

## STRATEGINEN ENNAKOINTI ASIAANTUNTIJOIDEN OSAAMISEN KEHITTÄMISESSÄ ORGANISAATION YKSIKÖTASOLLA

Tämä artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Ennakointi osana strategista johtamista

Kaarlela Kaisa  
Tradenomi (ylempi AMK)  
Kirvelä Iris  
Tradenomi (ylempi AMK)  
Rantanen Emma  
Insinööri (ylempi AMK)

Opinnäytetyöartikkeli  
Ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija

Ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija  
Insinööri (ylempi AMK), Tradenomi (ylempi AMK)

---

<b>Tekijä(t)</b>	Kaisa Kaarlela Iris Kirvelä Emma Rantanen	<b>Vuosi</b>	2026
<b>Ohjaaja(t)</b>	Tanja Suomalainen		
<b>Toimeksiantaja</b>	Finavia		
<b>Työn nimi</b>	Strateginen ennakointi asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseksi organisaation yksikkötasolla		
<b>Sivumäärä</b>	30 + 12		

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa ja ymmärtää asiantuntijoiden osaamisen nykytilaa ja osaamisen kehittämistarpeita strategisen ennakkoinnin menetelmin. Tarkoituksena oli myös selvittää sisäisen motivaation merkitys asiantuntijaosaamisen ennakoinnissa kehittämiseksi. Työn tavoitteena oli kehittää asiantuntijoiden osaamistarpeiden ennakointiin toimintamalli, joka vastaa strategian ja toimintaympäristön muutoksiin organisaation yksikkötasolla. Tavoitteena oli lisäksi tuottaa suunnitelma kehitetyn toimintamallin soveltamiseen yksikössä, joka huomioi asiantuntijoiden sisäisen motivaation vaikutuksen.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Lähestymistapana oli laadullinen tutkimus ja konstrukttiivinen tutkimusote. Kehittämismenetelmänä käytettiin ennakointia. Aineistoa kerättiin sähköisellä kyselytutkimuksella ja työpajatyöskentelyllä. Aineistonkeruun tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä yksikön asiantuntijoiden osaamisen nykytilasta ja sen kehittämistarpeista, tuottaa tietoa asiantuntijoiden tulevaisuuteen liittyvistä ajatuksista, selvittää asiantuntijoiden oman motivaation vaikutusta osaamisen kehittämiseksi ja osallistaa asiantuntijat kehitystyöhön.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että strategisen ennakkoinnin menetelmiä voidaan hyödyntää organisaation yksikkötason asiantuntijoiden osaamisen kehittämisen tukena. Tutkimuksesta ilmenee yksikön vahva perusosaaminen ja asiantuntijoiden kyky tunnistaa tulevaisuuden osaamistarpeita ja kehityssuuntia. Tunnistetut osaamistarpeet ovat luonteeltaan kumuloituvia ja vaativat ennakointia otaen huomioon osaamisen kehittämisen. Tätä ennakointia tukee kehittämämme osaamisen kehittämisen toimintamalli. Tutkimus nosti esille tarpeen kokonaisuuden, prosessien ja roolien selkeyttämiselle sekä monialaisen yhteistyön vahvistamiselle. Tutkimuksesta ilmenee, että työntekijän osallistaminen strategisten tavoitteiden määrittelytyöhön lisää yksilön sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseen sisäisen motivaation tekijöiden kautta.

<b>Avainsanat</b>	laadullinen tutkimus, ennakointi, strateginen suunnittelu, osaamisen kehittäminen, toimintamallit
<b>Muita tietoja</b>	Artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Ennakointi osana strategista johtamista, jonka on toimittanut Tanja Suomalainen.

Master's Programme in Foresight and Development  
Master of Engineering, Master of Business Administration

---

<b>Author(s)</b>	Kaarlela Kaisa Kirvelä Iris Rantanen Emma	<b>Year 2026</b>
<b>Supervisor(s)</b>	Tanja Suomalainen	
<b>Commissioned by</b>	Finavia	
<b>Title</b>	Strategic foresight in developing professional skills at the organizational unit level	
<b>Number of pages</b>	30 + 12	

---

The aim of the thesis was to identify and analyse the current state of expert competence and development needs by way of strategic foresight. Further, it sought to examine the role of intrinsic motivation in the proactive development of experts' competency needs in line with the organization's strategy and changes in the operating environment, as well as to create a plan for applying the developed model within the unit in the future, considering the influence of intrinsic motivation.

The thesis was carried out as a research-based development project. The approach was qualitative, employing a constructive research method. Data were collected through an electronic survey and workshop activities. The purpose of the data collection was to increase the understanding of the current state of competencies within the unit and related development needs, to generate insights into experts' future oriented thinking, to examine the influence of experts' intrinsic motivation on competence development, and to engage experts in the development process.

The results indicate that the strategic foresight methods can be used to support the competence development of experts at the unit level within an organisation. The study reveals a strong foundational competence within the unit and experts' ability to identify future skill needs and development directions. The identified competency needs are cumulative in nature and require a proactive approach to competence development. Our operation model for proactive competence development provides a concrete tool to support strategic foresight. The research highlighted the need to clarify overall structures, processes and roles, as well as to strengthen multidisciplinary collaboration. The findings also show that involving employees in defining strategic objectives increases individual commitment to achieving those objectives through factors related to intrinsic motivation.

<b>Keywords</b>	quantitative research, anticipation, strategic planning, competence development, operations models
<b>Special remarks</b>	This article is published as part of a collective publication Foresight as part of strategic management, submitted by Tanja Suomalainen

# STRATEGINEN ENNAKOINTI ASIAANTUNTIJOIDEN OSAAMISEN KEHITTÄMISESSÄ ORGANISAATION YKSIKÖTASOLLA

*Tekijät: Kaisa Kaarlela, Iris Kirvelä ja Emma Rantanen*

## JOHDANTO

Nopea toimintaympäristön hallinta ja muutos edellyttävät organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja ennakointikykyä. Organisaatiot joutuvat pohtimaan, vastaavatko osaaminen ja osaajien määrä strategisten tavoitteiden tarpeita. Jos strategiaa muutetaan, se voi tarkoittaa täysin uudenlaisen osaamisen tarvetta tai mahdollisesti jostakin osaamisen osa-alueesta luopumista. (Kaijala & Tolvanen 2020, 56, 59.) Osaamisvaatimukset vaihtuvat tiheään eikä kukaan voi tarkasti tietää osaamisen kehittämisen suuntaa (Eklund 2021, 45). Strategisen ennakkoinnin avulla organisaatiot voivat tunnistaa tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia sekä suunnitella toimintaansa (Haarhaus & Liening 2020, 2). Erityisesti asiantuntijatehtävissä toimivan henkilöstön osaamisen kehittäminen on kriittinen tekijä organisaation menestyksen varmistamisessa. Osaaminen on jatkuvasti kehittyvä ja muuttuva tila, johon strategiset ennakointiprosessit voivat merkittävästi vaikuttaa. (Aaltonen & Wilenius 2002, 10, 13.)

Kehittämistyömme keskeiset teemat ovat strateginen ennakointi, osaamisen kehittäminen ja sisäinen motivaatio. Strateginen ennakointi ohjaa organisaatioita tunnistamaan muuttuvan toimintaympäristön osaamistarpeet, minkä vuoksi osaamisen uudistaminen on keskeistä kilpailukyvyyn ja toiminnan jatkuvuuden kannalta (Boudreau & Ramstad 2008, 118; Koskelo 2021, 29). Osaamisen kehittäminen on osa jatkuvaa ja strategista toimintaa ja sen kehittämiseen on erilaisia menetelmiä (Salojärvi 2013, 153, 156; Kilpinen 2022, 131–134). Osaamisen kehittäminen lähtee osaamisen nykytilan kartoituksesta ja henkilöstön osaamispääoman tunnistamisesta (Ojala 2008, 38; Tuomi & Sumkin

2012, 58–59). Yksilön sisäinen motivaatio vaikuttaa yksilön sitoutumiseen strategisiin tavoitteisiin ja osaamisensa kehittämiseen (Boxall, Hutchison & Wassenaar 2014, 1747; Mehralian, Nazari, Akhavan & Rasekh 2014, 270).

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan strategisen ennakkoinnin roolia ja mahdollisuuksia asiantuntijoiden osaamisen kehittämisessä organisaation yksikkötasolla. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Finavia Helsinki-Vantaan lentoaseman Apron Management -yksikkö. Tavoitteena oli kehittää toimintamalli, jolla voidaan tunnistaa kyseisen yksikön asiantuntijoiden osaamistarpeet ennakoivasti niin, että se tukee Finavian strategian mukaista toiminnan johtamista yksikkötasolla, yksikön asiantuntijoiden ammatillista kehittymistä ja mahdollisia rekrytointiprosesseja.

Tutkimuksemme vastaa seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Miten strategisen ennakkoinnin menetelmiä voidaan hyödyntää organisaation yksikkötason asiantuntijoiden osaamisen kehittämisen tukena?
- 2) Miten sisäinen motivaatio vaikuttaa asiantuntijoiden oman osaamisen kehittämiseen organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi?

Tämän opinnäytetyön tekemisessä on hyödynnetty tekoälytyökaluja. Tekoälyä hyödynnettiin perinteisten tiedonhakukanavien lisäksi potentiaalisten lähteiden tunnistamisessa ja kääntämisessä sekä työpajan toteutuksen ideoinnissa. Tekoälyn hyödyntämistä on kuvattu tarkemmin liitteessä 1.

### **Muuttuva ilmailun kenttä**

Ilmailualalla toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti: teknologian kehittyminen, säädösten ja määräysten muutokset, luonnonmullistukset, globaali geopoliittinen ja taloudellinen tilanne sekä ilmastonmuutos tuovat toimialalle jatkuvia muutoksia. Osaamisen ennakoiva kehittäminen parantaa organisaation resilienssiä ja luo edellytyksiä menestyä muutoksen keskellä.

Ilmailuala on vahvasti säänneltyä: globaalisti toimintaa määrittävät kansainvälisen siviili-ilmailuorganisaation (ICAO) määräykset. Euroopassa toimintaa määrittävät Euroopan ilmailuviranomaisen (EASA), Euroopan komission ja EUROCONTROLin määräysten ja säädösten asettamat

vaatimukset kansallisten lakien ja viranomaisten lisäksi (Traficom 2020). Edellä mainittujen tahojen lisäksi toimintasuosituksia laativia kansainvälisiä asiantuntijatyöryhmiä toimii useiden kansainvälisten ilmailujärjestöjen (mm. EUROCONTROL, ACI, IATA) alaisuudessa.

Teknologian kehittyminen turvallisuuskriittisellä alalla tuo uusia mahdollisuuksia ja haasteita. Tietojärjestelmien ja tekoälyn kehittyminen automatisoivat ja mahdollistavat lähes reaaliaikaisen tiedonvaihdon toimijoiden välillä, mutta samalla ne ovat tuoneet uusia haasteita (Zaharia & Pietreanu 2018, 90–99). Luonnonmullistukset, geopoliittinen tilanne ja taloussuhdanteet vaikuttavat globaalisti verkostoituneella ilmailualalla toimintaan laajasti. Kiihtynyt ilmastonmuutos aiheuttaa sääkriittisellä alalla haasteita, kun toimintaa pitää sopeuttaa tiheämmin ja voimakkaampana ilmeneviin sään ääriolosuhteisiin (EUROCONTROL 2023). (Finavia 2025b; Sharma 2025.)

Toimeksiantajana tutkimuksessa on Finavia, joka omistaa 20 suomalaista lentoasemaa. Tutkimuksessa keskitymme Helsinki-Vantaan lentoaseman Apron Management -yksikköön. Apron Management vastaa laajasti lentoaseman asematasoalueilla tapahtuvan toiminnan valvonnasta, johtamisesta ja kehittämisestä. Tähän sisältyy asematasovalvonnan lisäksi mm. ilma-alusten pysäköinnin suunnittelu, jäänpoistotoiminnan johtaminen, Airport Collaborative Decision Making (A-CDM) prosessin johtaminen ja maaliikennekoulutus. Päivittäistä toimintaa ja kehitystyötä tehdään läheisessä yhteistyössä kaikkien lentoasemalla toimivien organisaatioiden ja kansainvälisten sidosryhmien kanssa.

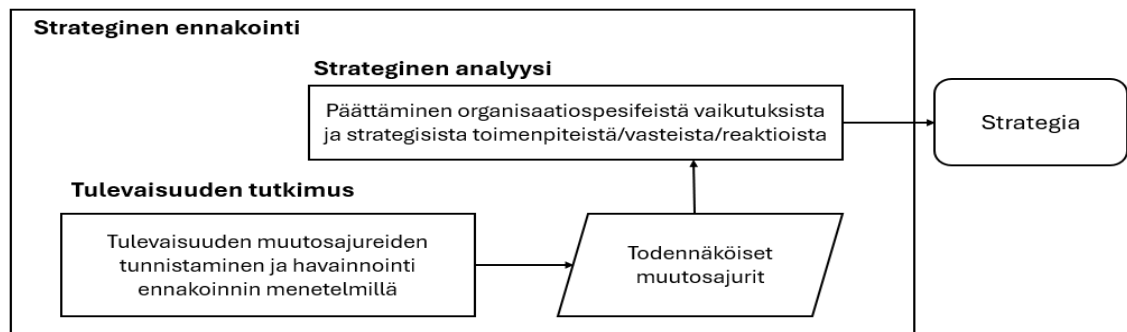
Yksikön toimintaa ohjaa Finavian strategia, jota päivitettiin elokuussa 2025 (Finavia 2025a). Aineiston keruun aikana yksikössä on ollut käynnissä uudistetun strategian jalkauttaminen. Yksikössä toteutettiin organisaatiomuutos keväällä 2025, jonka myötä osalla asiantuntijoista työnkuva ja vastuualue vaihtui kokonaan tai osittain.

Strateginen ennakointi ohjaa organisaatioita tunnistamaan muuttuvan toimintaympäristön osaamistarpeet, minkä vuoksi osaamisen uudistaminen on keskeistä kilpailukyvyn ja toiminnan jatkuvuuden kannalta. Osaamisen kehittäminen on osa jatkuvaa ja strategista toimintaa ja sen kehittämiseen on

erilaisia menetelmiä. Osaamisen kehittäminen lähtee osaamisen nykytilan kartoituksesta ja henkilöstön osaamispääoman tunnistamisesta. Yksilön sisäinen motivaatio vaikuttaa yksilön sitoutumiseen strategisiin tavoitteisiin ja osaamisensa kehittämiseen.

