

# Mitä saisi olla?

---

## Matkailu- ja ravintola-alan tulevaisuuden osaamista

---

Eeva Puhakainen & Meri Vehkaperä (toim.)

  
Haaga-Helia

© kirjoittajat ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulu  
Haaga-Helian julkaisut 2/2023

Graafinen suunnittelu ja taitto: Anne Kaikkonen / timangi .fi

ISBN 978-952-7474-26-6 (pdf)  
ISBN 978-952-7474-27-3 (painettu)

ISSN 2342-2939 (pdf)  
ISSN 2342-2920 (painettu)

Newprint, Raisio 2023



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

# Sisällys

Esipuhe 5

## I MaRa-alan lähtötilanteen ymmärtäminen

1. Asiantuntijoiden käsityksiä tulevaisuuden osaamistarpeista 9

Meri Vehkaperä, Eeva Puhakainen, Elina Moreira Kares, Janne Kauttonen

2. Osaamistarvekyselyn tulokset 24

Janne Kauttonen, Meri Vehkaperä, Eeva Puhakainen, Mikko Katajainen

3. Koronapandemia muutti työvoimatarpeita ja työpaikkailmoituksia 34

Janne Kauttonen, Meri Vehkaperä, Eeva Puhakainen

## II Yhteiskehittäminen

4. Osaamistarpeiden tunnistamisen malli 47

Meri Vehkaperä, Marja Immonen, Outi Rekola, Elina Moreira Kares,  
Eeva Puhakainen, Janne Kauttonen, Mikko Katajainen

5. Modulaaristen opintokokonaisuuksien kehittämisen malli 60

Meri Vehkaperä, Outi Rekola, Elina Moreira Kares, Eeva Puhakainen,  
Mikko Katajainen, Marja Immonen, Janne Kauttonen

6. MODULE-hankkeessa muotoiltu ohjauksen malli 69

Eeva Puhakainen, Meri Vehkaperä, Marja Immonen, Outi Rekola

## III Kokemusten arviointi

7. Osallistujien kokemuksia oppimisesta 81

Meri Vehkaperä, Outi Rekola, Eeva Puhakainen, Marja Immonen

8. Hanketiimin kokemuksia jatkuvan oppimisen muotoilusta 90

Meri Vehkaperä, Eeva Puhakainen, Elina Moreira Kares, Outi Rekola,  
Marja Immonen

Lopuksi 96

Kiitokset 98



# Esipuhe

Silmäilet nyt Haaga-Helia ammattikorkeakoulun toteuttaman ja Euroopan sosiaalirahaston rahoittaman MODULE-hankkeen julkaisua. Kaksivuotinen hanke alkoi juuri oikealla hetkellä, kun koronapandemiasta ja sen vaikutuksista elinkeinoelämään ja yhteiskuntaan oli kärsitty pari vuotta. Jo aiemmin työvoimapulasta kärsineeltä MaRa-alalta oli lähtenyt kymmeniätuhansia työntekijöitä pandemian myötä kasvaneen epävarmuuden, lomautusten ja irtisanomisten vuoksi.

Rakkaalla lapsella on monta nimeä: Hospitality-ala. Vieraanvaraisuusala. Hotelli-, ravintola-, matkailu- ja tapahtuma-ala. MaRa-ala. MaRaTa-ala. MaRaMa-ala. Kaikilla näillä kuvataan sitä kokonaisuutta, jossa asiakas syö, juo, matkustaa kohteeseen, yöpyy, nauttii kulttuurista – kokee elämyksiä. Tässä teoksessa käytetään pääasiassa termiä MaRa-ala ja sillä tarkoitetaan koko vieraanvaraisuusala.

Pandemian kaltaiset kriisit ja toimintaympäristön muutokset vaikuttavat välittömästi osaamistarpeisiin. Tulevaisuuden kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi ja yritysten toiminnan kehittämiseksi tarvitaan ennakointia ja uudenlaisia taitoja. Kun tarvittava osaaminen on tunnistettu, voidaan yrityksessä varmistaa sen hankkiminen rekrytoinneilla, urasuunnittelulla sekä henkilöstön kehittämishä ja kouluttamisella.

MODULE-hankkeen tavoitteena oli tunnistaa alan osaamistarpeet ja luoda niihin joustavaa koulutusta ja ohjausta. Hankkeessa kartoitettiin syksyn 2021 aikana MaRa-alan nykyisiä ja tulevaisuuden osaamistarpeita aikaisempien selvitysten, kyselytutkimuksen, asiantuntijahaastatteluiden ja mittavan työpaikkailmoitusaineiston avulla. Tämän jälkeen muotoiltiin joustava modulaarinen opintokokonaisuus yhdessä yhteistyöverkoston kanssa. Koulutuksiin osallistui hankkeen aikana noin 150 henkilöä.

Hankkeen kohderyhmään kuuluivat koulutuksesta työelämään tai koulutuksesta koulutukseen siirtymävaiheessa olevat nuoret, työttömyyden riskiryhmässä olevat henkilöt sekä MaRa-alalla työskentelevä tai alalle hakeutuva työvoima. Lisäksi keskeinen kohderyhmä olivat alan yritykset, jotka tarvitsivat – jo ennen pandemiaakin – osaavaa työvoimaa.

Julkaisussa kuvataan osaamistarpeiden tunnistamisen, koulutuksen kehittämisen ja ohjauksen mallit, jotta muilla koulutusorganisaatioilla on mahdollisuus hyödyntää hankkeessa opittua ja testattua. Lisäksi osaamiskartoituksen tuloksista on hyötyä alan yrityksille, kun niissä pohditaan, mihin suuntaan henkilöstön koulutusta ja kehittämistä lähdetään viemään.

#### **MODULE-HANKKEEN TAVOITTEET:**

- Luoda nopea MaRa-alan osaamistarpeiden tunnistamisen malli.
- Kehittää osaamismoduulit sekä niihin hakeutumisen ja ohjauksen mallit.
- Kehittää osaamisen todentamista tukevat osaamissertifikaatit.
- Luoda yhteistyöverkosto MaRa-alan yrityksistä.
- Pilotoida moduuleja eli kouluttaa 100 kohderyhmään kuuluvaa henkilöä.

Kirjan kantava teema on jatkuva oppiminen. Jatkuvalla oppimisella vastataan tarpeeseen kehittää ja uudistaa osaamista työuran eri vaiheissa. Osaamisen merkitys kasvaa entisestään tulevaisuudessa, ja työtehtävien muutokset pakottavat kehittämään sekä koulutusjärjestelmää että tukemaan yksilöiden jatkuvaa oppimista.

Julkaisu rakentuu kolmesta vaihekuvauksesta. Ensimmäisessä käsitellään osaamiskartoituksen tulokset MaRa-alan lähtötilanteen ymmärtämiseksi. Toisessa osassa esitellään hankkeessa yhteiskehitetyt mallit. Kolmanneksi arvioidaan hanketiimin kokemuksia oppimisen muotoilusta ja osallistujien oppimiskokemuksia.

Tätä julkaisua kirjoittaessa ala painii jo uusien haasteiden kuten energiakriisin ja odottamattoman suuren inflaation parissa. Niistä huolimatta yhteistyö alalla on tiivistynyt veto- ja pitovoimahaasteiden voittamiseksi. Yhdessä kehittämällä MaRa-alalla voidaan luoda tulevaisuuden hyviä työpaikkoja. Niissä arvostetaan, kohdataan ja palvellaan ihmisiä.

Helsingissä 1.3.2023

Eeva Puhakainen ja Meri Vehkaperä

**I**

**MaRa-alan  
lähtötilanteen  
ymmärtäminen**



# 1. Asiantuntijoiden käsityksiä tulevaisuuden osaamistarpeista

Meri Vehkaperä, Eeva Puhakainen, Elina Moreira Kares, Janne Kauttonen

**TÄSSÄ LUVUSSA KÄSITELLÄÄN** vuonna 2021 toteutetun matkailu- ja ravitsemisalalan (jatkossa MaRa-alan) tulevaisuuden osaamistarpeita kartoittaneen haastatteluaineiston tuloksia. Tavoitteena oli tutkia ammattilaisten käsityksiä nykyisistä osaamistarpeista sekä alan tulevaisuuden muutosten vaikutuksista osaamistarpeisiin.

Aineiston avulla haluttiin syventää muuta hankkeessa jo kerättyä tietoa alan nykyisistä ja tulevaisuuden osaamistarpeista sekä saada lisää ymmärrystä yritysten osaamistarpeista ja osaamisen kehittämiseen liittyvistä haasteista.

## MITEN MÄÄRITELLÄ OSAAMINEN?

Osaamisen käsitteelle ei ole yhteisesti jaettua määritelmää (Guerrero & De los Ríos 2012). Käsitettä käytetään eri yhteyksissä ja tieteellisissä keskusteluissa hyvinkin kirjavasti, joskus jopa varsin erilaisissa merkityksissä (Glaesser 2019).

Fernandezin ym. (2012) mukaan kirjallisuudessa on kuitenkin melko yleisesti hyväksytty ajatus, että osaaminen koostuu tiedoista, taidoista ja muista tekijöistä. Vaikka edellä mainittujen muiden tekijöiden määritelmästä kiistellään, nähdään arvojen ja asenteiden tyypillisesti olevan keskeisiä osaamisen aineksia.

Osaamisten voidaan siten nähdä olevan resursseja, joita käytännön toimijat tarvitsevat ja jotka sisältävät kykyjä ja taitoja käytännön työtehtävissä suoriutumiseksi (ks. Moore, Cheng & Dainty 2002; Mulder 2014).

## Analysointia teemoittelun avulla

Tutkimus toteutettiin laadullisia menetelmiä käyttäen loka–marraskuussa 2021. Haastattelupyynnöt lähetettiin 65 yritykselle ja organisaatiolle, jotka edustivat kattavasti niin pieniä, keskisuuria kuin suuriakin MaRa-alan toimijoita. Toimialat jakautuivat melko tasapuolisesti hotelli-, ravintola-, matkailu- ja tapahtuma-aloille. Kaikki haastateltavat työskentelivät johtotai asiantuntijatehtävissä, ja heillä oli pitkä työkokemus toimialalta. Syksyn 2021 aikana haastateltiin yhteensä 40 henkilöä.

Systemaattisen aineistonkeruun tueksi luotiin haastattelurunko, jonka teemoiksi valittiin pandemian vaikutukset, tulevaisuuden muutokset ja trendit sekä nykyiset ja tulevaisuuden osaamistarpeet MaRa-alalla. Haastatteluista noin puolet toteutettiin kasvokkain ja loput virtuaalisesti. Haastattelijoina oli kaksi henkilöä, joista toinen oli haastattelijan roolissa ja toinen litteroi haastateltavan sanomiset saman tien haastattelun aikana.

Haastatteluaineiston analyysiin osallistui kaksi projektitiimin tutkijaa. Kirjalliseen muotoon litteroitu aineisto luettiin aluksi useampaan kertaan, minkä jälkeen se teemoiteltiin aineistolähtöisesti. Teemoittelu on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä ja sitä voidaan pitää yhtenä sisällönanalyysin muotona (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkijat kirjasiivat ensimmäisessä vaiheessa tunnistetut ja tulkitut osaamis- ja taitosanat Excel-taulukkoon haastattelu kerrallaan. Tämän jälkeen he keskustelivat teemoista, analyysin abstraktiotasosta ja teemojen yhdenmukaisesta sanoittamisesta. Tulkintojen varmistamiseksi alkuperäiset sitaatit säilytettiin Excel-taulukossa.

---

### **Keskusteluilla teemoista, analyysin abstraktiotasosta ja teemojen yhtenevästä sanoittamisesta varmistettiin aineiston yhdenmukainen tulkinta.**

Toisessa vaiheessa aineistoa yhdisteltiin nostamalla esiin hankkeen kannalta keskeisiä osaamiskokonaisuuksia ja niihin liittyviä tyypillisiä piirteitä. Teemat tiivistettiin yhden tai muutaman sanan käsitteistöksi ja ne ryhmiteltiin osaamiskokonaisuustaulukoksi.

Jotta aineistosta saatiin kokonaiskuva hankkeen jatkovaiheita varten, muodostettiin eniten mainintoja saaneesta osaamisesta sanapilvi, jossa sanan fonttikoko on suhteessa havaintojen lukumäärään (kuva 1).



**Kuva 1.** Eniten mainintoja saaneet MaRa-alan osaamissanat

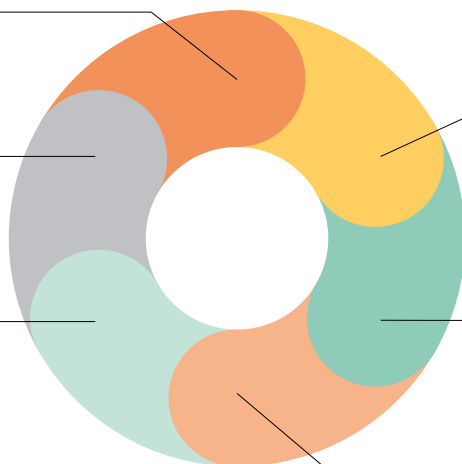
## Aineistossa kuusi kantavaa teema

Yleisesti ottaen haastatteluissa nousi esiin kaksi isoa muutosvoimaa: koronan vaikutukset ja MaRa-alaa vaivaava työvoimapula. Aineistosta erottui 12 osaamisteemaa, joista yhdistettiin välivaiheiden kautta kuudeksi kantavaksi teemaksi. Tässä vaiheessa yhdistettiin muun muassa kaikki johtamista käsittelevät taidot yhdeksi kokonaisuudeksi.

**Kestävä kehitys ja vastuullisuus**

**Viestintä- ja markkinointiosaaminen**

**Asiakaskokemus ja -palvelu**



**Johtaminen**

**Henkilökohtaiset ammatilliset taidot**

**Teknologinen osaaminen**

## Johtaminen

Haastateltavat tunnistivat johtamisosaamisen kehittämisen keskeiseksi keinoksi alan työnantajamaineen parantamiseen ja työntekijöiden pysyvyyden lisäämiseen. Haastatteluissa nousi etenkin esille valmentava johtaminen ja coaching-osaaminen. Myös kansainvälisissä tutkimuksissa on todettu, että coaching-taidoista on tullut keskeinen johtamisosaaminen (ks. esim. Zuberbühler, Salanova & Martíne 2020). Ladyshewsky ja Taplin (2017) ovat jopa löytäneet positiivisen yhteyden valmentavan johtamisen ja työntekijöiden sitoutumisen välillä.

Suurin osa haastateltavista nosti alan tärkeimmäksi haasteeksi työvoimapulan, jonka ratkaisemiseksi tarvitaan tulevaisuudessa paljon moninaista ja

kansainvälistä työvoimaa. Vaikka sekä kulttuuritausta että kielitaito tunnistettiin haastatteluaineistossa tärkeimmiksi moninaisuusteemoiksi, esiin nousi muitakin monimuotoisuuteen liittyviä teemoja, kuten sukupolvien väliset erot, nuorten sitouttamisen ja johtamisen haasteet, ikääntyvien työssä pitäminen ja vajaatyökykyisten työllistäminen. Samoin arvot, elämäntyyli, sukupuoli ja seksuaalinen suuntautuminen saivat mainintoja.

Monet haastateltavat korostivat, että moninaisuuden johtaminen on erilaisten ihmisten johtamista. Esiin nostettiin asioita, jotka tekevät ihmisistä ainutlaatuisia: persoonallisuus, elämäntilanne, koulutustausta, perhetilanne, työkyky, motivaatio ja ylipäättään tavoitteet elämässä. Moninaisuuden arvioitiin tuovan uusia johtamisen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen haasteita, heikentävän työntekijäkokemusta ja sitä kautta vaikuttavan kielteisesti asiakaskokemukseen.

Kehitettävää tunnistettiin eri-ikäisten tai ainakin nuorten johtamisessa, sillä nuorten uskottiin kaipaavan työhön enemmän merkitystä ja kivaa. Nuorten arvioitiin lisäksi sitoutuvan huonommin ja olevan vähemmän kiinnostuneita rahasta tai urakehityksestä. Johdon on mietittävä, miten ylipäättään saadaan houkuteltua alalle uusia sukupolvia ja pidettyä heidät töissä. Nuorilla koettiin olevan paljon odotuksia etenkin kestäväen kehityksen ja vastuullisen toiminnan suhteen.

Kulttuurierojen ymmärtäminen ja erilaisten kulttuurien arvostaminen on hyvä lähtökohta johtamiselle. Kansainvälisen työntekijän perehdytyksessä on osattava perehdyttää paitsi suomalaisen työkulttuuriin ja yhteiskuntaan – myös moniin käytännön asioihin, kuten asumiseen, verojen maksuun tai vaikkapa pankissa ja kaupassa käyntiin.

---

**Suurin osa haastateltavista nosti alan tärkeimmäksi haasteeksi työvoimapulan, jonka ratkaisemiseksi tarvitaan tulevaisuudessa paljon moninaista ja kansainvälistä työvoimaa.**

Haastattelujen perusteella tulevaisuuden esihenkilön on osattava tiimiyttää erilaisia ihmisiä, luoda avointa vuorovaikutuskulttuuria ja osallistaa tiimiä keskusteluun. Esihenkilöllä täytyy olla kykyä arvostaa ihmisiä ja tukea tiimin koheesiota mutta toisaalta auttaa tiimiä pääsemään tulostavoitteisiin.

Ihmisten johtamisen lisäksi suunnittelua, budjetointia, tulojen hallintaa, hinnoittelua, taloudellista analyysia ja strategista johtamista pidettiin tärkeinä erityisesti pandemian aikana ja sen jälkeen. Marnerosin, Papageorgioun ja Efstathiadesin (2020) tutkimustulos on samansuuntainen: vieraanvaraisuuden ammattilaiset pitävät johtamisosaamista, kuten ihmisten johtamista, taloudellista analyysiosaamista ja henkilöstöhallintoa, tärkeinä työuralla menestymisen kannalta.

## Henkilökohtaiset ammatilliset taidot

Haastatteluaineiston tulokset viittaavat siihen, että on olemassa useita henkilökohtaisia taitoja ja osaamisia, jotka ovat olennaisia suhdanneherkällä vieraanvaraisuusalalla. Tällaisia ovat esimerkiksi resilienssi, itsehallinta, ajanhallinta, tiimityötaidot, tunneäly, halu oppia, kielitaito ja käytännönläheiset taidot (kuten ruoanlaitto, tarjoilu ja (lisä)myynti). Kokin tai vastaanottovirkailijan odotetaan hallitsevan työtehtävissä vaadittavat perustaidot.

Henkilökohtaisia taitoja ovat:

- resilienssi
- itsehallinta
- ajanhallinta
- tiimityötaidot
- tunneäly
- halu oppia
- kielitaito
- käytännönläheiset taidot (kuten ruoanlaitto, tarjoilu ja (lisä)myynti).

Koska jokainen yksilö nähdään palvelujen luojana, työntekijöiden sosiaalisten vuorovaikutustaitojen on oltava erinomaiset niin kollegoiden kuin asiakkaiden kanssa. Työntekijöiden kyky työskennellä monimuotoisissa tiimeissä ja puhua useita kieliä nähtiin olennaisina osaamisina asiakaspalvelutehtävissä työskenteleville.

