Tampereen yliopisto

Minna Issakainen

JOHTAJIEN KÄSITYKSIÄ OSAAMISEN JOHTAMISESTA

ICT-alan virasto teknologiakehityksen ja työelämän muutoksissa

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Pro Gradu-tutkielma
Heinäkuu 2025

TIIVISTELMÄ

Minna Issakainen: Johtajien käsityksiä osaamisen johtamisesta: ICT-alan virasto teknologiakehityksen ja työelämän muutoksissa
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Elinikäinen oppiminen ja kasvatus, kasvatustieteen maisterin tutkinto
Heinäkuu 2025

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää organisaation johdon näkökulmasta, että millaisia näkemyksiä heillä on organisaation osaamisesta, organisaation osaamisen johtamisesta ja siitä, miten organisaatiossa osaamista ja oppimista kehitetään tai tulisi kehittää. Tavoitteena on löytää johtajien näkemyksistä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, jotta saadaan muodostettua kokonaiskuva organisaation osaamisen johtamisesta ja antaa myös kehittämissuosituksia tulevaisuuteen. Tärkeää on ymmärtää, miten johtajat osaamisen johtamisen näkevät, jotta voidaan arvioida, minkälaisilla käytänteillä osaamista tällä hetkellä tunnistetaan, johdetaan ja minkälaisilla tavoilla osaamista voidaan jatkossa paremmin hyödyntää ja johtaa. Tutkimuksella pyritään auttamaan koko organisaation osaamisen johtamista tulevaisuudessa ja siihen tämä tutkimus tuottaa tietoa.

Tässä tutkielmassa on neljä pääkysymystä: 1. Miten kohdeorganisaation toiminta on muuttunut ja mitkä ovat sen ICT-alan nykytoiminnan ja lähitulevaisuuden keskeiset haasteet? 2. Minkälaisia näkökulmia johtajilla on organisaationsa osaamisesta? 3. Minkälaisia näkökulmia johtajilla on osaamisen johtamisesta? ja 4. Minkälaisia näkökulmia johtajilla on osaamisen kehittämisestä ja oppimisesta?

Tutkimuksen haastatteluaineisto on kerätty haastattelemalla ICT-alan viraston johtajia sen eri vastuualueilta. Haastateltavia tavoiteltiin viraston henkilöstöjohtajalle toimitetun haastattelukutsun avulla, jota jaettiin viraston sisällä. Kutsun jälkeen johtajat olivat yhteydessä tutkijaan haastatteluajan sopimisesta. Tutkimuksen aineisto kerättiin yksilöhaastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna ja analysoitiin teema-analyysinä fenomenografista tutkimusotetta hyödyntäen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtajilla on monipuolisia ja osin ristiriitaisia näkemyksiä organisaation osaamisesta ja sen johtamisesta. Osaaminen nähdään vahvana ja arvostettuna, mutta samalla hajanaisena ja kehittämistä vaativana kokonaisuutena. Osaamisen johtaminen on osittain epämuodollista ja hajautunutta, mutta siihen liittyy myös strategisia ja kulttuurisia ulottuvuuksia. Osaamisen kehittämisessä korostuvat ennakointi, työssä oppiminen ja yhteisöllinen kehittäminen. Organisaation kyky vastata ICT-alan muuttuviin vaatimuksiin edellyttää systemaattista osaamisen tunnistamista ja johtamista, johon tutkimus tarjoaa konkreettisia kehittämissuosituksia.

Avainsanat: Osaamisen johtaminen, ICT-ala, julkinen sektori, strateginen kehittäminen, työssä oppiminen, organisaatiokulttuuri, tietoturvaosaaminen, ennakointi, mentorointi, kompetenssit, osaamispääoma, muutoskyvykkyys, digitaalinen transformaatio, fenomenografia, teemahaastattelu

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

ABSTRACT

Minna Issakainen: Leaders' Perceptions of Competence Management: An ICT Agency Amid Technological Development and Changes in Working Life
Master´s thesis
Tampere University
Lifelong learning and education, Master of Arts (Education)
July 2025

The aim of this Master's thesis is to explore, from the perspective of organizational leadership, the views that leaders hold regarding organizational competence, competence management, and how learning and competence are or should be developed within the organization. The goal is to identify similarities and differences in leaders' perspectives to form a comprehensive understanding of competence management and to provide recommendations for future development. It is essential to understand how leaders perceive competence management in order to evaluate current practices for identifying and managing competence, and to determine how competence can be better utilized and led in the future. This research aims to support the organization's overall competence management and provides insights to guide its future development.

The study addresses four main research questions:

How has the target organization's operations changed, and what are the key challenges in its current and near-future ICT activities?

What perspectives do leaders have on the competence within their organization?

What perspectives do leaders have on competence management?

What perspectives do leaders have on competence development and learning?

The research data was collected through individual interviews with leaders from various departments of an ICT agency. Participants were recruited via an interview invitation distributed internally by the agency's HR director. After receiving the invitation, leaders contacted the researcher to schedule interviews. The data was collected through thematic interviews and analyzed using thematic analysis with a phenomenographic research approach.

The findings indicate that leaders have diverse and sometimes conflicting views on organizational competence and its management. Competence is seen as strong and valued, yet fragmented and in need of development. Competence management is partly informal and decentralized, but also includes strategic and cultural dimensions. Key themes in competence development include anticipation, workplace learning, and collaborative development. The organization's ability to respond to the evolving demands of the ICT sector requires systematic identification and management of competence, for which this study offers concrete recommendations

Keywords: Competence management, ICT sector, public sector, strategic development, workplace learning, organizational culture, cybersecurity competence, anticipation, mentoring, competencies, intellectual capital, change capability, digital transformation, phenomenography, thematic interview

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

☐ Ei
☒ Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: Microsoft Copilot (GPT-4-pohjainen kielimalli, käytössä vuoden 2025 versio).

Tutkimuksessa on hyödynnetty tekoälyavusteista kielimallia seuraavissa tarkoituksissa:

Sisällön jäsentely ja kieliasun tarkistus: Tekoälyä käytettiin teorioita käsittelevien kappaleiden (luvut 3–4) jäsentelyn ideointiin sekä lauserakenteiden ja kieliasun tarkistamiseen.
Analyysien otsikointi: Tekoäly avusti tutkimustuloksista tehtyjen analyysien ylä- ja pääluokkien otsikoiden ideoinnissa (luku 5).
Tiivistelmä: Tekoälyä käytettiin tutkimustulosten tiivistämiseen tiivistelmää varten sekä tiivistelmän kääntämiseen englanniksi.
Lähteet: Lähdeluettelon järjestämisessä ja viitteiden tarkastamisessa hyödynnettiin tekoälyä.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO ... 6

2 ICT-ALAN MURROS JA KEHITTÄMISHAASTEET ... 9

2.1 Viraston historia ja nykytilanne ... 10
2.2 ICT-alan kehitys ... 11

3 OSAAMISEN TUNNISTAMINEN JA KEHITTÄMINEN ... 13

3.1 Osaamisen ja ammattitaidon määrittely ... 14
3.2 Osaamisen tunnistaminen ennen ja nyt ... 17
3.3 Työssä oppiminen ja osaamisen kehittäminen ... 19

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN ... 23

4.1 Osaamispääoma ... 23
4.2 Johtaminen ja organisaatiokulttuuri ... 24
4.3 Oppiva organisaatio ja työn muutos ... 26

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN ... 30

5.1 Tutkimuskysymykset ... 30
5.2 Tutkimusmenetelmä ... 30
5.3 Aineistonkeruu ja aineiston analysointi ... 32
5.4 Tutkimuksen eettisyys ... 34

6 TUTKIMUSTULOKSET ... 37

6.1 Käsitystyypit organisaation osaamisesta ... 37
6.1.1 Johtajien käsityksiä organisaation osaamisesta ... 39
6.2 Käsitystyypit osaamisen johtamisesta ... 42
6.2.1 Johtajien käsityksiä osaamisen johtamisesta ... 43
6.3 Käsitystyypit osaamisen kehittämisestä ja oppimisesta ... 52
6.3.1 Johtajien käsityksiä osaamisen kehittämisestä ja oppimisesta ... 53
6.4 Tulokset tutkimuskysymyksittäin ... 57

7 YHTEENVETO JA POHDINTA ... 60

7.1 Yhteenveto tutkimustuloksista ... 62
7.2 Pohdinta ja jatkotutkimuksen tarpeet ... 66

LÄHTEET ... 71

LIITTEET ... 75

1 JOHDANTO

Tutkimuksen tarkoituksena oli auttaa valtionhallinnon viraston johtoa kehittämään henkilöstön osaamista ja sen systemaattista johtamista muuttuvassa toimintaympäristössä. Aihe liittyy ajankohtaiseen keskusteluun dynaamisesta ja uudistuvasta työelämästä. Digitalisaatio muuttaa jatkuvasti organisaatioiden toimintatapoja ja haastaa niitä kehittämään toimintaansa yhä uudelleen asiakastarpeet huomioiden. Työn tekemisen tavat ja tehtävät muuttuvat.

Tutkimuksen aihe on jatkoa tutkijan kandidaatin tutkimukseen, missä tutkittiin työntekijöiden käsityksiä osaamisen kehittymisestä yrityskohtaisessa koulutuksessa. Tutkija kiinnostui työelämässä tapahtuvan osaamisen kehittämisen eri intresseistä, miten ne kohtaavat ja kuinka ne saataisiin palvelemaan samaa tarkoitusta ja tavoitetta työpaikoilla.

Tässä tutkimuksessa kohteena oli valtionhallinnossa toimivan ICT-alan viraston johtoa, jotka viime kädessä hyödyntävät osaamista liiketoiminnassaan. Tutkimuskohteena olleessa virastossa henkilöstömäärä oli noin 1600. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui työn edellyttämiin osaamisvaatimuksiin eli kvalifikaatioihin, osaamispotentiaaliin eli kompetenssien käyttöön, näiden käytettävyytenä ilmenevään ammattitaitoon sekä kaikkien edellisten yhteensovittamiseen osaamisen johtamisella. Lisäksi käsiteltiin osaamisen kehittämisen lähtökohtia ja kehittämistarpeita osaamisen tunnistamisen jälkeen.

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata viraston osaamisen johtamisen tilannetta tarkastelemalla ja ymmärtämällä ilmiöitä ja tekijöitä, mitkä vaikuttavat viraston osaamisen johtamiseen, onko osaamisen johtamisella jokin malli ja onko osaamisen johtaminen tiedostettua ja miten osaamista kehitetään.

Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen. Tutkimukseen osallistui seitsemän virastossa työskentelevää johtajaa. Haastattelut toteutettiin yksilöllisinä teemahaastatteluina. Aineiston analyysi tapahtui teema-analyysinä fenomenografista tutkimusotetta hyödyntäen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ICT-alan viraston johtajilla on monipuolisia ja osin ristiriitaisia näkemyksiä organisaation osaamisesta ja sen johtamisesta. Osaaminen nähdään vahvana ja arvostettuna, mutta samalla hajanaisena ja kehittämistä vaativana. Osaamisen johtaminen on osittain epämuodollista ja hajautunutta, mutta siihen liittyy myös strategisia ja kulttuurisia ulottuvuuksia. Osaamisen kehittämisessä korostuvat ennakointi, työssä oppiminen ja yhteisöllinen kehittäminen.

Johtajien näkemyksissä korostui tarve systemaattiselle osaamisen tunnistamiselle ja johtamiselle. Organisaatiossa ei ole vielä yhtenäistä mallia osaamisen johtamiseen, ja käytännöt vaihtelevat yksiköittäin. Osaamispotentiaalia ei hyödynnetä täysimääräisesti, ja osaamisen näkyväksi tekeminen on osin sattumanvaraista. Työntekijöiden motivaatio ja itseohjautuvuus nähtiin vahvuuksina, mutta osaamisen kehittämisen rakenteet ja selkeät osaamispolut puuttuvat.

Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä seuraavia päätelmiä. Osaamisen johtaminen vaatii strategista otetta ja yhtenäisiä käytäntöjä koko organisaation tasolla. Osaamisen kehittäminen on nähtävä investointina, joka tukee organisaation kilpailukykyä ja henkilöstön hyvinvointia. Johtajien rooli on keskeinen oppimiskulttuurin rakentamisessa ja osaamisen näkyväksi tekemisessä. Ennakoiva osaamisen kehittäminen ja asiakaslähtöinen ajattelu ovat kriittisiä ICT-alan jatkuvassa muutoksessa.

Edellä kuvattujen havaintojen pohjalta tutkimuksella voidaan esittää seuraavia toimenpidesuosituksia:

1. Yhtenäinen osaamisen johtamisen malli: Organisaation tulisi kehittää strategiaan kytkeytyvä, koko viraston kattava osaamisen johtamisen malli, joka mahdollistaa osaamisen systemaattisen tunnistamisen ja hyödyntämisen.
2. Osaamiskartoitusjärjestelmä: Käyttöön tulisi ottaa organisaatiotason järjestelmä, joka kokoaa tiedot henkilöstön osaamisesta ja tukee resurssien kohdentamista tehokkaasti.

3. Mentorointi ja vertaisoppiminen: Mentorointiohjelmia ja kokemusperäistä tiedonvaihtoa tulisi vahvistaa, jotta osaaminen siirtyy tehokkaasti ja tukee yhteisöllistä oppimista.
4. Selkeät osaamispolut ja kehittymissuunnitelmat: Työntekijöille tulisi tarjota näkyvyyttä omiin kehittymismahdollisuuksiinsa ja urapolkuihinsa, mikä tukee motivaatiota ja sitoutumista.
5. Johtajien osaamisen vahvistaminen: Johtajille tulisi tarjota tukea ja koulutusta osaamisen johtamisen käytännöissä, jotta he voivat toimia esimerkkeinä ja mahdollistajina oppimisen kulttuurissa.
6. Tietoturvaosaamisen jatkuva kehittäminen: Julkisen sektorin erityisvaatimukset huomioiden tietoturvaosaamisen ja varautumisen kehittämistä tulee pitää keskiössä kaikilla organisaation tasoilla.

2 ICT-ALAN MURROS JA KEHITTÄMISHAASTEET

Organisaatioita, joilla on vahva visio ja sen mukaista strategista johtamista, kuvataan olevan kaikista muutoskyvykkäimpiä. Digian (2025) tutkimuksen mukaan kuitenkin suomalaisilla työpaikoilla se koetaan olevan jopa hämmästyttävän heikolla tasolla. Vain 35 % kokee, että omassa organisaatiossa on riittävän tehokasta uudistumista. Tähän liittyy merkittävästi organisaatioiden päätöksenteon liiallinen hierarkkisuus vailla tarvittavaa ketteryyttä. Johdon kyky laittaa muutoksia toimeen ja johtaa niitä, eivät toteudu toivotulla tasolla ja linjassa asetettujen tavoitteiden kanssa. Suomalaisia organisaatioita johdetaan vielä liiaksi hyvin perinteisellä tavalla, eikä johtamisessa nähdä muutosta, vaikka työelämän muutokset vain kiihtyvät. Tähän ilmiöön kiinnittyy kuitenkin vahvasti organisaatioiden menestysmahdollisuudet, heidän työntekijöiden hyvinvointi ja laajemmin koko yhteiskunnan näköala.

Viitala (2025) kuvaa osaamisen johtamista kahtena kokonaisuutena: strategisten kyvykkyyksien hallintana ja henkilöstön osaamisen kehittämisenä, mitä ohjaa vahvasti organisaation valitsema suunta. Muutokset edellyttävät (Digia 2025) strategiaa, mikä korostaa jatkuvaa oppimista ja organisaatiossa mahdollistettavaa kokeilukulttuuria. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa oli nähtävillä se, miten asiakasrajapinnasta nousee koko ajan uusia tarpeita ja miten organisaatio voi parhaimmalla mahdollisella tavalla vastata asiakkaiden teknologisiin vaatimuksiin. Datan ja tekoälyn tarjoamat uudet mahdollisuudet asiakkaille asettavat organisaation strategian tarkastelun kohteeksi. Organisaation on arvioitava, mitä taitoja ja osaamista tarvitaan. Organisaation on myös tarkasteltava omia vahvuuksiaan, miten eri kyvykkyydet hyödynnetään ja onko organisaatiossa piilevää, hyödyntämätöntä potentiaalia.

Valtion työntekijöiden osaaminen nähdään nykyään paremmin vastaavan työn vaatimuksia. Erityisesti valtion elinkeinotoiminnan palveluissa (96 %) sekä opetus-, koulutus- ja kulttuuripalveluissa (93 %) työntekijät kokevat osaamisensa olevan tasapainossa työn vaatimusten kanssa. Myös kirkon hautausmaa- ja palvelutyön (93 %) sekä terveysalan (87 %) työntekijät arvioivat osaamisensa vastaavan aiempaa paremmin työn vaatimuksia. Sen sijaan ministeriötason toiminnassa (81 %) ja hyvinvointialueiden hallinto- ja toimistotyössä (80 %) osaamisen ja työn vaatimusten tasapaino koetaan harvemmin (Pekkarinen, Korhonen, & Erkkilä, 2025).

2.1 Viraston historia ja nykytilanne

Viraston historia ulottuu reilun kymmenen vuoden taakse ja sen perustaminen on ollut merkittävä askel kohti keskitettyjä ICT-palveluita valtionhallinnossa. Virasto tarjoaa toimialasta riippumattomia, kaikille virastoille samanlaisia ICT-palveluita yhdestä paikasta, mikä tuo merkittäviä skaalaetuja. Viraston kasvu on ollut vahvasti sidoksissa virastojen keskittämiseen, mikä on mahdollistanut tehokkaamman ja yhtenäisemmän palvelutarjonnan.

Vuodesta 2016 alkaen turvallisuuskriittisten palveluiden kysyntä on kasvanut huomattavasti. Tämä on johtanut siihen, että useista eri organisaatioista on siirtynyt henkilöstöä virastoon, tuoden mukanaan arvokasta osaamista ja kokemusta. Tämä siirtymä on ollut keskeinen tekijä viraston palveluiden kehittämisessä ja turvallisuuden varmistamisessa.

Johtajille on ollut haasteellista hallita viraston toimintaa useilla paikkakunnilla, erityisesti koronapandemian jälkeen, kun etätyö on yleistynyt entisestään. Aiemmin työntekijät tapasivat säännöllisesti toimistoilla, mutta nyt etätyön lisääntyminen on tuonut mukanaan uusia haasteita johtamiseen ja tiimien yhteistyöhön.

Asiakkaiden paine ja odotukset innovatiivisuudelle ovat kasvaneet, ja nyt virastolta odotetaan esimerkiksi tekoälyyn liittyvää asiantuntemusta. Aikaisemmin rekrytoinnissa osaamisvaatimukset olivat matalammat, mutta nyt nähdään, että osaamista voidaan kasvattaa ja kehittää vastaamaan uusia haasteita. Varautumisnäkökulma on myös noussut esiin, ja virasto on osannut varautua tuleviin muutoksiin ja tarpeisiin.

Kaikki viraston palvelut edellyttävät toimivaa tietoliikennettä, ja odotukset ovat korkealla, että kaikki toimii moitteettomasti. Sisäiset Lean-palaverit ja päivystyspalaverit ovat keskeisiä toimintamalleja, joissa nostetaan esiin ongelmia ja muut voivat auttaa niiden ratkaisemisessa yhteisvoimin. Tämä yhteistyö on parantanut viraston palveluiden laatua ja tehokkuutta.

Viimeisen kymmenen vuoden aikana virastossa on tapahtunut merkittävä kulttuurinen muutos. Aiemmin virasto osti tuotteita eri palveluntarjoajilta ja maksoi niiden ylläpidosta, mutta nykyään viraston on ymmärrettävä pilvipalveluita ja vuokralisenssejä itse. Sykli on nopeutunut ja sopimusmallit ovat monimutkaistuneet, mikä on lisännyt toiminnan vaikeuskerrointa.

Uusien tietojärjestelmien integrointi on ollut haaste, erityisesti kun on yhdistettävä useita eri järjestelmiä yhteen uuteen järjestelmään. Virasto pyrkii jatkuvasti innovoimaan säästökohteita asiakkailleen ja vastaamaan uusiin vaatimuksiin, vaikka osaamista ei aina ole heti saatavilla. Tämä vaatii jatkuvaa oppimista ja sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin.

Virastolla on mahdollisuus rakentaa uusia kokonaisuuksia koko valtionhallinnolle, mikä voisi tuoda merkittäviä säästöjä laajemminkin. Tämä edellyttää kuitenkin jatkuvaa kehitystä ja osaamisen päivittämistä, jotta virasto voi vastata asiakkaidensa tarpeisiin ja odotuksiin tehokkaasti sekä innovatiivisesti.

2.2 ICT-alan kehitys

Tieto- ja viestintäteknologian (ICT) sektorin nopea kasvu on kiihdyttänyt kilpailukykyä, innovaatioita ja työpaikkojen luomista myös Euroopassa. Tämä kehitys on ollut erityisen merkittävää, sillä uusimpien digitaalisten teknologioiden käyttöönotto on tullut kriittiseksi tekijäksi sekä teollisuuden että maiden kilpailukyvyn lisäämisessä (Jorgenson & Vu, 2016; Vasilescu et al., 2020). ICT-sektorin nousevat megatrendit, kuten tekoälyintegraatio, kyberturvallisuushaasteet ja siirtyminen kohti 5G-verkkoja, korostavat jatkuvan osaamisen kehittämisen tarvetta organisaatioissa, jotta he pysyvät kilpailukykyisenä globaaleilla markkinoilla.

Euroopassa on kuitenkin merkittävä pula ammattitaitoisista ICT-ammattilaisista, mikä vaatii innovatiivisia strategioita osaamisvajeen korjaamiseksi (Vasilescu et al., 2020). Tämä ammattitaitoisen työvoiman puute

on haaste organisaatioille ja teollisuudenaloille, jotka pyrkivät innovoimaan ja pysymään kilpailukykyisinä yhä digitaalisemmassa maailmassa. Teknologisen kehityksen sujuva integrointi vaatii muutoksenhallintaprosesseja, jotka kattavat sekä tekniset että inhimilliset näkökohdat. Yhteistyö yliopistojen ja yksityisen sektorin kanssa on välttämätöntä, jotta valmistuneilla on tarvittavat taidot työelämään (Fischer et al., 2022).

Kun katsotaan ICT- alan tai yleisemmin työelämän kehitystä, puheissa korostuu termi neljännestä teollisesta vallankumouksesta. Sen kuvataan vaikuttavan työelämään ja muuttavan työn tekemisen tapoja, koska markkinoilla ja kansainvälistymisellä on siinä vaikutuksensa. On jo pitkään puhuttu uusista ammateista ja vanhojen häviämisestä. Tarkastellessa koulutusta edellä mainitussa muutosvoimassa, ei sen ole kerrottu pysyneen kaikilta osin mukana ainakaan niin sanotuissa virallisissa oppimisympäristöissä, mitä oppilaitokset edustavat. Työelämässä jatkuvan oppimisen tarve tulee koko ajan kehittyvästä teknologiasta: tietoverkoissa, mobiililaiteissa, sovelluskehityksessä jne. Työelämässä ammattitaidon kehittäminen syntyy epämuodollisuuksissa, koska virallisissa oppimisympäristöissä se on hidasta tai niissä osaamista ei saavutettaisi ollenkaan (Bokas 2017).