## STRATEGINEN ENNAKOINTI

Strateginen ennakointi kuvataan tehtävänä, jossa tulevaisuuden tutkimus ja strateginen analyysi yhdistyvät yhdeksi yhtenäiseksi toiminnoksi (kuvio 1) (Iden, Methlie & Christensen 2017, 87). Strateginen ennakointi yhdistää ennakkoinnin menetelmiä perinteisen strategiatyön tueksi (Koskelo 2021, 21, 45). Yhdistämällä tulevaisuusajatteluun ennakkoinnin menetelmiä, kehitystä voidaan ohjata tavoitteellisesti kohti haluttuja tulevaisuusskenaarioita ja tukea strategista ennakointia (Aalto 2022, 347–349). Monilla organisaatioilla strateginen ennakointi kuitenkin jää ajoittaiseksi ja vain organisaation ylitason suunnittelutyökaluksi. Tällöin ennakkoinnin toteuttaminen jää irralliseksi organisaation päivittäisistä ydintoiminnoista, jolloin toimenpiteiden toteutus voi jäädä vaillinaiseksi ja jopa epäonnistua kokonaan. (Aalto 2022, 349.)



Kuvio 1. Strateginen ennakointi, käännetty Iden ym. (2017, 88)

Vaikka tulevaisuutta ei voi ennustaa ja se on täynnä meille vielä tuntemattomia ongelmia, organisaation strategisten kyvykkyyksien ennakointi on kestävän menestyksen perusta (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 180; Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas 2019, 27–28). Osallistamalla erilaisia ryhmiä ennakointityöhön näkökulmat laajenevat ja systemisyys selkeytyy. Samalla tulevaisuussignaalien havaitseminen ja toimintaympäristöön vaikuttavien muutoksien ennakointi tehostuu ja tulevaisuuskestävyys sekä muutoskyvykkyys paranee. (Koskelo 2021, 31, 47–50, 189.)

Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakkoinnissa keskeiset kysymykset ovat “mitä ennakoida” ja “kuinka ennakoida” ja jokaisen organisaation on syytä harkita näitä kysymyksiä huolellisesti ennen ennakointiprosessin aloittamista (Siikaniemi 2012, 55). Ennakointiprosessin alussa tulee määritellä ongelman asettelu eli miksi ennakointia halutaan tehdä. Ongelman asettelussa määritellään ennakkoinnin kohde, tavoitteet, motiivi, tavoitellut vaikutukset, ennakkoinnin aikajänne sekä kenelle ennakointia ollaan tekemässä (Aalto 2022, 350). Liitteessä 2 on esitetty opinnäytetyömme aiheen osalta vastaukset näihin kriittisiin kysymyksiin toimeksiantajan reunaehtojen mukaisesti. Ongelman ja tavoitteiden asettelun jälkeen ennakointiprosessissa voidaan edetä suunnittelemaan ja valitsemaan tavoitteita parhaiten vastaavat ennakointimenetelmät.

### **Osaamisen uudistamisen merkitys muuttuvassa toimintaympäristössä**

Toimintaympäristön nopeat muutokset ja lisääntyvä epävarmuus asettavat organisaatioille yhä suurempia vaatimuksia ennakoidaan ja ketterään osaamisen uudistamiseen. Tulevaisuuden osaamistarpeet kytkeytyvät tiiviisti yrityksen strategiassa määritettyyn suuntaan. Osaamisen kehittäminen ei ole irrallinen tukitoiminto, vaan se toimii osana kestävästä liiketoimintaa ennakoiden tulevaisuuden strategisia kyvykkyyksiä. (Kilpinen 2022, 131–134.) Organisaatiossa on kehitettävä strategian edellyttämää osaamista ja mahdollistaa ketterä oppiminen (Mehralian ym. 2014, 269). Jokaisen työntekijän on ymmärrettävä, miten oma osaaminen linkittyy yrityksen strategiaan tavoitteisiin (Kilpinen 2022, 161–162).

Ennakoimalla muutoksia ja niiden vaikutuksia yrityksen osaamistarpeille, voidaan arvioida paremmin, mitkä strategian osa-alueet ovat alttiimpia toimintaympäristön muutoksille (Boudreau & Ramstad 2008, 118) ja miten parannetaan muutoskyvykkyyttä (Koskelo 2021, 29). Yhä arvaamattomammin tapahtuvat muutokset ja eksponentiaalisesti kasvava tiedon määrä vaikeuttavat olennaisen hahmottamista. Menestyäkseen turbulentissa toimintaympäristössä organisaatioiden on kehitettävä joustavuutta, luovuutta ja intuitiivista ajattelua (Forsberg ym. 2019, 27–28). Systemiset ja dynaamiset toimintaympäristöt vaativat henkilöstöltä riittävää ymmärrystä prosessien välisistä yhteyksistä ja muutosten kerrannaisvaikutuksista (Forsberg ym. 2019, 27–28). Lisäksi

vaaditaan kykyä havaita hienovaraisia, erikoiselta tuntuvia asioita, jotta voidaan ennakoida muutoksia ja luoda aitoa kilpailuetua. (Koski 2001, 209; Sydänmaanlakka 2012, 60, 72).

Työ- ja elinkeinoministeriö (2025) määrittelee jatkuvan oppimisen elämänkaaren aikaiseksi eri elämänalueille ulottuvaksi oppimiseksi. Jatkuvalla oppimisella tuetaan tarvetta kehittää ja uudistaa osaamista työuralla ja siinä korostuu yksilöllisten ura- ja opintopolkujen merkitys (Juntti & Riihiniemi 2022, 4–5; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2025). Jatkuvan oppimisen avulla henkilöstö kykenee reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin ketterämmin ja saa lisäksi mielekkyyden ja kyvykkyyden kokemuksia ammatillisen osaamisensa kehittymisestä ja sen tarkoituksenmukaisesta hyödyntämisestä (Viitala 2021, 3.6). Kamensky (2015, 185) toteaa, että kaikki oppimisen muutostarpeet syntyvät toimintaympäristön muutoksista.

## **OSAAMISEN KEHITTÄMINEN**

Menestyvän organisaation osaamisen johtaminen rakentuu strategian varaan. Strategia ohjaa osaamisen kehittämistä ja osaaminen mahdollistaa strategian uudistamisen. Osaamisen johtamisen keskiössä tulisi olla strategian tavoitteiden mukaisen työn tekeminen sekä organisaation ydinosamisen kehittäminen. Ydinosaminen on yhteistä, ainutlaatuista ja tulevaisuuteen suuntautuvaa osaamista, joka erottaa organisaation muista ja tukee pitkän aikavälin menestystä. (Tuomi & Sumkin 2012, 14, 58.)

Henkilöstöstrategia vaikuttaa suoraan organisaation kykyyn saavuttaa tavoitteensa (Viitala & Jylhä 2019, luku "Henkilöstöstrategia"). Henkilöstöstrategian yhtenä kulmakivenä on osaamisen hallinta ja kehittäminen (Kaijala 2016, 42). Hätönen (2011, 6) toteaa, että osaamisen kehittämisellä tulisi olla tiivis yhteys organisaation strategiaan, koska osaamista voidaan kehittää tarkoituksenmukaisesti vain, jos sen perustana on riittävän selkeä kuva organisaation toiminnan tavoitteista ja tulevista suunnista. Yrityksen strategian tulee perustua joustavasti hyödynnettävään osaamiseen, koska tulevaisuuden ennustaminen on mahdotonta (Lehtonen 2002, 4).

Henkilöstön osaamisen ennakoivan kehittämisen menetelmät koostuvat työssäoppimisesta ja itseopiskelusta, koulutuksesta, yhteisöllisestä oppimisesta, tiimityöskentelystä sekä osaamista arvostavasta ja sen jakamiseen myönteisesti suhtautuvasta ilmapiiristä (Salojärvi 2013, 162). Työssä oppimisen tärkeimpiä ja tunnetuimpia keinoja ovat mm. tehtäväkierto, työparityöskentely, mentorointi, projekteissa oppiminen, sisäisenä kouluttajana tai kehittäjänä toimiminen sekä kehityskeskustelut (Salojärvi 2013, 162; Kamensky 2015, 193–195).

Itseopiskelu on usein osa jotain pidempää koulutusta ja sen keinoja ovat esimerkiksi verkko-opiskelu, ammattikirjallisuuden lukeminen sekä alan keskusteluun osallistuminen ja verkostoituminen. Koulutus osaamisen kehittämisen menetelmänä on tavoitteellista kouluttautumista ja se voi olla joko osa työntekijän henkilökohtaista oppimispolkua tai organisaatiokohtaista tiettyyn tarpeeseen rakennettua koulutusta. (Salojärvi 2013, 162–163.) Yhteisöllinen oppiminen sisältää ajatuksen sekä yksilöllisestä että yhteisöllisestä kehitymisestä ja sen ja sen menetelmiin sisältyy tukemista, kannustamista ja tavoitteellisuutta. Salojärvi (2013, 164–165) niputtaa tällaisen osaamisen kehittämisen ohjauksellisiksi menetelmiksi, joiden muotoina ovat työnohjaus, konsultaatio sekä coaching.

### **Osaamisen nykytilan kartoittaminen**

Toivotun vision tavoittelu vaatii ajantasaisen ymmärryksen nykytilasta ja sen keskeisimmistä haasteista. Osaamiskartoituksella selvitetään, onko organisaatiossa vaadittavaa osaamista (eOSMO 2011, Työkirja Nykytilan kartoitus –osaamiskartoitus ja osaamiskeskustelut). Osaamiskartoituksella tunnistetaan osaamisen keskeiset vaatimukset, taso ja sen kehittämisen suunta organisaatiotasolla sekä arvioidaan osaamisvaatimukset strategian näkökulmasta. Se on keskeinen keino yhdistää osaamisen kehittäminen osaksi strategista johtamista ja sen avulla saadaan kattava käsitys osaamisen nykytilasta, kehittämistarpeista ja määritettävistä osaamistavoitteista. (Hätönen 2011, 18–19; Tuomi & Sumkin 2012, 89.)

Otala (2008, 38) korostaa, että osaamiskartoituksen arvo jää vähäiseksi, ellei sen pohjaksi selvitetä, mitä henkilöstön ja organisaation tulisi välttämättä osata, jotta strategia toteutuu ja tavoitteet saavutetaan. Pelkkä osaamiskartoitus, jolla selvitetään, mitä henkilöstö nyt osaa, ei Otalan (2008, 38) mukaan riitä

osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Myös Lehtonen (2002, 61) korostaa, että vaikka viime kädessä organisaation osaaminen riippuukin yksilöstä, osaamisen hallintaa tulee tarkastella organisaation oppimiskyvyn ja strategisten osaamisalueiden välisenä vuoropuheluna.

Nykytilan kartoittaminen voidaan toteuttaa täsmäaiheisena henkilöstökyselynä, jota tarvittaessa täydennetään eri ryhmien haastatteluina. (Eklund 2021, 103–104.) Osaamisen kartoitus voi sisältää erilaisia menetelmiä, kuten kyselyitä, haastatteluja, suoritusarviointeja ja työpajoja, joiden avulla voidaan tunnistaa vahvuudet ja kehittämiskohteet. Tämän prosessin avulla voidaan varmistaa, että henkilöstön osaaminen vastaa nykyisiä ja tulevia vaatimuksia, ja samalla suunnitella koulutus- ja kehitystoimenpiteitä. (Eklund 2021, 104.) Tuomen & Sumkinin (2012, 58–59) mukaan osaamisen tunnistaminen lähtee kysymyksistä “Mitä osaamista vision toteutuminen edellyttää ja mitä vision edellyttämää osaamista organisaatiolla jo nyt on”.

Tuomen & Sumkinin (2012, 90) mukaan osaamiskartoituksen ydinajatus on siis kääntää kukin strategian osa vaadittavaksi osaamiseksi ja arvioida osaamisen kehittämistarve. Osaamiskartoituksen avulla organisaatio saa selkeän kuvan henkilöstön nykyisestä osaamisesta, mahdollisista puutteista ja kehittämiskohteista. Se tukee johtoa osaamistavoitteiden asettamisessa ja auttaa kytkemään osaamisen kehittämisen tiiviisti osaksi strategista päätöksentekoa. (Tuomi & Sumkin 2012, 90.) Tuomi & Sumkin (2012, 57) toteavat, että organisaatioissa kyllä tunnistetaan olemassa oleva osaaminen, mutta osaamisen kehittäminen vision edellyttämiin tarpeisiin vaatii erillisen tunnistamisprosessin.

## **SISÄINEN MOTIVAATIO KESTÄVÄN JA TULOKSELLISEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN PERUSTANA**

Strategisen ennakkoinnin menetelmillä pystytään kartoittamaan mahdollisia kehityssuuntia sekä osaamiskapeikkoja asiantuntijoiden nykyisen osaamisen ja tulevaisuuden tarpeiden välillä osaamisen kehittämissuunnitelman pohjaksi. Yksilön sisäisellä motivaatiolla ja uratavoitteilla on vaikutusta siihen, miten osaamisen kehittämissuunnitelma saadaan jalkautettua ja strategiset tavoitteet saavutettua. (Mehralian ym. 2014, 270; Udin 2024, 1131.)

Asiantuntijatyö vaatii työntekijältä itseohjautuvuutta ja tämä sisältää myös oman osaamisen kehittämisen. Sisäinen motivaatio vaikuttaa siihen, kuinka oma-aloitteisesti yksilö kehittää omaa osaamistaan. Itsemääräämisteorian (Self determination theory, SDT) mukaan sisäinen motivaatio muodostuu autonomian, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksesta (Ryan & Deci 2017, 10–11).

Autonomialla tarkoitetaan yksilön kykyä hallita ja vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja käytökseensä. Suurempi vaikutusvalta työssä lisää tyytyväisyyttä ja parantaa sitoutumista (Boxall ym. 2014, 1748). Autonomian koetaan mahdollistavan yksilön osaamisen ja luovuuden kokonaisvaltaista hyödyntämistä (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 149). Yksilön kokema autonomia työtehtävien hoitamisessa myös lisää luottamusta ja arvostusta yksilön ja organisaation välille, mikä tukee työhyvinvointia (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 148).

Kyvykkyys kuvaa yksilön kykyä kehittää osaamistaan, saavuttaa ja kokea menestyvänsä tehtävissään. Kyvykkyuden tunne lisää yksilön uteliaisuutta ja halua oppia lisää. Jatkuva negatiivinen palaute ja liian haastavat tehtävät kuitenkin heikentävät kyvykkyuden tunnetta ja vähentävät sisäistä motivaatiota. (Ryan & Deci 2017, 11.)

Yhteenkuuluvuuden tunne on yksi ihmisen perustarpeista. Yhteenkuuluvuuden tunne ja psykologinen turvallisuus ryhmässä tukevat työhyvinvointia, ryhmäytymistä ja avointa tiedonjakoa. (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 150–153.) Nämä luovat edellytyksiä myös organisaation innovointikyvykkyuden ja resilienssin kasvattamiselle (Fischer, Malycha & Schafmann 2019, 9). Useita osaamisen kehittämisen menetelmiä voidaan hyödyntää yhteenkuuluvuuden ja ryhmäytymisen tukena: esimerkiksi työparityöskentely, projektityöskentely, kouluttajana toimiminen ja mentorointi toimivat sekä tärkeänä työssäoppimisen keinona että tukevat ryhmäytymistä.

