



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Osaamisen strateginen kehittäminen asiantun- tijaorganisaatiossa - esimerkkinä Osaaminen 2020

Rieppo, Eriika

2017 Laurea



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

Laurea-ammattikorkeakoulu

Osaamisen strateginen kehittäminen asiantuntijaorgani-  
saatiossa - esimerkkinä Osaaminen 2020

Rieppo, Eriika  
Palveluliiketoiminnan koulutusoh-  
jelma (ylempi AMK)  
Opinnäytetyö  
toukokuu, 2017

Eriika Rieppo

## Osaamisen strateginen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa - esimerkkinä Osaaminen 2020

Vuosi 2017 Sivumäärä 99

---

Työelämä on muutoksessa ja ammattikorkeakoulukenttä uudenlaisten haasteiden edessä. Korkeakoulumaailman on vastattava tulevaisuuden vaatimuksiin. Asiantuntijaorganisaationa ammattikorkeakoulun tärkein voimavara on sen osaava ja motivoitunut henkilöstö.

Opinnäytetyön taustalla on Osaaminen 2020- kehittämishanke, joka on käynnistetty strategia-työn tueksi. Asiantuntijaorganisaationa on Laurea-ammattikorkeakoulu Oy, jolta kehittämistyön toimeksianto on saatu. Osaaminen 2020- hankkeen ensimmäisenä tavoitteena ja samalla tämän opinnäytetyön tavoitteena on määrittellä ammattikorkeakoulun kriittiset- ja strategiset osaamiset. Kehittämistyön viitekehyksenä on kokemuksellisen oppimisen malli sekä älykkään oppimisen teoria. Tuloksia peilataan tulevaisuuden megatrendeihin ja tutkimustuloksiin tulevaisuuden työelämästä.

Toimintatutkimuksella pyritään tunnistamaan organisaation kriittiset osaamiset ja sitä kautta luomaan ymmärrys organisaation tulevaisuuden kannalta merkittävistä osaamisista. Kehittämistyön toinen vaihe on määrittää kriittisille ja strategisille osaamisille tavoitetilakuvaukset. Kriittiset osaamiset määritetään yhteisöllisenä prosessina. Tavoitetilakuvaukset laaditaan yhteisöllisen kirjoittamisen menetelmää käyttäen. Työn tuloksena tunnistetaan organisaation kannalta keskeiset ydinosaamiset, jotta strategiassa asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Työn ulkopuolelle on rajattu substanssiosaamisten määrittelytyö sekä osaamisten arviointi.

Toimintatutkimuksen tulokset osoittavat, että ammattikorkeakoulun tulevaisuuden osaja on kansainvälinen toimija, jolla on yrittäjämäinen ote työhön. Henkilöstön osaamista johdetaan ennakoivasti ja johdonmukaisesti. Ammattikorkeakoulun henkilöstöllä on oltava vahva alue- ja työelämän tuntemus. Opetus- ja ohjaus toteutetaan yhteistyössä työelämän kanssa, mikä vaatii tuekseen vahvaa hanke- ja projektiosaamista. Keskeiseksi nousee johtamisosaaminen, joka on ennenkaikkea kykyä johtaa itseään riippumatta henkilön asemasta tai tehtävänimikkeestä organisaatiossa.

Asiantuntijaorganisaation henkilöstö haluaa olla aktiivisesti vaikuttamassa niin työn sisältöjen kehittämiseen kuin tapaan, jolla työtä toteutetaan. Johtaminen, työnohjaus ja työn sisältöjen suunnittelu siirtyvät johtajilta yhä enemmän yksittäisten tiimien vastuulle. Ammattikorkeakoulussa mahdollisuus henkilöstön elinikäiselle oppimiselle ja merkityksellisyyden kokemus varmistavat tulevaisuuden laadukkaan opetuksen sekä ohjauksen opiskelijoille.

Kehittämistyön tuloksia hyödynnetään organisaation osaamisen johtamisen mallin luomisessa ja esimiestyön kehittämisessä. Kehittämistyön seuraava vaihe käsittää substanssiosaamisten määrittelytyön, jolle toimintatutkimuksen tulokset toimivat kehittämistyön pohjana.

Asiasanat: asiantuntijuus, elinikäinen oppiminen, osaamisen johtaminen, tulevaisuus, työelämän muutos, yhteisöllinen kehittäminen

Eriika Rieppo

**Strategic Competence Development in an Expert Organization - Competence 2020 as an example**

Year	2017	Pages	99
------	------	-------	----

---

Working life is changing and the higher education field is facing new challenges. The higher education world must meet the demands of the future. Skilled and motivated staff is the most important resource in a University of Applied Sciences.

This thesis is a part of Laurea's Competence 2020 (in Finnish: Osaaminen 2020) project that has been launched to support strategy work. The expert organization is Laurea University of Applied Sciences, by whom the assignment has been given. The aim of the Competence 2020 project and the aim of this thesis is to identify the critical and strategic competences of the organization. The frame of reference for the development work is the experience learning model and the theory of intelligent learning in an organization. The results are compared and evaluated with megatrends and research results found previously regarding future working life.

Using action research, the aim is to identify the critical competences of the organization and as a result develop an understanding of the relevant competences needed for the success of the organization in the future. The second part of the development project consists of writing the objectives and descriptions of the core competences. The critical competences have been identified by a communal process with staff members and leaders at Laurea. The same communal process has been applied to the writing process of the descriptions of the competences. As a final result, the core competences have been identified so that the organization is able to reach the goals set in its strategy. The substance level of the competences has been left out of this thesis as well as the evaluation process of the competences.

Results of the action research show that the skilled expert in a future University of Applied Sciences is a skilled international professional that has entrepreneurial skills. Staff members' competences are lead proactively and consistently. The staff of a University of Applied Sciences need to have a strong competence in regional and working life knowledge. Teaching and guiding are executed in co-operation with working life and need strong project skills as well. Leadership skills are especially important, competence in self-management in particular, regardless of the staff member's position or title.

The staff of an expert organization want to be actively involved in the development of their work as well as planning how the work is carried out. Leadership, supervision of the work and designing the contents of the work are shifting from leaders to singular teams. In a university of applied sciences the possibilities for lifelong learning and finding meaningfulness in work ensure high-quality teaching and guidance to students in the future as well.

The results of this development work and thesis will be used and developed in creating a model of competence management and in the development of management work. The next stage of the work is going to include definitions of the substance level competences, the basis of which will be the results of the action research.

**Keywords:** Change in working life, Communal development, Competence management, Expertise, Future, Lifelong learning

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön rakenne .....	11
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset .....	11
1.3	Taustaa.....	12
1.4	Keskeiset käsitteet.....	18
2	Laurea-ammattikorkeakoulu Oy ja henkilöstö .....	21
2.1	Laurean strategia, arvot ja eettinen tapa toimia .....	23
2.2	Työhyvinvointi ja vastuullinen yritystoiminta Laureassa.....	26
3	Osaamisen johtamiseen liittyviä tekijöitä asiantuntijaorganisaatiossa .....	29
3.1	Henkilöstösuunnittelu .....	33
3.2	Osaamisen määrittäminen ja lähtötilan kartoitus .....	35
4	Menetelmälliset ratkaisut ja toteutus.....	36
4.1	Toimintatutkimus .....	36
4.2	Osallistava kehittäminen.....	39
4.3	Toimintatutkimuksen eteneminen ja vaiheet .....	40
4.4	Asiantuntijaryhmän työskentely.....	43
4.5	Yhteisöllinen työskentely ja työpajat .....	44
5	Tutkimuksen tulokset .....	46
5.1	Haastattelun tulokset .....	46
5.2	Henkilöstön näkemys .....	54
5.3	Osaamisen määrittely .....	55
5.4	Tavoitetilojen kuvaukset .....	63
6	Yhteenvedo ja johtopäätökset .....	68
6.1	Kriittiset osaamiset strategian näkökulmasta .....	70
6.2	Johtopäätökset menetelmällisistä ratkaisuksista .....	77
6.3	Luotettavuuden arviointi .....	78
6.4	Seuraavat tutkimusaiheet .....	80
	Lähteet .....	81
	Kuviot.....	87
	Taulukot .....	88
	Liitteet.....	89

## 1 Johdanto

Opinnäytetyö käsittelee osaamisen strategista kehittämistä asiantuntijaorganisaatiossa. Kehittämistyön aikana määritetään ammattikorkeakoulun strategiset ja kriittiset osaamiset. Kehittämisen lähtökohtana on vastata niihin haasteisiin ja vaatimuksiin, joita työelämässä ja yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset toiminnan menestymiseltä edellyttävät. Ilmiötä on tutkinut muun muassa Minna Toivanen (2016), joka on nostanut esille tutkimustuloksia, joissa asiantuntijalta vaaditaan muutosten myötä aiempaa enemmän verkostoissa toimimisen taitoja sekä sosiaalisia taitoja.

Tässä työssä pyritään ratkaisemaan, millä osaamisilla ammattikorkeakoulu organisaationa vastaa tulevaisuuden haasteisiin. Vastuut, jotka aiemmin ovat olleet yksittäisellä asiantuntijalla, ovat tulevaisuudessa vastuita, joihin edellytetään mahdollisesti myös yhteisön tai organisaation linjausta ja organisaation toimintatapojen muuttamista. Esimerkiksi aikataulut vaativat työpaikkatasoisia ratkaisuja ja kannanottoja sekä yhteisiä pelisääntöjä, koska työntekijät eivät välttämättä enää työskentele fyysisesti samoissa toimitiloissa. Yhteisiä, kollektiivisesti sovittavia pelisääntöjä voi esimerkiksi olla tavoitettavuudesta sopiminen. (Toivanen, Yli-Kaitala, Viljanen, Väänänen, Turpeinen, Janhonen & Koskinen 2016.)

Muuttuvassa työelämässä työntekijän ja työnantajan välinen dynamiikka muuttuu (Minkkinen, Aho & Mäkiäho 2013, 30-32). Miten varmistetaan, että asiantuntijaorganisaation toimijat kokevat työnsä merkitykselliseksi? Yksilön kokemus on sidottu sosiaaliseen kontekstiin, joten yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös kokemukseen työn merkityksellisyydestä (Bailey & Madden 2016; Mäki 2014, 83). Työn merkitys on muuttunut ja asiantuntijat ovat työyhteisön aktiivisia toimijoita sekä kehittäjiä. Aiemmin vallalla ollut ajattelumalli, jossa työnantaja tai johtaja motivoi työntekijöitä, on siirrytty aktiiviseen oppimiseen ja itsensä johtamiseen. Asiantuntijat haluavat olla kehittämässä osaamistaan suuntaan, jossa kokevat työnsä ennenkaikkea merkitykselliseksi. Lisäksi tiimityön ja kommunikaation merkitys on kasvussa. Työstä ja työn sisällöistä halutaan käydä vuoropuhelua. (Sitra 2015.)

Muun muassa Hanhinen (2011) on todennut, että työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Jatkuva muutos aiheuttaa haasteita niin työnantajalle kuin työntekijällekkin. Työntekijät kokevat epävarmuutta ja samaa epävarmuutta kokevat monet työnantajista. Tulevaisuuden ollessa epävarmaa kenelläkään ei ole valmiita vastauksia, minkälainen työelämä on esimerkiksi vuonna 2025, puhumattakaan vuodesta 2050. Kun teollisuuden alalla tapahtuvia tulevaisuuden muutosvoimia tutkittiin, selvisi, että maailmanlaajuisesti alalta katoaa kaksi miljardia työpaikkaa ennen vuotta 2030. Lisäksi palkkaus ei ole enää aikaan sidottua ja yksilösuoritukset nousevat tiimityön ohi (Alasoini, Antila, Hakonen, Hasu, Lyly-Yrjänäinen, Niemi, Pakarinen, Ramstad & Stålhammar 2016; Kettunen 2013; Manninen, Meristö & Laitinen 2014, 16.) Tässä

ajassa tehdyt valinnat ja päätökset vaikuttavat merkittävästi tulevaisuuden työelämän kehityssuuntiin. Vastuu tämän päivän päätöksentekijöillä on todella suuri. Mielipiteitä, näkökulmia ja skenaarioita on paljon ja yksi haasteista onkin löytää kaiken informaatiotulvan keskeltä oleellisin ja todennäköisin skenaario tulevaisuuden työelämästä. Tiedetään, että niin työnantajien kuin työntekijöiden on valmistauduttava muutokseen ja kehityttävä muutoksen mukana. (Rainie & Anderson 2017.)

Teknologian kehittyminen ja digitalisaatio tuovat uusia välineitä, jotka tukevat tulevaisuuden työelämän kehittymistä (Dufva, Halonen, Kari, Koivisto, Koivisto & Myllyoja 2017, 13). Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta- selvitystyön tutkimusaineiston (2017, 13) pohjalta esille nousi kuusi muutokskulkua työn murroksesta. Nämä ovat työn sisältöön ja työn käytäntöihin liittyvät muutokset, toimeentuloon ja talouteen liittyvät muutokset sekä yhteiskuntasuhteet. Osaaminen nostetaan yhdeksi teemaksi ja sen kohdalla nähdään muutoksen suuntana, ettei se ole enää erillinen investointi vaan siihen liitetään jatkuva oppiminen. Osaamisen kehittäminen on kiinteä osa tulevaisuuden työtä ja se syntyy vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Dufva, Halonen, Kari & ym. 2017, 13.) Osallistavan kehittämisen näkökulmasta tämä tarkoittaa, että esimerkiksi erilaiset ohjelmistot mahdollistavat taidot entistä isommalle joukolle (Miettinen 2014,53).

Taito johtaa itseään ja olla näkemyksellinen tulee olemaan asiantuntijoita erottava tekijä (Miettinen 2014, 53). Digitalisaation tuomia mahdollisuuksia ei voi kiistää, mutta muutokset tuovat samalla mukanaan uusia haasteita sekä työntekijälle että työnantajalle. Työnantaja investoi uuteen teknologiaan ja tekee valintoja sen osalta, mikä tukee kyseisen organisaation toimintaa ja mikä on sitä hyödyttävää. Työntekijän on puolestaan opittava uusia toimintatapoja toteuttaa työtä. Työntekijän vastuulle jää huolehtia, että oma osaaminen pysyy kehityksen vauhdissa mukana (Sitra 2016.)

Työntekemisen tavat muuttuvat ja tästä on käynnissä samanaikaisesti useita tutkimuksia. Suomessa esimerkiksi tutkimukset Työelämä 2020, Työ2040 sekä Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta ovat tutkineet kyseistä ilmiötä. (Dufva, Halonen, Kari & ym. 2017, 7.) Etätyötä tehdään aiempaa enemmän, työtiloja uudistetaan ja työntekemisen ajankohdat ovat aiempaa vapaammin työntekijän itsensä määriteltävissä. Etätyöstä puhutaan jo monessa organisaatiossa lähityönä ja päätösvalta on siirretty johdolta ja esimiehiltä tiimeille (Parent-Thirion, Vermeylen, van Houten, Lyly-Yrjäläinen, Biletta & Cabrita, 32 & 100; Koukkari 2010, 20.) Muutos antaa työntekijöille aiempaa suuremman vapauden itsenäisesti määritellä sopivia työntekemisen paikkoja ja aikatauluja. Kääntöpuolena on, että työ- ja vapaa-ajan käsitteet hämärtyvät, tai mahdollisesti katoavat kokonaan. Samalla yksilön vastuu omasta jaksamisestaan korostuu ja työhyvinvointi on uudenlaisen haasteen edessä.

Sitra tutkii ja julkaisee vuosittain listan megatrendeistä. Vuonna 2014 työelämään vaikuttavat megatrendit (Sitra 2014) on kuvattu alla olevassa kuviossa (Kuvio 1). Näiden kautta pyritään tunnistamaan tämän opinnäytetyön kannalta keskeisimmät, jotka on kuvattu opinnäytetyössä myöhemmin (Kuvio 43).



Kuvio 1: Megatrendit (Sitra 2015)

Sitran esille nostamien megatrendien pohjalta pyritään tunnistamaan ne tekijät, jotka ovat keskeisiä tämän opinnäytetyön kannalta sekä keskeisiä osaamisen johtamisen kehittämisen näkökulmasta. Osaamisen johtamisen kehittämisen näkökulmasta nämä ovat teemoja, jotka haastavat työelämää uudistumaan. Samanaikaisesti yksilön ja organisaation osaamisilta vaaditaan erilaisia asioita kuin aiemmin. Vuonna 2017 Sitra nostaa esille trendinä työn ja toimeentulon arvoituksen, jossa korostuu elinikäisen oppimisen tärkeys niin digitalisaation kuin väestön ikääntymisen myötä.

Teemaa on tutkinut myös Timo Alasoini (2010, 33), jonka tutkimus käsittelee työelämän muutosten vaikutuksia Suomeen. Hän nostaa selvityksessään esille muutoksen teemoja ja mahdollisia vaikutuksia siitä, miten työelämää Suomessa saadaan parannettua (Kuvio 2).



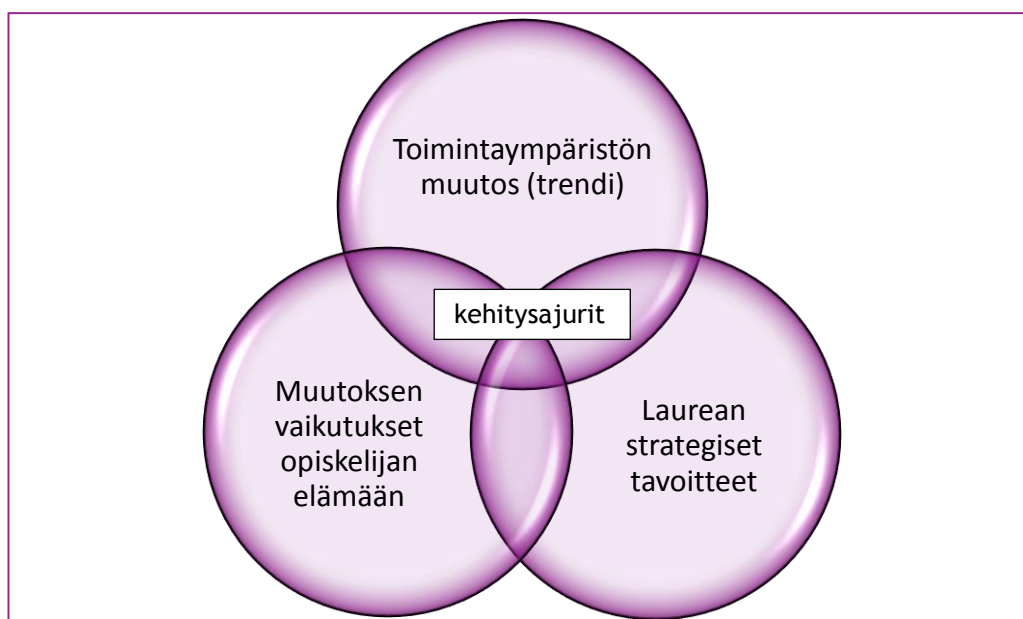
<b>Uusi tapa tuottaa innovaatioita kehitty</b>	Innovaatioista tulee tärkeämpi kilpailuedun lähde yrityksille. Entistä tärkeämpään asemaan innovaatioiden tuotannossa nousevat asiakkaat ja käyttäjät, tavalliset työntekijät ja erilaiset digitaalisesti verkostoituneet yhteisöt.
<b>Tarvitaan uudenlaista osaamista</b>	Uudenlaisina osaamisvaatimuksina korostuu hybridi-osaamisen, metakognitiivisten taitojen, digitaalisen lukutaidon ja työyhteisötaitojen merkitys.
<b>Innovaatioautokratiasta innovaatiodemokratiaan</b>	Y-sukupolven tulo työelämään luo edellytykset laajaan osallistumiseen perustuvalla innovaatiodemokratialla.
<b>Työstä hyvinvointia osallisuuden kautta</b>	Osallisuuden kokeminen muutoksissa on keskeinen keino kokea oma työ ymmärrettävänä, hallittavana ja mielekkäänä. Tähän perustuva uudenlainen näkökulma työhyvinvointiin edistää työssä jatkamista ja siitä tulee suomalainen vientituote.
<b>Dialoginen vuoropuhelu jaetun johtajuuden perustana</b>	Arvojen, visioiden ja strategisten päämäärien mukaan aidosti ohjautuvissa merkitysyhteisöissä käydään dialogista vuoropuhelua esimiesten sekä tiimien ja niiden jäsenten kesken.
<b>Yksilölliset diilit valtaavat alaa</b>	Yritykset solmivat työntekijöiden kanssa yksilöllisiä diilejä, joilla edistetään työntekijä- ja työnantajalähtöisiä joustoja sekä tuetaan työntekijöiden työllistyvyyttä ja kehittymisen mahdollisuuksia.

Kuvio 2: Suomen työelämän parantumisen visio (Alasoini 2010, 33)

Kuviossa (Kuvio 2) nostetaan esille uudenlaisen osaamisen tarve. Näitä ovat työyhteisötaidot, digitaalinen lukutaito sekä metakognitiiviset taidot. Tämän lisäksi esille nostetaan, miten osallisuuden kautta työstä syntyvää hyvinvointia voidaan lisätä kokemalla työ mielekkääksi ja merkittäväksi. Työhyvinvoinnin lisääntymisellä on yhteys työssä jaksamiseen ja työssä jatkamiseen. (Alasoini 2010, 33.)

Asiantuntijat elävät maailmassa, joka on jatkuvassa muutoksessa. Osaamisen jatkuva ylläpitäminen vaatii kouluttautumisen ja tiedon keräämisen lisäksi sekä kriittisyyttä että reflektiivisyyttä. Näiden lisäksi tutkimuksissa nousee esille hyvät vuorovaikutustaidot, jotka ovat tärkeä tulevaisuuden taito asiantuntijatyössä. Tämä sen vuoksi, että tieto on aina suhteessa johonkin ja muuttuu koko ajan. (Kirjonen, Remes & Eteläpelto 1997, 183-184.) Silvennoisen (2012) mukaan asiantuntijuus pyrkii ennen kaikkea uusia käytäntöjä luovaan toimintaan tuottamalla uutta tietoa. Tämä tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden asiantuntijoiden kanssa ja organisaatiolla on oltava voimavaroja ja osaamista asiantuntijatyön tukemisessa.

Opinnäytetyötä varten on tarkasteltu Laurea-ammattikorkeakoulussa aiemmin tehtyjä selvityksiä ja tutkimuksia toimintaympäristöstä ja tulevaisuuden kehityssuunnista. Raportissa Opiskelijan palveluympäristö Laureassa (Soininen, Sielunahjo & Pohja ym. 2015) on selvitetty opiskelijakeskeisiä palveluita. Selvityksen yhteydessä on tutkittu Laurean palveluympäristön kehitysjureita ja sitä, miten opettajan rooli heijastuu suoraan opiskelijan kokemaan oppimiskemukseen (Soininen ym. 2015, 15-17.)



Kuvio 3: Laurean palveluympäristön kehitysjurit (Soininen ym. 2015, 15)

Kehitysjureiksi (Kuvio 3) on tunnistettu elinikäinen oppiminen, informationalismi ja työelämän muutos. Raportissa pohditaan, mitä nämä tarkoittavat sekä opiskelijan näkökulmasta että Laurean strategisesta näkökulmasta. Strategisesta näkökulmasta elinikäisen oppimisen nähdään tarkoittavan, että ammattikorkeakoulun tulisi keskittyä ohjaavaan rooliin ja tarjota monipuolisesti keinoja sekä välineitä oppimiselle. Oppimisen sisältö koetaan tärkeäksi, mutta yhtäläillä arvoon nousee oppimistekniikoiden ja oppimisvälineiden opettaminen. Informationalismin osalta Laurealla nähdään olevan tiedon jalostajan rooli. Tiedon jalostus voi olla esimerkiksi oman virtuaalioppimisjärjestelmän kehittäminen. Työelämän muutos haastaa muuttamaan tapoja tehdä töitä ja raportissa korostetaan vertaisoppimista. Tämä voi näkyä tilaratkaisuina, opetuksen sisällön eli palvelun tuottamisessa ja tukena työelämään integroitumisessa. (Soininen ym. 2015, 15-17.)

Otala (2008) on määritellyt oppivan organisaation tunnuspiirteitä niin, että se kannustaa oppimiseen ja kehittymiseen. Organisaatiossa uskalletaan kokeilla ja työntekijät oppivat yhdessä. Jatkuva uudistuminen, kyseenalaistaminen ja yhteiset tavoitteet yhdistetään oppivan organi-

saation toimintatapoihin. Onnistuneen osaamisen johtamisen keinoilla mahdollistetaan asiantuntijoiden motivoituminen ja sitoutuminen organisaation strategiaan tavoitteisiin. Samanaikaisesti varmistetaan, että työntekijät voivat kokea oman työpanoksen mielekkääksi sekä merkitykselliseksi. Toisaalta on nähtävissä muutos työntekijän ja työantajan välisissä rooleissa (Dufva ym. 2017, 10.) Suunnittelemalla tehtävät ja etenkin roolit oikein voidaan nämä mahdollistaa. Keskeisiksi teemoiksi nostetaan vuorovaikutuksen merkitys ja työn uusien muotojen tunnistaminen. (Miettinen 2014, 86-87.)

### 1.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyössä kuvataan kehittämistyön vaiheet. Kehittämistyö on alkanut teoriaan tutustumisella ja tiedon keräämisellä. Tutkimuskysymykset ovat muodostuneet näiden pohjalta. Luvuissa kaksi ja kolme käsitellään työn teoriataustaa laajemmin sekä tutkimuksen kohteena olevaa Laurea-ammattikorkeakoulua. Luvussa neljä perustellaan työn menetelmälliset ratkaisut.

Luvussa viisi käsitellään kehittämistyön tulokset vaiheittain. Ensin esitellään johdon haastattelun tulokset, henkilöstölle toteutetun kyselyn tulokset ja lopuksi työpajojen työskentelyn pohjalta syntyneet tulokset. Lopuksi esitellään yhteisöllisen kirjoittamisen pohjalta syntyneet tulokset. Lopuksi käsitellään johtopäätökset ja yhteenveto luvussa kuusi. Johtopäätökset ja yhteenveto sisältävät luotettavuuden arvioinnin sekä kehittämisehdotukset tulevaisuuden tutkimusaiheita varten.

### 1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Laurea-ammattikorkeakoulussa muutokseen on vastattu strategian avulla (2015). Strategia ulottuu vuoteen 2020 asti. Strategiatyötä tukemaan on sovittu kehittämishankkeista varmistamaan strategian tavoitteiden saavuttaminen. Yksi strategisista hankkeista on Osaaminen 2020, joka on tämän opinnäytetyön taustana. Kehittämistyö on määritetty Laurea-ammattikorkeakoulussa yhteisölliseksi ja strategiseksi prosessiksi. Tavoitteena on määrittää yhteisöllisen kehittämisen avulla asiantuntijaorganisaation kriittiset- ja strategiset osaamiset. Strategisen kehittämistyö on lähtenyt muutostarpeesta, minkä edessä tulevaisuuden työyhteisöt ja johtamistyö on. Johtaminen muuttuu dialogisempaan suuntaan ja asioita suunnitellaan yhdessä koko henkilöstön kanssa. (Boudreau & Ziskin 2011, 250-255.)

Tämän opinnäytetyön taustalla on tarkoitus kehittää strategialähtöistä osaamisen johtamista asiantuntijaorganisaatiossa. Asiantuntijaorganisaatio on Laurea-ammattikorkeakoulu, jolta

toimeksianto on saatu. Toimintatutkimuksen avulla pyritään tunnistamaan organisaation tulevaisuuden kannalta keskeiset kriittiset osaamiset. Kehittämisellä halutaan luoda yhteinen näkemys tulevaisuudessa tarvittavista strategialähtöisistä kriittisistä osaamisista kyseisessä organisaatiossa. Tämä tapahtuu määrittelemällä yhdessä johdon ja henkilöstön kanssa strategialähtöiset kriittiset osaamiset, joilla varmistetaan organisaation kilpailukyky tulevaisuudessa. Lisäksi strategialähtöisistä osaamisista laaditaan yhteisöllisenä prosessina tavoitetilakuvaukset. Prosessi etenee tämän jälkeen substanssiosaamisien määrittämiseen, joka on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Opinnäytetyön aikana kehitetään osaamisen johtamista yhteisöllisiä menetelmiä apuna käyttäen. Yhtenä näkökulmana työlle on organisaation toimintatapojen kehittäminen ja parempi strategian tuntemus. Yhteisöllinen kehittäminen on yksi keino lisätä henkilöstön luottamusta ja sitoutumista organisaatioon, koska toiminnasta tulee aiempaa läpinäkyvämpää ja henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua yhteiseen kehittämistyöhön (Junginger 2013, 23.) Muutokset työelämässä ja muutoksen tuomat vaateet organisaatioille ovat ajankohtainen teema ja aiheesta käydään yhteiskunnassa laajaa keskustelua (Sitra 2015).

Opinnäytetyötä on pohdittu seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- Miten asiantuntijaorganisaation strategista osaamisen johtamista voidaan kehittää yhteisöllisenä prosessina?
- Mitkä ovat ammattikorkeakoulussa vaadittavat strategialähtöiset kriittiset osaamiset, joilla saavutetaan strategiassa asetetut tavoitteet vuonna 2020?
- Miten osaamisen johtamisen kehittämisellä mahdollistetaan asiantuntijoiden kokevan työnsä merkitykselliseksi ja sitä kautta sitoutuminen organisaation strategiaan tavoitteisiin?

Osaamisen johtaminen ja johtamisen kehittäminen ovat keskeisessä asemassa työssä ja yhteiskunnassa tapahtuvassa muutoksessa. Useissa tutkimuksissa on todettu, että näillä on keskeinen vaikutus henkilöstön työssä viihtymiseen ja työhyvinvoinnin syntymiseen. (Sitra 2015.)

### 1.3 Taustaa

Esimerkiksi Sitra (2016) tutki Työ 2040- hankkeessa skenaariotutkimuksella tulevaisuuden työelämää ja mahdollisia tulevaisuuskuvia. Tulokset on julkaistu tammikuussa 2017 ja tutkimustulosten avulla on pyritty löytämään vastauksia tulevaisuuden haasteisiin. Tuloksissa nousee esille samoja teemoja, kuin aiemmissa kyseistä aiheesta tehdyissä tutkimuksissa eli työn teon tavat, työajat ja työehdot ovat muutoksessa (Sitra 2017, 5-9). Esille nostetaan myös yksilön

vastuu ja toisaalta yksilön mahdollisuus vaikuttaa kehityssuuntiin. Lisäksi johtajuuden merkitys, joka nousee esille esimerkiksi Pirjo Kolarin väitöskirjassa (2010, 3) on tekijä, jolla voidaan vaikuttaa merkittävästi henkilöstön kokemaan motivaatioon ja osaamisen kehittymiseen.

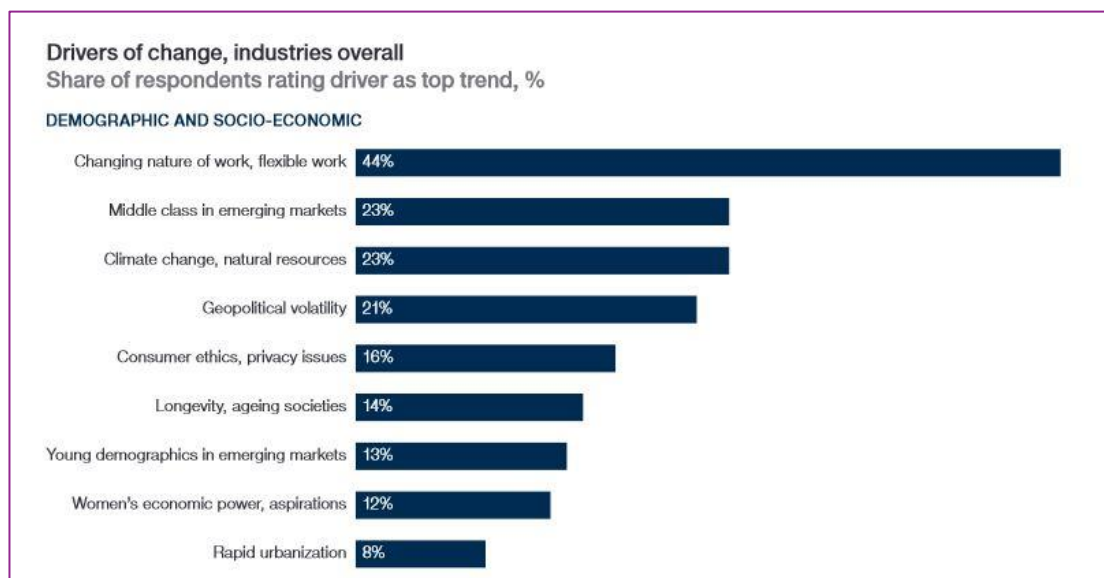
World Economic Forumin (2016) raportissa ”The future of jobs” selvitettiin tulevaisuuden työelämäosaamisia. Tutkimuksessa verrattiin sitä, miten osaamistarpeet ovat muuttumassa vuosien 2015 ja 2020 välillä. Alla olevassa kuviossa tämä ero on havainnollistettu (kuvio 4):



Kuvio 4: Kymmenen eniten vaadittavaa osaamista - vertailu vuosien 2015 ja 2020 välillä (World Economic Forum 2016)

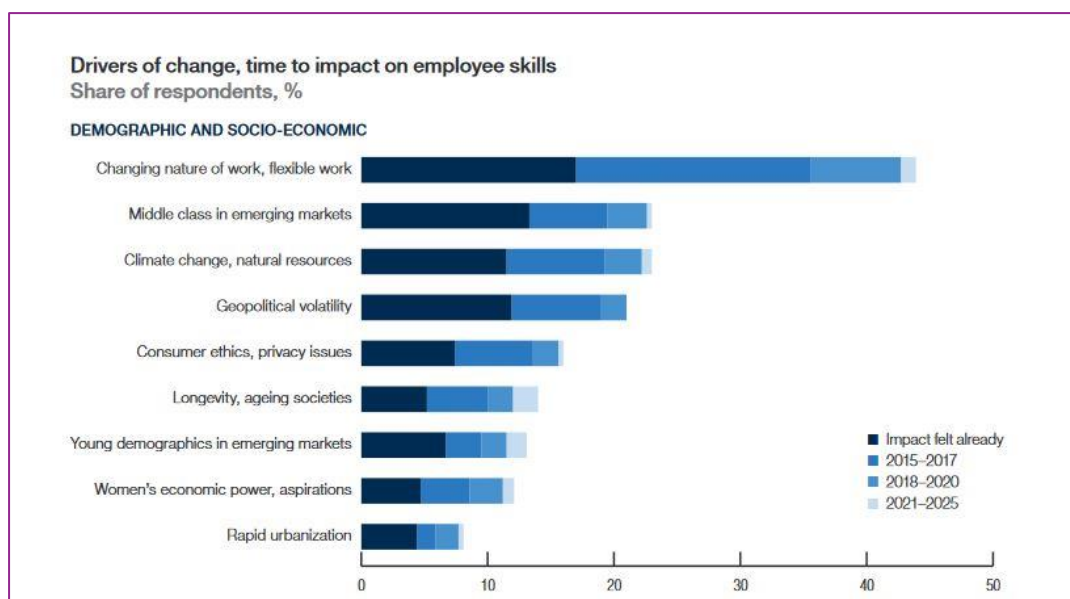
Osaamiset vuonna 2020 ovat tulevaisuudessa osin erilaisia kuin vuonna 2015 (Kuvio 4). Olemassa olevat osaamiset muotoutuvat uudelleen, osa poistuu ja tilalle tulee uudenlaisia osaamistarpeita. Uudistus on jo käynnissä eli kyseisellä aikajaksolla tapahtuu enneminkin osaamisten välillä tapahtuvia painotuseroja kuin sitä, että osaamiset uudistuisivat täysin. Uutena listalle nousee emotionaalinen älykkyys samoin kognitiivinen joustavuus. Vastaavasti laadun tarkkailu poistuu 10 osaamiasian listalta. Vuonna 2015 kymmenen kärjessä oleva aktiivinen kuuntelu ei ole enää kymmenen vaadituimman osaamisen listassa vuonna 2020. (World Economic Forum, 2016.)

