auttaa kirjailijaa teoksen rakenteen suunnittelussa, kielellisissä asioissa, kieliopissa ja jopa kuvatoimituksessa. (ks. 2.2).

Haastateltavien mukaan osaamistarpeet voivat hieman vaihdella sen mukaan, minkä kirjallisuuden parissa toimii, vaikka pohjimmiltaan työnkuva on samanlainen. Esimerkiksi oppimateriaalien tekeminen on monen vuoden työ ja projekti rakentuu monesta eri tuotteesta. Näitä kaikkia osia pitää osata toimittaa ja myös ohjata tekijäryhmien työskentelyä tuoteperheen eri osien parissa. Tietokirjojen toimittajat taas työskentelevät yksittäisten painettujen teosten kanssa, joten työnkuva on erilainen. Haastateltavien kertoman mukaan tietokirjaa toimittaessa tarvitaan tiedonhankinnan taitoja sekä kriittistä medialukutaitoa, sillä faktojen oikeellisuus on pääosassa. Kaunokirjallisuuden toimitaminen pitää sisällään taas enemmän oikolukua. Kaunokirjat myös eroavat toisistaan suuresti niin, että jokainen projekti on erilainen. Haastateltavien mukaan kaunokirjallisuudessa varsinkin sosiaaliset taidot korostuvat, sillä monilla kaunokirjan kirjoittajilla on henkilökohtainen tunneside teokseensa. Silloin kustannustoimittajan on kiinnitettävä huomiota, miten hän antaa palautetta kirjoittajalle. Eroja on myös lastenkirjojen toimittamisessa, sillä niissä kuvitukset ja kirjan taitto ohjaavat tekstin käsittelyä. Jos on kyse käännetystä lastenkirjallisuudesta, ollaan enemmän tekemisissä lokalisoimisessa. Se tuo omia kysymyksiä ja haasteita, esimerkiksi päätöksen siitä, tehdäänkö kirja suomalaisen kulttuurin näkökulmasta vai otetaanko siihen sävytteitä muista kulttuureista.

Kustannustoimittajalta vaaditaan tietyissä tilanteissa myös projektipäällikön osaamista. Haastattelussa tuli esille, että kustannustoimittaja on käytännössä projektin vetäjä, joka ohjaa koko ryhmän työskentelyä. Haastateluista ilmeni, että projektipäällikön taidot ovat lähivuosina jopa korostuneet entisestään. Täten toimittajalta vaaditaan myös organisointi- ja aikataulutuskyykyjä. Jopa editointitaitoja saatetaan tarvita, sillä kustannustoimittaja tekee paljon yhteistyötä kuvittajien, kuvatoimittajien, markkinoinnin sekä digikehityksen kanssa. Joskus teoksia suunnitellaan graafikon kanssa alusta loppuun (vrt. 2.2). Täten myös hyvät yhteistyö- ja sosiaaliset taidot ovat tarpeen. Haastateltavat painottivat sosiaalisia taitoja, sillä kustannustoimittajana pitää tehdä töitä erilaisten ihmisten kanssa. Myös kärsivällisyys on avainasia, sillä kustannustoimittajan on neuvoteltava kaikkien ryhmän jäsenten kanssa. (ks. 2.2).

Haasteita, joita haastateltavat kokivat tämänhetkissä osaamistarpeissa, liittyivät haastattelijoiden mukaan työnkuvan laajuuteen ja roolien jakoon. Myös monet eri järjestelmät ja niiden samanaikainen käyttö kuvailtiin haastavaksi. Erityisesti, jos järjestelmien käyttöön ei olla koulutettu ja

opastettu riittävän hyvin ja riittävän ajan kanssa, lisäsi tämä haastavuutta haastateltavien mielestä. Organisaatiorakenteet ovat muuttuneet paljon, jonka seurauksena monissa työyhteisöissä on kehitetty roolien vaihtelua, joka myös lisää jatkuvia muutoksia. Haastatteluissa tuli selkeästi esiin, kuinka kustannusalallekin on tullut tarvetta uusille työnkuville, ja alalle on tullut uusia työnimikkeitä, kuten asiakasymmärryspäällikkö.

Haastateltavien vastauksista tuli esiin, kuinka kustannusalan suuri murros on jo tapahtunut ja se on käynnissä edelleen. Kustannusalalle on tullut uusia kilpailijoita ja ei niinkään perinteisiä sellaisia. Esimerkiksi oppimateriaalien puolella haastateltava kertoi, että erilaiset oppimispelit ovat tulleet kouluissa käyttöön ja opetuksessa toimintatavat ovat muuttuneet. Nämä tekijät lisäävät vertailua ja yksi haastateltavista kertoi, kuinka kustantamoiden tuotteita saatetaan jopa verrata suuriin tekijöihin, muun muassa Googleen tai Amazoniin. Tämä voi muuttaa myös kuluttajien ajattelua ja luo tietynlaisia paineita kustannusalan toimijoille. Myös tilauskirjat ovat nykypäivänä yleisiä kustannusalalla ja tällöin kustannustoimittajan täytyy neuvotella palkkiosta työn tilaajan kanssa. Myös tämä voi omalta osaltaan lisätä kilpailua alalla. Haastatteluista saatujen vastausten mukaan kustannustoimittajien on osattava puhua rahasta avoimemmin kuin ennen.

Yksi suuri murros haastatteluiden mukaan on teokset ja niiden tyypit. Kun kirjaa aletaan tekemään, nykypäivänä on otettava huomioon, että kirjasta luodaan myös sähkö- ja äänikirja (ks. 4.1). Tämä luonnollisesti luo lisää vaatimuksia toimittajan työhön, sillä tämä tuo muutoksia työn muodolle sekä aikatauluille. Yksi haastatteliijoista kertoi, että sähkö- ja äänikirjojen myötä kirjan kansi on myös mietittävä erityisen tarkkaan. Kun kirja menee sähköiseen pohjaan, on kannesta tehtävä huomiota herättävä, jotta se herättää ihmisten kiinnostuksen, eikä häviä digitaaliseen pohjaan.

6.3 Megatrendit

Kun keskustelimme haastateltavien kanssa megatrendeistä ja niiden vaikutuksista, digitalisaatio ja teknologian kehitys nousivat selkeästi esiin. Yksi haastateltavista työskentelee oppikirjojen puolella ja hänen mukaansa oppimateriaaleissa painotetaan nykyisin enemmän digitaalisia materiaaleja. Digitaalisten materiaalien tekeminen on siis jo osa työtä ja digimateriaalien myynti on kasvussa. Digitalisaation myötä e-kirjat ovat tuoneet uusia alustoja, joilla työskennellä. Äänikirjat puolestaan ovat tuoneet aivan uuden ammattikunnan, joiden kanssa tehdään yhteistyötä. Uusia ammattikuntia ovat äänittäjät ja studioteknikot.