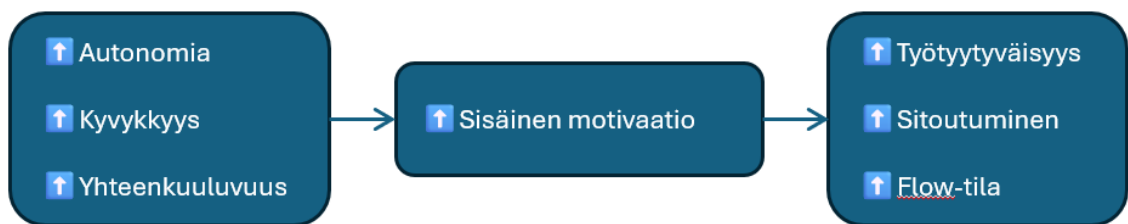
Nonaka ja Toyama (2003, 4–6) ovat esittäneet, että organisaatiossa syntyy uutta tietoa ja osaamista SECI-mallin mukaisesti (kuvio 2), kun työntekijät sisäistävät ja jakavat sekä eksplisiittistä että hiljaista tietoa. Tämän prosessin toteutumista edesauttaa organisaation ja tiimien oppimismyönteinen työkuulttuuri, sisäinen yhteenkuuluvuus, vuorovaikutus ja sitoutuneisuus. Nämä tekijät vaikuttavat sekä

suoraan että välillisesti positiivisesti myös yksilöiden sisäiseen motivaation (kuvio 3). (Boxall ym. 2014, 1748.)



Kuvio 2. SECI-malli, mukailen Nonaka & Toyama (2003, 5)

Sisäisen motivaation tekijät vaikuttavat sekä suoraan että välillisesti työntekijän suoriutumiskykyyn, sitoutumiseen ja tuloksiin (Boxall ym. 2014, 1748; Ryan & Deci, 2017). Sisäinen motivaatio vaikuttaa vahvasti sitoutumiseen organisaation tavoitteisiin (Boxall ym. 2014, 1747).



Kuvio 3. Sisäisen motivaation tekijöiden vaikutus työntekijän suoriutumiskykytekijöihin

Työntekijöiden osallistuttaminen yksikön strategisten tavoitteiden määrittelyyn ja siitä johdettuihin henkilökohtaisiin suoriutumistavoitteisiin lisää yksilöiden ymmärrystä tavoitteista. Näin sisäisen motivaation tekijät vaikuttavat myönteisesti ja lisäävät yksilön sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseen (kuvio 3). (Boxall ym. 2014, 1747; Ryan & Deci 2017, 552.) Linjaamalla yksilön omia ja organisaation tavoitteita, organisaatio voi tehostaa tietopääoman luontia ja arvon tuottoa (Nonaka & Toyama 2003, 3; Mehralian ym. 2014, 270).

Kun yksikön strategiset tavoitteet, ennakoitavissa olevat muutokset ja niiden vaatimat uudet osaamistarpeet ovat tiedossa, voidaan näitä käyttää asiantuntijoiden työtehtävien ja -urien suunnittelun pohjana. Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisällön kehittämiseen parantaa työhyvinvointia, työn imua ja sitoutumista organisaatioon (Hakanen 2011; Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 148).

## **MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS**

Toteutimme opinnäytetyömme tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja lähestymistapanamme oli laadullinen tutkimus ja konstrukttiivinen tutkimusote. Tutkimuksellinen kehittämistyö soveltui työhömmme, koska siinä kehittämisen tueksi kerätään tietoa sekä teoriasta että käytännöstä. Tätä tietoa hyödyntämällä voidaan ratkaista käytännöstä esiin tulleita ongelmia tai uudistaa käytäntöjä. Tutkimuksellinen kehittämistyö pyrkii luomaan uusia käytäntöön sopivia ratkaisuja eikä vain kuvailemaan asioita ja siinä korostuu vahvasti tehdyn työn dokumentointi ja kehittämisosaaminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19–20.) Kehittämismenetelmänä käytimme ennakoitua, jonka avulla kehitystä voidaan ohjata kohti strategiassa määriteltyä visiota (Aalto 2022, 347–349). Ennakoinnissa hyödynnetään parhaiten tavoitteisiin ja tarpeisiin soveltuvia menetelmiä (Aalto 2022, 351–356). Tässä työssä käytettiin tulevaisuusverstasta (Armanto, Lauttamäki & Siivonen 2022, 227) ja backcastingia (Vehmas 2022, 337).

Opinnäytetyömme tavoitteena oli tuottaa toimintamalli asiantuntijoiden osaamistarpeiden ennakointiin. Tavoite oli myös tuottaa toimeksiantajaorganisaatiolle asiantuntijoiden sisäisen motivaation vaikutuksen huomioiva suunnitelma opinnäytetyössä kehitetyn toimintamallin soveltamiseen. Konstrukttiivinen tutkimusote soveltui tähän tarkoitukseen hyvin, koska sitä voidaan käyttää lähestymistapana, kun tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan aito käytännön ongelma ja tutkimuksen tehtävänä on luoda jokin konkreettinen tuotos tai työkalu (Ojasalo ym. 2015, 65). Konstrukttiivinen lähestymistapa sopi hyvin opinnäytetyöhömmme myös siksi, että yhdellä opinnäytetyöntekijällä on työsuhte toimeksiantajaorganisaatioon ja näin ollen myös ennakkotietoa sen toiminnasta.

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on tärkeää huomioida ja hyödyntää myös kohdeorganisaatiossa jo kerättyä tietoa (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 286–287).

Konstruktiiivinen lähestymistapa edellyttää tutkijalta kykyä nähdä selkeä tutkimustarve, jolla aidosti saadaan aikaan uusi toimintamalli tai työkalu tutkittavan kohteen käyttöön (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 286). Konkreettinen tuotos voi olla esimerkiksi uusi ohje tai suunnitelma, jota voidaan hyödyntää käytännössä. On tärkeää, että tuotettu ratkaisu osoittautuu toimivaksi, parhaimmillaan myös muualla kuin vain kohdeorganisaatiossa. (Ojasalo ym. 65–66.)

### **Kyselytutkimus ja tulevaisuusverstas aineistonkeruumenetelminä**

Tutkimuksessa käytimme aineistonkeruumenetelminä kyselytutkimusta ja tulevaisuusverstasta. Kyselyä aineistonkeruumenetelmänä puolsi se, että se mahdollisti tutkimuksessamme tarvittavan henkilökohtaisen laadullisen datan keräämisen. Kyselyn tarkoitus oli kasvattaa ymmärrystämme yksikön asiantuntijoiden osaamisen nykytilasta ja kehittämistarpeista sekä selvittää asiantuntijoiden omaa motivaatiota osaamisen kasvattamisessa. Toteutimme kyselyn sähköisenä kyselynä, jonka etu on sen taloudellisuus ja lisäksi sähköisen kyselyn vastaus on käännettävissä suoraan tutkijan käyttöön, jolloin aineiston syöttö jää pois ja välttyään litterointivaiheen mahdollisilta lyöntivirheiltä, mikä puolestaan lisää aineiston luotettavuutta. (Valli 2018, 103–105; Valli & Perkkilä 2018, 117–118.)

Kysely (liite 3) toteutettiin Forms-alustalla marraskuussa 2025 ja se lähetettiin kaikille yksikön kahdelletoista asiantuntijalle sähköpostin linkkinä. Kyselyn vastausaika oli kaksi viikkoa ja vastauksia saimme yhdeksältä asiantuntijalta. Kyselylomakkeen kysymykset rakennettiin tutkimuskysymyksiimme perustuen teemoittain monivalintakysymyksinä, Likert-asteikollisina väittäminä sekä avoimilla kysymyksillä. Kysely käytiin ennen lähettämistä läpi toimeksiantajan kanssa ja se myös testattiin yhdellä kyselyn kohderyhmää vastaavalla koevastaajalla ennen lähettämistä. Palautteen perusteella ei ollut tarvetta muokata kyselylomaketta.

Toisena aineistonkeruumenetelmänä käytimme tulevaisuusverstastyöpajaa, jonka tavoitteena oli tuottaa tietoa asiantuntijoiden tulevaisuuksiin liittyvistä

ajatuksista ja sisäisestä motivaatiosta sekä samalla osallistaa asiantuntijat kehitystyöhön. Armannon ym. (2022, 227) mukaan tulevaisuusverstaan tavoitteena on osallistaminen ja ne soveltuvat hyvin asiantuntijatyön ja organisaation strategisen kehittämisen tueksi.

Työpaja (liite 4) toteutettiin 4.12.2025 tavoitteellista skenaariomenetelmää, backcastingia käyttämällä. Backcasting on menetelmä, jossa ensin määritellään haluttu tulevaisuuden tavoitetilä ja sen jälkeen johdetaan siitä ajassa taaksepäin tarvittavien toimenpiteiden polku tulevaisuudesta nykyhetkeen, jotta toivottuun tavoitteeseen päästään (Vehmas 2022, 337). Samalla arvioidaan polulle listattujen toimenpiteiden ajoitusta ja tarkoituksenmukaisuutta (Talvela & Stenman 2012, 56–57).

Työpajaan kutsuttiin kaikki kaksitoista Apron Managementin asiantuntijaa. Heistä työpajaan osallistui kymmenen, joista kahdeksan paikan päällä toimeksiantajan tiloissa, ja kaksi Teamsin kautta etäyhteydellä. Tarkoituksemme oli toteuttaa työpaja lähitoteutuksena, mutta sairastapausten vuoksi työpaja kuitenkin toteutettiin hybrid-mallilla.

Aloitimme työpajan alustamalla opinnäytetyön aiheen, tarkoituksen ja tavoitteen sekä työpajan tarkoituksen ja tavoitteen. Painotimme, että emme työpajassa keskity nykyisiin ongelmiin vaan uusien mahdollisuuksien tunnistamiseen. Osallistujat olivat saaneet viikkoa ennen työpajaa tutustuttavaksi ennakkomateriaalina ehdotuksen visiosta, jonka olimme tehneet Apron Management-yksikön 2025–2028 vision ja Finavian strategian pohjalta. Visio käytiin vielä yhteisesti läpi ennen varsinaisen työpajan aloitusta.

Aloitimme pohtimalla yhdessä, mitä nykytilanteesta pitäisi muuttaa vision saavuttamiseksi. Osallistujat jaettiin kolmeen lähiosallistujista muodostuvaan ja yhteen etäosallistujista muodostuvaan ryhmään. Seinillä oli neljä teemaa, jotka oli valittu kyselyn vastausten perusteella:

1. Lainsäädännön, määräysten ja standardien muutokset & turvallisuuden hallinnan kehittyminen
2. Toimintamenetelmät kehittyvät & teknologioiden mahdollisuudet
3. Itsensä johtaminen ja vuorovaikutustaidot & sidosryhmäyhteistyö

#### 4. Osaamisvaatimukset kasvavat ja urapolkuja kehitetään & esihenkilötyötä ja johtamista kehitetään

Ryhmät kiersivät teemoja kirjaten oransseille post-it lapuille asioita, joiden näkivät olevan vision toteutumisen esteenä. Etäosallistujat muodostivat oman ryhmän Teamsin break-out -huoneessa. Tässä vaiheessa korostimme, että ratkaisuja ei vielä mietittäisi. Lopuksi kirjasimme etäosallistujien huomiot omille post-it -lapuille ja lisäsimme ne muiden lappujen mukaan. Kuvassimme laput ja jaoimme Teamsiin, jotta myös etäosallistujat näkivät lopputuloksen.

Seuraavassa vaiheessa jakauduttiin uusiin ryhmiin. Etäosallistujat jatkoivat samassa ryhmässä. Ryhmät kiersivät teemat pohtien ratkaisuja edellisessä vaiheessa nousseisiin ongelmiin ja sitä, millaista osaamista vision saavuttaminen vaatii. Tässä vaiheessa käytettiin vihreitä post-it-lappuja, ja etäosallistujien vastaukset kirjattiin fasilitoijien toimesta jälleen post-it -lapuille. Lopputulos kuvattiin jälleen ja jaettiin etäosallistujien nähtäville.

Tämän jälkeen kaikki osallistujat saivat tutustua itsenäisesti lappuihin. Pyysimme myös priorisoimaan aiheiden tärkeyttä heille itselleen merkitsemällä viivoja lappuihin, enintään viisi viivaa per teema. Priorisoinnin tarkoituksena oli perehtyä esiin nousseisiin asioihin ja pohjustaa työpajan seuraavaa vaihetta. Etäosallistujat kirjasivat priorisointinsa Teams-keskusteluun.

Työpajan viimeisessä vaiheessa pyysimme osallistujia kirjaamaan aikajanelle henkilökohtaisia osaamisen kehittämisen tarpeita seuraavan kuuden kuukauden, yhden vuoden ja kolmen vuoden aikana. Etäosallistujien vastaukset jaettiin kokoustilan näytölle. Tehtävän tueksi annoimme kyselyssä nostettuja osaamisen kehittämisen teemoja, joita sai halutessaan hyödyntää. Seuraavaksi ryhmä vielä katselmoi, mitä muut olivat kirjanneet seinälle ja annoimme mahdollisuuden esittää kysymyksiä tai huomioita. Lopuksi keskustelimme, tunnistammeko osaamistarpeita, joita yksikössä ei ole saatavilla, mutta olisi kriittinen 2028 vision saavuttamiseksi. Pohdimme myös, voiko jotain osaamista ulkoistaa.

Työpajan päätteeksi teimme yhteenvedon mitä olimme työpajan aikana tehneet ja mitä olimme saavuttaneet, kiitimme osallistujia osallistumisesta ja pyysimme palautetta työpajan toteutuksesta QR-koodin kautta.

## **Aineiston analysointimenetelmät**

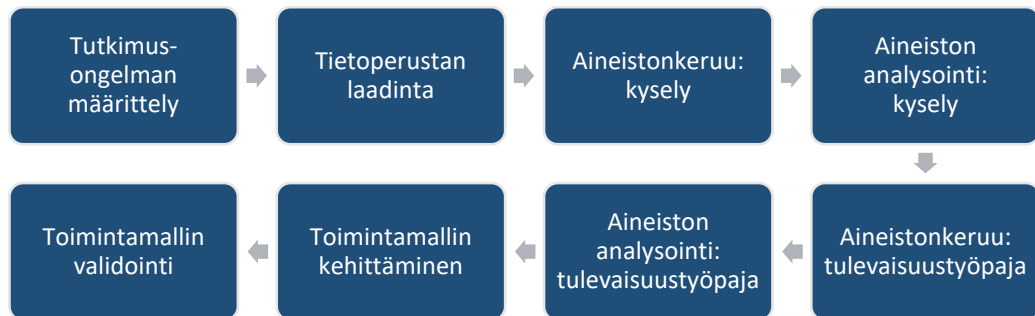
Kyselytutkimuksen analysoinnissa yhdistettiin määrällinen ja laadullinen analyysi. Kyselymme monivalinta- ja Likert-asteikon väittämät tuottivat määrällistä dataa. Määrällisen datan analysoinnissa käytetään erilaisia tilastollisia menetelmiä (Ojasalo ym. 2015, 134). Hyödynsimme analyysissä Formsin raportointityökalua, joka loi automaattisesti raportin tuloksista ja esitti ne sekä prosentteina että vastausten lukumäärinä. Avoimet vastaukset analysoitiin laadulliseen tutkimukseen sopivalla sisällönanalyysillä (Vilkkä 2021, 132), jossa olennaista on löytää, mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto kertoo (Vuori 2021). Analyysissä vastauksista tunnistettiin tutkimuskysymysten kannalta merkitykselliset sisällöt, jotka pelkistettiin ja ryhmiteltiin sen jälkeen samankaltaisuuksien perusteella alaluokiksi. Alaluokat yhdistettiin edelleen laajemmiksi teemoiksi, jotka kuvasivat asiantuntijoiden osaamiseen, toimintaympäristön muutoksiin ja osaamisen kehittämisen edellytyksiin liittyviä kokonaisuuksia. Kyselytutkimuksen vastausten analyysin tuloksia hyödynnettiin tulevaisuustyöpajan toteutuksessa.