Samassa raportissa (2016, 3) nostetaan esille, että neljäs teollinen vallankumous (Fourth Industrial Revolution) on käynnissä. Muutoksia toimintatapoihin ja välitöntä reagointia vaaditaan nopeasti työelämän toimijoilta. Muutoksen ajureina ovat esimerkiksi tekoälyn kehittyminen, robottien tuleminen ja nanoteknologian kehittyminen. Nämä asettavat työelämälle uudenlaisia haasteita ja työntekijöiltä vaaditaan tulevaisuudessa monipuolista osaamista. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 5) on kuvattu nämä muutoksen ajurit.



Kuvio 5: Muutoksen ajurit (World Economic Forum 2016, 3)

World Economic Forumiin mukaan (2016, 3-5) voimakkaimmin muutokseen vaikuttaa työn joustavuuden lisääntyminen. Työn luonne muuttuu ja samaten työskentelytavat. Ilmiöt, kuten ilmastonmuutos ja nopea kaupungistuminen vaikuttavat yhteiskunnan rakenteisiin ja sitä kautta työelämään. Väestö ikääntyy ja tämä asettaa haasteita tehdä asioita uudella tavalla. Maailmassa on paljon epävarmuustekijöitä, jotka vaikuttavat kehityssuuntiin globaalilla tasolla, kuten geopoliittinen epävakaus. Tutkimus nostaa esille, että moni tulevaisuudessa vaadittavista ydinosaamisista ovat osaamisista, joita ei vielä tänä päivänä tunnisteta kriittisinä osaamisalueina. Oheisessa kuviossa (Kuvio 6) on kuvattuna, miten nopealla aikataululla muutokset vaikuttavat osaamistarpeisiin.



Kuvio 6: Muutosten vaikutus osaamistarpeisiin tulevien vuosien (World Economic Forum 2016)

Voimakkaimmin vaikuttavia muutostekijöitä ovat työn joustavuus ja muuttunut tapa tehdä töitä. Tämä asettaa osaamisen johtamisen uudenlaisten haasteiden eteen organisaatioissa. World Economic Forumin raportti (2016, 8-10) haastaa organisaatioita reagoimaan heti. Välitöntä reagointia vaatii raportin mukaan henkilöstöhallinnon uudistaminen, tiedon analysointi, osaamisen monimuotoisuuden kehittäminen ja elinikäisen oppimisen tukeminen. Työnteosta tulee tehdä joustavaa ja uusia työtiloja suunnitellessa tulee hyödyntää uutta teknologiaa monipuolisesti. (World Economic Forum 2016, 8-10.)

Esimerkiksi henkilöstöhallinnon muutokselta kaivataan raportin (World Economic Forum 2016, 10) mukaan enemmän strategista lähestymistapaa. Tarve tunnistaa kriittisiä osaamisia ja hyödyntää analyyttisiä menetelmiä ovat kasvavia vaateita. Lisäksi taito ja kyky yhdistää liiketoiminta-, innovaatio-, sekä osaamisenjohtaminen ovat kriittisiä organisaatioiden menestykselle. Tämä on vaade mahdollisuuksien maksimaaliselle hyödyntämiselle. Samaa ilmiötä on kuvattu alla olevassa, jossa käydään läpi tulevaisuuden 16 osaamistarvetta (Kuvio 7).

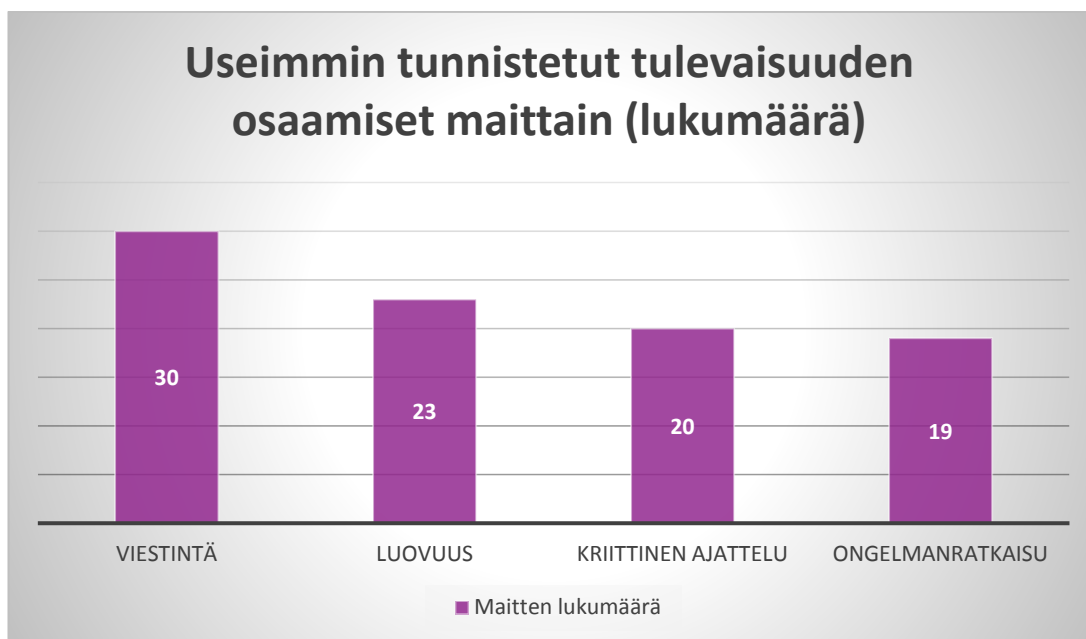


Kuvio 7: Mukailtu elinikäisen oppimisen malli (World Economic Forum 2016)

Malli havainnollistaa elinikäistä oppimista (Kuvio 7) ja nostaa esille taitoja ja osaamisia, joita tarvitaan tulevaisuuden työelämässä. Osaamiset on jaettu kompetensseihin, tietoperustaan ja henkilön ominaisuuksiin. Tietoperustalla tarkoitetaan, miten hyödynnetään ydiosaamisia jokapäiväisissä toimissaan. Näitä ovat esimerkiksi lukutaito, numeeriset taidot ja taito käyttää tietotekniikkaa. Kompetensseilla kuvataan tekijöitä, joita hyödyntämällä oppija lähestyy kompleksisia eli vaativia haasteita. Näitä ovat esimerkiksi viestintätaidot, luovuus ja yhteistyötaidot. Henkilön ominaisuuksissa esiin nousee aloitekyky, sopeutumiskyky ja johtamistaidot. Näiden taitojen avulla kuvataan oppijan kykyä toimia muuttuvassa maailmassa ja ympäristössä, joka vaikuttaa ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämiseen. (World Economic Forum 2016.)

Kun tutkittiin (Care, Anderson & Kim 2016, 9) maittain tärkeäksi tunnistettuja osaamisia (kuvio 8) havaittiin, että vaihtelua maittain on hyvin paljon. Toisaalta myös yhteisiä teemoja nousi esille.





Kuvio 8: Maakohtaista vertailua tunnistetuista osaamisista tulevaisuudessa (Care ym. 2016, 9)

Viestinnän ja vuorovaikutuksen nosti esille kolmannes tutkimukseen osallistuneista maista. Myös luovuus, kriittinen ajattelu ja ongelmanratkaisu nousivat tutkimuksen vastauksissa esille. Tutkimukseen osallistui yhteensä 102 maata ympäri maailmaa (Care ym. 2016, 9.) Toisessa tutkimuksessa (Hitt, Keats & DeMarie 1998) selvitettiin miten rakennetaan strategisesti joustavaa ja kilpailukykyistä etumatkaa kilpailijoihin 2020- luvulla. Tutkimuksessa selvitettiin myös miten tulevaisuuden osaamisilla vastataan niihin muutoksen ajureihin, jotka muovaavat tulevaisuutta. Muutoksen ajureina ovat globaalisti yhteydessä oleva maailma, älykkäiden järjestelmien ja koneiden merkityksen kasvu. Näihin vastataan sosiaalisen älykkyyden ja sopeutuvan ajattelun avulla. Lisäksi esille nostetaan virtuaaliset yhteistyötaidot ja kognitiivinen johtaminen.

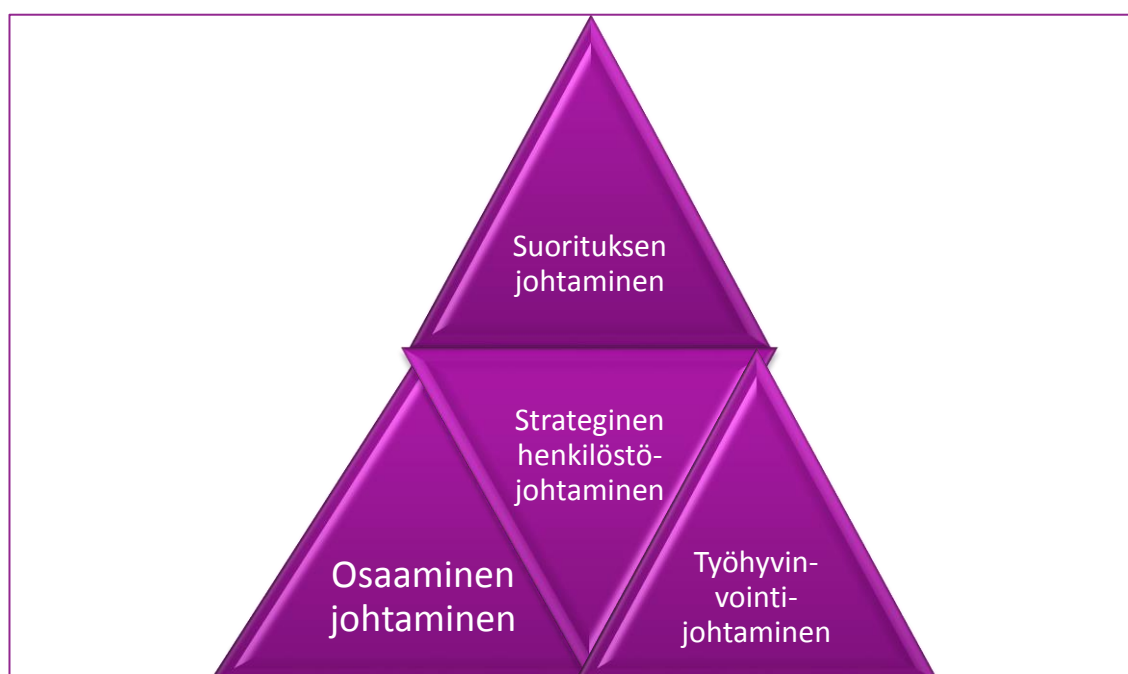
The Institute for the Future yhdessä Phoenixin yliopiston tutkimusosaston kanssa nostivat tuloksissaan (Davies, Fidler & Gorbis 2016, 6-8). lisäksi esille syvemmän ymmärryksen muodostumisen eli taito ymmärtää merkityksiä eri asiayhteyksissä. Sosiaalisen älykkyys, sopeutuva ajattelu ja kulttuurinen osaamisen nousevat sijoituksissa myös korkealle. Lisäksi listalla on myös laskennallinen ajattelu eli miten suuri määrä tietoa käännetään ymmärrettävään muotoon ja kriittinen media lukutaito. Poikkitieteellisyys, suunnitteleva ajattelutapa, joilla tarkoitetaan prosessien ymmärrystä sekä kehittämistä halutun lopputuloksen saavuttamiseksi, kaikki korostavat sitä, että tulevaisuuden osaajilla on oltava kyky suodattaa valtavasta tiedon määrästä oleellinen ja jakaa tietoa yhteisesti myös virtuaalisissa verkostoissa. Samaa teemaa käsiteltiin tutkimuksessa, jossa selvitettiin tulevaisuuden työtä ja kouluttautumisenäkymiä. Tä-

män mukaan tulevaisuudessa työntekijät aktiivisesti luovat työpaikkoja, eivätkä vain koulutaudu niihin. Tutkimuksen keskeinen johtopäätös onkin, että tulevaisuuden tärkein osaaminen ja taito on elinikäinen oppiminen. (Rainie & Anderson 2017.)

Kun vastaavasti tarkastellaan, mitkä asiat työntekijöitä eniten huolettavat (Kuvio 38), niin yhtenä merkittävimmistä nousee esille, ettei heillä ole riittävästi mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja edetä urallaan. Tämän huolenaiheen oli tunnistanut jopa 35 % kyselyyn vastanneista. Osaamisen alle läheisesti liittyvät kouluttautumismahdollisuudet huolettivat samassa tutkimuksessa 9 % vastaajista. (Gregory 2015. )

#### 1.4 Keskeiset käsitteet

**Osaamisen johtaminen** - Osaamisen johtamisella tarkoitetaan laajaa kokonaisuutta, jolla organisaation kehittymistä ja henkilöstöä johdetaan strategiasta johdettujen tavoitteiden pohjalta. Osaamisen johtamisella pyritään vastaamaan siihen, millä osaamis- ja henkilöstörakenteella organisaation strategia on mahdollista toteuttaa. Kokonaisuudessa huomioidaan henkilöstön osaamisen kehittyminen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Osaamisen johtaminen on strategisella tasolla tapahtuvaa toimintaa ja se tulee ymmärtää moniulotteiseksi käsitteeksi. (Viitala 2009.)



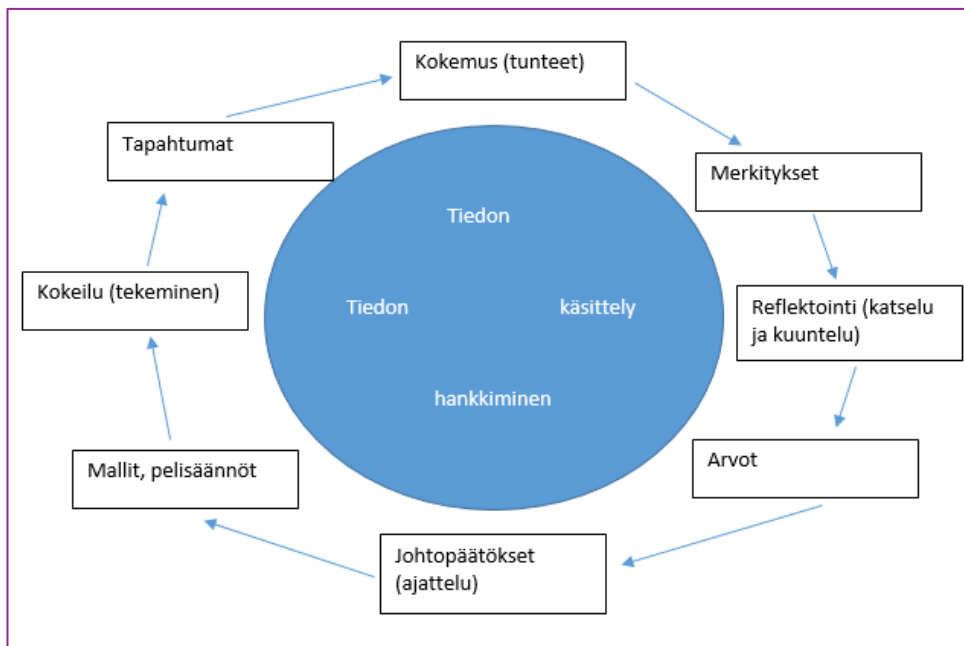
Kuvio 9: Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus (Vipuvoimaa EU:lta, 7)

Osaamisen johtaminen on henkilöstöjohtamisen keskeinen osa-alue (Kuvio 9). Muita keskeisiä osa-alueita ovat suorituksen ja työhyvinvoinnin johtaminen. Strateginen henkilöstöjohtaminen on laaja kokonaisuus. (Viitala 2009.)

**Asiantuntijaorganisaatio** - Työelämän yrityksistä ja organisaatioista valtaosa koostuu nykyisin tietotyötä tekevästä asiantuntijaorganisaatioista. Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstö on keskeisin voimavara, jonka avulla yrityksen menestys rakennetaan. Keskeistä on henkilöstön osaaminen ja tieto sekä näiden soveltaminen, jotta organisaatio saavuttaa sille asetetut tavoitteet. (Pesonen 2007, 15.)

**Osallistava kehittäminen** - Yhteisöllisesti ja osallistavalla tavalla kehitetään organisaation palveluita tai toimintatapaa yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstö osallistuu kehittämisen eri vaiheisiin koko sen elinkaaren ajan eli suunnitteluvaiheesta valmistumiseen asti. Keskeiseksi nousee konkreettiset ja visuaaliset menetelmät, joiden avulla pyritään tekemään näkyväksi työn tai palvelun vaiheet ja tunnistamaan mahdolliset kehittämisen alueet. (Pernaa 2013, 9; 11; Reason & Bradbury 2008; Tuulaniemi 2013, 24-27.)

Opinnäytetyön keskeisenä käsitteenä on myös Engeströmin Ekspansiivisen oppimisen malli (2004, 175) ja Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli (1984). Tämän tutkimuksen pyritään yhteisesti kehittämällä saada aikaan oppimista ja muutosta yhteistyön avulla. Yhteistyötä tekevät tutkittavat ja tutkija, tavoitteena on aikaansaada keskustelua, oppimista sekä muutosta. Engeström (2004) on todennut, että ”Ekspansiivisessa oppimisessa organisaatio ei ainoastaan erittele ja arvioi uudelleen toimintansa pohjana olevia arvoja ja normeja - se myös rakentaa itselleen uuden toimintamallin ja ottaa sen käyttöön. Organisaatio kirjaimellisesti oppii jotakin, mitä vielä ei ole.” Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen mallissa keskeistä on oppimisen kehittyminen jatkuvana prosessina ja oppiminen tapahtuu sykleissä. Tätä on havainnollistettu oheisessa kuviossa (Kuvio 10).



Kuvio 10: Kolbin kehä (Kolb 1984)

Lähtökohtana on oppijan oma kokemus vaikka samanaikaisesti kokeminen ei vielä takaa oppimista. Rinnalle nousee yhtä tärkeänä tutkittavan ilmiön havainnointi, tietoinen pohtiminen, sekä ilmiön ymmärtäminen. (Kolb 1984; Kupias 2001,16.) Lisäksi aktiivisen toiminta on oleellinen osa kokemuksellista oppimista ja tämä on kuvattu alla olevassa kuviossa (Kuvio 11).



Kuvio 11: Kokemuksellinen oppiminen (Kupias 2001,16)

Väitöskirjassaan Heidi Ahokallio- Leppälä (2016) on tutkinut Hämeen ammattikorkeakoulun osaamisen rakentumista, siihen liittyviä ristiriitoja ja niiden ratkaisua ekspansiivisen oppimisen mallin pohjalta. Uuden mallin avulla hän on pyrkinyt ratkomaan toimintajärjestelmien sisäisiä ristiriitoja. (Engeström 2004, 62.) Tämä on ollut viitekehys ja lähtökohta myös tälle opinnäytetyölle (Kuvio 11).

Tavoitteena on tukea henkilöstön kehittymistä ja luoda uutta toimintakulttuuria osaamisen johtamiselle. Henkilöstön sitouttaminen ja ottaminen osaksi prosessia tukee henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa oman osaamisen kehittymiseen. Työn haasteet ovat muuttumassa ja ovat aiempaa monimutkaisempia, jolloin yhdessä oppiminen korostuu (Ala-Laurinaho, Koli, Kurki & Schaupp 2013, 94). Oppiminen on siis yhteisöllinen ja kokemuksellinen prosessi.

Mitä osaamisia ja taitoja edellytetään tulevaisuuden työelämässä toimivilta? Kysymys on relevantti opinnäytetyön kannalta, jotta organisaation osaamisen johtamista ja sille asetettuja tavoitteita voidaan kehittää. Organisaation henkilöstön osaaminen on pääoma ja väline, jolla opiskelijoita valmistetaan kohtaamaan tulevaisuuden työelämän haasteet.

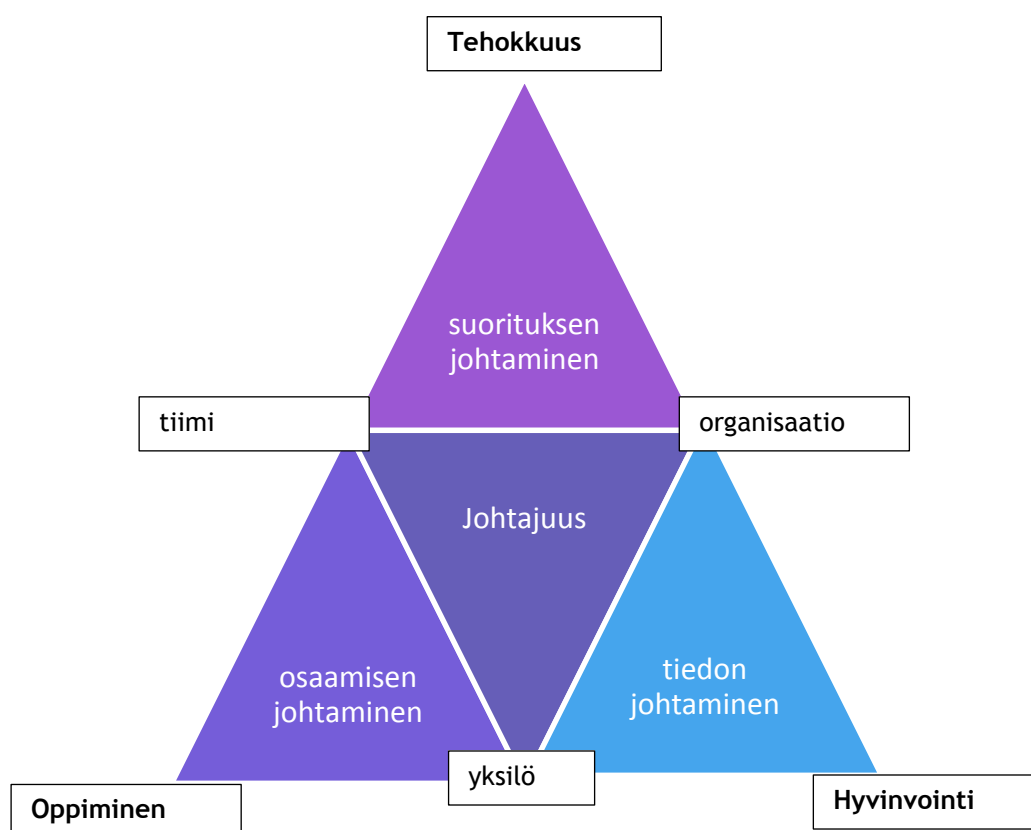
## 2 Laurea-ammattikorkeakoulu Oy ja henkilöstö

Laurea-ammattikorkeakoulu Oy on vuonna 1996 perustettu ammattikorkeakoulu, joka toimii Uudellamaalla. Kampuksia ammattikorkeakoululla on seitsemän ja ne sijoittuvat Leppävaaraan sekä Otaniemeen Espoossa, Tikkurilaan Vantaalla, Keravalle, Hyvinkäälle, Lohjalle ja Porvooseen. Opiskelijoita Laureassa on noin 8000 ja henkilöstöä noin 500. Tässä opinnäytetyössä ammattikorkeakoulua käsitellään asiantuntijaorganisaationa. Laurean henkilöstö koostuu useiden eri alojen asiantuntijoista. Laureassa työskentelee sekä opetusalan henkilöstöä että hallinto- ja tukipalveluhenkilöstöä. (Laurea 2016.)

Laurea-ammattikorkeakoulu Oy on osakeyhtiö, joka toimii julkisella sektorilla ja on julkisesti rahoitettu. Yrityksellä on taloudellisesti suuri vastuu miten julkisia eli yhteisiä varoja käytetään. Laurean tavoitteena on tuottaa laadukasta osaamista ja opetusta, jotta yhteiskuntamme toiminta säilyy myös jatkossa kilpailukykyisenä. Toiminnan on oltava myös taloudellisesta näkökulmasta avointa ja läpinäkyvää. Toiminnan vaikuttavuutta ja tehokkuutta mitataan säännöllisesti monilla mittareilla. (Laurea 2016.) Toisaalta taloudellinen kannattavuus luo myös yhteiskuntaan hyvinvointia. (Neilimo 2004, 132.)

Luvussa kuvataan, miksi osaamisen johtamista on lähdetty Laureassa kehittämään. Osaamisen johtamisen kehittäminen tunnustetaan yhdeksi keskeiseksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi (Manka ym. 2007, 14-15; Ojala 2008). Tavoitteena on, että oikeat ihmiset ovat oikeissa

rooleissa. Niiden kautta kyetään vastaamaan haasteisiin, joiden edessä tämän päivän työpaikat ja organisaatiot ovat. Organisaation on tärkeä tunnistaa kuilu tämän hetken osaamisen ja tulevaisuuden osaamistarpeen välillä. Tunnistaminen on tärkeää, jotta voidaan varmistaa organisaation toimintakyky ja kilpailuetu, sekä riittävä oikeanlainen osaaminen. Tunnistamisen jälkeen on mahdollista laatia toimenpiteet ja arvioida onnistumista. Teemaa on käsitelty myös Sydänmaanlakka (2004, 100-102) tutkiessaan, mistä osa-alueista koostuu niin sanottu älykäs organisaatio (Kuvio 12).

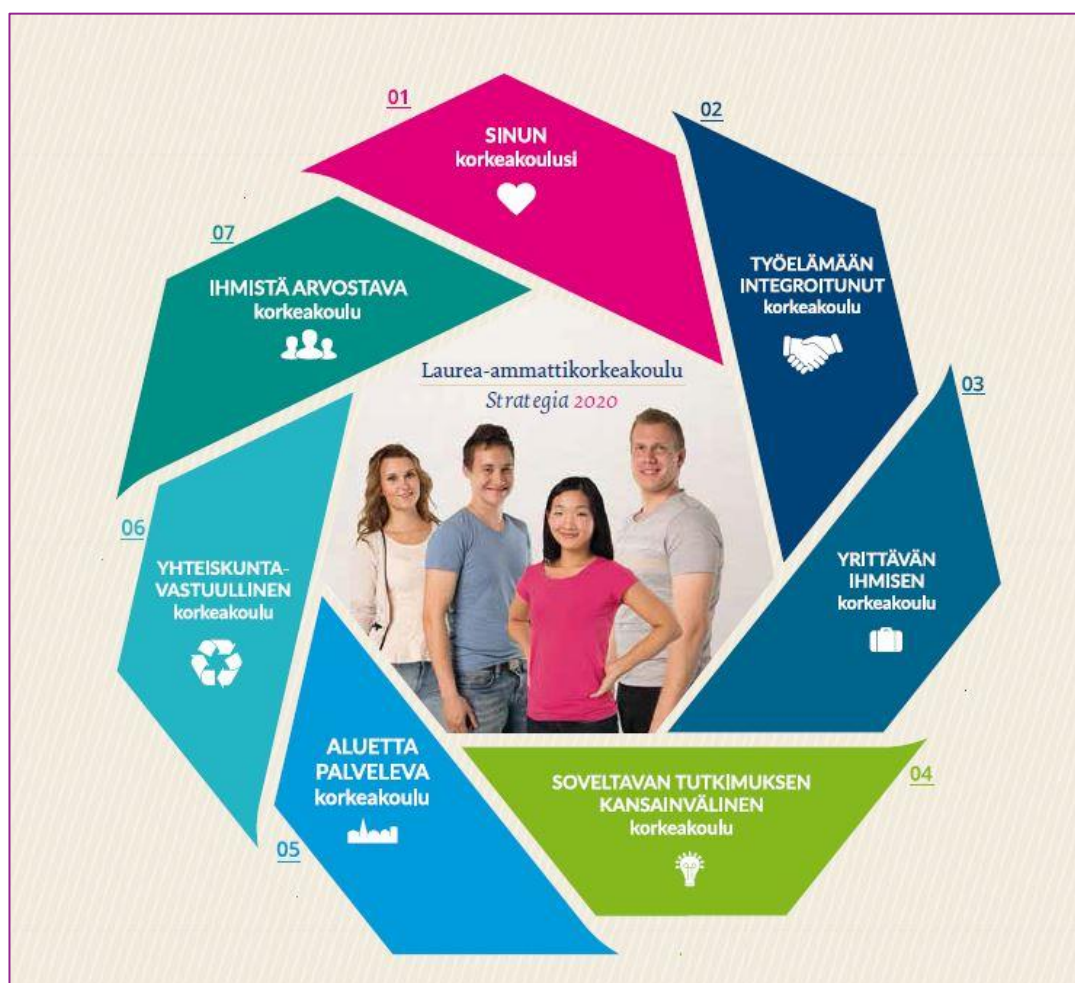


Kuvio 12: Älykäs organisaatio (Sydänmaanlakka 2004,101)

Älykäs organisaatio (Kuvio 12) muodostuu kuvion osatekijöistä oppiminen, hyvinvointi, tehokkuus ja johtajuuden ollessa keskiössä. Toimijoita ovat yksilö, tiimi ja organisaatio. Johtajuudella vaikutetaan osaamisen johtamiseen, tiedon johtamiseen sekä suorituksen johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 101.)

## 2.1 Laurean strategia, arvot ja eettinen tapa toimia

Laureassa julkaistiin vuonna 2015 Laurea Strategia 2020, jossa määritellään strategiset linjaukset tuleville vuosille. Strategiatyöhön osallistettiin henkilöstö, jolla oli mahdollisuus vaikuttaa strategian sisältöön koko prosessin ajan esimerkiksi virtuaalista sovellusta käyttämällä. Alla olevassa kuvassa (Kuvio 13) on nähtävissä uuden strategian mukaiset painopistealueet.



Kuvio 13: Laurean Strategiset painopistealueet (Laurea 2015)

Strategia koostuu seitsemästä osa-alueesta (Kuvio 13). Osa-alueet ovat Sinun korkeakoulusi, Työelämään integroitunut korkeakoulu, Yrittävän ihmisen korkeakoulu, Soveltavan tutkimuksen kansainvälinen korkeakoulu, Aluetta palveleva korkeakoulu, Yhteiskuntavastuullinen korkeakoulu sekä Ihmistä arvosta korkeakoulu. Kuva ilmentää Laurean tahtotilaa ja linjausta olla yhteiskuntavastuullinen toimija. (Laurea Strategia 2015.)

Strategian lisäksi toinen keskeinen toimintaa ohjaava dokumentti on Eettinen toimintaohjeisto. Ohjeisto laadittiin keväällä 2012 yhteisöllisenä prosessina koko organisaation voimin. Tavoitteena oli koostaa henkilöstön näkemys yhteisistä pelisäännöistä ja siitä, mitä asioita

henkilöstö kokee tärkeäksi arjessa ja omassa työssään. Näistä pelisäännöistä ja käytänteistä koottiin eettinen toimintaohjeisto. Prosessiin osallistettiin koko henkilöstö, eli kaikilla oli mahdollisuus vaikuttaa tulevan ohjeiston sisältöön. Eettinen toimintaohjeisto julkistettiin henkilöstön kehittämispäivien yhteydessä kesäkuussa 2012. Tavoitteena oli toimintatapojen yhtenäistäminen ja tehostaminen, odotusten yhdenmukainen ja yksiselitteinen viestiminen henkilöstölle sekä vastuullisuuden toteutuminen arjen tekoina. Samanaikaisesti eettisen toimintaohjeiston avulla pyritään kehittämään niin johtamista kuin jokaisen henkilökohtaista vastuuta. Tämä tapahtuu yhteisesti sopimalla tietyt pelisäännöt ja toimintatavat organisaation sisälle. Samalla organisaatio ja henkilöstö joutuivat pohtimaan myös sitä näkökulmaa mitkä asiat vaikuttavat yhteisesti sovittujen pelisääntöjen toteutumiseen. (Laurea Eettinen toimintaohjeisto 2012.)

Eettinen toimintaohjeisto muodostaa yhteisen käsityksen siitä, miten organisaation onnistumisen kannalta kriittisissä tilanteissa toimitaan ja mikä ”meillä on oikea toimintatapa”. Ohjeistus auttaa myös kiteyttämään pelisäännöt, jotka ovat yhteisesti tuotettuja ja yhteisesti sovittuja. Eettiset toimintaohjeet viestivät sekä sisäisesti että ulkoisesti organisaation periaatteet yhdenmukaisella tavalla (Heiskanen & Salo 2015). Näin eri sidosryhmille on helpompi tarjota käsitys ja odotukset toimintatavoista. Osallistava määrittelyprosessi toimii eettisen kulttuurin rakentamisen perustana. Keskustelujen kautta sitoutuminen mahdollistuu ja henkilökohtaisen vastuunkannonkulttuuri alkaa vahvistua. (Heiskanen & Salo 2015.) Laurean arvot ovat yhteisöllisyys, sosiaalinen vastuu ja luovuus.

Neilimon (2004, 134) mukaan keskeinen näkökulma yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa on eettinen näkökulma. Tämä tarkoittaa, että yritys toimii laatimiensa arvojen pohjalta - toiminta on avointa ja läpinäkyvää. Samalla kaikki toiminta kestää kriittisen tarkastelun myös yrityksen ulkopuolelta tehtynä. Oikeudenmukaisuuden kokemus syntyy vuorovaikutuksessa (Romana, Keskinen & Keskinen 2004, 29) ja tämä on todettu monissa tutkimuksissa. Vuorovaikutuksen lisäksi tärkeänä koetaan myös yrityksen menettelytavat. Tutkimukset nostavat esille kommunikaation tärkeyden ja, että nämä ovat teemoja, joista työyhteisössä olisi tärkeä keskustella ja sopia yhteisesti mitä ne tarkoittavat.



Työn kannalta keskeistä on, miten tunnistetuilla osaamisilla vastataan strategiassa asetettuihin tavoitteisiin. Strategia koostuu seitsemästä osa-alueesta, jolle jokaiselle on määritelty strateginen tavoite. Nämä tavoitteet on koottu taulukkoon (Taulukko 1).