Digitaidot ovat haastatteluiden mukaan vielä korostuneet entisestään viime vuosina. Erilaisia tietokonejärjestelmiä on haastateltavien mukaan paljon ja niitä tarvitaan esimerkiksi aikataulujen sopimiseen kustantamoissa sekä painossa. Myös taittajalta tulleen version muokkaamiseen käytetään erillistä järjestelmää. Digitekemisen yleistyttyä roolien rajat ovat myös häilyvämpiä. Haastatteluissa

ilmeni, että roolitus on muuttunut niin, että esimerkiksi kustannustoimittajan pitää välillä tehdä tehtäviä, jotka ovat kuuluneet ennen sihteerille. Yksi haastateltavista kertoi, että on varannut itse asiakkaiden hotelleja ja matkoja.

Yksi näkökulma, joka haastatteluissa tuli esiin oli ymmärrys digitaalisista tekijöistä ja niiden vaikutuksista. Kustannustoimittajan on todella ymmärrettävä digitalisaation erilaisia vaikutuksia ja muutoksia. Digitalisaatio tuo mukanaan paljon jatkuvia muutoksia ja päivityksiä. Kustannustoimittajalla on siis oltava kyky elää kaiken digitaalisen keskellä ja sietää entistä enemmän tietynlaista keskenräisyyttä, jota digitalisaatio tuo mukanaan. Haastateltavat toivat esille osaamisen vaikean tunnistamisen digitalisaation keskellä.

Haastateltavat kuvailivat, kuinka ääni- ja e-kirjojen yleistyessä julkaisutahti on kiihtynyt ja se on tehnyt kustannustoimittajien työstä kiireisempää, sillä töitä odotetaan valmistuvan entistä nopeammin (ks. 4.1). Ääni- ja e-kirjat ovat myös tuoneet mukanaan vieraskielisten termien lausumisoheiden tekemisen. Täten kustannustoimittajista on muovautunut jonkinlaisia ohjaajia ja heillä on oltava kielitaitoa.

Tekijä, joka on vaikuttanut digitalisaation nopeutumiseen myös kustannusalalla, on koronapandemia. Haastateltavat kertoivat, että myös heidän työnsä on siirtynyt suurilta osin etätyöskentelyyn. He myös uskovat vahvasti, että etätyö on tullut jäädäkseen. Haastateltavat ovat huomanneet, että pandemian aikana äänikirjat valtasivat markkinoita ja myös ne jäivät varmasti suureksi osaksi kirjajamarkkinoita. Haastateltavien keskuudessa esiintyi osittain huolta etätyöstä. Yksi haastateltavista sanoi pelkäävänsä työolojen heikentymistä kustantamoissa, sillä nyt monet ovat jääneet työpäikällä ilman omaa vakituista paikkaa. Yksi haastateltava kertoi, että oppikirjapuolella ennen pandemiaa projektiryhmät tapasivat kerran kuukaudessa kasvotusten ja kävivät läpi, mitä ovat tehneet, mutta pandemian seurauksena ne ovat muuttuneet etäkokouksiksi. Haastateltava sanoi, että tapaamisten tarkoituksena on ollut verkostoituminen. Hän kertoi, että pandemian aikana kaikki hauskuus ja yhteisöllisyys on hävinnyt. Osa kustannustoimittajista ja muista alan ammattilaisista ovat lopettaneet työskentelyn. Pandemialla on ollut siis vaikutusta digitalisaation lisäksi resurssipulaan. (ks. 4.1.1).

Haastateltavien näkökulmasta resurssipula ja väestön ikääntyminen näkyy kustannustoimittajien työssä alipalkkaamisena (ks. 4.2). Tämä vaikuttaa myös siihen, että useimmiten kustannustoimittajien työtaakka on liian suuri. Työntekijöistä on pulaa, mutta kustantamojen on haasteellista palkata vakituisia työntekijöitä, sillä tehtävät saattavat olla sellaisia, että työvoiman tarve ja osaaminen vaihtelee. Yksi haastateltavista kertoi esimerkkitilanteen, jossa oli käynyt niin, että kustantamo oli palkannut toimittajan, mutta tulikin työtehtävä, johon toimittajan osaamistarpeet eivät vastanneet. Toimittajan ennakkoon palkkaaminen ilman tietämystä tulevasta työtehtävästä voi siis tuoda

haastavia tilanteita. Myös kustannusohjelmien valinnoissa resurssipula on näkyvillä. Kustannusalalla ei välttämättä uskalleta ottaa riskejä ja päädytään varmoihin valintoihin. Tämä taas yksipuolistaa ja pienentää kirjavalikoimia. Resurssipulan vuoksi pienien kustantamojen voi olla mahdotonta saada kirjojaan kaappoihin, sillä ne ovat suurien toimijoiden omistuksissa. Tämä myös yksipuolistaa markkinoita. Digiosaajista on kova kilpailu myös kustannusalalla, sillä monet digialan ammattilaiset pitävät kustannusalaa itselleen tuntemattomana, joten varsinkin pienempiin erikoisaloihin ei välttämättä löydy osaajia. Väestön ikääntyminen nähtiin haastattelijoiden kesken vielä melko pienesti, selkokielisten ja suurfonttisten teosten lisääntyneenä tarpeena. Yksi haastateltavista mainitsi, että tietokirjojen parissa väestön ikääntyminen näkyy historia- ja kotiaiheisten teosten suosion nousuna.

Yksi haastateltavista mainitsi myös globalisaation vaikuttavana tekijänä. Globalisaatio on selvästi trendi, joka on hiljalleen vaikuttamassa myös kustannusalaan. Globaali paperipula on vaikuttanut toimituskatkoksin ja tuotannon ongelmina. Vähitellen myös kustannusalan osaajat saattavat olla muualta kuin Suomesta ja kustannusala kansainvälistyy. Myös monet kustannusalalla käytettävät välineet ovat ulkomaisia.

6.4 Osaamisen kehittäminen

Haastateltavien vastauksista ja asenteista tuli ilmi, että he ovat hyvin halukkaita kouluttamaan itseään. Haastateltavat painottivat omaa aktiivisuutta ja halukkuutta oppia. He kertoivat hakeutuvansa itse koulutuksiin ja pyrkivät olemaan uteliaita uusia asioita kohtaan. Yksi haastateltava kertoi tarkastelevansa omaa työtään kriittisesti, jolloin myös sitä kautta voi oppia.