Tulevaisuuden tärkeimmät digitaaliset taidot ovat välttämättömiä edistyneiden ICT-tekniikoiden hyödyntämiseksi. Toimistotyöntekijöiden on hallittava ICT-työkalujen käyttö, itsenäisyys sekä tiedon hankinta ja analysointi (Montero Guerra et al., 2023). Lisäksi uusien teknologioiden, kuten pilvilaskennan ja tekoälyn, asennuksen ja käytön osaamisen kysyntä on lisääntynyt (Masenyetse & Manamathela, 2023). Näiden taitojen kehittäminen on elintärkeää, jotta ICT-sektorin potentiaali voidaan vapauttaa ja kilpailukyky säilyttää.

3 OSAAMISEN TUNNISTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Organisaatioiden tehtävänä on huolehtia siitä, että henkilöstöllä on riittävät valmiudet ja resurssit jatkuvaan oppimiseen. Työelämä on pysyvässä murroksessa, ja uuden osaamisen omaksuminen sekä muutoksiin sopeutuminen ovat entistä tärkeämpiä. Asiantuntijat ovat huolissaan työuupumuksen yleistymisestä, sillä kuormituksen koetaan kasvavan. Yhteiskunnan jakautuminen vaikeuttaa johtamista ja organisaatioiden toimintaa, erityisesti kun työ tapahtuu yhä monimutkaisemmassa, paineistetussa ja epävarmassa ympäristössä (Vuorenmaa, 2024).

Yleisissä työelämävalmiuksissa korostuu työntekijän ominaisuudet, joiden turvin työntekijän on helpompi asemoida itseään osaksi työyhteisöä. Omien työelämäosaamiseen liittyvien valmiuksien kautta on helpompi esimerkiksi siirtyä työelämässä työpaikasta tai tehtävästä toiseen. Työelämässä korostetaan yhä vahvemmin ammattitaidon ja osaamisen merkitystä. Organisaatiolle osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö on tärkeä pääoma, joihin investoiminen perustuu organisaatioiden strategiaan. Työelämää koskettavat edelleen rakenteelliset muutokset, globaali ja kansallinen kilpailu sekä tulosvastuullisuus, mitkä luovat paineita henkilöstön osaamisen jatkuvalle kehittämiselle sekä yksilö että yhteisöjen tasolla (Paloniemi, 2004).

Digian tutkimuksen (2025) mukaan merkittävin ja jopa kriittinen tekijä organisaatioiden muutoskyvykkyydessä on henkilöstön osaamisen strateginen kehittäminen. Kun työ ja sen toimintatavat ovat jatkuvassa muutoksessa teknologian kehittymisen vuoksi, on oppimista tarkasteltava Viitalan (2025) mukaan jatkuvana prosessina, missä sen tarpeet määritellään liiketoiminnasta lähtevästä strategiasta. Työpaikoille on kehitettävä uusia vaihtoehtoisia oppimisen keinoja. Lisäksi on luotava arviointijärjestelmä, jossa tarkastellaan

kehittämisen vaikuttavuutta sekä osaamisen resursseja ja ajantasaisuutta dynaamisena prosessina.

3.1 Osaamisen ja ammattitaidon määrittely

Ammatillisen osaamisen määrittäminen on käsitteellisesti ollut kirjavaa (Paloniemi, 2004). Toimialakohtaiseen tai työntekijäryhmäkohtaiseen liittyvästä pätevyydestä on käytetty kuvaavina käsitteinä ammattitaito (Kankaanpää 1997), kvalifikaatiot (Nijhof & Streumer 1998), osaaminen ja kompetenssi (Ellström & Nordhaug 1991). Toisaalta jopa väitöskirjoissa osaaminen on määritelty synonyymiksi kompetenssille.

Hyvää työsuoritusta määriteltäessä, osaaminen muodostuu työntekijän tiedoista, taidoista, kokemuksesta ja kyvystä kommunikoida sekä toimia verkostoissa. Lisäksi työsuoritukseen vaikuttavat työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten persoonallisuus. Työntekijöiden kesken sama koulutus ja osaaminen ilmenevät ja painottuvat eri tavoin henkilökohtaisten ominaisuuksien vuoksi (Otala, 2008). Työnantajien rekrytointi-ilmoituksia tarkastellessa korostuvat monenlaiset ammatilliseen osaamiseen liittyvät vaatimukset. Persoonallisia tekijöitä punnitaan viime kädessä haastattelutilanteessa.

Paloniemen (2004) mukaan ammattitaitoa voidaan tarkastella ammatin taitamisen ja hallinnan kautta. Ammattitaito on dynaamista, kehittyvää, työn ja sen tekijöiden kykyjen ja valmiuksien välinen prosessi. Kankaanpää (1997) kuvaa ammattitaidon kuuteen erilaiseen taitotyyppiin.

Keskeisenä pidetään taitoja, joita työntekijä tarvitsee normaalityöstä selviytymisessä. Toiseksi työntekijä tarvitsee niin sanottuja reunataitoja, joita työssä tarvitaan satunnaisesti, esimerkiksi jossakin poikkeustilanteessa. Avaintaitoja työntekijä tarvitsee muutostilanteessa, joiden avulla hän pyrkii hallitsemaan työtään ja palauttamaan sen normaaliin tilaan. Vaikeimpia tunnistettavia taitoja ovat äänettömät, piilotetut ja näkymättömät taidot. Piilossa olevia taitoja ei haluta paljastaa, koska ne yhdistetään usein työelämän valtaprosesseihin. Ne halutaan pitää salassa toisilta. Vaikeinta on tunnistaa työntekijän äänettömiä ja näkymättömiä taitoja. Nämä liittyvät usein työ- ja toimialaan ja ovat hyvin henkilökohtaisia (Kankaanpää, 1997).

Ruoholinnan mukaan (2000) kvalifikaation käsite liitetään kysymyksiin ammattitaidosta, ammattilaisuudesta, tasa-arvosta, palkkauksesta, työmarkkinoista sekä työn laadusta ja määrästä. Kvalifikaation käsite eroaa ammattitaidon ja osaamisen käsitteistöstä siinä, että se kytkeytyy taloudelliseen näkökulmaan. Työntekijällä on oltava työstä suoriutuakseen hallussaan tietynlaista tietotaitoa. Tähän liittyy vahvasti työnantajaa koskeva intressi (Paloniemi, 2004).

Työpaikalla osaamisen kehittämisellä on monenlaisia intressejä. Työntekijöille se voi olla keino nostaa omaa markkina-arvoaan, saada parempaa palkkaa tai monipuolisempia tehtäviä ja laajempaa vastuuta. Kehittymisen mahdollistaminen lisää myös motivaatiota. Viitala (2025) kuvaa osaamisen kehittämistä eri tavoitteiden kautta: organisaation mahdollisuutena turvata osaamisperustaa, parantaa palveluiden laatua, uudistaa ja uudistua, ruokkia innovatiivisuutta sekä parantaa yksilöiden suorituskykyä ja työmarkkinakelpoisuutta.

Kvalifikaatioita pyritään myös erottelemaan toisistaan. Väärälä (1995) mainitsee erottelun perustuvan samankaltaisiin tekijöihin, kuin ammattitaitoa kuvaavissa taitotyypeissä. Työyhteisössä ja kulttuurissa toimiminen edellyttää taitoja ja yksilöllisiä ominaisuuksia, joita tarvitaan enemmän kuin teknisiä kvalifikaatioita. Toisaalta työn kehittämisessä, itsesäätelyssä ja muutosten hallinnassa korostuvat työntekijöiden ja työyhteisön välisiin suhteisiin liittyvät kvalifikaatiot. Työelämän ydinkvalifikaatioina (core competencies) pidetään omaksumisen ja hallinnan taitoja. Edellä mainittuihin ydinkvalifikaatioihin liitetään usein sisällöllinen spesifisyys ja tekninen oppiminen (Paloniemi, 2004).

Osaaminen määritellään kompetenssina, mutta sillä tarkoitetaan eri kulttuureissa hieman eri asioita. Pohjoismaat ja Australia määrittelevät kompetenssin laaja-alaisimmin. Näiden mukaan osaaminen koostuu tiedoista, taidoista ja asenteista (Paloniemi, 2004). Streumer ja Bjorkquist (1998) erittelevät kaksi erilaista näkemystä osaamisesta. Saksalaisen käsityksen mukaan osaaminen nähdään laajasti painottuvan yksilön tietoihin ja taitoihin näiden ollessa yksilön sisäisiä ominaisuuksia sekä osa ammatti-identiteettiä. Brittiläiset määrittelevät osaamisen olevan työntekijän kykyjä, joilla hän suoriutuu ulkoapäin asetetuista, edeltä määrätyistä tehtävistä.

Ropo (1996) kuvailee osaamista kolmen elementin kautta. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista ja kehityksestä. Tiedot ovat työntekijän sisällöllistä informaatiota, taitojen avulla työntekijä toimii tietyllä tavalla ja kapasiteetillä. Kehityksellinen elementti tarkoittaa sitä, että työntekijä kykenee kapasiteettinsa puitteissa hankkimaan tiettyjä tietoja ja taitoja työstä suoriutuakseen. Osaaminen liitetään yksilön ja kollektiivin väliseen yhteyteen ja ne määrittyvät sen mukaan, mitä yksittäinen työtehtävä tai työkokonaisuus edellyttää.

Yksilön ammatillinen osaaminen, henkilökohtainen pääoma, on hänen omaisuuttansa, jonka työntekijä tuo mukanaan työhönsä. Koulutuksen kautta hankittu osaaminen on niin sanottua formaalia osaamista eli muodollista pätevyyttä. Se yhdessä todellisen ja kokemuksen kautta saadun osaamisen kanssa muodostaa yksilön osaamisen kokonaisuuden, miten hän toimii menestyksellisesti eri tilanteissa ja suorittaa jonkin tehtävän (Ellström, 1998). Viitalan (2025) mukaan organisaatiossa on osaamisen johtamisessa kysymys siitä, miten henkilöstön hallussa olevaa osaamista hallitaan ja kehitetään vastaamaan liiketoiminnan asettamiin vaatimuksiin.

Ammatillinen osaaminen Ellströmin (1998) mukaan määrittyy työn vaatimusten kautta, esimerkiksi virallisina rekrytointi ja palkkausvaatimuksina. Toisaalta ammatillinen osaaminen voidaan määritellä todelliseen työssä vaadittavaan osaamiseen perusteltuna. Ideaalisinta olisi määritellä ammatillinen osaaminen edellisten yhdistelmänä. Ongelmana näiden vaatimusten vastaavuudessa on se, että ne ovat molemmat sosiaalisesti konstruoituneita ja sen myötä sidoksissa toimialaan, työtehtävään tai organisaatioon.

Ammatillinen osaaminen korostaa työn ja työntekijän vuorovaikutusta sekä työssä käytössä olevaa osaamista. Ammatillinen osaaminen ei ole ainoastaan yksilöön tai työhön liittyvää ominaisuus, vaan se on pätevyyttä, minkä yksilö tuo työhönsä ja samalla se kumpuaa työstä käsin. Työntekijälle osaamisen hyödyntäminen riippuu edellisistä tekijöistä. Työn hallittavuus ja työtehtävässä suoriutuminen kuvaavat osaavaa työntekijää. Osaamiseen liittyy sosiaalinen konstruktio, joten ammatillista osaamista ei tule käsitellä pelkästään työsuorituksina. Osaamista määritellään eri tahojen yhteistyönä, kuten ammattiliittojen, työnantajien, työntekijöiden, yhteiskunnallisen tilanteen ja historiallinen kontekstin puitteissa (Paloniemi 2004).

3.2 Osaamisen tunnistaminen ennen ja nyt

Osaamisen tunnistamisen historia ulottuu 2000- luvun alun ammatillisen koulutuksen reformiuudistukseen. Tuolloin Euroopassa lähdettiin kehittämään yhteismitallista ammatillista koulutusta, mitä muokkasivat vahvasti toimintaympäristön muutokset. Keskeisiä murrostekijöitä olivat teknologian kehittyminen, markkinoiden muutokset, kansainvälistyminen ja näistä heijastuva tarve kehittää Euroopan unionin sisällä osaamisperusteista järjestelmää Koivumaa, 2020).

Osaltaan muutoksiin vaikuttivat Koivumaan (2020) mukaan myös erilaisten digitaalisten alustojen mukaantulo eri puolilla Eurooppaa, esimerkkeinä Googlen ja Moodlen tarjoamat mahdollisuudet. Myös työvoiman vapaa liikkuvuus vaikutti muutokseen. Voidaan sanoa, että työmarkkinoiden muutokset ja kansainvälistyminen aiheutuvat teknologian kehittymisestä. Toisaalta teknologian käyttöönottoa ja kansainvälistymistä voidaan toteuttaa, kun kehitetään riittävästi osaamista, mikä vastaa työelämän osaamisvaatimuksiin.

AiHe-projektin loppuraportissa (Rikkinen et al., 2004) työpaikalla tapahtuva oppiminen määriteltiin monimuotoiseksi prosessiksi, jossa oppiminen tapahtuu sekä suunnitellusti, että spontaanisti työtehtävien yhteydessä. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen haasteiksi mainittiin muun muassa oppimisen tavoitteiden ja menetelmien selkeyden puute, sekä työn ja oppimisen yhteensovittamisen vaikeudet. Lisäksi korostettiin, että työpaikalla tapahtuvan osaamisen tunnistaminen vaatii systemaattisia menetelmiä ja jatkuvaa arviointia, jotta työntekijöiden osaaminen voidaan tunnistaa ja hyödyntää tehokkaasti.

Valtioneuvoston raportin (2025) mukaan työnantajan näkökulmasta osaamisen tunnistaminen on tärkeä työkalu henkilöstön osaamispotentiaalin hyödyntämiseksi, mikä parantaa työn tuottavuutta ja kilpailukykyä. Työpaikoilla osaamisen tunnistaminen edistää myös työpaikan varautumista tuleviin osaamistarpeisiin. Osaamisen tunnistamisen yhteiskunnalliset vaikutukset kohdentuvat muun muassa työllisyyteen, työelämään, osallisuuteen, hyvinvointiin ja yhteiskunnan toimivuuden paranemiseen.

Työnantajan näkökulmasta osaamisen tunnistamisen haasteet liittyvät usein organisaation sisäisiin rakenteisiin ja käytäntöihin. Työnantajat käyttävät osaamisen tunnistamisessa pääosin perinteisiä menetelmiä, kuten

kehityskeskusteluja ja koulutusjärjestelmän todistuksia, mutta nämä eivät aina riitä epävirallisen osaamisen tunnistamiseen. Lisäksi HR-osastoilla ei ole kattavaa käsitystä kaikista organisaation osaamisista tai osaamistarpeista, mikä vaikeuttaa osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä. Oppimismyönteisen kulttuurin puute ja luottamuksen sekä psykologisen turvallisuuden puuttuminen estävät osaamisen näkyväksi tekemistä ja hyödyntämistä (Valtioneuvosto 2025).

Työnantajat kokevat Valtioneuvoston raportin (2025) mukaan usein, että työntekijöiden osaaminen tulee paremmin esille rekrytointivaiheessa kuin työssä ollessa. Tämä johtuu siitä, että rekrytointiprosessissa käytetään monipuolisempia arviointimenetelmiä, kuten testejä ja haastatteluja, jotka auttavat tunnistamaan hakijoiden taidot ja kyvyt laajemmin. Työpaikoilla sen sijaan osaamisen tunnistaminen jää usein pinnalliseksi, koska käytössä olevat menetelmät eivät ole tarpeeksi kattavia tai systemaattisia. Viitala (2025) korostaa, että organisaation osaamisen tilannekuva on tärkeä, jotta saadaan yhteinen käsitys kehitystarpeista osaamisen kehittämisen perusteeksi.

Työntekijän näkökulmasta osaamisen tunnistaminen on prosessi, jossa yksilö havaitsee, sanoittaa ja tekee näkyväksi eri tavoin hankkimansa osaamisen. Tämä prosessi auttaa työntekijää lisäämään itsetuntemusta ja itseluottamusta, asettamaan ja saavuttamaan ura- ja koulutustavoitteita sekä edistää työpaikan saantia. Osaamisen tunnistaminen on erityisen tärkeää siirtymätilanteissa, kuten työnhaussa, työtehtävien muuttuessa, alanvaihdossa sekä uusien opintojen tai taitojen kehittämistä suunniteltaessa (Valtioneuvosto 2025).

Työntekijän näkökulmasta osaamisen tunnistamisen haasteet liittyvät erityisesti osaamisen pirstaleisuuteen ja kulttuuriseen vaatimattomuuteen. Työntekijät kokevat usein vaikeaksi sanoittaa ja tehdä näkyväksi epävirallisesti hankittua osaamista, kuten harrastuksissa tai vapaaehtoistyössä opittuja taitoja. Tämä johtaa siihen, että työntekijät eivät aina osaa tuoda esille kaikkea osaamistaan, mikä voi heikentää heidän mahdollisuuksiaan edetä urallaan tai löytää uusia työmahdollisuuksia. Lisäksi työntekijät toivovat enemmän tukea ja ohjausta osaamisensa tunnistamiseen ja sanoittamiseen (Valtioneuvosto 2025).

Yhteiskunnan näkökulmasta osaamisen tunnistamisen haasteet liittyvät erityisesti siihen, että kaikki osaamisen muodot eivät saa samanlaista arvostusta. Virallisesta koulutusjärjestelmästä ja työpaikoilta saatu kokemus nähdään arvokkaampana kuin muista yhteyksistä, kuten harrastuksista, luottamustoimista

tai ihmissuhteista kertynyt osaaminen. Tämä johtaa siihen, että moninaista osaamista ei hyödynnetä täysimääräisesti, mikä heikentää työmarkkinoiden dynamiikkaa ja yhteiskunnan kykyä vastata muuttuviin osaamistarpeisiin. Lisäksi osaamisen tunnistamisen käytännöt ja menetelmät ovat hajanaisia, mikä vaikeuttaa osaamisen systemaattista hyödyntämistä (Valtioneuvosto, 2025).

3.3 Työssä oppiminen ja osaamisen kehittäminen

Tikkamäen (2006) mukaan työssä oppimisesta on tullut työpaikoille arkipäiväinen käsite. Sitä voidaan käsitteenä kuvata yhtenä verkostoyhteiskunnan uudenlaisena työn muotona, missä innovointi ja uuden oppiminen voivat toimia ratkaisukeinoina selvitä työpaikoilla jatkuvasti esiin tuleviin muutostarpeisiin. Viitala (2025) kytkee työpaikalla tapahtuvan oppimisen yhteyden liiketoiminnan strategiaan ja yhdistää tähän monenlaisia tänä päivänä käytössä olevia oppimisen eri mahdollisuuksia työpaikoilla, kuten esimerkiksi tiimityöskentely, palaverit, yhteiset tapahtumat ja tilaisuudet sekä parhaista käytännöistä oppiminen. Nämä organisaation sisäiset oppimisen paikat liittyvät usein johonkin teknologiaan, uudenlaisiin työtapoihin tai johonkin prosessiin.

Polon (2004) mukaan jokainen työtä tekevä, eri ammatissa toimiva työntekijä joutuu välttämättä ja jatkuvasti kehittämään omaa osaamistaan. Inhimilliseen elämään kuuluu olennaisesti myös ammatillinen kasvu. Ruohotien (1996, 2000) mukaan kasvaakseen ammatillisesti on tiedostettava työssä tarvittavat valmiudet ja pystyttävä kehittymään niissä. Yksilölle tämä on jatkuva prosessi. On kyettävä hankkimaan tietoja, taitoja ja kykyjä selvitäkseen jatkuvasti muuttuvista työn vaatimuksista. Digian tutkimuksessa (2025) korostetaan tänä päivänä työelämässä edellytettäviä metataitoja, joihin kuuluvat muun muassa joustavuus, itseohjautuvuus, itsetuntemus ja emotionaalinen älykkyys.

Evers, Rush ja Berdrow (1998) kuvaavat elinikäiseen oppimiseen ja työllistymiseen liittyviä taitoja sekä kykyjä neljänä erillisenä taitoalueena. Elämänhallinnalla työntekijä hallitsee epävarmuutta työelämässä. Kommunikointitaidon avulla työntekijä toimii tehokkaasti eri henkilöiden ja ryhmien kanssa. Taito johtaa ihmisiä ja tehtäviä auttaa tehtävien suorittamisessa loppuun oikeilla resursseilla. Kyvyllä hahmottaa asioita ja luoda aloitteita vauhditetaan innovaatioiden ja muutosten läpivientiä.

Aikuisen oppiminen perustuu aiempiin kokemuksiin ja tarpeeseen. Oppimiseen vaikuttavat myös motivaatio, kanssaoppijat ja oppimisympäristö. Nämä asettavat työssä tapahtuvalle oppimiselle erityisiä haasteita, puitteiden, ohjauksen ja tuen osalta. Oppimiselle tulee luoda oikeanlainen tila (Otala, 2008). Oppimista tapahtuu, kun uusi asia voidaan kytkeä aiemmin opittuun. Tätä kuvataan käsitteellä transfer eli siirtovaikutus. Yhdessä työpaikalla uutta oppimalla rikastetaan oppimisen sisältöjä ja monipuolistetaan työssä oppimisen eri mahdollisuuksia.

Oppimiseen ei voi pakottaa ja oppimaan ei voi määrätä. Oppimisessa on tärkeää asettaa tavoitteita. Oppimisen maksimoimiseksi on tärkeää, että kehittämisellä on selkeä alkuorientaatio, selkeä oppimistavoite ja lopussa toiminnasta saatu palaute. Oppiminen tulee nähdä päämääränä (Otala, 2008). Osaamisen tunnistaminen näkökulmasta voidaan kehityskeskustelua pitää Viitalan (2025) mukaan tietynlaisena piilo-osaamisten tunnistamisen paikkoina, missä pyritään löytämään henkilön osaamispotentiaalista osaamisia, joita hän ei vielä tällä hetkellä pääse hyödyntämään työssään. Nämä taidot ovat tärkeä merkitä organisaation mahdolliseen osaamisjärjestelmään ja tunnustaa ne sitä kautta hyödynnettäväksi.

Otalan (2008) mukaan oppiminen tapahtuu sosiaalisessa ympäristössä. Nykyään tiedon määrä on valtava, eikä kukaan pysty käsittelemään tai hallitsemaan sitä yksin. Oppimiseen tarvitaan kanssaoppijoita ja vuorovaikutusta. Ihminen voi oppia toisilta ja samalla opettaa toisia. Yksin oppiminen on työlästä ja hidasta. Uutta osaamista luodaan yhteisten oppimiskokemusten kautta. Viitalan (2025) mukaan erinomaisia oppimisen muotoja työpaikalla ovat muun muassa opintopiirit, mentorointi, trainee-ohjelmat, työnkierto, sijaisuudet, ristiin koulutukset, ongelmanratkaisutilanteet, työnohjaus, kehitystehtävät ja -projektit. Kaikkiin näihin liittyy osaamisen tunnistaminen, organisaation systeemi osaamisen kehittämiseksi liiketoiminnan strategiasta käsin sekä kyky proaktiivisesti arvioida osaamisen kehittämistä jatkuvana prosessina.