Tulevaisuustyöpajasta saatu aineisto analysoitiin myös sisällönanalyysillä. Analyysissä samansisältöiset ilmaukset koottiin alaluokiksi ja edelleen laajemmiksi teemoiksi. Teemat jäsennettiin muutostekijöiden, osaamisalueiden ja kronologisen järjestyksen mukaisesti. Teemojen merkityksellisyyden arvioinnissa hyödynnettiin priorisointimerkintöjä.

## **Tutkimusprosessi**

Tutkimusprosessi (kuvio 4) käynnistyi kohdeorganisaatiossa tunnistetun tutkimuksellisesti kiinnostavan kehittämisiongelman määrittelyllä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Tämän jälkeen kehittämistyöhön rakennettiin teoreettinen ymmärrys aiempaan tutkimuskirjallisuuteen perustuen ja innovoitiin osaamisen kehittämisen malli (liite 5). Seuraavaksi aineistonkeruuvaiheessa kohdeorganisaation nykytilaa kartoitettiin asiantuntijoille suunnatulla kyselytutkimuksella, jonka aineisto analysoitiin Formsin raportointityökalun sekä laadullisen sisällönanalyysin avulla. Analyysin tulokset toimivat lähtökohtana aineistonkeruun toisen vaiheen tulevaisuustyöpajalle, jossa tuloksia syvennettiin ja jäsennettiin backcasting-menetelmää hyödyntäen.

Tulevaisuustyöpajan aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla ja se tuotti sekä ennakoitietoa kohdeorganisaatiolle että tietoa työpajan soveltuvuudesta kehitettyyn malliin. Lopuksi kysely- ja työpaja-aineistojen sekä tietoperustan vuoropuhelun pohjalta tuotettiin lopullinen strategialähtöinen osaamisen ennakkoinnin toimintamalli. Tutkimuksen loppuvaiheessa tarkasteltiin kehitetyn mallin teoreettista perustaa sekä sovellettavuutta myös muiden organisaatioiden käyttöön.



Kuvio 4. Opinnäytetyöprosessin eteneminen

## AINEISTONKERUUN TULOKSET

Apron Management -yksikön osaamisen nykytilaa, osaamisen kehittämisen käytäntöjä sekä osaamisen strategista kehittämistä organisaation näkökulmasta selvitettiin yksikön asiantuntijoille osoitetulla kyselytutkimuksella. Tulevaisuustyöpajan aiheet koottiin kyselytutkimuksen tuloksista.

### Kyselytutkimuksen tulokset

#### *Taustakysymykset ja nykyinen osaaminen*

Kyselyyn vastanneista (n=9) kaksi työskenteli esihenkilötehtävissä, kolme asiantuntijoina ja neljä operatiivisina asiantuntijoina. Nykyisessä roolissaan kaksi vastaajaa oli työskennellyt yli kymmenen vuotta, kolme 4–7 vuotta ja neljä 0–3 vuotta. Organisaatiossa työskentelyaika vaihteli: neljä vastaajaa yli kymmenen vuotta, kaksi 7–10 vuotta, kaksi 4–7 vuotta ja yksi 0–3 vuotta. Koulutustaustaa tarkasteltiin korkeimman tutkinnon perusteella: viisi vastaajaa oli suorittanut toisen asteen koulutuksen (lukio tai ammattikoulu) ja neljä korkeakoulututkinnon.

Asiantuntijoita pyydettiin vastaamaan avoimeen kysymykseen, millaisia taitoja ja osaamista roolissa tarvitaan ja miten tyytyväisiä he ovat osaamiseensa. Täysin

tyytyväisiä osaamiseensa oman roolinsa tehtävien hoitamiseen tarvittavien taitojen ja osaamisen osalta oli neljä vastaajista, mutta viisi vastaajaa oli vain osittain tyytyväisiä. Avoimissa vastauksissa korostui, että tehtävät vaativat laaja-alaista ymmärrystä ilmailun toimintaympäristöstä, IT-järjestelmistä, operatiivisista prosesseista sekä lainsäädännöstä.

Tietojärjestelmäosaamista selvitettiin keskeisten tietojärjestelmien osalta. Pääasiassa tietojärjestelmäosaamiseen oltiin melko tai enimmäkseen tyytyväisiä. Kolme vastaajista ei ollut lainkaan tyytyväisiä Copilot-osaamiseensa. Copilot, Excel, SharePoint ja raportointijärjestelmät erottuivat eniten melko tyytyväinen vastauksilla. Täysin tyytyväisiä osaamiseen oltiin eniten operatiivisten järjestelmien, Wordin, PowerPointin, SharePointin ja Teamsin osalta. Avoimista vastauksista ei löytynyt tarkennuksia tietojärjestelmäosaamisen itsearvioihin.

Oman osaamisen kehittämisessä viimeisen vuoden aikana nousi vastauksista esille neljä yleisintä tapaa verkkokurssit ja digitaaliset osaamismerkkit, projektityö, itseopiskelu sekä kouluttajana toimiminen. Muu-kohdassa tuotiin esille tapoja oppia päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Yksikään ei vastannut, ettei ole ollut mahdollisuutta kehittää osaamista.

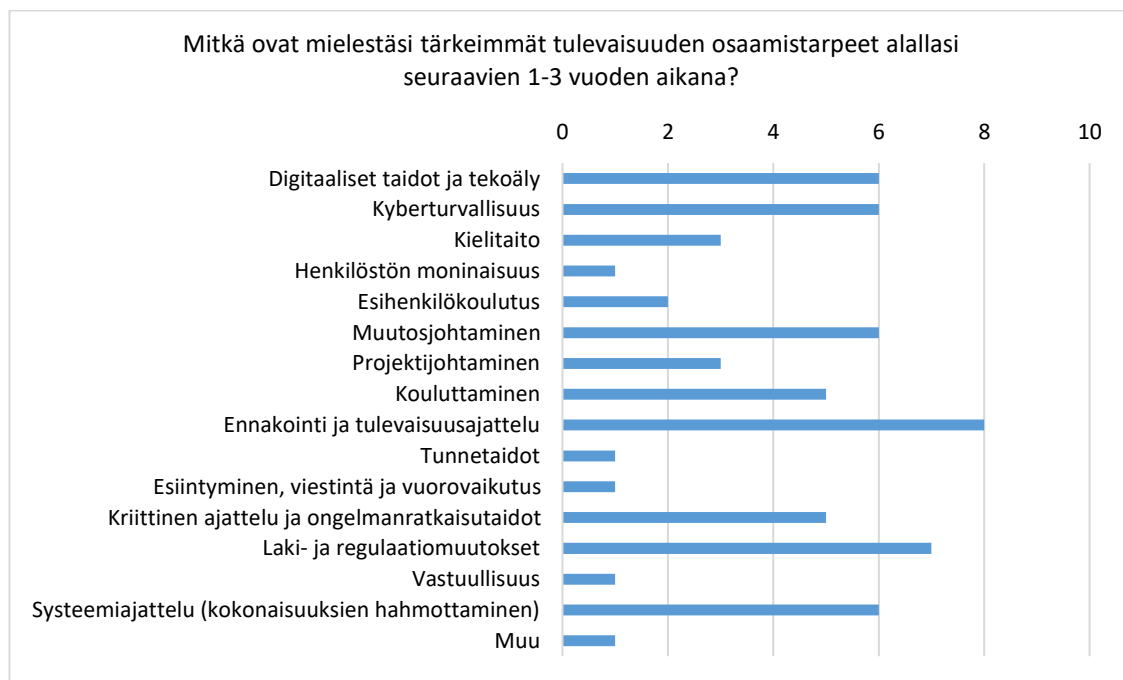
### *Tulevaisuuden tarpeet*

Tuleviin muutoksiin liittyvässä teemassa vastaajilta selvitettiin ensin avoimilla kysymyksillä asiantuntijoiden näkemyksiä organisaatiossa odotettavissa oleviin muutoksiin 1–3 vuoden aikana. Vastauksista nousi esiin erityisesti teknologian kehitykseen, turvallisuuden korostumiseen ja työnkuviin liittyviä muutoksia. Vastaajat toivat esille moniosaajuuden kasvun ja vastuunoton laajenemisen omien tehtävien ulkopuolelle. Lisäksi organisatoriset muutokset, sidosryhmäyhteistyön laajeneminen ja epävakaa maailmantilanne nähtiin todennäköisinä tulevina muutoksina.

Asiantuntijoilta kysyttiin, millaisia muutoksia he näkevät omassa roolissaan 1–3 vuoden aikana. Useat vastaajat uskoivat työtehtäviensä painopisteen muuttuvan. Osa vastaajista piti mahdollisena roolinsa muuttumista merkittävästi tai kokonaan toimintaympäristön ja organisaation muutosten seurauksena. Toimintaympäristön jatkuvan muutoksen vuoksi myös omaan rooliin liittyvien muutosten ennakoiti koettiin haasteelliseksi.

Kaikki asiantuntijat kokivat pystyvänsä varautumaan organisaation muutoksiin melko hyvin. Kyvystä varautua oman roolinsa muutoksiin hyvin täysin samaa mieltä oli kaksi vastaajaa, kuusi osittain samaa mieltä ja yksi vastaaja koki, että on osittain eri mieltä. Avoimista vastauksista ilmeni, että epävarmuus muutoksen suunnasta koetaan vaikeuttavan muutoksiin varautumista sekä organisaatiossa että omassa roolissa.

Oman osaamisen kehittämiseen ja muutoksiin liittyen avoimissa vastauksissa korostui tarve kehittää osaamista ennakoivasti ja laaja-alaisesti: Keskeisiä painopisteitä olivat organisaation henkilöstövaatimusten parempi ymmärtäminen, digitaaliset taidot sekä tekoälyn hyödyntäminen, uusien järjestelmäominaisuuksien hallinta sekä projektijohtamisen ja kokonaisuuksien hahmottamisen kehittäminen. Lisäksi esiin nousivat muutosjohtamisen ja esihenkilötyön taidot. Ilmailualan kouluttamiseen ja arviointiin liittyvän osaamisen kehittäminen nähtiin tärkeänä.



Kuvio 5. Tärkeimmät tulevaisuuden osaamistarpeet

Tärkeimmiksi tulevaisuuden osaamistarpeiksi vastaajat nostivat ennakointi ja tulevaisuusajattelun, digitaaliset taidot ja tekoälyn, kyberturvallisuuden, muutosjohtamisen, laki- ja regulaatiomuutokset sekä systeemiajattelun (kuvio 5).

Annettujen vaihtoehtojen lisäksi yhdessä vastauksessa tuotiin esille osaamistarpeena oman työn johtaminen.

Näistä osaamistarpeista asiantuntijoita pyydettiin arvioimaan, miten ne näkyvät heidän työssään ja miksi he pitävät niitä tärkeinä. Avoimissa vastauksissa asiantuntijat toivat esille, että heidän valitsemansa osaamistarpeet vastaavat vaatimuksiin turvallisuuskriittisyydestä ja kykyyn tuottaa häiriötöntä palvelua. Perusteluissa korostui tarve vastata jatkuvasti muuttuviin toimintaympäristön vaatimuksiin. Keskeisimpinä teemoina avoimissa vastauksissa korostuivat toimintaympäristön muutokseen liittyvä ennakointi ja muutosjohtaminen, digitaidot ja tekoälyn hallittu hyödyntäminen sekä turvallisuus-, regulaatio- ja kyberturvallisuusosaamisen varmistaminen. Näiden ohella tärkeiksi nähtiin operatiivisen toiminnan varmistaminen, projektien hallinta ja systeemijattelu.

Asiantuntijoilta kysyttiin organisaation tai yksikkönsä mahdollisuuksista varautua näihin osaamistarpeisiin. Vastauksissa korostui tarve tunnistaa ja varmistaa toiminnan kannalta kriittiset roolit sekä niihin liittyvä osaaminen ja resursointi. Keskeisinä keinoina vastauksissa nähtiin pitkäjänteinen ennakointi, avoin yhteistyö ja vuoropuhelu, kohdennettu koulutus, oppiminen työn ja projektien kautta sekä mahdollisuus käyttää työaikaansa osaamisen kehittämiseen. Teknologian hyödyntämisen rinnalla vastauksissa painotettiin myös inhimillisen osaamisen ja harkinnan merkitystä turvallisuuskriittisessä toimintaympäristössä.

Osaamisen kehittämisen haasteita kartoitettiin monivalintakysymyksellä, jossa suurimmaksi haasteeksi nousi ajanpuute (n=5). Neljä vastaajaa koki, ettei tiedä, mitä osaamista tarvitsisi ja kolme vastaajaa puolestaan tiesi, mitä osaamista tarvitsisi mutta ei, miten osaamistaan kehittäisi. Kukaan ei kokenut, että työkuultuuri ei kannusta osaamisen kehittämiseen.

### *Strategia, ennakointi ja motivaatio osaamisen kehittämisessä*

Organisaation strategiaan tuntemisesta kahdeksan vastaajaa oli joko täysin tai osittain samaa mieltä, yksi vastaaja oli osittain eri mieltä. Organisaation tavoitteiden selkeydestä ja motivoivuudesta kaksi vastaajaa oli täysin samaa mieltä, viisi osittain samaa mieltä ja kaksi osittain eri mieltä. Organisaation strategian toteutumiseen yksikössä lentoliikenteen kannattavan kasvun osalta seitsemän vastasi toteutuu osittain, yksi ei osannut sanoa ja yksi ei vastannut

kysymykseen. Arvonluonti lentoliikenteen lisäksi toteutui seitsemän vastaajan mielestä osittain ja kaksi ei osannut sanoa. Asiakas- ja tuloskeskeisyys toteutuu kahden vastaajan mukaan täysin, kuuden mukaan osittain ja yksi vastaaja ei osannut sanoa.