Myös verkostoituminen koettiin tärkeäksi, sillä näin pysyy ajan tasalla alan kuulumisista ja voi saada tärkeitä kontakteja. Yksi haastateltavista sanoikin: ”Pyörää ei tarvitse eikä voi keksiä yksin.” Haastateltavat pitivät selkeästi eri alojen ammattilaisilta saatavaa asiantuntevaa opetusta ja ohjausta erityisen tärkeinä ja kaipaisivat sitä lisää. Täten erilaiset yhdistykset ja etujärjestöt koetaan kustannustoimittajien keskuudessa tärkeiksi. Yksi haastateltavista toi esille mentorointiohjelman, jossa jo kokeneemmat kustannustoimittajat voisivat toimia mentoreina uudemmille tulokkaille. Kokeneemmat toimittajat voisivat jakaa omia kokemuksia ja vinkkejä sekä antaa neuvoa aikatauluttamiseen ja muihin asioihin tarpeen tullen.

Omien osaamistarpeiden tiedostaminen ja tunnistaminen koettiin oman osaamisen kehittämisen kulmakiveksi ja oman osaamisen kehittämisen ehdoksi. Mitä paremmin toimittaja tietää osaamisen, jota häneltä vaaditaan, sitä on helpompi lähteä kehittämään. Kustantamoissa tarjotaan työntekijöille koulutuksia, mutta haastateltavat kertoivat, että ne eivät aina palvele kaikkia ja kaikkien tarpeita.

Haastateltavat kokivat myönteisen ja oma-aloitteisen asenteen muutoksia kohtaan olevan tärkeää, sillä sitä kautta voi löytää oikeanlaisia palikoita osaamisensa kehittämiseen. Yksi haastateltavista esimerkiksi kertoi opetelleensa itse taitto-ohjelman käyttöä, jolloin muutoksia voi tehdä suoraan taittopohjaan. Kyseinen toiminta korostaa oma-aloitteisuuden tärkeyttä, sillä niin voi itse sujuvoittaa omaa työtään. Yksi haastateltavista toi myös oleellisen näkökulman esiin siitä, että vapaa-ajalla käytävät koulutukset ovat kuitenkin työntekijän omaa aikaa. Vapaa-aika ja sen käyttö on jokaisen omassa päätettävissä. Kuitenkin freelancereina toimivat kustannustoimittajat ovat pitkälti itse vastuussa omasta oppimisesta, joka vaatii koulutustarjonnan aktiivista seuraamista ja omaa motivaatiota.

Haastateltavat kokivat osaamisen kehittämisen olevan osittain myös kustantamojen vastuulla. Yksi haastateltava toi esille, kuinka koulutusten järjestäminen on myös suunnan näyttämistä työntekijöille ja vastuullista toimintaa kustantamolta. Hän myös korosti sitä, kuinka tärkeää olisi, että kustantamot sanoittaisivat enemmän tämänhetkisiä muutosten tuojia, esimerkiksi digitalisaatiota. Myös niihin sopivia koulutuksia kaivataan, sillä kaikki eivät ole muutoksista tietoisia. Pitkäkestoiset kurssit olivat myös yksi asia, joita toivottiin enemmän. Yhdistysten järjestämää täydentävää koulutusta pidettiin tärkeänä erityisesti freelancereina työskenteleville, sillä heillä ei ole pääsääntöistä työnantajaa, joka järjestäisi myös koulutuksia.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että säännöllinen johtaminen kustantamoissa on tärkeää, mutta heidän mukaansa tämä on asia, joka ei ole ikinä täysin valmis. Erilaiset kuukausikeskustelut henkilöstön kanssa koettaisiin hyödyllisiksi, sillä niin päästään helpommin kartoittamaan haasteita, joita työntekijöillä voi olla. Haastateltavat kokivat, että vetovastuu kuuluu kyseisissä asioissa kustantamoille. Haastateltavat toivat kuitenkin esille kiireen, joka heijastaa kustantamoissa, jolloin henkilöstön osaamisen johtamiseen ei paneuduta. Kysymys on siis pitkälti resurssoinnista. Haastateltavat kertoivat, että enemmän kaivattaisiin yksittäisen työntekijän ja hänen työnsä arvon ymmärtämistä.

7 Pohdinta

Tässä luvussa käsittelen keskeisimmät tutkimustulokset ja laadin johtopäätökset kustannustoimittajan osaamistarpeiden muutoksista ja kustannusalan tilanteesta haastattelutulosten perusteella. Reflektoin myös omaa onnistumista ja oppimista opinnäytetyöprosessissa.

7.1 Keskeisimmät tutkimustulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksessa tutkittiin kustannustoimittajien muuttuneita osaamistarpeita ja työtehtäviä pääongelmana. Tarkoituksena oli saada käsitys, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet kustannusalaan ja minkälaiset vaikutukset tekijöillä on. Tutkimuksessa tutkittiin myös, miten osaamista voidaan kehittää niin, että se vastaa osaamistarpeisiin. Keskeisimmät tekijät, jotka nousivat tutkimuksessa esille, on esitetty kuvassa 9.



Kuva 8. Sanapilvi esiin nousseista uusista osaamistarpeista

Kustannustoimittajien tämänhetkiset osaamistarpeet liittyvät myös paljolti muihin taitoihin kuin perinteisiin kustannustoimittajan työtehtäviin. Haastatteluista tuli esiin, kuinka monikulotteista kustannustoimittajan työ todella nykypäivänä on. Kustannustoimittajilla on vastuuta työssään paljon ja heidän työtehtävänsä ovat todella vaihtelevia. Osaamista pitää olla laajasti. Kustannustoimittajilta vaaditaan erityisesti taitoa johtaa, ja projektipäällikön taidot ovat yleistyneet kustannustoimittajien työssä lähivuosina. Kustannustoimittajien on osattava hallita kokonaisuuksia, sillä projekteissa on monia eri rooleja ja vaiheita. Johtajuuteen ja projektinhallintaan liittyy olennaisesti myös sosiaalisia taitoja ja tunteiden säätelyä. Kustannustoimittajien itsensä johtamisen taidot korostuvat tässä, sillä jotta toisia kykenee johtaa, on ensin osattava johtaa itseään (ks. 3.3.). Erilaiset johtamiseen ja projektinhallintaan liittyvät kurssit ja koulutukset voisivat olla tarpeellisia erityisesti aloitteleville kustannustajille, kenellä ei välttämättä ole karttunut kokemusta kyseisistä tehtävistä.