Työpaikka oppimisympäristönä on monimerkityksellinen. Otala (2008) kuvaa sitä lähikehityksen vyöhykkeeksi. Se toimii tiedollisen toiminnan alueena tai tasona, missä oppija pystyy toimimaan oikeanlaisella ohjauksella. Lähityöyhteisön ja työtovereiden merkitystä ei ole suotta korostettu oppimiseen edistävinä tekijöinä.

Työpaikalla työntekijät ovat sidoksissa toisiinsa ja kehittyvät keskinäisissä vuorovaikutussuhteissa. Kieli toimii välittäjänä. Yksilölle ympäristö on osa laajempaa sosiaalisesti rakentunutta kokonaisuutta, mistä syystä sen merkitys ammatilliselle kehittymiselle on hyvin olennainen. Tätä tiedon rakentumista Berger & Luckmann (1987) sekä Burr (1995) nimittävät yhteisön kautta tapahtuvaksi sosiaaliseksi konstruktionismiksi.

Työpaikalla tapahtuvan ammatillisen kehittymisen näkökulmasta on tärkeää, että sosiaalisessa vuorovaikutuksessa voidaan pohtia vaihtoehtoisia näkökulmia ja arvioida toimintaa. Vuorovaikutus mahdollistaa työntekijöiden, esimiesten ja muiden yhteisön jäsenten yhteisen reflektion. Yhteisessä toiminnassa työntekijän mahdollisuus kuulla toisten tekemiä valintoja ja perusteluita vaikuttaa myös kehittymisen motivaatioon (Heikkilä 2006).

Muutoskyvykkyyden taidot kehittyvät tutkimuksen (Digia, 2025) mukaan jatkuvalla oman toiminnan reflektiolla yhdessä toisten kanssa. Virheistä reflektointi vaatii työpaikalta luottamuksen kulttuuria, jossa johto voi toimia esimerkkinä. Hyvien käytäntöjen jakaminen työyhteisössä on osa yhdessä tehtävää päivittäistä toiminnan arviointia. Case-esimerkit ovat oivallisia mahdollisuuksia tarkastella muutoksia yhteisinä oppimisen paikkoina.

Viitala (2025) korostaa, että osaamisen kehittäminen perustuu työntekijän ja työnantajan yhteiseen intressiin. Siksi ei voida olettaa, että työntekijät kantavat yksin vastuun ja aktiivisuuden oman osaamisensa sanoittamisesta kehittämisen perustaksi. Digian tutkimuksen (2025) mukaan organisaation muutoskyvykkyys edellyttää oppimisessa laajempaa näkökulmaa kuin nykyiset tarpeet. Toisaalta työntekijällä ei ole osaamisen näkökulmasta mahdollista siirtyä suoraan uusiin tehtävävaatimuksiin, joten osaamisen tunnistaminen on siksikin välttämätöntä. Viitala (2025) nostaa esiin lakisääteisestä koulutussuunnitelmasta vaatimuksen ja siinä sen, miten työnantaja on tuettava työntekijän suoriutumiskykyä sekä mahdollisuutta pärjätä työnantajanpalveluksessa jatkossakin.

Jotta yksilöt jaksavat työelämässä entistä pidempien työurien aikana, heidän on tärkeää kehittää uudenlaisia ajattelumalleja työn tekemisestä sekä omaksua kestävämpiä työskentelytapoja hyödyntäen moderneja työvälineitä. Virtuaalinen työskentely edellyttää paitsi teknologian hallintaa, myös uudenlaista osaamista ja ajattelutapaa. Sen sijaan, että digitaalista työntekoa tarkastellaan pelkästään teknologisena ilmiönä, tulisi huomioida myös siihen liittyvät vuorovaikutus- ja

itsensä johtamisen taidot. Uudet työkalut eivät välttämättä ole uhka, vaan niitä voidaan hyödyntää työntekijälähtöisesti – tunnistaen, missä työntekijä on vahvimmillaan ja missä tehtävissä teknologia voi tukea tai täydentää hänen työtään (Vuorenmaa, 2024).

Aiemmasta kontrollista on siirrytty itsekontrollin. Pysyäkseen työntekijänä muutoksen mukana, pitää pystyä kontrolloimaan itseään. Jatkuva itsensä osaamisen kehittäminen on työelämässä elinehto. Työntekijän on kyettävä oppimaan myös toisilta ja vastattava itse hyvin pitkälti siitä, että osaaminen ei vanhene (Hanhinen, 2008).

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen on uudistuttava työn muutosten mukana. Organisaation liiketoiminnan näkökulmasta tämä tarkoittaa strategiasta lähtevää osaamistarpeiden määrittelyä, henkilöstön osaamisen tunnistamista sekä arviointia siitä, mitä organisaatio jo osaa, mihin osaamista eri toiminnoissa käytetään ja miten nopeasti on mahdollista oppia uutta. Kokonaisuutta kuvataan osaamisen johtamiseksi, joka koostuu strategisten ominaisuuksien hallinnasta ja henkilöstön osaamisen kehittämisestä (Viitala, 2025).

Otalan mukaan (2008) yrityksissä kilpailukyky perustuu oikeisiin resursseihin, pääomaan ja ihmisten osaamisen hyödyntämiseen. Teknologian ja jatkuvasti muuttuvien toimintaympäristöjen muutokset asettavat organisaatiot kehittämään toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi, laadukkaammaksi ja tuotannoltaan kevyemmäksi ja joustavammaksi. Uudistuva teknologia tuo mukanaan monia mahdollisuuksia, mutta se asettaa myös työskentelytavat erilaisiksi. Työntekijöiden tiedot ja taidot eivät pysy ajan tasalla, ja niitä on kehitettävä jatkuvasti muutoksen mukana (Kokko ym. 2008).

4.1 Osaamispääoma

Organisaation tärkein menestys ja arvon muodostus on kiinni osaamispääomasta. Osaamisella ei ole mitään arvoa, ellei sitä kyetä johtamaan oikein. Organisaatioissa on aina olemassa olevaa osaamista, jota tulisi hyödyntää oikealla tavalla kehitettäessä sitä edelleen tavoitteisiin nähden parhaalla mahdollisella tavalla. Vain tällä tavalla organisaation toiminta voi muuttua entistä tuottavammaksi. Toiminnan muuttuessa tuotannosta palveluihin ja tietotoimintaan, tieto ja osaaminen ovat silloin keskeisiä menestystekijöitä, joissa tulee tapahtua jatkuvaa oppimista (Otala, 2008).

Organisaatioista etenkin yritykset kilpailevat jatkuvasti uusilla tuotteilla, innovaatioilla, kilpailijoita tehokkaammilla prosesseilla, yrityksen imagolla ja brändillä. Nämä ovat yrityksen aineettomia tekijöitä, joita ei voi nähdä kuten esimerkiksi koneita. Yritysten markkina-arvon ja kirjanpitoarvon eroavaisuudet on tiedostettu jo yli kaksikymmentä vuotta sitten. Arvon muodostukseen vaikuttavat vain osittain koneet, rakennukset ja aineelliset resurssit. Aineettomaan pääomaan, esimerkiksi osaamiseen, liittyy olennaisesti se, kuinka yritys pystyy jalostamaan tietoa ja muuttamaan toimintatapoja tehokkaammaksi. Osaamisesta tulee organisaation kilpailukykyyn vaikuttava tekijä. Se on organisaation pääomaa (Otala, 2008).

Organisaatio voi saavuttaa kilpailuetua, mikäli se kykenee oppimaan kilpailijoita nopeammin. Osaamisesta ja sen kehittämisestä tulee organisaation kilpailustrategia. Oppivan organisaation tavoin, organisaatio luo jatkuvasti uutta tulevaisuutta ja kehittää samalla kilpailukykyään markkinoilla (Kokko ym., 2008). Salojärven (2005) mukaan, osaamisen johtamisella on selkeä yhteys etenkin yrityksen menestykseen toimialasta riippumatta. Osaamista ei kuitenkaan johdeta organisaatioissa riittävästi.

Valtiolla uudistettiin henkilöstöstrategia vuonna 2024. Sen yksi kolmesta olevasta tavoitteesta koskee tuottavuuden ja tuloksellisuuden kehittämistä johtamisen avulla. Keskeisenä pidetään uudistumisen tarvetta, mihin vastataan jatkuvaa oppimista kehittämällä sekä sitä monipuolisesti mahdollistamalla. Tulevaisuuteen nojataan vahvasti osaamista vahvistamalla, mihin on rakennettu koko valtionhallintoa käsittelevä yhteinen osaamisen johtamisen materiaali kaikkien virastojen hyödynnettäväksi. Osaamisessa nähdään kaikkia virastoja koskevia yhteisiä tarpeita, samalla kun on tunnistettu, että eri virastoilla on omia kehittymistarpeita esimerkiksi toimialaan liittyen (valtiolle.fi).

4.2 Johtaminen ja organisaatiokulttuuri

Hanhisen mukaan (2008) nykyisessä työelämässä siirryttiin postmodernista transmoderniin aikakauteen 1900–2000 lukujen välisenä aikana. Postmodernissa ajassa mekaanisesta tuotantoteollisuudesta siirryttiin palvelutuotantoon. Teollinen tuotanto ja kapitalistinen talous ohjasivat työelämää, mutta rinnalle tuli uusia piirteitä. Työelämää ohjaavat vahvemmin erilaiset

verkostot, virtuaalisuus, muutos, innovatiivisuus ja tilapäisyys. Yksilöllä on laajempi mahdollisuus tehdä valintoja, mutta samalla myös enemmän vastuullisuutta. Työelämän ja työnteon toimintatavat ovat muuttuneet. Postmodernissa organisaatiossa toimintaa ohjaa henkilöstö ja sen osaaminen.

Viitalan (2025) mukaan osaamisen johtamisessa tulee muistaa, ettei yksilöitä kehitetä ulkoisesti johdetuilla tekemisillä, vaan siihen tarvitaan työyhteisössä kaikkien aktiivisuutta ja vastuullisuutta. Tätä tulee tukea johdon, systeemin ja toimintatapojen avuilla.

Organisaatioiden (Hanhinen 2008) johtamisen kulttuuri on muuttunut valvovasta mahdollistavaan kulttuuriin. Työntekijöiden on tänä päivänä mahdollista saada enemmän valtuutusta, mahdollisuus tulkita eri ilmiöitä ja tehdä monipuolista tiimityötä. Asiantuntijuus ei ole enää yhden työntekijän varassa olevaa erityisosaamista, vaan sitä edellytetään jokaiselta työntekijältä. Jokaisen työntekijän tulee ymmärtää yhä laajempia kokonaisuuksia ja hallita niitä.

Työn murroksen keskellä johtajuuden merkitys korostuu entisestään. Laadukas johtaminen, avoin vuorovaikutus ja yksilöiden arvostaminen muodostavat perustan organisaation oppimiskulttuurin kehittymiselle. Palveleva johtajuus ilmenee kykynä tunnistaa organisaation erityispiirteet, vahvistaa kokemusta oikeudenmukaisuudesta sekä tukea oppimista vastaamalla työntekijöiden ja yhteisön tarpeisiin ennakoiden samalla tulevaisuuden vaatimuksia. Tällainen johtajuus asettaa työntekijöiden hyvinvoinnin ja edun keskiöön, edistäen samalla uusien taitojen omaksumista ja kestävän työelämän rakentumista (Vuorenmaa, 2024).

Työelämän jatkuva muutos ja sen yhä monimutkaisemmaksi käyvä toimintaympäristö, yhdistettynä teknologian nopeaan kehitykseen, asettavat merkittäviä haasteita organisaatioille, yksilöille ja yhteiskunnille. Keskeiseksi kysymykseksi nousee, kuinka organisaatiot voivat tukea työntekijöitään uusien taitojen omaksumisessa sekä parantaa nykyisten työpaikkojen laatua. Tällainen muutos edellyttää organisaatioilta sekä psykologisen turvallisuuden vahvistamista että kestävään kehitykseen tähtäävää ajattelutapaa. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri luo edellytykset oppimiselle, innovoinnille ja keskinäiselle luottamukselle, jotka yhdessä tukevat tuottavamman ja kestävämmän työelämän rakentumista (Vuorenmaa, 2024).

Valtionhallinnossa henkilöstöjohtamisessa korostetaan henkilöstövoimavarojen johtamista, johon kuuluu osaava henkilöstö sekä oikea henkilöstön määrä ja sen käytettävyys yksikön tarpeisiin. Työnantajuutta kehitetään tukemaan virastojen tuloksellisuutta. Henkilöstöjohtaminen nähdään luonnollisena osana muuta johtamista, ja siinä painotetaan esimerkillisyyttä, tiedolla johtamista ja tulevaisuuden suunnan näyttämistä (Sarkio, n.d.).

Ministeriöt ohjaavat henkilöstöjohtamista omilla hallinnonaloillaan, ja valtiovarainministeriön kehittämisosasto vastaa koko valtionhallinnon linjauksista ja valtion keskustason työnantajatoiminnasta. Kukin päällikkövirasto vastaa omasta henkilöstöstään. Valtioneuvosto, joka koostuu kaikista ministeriöistä ja valtioneuvoston kansliasta, vastaa toimintayksiköiden pitkän aikavälin toimintaedellytyksistä ja tuloksellisesta toiminnasta. Henkilöstöjohtamisen teemoissa yhteistyötä tekevät eri virastojen henkilöstöjohtajat ja HR-asiantuntijat Valtion henkilöstöjohdon Foorumissa (HJF) (Sarkio, n.d.).

Valtionhallinnossa henkilöstöjohtamisen tavoitteena on parantaa henkilöstön suorituskykyä, työtyytyväisyyttä ja toiminnan laatua. Vaikka julkisen ja yksityisen sektorin henkilöstöjohtamisessa on eroja, kuten valtion tiukemmat normit ja säädökset, kehittämishankkeet ovat usein samanlaisia. Valtiolla ei voida virkamiestä irtisanoa maksamalla hänet ulos virastaan, ja henkilöstöjohtamisen uudistaminen on osa hallitusohjelmaa sekä organisaatioiden omaa innovaatiota. Esimerkiksi monipaikkaisuuden kehittäminen on yksi merkittävistä ohjelmista valtiolla (Sarkio, n.d.).

4.3 Oppiva organisaatio ja työn muutos

Työelämän muutos tuo mukanaan merkittäviä haasteita sekä yksilöille että organisaatioille. Epävarmuustekijät, kuten yhteiskunnallinen polarisaatio, geopoliittiset jännitteet ja ekologiset kriisit, lisäävät painetta työympäristössä. Koronapandemian seurauksena työelämä on muotoutunut epätasaisesti kuormittuneeksi, mikä asettaa uusia vaatimuksia osaamisen kehittämiselle ja taitojen omaksumiselle. Organisaatioiden hajautuessa korostuvat lähiesihenkilöiden rooli sekä yksilön kyky johtaa itseään. Työntekijöiden tarpeet vaihtelevat: osa kokee kasvavaa tarvetta sosiaalisille kohtaamisille, kun taas toiset suosivat etätyöskentelyä (Vuorenmaa, 2024).

Muuttuvassa toimintaympäristössä edellytetään työntekijöiltä uudenlaisia kompetensseja. Ollakseen innovatiivinen organisaatio, työpaikan tulee Sengen (1990) mukaan tukea oppivana organisaationa työntekijöiden systeemistä ajattelua, persoonan hallintaa, omien ajatusmallien esiintuomista sekä yhteisen vision rakentamista. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus kokeilla uutta.

Yritysten rekrytoidessa uutta työvoimaa, valintakriteereinä korostuvat työntekijän kyky toimia itsenäisesti ja samalla verkostoissa. Puhutaan itseohjautuvista ihmisistä, jotka ovat yrityksille tuottavuuden lähteitä. Työntekijöiden odotetaan pystyvän laaja-alaisiin työtehtäviin, aiemman kapea-alaisuuden sijaan. Toisaalta heiltä odotetaan yhä enemmän kykyä sitoutua tiimeihin yksilötyöroolin sijaan. Historiaan ovat jäämässä niin sanotut massa-ammatit, ja tilalle nousee syvällistä erityisosaamista kapealta alalta omaavat henkilöt (Hanhinen, 2008).

Kokonaisuuksien ymmärtämisen taidosta tulee erilaistumisen vaade. Pärjätäkseen, ei riitä, että osaa työnsä teknisesti erinomaisesti. On osattava toimia erilaisilla foorumeilla ja kyettävä kehittämään taitojaan työmarkkinoiden edellyttämällä tavalla. Asiakkaat ja kuluttajat vaativat työorganisaatioilta reflektiivisyyttä ja joustavuutta. Näin työorganisaatioiden on kyettävä olemaan innovatiivisia, uutta luovia ja kehitettävä jatkuvasti osaamistaan (Hanhinen, 2008).

Hanhinen (2008) on kuvannut useamman tutkijan yhteneväisiä näkemyksiä työelämässä vaadittavasta ammattitaidosta. Keskeisinä vaatimuksina korostuvat yhteistyötaidot, kommunikaatiokyky, luovuus ja sosiaaliset taidot. Nämä ovat osa työntekijän ammattitaitoa arvojen ja asenteiden rinnalla. Lisäksi tarvitaan monenlaista osaamista koulutuksen tai työelämän kautta hankittuna. Voidaan puhua koulutus-, tai työammatista. Ammattikäsitteen määrittämisestä on tullut vaikeaa tietoyhteiskuntakehityksen takia. Tiukasti rajatut tehtävänkuvat alkavat poistumaan ja tilalle luodaan toimintoihin liittyviä tuotanto-, tai palvelukuvausvaatimuksia (Hanhinen, 2008).

Postmoderni työelämä edellyttää työntekijöiltä jatkuvaa ammatillista uusiutumista, oppimista, luovuutta ja omakohtaista kasvua. Transmodernia aikaa kuvaa hyvin myös ihmisten luovuus ja intuitiivinen ajattelu. Työelämä ei tule muuttumaan harmoniseksi tilaksi, vaan dynamiikaltaan yhä kiihtyvämmäksi. Ratkaisuja yritetään etsiä ihmisen ja luonnon välisestä vuorovaikutuksesta,

yhteisöllisyydestä ja itsetuntemuksesta. Työelämässä korostuvat tasa-arvo, yksilöllisyys, kollektiivisuus ja ei-hierarkkisuus. Keskiöön nostetaan tietoinen ihminen ja hänen positiiviset mahdollisuutensa (Hanhinen, 2008).

Carnevale, Gainer ja Meltzer (1990) kuvaavat erilaisia taitoalueita, joiden avulla työntekijä hallitsee työskentelyään. Taito oppia oppimaan luku-, kirjoitus- ja laskutaidon ohella sekä taito kuunnella ja viestiä suullisesti ovat edellytyksinä toimintaympäristössä toimimiselle. Sopeutumiskyky, elämänhallinta, ryhmätyötaidot ja vaikuttamisen taito liittyvät työntekijän hallintaan, millä pyritään vaikuttamaan ongelmanratkaisuihin, tavoitteen asetteluun, tiimityöhön ja organisatoriseen tehokkuuteen.

Työntekijöiden ammattitaitovaatimuksiin on tullut vaade kumppanuusyhteistyötaidoista ja kyvystä tehdä enemmän yhteistyötä asiakkaan kanssa (Hanhinen 2008). Työntekijä ei ole enää koneen jatke, vaan ihminen, jolla on ehtymätön oppimiskyky ja luovuus. Näiden avulla organisaatioilla on mahdollista etsiä uusia ratkaisuja jatkuvasti muuttuvassa työelämässä (Otala, 2008).

Viitalan (2025) mukaan osaamisen johtaminen on keskeinen osa organisaation strategiaa ja sen ydinosaamista. Se kattaa inhimillisen pääoman, joka muodostuu työntekijöiden osaamisesta, sekä organisaation ulkoisista suhdepääomista, kuten ulkoistetuista toiminnoista, strategisista kumppanuuksista ja asiakkuuksista. Osaamisen johtaminen ei ainoastaan keskity nykyiseen osaamiseen, vaan myös tulevaisuuden tarpeiden ennakointiin ja kehittämiseen. Tämä vaatii jatkuvaa arviointia ja strategista suunnittelua, jotta organisaatio voi pysyä kilpailukykyisenä ja innovatiivisena muuttuvilla markkinoilla.

Viitalan (2025) mukaan osaamisen johtaminen ja HRD (human resource development) ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa ja tukevat toisiaan monin tavoin. Osaamisen johtamisen tavoitteena on varmistaa, että organisaatiolla on tarvittava osaaminen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. HRD puolestaan keskittyy työntekijöiden kehittämiseen ja kouluttamiseen, jotta he voivat täyttää nykyiset ja tulevat osaamistarpeet. Osaamisen johtaminen sisältää prosesseja, kuten esimerkiksi osaamiskartoitukset, kehittämissuunnitelmat ja kehittymiseen liittyvät arvioinnit. Näiden prosessien avulla organisaatio voi varmistaa, että sen

työntekijät ovat valmiita kohtaamaan tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet (Viitala, 2025).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää organisaation johdon näkökulmasta, että millaisia näkemyksiä heillä on organisaation osaamisesta, organisaation osaamisen johtamisesta ja siitä, miten organisaatiossa osaamista ja oppimista kehitetään tai tulisi kehittää. Tavoitteena on löytää johtajien näkemyksistä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, jotta saadaan muodostettua kokonaiskuva organisaation osaamisen johtamisesta ja antaa myös kehittämissuosituksia tulevaisuuteen. Tärkeää on ymmärtää, miten johtajat osaamisen johtamisen näkevät, jotta voidaan arvioida, minkälaisilla käytänteillä osaamista tällä hetkellä tunnistetaan, johdetaan ja minkälaisilla tavoilla osaamista voidaan jatkossa paremmin hyödyntää ja johtaa. Tutkimuksella pyritään auttamaan koko organisaation osaamisen johtamista tulevaisuudessa ja siihen tämä tutkimus tuottaa tietoa. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten kohdeorganisaation toiminta on muuttunut ja mitkä ovat sen ICT-alan nykytoiminnan ja lähitulevaisuuden keskeiset haasteet?
2. Minkälaisia näkökulmia johtajilla on organisaationsa osaamisesta?
3. Minkälaisia näkökulmia johtajilla on osaamisen johtamisesta?
4. Minkälaisia näkökulmia johtajilla on osaamisen kehittämisestä ja oppimisesta?