Turvallisuus organisaation arvona toteutui osittain seitsemän vastaajan vastauksissa ja kahden täysin. Asiakaskeskeisyyden neljä vastasi toteutuvan täysin, kolme osittain ja yksi ei osannut sanoa. Uusiutumisen nähtiin toteutuvan osittain kahdeksassa vastauksessa, yksi vastaaja ei osannut sanoa. Kolmen vastauksen mukaan vastuullisuus arvona toteutuu organisaatiossa täysin. Loput kuusi vastasivat sen toteutuvat osittain.

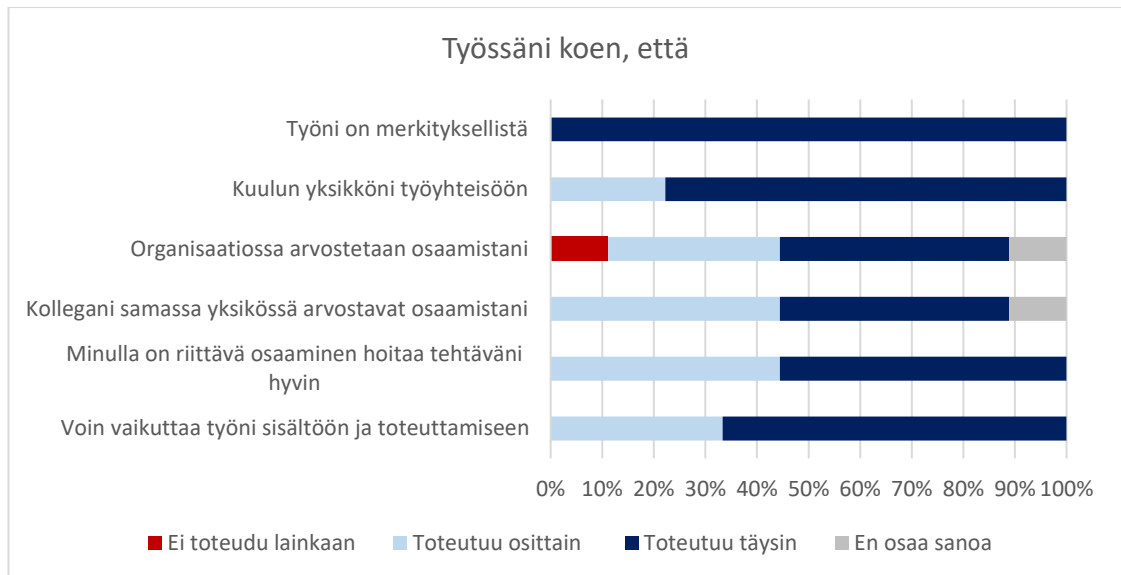
Organisaation osaamisen kehittämistä kuusi vastaajista oli osittain eri mieltä ja kolme osittain samaa mieltä siitä, että se on riittävällä tasolla. Kuusi vastaajaa koki, että hänen osaamistarpeitansa ei arvioida riittävästi. Kolmen vastaajan mielestä arviointi oli osittain tai täysin riittävää.

Oman osaamisen kehittämisessä kiinnostavimpina alueina nousivat digitaaliset taidot ja tekoäly, ennakointi- ja tulevaisuusajattelu, muutosjohtaminen, laki- ja regulaatiomuutokset sekä systeemiajattelu. Motivoivimpana oppimismuotona vastauksista nousi lähitoteutuksena olevat koulutukset ja kurssit. Toiseksi eniten kiinnostivat työpajat ja tehtäväkierto. Verkkokurssit ja digitaaliset osaamismerkkit, mentorointi, projektityö sekä itseopiskelu saivat myös kannatusta. Tutkintoon johtava koulutus sai kaksi vastausta ja kouluttajana toimiminen yhden. Kollegoilta ja muilta asiantuntijoilta oppiminen oli tärkeää kahdeksalle vastaajalle.

Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien osalta viidessä vastauksessa toivottiin työympäristöön paremmin räätälöityjä koulutuksia, selkeää valikoimaa yrityksen kustantamista verkko- ja lähikursseista sekä enemmän näkyvyyttä ja mahdollisuuksia seurata alan kansainvälistä tarjontaa. Lisäksi korostettiin toivetta lähimuotoisesta ryhmätyöskentelystä verkko-opetuksen sijaan. Kolme vastaajaa jätti kysymykseen vastaamatta ja yksi ei osannut sanoa.

Viisi vastaajaa ilmoitti, että heillä on esikuva, joka inspiroi heitä kehittämään osaamistaan: yhdellä esihenkilö, yhdellä ystävän ja yhdellä joku muu. Kaikki vastaajat vastasivat tavoittelevansa osaamisensa kehittämisellä laajempaa

asiantuntijuutta myös nykyisen tehtävän ulkopuolella. Neljä tavoittelee kehittymistä nykyisessä työtehtävässään ja kaksi vastaajaa tavoittelee johtotehtäviä.



Kuvio 6. Sisäinen motivaatio

Sisäistä motivaatiota selvittävässä viimeisessä kysymyksessä (kuvio 6) vastaajat arvioivat vaikuttamismahdollisuuksiaan työn sisältöön ja toteuttamiseen, riittävää osaamistaan työtehtäviensä hoitamiseen, saman yksikön kollegoilta saamaansa arvostusta, organisaation osoittamaa arvostusta, työyhteisöön kuulumista sekä työnsä merkityksellisyyttä. Kukaan ei kokenut, ettei vaikuttamismahdollisuuksia olisi. Yksi vastaaja koki, ettei hänen osaamistaan arvosteta lainkaan. Kuusi vastaajaa koki kuuluvansa täysin työyhteisöönsä, mutta kolme vain osittain. Työn merkityksellisyyden kokemus nousi esiin vahvimpana väittämänä toteutuen täysin kaikkien vastaajien osalta.

Lopuksi vastaajilta kysyttiin, mitä he haluaisivat nostaa esille osaamisen strategiseen kehittämiseen liittyen. Vastauksia saatiin kolme. Niissä tuotiin esille näkökulmina tarve varata aikaa osaamisen kehittämiseksi, ja laatia pitkän aikajänteen kehityspolut, sekä tarve selkeämmin vastuuttaa henkilöstö oman osaamisensa kehittämisestä.

## **Tulevaisuustyöpajan tulokset**

Lainsäädännön, määräysten ja standardien muutosten sekä turvallisuuden hallinnan kehittymisen teemoissa esiin nousi tarve selkeyttää sekä prosesseja että lentoaseman roolia ja asiantuntijoiden rooleja turvallisuuden hallinnassa. Määräysten, ohjeiden ja koulutusmateriaalin päivitys koettiin puutteelliseksi. Regulaatiovaatimukset koettiin liian tulkinnanvaraisina. Regulaatiomuutoksiin varautumiseksi kaivattiin monialaisempaa yhteistyötä ja ohjausta sekä konsernin sisältä että viranomaisilta. Ennakoivan toimintamallin luomista esimerkiksi vuosikellon muodossa ehdotettiin regulaatiomuutoksiin varautumiseksi.

Toimintamallien kehittymisen ja teknologioiden luomien mahdollisuuksien keskustelussa esiin nousi toimintaympäristön kokonaisuudenhallinnan, järjestelmien elinkaarenhallinnan ja tulevien askelmerkkien selkeyttämisen tarve. Yksinkertaistaminen, priorisointi, riittävä resursointi ja yhteistyön vahvistaminen niin omassa organisaatiossa kuin kilpailevien lentoasemien ja kansainvälisten partnerien kanssa nousivat hallitseviksi teemoiksi. Päätöksentekoon kaivattiin ymmärrystä kokonaisuudesta ja todellisista kehitystarpeista: jos jokin ratkaisu toimii, sitä ei välttämättä tarvitse uusia ja jos jokin ratkaisu ei palvele toimintaa, siitä on pystyttävä luopumaan.

Itsensä johtamista, vuorovaikutustaitoja ja sidosryhmäyhteistyötä pohdittaessa esiin nousi useita keskeisiä teemoja. Itsensä johtamisen osalta korostuivat itsetuntemuksen kehittäminen, omien heikkouksien tunnistaminen sekä asenteiden tutkiminen. Sidosryhmäyhteistyön kehittämisessä painottuivat kriittisten sidosryhmien tunnistaminen, yhteistyön priorisointi sekä toimintatapojen kehittäminen, kuten säännöllisen tapaamissyklin luominen ja kasvokkain tapaamisten järjestäminen. Lisäksi positiivinen puhe yksikön tekemisestä sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä nähtiin oleellisena ammattiyhdyksen kokemuksen mahdollistajana. Itsehjautuvuuden tueksi kaivattiin konkreettisia tukitoimintoja, kuten vuosikelloa.

Kasvaviin osaamisvaatimuksiin, urapolkujen kehittämiseen sekä esihenkilötyön ja johtamisen kehittämiseen liittyvässä pohdinnassa nousi esiin kokemus siitä, että aikaa osaamisen kehittämiseksi ei ole ja päätöksenteko tehdään liian kaukana asiantuntijatasolta. Konkreettista osaamisen kehittämisen suunnitelmaa

kaivataan tehtäväksi vuosittain sekä mahdollisuutta koulutuksiin ja lyhyisiin projekteihin yksikön ulkopuolella. Esihenkilöltä kaivataan kykyä henkilöiden osaamisen tunnistamiseen ja ennakoivaa otetta urapolkujen suunnitteluun sekä viestintää siitä, mitä suunniteltu urakehitys vaatii. Johtamisessa toivotaan myös ymmärrystä erilaisista motivaatiotekijöistä ja siitä, että kaikkia eteneminen ei motivoi.

Aikajanelle hahmottui osaamistarpeita kolmella eri aikavälillä. Kuuden kuukauden aikajänteellä keskityttiin konkreettisiin lähitulevaisuuden osaamistarpeisiin: digitaitojen (Power BI, AI), tunnetaitojen ja esiintymistaitojen kehittämiseen, laki- ja regulaatiomuutosten hallintaan sekä ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun vahvistamiseen. Myös sidosryhmien toiminnan kokonaisuuden sisäistäminen nousi esiin.

Seuraavan vuoden ajanjaksolla osaamistarpeet laajenivat kattamaan laajempia kokonaisuuksia, kuten systeemiajattelua, muutosjohtamista ja kyberturvallisuutta. Laki- ja regulaatiomuutokset sekä digitaidot (Power BI, AI) toistuivat kuuden kuukauden tarpeissa mainituista teemoista.

Kolmen vuoden ajanjaksolla painoutuivat ennakointi ja tulevaisuusajattelu, esiintymis-, viestintä ja vuorovaikutustaidot sekä systeemiajattelu. Lisäksi esiin nousi omassa työssä käytettävän järjestelmän tuntemus, sen jatkokehitys- ja hyödyntämismahdollisuudet sekä organisaation sisäiset tutkinto-opinnot. Laki- ja regulaatiomuutokset sekä digitaidoista erityisesti AI toistui läpi kaikkien ajanjaksojen.

Työpaja sai palautetta seitsemältä osallistujalta kymmenestä ja palaute oli pääosin positiivista. Kokonaistyytyväisyys oli hyvä (4,3/5,0) ja osallistujat kokivat hyötynensä tilaisuudesta (4,0/5,0). Erityisen myönteistä oli, että lähes kaikki näkivät tällaiselle työpajalle tarvetta myös jatkossa toiminnan kehittämisessä (4,7/5,0). Avoimessa palautteessa korostuivat työpajan selkeys ja riittävä ohjaus. Työpajan nähtiin selkeyttävän ja tukevan yksikön kehittämistä. Kehitysehdotukset liittyivät lähinnä työpajan rakenteeseen ja aiheiden laajuuteen. Joko aikaa pitäisi olla enemmän tai aiheiden suppeampia.

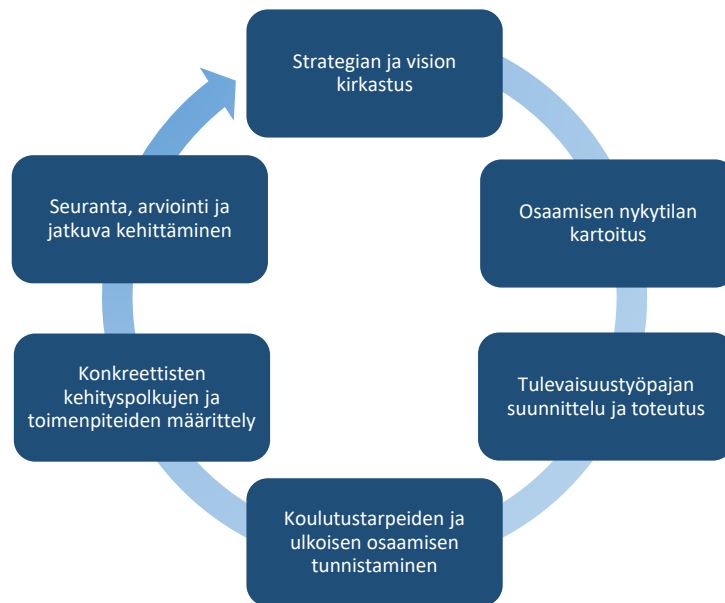
Työpajan jälkeen kävimme toteutuksen läpi yhdessä ja totesimme sen onnistuneen kokonaisuutena hyvin. Kolmen tunnin kesto osoittautui optimaaliseksi ottaen huomioon toimeksiantajan mahdollistamat resurssit sekä osallistujien vireystason. Pysyimme aikataulussa hyvin ja pystyimme huomioimaan loppuvaiheen vireystason laskun tiivistämällä aikataulua hieman ilman, että toteutus kärsi.

Hybridijärjestely koettiin muuten toimivaksi, mutta etäosallistujat jäivät hieman irrallisiksi omassa ryhmässään. Heidät olisi kannattanut integroida osaksi lähiryhmiä esimerkiksi puhelinyhteyksien kautta. Myös fasilitoijan tarkempi substanssiosaaminen olisi mahdollistanut tehokkaamman keskustelun ohjaamisen takaisin aiheeseen. Toisaalta ulkopuolisten fasilitoijien läsnäolo saattoi auttaa keskustelijoita pysymään paremmin annetussa aiheessa.

Käytännön järjestelyissä korostui riittävän ennakoivalmistelun ja varautumisen merkitys ja esimerkiksi varasuunnitelma hybridiosallistumisen toteuttamisesta olisi ollut hyvä tehdä etukäteen. Ohjeistusta nykytilan ongelmien kirjaamiseen olisi voinut täsmentää, sillä osallistujat kirjasivat paljon ratkaisuja ongelmien sijaan. Jotta työpajaan orientoituminen olisi painottunut enemmän asiantuntijoiden osaamiseen, kyselyn tulokset olisi ollut hyvä lisätä ennakkomateriaaliin. Työpajan taltiointi valokuvaamalla, Teams-nauhoituksella ja Copilot-litterointia hyödyntäen onnistui ja tallenteiden laatu on hyvä.