Kaikista merkittävin muutosten tekijä kustannustoimittajien työssä ja kustannusalalla on digitalisaatio sekä teknologian kehitys. Kustannustoimittajan on tiedostettava digitalisaation ja teknologian tuomat muutokset. Asia, joka kustannustoimittajien työssä ja kustannusalalla on digitalisaation myötä läsnä, on kiire. Niin kuin luvussa 4.3. kerrotaan, digitalisaatio tuo ihmisille kiireen tuntua, sillä kaikki pitää tehdä tehokkaasti ja nopeasti. Tämän lisäksi yhdeksi haastavaksi tekijäksi nousi lukuisat eri järjestelmät. Kustannustoimittajilla on paljon erilaisia tehtäviä, joista jokainen saatetaan tehdä eri järjestelmissä. Järjestelmien käyttöön ei välttämättä ole kunnollista koulutusta, joka voi luoda epätietoisuutta. Erilaisten järjestelmien käyttö lisää selkeästi haasteita kustannustoimittajan tehtäviin ja kiire sekä stressi eivät helpota järjestelmien käytön opettelua. Voi olla haastavaa harjoitella erilaisten järjestelmien käyttöä täysin yksin ilman minkäänlaista perehdytystä. Digitaalisiin ja järjestelmiin liittyvät koulutukset ovat nykypäivänä kustannustoimittajille erityisen tärkeitä. Järjestelmät ovat tällä hetkellä kustannustoimittajien yksi oleellisimmista työvälineistä. Myös digitalisaation tuoman hektisyyden keskellä apuvälineet stressin- ja ajanhallintaan olisivat tarpeellisia ja tukisivat kustannustoimittajien työtä.

Digitalisaation tuomat ääni- ja e-kirjat vaativat digitaalisten taitojen lisäksi myös kielitaitoa mahdollisten lausumisoheiden tekemisen vuoksi. Kustannustoimittajilta saatetaan nykypäivänä siis vaatia äidinkielen lisäksi muitakin kielitaitoja. Kilpailun myötä kustannusala kansainvälistyy myös muillakin alueilla ja yhteistyökumppaneita voi tulla tulevaisuudessa muualtakin kuin Suomesta. Tämä vaatii kielitaitoa, erityisesti englannin kielen taitoa. Jotta kustannustoimittaja turvaa oman työllistymisensä, on pystyttävä tekemään yhteistyötä myös kansainvälisesti. Täten erilaiset koulutukset ja kurssit liittyen eri kulttuureihin ja kieliin tulevat olemaan tarpeellisia tulevaisuudessa.

Graafisten taitojen esiinnousu oli tutkimusta tehdessä yllättävä asia, sillä kyseisten taitojen suuri merkitys ei noussut tietoperustaa kirjoittaessa esiin. Graafiset taidot ovat siis vielä melko uusi osaamistarve kustannustoimittajien työssä. Kun kirjoja viedään digitaaliseen ympäristöön, on niiden ulkoasuun kiinnitettävä huomiota, jotta ne erottuvat ja herättävät ihmisten mielenkiinnon. Erilaiset graafiset taidot ovat siis kustannustoimittajille entistä tärkeämpiä ja tulevat korostumaan entisestään tulevaisuudessa e- ja äänikirjojen lisääntyessä entisestään (vrt. 2.2). Graafisia taitoja ja niiden kehitystä olisi hyvä tukea erilaisten koulutusten ja kurssien avulla sekä tietoisuutta taidoista on hyvä lisätä kustannusalalle.

Koska vakituiset paikat kustantamoissa ovat vähentyneet ja monet kustannustoimittajat toimivat freelance-toimittajina, heiltä vaaditaan itsensä johtamisen taitoja erityisen paljon myös tästä näkökulmasta tarkasteltuna. Myös haastatteluista tuli ilmi, kuinka kustannustoimittajat ovat valmiita kehittämään itseään, mutta aina välttämättä oman osaamisen tunnistaminen ei ole helppoa. Kustannustoimittajien on osattava tunnistaa omat kehityskohteensa ja tämän avulla löydettävä keinot

itsensä ja osaamisen kehittämiseen. Kustannustoimittajat voisivat kaivata apua itsenäisen osaamiskartoituksen tekemiseen ja tällaista apua voisi tarjota kurssien ja koulutusten kautta. Myös kustantamojen puolelta kaivataan lisää osaamisen kehittämistä. Osaamiskartoitukset ja osaamisen seuranta olisi hyvä ottaa myös kustantamoissa käyttöön.

Koska kustannustoimittajalla on paljon itsellään vastuu oman osaamisen kehittämisestä, kustannustoimittajien keskuudessa kaivataan vielä lisää keskustelua ajankohtaisista osaamistarpeista ja osaamisen kehittämisestä. Haastatteluista nousi esiin, kuinka verkostoituminen nähdään tärkeänä kustannusalan ja on tärkeää, että kustannustoimittajat pääsisivät vaihtamaan ajatuksia toistensa kanssa ja jakamaan vinkkejä toisilleen oman osaamisen kehittämisestä. Erilaiset osallistavat workshopit voisivat olla hyvä väline kyseiseen toimintaan. Myös vertaistuki voi muuttaa asenteita positiivisemmaksi esimerkiksi digitalisaatiota kohtaan. Koska kustannustoimittajien osaamistarpeet liittyvät jo laajasti muillekin aloille, koulutustilaisuuksissa voisi vieraila erilaisia puhujia eri aloilta, esimerkiksi projektipäälliköitä ja johtajia. Myös erilaiset mentorit, jotka antavat vinkkejään, olisivat kustannustoimittajille erityisen antoisia ja niihin esitettiin mielenkiintoa haastatteluissa. Osa kursseista voisivat olla myös pitkäkestoisia. Pitkäkestoiset kurssit tukevat uuden tiedon omaksumista ja osallistujilla olisi aikaa sisäistää oppimaansa sekä reflektoida sitä.