Erinomaiset tiimityötaidot auttavat tiimin jäseniä työskentelemään tuottavasti ja tehokkaasti yhdessä. Samalla positiivinen yhteenkuuluvuuden tunne mahdollistuu ja työtyytyväisyys lisääntyy. Bufquinin, DiPietron, Orlowskin ja Partlow'n (2017) mukaan ravintolan työntekijöiden työtyytyväisyys on korkeampi, kun he pitävät työtovereitaan lämpiminä ihmisinä (*warm individuals*).

Tiimityötaitojen lisäksi ajanhallinta, itseohjautuvuus sekä resilienssi ja joustavuus mainittiin toivottuina ominaisuuksina. Resilienssi ja itsensäjohtamisen taito sekä tunneäly ovat saattaneet muuttua kriittisesti tärkeämmiksi osaamisiksi epävarmoina aikoina. Gibbs ja Slevitch (2019) korostavat samoin, että on tärkeää sisällyttää tunnetaidot vieraanvaraisuusalan koulutukseen.

MODULE-hankkeen haastatteluaineiston tuloksissa on paljon yhteneväisyyksiä myös Chengin ja Wongin (2015, 128) tunnistamaan kahdeksan vieraanvaraisuusalan ammattitaidon elementtiin. Ne ovat intohimo, herkkyyys ja ennakkoluulottomuus uusille suuntauksille, tiimikeskeinen asenne, osaaminen ja taidot, emotionaalinen itsehillintä, ammattietiikka, esimerkillä johtaminen ja perfektionismi.

## Teknologinen osaaminen

Yksi kerätyn aineiston pääteemoista oli teknologiseen kehitykseen ja digitalisaatioon liittyvät osaamistarpeet. Vastauksissa oli laaja skaala: toiset odottivat henkilöstön osaavan käyttää perustyökaluja, kuten MS Officea, kun taas toiset korostivat tarvetta koodata ja suunnitella yritykselle räätälöityjä järjestelmiä. Erityisesti ravintolayritykset eivät pystyneet määrittelemään täsmällisiä taitoja, kun taas ilmali- ja hotelliammatillisilla oli jäsennellympi käsitys tulevaisuuden tarpeista.

Tiedolla johtaminen, tekoäly- ja virtuaalitodellisuusratkaisut, automaatio ja robotiikka nähtiin kehittämiskohteina ja niiden uskottiin vaativan osaamistaitoja – mutta miten ja millaisia, se jäi vielä määrittelemättä. El Hajal ja Rowson (2021) pohtivat, kuinka valmistaa nykypäivän opiskelijoita tulevaisuuden töihin. Heidän mukaansa muutama vuosi sitten olisi ollut mahdotonta ennakoida, miltä tekoälyyn liittyvät työpaikat näyttävät ja mitä teknisiä taitoja ne tuottavat. Kriittiselle ajattelulle on koulutuksessa enemmän tilausta kuin koskaan, sillä tekoälyn jatkuva kehitys luo uusia haasteita ja osaamistarpeita.

Teknologiapohjaisia palveluita toteutetaan pikkuhiljaa koko vieraanvaraisuusalan liiketoimintaprosessissa (mm. Hsu & Tseng 2022). Vaikka alan ammattilaisten ei tarvitsekaan hallita teknologiaa läpikotaisin, tulisi heidän ymmärtää ja seurata kehityksen tarjoamia mahdollisuuksia. Siksi teknologista osaamista tarvitaan kilpailuetujen syntymiseksi paitsi yksilöille, myös organisaatioille.

## Asiakaskokemus ja -palvelu

Muuttuvat trendit ja asiakkaiden odotukset luovat jatkuvan tarpeen kehittää asiakaskokemusta ja muotoilla uusia konsepteja ja palveluita. Haasteltavien mukaan nimenomaan innovaatioilla ja teknologialla on ratkaiseva rooli erinomaisten asiakaskokemusten kehittämisessä ja muotoilussa tulevaisuudessa. Ruanin, Zhangin, Liun ja Lin (2020) mukaan teknologinen osaaminen ja palveluinnovaatioiden toteuttaminen ovat keskeisiä tekijöitä hotellin brändin ja asiakkaiden kokeman arvon kannalta. Palvelumuotoiluosaamisen merkitys kasvaa edelleen tulevaisuudessa.

Haastateltavat pitivät asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaitoja tärkeinä taitoina asiakaspalvelussa ja myynnissä onnistumisen kannalta. Samoin Reilly (2018, 53) sekä Bharwani ja Jauhari (2013, 834–835) ovat todenneet, että vieraanvaraisuusalan työntekijät tarvitsevat erinomaisia vuorovaikutustaitoja asiakkaiden kanssa. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä sekä asiakkaan että työyhteisön näkökulmasta ja sisältävät sekä hyvät verbaaliset että kuuntelemisen taidot (ks. esim. Adeyinka-Ojo 2018; Tanković, Kapeš & Kraljić 2021).



Haastatellut ravintola-alan ammattilaiset pitivät tärkeänä halua ja kykyä auttaa asiakasta ja etsiä tietoa asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi. Myös Chathothin et al. (2020, 5) tutkimuksessa se tunnistettiin tärkeäksi yksilöta-son tekijäksi.

Bharwanin ja Jauharin (2013) mukaan matkailualan työntekijöiden työ on muuttunut palvelun tarjoamisesta elämysten luomiseksi. Elämysten luomi-nen ei kuitenkaan ole helppoa työvoimapulasta kärsivällä alalla. Yritykset yrittävät houkuttaa ja innostaa osaavaa henkilöstöä, vaikka alan palkkataso on alhainen. Eikä tilanne ole ainakaan helpottunut pandemian jälkeen.

---

**Vieraanvaraisuusalan työntekijät tarvitsevat erinomaisia vuorovaikutustaitoja. Työ on muuttunut palvelujen tarjoamisesta elämysten luomiseksi.**

## **Viestintä- ja markkinointiosaaminen**

Haastattelututkimuksen perusteella MaRa-alalla on kasvava tarve monenlai-selle viestintä- ja markkinointiosaamiselle. Osa haastatelluista kaipasi strate-gisempaa osaamista, kuten tiedolla johtamista, data-analytiikkaa, työnanta-jamaineen kehittämistä ja asiakkuuksien kehittämistä, kun taas toiset odot-tivat konkreettisempia taitoja kuten sisällöntuotantoa sosiaaliseen mediaan ja yrityksen verkkosivuille. Yleisesti ottaen teknologian ja tiedolla johtami-sen merkityksen etenkin markkinoinnissa ja asiakkuuksien johtamisessa ar-vioitiin korostuvan tulevaisuudessa.

E erityisesti sosiaalisen median merkityksen arvioitiin kasvavan. Haastatellut arvioivat, että jatkossa etenkin nuoret työntekijät voisivat ottaa isompaa roo-lia sosiaalisen median sisällöntuotannossa. Yoganathan, Osburg ja Bartiko-wski (2020, 524) huomauttavat, että sosiaalisen median lisääntymisen myötä työntekijöiden aktiivisuutta some-kanavissa pidetään merkittävänä tekijänä työnantajamaineen kehittämisessä ja ylläpitämisessä.

Toisaalta esiin nousi suuresti verkostoitumisen ja verkostoitumisosaamisen merkitys eli kyky luoda henkilökohtaisia suhteita asiakkaisiin ja muihin alalla toimiviin. Teknologia ei siis suinkaan ole korvannut tai vähentänyt henkilökohtaisten kohtaamisten ja verkostojen merkitystä. Henkilökohtaisten vuorovaikutustaitojen ja puskaradion (*word of mouth*) merkitystä korostettiin haastatteluissa monesta eri näkökulmasta.

Haastatteluissa nousi esiin muitakin viestintään liittyviä osaamistarpeita, kuten johtamis- ja kriisiviestintä. Pandemia-aikana hallituksen ohjeet ja rajoitukset muuttuivat nopeasti. Muuttuvien ohjeiden seuraaminen ja tulkitseminen sekä viestiminen selkeästi niin työntekijöille kuin asiakkaille tulivat keskeiseksi osaksi johtajien ja esihenkilöiden työtä.

## Kestävä kehitys ja vastuullisuus

Kestävästä kehityksestä ja vastuullisuudesta on tullut merkittävä trendi matkailu- ja ravintola-alalla. Niihin liittyvät osaamistarpeet nähtiin haastateltavien keskuudessa erittäin ajankohtaisina. Vaikka kaikki kolme ulottuvuutta – eli taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu – mainittiin, eniten puhuttiin ympäristö- eli ekologisesta vastuullisuudesta. Sen sijaan taloudellinen vastuullisuus ei juurikaan noussut esille haastatteluaineistossa. Tuoreimpana vastuullisuusteemana mainittiin pandemian myötä tärkeäksi noussut terveysturvallisuus.

Isommissa matkailu- ja majoitusalan yrityksissä vastuullisuustyö oli jo pitkällä ja osaamistakin tuntui löytyvän. Toisaalta monissa pienemmissä ravintola-alan yrityksissä pohdittiin vielä, mitä vastuullisuus tarkoittaa käytännössä. Eniten mainintoja saivat ilmastonmuutos, hävikki ja jätteiden määrä, raaka-aineiden alkuperä sekä kierrätys ja muut ympäristöasiat.

Sosiaalisen vastuullisuuden teemoista olennaisiksi koettiin henkilöstöön ja hyvään johtamiseen liittyvät teemat, kuten moninaisuuden ja moninaisen tiimin johtaminen, monikulttuurinen työyhteisö ja erilaisuuden arvostaminen. Lisäksi keskusteltiin jonkin verran saavutettavuudesta, terveydestä ja turvallisuudesta. Osaamista kaivattiin johdon lisäksi koko henkilöstölle. Toisaalta eräs haastateltava muistutti, että asiakkaat edellyttävät vastuullista toimintaa mutta eivät välttämättä ole valmiita maksamaan siitä.

Vastuullisuudesta viestiminen koettiin vaikeana ja siihen kaivattiin osaamista ja konkreettisia esimerkkejä. Joillakin hankkeessa mukana olevilla yrityksillä oli jo olemassa ympäristömerkki, mutta sitä ei välttämättä osattu hyödyntää markkinointiviestinnässä. Ravintola-alan haastatteluissa korostui vahvasti ruoan alkuperä ja siitä kertominen asiakkaille. Myös hävikki ja kiertotalous sekä niihin liittyvä viestintä nostettiin esiin.

Yleisesti ottaen nuoret arvostavat vastuullisuutta. Zizka (2017) on kuitenkin havainnut, että vaikka opiskelijat pitävät kestävästä kehityksestä ja vastuullisuudesta tärkeänä, he eivät silti ole kovinkaan kiinnostuneita opiskelemaan niitä. Kestävän kehityksen integroiminen MaRa-alan koulutusohjelmiin on Berjozkinan ja Melanthioun (2021) mukaan vielä kehitysvaiheessa: vaikka monet oppilaitokset tarjoavat kestävästä kehityksestä kursseja, käsitteen ja ilmiön kytkeminen osaamistavoitteisiin ja koulutusohjelmakuvauksiin on vielä ainakin osittain puutteellista.

## Pohdinta

Haastatteluista saatiin paljon tietoa MaRa-alan nykyisistä osaamistarpeista ja tulevaisuuden muutosten vaikutuksista osaamistarpeisiin. Kansainväliset tutkimukset osoittavat, etteivät suomalaiset vieraanvaraisuusalan ammattilaiset paini haasteiden kanssa yksin.

Johtamisosaaminen ja etenkin valmentava johtajuus ja moninaisen tiimin johtaminen nousivat keskeisiksi teemoiksi. Haastateltavilla oli pääosin myönteinen asenne moninaista ja kansainvälistä työvoimaa kohtaan, mutta taustalla näkyi myös pelkoa muutoksen vaikutuksesta työpaikan tunnelmaan, työntekijäkokemukseen ja sitä kautta tuottavuuteen. Moninaisen tiimin johtaminen vaatii tulevaisuudessa erilaisuuden arvostamista, osallisuuden luomista ja organisaatiopsykologista osaamista, jotta tiimin potentiaalia pystytään hyödyntämään.

Vastaajat kaipaavat työntekijöiltä sitoutumista mutta kokivat sen luomisen vaikeaksi, työlääksi ja aikaa vieväksi. Erityisesti Z-sukupolven arveltiin kaipaavan työhön enemmän merkitystä ja kiva. Onko työyhteisöjä ryhdyttävä kehittämään sellaisiksi, että ihmiset hakeutuvat alalle ja pysyvät siellä? Ravintola-alaa on perinteisesti pidetty opiskelijoiden läpikulkualana – voisivat-

ko vastuulliset työnantajat muuttaa tilanteen? Nuorilla on paljon odotuksia vastuullisesta toiminnasta.

Haastatteluaineiston perusteella isoissa – etenkin kansainvälisissä matkailualan – yrityksissä vastuullisuustyö oli jo pitkällä mutta monissa pienemmissä yrityksissä osaamistarpeita oli paljon. Ympäristövastuuseen liittyvät asiat olivat tutuimpia, mutta sekä sosiaalinen että taloudellinen vastuu olivat käsitteinä jäsentymättömpiä. Vastuullisesta toiminnasta viestimiseen asiakkaille kaivattiin lisää osaamista koko henkilöstölle.

Vaikka taloudellisesta vastuullisuudesta ei puhuttu, kannattavuudesta puhuttiin paljon. Sen merkityksen kerrottiin kasvaneen pandemian aikana ja tämä lienee vain lisääntynyt sittemmin alkaneen Ukrainan sodan, kasvaneen inflaation ja energiakriisin takia. Nykyään työntekijän – on hän missä tehtävässä tai asemassa tahansa – odotetaan ymmärtävän oman työpanoksen vaikutus yrityksen menestykseen.

Teknologia nousi esiin yhtenä suurimmista muutosvoimista ja sen arveltiin tuovan valtavasti uusia osaamistarpeita. Tiedolla johtamisen arvioitiin tuovan valtavasti mahdollisuuksia etenkin asiakaskokemuksen kehittämiseen ja markkinointiin. Ongelmallista on, että alan yritysten ja työntekijöiden teknologiaosaaminen vaihtelee valtavasti. Teknologiaan liittyvää osaamista on haastavaa ennustaa, sillä tulevaisuuden muutosten ennakointi on erittäin vaikeaa.

Edellisten lisäksi inhimilliseen kohtaamiseen ja vuorovaikutukseen liittyvät vahvuudet nostettiin useasti esiin yksittäisen työntekijän kohdalla. Yksilön kyky kuunnella ja olla vuorovaikutuksessa on keskeistä niin johtamisessa, tiimityössä kuin asiakaspalvelussa ja myynnissä. Työntekijän halu auttaa toista ihmistä ja kyky kohdata ihminen ovat ratkaisevassa roolissa odotukset ylittävän asiakaskokemuksen – ja siten työntekijäkokemuksen – syntymisessä.

Lopuksi on todettava, että pandemia on haastanut ihmisiä ja organisaatioita ennennäkemättömällä tavalla. Se on vaatinut niin työntekijältä kuin työyhteisöltäkin epävarmuuden sietämistä ja resilienssiä eli kykyä toipua haasteista ja vastoinkäymisistä. Haastateltavat jopa toivoivat resilienssikoulutusta henkilöstölleen. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa resilienssi saattaa erottaa jyvät akanoista eli olla merkittävä tekijä yritysten menestystarinoissa.

## Lähteet

- Adeyinka-Ojo, S. 2018. A strategic framework for analysing employability skills deficits in rural hospitality and tourism destinations. *Tourism Management Perspectives*, 27, s. 47–54. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.04.005>.
- Berjozkina, G., & Melanthiou, Y. 2021. Is tourism and hospitality education supporting sustainability? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13, 6, s. 744–753. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/WHATT-07-2021-0101>.
- Bharwani, S. & Jauhari, V. 2013. An exploratory study of competencies required to co-creatememorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 25, 6, s. 823–843.
- Bufquin, D., DiPietro, R., Orłowski, M., & Partlow, C. 2017. The influence of restaurant co-workers' perceived warmth and competence on employees' turnover intentions: The mediating role of job attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 60, s. 13–22. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.008>.
- Chathoth, P.K., Harrington, R.J., Chan E.S.W., Okumus, F., & Song, Z. 2020. Situational and personal factors influencing hospitality employee engagement in value co-creation. *International Journal of Hospitality Management*, 91. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102687>.
- Cheng, S., & Wong, A. 2015. Professionalism: A contemporary interpretation in hospitality industry context, *International Journal of Hospitality Management*, 50, s. 122–133. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.08.002>.
- El Hajal, G., & Rowson, B. 2021. The future of hospitality jobs: The rise of the gig worker. *Research in Hospitality Management*, 11, 3, s. 185–190. Luettavissa: <https://doi.org/10.1080/22243534.2021.2006938>.
- Fernandez, N., Dory, V., Ste-Marie, L., Chaput, M., Charlin, B., & Boucher, A. 2012. Varying conceptions of competence: an analysis of how health sciences educators define competence. *Medical Education*, 46, s. 357–365. Luettavissa: [10.1111/j.1365-2923.2011.04183.x](https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2011.04183.x).
- Gibbs, L., & Slevitch, L. 2019. Integrating Technical and Emotional Competences in Hospitality Education. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 31, 2, s. 99–110. Luettavissa: <https://doi.org/10.1080/10963758.2018.1485500>.

- Glaesser, J. 2019. Competence in educational theory and practice: a critical discussion. *Oxford Review of Education*, 45, 1, s. 70–85. Luettavissa: <https://doi.org/10.1080/03054985.2018.1493987>.
- Guerrero, D., & De los Ríos, I. 2012. Professional competences: a classification of international models. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 46, s. 1290–1296. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.290>.
- Hsu, H., & Tseng, K.-F. 2022. Facing the era of smartness: constructing a framework of required technology competencies for hospitality practitioners. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. Luettavissa: <https://doi-org.ezproxy.haaga-helia.fi/10.1108/JHTT-04-2021-0120>.
- Ladyshevsky, R., & Taplin, R. 2017. Employee perceptions of managerial coaching and work engagement using the measurement model of coaching skills and the Utrecht work engagement scale. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15, 2, s. 25–42. Luettavissa: <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.261692839356881>.
- Marneros, S., Papageorgiou, G., & Efstathiades, A. 2020. Identifying key success competencies for the hospitality industry: the perspectives of professionals. *Journal of Teaching in Travel & Tourism* 2020, 20, 4, s. 237–261. Luettavissa: <https://doi.org/10.1080/15313220.2020.1745732>.
- Moore, D. R., Cheng, M. I., & Dainty, A. R. J. 2002. Competence, Competency and Competencies: Performance Assessment in Organizations. *Work Study*, 51, s. 314–319. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/00438020210441876>.
- Mulder, M. 2014. Conceptions of Professional Competence. In: S. Billett, C. Harteis, H. Gruber (Ed.). *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning*, s. 107–137. Springer. Dordrecht.
- Reilly, P. 2018. Building customer centricity in the hospitality sector: the role of talent management. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* 10, 1, s. 42–56. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/WHAT-10-2017-0068>.
- Ruan, W., Zhang, S., Liu, C., & Li, Y. 2020. A new path for building hotel brand equity: the impacts of technological competence and service innovation implementation through perceived value and trust. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29, 8, s. 911–933. Luettavissa: <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1738302>.
- Tanković, A. Č., Kapeš, J., & Kraljić, V. 2021. Importance of Soft Skills and Communication Skills in Tourism: Viewpoint from Tourists and Future Tourism Employees. *Tourism in Southern & Eastern Europe*, 6, 12, s. 167–185. Luettavissa: <https://doi.org/10.20867/tosee.06.12>.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Ukabuilu, E.N. & Igbojekwe, P.A. 2015. Improving Productivity of Hospitality Establishments Through Human relations Skills. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 8, 2. Luettavissa: <http://dx.doi.org/10.21863/ijhts/2015.8.2.008>.
- Yoganathan, V., Osburg, V., & Bartikowski, B. 2021. Building better employer brands through employee social media competence and online social capital. *Psychology & Marketing*, 38, 3, s. 524–536. Luettavissa: <https://doi.org/10.1002/mar.2145>.
- Zizka, L. 2017. Student perceptions of ethics, CSR, and sustainability (ECSRS) in hospitality manage-

ment education. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 17, 4, 25 s. 4–268. Luettavissa: <https://doi.org/10.1080/15313220.2017.1399497>.