Strategian kohta	Strateginen tavoite
<b>Sinun korkeakoulusi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppijoina olemme erilaisia, ihmisinä ainutlaatuisia</li> </ul>	Laurea on valinta elämänmittaisen matkan eri vaiheissa, joissa osaamista tulee uudistaa ja kehittää muuttuvan maailman myllerryksessä
<b>Työelämään integroitunut korkeakoulu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opiskelu=osaaminen, elämä ja ura</li> </ul>	Laureassa syntyvä ammatillinen osaaminen on ainutlaatuista ja vastaa kansainvälisen työelämän tarpeisiin. Kehittämispohjainen oppimisen malli (LbD) takaa työelämäyhteyden ja yhteiskehityksen läpi opintojen. Yhteiset oppimisympäristöt työelämän kanssa tarjoavat kokemuksia, herättävät luovuuden ja uteliaisuuden, kannustavat tutkimaan ja kehittämään.
<b>Yrittävän ihmisen korkeakoulu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rohkeutta ja luovuutta</li> </ul>	Laurean toimintatapaa kuvastaa parhaiten yrittämisasenne - halu tehdä, kokeilla, oppia ja yrittää niin yksilönä kuin organisaationakin
<b>Soveltavan tutkimuksen kansainvälinen korkeakoulu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arvoa tuottavat ratkaisut</li> </ul>	Laurean soveltava tutkimus tuottaa osaamista, ratkaisuja ja uutta liiketoimintaa edistämällä tulevaisuuden hyvinvointia, turvallisuutta ja kansainvälistä kilpailuetua
<b>Auetta palveleva korkeakoulu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvinvointia, osaamista ja kilpailuetua yhdessä</li> </ul>	Laureana olemme siellä, missä osaamista tarvitaan - kansainvälisesti Uudellamaalla
<b>Vastuullinen korkeakoulu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operational Excellence</li> </ul>	Laurea käyttää luonnonvaroja ympäristöä kunnioittaen ja toimii vastuullisesti käyttäessään yhteiskunnan voimavaroja. Laurea edistää toiminnallaan taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävästä kehityksestä
<b>Ihmistä arvostava korkeakoulu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luottamuspääoma perustana</li> </ul>	Laurean toiminnan arvoperustana ovat yhteisöllisyys, sosiaalinen vastuullisuus ja luovuus. Laurealainen työ- ja opiskelutoiminta perustuvat kestäville ja laajalti hyväksytyille arvoille

Taulukko 1: Laurean strategiset tavoitteet (Laurea 2015)

Kehittämistyön näkökulmasta strateginen ulottuvuus on keskeinen. Kriittiset- ja strategiset osaamiset vastaavat strategiassa asetettuihin tavoitteisiin. Strategia toimii keskeisenä ja ohjaavana dokumenttina kehittämistyölle (Taulukko 1).

## 2.2 Työhyvinvointi ja vastuullinen yrittöystoiminta Laureassa

Osaamisen johtaminen linkittyy vahvasti henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin (Manka & Mäenpää 2010). Seuraavassa (Kuvio 14) on kuvattu, mitä työhyvinvointi Laurea-ammattikorkeakoulussa on ja mitkä ovat ne keskeiset tekijät, joista työhyvinvointi koostuu.

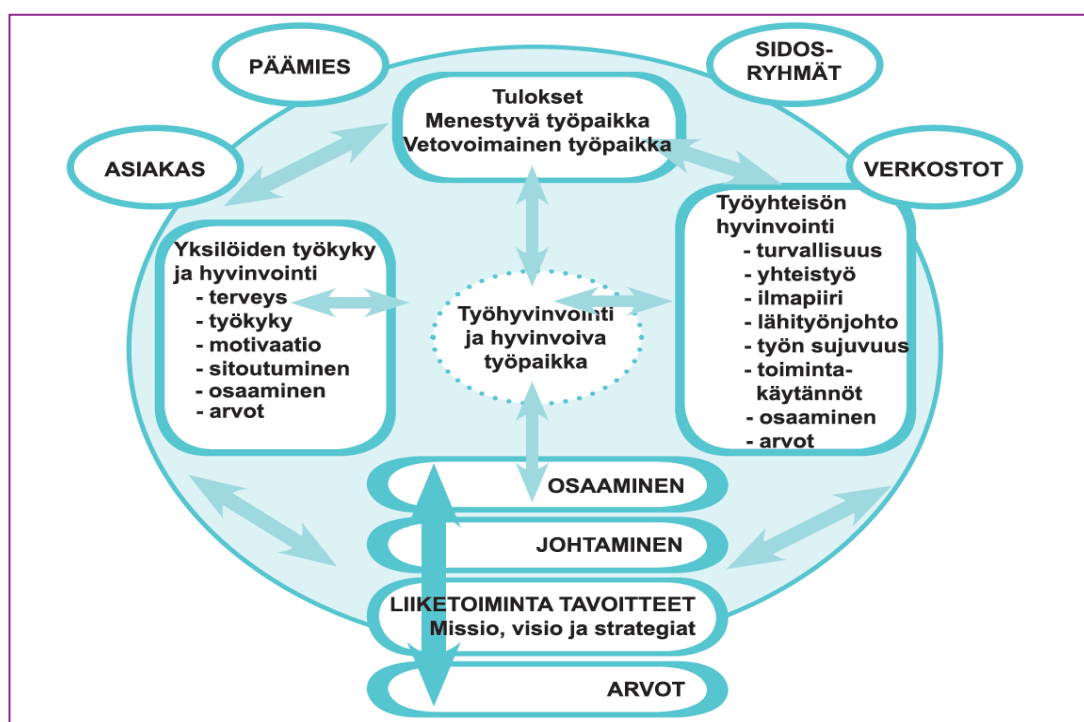


Kuvio 14: Työhyvinvoinnin osa-alueet Laurea-ammattikorkeakoulussa (2014)

Laureassa työhyvinvoinnin nähdään koostuvan neljästä keskeisestä elementistä. Nämä elementit ovat johtaminen ja esimiestyö, osaaminen ja soveltuvuus, työyhteisö-yhteisönä toimiminen ja terveys ja hyvinvointi (Kuvio 14). Työhyvinvointi nähdään kokonaisuutena. Eri osa-alueiden merkitystä painotetaan vaihtelevasti ajasta ja tilanteesta riippuen. Minkään osa-alueen ei voida sanoa olevan tärkeämpi kuin toinen, mutta painotuseroja osa-alueiden välillä saattaa tilannesidonnaisesti olla. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat työyhteisö, johtaminen, työn hallinta ja organisaatio ja mallin keskiössä on työntekijä. (Manka 2011.)

Jokaisella Laurean työyhteisön jäsenellä on vastuu huolehtia työhyvinvoinnin kehittamisestä sekä kantaa vastuu omasta toiminnastaan työyhteisössä. Tärkeää on, että havaittuihin epäkohtiin puututaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja tilanteita varten on olemassa sovitut toimintamallit. Henkilöstö on tärkeässä roolissa toimimalla yrityksen omatuntona tuodessaan esille havaitsemiaan epäkohtia. Jokainen henkilöstön jäsen on vastuullinen noudattamaan yrityksen strategisia linjauksia ja eettisiä toimintaohjeita tehdessään jokapäiväisiä arki- valintoja. Yrityksen henkilöstöstä muodostuu kokonaisuus mistä muodostuu yrityksen päivittäinen toiminta.

Työhyvinvointi on moniulotteinen käsite (Ojala 2008). Paljon puhutaan työssä jaksamisesta, poissaoloista ja työurien pidentämisestä. Toisaalta keskeistä ovat niin esimiestaidot kuin työntekijätaidotkin. Yksi määritelmä on, että sillä tarkoitetaan terveellistä ja turvallista työtä, jota työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa (Työturva 2013). Useissa tutkimuksissa todetaan, että tuottavat työyhteisöt ovat usein hyvinvoivia ja päinvastoin. Seuraavassa (Kuvio 15) on esimerkki siitä, miten työhyvinvointia voidaan kuvata ja miten eri osa-alueet ovat sidoksissa toisiinsa.



Kuvio 15: Työhyvinvoinnin ja hyvinvoivan työpaikan kokonaisuus (Ojala 2008)

Osaaminen kytkeytyy vahvasti johtamiseen ja yrityksen liiketoimintaan (Kuvio 15). Työhyvinvointi on kokonaisuus ja osaamisen johtaminen sekä osaamisen kehittäminen keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Osaaminen voidaan nähdä yrityksen osaamisena tai yksilön osaamisena. (Ojala 2008.)

Vuodesta 2014 asti Laureassa strateginen valinta on ollut Great Place to Work- kysely osana toiminnan kehittämistä. Kysely mittaa työyhteisön keskinäistä luottamuspääomaa. Seuraavassa kuvassa on Great Place to Work-kyselyn eri osa-alueet. Great Place to Work-tutkimus on jaettu viiteen dimensioon, jotka ovat uskottavuus, kunnioitus, oikeudenmukaisuus, ylpeys ja yhteishenki (Great Place to Work 2015). Luottamuspääomaa mitataan vuosittain ja Laurea määrittelee itsensä ihmistä arvostavaksi korkeakouluksi. Toimintaa pyritään suunnittelemaan ja kehittämään niin, että Laurea on turvallinen työpaikka nyt ja tulevaisuudessa. (Laurea strategia 2015.)



Kuvio 16: Great Place to Work - kyselyn osa-alueet (Great Place to Work 2015)

Tutkimuksen viidestä dimensioista (Kuvio 16) kolme ensimmäistä eli uskottavuus, kunnioitus ja oikeudenmukaisuus mittaavat organisaation luottamuspääomaa. Näistä syntyy niin sanottu Trust Index ja tämän avulla on mahdollista tehdä vertailua muihin tutkimukseen osallistuviin yrityksiin. Tutkimus perustuu laajaan, maailmanlaajuiseen tutkittuun tietoon, että näistä osa-alueista koostuu hyvä työpaikka ja sitä kautta työhyvinvointi. (Great Place to Work 2015.)

Kysely toteutettiin henkilöstölle ensimmäisen kerran maaliskuussa 2014 ja toteutetaan toistaiseksi vuosittain. Kyselyn tulokset käydään läpi koko henkilöstön kanssa. Lisäksi tulokset

ovat valmistuttuaan avoimesti luettavissa Laurean intranetin sivuilla. Tulosten pohjalta ja työpajojen lopputuloksena valitaan seuraavalle vuodelle yksi- kolme keskeistä kehittämiskohdetta. Näitä kehittämiskohteita on ollut esimerkiksi korkeakouludemokratian, viestintäkulttuurin, johtamiskulttuurin ja käytänteiden kehittäminen. Näillä toimenpiteillä on haluttu vahvistaa henkilöstön osallistumisen päätöksentekoon sekä vahvistaa keskustelemaan kulttuuria.

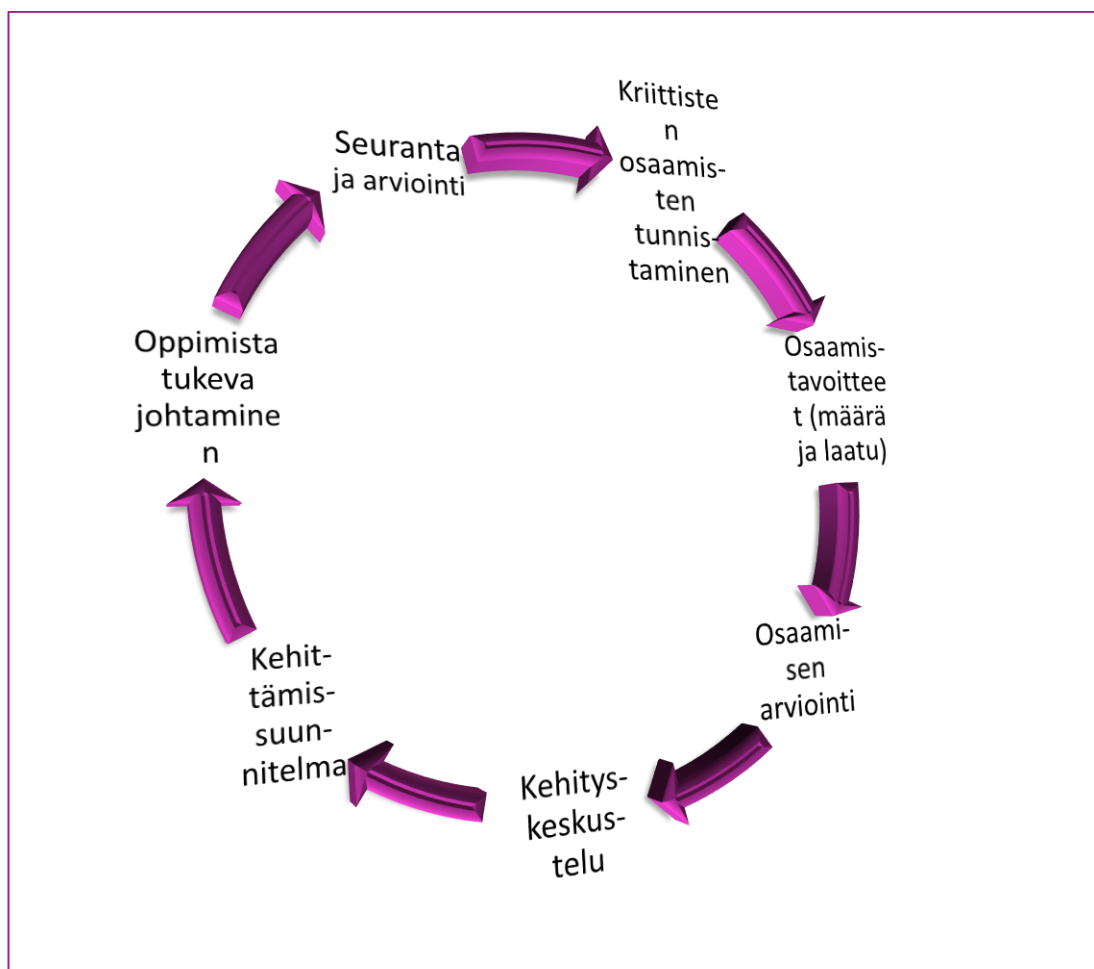
Yksi pitkän aikavälin kehittämiskohde on ollut esimerkiksi esimiestyön kehittäminen ja uudistaminen. Laureassa käynnistettiin joulukuussa 2014 kaikkia laurealaisia esimiehiä koskeva ”Laurea Certified Leader”-ohjelma, jonka tavoitteena on kehittää laurealaista johtamista systemaattisesti tulevien vuosien aikana. Esimiesten kouluttamisesta ja kehittämisestä on paljon tutkittua tietoa ja on todettu, että esimiestaitojen kehittäminen lisää yrityksen menestystä taloudellisesti ja sitä kautta henkilöstön työhyvinvointia (Aura, Ahonen & Ilmarinen, 2009).

Tämä opinnäytetyö on lähtenyt liikkeelle Great Place To Work- kyselyn tulosten analysoinnilla. Henkilöstö vastasi kysymykseen mitä osaamisia heidän mielestään organisaatio tarvitsee, jotta sillä on mahdollisuus menestyä tulevaisuudessa. Nämä tulokset esitellään työssä jäljempänä.

### 3 Osaamisen johtamiseen liittyviä tekijöitä asiantuntijaorganisaatiossa

Osaamisen johtaminen on strategisella tasolla tapahtuvaa toimintaa ja tulee ymmärtää moniulotteiseksi käsitteeksi. Osaamisen johtamisella varmistetaan koko organisaation kehittyminen haluttuun suuntaan tietyllä aikavälillä. (Lehtonen 2002, 39.) Tämä oli lähtökohta myös Laureassa kehittämistyön käynnistämiseksi. Henkilöstön osaamista halutaan kehittää suunnitelmallisesti vastaamaan tulevaisuuden haasteita. Tavoitteena on ennakoita ja johtaa organisaation osaamista haluttuun suuntaan strategiassa asetettujen tavoitteiden pohjalta. Osaamisen johtaminen ja ydinosaamisten tunnistaminen on keskeinen keino kilpailuedun rakentamisessa ja joustavan toiminnan kehittämisessä. (Hitt ym.1998, 27.)

Osaamisen johtaminen on keskeinen henkilöstöhallinnon ja liiketoiminnan osa-alue, jolla on tulevaisuudessa ennusteiden mukaan entistä enemmän painoarvoa yrityksen menestymisessä. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 17) on tuotu esille osaamisen johtamisen prosessi ja sen osa-alueet.



Kuvio 17: Osaamisen johtamisen prosessi (Hyppänen, 2009)

Hyppänen (2009) on kuvannut osaamisen johtamisen prosessin vaiheet. Prosessin vaiheita ovat osaamisten tunnistaminen ja tavoitteiden asettaminen. Osaamisia arvioidaan esimerkiksi kehityskeskustelujen tai erikseen toteutettavan arvioinnin pohjalta. Tulosten pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelma ja organisaation johtamisjärjestelmä, toimintatavat ja rakenne muokataan tätä tukevaksi. Seurannan ja arvioinnin kautta kehitetään ja päivitetään kriittisiä osaamisia tilanteen vaatimalla tavalla (Kuvio 17).

Osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus. Kolarin mukaan (2010, 118;181) tärkeää on, että henkilöstö kokee työtehtävät ja vastuut mielekkäinä ja henkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa niin oman työnsä sisältöön kuin siihen mihin suuntaan hän haluaa osaamistaan kehittää. Tekijät, jotka vaikuttavat myönteisesti työntekijän ja henkilöstön motivaatioon ja sitä kautta osaamisen kehittymiseen, lähtevät myönteisestä ilmapiiristä. Kehittyminen tapahtuu vuorovaikutuksessa ja haasteellista onkin löytää tasapaino rakentavan palautteen ja toisaalta kiittämisen välillä. Osaamisen kehittyminen vaatii työnantajan toimenpiteiden lisäksi ennen kaikkea työntekijän omaa aktiivisuutta.

Motivaatio on sisäsyntyinen prosessi ja yksilön ominaisuus - työnantaja voi tarjota tälle kuitenkin otolliset olosuhteet. Asiantuntijaorganisaation onnistuminen tai epäonnistuminen on työntekijöistä riippuvainen. Organisaatiot ovat luoneet erilaisia motivaatio-ohjelmia ja näiden onnistumista on myös pyritty mittaamaan. (Zamecnik, 1-7.) Olosuhteet, joihin työnantaja voi vaikuttaa kiteytyvät kolmen teeman ympärille. Työntekijällä tulee olla päätösvaltaa ja vapautta omaan työhönsä, kehittäminen on olennainen osa työtä ja työntekijän tulee kokea tekemänsä työ merkityksellisenä. (Seppä 2017.)

Etenkin nuoret nostavat työn merkityksellisyyden keskeiseksi työssä viihtymisen edellytykseksi tutkimustulosten valossa (HS Universum 2017). Yhdysvalloissa tehdyssä tutkimuksessa esille nousi samankaltaisia teemoja, tosin eroavaisuuksiakin oli nähtävissä. (Cassner-Lotto, J. & Wright Benner, M 2006, 23-25.) Päivi Kolarin (2010) tutkimalla tunneälyllä on tämän onnistumisessa keskeinen merkitys. Kyseessä on henkilön subjektiivinen kokemus ja tähän vaikuttavia tekijöitä on useita. Esimiehen ja johtajan antamaa esimerkkiä ei pidä väheksyä. Esimerkki on pohja luottamuksen syntymiselle ja ratkaisevaa koko organisaation osaamisen kehittymiselle. Tämän kehittämistyön aikana prosessissa on pyritty tukemaan yhteisöllisen työskentelyn avulla.

Kolari (2010, 182) on tutkinut asiantuntijoiden reaktioita niissä tilanteissa, missä johtaja on muutosvastarintainen aiheuttaen epävarmuutta organisaatiossa. Tutkimustulokset tukevat sitä, että johtajuudelta odotetaan tunneälyä ja vuorovaikutusta, tunteiden huomioimista sekä inhimillisyyttä vaikka samanaikaisesti johtajan kokema epävarmuus koetaan kuitenkin heikkoudeksi. Hän nostaa esille myös teemat kuten luottamuksen ansainta, kritiikin sietäminen ja esimerkin antaminen. Nämä teemat korostuvat tutkimuksessa etenkin silloin, kun organisaatio elää muutosvaihetta. Mitä johtajuus on nyt ja mitä se on tulevaisuudessa, on keskeinen ja ajankohtainen pohdinnan aihe useissa organisaatioissa. Mitä johtajuudella tulevaisuudessa tarkoitetaan? Yhteisöllinen kehittäminen osana osaamisen johtamisen kokonaisuutta tuo uusia mahdollisuuksia ratkaista näitä tulevaisuuden haasteita. (Kolari 2010, 182.)

Osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle organisaation osaamisten tunnistamisesta. Osaamiset tulee tehdä näkyväksi ja tunnistaa osaamiset, joita organisaatiossa ja henkilöstöllä on. Tämä on yksi keskeinen keino välttää esimerkiksi kalliit ja turhat rekrytoinnit. Yhtä tärkeää kuin tunnistaa organisaation käytettävissä olevat osaamiset, on tunnistaa, mitä osaamisia tarvitaan tulevaisuudessa. (Hitt ym. 1998, 28.) Lyhyellä tähtäimellä tunnistetaan seuraavan vuoden kuluessa tarvittavat osaamiset ja tämän pohjalta rakentuva suunnitelma. Lisäksi tulee suunnitella mitä osaamista tarvitaan pitkällä aikavälillä. Kun nämä on kartoitettu, voidaan tunnistaa mitä osaamista organisaatiosta puuttuu ja laatia tämän pohjalta toimenpiteet, miten tarvittava osaaminen varmistetaan niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Nämä toimenpiteet voivat olla esimerkiksi henkilöstön kouluttamista tai vaihtoehtoisesti osaaminen voidaan hankkia

rekrytoimalla oikeanlaisella osaamisprofiililla olevia henkilöitä organisaatioon. Osaamisen johtaminen tulee olla suunnitelmallista, tiedostettua ja harkittua toimintaa. (Viitala 2009.)

Hanhinen (2011) on pohtinut työelämäosaamisia ja vaatimuksia tämän päivän työelämän näkökulmasta. Hän jakaa artikkelissaan työelämäosaamisen koostuvan kolmesta osa-alueesta, jotka ovat kvalifikaatiot, kompetenssit ja ammattitaito. Nämä hän erottelee niin, että kvalifikaatiolla tarkoitetaan työelämän suunnasta tulevia vaatimuksia, kompetenssi liittyy yksilön omiin kykyihin ja ammattitaito on sitä, miten työntekijän kyvyt realisoituvat arjessa. Tämä näkemys sisältää sekä työelämän ja työnantajan näkökulman että työntekijän näkökulman. Opinnäytetyössä näiden näkökulmien huomiointi on ollut keskeinen osa prosessia. Tässä työssä samasta asiasta käytetään termejä strategiset-, kriittiset-, ja substanssiosaamiset. On tarpeellista nostaa yhtä osa-alueita toisen yläpuolelle, koska kaikkia tarvitaan tämän päivän työelämässä. Nämä osaamisen osa-alueet kehittyvät osittain toisistaan riippumatta, mutta vahvasti myös toisiinsa sidottuna.

Asiantuntijaorganisaatiossa voi olla haastavaa tunnistaa, mitä osa-alueita milloinkin tulee painottaa ja minkä osaamisen kehittämiseen keskittyä. Haastavaksi asian tekee tulevaisuuden luotettava ennustaminen ja yksilön sekä organisaation eroavat intressit. Asiaa voidaan pohtia siitä näkökulmasta käsin, miten näitä vaatimuksia ja osa-alueita voidaan kehittää tasapainossa toisiinsa nähden niin, että organisaation osaaminen kehittyy strategiassa määritettyyn suuntaan huomioiden yksilötason osaamisen kehittyminen. Esiimiestyön haasteena on miten yksilön kehittymismahdollisuuksia tuetaan ja toisaalta varmistetaan organisaation kokonaisvaltaisempi kehittyminen strategian suuntaviivojen mukaisesti. (Manka 2010, 6.)

Tämän päivän työntekijältä vaaditaan monipuolista osaamista. Monipuolisella osaamisella henkilö voi pyrkiä varmistamaan, että hänen osaamiselleen on kysyntää riippumatta työelämässä tapahtuvista muutoksista. Teknologian monipuolistunut käyttö sekä sen mukanaan tuomat nopeat muutokset työelämässä vaikuttavat todella paljon henkilöstön osaamisen tasoon. Monelle työnantajalle on haaste varmistaa, että organisaation työntekijät osaavat hyödyntää työssään tämän hetken uusinta teknologiaa ja heillä on siihen tarvittavat valmiudet. Tulevaisuuden osaamisia pohdittaessa vaikuttaa myös painotettu näkökulma. Pohditaanko osaamisia painottaen teknologista kehitystä vai humanistista näkemystä ja ajatellaanko tulevaisuuden muutosten kehittyvän tasaisella tahdilla vai onko kehitys vauhdikkaampaa. (Jokinen & Saari-maa 2013, 78.)

Siinä missä tekniikan kehittyminen avaa valtavasti mahdollisuuksia koulutusalan kehittymiseen ja uudistumiseen, vaatii se myös käyttäjiltään jatkuvaa seurantaa ja itsensä kouluttamista. Kuinka paljon tästä taitojen ja osaamisen ylläpitämisestä on henkilöllä itsellään ja



kuinka paljon se on työnantajan vastuulla? Onko henkilön itsensä vastuulla vai esimiehen vastuulla huomata mahdolliset kehittämisen kohteet osaamisessa ja, kuinka paljon henkilöstön koulutukseen on mahdollista investoida? Keskeiseksi nousee ennakointi ja etenkin koulutusta tarjoavassa organisaatiossa kuten ammattikorkeakoulussa ei pelkästään työn suunnittelun ennakointi vaan myös ennakointi koulutuksen osalta. (Jokinen & Saarimaa 2013, 68.)

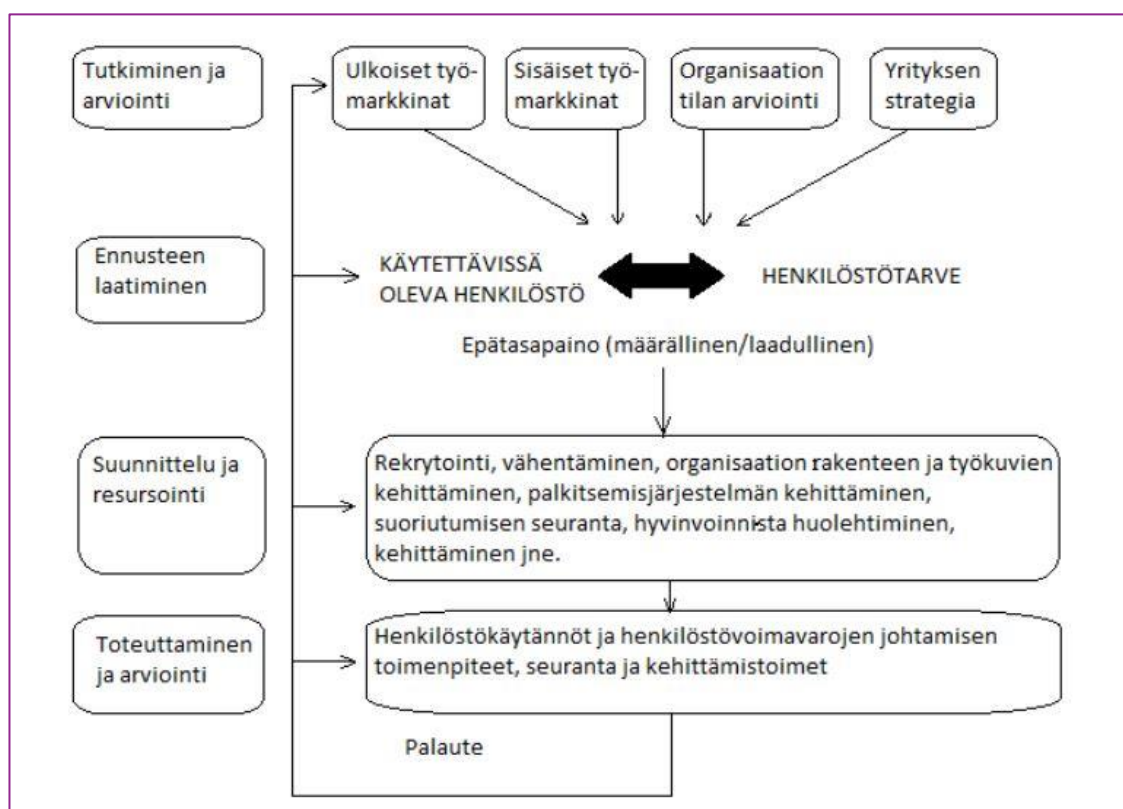
Henkilöstösuunnitelma laaditaan voimassa olevan strategian pohjalta. Henkilöstösuunnitelma ottaa kantaa siihen, millaisella henkilöstörakenteella asetetut tavoitteet ja suunnitellut tehtävät saadaan toteutettua. Henkilöstösuunnitelmassa määritetään siis henkilöstön rakenne ja todetaan toimenpiteet, joilla suunnitelma saadaan toteutettua. (Viitala 2009, 50-53.)

Virtanen & Kauppinen (2008) ovat tuoneet esille tutkimustuloksia siitä, miten strategiaa organisaatioissa ymmärretään ja, mikä sen vaikutus liiketoimintaan on. Vaatiko onnistunut strategia ymmärtämistä sen sisällöstä? Tutkimuksen mukaan ei välttämättä, koska strategisten päämäärien heikko tuntemus ei välttämättä merkitse strategian heikkoa toteutumista. Toisaalta strategioiden jalkauttamisesta ja strategian laatimisesta on olemassa paljon tutkittua tietoa ja näiden pohjalta artikkelissa vedetään johtopäätös, että strategioiden tulisi olla ymmärrettäviä, jotta niitä voitaisiin kommunikoida.

Yhtäläillä tutkimuksesta on luettavissa johtopäätös siitä, mitä korkeammalla organisaatiossa henkilö sijaitsee, sen paremmin hän on selvillä strategisista tavoitteista. Tätä on hyvä pohtia organisaation ja yrityksen näkökulmasta eli, minkälaisen riskin mahdollisesti aiheuttaa se, jos strategian jalkauttaminen epäonnistuu? Miten varmistetaan se, että henkilöstön jokainen jäsen ymmärtää oman tehtävänsä yrityksen kokonaisuudessa ja tavoitteet, joita kohti yhdessä tehdään töitä? Osaamisen johtamisen prosessi, miten se onnistutaan toteuttamaan, on keskeisessä asemassa, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. (Virtanen & Kauppinen, 2008.)

### 3.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu on yrityksen strategista toimintaa, jolla pyritään varautumaan tulevaisuuteen ja ennakoimaan henkilöstötarpeita, joilla saavutetaan asetetut tavoitteet (Viitala 2009, 50-53). Tavoitteena on huomioida myös kaikki vaihtoehdot, joiden avulla varmistetaan organisaation menestys, tarvittava osaaminen sekä riittävä resursointi (Österberg 2014, 26). Muun muassa Collins (2002) tuli tutkimuksessaan siihen lopputulokseen, että menestyvät yritykset lähtevät liikkeelle ihmisistä ja oikeiden henkilöiden palkkaamisesta. Tutkimuksessaan hän selvitti miksi toiset yritykset menestyvät ja toiset eivät. Vasta kun oli päätetty ihmisten palkkaamisesta, pohdittiin mihin suuntaan yrityksiä lähdetään strategisesti viemään. Keskeiseksi nousee tiedon kerääminen ja raportointi joiden pohjalta ennusteet laaditaan. Alla olevassa kuvassa on visuaalisesti kuvattu henkilöstösuunnittelun kulku (Kuvio 18).



Kuvio 18: Henkilöstösuunnittelun kulku (Viitala 2009, 53)

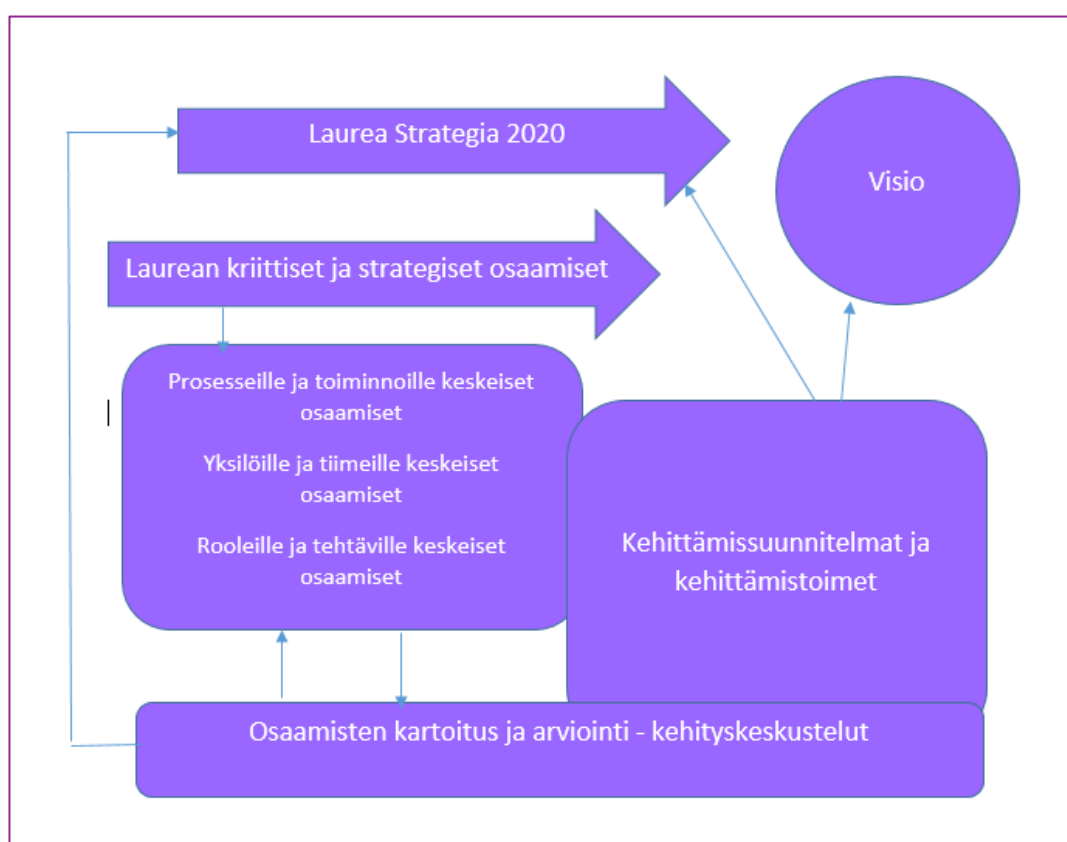
Henkilöstösuunnittelu on laaja selvitys, jossa huomioidaan mahdollisimman kattavasti yrityksen tarpeet ja pyritään ennakoimaan tulevaisuutta. Kuten kuvaan (Kuvio 18) on merkitty, on tärkeä arvioida epätasapaino sen välillä, mikä on henkilöstön tarve ja käytettävissä olevat resurssit. Tämän pohjalta yritys pyrkii laatimaan toimenpiteet, jolla tätä epätasapainoa saadaan korjattua. Epätasapainoa voidaan korjata monilla toimenpiteillä. Näitä toimenpiteitä ovat esimerkiksi työn kierto, rekrytoinnit, henkilöstön koulutus ja sitä kautta osaamisen lisääminen. Voi toki olla niinkin, että jotain osaamista on yrityksessä liikaa tarpeeseen nähden ja näiden osalta joudutaan myös miettimään tarvittavat toimenpiteet. Henkilöstösuunnittelu on siis paras mahdollinen arvio ja ennuste tulevaisuudesta, jossa pyritään huomioimaan siihen vaikuttavat osa-alueet kokonaisvaltaisesti. (Viitala 2009, 53.)