Kustannustoimittajien osaamistarpeista ja kustannusalan tilanteista on tarpeellista tehdä jatkossa tutkimuksia. Kustannusala ja kustannustoimittajat ovat tällä hetkellä murroksen keskellä ja muutokseen on tärkeää reagoida mahdollisimman nopeasti. Erilaiset säännölliset kyselyt kustantamojen, yhdistysten ja muiden koulutuksia järjestävien tahojen puolelta voisivat olla hyödyllisiä ja niiden avulla pysyttäisiin paremmin tilanteen tasalla.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Yleensä tutkimusmenetelmiä arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti kuvaa sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Sarajärvi ja Tuomi kertovat (2018, 118), että monien tutkimusten mukaan validiteetti ja reliabiliteetti perustuisivat enemmän määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, sillä käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen yhteydessä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden määrittely on enemmänkin tutkijan oman arvioinnin ja näytön vastuulla. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 119.)

Aineiston luotettavuuteen vaikuttaa se, onko se kerätty sieltä, missä tutkittavaa ilmiötä esiintyy. Jos aineisto hankitaan esimerkiksi haastatteleamalla, pitää kysymykset olla esillä (Vuokila-Oikonen & Hyväri 2020). Tässä opinnäytetyössä aineisto kerättiin kustannusalan ammattilaisilta, jotka omaavat pitkän ja laajan kokemuksen alalta. Heillä on käsitys käsiteltävästä ilmiöstä ja ovat myös itse

sen keskellä. Haastattelukysymykset ovat myös esillä opinnäytetyössä liitteenä. Näitä tekijöitä arvioitaessa tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Tutkimusmenetelmänä käytettiin yksilohaastatteluja. Kyseisen tutkimusmenetelmän avulla aiheeseen pystytään pureutua syvällisemmin. Myös tämä tukee tutkimuksen validiteettia, sillä haastatteluiden avulla syntyy keskustelua ja tarkentavia kysymyksiä on helpompi kysyä haastateltavalta. Haastatteluissa tulee myös paljon esille asioita, joita ei itse ole ajatellut kysyä, joka tuo tutkimusaineistoon lisää moniulotteisuutta.

Haastatteluja tehdessäni aloin vähitellen huomaamaan vastausten toistuvuutta. Vastauksissa siis esiintyi saturaatiota eli kylläntymistä. Tämän avulla sain varmuutta ja luotettavuutta tutkimusaineistoon ja se tukee myös tutkimuksen luotettavuuspohdintaa. Tutkimukseen osallistui viisi kustannusalan ammattilaista, joten tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää niin, että ne koskisivat koko kustannustoimittajien kirjoa tai kustannusala kokonaisuudessaan. Kananen (2017, 125) kertoo teoksessaan, että laadullisessa tutkimuksessa haastateltaville ei ole tarkkaa määriteltyä määrää. Sisälön laatu on tärkeämpi tekijä kuin määrä. Se, miten laatua arvioidaan, liittyy aineiston keruuseen ja analyysin syvällisyyteen. (Kananen 2017, 126.)

7.3 Eettisyys

Eettisyyden arviointi on myös osa luotettavuuspohdintoja. Laadullisessa tutkimuksessa eettisyyden arviointi liittyy tutkimuksen teosta aina tutkimustulosten julkaisuun ja arkistointiin saakka. Käytännössä eettisyyttä arvioidaan tilanteessa, jossa kohdataan tutkittavat eli esimerkiksi haastattelutilanteissa ja myös kirjoittaessa tutkimuksista saatuja tuloksia. (Vuori s.a.)

Tutkimuksessa on tärkeää kunnioittaa haastateltavien yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta ja muita oikeuksia. Yksi eettisyyden periaatteista on informoida kohdetta aineiston käyttämisestä opinnäytetyössä. Informointi voi tapahtua esimerkiksi haastattelutilanteen alussa tai sähköpostitse. (Vilkka 2021, 50.) Kun lähetin haastateltaville haastattelukutsut, mainitsin sähköpostissa, että tutkimustuloksia hyödynnetään opinnäytetyössä. Haastattelupyynnöjä lähettäessäni annoin haastateltaville mahdollisuuden vaikuttaa siihen, tehdäänkö haastattelut videopuhelun välityksellä vai sähköpostilla. Ne haastateltavat, jotka osallistuivat haastatteluun videopuhelun avulla, saivat myös vaikuttaa haastattelun ajankohtaan. Nämä tekijät kunnioittivat haastateltavien itsemääräämisoikeutta, sillä he saivat itse toteuttaa haastattelun heille mieluisammalla tavalla. Heti haastatteluiden alussa kysyin haastateltavilta, saanko äänittää haastattelut. Haastateltavat olivat saaneet myös kysymykset ennakoon, jolloin he tiesivät, mistä asioista tulemme keskustelemaan haastattelutilanteessa. Kerroin myös haastateltaville, että heidän nimiään ei tulla julkaisemaan työssä, joten haastatteluun osallistumisesta ei pitäisi olla haastateltaville minkäänlaista riskiä tai haittaa, sillä heillä on anonymiteettisuoja. Kun tätä tutkii eettisestä näkökulmasta, tämä turvasi haastateltavien yksityisyyttä.

Tutkimustilanteessa haastattelijan on oltava puolueeton ja haastateltavien vastauksia ei saa tarkoituksella viedä haluamaansa suuntaan tai vääristellä niitä esimerkiksi tutkimustuloksia esittäessä. (Vuori s.a.) Annoin haastateltaville vapauden puhua haastattelutilanteista kaikesta, mitä heille tuli mieleen haastattelukysymyksistä. Myös haastatteluvastaukset litteroin ja kirjoitin ylös sanasta sanaan juuri niin, kuin haastateltavat olivat vastanneet. Kirjoitin tutkimustulokset myös puolueettomasti. Tutkimuksesta saatiin myös tutkimustietoa, josta on hyötyä toimeksiantajalle. Tämä tukee eettisyyden periaatteita, sillä eettisyyteen kuuluu sellaisen tutkimustiedon tuottaminen, joista ei ole vielä tuotettu tarpeeksi tietoa.

7.4 Oman onnistumisen ja oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi tammikuussa 2022 etsimällä ja miettimällä opinnäytetyön aiheita. Itseäni kiinnosti kaikki johtamiseen, henkilöstöhallintoon ja työhyvinvointiin liittyvä ja tästä lähdinkin miettimään erilaisia aiheita. Laitoin aktiivisesti kyselyitä yrityksille mahdollisista toimeksiannoista ja selasin myös aktiivisesti koulumme JobTeaser-työnhakuportaalia. Lopulta löysin JobTeaserista mielenkiintoiselta kuulostava toimeksiannon, johon päätyin tarttua. Onnekseni olin ensimmäinen opiskelija, kuka otti yhteyttä, joten sain toimeksiannon, josta tämä opinnäytetyö syntyi.