## **KEHITETTY TOIMINTAMALLI JA SUUNNITELMA**

Opinnäytetyön tuloksena laadittiin ennakoiva osaamisen kehittämisen toimintamalli (kuvio 7 ja liite 5). Toimintamalliin johdettiin tietoperustasta käytäntöjä strategian ja vision kirkastukseen, osaamisen nykytilan kartoitukseen sekä tulevaisuustyöpajaan ennakkoinnin menetelmänä. Tietoperustan pohjalta ideoitua toimintamallia tarkennettiin aineistonkeruun tulosten, kokemusten ja työpajan toteutuksesta annetun palautteen perusteella. Lisäksi toimeksiantajalle toimitettiin yksikkökohtainen osaamisen kehittämisen suunnitelma Apron Managementille vuosille 2026–2028.



Kuvio 7. Kehitetty osaamisen kehittämisen malli

Osaamisen kehittämisen toimintamalli (kuvio 7) koostuu viidestä vaiheesta, joiden pohjana tulee olla yksikölle selkeästi määritellyt strategiset tavoitteet ja visio tarkasteltavalle aikavälille. Toimintamalli lähtee liikkeelle osaamisen nykytilan kartoituksesta, jossa selvitetään henkilöstön nykyinen osaaminen, mahdolliset puutteet ja kehittämiskohteet. Kartoituksessa voidaan hyödyntää esimerkiksi henkilöstökyselyä. Seuraavassa vaiheessa suunnitellaan ja toteutetaan tulevaisuustyöpaja, jonka tavoitteena on tunnistaa osaamistarpeisiin vaikuttavia muutostekijöitä tarkemmalla tasolla ja koota yhteinen konkreettista toimenpiteistä koostuva polku, jolla strategiset tavoitteet ovat saavutettavissa.

Osaamiskartoituksen ja tulevaisuustyöpajan pohjalta määritetään koulutustarpeet ja ulkoisen osaamisen tarve seuraaville vuosille. Näihin perustuen voidaan kirjata konkreettiset, yksilökohtaiset kehityspolut ja määrittää tarvittavat toimenpiteet. Viimeisessä vaiheessa määritellään selkeät mittarit ja aikataulu tavoitteiden toteutumisen seurannalle. Suunnitelmaa tarkastellaan säännöllisesti osana yksikön toimintasuunnitelman laadintaa, ja sitä hyödynnetään yksilökohtaisten kehityssuunnitelmien tukena.

On olennaista, että asiantuntijat ovat motivoituneita kehittämään osaamistaan ja sitoutuneita yksikön tavoitteisiin. Toimintamallissa tämä varmistetaan osallistamalla kaikki toiminta- ja osaamisenkehittämissuunnitelmien laadintaan, esimerkiksi työpajatyöskentelyllä.

Toimeksiantajalle toimitetussa osaamisenkehittämissuunnitelmassa kuvattiin strategiakauden ennakoitavat muutokset ja niihin pohjautuvat osaamistarpeiden muutokset ja toimintamalli asiantuntijoiden henkilökohtaisten osaamispolkujen suunnittelemiseksi. Lisäksi tunnistettiin yksikön ja organisaation toiminnassa kehitystarpeita, joihin esitettiin seuraavia toimenpide-ehdotuksia: Yksikön operatiivisten työntekijöiden digitaidot tulisi kartoittaa ja järjestää tarvittava lisäkoulutus. Yksikössä voitaisiin hyödyntää asiantuntijoiden osaamisprofiilien luomista ja jakamista projekti- ja kehitystyön tukena. Organisaatiossa tulisi toteuttaa kehitysprojekti selkeän laki- ja regulaatiomuutosten hallinnan prosessin määrittelemiseksi yksiköiden, konsernihallinnon, Traficom ja EASAn välillä.

Kehitetty toimintamalli ei ole riippuvainen toimialasta, vaan se soveltuu hyödynnettäväksi myös muissa organisaatioissa, koska sen lähtökohtana on strategian, vision ja osaamisen yhteensovittaminen. Strategia antaa suunnan osaamistarpeiden suunnittelulle (Kaijala & Tolvanen 2020, 57, 166) ja yhteinen visio tukee yhteisen osaamisen kehittämistä (Sydänmaanlakka 2012, 61). Tällainen lähestymistapa on tunnistettu keskeiseksi edellytykseksi organisaatioiden pitkäjänteiselle menestykselle toimintaympäristön muuttuessa (Kaijala & Tolvanen 2020, 56, 59).

Mallin monistettavuutta tukee sen rakenne. Strategian ja yksikkökohtaisen vision pohjalta määriteltävä tavoitetila tarjoaa suunnan, jonka kautta osaamisen kehittämistä voidaan tarkastella ennakoivasti eikä ainoastaan nykyhetken tarpeiden kautta. Näin osaamistarpeita ennakoimalla tuotetaan tietoa tulevaisuuden osaamistarpeista (Hanhijoki ym. 2016, 5).

Koska mallissa käytettävä työpajamalli on muokattavissa organisaation koon, kulttuurin ja resurssien mukaan, se mahdollistaa joustavan soveltamisen erilaisissa tilanteissa. Kuvattu työpajan fasilitointimalli sopii kokemuksemme perusteella pienemmälle osallistujamäärälle, jotta pienryhmien koko tukee aktiivista työskentelyä ja keskusteltavien aiheiden määrä ei ole liian suuri. Isommalle osallistujamäärällä voi olla tarpeen miettiä sovellettavaksi vaihtoehtoisia fasilitointimallia, esim. learning cafe (Innokylä 2026). Toimintamallin avulla osaamisen kehittäminen voidaan kytkeä osaksi normaalia strategia- ja kehittämisprosessia, mikä vahvistaa organisaation kykyä uudistua ja reagoida toimintaympäristön muutoksiin.

## POHDINTA

Arvaamattomat muutokset ja eksponentiaalisesti kasvava tiedon määrä vaikeuttavat olennaisen hahmottamista, jonka takia systeemisissä ja dynaamisissa toimintaympäristöissä henkilöstöllä on oltava riittävä ymmärrys prosessien välisistä yhteyksistä ja muutosten kerrannaisvaikutuksista (Forsberg ym. 2019, 27–28). Tuloksisamme ilmenee, että monialaisemman yhteistyön, kokonaisuuksien selkeyttämisen ja toiminnan yksinkertaistamisen koetaan parantavan organisaation toimintakykyä. Tätä tukee Forsbergin ym. (2019, 27–28) näkemys siitä, että menestyäkseen turbulentissa toimintaympäristössä organisaatioiden on kehitettävä joustavuutta, luovuutta ja intuitiivista ajattelua.

Myös Sydänmaanlakan (2012, 55–56) mukaan organisaation kilpailukyky perustuu kykyyn tulkita toimintaympäristön muutoksia, havaita heikkoja signaaleja sekä kehittää osaamista. Kaikki oppimisen muutostarpeet puolestaan syntyvät Kamenskyn (2015, 218) mukaan toimintaympäristön muutoksista. Tuloksemme osoittavat, että Apron Managementin asiantuntijat tunnistavat hyvin tulevaisuuden osaamistarpeita. Tämä viittaa hyvään muutosherkkyyteen ja kykyyn hahmottaa toimintaympäristön kehityssuuntia. Samalla tulokset paljastavat, että osaamisen kehittäminen on pitkälti yksilölähtöistä ja osin reaktiivista, mikä heikentää organisaation kykyä hyödyntää tätä muutosherkkyttä.

Monialaisemman yhteistyön vahvistaminen ja erilaisten ryhmien osallistaminen tukevat organisaation tulevaisuuskestävyyttä (Koskelo 2021, 31, 189). Larjovuori ja Heikkilä-Tammi toteavat (2024, 150–153), että yhteenkuuluvuuden tunne ja psykologinen turvallisuus ryhmässä tukevat työhyvinvointia, ryhmäytymistä ja avointa tiedonjakoa. Työntekijöiden osallistaminen yksikön strategisten tavoitteiden ja henkilökohtaisten suoriutumistavoitteiden määrittelyyn lisää yksilöiden ymmärrystä tavoitteista ja sitoutumista niiden saavuttamiseen vaikuttamalla sisäisen motivaation tekijöiden kautta (Boxall ym. 2014, 1747; Ryan & Deci 2017, 552).

Osaamisen kehittämisen tulee olla strategialähtöistä (Tuomi & Sumkin 2012, 89). Tutkimuksemme tulokset viittaavat epäselvyyteen strategisten tavoitteiden ja käytännön osaamisen kehittämisen välillä, mikä heikentää osaamisen

pitkäjänteistä rakentamista. Tämä tukee Kaijalan (2016, 41–42) sekä Tuomen ja Sumkinin (2012, 57) väittämää, että organisaation vision ja tavoitteiden edellyttämät tulevat osaamistarpeet vaativat erillistä ja tavoitteellista tunnistamisprosessia.

Tulevaisuustyöpajan tulokset toivat esiin rakenteellisia ja toiminnallisia kehittämistarpeita. Regulaatioon ja turvallisuuden hallintaan liittyvissä teemoissa korostui tarve selkeyttää rooleja, vastuita ja prosesseja sekä vahvistaa ennakoivia. Tämä on linjassa Sydänmaanlakan (2012, 72) näkemyksen kanssa, jonka mukaan muutokset eivät aina ole nopeita ja selkeitä, vaan vaativat kykyä myös hitaasti etenevien muutosten tunnistamiseen.

Kyselytutkimuksen vastauksista esille nousseet osaamisen kehittämisen menetelmät kuten projektityö, itseopiskelu, verkkokurssit ja kouluttajana toimiminen vastaavat hyvin Salojärven (2013, 62) ja Kamenskyn (2015, 193–195) esittämiä ennakoivien osaamisen kehittämisen keinoja. Kuitenkin tuloksemme osoittavat, että näiden menetelmien vaikuttavuutta heikentävät ajanpuute, epäselvät kehityspolut ja riittämätön organisaation tuki. Tämä korostaa tarvetta osaamista arvostavalle ilmapiirille ja rakenteille, jotka mahdollistavat oppimisen osana arkea eikä vain yksilön vapaaehtoisena lisätyönä. Organisaation oppimismyönteinen kulttuuri on myös yksi edellytys uuden tiedon ja osaamisen syntymiseen (Nonaka ja Toyama 2003, 4–6).

Tulevaisuustyöpajassa tarkastellut osaamistarpeet osoittavat osaamisen kehittämisen olevan luonteeltaan kumuloituvaa ja pitkäjänteistä. Digitaaliset taidot, tekoäly ja regulaatio-osaaminen toistuivat kaikilla aikaväleillä. Pidemmällä aikavälillä korostuivat systeemiajattelu, ennakointi sekä vuorovaikutus- ja johtamistaidot. Tämä tukee Tuomen ja Sumkinin (2012, 90) ja Eklundin (2021, 104) näkemystä siitä, että osaamisen kehittämistä tulee lähestyä jatkuvana prosessina, jossa huomioidaan nykyisen osaamisen ja mahdollisten puutteiden lisäksi kehityskohteet.

Apron Management -yksikössä on vahva perusta tavoitteelliselle osaamisen kehittämiselle, mutta se edellyttää rakenteiden, vastuiden ja ennakkoinnin vahvistamista. Osaamisen kehittämisen kytkeminen tiiviimmin strategiaan, toimintaympäristön muutokseen ja yksilöiden arkeen vahvistaa sekä

asiantuntijuutta että organisaation resilienssiä. Kun yksikön strategiset tavoitteet, ennakoitavissa olevat muutokset ja niiden vaatimat uudet osaamistarpeet ovat tiedossa, voidaan niitä käyttää työtehtävien ja -urien suunnittelun pohjana. Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisällön kehittämiseen parantaa työhyvinvointia, työn imua ja sitoutumista organisaatioon (Hakanen 2011; Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024,148).

## **JOHTOPÄÄTÖKSET**

Opinnäytetyömme tavoite oli kehittää asiantuntijoiden osaamistarpeiden ennakointiin toimintamalli, joka vastaa strategian ja toimintaympäristön muutoksiin organisaation yksikkötasolla. Tavoite oli lisäksi tuottaa suunnitelma kehitetyn toimintamallin soveltamiseen yksikössä, joka huomioi asiantuntijoiden sisäisen motivaation vaikutuksen. Opinnäytetyössä tarkoitus oli tunnistaa ja ymmärtää toimeksiantajan asiantuntijoiden osaamisen nykytila ja osaamisen kehittämistarpeet käyttäen strategisen ennakkoinnin menetelmiä. Lisäksi tarkoitus oli selvittää, mikä on sisäisen motivaation merkitys asiantuntijaosaamisen ennakoivassa kehittämisessä.

Apron Management -yksikössä on vahva perusosaaminen nykyisten työtehtävien hoitamiseen, mutta toimintaympäristön monimutkaistuminen, regulaation lisääntyminen ja teknologinen kehitys edellyttävät osaamisen ennakoivaa, systemaattista ja strategisesti johdettua kehittämistä. Vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseemme strategisen ennakkoinnin menetelmillä voidaan tukea asiantuntijoita tunnistamaan systemaattisesti tulevaisuuden muutostekijöitä ja osaamistarpeita. Kehittämällämme toimintamallilla asiantuntijat osallistetaan ja sitoutetaan strategiseen osaamisenkehittämiseen. Opinnäytetyömme tuloksena kehitetty toimintamalli on skaalautuva erilaisiin asiantuntijaorganisaatioihin ja eri toimialoille.

Vastauksena toiseen tutkimuskysymykseemme, miten motivaatio vaikuttaa asiantuntijoiden oman osaamisen kehittämiseen organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, tulokset ovat kaksijakoisia tutkimuksessa yksikössä. Työn merkityksellisyyden kokemus oli erittäin vahva, mikä vahvistaa sisäistä motivaatiota, joka puolestaan vaikuttaa vahvasti sitoutumiseen organisaation tavoitteisiin (Boxall ym. 2014, 1747). Samanaikaisesti osa vastaajista koki, ettei

heidän osaamistaan arvosteta riittävästi tai että osaamisen kehittämislle ei ole varattu aikaa. Tämä heikentää osaamisen jakamista ja pitkän aikavälin sitoutumista, vaikka yksilöllinen motivaatio kehittyä olisikin korkea.

Tutkimuksestamme jää puuttumaan kehitetyn toimintamallin käytännön soveltaminen eri organisaatioissa. Jatkotutkimuksena olisi syytä selvittää myös kehitetyn toimintamallin vaikuttavuutta pitkällä aikavälillä asiantuntijoiden osaamisen kehittämisen ja strategian toteuttamisen tukena.

## **TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUDEN TARKASTELU**

Kylmä ja Juvakka (2007, 144) toteavat, että aiheen valinta ja tutkimuskysymysten muodostaminen ovat laadullisessa tutkimuksessa merkittäviä eettisiä ratkaisuja ja tutkimusaiheen on oltava eettisesti oikeutettu ja tutkimukselle on löydyttävä perustelut laajemmasta tietoperustasta. Tutkimuksemme aihe valittiin toimeksiantajaorganisaation tarpeeseen. Perehdyimme aiheeseen ja sen ympärillä olevaan tietoperustaan huolellisesti. Noudatimme Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohjetta (Keiski ym. 2023, 9–10), jonka mukaan tieteellisessä toiminnassa sovelletaan hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita.