Henkilöstösuunnittelun onnistumisen kannalta yrityksen on päätettävä, mille ajalle suunnitelua tehdään. Tähän vaikuttaa yrityksen toimiala, mutta myös yrityksen sisäinen tilanne. Vaikka suunnitelma laadittaisiinkin pitkälle aikavälille, niin päivittämisen tarve on vähintään kerran vuodessa. Tämän päivän muutokset tapahtuvat lyhyellä aikavälillä ja yrityksellä on oltava valmius reagoida näihin muutoksiin - joskus nopeastikin. Toisaalta pitkän aikavälin suun-

nittelulla yritys onnistuessaan saa aikaan taloudellisesti kestävämpiä ratkaisuja. Yrityksen tulee olla tietoinen niin tarjolla olevasta sisäisestä sekä ulkoisesta työvoimasta kuin sisäisestä työvoiman tarpeesta. (Österberg 2014, 26 - 28.)

### 3.2 Osaamisen määrittäminen ja lähtötilan kartoitus

Osaamisen määrittelyssä lähdetään liikkeelle strategian tavoitteista. Organisaation visio, suunta ja tavoitteet määrittävät mitä osaamisia henkilöstöltä vaaditaan. Prosessit ja organisaation rakenne rakennetaan näiden pohjalta ja tavoitteiden saavuttamista tukeviksi (Kuvio 19).



Kuvio 19: Johda osaamista Laureassa (mukaillen Viitalan mallia 2009)

Tutkimuksissa viitataan ydinosaamisiin, joista tässä opinnäytetyössä käytetään termiä kriittiset osaamiset. Ydinosaamiset eli kriittiset osaamiset ovat niitä osaamisia, joiden varaan yrityksen toiminta rakentuu (Österberg 2014, 144). Kriittiset osaamiset mahdollistavat yrityksen kilpailuedun ja määrittävät usein yrityksen näkökulmasta ainutlaatuisiksi. Kriittisiä osaamisia määrittää myös, että yrityksen menestykselle ne ovat oleellisia ja kyse on laajemmasta käsitteestä kuin yksittäisten henkilöiden tiedot ja taidot (Kuvio 19).

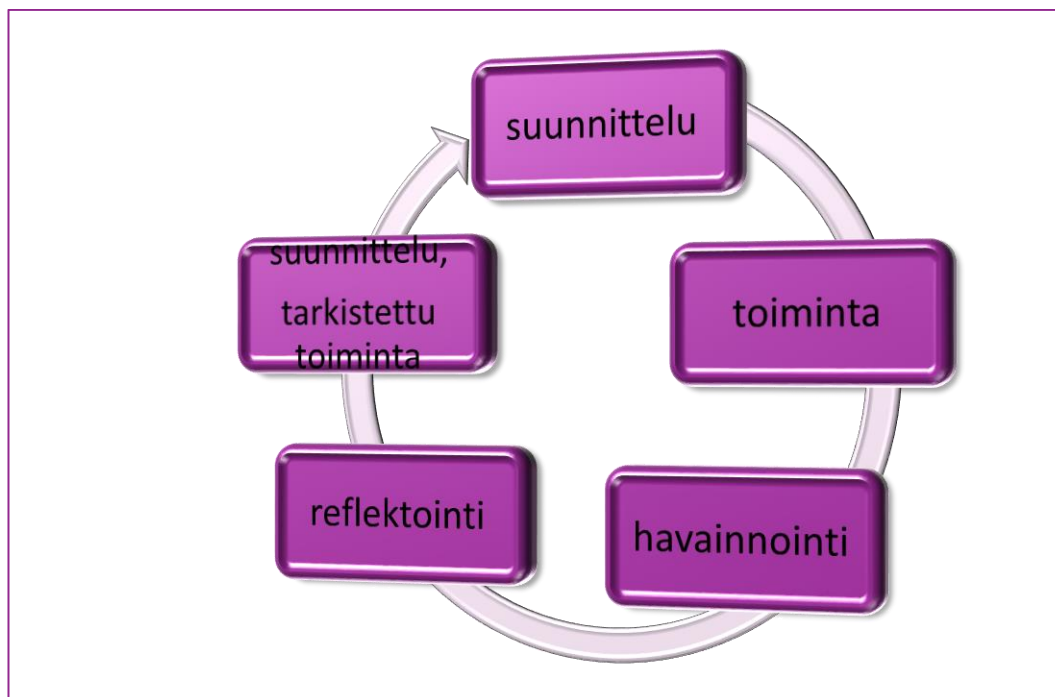
#### 4 Menetelmälliset ratkaisut ja toteutus

Tässä luvussa perustellaan, miksi opinnäytetyössä on käytetty toimintatutkimusta kehittämisen välineenä. Tavoitteena on kuvata prosessin vaiheet ja menetelmälliset ratkaisut, sekä miten ne on toteutettu.

Opinnäytetyön tavoitteena on määrittää kriittiset- ja strategiset osaamiset. Näiden avulla pyritään kehittämään ammattikorkeakoulun osaamisen johtamisen prosessia. Kyseessä on laadullinen tutkimus tavoitteena ymmärtää sekä kehittää tietyn organisaation toimintaa (Alasuutari 2011, 100). Tutkimusmenetelmäksi on valittu toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen keskeinen lähtökohta on, että tilannetta yritetään muuttaa ja sen jälkeen muutoksen vaikutuksia arvioidaan. Tarkoituksena ei siis ole pelkästään tutkia asiaa, kohdetta tai ilmiötä vaan pyrkiä myös muuttamaan sitä (Aaltola & Valli 2010, 214). Toimintatutkimuksessa tutkijalla ja tutkittavilla on aktiivinen rooli ja tutkimus sekä mahdollinen muutos perustuvat yhteistyöhön. Tavoitteena on muutos, joka voi tapahtua tai olla tapahtumatta, toisaalta muutos voi olla myös aivan toisenlainen kuin mitä alun perin sen on ajateltu olevan (Kuula 2006). Tavoitteena on kuitenkin kehittää toimintaa ja toimintatutkimus voidaan nähdä myös tutkimusstrategisena lähestymistapana. (Aaltola & Valli 2010, 214.) Toiminta ja tutkimus tapahtuvat samanaikaisesti ja apuna voidaan käyttää monenlaisia tutkimusmenetelmiä. (Kuula 2006).

##### 4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksessa on tärkeä ymmärtää kyseisen asian, ilmiön tai käytänteen taustat sekä historia, jotta tiedetään miksi toimitaan nykyisellä tavalla (Aaltola & Valli 2010, 214). Opinnäytetyötä varten on selvitetty esimerkiksi ammattikorkeakoulu kentän historiaa ja niitä vaiheita, miten nykytilaan on päädytty. Tämä on ollut tärkeä prosessin onnistumisen kannalta, jotta kehitettävästä ilmiöstä on muodostunut riittävän syvä ymmärrys. Lisäksi organisaation tunteminen on edesauttanut prosessin etenemistä.



Kuvio 20: Toimintatutkimuksen sykli (Aaltola & Valli 2010)

Toimintatutkimus on jatkuvaa kehittämistä ja sitä kuvataan syklimäisenä prosessina (Kuvio 20). Yhteisöllinen prosessi on tärkeää sen vuoksi, että myös hiljainen tieto saadaan näkyväksi. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tässä yhteydessä kokemuseräistä tietoa ja osaamista, jota suuri osa organisaation osaamisesta on. Hiljainen tieto on myös dokumentoimatonta tietoa, joka siirtyy henkilön mukana eikä jää organisaation käyttöön. (Virtainlahti 2009; Vipuvoima 2013, 4.)

Toimintatutkimuksessa tiedon hankinnassa hyödynnetään pääsääntöisesti kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä, ja se on usein pitkäkestoinen prosessi. Päätöksiä menetelmistä ei voida välttämättä tehdä etukäteen ja usein ratkaisut tehdään prosessin aikana. Opinnäytetyöprosessissa tämä on näkynyt esimerkiksi niin, että aluksi laadittiin suunnitelma, mutta prosessin aikana muodostuneet tulokset ovat vaikuttaneet työpajojen menetelmien valintaan eli niitä on jouduttu matkan aikana vaihtamaan. Menetelminä on käytetty kyselyä, haastatteluita, yhteisöllisiä työpajoja ja havainnointia. Lisäksi tavoitetilojen kuvauksien laadinnassa on käytetty menetelmänä yhteisöllistä kirjoittamista parhaan mahdollisen lopputuloksen saamiseksi. (Kuula 2006; Aaltola & Valli 2010, 214.)

Toimintatutkimus on avoin prosessi, jossa prosessiin osallistuvat tekevät yhteistyötä ja ovat aktiivinen osa tutkimuksessa. Siinä halutaan saavuttaa muutokset yhteistyöllä ja yhdessä kehittämällä. Tästä johtuen toimintatutkimuksesta puhutaan myös termillä osallistava havainnointi. (Eskola & Suoranta 2014, 127.) Tieteellisessä tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä

monella tapaa. Keskeisimpiä menetelmiä ovat esimerkiksi kyselyt, haastattelut ja havainnointi. Näitä kaikkia menetelmiä sovelletaan toimintatutkimuksessa ja on sovellettu myös tässä opinnäytetyössä. Toimintatutkimuksella ratkaistaan konkreettisia ongelmia (Mäkelä-Marttinen 2009, 9), jossa pyritään parannuksiin ja uudistuksiin tavoitteena on ”parempi tulevaisuus”.

Opinnäytetyö aloitettiin analysoimalla henkilöstölle toteutetun Great Place to Work- kyselyn tulokset. Kyselyllä selvitettiin henkilöstön näkemys, mitä osaamisia organisaatiossa tarvitaan, jotta sillä on mahdollisuus menestyä myös tulevaisuudessa. Kyselyllä kartoitettiin tutkimukseen osallistuvien mielipiteitä nykytilasta ja tulevaisuudesta. Näiden pohjalta vastaukset teemoitettiin (Eskola & Suoranta 2008, 174) laatimalla sanapilvi (Kuvio 27). Sanapilveä käytettiin myöhemmin työpajojen työskentelyn lähtötilanteena.

Johdon näkemykset kartoitettiin hankkeen alussa haastattelun avulla. Haastattelun tarkoituksena oli kartoittaa nykytila. Lisäksi tavoitteena oli asettaa hankkeelle ja opinnäytetyölle tavoitteet. Haastattelu oli vuorovaikutustilanne, joka tapahtui keskustelemalla. Haastattelua varten laadittiin etukäteen haastattelurunko (Liite 1) ja kysymykset käytiin läpi kaikkien haastateltavien kanssa. Haastattelun tulokset litteroitiin ja tulokset analysoitiin. (Eskola & Suoranta 2008, 85-89; Kananen 2014, 87-96.)

Toimintatutkimukseen hyvin soveltuva ja usein käytetty menetelmä on havainnointi. Siinä tutkijan tavoitteena on saada ymmärrys vallitsevasta tilanteesta ja saada uusia näkökulmia. Toimintatutkimuksessa havainnointi tapahtuu avoimesti ja vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. (Ronkainen ym. 2011.) Havainnointia sovellettiin tässä prosessissa esimiehille ja asiantuntijaryhmälle pidetyissä työpajoissa. (Eskola & Suoranta 2008, 98-102; Kananen 2014, 79-86.)

Toimintatutkimuksessa edellä kerrottujen menetelmien lisäksi voidaan käyttää paljon myös muita menetelmiä. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset keskustelutilanteet, workshopit, ja aivoriidet. Näitä menetelmiä pyritään toimintatutkimuksessa käyttämään mahdollisimman laajasti, jotta näkökulma tutkittavasta asiasta konkretisoituu ja tutkimuksesta saadaan mahdollisimman monipuolinen. Monipuolisuus on tärkeää, koska tavoitteena on kehittää ja muuttaa toimintaa, joten mitä laajemmin eri näkökulmat tulevat huomioituksi sitä onnistuneempi lopputulos yleensä on. Kaikkien näiden eri menetelmien tavoitteena on saada aiheesta tutkimustietoa ja samanaikaisesti myös toimia ideoinnin pohjana tuleville muutoksille. (Ronkainen ym. 2011.) Keskustelutilanteita ja aivoriidettä käytettiin menetelmänä kriittisten osaamisten tavoittelejojen kuvauksessa tämän opinnäytetyöprosessin aikana. (Kananen 2014, 134-137.)

Kirjassa Luova työ tutkimuksen kohteena (Mäkelä-Marttinen 2009, 10-17) nostetaan toimintatutkimuksen ehdoiksi seuraavat asiat: yhteistoiminnallisuus, käytäntölähtöinen kehitysprosessi, kriittinen tiedonintressi ja luotettavuuden arviointi. Yhteistoiminnallisuudella tarkoitetaan, että prosessia ei voi toteuttaa yksin. Tutkijan on tunnettava asian tai ilmiön taustat ja hänelle täytyy muodostua asiasta omakohtainen kokemus. Tämä vaatii osallistuvaa havainnointia. Toisaalta tutkija ei saa jäädä pelkästään omakohtaisen kokemuksen varaan vaan hänen on esimerkiksi haastatteluiden perusteella kerättävä tutkimukseen osallistuvien kokemuksia. (Mäkelä-Marttinen 2009.)

Kaiken tieteellisen tutkimuksen lähtökohtana on luotettavuuden arviointi. Toimintatutkimuksessa tätä on pidetty yhtenä haasteena, koska siihen liittyvä tutkimus on tilannesidonnaista eikä välttämättä toistettavissa sellaisenaan. Tutkimusmenetelmien valinnalla onkin keskeinen merkitys luotettavuutta arvioitaessa. Valitessaan tutkimukselle yleisesti hyväksytyjä tiedonkeruumenetelmiä tutkija myös parantaa tutkimuksensa luotettavuutta. Lisäksi käytettyjen menetelmien raportointi ja tutkimusprosessin eri vaiheitten esittely avoimesti on keskeistä, jotta tutkimuksen kriteerit täyttyvät. (Mäkelä-Marttinen 2009.)

#### 4.2 Osallistava kehittäminen

Kehittäminen on edennyt osallistavasti ja yhteisöllisesti. Aluksi on pyritty ymmärtämään ja kartoittamaan organisaation tavoite ja aikataulu kyseiselle kehittämistyölle. Tässä vaiheessa on analysoitu organisaation strategia, henkilöstörakenne ja toimintaympäristö. Määrittelyvaiheen jälkeen on edetty tutkimus- ja suunnitteluvaiheeseen. Toimintatutkimuksen pohjalta osa prosessin vaiheista on mennyt päällekkäin, ei välttämättä lineaarisesti. Tutkimus- ja suunnitteluvaiheessa on haastateltu Laurea-ammattikorkeakoulun johtoa tavoitteen kirkastamiseksi. Lisäksi on analysoitu henkilöstön näkemys Great Place to Work- kyselyn tulosten perusteella. Näiden pohjalta on pyritty luomaan kehitettävästä asiasta syvempi ymmärrys ja tarkennettu tavoitetta. Yhteisöllisen työskentelyn kautta on työpajoissa määritelty ensin laaja lista tarvittavista osaamisista ja tätä on jokaisessa työpajassa tarkennettu ja listaa kavennettu. (Kananen 2014, 35-38; 77-78.)

Seuraavana vuorossa on ollut jatkotyöstämisen jälkeen kriittisistä- ja strategisista osaamisista tehty päätös. Osaamisen lanseerauksen ja pilotoinnin jälkeen on alkanut osaamisen tavoitetilakuvausten kirjoittaminen. Arviointi on osana jatkuvan kehittämistä. Tästä on sovittu, että kriittisiä- ja strategisista osaamisista tarkastellaan vähintään vuosittain. Henkilöstö ja esimiehet arvioivat osaamisista vähintään vuosittain kehityskeskustelujen yhteydessä. Lisäksi osana jatkuvaa kehittämistä seuraavassa vaiheessa määritellään organisaation substanssiosaamiset.

Konkreettinen työkalu, jonka avulla kehittämistä on toteutettu sen eri vaiheissa, on ollut ideakortti (Kuvio 21). Ideakortin avulla on kartoitettu ideoita, jalostettu niitä eteenpäin ja lopulta konkretisoitu. Lisäksi ideakorttia on käytetty osaamisten validoinnin apuna.

6. IDEAKORTTI		
<b>KOHDERYHMÄ</b> (Mahdollisimman tarkasti määriteltä)	<b>MINKÄ ONGELMAN IDEA RATKAISEE?</b>	<b>MITÄ TRENDIÄ IDEAN PITÄÄ SEURATA?</b>
<b>IDEA KUVITETTUNA</b>		<b>MITEN IDEA TUKEE LAUREAN STRATEGIAA?</b>
		<b>MITÄ MITATAAN? KPI:t</b>
<b>IDEA KITEYTETTYNÄ</b> (Yhdellä lauseella)		

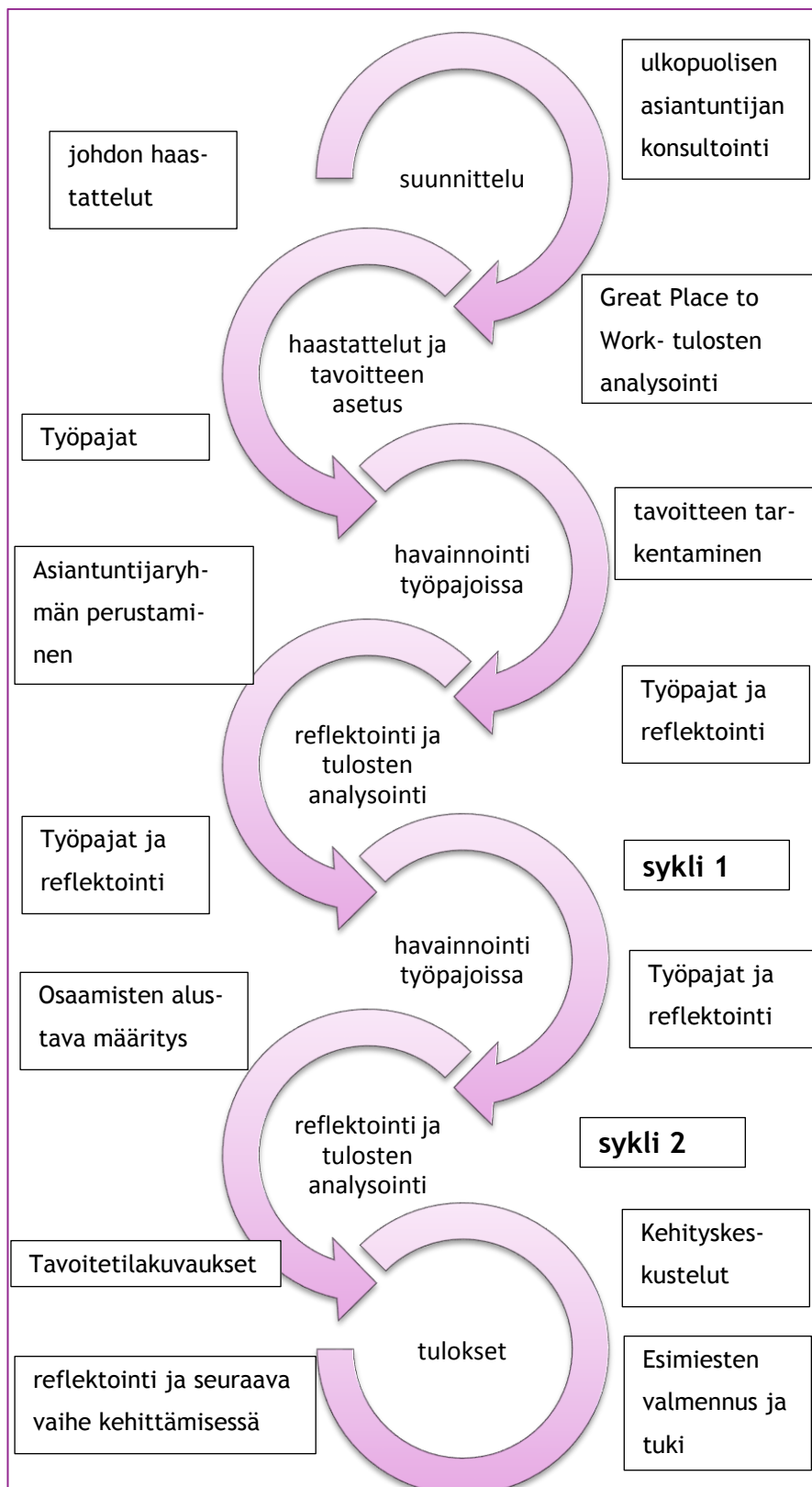
Kuvio 21: ideakortti, jota on käytetty kehittämisen työkaluna (Laurea 2015)

Osallistava kehittäminen tähtää nopeatahtiseen muutokseen, mahdollistaa kokeilut ja tapahtuu yhteisöllisessä vuorovaikutuksessa. Henkilöstön kytkeminen kehittämiseen on ollut keskeistä. (Miettinen 2014, 86.)

#### 4.3 Toimintatutkimuksen eteneminen ja vaiheet

Kehittämistyössä on edetty vaiheittain. Osaaminen 2020- hanke käynnistettiin keväällä 2016 asettamalla hankkeelle projektipäällikkö sekä nimeämällä hankkeelle asiantuntijaryhmä. Samalla käynnistyi myös opinnäytetyöprosessi. Kehittämisen vaiheet on kuvattu alla olevassa spiraalissa (Kuvio 22).





Kuvio 22: Toimintatutkimuksen sykli kehittämissä

Toimintatutkimuksen sykli on ohjannut työskentelyä ja seuraavaa vaihetta on edistetty reflektioilla aiempaa työvaihetta. Työn vaiheet on esitetty ohessa (Taulukko 2).

Mitä	Milloin	Miksi
Johdon haastattelut	helmi- ja maaliskuu 2016	Tavoitteen ja aikataulun määrittely
Haastattelun tulosten analysointi	maaliskuu 2016	Tavoitteen selkiyttäminen ja yhteenveto
Great Place to Work -kysely	huhtikuu 2016	Henkilöstön ja hiljaisen tiedon selvittäminen
Asiantuntijaryhmän perustaminen	huhtikuu 2016	Prosessin tuki ja yhteisöllinen työskentely
Ulkopuolisen asiantuntijan kanssa konsultointi (strateginen tuki)	toukokuu 2016 - lokakuu 2016 yhteensä 4 tapaamista	Prosessin tuki ja monipuolisen näkökulmien varmistaminen, prosessin onnistuminen
Asiantuntijaryhmän kokoontuminen	toukokuu 2016	prosessin tavoitteet ja suunnitelman läpikäynti, tavoitteiden tarkentaminen
Esimiesten työpaja	kesäkuu 2016	Kriittisten osaamisten ensimmäisen vaiheen tunnistaminen
Työpajan tulosten analysointi	heinäkuu 2016	Kriittisten osaamisten seuraavan vaiheen tunnistaminen
Asiantuntijaryhmän työpaja	elokuu 2016	Kriittisten osaamisten tunnistamisen jatkotyöstäminen
Asiantuntijaryhmän työpajan tulosten analysointi	elokuu 2016	Kriittisten osaamisten konkretisointi
Esimiesten työpaja	syyskuu 2016	Kriittisten osaamisten jatkotyöstäminen asiantuntijaryhmän työpajan pohjalta
Johtoryhmässä vierailu	syyskuu 2016	Kriittisten osaamisten esittely ja läpikäynti; strategisten osaamisten tunnistaminen
Henkilöstön osallistaminen	lokakuu 2016	Kriittisten osaamisten tavoitetilojen kuvaukset
Kehittämistyön ensimmäisen vaiheen päättäminen	marras- joulukuu 2016	Kriittisten osaamisten viestintä henkilöstölle, kriittiset osaamiset osaksi kehityskeskustelukierrosta 2017

Taulukko 2: Opinnäytetyön vaiheet

Työ on vaiheistettu ja kokonaisuudessaan kehittämistyö kesti noin vuoden (Kananen 2014, 34). Ensimmäinen toimenpide oli ylimmän johdon haastattelukierros. Haastattelujen tarkoitus

oli selvittää prosessin tavoitteet ja aikataulu. Kehittämisen alustavaksi tavoitteeksi asetettiin Laurean strategiaa tukeva osaamisen johtamisen mallin rakentaminen, joka tarkentui myöhemmin kriittisten osaamisen määrittelytyöksi (Taulukko 2). Kokonaisuutena Osaaminen 2020-hankkeen tavoitteeksi asetettiin ennakoida ja varmistaa henkilöstön oikeanlaisen osaamisen kehittyminen pitkällä aikavälillä. Haastattelujen tulosten perusteella päätettiin prosessi vaiheistaa (Taulukko 2).

Haastattelumenetelmäksi valittiin avoin tutkimushaastattelu. Tavoitteena oli luoda tilanteesta mahdollisimman luonteva ja avoin. Kyseessä oli vuorovaikutustilanne, joka tapahtui keskustelemalla. Haastattelua varten laadittiin etukäteen haastattelurunko (Liite 1) ja kysymykset käytiin läpi kaikkien haastateltavien kanssa. Tavoitteena oli pohtia etukäteen mietityjä teemoja, mutta haastattelun kulkua ei suunniteltu liiaksi etukäteen. Tilaa siis annettiin keskustelun kautta syntyvälle luontevalle etenemiselle. Haastattelun tulokset litteroitiin ja tulokset analysoitiin. (Kananen 2014, 87; 94; 97.)

Ensimmäisen vaiheen tavoitteena on tunnistaa ja päättää Laurean strategialähtöiset kriittiset osaamiset. Tämä vaihe saadaan päätökseen vuoden 2016 loppuun mennessä. Samalla määrittyi myös tavoite tämän opinnäytetyön osalta eli työ käsittelee hankkeen ensimmäistä vaihetta. Seuraavassa vaiheessa prosessia tukemaan perustettiin asiantuntijaryhmä. Ryhmään kutsuttiin kaksi kehittämispäällikköä, kaksi johtajaa, kaksi lehtoria, henkilöstöjohtaja sekä projektipäällikkö. Ryhmän tarkoituksena oli tukea prosessin onnistumista ja se kokoontui neljä kertaa kevään ja syksyn 2016 aikana.

Osaamisen tunnistamiseksi koko henkilöstöltä pyydettiin näkemyksiä Laurean tarvitsemista tulevaisuuden osaamisista Great Place to Work - kyselyn yhteydessä. Näitä havaintoja jalostettiin sekä täydennettiin Laurea Certified Leader - valmennuksen eli esimiehille järjestetyssä työpajassa kesäkuussa ja elokuussa 2016. Näitä kriittisiksi tunnistettuja osaamisia jäsenettiin edelleen asiantuntijaryhmän työpajassa elokuussa.

#### 4.4 Asiantuntijaryhmän työskentely

Hankkeen alkuvaiheessa perustettiin asiantuntijaryhmä. Ryhmän kokoonpano muodostui henkilöstön jäsenistä ja työskentelyyn osallistuivat henkilöstöjohtaja, projektipäällikkö, kaksi lehtoria, kaksi johtajaa ja kaksi kehittämispäällikköä. Ryhmään pyrittiin saamaan kattava edustus Laurea-ammattikorkeakoulun toimijoista ja tällä mahdollistettiin riittävän kattavan näkemyksen muodostuminen henkilöstön osalta.

Ryhmän työskentelylle asetettiin tavoitteeksi prosessin ohjaus ja onnistumisen tukeminen. Asiantuntijaryhmä kokoontui prosessin aikana yhteensä neljä kertaa. Näistä kaksi kertaa oli työpajaan osallistuminen ja kaksi kertaa käytiin läpi prosessin etenemistä. Ryhmässä sovittiin

tavoitteeksi rakentaa Laurea-ammattikorkeakouluun strategiaa tukeva osaamisen johtamisen malli, ennakoida ja varmistaa oikean osaamisen keittyminen ja huomioida näkökulmat riittävän laaja-alaisesti. Hanke on strateginen eli keskeistä on kokonaiskuvan hahmottaminen. Hankkeen avulla Laureassa siirrytään osaamisen kehittämisestä osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtaminen on tavoitteellista, systemaattista ja osaamista arvioivaa. Tulevien tarpeiden ennakointi on osaamisen johtamisen kannalta keskeinen tekijä. (Viitala 2009.)

Asiantuntijaryhmän lisäksi kehittämisen tukena toimi ulkopuolinen konsultti. Ulkopuolisen konsultin käytöllä varmistettiin kehittämisen strateginen tuki. Oli myös tärkeä kehittämistyön onnistumiselle saada työlle ulkopuolista ja puolueetonta näkökulmaa. Lisäksi varmistettiin, että asiasisältö pitää sisällään kaikki tarvittavat vaiheet eikä asioita jää tekemättä, koska asiasta ei ole sisäisesti riittävästi tietoa ja taitoa.

#### 4.5 Yhteisöllinen työskentely ja työpajat

Kehittämisen on osallistettu Laurea-ammattikorkeakoulun esimiehiä, johtoa ja henkilöstä sen eri vaiheissa. Näin on pyritty varmistamaan kattavan näkökulman syntyminen. Kyseessä on strateginen hanke, jolloin hankkeen alkuvaiheessa johdon ja esimiesten osallistaminen on ollut merkittävämmässä roolissa. Henkilöstön osallistaminen kasvaa myös kehittämisen edetessä ja tästä opinnäytetyöstä ulkopuolelle rajattu hankkeen seuraava vaihe, substanssiosaamisten määrittely ja tavoitetilojen kuvaus, tulee osallistamaan henkilöstöä vielä voimakkaammin. Toimintatutkimuksen yksi keskeinen tiedonkeruumenetelmä on työpajoista saatava tieto. Muita keskeisiä menetelmiä ovat haastattelut ja kyselyt. (Järvinen & Järvinen 2004, 145.)

**Ensimmäinen työpaja** järjestettiin Laurean esimiehille kesäkuussa 2016 työpaja. Työpajan tavoitteeksi asetettiin muodostaa käsitys kriittisistä ja strategisista osaamisista. Tavoitteena oli monipuolisen ja laajan listan muodostuminen tulevaisuudessa tarvittavista osaamisista. Osallistujilta toivottiin luovaa ja innovatiivista näkemystä eikä osallistujia haluttu johdatella työpajassa pohtimaan osaamisia jostain tietystä näkökulmasta.

Työpaja käynnistettiin lyhyellä alustuksella, jossa käytiin läpi osaamisen määrittelyn prosessia ja mitä strateginen osaamisen johtaminen organisaatioissa tarkoittaa. Alustuksen tavoitteena oli johdattaa teemaan ja varmistaa, että osallistujilla on käsiteltävästä teemasta yhtenäinen näkemys sekä riittävät tiedot työskentelyn pohjaksi.

Työpaja toteutettiin Learning Cafe (Puhakka, Sihvo & Väyrynen 2011; Innokylä 2015) menetelmää soveltamalla. Työskentelyn tueksi osallistujat saivat käyttöönsä tutkimustuloksen Great Place to Work- kyselyn pohjalta eli henkilöstön esille nostamat osaamiset sanapilven muo-

dossa. Lisäksi osallistujille jaettiin Laurean Strategia 2020. Tehtävänantona oli Laurean strategiassa määriteltyjen seitsemän strategisen osa-alueen kautta listata tulevaisuudessa tarvittavia osaamisia. Tämän päämääränä oli varmistaa, että jokainen strategian kohta tulee varmasti huomioitua ja sitä kautta asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa.

Työskentely eteni vaiheittain ja osallistajat jaettiin seitsemään ryhmään. Ensimmäinen vaihe oli 30 minuutin ajan käydä omassa ryhmässä keskustelua yhden strategian kohdan kautta. Esille nousseet osaamiset tuli listata post-it lapuille. Post-it laput koottiin ryhmän toimesta yhdelle fläppitaululle. Kun tämä vaihe saatiin päätökseen, alkoi kierros, jonka aikana läpikäytiin muiden ryhmien muodostamat tulokset. Tavoitteena oli osaamisista käytävä keskustelu, yhtenäisen näkemyksen muodostuminen sekä osaamisten täydentäminen. Jokainen ryhmä tutustui ja täydensi 10 minuutin ajan muiden ryhmien tuotoksia kunnes kaikki ryhmät olivat kiertäneet jokaisen strategian kohdan.

Lopuksi käytiin keskustelu jokaisen strategian kohdan osalta mitä osaamisia työpajassa oli nostettu esille. Fasilitoija täydensi fläppejä käydyn keskustelun pohjalta ja kirjasi ne ylös. Tässä kohtaa oli myös mahdollista äänestää esille nostetuista osaamisista kaikkein kriittisimmät ja tärkeimmät. Fläppipaperille muodostui osaamisten lisäksi täydentävänä avainsanoja ja ajatuksia, joita myöhemmin hyödynnettiin tavoitetilojen kuvausten kirjoittamistyössä. Työpajan jälkeen fläppipapereilta koottiin kaikki esille nostetut osaamiset kattavaksi listaksi.

**Seuraava työpaja** järjestettiin asiantuntijaryhmälle elokuussa 2016. Tämän työpajan tavoitteena oli työstää eteenpäin aiemmassa työpajassa kirjattuja osaamisia. Tavoitteena oli tunnistaa osaamisen kehittämisen painopistealueet. Menetelmäksi valittiin näyttelykävely (Leppilampi & Piekkari 2015) ja tehtävänantona oli valita viisi keskeisintä osaamisen kehittämisen painopistealuetta Laurean toiminnan kannalta ajateltuna. Osallistujia pyydettiin äänestämään ja perustelemaan valintansa. Osaamiset oli jaettu neljälle posterille, jotka osallistajat kiersivät. Kun kierros oli valmis, käytiin jokaisen posterin äärellä keskustelua ja tuloksia täydennettiin keskustelun pohjalta. Fasilitoija toimi työpajassa havainnoitsijan roolissa.