Ensimmäinen tapaaminen opinnäytetyöryhmän kanssa oli tammikuun lopulla. Tämän jälkeen aloin tekemään opinnäytetyösuunnitelmaa ja kun se oli hyväksytty, virallinen kirjoitusprosessi alkoi helmikuun puolessa välissä. Alussa meni aikaa tutustua itse kustannusalaan, jotta sain hyvän käsityksen kokonaisuudesta. Asia, joka itseni heti yllätti, oli se, kuinka paljon hyvän lähdeaineiston etsiminen lopulta vei aikaa. Esimerkiksi megatrendeihin liittyvän lähdeaineiston löytäminen tuotti haasteita, sillä tuntui, että ammattimaisia ja hyviä lähteitä on vielä melko vähän. Itse tekstin tuottamista en kokenut haastavaksi, mutta sen rajaaminen ja tiivistäminen oli asia, johon piti keskittyä. Kun aloin kirjoittaa teoriaosuutta megatrendeistä, tajusin, että aihe piti rajata pienempiin kokonaisuuksiin. Päätin, että kirjoitan ainoastaan megatrendeistä, jotka tulevat tutkimuksessa olennaisesti esiin. Päätin myös, että käsittelen megatrendejä suhteessa työhön. Lopulta tämä oli hyvä päätös, sillä megatrendit ovat todella laajoja käsitteitä ja uskon, että ilman rajausta aiheesta olisi tullut liian laaja ja sillä ei olisi ollut yhteyttä tutkimukseen. Uskon, että kriittinen lähteiden tarkastelu ja rajaamisen sekä tiivistämisen taito kehittyivät prosessin aikana.

Kun työ eteni haastatteluiden suunnitteluvaiheeseen, sain toimeksiantajaltani yhteystietoja haastateltavia varten. Laadin tutkimuskysymykset ja kävimme ne vielä yhdessä toimeksiantajani kanssa läpi. Haastattelukutsujen vastauksia piti odottaa jonkin aikaa, joka luonnollisesti venyi hieman itse haastattelujen aloittamista. Haastattelut pääsin lopulta toteuttamaan huhtikuun aikana ja viimeisen sähköpostihaastattelun sain toukokuun alussa. Mielestäni toimeksiantajan apu ja tuki oli hyödyllistä prosessin aikana, sillä sain todella hyviä vinkkejä, joita en olisi välttämättä itse tajunnut ajatella.

Mielestäni opinnäytetyöprosessissa oli tärkeää saada ajoittain kommentteja, sillä yksin kirjoittaessa tuli helposti sokeaksi omalle tekstilleen.

Prosessin varrella omaan aikatauluuni tuli hieman muutoksia erilaisten sairasteluiden sekä myös koulun ohella tehtävien töiden vuoksi, joten haasteiltakaan ei vältytty. Jatkoisin opinnäytetyön tekoa kesään saakka, jolloin tein opinnäytetyötä kokopäiväisten töiden ohella. Työn ohella tehdessä opinnäytetyön tekemiselle ei jäänyt niin paljoa aikaa, kuin olin itse ajatellut. Myös palautuminen on tärkeää, joten siihenkin oli kiinnitettävä huomiota. Kyseiset tekijät tietysti lisäsivät prosessiin hieman stressiä. Opinnäytetyöprosessissa oppi myös paljon aikataulutuksen tärkeyttä ja sen, kuinka yllättäviä esteitä ja muutoksia voi tulla. Myös mahdollisia jatko-opintoja sekä uusia lopputöitä ajattelen uskon, että kokemukseni kautta osaan hallita aikataulujani pidemmissä projekteissa vielä paremmin ja pystyn tehdä aikatauluista konkreettisemmat. Myös stressinhallinta kehittyi koko prosessin aikana. Tavoitteenani oli saada työ valmiiksi syksyllä 2022, johon myös pääsin.

Opinnäytetyöprosessi on opettanut minulle pitkäjänteisyyttä ja opettanut tutkimuksen teosta. Olen saanut kokonaiskäsityksen tutkimuksen teon kulusta. Tutkimuksen myötä tunnen myös kustannus-alaa paljon paremmin ja ymmärrän, kuinka laaja ala on todella kyseessä. Myös haastattelutaidot ja haastattelurungon laatiminen pääsivät tutkimuksen teon myötä kehittymään. Olen itse tyytyväinen kokonaisuuteen, jonka sain kasattua pienien haasteiden jälkeen. Mielestäni tutkimuskysymyksiin saatiin todella hyviä vastauksia haastateltavilta ja ne olivat realistisia sekä kattavia. Toimeksiantajalta saatu palaute oli hyvää ja toimeksiantaja oli tyytyväinen. He aikovat yhdistyksessä hyödyntää tutkimustuloksia toiminnan ja koulutusten suunnittelussa. Kirjoitin myös tuloksista erikseen yhteenvedon, jota aiotaan käyttää yhdistyksen jäsenkirjeessä.

Lähteet

Aho, A. 2019. Kirjanpitäjistä konsultiksi – pääkirja. Helsinki: Alma Talent. E- kirja.

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitra. Helsinki. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/12/megatrendit-2020.pdf>. Luettu: 2.5.2022.

Dufva, M., Hellström, E., Hietaniemi, T., Hämäläinen, T., Ikäheimo, H., Lähdemäki-Pekkinen, J., Poussa, L., Solovjew-Wartiovaara, A., Vataja K., & Wäyrynen, A. 2020. Megatrendit koronan valossa. Sitra. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/app/uploads/2020/10/megatrendit-koronan-valossa.pdf>. Luettu: 15.4.2022.

Dufva, M., Wartiovaara, A. & Vataja, K. 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Sitra. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>. Luettu: 7.5.2022.

Finanssialalle s.a. Tulevaisuuden osaamistarpeet. Luettavissa: <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/tulevaisuuden-finanssiala/tulevaisuuden-osaamistarpeet.html>. Luettu: 5.6.2022.

Fisk, P. 2019. Megatrends 2020-2030. What they mean for you and your business, and how to seize the new opportunities for innovation and growth. Peter Fisk. Luettavissa: <https://www.peterfisk.com/2019/12/mega-trends-with-mega-impacts-embracing-the-forces-of-change-to-seize-the-best-future-opportunities/>. Luettu: 16.5.2022.

Gummerus s.a. Me. Luettavissa: <https://www.gummerus.fi/fi/me/ihmiset/>. Luettu: 15.2.2022.