Zuberbuhler, M.J.P., Salanova, M, & Martínez, I.M. 2020. Coaching-Based Leadership Intervention Program: A Controlled Trial Study. *Frontiers in Psychology*, 30. Luettavissa: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03066>.

## 2. Osaamistarvekyselyn tulokset

Janne Kauttonen, Meri Vehkaperä, Eeva Puhakainen, Mikko Katajainen

**TÄSSÄ LUVUSSA ESITELLÄÄN** vuonna 2021 toteutetun matkailu- ja ravitsemisalalan (jatkossa MaRa-alan) tulevaisuuden osaamistarpeita kartoittavan kyselyn tuloksia ja vertaillaan niitä Opetushallituksen Osaamisen ennakointifoorumin vuonna 2018 toteutetun kyselyn tuloksiin.

Vertailuajankohta oli erittäin mielenkiintoinen, sillä ensimmäinen kysely oli toteutettu juuri ennen koronapandemiaa, joten pandemian aiheuttamat muutokset kiinnostivat sekä Opetushallitusta että hanketiimiä. Lisäksi tarkasteltiin ryhmien välisiä eroja vuoden 2021 aineistossa sukupuolen, roolin ja työkokemuksen perusteella.

### Kyselyn toteuttaminen

Kyselytutkimus on tavallisesti käytetty menetelmä yritysten tarvitsemien osaamisten tunnistamisessa. Kysely sopii menetelmäksi hyvin myös kokonaisen toimialan osaamistarpeiden tunnistamiseksi. Tärkeä vaihe on kyselylomakkeen laatiminen etenkin aiheessa, jossa ei ole ennalta tiedossa testattavaa teoreettista mallia. Riskinä on se, ettei osata edes kysyä jostakin tulevaisuudessa tärkeäksi tulevasta osaamisesta. Niinpä lomakkeen suunnittelun lähtökohdaksi valittiin aikaisemmat osaamistarvekartoitukset sekä tutkimus- ja kehittämishankkeet, joissa oli saatu nykyisiin ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin liittyvää tietoa (ks. s. 52).

---

**Vastaajat olivat MaRa-alan konkareita, sillä jopa kolme neljästä oli työskennellyt alalla yli 10 vuotta.**



Kyselylomakkeen suunnittelussa tehtiin yhteistyötä Opetushallituksen (jatkossa OPH) kanssa, ja sieltä saatiin vertailuaineistoksi Osaamisen ennakointifoorumin vuonna 2018 tekemän osaamistarvekyselyn tulokset. Sieltä valittiin kyselylomakkeeseen ne osaamisväittämät, joita haluttiin arvioida myös tässä kyselyssä ja joista haluttiin saada vertailutietoa vuosien 2018 ja 2022 välillä. Lisäksi arvioitaviksi osaamisiksi poimittiin aikaisempien selvitysten ja hankkeiden tuloksista tunnistettuja osaamistarpeita. Näitä olivat esimerkiksi johtamiseen, monimuotoisuuteen, viestintään, markkinointiin ja kieliin, digitaalisiin alustoihin ja talouteen liittyvät taidot ja osaamiset.

Ensimmäinen aineisto kerättiin vuonna 2018 ja siinä oli yhteensä 42 osaamista, joiden tärkeyttä tulevaisuudessa alan asiantuntijat arvioivat Likert-asteikolla (asteikko 1–5, vastaajia kysymyksestä riippuen 29–69). Vertailuanalyysimahdollisuuksia rajoitti se, ettei OPH:n aineistossa ollut mukana vastaajien taustatietoja. Vertailuaineisto kerättiin syksyllä 2021 verkkokyselynä. Kyselyn linkkiä jaettiin useiden kanavien kautta: sähköpostilla yhteistyöverkostoon, Haaga-Helian alumnikirjeessä ja some-kanavissa sekä asiakastietorekisteristä poimituille MaRa-alan yrityksille (N=668). Asiakastietorekisterin avulla pyrittiin tavoittamaan valtakunnallisesti alan yritysten johtoa sekä henkilöstö- ja viestintärooleissa toimivia.

Ensimmäiseksi analysoitiin pitkittäisasetelmaa, joka aloitettiin laskemalla kunkin osaamisen saama keskiarvo vuosina 2018 ja 2021. Tämän jälkeen osaamiset järjestettiin keskiarvon mukaan ja laskettiin sijoituksen muutos. Sitten laskettiin keskiarvojen erotus ja tutkittiin, oliko ero tilastollisesti merkitsevä. Tähän käytettiin permutaatiotestiä, jossa vastaukset arvottiin satunnaisesti 10 000 kertaa eri ryhmien kesken (2018 vs. 2021) ja oikeaa erotusta verrattiin satunnaisten ryhmien erotusten jakaumaan ja tarkasteltiin tilastollista merkitsevyyttä. Regressioanalyysiä ei voitu käyttää vertailuun, sillä vuoden 2018 aineisto ei sisältänyt tarkempia taustatietoja vastaajista tai muita tunnisteita.

Toisessa vaiheessa keskityttiin vain vuoden 2021 aineistoon, jonka ryhmien väliseen vertailuun puolestaan voitiin käyttää regressioanalyysiä. Vertailuun sisällytettiin osaamisten saamat arviot sukupuolen, roolin ja työkokemuksen mukaan ja niistä raportoitiin tilastolliset merkitsevät erot. Käytännössä tilastollisia eroja löytyi vain sukupuolten välisessä vertailussa.

## SATUNNAISVAIKUTUSTEN LINEAARINEN MALLI

Regressioanalyysissa vuoden 2021 aineistoon sovitettiin seuraava satunnaisvaikutusten lineaarinen malli

$$Y \sim 1 + \text{osaaminen} + \text{sukupuoli} + \text{rooli} + \text{työkokemus} + \text{osaaminen} : (\text{sukupuoli} + \text{rooli} + \text{työkokemus}) + (1 \mid \text{id})$$

Tässä  $Y$  tarkoittaa osaamisille annettuja arvioita ja  $id$  on vastaajan yksilöllinen tunniste. Mallin avulla tutkittiin, onko arvioissa tilastollista eroa sukupuolen, roolin ja työkokemuksen pituuden suhteen. Vastaajien yksilölliset vaihtelut huomioidaan mukaan satunnaistermillä.

Malli sovitettiin käyttämällä Bayesilaista ordinaalista regressiota, jossa sovellettiin kumulatiivista todennäköisyysjakaumaa ja logit-linkkifunktiota (Bürkner & Vuorre 2019). Tämän mallin etuna on se, ettei Likert-asteikkoa muuteta numeeriseksi kuten edellä, vaan mallin kertoimet estimoidaan jatkuvalla skaalalla ja muunnetaan Likert-asteikolle kumulatiivisen jakauman mukaisesti.

Tulokset laskettiin 12 000 simulaatioaskeleen perusteella. Mallin sovittamisen jälkeen vertailtiin osaamisten saamia arvioita sukupuolen, roolin ja työkokemuksen suhteen, eli näille kolmelle muuttujalle laskettiin kaikki kontrastit ja niihin liittyvät posterior-jakaumat. Jakaumien perusteella raportoitiin kontrastit, joiden posterior-todennäköisyydet (PT) ovat nolasta poikkeavia vähintään 95 prosentin todennäköisyydellä.

## Teknisten ongelmien ratkaisutaidot ja innostamiskyky nousussa

Kyselyyn vastasi 180 henkilöä. Vastaajista naisia oli 68 prosenttia ja miehiä 30 prosenttia. Neljä vastaajista ei halunnut kertoa sukupuoltaan tai oli valinnut vaihtoehdon muu. Vastaajista 36 prosenttia kuului ylimpään johtoon tai oli yrittäjä. Esihenkilönä työskenteli 30 prosenttia, asiantuntijana 16 prosenttia, työntekijänä 14 prosenttia ja opiskelijoita vastaajista oli 12 prosenttia. Kaikilla vastaajilla oli runsaasti MaRa-alan työkokemusta, sillä jopa kolme neljästä oli työskennellyt alalla yli 10 vuotta. Suunnilleen joka kymmenennellä oli työkokemusvuosia 6–10 vuotta, 3–5 vuotta tai 0–2 vuotta.

Vuoden 2021 tulokset ja vertailu vuoden 2018 aineistoon on koottu taulukoon 1. Järjestys kertoo osaamisen sijoituksen vuoden 2021 keskiarvon perusteella. Taulukossa ilmenee sijoituksen muutos verrattuna vuoden 2018 kyselyyn (siltä osin kuin osaaminen oli mukana). Keskiarvon yhteydessä olevilla tähdillä on merkitty mahdollinen tilastollisesti merkitsevä ero keskiarvojen välillä ( $p < 0.05^*$ ,  $p < 0.01^{**}$  ja  $p < 0.001^{***}$ ).

Tilastolliset vertailut riippuvat vahvasti siitä, kuinka paljon arvioita kukin osaaminen on saanut, joten näennäisesti isokaan ero keskiarvoissa ei välttämättä ole tilastollisesti merkitsevä.

**Taulukko 1.** Tärkeimmät osaamiset vuonna 2021 ja vertailu sijoituksessa vuoteen 2018

Sijoitus	Osaaminen	Keskiarvo	Sijoituksen muutos vuoteen 2018
1	Digitaalisten alustojen hyödyntämisaosaaminen	4.40	0
2	Innostamis- ja motivointikyky	4.39*	+25
3	Ihmisten ja osaamisen johtamis- ja valmentamistaidot	4.38	+2
4	Monikulttuurisuustaidot	4.36	-1
5	Innovaatio-osaaminen (kykyä tuottaa ja soveltaa uusia ideoita taloudellisen lisäarvon tuottamiseen)	4.35	-1
6	Asiakaslähtöinen palvelujen kehittämisaosaaminen	4.34	-4

<b>7</b>	Digitaalisten työkalujen soveltamiskyky	4.32	<b>+16</b>
<b>8</b>	Monitaitoisuus	4.31	-
<b>9</b>	Eettisyys	4.31	<b>-1</b>
<b>10</b>	Digitaalisen teknologian luova käyttötaito	4.27	<b>+9</b>
<b>11</b>	Digitaaliset yhteistyötaidot	4.26	<b>+2</b>
<b>12</b>	Elämysten tuottaminen	4.25	-
<b>13</b>	Ennakointiosaaminen	4.25	<b>+2</b>
<b>14</b>	Vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikointitaidot	4.24	<b>+2</b>
<b>15</b>	Stressinsietokyky	4.24	<b>+11</b>
<b>16</b>	Sähköinen liiketoiminta	4.24	-
<b>17</b>	Digitaalisen sisällön kehittämiskyky	4.22	<b>+1</b>
<b>18</b>	Digitaaliset kommunikointitaidot	4.21	<b>-9</b>
<b>19</b>	Yhteistyötaidot	4.21	<b>+1</b>
<b>20</b>	Ongelmanratkaisutaidot	4.12	<b>+4</b>
<b>21</b>	Itseohjautuvuus	4.11	<b>-8</b>
<b>22</b>	Tiedon digitaaliset jakamistaidot	4.11	<b>-10</b>
<b>23</b>	Asiakassuhteiden ja palvelujen johtamisosaaminen	4.10	-
<b>24</b>	Myyntiosaaminen	4.10	<b>+11</b>
<b>25</b>	Henkilöstöhallinto-osaaminen	4.10	<b>+12</b>
<b>26</b>	Palvelumuotoiluosaaminen	4.09	<b>-3</b>
<b>27</b>	Tuotteistaminen	4.08	-
<b>28</b>	Datan hallinta- ja analysointitaidot	4.08	-
<b>29</b>	Organisointitaidot	4.08	<b>+8</b>
<b>30</b>	Digitaalisten välineiden ja sisältöjen suojeleosaaminen	4.07	<b>+6</b>
<b>31</b>	Asiakaspalvelutaidot	4.06	<b>-18</b>
<b>32</b>	Sosiaaliset taidot	4.06	-
<b>33</b>	Liiketoimintaosaaminen	4.01	<b>0</b>
<b>34</b>	Matka- ja elämyspalveluiden kehittämisaosaaminen	4.00	-
<b>35</b>	Kielitaito	3.98	-
<b>36</b>	Big datan hyödyntämisaosaaminen	3.96	<b>-2</b>
<b>37</b>	Yrittäjyystaidot	3.95	<b>-7</b>
<b>38</b>	Tiedon hakutaidot	3.94	<b>-9</b>
<b>39</b>	Ravintola-alan trendien tuntemus	3.94	<b>-1</b>
<b>40</b>	Päätöksentekokyky	3.93	<b>2</b>
<b>41</b>	Ryhmänohjaustaidot	3.92	-
<b>42</b>	Tiedon hallintataidot	<b>3.92*</b>	<b>-16</b>

<b>43</b>	Tiedon arviointitaidot	<b>3.92**</b>	<b>-22</b>
<b>44</b>	Nettietiketti	3.91	<b>-6</b>
<b>45</b>	Henkilökohtaisen tiedon ja yksityisyyden suoje- luosaami- nen	3.91	-
<b>46</b>	Teknisten ongelmien ratkaisutaidot	<b>3.89*</b>	<b>+3</b>
<b>47</b>	Talousjohtaminen	<b>3.84*</b>	<b>+3</b>
<b>48</b>	Prosessiosaaminen	3.73	<b>-2</b>
<b>49</b>	Reklamaatioiden hallinta	3.72	-
<b>50</b>	Taloushallinnon osaaminen	3.71	<b>+3</b>
<b>51</b>	Esiintymistaidot	3.71	-
<b>52</b>	Ruokien ja juomien suunnittelu ja hinnoittelu	3.70	<b>0</b>
<b>53</b>	Gastronominen tuntemus	3.67	<b>-3</b>
<b>54</b>	Tapahtumien järjestämis- ja koordinoitiosaaminen	3.65	-
<b>55</b>	Ohjelmointiosaaminen	3.46	<b>+1</b>
<b>56</b>	Tekijänoikeuksien ja lisenssien tuntemus	<b>3.39**</b>	<b>-6</b>

## Naisten ja miesten arvioinneissa huomattavia eroja

Seuraavaksi tarkastellaan vuoden 2021 aineiston tuloksia eli vertaillaan mallinnuksen avulla saatuja keskiarvoeroja sukupuolen, roolin ja työkokemuksen mukaan. Taulukossa 2 esitetään kaikki 25 tilastollisesti merkitsevää eroa sukupuolten välillä (kontrasti naiset–miehet, eli naisten keskimääräinen arvio vähennettynä miesten arviosta). Positiivinen erotus kertoo, että naiset arvioivat kaikki taulukossa esitetyt osaamiset tärkeämmäksi tulevaisuudessa kuin miehet. Taulukon osaamiset on järjestetty posteriori-todennäköisyyksien mukaan (PT<0.05\*, PT<0.01\*\* ja PT<0.001\*\*\*).

**Naiset arvioivat kaikki osaamiset tärkeämmäksi tulevaisuudessa kuin miehet.**

**Taulukko 2.** Mallinnuksen tuottamat keskiarvoerot naisten arvioissa verrattuna miesten arvioihin osaamisen tärkeydestä tulevaisuudessa

Osaaminen	Arvio	PT
digitaaliset kommunikointitaidot	1.64	***
eettisyys	1.34	**
gastronominen tuntemus	1.10	**
innovaatio-osaaminen	1.38	**
itseohjautuvuus	1.37	**
ongelmanratkaisutaidot	1.19	**
palvelumuotoiluosaaminen	1.08	**
prosessiosaaminen	1.08	**
stressinsietokyky	1.24	**
tapahtumien järjestämis- ja koordinoitiosaaminen	1.29	**
asiakaslähtöinen palvelujen kehittämissosaaminen	0.77	*
digitaalisen sisällön kehittämiskyky	1.00	*
digitaalisten välineiden ja sisältöjen suojeleosaaminen	0.93	*
elämysten tuottaminen	0.83	*
ennakointiosaaminen	1.07	*
ihmisten ja osaamisen johtamis- ja valmentamistaidot	0.98	*
innostamis- ja motivointikyky	0.96	*
monikulttuurisuustaidot	1.02	*
monitaitoisuus	0.89	*
nettietiketti	0.87	*
ravintola-alan trendien tuntemus	0.86	*
ryhmänohjaustaidot	0.97	*
vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikointitaidot	0.95	*
yhteistyötaidot	1.05	*
yritysjyystaidot	0.99	*

Kyselyiden ajankohta oli erityisen kiinnostava, koska koronapandemia aiheutti merkittävän häiriön alalla. Vuoden 2018 ja 2021 aineistojen välillä keskimääräinen muutos oli noin kuusi sijoitusta, mikä tarkoittaa, että osaamisen järjestys pysyi melko samanlaisena.

Isoimmat positiiviset muutokset (yli 10 sijoitusta) koskivat innostamis- ja motivointikykyä, digitaalisten työkalujen soveltamiskykyä, stressinsieto-

kykyä, myyntiosaamista ja henkilöstöjohtamista. Näistä ensimmäisen muutos oli myös tilastollisesti merkitsevä. Toisaalta suurimmat (yli 10) sijoituksen negatiiviset muutokset liittyivät asiakaspalvelutaitoihin, tiedon hallintataitoihin ja tiedon arviointitaitoihin. Kahden jälkimmäisen muutos oli tilastollisesti merkitsevä. Vuonna 2021 tekijänoikeuksien ja lisenssien tuntemus katsottiin vähiten tärkeäksi osaamiseksi ja sen lasku oli tilastollisesti merkitsevä.