**Kolmas työpaja** järjestettiin esimiehille syyskuussa 2016. Tämän työpajan tavoitteena oli jatko työstää tähän mennessä muodostuneita tuloksia. Työskentelyn pohjana materiaalina oli kahden aiemman työpajan tulokset. Työpajan tavoitteena oli varmistaa riittävän laajan ja kattavan näkökulman muodostuminen ja nostaa esille vielä mahdollisesti piilossa olevia osaamisia. Työpajassa käytettiin Sharing cafe (Puhakka ym. 2011) eli yhteistoiminnallinen oppimisen menetelmää. Menetelmä soveltuu työyhteisön kehittämiseen liittyvissä teemoissa, joissa jokainen saa ja joutuu kertomaan idea-aihiot ryhmässään sekä yhdessä keskustelemaan yhteisestä aiheesta

Kyselyn, haastattelun, työpajojen ja yhteisöllisen työskentelyn pohjalta Laurean kriittiset ja strategiset osaamiset esitettiin Laurean johtoryhmässä 26.9.2016. Laurean johtoryhmä käsiteli kriittisten osaamisten ehdotuksen kokouksessaan, minkä jälkeen kriittiset osaamiset nimettiin. Strategialähtöiset kriittiset osaamiset kytketään osaksi vuoden 2017 kehityskeskustelukierrosta, jolloin henkilöstö pääsee ottamaan niihin myös laajemmin kantaa. Lisäksi vuonna 2017 käynnistyy prosessin seuraava vaihe eli substanssiosaamisten määrittely yhteisöllisenä prosessina koko henkilöstön kanssa. Seuraavassa luvussa on esitetty tutkimuksen tulokset.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Aiemmassa luvussa on esitetty tutkimuksen eteneminen ja vaiheet. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Tulokset on esitelty läpikäymällä ensin johdon haastatteluiden perusteella esille nousseet asiat. Tämän jälkeen esitellään henkilöstön esille tuomat asiat Great Place to Work -kyselyn pohjalta. Workshop ja yhteisöllisen työskentelyn tulokset esitellään lopuksi.

### 5.1 Haastattelun tulokset

Osaaminen 2020- hanke käynnistettiin haastattelemalla Laurea-ammattikorkeakoulun johtoryhmän jäseniä tavoitteena varmistaa hankkeen strategialähtöisyys sekä yhteensopivuus muiden strategisten hankkeiden kanssa. Hankkeen käynnistämisen yhteydessä haastateltiin rehtori, vararehtorit sekä viestintäjohtaja. Haastatteluihin varattiin 60 minuuttia aikaa. Haastatteluissa käytiin läpi etukäteen valmistellut kysymykset (Liite 1).

Haastatteluissa pohdittiin alkuun vuotta 2020. Haastateltavia pyydettiin siirtämään ajatukset vuoteen 2020 ja pohtimaan miten toimintaympäristömme on muuttunut sekä sitä miten nämä muutokset ovat vaikuttaneet Laurean toimintaan. Kysymystä pohdittiin onnistumisten kautta sekä pyrittiin tunnistamaan mitä merkittäviä muutoksia asiakaskunnassamme on mahdollisesti tapahtunut. Muutoksissa nostettiin esille sekä yhteiskunnallisia asioita että Laurean sisäisiä, toiminnassa tapahtuvia mahdollisia muutoksia.

Haastatteluiden pohjalta oli havaittavissa teemoja (Taulukko 3).

Teema	Näköpiirissä oleva muutos	Muutokseen liittyvä haaste organisaatiolle
Kansainvälisyys	kansainvälisten asiakkaiden määrän lisääntyminen	kielitaito profilointi kohderyhmän tunnistaminen
	lukukausimaksut	vaatimusten ja odotusten kasvu laatu kilpailun lisääntyminen
Digitaalisuus ja teknologisoituminen	integroiminen opetukseen ja ammattikorkeakoulun toimintaan	kehityksen nopeus
Yksilöllistyminen	vaateet yksilöllisestä opetuksesta ja yksilön oma opintopolku	odotukset palveluista ja opetuksesta
	saatavuus	jatkuva palvelu kellon- ja vuoden ympäri
Kilpailutilanne, taloudellinen näkymä ja profiloituminen	taloudelliset resurssit	resurssien väheneminen
	lukukausimaksut	hinnoittelu
	rahoituksen luonne muuttuu	yksityinen vs. julkinen rahoitus TKI- rahoitus
	kiristynyt kilpailu ja profiloituminen	neuvonta- ja ohjauspalvelut, palveluprosessien automatisointi, rutiinitehtävien vähentyminen
Opetuksen rooli	opetuksen roolin muutos jossa ohjauksen merkitys korostuu	painopisteiden valinta
	opetuksen ostaminen, ulkoistaminen	yhteistyökumppaneiden ja verkostojen valinta
Eettisyys ja moraalit	Avoimuus	avoimuuden ja tietoturvan yhdistämisen haaste
Reagointikyky ja joustavuus	opintojen sisällöt ja aikataulu	yksilöllisen opintopolun ja tutkinnon vertailtavuuden yhdistäminen
	Tutkinnon rakenne	yksilöllisen opintopolun ja tutkinnon vertailtavuuden yhdistäminen

Taulukko 3: Haastattelussa esille nousseet teemat ja tunnistetut haasteet

Teemat: kansainvälisyys, digitaalisuus, teknologisoituminen, yksilöllistyminen, kiristynvä kilpailu, erikoistuminen - profiloituminen, opetuksen roolin muuttuminen, reagointikyky, jous-tavuus, läpinäkyvyys, talousnäkyvät, geneeriset taidot, eettisyys, inhimillisuus

Haastatteluissa nostettiin esille, että vuosi 2020 on todella lähellä eikä toimintaympäristöön odoteta muutamassa vuodessa dramaattisia muutoksia. Muutokset, jotka nyt on jo nähtävissä korostuvat tai ovat toisaalta kehittyneet eteenpäin. Sekä Laurean että yhteiskunnan sopeutumista muutokseen on myös nähtävissä eli asioita, jotka tällä hetkellä ovat uusia ja vaativat ratkaisuja ovat vuonna 2020 arkipäivää eivätkä vie huomioita tai vaadi reagointia enää samalla tavalla.

**Kansainvälisyys** - Kaikki haastateltavat nostivat esille kansainvälisyyden merkityksen. Kansainvälinen toiminta ja kansainväliset asiakkaat tunnustetaan tärkeäksi kohderyhmäksi, joiden määrän nähdään selkeästi lisääntyvän. Kansainväliset asiakkaat valikoituvat profiloinnin perusteella (Laurean painoalat). Yksi merkittävä muutos, joka tulee vaikuttamaan Laurean toimintaan kansainvälisillä markkinoilla, ovat lukukausimaksut ja maksavat asiakkaat. Maksavat asiakkaat tuovat mukanaan entistä kovemmat vaatimukset ja odotukset. Toisaalta tämä näkyy myös lisääntyvänä kilpailuna, johon on korkeakoulujen kyettävä vastaamaan. Kielitaidon ja erilaisten kulttuurien tuntemuksen merkitys korostuu yhtenä henkilöstön kehittämisen osa-alueena.

**Digitaalisuus ja teknologisoituminen** - Digitalisaation ja teknologian kehittyminen on jo tätä päivää ja merkitys jokaisen arjessa edelleen jatkuu. Haastateltavat kokivat, että teknologian suhteen on vuonna 2020 olemassa jo tietty hallinnan tunne. Se on heidän mielestään integroitunut osaksi kaikkien arkipäivää ja jokapäiväistä elämää eikä enää tarvitse miettiä omana osa-alueenaan. Esimerkiksi ei ole verkkopedagogiikkaa, pelkästään pedagogiikkaa, joka sisältää verkossa tapahtuvan toiminnan. Opiskelijat vuonna 2020 ovat suurimmalta osalta kasvaneet teknologian kanssa. Heille digitaalisissa työvälineissä ei ole mitään uutta eikä outoa vaan se on osa heidän elämäänsä - ja niin on heidän kohdallaan ollut aina. Haasteena tulee olemaan miten varmistetaan henkilöstön osaaminen ja kehityksessä mukana pysyminen. Miten esimerkiksi opetuksessa osataan hyödyntää käytössä olevia välineitä ja menetelmiä riittävän tehokkaasti ja monipuolisesti.

**Yksilöllistyminen** - Yksilöllistyminen korostuu tulevaisuudessa. Yksilöillä on yhä enemmän vaateita omasta opiskelijapolustaan. Opiskelijapolusta halutaan tehdä oman näköinen, jolla erottaudutaan massasta. Toisaalta palveluihin ja opetukseen kohdistuu entistä enemmän odotuksia ja kysynnän myötä esimerkiksi tarve tarjota non-stop palveluita kasvaa. Tulevaisuuden osaajalta tunnustetaan vaadittavia osaamisia. Korkeakouluilta edellytetään profiloitumista ja sitä, että keskitytään tiettyjen erikoisosaamisten opetukseen. Tulevaisuudessa korostuvat



myös niin sanotut geneeriset taidot, esimerkiksi vuorovaikutus, ja inhimilliset taidot sekä arvot.

**Kiristynvä kilpailu, talous ja profiloituminen** - Taloudellisten resurssien väheneminen on realiteetti, ja kehityksen uskotaan jatkuvan myös tulevaisuudessa. Tilanne on ennallaan tai jopa kiristynyt vuonna 2020. Tämä tuo mukanaan uusia asioita ja haasteita korkeakouluille. Toisaalta kilpaillaan rahoituksesta ja toisaalta maksavien asiakkaiden merkitys kasvaa. Uutena Suomen korkeakoulujärjestelmään on tulossa lukukausimaksut, jotka otetaan käyttöön lähiaikoina. Tämäkin edellyttää korkeakouluilta valintaa ja taitoa hinnoitella tuotteensa kilpailukykyiseksi. Haastateltavat toivat esille, että kilpailu rahoituksen suhteen yksityisiltä kasvaa suhteessa julkiseen rahoitukseen. Neuvonta sekä ohjauspalvelut korostuvat - palveluprosessit automatisoituvat ja rutiinitehtävistä siirrytään asiantuntijatehtäviin.

**Opetuksen rooli** - Nähtävissä ja odotettavissa on, että koulutuksen kentässä tapahtuva muutos jatkuu edelleen kiihtyvällä tahdilla. Esille nousi, että tiedon jakamisesta ja perinteistä koulumaailmasta on todennäköisesti vuoteen 2020 mennessä luovuttu kokonaan ja siihen suuntaan pyritään. Suuntaus ja painopiste ovat enemmän henkisen kasvun, etiikan ja moraalien suuntaan. Opetus ja koulutus ei enää tuota osaamista vaan tavoitteena on, että verkostoissa luodaan tietoa ja jaetaan sitä. Opetuksesta siirrytään ohjaukseen ja ohjauksen merkitys korostuu. Toisaalta tarvitaan kuitenkin fyysinen, sosiaalinen ja virtuaalinen konteksti eli niin sanottu koulutusta koordinoiva taho. Trendinä on, että yhä enemmän ostetaan opintojaksot esimerkiksi yrityksiltä tai toisilta korkeakouluilta ja toisaalta oma korkeakoulu myy näitä palveluita ulos. LbD Laureassa säilyy ja valitaan entistä tarkemmin tietyt erikoisosaamiset, joihin korkeakoulu keskittyy (painoalat).

**Eettisyys ja moraalit** - Korkeakoulun tavoitteena on, että onnistutaan lähettämään maailmalle yksilöitä, jotka toimivat moraalisesti ja eettisesti. Ennen kaikkea heillä tulee olla kyky tehdä oikeita valintoja. Avoimuus on edelleen tavoite ja ihanne, mutta sen rinnalle tulevat turvallisuustekijät, joiden vuoksi tietystä avoimuudesta joudutaan ehkä luopumaan. Avoimuus ei ole enää tulevaisuudessa itseisarvo vaan siitä voidaan tarvittaessa tinkiä, mikäli esimerkiksi turvallisuus sitä vaatii.

**Reagointikyky ja joustavuus** - Neuvonta ja ohjauspalvelut korostuvat. Palveluprosessit automatisoituvat ja rutiinitehtävistä siirrytään asiantuntijatehtäviin. Tämä kehitys on ollut parin viime vuoden aikana vahvasti nähtävissä esimerkiksi Laurean HR- palveluissa. Lisäksi organisaatorajat hälvenevät, koulutuspolku nopeutuu sekä elinikäisen oppimisen merkitys korostuu - ei välttämättä haeta enää tutkintoja, vaan palasia sieltä täältä täydentämään omaa osaamista. Perustutkinnon nähdään kuitenkin edelleen säilyvän. Tähän kehitykseen korkeakoulun on kyettävä vastaamaan monipuolisella ja joustavalla osaamisella.

Kun haastateltavien kanssa oli ensin pohdittu tulevaisuutta, palattiin nykyhetkeen. Haastattelussa pohdittiin mitä vaateita asiakkaamme asettavat toiminnallemme ja mitä se tarkoittaa henkilöstömme näkökulmasta. Lisäksi käytiin keskustelua siitä, miten ”Osaaminen 2020”-hanke edistää ja tukee strategian toteutumista ja niitä strategisia tavoitteita, mitä on asetettu. Toisaalta mietittiin myös miten hanke auttaa vastaamaan tulevaisuuden vaateisiin, joita haastattelun aluksi käytiin läpi. Kysymyksillä tavoiteltiin vastausta myös siihen, miksi hanke koetaan tärkeäksi juuri tällä hetkellä.

Haastateltavat nostivat esille, että ”Osaaminen 2020” on määritelty yhdeksi strategiseksi hankkeeksi eli se on Laurean strateginen valinta. Haastateltavat kokevat kehittämisen todella tärkeäksi, koska onnistumisella on valtavan suuri merkitys miten Laurea onnistuu vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin sekä vaateisiin. Kehittämistyö tuo mukanaan uusia menetelmiä ja osaamista henkilöstön käyttöön esimerkiksi yhteisöllisyys lisääntyy. Tämä lisää Laurean yhteisöllisyyttä. Kehittämisen kautta toteutuu suunnitelmallisuus sekä johdonmukainen ja tavoitteellinen toiminta. Haastateltavat nostivat esille, että ilman oppimista ei tapahdu muutosta ja ilman muutosta ei tapahdu kehitystä. Nämä ovat kuitenkin välttämättömiä asioita, jotta korkeakoululla on mahdollisuus menestyä myös tulevaisuudessa.

Koska taloudelliset resurssit vähenevät on todella tärkeää korkeakoulun toiminnan kannalta pohtia myös mikä on tarkoituksenmukaista toimintaa. Fokus ja tavoite on oltava selkeästi määritelty, jotta resurssit voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan eli opiskelijoiden kannalta oikeisiin asioihin. Kehittämisen myötä henkilöstöltä vaadittavat ydinosaamiset on määritelty ja roolitettu. Samalla tulee kartoitettua onko olemassa osaamisia, joita henkilöstön jokaisella jäsenellä on oltava. Yhtenä esimerkkinä nostettiin esille onko tarve kouluttaa kaikkia vai onko osaaminen mahdollista olla sisäänrakennettuna toimintatavassa (esimerkiksi Laurea Certified Leader- valmennus).

Organisaation ja esimiesten tehtävä on haasteltavien mukaan auttaa tunnistamaan mitä osaamista henkilöillä tulisi olla, miten osaamista tulee päivittää ja olla sitä kautta myös tuki yksilölle. Haasteena koetaan, miten tunnistetaan tilanne, että osaamisissa on puutteita. Toisaalta haastateltavat nostivat esille myös organisaation vastuun osaamisen kehittämisessä.

Seuraavaksi haastatteluissa pohdittiin ideaalitulannetta mitä ”Osaaminen 2020” kehittämistyö parhaimmillaan Laureaan tuo ja ennen kaikkea mikä Laureassa muuttuu kehittämistyön seurauksena. Tavoitteena oli visioida mahdollisuuksia ja pohtia miten kehittäminen onnistuessaan tukee sekä asiantuntijan työtä että auttaa asiantuntijaorganisaatiota kehittymään.

Tavoitteena on, että kehittämisen myötä osaamisprofiilit on tunnistettu ja ydinosaamiset määritelty. Tämä lisää toiminnan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Ennen kaikkea tämä mahdollistaa ennakoivan ja joustavan toiminnan, minkä avulla pystytään reagoimaan tulevaisuuden kysyntään aiempaa joustavammin.

Tärkeäksi koettiin, että sisäiset prosessit vahvistuvat ja ovat aiempaa sujuvampia. Lisäksi Laurean tuottama lisäarvo alueen yrityksille kasvaa. Kehittäminen mahdollistaa parhaimmillaan etumatkaa muihin toimijoihin. Tavoitteena on, että joustavuus ja ketteruus sekä nopeus reagoida eteen tuleviin asioihin mahdollistuvat aiempaa enemmän. Yhdeksi tärkeäksi tavoitteeksi nostettiin, että organisaatorakenteiden merkitys yrityksessä vähenisi tai lopulta katoaisi kokonaan. Yhteistyötä tehtäisiin joustavasti ja tarvelähtöisesti ja organisaatorakenteet joustaisivat tilanteen vaatimalla tavalla.

Haastateltavat nostivat esille mahdollisia uhkia ja riskejä ja niitä tunnistettiin vaikka niitä ei haastattelussa pyritty nostamaan esille. Yksi näköpiirissä oleva tunnistettu uhka on liiallinen siiloutuminen. Tällä tarkoitetaan eri toimijoiden pitäytymistä tiukasti omissa toiminnoissaan, jolloin avoimia innovaatioprosesseja on mahdotonta synnyttää. Kehittämistyön yhteydessä on tärkeä myös pohtia miten tämä siiloutuminen estetään. Yhteä riskinä nähdään, että tehtävät menevät niin spesifiksi ja kapea-alaiseksi tai, ettei osaamista aidosti jaeta.

Kehittämistyön koettiin olevan organisaation oppimista hyödyttävää. Osaamisen kehittämisen arvostus nousee mikä on osoitus organisaation oppimiskyvystä ja halusta. Kehittäminen tuo vastauksia siihen, miten voidaan ylläpitää organisaation nöyryyttä eikä tuudittauduta mennessä olevaan menestykseen vaan on aidosti halu kehittyä yhdessä myös tulevaisuudessa. Toisaalta tämä tarkoittaa, että ei tyydytä siihen osaamiseen mitä jo valmiiksi on, eikä myöskään keskitytä ainoastaan substanssiosaamisen kehittämiseen. Haastateltavien huoli onkin, että kehittämisessä jäädään vain ammatillisen osaamisen kehittämiseen.

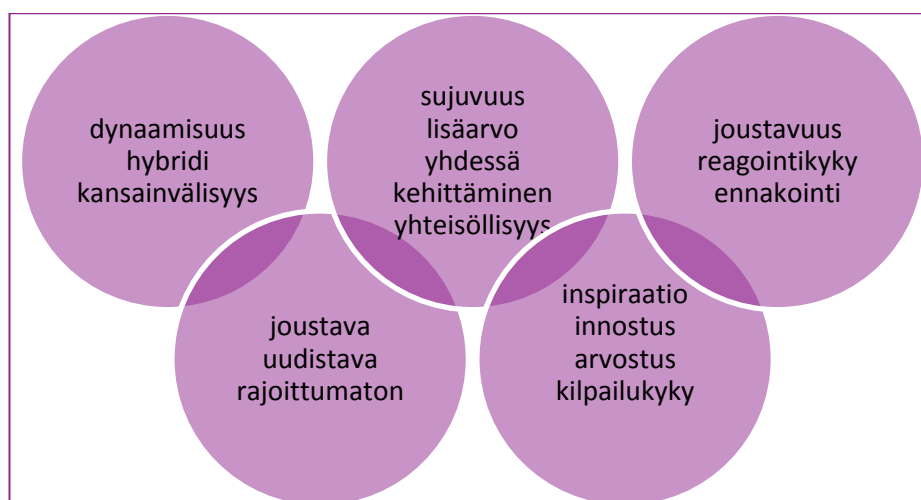
Haastateltavat toivat esille, että etukäteen on tärkeä pohtia, miten prosessi viedään tehokkaasti läpi ja samalla varmistetaan erinomaisuus. Hankkeen suhteen odotukset ovat korkealla ja lopputulos ei voi olla niin sanotusti keskinkertainen. Samanaikaisesti vastausta siihen, miten ja kuka määrittää onko kehittämistyö onnistunut, ei haastateltavilla ollut antaa selkeää vastausta. Tärkeä on, että osaamisalueiden välille löytyy tasapaino. Osaamisalueilla tarkoitetaan tässä yhteydessä yleisiä osaamisia, ammatillista osaamista ja strategista osaamista.

Osaamisen määrittely on kehittämistyön keskeinen elementti ja mitä osaamisia nostetaan strategiseksi osaamisiksi. Onko strateginen yhtä kuin tärkeä? Kehittämisessä on tärkeä huolehtia, että näkökulmat tulee huomioida mahdollisimman laajasti. Kehittämistyössä tulee myös huomioida muut käynnissä olevat strategiset kehittämishankkeet ja tunnistaa mahdolliset

päällekkäisyydet ja yhteistyömahdollisuudet. Toiminnan jatkuvuuden varmistaminen yllättävissä tilanteissa tulee varmistaa. Kehittämisessä korostuukin laajempi näkökulma kuin yksilön osaaminen tai osaamiset.

Haastattelun lopuksi pohdittiin yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien osuutta sekä roolia kehittämistyön eteenpäin viemisessä ja onnistumisessa. Haastatteluiden perusteella kehittäminen nähdään ensisijaisesti sisäisenä asiana. Ulkoisilla sidosryhmillä ja yhteistyökumppaneilla nähdään olevan kehittämistä tukeva ja sparraava rooli. Muiden organisaatioiden benchmarkaus nähdään hyvänä asiana. Esimerkiksi kansainvälinen konteksti koetaan tärkeäksi vaikka haasteena on valita kansainvälinen yhteistyökumppani, joka sopii luontevasti kehittämistyön yhteistyökumppaniksi.

Metropolialueen kehittämisen tuomat vaateet uudenlaiselle osaamiselle ja tekemiselle vaikuttavat. Opiskelijoiden roolia ei vielä tässä vaiheessa kyetty tarkemmin määrittämään. Yhtenä toimintatapana nostetaan esille tavoite luoda kohtaamisfoorumeita - Laurea tasoisia että organisaatorajan ylittäviä - joissa jaetaan osaamista sekä tietoa jonkin teeman tai aiheen ympärillä.



Kuvio 23: Mielikuvia Osaaminen 2020- hankkeesta

Haastattelun lopuksi haastateltavia pyydettiin spontaanisti kertomaan mitä ajatuksia, mielikuvia tai adjektiiveja ”Osaaminen 2020” hankkeesta heille tulee mieleen. Nämä on koottu alla oheisiin kuvioihin (Kuvio 23 & Kuvio 24 ).



Kuvio 24: Osaaminen 2020 - mielikuvia

Mielikuvat Osaaminen 2020 kehittämistyöstä olivat myönteisiä. Esille nostettiin adjektiiveja kuten innostava, arvostava ja kehittävä. Lisäksi myös sanoja kuten ennakointi, lisäarvo, dynaamisuus ja kilpailukyky tuotiin esille. Myös termit kuten sujuvuus, rajoittumaton ja joustavuus mainittiin (Kuvio 24).

Haastattelujen pohjalta tunnistettiin hankkeen onnistumisen kannalta kuusi keskeistä näkökulmaa. Nämä olivat avainroolien tunnistaminen ja megatrendien kartoitus. Lisäksi tunnistettiin useita tulokulmia, joiden näkemys määrittelytyössä tulee huomioida. Nämä olivat henkilöstön näkökulma, johdon ja esimiesten näkökulma, työelämän ja sidosryhmien näkökulma sekä projektin toteutuksesta vastaavien näkökulma. Keskeiset näkökulmat on pyritty huomioimaan kehitystyön eri vaiheissa ja havainnollistettu sekä visualisoitu ideakorttien avulla näkyväksi.

Haastatteluiden pohjalta työn seuraava vaihe oli kartoittaa henkilöstön näkemyksiä osaamisen kehittämisestä. Tämä toteutettiin osana Great Place to Work- kyselyä, jossa yhtenä avoimena kysymyksenä käsiteltiin tätä teemaa. Seuraavassa luvussa esitellään nämä tulokset.

## 5.2 Henkilöstön näkemys

Henkilöstön näkemys osaamisen kehittämiseen selvitettiin Great Place to Work- kyselyn yhteydessä huhtikuussa 2016. Kyselyyn vastasi 426 Laureaista eli kyselyyn vastasi n. 87 % laurealaisista. Henkilöstöltä kysyttiin avoimen kysymyksen muodossa ”Mitä osaamisia Laureassa tulisi vahvistaa, jotta saavutamme Laurean Strategiaassa 2020 meille asetetut tavoitteet”. Vastaajista 261 eli n. 54 % laurealaisista vastasi tähän avoimeen kysymykseen.



Kuvio 25: Sanapilvi henkilöstön vastauksista (Great Place to Work-kysely 2016)

Henkilöstön vastauksissa on nähtävissä, että tärkeiksi koettavia osaamisia on todella paljon. Yllä olevaan kuvaan on koottu vastauksista yhteenveto sanapilvi työkalun avulla. Kuva havainnollistaa vastaukset yhdellä silmäyksellä ja antaa kattavan kuvan vastausten monimuotoisuudesta. Henkilöstö nostaa esille sekä johtamiseen liittyviä osaamisia ja taitoja että henkilöstön substanssiosaamisia. Vastauksissa on nähtävissä osaamisen määrittelyn haasteellisuus eli osaamisen tasoja on todella paljon. Toisaalta esille nostetaan abstraktisia osaamisia kuten tulevaisuusosaaminen, inhimillisyys ja muutososaaminen, toisaalta taas hyvin konkreettisiakin osaamisia kuten kierrätys ja kielitaito (Kuvio 25).

Yhteistyötaidot ja yhteistyöosaaminen nostettiin monessa vastauksessa tärkeäksi osaamiseksi. Yhteistyötä toivottiin yli organisaatio- ja yksikkörajojen ja tähän liitettiin myös käsitteitä kuten yhteisöllisyys, yhdessä tekeminen, yhteistyö, työyhteisöosaaminen ja yhteiset arvot. Tähän voidaan katsoa myös liittyvän vuorovaikutustaidot ja viestintäosaaminen. Digiosaaminen ja tietotekniset valmiudet koettiin myös todella tärkeäksi. Henkilöstö tunnistaa näiden tärkeyden oman työnsä kehittämisessä. Tietotekniset valmiudet yhdistettiin etenkin verkko-opetukseen ja kehittämisosaamiseen.

Johtaminen ja johtamisosaaminen koettiin todella tärkeäksi osaamiseksi tulevaisuuden kannalta. Vastauksissa nousi esille niin itsensä johtamisen taidot kuin esimiestaidot. Johtamisosaamiselta toivottiin kykyä ottaa vastaan palautetta ja tasapuolista kohtelua. Lisäksi vastauksissa nousi esille vastuunjaon selkeyttäminen ja työn organisoiminen tasapuolisesti. Johtamisen nähtiin liittyvän asioiden johtamiseen, muutosjohtamiseen sekä ihmisten johtamiseen. Muita teemoja, mitä nostettiin esille useissa vastauksissa, olivat kansainvälisyys, Lean, myyntiosaaminen ja projektitaidot.

Henkilöstö vastasi Great Place to Work- kyselyn yhteydessä keväällä 2016 kysymykseen ”Mitä osaamisia Laureassa tulisi vahvistaa, jotta saavutamme Laurean Strategiassa 2020 meille asetetut tavoitteet?”. Nämä vastaukset ja vastauksista muodostettu sanapilvi olivat lähtökohtana kun esimiehet lähtivät työstämään osaamislistaa eteenpäin työpajoissaan. Seuraavassa luvussa on esitelty työpaja työskentelyissä syntyneet tulokset.

### 5.3 Osaamisten määrittely

Varsinainen osaamisten määrittelytyö käynnistyi, kun ensin oli kartoitettu henkilöstön näkemys sekä johdon tavoitteet kehittämistyölle. Keskeisiksi kysymyksiksi muodostuivat minkälaisella henkilöstö- ja osaajarakenteella Laurean strategia 2020 toteutuu sekä mikä muuttuu? Osaamisen johtamisen kannalta osaamiset voidaan jakaa esimerkiksi strategiaan osaamisiin, muihin tärkeisiin osaamisiin ja ammatillisiin osaamisiin. Käsitteiden määrittely oli yksi asiantuntijaryhmän tehtävä hankkeen alussa.



Kuvio 26: Ideakortin käyttöä kehittämistyön aikana (Laurea 2015)

Ideakortit toimivat kehittämistyön edistämiseksi ajattelun ja tiedon prosessoinnin tukena. Ajatusten sekä ideoiden näkyväksi tekeminen eli visualisointi auttoi konkretisoimaan, jäsentämään ja hahmottamaan määrittelytyön keskeisiä vaiheita. Ideakortteja käytettiin esimerkiksi työpajojen suunnitellun tukena (Kuvio 26).

Käytettävistä käsitteistä sovittiin kehittämisen alkuvaiheessa asiantuntijaryhmässä. Asiantuntijaryhmässä päätettiin, että Laureassa käytetään kriittisiä- ja strategisia osaamisia sekä substanssiosaamisia. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kriittisten- ja strategisten osaamisten tunnistamiseen ja tavoitetilojen määrittämiseen. Substanssiosaamisten määrittely on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle ja tämän kehittämisen osalta työ jatkuu Laureassa vuonna 2017.

Ensimmäisessä versiossa korostettiin strategista näkökulmaa. Laurean strategia on jaettu seitsemään osa-alueeseen. Osaamisten määrittelytyössä haluttiin varmistaa, että jokainen strategian osa-alue tulee huomioiduksi. Tämä toimi pohjana myös ensimmäisille työpajoille ja työpajoissa tapahtuneelle työskentelylle. Ensimmäisessä versiossa tunnistetut osaamiset kirjattiin taulukkoon tunnistetun strategian osa-alueen kohdalle.

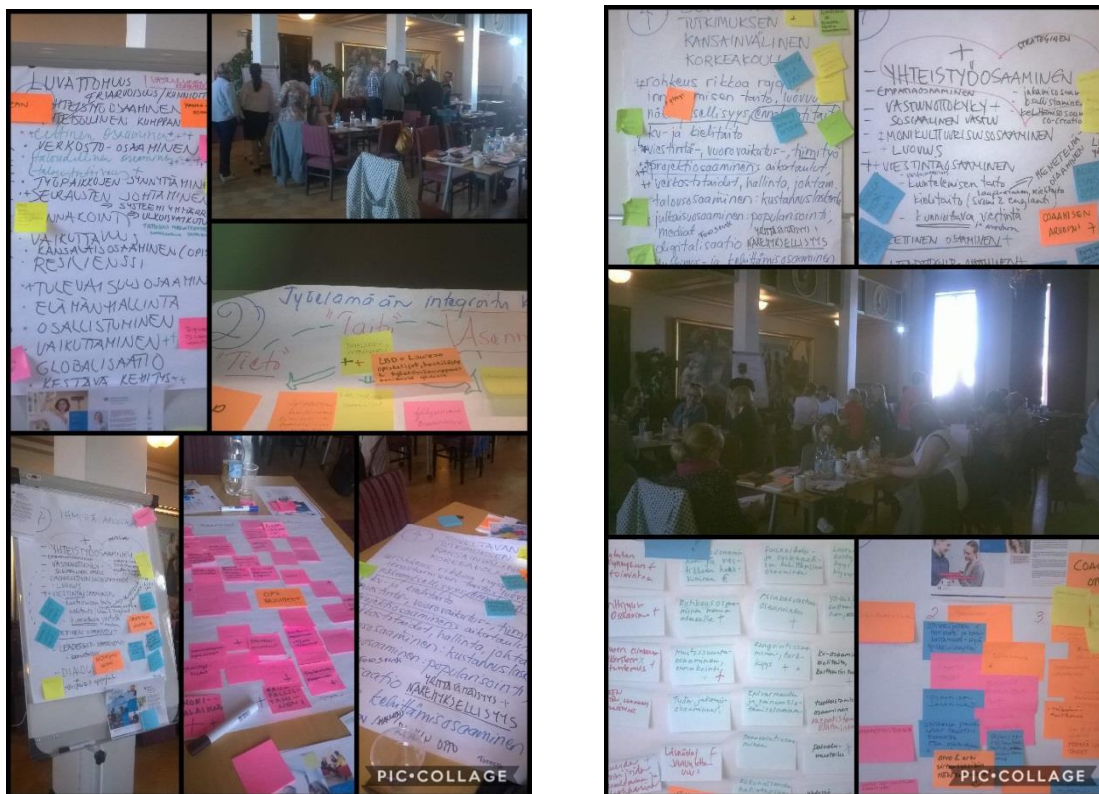


## 7 - Ihmistä arvostava korkeakoulu (esimerkki)

- Yhteistyöosaaminen (+)
  - Jakaminen, osallistaminen, kehittäminen, co-creation
- Empatiaosaaminen
  - Myötäeläminen ja ymmärtäminen
  - ihmissuhdeosaaminen
- Arvot osaksi jokapäiväistä toimintaa
- Vastuunottokyky ja sosiaalinen vastuu
- Monikulttuuriosaaminen (++)
- Luovuus (+)
- Viestintäosaaminen (++)
  - Vastavuoroisuus
  - Kuuntelemisen taito
  - Kielitaito
  - Kunnioittava ja arvostava viestintä
- Aktiivisuus/vastuu
- Vuorovaikutus
  - Dialogi
- Leadership osaaminen (+)
- Osaamisen arvostus (+)
  - Kannustavuus
- Eettinen osaaminen (+)
  - Vapaamatkustajat vs. toisilla työtä liikaa
- Yksinäisyyden kunnioittaminen
  - Kyky auttaa jokaista parhaaseen suoritukseen
  - Osaamisen tunnistaminen

Kuvio 27: Tunnistettu osaamiset strategian kohta 7 eli Ihmistä arvostava korkeakoulu (työpajan tulos 12.6.2016)

Kyseisessä strategian kohdassa (Kuvio 27) esille nostettiin niin strategisen tason osaamisia kuin substanssiosaamisia. Kriittisiä- ja strategisia osaamisia olivat esimerkiksi leadership osaaminen, viestintäosaaminen ja yhteistyöosaaminen. Substanssitason osaamisia olivat vastavasti kielitaito, vastuunottokyky ja myötäelämisen taito. Työpajan tuloksissa esille nousi myös keinoja miten osaamistasoja on mahdollista saavuttaa. Näitä olivat esimerkiksi kunnioittava ja arvostava viestintä, dialogi, kannustaminen ja kyky auttaa jokaista parhaaseen suoritukseen.




Kuvio 28: Työpaja työskentelyä

Jokaisesta seitsemästä strategian kohdasta (Kuvio 28) laadittiin yhteenvedot ja listat tunnistetuista osaamisista (Kuvio 27). Työpajaan osallistuneet listasivat yhteisöllisen työskentelyn tuloksena osaamiset ja osaamisten kohdalle merkittiin mahdollinen plus merkki osaamisten kohdalle, jotka koettiin erityisen tärkeäksi ja keskeiseksi toiminnan kannalta. Listoista laadittiin yhteenvedona myös sanapilvet.