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus. Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta käytetään yleisesti tutkimustapana etenkin käyttäytymistieteissä ja sosiologiassa (Eskola & Suoranta, 1996). Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pidetään lähtökohtana sitä, että todellista elämää kuvataan kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää tai paljastaa tosiasioita tutkimuksen

kohteesta. Tutkijan rooliin kuuluu luottaa omiin havaintoihin ja keskusteluihin tutkittavien kanssa, sen sijaan, että hän luottaisi mittausvälineillä hankittuun tietoon. Perusteina tälle on se, että ihmistä pidetään riittävän joustavana, joka sopeutuu vaihtuviin tilanteisiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijalla on tarkoitus paljastaa ennalta arvaamattomia seikkoja ja siksi lähtökohtana ei ole teorian ja hypoteesin testaaminen vaan monitahoinen sekä yksityiskohtainen aineiston tarkastelu.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu lomake- tai avoimen haastatteluiden sijaan, koska sillä haluttiin päästä suhteellisen pienen tutkimusjoukon kautta asetettujen ongelmien syvälliseen analysointiin. Vaikka teemahaastattelun kysymysten alueet oli ennalta määritellyt, eivät ne haastattelutilanteissa poissulkeneet mahdollisuutta keskustella tutkittavien kanssa vapaasti. Hirsjärvi ja Hurmeen mukaan (2011) ennalta määritellyt teema-alueet antavat haastattelutilanteissa liikkumavaraa. Teemahaastattelun valintaan vaikutti myös se seikka, että sillä haluttiin varmistaa samojen kysymysten läpikäynti kaikkien haastateltavien kanssa.

Tutkimuksen aineiston hankinnassa käytettiin metodina teemahaastattelua, koska sillä haluttiin, että tutkittavien ”ääni” pääsisi esille. Hirsjärvi ja Hurmeen (2011) mukaan haastattelussa ihminen on tutkimustilanteen subjekti, jolle on annettu mahdollisuus kertoa vapaasti itseään koskevia asioita. Tutkittava ihminen luo haastattelussa merkityksiä ja on aktiivinen osapuoli.

Teemahaastattelusta käytetään nimeä puolistrukturoitu haastattelu, missä kaikkia haastattelun näkökohtia ei ole lyöty ennalta lukkoon (Hirsjärvi ym., 2011). Lähtökohtana on se, että haastateltavat kokevat osaamisen johtamisen tietynlaisena kokonaisuutena. Haastattelulla pyritään saamaan esiin henkilöiden subjektiivisia näkemyksiä. Tutkijalla oli tiettyjä oletuksia niistä piirteistä, mitä johtajilla oli mahdollisesti tutkimusaiheesta.

Fenomenografisen tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, miten ihmiset hahmottavat ja ymmärtävät ympäröivää todellisuutta, painottaen erityisesti käsitysten yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia (Marton & Pong, 2005). Lähtökohtana on ajatus siitä, että ihmisillä on rajallinen määrä tapoja, joilla he voivat tulkita ja jäsentää erilaisia ilmiöitä. Fenomenografinen tutkimusstrategia pyrkii kuvaamaan näitä toisistaan poikkeavia käsityksiä tietystä ilmiöstä (Ahonen, 1994; Huusko & Paloniemi, 2006; Niikko, 2003). Menetelmän keskeinen periaate on, että

aineistonkeruun aikana tutkittavien omat näkemykset pääsevät esiin mahdollisimman vapaasti (Huusko & Paloniemi, 2006).

Vaikka fenomenografia on verrattain uusi lähestymistapa kasvatustieteellisessä tutkimuksessa, se on saavuttanut vakiintuneen aseman tutkimusmenetelmänä, analyysitapana ja tutkimuksellisena näkökulmana (Åkerlund, 2005). Niikko (2003) kuitenkin huomauttaa, että tutkijayhteisössä on käyty laajaa keskustelua siitä, tulisiko fenomenografiaa pitää varsinaisena tutkimuksellisena lähestymistapana vai ainoastaan analyysimenetelmänä ja metodina (Niikko, 2003).

5.3 Aineistonkeruu ja aineiston analysointi

Aineiston keruussa ja käsittelyssä noudatettiin kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteita. Hirsjärven (2009) ja Hakalan (2018) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksessa aineiston keruu ja sen käsittely liittyvät toisiinsa ja siinä käytetään haastattelua menetelmänä. Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin yksilöhaastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysoinnin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta, 1996). Haastatteluaineisto voidaan analysoida aina kolmella eri tavalla. Ensimmäisenä aineisto voidaan purkaa ja edetä siitä enemmän tai vähemmän tutkijan intuitioon luottaen suoraan analyysiin. Toisena vaihtoehtona on se, että aineiston purkamisen jälkeen se koodataan ja edetään sitten analyysiin. Kolmas mahdollisuus on yhdistellä purkamis- ja koodaamisvaiheet, minkä jälkeen tehdään analyysi (Eskola & Suoranta, 1996).

Haastatteluissa nauhoitettu keskustelu tallennettiin ja litteroitiin suoraan teamsin toiminnolla ja näin säästyi paljon aikaa sekä aineiston analysointiin päästiin pian. Litteroidut tekstit käytiin läpi vielä kerran kuunnellen keskustelut nauhoitteilta. Tällöin tekstistä oli mahdollista korjata virheet ja saada teksti kaikilta osin ymmärrettäväksi. Koneen kirjoittama teksti ei kaikkea puhetta, etenkin murteita ja puheen nopeutta aina tulkitse oikein. Tarkistetut tekstit nimettiin haastateltavien mukaan satunnaisilla koodeilla.

Aineistoa alettiin analysoida siten, että puhutuista teksteistä poimittiin haastateltavien antamia merkityksiä asioille ja nämä järjesteltiin eri väreillä sen

mukaan, että oliko merkityksessä punaiseen luokkaan kuuluvia kriittisiä näkemyksiä tai yleensäkin kehittämistä vaativia käsityksiä. Toisena luokkana oli keltaiset, joihin luokiteltiin organisaation osaamisen johtamiseen liittyviä kehittymistä tai kehittämistä kuvaavia näkemyksiä. Vihreällä värillä koodattiin ne näkemykset, jotka selkeästi nousivat johtajien näkemyksissä positiivisina ja vahvuuksia osoittavina näkemyksinä osaamisen johtamisen kokonaisuudessa.

Värien jälkeen päästiin yhdistelemään eri haastateltavien näkemyksiä samassa teemassa. Kunkin tutkimuskysymyksen alle jäsenneltiin kaikilla värikoodeilla olevia johtajien näkemyksiä, jolloin analyysistä tuli moniselitteinen ja se kuvaa hyvin johtajien erilaisia käsityksiä tutkimuksen eri teemoissa. Luokittelu eri väreillä mahdollisti teemojen sisällä erilaisten käsitysten yhdistämistä, kun ne selkeästi liittyivät samaan teemaan. Aineistoa analysoitiin siten, että sitä pyrittiin ymmärtämään ja tekemään siitä päätelmiä.

Tutkija oli alun perin aloittanut tutkimuksen teknisen kaupan alan mikroyrittäjistä, mutta korona-aikana heidän haastatteluiden toteuttaminen yhteiskunnan sulkutilojen ja muiden rajoitteiden takia aiheutti yrityksissä monia haasteita, ja yritysten johtajat eivät suostuneet haastateltavaksi. Tutkimuksen kohdejoukkoa muutettiin yhden ison organisaation johtajiin ja teemahaastattelun kysymykset muotoiltiin siihen sopivaksi. Sinällään tutkimusongelmille ei tarvinnut kohdejoukon muutoksen takia tehdä muutoksia.

Tutkija lähetti tutkimuskohteena olevan organisaation henkilöstöjohtajalle viestiä ja kysyi, että löytyisikö heidän organisaatiostansa johtajia haastatteluihin. Tutkija toimitti tätä varten laatimansa kutsukirjeen tutkimushaastattelusta, jota henkilöstöjohtaja välitti organisaatiossa eteenpäin. Tämän jälkeen kiinnostuneet johtajat ottivat tutkijaan yhteyttä sähköpostilla ja sen jälkeen voitiin sopia teamsin välityksellä tapahtuvasta yksilöllisestä tutkimushaastattelusta. Haastatteluiden suorittaminen verkkovälitteisesti oli työn ekonomisuuden kannalta järkevää, koska haastateltavien johtajien toimipaikat ja siten kotipaikkakunnat sijaitsivat ympäri Suomea.

Haastatteluun osallistui organisaation seitsemän johtajaa alkukesästä 2024. Haastateltavissa oli sekä naisia että miehiä. Haastattelut kestivät yleensä tunnista puoleentoista tuntiin. Tutkija oli antanut etukäteen haastateltaville aiheet, mistä haastatteluissa tullaan keskustelemaan. Vasta haastattelutilanteiden alkaessa tutkija avasi tarkemmin teemoja, mistä haastatteluissa keskustellaan.

Haastattelurunko toimi joustavasti ja keskustelun kuluessa kysymyksien välillä voitiin sujuvasti palata jo aiempiin näkemyksiin ja keskustella vielä tarkemmin joistakin, mitkä tuntuivat olevan enemmän merkityksellisiä asioita kullekin johtajalle.

Johtajien työhistoria virastossa vaihteli viraston perustamisesta vuodesta 2014 lähtien kahteen vuoteen. Suurin osa johtajista oli ollut organisaatiossa pidemmän aikaa. Heidän johtamiskokemustansa voi kuvata pitkäksi ja osalla kokemusta oli kertynyt vuosia myös yksityiseltä sektorilta ICT-alalta. Johtajien koulutustaustat olivat monipuolisia: he olivat suorittaneet joko ammattikorkeakoulu- tai yliopistotutkinnon. Osalla oli useampi korkeakoulututkinto suoritettuna. Lisäksi he olivat suorittaneet erilaista täydennyskoulutusta, osa myös ICT-alalta.

5.4 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisten periaatteiden huomioiminen tapahtuu monissa eri tutkimuksen vaiheissa. Haastattelun kutsukirjeessä kerrottiin kutsuttaville, miten luottamus anonymiteettiin ja saatuun aineistoon taataan. Haastatteluiden alussa kerrottiin, että keskustelu nauhoitetaan, miten se tuotetaan puheesta tekstiksi ja missä aineistot säilytetään. Nauhoitetut ja tallennetut aineistot kerrottiin hävitettävän, kun tutkimus on valmis ja hyväksytty.

Haastatteluissa keskusteltiin haastateltavien kanssa, ettei heidän vastauksensa päädy tunnistettavaksi tutkimusteksteihin. Henkilöt ovat kertoneet omasta työurasta ja johtamisesta asioita, joiden käyttämisestä tutkimustuloksissa on eettisesti oltava erityisen huolellinen. Eettisiin vaatimuksiin sisältyvät myös tutkimuksen kohteena olevan organisaation tiedot, jotka voidaan lukea turvallisuus- tai liiketoimintaan liittyviin salassa pidettäviin tietoihin.

Tutkimusaineistosta tulosten ja johtopäätösten käsittelyssä tulee noudattaa huolellisuutta etenkin siinä, ettei tutkimustekstiin kirjoiteta henkilöistä tietoja, joita yhdistelemällä paljastuu organisaatiossa haastatellut ihmiset. Haastatteluissa on kysytty tiettyjä taustatietoja esimerkiksi työkokemuksesta ja koulutuksesta, jolloin näiden käyttäminen suoraan ei välttämättä ole mahdollista. Näitä tietoja on ajateltu yhdistellä toimialaan kytkettävinä tietoina. Teemahaastattelussa

haastateltavien joukko ei määrällisesti ole välttämättä iso, joten henkilötiedot voisivat pahimmassa tapauksessa paljastua.
Haastateltavien joukosta ei ole tarpeen huomioida niin sanottuja erityisiä henkilötietoja. Vastaajatiedot ovat tärkeä huomioida pseudonymisoitujen tietojen osalta, joten tutkimuksessa olevat henkilöiden sitaatit on merkitty niin sanottuina keksittyinä ja satunnaisina koodeina. Tutkimuskohteena olevat henkilöt työskentelevät samassa organisaatiossa, joten tämän huomioiminen on tärkeää. Tutkimushaastatteluiden tallentamisesta on kysytty haastateltavilta ja pyydetty heiltä suostumus suullisesti. Nämä keskustelut on tallennettu nauhalle. Suostumusta ei pyydettävä osallistujilta kirjallisena.

Tutkimusaineiston elinkaari on lyhyt, ehkä puolesta vuodesta maksimissaan vuoteen. Tutkimusaineistolla ei ole jatkokäsittelyn tarvetta, joten ne voidaan suunnitellussa aikataulussa hävittää. Henkilötiedoissa rekisterinpitäjänä toimii tutkija. Henkilötietoja ei ole käytetty aineiston tallentamisessa ja haastattelut on tehty teamsin kautta, jossa myös haastattelunauhat on tallennettu ja litteroitu.

Aineisto on tallennettu tutkijan yliopistolla käytössä olevaan henkilökohtaiseen pilvipalveluun, joka on tietoturvallinen säilytystapa, koska samassa paikassa säilytetään myös muita luottamuksellisia tietoja, joihin ei kukaan muu pääse. Aineistot hävitetään tutkimuksen valmistuessa, eikä niitä siirrellä tutkimuksen aikana sähköpostitse muualle.

Edellä kuvatut eettiset periaatteet tutkijana ja tutkimusta tehdessä jäsentyvät yhteen hyvän tieteellisen käytännön perusperiaatteina Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeessa (2023). Tutkimuksen kanssa samaan aikaan ollut kurssi tutkimuksen eettisistä periaatteista syvensi eettisten periaatteiden huomioimista aineiston hankinnassa ja käsittelyssä.

Vaikka tutkijana on todella sisällä omassa tutkimuksessa, eettisten periaatteiden lähtökohtana on myös hyvä kyetä katsomaan ja tarkastelemaan tekemisiä laajemmasta ja itsensä ulkopuolisesta kontekstista. Tämän toteutuessa voidaan todeta, että tutkimus on tehty luotettavasti, rehellisesti, arvostavasti ja vastuullisesti.

Laajempi eettisyys tutkimuksessa on enemmän kuin pelkät tekniset valinnat tutkimusprosessin aikana. Tutkimusaiheen valinnan taustalla on selkeä syy. Se liittyy laajempaan ja yhteiskunnallisesti tärkeään aiheeseen työelämän kontekstissa. Näitä ovat muun muassa osaavan työvoiman saatavuus,

niukkenevat resurssit, työn toimintatapojen muutos digitalisaation takia ja niin edelleen. Ennakoivalla ja perusteellisella osaamisen johtamisella ei haaskattaisi olemassa olevia, mutta hyödyntämättömiä osaamisresursseja työelämässä ja yksittäisillä työpaikoilla. Yksilö, työpaikka ja yhteiskunnan eri tasoilla voitaisiin ihmisten osaamispääomaa hyödyntää johtamisen avulla entistä tarkemmin ja systemaattisemmin työelämässä, kuin miten se tällä hetkellä ehkä toteutuu.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset johtajien haastatteluaineiston pohjalta. Ennen kunkin tutkimuskysymysten tarkastelua esitellään keskeisiä käsitystyyppejä, jotka jäsentävät johtajien näkemyksiä tutkimuksen eri teemoista varsinaisissa tuloskohdissa. Osa ensimmäisen tutkimuskysymyksen tuloksista on sisällytetty taustalukuun kaksi, missä kuvataan tutkimuksen kohteena olevan organisaation nykytilaa ja kehittämishaasteita.

6.1 Käsitystyypit organisaation osaamisesta

Haastatteluaineiston analyysin perusteella johtajien puheessa toistui kolme erilaista käsitystyyppiä organisaation osaamisesta. Näiden käsitysten esittely toimii pohjana tutkimuskysymysten tulosten jäsentämiselle.

Käsitystyyppi 1: Organisaatiolla on vahvaa, arvostettua ja monimuotoista osaamista, jota johdon mielestä kannattaa vaalia ja kehittää.

Johtajat kuvaavat organisaation osaamista hyvin monipuolisena ja ajan myötä kehittyneenä erityisesti seuraavilla tavoilla. Itsetunto koko organisaatiolla vahvistui koronapandemian aikana mitä todennäköisemmin onnistuneen etätyösiirtymän myötä. Osaamista tuotetaan etenkin projekteihin laajasti useista eri yksiköistä ja osaaminen nähdään laajempana kuin aiemmin. Tietoturvaosaaminen nousee esiin erityisenä vahvuutena, jopa osaamistasoltaan yksityisiä yrityksiä parempana.

Organisaatiossa kuvataan olevan huippuosaajia, joilla on korkeatasoisia sertifikaatteja ja he toimivat siten hyvin ammattimaisesti. Samoin johtajat kuvasivat sitä, miten työntekijöissä korostuvat toimialalle tyypillinen työntekijöiden itseoppineisuus ja motivaatio jatkuvaan uuden oppimiseen.

Työntekijöiden kuvattiin kehittävän itseään ammatillisesti myös vapaa-ajalla lisää.

Käsitystyyppi 2: Osaaminen on osin hajanaista ja vaatii systemaattista kehittämistä, jotta se vastaisi nykyisiä ja tulevia vaatimuksia.

Vaikka organisaatiossa arvostetaan osaamista, haastatteluissa tunnistettiin teemaan liittyen myös merkittäviä haasteita tai puutteita. Osaamisen taso vaihtelee yksilöiden ja ryhmien välillä. Organisaatiosta kuvattiin puuttuvan systemaattinen osaamisen hallinnan järjestelmä, millä osaamista voitaisiin tarkemmin kartoittaa ja sen perusteella kehittää.

Työntekijöiden koulutustausta nähtiin kirjavana ja toisaalta kuvattiin tilanteita niin, ettei tehtäviin ole suoraa koulutusta ja osaamista joudutaan rakentamaan työn ohessa erilaisin ulkoisin kurssein tai monipuolisesti eri tavoin työssä oppimalla. Asiakastyössä kuvattiin vaadittavan yhä enemmän neuvottelu- ja sosiaalisia taitoja, jotka koetaan nykyisin vielä puutteellisiksi. Toisaalta osaaminen nähtiin myös osittain sisäpiiritiedon varassa olevana toimintana ja siten osaaminen ei ole aina läpinäkyvää tai työyhteisössä laajemmin jaettua.

Käsitystyyppi 3: Osaaminen nähdään jatkuvasti muuttuvana ja asiakaslähtöisenä resurssina, jota on kehitettävä ennakoivasti.

Johtajat korostavat, että asiakkaiden odotukset virastoa kohtaan kasvavat jatkuvasti, ja organisaation on oltava kehityksen kärjessä. Osaamisen on uudistuttava jatkuvasti, jotta voidaan vastata teknologian ja yhteiskunnan muutoksiin. Johtajien mukaan asiantuntijatyö on muuttunut ja vaaditaan sekä teknistä että sosiaalista osaamista yhä enemmän.

Valtion virastoille tuotettavissa palveluissa palveluiden tuottaminen edellyttää virastolta omaa asiantuntijuutta, eikä ulkoistaminen siinä riitä. On kyettävä ennakoimaan mitä osaamista tarvitaan ja jo ennen kuin asiakas sitä osaa edes pyytää. Organisaatiossa korostui aktiivisuus osaamisen ennakoinnissa ja siihen liittyvässä kehittämisessä.

6.1.1 Johtajien käsityksiä organisaation osaamisesta

Korona pandemian aikana virasto onnistui johtajien mielestä rakentamaan sille hyvän itsetunnon, kun koko valtion hallinnon siirtyminen etätyöhön onnistuttiin hoitamaan hyvin. Positiivisia käsityksiä viraston osaamisesta johto kuvasi muun muassa sillä, että osaamista tuotetaan useista yksiköstä samalle projektille ja koko organisaatiossa osaaminen koetaan tällä hetkellä laajempana, kuin ennen. Verrattaessa osaamista yksityisiin yrityksiin, johtajat nostivat esille tietoturvaosaamisen olevan eri tasolla näitä vertailtaessa. Yksi johtajista oli sitä mieltä, että on jopa harvinaista, että heillä on parempaa osaamista kuin yksityisissä yrityksissä. Yksi merkittävä osaamisen mittari on alalla suoritettavat sertifikaatit, joista eräs johtaja mainitsi, että:

> täällä on todella kovan luokan osaajia, kaikkein kovimpia sertifikaatteja, jolloin sä hallitset kokonaisuuden tosi hyvin. (D7)

Vaikka johtajat kuvasivat osaamisen olevan eritasoista eri työntekijöiden ja ryhmien välillä, silti useamman heidän mielestä osaamisessa oli kehitytty oikealla tavalla. Työntekijöiden ahkera tekeminen, motivaatio ja kyky auttavat heitä pääsemään alalla pitkälle. Organisaatiossa on pyritty oppimaan ongelmatilanteista. Huippuosaajan kuvattiin käyttäytyvän kaikissa tilanteissa ammattimaisesti ja kykenevän tekemään itse päätöksiä, samoin kommunikoimaan asiakkaan, ohjelmistovalmistajan ja jälleenmyyjän kanssa.

Useat haastateltavat kokivat, että viraston johtamisessa on merkitystä sillä, että ylin johto tuntee valtionhallintoa. Toisaalta vieläkään toiminnassa ei kaikilta osin ole selkeänä, että onko organisaatio virasto vai valtionyhtiö. Viraston syntyhistorian aikaan ei tunnistettu osaamistarpeeksi sitä, että ylimmän johdon on hyvä tietää, että miten valtionhallinnossa toimitaan. Toisaalta organisaatio syntyi tarpeesta keskittää yhteen virastoon kaikille valtion virastoille tuotettavat ICT-palvelut, jolloin tähän tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon siirtyi muista virastoista eri toimintoja ja niitä hoitavaa henkilöstöä. Viraston alkuvuosien hämmennys näkyy vieläkin toiminnassa. Haastateltavat kuvasivat nykyistä tilannetta, että:

> ollaan vielä aika lapsen kengissä ja kontrastia on muuhun valtioon (A3) ja
>
> meidän osaaminen ei ole tulevaisuuden ympäristöihin (C4).

Johtajien näkökulmien eroavaisuudet organisaation nykyisestä osaamisesta vaihtelivat jonkin verran. Haastateltavat toivat esiin sitä, miten toimialan osaamisvaatimukset ovat kasvaneet viimeisten vuosien aikana entisestään. Kun viraston tuottamien palveluiden osaamisvaatimukset muuttuvat koko ajan ja niiden muutosajureina ovat viraston asiakkailta tulevat vaatimukset, on selvää, ettei yksittäinen johtaja välttämättä tiedä henkilöittäin laajempaa osaamistaustaa.

Haastateltavat toivat esiin, että ryhmätasolla tiedetään, että mitä osataan, eikä organisaatiossa ole systemaattista järjestelmää osaamisen hallintaan. Haastateltavien kanssa käydyissä keskusteluissa korostui se, miten asiakkaat ovat ulkoistaneet tälle organisaatiolle ICT-palvelunsa ja sen mukaisesti odottavat tämän organisaation olevan alan osaamisessa aallon harjalla ja kertomassa asiakkaille, että tämmöistä on seuraavaksi tulossa.