Vuoden 2021 tulosten tarkempi regressioanalyysi paljasti useita tilastollisesti merkitseviä eroja sukupuolen ja työntekijän aseman välillä. Kyselyn perusteella naiset pitävät kaikkia osaamisia (esiintymistaitoja lukuun ottamatta) tulevaisuudessa tärkeämpinä kuin miehet. Erot olivat tilastollisesti merkitseviä 25 osaamisessa. Erityisen suuret erot naisten ja miesten arvioissa olivat digitaalisissa kommunikointitaidoissa, eettisyydessä, innovaatio-osaamisessa, itsehjautuvuudessa, stressinsietokyvyssä sekä tapahtumien järjestämis- ja koordinoitiosaamisessa.

## Pohdinta

Asiantuntijoiden arvioissa eri osaamisten tärkeydestä tulevaisuudessa on tapahtunut yllättävän vähän muutoksia vuosina 2018–2022. Innostamis- ja motivointikyvyn tärkeyden kasvua selittää alalla vallitseva työvoimapula, joka on pahentunut entisestään pandemian myötä.

Tiedonhallinta- ja arviointitaitojen sekä tekijänoikeuksien ja lisenssien tuntemuksen merkitys oli kuitenkin vähentynyt seurantajaksolla selvästi. Tietosuojaan ja tekijänoikeuksiin liittyvät osaamistarpeet korostuivat aikaisemmassa kyselyssä todennäköisesti siksi, että keväällä 2018 tuli voimaan EU:n tietosuojalaki, eli henkilötietojen käsittelyä sääntelevä laki. Uusi laki aiheutti MaRa-alan yrityksissä aluksi epävarmuutta, sillä lain vaatimuksiin liittyvää osaamista oli harvalla.

Erittäin kiinnostavaa oli, että naiset arvioivat lähes kaikki osaamiset tärkeämmiksi tulevaisuudessa kuin miehet. Sukupuolten välillä ilmennyt eroa voidaan kuitenkin tulkita ja selittää monella eri tavalla. Ensinnäkin naiset saattavat ylipäättään arvioida osaamisen merkitystä tulevaisuuden menestymisen kannalta isommaksi sekä yksilö- että yritystasolla. Aikaisemmis-

sa tutkimuksissa on tunnistettu, että naiset uskovat osaamisen olevan tärkeää työuralla menestymisen kannalta. Lisäksi naiset näyttäisivät pitävän esimerkiksi eettisyyttä miehiä tärkeämpänä yrityksen menestyksen kannalta (ks. esim. Keith ym. 2009). Toisaalta naiset saattoivat käyttää asteikkoa eri tavalla kuin miehet, eli suosia tärkeys kasvaa -vaihtoehtoja hieman enemmän kuin miehet yksittäisistä osaamisista riippumatta.

Naiset ovat Suomessa Tilastokeskuksen (2021) mukaan keskimääräisesti hieman koulutetumpia kuin miehet, mikä voi jossakin määrin selittää osaamisen arvostuksen eroja. Vastaajien taustoissa on voinut olla myös muita vaikuttavia taustatekijöitä: joukossa on todennäköisesti varsin paljon henkilöjohtamisen parissa työskenteleviä naisia, joiden työtehtäviin osaamisen kehittäminen kuuluu ja jotka tästä syystä arvioivat osaamiset ja osaamisen kehittämisen erittäin tärkeäksi.

Eroja ilmeni työntekijöiden roolien osalta yhteensä kymmenelle osaamiselle. Tilastollisesti merkitseviä eroja paljastui etenkin, kun vertailtiin johtajia ja esihenkilöitä työntekijöihin ja asiantuntijoihin. Jälkimmäiset pitivät seuraavia osaamisia tärkeämpinä kuin esihenkilöt ja johto: asiakaspalvelutaidot, digitaalisten välineiden ja sisältöjen suojeleusaaminen, eettisyys, päätöksentekokyky sekä tekijänoikeuksien ja lisenssien tuntemus.

Muista vertailuista esiin nousivat erityisesti opiskelijoiden alhaiset arviot organisointitaitojen ja stressinsietokyvyn tärkeydestä suhteessa johtoon ja esihenkilöihin. Tämä on melko ymmärrettävää, sillä pandemia-ajan jatkuviissa muutoksissa ja rajoituksissa stressinsietokyvyn ja organisointitaitojen merkitys on näyttäytynyt etenkin johdolle suurempana kuin opiskelijaelämää viettäville.

Tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamisen haaste on lomakkeen suunnittelu: kuinka osata kysyä osaamisista, joita ei ehkä vielä ole olemassakaan?

---

**Tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamisen haasteena on lomakkeen suunnittelu: miten kysytään osaamisista, joita ei ehkä vielä ole olemassakaan?**



## Lähteet

Bürkner, P. C. & Vuorre, M. 2019. Ordinal regression models in psychology: A tutorial. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 2, 1, s. 77-101. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2515245918823199>.

Keith, N. K., Perreault, H. R., Chin, M. & Keith, M. 2009. The Effect of Gender on the Importance of Business Ethics and Managerial Decisions: A Student Perspective. *Delta Pi Epsilon Journal*, 51, 3, s. 125-136.

Tilastokeskus 2021. Koulutus. Luettavissa: <https://www.stat.fi/tup/tasaarvo/koulutus>.

# 3. Koronapandemia muutti työvoimatarpeita ja työpaikkailmoituksia

Janne Kauttonen, Meri Vehkaperä, Eeva Puhakainen

**KORONAPANDEMIA LISÄSI** MaRa-alan työvoimapulaa. Kyseessä on globaali ongelma, jota entisestään voimistaa ilmiö nimeltä ”*Great Resignation*”, ”*Big Quit*” tai ”*Great Attrition*”. Sillä kuvataan työntekijöiden sitoutumisen haastetta ja vapaaehtoista irtisanoutumista eli taipumusta vaihtaa hanakasti töitä koronapandemian seurauksena. (Maaniemi 28.10.2022.)

Varsinkin hallituksen määräämien ravintola-alan sulkujen ja rajoitusten aikana ammattitaitoista työvoimaa siirtyi Suomessa muille toimialoille. Alan koulutuksen vetovoima on lisäksi vuosi vuodelta laskenut nuorten silmissä, ja esimerkiksi vain noin puolet alan toisen asteen koulutuspaikoista täyttyi vuoden 2019 yhteishaussa (Lith 21.10.2021; Lappi 2019). Kun aikaisemmin korostui pula osaavasta työvoimasta, nyt mietitään, mistä saadaan kuka tahansa töihin seuraavaan työvuoroon.

---

**Ravintola-alan koulutuksen vetovoima on vuosi vuodelta laskenut, ja vain noin puolet alan toisen asteen koulutuspaikoista täyttyi vuoden 2019 yhteishaussa.**

Tässä luvussa tarkastellaan MaRa-alan osaamistarpeiden tunnistamista, tällä kertaa analysoimalla työpaikkailmoituksia vuosilta 2018–2021 tekoälyn tuottaman ja analysoiman datan avulla. Toimialan osaamistarpeiden ennakkoinnissa otetaan tavallisesti huomioon nykyisen työvoiman ja uuden työvoiman osaamis- ja koulutustarpeet (vrt. Leveälahti ym. 2019).

## Työpaikkailmoitusten tekstit verkostomuotoiseksi

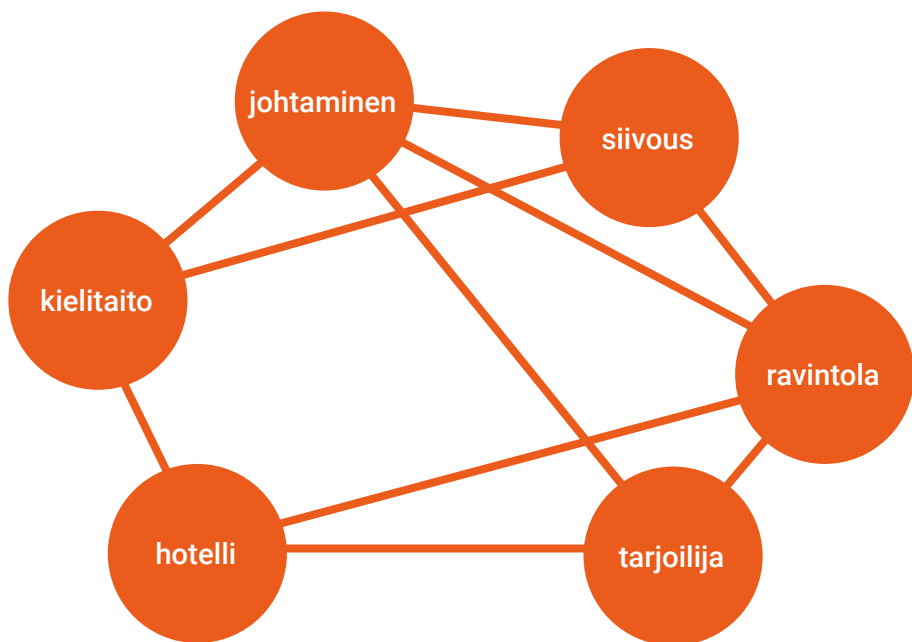
Työpaikkailmoituksia on analysoitu jo monilla eri aloilla, koska niistä saa hyvän ymmärryksen alan työmarkkinatilanteesta ja työtehtävien vaatimuksesta. Tavallisesti aineistoa lähestytään sisällönanalyysin avulla tai tilastollisin menetelmin, ja tutkimusaineistojen koot vaihtelevat sadoista jopa tuhansiin tai kymmeneen tuhansiin.

Työpaikkailmoituksia voidaan tarkastella melko pitkälläkin aikavälillä, jolloin pystytään tunnistamaan muutoksia niin työtehtävissä ja -nimikkeissä kuin niiden osaamisvaatimuksissa. 2000-luvulla työpaikkailmoituksissa on siirrytty tutkintojen korostamisesta osaamisen painottamiseen. Erityisen suurta muutos oli vuosien 2008–2009 laskusuhdanteessa ja koronapandemian aikana sekä tilanteessa, jossa työvoiman kysyntä ylittää työvoiman tarjonnan. (Fuller, Langer & Sigelman 11.2.2022.)

Tällä kertaa työpaikkailmoitusaineisto koostettiin yhteistyössä suomalaisen tekoäly-yrityksen, Headain kanssa. Aluksi MaRa-alan yrityksistä koottiin koko Suomen kattava lista (noin 3500 suurinta yritystä), minkä jälkeen kolmen työpaikkafoorumin (Monster, MOL ja Oikotie) materiaaleista poimittiin MaRa-alan yritysten työpaikkailmoitukset vuosilta 2018–2021. Työpaikkailmoituksia tunnistettiin seurantajaksolla yhteensä noin 40 000 kappaletta.

Työpaikkailmoitukset analysoitiin tekoälymallilla, joka tuotti jokaisen kuukauden datasta niin sanotun painotetun verkoston. Verkot sisälsivät sanoja ja käsitteitä, jotka liittyvät työelämään ja osaamisiin. Kaikilla termeillä ja termien välisillä suhteilla on määritelty painotus, joka kertoo miten tärkeä tai vahva kyseinen termi tai niiden välinen kytkös on. Termejä oli yhteensä vajaat kolmetuhatta, joista merkittävä paino oli noin parilla sadalla. Prosessi on esitetty kuvassa 2. Aineistossa olivat mukana sekä aikariippuvuus että sanojen väliset riippuvuudet, ja sitä analysoitiin visualisoimalla, ryhmittelemällä ja termien aikasarjoja tutkimalla.

Sisällönanalyysia käytetään perinteisesti tilanteissa, jossa laajoja dokumenttiaineistoja käsitellään määrällisen, jopa tilastollisen analyysin avulla. Usein aineistosta koodataan sisältöluokkia, joiden väliset suhteet ovat tarkastelussa. Tällaisessa analyysissa on nykyään yhä useammin apuna tietokone erilaisten algoritmien muodossa. (Kallinen & Kinnunen 2022.)



Tekoälymalli (Headai)



Työpaikkailmoitukset  
2018–2021  
(noin 40 000 kpl)



MaRa-alan yritykset



TE-palvelut eli MOL  
Monster  
Oikotie

**Kuva 2.** Havainnekuva MaRa-alan työpaikkailmoitusten keräämisestä ja tekoälymallin tuottamasta verkostosta

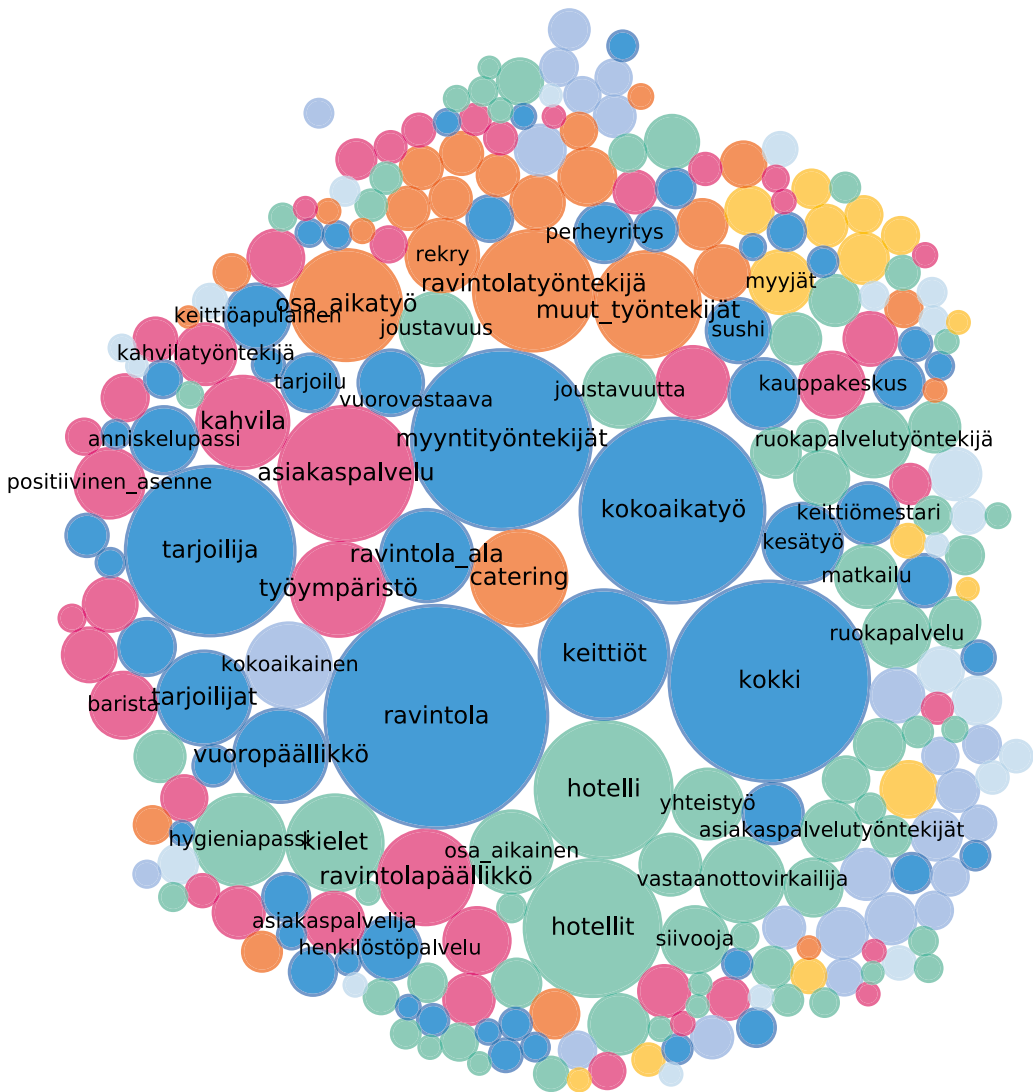
## MaRa-alan yleiskuva verkostanalyysin keinoin

Analyysin tavoitteena oli kuvata, millaisina MaRa-alan työvoimatarpeet keskimäärin näyttäytyivät vuosina 2018–2021. Syntynyt kuukausittainen keskiarvoverkko visualisoitiin simulaatiomallin avulla, jossa termit esitetään kaksiulotteisina kiekkoina. Mallissa kiekot ja kiekkojen väliset vetovoimat määräytyvät verkon painotuksista. Kiekot hakeutuvat niiden voimien määräämänä tietyille paikoille, kuitenkin ne eivät saa olla toistensa päällä. Lopputuloksena saadaan visuaalinen kuvaus, joka noudattaa hyvin datan ominaispiirteitä. Heikkoutena on menetelmän laskennallisten työläys ja se, että simulaation lopputulos on aina hieman erilainen. Eli kun etsitään laskennallisesti yhtä hyviä loppuratkaisuja, eli kiekkojen koordinaatteja, tulosvaihtoehtoja on useita (ns. lokaalin minimin ongelma).

Seuraavaksi käytettiin ryhmittelyalgoritmia, joka automaattisesti ryhmittelee termit siten, että vahvimmin toisiinsa kytköksissä olevat termit muodostavat oman joukkonsa. Tosin sanoen kiekot saavat oman värin. Lopputuloksessa tärkeimmät eli ilmoitusten yleisimmät termit (kiekot) hakeutuvat sekä kuvan keskelle että saman ryhmän kiekkojen läheisyyteen. Vähemmän tärkeät eli aineistossa harvemmin esiintyneet termit jäävät kuvan reunoille.

Ryhmittelyn lopputulos on esitetty kuvassa 3, jossa keskeisimmät termit näkyvät sinisinä. Niitä ovat olleet esimerkiksi *tarjoilija*, *ravintola*, *kokki*, *koko-aikatyö*, *asiakaspalvelu*, *myyntityöntekijät*, *hotelli* ja *catering*. Tulos kuvaa hyvin MaRa-alan ydintä. Monet termeistä ovat toisaalta geneerisiä ja alasta riippumatonta työpaikkailmoitusten sanastoa, kuten *koko-aikatyö*, *osa-aikatyö*, *rekry* ja *organisaatio*.

Tekoäly ei osaa erottaa, mikä osa työpaikkailmoituksen tekstistä koskee hakijalta edellytettäviä osaamisvaatimuksia ja mikä puolestaan on yrityksen esittelyä tai markkinointitekstiä, vaan se ottaa mukaan kaiken ilmoituksen tekstin.



**Kuva 3.** MaRa-alan ydintermit vuosien 2018–2021 työpaikkailmoituksissa



Yleisesti ottaen kaikki kolme kiekkokuvaa (kuvat 3 ja 4) ovat keskenään samankaltaisia, eli tärkeät termit sisältävät isot siniset kiekot ovat kaikkina tarkastelujakson aikana keskeisiä. Verkoston ydin on pysynyt samanlaisena, mutta kuvista tunnistetaan kaksi muutosta: kuvaan ovat ilmestyneet sanat *terveys*, *urheilu*, *hyvinvointi* ja *vanhustyö* omana selkeänä ryhmänä (violetti väri) sekä *vastuullisuus* ja *joustavuus* (oranssi väri), jotka ovat nousseet tärkeämpään rooliin eli siirtyneet hieman keskemälle.