Työpajan tulosten perusteella muodostui ensimmäinen lista osaamisista. Tulokset koottiin sanapilveen. Sanapilven muodostamisen jälkeen osaamiset koottiin yhteen taulukkoon eli matriisiin (Kuvio 29). Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti työpajan tuloksia pyrittiin myös analysoimaan monesta näkökulmasta. Jotta strateginen näkökulma saatiin varmistettua, tuloksia analysoitiin peilaamalla niitä strategian eri osa-alueisiin. Tämän pohjalta laadittiin osaamismatriisi (Kuvio 29). (Kananen 2014.)

## Osaamismatriisi pällekkäisyydet - riittävä kattavuus



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Yhdessä enemmän

	<b>01 SINUN KORKEAKOULUSI</b> <small>Opinnoista enemmän, ihmisten osaamista!</small>	<b>02 TYÖELÄMÄÄN INTEGROITUNUT KORKEAKOULU</b> <small>Opinnoista enemmän, ihmisten osaamista!</small>	<b>03 YRITTÄVÄN IHMESEN KORKEAKOULU</b> <small>Edistyksellinen</small>	<b>04 SOVELTAVAN TUTKIMUKSEN KANSAINVÄLINEN KORKEAKOULU</b> <small>Yhteistyössä maailman kanssa</small>	<b>05 ALUETTA PALVELEVA KORKEAKOULU</b> <small>Opinnoista enemmän, ihmisten osaamista!</small>	<b>06 VASTUULLINEN KORKEAKOULU</b> <small>Operational Excellence</small>	<b>07 IHMISTÄ ARVOSTAVA KORKEAKOULU</b> <small>Laadunjohtaminen</small>
<b>Strategiset osaamiset:</b>							
<b>KV-osaaminen</b>					x		
<b>KV-osaaminen</b>						x	
Laaja-alainen osaaminen		x					
LbD		x					
Leadership osaaminen							x
Liiketoimintaosaaminen			x				
Mentorointiosaaminen			x				
Muutososaaminen					x		
Ohjausosaaminen	x						
Oppimaan oppimisen osaaminen -> osa muutokkyvykkyttä?		x					
Palvelumuotoilu			x				
Pois oppimisen osaaminen -> osa muutokkyvykkyttä?		x					
Projektiosaaminen				x			
Seurausten johtaminen						x	
Soveltavan tutkimuksen osaaminen		x					
Taloudellinen osaaminen						x	
<b>Talousoosaaminen</b>				x			
<b>Teknologia ja digiosaaminen</b>		x					
Toiminnan kehittämisosaaminen	x						
Tulevaisuusosaaminen		x					
<b>Tulevaisuusosaaminen</b>						x	
Tutkimus- ja kehittämisosaaminen				x			
Työelämäosaaminen	x						
Työhyvinvointiosaaminen		x					
Työnjakamiosaaminen					x		

Kuvio 29: Osaamismatriisi, jolla kartoitettiin strategien kattavuus

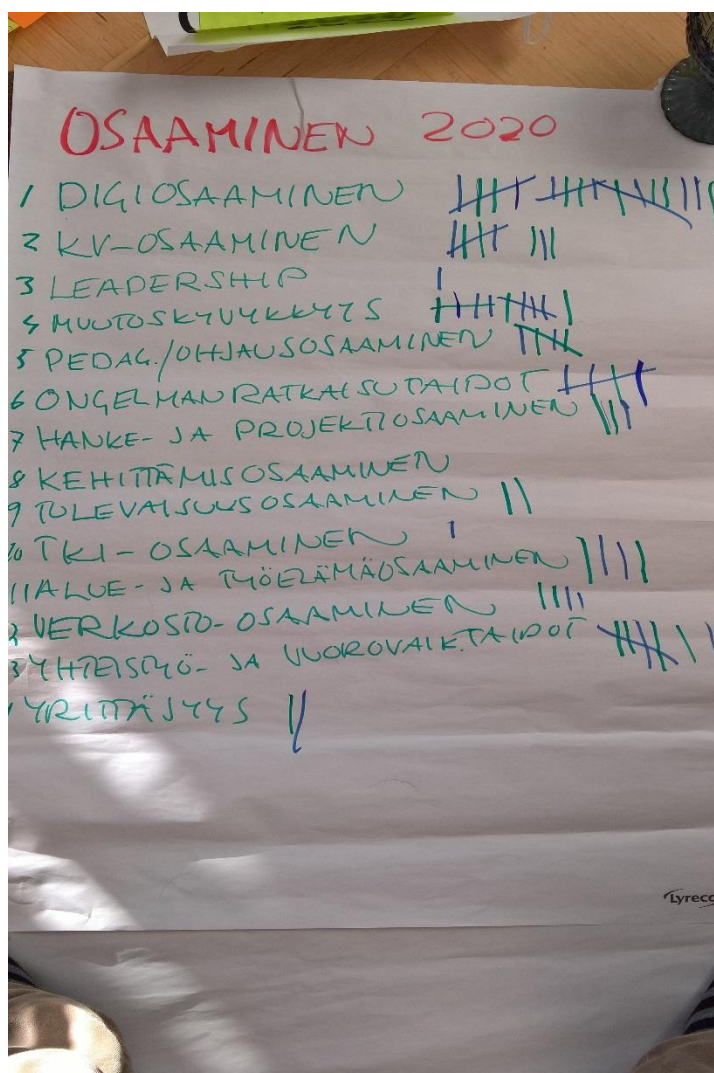
Osaamismatriisin (Kuvio 29) avulla pyrittiin varmistamaan tunnistettujen osaamisten strategien kattavuus. Osaamisia peilattiin strategian seitsemään kohtaan, jotta jokainen strategian kohta tulee huomioiduksi.

Alueosaaminen	Muutoskyvykyys	Tulevaisuusosaaminen
<b>Digiosaaminen</b>	<b>Ohjausosaaminen</b>	<b>Tutkimus- ja kehittämisosaaminen</b>
<b>Hankeosaaminen</b>	<b>Ongelmanratkaisutaidot</b>	<b>Työelämäosaaminen</b>
<b>Innovointiosaaminen</b>	<b>Palvelumuotoilu</b>	<b>Työhyvinvointiosaaminen</b>
<b>Julkaisuosaaminen</b>	<b>Pedagogiikkaosaaminen</b>	<b>Työnjakamisen osaaminen</b>
<b>Kansainvälisyysosaaminen</b>	<b>Projektiosaaminen</b>	<b>Verkostoitumisosaaminen</b>
<b>LbD</b>	<b>Taloudellinen osaaminen</b>	<b>Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot</b>
<b>Leadership</b>	<b>Toiminnan kehittämisosaaminen</b>	<b>Yrittäjyys</b>

Kuvio 30: Kriittiset osaamiset versio 2

Lisäksi osaamismatriisia käytettiin tunnistamaan osaamisen tasoja eli tekemään eroa kriittisten ja substanssiosaamisten välillä. Tämä toimi pohjana osaamislistan tiivistämisessä (Kuvio 30).

Osaamislista tiivistettiin matriisien avulla 24 tunnistettuun laurealaiseen osaamiseen (Kuvio 30). Osaamislistaa tiivistettiin vielä yhdistämällä osa osaamisista yhdeksi osaamiseksi. Näin kävi esimerkiksi ohjausosaamisen ja pedagogiikkaosaamisen kohdalla, joista muodostui pedagoginen- ja ohjausosaaminen. Seuraavassa työpajassa osallistujat pääsivät keskustelemaan tunnistetuista osaamisista ja valitsemaan tärkeimmät (Kuvio 31).



Kuvio 31: Työpajan työskentelyä

Osaamisen lista tiivistyi alun useasta kymmenestä 21 tunnistettuun osaamiseen (Kuvio 30). Seuraavassa työpajassa tavoitteena oli edelleen tiivistää osaamisen pitkää listaa. Vähitellen lopullinen osaamisen lista hahmottui yhteisöllisen työskentelyn pohjalta käsittäen lopulta 12 tunnistettua kriittistä osaamista.

Kriittinen osaaminen	Miksi tärkeä	Avainsanat (Tavoitetilan kuvaus)
Digiosaaminen *		Kyky nähdä mahdollisuutena, halu ja kyky hyödyntää tieto- ja viestintätekniikkaa omassa roolissa
Kansainvälisyysosaaminen *		kulttuuri, kielitaito, verkostot
Muutoskyvykyys *		Kyky muuttaa toimintatapoja, uudistua, oppia uutta, asenne
Pedagoginen- ja ohjausosaaminen *		Coaching, ohjaus, palveluasenne
Ongelmanratkaisutaidot *		Lean, kehittämisosaaminen, TKI, oman työn johtaminen
Alue- ja työelämäosaaminen		Toimintaympäristön tunteminen, kumppanit, sales
Verkosto-osaaminen		Verkostot ja verkostoituminen
Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot *		Arvostus, kunnioitus, viestintä, läsnäolo, sales (argumentointi), jakaminen, tilannetaju kohtaamisissa
Tulevaisuusosaaminen		Ennakointi
Johtamisosaaminen		Itsensä johtaminen, esimiestaidot, leadership
Yrittäjyys		Yrittäjämäinen asenne sekä yrittäjyys
Hanke- ja projektiosaaminen		Hallinta, €, aikataulut, TKI

Kuvio 32: Laurea-ammattikorkeakoulun kriittiset osaamiset (2016)

Lopullisessa osaamistaulukossa (kuvio 32) strategian mukaisista osa-alueista luovuttiin. Kriittisten osaamisten osalta oli varmistettu, että strategiassa asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa näiden osaamisten avulla. Avainsanat olivat osaltaan tukemassa kehittämistyön eri vaiheita ja toimivat perusteluina sille, miksi osaaminen koettiin tärkeäksi nostaa esille ja mistä osa-alueista osaaminen koostuu. Avainsanat toimivat pohjana myös tavoitetilojen kuvausten kirjoittamisessa.



Kuvio 33: Laurean kriittiset osaamiset joista osa nousee strategisiksi osaamisiksi

Kriittisiksi osaamisiksi nostettiin kehittämistyön tuloksena digiosaaminen, hanke- ja projekti-osaaminen, kansainvälisyysosaaminen, yrittäjyys ja muutoskyvykyys. Lisäksi listalle nousivat johtamisosaaminen, tulevaisuusosaaminen ja pedagogiikka- ja ohjausosaaminen. Myös ongelmanratkaisutaidot, verkosto-osaaminen, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot sekä alue- ja työelämäosaaminen nousivat Laurean kriittisiksi osaamisiksi. Kriittisiä osaamisia organisaatiossa on hyvä olla maksimissaan 15-20 (Viitala 2009) ja laureassa näitä tunnistettiin 12 (Kuvio 33).



Kuvio 34: Strategiset osaamiset

Laureassa tunnistettiin yhteensä 12 kriittistä osaamista. Näistä kriittisistä osaamisista strategisiksi osaamisiksi päätettiin nostaa puolet eli 6 osaamista (Kuvio 34). Strategisiksi osaamisiksi nostettiin digiosaaminen, kansainvälisyysosaaminen, muutoskyvykyys. Lisäksi pedagogiikka- ja ohjausosaaminen, ongelmanratkaisutaidot sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot nostettiin strategisiksi osaamisiksi. Strategisia osaamia organisaatiossa on hyvä olla maksimissaan 5-10 (Viitala 2009).

Kriittisillä osaamisilla tarkoitetaan tässä työssä strategialähtöisiä osaamia, joita edellytetään toiminnan onnistumiseksi ja joilla saavutetaan strategiassa asetetut tavoitteet. Strategiset osaamiset ovat osa kriittistä osaamisista (Kuvio 34). Strategiset osaamiset ovat joko jo olemassa olevaa tai potentiaalista osaamista, jolla on organisaatiolle strategista merkitystä kilpailuedun vuoksi tai erilaistumisessa.

#### 5.4 Tavoitetilojen kuvaukset

Kriittisten ja strategisten osaamisten määrittelytyön jälkeen vuorossa oli osaamisten tavoitetilojen kuvaaminen. Tavoitetilojen kuvaukset kirjoitettiin sen vuoksi, että haluttiin henkilölle sanoittaa, mitä osaamisilla tarkoitetaan (Viitala 2009).

Tämä tarve nousi esimerkiksi osallistavasta kehittämisestä, että visuaalisuudella luodaan yhteistä ymmärrystä käsiteltävästä asiasta (Miettinen 2004).

Tavoitetilakuvaukset tukevat myös esimiestyötä osaamisen johtamisen näkökulmasta. Tavoitetilan kuvauksia lähdettiin pohtimaan seuraavien kysymysten kautta:

- Miten osaaminen ilmenee henkilön toiminnassa?
- Mitä henkilön tulee ymmärtää?
- Miten kehittää omaa, muiden tai Laurean toimintaa?
- Miten pitää pystyä vaikuttamaan tai ohjaamaan muiden toimintaa?
- Mitä tietoja, taitoja tai millaista asennoitumista tähän osaamiseen liittyy?

Jotta tulevaisuudessa osaamisia on mahdollista arvioida, tulee henkilöstön tietää, mitä osaaminen kyseisessä organisaatiossa tarkoittaa. Arviointi voi olla henkilön omaa itsearviointia tai esimies voi arvioida henkilön osaamistasoa suhteessa yrityksen kriittisiin osaamisiin. (Viitala 2009.)



Esimerkkinä on nostettu esille kahden kriittisen osaamisen tavoitetilan kuvaus (Taulukko 4).

Kriittinen osaaminen	vaihe	kuvaus
Muutoskyvykyys	1	Kyky muuttaa toimintatapoja, uudistua, oppia uutta, asenne
	2	Uudistamme ja kehitämme osaamistamme muuttuvassa maailmassa. Seuraamme... olemme avoimia muutokselle..vastaanottavaisia... aktiivinen rooli ja aktiivinen toimija - olemme tekemässä muutosta?
	3	Tunnistamme ja ennakoimme omassa toimintaympäristössämme tapahtuvat muutokset. Toimimme ratkaisukeskeisesti ja keskitymme tulevaisuuteen. Meillä on halu oppia uutta ja suhtaudumme muutokseen mahdollisuutena. Toimimme ketterästi ja joustavasti. Haastamme omia ja toistemme uskomuksia jatkuvasti - kysyminen ja kyseenalaistaminen on toivottua. Kysymme kysymyksiä, olemme läsnä ja arvostamme toistemme mielipiteitä.
Digiosaaminen	1	Kyky nähdä mahdollisuutena, halu ja kyky hyödyntää tieto- ja viestintäteknikkaa omassa roolissa
	2	Hyödynämme työssämme tieto- ja viestintäteknikkaa. Näemme digitaidot ja osaamisen mahdollisuutena... Opiskelijoiden huomiointi... Toimimme Laureassa monialaisesti, digitaalisesti laajoissa verkostoissa, joissa tekniikka on väline, ei päämäärä.
	3	Hyödynämme työssämme laaja-alaisesti tieto- ja viestintäteknikkaa. Näemme digitaidot ja osaamisen 1.mahdollisuutena toimia työssämme menestyksekkäästi ja tarjota opiskelijoille joustavaa ja helposti saavutettavaa oppimista sekä siihen liittyviä korkeakoulupalveluja. Teknologian älykäs hyödyntäminen lisää myös työhyvinvointiamme ja mahdollistaa jatkuvan vuorovaikutuksen erilaisilla foorumeilla laajoissa verkostoissa, joissa tekniikka on väline, ei päämäärä.
	4	Teknologian ja laaja-alaisen viestintäteknikan älykäs hyödyntäminen on meille mahdollisuus ja edellytys menestyä työssämme. Monipuolista ja ajantasaista teknologiaa hyödyntämällä voimme tarjota opiskelijoille joustavat ja helposti saavutettavat korkeakoulupalvelut ja tukea heidän oppimistaan. Rohkeus kokeilla mahdollistaa jatkuvan vuorovaikutuksen laajoissa verkostoissa, joissa tekniikka on väline, ei päämäärä.

Taulukko 4: Kriittisten osaamisten tavoitetilakuvaukset

Vastaava yhteiskirjoittaminen (Esikola 1998; Laihanen 2006) toteutettiin 12 kriittisen osaamisen osalta. Tavoitetilojen kuvaaminen eteni yhteisöllisenä prosessina. Menetelmäksi valittiin yhteiskirjoittaminen (Eskola 1998; Laitinen 2006), koska tavoitteena oli muodostaa yhteinen teksti huomioiden useamman toimijan näkökulma. Kirjoittaminen eteni vaiheittain niin, että yksi aloitti, seuraava muokkasi ja täydensi ja niin edelleen (Taulukko 4). Lopulliset tavoitetilakuvaukset on koottu oheiseen taulukkoon (Taulukko 5; Liite 2):

Kriittinen osaaminen	Miksi tärkeä Avainsanoja itselle...	Tavoitetilan kuvaus
Digiosaaminen	Halu ja Kyky nähdä mahdollisuutena, halu ja kyky hyödyntää tieto- ja viestintäteknikkaa omassa roolissa	Teknologian ja laaja-alaisen viestintäteknikan älykäs hyödyntäminen on meille mahdollisuus ja edellytys menestyä työssämme. Monipuolista ja ajantasaista teknologiaa hyödyntämällä voimme tarjota opiskelijoille joustavat ja helposti saavutettavat korkeakoulupalvelut ja tukea heidän oppimistaan. Rohkeus kokeilla mahdollistaa jatkuvan vuorovaikutuksen laajoissa verkostoissa, joissa tekniikka on väline, ei päämäärä.
Muutoskyvykyys	Kyky muuttaa toimintatapoja, uudistua, oppia uutta, asenne	Tunnistamme ja ennakoimme omassa toimintaympäristössämme tapahtuvat muutokset. Toimimme ratkaisukeskeisesti ja keskitymme tulevaisuuteen. Meillä on halu oppia uutta ja suhtaudumme muutokseen mahdollisuutena. Toimimme ketterästi ja joustavasti. Haastamme omia ja toistemme uskoksia jatkuvasti – kysyminen ja kyseenalaistaminen on toivottua. Kysymme kysymyksiä, olemme läsnä ja arvostamme toistemme mielipiteitä.

Taulukko 5: Tavoitetilakuvaukset valmis

Tavoitetilojen kuvaukset kirjoitettiin loka- ja marraskuussa 2016 (Taulukko 5) yhteiskirjoittamisen menetelmän avulla (Eskola 1998; Laihanen 2006). Tavoitetilakuvaukset tulevat osaksi kehityskeskusteluja vuonna 2017, jolloin jokainen henkilöstön jäsen pääsee arvioimaan omaa osaamistaan suhteessa Laurean kriittisiin ja strategiaan osaamisiin. Kehityskeskusteluista on tarkoitus kerätä palautetta ja kokemuksia, jotta tunnistettujen osaamisten vaikuttavuutta voidaan arvioida ja sitä kautta toimintatutkimuksen mukaisesti jatko kehittää. Jatkossa kriittisiä ja strategisia osaamisia sekä tavoitetiloja arvioidaan vähintään vuosittain. Niitä muokataan tilanteen ja tarpeen mukaan.

Asiantuntijaryhmä käsitteli tavoitetilakuvaukset viimeisessä tapaamisessa 8.12.2016. Tämä oli myös kehittämistyön ensimmäisen vaiheen päätös. Ryhmän tapaamisessa todettiin, että kehittämiselle asetetut tavoitteet on saavutettu ja kehittämisen seuraava vaihe voi alkaa alkuvuodesta 2017.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli miten asiantuntijaorganisaation strategista osaamisen johtamista voidaan kehittää yhteisöllisenä prosessina. Kehittämistyö toteutettiin yhteisöllisenä työnä ja siihen osallistettiin henkilöstöä laajasti koko organisaatiosta. Kehittämistyö käynnistyi Great Place to Work- kyselyllä, jossa jokaisella henkilöstön jäsenellä oli mahdollisuus vastata kysymyksen tärkeäksi koetuista osaamisista Laurean tulevaisuuden kannalta.

Kaikilla henkilöstön jäsenillä ei ollut mahdollisuutta osallistua työpajoihin, mutta tärkeää oli varmistaa riittävän näkökulman saaminen määrittelytyön tueksi. Osaamiset on otettu osaksi kehityskeskusteluja ja jokainen henkilöstön jäsen käy niiden pohjalta keskustelua kuluvan vuoden aikana.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli mitkä ovat vaadittavat kriittiset osaamiset ja millä strategialähtöisillä osaamisilla saavutetaan Laurean Strategiassa 2020 asetetut tavoitteet. Nämä on kuvattu opinnäytetyön luvussa viisi. Kolmantena tutkimuskysymyksenä pohdittiin miten mahdollistetaan asiantuntijoiden kokevan työnsä merkitykselliseksi sekä miten mahdollistetaan sitoutuminen organisaation tavoitteisiin. Tämä on toteutunut osallistavan, yhteisöllisen kehittämisen mahdollistamisella.



Kuvio 35: Henkilöstön ja esimiesten näkemys tärkeiksi koetuista osaamisista

Henkilöstön ja esimiesten näkemyksissä tärkeiksi koettujen osaamisten osalta oli paljon yhteisöllisyyksiä (Kuvio 35). Samoiksi tunnistettuja osaamisia olivat esimerkiksi palvelumuotoilu, kehittämisosaaminen, johtamisosaaminen ja kansainvälisyys. Muita yhtäläisyyksiä olivat myös ohjaukseen, Lean ja taloustaidot. Henkilöstön vastauksissa korostuivat esimiehiä enemmän konkreettiset arjessa tarvittavat taidot kuten esimerkiksi kierrätys ja tietotekniset taidot. Lisäksi henkilöstön vastauksissa esimiestaitoja ja johtamistaitoja korostettiin monesta näkökulmasta.

Keskeisin ero henkilöstön ja esimiesten työpajan tulosten välillä oli se, että esimiehet nostivat esille enemmän näkemystä sen osalta, miten osaamistasot voidaan saavuttaa eli he toivat rinnalle myös toimintatapoja. Tuloksissa nousi esimerkiksi esille asioita, kuten rohkeutta tekemiseen, co-creation, ymmärrys ja näkyvillä oleminen.

Henkilöstöä on osallistettu kehittämistyöhön ja pyritty varmistamaan riittävän kattava näkemys kehitettävästä asiasta. Kyseessä on strateginen kehittämistyö ja on ollut tärkeää varmistaa riittävän kattavan näkökulman saaminen samalla kuitenkin varmistaen, että strategiset tavoitteet saavutetaan. Koko henkilöstön osallistaminen työpajoihin ei ole ollut mahdollinen muun muassa aikataulusyistä eikä myöskään tarkoituksenmukaista. Työpajoihin on pyritty kuitenkin saamaan kattava edustus eri henkilöstöryhmistä.

Prosessista oppimisen ja seuraavien kehittämistutkimusten näkökulmasta katsottuna henkilöstöä olisi voinut osallistaa vieläkin enemmän kehittämisen eri vaiheisiin. Tämä ennen kaikkea laajemman vuoropuhelun ja erilaisten näkemysten jakamisen kannalta, jotta uuden oppimista ja kehittymistä aidosti pääsee syntymään. Mitä kattavammasta näkemyksestä osaamiset määrittellään sen paremmin ne vastaavat organisaation tavoitteita ja tahtotilaa. Henkilöstön sitoutuminen organisaation strategiaan tavoitteisiin on mahdollista, jos asiantuntijat pääsevät vaikuttamaan siihen suuntaan mihin organisaatio on menossa, yhteiseen päätöksentekoon ja oman työn sisällön suunnitteluun. (Bailey & Madden 2016; Mäki 2014, 83.) Näenkin, että kehittämistyön aikana on opittu, että henkilöstön näkemyksen saaminen kehittämistyön seuraavaan vaiheeseen, substanssiosaamisten määrittelytyöhön, on erittäin tärkeää ja keskeistä sen onnistumisen kannalta.

## 6.1 Kriittiset osaamiset strategian näkökulmasta

Kun tarkastellaan osaamisia strategian seitsemän kohdan kautta, huomataan, että tunnistetut osaamiset kohtaavat strategian tavoitteiden kanssa (Taulukko 6):

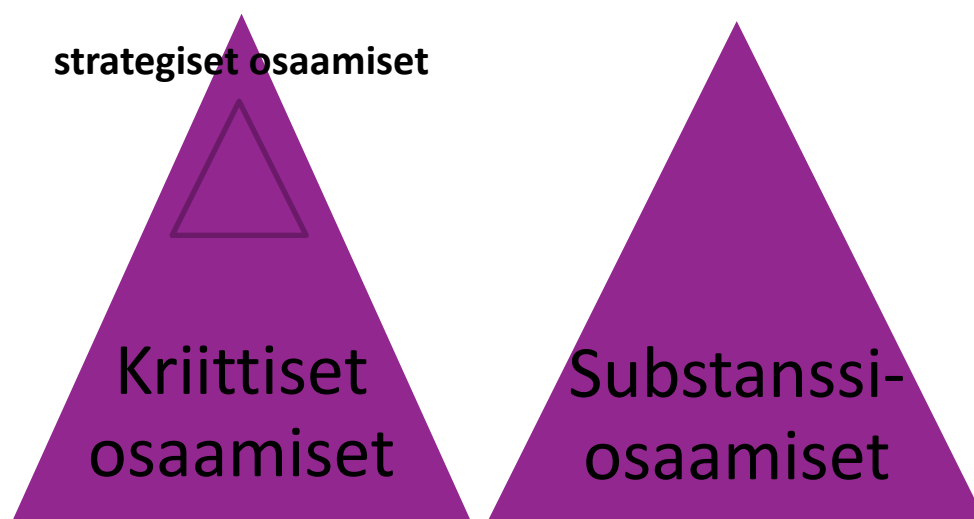
Strategian kohta	Tunnistettu osaaminen, joka vastaa strategian tavoitteeseen
<b>Sinun korkeakoulusi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagogiikka- ja ohjausosaaminen</li> <li>• Digiosaaminen</li> <li>• Hanke- ja projektiosaaminen</li> <li>• Yrittäjyys</li> <li>• Tulevaisuusosaaminen</li> </ul>
<b>Työelämään integroitunut korkeakoulu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alue- ja työelämäosaaminen</li> <li>• Pedagogiikka- ja ohjausosaaminen</li> <li>• Digiosaaminen,</li> <li>• Kansainvälisyysosaaminen</li> </ul>
<b>Yrittävän ihmisen korkeakoulu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrittäjyys</li> <li>• Muutoskyvykkyys</li> <li>• Hanke- ja projektiosaaminen</li> <li>• Ongelmanratkaisutaidot</li> </ul>
<b>Soveltavan tutkimuksen kansainvälinen korkeakoulu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hanke- ja projektiosaaminen</li> <li>• Ongelmanratkaisutaidot</li> <li>• Muutoskyvykkyys</li> </ul>
<b>Aluetta palveleva korkeakoulu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alue- ja työelämäosaaminen</li> <li>• Pedagogiikka- ja ohjausosaaminen</li> <li>• Kansainvälisyysosaaminen</li> </ul>
<b>Vastuullinen korkeakoulu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtamisosaaminen</li> <li>• Ongelmanratkaisutaidot</li> <li>• Muutoskyvykkyys</li> </ul>
<b>Ihmistä arvostava korkeakoulu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtamisosaaminen,</li> <li>• Muutoskyvykkyys</li> <li>• Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot</li> </ul>

Taulukko 6: Strategian tavoitteet ja tunnistetut osaamiset

Strategiasta (2015) keskeiseksi tavoitteeksi toiminnalle nousee opiskelija ja opiskelijan oppimisprosessin tukeminen. Tähän voidaan vaikuttaa henkilöstön pedagogiikka- ja ohjausosaamisella. Toiminnan tavoitteena on olla rohkea ja luova korkeakoulu, joka vaatii henkilöstöltä muutoskyvykkyyttä ja ongelmanratkaisutaitoja. Henkilöstön työhyvinvoinnin ja työssä menestymisen perustana on luottamus pääoma, jota mitataan Great Place to Work- kyselyn kautta vuosittain (Taulukko 6).

Luottamus pääoman syntymiseen voidaan vaikuttaa kehittämällä esimerkiksi henkilöstön yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Johtamisosaaminen on tunnistettu tärkeäksi osaamiseksi koko Laureassa. Johtamisosaamista voidaan lähestyä henkilöstön osalta itsensä johtamisen taidoilla

eli jokainen voi kehittyä kyseisellä osaamisalueella vaikka ei varsinaisesti toimisi esimiestehtävissä (Taulukko 6). Keskustelua kehittämistyön aikana syntyi esimerkiksi käsitteistä ja yhtenä vaihtoehtona esitettiin käsitteiden muuttaminen oman organisaation kielelle. Tästä kuitenkin luovuttiin, koska käsitteistä ei haluttu luoda keinotekoisia vaan tärkeäksi koettiin käsitteiden tunnistettavuus.



Kuvio 36: Osaamisen kokonaisuus

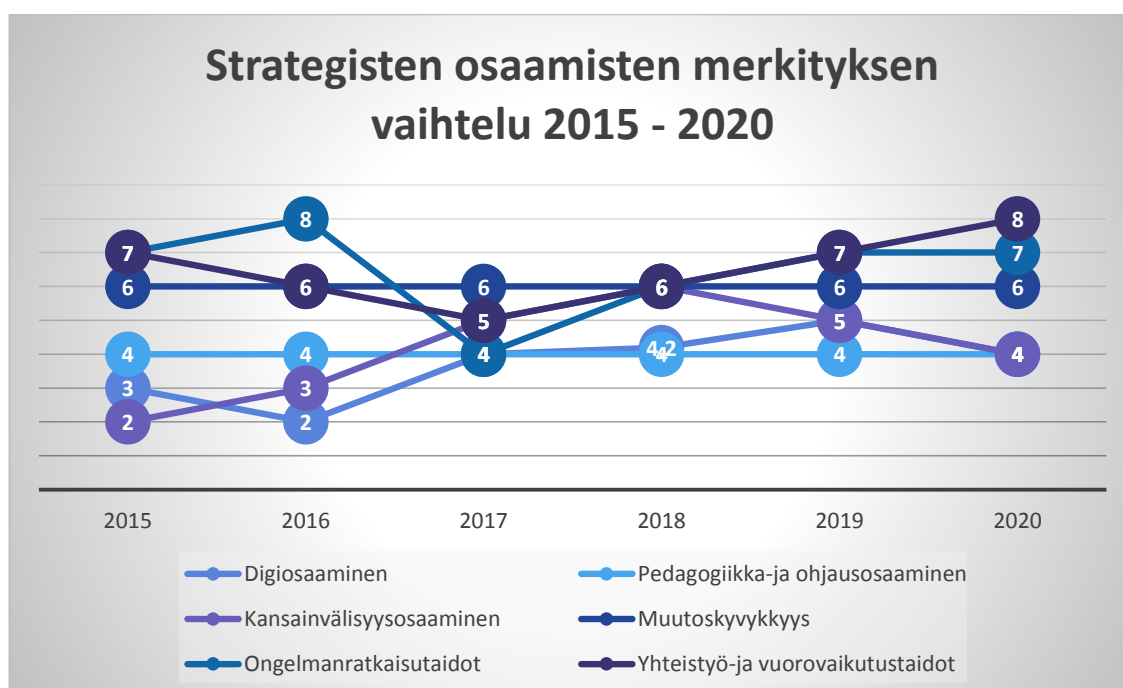
Tärkeää on huomioida, että osaamisen kehittäminen on kokonaisuus, johon tärkeänä osana liittyy myös substanssiosaamisten (ammattillisten osaamisten) määrittely (Kuvio 36). Näitä ei ole tarpeen arvottaa eli jokaisella osaamisalueella on tärkeä merkitys eikä kokonaisuus toimi ilman kaikki osa-alueita. Kehittämistyön vaiheistettiin ja substanssiosaamisten määrittely on vuorossa seuraavana kehittämisen vaiheena Osaaminen 2020- hankkeessa.

Yksi tapa tarkastella aihetta ja kokonaisuutta oli organisaation kyvykkyyksien kautta (capability). Kyvykkyydet koostuvat esimerkiksi prosesseista, yrityksen kulttuurista ja organisaatiorakenteista. Kokonaisuuden toisena osana on yksilöiden osaaminen eli kompetenssit (competences). Mitä osaamisia yksilöiltä vaaditaan, jotta strategia voi toteutua? Yksilön osaamista ovat esimerkiksi taidot, tiedot ja henkilön omat verkostot. Näitä molempia ohjaa yrityksen ja organisaation johtamisjärjestelmä. (Viitala 2009.) Kehittämistehtävän edetessä on käynyt ilmi, miten laaja kokonaisuus osaamisten tunnistaminen on ja miten paljon osa-alueita onnistunut osaamisen johtaminen pitää sisällään.

Toisaalta tulee huomioida yksilön ja henkilöstön tavoitteet sekä intressit osaamisen kehittämisessä ja toisaalta organisaation tavoitteet lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Yhdeksi haasteeksi

nousikin kehittämistyön aikana se, miten nämä kaikki osa-alueet tulevat huomioiduksi riittävän kattavasti, jotta osaamisen kehittämisestä ja määrittelystä on apua strategian tavoitteiden saavuttamisessa. Osaamisen tunnistamisen ja määrittelyn lisäksi tulee varmistaa myös, että organisaation prosessit ovat tätä tukevia. Erittäin suuri merkitys on myös organisaatiossa vallitsevalla yrityskulttuurilla. Prosessien ja yrityskulttuurin jatkuva kehittäminen osaamista vastaavaksi ja strategian tavoitteita tukevaksi onkin merkittävä tunnistettu tulevaisuuden haaste. (Viitala 2009.)

Organisaation strategian muutos vaikuttaa aina myös osaamisvaatimuksiin. Muutosten toteuttaminen edellyttää systemaattista suunnitelmaa ja toimintamallia osaamisen hankkimiseksi ja johtamiseksi. Osaamiset ovat sidottuja tiettyyn aikaan ja organisaation tilanteeseen. Yksi tapa tarkastella osaamisia on pohtia esimerkiksi viiden vuoden aikajänteellä, mitkä osaamiset ovat kriittisiä nyt, ja mitkä tulevaisuudessa. Onko osaamisen merkitys kasvussa vai vähenevässä vai pysyykö merkitys nykyisellä tasolla. Osa osaamisista voi myös olla tilapäisiä tai niitä tarvitaan ajoittain. (Viitala 2009.)



Kuvio 37: Esimerkki strategisten osaamisten merkityksestä 2015 - 2020

Kuviossa (Kuvio 37) on esimerkin omaisesti hahmotettu miten strategisten osaamisten merkitys voisi vaihdella vuosien 2015 ja 2020 välillä. Tulevaisuuden tutkimuksiin ja megatrendeihin peilaten (Sitra 2015) voidaan katsoa, että ammattikorkeakoulussa pedagogiikka- ja ohjausosaamisen merkitys pysyy hyvin tasaisena eli sen merkitys tuskin vaihtelee suuresti tällä aikavälillä. Digiosaamisen merkityksestä puhutaan nyt paljon, mutta sen merkitys integroituu osaksi arkea tulevaisuudessa ja siitä näkökulmasta se ei omana osaamisena välttämättä enää



ole yhtä merkityksellinen. Toisaalta ongelmanratkaisutaidot ja muutoskyvykkyyden merkitys on todennäköisesti myös tulevaisuudessa suurta.