Kylmän ja Juvakan (2007, 127–128) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan laadullisen tutkimuksen yleisillä luotettavuuskriteereillä kuten uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. Huolehdimme tutkimuksessamme luotettavuudesta kuvaamalla tutkimusprosessin vaiheet tarkkaan ja jäljitettävästi, jotta tutkimusta voidaan arvioida ja mahdollisesti myös toistaa. Tutkimuksen uskottavuutta voidaan vahvistaa käyttämällä triangulaatiota (Kylmä & Juvakka 2007, 128), joka lisää Aaltion ja Puusan (2020, luku 5, ”Triangulaation periaatteet”) mukaan tutkimuksen luotettavuutta yhdistämällä saman tutkimuskohteen tarkastelussa ja tulkinnessa monia menetelmiä. Triangulaation periaatteet toteutuivat tutkimuksessamme eri aineistonkeruumenetelmissä sekä siinä, että olimme kaikki mukana tutkimuksen kaikissa eri vaiheissa. Tutkimuksen tulokset perustuivat aineistoon ja tutkimus oli puolueetonta. Tiedostimme tutkimuksessamme yhden tutkijan roolin tutkimuksemme kohteena olevassa organisaatiossa ja reflektoimme sitä tutkimusprosessin aikana.

## LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aalto, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Aalto, H. 2022. Ennakointi – tulevaisuuksiin varautumisen ja virittäytymisen näkökulma. Teoksessa H.-K. Aalto, K. Heikkilä, P. Keski-Pukkila, P. Mäki & M. Pöllänen (toim.) Tulevaisuuden tutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 2022:1. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto, 347–358. Viitattu 3.3.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>.

Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Boudreau J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.

Boxall, P., Hutchison, A. & Wassenaar, B. 2014. How do high-involvement work processes influence employee outcomes? An examination of the mediating roles of skill utilisation and intrinsic motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 26 Nro 13 (2014), 1737-1752. Viitattu 3.7.2025 <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.962070>.

Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Brik.

eOSMO 2011. Työkirja. Viitattu 31.7.2025 [eosmo.pkamk.fi/tyokirja/tyokirja.html](https://eosmo.pkamk.fi/tyokirja/tyokirja.html).

Eurocontrol 2023. Understanding the impact of climate change on aviation. 7.3.2023. Viitattu 12.10.2025 <https://www.eurocontrol.int/article/understanding-impact-climate-change-aviation>.

Finavia 2025a. Finavia uudistaa strategiansa ja toimintamallinsa. Viitattu 21.9.2025 <https://www.finavia.fi/fi/uutishuone/2025/finavia-uudistaa-strategiansa-ja-toimintamallinsa>.

Finavia 2025b. Toimintaympäristömme. Viitattu 12.10.2025 <https://www.finavia.fi/fi/tietoa-finaviasta/keita-me-olemme/toimintaymparistomme>.

Fischer, C., Malycha, C. P. & Schafmann, E. 2019. The Influence of Intrinsic Motivation and Synergistic Extrinsic Motivators on Creativity and Innovation. *Frontiers in Psychology* Vol 10 Nro 137 (2019), 1-15. Viitattu 16.7.2025 DOI: 10.3389/fpsyg.2019.00137.

Forsberg, S., Koivisto, M. & Säynäjäkangas, J. 2019. *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent.

Haarhaus, T. & Liening, A. 2020. Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological*

Forecasting & Social Change. Vol 155. 1-15. Viitattu 6.5.2025  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120033>.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Työterveyslaitos.

Hanhijoki, I. Honkasalo, R. Nyysölä, K., Savioja, H., Taipale-Lehto, U., Vepsäläinen, J. & Anttila, J. 2016. Ennakoinnin koontikatsaus - Osaamis- ja koulutustarpeiden ennakointituloksia. Raportit ja selvitykset 2016, Opetushallitus. Viitattu 29.7.2025  
[https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/ennakoinnin\\_koontikatsaus.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/ennakoinnin_koontikatsaus.pdf).

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen: II. Helsinki: Educa-instituutti.

Iden, J., Methlie, L. B. & Christensen G. E. 2017. The nature of strategic foresight research: A systematic literature review. Technological Forecasting & Social Change, Vol 116 (2017), 87–97. Viitattu 26.2.2025  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.002>.

Innokylä 2026. Learning café eli oppimiskahvila. Viitattu 27.1.2026  
<https://www.innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>.

Juntti, M. & Riihiniemi, N. 2022. Jatkuva oppiminen vaatii yhteistyötä. Lumen - Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti (1). Viitattu 29.7.2025  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022031523504>.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö - strateginen investointi? Helsinki: Kauppakamari.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti -strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Keiski, R. L., Hämäläinen, K., Karhunen, M., Löfström, E., Näreaho, S., Varantola, K., Spoofo, S-K., Tarkiainen, T., Kaila, E. & Aittasalo, M. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent.

Koskelo, M. 2021. Tehtävänä tulevaisuus - tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa. Alma Talent.

Koski, J. 2001. Luova hierre. Gummerus.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. 1. p. Helsinki: Edita

Lankinen, P., Miettinen, A., Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Larjovuori, R.-L. & Heikkilä-Tammi, K. 2024. Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa. Työelämän tutkimus, Vol 22 Nro 2 (2024), 136–168. Viitattu 2.9.2025 <https://doi.org/10.37455/tt.131483>.

Lehtonen, T. J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. Viitattu 31.7.2025 <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-5341-7>.

Mehralian, G., Nazari, J., Akhavan, P. & Rasekh, H. R. 2014. Exploring the relationship between the knowledge creation process and intellectual capital in the pharmaceutical industry. The Learning Organization, Vol 21 Nro 4 (2014), 258-273. Viitattu 28.9.2025 <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2013-0032>.

Nonaka, I. & Toyama, R. 2003. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. Knowledge Management Research & Practice, Vol 1 Nro 1, 2-10. Viitattu 22.7.2025 <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500001>.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2025. Jatkuva oppiminen. Viitattu 29.7.2025 <https://okm.fi/jatkuva-oppiminen>.

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

Ryan R. M. & Deci, E. L. 2017. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness. New York: The Guildford Press.

Salojärvi, S. 2013. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Sharma, P. 2025. Top Challenges Confronting the Aviation Sector in 2025 and Beyond. Global Market Insights 4.8.2025. Viitattu 12.10.2025 <https://www.gminsights.com/blogs/top-challenges-of-aviation-industry>.

Siikaniemi, L. 2012. Information pathways for the competence foresight mechanism in talent management framework. European journal of training and development, 36(1), 46-65. Viitattu 17.9.2025 <https://doi.org/10.1108/03090591211192629>.

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

Talvela, J. & Stenman, K. 2012. Tulevaisuudentutkimuksen Menetelmiä. Kotka 2012. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Nro 35. Viitattu 27.1.2026 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5963-37-3>.

Traficom 2020. Ilmailun säädökset ja määräykset. Traficom 9.4.2020. Viitattu 21.9.2025 <https://www.traficom.fi/fi/liikenne/ilmailu/ilmailun-saadokset-ja-maaraykset>.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. 1. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2025. Jatkuva oppiminen. Viitattu 29.7.2025  
<https://tem.fi/jatkuva-oppiminen>.

Udin, U. 2024. Transformational leadership and organizational learning culture in the health sector: The mediating and moderating role of intrinsic work motivation. *Work*, Vol 77 Nro 4 (2024), 1125–1134. Viitattu 12.8.2025  
DOI:10.3233/WOR-230047.

Uusitalo, K. & Kohtamäki, M. 2011. Konstruktivisen tutkimusotteen rooli menetelmien kentässä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: Johtamistaidon opisto, 281–295.

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 92–116.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 117–131.

Vehmas, J. 2022. Kvantitatiiviset forecasting- ja backcasting-skenaariot. Teoksessa H.-K. Aalto, K. Heikkilä, P. Keski-Pukkila, P. Mäki & M. Pöllänen (toim.) *Tulevaisuuden tutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 2022:1*. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto, 337–338. Viitattu 1.11.2025  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>.

Viitala, R. 2021. *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. *Johtamisen keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021. *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuori, J. 2021. *Laadullinen sisällönanalyysi*. Teoksessa Vuori, J. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.1.2026  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodimaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallönanalyysi/>.

Zaharia, S. E. & Pietreanu, C. V. 2018. Challenges in airport digital transformation. *Transport Research Procedia*, Vol 35 (2018), 90-99. Viitattu 12.10.2025  
<https://doi.org/10.1016/j.trpro.2018.12.016>.

## LIITTEET

- Liite 1. Tekoälyn hyödyntäminen opinnäytetyössä
- Liite 2. Ennakoinnin ongelman asettelu
- Liite 3. Kyselylomake ja tiedote tutkimukseen osallistuvalla
- Liite 4. Tulevaisuustyöpajan toteutus 4.12.2025
- Liite 5. Toimintamalli ennakoivaan osaamisen kehittämiseen

## **LIITE 1. TEKOÄLYN HYÖDYNTÄMINEN OPINNÄYTETYÖSSÄ**

Tietoperustan laadinnassa tekoälyä hyödynnettiin perinteisten tiedonhakukanavien lisäksi potentiaalisten tutkimusartikkelien tunnistamisessa: tekoälyn tekemien tiivistelmien perusteella karsittiin tarkemmin perehdyttäviä artikkeleita. Tiivistelmiä ei käytetty opinnäytetyön tekstin laatimiseen. Käytetyt tekoälytyökalut: Gemini, Copilot, ChatGPT

Tekoälyä hyödynnettiin tukena kääntämisessä sekä englannista suomeen että suomesta englantiin. Käytetyt tekoälytyökalut: Gemini, Copilot, ChatGPT

Tekoälyltä pyydettiin listaamaan sopivia fasilitointimenetelmiä 5–15 henkilön ryhmälle. Lopullinen käytetty fasilitointimenetelmä ei perustunut tekoälyn tuottamiin ideoihin eikä mihinkään aiempaan menetelmään suoraan, vaan kirjallisuuteen ja tutkimuksen tekijöiden aiempiin kokemuksiin erilaisten työpajojen fasilitoinnista ja osallistumisesta muiden vetämiin työpajoihin. Tekoälyllä yritettiin myös selvittää, olisiko käytetty fasilitointimenetelmä sellaisenaan olemassa ja olisiko sille ollut olemassa tarkka nimi. Tekoälyn ja muun tiedonhaun perusteella vastaavaa fasilitointimenetelmää ei löytynyt. Käytetyt tekoälytyökalut: Gemini, ChatGPT

Tekoälyä hyödynnettiin tiiviimmän otsikon keksimiseksi toimintaympäristöä kuvaavaan kappaleeseen. Käytetty tekoälytyökalu: ChatGPT

## LIITE 2. ENNAKOINNIN ONGELMAN ASETTELU

Ennakoinnin ongelman asettelu toimeksiantajan tarpeisiin mukaillen Aalto (2022, 350).

<b>Kysymys</b>	<b>Vastaus opinnäytetyössä toteutetun ennakoinnin kannalta</b>
Mitä ennakoidaan?	Organisaation ja toimintaympäristön muutoksia, jotka vaikuttavat osaamistarpeisiin.
Mitä ennakoinnilla tavoitellaan?	Tuoda tehokkuutta, resilienssiä ja joustavuutta yksikön toimintaan huomioimalla ennakoivasti osaamistarpeiden muutos lisäkouluttamalla tai hankkimalla tarvittavaa asiantuntijuutta.
Millaisiin kysymyksiin ollaan etsimässä näkemystä?	Miten toimintaympäristö, lainsäädäntö ja organisaatio on muuttumassa? Millaista osaamista tarvitaan, jotta organisaatio menestyy muutosten keskellä? Mitkä ovat yksikön asiantuntijoiden nykyiset kompetenssit? Mitä osaamiskuiluja havaitaan? Millä aikataululla osaamista tarvitaan ja miten osaamiskuilu saadaan paikattua?
Mikä on ennakoinnin motiivi?	Tarve kasvattaa yksikön resilienssiä, tehokkuutta ja sitouttaa asiantuntijoita tarjoamalla systemaattisesti kehittymismahdollisuuksia.
Minkälaista vaikutusta ennakoinnilla tavoitellaan?	Ennakoinnilla tavoitellaan olemassa olevan tilanteen jäsentämistä ja muutoksen ennakointia.
Kuinka pitkälle aikajänteelle ennakointi ulottuu?	Ennakoinnin aikajänne on 1–3 vuotta, joka on toimeksiantajan strategian tarkasteluväli.
Kenelle ennakointia tehdään?	Sisäinen työkalu osaamisen kehittämiseen.

# LIITE 3. KYSELYLOMAKE JA TIEDOTE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE

## Osaamisen kehittämisen ennakointi asiantuntijaorganisaatiossa

Hei!

Olemme Lapin Ammattikorkeakoulun Ennakoinnin ja kehittämisen YAMK opiskelijoita ja teemme opinnäytetyötämme aiheesta "Strateginen ennakointi asiantuntijoiden osaamisen kehittämisessä organisaation yksikkötasolla". Tämän kyselyn tarkoituksena on kerätä aineistoa tutkimustamme varten ja se on suunnattu yksikkönne asiantuntijoille.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Vastaajia ei voida tunnistaa, eikä vastauksia käytetä muuhun kuin tähän opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen. Välttämättä avoimissa vastauksissasi käyttämästä mitään yksilöiviä henkilötietoja. Vastaamalla tähän kyselyyn, ja tallentamalla vastauksesi klikkaamalla kyselyn lopuksi "lähetä", annat suostumuksesi tietojen käsittelyyn tässä tutkimuksessa.

Kyselyyn vastaaminen kestää arviolta noin 15 minuuttia. Toivomme, että vastaat kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti ja huolellisesti. Kiitos ajastasi ja arvokkaasta panoksestasi!

Ystävällisin terveisin,  
Kaisa Kaarlela, Iris Kirvelä & Emma Rantanen  
Lapin AMK, Ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija YAMK

Yhteystiedot: [kkaarlel@edu.lapinamk.fi](mailto:kkaarlel@edu.lapinamk.fi), [ikirvela@edu.lapinamk.fi](mailto:ikirvela@edu.lapinamk.fi), [emrantan@edu.lapinamk.fi](mailto:emrantan@edu.lapinamk.fi)

Kun lähetät tämän lomakkeen, se ei kerää automaattisesti tietojasi, kuten nimeä ja sähköpostiosoitetta, ellei anna niitä itse.