---

**Kuvista tunnistetaan kaksi muutosta: mukaan ovat ilmestyneet sanat *terveys*, *urheilu*, *hyvinvointi* ja *vanhustyö* omana ryhmänä sekä *vastuullisuus* ja *joustavuus*, jotka ovat nousseet tärkeämpään rooliin.**

Muutos voi johtua joko koronapandemian tuottamasta aidosta muutoksesta kysynnässä tai siitä, että työmarkkinoille on ilmestynyt uusia rekrytoivia yrityksiä, joiden ilmoituksissa kyseiset sanat korostuvat. Siksi termeille tehtiin erillinen trendianalyysi, jolla voidaan vahvistaa havaittu muutos kvantitatiivisesti.

## **Korona-ajan vaikutus yksittäisiin osaamissanoihin**

Verkostoanalyysissä tunnistettiin useita muutoksia MaRa-alan työpaikkailmoituksissa, joten ero tarkasteltiin myös trendianalyysin avulla. Ensin laskettiin jokaiselle termille kuukausittainen esiintymistiheys vuosille 2018–2021, minkä jälkeen aikasarjalle tehtiin paikallisesti sovitettu ja painotettu regressiosovitus (LOWESS-menetelmä). Sovitus tehtiin vain ydintermeille, jotka esiintyivät riittävän usein aineistossa (noin 300 kappaletta).

Sovituksen perusteella voitiin arvioida termin esiintymisen kehitystä lineaarisesti eteenpäin kuusi kuukautta (kesä 2022). Lopuksi tätä ennustetta verrattiin perustasoon, joka termillä oli ennen koronaa eli vuosina 2018 ja 2019. Lopputuloksena syntyi jokaiselle ydintermille prosentti, joka kuvaa termin trendin muutosta positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan.





**Kuva 5.** Top-50 termit, joiden yleisyys MaRa-alan työpaikkailmoituksissa kasvoi korona-aikana (mitä suurempi tekstikoko, sitä suurempi kasvu)



**Kuva 6.** Top-50 termit, joiden yleisyys MaRa-alan työpaikkailmoituksissa laski korona-aikana (mitä suurempi tekstikoko, sitä suurempi lasku)

Viidenkymmenen tärkeimmän nousevan ja laskevan trendin termit on koostettu kuviin 5 ja 6. Näissä kuvissa termin sijainnilla ei ole merkitystä, mutta sen sijaan tekstin koko on suhteessa muutoksen prosenttiin (isompi viittaa suurempaan muutokseen). Tässäkin analyysissä esiin nousi samoja termejä eli muutoksia on todella tapahtunut vertailujaksolla. Vanhusten hoitoon liittyvä työntekijöiden tarve on kasvanut pandemia-aikana, mikä heijastelee koko terveydenhoitoalan työvoimapulaa. Pandemian aikana muutenkin hyvinvoinnin, terveyden ja erityisesti terveysturvallisuuden merkitys kasvoi (ks. kuva 5).

Sähköiseen liittyviä termejä selittänee se, että pandemia on aiheuttanut valtavien teknologisen muutoksen juurikin ravintola-alalla. Rajoitusten vuoksi ravintoloiden oli pakko siirtyä nopeasti etä- ja ulosmyyntiin, mikä aiheutti osaamistarpeita sähköisen kaupan ja markkinointiin sekä teknologian hyödyntämiseen.

Lisäksi ihmisen johtamisen ja kannustamisen sekä hyvän työyhteisön merkitys näkyy kuvassa monessa kohtaa, kuten termeissä *johtaminen*, *motivointi*, *innostava*, *vuorovaikutus* ja *kommunikointi*, *yhteistyö*, *tiimityö*, *asenne*, *arvot* tai vaikkapa *huumori*. Kansainvälisissä tutkimuksissa on tunnistettu johtajuuden, hyvän vuorovaikutuksen ja työntekijöiden sitoutumisen yhteys yrityksen suoritukseen kriisin aikana (ks. esim. Abdinagoro, Faisal, Gandasari, Tjahjana & Dwidienawati 2020).

---

## **Näyttää siltä, että korona-aikana ei kaivattu johtajia, mutta termi *johtaminen* oli nousussa.**

Suorittavaa työtä tekevien rekrytointi väheni selvästi pandemian aikana. Osaa laskevista termeistä, kuten *kassanhoito*, *matkailupalvelu*, *laivaravintola*, *kahvila-* ja *baarimyymä*, selittänevät erityisesti hallituksen määräämät ravintolasulut, rajoitukset ja etätyösuositus. Joukossa on joitakin yllättäviä termejä. Vaikka *johtaminen* oli nousussa, korona-aikana ei kaivattu *johtajia*. Niin ikään *erityisasiantuntijat* ja *asiantuntijat* saivat väistyä, kun alalle kaivattiin *työkokemusta*, *asiakaspalvelutaitoja* ja *asennetta*. Muutosten aika näkyi esimerkiksi sanan *perinteinen* vähenemisenä.

Tekoälymalli ei ymmärrä tekstin kontekstia, minkä seurauksena termeissä on mukana paljon epäolennaisia termejä. Kiinnostava esimerkki tästä on sana *sydän*, joka nousi esiin vahvasti kasvavana trendinä (kuva 5). Työpaikkailmoituksissa toistui seuraavia fraaseja: *Työntekijämme ovat toimintamme sydän*, *Etsimme juuri sinua, jolle hyvän ruoan valmistaminen on sydäntä lähellä* ja *Vastaanotto on hotellimme sydän*.

## **Vaikka sana *sydän* ei sinällään ei sisällä varsinaista taitovaatimusta, se saattaa kertoa jotakin työyhteisössä kaivattavasta asenteesta.**

Termin *sydän* käyttö kertoo siltikin mielenkiintoisen muutoksesta työpaikkailmoitusten viestinnässä. Vaikka viesti ei sisällä varsinaista taitovaatimusta, se saattaa kertoa jotakin työyhteisössä kaivattavasta asenteesta. Kuten kaikessa muussakin data-analyysissä, myös tekoälymallin tapauksessa tulokset on aina syytä käydä kriittisesti läpi ja aineiston erityispiirteet on tunnettava.

## **Pohdinta**

Työpaikkailmoitukset kuvaavat hyvin yritysten nykyisiä työvoima- ja osaamistarpeita, kuten jo aikaisemmin todettiin. Parhaimmillaan trendianalyysin avulla voidaan tehdä varovaisia ennusteita tulevaisuuden kehityksestä. Vaikka rekrytoinnissa olisi hyvä ottaa huomioon tulevaisuudenkin tarpeita, keskitytään monessa yrityksessä käytännössä enemmän nykyisiin työtehtäviin ja niiden edellyttämiin vaatimuksiin ja osaamisiin. Ongelmana työvoimapulasta kärsivillä aloilla toki on se, ettei rekrytoinnissa välttämättä saada haluttuja työntekijöitä – tai hakijoita lainkaan.

Toisaalta työpaikkailmoitukset tarjoavat pelkästään epäsuoraa kuvaa työmarkkinoiden kysynnästä ja tarpeista, ja vain sillä hetkellä kuin ilmoitus on laitettu. Aineiston keräämisessä on syytä olla tarkkana, sillä y-tunnuksiin perustuva aineiston keruu vaatii alan kehityksen tuntemista: isot yritysostot

tai toimijan poistuminen toimialalta saattaa jättää isojakin määriä työpaikkailmoituksia joltakin ajanjaksolta kokonaan pois, mikä voi vääristää tuloksia.

Tutkijan on välttämätöntä myös tutustua taloudessa, yhteiskunnassa ja alalla tapahtuviin muutoksiin, jotka auttavat ymmärtämään ja tulkitsemaan tuloksia. Ja jos halutaan ennustaa pidemmälle tulevaisuuteen, on syytä hyödyntää muitakin lähteitä, kuten alan asiantuntijoiden haastatteluja ja kyselytutkimuksia.

Tässä kuvattujen menetelmien soveltaminen ja tulosten tulkinta vaatii lisäksi paljon asiantuntemusta, eikä tekstissä ole avattu aivan kaikkia pieniä oleellisiakaan välivaiheita. Tavallisesti nämä liittyvät datan esikäsittelyyn sekä algoritmien ja parametrien valintaan, ja niillä voi olla merkittävä vaikutus lopputuloksiin. Valmiista tekoälyn laskemasta verkostodatasta on verrattain pitkä matka varsinaisten päätelmien ja tulkintojen tekemiseen.

Vuosien 2018–2020 aikana MaRa-alan yleiset rekrytoinnin termit eli esimerkiksi tehtävänimikkeet muuttuivat melko vähän (vaikkapa *tarjoilija*, *ravintola*, *kokki*, *kokoaikatyö*, *asiakaspalvelu*, *myyntityöntekijät*, *hotelli* ja *catering*). Toisaalta sekä verkosto- että trendianalyysin perusteella työpaikkailmoituksissa tunnistettiin joitakin muutoksia. Etenkin *terveys*, *urheilu*, *hyvinvointi* ja *vanhustyö* sekä *vastuullisuus* ja *joustavuus* nousivat isompaan rooliin ilmoituksissa. Vaikka johtajia etsittiin vähemmän, ihmisten ja tiimien johtamiseen ja hyvään työyhteisöön liittyvien termien määrä kasvoi seurantajaksolla selvästi.

Tekoäly tarjoaa herkullisia mahdollisuuksia suurten aineistojen analyysiin ja tietyllä aikavälillä tapahtuvien muutosten tunnistamiseen. Työpaikkailmoitukset ovat hyvä julkinen datalähde kvantitatiiviseen ja tekoälypohjaiseen analyysiin. Aineiston pohjalta saatiin mielenkiintoinen näkökulma MaRa-alan työvoimatarpeissa ja työtehtävien vaatimuksissa tapahtuneisiin muutoksiin pandemian aikana. Tietoa voidaan hyödyntää sekä alan koulutuksen suunnittelussa että yritysten rekrytointiprosesseissa ja osaamisen kehittämisessä.

## Lähteet

- Abdinagoro, S.B., Faisal, M., Gandasari, D., Tjahjana, D. & Dwidienawati, D. 2020. Transformational Leadership, Communication Quality Influences to Perceived Organization Effectiveness and Employee Engagement and Employee Retention during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12, s. 773–787. DOI: 10.5373/JARDCS/V12SP7/20202169.
- Fuller, J., Langer, C. & Sigelman, M. 11.2.2022. Skills-Based Hiring Is on the Rise. *Harvard Business Review*. Luettavissa: <https://hbr.org/2022/02/skills-based-hiring-is-on-the-rise>.
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2022. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.
- Lappi, T. 2019. Osaavan työvoiman pula heikentää kasvumahdollisuuksia. MaRa ry. Luettavissa: <https://www.mara.fi/ajankohtaista/lausunnot-ja-kannanotot/paakirjoitus-osaavantyovoiman-pula-heikentaa-kasvumahdollisuuksia.html>.
- Leveälähti, S., Nieminen, J., Nyysölä, K., Suominen, V. & Kotipelto, S. (toim.) 2019. Osaamisrakenne 2035. Alakohtaiset tulevaisuuden osaamistarpeet ja koulutuksen kehittämishaasteet – Osaamisen ennakoointifoorumin ennakointituloksia. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2019:14. Luettavissa: <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/osaamisrakenne-2035>.
- Lith, P. 21.10.2021. Tilastot todistavat ravintola-alan vetovoiman hiipumisen. Vitriini. Helsinki. Luettavissa: <https://www.vitriini.fi/ilmio/tilastot-todistavat-ravintola-alan-vetovoiman-hiipumisen.html>.
- Maaniemi, J. 28.10.2022. Pandemia saa monet irtisanoutumaan – mitkä ovat yrityksesi pitotekijät? e-Signals-blogi. Luettavissa: <https://signals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/pandemia-saa-monet-irtisanoutumaan-mitka-ovat-yrityksesi-pitotekijat/#af59e6do>.

# II

## **Yhteis- kehittäminen**

# 4. Osaamistarpeiden tunnistamisen malli

Meri Vehkaperä, Marja Immonen, Outi Rekola, Elina Moreira Kares,  
Eeva Puhakainen, Janne Kauttonen, Mikko Katajainen

**TYÖELÄMÄ MUUTTUU NOPEASTI** erityisesti globalisaation ja teknologian kehityksen johdosta, ja se vaikuttaa suoraan tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Osaamista ennakoimalla ja osaamistarpeet tunnistamalla pystytään suunnittelemaan ja kehittämään näihin tarpeisiin vastaavaa koulutusta.

Tässä luvussa kuvataan MODULE-hankkeessa luotu nykyisten ja tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamisen malli. Hankkeen prosessi koostui kahdesta päävaiheesta: osaamistarpeiden tunnistamisen vaiheesta ja modulaaristen koulutusten suunnittelu- ja pilotointivaiheesta. Jo hankehakemusvaiheessa oli päätetty hyödyntää palvelumuotoilun prosesseja ja menetelmiä sekä yhteiskehittämistä.

---

**Hankkeen prosessi koostui kahdesta päävaiheesta: osaamistarpeiden tunnistamisen vaiheesta ja modulaaristen koulutusten suunnittelu- ja pilotointivaiheesta.**

Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan tässä ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä, jossa kehitettiin ja muotoiltiin MaRa-alan tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamisen malli ja luotiin koulutuksen ketterän kehittämisen malli. Jalonen (2019) muistuttaa, että yhteiskehittämiselle ei ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää, mutta usein sillä viitataan esimerkiksi julkisten palvelujen toteuttamiseen aina niiden ideoinnista ja suunnittelusta toimeenpääntöön ja arviointiin asti.

MODULE-hankkeessa yhteiskehittämiseen osallistuivat projektitiimin seitsemän jäsenen lisäksi kymmeniä hotelli-, ravintola- ja matkailualan yritysten edustajia sekä koulutusten testaamiseen ja jatkokehittämiseen yhteensä noin 150 koulutukseen osallistunutta.

## Palvelumuotoilu koulutuksen kehittämisessä

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan muotoiluajatteluun perustuvaa palveluiden tai toiminnan ihmislähtöistä kehittämistä, jossa korostuu palvelutapahtuman kokeminen yksilön näkökulmasta ja jossa palvelun loppukäyttäjä osallistuu yhteiskehittämiseen (co-creation) sen alusta alkaen. Palvelumuotoilu on asiakas- ja käyttäjäkeskeistä, osallistavaa, monialaista, systemaattista, kokonaisvaltaista ja tavallisesti myös visuaalista kehittämistä. Sitä voidaan soveltaa asiakasymmärryksen keräämiseen, uusien palvelukonseptien innovointiin, yrityksen sisäisen toiminnan tai koko liiketoiminnan kehittämiseen. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019.)

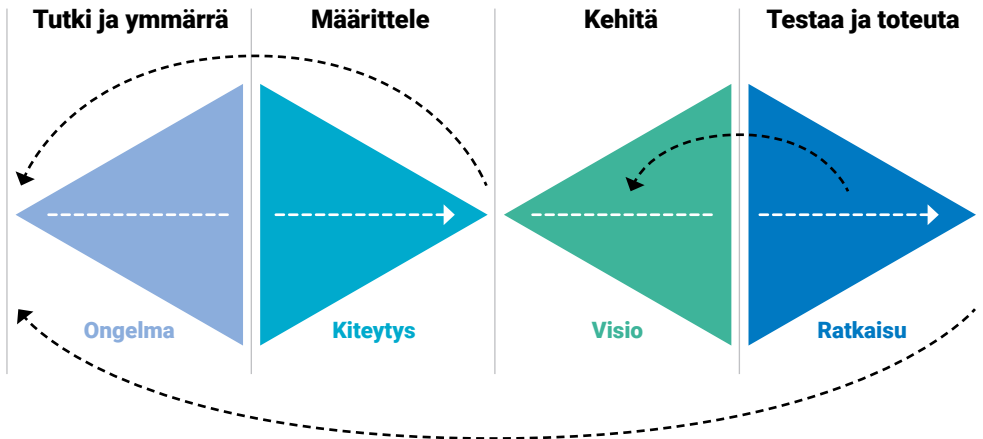
Palvelumuotoilun prosessi noudattaa useimmiten samaa kaavaa. Lähtökohdiana ovat vahva käyttäjäymmärrys ja halu oppia yhdessä loppukäyttäjien kanssa. Lisäksi prosessissa korostuu iteratiivisuus, joka tarkoittaa toistuvuutta eli tekemisen ja testaamisen vuorottelua. Palvelumuotoilussa lopullinen palvelutuote ei olekaan selvillä prosessin alussa, vaan iteraation kautta lopulta tiedetään, millainen tuote tai palvelu on haluttava, kannattava ja toteuttamiskelpoinen. (Alhonen & Iloranta 2021.)

---

**Palvelumuotoilussa lähtökohtana on halu oppia yhdessä loppukäyttäjien kanssa. Lopullinen palvelutuote ei ole selvillä prosessin alussa, vaan iteraation kautta opitaan, millainen tuote tai palvelu on toteuttamiskelpoinen.**



Yhteiskehittämisen prosessissa päätettiin hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä ja tuplatimanttimalia, jossa keskitytään kohderyhmän tarpeiden ja toiveiden ymmärtämiseen eli asiakasymmärrykseen. Tavoitteena on ratkaista ensin oikea ongelma ja sitten ratkaista ongelma oikein (ks. esim. Koivisto ym. 2019). Palvelumuotoilun tuplatimantiksi nimetty prosessimalli on brittiläisen Design Councilin vuonna 2005 esittelemä muotoilun visuaalinen viitekehys (kuva 7). Malli koostuu kahdesta timantista, joista ensimmäinen kuvaa suunnittelun kohteen määrittelyä ja kiteytystä helposti ymmärrettävään muotoon. Toisessa timantissa keskitytään kehittämään ja tuottamaan ratkaisuja tunnistettuun ongelmaan tai suunnittelun kohteeseen. (Design Council 2022.)



**Kuva 7.** Tuplatimanttimali (mukaillen Design Council 2022)

Tuplatimanttiprosessi etenee vaiheittain, joissa ensimmäisessä päävaiheessa kerätään ja kiteytetään useampien menetelmin kerättyä asiakasymmärrystä. Toisessa päävaiheessa muotoillaan ratkaisuja ja konsepteja, joita testataan ongelman ratkaisussa.

Tuplatimanttiprosessi sisältää seuraavat tarkemmat vaiheet:

1. Ymmärrä: Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan ja ymmärretään oikea ongelma. Tietoa kerätään esimerkiksi havainnoimalla ja haastattelemalla.
2. Määritä tai kiteytä: Kerätty tieto tiivistetään ja kiteytetään.
3. Kehitä tai ideoi: Kolmannessa vaiheessa muotoillaan ratkaisuja sidosryhmien kanssa.
4. Testaa: Syntyneitä ideoita tai konsepteja testataan kohderyhmässä, minkä jälkeen niitä jatkokehitetään tai niistä luovutaan.