Günther, Hasanen & Juhila, 2021. Tietoarkisto. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Analyysitavan valinta ja yleiset analyysitavat. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/#analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat>. Luettu: 2.6.2022.

Hakala, K. 2022. Valmiuslain käyttöönottoaminen korona-aikana. Eduskunta. Luettavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/valmiuslain-kayttoonottaminen-koronavirustilanteessa.aspx. Luettu: 16.5.2022.

Heathfield, S. 2020. What Is Personnel Management? The balancecareers. Luettavissa: <https://www.thebalancecareers.com/personnel-management-1917581>. Luettu: 16.5.2022.

Heikkilä, T. 2021. Vuoden 2021 tärkeimmät megatrendit. Luettavissa: <https://www.sijoittaja.fi/258979/vuoden-2021-tarkeimmat-megatrendit/>. Luettu: 23.2.2022.

Hiltunen, E. 2019. Tulossa huomenna. Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme. Docendo Oy. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 23.3.2022.

Honkasalo, L. 2020. Vuosisadan mullistus. Luettavissa: <https://kirjailijaliitto.fi/kirjailija-lehti-artikkeli/vuosisadan-mullistus/>. Luettu: 1.4.2022.

Horttanainen, A. 2020. Hybridityöskentely ja sen johtaminen. Keskuskaupakamari. Luettavissa: <https://kauppakamari.fi/blogi/hybridityoskentely-ja-sen-johtaminen/>. Luettu: 15.4.2022.

Ilmarinen, V & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 14.4.2022.

Isopoussu, A. 2017. Henkilöstöjohtaminen kilpailutekijänä. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/alykkaampaa-logistiikkaa/henkilostojohtaminen-kilpailutekijana/b9ff8eae-a37a-5d34-979a-5e0c839b83ce>. Luettu: 16.5.2022.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Kauppakamari. E-kirja. Luettu: 15.3.2022.

Juhila, K. 2021. Tietoarkisto. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Analyysi ja tulkinta. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodologia/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>. Luettu: 3.6.2022.

Juuti, P & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.5.2022.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 14.3.2022.

Kallonen, T. & Kuhmonen A. 2021. Jatkuva oppiminen. E-kirja. Luettu: 1.3.2022.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. PunaMusta Oy. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 18.5.2022.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus Pro Graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Luettu: 1.8.2022.

Kiiski Kataja, E. 2017. Trendi 1: Työn ja toimeentulon arvoitus. Sitra. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/trendi-tyon-ja-toimeentulon-arvoitus/>. Luettu: 1.8.2022.

Karisto s.a. Esittely. Luettavissa: <https://www.karisto.fi/sivu/esittely/>. Luettu 15.2.2022.

Kortesuo, K. 2020. Mitä hyvä kustannustoimittaja tekee – ja mitä hän ei tee? Luettavissa: <https://ei-oototta.fi/mita-hyva-kustannustoimittaja-tekee-ja-mita-han-ei-tee/>. Luettu: 1.4.2022.

Kustantaminen s.a. Kustantamon tehtävät. Luettavissa: <http://kustantaminen.fi/pages/3/kustantamon-tehtavat/>. Luettu 15.2.2022.

Kustannustoimittajien yhdistys ry s.a. Kustannustoimittajat. Luettavissa: <https://www.kustannustoimittajat.fi/wordpress/>. Luettu: 11.4.2022.

Lassander, S. 2018. Kompetenssikartoitus sitouttaa henkilöstöä. StaffPoint. Luettavissa: <https://www.staffpoint.fi/ideat-ja-ilmiot/Huomisen%20työelämä/henkiloarviointi-sitouttaa-henkilosta/>. Luettu: 14.4.2022.

Lund, S., Madgavkar A., Manyika J., Smit S., Ellingrud, K. & Robinson, O. 2021. The future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>. Luettu: 18.5.2022.

Lukkarila, A. 2020. Pilkut paikoilleen – viisi vinkkiä kustannustoimittajalta. Luettavissa: <https://www.akkustannus.com/luova-kirjoittaminen/pilkut-paikoilleen-viisi-vinkkia-kustannustoimittajalta/>. Luettu: 14.4.2022.

Miettinen, N. 2021. Kustannustoimittaja on kirjailijan sparraaja ja lukijan edunvalvoja. Tuumakustannus. Luettavissa: <https://www.tuumakustannus.fi/artikkelit/kustannustoimittajanmonetroolit>. Luettu: 14.4.2022.

Moilanen, S. 2021. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Parempi työ -blogi. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/kaikki_tarvitsevat_itsensa_johtamisen_taitoja.10354.blog#b5189a0b. Luettu: 16.4.2022.

Obstbaum, M. 2016. Väestörakenteen muutos vähentää työvoimaa ja työllisten määrää. Euro & Talous. Luettavissa: <https://www.eurojatalous.fi/fi/2016/3/vaestorakenteen-muutos-vahentaa-tyovoimaa-ja-tyollisten-maaraa/>. Luettu: 20.5.2022.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. e-Oppi Oy. Jokioinen. E-kirja. Luettu: 22.5.2022.

Poikela, E. 2005. Osaaminen ja kokemus – työ, oppiminen ja kasvatus. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere. E-kirja. Luettu: 2.5.2022.

Puukka, P. 2020. Suomalainen kustannusala jatkaa keskittymistään – Otava osti Kariston. Uutiset. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11147836>. Luettu: 1.6.2022.

Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.6.2022.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Wsoy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.3.2022.

Sen Gupta, M. 2020. What is Digitization, Digitalization, and Digital Transformation? ARC Advisory Group. Luettavissa: <https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation>. Luettu: 2.5.2022.

Sitra s.a. Megatrend. Dictionary. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/en/dictionary/megatrend/>. Luettu: 23.3.2022.

Suomen freelance-journalistit s.a. Freen satanen on kulujen jälkeen viisikymppiä. Luettavissa: <https://www.freet.fi/freen-satanen-on-kulujen-jalkeen-viisikymppia/>. Luettu: 1.4.2022.

Suomen Kirjankustantajat s.a. Suomalaisia kirjankustantamoja. Luettavissa: <http://www.suomenkirjankustantajat.fi/suomalaisia-kirjakustantamoja/>. Luettu: 15.2.2022.

Suomen Kustannusyhdistys s.a. Sähkökirjat. Luettu: 15.2.2022. Luettavissa: <https://kustantajat.fi/tietoa-kustannusalasta/sahkokirjat>.

Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. 3. tarkistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.3.2022.