Organisaation henkilöstön koulutustausta on melkoisen kirjavaa. Toisaalta useammat haastateltavat toivat esiin sitä, että tehtäviin ei ole suoraan valmista koulutusta ja siksi organisaatiossa on itse koulutettava henkilöstöä. Asiakkaille tuotettavissa palveluissa korostuu tarve erilaisista neuvottelutaidoista ja nämä johtajat näkivät puutteellisiksi henkilöstön aiemmin suorittamissa tutkintokoulutuksissa. Osalla henkilöstöstä on taustalla korkeakoulu ja osa taas on osaamisessa kovan luokan osaajia omassa teknologiassa. Osaaminen vaihtelee ja sen systemaattiselle kehittämiselle nähdään tarpeita.

Organisaation asiakkaiden tarpeisiin vaikuttavat yhteiskunnan jatkuva digitalisoituminen ja tästä tulevat jatkuvat osaamisen uudistamisen haasteet myös globaalisti. Näistä tarpeista lähtien toiminta organisaatiossa on muutoksessa koko ajan. Useampi johtajista kuvasi organisaation osaamista niin, että työssä pitää pystyä oppimaan jatkuvasti uutta. Tämä koetaan merkitykselliseksi, koska osaamisen koetaan loppuvan asiakkaiden toivoessa jotain ja jos sitä ei ole ehditty kehittämään. Monessa tehtävässä johtajat kokivat, että on niin sanottua sisäpiiritietoa ja osaajat neuvovat toisiaan. Organisaation olemassaolon aikana asiantuntijatyö on muuttunut, mitä yksi haastatelluista kommentoi seuraavasti:

> kun mä tulin ja siis tämän päivä, niin ei meillä ole niin ku mitään tekemistä (G2)

Asiakaspalvelusta koettiin, että asiantuntijoiden osaaminen tulee olla systemaattista ja tasolla, että äkillisissä muutostilanteissakin pärjätään. Haastateltavat kertoivat monia toimialalle tällä hetkellä tyypillisiä ja osaamista haastavia asioita esille, kuten pilvipalveluihin siirtyminen, taloudellisuuden tavoitteet, vaikuttavuus ja kasvavat turvallisuushaasteet. Asiakastarpeisiin vastaamiseksi pidettiin tärkeänä sitä, että organisaation ylimmällä johdolla on tehtävänä huolehtia ja varmistaa teknisen osaamisen merkitys toiminnassa. Asiakastyö vaatii kuitenkin tekniikan lisäksi myös sosiaalisia taitoja. Palveluilta odotetaan yhä enemmän sujuvuutta, nopeutta ja turvallisuutta.

Viraston toimintaa ja asiakkaille tuottamia palveluita haastateltavat kuvasivat vertailukelpoisina yksityisiin yrityksiin nähden. Toisaalta useampi haastateltava kertoi, että asiakkaat odottavat heiltä ratkaisuehdotuksia, nopeutta ja sitä, miten asiakasorganisaatiot voisivat säästää vielä lisää. Viraston tehtävä poikkeaa kuitenkin jossakin määrin yksityisistä yrityksistä. Tähän sisällytetään kuuluvaksi tietynlaista ohjausta ja neuvontaa tulossa olevista alan tekniikoista ja kehityksen kulusta suhteessa asiakkaisiin. Asiakkaat odottavat asiantuntijoilta myös tuotteiden myynnissä taloudellista ja ratkaisukeskeistä lopputulosta. Yksityinen yritys poikkeaa tässä suhteessa valtion hallinnon sisällä tehtävästä ICT-toiminnasta. Haastateltavat kuvasivat sitä, että toiminnan mahdollistaa osaamisen kehittämisen ennakointi, kuten yksi haastelluista kertoi siitä:

> meillä pitäisi olla sellaista osaamista jo ennen kuin asiakas osaa sitä edes kysyä (G2).

Asiakkaiden odotukset ovat kasvaneet siinä, että tekniikat toimivat kaikissa olosuhteissa. Työn luonteeseen liittyy myös varallaoloa ja hälytyksiin reagointia. Palveluun kuuluu, että pystytään ottamaan huomioon erilaisia syitä, että mistä viat esimerkiksi johtuvat. Tämä vaatii erityistä osaamista ja useampi johtaja toi esiin, että työntekijät harrastavat alaa myös vapaa-ajalla ja heiltä löytyy niin sanottua itseoppineisuutta paljon. Yksi johtajista kuvasi tilannetta, että palveluiden tuottamisessa osaaminen ei säily, jos

> meillä ei ole mitään roolia, jos ei itse tuoteta palvelua ja omat asiantuntijat tuota sitä (G2).

Johtajat kuvasivat organisaation osaamista hyvin laajalla skaalalla. Siinä missä henkilöstön koulutustausta kuvattiin jossakin palvelussa olevan kosmetologista

insinööriin, niin useampi tunnisti kouluttamisen tarvetta koko ajan työssä. Toisaalta tuotiin esiin sitä, että pitkän linjan kaveri osaa arvioida mihin lähdetään mukaan, eikä jossakin vaatimuksissa sorruta ylilaatuun. Monen työntekijän työura kerrottiin alkaneen helpdeskistä ja kasvaneen siitä eteenpäin. Kaikilla työntekijöillä kuvattiin olevan tehtäväkuvaus, missä määritellään vaatimustaso kuhunkin tehtävään. Henkilöstön erilaisen koulutustaustan useampi johtaja ei nähnyt suurimpana haasteena ja eräs johtajista totesikin siitä, että:

> kun perusasiat hanskaa, niin pääsee etenemään ja pärjää työssä (B8).

6.2 Käsitystyypit osaamisen johtamisesta

Haastatteluaineiston analyysin perusteella johtajat toivat esiin muutamia käsitystyyppejä osaamisen johtamisesta. Esittelen nämä käsitystyypit ennen tutkimuskysymysten tulosten jäsentämistä.

Käsitystyyppi 1. Strategialähtöinen ja ennakoiva osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen johtajat näkivät osaksi organisaation strategista kokonaisuutta, jossa tavoitteet johdetaan strategiasta ja osaamista kehitetään ennakoivasti tulevaisuuden tarpeita varten. Tärkeänä johtajat pitivät sitä, että organisaatiolla on kyky tunnistaa muutoksia toimintaympäristössä ja reagoida niihin ajoissa kehittämällä henkilöstön osaamista suunnitelmallisesti ja ennakoiden. Osaamisen katsotaan olevan keskeinen voimavara, jota ei tulisi ulkoistaa liiaksi, vaan rakentaa ja ylläpitää sitä sisäisesti sekä aktiivisesti itse.

Käsitystyyppi 2. Hajautunut ja epämuodollinen osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen nähtiin rakentuvan pitkälti yksittäisten esihenkilöiden tietoon ja kokemukseen, eikä organisaatiotasoisia rakenteita tai järjestelmiä ole riittävästi. Osaamistieto kulkee epämuodollisesti, esimerkiksi erilaisten keskustelujen tai muistinvaraisen tiedon kautta. Kehityskeskustelut, sertifikaatit ja asiakaspalaute toimivat osaamisen tunnistamisen välineinä, mutta kokonaiskuva jää usein puutteelliseksi. Johtamisen hajanaisuus ja vastuiden epäselvyys vaikeuttavat osaamisen tehokasta hyödyntämistä.

Käsitystyyppi 3. Kulttuurinen ja inhimillinen osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen ymmärrettiin osaksi työyhteisön kulttuuria, jossa korostuvat motivaatio, yhteisöllisyys ja oppimisen mahdollistaminen. Johtajan tehtävänä on tukea henkilöstöä, innostaa ja luoda edellytyksiä osaamisen kehittymiselle. Organisaatiossa mentorointi, kokemusperäinen tiedonvaihto ja mikrotiimien asiantuntemus nähtiin tärkeinä keinoina osaamisen jakamiseen. Osaamisen kehittäminen liittyy johtajien mukaan myös työn merkityksellisyyteen, hyvinvointiin ja organisaation arvoihin, kuten vastuullisuuteen ja tietoturvaan.

6.2.1 Johtajien käsityksiä osaamisen johtamisesta

Osaamisen tunnistamisen työryhmän (Valtioneuvosto 2025:4, 28) julkaisemassa loppuraportissa tuodaan esille sitä, että työpaikoille on tulevaisuuden varautumisessa hyötyä henkilöstön osaamispotentiaalin hyödyntämisestä. Olemassa olevaa osaamista tunnistamalla ja siitä saaduilla tiedoilla vaikutetaan työpaikan tuottavuuteen ja sitä kautta menestykseen. Raportissa mainitaan, että tämmöiset työpaikat korostavat oppimismyönteisyyttä. Tutkimukseen osallistuneen organisaation johtajat toivat kaikki esiin asioita, mitkä kuvaavat organisaation osaamisen johtamisen tilassa olevan monia kehittämistä vaativia haasteita.

Johtajista moni kuvasi osaamisen tunnistamisen olevan vaikeaa, kun organisaatiossa ei ole mitään systemaattista talotasoista suunnitelmaa, mihin kerätään eri osaamisista tietoja. Johtajien omissa yksiköissä tilanne saattoi olla sellainen, että ryhmäpäällikköjen tasolla tiedettiin, mitä ryhmän sisällä olevat työntekijät osaavat. Toisaalta, kun organisaatioon tuli asiakkailta jokin uuteen palveluun liittyvä tilaus, niin kyseisen työn projektipäällikkö etsi oikeat resurssit tekemiseen. Organisaation sisäisessä viestissä kulkee sana, että projektiin etsitään tietyn osaamisen omaavia henkilöitä. Yksi johtajista kuvasi välillä tällaista tilannetta näin:

> osaakohan joku meillä tähän liittyvää. Aikamoista sekoilua, et onko meillä ihmistä. (D7)

Organisaation tuotteiden ja palveluiden vaatimuksiin osaaminen kuvattiin olevan epätasaista. Tästä seuraa sitä, että tuotannon kustannustehokkuus ei ole tasainen. Johtajat kuvasivat osittain tuloksellisuuden näkökulmasta haastetta siinä, että organisaation johtamisessa ja kulttuurissa on näkemyseroja, että onko tärkeämpää keskittyä esimerkiksi tuotehallintaan ja portfolioiden johtamiseen, sen sijaan, että keskityttäisiin palveluiden tuottamiseen. Yksi johtajista toi esille, että tulevaisuuden näkymät ovat lohduttomat, jos ei ymmärretä laajempia kokonaisuuksia.

Asiakkaiden osallistamisessa kerrottiin olevan ristiriitaisuuksia, koska heidän nähdään ulkoistaneen palveluiden tuottamisen virastolle. Tämä nähdään viraston tehtävään kuuluvaksi ja asiakkaiden osallistamista nykyisessä määrin ei nähdä tarpeellisena. Useampi johtaja toi esiin, että organisaatiossa on näkemyseroja tuottavuuden tavoittelussa ja potentiaalia olisi nykyistä enemmän hyödynnettäväksi. Tilannetta kuvaa hyvin yhden johtajan toteamus, että:

> sanotaan, että otetaan asiakas mukaan ja kehitetään, muttei se lopputuloksessa näy. (G2)

Nykyisin käytössä olevista osaamisen tunnistamisen tavoista 70 % tapahtuu kehityskeskusteluissa. Tämä perustuu Osaamisen tunnistamisen työryhmän kyselyyn, johon osallistui useita työpaikkoja (Valtioneuvosto 2025:4, 33). Seuraavat merkitykselliset tavat tunnistaa osaamista työnantajan- ja organisaation näkökulmasta on koulutustodistukset (27 %), työelämän näytöistä saadut todistukset (26 %), erilaiset testit (19 %) sekä monilla ammattialoilla vaaditut korttikoulutukset (18 %). Tutkimuksen kohteena olleessa työpaikassa korostui kaikkien johtajien näkemysten mukaan alalle tyypilliset sertifikaattikoulutukset. Niiden vaatimustasot kuvattiin auttavan johtamisessa, koska tiedetään mitä niiden suorittamiset edellyttävät. Toisaalta osaamisen tunnistettiin olevan ajan tasalla ja riittävän johtajalle, kun työntekijän suoriutumisaika ja asiakkaalta tullut palaute olivat hyvät.

Organisaatioiden palveluiden tuottaminen on riippuvainen osaavasta henkilöstöstä. Kun toimintaympäristössä ja asiakkaissa tapahtuu muutoksia, heijastuu ne viraston palveluihin asiakastarpeiden kautta. ICT alalle on tyypillistä, että ennen uuden tekniikan tuloa, on sen käyttöönottoon ennakoidusti kouluttauduttava. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa lähes kaikki

haastatteluihin osallistuneet johtajat toivat esiin sitä, miten tärkeää on pystyä johtamisessa jämäkästi ennakoimaan tulevaisuuden näkymiä. Johtajat kuvasivat sitä, että nykyisen viraston johdon tahtotilana on ennakoida kehittämistarpeita.

Osaamisen johtamisen näkökulmasta merkityksellisinä tuotiin esiin sitä, että on tärkeä pystyä kehittymään organisaation sisällä, sen sijaan, että kaikki asiantuntemus vain ostettaisiin ulkopuolisilta konsulteilta. Osaaminen nähdään säilyvän, kun sitä käytetään ja edelleen kehitetään organisaatiossa.

Osaamisen johtamisessa vastuiden puuttuminen voi olla merkki hallinnan puutteesta. Tästä voi seurata organisaatiolle päällekkäistä työtä, tehottomuutta ja turhautumista. Kokonaisuuden johtamisessa voi tulla eteen päätösten teon vaikeus, kun ylimmällä johdolla ei ole riittäviä tietoja saatavilla. Osaamisen johtaminen vaatii yhteistä johtamista, jotta voidaan rakentaa organisaatiotasoista tapaa toimia ja suunnitella palvelutuotantoa strategialähtöisesti. Henkilöstön osaamisen hyödyntämistä johtajat kuvasivat tarpeena löytää osaamispotentiaali ja osata katsoa tulevaisuuteen, että mihin tehtävät kehittyvät. Kun tiedostetaan, että teknologiat ovat muuttumassa, tulee eteen kysymys siitä, että:

> arvioidaan, että aletaanko me rekrytoimaan tietyn alan osaajia. (E1).

Moni johtajista kuvasi osaamisen johtamista siten, että strategiasta viedään vaatimukset tulosyksiköihin ja sieltä alaspäin. Vastuualueille asetetaan tavoitteita ja ennakoidaan etukäteen tulevia muutoksia palveluissa. Tärkeäksi kuvattiin arviointia siitä, että miten muutokset palveluissa kyetään toteuttamaan. Osaamisella ymmärrettiin tehtävän viraston ”business”.

Oman yksikön toiminta vaikutti monen johtajan näkemysten perusteella varsin toimivalta, mutta liittymistä koko organisaation kokonaisuuteen nähtiin puutteellisena monessa mielessä. Toisaalta organisaatiossa on myös paljon potentiaalia kehittää osaamisen johtamisen käytäntöjä. Organisaatiossa toteutetut mentorointiohjelmat nähtiin positiivisena ja hyvänä johtamisen välineenä, kuten eräs johtajista kuvasi sitä:

> uskon, että kokemusperäinen tiedonvaihto johtaa hyvään. (D7).

Viraston tehtävät on säädetty laissa, minkä takia organisaation toiminnassa henkilöstön urapolkujen suunnittelu ei välttämättä ole yhtä joustavaa. Tarkoin määritellyt tehtävät voivat vähentää mahdollisuuksia kehittää taitoja tai edetä

työuralla eteenpäin. Johtajat toivat esiin näitä haasteita, mitkä voivat näkyä henkilöstön motivaatiossa ja viihtyvyydessä. Toisaalta johtajat totesivat, ettei kaikkea osaamista ole mahdollista tunnistaa, joten johtajan roolina on mahdollistaa asioita ja luottaa siihen, mitä kukin tekee. Työhön liittyvien sertifikaattien tietoa kerätään yksikkötasolla ja niitä seurataan, mutta koko organisaatiotasoista tietoa ei niistä ole saatavilla.

Johtamisen haasteet voivat ilmetä monin tavoin. Huono johtaminen voi johtaa siihen, että osaajat lähtevät organisaatiosta, mikä heikentää organisaation kykyä menestyä. Työntekijöiden uupumus voi johtua siitä, että heille annetaan tehtäviä, joihin heidän osaamisensa ei riitä, mikä aiheuttaa stressiä ja heikentää siten heidän työhyvinvointiaan. Näitä näkökulmia johtajat toivat esiin haastatteluissa.

Toisena haasteena tuotiin esille, että joillakin henkilöillä ei ole riittävää käsitystä substanssista, mikä vaikeuttaa päätöksentekoa ja kehittämistä. Lisäksi organisaatiossa saatetaan puhua ylipalvelusta ymmärtämättä sen todellista merkitystä, mikä voi johtaa tehottomuuteen ja resurssien väärinkäyttöön.

Tuottavuudessa koettiin organisaatiossa olevan näkemyseroja ja siinä kerrottiin olevan paljon enemmän potentiaalia tehdä asioita vieläkin tehokkaammin. Joidenkin päälliköiden kohdalla voi tuntua siltä, että toiset aiheuttavat vain kuluja ilman, että heistä saadaan todellista hyötyä. Lisäksi on haasteellista, jos ajatellaan, että kaiken asiantuntemuksen voi ostaa ulkopuolelta ja kilpailuttaa konsultteja, mikä ei aina ole toimivin ratkaisu. johtajat toivat esille, että on tärkeää ymmärtää, miten arvoa tuotetaan asiakkaalle, ja että kehittämistä ei voi tehdä irrallaan varsinaisesta tekemisestä.

Osaamisen hyödyntämisen haasteet voivat olla moninaisia ja vaikuttaa organisaation tehokkuuteen. Esimerkkinä yksi johtajista kuvasi, että:

> tietyissä tilanteissa tarvitaan kovan luokan osaajaa, mutta sen löytäminen voi olla vaikeaa. (E1)

Sisäistä osaamista tulisi kehittää jatkuvasti, mutta usein järjestelmiin kirjatut osaamistiedot eivät ole hyödynnettävissä tehokkaasti. Monesti yritetään muistaa, kuka osaa mitäkin, ja tieto kulkee korvien välissä tai kaverilta kaverille kyselemällä. Vuosien varrella on kertynyt paljon tietoa ja osaamista, mutta niitä ei ole dokumentoitu asianmukaisesti. Tämän johtajat kuvasivat haastavaksi,

koska se vaikeuttaa osaamisvajeiden täyttämistä, kun ei ole selkeää käsitystä siitä, miten niitä tarkastellaan.

On tärkeää yrittää hahmottaa, mihin suuntaan ollaan menossa, mutta usein vastuu on epäselvä ja useampi henkilö saattaa hämmentää samaa soppaa. Organisaation kyvyttömyys hyödyntää henkilöstön osaamispotentiaalia vaikuttaa sen mahdollisuuksiin kehittyä. Yksi johtajista kertoi hieman hämmästellen, että:

> osaamisen kehittämisestä ei ole ollut minuun yhteydenottoja vuosien aikana. (A3)

Johtamisessa on jatkuvasti tehtävä valintoja ja keskityttävä siihen, mihin kannattaa panostaa. Tämä vaatii priorisointia ja kykyä tunnistaa organisaation kannalta tärkeimmät kehityskohteet. Joskus on myös osattava luopua osaamisesta, jota ei enää tarvita, jotta voidaan keskittyä olennaiseen ja kehittää tarvittavia taitoja. Yksi johtajista kuvasi omaa rooliaan suhteessa tulevaan, että:

> itsellä pitää olla jonkun näköiset visiot siitä, mihin suuntaan ollaan menossa. (D7)

Osaamisen johtamisen haasteet tulevat esille monin tavoin. Organisaation tilannetta johtajat kuvasivat, että heillä on yhteinen johtaminen vasta tulossa, mikä tarkoittaa, että organisaatio on vielä kehitysvaiheessa ja yhteisten toimintatapojen luominen on kesken. Virastolle haetaan edelleen omaa kulttuuria ja suuntaa, mikä vaatii selkeää visiota ja johdonmukaista viestintää. Tähän sisältyi johtajien keskusteluiden perusteella paljon toiveikkuutta. Strategian kautta organisaatiossa ollaan johtajien mukaan rakentamassa talotasoista toimintatapaa, mutta tätä eräs johtaja arvioi, että:

> se voi olla haastavaa ilman yhtenäistä johtamista ja selkeitä prosesseja. (F6)

Yksityisellä sektorilla kuvattiin olevan käytössä järjestelmiä, joita henkilön tulee itse päivittää, ja esimies kuittaa olevansa samaa mieltä osaamisesta. Tätä käytäntöä arvioitiin kyllä hyödylliseksi, mutta samalla arvioitiin sen vaativan selkeää ohjeistusta ja seurantaa.

Osaamisen johtamisessa koettiin tärkeäksi se, että henkilöillä on sellaisia haasteita, että niistä selviää. Osaaminen koettiin kehittyvän, kun pääsee tekemään ja opiskelemaan siihen liittyviä asioita. Asiantuntijuuteen tunnistettiin

kuuluvaksi se, että työntekijöillä on taitoa vaatia itseltään ja muilta tietyn tasoista toimintaa. Useamman johtajan kertomuksissa korostui se, miten johtajat arvioivat osaamisen riittävyyttä alan teknisten taitojen ja työssä muutoin edellytettävien osaamisten esimerkiksi hankintaosaamisen välillä:

> meidän tekeminen eroaa yksityisestä, että pitää osata hankintalaki ja julkisia lakeja, ei mennä vaan ja tilata mitä asiakas pyytää. (E1).

Johtajat kuvasivat oman teknisen osaamisen ja elämänkokemuksen olevan merkittäviä tekijöitä, jotka auttavat heitä johtamisessa navigoimaan välillä monimutkaisissakin tilanteissa. Tekninen osaaminen antaa johtajalle syvällisen ymmärryksen niistä prosesseista ja teknologioista, joita organisaatio käyttää, mikä puolestaan mahdollistaa paremman päätöksenteon ja ongelmanratkaisun. Elämänkokemuksen koettiin tuovan mukanaan kyvyn ymmärtää ja käsitellä erilaisia ihmisiä ja tilanteita, mikä on olennaista tehokkaassa johtamisessa. Näiden kahden tekijän yhdistelmä voi auttaa johtajaa luomaan luottamusta ja uskottavuutta tiiminsä keskuudessa, mikä on tärkeää organisaation menestyksen kannalta.

Työelämässä eri palikoiden yhteensovittaminen ja looginen ajattelu ovat keskeisiä taitoja, joita tarvitaan monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseksi. Johtajan tehtävää määriteltiin niin, että hän varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet työskentelevät kohti yhteistä tavoitetta ja että heidän työnsä tukee toisiaan. Tämä vaatii kykyä nähdä kokonaiskuva ja ymmärtää, miten eri osat liittyvät toisiinsa. Looginen ajattelu auttaa johtajaa tekemään perusteltuja päätöksiä ja priorisoimaan tehtäviä, mikä on olennaista tehokkaan ja tuloksellisen toiminnan kannalta.