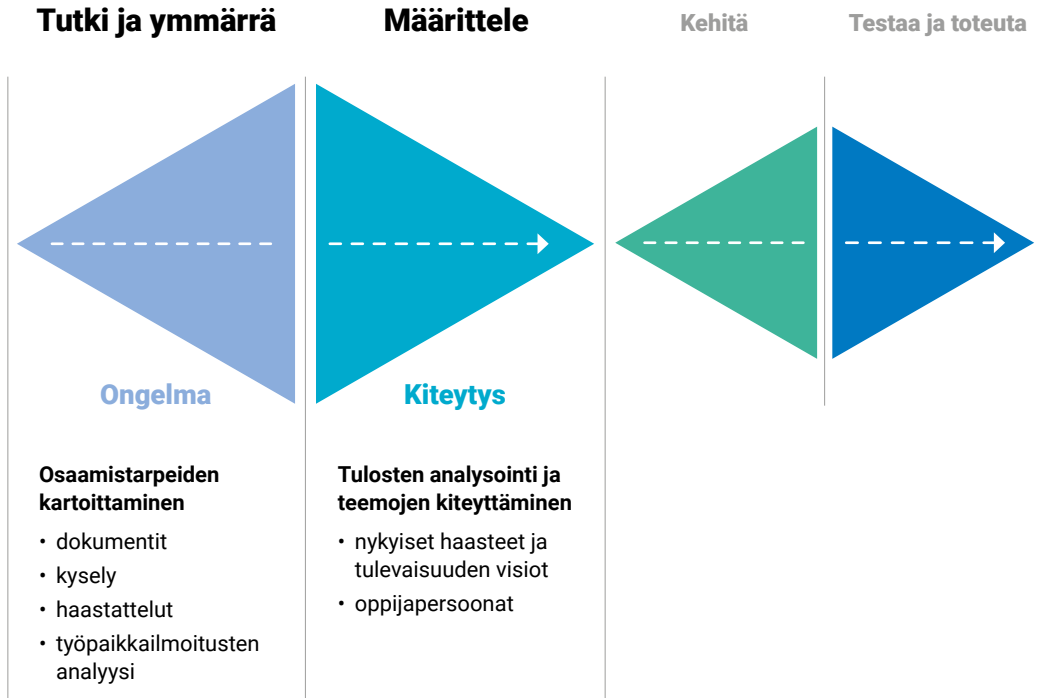
Prosessimallin ensimmäisessä timantissa suunnittelun aihetta lähestytään monista näkökulmista. Tätä kutsutaan divergentiksi eli avaavaksi vaiheeksi, intuitioon, mielikuvitukseen ja asioiden vapaaseen yhdistelyyn, joka synnyttää uudenlaisia ideoita ja vaihtoehtoja. Timantin toinen vaihe on konvergentti eli sulkeva vaihe, jossa keskitytään ratkaisujen luomiseen. Tämä vaihe perustuu analyttiseen päättelyyn ja arviointiin, joiden avulla supistetaan ja priorisoidaan suunnittelun aiheita loogisesti ja kriittisesti (ks. esim. Koivisto ym. 2019).

Tuplatimantin neljä vaihetta esitetään tavallisesti lineaarisena prosessina, mutta todellisuudessa se on iteratiivinen. Aikaisempiin vaiheisiin voidaan tarvittaessa palata ja samaa vaihetta voidaan toistaa useampaan kertaan, kunnes saavutetaan toimiva lopputulos. (Koivisto ym. 2019.) Myös tämän kehittämishankkeen suunnittelu ja toteuttaminen käytännössä on ollut iteroiva prosessi, sillä prosessin aikana kuljettiin välillä eteenpäin ja välillä palattiin vähän taaksepäin riippuen siitä, miten työvaiheiden tavoitteet toteutuivat. Lisäksi koronapandemiatilanne vaikutti esimerkiksi palvelumuotoilun työpajojen ajoittamiseen ja niiden toteuttamisen mahdollisuuksiin.

## Osaamistarpeiden tunnistamisen malli

Seuraavaksi keskitytään tuplatimantin ensimmäiseen timanttiin eli prosessin vaiheisiin 1 ja 2. Kahdessa ensimmäisessä vaiheessa yhteiskehittelyn avulla – siis ymmärtämällä, määrittämällä ja kiteyttämällä – tunnistettiin hotelli-, ravintola- ja matkailualan osaamistarpeet. Toisessa timantissa eli prosessin

vaiheissa 3 ja 4 keskityttiin osaamiskokonaisuuksien määrittämiseen sekä koulutusten eli moduulien sisältöjen suunnitteluun ja testaamiseen. Näistä vaiheista kerrotaan tarkemmin tämän julkaisun luvussa 5 (Modulaaristen opintokokonaisuuksien kehittämisen malli).



**Kuva 8.** Osaamistarpeiden tunnistamisen malli

Osaamistarpeiden tunnistamisen malli eli ensimmäinen tuplatimantti alkoi vaiheella, jossa pyrittiin ymmärtämään alan koronapandemian myötä muuttunut tilanne ja kartoittamaan akuutit sekä tulevaisuuden osaamistarpeet.

Osaamistarpeita kartoitettiin epäsuorasti tutustumalla aikaisempiin hankkeisiin ja osaamistarveselvityksiin sekä analysoimalla valtava määrä työpaikkailmoituksia (n=40 000). Lisäksi osaamistarpeita tunnistettiin suoraan kohderyhmältä toteuttamalla kyselytutkimus (n=180) ja asiantuntijahaastattelut (n=40). Menetelmällisesti nämä poikkeavat huomattavasti toisistaan ja tuottavat erilaista tietoa. Vaiheet on kuvattu tarkemmin tämän julkaisun luvuissa 1, 2 ja 3.

## **AIEMPIA OSAAMISKARTOITUSTULOKSIA**

Osaamiskartoitus aloitettiin tutustumalla aikaisempiin osaamistarvekartoituksiin ja hankkeisiin. Niistä selvitettiin sekä tunnistettuja osaamistarpeita että prosessia, jossa tietoa on tuotettu. Hankkeiden tarkempia prosessikuvauksia ja raakadataa ei ollut julkisesti saatavilla, joten osaamistarpeet näyttäytyivät parhaiten hankkeiden tarjoamisessa koulutuspaketeissa. Osaamistarvetietoa oli kerätty tavallisesti sekä laadullisin että määrällisin menetelmin eli haastatteluilla, kyselyillä ja yhteistyöllä yritysverkoston kanssa.

Edellisten lisäksi tutustuttiin Haaga-Helia ammattikorkeakoulun restonomikampuksen vuonna 2020 alkaneeseen Work & Study -pilottikoulutuksen osaamiskartoitukseen. Tässä hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdolle suunnatussa koulutuksessa iso osa tutkinnosta suoritetaan suunnitelmallisella opinnollistamisella.

VR fast track -hankkeessa (2019–2021) keskityttiin maahanmuuttaja-taustaisten osaamisen tunnistamiseen. Kielitaidon lisäksi tunnistettiin oman osaamisen tunnistamisen tarve (6aika 2022). Nau! (Naiset tasavertaisesti uralle) -hankkeessa taas (2020–2022) tarkasteltiin ja kehitettiin tasavertaisuutta (Tampereen korkeakoulu yhteisö 2022).

ManpowerGroupin työelämä tutkimuksessa (2020) painotettiin työelämän joustavuuden lisääntymistä, minkä seurauksena työntekijöiltä ja johdolta edellytetään enemmän teknistä osaamista, yhteistyökykyä sekä johtamistaitoja.

The Sun-, Dynamo- ja Toteemi-hankkeissa korostuivat puolestaan vertaisoppimisen merkitys, joustavien opiskelumahdollisuuksien ja itsensäjohtamisen tarve. MODULE-hankkeen kannalta olennaisiksi tunnistettiin myös seuraavat teemat: yrittäjyys, digi-, viestintä-, asiakaspalvelu ja liiketoimintataidot. (Mäkelä 2021, 14–16; Anckar 2022; Iloranta 2019.)

Helsingin seudun kauppakamarin ennakoitukamarin (2021) kyselyssä tunnistettiin, että kokit tarvitsevat vuorovaikutus- ja hygieniasaamista, kun taas tarjoilijat, vastaanottohenkilöstö ja myyntitehtävissä toimivat asiakaspalvelu- ja kielitaitoa. Helsingin seudun kauppakamari (29.9.2021) muistuttaa väestön ikääntymisen aiheuttamasta osaamispulasta, jonka vuoksi tutkintokoulutuksen rinnalle tarvitaan joustavampia osaamiskokonaisuuksia.

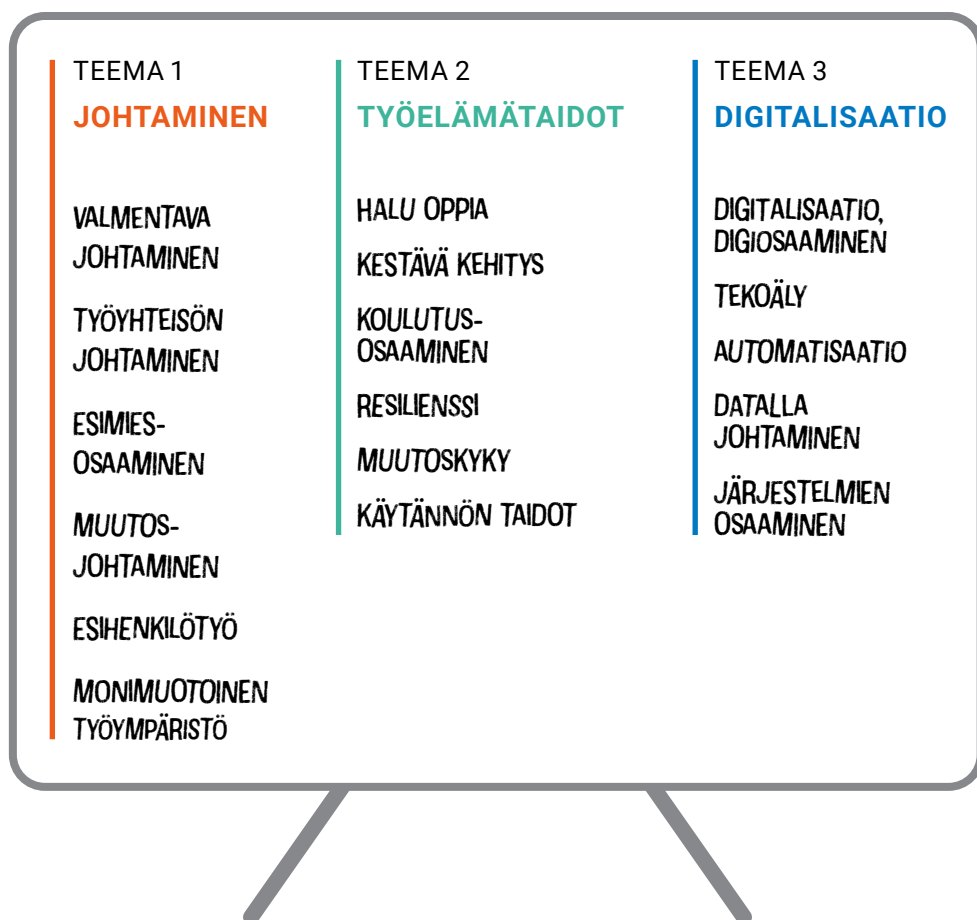
Tuplatimantin ensimmäistä ja toista timanttia vaiheineen toteutettiin myös yhteiskehittämisen työpajojen avulla. Yhteiskehittämisellä pyritään yleisesti tutkimaan mahdollisuuksia kehittämisen suunnaksi ja keräämään erilaisia näkökulmia. Yhteiskehittämisen työpajan tuloksia voidaan hyödyntää idean jatkokehittämisessä. Yhteiskehittäminen helpottaa potentiaalista tulevaa yhteistyötä yhdistämällä erilaisia ryhmiä ja luomalla tunnetta yhteisestä ja jaetusta tuotteiden tai palveluiden omistajuudesta. (Stickdorn & Schneider 2012, 130–131.)

MODULE-hankkeen aikana järjestettiin yhteensä neljä yhteiskehittämisen työpajaa. Työpajoissa osallistettiin hankkeessa mukana olevia kumppaniyrityksiä ja koulutuksen kohderyhmiä osaamistarpeiden tunnistamiseen ja oppimisen muotoilun kaikkiin vaiheisiin. Alan ammattilaiset toimivat siten tiedonlähteinä, kokemusasiantuntijoina sekä uusien ratkaisujen ideoijina ja muotoilijoina. Osa pääsi lopulta testaamaan, arvioimaan ja jatkokehittämään yhdessä muotoilukoulutuksia.

Työpajoissa pyrittiin luomaan hyvä ilmapiiri. Työpajatyöskentely aloitettiin lämmittelykierroksella, jonka jälkeen orientoiduttiin päivän tavoitteisiin ja odotuksiin. Lämmittely ja orientaatio ovat keskeisiä vaiheita, sillä ne edis-

tävät tasavertaista ja avointa vuorovaikutusta sekä madaltavat kynnystä aktiiviselle osallistumiselle. Aaltosen ym. (2016) mukaan yhteiskehittämisessä osallistujien pitää kokea itsensä arvostetuiksi.

Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli tunnistaa MaRa-alan osaamistarpeita nyt ja tulevaisuudessa sekä alan haasteita ja vahvuuksia nykyisessä ja tulevaisuuden toimintaympäristössä. Aluksi tutustuttiin osaamistarvekartoituksen tuloksiin, minkä jälkeen pienryhmät poimivat ja ryhmittelivät sanapilvestä tärkeimmät osaamiset ja taidot. Ryhmät valitsivat kolme tärkeintä pääteemaa ja jatkoivat niiden työstämistä yhdessä (kuva 9).



**Kuva 9.** Täytetty kanvaasipohja osaamisteemojen työstämiseen

Seuraavaksi hyödynnettiin Current-Future-Barriers-työkalua, jonka avulla visioitiin tulevaisuutta ja tunnistettiin sellaisia nykytilanteen haasteita, jotka hidastavat tai estävät tavoitteisiin pääsyn. Menetelmässä pienryhmät valitsivat yhden osaamistarpeen ja pohtivat unelmatilannetta, jossa työntekijöiden osaamiset vastaavat alan tarpeita valitun osaamisen osalta. Lopuksi arvioitiin nykytilannetta osaamisen suhteen: missä mennään tällä hetkellä alalla? Tämän avulla tunnistettiin esteet ja ongelmat, joiden takia unelmatilanteessa ei vielä olla, ja keskusteltiin siitä, miten ne voitaisiin ylittää.

Ensimmäisen timantin toisessa vaiheessa pyritään määrittämään ja kiteyttämään kerätty tieto. Käytännössä tämä vaihe alkoi ensimmäisessä vaiheessa kerättyjen aineistojen analyysillä ja tulosten tiivistämisellä. Kaikki tutkimustulokset tiivistettiin esitykseksi, jotta tuloksista pystyttiin viestimään kaikille yhteiskehittämiseen osallistuville. Osaamistarpeet esiteltiin 5.4.2022 yhteistyöverkostolle ja sidosryhmille järjestetyssä webinaarissa. Tuloksista viestitettiin alan tapahtumissa ja messuilla, Opetushallituksen osaamisen ennakoitifoorumissa. Tuloksia hyödynnettiin myös Haaga-Helia ammattikorkeakoulun opetussuunnitelmatyössä.

Tulosten tiivistämisen jälkeen haluttiin ymmärtää lisää koulutuksen mahdollisia osallistujia. Siksi toisen yhteiskehittämisen työpajan tavoitteena oli tunnistaa ja muotoilla koulutusten kohderyhmistä oppijapersoonia. Persoonat eli käyttäjäprofiilit ovat arkkityyppejä, jotka kuvaavat henkilön maailmaa ja auttavat ymmärtämään tämän tarpeita, kokemuksia, käyttäytymistä, toiveita, tavoitteita ja motivaatiota. Kuvaus esitetään tavallisesti tarinan muodossa, jossa persoona saa todentuntuisen ja samaistuttavan hahmon.

Koulutusten konkreettista suunnittelua ajatellen muotoiltiin viisi oppijapersoonaa. Oppijapersoonien muotoilussa hyödynnettiin kanvaasipohjaa, johon määriteltiin oppijapersoonan taustatiedot, arvostukset ja haasteet sekä persoonalle tyypillinen kehystarina.

## KOULUTUSTEN OPPIJAPERSONIEN LUOMINEN

Oppijapersoonan luominen aloitetaan pienryhmätyöskentelyllä. Persoonalle mietitään ryhmissä nimi, ikä ja muita taustatietoja. Persoonien työstämisessä voidaan hyödyntää empatiakarttaa, jonka avulla saadaan syvempää ymmärrystä asiakkaan kokemuksesta (Alhonen & Iloranta 2021).

Tarkoituksena on ymmärtää paremmin, keitä koulutuksen osallistujat ovat, millaiset asiat ovat heille tärkeitä ja millaista elämää he viettävät. Tavoitteena on hypätä persoonan saappaisiin ja ymmärtää, mitä juuri tällainen oppija ajattelee, tuntee, kuulee, näkee, sanoo ja tekee sekä millaisia arvoituksia ja haasteita hänellä on oppimisen suhteen. Lopuksi pienryhmät voivat luoda persoonille lyhyen tarinan.

## Pohdinta

Osaamistarpeiden ennakkoinnilla tuotetaan tietoa tulevaisuuden työelämässä tarvittavasta osaamisesta, jotta koulutuksen sisällöt vastaisivat mahdollisimman hyvin työelämän osaamistarpeita (OPH 2022). Hankkeessa hyödynnetty tuplatimantti osoittautui toimivaksi prosessimalliksi, jonka avulla saatiin tunnistettua ja kiteytettyä MaRa-alan nykyiset ja lähitulevaisuuden osaamistarpeet koulutuksen kehittämisen pohjaksi.

Osaamistarpeiden tunnistamisen vaiheessa hyödynnettiin viittä menetelmää; aikaisempia selvityksiä, kyselytutkimusta, haastattelututkimusta, yhteiskehittämisen työpajoja sekä työpaikkailmoitusten analysointia. Tutkimusaineistoista saatiin runsaasti monipuolista tietoa kehitystyöhön. Prosessista saattaa olla laajemminkin hyötyä alalle, sillä yhteiskehittämisen työpajoissa keskusteltiin avoimesti alan vahvuuksista ja heikkouksista sekä luotiin yhteistä ymmärrystä osaamisen merkityksestä alan kehittämisessä.

Tuloksia hyödynnettiin suoraan MODULE-hankkeen osaamiskokonaisuuksien ja koulutusmoduulien luomisessa. Prosessi on kuvattu tarkemmin tämän julkaisun luvussa 5. Huomioitavaa on, että osa koronapandemian



aikana syntyneistä koulutustarpeista jäänee pysyväksi osan jäädessä väliaikaiseksi. Siksi yritysten on arvioitava jatkuvasti strategisen toimintaympäristön muutoksia ja niissä tarvittavaa osaamista. Saman haasteen saavat koulutusorganisaatiot: tarvitaan täydennyskoulutusta ja ketterämpiä koulutusratkaisuja, joiden avulla pystytään nopeasti tuottamaan osaamista vaikkapa tietyille toimialalle tai maantieteelliselle alueelle.