\* Pakollinen

### Taustatiedot

1. Missä roolissa työskentelet \*

Asiantuntija

Esihenkilö

Operatiivinen asiantuntija

2. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisessä roolissasi? \*

0-3

4-7

7-10

yli kymmenen vuotta

3. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt organisaatiossa? \*

0-3

4-7

7-10

yli kymmenen vuotta

4. Koulutustausta, vastaa korkein tutkinto \*

Peruskoulu

2.aste (lukio/ammattikoulu)

Alempi korkeakoulututkinto

Ylempi korkeakoulututkinto

Lisensiaatti / tohtori

## Nykyinen osaaminen vs työn vaatimukset



5. Millaisia taitoja ja osaamista rooliisi tarvitaan tehtävien hoitamiseksi? \*

Kirjoita vastaus

6. Miten tyytyväinen olet osaamiseesi näillä osa-alueilla \*

- Olen tyytyväinen
- Olen osittain tyytyväinen
- En ole tyytyväinen

7. Tietojärjestelmäosaaminen \*

	En lainkaan tyytyväinen	Melko tyytyväinen	Enimmäkseen tyytyväinen	Täysin tyytyväinen	Ei koske minua
Operatiiviset järjestelmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Copilot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Word	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PowerPoint	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SharePoint	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkokoulutusympäristöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raportointijärjestelmät (esim. SQL, Power BI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Miten olet kehittänyt osaamistasi viimeisen vuoden aikana? \*

- Verkkokurssit ja digitaaliset osaamismerkkit
- Koulutus ja kurssit (lähitoteutus)
- Työpajat
- Mentorointi
- Tehtäväkierto
- Projektityö
- Tutkintoon johtava koulutus
- Itseopiskelu (esim. Youtube, ammattikirjallisuus, verkostoituminen)
- Kouluttajana toimiminen
- Ei ole ollut mahdollisuutta kehittää osaamista
- Muu

## Tulevaisuuden tarpeet



9. Millaisia muutoksia näet organisaatiossasi olevan odotettavissa 1-3 vuoden aikana? \*

Kirjoita vastaus

10. Millaisia muutoksia näet omassa roolissasi olevan odotettavissa 1-3 vuoden aikana? \*

Kirjoita vastaus

11. Miten hyvin pystyt varautumaan näihin muutoksiin? \*

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Muutokset organisaatiossasi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset omassa roolissasi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Miten sinun pitäisi kehittää osaamistasi, että voisit varautua muutoksiin paremmin? \*

Kirjoita vastaus

13. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tulevaisuuden osaamistarpeet alallasi seuraavien 1-3 vuoden aikana? \*

- Digitaaliset taidot ja tekoäly
- Kyberturvallisuus
- Kielitaito
- Henkilöstön moninaisuus
- Esihenkilökoulutus
- Muutosjohtaminen
- Projektijohtaminen
- Kouluttaminen
- Ennakointi ja tulevaisuusajattelu
- Tunnetaidot
- Esiintyminen, viestintä ja vuorovaikutus
- Kriittinen ajattelu ja ongelmanratkaisutaidot
- Laki- ja regulaatiomuutokset
- Vastuullisuus
- Systeemiajattelu (kokonaisuuksien hahmottaminen)
- Muu

14. Miten edellä mainitut osaamistarpeet näkyvät työssäsi? Miksi pidät niitä tärkeinä? 🗒️

Kirjoita vastaus

15. Miten organisaatiosi ja yksikkösi voisi parhaiten valmistautua näihin tuleviin osaamistarpeisiin? \* 🗒️

Kirjoita vastaus

16. Miten näet osaamisesi kehittyvän asiantuntijana tulevaisuudessa? \* 🗒️

Kirjoita vastaus

17. Mitkä ovat suurimmat haasteesi osaamisen kehittämisessä? \* 🗒️


- Minulla ei ole aikaa osaamisen kehittämiseen
- Minulla ei ole motivaatiota osaamisen kehittämiseen
- En tiedä mitä osaamista tarvitsisin
- Tiedän mitä osaamista tarvitsisin, mutten tiedä miten voisin kehittää osaamistani
- Organisaatio ei tarjoa minulle sopivia keinoja osaamisen kehittämiseen
- Työkulttuuri ei kannusta osaamisen kehittämiseen
- Muu

## Organisaation osaamisen kehittäminen 🗒️


Strategia & ennakointi

18. Miten arvioit näitä väittämiä \* 🗒️

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Organisaation strategia on minulle tuttu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation osaamisen kehittäminen on mielestäni tarvittavalla tasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation tavoitteet ovat selkeät ja motivoivat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on tärkeää oppia kollegoilta tai muilta asiantuntijoilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamistarpeitani arvioidaan riittävästi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


19. Kuinka hyvin organisaation strategian tavoitteet toteutuvat yksikössäsi? \* 

	Ei toteudu lainkaan	Toteutuu osittain	Toteutuu täysin	En osaa sanoa
Lentoliikenteen kannattava kasvu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvonluonti lentoliikenteen lisäksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakas- ja tuloskeskeisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


20. Kuinka hyvin organisaation arvot toteutuvat yksikössäsi? \* 

	Ei toteudu lainkaan	Toteutuu osittain	Toteutuu täysin	En osaa sanoa
Turvallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaskeisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusiutuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuullisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


## Motivaatio


21. Mitkä aihealueet ja taidot kiinnostavat sinua eniten oman osaamisesi kehittämisessä? \* 

- Digitaaliset taidot ja tekoäly
- Kyberturvallisuus
- Kielitaito
- Esihenkilökoulutus
- Muutosjohtaminen
- Projektijohtaminen
- Kouluttaminen
- Ennakointi ja tulevaisuusajattelu
- Tunnetaidot
- Esiintyminen, viestintä ja vuorovaikutus
- Kriittinen ajattelu ja ongelmanratkaisutaidot
- Laki- ja regulaatiomuutokset
- Vastuullisuus
- Systeemiajattelu (kokonaisuuksien hahmottaminen)
- Muu

22. Millaiset oppimismuodot motivoivat sinua parhaiten? \* 

- Verkkokurssit ja digitaaliset osaamismerkkit
- Koulutus ja kurssit (lähitoteutus)
- Työpajat
- Mentorointi
- Tehtäväkierto
- Projektiytyö
- Tutkintoon johtava koulutus
- Itseopiskelu (esim. Youtube, ammattikirjallisuus, verkostoituminen)
- Kouluttajana toimiminen
- Muu

23. Millaisia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia toivoisit lisää? \* 

24. Onko sinulla esikuvaa, joka inspiroi kehittämään omaa osaamistasi? \* 

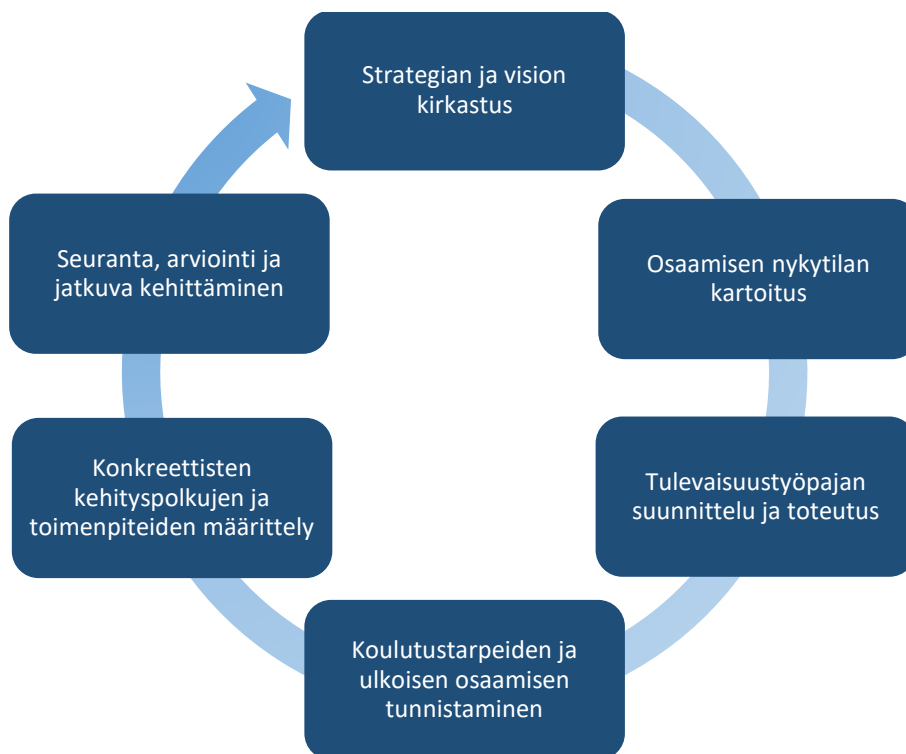
- Kyllä
- Ei

## LIITE 4. TULEVAISUUSTYÖPAJAN TOTEUTUS 4.12.2025

# Työpajan aikataulu

- ▶ 9.00-9.10 Alustus työpajalle ja sen tavoitteelle
  - ▶ Painotetaan, että rakennetaan visiota, ei keskitytä nykyisiin ongelmiin, vaan ratkaisujen ja uusien mahdollisuuksien tunnistamiseen.
- ▶ 9.10 - 9.30 Yhteinen visio kestävästä tulevaisuudesta
  - ▶ Esitetään ehdotus visiosta 2028 ja sen tarkentaminen yhdessä
- ▶ 9.30-10.15 Mitä nykytilanteesta pitäisi muuttaa vision saavuttamiseksi
  - ▶ Nykytilanteen kuvaus: esitellään kyselyn tuloksia osaamisen nykytilasta yms.
  - ▶ Tunnistetaan avainmuuttajat, joilla visioon päästään
- ▶ 10.15-10.30 kahvitauko
- ▶ 10.30-11.15 Pohditaan ratkaisuja, joita pitäisi tehdä vision saavuttamiseksi.
- ▶ 11.15-11.35 Rakennetaan aikajana nykyhetkestä tulevaisuuteen ja tunnistetaan se tapahtumaketju, jota vision toteutuminen vaatii.
- ▶ 11.35-11.45 Kirjataan askeleet nykyhetkestä tulevaisuuteen.
- ▶ 11.45-12.00 Yhteenveto ja palaute

## LIITE 5. TOIMINTAMALLI ENNAKOIVAAN OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN



### 1. Strategian ja vision kirkastus

Määritetään yksikön pitkän aikavälin visio ja tavoitteet (esim. 3 vuotta eteenpäin), jotta voidaan konkretisoida, millaista osaamista ja toimintaa tavoitellaan.

### 2. Osaamisen nykytilan kartoitus

Toteutetaan osaamiskartoitus (esim. kysely, haastattelut, aiemmat kehityskeskustelujen kirjaukset).

Kartoitetaan yksilöiden urakehitystoiveet.

Kartoitetaan nykytilassa esiintyvät osaamisen kehittämisen esteet (esim. ajankäyttö, työkuormitus, elämäntilanne).

### 3. Tulevaisuustyöpajan suunnittelu ja toteutus

Tulevaisuustyöpajan tavoitteena on tunnistaa osaamistarpeisiin vaikuttavia muutostekijöitä tarkemmalla tasolla ja koota yhteinen konkreettista toimenpiteistä koostuva polku, jolla strategiset tavoitteet ovat saavutettavissa.

Ennen työpajaa valmistellaan ennakkomateriaali perustuen strategisiin tavoitteisiin ja osaamisen nykytilan kartoituksen tuloksista, ja jaetaan se tutustuttavaksi osallistujille.

Nostetaan työpajan aiheiksi osaamiskartoituksessa ja aiemmasta strategiatyöskentelystä nousseita muutostekijöitä tai aihepiirejä. Huomioi aihepiirien määrän valinnassa työpajan osallistujien määrä ja käytettävissä oleva aika.

Huomioi tilaisuuden toteutuksessa osallistujien aktiivinen mukaanotto eri toteutustavoissa (lähi-, etä- tai hybridi).

Esimerkki toteutetun työpajan aikataulusta ja rakenteesta:

9.00–9.10 Alustus työpajalle ja sen tavoitteelle

9.10–9.30 Yhteinen visio kestävästä tulevaisuudesta: Esitetään ehdotus visiosta 2028 ja sen tarkentaminen yhdessä. *Avoin keskustelu.*

9.30–10.15 Mitä nykytilanteesta pitäisi muuttaa vision saavuttamiseksi. *Työskennellään 2–5 henkilön ryhmissä. Jokainen ryhmä kiertää keskustelemassa jokaisesta aiheesta ja kirjaa näkemyksensä ylös muiden nähtäville.*

10.15–10.30 kahvitauko

10.30–11.15 Pohditaan ratkaisuja, joita pitäisi tehdä vision saavuttamiseksi. *Työskennellään 2–5 henkilön ryhmissä. Jokainen ryhmä kiertää keskustelemassa jokaisesta aiheesta ja kirjaa näkemyksensä ylös muiden nähtäville.*

11.15–11.35 Rakennetaan aikajana nykyhetkestä tulevaisuuteen ja tunnistetaan se tapahtumaketju, jota vision toteutuminen vaatii. *Jokainen osallistuja kirjaa omalta kohdaltaan tarvittavaa lisäosaamista 1, 2 ja 3 vuoden päästä. Aikajana jaetaan kaikille osallistujille.*

11.35–11.50 Yhteenveto ja palaute. *Avoin keskustelu.*

#### **4. Koulutustarpeiden ja ulkoisen osaamisen tunnistaminen**

Koostetaan työpajan tuotoksista konkreettiset osaamistarpeiden muutokset.

Selvitetään, mistä aiheista tarvitaan muodollista koulutusta ja kenelle se kohdennetaan ja milloin koulutus on ajankohtaista.

Arvioidaan projektien osaamistarpeet ja avainosaajien saatavuus.

Tunnistetaan, mitä osaamista tarvitaan yksikön ulkopuolelta ja mistä kehittämiseen tarvitaan tukea (esim. HR, muut yksiköt).

Suunnitellaan perehdytys ja mahdollinen sijaistus ennakoivasti.

## 5. Konkreettisten kehityspolkujen ja toimenpiteiden määrittely

Laaditaan jokaiselle tiimin jäsenelle strategisiin tavoitteisiin perustuva yksilöllinen kehityspolku keskipitkälle aikajänteelle (esim. 3 vuotta):  
esim. lisäkoulutusten, mentoroinnin ja projektikierto aikataulutus.

- o Esimerkki kuvitteellisen asiantuntijaroolin strategisten tavoitteiden asettamisesta ja osaamisen kehittämisen polun suunnittelu kolmelle vuodelle:



Sovitaan osaamisen jakamisen käytännöt (esim. sisäiset ja ulkoiset mentoriparit, projektiosallistuminen oman vastualueen ulkopuolella, osaamisprofiilien jakaminen organisaatiossa).

Laaditaan toimintasuunnitelma resurssihaasteiden ratkaisemiseksi (esim. työkuorman tasoitus, osaamisen kehittämiseen varattua aikaa, mahdolliset rekrytointitarpeet).

## 6. Seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

Määritellään selkeät mittarit ja aikataulu tavoitteiden toteutumisen seurannalle (esim. vuosittaiset katselmukset, palautekyselyt).

Tarkastellaan suunnitelmaa säännöllisesti vuosittain osana yksikön toimintasuunnitelman laadintaa.

Hyödynnetään päivitettyä toimintasuunnitelmaa yksilökohtaisten kehityssuunnitelmien tukena.

Varmistetaan, että kaikki kokevat olevansa osallisia ja sitoutuneita kehittämiseen, esimerkiksi hyödyntämällä tässä esiteltyä työpajatyöskentelymallia.