Johtamisella kerrottiin voitavan merkittävästi vaikuttaa asiantuntijoiden osaamistason parantumiseen. Tärkeänä pidettiin sitä, että johtajat tunnistavat ja tukevat niitä osa-alueita, jotka kiinnostavat heidän tiiminsä jäseniä. Tämä ei ainoastaan paranna yksilöiden osaamista, vaan myös lisää heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan työhönsä. Koulutuksen ja kehittämisen mahdollisuuksien tarjoaminen on keskeinen osa tätä prosessia. Etsimällä jatkuvasti uusia osaamisalueita ja kouluttamalla niihin kiinnostuneita henkilöitä, organisaatio voi varmistaa, että sillä on tarvittavat taidot ja tiedot tulevaisuuden haasteiden kohtaamiseen.

Yksi johtajista kuvasi, miten heillä osaamista pilkotaan mikrotiimeihin, joissa muutamalla jäsenellä on korkeampaa osaamista. Tätä pidettiin tehokkaana tapana jakaa tietoa ja parantaa tiimien toimintaa. Tämä lähestymistapa mahdollistaa sen, että jokaisella tiimillä on käytettävissään syvällistä asiantuntemusta, mikä parantaa päätöksenteon laatua ja nopeutta. Lisäksi se edistää oppimista ja tiedon jakamista tiimin jäsenten kesken, mikä voi johtaa innovatiivisiin ratkaisuihin ja parantaa organisaation kykyä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin.

Tietoturvan ja korkean varautumisen merkityksen ymmärtäminen nousi kaikkien johtajien käsityksissä yhtenä merkityksellisenä osaamistekijänä. On olennaista, että kaikilla organisaation tasoilla, erityisesti ylimmässä johdossa pidetään tätä esillä. Julkisen sektorin organisaatioissa tämä korostuu entisestään, koska niiden on usein noudatettava tiukempia sääntöjä ja määräyksiä kuin yksityisen sektorin toimijoiden. Johdon on oltava tietoinen näistä vaatimuksista ja varmistettava, että organisaation käytännöt ja prosessit ovat niiden mukaisia. Tämä vaatii jatkuvaa koulutusta ja tietoisuuden lisäämistä, jotta kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät tietoturvan ja varautumisen tärkeyden.

Johtajan on tärkeää pitää kirkkaana mielessään organisaation tavoitteet ja suunta, johon ollaan menossa. Tämä selkeys auttaa johtajaa tekemään johdonmukaisia päätöksiä ja viestimään tehokkaasti tiiminsä kanssa. Tavoitteiden selkeys ja johdonmukaisuus ovat olennaisia organisaation menestyksen kannalta, koska ne auttavat kaikkia jäseniä ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän työnsä liittyy laajempiin tavoitteisiin.

Innostuksen ja motivaation ylläpitäminen on yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä. Johtajaa kuvattiin henkilönä, jonka on:

> kyettävä luomaan ja ylläpitämään kipinää, joka pitää asiantuntijat sitoutuneina ja motivoituneina. (C4)

Tämä vaatii johtajalta kykyä inspiroida ja motivoida tiimiään, sekä luoda ympäristö, jossa innostus ja luovuus voivat kukoistaa. Innostunut ja motivoitunut tiimi on avain organisaation menestykseen, koska se johtaa parempaan suorituskykyyn ja innovatiivisiin ratkaisuihin.

Asiakkaiden antaman palautteen useampi johtaja kuvasi olevan tärkeä indikaattori tiimin osaamisesta ja toiminnan laadusta. Erityisesti, kun asiakkaat

antavat positiivista palautetta siitä, että tiimi osaa asiansa, se vahvistaa tiimin jäsenten itseluottamusta ja motivaatiota. Tämä palaute voi myös toimia erottavana tekijänä organisaation sisällä, korostaen tietyn tiimin vahvuuksia verrattuna muihin yksiköihin. Asiakkaiden positiivinen palaute on arvokasta, koska se osoittaa, että tiimi pystyy täyttämään ja jopa ylittämään asiakkaiden odotukset, mikä on keskeistä pitkäaikaisen asiakassuhteen rakentamisessa.

Osaamisen kasvattaminen ennen tarvetta on strategisesti tärkeää, jotta organisaatiolla on valmiudet vastata tuleviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Ennakoiva osaamisen kehittäminen varmistaa, että tarvittavat taidot ja tiedot ovat jo olemassa, kun niitä tarvitaan. Tätä lähestymistapaa arvioitiin riskien vähentämisen näkökulmasta ja siitä, ettei organisaatio jää jälkeen kilpailijoistaan tai ei pysty vastaamaan nopeasti muuttuviin asiakastilanteisiin. Koulutuksen ja kehittämisen suunnittelu etukäteen auttaa myös tunnistamaan ja täyttämään osaamisvajeet ajoissa, mikä parantaa organisaation kokonaisvaltaista suorituskykyä.

Organisaatiossa oli ollut käytössä mentorointiohjelmia ja yksi johtajista kuvasikin sen:

> osoittautuneen tehokkaaksi johtamisen välineiksi, joka edistää osaamisen siirtymistä ja kehittämistä organisaatiossa. (D7)

Mentorointi tarjoaa mahdollisuuden kokeneempien työntekijöiden jakaa tietojaan ja taitojaan nuoremmille tai vähemmän kokeneille kollegoille. Tämä ei ainoastaan paranna yksilöiden osaamista, vaan myös vahvistaa organisaation kulttuuria ja yhteishenkeä. Hyvin toimiva mentorointiohjelma voi johtaa parempaan työntekijöiden sitoutumiseen ja vähentää vaihtuvuutta, koska työntekijät kokevat saavansa tukea ja arvostusta.

Ketterä työskentelytapa on osoittautunut tehokkaaksi monissa tiimeissä, erityisesti niissä, jotka toimivat nopeasti muuttuvissa ympäristöissä. Ketterä työskentely mahdollistaa nopean reagoinnin uusiin ideoihin ja muutoksiin, mikä voi olla ratkaisevaa innovaatioiden ja kilpailukyvyn kannalta. Esimerkkinä kuvattiin tiimiä, jossa uusia ideoita syntyy jatkuvasti ja niitä voidaan nopeasti testata ja toteuttaa sekä sitä kautta saavuttaa usein parempia tuloksia kuin perinteisemmillä, hitaammilla menetelmillä. Tämä ketteryys voi myös parantaa

tiimin jäsenten motivaatiota ja sitoutumista, koska he näkevät työnsä tulokset nopeasti ja voivat vaikuttaa suoraan organisaation menestykseen.

Kokemusperäinen tiedonvaihto on tärkeä osa organisaation oppimisprosessia. Kun työntekijät jakavat kokemuksiaan ja oppimaansa keskenään, syntyy kollektiivista tietoa, joka voi parantaa koko organisaation suorituskykyä. Tämä tiedonvaihto voi tapahtua epävirallisesti, kuten keskusteluissa ja yhteistyöprojekteissa, tai virallisemmin, kuten koulutuksissa ja työpajoissa. Kokemusperäinen tiedonvaihto edistää myös innovaatioita, koska se tuo esiin erilaisia näkökulmia ja ratkaisuja, joita yksittäinen henkilö ei välttämättä olisi keksinyt. Johtajien yksiköissä tapahtui tämän kaltaista yhteistyötä.

Kilpailukykyinen työpaikka on tärkeä tekijä työntekijöiden sitoutumisen ja tyytyväisyyden kannalta. Eräs johtajista kuvasi omassa tiimissä olevan vaihtuvuuden nolla ja miten tämä osoittaa, että työntekijät ovat tyytyväisiä työoloihinsa ja kokevat saavansa tarpeeksi tukea ja mahdollisuuksia kehittyä. Kilpailukykyinen työpaikka houkuttelee myös uusia lahjakkuuksia, mikä on tärkeää organisaation jatkuvan menestyksen kannalta. Työntekijöiden pysyvyys vähentää myös rekrytointi- ja koulutuskustannuksia, mikä parantaa organisaation taloudellista tehokkuutta. Tässä organisaatiossa on tunnistettu se, että työntekijöiden vetovoimatekijöinä tulee olla myös muita tekijöitä, kun esimerkiksi yksityisiin yrityksiin vertautuva korkeampi palkkaus.

Toimintamallien luominen, joiden avulla uudet työntekijät voivat oppia tehtäviensä vaatimukset, on keskeistä organisaation jatkuvuuden ja tehokkuuden kannalta. Selkeät ja hyvin dokumentoidut toimintamallit auttavat uusia työntekijöitä sopeutumaan nopeasti ja vähentävät virheiden määrää. Tämä parantaa myös työn laatua ja asiakastyytyväisyyttä, koska uudet työntekijät pystyvät suorittamaan tehtävänsä tehokkaasti ja oikein alusta alkaen. Toimintamallit voivat myös toimia viitekehyksenä jatkuvalle parantamiselle, kun niitä päivitetään ja kehitetään ajan myötä.

Johtajat kuvasivat sitä, miten tärkeää on ennakoida osaamisvaatimuksia ja seurata alan kehitystä aktiivisesti. Tämä voi tapahtua esimerkiksi tutkimuskeskuksissa käymällä ja alan julkaisuja seuraamalla. Ennakoiva lähestymistapa auttaa johtajaa tunnistamaan tulevat tarpeet ja varmistamaan, että organisaatiolla on tarvittavat resurssit ja osaaminen niiden täyttämiseksi. Tämän kuvattiin myös vähentävän riskiä siitä, että organisaatio jää jälkeen

kilpailijoistaan tai ei pysty vastaamaan nopeasti muuttuviin markkinatilanteisiin. Ennakoiva johtaminen parantaa myös organisaation kykyä innovoida ja sopeutua uusiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Yksi johtajista kuvasi aktiivisuutta, että:

> joka viikko jutellaan jonkun asiantuntijan kanssa osaamisen parantamisesta. (C4)

6.3 Käsitystyypit osaamisen kehittämisestä ja oppimisesta

Haastatteluaineistosta nousi esiin kolme selkeästi erottuvaa käsitystyyppiä, jotka kuvaavat, miten osaamisen kehittämistä organisaatiossa ymmärretään, arvotetaan ja toteutetaan. Nämä käsitystyypit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne voivat esiintyä rinnakkain ja lomittain eri tilanteissa ja yksiköissä. Ne tarjoavat kuitenkin jäsennellyn tavan tarkastella johtajien ajattelua ja toimia osaamisen johtamisen näkökulmasta.

Käsitystyyppi 1. Ennakointiin perustuva osaamisen kehittäminen

Johtajien näkemyksissä korostuu vahvasti ennakointiin perustuva lähestymistapa osaamisen kehittämiseen. ICT-teknologian nopea kehitys ja eri valtion virastojen asiakkaiden odotukset uusien ratkaisujen hallinnasta luovat jatkuvaa painetta organisaation osaamisen päivittämiselle. Organisaatiossa pyritään tunnistamaan tulevat osaamistarpeet jo ennen kuin ne konkretisoituvat arjessa. Koulutuksia suunnitellaan tulevaisuuden muutoksia silmällä pitäen, ja osaamisen kehittämistä ohjaa ajatus siitä, että teknologinen kehitys ei pysähdy – päinvastoin, se vaatii jatkuvaa valmiutta oppia uutta. Ennakointi ei rajoitu pelkästään uuden oppimiseen, vaan siihen sisältyy myös osaamisen karsimista. Yksiköissä arvioidaan yhdessä, että mitä osaamista ei enää tarvita, ja suunnataan resurssit sen mukaisesti. Tämä lähestymistapa heijastaa strategista otetta, jossa osaamisen kehittäminen nähdään keinona varmistaa organisaation kilpailukyky ja kyky vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

Käsitystyyppi 2. Työssä oppiminen ja yhteisöllinen kehittäminen

Toinen keskeinen käsitystyyppi liittyy oppimiseen osana päivittäistä työtä ja työyhteisön toimintaa. Johtajat kuvaavat, kuinka oppiminen tapahtuu jatkuvasti työn ohessa, ja sitä tuetaan erilaisin keinoin, kuten sisäisillä koulutuksilla, mentoroinnilla ja vertaistuen avulla. Uusille työntekijöille nimetään usein mentoreita, ja kokeneemmat asiantuntijat jakavat osaamistaan muille.

Työyhteisössä vallitsee avoin ilmapiiri, jossa osaamista jaetaan ja apua pyydetään matalalla kynnyksellä. Tällainen yhteisöllinen oppiminen nähdään tärkeänä keinona varmistaa osaamisen siirtyminen ja kehittyminen organisaation sisällä. Lisäksi henkilökohtaiset kehittymissuunnitelmat ja säännölliset keskustelut tukevat yksilöllistä kasvua ja mahdollistavat osaamisen kehittämisen seuraamisen systemaattisesti. Tämä käsitystyyppi korostaa oppimisen arkipäiväisyyttä ja sen kiinnittymistä työyhteisön kulttuuriin.

Käsitystyyppi 3. Osaamisen kehittäminen strategisena ja kulttuurisena investointina

Osaamisen kehittäminen nähtiin laajempana strategisena ja kulttuurisena kysymyksenä. Johtajien mukaan koulutukset ja muut kehittämistoimet eivät ole irrallisia panostuksia, vaan ne nähdään investointeina, joiden tuotto näkyy osaamisen soveltamisessa käytännössä. Organisaation oma akatemia ja sisäiset koulutusratkaisut tukevat tätä lähestymistapaa, ja osaamisen kehittäminen kytkeytyy tiiviisti organisaation palvelukehitykseen ja toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Samalla tuotiin esiin haasteita, kuten selkeiden osaamispolkujen puute ja esihenkilöiden vaihteleva sitoutuminen kehittämiseen.

Osaamisen kehittämisen kulttuuriin kuuluu yhdessä tekeminen, avoin arviointi ja jatkuva kehittäminen. Koulutusten vaikuttavuutta ei mitata pelkästään osallistumisella, vaan sillä, miten opittua osataan soveltaa käytännössä ja miten se tukee organisaation tavoitteita.

6.3.1 Johtajien käsityksiä osaamisen kehittämisestä ja oppimisesta

Organisaatio ennakoi osaamistarpeitaan erityisesti sertifikaattien osalta, mutta myös arvioi hankittavia koulutuksia siitä näkökulmasta, että mitä osaamista ei enää jatkossa tarvita. Toisaalta moni johtajista kuvasi koulutuksien perustuvan

ennakointiin, jolloin koulutus käydään ennakkoon tulevia muutoksia silmällä pitäen. Johtajista useampi kuvasi tilannetta, että asiakkaat odottavat heidän osaavan uudet teknologiat, kun ne tulevat markkinoille. Osaamistarvetta määrittää vahvasti asiakkaiden teknologioiden kehittyminen ja viraston kyky vastata muuttuviin tarpeisiin. Yllätyksiä pyritään välttämään ja siksi ennakointi osaamisen kehittämisessä kuvaa hyvin viraston osaamisen kehittämisen taustoja.

ICT-alalle on tyypillistä, että jatkuva teknologioiden kehitys haastaa osaamista. Johtajat kuvasivat tätä alalle tyypillistä ilmiötä ja tämän takia, kun koko ajan tulee uusia versioita ja kehitys on valtava, niin jatkuvasti on tarve opetella uutta. Kehittyminen on välttämätöntä, kuten yksi johtajista sen tarvetta avasi:

> jos et pidä huolta osaamisen päivittämisestä, niin aika nopeasti putoat. (D7)

Ulkopuolisen koulutuksen suorittamiseen voi olla syynä kiire. Johtajien arvioidessa osaamisen tasoa ja sen kehittämistä, useat kuvasivat sitä myös innovatiivisuuden tavoittelun näkökulmasta. Välttämättä tulevista teknologiosta asiakkaissa tai asiakkailla itsellään ei ole vielä tietoa. Kuitenkin tavoitellaan uuden oppimista ja mahdollisuuksia tarjota asiakkaille uusiin teknologioihin neuvoa ja ohjausta, kun he sitä tulevat kysymään tai asiakas ei välttämättä osaa edes kysyä ja heille kerrotaan tulevista kehityksistä. Johtajat kuvasivat, että teknologian substanssi ohjaa heidän työtään ja uusiin tarpeisiin tulee osaaminen hankkia etukäteen. Viraston ulkona suoritettavissa koulutuksissa oli jonkin verran johtajien yksiköiden välissä eroja.

Asiakkaille tuotettavissa palveluissa oli eroavaisuuksia, samoin niihin liittyvissä teknologioissa. Monen johtajan yksikössä oli henkilöstöllä tarve suorittaa ulkopuolisia koulutuksia jopa ulkomailla. Näistä seurasi usein se, että koulutuksen käynyt opetti sitten uudet opit työpaikalla toisille. Koulutukset nähtiin merkittävinä investointeina, jopa välttämättöminä ja niiden jälkeen osaamisen kehittymistä voitiin arvioida, kuten eräs johtajista kertoi:

> kurssin jälkeen annetaan ratkaistavaksi ensin perustehtäviä ja siitä edelleen vaativampia. (C4)

Henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat ja mentorointiohjelmat tukevat yksilöiden kehittymistä. Johtajat korostivat sitä, että oppimisen mahdollistaminen tukee

henkilöiden kehittymistä seuraavalle tasolle. Kehittymispotentiaali ja halu ovat myös uusille rekrytoitaville edellytys, toisaalta myös mahdollisuus. Perustietotekniikkataidoilla pärjää alussa ja kehittymismotivaatio auttaa osaamisen kehittämisessä työtehtävien vaatimusten kasvaessa. Merkittävä kehittämisen tarpeen sykli tulee asiakkaiden palvelutarpeiden kehityksen myötä. Tilannetta kuvaa hyvin, yhden johtajan näkemys:

> ihmisille pitää antaa kaistaa ja mahdollisuutta kehittyä ja ruokkia sitä. (D7)

Monilla esihenkilöillä ei kerrottu olevan kehittämissuunnitelmaa johdettavilleen, mikä vaikutti muutaman johtajan mielestä huolestuttavalta. Johtajat toivat esiin sitä, miten heillä tulisi keskustella enemmän siitä, mitä kukin osaa ja miten niitä taitoja voisi paremmin hyödyntää laajemminkin eri yksiköissä. Organisaatiossa ja laajemmin ICT-alan kulttuurissa ei ole johtajien näkemysten mukaan tapana, että samassa roolissa olevat sparraavat toisiaan ja jakavat kokemuksiaan, mikä nähtiin jopa kehityksen esteenä.

Koulutukseen lähtöön voi olla kiireellisiä syitä, sillä ilman riittävää osaamista tehtävien suorittaminen vie enemmän aikaa. Jotkut työntekijät haluaisivat päivittää osaamistaan kuukausittain, kun taas toisia ei saada koulutuksiin lainkaan. Osa henkilöstöstä kokee johtajien mielestä, että osaamisen päivittäminen tuo mukanaan uusia työtehtäviä ja haasteita, mikä vie heidät epämukavuusalueelle. Toiset taas ovat johtajien mielestä jämähtäneet paikoilleen, ja heidän motivoimisensa on vaikeaa. Tämä tilanne vaatii useamman johtajan mielestä huomiota ja toimia jatkossa.

Organisaatiossa on toiminnassa oma akatemia, minkä kautta valittiin kymmenen henkilöä, joiden osaamista arvioitiin ja kartoitettiin sen riittävyyttä. Osaamisen kehittäminen työn ohessa on haastavaa, jos lähtötaso ei ole riittävä. Johtajat kuvasivat sitä, että miten monet työntekijät antavat näyttöjä ja opiskelevat etukäteen, jopa iltaisin ja harrastuksena alaa. Viikoittain tiimeissä käsitellään asiakkaiden tarpeita ja kehityskohteita, joita testataan käytännössä. Nämä tarjoavat mahdollisuuden hyödyntää olemassa olevaa osaamista.

Pienten kehitysaskeleiden kautta pyritään kohti hienompaa ja siistimpää tekemistä. Osaamisen kehittämisen suunnittelu on vaikeaa, mutta tietoliikenteessä opitut asiat eivät vanhene nopeasti. Johtajat kuvasivat sitä, miten heidän organisaationsa on palveluntuottaja, ei palveluiden ostaja, joten

heidän on sisäisesti mietittävä, että miten toimia tehokkaasti kaikille asiakkaille. Koulutuksista ei suoraan saa valmiita ratkaisuja, vaan asiantuntijoiden on osattava soveltaa oppimaansa käytännössä.

Työssä oppiminen on olennainen osa organisaation osaamisen kehittämistä. Johtajat kuvasivat omien yksiköidensä osaamisen kehittämisen tavoiksi muun muassa sisäisiä koulutuksia ja mentorointiohjelmaa. Kun organisaatioon rekrytoidaan uusia työntekijöitä, niin heille voidaan nimetä yhdestä kahteen mentoria, jotka huolehtivat tulokkaiden osaamisen karttumisesta ja ammattitaidon kehittymisestä. Tyypillisesti uusille työntekijöille voitiin konkareiden järjestämänä pitää yhdestä kahteen koulutuspäivää.

Työssä oppimista tapahtuu koko ajan, koska alalle ominaisena sille on jatkuva tarve teknologian kehittyessä. Koulutuksia ja osaamisen kehittymistä seurattiin, sekä näiden pohjalta luotiin henkilökohtaisia kehittymissuunnitelmia. Muutamalla johtajalla oli kvartaaleittain seurantaa, missä tarvittaessa tehtiin kehittymissuunnitelmiin muutoksia. Luontevalta tuntuivat myös yhden johtajan kuvaamat oman yksikön varttikeskustelut kerran tai kaksi kuussa. Niissä tehdään:

> tsekkaus, että missä mennään tavoitteiden ja tehtävien tilanteessa? Mitä onnistumisia ja osaamisia on.” (E1)

Työyhteisössä vallitsevaa yhteistyötä ja vertaistukea pidettiin tärkeänä. Vertaisoppimista ja toisten ymmärtämistä kuvattiin avoimeksi ja sellaiseksi, että osataan myös pyytää apua, jos tulee uusi asiakas ja ei kaikkea itse osaa. Yhdessä yksikössä johtaja kertoi, että he keskenään päättävät, että kuka tilanteessa auttaa.

Valtionhallinnossa työ koetaan usein inhimillisemmäksi ja vähemmän kiireelliseksi kuin yksityisellä sektorilla. Viraston työilmapiiri on ystävällinen ja tukee työntekijöiden hyvinvointia. Yksi johtajista kuvasi työhistoriaansa;

> kun tulin virastoon, yksikössä oli korkealla osaamisprofiililla olevia asiantuntijoita, mutta normitason asiantuntijoita ei ollut lainkaan. Tämä on vaatinut erityistä huomiota osaamisen kehittämisessä ja tasapainottamisessa. (D7)

Organisaation kulttuuriin kuuluu, että asioita kehitetään yhdessä. Kaksi johtajista toi esiin, että organisaatiossa tehdään itse palvelukehitystä ja sitä kautta voidaan

pitää huoli taloudellisuudesta. Ulkopuolisen koulutuksen ostaminen todettiin myös kalliiksi. Organisaatiossa tehdään yhdessä arviointia, että mitä palvelua kehitetään. Ostetun palvelun ja itsetehdyn palvelun eroja tuotiin myös esille. Jos palvelua ostetaan organisaation ulkopuolelta, niin sitä yksi johtajista kuvasi:

> niin sitä ei välttämättä voida kehittää, palvelun perään katsominen rapauttaa osaamisen. (G2)

Kaksi johtajista kertoi, että organisaatiolta puuttuu kokonaan selkeät osaamispolut, joiden avulla voitaisiin kuvata työntekijöille sitä, missä voi vielä kehittyä ja miten voi tulla vielä paremmin hyödyksi työyhteisössä. Kritiikkiä sai myös se, että organisaatiossa koettiin esihenkilöiden osaaminen hyväksi jo tulosten perusteella, mutta silti sitä oli aloitettu kehittämään. Toisaalta yhden johtajan näkemys oli, että:

> osaamisen kehittämiseen on prosessit, mallit ja mahdollisuudet olemassa. (G2)

6.4 Tulokset tutkimuskysymyksittäin

Tutkimustulokset vastaavat hyvin tutkimuskysymyksiin, sillä ne tarjoavat kattavan kuvan organisaation toiminnan muutoksista, nykyisistä haasteista ja johtajien näkemyksistä osaamisesta ja sen johtamisesta. Käsittelen seuraavaksi kutakin tutkimuskysymystä ja siihen liittyviä tutkimustuloksia.