Aktiivinen yhteiskehittäminen alan asiantuntijoiden kanssa toi paljon tietoa sekä koulutustarpeista että koulutusten käytännön toteuttamisesta ja jopa pedagogisista vaihtoehdoista. Ulkopuolisten asiantuntijoiden sitoutuminen hankkeeseen on joskus haasteellista, mutta tällä kertaa prosessiin saatiin hyvin mukaan yritysten edustajia. Aktiivisuutta tuki varmasti se, että monet työskentelivät nimenomaan henkilöstöjohtamisen ja koulutuksen kehittämisen tehtävissä ja että yritysten työntekijöille tarjottiin suoraan yhdessä räätälöityjä koulutuksia. Myös Aaltosen ym. (2016) mukaan yhteiskehittämisessä on tärkeää tunnistaa osallistujien erilaiset tavoitteet ja pyrkiä näiden joukosta tunnistamaan yhteinen tavoite.

Ihannetapauksessa työntekijöiden kokemustietoa ja asiantuntemusta hyödynnetään organisaation kehittämistyössä. Tällaisessa yhteiskehittämisen kulttuurissa työntekijät etsivät ratkaisuja yhdessä johdon kanssa. He pohtivat aktiivisesti oman työnsä kehittämistä. Parhaimmat käytänteet syntyvät, kun useat intressit sisällytetään mielekkäällä, strategisella ja integroidulla tavalla (Trofholz ym. 2020).

## Lähteet

- 6aika 2022. Tuloksia: VR Fast Track – osaamisen kautta työelämään. Luettavissa: <https://6aika.fi/tuloksia-vr-fast-track-osaamisen-kautta-tyoelamaan/>.
- Aaltonen, S., Hytti, U., Lepistö, T. & Mäkitalo-Keinonen, T. 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Turun yliopisto. Luettavissa: <https://www.utu.fi/fi/ajan-kohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina>.
- Alhonen, M. & Iloranta, R. 2021. Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja arkeen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: <http://www.theseus.fi/handle/10024/502561>.
- Anckar, N., Potinkara, H. & Uotila T. 2022. Dynamo-yrittäjyysohjelma – yhdessä tehden ja uutta hakien. Luettavissa: <https://julkaisut.haaga-helia.fi/dynamo-yrittajyysohjelma-korkeakoulutetuille-yhdessa-tehden-ja-uutta-hakien/>.
- Design Council 2022. Framework for Innovation: Design Council's evolved Double Diamond. Luettavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>.
- Helsingin seudun kauppakamari 29.9.2021. Helsingin seudun toimialakatsaus. Luettavissa <https://helsinki.chamber.fi/ajankohtaista/julkaisut/helsingin-seudun-toimialakatsaus/>.
- Helsingin seudun kauppakamari 2021. Työvoiman saatavuus- ja kysyntä sekä osaamistarpeet matkailu- ja ravintola-alla. Syvähaastattelut. Tutkimusraportti. Luettavissa: <https://view.taiqa.com/helsinki.chamber/ennakointikamari-tyovoiman-saatavuus-ja-kysynta-seka-osaamistarpeet-mara-alalla#/page=20>.
- Iloranta, E., Selvemius, K. & Petterson A 2019. Pitkäaikaistyöttömille uusi alku työtä ja opintoja yhdistämällä: <https://esignals.fi/kategoria/tyoelama/pitkaaikaistyottomille-uusi-alku-tyota-ja-opintoja-yhdistamalla/#99898356>.
- Jalonen, H. 2019. Julkisten palvelujen yhteiskehittäminen – kaunista puhetta vai suomalaisen julkishallinnon arkea? Hallinnon tutkimus, 38, 4, s. 305–311.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent. Helsinki.
- ManPowerGroup 2020. Työelämä pandemian aikana ja sen jälkeen – työntekijöiden mietteitä ja odotuksia. Luettavissa: <https://tietopankki.manpowergroup.fi/tyoelama-pandemian-aikana-ja-sen-jalkeen>.
- Mäkelä, M., Unkari-Virtanen, L., Aarnio, H., Rahmel, P., Tihilä, K., Ohtonen, P. & Mesiniemi, M. 2021. Loppuraportti SUN - 3AMK Sparraa Uuteen Nousuun. Uudenmaan liitto. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/494125>.
- OPH 2022. Opetushallitus ennakoii. Opetushallitus. Luettavissa: <https://www.oph.fi/fi/palvelut/tietopalvelut/ennakointi/ennakointituloksia>.
- Rajahonka, M. 2013. Vuorovaikutuksessa vaikuttamiseen. Hyvinvointipalveluiden vaikuttavuus – case ja keinoja. Aalto-yliopisto kauppakorkeakoulu, Pienyrityskeskus. Luettavissa: [https://www.vskylat.fi/wp-content/uploads/2019/11/41656\\_Kolmas\\_lahde\\_vuorovaikutuksessa\\_vaikuttamiseen\\_20131.pdf](https://www.vskylat.fi/wp-content/uploads/2019/11/41656_Kolmas_lahde_vuorovaikutuksessa_vaikuttamiseen_20131.pdf).
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2012. This is Service Design Thinking: Basics Tools, Cases. BIS Publishers. Amsterdam.

Troffholz, A., Shanafelt, A., Adamek, M., Grannon, K., Loth, K., Caspi, C. & Berge, J.M. 2020. Integration as a tool for interprofessional work: A synthesis of literature regarding how to use integrative strategies to address complex public health problems. *Journal of Interprofessional Education and Practice* Vol.21, 100383. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.xjep.2020.100383>.

Tampereen korkeakouluyhteisö 2022. NAU-hanke tukee sukupuolten välistä tasa-arvoa tarjoamalla työkaluja opetuksen ja työelämän käyttöön. Luettavissa: <https://www.tuni.fi/fi/ajankohtaista/nau-hanke-tukee-sukupuolten-valista-tasa-arvoa-tarjoamalla-tyokaluja-opetuksen-ja>.

# 5. Modulaaristen opintokokonaisuuksien kehittämisen malli

Meri Vehkaperä, Outi Rekola, Elina Moreira Kares, Eeva Puhakainen, Mikko Katajainen, Marja Immonen, Janne Kauttonen

**VALTIONEUVOSTON (2020) TEETTÄMÄN** selvityksen mukaan Suomen koulutustarjonta on vahvasti keskittynyt tutkintokoulutukseen. Koulutusalan toimijoilta toivotaan tutkintokoulutuksen rinnalle ketterämpiä ja lyhytkestoisempia jatkuvaa oppimista tukevia koulutuksia, joissa opiskelun voi aloittaa matalalla kynnyksellä. (Valtioneuvosto 2020, 41.)

Jatkuvalla oppimisella tarkoitetaan prosessia, jossa oppiminen jatkuu läpi elämän. Oppiminen keskittyy työelämässä vaadittaviin taitoihin ja tietoihin. Oppiminen tapahtuu eri keinoin ja monessa muodossa kuten työpaikalla tai työyhteisöissä ja virallisemmin kursseilla tai koulutuksissa. (Siltanen ym. 2022, 18.) Jatkuvaa oppimista tukevat koulutukset ja mikropätevyudet mahdollistavat osaamisen joustavan kehittämisen nopeassa muutoksessa olevan työelämän tarpeisiin ja yhdessä työelämän kanssa.

Tässä luvussa esitellään MODULE-hankkeessa luotu modulaaristen opintokokonaisuuksien kehittämisen malli. Malli on osa laajempaa tuplatimanttina muotoiltua prosessia, jonka ensimmäisessä timantissa tunnistettiin osaamistarpeet ja toisessa timantissa keskityttiin osaamiskokonaisuuksien määrittämiseen sekä koulutusten eli moduulien sisältöjen suunnitteluun. Opintokokonaisuudet ovat koronapandemian jälkeiselle MaRa-alalle räätälöityjä jatkuvan oppimisen koulutuksia. Tavoitteena oli muodostaa 10–30 opintopisteen suuruisia opintokokonaisuuksia, joiden osista oppijat saivat itse räätälöidä sopivan kokonaisuuden omien osaamistavoitteidensa mukaisesti. Yksi opintopiste vastaa laskennallisesti noin 27 tuntia opiskelua.

Modulaarisella opintokokonaisuudella tarkoitetaan kokonaisuutta, joka koostuu pienemmistä osista, eli moduuleista. Moduulit suunnitellaan itse-

näisiksi osiksi, joista on mahdollista koota yksilöllisesti monenlaisia kokonaisuuksia. Modulaariset koulutusmallit ovat yleistyneet koulutusmaailmassa ja esimerkiksi lukioissa opintokokonaisuudet rakentuvat nykyisin kurssien sijaan moduuleista. (Lievonen 2020.) Modulaariset kokonaisuudet sopivat varsin hyvin jatkuvan oppimisen ratkaisuihin, sillä ne ovat rakenteeltaan joustavia ja mahdollistavat yksilölliset oppimispolut. Näin osallistujat voivat valita heitä kiinnostavia opintoja ilman pohdintoja seuraavista tai edeltävistä opinnoista.

### **MIKROPÄTEVYYS TÄYDENTÄÄ KOULUTUSPALETTIA**

Mikropätevyys on todistus oppimistuloksista, jotka opiskelija hankkii lyhyen ja avoimesti arvioidun kurssin tai moduulin perusteella. Se mahdollistaa taitojen ja pätevyksien hankkimisen joustavasti ja soveltuu siksi myös kokopäivätyötä tekeville.

Mikropätevydet soveltuvat erityisen hyvin ihmisille, jotka haluavat kehittää osaamistaan mutta eivät halua suorittaa kokonaista koulutusohjelmaa tai haluavat vain hankkia täydennys- tai uudelleenkoulutusta vastatakseen työmarkkinoiden tarpeisiin tai kehittyäkseen ammatillisesti. (Karttunen 2021.)

## **Modulaaristen opintokokonaisuuksien kehittämisen malli**

Kehittämishanke toteutettiin palvelumuotoilun keinoin tuplatimanttiprosessina, joka koostui kahdesta päävaiheesta eli timantista. Tuplatimanttimali koostuu kahdesta timantista, joista ensimmäinen kuvaa suunnittelun kohteen määrittelyä ja kiteytystä helposti ymmärrettävään muotoon. Toisessa timantissa keskitytään kehittämään ja tuottamaan ratkaisuja tunnistettuun ongelmaan tai suunnittelun kohteeseen. (Design Council 2022.) Tavallisesti tuplatimanttiprosessi sisältää seuraavat vaiheet:

1. Ymmärrä: Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan ja ymmärretään oikea ongelma. Tietoa kerätään esimerkiksi havainnoimalla ja haastattelemalla.
2. Määritä tai kiteytä: Kerätty tieto tiivistetään ja kiteytetään.
3. Kehitä tai ideoi: Kolmannessa vaiheessa muotoillaan ratkaisuja sidosryhmien kanssa.
4. Testaa: Syntyneitä ideoita tai konsepteja testataan kohderyhmässä, minkä jälkeen niitä jatkokehitetään tai niistä luovutaan.

Hankkeen ensimmäisessä timantissa tunnistettiin MaRa-alan nykyiset ja tulevaisuuden osaamistarpeet, ja toisessa suunniteltiin niihin vastaavat modulaariset koulutukset ja pilotoitiin niitä. Tässä luvussa keskitytään tuplatimantin toiseen timanttiin eli prosessin vaiheisiin 3 ja 4 (kuva 10).

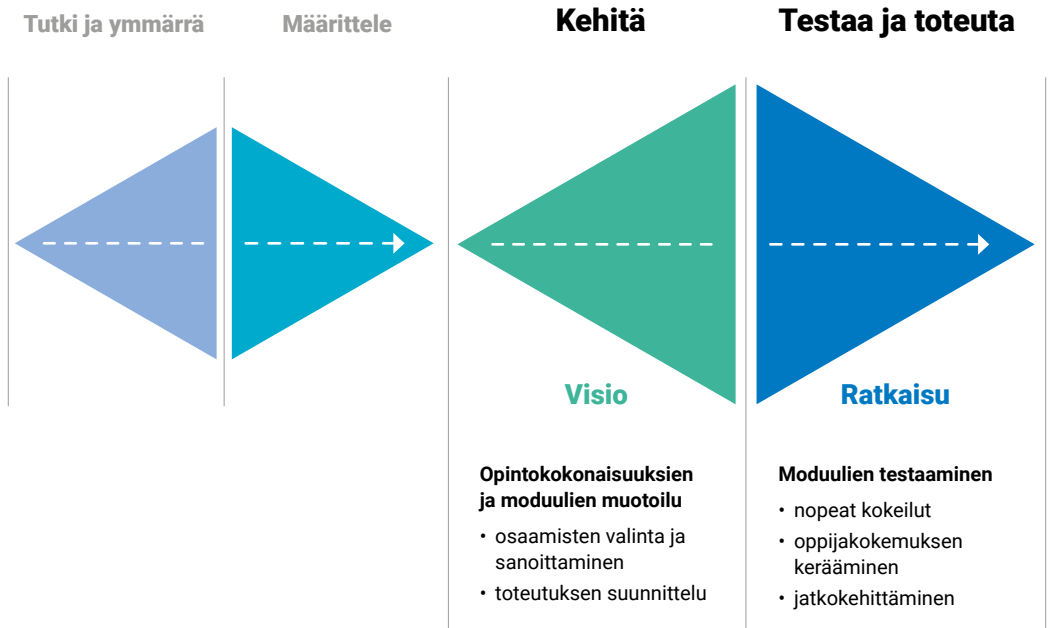
Modulaaristen opintokokonaisuuksien kehittämisen malli eli toinen tuplatimantti alkoi Kehitä ja ideoi -vaiheella, jossa valittiin ja kiteytettiin osaamiset ja muotoiltiin opintokokonaisuudet ja moduulit. Osaamisten valinta ja opintokokonaisuuksien muotoilu perustui ensimmäisen timantin tuloksiin eli laajaan osaamistarvekartoitukseen ja sen tuloksiin.

Laajan osaamistarvekartoituksen tuloksena saatiin valtavasti tietoa hotelli-, ravintola- ja matkailualan tarvitsemista osaamisista. Osaamistarvekartoituksen tulosten työstämistä osaamisiksi ja opintokokonaisuuksiksi jatkettiin yhdessä toimialan kanssa yhteiskehittämisen työpajassa.

Työpajan tavoitteena oli oppimiskokonaisuuksien ja alustavien moduulien muotoilu edellisessä työpajassa luotujen oppijapersoonien tarpeisiin. Työpajan aikana kuitenkin huomattiin, että käytännön ammattilaiset kokivat osaamisten yhdistelemisen ja osaamisen sanoittaminen haastavaksi. Siksi opintokokonaisuuksien työstämistä jatkettiin sisäisessä työpajassa.

Opintokokonaisuuksien valitsemisen jälkeen ryhdyttiin työstämään pienempiä moduuleja, jotka mahdollistavat yksilölliset opintopolut. Moduulien suunnittelussa hyödynnettiin tekoälyä kartoittamalla jo olemassa olevasta Haaga-Helia ammattikorkeakoulun opintotarjonnasta osaamistarpeisiin mahdollisesti sopivia opintojaksoja. Tähän soveltui CareerBot-työkalu, joka hyödyntää edistynyttä tekstianalytiikkaa ja tekoälyä. Työkaluun on syötetty tarjolla olevat opinnot ja niiden kuvaukset. Opintojen hakeminen perustuu semanttiseen kielimalliin, joka ymmärtää kielen rakenteita ja

sanojen välisiä yhteyksiä. Tämä auttaa haluttujen osaamisten ja työelämätaitojen sanoittamisessa ja löytämisessä verrattuna perinteiseen, yksinkertaiseen sanahakuun.



**Kuva 10.** Modulaaristen opintokokonaisuuksien kehittämisen malli

## KOULUTUSMODUULIN SUUNNITTELUN JA TOTEUTTAMISEN VAIHEET

Koulutusmoduulin suunnittelu ja toteuttaminen sisältää lukuisia vaiheita. Ne ovat: osaamisen sanoittaminen, osaamistavoitteiden ja arviointikriteerien määrittely, koulutussisällön suunnittelu, koulutuksen sisällön ja materiaalien suunnittelu ja toteuttaminen, arvioinnin ja tehtävien suunnittelu ja toteuttaminen, moduulikohtaisen virtuaalisen oppimisympäristön rakentaminen, osallistujaviestintä, koulutuspäivät ja niihin liittyvät jälkityöt sekä opintojakson tenttien ja oppimistehtävien arviointi ja palautteiden antaminen ja opintosuoritusten kirjaaminen opintotietojärjestelmään.

Jo olemassa olevien opintojaksojen lisäksi luotiin uusia moduuleja. Koska hankkeen tavoitteena oli tarjota ketteriä ja joustavia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen, moduuleista tehtiin laajuudeltaan tavallisia opintojaksoja pienempiä (1–3 opintopistettä). Tämän toivottiin madaltavan osallistujien kynnystä hakeutua opintoihin.

Moduulien osaamisen sanoittamisessa ja arviointikriteerien määrittelemisessä hyödynnettiin Bloomin taksonomiaa, joka on hierarkkinen luokittelu ajattelun eri tasoista. Sitä käytetään tavallisesti opetukseen liittyvien oppimistavoitteiden ja arviointikriteerien asettamisessa.

Hankkeessa tarjottiin lopulta seitsemän opintokokonaisuutta ja yhteensä 57 moduulia:

1. Tuloksellinen johtaminen: 13 moduulia
2. Elämyksellinen asiakaskokemus: 7 moduulia
3. Vaikuttava viestintä: 8 moduulia
4. Vastuullinen liiketoiminta: 6 moduulia
5. Tiedolla johtaminen, 10 moduulia
6. Startti opiskeluun ja MaRa-alalle: 15 moduulia
7. Modules in English: 8 moduulia



## BLOOMIN TAKSONOMIA AUTTAA OSAAMISEN TASON ARVIOINNISSA

Bloomin taksonomia on tapa jäsentää, millaiseen tiedon omaksumisen tasoon pyritään. Tavoitteet jaetaan kuuteen tasoon. Muotoiltaessa tavoitteita Bloomin taksonomian avulla on olennaista käyttää aktiivisia verbejä. Ne kuvaavat opiskelijan ajattelun ja tiedollisen toiminnan tasoa. (ACTS s.a.; Pentikäinen s.a.)

Alla olevassa taulukossa on kuvattu tasot ja niihin liittyviä aktiivisia verbejä.

<b>Taso 1. Muistaminen</b> kyky muistaa asioita siinä muodossa kuin ne on esitetty	listata, määritellä, tunnistaa, löytää
<b>Taso 2. Ymmärtäminen</b> kyky ymmärtää ja tulkita oppimaansa	luokitella, erotella, muokata, selittää, tehdä yhteenveto
<b>Taso 3. Soveltaminen</b> kyky käyttää tietoa oikeassa tilanteessa	soveltaa, laskea, muuttaa, luokitella, rakentaa, yleistää
<b>Taso 4. Analysointi</b> kyky pilkkoa ongelma pienempiin osiin ja ymmärtää niiden suhteet	analysoida, arvioida, yhdistää, kritisoida
<b>Taso 5. Arviointi</b> kyky luoda jotain uutta olemassa olevan tiedon pohjalta	perustella, vertailla, selittää, tulkita, suhteuttaa
<b>Taso 6. Luominen</b> kyky arvioida ajatusten ja ratkaisujen arvoa; sisältää kaikki edellä listatut tasot sekä arviointikriteerit	laajentaa, yleistää, kehittää, suunnitella, muuttaa

## Opintokokonaisuuksien testaaminen

Tuplatimantin viimeisessä, neljännessä vaiheessa yhdessä muotoiltuja ideoita tai konsepteja testataan kohderyhmässä. Palautteen ja kokemuksen perusteella konseptit hyväksytään, niitä jatkokehitetään tai niistä luovutaan.