Työn alussa käytiin läpi World Economic Forumin tekemää ennustetta ja tutkimusta työn tulevaisuudesta sekä mitä osaamisia tulevaisuuden taitajalla on oltava. Osaamisia on verrattu Laurea-ammattikorkeakoulussa tunnistettuihin osaamisiin (Taulukko 7).

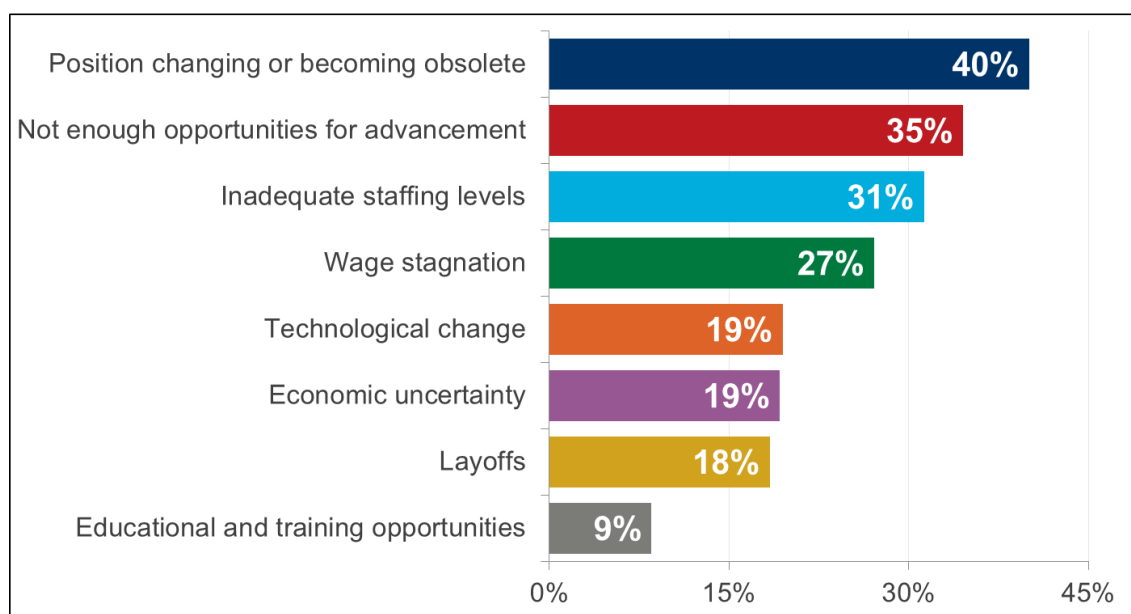
World Economic Forumin tutkimus	vertailu Laurea ja World Economic Forum välillä
Monimutkainen ongelman ratkaisu	ongelmanratkaisutaidot, digiosaaminen
Kriittinen ajattelu	ongelmanratkaisutaidot,
Luovuus	ongelmanratkaisutaidot, muutoskyvykkyys, tulevaisuusosaaminen, digiosaaminen
Ihmisten johtaminen	johtamisosaaminen, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot
Muiden kanssa koordinointi	yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, johtamisosaaminen, verkosto-osaaminen
Emotionaalinen älykkyys	johtamisosaaminen, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot
Päätöksenteko	johtamisosaaminen, ongelmanratkaisutaidot
Palvelu	yrittäjäyys, alue- ja työelämäosaaminen, pedagogiikka- ja ohjausosaaminen, hanke- ja projektiosaaminen, digiosaaminen
Neuvottelutaidot	ongelmanratkaisutaidot, verkosto-osaaminen, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot
Kognitiivinen joustavuus	ongelmanratkaisutaidot, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, pedagogiikka- ja ohjausosaaminen

Taulukko 7: vertailu World Economic Forumin osaamiset vs. Laurea 2020

Kun tunnistettuja osaamisia tarkastellaan, huomataan, että osaamisissa on paljon samoja teemoja, vaikka niistä käytetään eri termejä (Taulukko 7). Osaamisissa on sekä yhtäläisyyksiä että eroja, samoja teemoja vaikka niistä käytettäisiin eri termejä. Toisaalta, kun verrataan tunnistettuja osaamisia vuonna 2017 Suomessa julkistettuun selvitykseen ”kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta” nousee kummassakin esille esimerkiksi yhteistyö ja vuorovaikutustaidot. Toimiminen verkostoissa, sosiaaliset taidot sekä tunneäly nousevat myös keskeisiksi osaamisiksi. Pohdittavaksi nouseekin mitä osaamisella tulevaisuudessa tarkoitetaan? Yksilön osaamisesta ja yksittäisistä taidoista siirrytään kohti yhteisön osaamista. Osaaminen on enemmänkin tiedon soveltamista vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja eräänlaista kulttuurista pääomaa (Dufva ym. 2017, 21.)

Kun tarkastellaan, mitkä asiat työntekijöitä eniten huolettavat (Kuvio 38), niin yhtenä merkittävimmistä nousee esille, ettei heillä olisi riittävästi mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja edetä urallaan.

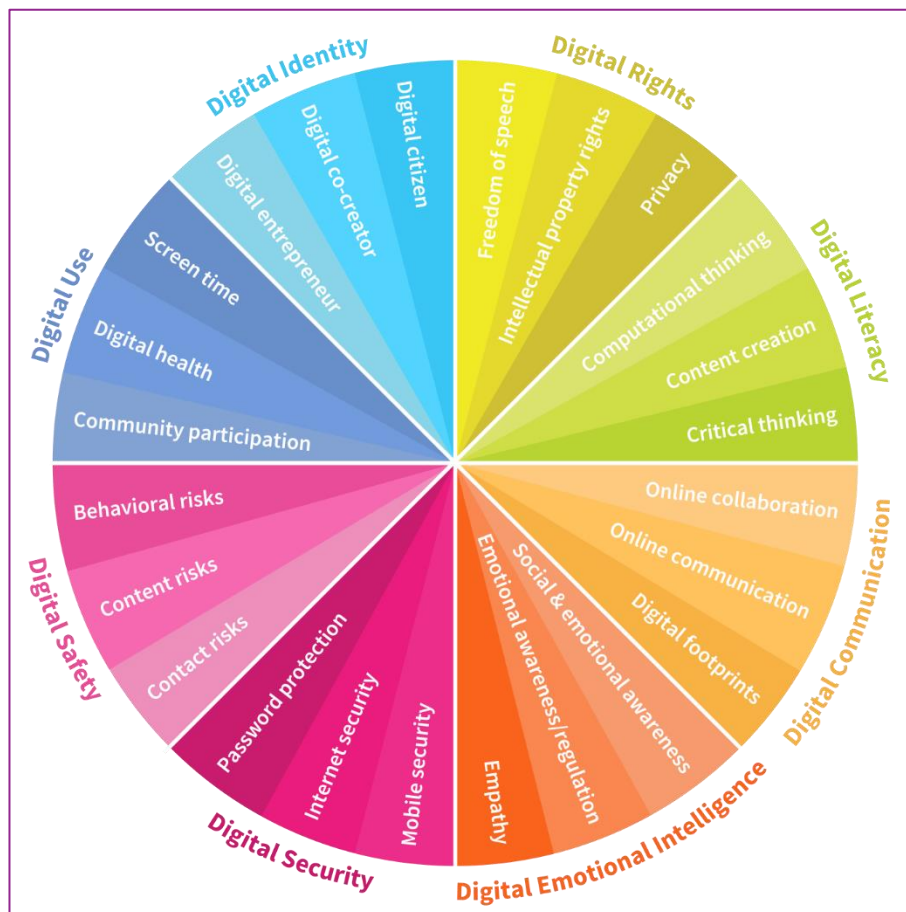
### Employees' top job concerns



Kuvio 38: Työntekijöiden suurimmat huolenaiheet koskien työtä (Gregory 2015)

Tämän huolenaiheen on tunnistanut jopa 35 % kyselyyn vastanneista. Osaamisen alle läheisesti liittyvä kouluttautumismahdollisuudet huolettavat 9 % vastaajista. Kehittämistyökin on osoittanut suuntaa sille, että laadukkaalla osaamisen johtamisella voidaan yrityksessä vaikuttaa myös näihin työntekijöitä huolta aiheuttaviin asioihin. Kriittisten osaamisten määrittely on yksi mahdollinen askel vähentää tätä huolta asiantuntijaorganisaation henkilöstön keskuudessa. (Gregory 2015.)

Yhdeksi osaamismäärittelytyön haasteeksi tämän kehittämistyön aikana nousi, millä tasolla osaamisia määritetään ja kuvataan. Kuvassa (Kuvio 39) havainnollistetaan esimerkin kautta digiosaamisella, miten osaaminen koostuu eri osa-alueista.



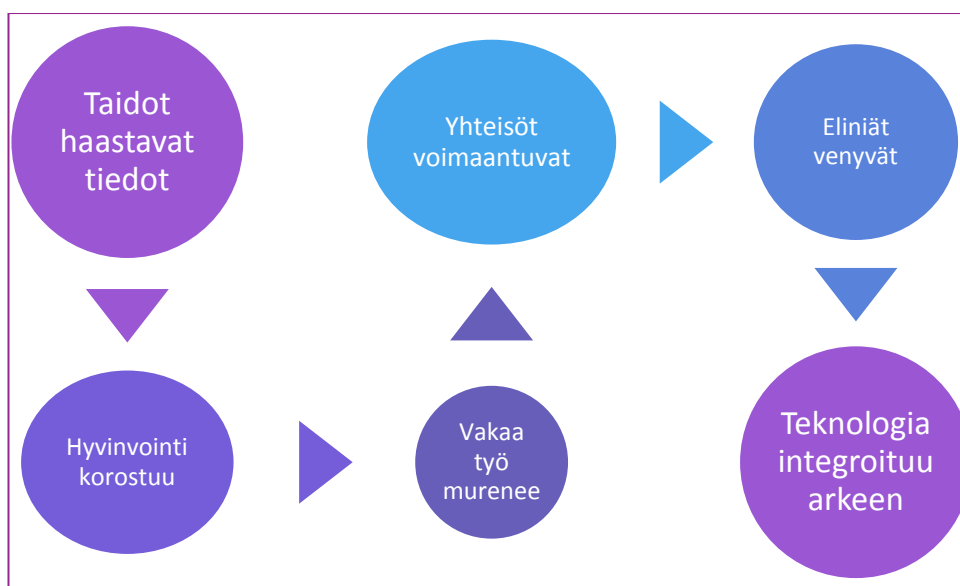
Kuvio 39: Digiosaamisen osa-alueet (World Economic Forum 2016)

Digiosaaminen voi tarkoittaa eri asioita eri ihmisille (Kuvio 39). Miten määritetään esimerkiksi se miten monta osa-aluetta tulee henkilön hallita, jotta voi sanoa olevansa digiosaaja? Millä tasolla eri osa-alueiden tulee olla? Mikä on taso, jolla henkilöstön jäsenten tulee olla vai riittääkö, että vain osa henkilöstöstä on kyseisen osaamisalueen osaaja? Minkälaisia työkaluja organisaatio tarjoaa esimiehille, jotta heillä on mahdollisuus objektiivisesti arvioida osaamisia? Onko arvioiminen tarpeen ja jos on, niin millä tasolla? Muun muassa näitä haasteita kehittämistyö nosti esille, jotka organisaation on tulevaisuudessa kyettävä ratkaisemaan.

Osaamismäärittelytyön vaikuttavuutta tulee kyetä jollain tavalla mittaamaan. Päätökset arvioinnin tavasta päätetään myöhemmin. Oleellista on, että valittu arviointimenetelmä antaa tarkoituksenmukaista tietoa ja tukee strategian tavoitteiden saavuttamista. Organisaation johdon tulee kyetä vastaamaan mitä arvioidaan, minkä takia ja mihin tietoa käytetään. Yksittäisen henkilön arvioinnin sijaan on mahdollista, että arvioinnin kohteena on organisaation

osaaminen. Keskeistä on tiedon hyödynnettävyys. Osaamisen johtamisen näkökulmasta on tärkeä saada tietoa osaamisen määrästä ja laadusta ja ennenkaikkea siitä osaamisesta, mikä organisaatiosta mahdollisesti puuttuu, jotta asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Viitala 2009.)

Yksi näkökulma työlle oli tutkia asiaa tulevaisuuden megatrendien ja muutosajureiden kautta (Sitra 2014.). Sitran esille nostamien megatrendien kautta tunnistettiin Laurean kannalta keskeisimmät ja ne on kuvattu alla olevassa kuvassa (Kuvio 40).



Kuvio 40: Keskeiset megatrendit osaamisen johtamisen näkökulmasta (Sitra 2014 mukaan)

Sitran megatrendeistä tunnistettiin tämän kehittämistyön kannalta keskeisimmät teemat (Kuvio 40). Näitä ovat taidot haastavat tiedot, hyvinvointi korostuu, yhteisöt voimaantuvat, vakaa työ murenee, eliniät venyvät ja teknologia integroituu arkeen. Osaamisen johtamisen kehittämisen näkökulmasta nämä ovat teemoja, jotka haastavat työelämää uudistumaan. Samanaikaisesti yksilön ja organisaation osaamisilta vaaditaan erilaisia asioita kuin aiemmin. Vuonna 2017 Sitra nostaa esille trendinä työn ja toimeentulon arvoituksen, jossa korostuu elinikäisen oppimisen tärkeys niin digitalisaation kuin väestön ikääntymisen myötä.

Kehittämistyön keskeisiä käsitteitä oli organisaation oppiminen ja tiedon soveltaminen (Engeström; Kolb; Sydänmaanlakka). ”Ekspansiivisessa oppimisessa organisaatio ei ainoastaan erittele ja arvioi uudelleen toimintansa pohjana olevia arvoja ja normeja - se myös rakentaa itselleen uuden toimintamallin ja ottaa sen käyttöön. Organisaatio kirjaimellisesti oppii jotta-kin, mitä vielä ei ole.” Onnistumisen arvioiminen luotettavasti on kuitenkin mahdollista vastaitten, kun kriittiset osaamiset ovat olleet osana organisaation toimintaa vähintään kuluvan toimintavuoden, mielellään hieman pidemmän aikaa.

Kehittämistyön aikana todettiin, että kriittiset- ja strategiset osaamiset määritellään muun muassa sen vuoksi, että niillä erotetaan kilpailijoista ja ne erilaistavat kyseisen ammattikorkeakoulun muista, niitä osaamisia, joita edellytetään toiminnan onnistumiseksi (Viitala 2009.). Haasteena onkin löytää tasapaino kilpailuetua tuovan osaamisen ja toiminnan kautta luontevasti tarvittavien osaamisten välillä. Osaamislista on tietyllä tavalla ennakoitavissa ja kaikissa korkeakouluissa samankaltainen. Kilpailijoista erottuvat osaamiset tulevat todennäköisesti enemmän näkyviin vasta tulevan substanssiosaamistyön määrittelyn kautta.

## 6.2 Johtopäätökset menetelmällisistä ratkaisuista

Yhteisöllinen työskentely nostaa organisaation vuorovaikutuksen keskiöön toimijoiden välillä. Vuorovaikutuksen lisääntyminen, yhteinen keskustelu ja dialogi ovat itsessään arvokasta. Lisääntyneen kommunikoinnin ja vuoropuhelun voidaan katsoa lisäävän luottamusta sekä mahdollisuutta yhdistää erilaiset näkemykset (Junginger 2013, 23). Yhtenä tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että vuorovaikutus mahdollistaa näkemysten yhdistämisen eli sekä yksilön että organisaation osaamistavoitteet on mahdollista yhdistää tai ainakin niistä on mahdollista saavuttaa parempi ymmärrys osapuolten välillä. Myös sitoutuminen strategiaan tavoitteisiin on mielestäni parempaa, kun henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua yhteisöllisesti sekä strategian laatimiseen, että keskeisten osaamisten tunnistamiseen.

Yhteisöllistä työskentelyä pidettiin tämän kehittämistyön onnistumisen kannalta yhtenä keskeisenä asiana. Kehittämistyön eri vaiheisiin on osallistettu Laurean henkilöstöä. Tämä on ollut tärkeää riittävän laajan näkökulman saamiseksi. Toisaalta myös sitouttamisen kannalta yhteisöllisellä työskentelyllä on ratkaiseva merkitys. Henkilöstöä kuullaan ja sen näkemys on arvokasta. Tasapainoilu henkilöstön osallistamisen ja strategisen näkökulman varmistamisen kanssa on ollut keskeinen haaste työn kannalta. Riittävän laajan, mutta samalla strategisen näkökulman saaminen on vaikuttanut esimerkiksi työpajojen sisältöjen suunnittelussa.

Kun kehittämistyön onnistumista peilataan Kolbin malliin (1984), lähtökohtana oli oppijan oma kokemus ja yhtä tärkeänä tutkittavan ilmiön havainnointi, tietoinen pohtiminen, sekä ilmiön ymmärtäminen. Toisaalta samanaikaisesti työn haasteet ovat muuttumassa ja ovat aiempaa monimutkaisempia, jolloin yhdessä oppiminen korostuu (Ala-Laurinaho, Koli, Kurki & Schaupp 2013, 94). Johtopäätöksenä todettakoon, että yhteisöllinen oppiminen on tästä näkökulmasta katsottuna vasta alussa, vaikkakin lähtenyt hyvin käyntiin. Yhteisöllisen kehittämisen toimintakulttuurin luominen vaatii aikaa ja harjoittelua sekä asiantuntijoilta että esimiehiltä. Tämä vaatii oppimisen lisäksi muutosta esimerkiksi asenteissa, toimintakulttuurissa ja prosesseissa. Pidänkin tärkeänä, että henkilöstöllä on kehittämisen seuraavassa vaiheessa entistä suurempi rooli, kun substanssiosaamisten määrittelytyö käynnistyy. Substanssiosaamisten

osalta henkilöstöllä on paras näkemys vallitsevasta tilanteesta ja mitä osaamisia työn tekeminen vaatii. Osallistava kehittäminen lähtee yhdessä kehittämisen ajatuksesta ja on tärkeää, että osapuolet osallistuvat aktiivisesti yhteiseen kehittämiseen prosessin joka vaiheessa sen alusta loppuun asti.

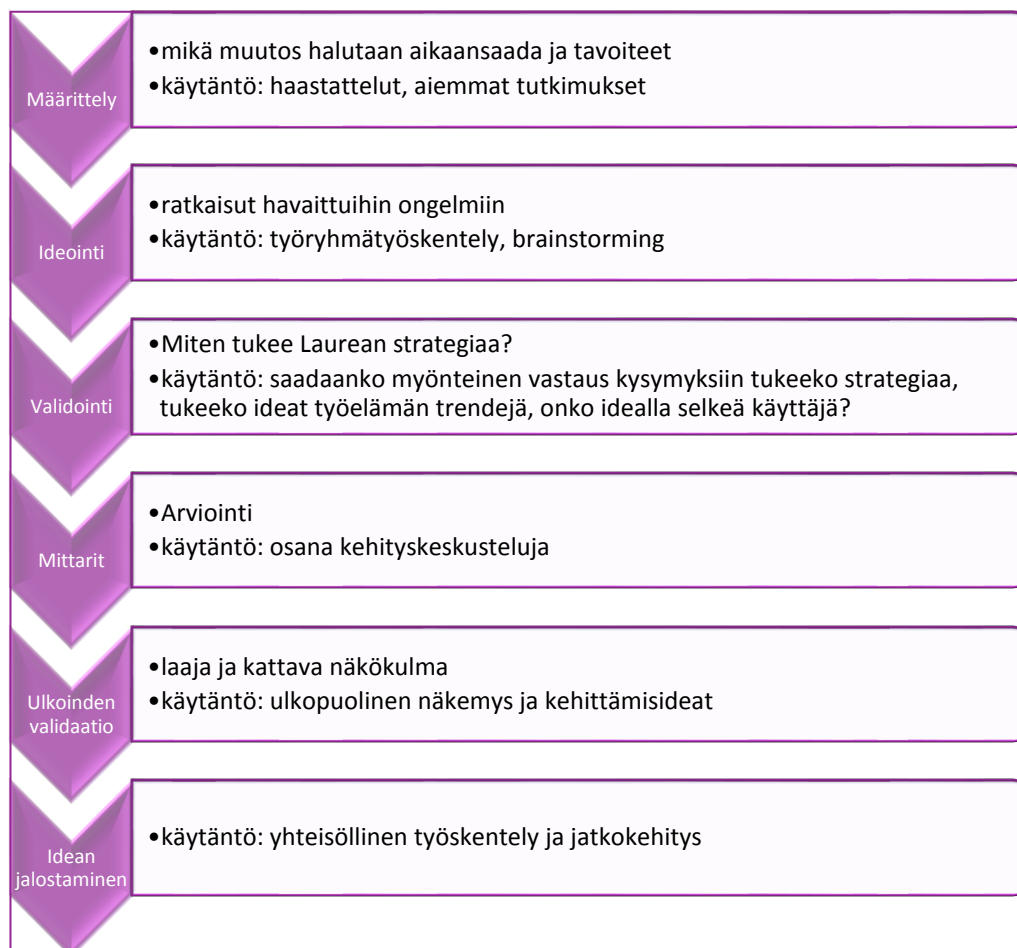
### 6.3 Luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyötä varten on selvitetty ammattikorkeakoulu kentän historiaa ja niitä vaiheita, miten nykytilaan on päädytty. Tämä on ollut tärkeä prosessin onnistumisen kannalta, jotta kehitettävästä ilmiöstä on muodostunut riittävän syvä ymmärrys. Opinnäytetyön luotettavuutta on parannettu tutustumalla laajasti aiheeseen liittyvään teoriakirjallisuuteen sekä ajankohtaiseen tutkimustietoon. Luotettavuutta ja laatua mitataan laadullisessa opinnäytetyössä reliabiliteetin ja validiteetin keinoin. Valituilla mittareilla ja tutkimuksen asetannalla varmistetaan validiteettia ja vastaavasti reliabiliteetti valittujen mittareiden ja tulosten luotettavuuden kautta. Opinnäytetyön vaiheiden ja tulosten dokumentointi ovat keskeisessä asemassa luotettavuuden arvioinnissa. (Kananen 2014, 125.) Kaikki opinnäytetyön vaiheet on dokumentoitu ja säilytetty, jotta tulosten aitous ja luotettavuus on mahdollista arvioida.

Koska opinnäytetyön tekijä on työsuhteessa tutkittavaan organisaatioon, on ollut tärkeä tiedostaa mahdolliset vaikutukset prosessiin sekä tekijän omat asenteet ja ennakkokäsitykset. Tässä yhteydessä tekijä on pyrkinyt kriittisesti arvioimaan ja ottamaan nämä huomioon kehittämistyön eri vaiheissa. Tutkimuksen onnistuminen perustuu toimijoiden väliseen luottamukseen ja vaatii toimijoilta sitoutumista sekä avointa vuorovaikutusta ja osallistumista. (Kuula 2006; Aaltola & Valli 2010, 214). Tämän vuoksi onnistuneen tiedonkeruun varmistamiseksi on sovittu toimijoiden kesken selkeät pelisäännöt toimintatavoista ja vastuista. Esimerkiksi työpajoissa opinnäytetyön tekijä on toiminut havainnoitsijan roolissa tai fasilitoijana, mutta ei ole osallistunut itse työskentelyyn. Rooli onkin ennen kaikkea ollut kyselevä tavoitteena herätellä toimijat toteuttamaan muutokset itse. Toimintatutkimuksen haaste onkin ollut siinä, mikä osa on tutkimusta ja mikä kehittämistoimintaa, jotta tutkimuksellisuuden kriteerit kuitenkin täyttyvät.

Validointi on toteutettu vastaamalla kysymyksiin tukeeko määritelty osaaminen Laurean strategiaa ja sen eri osa-alueita sekä tukeeko idea työelämän trendejä ja onko osaamiselle selkeä tarve? Näiden kautta on pyritty varmistamaan aineiston kattavuutta sekä riittävyttä. Opinnäytetyössä on kuvattu vaihe vaiheelta toimintatutkimuksen eteneminen ja syklimäisyys miten vaiheet ovat seuranneet toisiaan. Toistettavuuden kannalta haasteena on, että kehittämisen kohteena on ollut yhden organisaation tarpeista lähtenyt kehittämistyö eivätkä tulokset

ole suoraan sovellettavissa toiseen organisaatioon. Toisaalta prosessi ja syklimäinen eteneminen sekä vaiheet miten tuloksiin on päädytty, voidaan toistaa samanlaisena muissakin organisaatioissa. Vaiheet on kuvattu (Kuvio 41).



Kuvio 41: Luotettavuuden arviointia (Laurea 2015)

Lisäksi kehittämistyön aikana on mietitty mittareita, joiden avulla osaamisen tasoja voidaan arvioida. Tässä yhteydessä on sovittu, että osaamiset otetaan osaksi tulevia kehityskeskusteluja. Ulkoinen validointi on haettu käyttämällä kehittämistyössä myös ulkopuolista asiantuntijaa, jotta on varmistettu riittävän laaja ja kattava näkökulma. Kehittämistyössä on korostunut yhteisöllinen työskentely eli jokaisessa vaiheessa on yhteisesti kehittämällä jalostettu ideaa eteenpäin (Kuvio 41). Tämä lisää työn luotettavuutta, koska näkemys perustuu yhteisöllisesti tuotettuun tietoon eikä ole opinnäytetyön tekijän oma näkemys tutkittavasta ilmiöstä.

#### 6.4 Seuraavat tutkimusaiheet

Työn pohjalta seuraavia tutkimuksen aiheita on, miten saatua toimintatutkimuksen avulla kerättyä tietoa voidaan hyödyntää substanssiosaamisten määrittelytyössä. Lisäksi erittäin tärkeä kehittämisen kohde ja tutkittava asia on organisaation avainroolien määrittely. Myös se, miten osaamisia on mahdollista arvioida, on keskeinen tutkimuksen kohde. Arvioinnin kautta organisaatio saa tärkeää tietoa, jotta toimintaa voidaan kehittää ja viedä strategisesti oikeaan suuntaan. Muita tutkimuksen aiheita ovat miten kehittämistyön pohjalta voidaan rakentaa toimiva osaamisen johtamisen toimintamalli organisaatioon tai miten esimiestyötä voidaan kehittää ja tukea osaamisen johtamisen kautta? Lisäksi sen selvittäminen, miten päästään osaamisen määrittelystä osaamisen ennakointiin? Yksi mahdollinen tutkimuksen aihe on, miten osaamistasoa voidaan organisaatiossa nostaa ja miten yrityksen johto ja esimiehet voivat saada tästä tietoa. Onko vaihtoehtona benchmarkata kunkin osaamisen kohdalla kyseisen alan parhainta osaajaa ja tietoa yhdistämällä luoda vankka osaamis pohja organisaatiotasoisesti?

Kehittämistyön aikana koottua materiaalia on mahdollista hyödyntää kehittämisen seuraavissa vaiheissa ja varmistaa näin myös hiljaisen tiedon siirtyminen. Yhteisöllisen kehittämisen aikana käyty dialogi ja työskentely mitataan jatkossa henkilöstön sitoutumisena ja merkityksellisyyden kokemuksena niin organisaatioon kuin omaan työhönsä. Kehittämistyö on esimiehiltä saadun palautteen perusteella edistänyt oppimista tukevaa ja kokeilukulttuuriin kannustavaa työyhteisöä ja saanut kiitosta etenkin yhteisölliseen työhön kannustaneesta kehittämisestä.

Toimintatutkimuksen tulokset osoittavat, että ammattikorkeakoulun tulevaisuuden osaaja on kansainvälinen toimija, jolla on yrittäjämäinen ote työhön. Henkilöstön osaamista johdetaan ennakoivasti ja johdonmukaisesti. Ammattikorkeakoulun henkilöstöllä on oltava vahva alueen ja työelämän tuntemus. Opetus- ja ohjaus toteutetaan yhteistyössä työelämän kanssa, mikä vaatii tuekseen vahvaa hanke- ja projektiosaamista. Keskeiseksi nousee johtamisosaaminen, joka on ennenkaikkea kykyä johtaa itseään riippumatta henkilön asemasta tai tehtävänimikkeestä organisaatiossa.

Osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus ja kehittämistyön keskeinen havainto liittyykin siihen, että se on jatkuva prosessi. Toimintatutkimuksen prosessin mukaisesti kehittämistyö jatkuu kyisessä organisaatiossa myös opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.



## Lähteet

- Aaltola J. & Valli R. (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: PS-kustannus.
- Ahokallio-Leppälä, H. 2016. Osaaminen keskiössä - ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Väitöskirja: Tampereen Yliopisto.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. Työ- ja elinkeinoministeriö, Työllisyys- ja yrittäjyysosasto. TEM raportteja 14/2012.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Uudistettu painos. Riika: Osuuskunta vastapaino.
- Aura O, Ahonen G & Ilmarinen J. 2009. Strategisen työhyvinvoinnin tila Suomessa. Helsinki: Excenta.
- Ala-Laurinaho, A., Kurki, A-L., Koli, A. & Schaupp, M. 2013. Yhteinen muutos - työhyvinvointia työtä kehittämällä. Työterveyslaitos.
- Boudreau, J W. & Ziskin, I. 2011. The Future of HR and Effective Organizations. Organizational Dynamics 40.
- Care, E., Anderson, K. & Kim, H. 2016. Visualizing the Breadth of Skills Movement Across Education Systems - Skills for a changing world. Universal Education at Brookings.
- Cassner-Lotto, J. & Wright Benner, M. 2006. Are They Really Ready to Work? Employers' Perspectives on the Basic Knowledge and Applied Skills of New Entrants to the 21<sup>st</sup> Century Workforce. USA: Society for Human Resource Management.
- Collins, J. 2002. Hyvästä paras - Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät. Talentum: Helsinki.
- Davies, A., Fidler, D. & Gorbis, M. 2011. Future Work Skills 2020. Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute. Palo Alto California.
- Dufva, M., Halonen., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja J. 2016. Miltä näyttää työn tulevaisuus? Tilannekatsaus ja kuusi muutostulkua.
- Dufva, M., Halonen., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja J. 2017. Kohti jaettavaa ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta julkaisusarja 33/2017.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. 1998: Yhteiskirjoittaminen ja ”yhteis”kirjoittaminen tieteellisen tuottamisen prosesseina. - artikkeli teoksessa kirjoituksia tieteellisestä kirjoittamisesta (toim. Jari Eskola). Tampereen yliopisto: Tampere.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino: Helsinki.
- Hanhinen, T. 2011. Osaamisen hallinta on työelämän haaste ja valtti. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2011.
- Heiskanen, E. & Salo, J. 2015. Eettinen johtaminen - Tie kestävään menestykseen. Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15 uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hitt, M., Keats, B. & DeMarie, S. 1998. Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. Academy of Management Executive. Vol 12. No4.

Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy: Helsinki.

Jokinen, Arja - Juhila, Kirsi 2002: Yhdessä kirjoittaminen. - Artikkeliteoksessa Tieteellinen kirjoittaminen (toim. Merja Kinnunen ja Olli Löytty). Vastapaino. Tampere.

Jokinen, L. & Saarimaa, R. 2013. Osaamisen ennakoitua ja tulevaisuuden osaamistarpeita. Helsinki: Opetushallitus.

Junginger, S. 2013. Public Foundations of Service Design. Service Design with Theory. Discussions on Change, Value and Methods. 2nd. Revised Edition. Vantaa; HansaBook.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Keuruu: Otava.

Järvinen, P., & Järvinen A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinajan kirja.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona - Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu - Jamk.fi.

Kolb, D., A., 1984a. Experiential learning. Experience as the source of learning and development. Prentice-Hall: New Jersey.

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampereen Yliopisto.

Koukkari, J. 2010. Monimuototyö ja monimuotoisen työn edellytykset ja mahdollisuudet upseerin työtehtävissä. Maanpuolustuskorkeakoulu.

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

Kupias, P. 2001. Oppia opetusmenetelmistä. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja: Tampereen Yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis: 867.

Mahlamäki-Kultanen, S., Hämäläinen, T., Pohjonen, P. & Nyssölä, K. (toim.). 2013. Maailman osaavin kansa 2020 - Koulutuspolitiikan keinot, mahdollisuudet ja päämäärät. Helsinki: Opetushallitus.

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro.

Manka, M-L. & Mäenpää M. 2010. Tulevaisuuden osaajaksi. Tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Manninen, A., Meristö, T., & Laitinen, J. 2014. Tulevaisuuden muutosvoimat ja niiden vaikutus osaamiseen teknologia-alalla 2025. Vantaa: Laurea Julkaisut.

- Miettinen, S.(toim.). 2014. Muotoiluajattelu. Teknologiainfo Teknova Oy.
- Mäkelä-Marttinen I. (toim.) 2009. Luova työ tutkimuksen kohteena. Avauksia Design-alojen metodologiaan. Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Oppimateriaali. Nro 23.
- Neilimo, K. 2004. Yrityksen yhteiskuntavastuu ja hyvä yrityksen johtaminen: Käytännön johtamisen asettaminen teoreettisen viitekehyksen yhteyteen. Tampereen Yliopisto.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOYpro.
- Otala, L & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva: WSOYpro.
- Parent-Thirion, A., Vermeylen, G., van Houten, G., Lyly-Yrjäläinen, M., Biletta, I., & Cabrita, J. 2012. Eurofound Working Conditions Survey: Fifth European Working Conditions Survey. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Pernaa, J. 2013. Kehittämistutkimus opetuslalla. Juva: Ps-Kustannus.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.
- Reason, P. & Bradbury, H. (2008) Introduction. Teoksessa P. Reason & H. Bradbury (eds.) The Sage Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice. London: Sage, 1-10.
- Ronkainen S., Pehkonen L., Lindblom-Yläne S.& Paavilainen E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Siemens, G. & Conole, G. 2011. Special Issue - Connectivism: Design and Delivery of Social Networked Learning. International Review in Open and Distance Learning, vol 12.3. (11).
- Soininen H., Sielunaho V. & Pohja E. 2015. Opiskelijan palveluympäristö Laureassa - opiskelijakeskeisten palvelujen kehittämiprojektin raportti 31.3.2015. Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäsorganisaatio. 2.painos Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2009. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Infoviestintä Oy.
- Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. 2010. Lähijohtajuuden, esimies-alaisuusteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa: Uotila, T(toim.). Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Vipuvoimaa Eu:lta 2007 - 2013. Osaamisen johtaminen - osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen - Uudista ja uudistu. Tacitpro.

Viskari, Sinikka 2000: Tieteellisen kirjoittamisen perusteet. Opas kirjoittamiseen ja seminaarityöskentelyyn. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitoksen julkaisusarja B n:o 17. JuvenesPrint - Tampereen yliopistopaino. Tampere.