1. Miten kohdeorganisaation toiminta on muuttunut ja mitkä ovat sen ICT-alan nykytoiminnan ja lähitulevaisuuden keskeiset haasteet?

Koronapandemian aikana organisaatio onnistui siirtymään etätyöhön, mikä vahvisti sen itsetuntoa ja osoitti kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Johtajat korostivat, että osaamista tuotetaan useista yksiköistä samalle projektille, mikä on laajentanut organisaation osaamista. Tietoturvaosaaminen nähtiin erityisen vahvana verrattuna yksityisiin yrityksiin, ja virastossa on erittäin kovan luokan osaajia, joilla on korkeatasoisia sertifikaatteja. Nämä seikat osoittavat, että organisaation toiminta on kehittynyt ja se pystyy vastaamaan nykyisiin ICT-alan haasteisiin. Osa tämän tutkimuskysymyksen

haastatteluaineistosta on sijoitettu taustalukuun kaksi, missä kuvataan organisaatiota tarkemmin.

2. Minkälaisia näkemyksiä johtajilla on organisaationsa osaamisesta?

Johtajien näkemykset organisaation osaamisesta vaihtelivat. Useat johtajat kokivat, että ylin johto tuntee valtionhallintoa, mutta organisaation syntyhistorian aikaan ei tunnistettu osaamistarpeeksi sitä, että ylimmän johdon on hyvä tietää, miten valtionhallinnossa toimitaan. Tämä on johtanut siihen, että organisaatio on edelleen kehittymisvaiheessa ja osaaminen ei täysin vastaa tulevaisuuden tarpeita. Johtajat toivat esiin, että toimialan osaamisvaatimukset ovat kasvaneet merkittävästi viime vuosina, ja asiakkaiden odotukset edellyttävät jatkuvaa oppimista ja osaamisen päivittämistä.

3. Minkälaisia näkemyksiä johtajilla on osaamisen johtamisesta?

Johtajat korostivat, että osaamisen tunnistaminen on vaikeaa, koska organisaatiossa ei ole systemaattista suunnitelmaa osaamisen kartoittamiseksi. Tämä johtaa tilanteisiin, joissa projektipäälliköt joutuvat etsimään oikeat resurssit ad hoc -periaatteella, mikä aiheuttaa epävarmuutta ja tehottomuutta. Johtajat painottivat, että henkilöstölle tulisi antaa haasteita, joista he selviävät, ja että osaaminen kehittyy, kun työntekijät pääsevät tekemään ja opiskelemaan siihen liittyviä asioita. Lisäksi johtajat kuvasivat oman teknisen osaamisen ja elämänkokemuksen olevan merkittäviä tekijöitä, jotka auttavat heitä johtamisessa monimutkaisissa tilanteissa.

4. Minkälaisia näkökulmia johtajilla on osaamisen kehittämisestä ja oppimisesta?

Johtajat toivat esiin, että organisaation osaaminen on epätasaista, mikä vaikuttaa tuotannon kustannustehokkuuteen. Sisäistä osaamista tulisi kehittää jatkuvasti, mutta usein järjestelmiin kirjatut osaamistiedot eivät ole hyödynnettävissä tehokkaasti. Monesti yritetään muistaa, kuka osaa mitäkin, ja tieto kulkee korvien

välissä tai kaverilta kaverille kyselemällä. Tämä vaikeuttaa osaamisvajeiden täyttämistä, kun ei ole selkeää käsitystä siitä, miten niitä tarkastellaan.

Johtajat korostivat myös, että työssä on pystyttävä oppimaan jatkuvasti uutta, jotta voidaan vastata asiakkaiden odotuksiin. Asiakkaat odottavat organisaation olevan alan osaamisessa aallon harjalla ja kertovan tulevista kehityksistä. Johtajat toivat esiin, että asiantuntijoiden osaaminen tulee olla systemaattista ja tasolla, joka mahdollistaa pärjäämisen äkillisissä muutostilanteissa. Palveluilta odotetaan sujuvuutta, nopeutta ja turvallisuutta, ja asiakastyö vaatii teknisten taitojen lisäksi myös sosiaalisia taitoja.

Henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat ja mentorointiohjelmat tukevat yksilöiden kehittymistä. Johtajat painottavat oppimisen mahdollistamista ja kehittymispotentiaalin merkitystä uusille rekrytoitaville. Työssä oppiminen on jatkuvaa, ja organisaatiossa on käytössä erilaisia kehittymissuunnitelmia ja seurantakäytäntöjä, jotka tukevat työntekijöiden ammattitaidon kehittymistä.

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella organisaation johdon näkemyksiä organisaation osaamisesta, osaamisen johtamisesta sekä siitä, miten osaamista ja oppimista kehitetään tai tulisi kehittää hyödyntäen ensin osaamisen tunnistamista. Tavoitteena oli tunnistaa johtajien näkemyksissä esiintyviä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, jotta voidaan muodostaa kokonaiskuva organisaation osaamisen johtamisesta ja esittää kehittämissuosituksia tulevaisuutta varten. On tärkeää ymmärtää, miten johtajat näkevät osaamisen johtamisen, jotta voidaan arvioida nykyisiä käytäntöjä osaamisen tunnistamisessa ja johtamisessa sekä löytää keinoja osaamisen parempaan hyödyntämiseen ja johtamiseen tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa, joka auttaa organisaation osaamisen johtamisessa tulevaisuudessa.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Miten kohdeorganisaation toiminta on muuttunut ja mitkä ovat sen ICT-alan nykytoiminnan ja lähitulevaisuuden keskeiset haasteet?
2. Minkälaisia näkemyksiä johtajilla on organisaationsa osaamisesta?
3. Minkälaisia näkemyksiä johtajilla on osaamisen johtamisesta?
4. Minkälaisia näkemyksiä johtajilla on osaamisen kehittämisestä ja oppimisesta?

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, joka on yleinen menetelmä käyttäytymistieteissä ja sosiologiassa. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellista elämää kokonaisvaltaisesti ja paljastamaan tosiasioita tutkimuskohteesta. Tutkijan rooliin kuuluu luottaa omiin havaintoihin ja keskusteluihin tutkittavien kanssa, sen sijaan että hän luottaisi mittausvälineillä hankittuun tietoon. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä teorian ja hypoteesin testaamiseen, vaan aineiston monitahoiseen ja yksityiskohtaiseen tarkasteluun.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska sillä haluttiin päästä syvälliseen analyysiin suhteellisen pienen tutkimusjoukon kautta. Teemahaastattelun kysymysten alueet olivat ennalta määriteltyjä, mutta ne eivät poissulkeneet mahdollisuutta keskustella tutkittavien kanssa vapaasti. Teemahaastattelun valintaan vaikutti myös se, että sillä haluttiin varmistaa samojen kysymysten läpikäynti kaikkien haastateltavien kanssa.

Fenomenografisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ihmisten käsityksiä ympäröivästä maailmasta keskittyen käsitysten samankaltaisuuksiin ja eroavaisuuksiin. Fenomenografisella tutkimusstrategialla pyritään selvittämään ihmisten erilaisia käsityksiä tietystä ilmiöstä. Aineistonkeruuvaiheessa tutkittavien omat käsitykset nousivat mahdollisimman vapaasti esille.

Aineiston keruussa ja käsittelyssä noudatettiin kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteita. Aineisto kerättiin yksilöhaastatteluiden avulla, jotka toteutettiin teemahaastatteluna. Haastatteluaineisto analysoitiin purkamalla ja koodaamalla aineisto, minkä jälkeen tehtiin analyysi. Nauhoitettu keskustelu tallennettiin ja litteroitiin, ja litteroidut tekstit käytiin läpi virheiden korjaamiseksi. Aineistoa alettiin analysoida poimimalla haastateltavien antamia merkityksiä ja järjestelemällä ne eri väreillä kriittisten, kehittämistä vaativien ja positiivisten näkemysten mukaan.

Tutkimuksen aineiston hankinnassa käytettiin teemahaastattelua, koska sillä haluttiin, että tutkittavien "ääni" pääsisi esille. Teemahaastattelussa ihminen on tutkimustilanteen subjekti, jolle on annettu mahdollisuus kertoa vapaasti itseään koskevia asioita. Haastattelulla pyrittiin saamaan esiin henkilöiden subjektiivisia näkemyksiä.

Tutkimuksen kohdejoukkoa muutettiin korona-aikana teknisen kaupan alan mikroyrittäjistä yhden ison organisaation johtajiin, ja teemahaastattelun kysymykset muotoiltiin siihen sopiviksi. Tutkija lähetti organisaation henkilöstöjohtajalle viestin ja kysyi, löytyisikö heidän organisaatiostaan johtajia haastatteluihin. Kiinnostuneet johtajat ottivat tutkijaan yhteyttä sähköpostilla, ja haastattelut suoritettiin verkkovälitteisesti teamsin kautta.

Haastatteluihin osallistui seitsemän organisaation johtajaa alkukesästä 2024. Haastateltavina oli sekä naisia että miehiä, ja haastattelut kestivät yleensä tunnista puoleentoista tuntiin. Tutkija antoi etukäteen haastateltaville aiheet, joista haastatteluissa keskusteltaisiin. Haastattelutilanteiden alkaessa tutkija avasi tarkemmin teemoja, ja haastattelurunko toimi joustavasti, mahdollistaen

paluun aiempiin näkemyksiin ja tarkemman keskustelun merkityksellisistä asioista.

7.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Koronapandemian aikana virasto onnistui rakentamaan hyvän itsetunnon, kun koko valtion hallinnon siirtyminen etätyöhön onnistui hyvin. Johtajat kuvasivat viraston osaamista positiivisesti, erityisesti korostaen, että osaamista tuotetaan useista yksiköistä samalle projektille, mikä on laajentanut organisaation osaamista. Verrattaessa yksityisiin yrityksiin, tietoturvaosaaminen nähtiin erityisen vahvana. Johtajat mainitsivat myös, että virastossa on erittäin kovan luokan osaajia, joilla on korkeatasoisia sertifikaatteja.

Useat haastateltavat kokivat, että viraston johtamisessa on merkitystä sillä, että ylin johto tuntee valtionhallintoa. Kuitenkin organisaation syntyhistorian aikaan ei tunnistettu osaamistarpeeksi sitä, että ylimmän johdon on hyvä tietää, miten valtionhallinnossa toimitaan. Tämä on johtanut siihen, että organisaatio on edelleen kehittymisvaiheessa ja osaaminen ei täysin vastaa tulevaisuuden tarpeita. Johtajien näkemykset organisaation nykyisestä osaamisesta vaihtelivat, ja he toivat esiin, että toimialan osaamisvaatimukset ovat kasvaneet merkittävästi viime vuosina.

Organisaation asiakkaiden tarpeisiin vaikuttavat yhteiskunnan jatkuva digitalisoituminen ja tästä johtuvat osaamisen uudistamisen haasteet. Johtajat korostivat, että työssä on pystyttävä oppimaan jatkuvasti uutta, jotta voidaan vastata asiakkaiden odotuksiin. Asiakkaat odottavat organisaation olevan alan osaamisessa aallon harjalla ja kertovan tulevista kehityksistä. Johtajat toivat esiin, että asiantuntijoiden osaaminen tulee olla systemaattista ja tasolla, joka mahdollistaa pärjäämisen äkillisissä muutostilanteissa. Palveluilta odotetaan sujuvuutta, nopeutta ja turvallisuutta, ja asiakastyö vaatii teknisten taitojen lisäksi myös sosiaalisia taitoja.

Tutkimukseen osallistuneen organisaation johtajat toivat esiin, että osaamisen tunnistaminen on vaikeaa, koska organisaatiossa ei ole systemaattista suunnitelmaa osaamisen kartoittamiseksi. Johtajien omissa yksiköissä saatetaan tietää, mitä ryhmän sisällä osataan, mutta organisaation laajuisesti tämä tieto puuttuu. Tämä johtaa tilanteisiin, joissa projektipäälliköt

joutuvat etsimään oikeat resurssit ad hoc -periaatteella, mikä aiheuttaa epävarmuutta ja tehottomuutta.

Organisaation johtamisessa ja kulttuurissa on näkemyseroja siitä, mihin tulisi keskittyä – tuotehallintaan ja portfolioiden johtamiseen vai palveluiden tuottamiseen. Tämä aiheuttaa haasteita tuloksellisuuden näkökulmasta. Johtajat toivat esiin, että organisaation osaaminen on epätasaista, mikä vaikuttaa tuotannon kustannustehokkuuteen. Lisäksi organisaation syntyhistorian aikaan ei tunnistettu osaamistarpeeksi sitä, että ylimmän johdon on hyvä tietää, miten valtionhallinnossa toimitaan, mikä näkyy edelleen toiminnassa.

Osaamisen hyödyntämisen haasteet voivat olla moninaisia ja vaikuttaa organisaation tehokkuuteen. Sisäistä osaamista tulisi kehittää jatkuvasti, mutta usein järjestelmiin kirjatut osaamistiedot eivät ole hyödynnettävissä tehokkaasti. Monesti yritetään muistaa, kuka osaa mitäkin, ja tieto kulkee korvien välissä tai kaverilta kaverille kyselemällä. Tämä vaikeuttaa osaamisvajeiden täyttämistä, kun ei ole selkeää käsitystä siitä, miten niitä tarkastellaan.

Osaamisen johtamisessa koettiin tärkeäksi, että henkilöstölle annetaan haasteita, joista he selviävät. Osaaminen kehittyy, kun työntekijät pääsevät tekemään ja opiskelemaan siihen liittyviä asioita. Asiantuntijuuteen kuuluu, että työntekijöillä on taitoa vaatia itseltään ja muilta tietyn tasoista toimintaa. Johtajat arvioivat osaamisen riittävyyttä alan teknisten taitojen ja työssä muutoin edellytettävien osaamisten, kuten hankintaosaamisen välillä. Tämä eroaa yksityisestä sektorista siinä, että valtion virastossa on tärkeää osata hankintalakia ja muuta lainsäädäntöä.

Johtajat kuvasivat oman teknisen osaamisen ja elämänkokemuksen olevan merkittäviä tekijöitä, jotka auttavat heitä johtamisessa navigoimaan monimutkaisissa tilanteissa. Tekninen osaaminen antaa johtajalle syvällisen ymmärryksen prosesseista ja teknologioista, joita organisaatio käyttää, mikä puolestaan mahdollistaa paremman päätöksenteon ja ongelmanratkaisun. Elämänkokemus tuo mukanaan kyvyn ymmärtää ja käsitellä erilaisia ihmisiä ja tilanteita, mikä on olennaista tehokkaassa johtamisessa. Näiden tekijöiden yhdistelmä auttaa johtajaa luomaan luottamusta ja uskottavuutta tiiminsä keskuudessa.

Tietoturvan ja korkean varautumisen merkityksen ymmärtäminen nousi kaikkien johtajien käsityksissä yhtenä merkityksellisenä osaamistekijänä. On

olennaista, että kaikilla organisaation tasoilla, erityisesti ylimmässä johdossa, pidetään tietoturvaa ja varautumista esillä. Julkisen sektorin organisaatioissa tämä korostuu entisestään, koska niiden on usein noudatettava tiukempia sääntöjä ja määräyksiä kuin yksityisen sektorin toimijoiden. Johdon on oltava tietoinen näistä vaatimuksista ja varmistettava, että organisaation käytännöt ja prosessit ovat niiden mukaisia. Tämä vaatii jatkuvaa koulutusta ja tietoisuuden lisäämistä, jotta kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät tietoturvan ja varautumisen tärkeyden.

Kokemusperäinen tiedonvaihto on keskeinen osa organisaation oppimisprosessia, jossa työntekijöiden jakamat kokemukset ja opit muodostavat kollektiivista tietoa. Tämä voi tapahtua epävirallisesti keskusteluissa tai virallisemmin koulutuksissa ja työpajoissa. Tällainen tiedonvaihto edistää innovaatioita tuomalla esiin uusia näkökulmia ja ratkaisuja. Toisaalta tässä organisaatiossa muutamine johtajien yksiköissä korostui työntekijöiden ja työnantajan yhteinen intressi osaamisen kehittämiseen, kun he hyödynsivät monipuolisesti eri menetelmiä yhdessä oppimiseen.

Kilpailukykyinen työpaikka lisää työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä. Esimerkiksi erään johtajan tiimissä ei ole ollut vaihtuvuutta, mikä osoittaa työntekijöiden tyytyväisyyttä. Kilpailukykyinen työpaikka houkuttelee myös uusia lahjakkuuksia ja vähentää rekrytointi- ja koulutuskustannuksia, mikä parantaa taloudellista tehokkuutta. On tärkeää huomioida, että vetovoimatekijöinä tulee olla muutakin kuin korkea palkkaus.

Selkeät ja hyvin dokumentoidut toimintamallit auttavat uusia työntekijöitä sopeutumaan nopeasti ja vähentävät virheiden määrää, mikä parantaa työn laatua ja asiakastyytyväisyyttä. Toimintamallit toimivat myös viitekehyksenä jatkuvalle parantamiselle.

Johtajan on tärkeää ennakoida osaamisvaatimuksia ja seurata alan kehitystä aktiivisesti. Tämä voi tapahtua esimerkiksi alan tutkimustoimintaa ja julkaisuja seuraamalla. Ennakoiva lähestymistapa auttaa varmistamaan, että organisaatiolla on tarvittavat resurssit ja osaaminen tulevien tarpeiden täyttämiseksi, mikä parantaa organisaation kykyä innovoida ja sopeutua uusiin haasteisiin.

Organisaatio ennakoi osaamistarpeitaan erityisesti sertifikaattien ja koulutusten osalta, arvioiden samalla, mitä osaamista ei enää tarvita. Johtajat

korostavat ennakoinnin merkitystä, sillä asiakkaat odottavat heidän hallitsevan uudet teknologiat heti niiden tullessa markkinoille. Tämä ennakointi auttaa organisaatiota vastaamaan muuttuviin tarpeisiin ja välttämään yllätyksiä.

ICT-alalla jatkuva teknologioiden kehitys haastaa osaamista, mikä vaatii jatkuvaa uuden oppimista. Johtajat korostavat, että ilman osaamisen päivittämistä työntekijät putoavat nopeasti kehityksen kelkasta. Ulkopuoliset koulutukset nähdään välttämättöminä investointeina, ja niiden jälkeen osaamista arvioidaan käytännön tehtävien kautta.

Henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat ja mentorointiohjelmat tukevat yksilöiden kehittymistä. Johtajat painottavat oppimisen mahdollistamista ja kehittymispotentiaalin merkitystä uusille rekrytoitaville. Työssä oppiminen on jatkuvaa, ja organisaatiossa on käytössä erilaisia kehittymissuunnitelmia ja seurantakäytäntöjä, jotka tukevat työntekijöiden ammattitaidon kehittymistä.

Organisaation kulttuuriin kuuluu yhdessä kehittäminen, mikä tukee taloudellisuutta ja vähentää ulkopuolisten koulutusten tarvetta. Johtajat korostavat, että itse kehitetyt palvelut ovat kustannustehokkaita ja ylläpitävät organisaation osaamista. Ulkopuolisten palveluiden ostaminen voi rapauttaa osaamista, koska niiden kehittäminen ei ole silloin asiakkaille tuotettavina palveluina organisaation hallinnassa.

Johtajat toivat esiin, että organisaatiolta puuttuvat selkeät osaamispolut, jotka auttaisivat työntekijöitä ymmärtämään, missä he voivat kehittyä ja miten he voivat olla hyödyksi työyhteisössä. Vaikka esihenkilöiden osaaminen koettiin hyväksi, sen kehittäminen ennen henkilöstön systemaattista ammatillista kehittämistä olisi koettu tärkeämmäksi. Haastatteluissa nousi esille se, että organisaatiossa on osaamisen kehittämiseen olemassa prosessit, mallit ja mahdollisuudet.

Tutkimustulokset osoittavat, että organisaation ennakointi osaamistarpeiden suhteen on keskeistä, erityisesti sertifikaattien ja koulutusten osalta. Tämä ennakointi auttaa vastaamaan asiakkaiden odotuksiin uusien teknologioiden hallinnasta ja vähentää yllätyksiä. Johto voi hyödyntää tätä tietoa strategisessa suunnittelussa ja resurssien allokoinnissa, varmistaen organisaation kilpailukyvyn ja taloudellisen tehokkuuden.

ICT-alalla jatkuva teknologioiden kehitys vaatii jatkuvaa uuden oppimista, ja ulkopuoliset koulutukset nähdään välttämättöminä investointeina. Johto voi

edistää innovaatioita ja työntekijöiden sitoutumista luomalla kulttuurin, jossa tiedonvaihto ja jatkuva oppiminen ovat keskiössä. Selkeät osaamispolut ja koulutussuunnitelmat tukevat työntekijöiden ammatillista kasvua ja varmistavat, että organisaatiolla on tarvittava osaaminen tulevaisuuden haasteiden kohtaamiseen.

Organisaation kulttuuriin kuuluu yhdessä kehittäminen, mikä tukee taloudellisuutta ja vähentää ulkopuolisten koulutusten tarvetta. Johtajat korostavat, että itse kehitetyt palvelut ovat kustannustehokkaita ja ylläpitävät organisaation osaamista. Henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat ja mentorointiohjelmat tukevat yksilöiden kehittymistä, ja työntekijöiden hyvinvointi ja motivaatio paranevat, kun heille tarjotaan mahdollisuuksia oppia ja kehittyä.

7.2 Pohdinta ja jatkotutkimuksen tarpeet

Tutkimustulokset osoittavat, että organisaation ennakointi osaamistarpeiden suhteen on keskeistä, erityisesti sertifikaattien ja koulutusten osalta. Tämä ennakointi auttaa vastaamaan asiakkaiden odotuksiin uusien teknologioiden hallinnasta ja vähentää yllätyksiä. Johto voi hyödyntää tätä tietoa strategisessa suunnittelussa ja resurssien allokoinnissa, varmistaen organisaation kilpailukyvyn ja taloudellisen tehokkuuden.