Tammi s.a. Kustantamo. Luettavissa: <https://www.tammi.fi/kustantamo>. Luettu: 15.2.2022.

Tilastokeskus 2019. Digiajan työelämä: innostusta, sosiaalista tukea – ja jaksamisongelmia. Uutiset 2019. Luettavissa: <https://www.stat.fi/uutinen/digiajan-tyoelama-innostusta-sosiaalista-tukea-ja-jaksamisongelmia>. Luettu: 13.4.2022.

Tilastokeskus 2021. Syntyvyys ei ole Suomessa ikärakenteen kannalta riittävällä tasolla. Tilastot. Luettavissa: https://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn_2021_2021-09-30_tie_001_fi.html. Luettu: 14.4.2022.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.5.2022.

Työmarkkinatori 2018. Kustannusala. Luettavissa: <https://kokeile.tyomarkkinatori.fi/amatit/Kustannustoimittaja>. Luettu: 14.2.2022.

Työterveyslaitos 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20työstä%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 3.4.2022.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.2.2022.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.3.2022.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu. Luettu: 1.3.2022.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Luettu: 28.10.2022. Luettavissa: <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>.

Vilkkä, H. 2021a. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 20.5.2022.

Vilkkä, H. 2021b. Näin onnistut opinnäytetyössä. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 1.6.2022.

Vuori, J. s.a. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistie-teissa/>. Luettu: 15.6.2022.

Hyväri, S. & Vuokila-Oikkonen, P. 2020. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas. LipGuides. Luettavissa: <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642#s-lg-box-15268726>. Luettu: 29.6.2022.

WSOY s.a. Kustantamo. Luettavissa: <https://www.wsoy.fi/kustantamo>. Luettu: 15.2.2022.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei,

Teen opinnäytetyöni toimeksiantona **Kustannustoimittajien Yhdistys Ry:lle**. Opinnäytetyöni aihe on ”Kustannustoimittajan työ kustannusalan murroksessa ja osaamistarpeet tulevaisuudessa”. Kustannusala on muuttunut paljon ja täten myös kustannustoimittajien osaamistarpeet.

Toteutan opinnäytetyössäni laadullisen tutkimuksen. Tutkimusmenetelmänä käytän haastattelua, jonka kysymykset löydät sähköpostin liitteenä. Tutkimuksen avulla yhdistys voi kehittää omaa koulutustoimintaansa tutkimuksen tuloksia hyödyntäen ja välittää tietoa myös kustannusyhtiöille. Sinun näkemyksesi kustannusalan toimijana on erittäin tärkeä laadukkaan ja kattavan tutkimustuloksen saamiseksi.

Haastattelut on mahdollista toteuttaa joko sähköpostihaastatteluna niin, että lähetät omat vastauksesi sähköpostilla tai puhelin-/Teams-haastattelulla. Jos sinulle sopii puhelin- tai Teams-haastattelu, ne on mahdollista aloittaa ensi viikosta (**viikko 15**) eteenpäin. Jos pystyt toteuttaa haastattelun muulla kuin sähköpostihaastattelulla, ilmoitathan minulle mahdollisimman nopeasti, niin voimme sopia haastattelun ajankohdan.

On todella tärkeää, että saan myös puhelin- tai Teams-haastatteluja, sillä näin saan vielä syvällisempää käsitystä asioista.

Ystävällisin terveisin,

Laura Junna
Liiketalouden opiskelija, LP6KV / Business student
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu / Haaga-Helia University of Applied Sciences
Porvoo Campus
Taidetehtaankatu 1, FI-06100 Porvoo, Finland
laura.junna@myy.haaga-helia.fi

Liite 2. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

Taustatiedot

1. Kerro hieman itsestäsi, tämänhetkisistä tehtävistäsi sekä roolistasi kustannusalalla.
2. Kauan olet toiminut alalla?

Kustannustoimittajan osaamistarpeet

3. Millaista osaamista kustannustoimittajalta vaaditaan?
4. Onko kustannustoimittajan tai muiden kustannusalan roolien työnkuva tai osaamistarpeet mielestäsi muuttuneet viime vuosina? Miten?
5. Onko tullut joitakin täysin uusia osaamistarpeita? Jos on, niin millaisia?
6. Koetko jotkut uudet osaamistarpeet erityisen haasteellisiksi?
7. Oletko huomannut muutoksia myös yleisesti kustannusalalla? Jos olet, niin millaisia?
8. Eroavatko osaamistarpeet ja niiden muutokset esimerkiksi oppikirjojen, kaunokirjallisuuden sekä tietokirjojen toimittamisen välillä? Jos eroavat, niin millä tavoin?

Megatrendit

9. Miten digitalisaatio ja uusi teknologia näkyvät työssäsi ja kustannusalalla?
Miten väestön ikääntyminen näkyy työssäsi ja kustannusalalla?
Miten resurssipula näkyy työssäsi ja kustannusalalla?

(Megatrendi= Uusi kehityssuunta, joka muodostuu useista ilmiöistä. Megatrendi tapahtuu usein globaalilla tasolla. Vaikuttavimpia megatrendejä kustannusalalla ovat teknologian kehitys, digitalisaatio, väestön vanheneminen sekä resurssien väheneminen = työntekijöiden puute.)

10. Mitkä megatrendeistä ovat mielestäsi vaikuttaneet eniten?
11. Millä tavoin koronaviruspandemia on vaikuttanut kustannusalaan ja kustannustoimittajan työhön? Onko tullut joitakin muutoksia, joiden uskot tulleen jäädäkseen?

Itsensä kehittäminen

12. Millä tavoin mielestäsi kustannustoimittaja voisi itse vaikuttaa osaamiseensa?
13. Oletko mahdollisesti itse kehittänyt omaa osaamistasi joillakin tavoilla? Jos kyllä, niin miten? Mitkä tavat ovat mielestäsi olleet hyödyllisiä?

Liite 3. Haastattelukysymykset

Henkilöstön kehittäminen

14. Millä tavoin mielestäsi henkilöstöhallinto, kustantamot tai yhdistykset voisivat vaikuttaa kustannustoimittajien osaamiseen?
15. Millaista osaamisen johtamista mielestäsi tarvitaan?
16. Voisiko edellä mainitut tahot mielestäsi vielä parantaa osaamisen johtamista?
17. Koetko osaamisen kehittämisen olevan enemmän itse kustannustoimittajan vai muiden tahojen (kustantamot, henkilöstöhallinto, yhdistykset) vastuulla? Vai yhtä lailla kaikkien?