Zamencnik, R. 2013. The measurement of employee motivation by using multi-factor statistical analysis. Czech Republic: Social and Behavioral Sciences, Science Direct.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

#### Elektroniset lähteet

Alasoini, T., Antila, J., Hakonen, N., Hasu, M., Lyly-Yrjänäinen, M., Niemi, M., Pakarinen, T., Ramstad, E., & Stlhammar, H. 2016. Hyvä työelämä Suomen kilpailukykytekijänä - Työelämäbrändiryhmän raportti Työ- ja elinkeinoministeriö.

[http://www.tyoelama2020.fi/files/1677/Hyva\\_tyoelama\\_Suomen\\_kilpailukykytekijana\\_netti.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/1677/Hyva_tyoelama_Suomen_kilpailukykytekijana_netti.pdf)

Bailey, C. & Madden, A. 2016. What Makes Work Meaningful – Or Meaningless. Research Future.

<http://sloanreview.mit.edu/article/what-makes-work-meaningful-or-meaningless/>

Care, E., Anderson, K., & Helyn, K. 2016. Visualizing the breadth of skills movement across education systems. Center for Universal Education.

<https://www.brookings.edu/research/visualizing-the-breadth-of-skills-movement-across-education-systems/>

Gregory, A. 2015. Bridging the skills gap. 2020 Workforce.

<https://2020workforce.com/2015/01/26/bridging-the-skills-gap/>

Great Place to Work. 2015. Trust Index- kysely.

<http://www.greatplacetowork.fi/>

HS Unviersum. 2017.

<http://www.hs.fi/talous/art-2000005179646.html>

Innokylä 2016. Learning Café eli oppimiskahvila.

<https://www.innokyla.fi/web/malli2825539>

Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. Kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. <[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html)>. (Viitattu 3.2.2013.)

Laihanen, E. 2006. Yhteiskirjoittaminen.

[http://webcgi.oulu.fi/oykk/abc/kirjoittamisprosessi/yhdessa\\_kirjoittaminen\\_ja\\_yhteiskirjoittaminen/](http://webcgi.oulu.fi/oykk/abc/kirjoittamisprosessi/yhdessa_kirjoittaminen_ja_yhteiskirjoittaminen/)

Laurea Eettinen toimintaohjeisto. 2012.

[http://markkinointi.laurea.fi/Eettinen\\_toimintaohje\\_FI/#/article/1/page/1](http://markkinointi.laurea.fi/Eettinen_toimintaohje_FI/#/article/1/page/1)

Laurea. 2015. Palvelukehityksen malli.

Laurea Strategia. 2015.

<http://markkinointi.laurea.fi/strategia2020/#/article/1/page/1>

Laurea-ammattikorkeakoulu Oy. 2016.

<http://www.laurea.fi>

Laurea-ammattikorkeakoulu Oy. 2015-2017. Intra-sivut.

Leppilampi, A. & Piekkari, U. 2015. Näyttelykävely.

<http://www.leppilampi.com/materiaali/koulutusmateriaalia/nayttelykavely.pdf>

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L., & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön - eväitä kehittämistyön avuksi.

<http://ww.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Matthews, P. 2016. Workplace learning.

<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09696479910255684>

Minkkinen, J., Aho, S. & Mäkiäho, A. 2013. Organisaatioiden ja työn dynamiikka työntekijöiden näkökulmasta. Helsinki: Tekes.

[https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/meadow\\_2.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/meadow_2.pdf)

Mäki, A. 2014. Merkityksellisen työn tekijät - akateemisten nuorten naisten kokemuksia työnsä merkityksellisyydestä. Lapin Yliopisto - Pro Gradu tutkielma.

<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61053/M%C3%A4kinen.Anna.pdf?sequence=2>

Puhakka, A., Sihvo, P. & Väyrynen, K. 2011. eOsmo. Innovaatiomenetelmiä Arjen työhön.

<http://www.eosmo.fi/tyokirja/innokukka/ideointi.html>

Rainie, L. & Andersson, J. 2017. The future of jobs and jobs training. PEW Research Center internet and technology.

<http://www.pewinternet.org/2017/05/03/the-future-of-jobs-and-jobs-training/>

Robles, M. Soft skills,

<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1080569912460400>

Romana, A. Keskinen, S. & Keskinen, E. 2004. Oikeudenmukainen johtaminen - arjen kokemuksia ja menetelmiä. Tutkimusraportti.

[https://ttk.fi/files/1984/Oikeudenmukainen\\_johtaminen\\_tutkimusraportti.pdf](https://ttk.fi/files/1984/Oikeudenmukainen_johtaminen_tutkimusraportti.pdf)

Scheninger, E. 2017. Competencies vs. skills.

<http://esheninger.blogspot.fi/2017/04/competencies-vs-skills.html?m=1>

Image credit: [www.weforum.org/agenda/2016/06/8-digital-skills-we-must-teach-our-children/](http://www.weforum.org/agenda/2016/06/8-digital-skills-we-must-teach-our-children/)

Seppä J. 2017.

<http://www.hs.fi/paivanlehti/07052017/art-2000005193874.html?>

Sitra, 2015. Megatrendit 2014-2015.

<https://www.sitra.fi/uutiset/sitran-trendilista-2014-2015-valmistunut/>

Sitra. 2016 . Uusia työkaluja uuden työelämän tarpeisiin.

<http://www.sitra.fi/talous/tyoelaman-taitekohdat>

Sitra, Megatrendit 2017.

<https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#megatrendit-2017>

Toivanen, M. 2016. AikaJärjestys - Työelämän tutkimus lehti. Työterveyslaitos. 2016.

<http://news.cision.com/fi/tyoterveyslaitos/r/asiantuntijan-aika-on-palasin-maail-malla,c9963046>

Toivainen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhonen, M. & Koskinen, A. 2016. AikaJärjestys asiantuntijatyössä. Työterveyslaitos 2016.

[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys\\_asiantuntijaty%C3%B6ss%C3%A4.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131617/AikaJarjestys_asiantuntijaty%C3%B6ss%C3%A4.pdf?sequence=1)

Työ 2040. 2016. Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Demos Helsinki.

<http://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2017/01/Ty%C3%B6-2040-Skenaarioita-ty%C3%B6n-tulevaisuudesta.pdf>

Työelämän tutkimus ry.

<http://www.tyoelamantutkimus.fi/>

Virtanen, P. & Kauppinen, I. 2008. Henkilöstövoimavarajohtamisen strategisten päämäärien välittyminen organisaatiossa. Helsinki: Hallinnon tutkimus.

<http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/27/2/henkilos.pdf>

World Economic Forum (2016). The future of Jobs.

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FOJ\\_Executive\\_Summary\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf)

Workforce 2020 : <https://2020workforce.com/>

## Kuviot

Kuvio 1: Megatrendit .....	8
Kuvio 2: Suomen työelämän parantumisen visio .....	9
Kuvio 3: Laureaan palveluympäristön kehitysajurit .....	10
Kuvio 4: Kymmenen eniten vaadittavaa osaamista - vertailu vuosien 2015 ja 2020 välillä. ....	13
Kuvio 5: Muutoksen ajurit .....	14
Kuvio 6: Muutosten vaikutus osaamistarpeisiin tulevien vuosien .....	15
Kuvio 7: Mukailtu elinikäisen oppimisen malli .....	16
Kuvio 8: Maakohtaista vertailua tunnistetuista osaamisista tulevaisuudessa .....	17
Kuvio 9: Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus .....	18
Kuvio 10: Kolbin kehä .....	20
Kuvio 11: Kokemuksellinen oppiminen .....	20
Kuvio 12: Älykäs organisaatio .....	22
Kuvio 13: Laureaan Strategiset painopistealueet .....	23
Kuvio 14: Työhyvinvoinnin osa-alueet Laurea-ammattikorkeakoulussa .....	26
Kuvio 15: Työhyvinvoinnin ja hyvinvoivan työpaikan kokonaisuus .....	27
Kuvio 16: Great Place to Work - kyselyn osa-alueet .....	28
Kuvio 17: Osaamisen johtamisen prosessi .....	30
Kuvio 18: Henkilöstösuunnittelun kulku .....	34
Kuvio 19: Johda osaamista Laureassa .....	35
Kuvio 20: Toimintatutkimuksen sykli .....	37
Kuvio 21: ideakortti, jota käytetty kehittämisen työkaluna .....	40
Kuvio 22: Toimintatutkimuksen sykli kehittämistehtävässä .....	41
Kuvio 23: Mielikuvia Osaaminen 2020- hankkeesta .....	52
Kuvio 24: Osaaminen 2020 - mielikuvia .....	53
Kuvio 25: Sanapilvi henkilöstön vastauksista .....	54
Kuvio 26: Ideakortin käyttöä kehittämistyön aikana .....	56
Kuvio 27: Tunnistettu osaamiset strategian kohta 7 eli Ihmistä arvostava korkeakoulu ....	57
Kuvio 28: Työpaja työskentelyä .....	58
Kuvio 29: Osaamismatriisi 1, jolla kartoitettiin strateginen kattavuus .....	59
Kuvio 30: Kriittiset osaamiset versio 2 .....	59
Kuvio 31: Työpajan työskentelyä .....	60
Kuvio 32: Laurea-ammattikorkeakoulun kriittiset osaamiset .....	61
Kuvio 33: Laureaan kriittiset osaamiset joista osa nousee strategisiksi osaamisiksi .....	62
Kuvio 34: Strategiset osaamiset .....	63
Kuvio 35: Henkilöstön ja esimiesten näkemys tärkeäksi koetuista osaamisista .....	68
Kuvio 36: Osaamisen kokonaisuus .....	71
Kuvio 37: Esimerkki strategisten osaamisten merkityksestä 2015 - 2020 .....	72
Kuvio 38: Työntekijöiden suurimmat huolenaiheet koskien työtä .....	74
Kuvio 39: Digisosaamisen osa-alueet .....	75
Kuvio 40: Keskeiset megatrendit osaamisen johtamisen näkökulmasta .....	76
Kuvio 41: Luotettavuuden arviointia .....	79

## Taulukot

Taulukko 1: Laurean strategiset tavoitteet .....	25
Taulukko 2: Opinnäytetyön vaiheet .....	42
Taulukko 3: Haastattelussa esille nousseet teemat ja tunnistetut haasteet.....	47
Taulukko 4: Kriittisten osaamisten tavoitetilakuvaukset .....	65
Taulukko 5: Tavoitetilakuvaukset valmis .....	66
Taulukko 6: Strategian tavoitteet ja tunnistetut osaamiset .....	70
Taulukko 7: vertailu World Economic Forumin osaamiset vs. Laurea 2020.....	73



## Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset.....	90
Liite 2: Kriittiset osaamiset ja valmiit osaamisten tavoitetilakuvaukset .....	91
Liite 3: Tavoitetilakuvausten kirjoittamisen vaiheet .....	94
Liite 4: Kuvia työpajojen työskentelyn tuloksia strategian osa-alueitten näkökulmasta ...	98



## Liite 2: Kriittiset osaamiset ja valmiit osaamisten tavoitetilakuvaukset

Kriittinen osaaminen	Miksi tärkeä Avainsanoja itselle...	Tavoitetilan kuvaus
Digiosaaminen	Halu ja Kyky nähdä mahdollisuutena, halu ja kyky hyödyntää tieto- ja viestintätekniikkaa omassa roolissa	Teknologian ja laaja-alaisen viestintätekniikan älykäs hyödyntäminen on meille mahdollisuus ja edellytys menestyä työssämme. Monipuolista ja ajantasaista teknologiaa hyödyntämällä voimme tarjota opiskelijoille joustavat ja helposti saavutettavat korkeakoulupalvelut ja tukea heidän oppimistaan. Rohkeus kokeilla mahdollistaa jatkuvan vuorovaikutuksen laajoissa verkostoissa, joissa tekniikka on väline, ei päämäärä.
Kansainvälisyysosaaminen	kulttuuri, kielitaito, verkostot	Kehitämme ja ylläpidämme kielitaitoa ja kulttuurista osaamistamme aktiivisesti. Palvelemme ja osaamme kohdata kansainvälisiä opiskelijoita ja henkilöstöä sekä Laureassa että yhteistyöverkostoissa toimiessamme. Asenoidumme positiivisesti kulttuurien välisen kohtaamiseen, huomioimme toisten kulttuurisen taustan toiminnassamme ja osaamme viestiä tarkoituksenmukaisesti myös vierailta kielillä. Jaamme aktiivisesti ja yhteisöllisesti tietoa siitä miten erilaiset kulttuuriset taustat vaikuttavat oppimiseen ja opettamiseen.
Muutoskyvykyys	Kyky muuttaa toimintatapoja, uudistua, oppia uutta, asenne	Tunnistamme ja ennakoimme omassa toimintaympäristössämme tapahtuvat muutokset. Toimimme ratkaisukeskeisesti ja keskitymme tulevaisuuteen. Meillä on halu oppia uutta ja suhtaudumme muutokseen mahdollisuutena. Toimimme ketterästi ja joustavasti. Haastamme omia ja toistemme uskomuksia jatkuvasti – kysyminen ja kyseenalaistaminen on toivottua. Kysymme kysymyksiä, olemme läsnä ja arvostamme toistemme mielipiteitä.
Pedagoginen- ja ohjausosaaminen	Coaching, ohjaus, palveluasenne	Ohjaamme opiskelijamme työelämään vastuullisina ja eettisinä asiantuntijoina, joilla on sivistystä ja osaamista punnita ratkaisujen kestävyyttä, tavoitella tuloksia, tuottaa vaikuttavuutta sekä halua ja kykyä ajatella inhimillisesti. Tarjoamme laadukasta opetusta, joka innostaa ja oivalluttaa oppijan. Mahdollistamme oppimisen joustavat ratkaisut ja ympärivuotisen opiskelun yhdessä kumppanimme kanssa. Opiskelijaohjaus on avointa ja kumppa-

		nuutta rakentavaa, jolloin kohtaamiset ovat vuorovaikutteisia, tukevat opiskelijan ammatillista kasvua sekä mahdollistavat yksilöllisen osaamisen kehittymisen ja uraohjauksen.
Ongelmanratkaisutaidot	Lean, kehittämisosaaminen, oman työn johtaminen	Kehitämme ja johdamme omaa työtämme. Olemme avoimia ja aktiivisia uusille tavoille ratkoa ongelmia sekä haasteita, ja tunnistamme että kaikki kehittäminen ei aina tapahdu mukavuusalueella. Ymmärrämme että jatkuvat pienet parantamiset ovat tärkeitä ja hyödynnämme arjessa Lean filosofian mukaisia menetelmiä. Jatkuvan kehittämisen kehä PDCA näkyy päivittäisessä työssämme ja käytämme sopivia yhteisiä työkaluja rakentamaan yhteisölliseen kehittämiseen ja työympäristössä tunnistettujen haasteiden ja niiden ratkomisen kommunikointiin. Tunnistamme asiakkaan ja ratkaisemme haasteita sekä johdamme omaa työtämme asiakaslähtöisesti tuottamalla asiakkaalle arvoa.
Alue- ja työelämäosaaminen	Toimintaympäristön tunteminen, kumppanit, sales	Luomme tulevaisuuden osaamista ja rakennamme yhteistyössä hyvinvoivaa työelämää. Haastamme itseämme ja toisiamme mukavuusalueen ulkopuolelle. Olemme aloitteellinen ja aktiivinen toimija Uudenmaan alueella. Alue- ja työelämäosaamisen kehittämisen ydin on kumppanilähtöisyyden edistämässä; työelämän kumppanin tarpeiden ymmärtämisessä. Osaaminen näkyy laurealaisten toiminnassa kykynä kuunnella kumppanin tarpeita, ottaa ne lähtökohdaksi ja etsiä Laurean tarjonnasta kumppanin tarpeisiin sopivaa ratkaisua.
Verkosto-osaaminen	Verkostot ja verkostoituminen	Tunnistamme kansallisten ja kansainvälisten verkostojen yhä kasvavan merkityksen toiminnassamme. Verkostot ovat meille oppimisympäristö, jossa haluamme kehittyä ja menestyä yhdessä verkostokumppaneidemme kanssa. Verkostoituminen on meille mahdollisuus. Haluamme aktiivisesti jakaa tietoa ja osaamistamme verkostokumppaneidemme kanssa.
Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot	Arvostus, kunnioitus, viestintä, läsnäolo, sales (argumentointi), jakaminen, tilannetaju kohtaamisissa	Teemme aktiivisesti yhteistyötä toimintaympäristössämme. Viestimme ja jaamme tietoa sekä osaamista hyödyntäen sisäisiä viestintäkanavia ja yhteistyöfoorumeita. Käymme jatkuvaa dialogia kollegoiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Olemme avoimia ja luomme omalla toiminnallamme hyvää ja rakentavaa ilmapiiriä. Vuorovaikutustilanteissa huomioimme toisemme ja arvostamme erilaisia näkökulmia ja rakentavaa palautetta. Toimimme

		Laurean yhteisten pelisääntöjen ja eettisen toimintaohjeiston mukaisesti.
Tulevaisuusosaaminen	Ennakointi	Työskentelemme ennakoivasti tulevaisuuteen katsoen: olemme rohkeita ja ketteriä toimimaan uusissa tilanteissa. Osaamme tunnistaa tulevaisuuden mahdollisia, todennäköisiä ja toivottavia kehityssuuntia ja uudistaa toimintaamme vastaamaan tulevaisuuden toimintaympäristön vaatimuksia. Otamme päätöksissämme huomioon sen, mitä tulevaisuuden suhteen pitäisi tehdä jo tänään, ja näin vahvistamme rooliamme aktiivisena tulevaisuuden rakentajana. Luomme kumppaniemme kanssa kilpailukyistä tulevaisuuden Suomea.
Johtamisosaaminen	Itsensä johtaminen, esimiestaidot, leadership	Johdamme itseämme ja kuuntelemme toisiamme. Osaamme kohdata jokaisen ihmisen ainutlaatuisena ja arvostamme erilaista osaamista. Haluamme olla ylpeitä työstämme ja tuloksistamme. Luomme yhteisen kehittämisen, jakamisen ja johtamisen kulttuuria, joka on tulokellinen, oikeudenmukainen, kunnioittava ja inhimillinen.
Yrittäjyys	Yrittäjämäinen asenne sekä yrittäjyys	Toiminnallamme saamme aikaan innostavan ja kokeilevan ilmapiirin, jossa inspiroidumme yrittäjyydestä. Tuemme toisiamme ja opiskelijoitamme yrittäjyysvalmiuksien oppimisessa. Toiminnallamme varmistamme, että Laureasta valmistuu tulevaisuuteen luottavia rohkeita kehittäjiä, jotka kykenevät ottamaan vastuuta myös yhteiskunnan kehittämisestä ja vievät Suomea eteenpäin myös yrittäjinä.
Hanke- ja projekti-osaaminen	Hallinta, aikataulut, TKI	Johdamme hankkeita ja projekteja ja saavutamme tulokset sekä tavoitteet. Huomioimme projektin aikataulun, budjetin ja tavoitteet sekä varmistamme projektin onnistumisen. Johdamme ennakoivasti ja joustavasti projektitiimiä verkostoissa. Ymmärrämme projektimaisen toimintatavan organisaatiossa ja toimintamme on aktiivista ja suunnitelmallista. Vaiheistamme ja parannamme jatkuvasti toiminnan laatua sekä prosesseja. Arvioimme omaa toimintaamme ja projektin onnistumista säännöllisesti ja suunnitelmallisesti.

## Liite 3: Tavoitetilakuvauksen kirjoittamisen vaiheet

Kriittinen osaaminen	vaihe	kuvaus
Muutoskyvykyys	1	Kyky muuttaa toimintatapoja, uudistua, oppia uutta, asenne
	2	Uudistamme ja kehitämme osaamistamme muuttuvassa maailmassa. Seuraamme... olemme avoimia muutokselle..vastaanottavaisia... aktiivinen rooli ja aktiivinen toimija - olemme tekemässä muutosta?
	3	Tunnistamme ja ennakoimme omassa toimintaympäristössämme tapahtuvat muutokset. Toimimme ratkaisukeskeisesti ja keskitymme tulevaisuuteen. Meillä on halu oppia uutta ja suhtaudumme muutokseen mahdollisuutena. Toimimme ketterästi ja joustavasti. Haastamme omia ja toistemme uskomuksia jatkuvasti - kysyminen ja kyseenalaistaminen on toivottua. Kysymme kysymyksiä, olemme läsnä ja arvostamme toistemme mielipiteitä.
Digiosaaminen	1	Kyky nähdä mahdollisuutena, halu ja kyky hyödyntää tieto- ja viestintätekniikkaa omassa roolissa
	2	Hyödynämme työssämme tieto- ja viestintätekniikkaa. Näemme digitaidot ja osaamisen mahdollisuutena... Opiskelijoiden huomiointi... Toimimme Laureassa monialaisesti, digitaalisesti laajoissa verkostoissa, joissa tekniikka on väline, ei päämäärä.
	3	Hyödynämme työssämme laaja-alaisesti tieto- ja viestintätekniikkaa. Näemme digitaidot ja osaamisen mahdollisuutena toimia työssämme menestyksekkäästi ja tarjota opiskelijoille joustavaa ja helposti saavutettavaa oppimista sekä siihen liittyviä korkeakoulupalveluja. Teknologian älykäs hyödyntäminen lisää myös työhyvinvointiamme ja mahdollistaa jatkuvan vuorovaikutuksen erilaisilla foorumeilla laajoissa verkostoissa, joissa tekniikka on väline, ei päämäärä.
	4	Teknologian ja laaja-alaisen viestintätekniikan älykäs hyödyntäminen on meille mahdollisuus ja edellytys menestyä työssämme. Monipuolista ja ajantasaista teknologiaa hyödyntämällä voimme tarjota opiskelijoille joustavat ja helposti saavutettavat korkeakoulupalvelut ja tukea heidän oppimistaan. Rohkeus kokeilla mahdollistaa jatkuvan vuorovaikutuksen laajoissa verkostoissa, joissa tekniikka on väline, ei päämäärä.
Kansaivälisyysosaaminen	1	Palvelemme aluetta ja toimimme aktiivisesti kansainvälisissä verkostoissa. Kehitämme ja ylläpidämme kielitaitoa ja kulttuurista osaamistamme aktiivisesti
	2	Palvelemme Laurean kaikkia, suomalaisia ja kansainvälisiä, opiskelijoita ja aluetta sekä toimimme aktiivisesti kansainvälisissä verkostoissa. Kehitämme ja ylläpidämme kielitaitoa ja kulttuurista osaamistamme aktiivisesti.
	3	Alentaa kynnyksiä ja poistaa esteitä kohdata kansainvälisiä opiskelijoita ja henkilöstöä, Lisätä tietoa kulttuurien kohtaamisesta ja kulttuurien välisestä viestinnästä, Jakaa kokemuksia ja lisätä tietoa siitä miten erilaiset kulttuuriset taustat vaikuttavat oppimiseen ja opettamiseen
	4	Kehitämme ja ylläpidämme kielitaitoa ja kulttuurista osaamistamme aktiivisesti. Palvelemme ja osaamme kohdata kansainvälisiä opiskelijoita ja henkilöstöä sekä Laureassa että yhteistyöverkostoissa toimimissamme. Asennoidumme positiivisesti kulttuurien välisen kohtaamiseen, huomioimme toisten kulttuurisen taustan toiminnassamme ja osaamme viestiä tarkoituksenmukaisesti myös vierailta kielillä.

		Jaamme aktiivisesti ja yhteisöllisesti tietoa siitä miten erilaiset kulttuuriset taustat vaikuttavat oppimiseen ja opettamiseen.
Pedagoginen- ja ohjausosaaminen	1	Ohjaamme opiskelijamme työelämään vastuullisina ja eettisinä asiantuntijoina, Tarjoamme laadukasta opetusta, Opiskelijaohjaus on avointa ja kumppanuutta rakentavaa, jolloin mahdollistavat yksilöllisen osaamisen kehittymisen ja uraohjauksen.
	2	Ohjaamme opiskelijamme työelämään vastuullisina ja eettisinä asiantuntijoina, joilla on sivistystä ja osaamista punnita ratkaisujen kestävyyttä, tavoitella tuloksia, tuottaa vaikuttavuutta sekä halua ja kykyä ajatella inhimillisesti. Tarjoamme laadukasta opetusta. Opiskelijaohjaus on avointa ja kumppanuutta rakentavaa, jolloin kohtaamiset ovat vuorovaikutteisia, tukevat opiskelijan ammatillista kasvua sekä mahdollistavat yksilöllisen osaamisen kehittymisen ja uraohjauksen.
	3	Ohjaamme opiskelijamme työelämään vastuullisina ja eettisinä asiantuntijoina, joilla on sivistystä ja osaamista punnita ratkaisujen kestävyyttä, tavoitella tuloksia, tuottaa vaikuttavuutta sekä halua ja kykyä ajatella inhimillisesti. Tarjoamme laadukasta opetusta, joka innostaa ja oivalluttaa oppijan. Mahdollistamme oppimisen joustavat ratkaisut ja ympärivuotisen opiskelun yhdessä kumppaniemme kanssa. Opiskelijaohjaus on avointa ja kumppanuutta rakentavaa, jolloin kohtaamiset ovat vuorovaikutteisia, tukevat opiskelijan ammatillista kasvua sekä mahdollistavat yksilöllisen osaamisen kehittymisen ja uraohjauksen.
Ongelmanratkaisutaidot	1	Kehitämme ja johdamme omaa työtämme. Ymmärrämme että jatkuvat pienet parantamiset ovat tärkeitä ja saavat. Hyödynnämme Lean filosofiaa/menetelmiä. Jatkuvan kehittäminen.
	2	Kehitämme ja johdamme omaa työtämme. <b>Olemme avoimia ja aktiivisia uusille</b> tavoille ratkoa ongelmia/haasteita, ja tunnistamme että kaikki kehittäminen ei aina tapahdu mukavuusalueella. Ymmärrämme että jatkuvat pienet parantamiset ovat tärkeitä ja saavat Hyödynnämme Lean filosofiaa/menetelmiä. Jatkuvan kehittämisen kehä PDCA näkyy päivittäisessä työssämme ja käytämme sopivia yhteisiä työkaluja rakentamaan yhteisölliseen kehittämiseen ja työympäristössä tunnistettujen haasteiden ja niiden ratkomisen kommunikointiin.
	3	Kehitämme ja johdamme omaa työtämme. Olemme avoimia ja aktiivisia uusille tavoille ratkoa ongelmia sekä haasteita, ja tunnistamme että kaikki kehittäminen ei aina tapahdu mukavuusalueella. Ymmärrämme että jatkuvat pienet parantamiset ovat tärkeitä ja hyödynnämme arjessa Lean filosofian mukaisia menetelmiä. Jatkuvan kehittämisen kehä PDCA näkyy päivittäisessä työssämme ja käytämme sopivia yhteisiä työkaluja rakentamaan yhteisölliseen kehittämiseen ja työympäristössä tunnistettujen haasteiden ja niiden ratkomisen kommunikointiin. Tunnistamme asiakkaan ja ratkaisemme haasteita sekä johdamme omaa työtämme asiakaslähtöisesti tuottamalla asiakkaalle arvoa.
Alue- ja työelämäosaaminen	1	Luomme tulevaisuuden osaamista ja rakennamme yhteistyössä hyvinvoivaa työelämää. Haastamme itseämme/toisiamme mukavuusalueen ulkopuolelle. Olemme aloitteellinen ja aktiivinen toimija Uudenmaan alueella.
	2	Alue- ja työelämäosaamisen kehittämisen ydin on kumppanilähtöisyyden edistämisessä; työelämän kumppanin tarpeiden ymmärtämisessä. Laurealla voi olla monenlaisia ratkaisuja, jotka sopivat hyvin kumppanin tarpeeseen.

	3	Osaaminen näkyy laurealaisten toiminnassa kykynä kuunnella kumppanin tarpeita, ottaa ne lähtökohdaksi ja etsiä Laurean tarjonnasta kumppanin tarpeisiin sopivaa ratkaisua, vaikka tämä ei olisikaan juuri oma hanke, oma opintojakso, tai oman osaamisen ytimessä.
	4	Luomme tulevaisuuden osaamista ja rakennamme yhteistyössä hyvinvoivaa työelämää. Haastamme itseämme ja toisiamme mukavuusalueen ulkopuolelle. Olemme aloitteellinen ja aktiivinen toimija Uudenmaan alueella. Alue- ja työelämäosaamisen kehittämisen ydin on kumppanilähtöisyyden edistämisessä; työelämän kumppanin tarpeiden ymmärtämisessä. Osaaminen näkyy laurealaisten toiminnassa kykynä kuunnella kumppanin tarpeita, ottaa ne lähtökohdaksi ja etsiä Laurean tarjonnasta kumppanin tarpeisiin sopivaa ratkaisua.
<b>Verkosto-osaaminen</b>	1	Toimimme verkostoissa ja tiiviissä yhteistyössä kumppanikorkeakoulujemme kanssa. Osana aluekehitystä luomme sujuvia väyliä toiselta asteelta korkeakouluun ja tarjoamme laajasti avoimen ammattikorkeakoulun opintoja työelämässä oleville.
	2	Toimimme verkostoissa uudistaen ja uudistuen tiiviissä yhteistyössä kumppanikorkeakoulujemme kanssa. Luomme sujuvia väyliä toiselta asteelta korkeakouluun ja tarjoamme laajasti ammattikorkeakoulun opintoja työelämässä oleville. Pystymme vaikuttamaan alueen kehittämiseen yhdessä alueen toimijoiden kanssa.
	3	Tunnistamme kansallisten ja kansainvälisten verkostojen yhä kasvavan merkityksen toiminnassamme. Verkostot ovat meille oppimisympäristö, jossa haluamme kehittyä ja menestyä yhdessä verkostokumppaneidemme kanssa. Verkostoituminen on meille mahdollisuus. Haluamme aktiivisesti jakaa tietoa ja osaamistamme verkostokumppaneidemme kanssa.
<b>Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot</b>	1	Teemme aktiivisesti yhteistyötä yli kampus/organisaatio/alue/koulutusalaraajojen. Viestimme ja jaamme tietoa sekä osaamista hyödyntäen sisäisiä viestintäkanavia ja yhteistyöfoorumeita. Käymme jatkuvaa dialogia ajankohtaisista/tärkeistä asioista kollegoiden ja muiden sidosryhmien kanssa.
	2	Teemme aktiivisesti yhteistyötä yli kampus/organisaatio/alue/koulutusalaraajojen. Viestimme ja jaamme tietoa sekä osaamista hyödyntäen sisäisiä viestintäkanavia ja yhteistyöfoorumeita. Käymme jatkuvaa dialogia ajankohtaisista/tärkeistä asioista kollegoiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Olemme avoimia ja luomme omalla toiminnallamme hyvää ja rakentavaa ilmapiiriä. Vuorovaikutustilanteissa huomioimme toisemme ja arvostamme erilaisia näkökulmia. Toimimme Laurean yhteisten pelisääntöjen mukaisesti (eettinen ohjeisto).
	3	Teemme aktiivisesti yhteistyötä toimintaympäristössämme. Viestimme ja jaamme tietoa sekä osaamista hyödyntäen sisäisiä viestintäkanavia ja yhteistyöfoorumeita. Käymme jatkuvaa dialogia kollegoiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Olemme avoimia ja luomme omalla toiminnallamme hyvää ja rakentavaa ilmapiiriä. Vuorovaikutustilanteissa huomioimme toisemme ja arvostamme erilaisia näkökulmia ja rakentavaa palautetta. Toimimme Laurean yhteisten pelisääntöjen ja eettisen toimintaohjeiston mukaisesti.
<b>Tulevaisuusosaaminen</b>	1	Työskentelemme ennakoivasti tulevaisuuteen katsoen: olemme rohkeita ja ketteriä toimimaan uusissa tilanteissa. Luomme kumppaniemme kanssa kilpailukykyistä tulevaisuuden Suomea.
	2	Työskentelemme ennakoivasti tulevaisuuteen katsoen: olemme rohkeita ja ketteriä toimimaan uusissa tilanteissa. Osaamme tunnistaa tulevaisuuden mahdollisia, todennäköisiä ja toivottavia kehityssuuntia ja uudistaa toimintaamme vastaamaan tulevaisuuden toimintaympäristön vaatimuksia. Otamme päätöksissämme huomioon sen, mitä tulevaisuuden suhteen pitäisi tehdä jo tänään, ja näin vahvistamme



		rooliamme aktiivisena tulevaisuuden rakentajana. Luomme kumppanimme kanssa kilpailukykyistä tulevaisuuden Suomea.
Johtamisosaaminen	1	Johdamme itseämme ja kuuntelemme toisiamme. Osaamme kohdata jokaisen ihmisen ainutlaatuisena ja arvostamme erilaista osaamista. Haluamme olla ylpeitä työstämme ja tuloksistamme. Luomme yhteisen kehittämisen, jakamisen ja johtamisen kulttuuria, joka on tuloksellinen, oikeudenmukainen, kunnioittava ja inhimillinen.
Yrittäjyys	1	Toiminnallamme saamme aikaan innostavan ja kokeilevan ilmapiirin, jossa inspiroidumme yrittäjyydestä. Tuemme toisiamme/opiskelijoitamme yrittäjyysvalmiuksien oppimisessa. Toiminnallamme varmistamme, että Laureasta valmistuu tulevaisuuteen luottavia rohkeita kehittäjiä, jotka kykenevät ottamaan vastuuta myös yhteiskunnan kehittämisestä ja vievät Suomea eteenpäin myös yrittäjinä.
	2	Toiminnallamme saamme aikaan innostavan ja kokeilevan ilmapiirin, jossa inspiroidumme yrittäjyydestä. Tuemme toisiamme ja opiskelijoitamme yrittäjyysvalmiuksien oppimisessa. Toiminnallamme varmistamme, että Laureasta valmistuu tulevaisuuteen luottavia rohkeita kehittäjiä, jotka kykenevät ottamaan vastuuta myös yhteiskunnan kehittämisestä ja vievät Suomea eteenpäin myös yrittäjinä.
Hanke- ja projekti-osaaminen	1	Asiakaslähtöinen toiminta, tavoitteet, kehittäminen, innovointi, tutkimus, organisoiminen, aikataulut, itsensä johtaminen, kokonaisuuksien hallinta, budjetti/kirjanpito/talous, viestintä/neuvottelutaidot
	2	Johdamme hankkeita ja projekteja ja saavutamme tulokset sekä tavoitteet. Huomioimme projektin aikataulun, budjetin ja tavoitteet sekä varmistamme projektin onnistumisen. Johdamme ennakoivasti ja joustavasti projektitiimiä verkostoissa. Ymmärrämme projektimaisen toimintatavan organisaatiossa ja toimintamme on aktiivista ja suunnitelmallista. Vaiheistamme ja parannamme jatkuvasti toiminnan laatua sekä prosesseja. Arvioimme omaa toimintaamme ja projektin onnistumista säännöllisesti ja suunnitelmallisesti.

Liite 4: Kuvia työpajojen työskentelyn tuloksia strategian osa-alueitten näkökulmasta