Tutkimuksen mukaan organisaatioiden kyky sopeutua muutoksiin riippuu merkittävästi henkilöstön osaamisen strategisesta kehittämisestä (Digia, 2025). Teknologian jatkuva kehitys vaatii, että oppimista tarkastellaan jatkuvana prosessina, jossa tarpeet määritellään liiketoimintastrategian pohjalta (Viitala, 2025). Tämä edellyttää, että johtajat tukevat työntekijöiden jatkuvaa oppimista ja kehittämistä, toimien esimerkkeinä ja mahdollistajina. Monen haastatteluun osallistuneen johtajan omissa yksiköissä oli havaittavissa edellä mainitun kaltaisia piirteitä.

Organisaation näkökulmasta on tärkeää, että osaamisen kehittäminen on yhtenäinen ja systemaattinen prosessi, ei yksittäisten johtajien omista toimintatavoista riippuva. Tämä tarkoittaa, että organisaation johdon tulee johtaa kehittämistä ylhäältä alaspäin, varmistaen, että oppimisen ja kehittämisen prosessit ovat linjassa strategisten tavoitteiden kanssa. Organisaatioiden tulee kehittää uusia oppimismenetelmiä ja luoda arviointijärjestelmiä, jotka

tarkastelevat kehittämisen vaikuttavuutta sekä osaamisen resursseja ja ajantasaisuutta jatkuvasti. Näin varmistetaan, että organisaatio pystyy vastaamaan muuttuvan työympäristön vaatimuksiin ja saavuttamaan pitkän aikavälin menestystä.

Useampi haastatteluun osallistunut johtaja toi esiin sitä, ettei heidän organisaatiossaan ole vielä yhtenäistä osaamisen johtamisen mallia, osaamisen tunnistamista tehdään johtajan omista lähtökohdista ja osin näillä ei ole selkeää kytkeytymistä koko organisaation strategiaan. Tutkija jäi pohtimaan sitä, miten joidenkin johtajien omassa yksikössä osaamisen johtamista toteutettiin hyvin systemaattisesti ja ennakoiden ja näin sen olisi tavoiteltua toimia koko ison organisaation tasolla tasalaatuisesti ja kokonaisvaltaisesti.

Digian (2025) tutkimustulokset korostavat, kuinka jatkuvat muutokset työssä ja työn toimintatavoissa haastavat työntekijöiden osaamista. Tämä jatkuva muutos voi vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden jaksamiseen ja lisätä työkyvyttömyysriskiä. On tärkeää, että työpaikoilla tuetaan taitojen kehittämistä ja jatkuvaa oppimista, jotta työntekijät voivat sopeutua muuttuviin vaatimuksiin.

Työn vaatimusten mukaisessa ali- tai ylisuorituksessa on huomioitava, että työuupumus voi kehittyä vakavammaksi työkyvyttömyysriskiksi. Työnantajien tulisi kiinnittää erityistä huomiota työntekijöiden hyvinvointiin ja tarjota riittävästi tukea ja resursseja, jotta työntekijät voivat ylläpitää työkykyään ja välttää uupumusta. Näin voidaan varmistaa, että työntekijät pystyvät suoriutumaan tehtävistään tehokkaasti ja kestävästi. ICT-alalla henkilöstössä on paljon nuorempaa sukupolvea ja heidän työkykynsä tukeminen auttaa jaksamaan työuran loppuun saakka.

Osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen ovat keskeisiä tekijöitä työkyvyn ylläpitämisessä. Kun työntekijöillä on mahdollisuus kehittää taitojaan ja oppia uutta, he pystyvät paremmin vastaamaan työn muuttuviin vaatimuksiin ja välttämään työuupumusta. Investoimalla osaamisen kehittämiseen organisaatiot voivat parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja työkykyä, mikä puolestaan edistää organisaation kokonaisvaltaista menestystä. Piilossa olevan osaamispotentiaalin tunnistaminen ja hyödyntäminen vahvistaa työntekijöille arvostuksen kokemusta sekä lisää työn mielekkyyttä uusien tehtävien kautta.

Työn murroksen ja kestävän kehityksen näkökulmasta keskeistä on uusien taitojen oppiminen ja niiden omaksuminen osaksi arjen työskentelyä.

Organisaatioilla on keskeinen vastuu huolehtia siitä, että työntekijöillä on riittävät valmiudet ja mahdollisuudet jatkuvaan oppimiseen. Psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentaminen sekä kestävyyteen sitoutunut organisaatiokulttuuri ovat olennaisia tekijöitä oppimisprosessien tukemisessa. Muutostilanteet herättävät ihmisissä monenlaisia tunteita, ja reaktiot voivat vaihdella innostuksesta epävarmuuteen tai jopa häpeään erityisesti silloin, kun kyse on uusien teknologioiden käyttöönotosta ja niiden haltuunotosta (Vuorenmaa, 2024).

Viitala (2025) kuvaa sitä, miten osaamisen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen toimivat yhteen ja tässä organisaatiossa sen pohjaksi toimisi hyvin ensin tunnistaa osaamiset ja kehittää niiden hallintaan jokin systeemi, jotta osaamista voidaan jatkossa käyttää tehokkaammin organisaation liiketoiminnan hyödyksi. Tämä yhteistyö varmistaisi, että työntekijöiden kehittäminen on linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Yhteistyön avulla organisaatio voi luoda yhtenäisen ja tehokkaan lähestymistavan osaamisen kehittämiseen, mikä parantaa organisaation kykyä saavuttaa pitkän aikavälin tavoitteet.

Organisaation strategia on lähtökohta osaamisen johtamiselle ja henkilöstön osaamisen kehittämiselle. Johtajien ja esimiesten tuki ja sitoutuminen ovat ratkaisevia, sillä heidän tulee ymmärtää osaamisen kehittämisen merkitys ja toimia esimerkkeinä siinä. Jatkuva osaamistarpeiden arviointi auttaa tunnistamaan, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Tämä voi sisältää osaamiskartoituksia ja tulevaisuuden trendien analysointia. Näiden arviointien avulla organisaatio voi suunnitella ja toteuttaa tehokkaita kehittämisohjelmia, jotka tukevat strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Kilpailukyvyn kannalta jatkuva osaamisen kehittäminen varmistaa, että organisaatio pysyy muuttuvilla markkinoilla. Kehittyvä osaaminen ja jatkuva oppiminen edistävät innovaatioita. Mahdollisuudet kehittyä ja edetä uralla lisäävät työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. Osaamisen johtaminen auttaa tunnistamaan ja täyttämään osaamisaukkoja, mikä vähentää riskejä ja parantaa organisaation kykyä selviytyä haasteista. Näin organisaatio voi varmistaa, että sen työntekijät ovat valmiita kohtaamaan tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet (Viitala, 2025).

AiHe-projektin loppuraportissa (Rikkinen et al., 2004) työpaikalla tapahtuva oppiminen määriteltiin 2000- luvun alussa monimuotoiseksi prosessiksi, jossa

oppiminen tapahtuu sekä suunnitellusti että spontaanisti työtehtävien yhteydessä. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen haasteiksi mainittiin oppimisen tavoitteiden ja menetelmien selkeyden puute sekä työn ja oppimisen yhteensovittamisen vaikeudet. Lisäksi korostettiin, että työpaikalla tapahtuvan osaamisen tunnistaminen vaatii systemaattisia menetelmiä ja jatkuvaa arviointia, jotta työntekijöiden osaaminen voidaan tunnistaa ja hyödyntää tehokkaasti.

Tutkija oli mukana tässä edellä kuvatussa valtakunnallisessa kehittämistyössä vuosina 2000–2006 oppisopimuskoulutuksen järjestäjänä, missä hänen kehittämistyönsä konteksti liittyi erityisesti työpaikalla tapahtuvan osaamisen tunnistamiseen ja sen perusteella tehtyyn osaamisen kehittämiseen eri roolien näkökulmasta. Tutkijalle tuli tutkimusta tehdessä hieman yllättäväksi se, miten edelleenkin työpaikoilla osaamisen tunnistamiseen ei työntekijöiden työuran kaikissa vaiheissa riittävästi panosteta, vaan sitä tehdään totutun mukaisesti ja perinteisesti pääasiassa vain rekrytointivaiheessa. Työnantajille osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen mahdollistaisi paremman osaamispotentiaalin hyödyntämisen polkuna vaikuttaa parempaan tuottavuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin.

Valtioneuvoston 2025 raportin perusteella voidaan tarkastella edellä mainitun henkilökohtaistamiseen liittyvän kehitystyön vaikuttavuutta tämän hetken työelämässä. Raportissa korostetaan työpaikalla tapahtuvan oppimisen merkitystä ja sen integroimista osaksi jatkuvaa oppimista. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen haasteita on pyritty ratkaisemaan kehittämällä uusia menetelmiä ja työkaluja, kuten digitaalisen osaamisen tunnistamisen työkaluja ja uraohjausosaamista. Raportti esittelee valtakunnallisia periaatteita osaamisen tunnistamisessa, jotka perustuvat kokeiluihin ja pilotteihin. Osaamisen tunnistaminen on laajentunut kattamaan myös koulutusjärjestelmän ulkopuolella syntyneen osaamisen, ja siinä hyödynnetään hyviä käytäntöjä ja malleja kotimaasta ja maailmalta (Osaamisen tunnistamisen työryhmä, 2025).

Vaikka työpaikalla tapahtuva oppiminen ja osaamisen tunnistaminen ovat kehittyneet merkittävästi, edelleen on olemassa haasteita, jotka liittyvät työpaikan toimintaympäristöön. Oppimisen integrointi päivittäisiin työtehtäviin voi edelleen olla haastavaa, ja työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen oppimiseen voivat vaihdella. Osaamisen tunnistaminen vaatii edelleen selkeitä prosesseja ja työkaluja, jotta kaikki osaaminen voidaan tunnistaa ja hyödyntää tehokkaasti.

Lisäksi digitaalisten työkalujen ja menetelmien käyttöönotto osaamisen tunnistamisessa vaatii jatkuvaa kehittämistä ja koulutusta. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja parantaminen on jatkuva haaste, ja uusien teknologioiden käyttöönotto tuo mukanaan uusia turvallisuushaasteita, jotka on otettava huomioon (Valtioneuvosto 2025).

Sosiaali- ja terveysministeriön raportissa (2025) korostetaan, että osaaminen ja työkyky ovat tiiviisti kytköksissä toisiinsa. Työkyvyn tukeminen muuttuvassa työelämässä edellyttää strategista johtamista, joka nivoo hyvinvoinnin, osaamisen ja yhteistyön olennaiseksi osaksi liiketoiminnan kehittämistä. Raportissa todetaan, että työkyvyn tukeminen ennen työkyvyttömyysriskien ilmaantumista on keskeistä, ja että osaamisen kehittäminen on olennainen osa tätä prosessia. Työpaikoilla on tärkeää luoda kannustava ilmapiiri, jossa työntekijöiden osaaminen tunnistetaan ja hyödynnetään tehokkaasti, mikä puolestaan edistää työkykyä ja tuottavuutta.

Jatkotutkimusaiheeksi sopii hyvin tutkimus, joka tarkastelee tarkemmin tekijöitä, jotka liittyvät osaamiseen ja joilla on erityistä merkitystä työntekijöiden työkyvyn haasteisiin, etenkin sen heikentyessä. Tällaisella tutkimuksella olisi laajempaa yhteiskunnallista hyötyä, ja sen avulla voitaisiin saada konkreettisia keinoja tukea työpaikkoja osaamisen tunnistamisen kautta osaamisen kehittämisessä. On tärkeää, että työpaikoilla tunnettaisiin tekijöitä, joiden avulla työntekijöiden voimavaroja voidaan tukea osaamisen kautta systemaattisemmin ja konkreettisemmin, erityisesti tilanteissa, joissa työtä on tarpeen muokata työkyvyn heikentyessä. Näihin tilanteisiin liittyy moniammatillista yhteistyötä, missä tutkimustuloksien hyödyntämisellä on merkitystä.

Toisena mahdollisena jatkotutkimusaiheena voisi olla tekijöiden etsiminen, joilla voidaan auttaa työpaikkoja tulevaisuuden työssä oppimisessa. Tällaisella tutkimuksella voitaisiin löytää tuloksia, joiden avulla työssä oppiminen määritellään työpaikan näkökulmasta uudelleen, koska sillä on edelleen tutkintomuotoiseen koulutukseen liittyvä perusta ja toimintakulttuuri. Tämä tutkimus voisi tarjota konkreettisia keinoja ja menetelmiä, joilla työpaikat voivat tukea työntekijöidensä oppimista ja osaamisen kehittämistä muuttuvassa työelämässä yhä proaktiivisemmin.

LÄHTEET

Aikuisopiskelun henkilökohtaistaminen näyttötutkintotoiminnassa 2000–2023. Haettu 23.2.2025 osoitteesta https://docplayer.fi/3989691-Pirjo-malin-aino-rikkinen-toim-henkilokohtaistaminen-ja-tyoelamayhteistyo-avain-laatuun-ja-vaikuttavuuteen.html

Ahonen, S., Huusko, M., & Paloniemi, S. (2006). *Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. Kasvatus*, 37(2), 14, 162–163.

Bokas, A. (2017). *Building Powerful Learning Environments: From Schools to Communities*. Rowman & Littlefield Publishers, 3-18.

Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge, 1-30.

Carnevale, A. P., Gainer, J. L., & Meltzer, A. S. (1990). *Workplace Basics: The Essential Skills Employers Want*. San Francisco: Jossey-Bass, 17–36.

Digia. (2025). *Organisaatioiden muutoskyvykkyys Suomessa 2025*, 11–115.

Ellström, P.-E. (1998). *The many meanings of occupational competence and qualification.* In W. J. Nijhof & J. N. Streumer (Eds.), *Key qualifications in work and education,* 39-50.

Ellström, P.-E., & Nordhaug, O. (1991). *Competence Specificities in Organizations: A Classificatory Framework. International Studies of Management & Organization*, 28(1), 8–29.

Eskola, J., & Suoranta, J. (1996). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino, 23-115.

Fischer, G., et al. (2022). *The Challenge for the Digital Age: Making Learning a Part of Life. International Journal of Information and Learning Technology*, 40(1), 31–39.

Hakala, J. (2018). *Tutkimusetiikka: Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa*. Gaudeamus.

Hanhinen, T. (2008). *Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta, 25–45.

Heikkilä, K. (2006). *Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta, 68.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna: Raamatutrukikoda, 35–47.

Huusko, M., & Paloniemi, S. (2006). *Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. Kasvatus*, 37(2), 162–173.

Jorgenson, D. W., & Vu, K. M. (2016). *The ICT Revolution, World Economic Growth, and Policy Issues. Telecommunications Policy*, 40(5), 383-397.

Dimian. G., Aceleanu. M, Picatoste, S., Serban, A., Vasilescu, M. (2020). *Digitaalinen kuilu, taidot ja käsitykset digitalisaatiosta Euroopan unionissa – Kohti älykkäitä työmarkkinoita.* Haettu 10.5.2025 sivustolta https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0232032

Kankaanpää, A. (1997). *Ammatin kuvaus koulutuksen apuna: ammattien kuvausjärjestelmän rakentamisen näkökulmia, ongelmia ja ehdotuksia*. Helsinki: Opetushallitus.

Koivumaa, J. (2020). *Osaamisperusteisuus ammatillisessa koulutuksessa.* In R. Vartiainen, J. Löf, S. Upola, & P. Holopainen (Eds.), *Erilaisia polkuja pitkin ammattiin: yhteistyöllä uudenlaista ohjausosaamista erilaisissa oppimisympäristöissä*. Lapin ammattikorkeakoulu, 19–42.

Kokko, N., Herrala, M., Ahola, M., Immonen, S., Hailikari, M., & Salminen, A. (2000). *Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä*. Työministeriö. Euroopan sosiaalirahasto, 26.

Masenyetse, R., & Manamathela, M. (2023). *Firm Growth, Exporting and Information Communication Technology (ICT) in Southern Africa. Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(8).

Marton, F., & Pong, W. Y. (2005). *On the unit of description in phenomenography. Higher Education Research & Development*, 24(4), 335–348.

Montero Guerra, J. M., Danvila del Valle, I., & Méndez Suárez, M. (2023). *The Impact of Digital Transformation on Talent Management. Technological Forecasting & Social Change*, 188, 1-10.

Niikko, A. (2003). *Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa*. Joensuun yliopisto, 30.

Nijhof, W. J., & Streumer, J. N. (Eds.). (1998). *Key qualifications in work and education*. Dordrecht: Kluwer.

Osaamisen tunnistamisen työryhmä. (2025). *Osaamisen tunnistamisen työryhmä: Loppuraportti*. Valtioneuvoston julkaisuja 2025:4. Haettu 14.4.2025 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/166018

Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Porvoo: WSOY, 11–70.

Paloniemi, S. (2004). *Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä*. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta, 19–21.

Pekkarinen, L., Korhonen, M., & Erkkilä, T. (2025). *Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2024*. Kevan tutkimuksia, 2/2025, 24.

Ropo, E. (1996). *Adult learning in working life.* In C.-H. Nygård & Å. Kilbom (Eds.), *Age and learning in working life* (pp. 4-11). Solna: Arbetslivsinstitutet, 9.

Ruoholinna, T. (2000). *Kokemus vai koulutus? Työtaitojen oppiminen opetuksen ja kaupan aloilla*. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja A:192, 19.

Ruohotie, P. (1996). *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Edita, 63–67.

Ruohotie, P. (2000). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Juva: WSOY, 9.

Sarkio, J. (n.d.). *Henkilöstöjohtaminen valtionhallinnossa* [Haastatteluvideo]. Nähty kurssilla.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday, 5–11.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2025). *Työkyvyn tukeminen muuttuvassa työelämässä: Strateginen johtaminen ja hyvinvointi*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2025:15. Haettu 25.4.2025 osoitteessa

https://stm.fi/-/tutkimus-tyokykya-on-tuettava-tyoelaman-muutoksissa-ennen-kuin-tyokyvyttomyysriskeja-ilmaantuu.

Streumer, J. N., & Bjorkqvist, D. C. (1998). *Moving beyond traditional vocational education and training: emerging issues.* In W. J. Nijhof & J. N. Streumer (Eds.), *Key qualifications in work and education,* 249-264.

Tikkamäki, K. (2006). *Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Valtion henkilöstöstrategiasta. Haettu 1.7.2025 sivulta https://www.valtiolla.fi/valtion-tulevaisuutta-rakennetaan-osaamisella/

Viitala, R. (2025). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit.* Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu, 121–139.

Vuorenmaa, H. (2024) Muuttuva työ, muuttuvat osaamistarpeet-webinaaritallenne. Katsottu 20.5.2025 https://www.youtube.com/watch?v=3uBdJpLEFI4

Väärälä, R. (1995). Qualification model. In M. Tikkanen, *Intercultural Teacher Education alumni conceptions on their university education and the qualification demands in the world of work*. University of Oulu, 33-38.

Åkerlund, L. (2005). *Learning in higher education: A phenomenographic perspective.* Academic Press, 321.

LIITTEET

TEEMAHAASTATTELU

Taustakysymykset

- Kuinka vanha organisaationne?
- Onko virastolla useampi toimipaikka?
- Kuinka kauan olet ollut johtajana?
- Minkä ikäinen olet?
- Millainen koulutustausta sinulla on?
- Oletko toiminut johtajana muilla kuin ICT-alalla?
- Millaisia tulevaisuuden suunnitelmia sinulla on johtamisessa?
- Kuinka paljon organisaatiossanne on henkilöstöä?
- Mikä on henkilöstönne keski-ikä ja sukupuolijakauma?

Teema 1. Viraston toiminnan kuvailu

- Mitkä ovat viraston tuotteet tai palvelut?
- Millaista osaamista tai koulutustaustaa toiminnassanne tarvitaan?
- Millaista osaamista virastossanne jo on?
- Miten viraston toiminnassa osaamispohja on muuttunut sen historian aikana?
- Mitä odotuksia yhteiskunnasta tulee viraston toiminnalle?
- Mitä tai millaisia muutoshaasteita virastollanne on?
- Miten näette viraston tulevaisuuden?

Teema 2. Osaamisen nykytila yrityksissä

- Minkälaisen osaamisen varassa virastonne toimii nyt?
- Onko virastossanne asetettu tavoitteet kunkin työntekijän osaamiselle?
- Mitä nämä asetetut tavoitteet ovat?
- Miksi osaamistavoitteet ovat juuri nämä?

- Miten paljon johtajana kiinnität huomiota työntekijöiden osaamiseen?
- Puhutaanko teillä siitä, mitä kukin työpaikalla osaa?

Teema 3. Osaamisen johtaminen

- Mitä osaamisen johtaminen sinulle tarkoittaa?
- Millaisilla erilaisilla osaamisprofiileilla olevia työntekijöitä teillä on?
- Mitä haasteita virastossa on osaamisen johtamisessa?
- Miten näet viraston osaamisvaatimusten eroavan esimerkiksi yksityisestä suuryrityksestä?
- Miten viraston johtaminen eroaa suuryrityksestä?
- Onko teillä käytössänne jokin malli, miten työntekijöiden osaamista voi parhaiten hyödyntää liiketoiminnan hyödyksi?
- Mitkä asiat siihen vaikuttavat?
- Miten käytännössä hyödynnätte työntekijöiden osaamista monipuolisesti?
- Onko teillä jokin suunnitelma pidemmälle ajanjaksolle osaamisen hyödyntämisestä?

Teema 4. Osaamisen kehittäminen/oppimisen kehittäminen

- Millaisissa tilanteissa tulee tarve, että osaamista on tarpeen kehittää?
- Voiko tällaisia tilanteita ennakoida?
- Mitkä asiat vaikuttavat eniten siihen, että lähdettekö hankkimaan kehittämiseen apua ulkopuolisilta tahoilta?
- Millaisia tavoitteita asetatte mahdolliselle ulkopuolelta hankittavalle osaamisen kehittämiselle ja miksi ne ovat niitä?
- Miten mittaatte, että kehittyykö työntekijöiden ammattitaito jostakin toimenpiteestä?
- Mitkä tunnistatte viraston toiminnan kannalta kaikille yhteiset ja tärkeimmät osaamisvaatimukset?
- Mitä asioita kehitätte yhdessä?
- Miten kuvaisit erittäin ammattitaitoista osaajaa organisaatiossanne?
- Mitä asioita tai vaatimuksia virastonne toimintaympäristö asettaa osaamisen kehittämiselle?
- Kuinka pitkälle suunnittelette osaamisenne ylläpitoa?
- Miten määrittelet virastonne osaamistarpeet?

- Millaisia erityispiirteitä ja tarpeita näet osaamisen kehittämiselle teidän kaltaisessanne organisaatiossa?
- Millaisia erityispiirteitä näet osaamisen johtamisen kehittämiselle teidän kaltaisessanne organisaatiossa?

Lopuksi

- Onko jäänyt käsittelemättä jotain, mitä mielestäsi olisi pitänyt käsitellä?
- Onko haastattelun aikana tullut jotain ajatuksia, joita haluat vielä tuoda esille?
- Miltä haastattelu on sinusta tuntunut?