Koulutuksiin ilmoittautuneille luotiin tunnukset Haaga-Helia ammattikorkeakoulun opintotietojärjestelmään, mikä mahdollisti tietosuoja-asetuksen mukaisen opiskelijatietohallinnan, opintosuoritusten kirjaamisen ja todistusten tulostamisen. Tämä oli tärkeää osallistujien jatko-opintojen ja osaa-missertifikaattien rakentamisen takia. Osallistujat saivat opintosuorituksista todistukseksi sähköisen sertifikaatin.

Maksuttomiin koulutuksiin pystyi osallistumaan kahdella tapaa:

1. Osallistumalla koulutuspäiviin ja niiden aikana tapahtuvaan oppimiseen
2. Osallistumalla koulutuspäiviin ja niiden aikana tapahtuvaan oppimiseen sekä tekemällä opintojaksotehtävät hyväksytysti (=opintosuoritukset)

Koulutukset järjestettiin pääasiassa lähikoulutuksina, koska yhteistyöverkostolle tehdyissä haastatteluissa oli näin toivottu. Lähikoulutuksista saatiinkin hyvää palautetta, sillä ne tarjosivat mahdollisuuden vuorovaikutukseen ja verkostoitumiseen. Joitakin koulutuksia toteutettiin hybridimallilla ja virtuaalikoulutuksina. Hankkeen edetessä koulutusmoduuleja lisättiin tai poistettiin niiden saaman vastaanoton tai kiinnostuksen mukaan. Koska kohderyhmään kuuluivat maahanmuuttajat ja kansainväliset työntekijät, tarjottiin myös englanninkielisiä moduuleja.

## Pohdinta

MODULE-hankkeessa pyrittiin vastaamaan valtakunnallisestikin tunnistettuihin jatkuvan oppimisen haasteisiin. Tavoitteena oli muotoilla joustava, matalan kynnyksen koulutusmalli, johon hakeutuminen on helppoa ja jossa on mahdollista opiskella pieniä osakokonaisuuksia kerrallaan. Yhteistyöverkoston haastatteluissa tunnistettiin, että laajojen kokonaisuuksien opiskelu työn ohessa on MaRa-alalla vaativaa. Vuorotyö, sesonkiluonteisuus ja työn

fyysinen kuormittavuus tekevät säännöllisestä päiväopiskelusta vähintään haasteellista, ellei mahdotonta.

MaRa-alan yritysten kanssa muotoillut modulaariset opintokokonaisuudet vastasivat hyvin hankkeen tavoitteisiin, sillä niistä jokainen osallistuja pystyi rakentamaan oman yksilöllisen oppimispolkunsaa. Opiskella saattoi kahdella tavalla: joko osallistumalla koulutuspäiviin ja niiden aikana tapahtuvaan oppimiseen tai tekemällä lisäksi opintosuoritukset. Ryhmissä nähtiinkin kokeneita johtajia, tuoreita esihenkilöitä, pitkän uran suorittavassa työssä tehneitä, alan vaihtajia sekä omasta kehitymisestä ja uralla etenemisestä kiinnostuneita.

Jatkuvassa oppimisessa keskitytään työelämässä vaadittaviin taitoihin ja tietoihin. Vuosikausia jatkuvat yritysکوhtaist koulutusohjelmat eivät välttämättä pysty vastaamaan toimialan äkillisiin muutoksiin. MODULEn kaltaiset oppimisen muotoiluhankkeet mahdollistavat nopeat kokeilut ja palautteen pohjalta välittömästi tehtävät muutokset. Hankkeessa syntynyttä ketterää koulutusmallia voi jatkossa hyödyntää laajemminkin koulutusorganisaatioissa, muilla toimialoilla tai pienemmässä mittakaavassa jopa yksittäisessä yrityksessä.

## Lähteet

ACTS s.a. Bloomin taksonomia. Luettavissa: <https://sites.utu.fi/acts/taustaa-ajattelutaidoille/bloomin-taksonomia/>.

Karttunen, A. 2021. Mikropätevyudet ja henkilökohtaiset oppimistilit pähkinänkuoressa. EPALE - Aikuiskoulutuksen eurooppalainen foorumi. Euroopan Unioni. Luettavissa: <https://epale.ec.europa.eu/fi/content/mikropatevyudet-ja-henkilokohtaiset-oppimistilit-pahkinankuoressa>.

Lievonen, H. 2020. Mikä ihmeen moduuli? Tätä tarkoittavat lukion uuden opsin käsitteet. Opettaja. 13.8.2020. Luettavissa: <https://www.opettaja.fi/ajassa/mika-ihmeen-moduuli-tata-tarchoittavat-lukion-uuden-opsin-kasitteet/>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018. Työn murros ja elinikäinen oppiminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:8. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160556/okmo8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Otala, L., & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen: 2, Strategiasta käytäntöön. Kauppakamari. E-kirja.

Pentikäinen, I. s.a. Arviointiperusteet Peda.net. Luettavissa: <https://peda.net/p/Ismo%20Pentik%C3%A4inen/arviointiperusteet>.

Siltanen, K., Koramo, M., Majalahti, E., Sillanpää, K., Ålander, T., Nyman, J., Varmola, T., Erkkilä, K. & Ranta, T. 2022. Jatkuvan oppimisen koulutusmarkkinat Suomessa: Markkinan kokonaiskuvan hahmottelua. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja. Helsinki. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164328/VNTEAS\\_2022\\_59.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164328/VNTEAS_2022_59.pdf).

Valtioneuvosto 2020. Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset. Osaaminen turvaa tulevaisuuden. Valtioneuvoston julkaisuja 2020: 30. Helsinki. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162614/VN\\_2020\\_38.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162614/VN_2020_38.pdf?sequence=4&isAllowed=y).

# 6. MODULE-hankkeessa muotoiltu ohjauksen malli

Eeva Puhakainen, Meri Vehkaperä, Marja Immonen, Outi Rekola

**LUVUN TAVOITTEENA ON** kuvata MODULE-hankkeessa palvelumuotoilun keinoin muotoiltu ohjauksen malli. Viisivaiheinen malli kuvaa opiskelijan palvelu- tai ohjaustuokioita ja kohtaamispisteitä opiskelupolulla.

Ohjaus voidaan määritellä yhteistoiminnaksi, jossa tuetaan ja edistetään ohjattavan oppimis-, kasvu-, työ- tai ongelmanratkaisuprosesseja tavoilla, joilla ohjattavan toimijuus vahvistuu (Vehviläinen 2014, 10). Opiskelijan näkökulmasta ohjauksen tavoitteena on sekä opiskeluprosessin sujuvuus että ammatillisen osaamisen kehittyminen. Sujuvaa opiskeluprosessia edistävät esimerkiksi se, että ohjausta on helposti saatavilla ja että se vastaa opiskelijan ohjaustarpeeseen. Hyvällä ohjauksella edistetään oppimistavoitteiden saavuttamista ja asiantuntijuuden kehittymistä sekä tuetaan motivaatiota opiskella. (Vänttinen ym. 2015, 60–67.)

Opiskelijoilla on erilaisia ohjaustarpeita, jolloin tarjolla on hyvä olla monenlaisia ohjauksen muotoja. Opiskelijoita voidaan näin tukea yksilöllisesti ja kokonaisvaltaisesti, elämäntilanne huomioiden. Opiskelijälähtöisen ohjauksen tavoitteeksi on valtakunnallisella tasolla linjattu opiskelijan toimijuuden, itseohjautuvuuden ja aktiivisuuden vahvistaminen. (Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö s.a.)

---

**Koska opiskelijoilla on erilaisia ohjaustarpeita, tarvitaan monenlaisia ohjauksen muotoja.**

Ohjaukseen osallistujat eivät ole samanlaisia: on yksilöitä, työskenteleviä ryhmiä sekä erilaisia yhteisöjä tai organisaatioita. Yksilötason ohjaus hahmotetaan tavallisesti tärkeimmäksi ohjauksen muodoksi, ja sillä viitataan nimenomaan ohjaajan ja ohjattavan väliseen vuorovaikutukseen. Toinen ohjauksen muoto on opiskelijaryhmän vuorovaikutus ja vertaisohjaus. Kolmanneksi voidaan tunnistaa yhteisö- tai organisaatiotaso, jossa yhteisö huolehtii tarvittavista ohjausprosesseista eli yhteisesti sovituista järjestelyistä tai toimista, joiden avulla ohjauksen kohteena olevia ohjataan. Tällaisia ovat tavallisesti erilaiset ohjeet, arviointikriteerit, ohjauksen sivustot, orientointitilaisuudet ja ohjaustapaamiset. (Vehviläinen 2014, II.) Opiskelun alkuvaiheessa viimeiseksi mainitut korostuvat, sillä opiskelija arvioi omaa osaamistaan suhteessa koulutuksen tavoitteisiin ja sisältöön muun muassa tutustumalla koulutuksen osaamistavoitteisiin tai opintojakson arviointikriteereihin.

Yksilölle osaamisen kehittäminen on pitkälle riippuvainen tarjotuista koulutusmahdollisuuksista (ks. esim. Timperi 2022, 29). Tiedottaminen erilaisista ohjauksen muodoista ja mahdollisuuksista on edellytys sille, että opiskelija osaa ylipäätään hakeutua ohjauksen pariin (Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö s.a). MODULE-hankkeessa kehitettiin yhdessä MaRa-alan kanssa jatkuvan oppimisen ratkaisuja alan muuttuneisiin osaamistarpeisiin.

## Muotoiluajattelu ohjauksen kehittämisessä

Yksi palvelumuotoilun keskeisimmistä menetelmistä on asiakkaan palvelupolku, jolla kuvataan, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun tietyllä aikajanalla. Se on vaiheittainen ja tyyppillisesti visuaalinen kuvaus asiakkaan kokemasta palvelukokonaisuudesta. Palvelupolku jaetaan arvon tuottamisen perusteella vaiheisiin, joita ovat esi-, ydin- ja jälkipalvelu. Palvelupolulla voidaan myös tunnistaa palvelutuokioita, jotka koostuvat useista kontaktipisteistä. Niissä asiakas kohtaa palvelun kaikilla aisteillaan. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristöt ja kanavat, esineet ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2016.)

MODULE-hankkeen polun vaiheiden aikana kuvataan opiskelijan matkaa ennen kohtaamista (opiskelu), opiskelun aikana ja sen jälkeen. Palvelupolkukuvauksen avulla haluttiin ensinnäkin ymmärtää opiskelijan näkö-

kulmasta, mitä on tapahtunut ja mitä oppija tekee ennen astumistaan oppimispolulle. Toiseksi pyrittiin kuvaamaan, mitä opiskelija tekee. Toisin sanoen kuvattiin, mitä opintopolulla tapahtuu (palvelu- tai ohjaustuokiot) sekä kartoitettiin ne kohtaamispisteet (kanavat, ihmiset, tilat, toimintatavat), joiden avulla matka polulla etenee. Kolmanneksi haluttiin ymmärrys siitä, mitä oppija miettii ja tuntee oppimispolun päässä eli opiskelun jälkeen.

Ohjauksen malli rakennettiin opiskelijan polun ja sen keskeisten kohtaamispisteiden pohjalta (kuva 11). Opiskelupolun mukaan jäsenneetyt vaiheet ja kohtaamispisteet keskittyvät pääasiassa opiskelun kriittisiin kohtiin, joissa opiskelijoiden ohjauksella voidaan vaikuttaa opiskeluprosessin sujuvuuteen (esim. Vanttinen ym. 2015, 66). Keskeisiksi polun vaiheiksi tunnistettiin:

1. Markkinointivaihe
2. Hakeutumisvaihe
3. Perehdytysvaihe
4. Opiskeluvaihe
5. Osaamisen kehittyminen ja hyödyntäminen

---

**Viestintä erilaisista ohjauksen muodoista ja mahdollisuuksista on edellytys sille, että opiskelija osaa ylipäätään hakeutua ohjauksen pariin**

## Osaamista ja arvoa yksilöille, yrityksiin ja toimialalle



Kuva 11. MODULE-hankkeessa muotoiltu ohjauksen malli



## Markkinointi- ja hakeutumisvaihe

Vaikka koulutus olisi suunniteltu ja muotoiltu kuinka hyvin tahansa, opiskelija on ensinnäkin tavoitettava. Potentiaalinen koulutukseen osallistuja on innostettava tarjolla olevasta koulutuksesta eli kiinnostuksen on herättävä. Pelkkä kiinnostus ei riitä, ihmisen on myös koettava, että koulutus on tarpeellinen ja siitä on hyötyä.

Korkeakoulumaailmassa on oma kielensä, slangi, joka voi olla ulkopuoliselle hankalasti ymmärrettävä. Lisäksi moninaiset opiskelijat oli huomioitava niin opiskelumateriaaleissa, opetustyyliässä kuin tehtävissä. Tämä on laajempikin ongelma ja esimerkiksi Huttulan (2022) mukaan osaamista kuvataan todella monin eri sanoin ja käsittein. Koulumaailman osaamiskuvaukset eroavat työelämässä käytettävistä sanoituksista, jossa saman organisaationkin sisällä yhtä ja samaa osaamista voidaan kuvailla eri sanoin kulloisenkin yksikön näkökulmasta (Huttula 2022).

Koulutuksista kirjoitettiin lyhyt kuvaus hankkeen kotisivuille. Koulutusten kuvaustekstien houkuttelevuutta ja ymmärrettävyyttä testattiin ja muotoiltiin viiden kohderyhmään kuuluvan nuoren haastattelun pohjalta. MODULE-hankkeen kohderyhmiä olivat MaRa-alalla työskentelevät, koulutuksen siirtymävaiheessa olevat nuoret, alasta kiinnostuneet, työttömyysuhan alla olevat sekä osaamisen kehittämistä kaipaavat ammattilaiset. Markkinointivaiheessa pyrittiin vaikuttamaan potentiaalisten opiskelijoiden piileviin eli tiedostamattomiin tarpeisiin ja herättämään heidän mielenkiintonsa tutustua koulutusten sisältöön ja toteutukseen.

Hakeutumisvaihe koulutuksiin alkoi tavallisesti joko siitä, että kohderyhmään kuuluva törmäsi esimerkiksi sosiaalisessa mediassa koulutuksen markkinointimateriaaliin tai sai vinkin koulutuksista kollegaltaan tai tutultaan. Hotelli-, ravintola- ja matkailualan liikkeenjohtoa opiskelemaan hakeneet ja ilman opiskelupaikkaa jääneet tavoitettiin suorasähköpostilla, mikä johtikin useisiin ilmoittautumisiin.

Hakeutumisvaiheessa korostuivat palvelupolun kohtaamispisteet ja kanavat, joissa opiskelijat olivat vuorovaikutuksessa kouluttajiin, opintojen toteuttamisen ympäristöihin ja opintoihin hakeutumisen kanaviin. Koulutuksia markkinoitiin hankkeessa luodussa yhteistyöverkostossa, alan tapahtumissa, uu-

tiskirjeillä sekä Haaga-Helian sosiaalisessa mediassa. Kiinnostuksen herättyä opiskelija selvitti, mitä koulutus sisältää, millaista osaamista se tuottaa, mihin ajankohtaan se sijoittuu ja miten koulutukseen voi ilmoittautua. Ilmoittautumisia saatiin yhteistyöverkoston ja sosiaalisen median kampanjoiden kautta.

Ilmoittautumisen jälkeen osallistuja sai Tervetuloa Haaga-Helian avoimen ammattikorkeakoulun opiskelijaksi -viestin, jossa opiskelijalle jaettiin tunnukset järjestelmiin ja ohjeet opiskeluun. Lisäksi lähetettiin kutsu orientointitilaisuuksiin ja pyydettiin vastaamaan ennakkokyselyyn, jossa kartoitettiin ilmoittautuneiden tavoitteita opiskelulle, koulutustaustaa ja ohjauksen tarpeita. Vastaja kannustettiin yhteydenottoon, mikäli hän halusi henkilökohtaisen ohjaustapaamisen tai keskustella vaikkapa aiemmin hankitun osaamisen tunnistamisesta. Tässä kohtaa osallistuja on tärkeä saada sitoutumaan, jotta motivaatio säilyy ja johtaa koulutukseen osallistumiseen.

## **NUORET MODULE-HANKKEEN KOHDERYHMÄNÄ**

Suomen virallisen tilaston (2020) koulutustilastojen mukaan kevään uusista ylioppilaista jatko-opintoihin jatkoi yli 37 prosenttia. Ammattikorkeakoulutuksessa jatkoi vajaa 13 prosenttia, yliopistokoulutuksessa 23 prosenttia ja ammatillisessa koulutuksessa kaksi prosenttia. Peruskoulun päättäneistä puolestaan 2,7 prosenttia eli noin 1 600 oppilasta ei jatkanut koulutuksissa lainkaan vuonna 2020. Lukiokoulutuksessa jatkoi 54 prosenttia, ammatillisessa koulutuksessa 39 prosenttia, perusopetuksen lisäopetuksessa prosentti ja valmentavissa tai valmistavissa koulutuksissa neljä prosenttia.

Keskeinen MODULE-hankkeen kohderyhmä olivat koulutuksesta työelämään tai koulutuksesta toiseen koulutukseen siirtyvät nuoret. MaRa-ala kohtasi suuren murroksen koronapandemian myötä, ja tilanne pakotti alan toimijoita löytämään uusia tapoja toimintansa jatkamiseen. Matkailu- ja palvelualalle lyhyessä ajassa tulleet digitalisoitumisen avaukset loivat uusia osaamistarpeita.

Joskus nuori jää ilman opiskelu- tai työpaikkaa. Hanke tarjosi nopean ja joustavan keinon osaamisen täydentämiseen, jotta nuori työllistyy. Suoritetut opinnot saattavat edistää jatko-opintoihin pääsyä ja opintojen etenemistä.

## Perehdytysvaihe

Perehdytysvaiheessa opiskelija sai halutessaan ohjausta useassa kanavassa. Varsinainen opiskelu ei voi alkaa, ellei opiskelijalla ole sen edellyttämiä tietoja ja taitoja. Käytännössä opiskelu edellyttää monenlaisten järjestelmien hallintaa. Ohjauksen suunnittelussa otettiin huomioon osallistujajoukon heterogeenisuus. Ennakkokyselyn perusteella osallistujat olivat erilaisia etenkin iän, koulutustaustan, työtehtävien ja elämäntilanteen osalta. Olikin odotettavaa, että opiskelijoiden opiskelutaidot ja henkilökohtaisen ohjauksen tarve vaihtelisi.

Kaikki ilmoittautuneet kutsuttiin orientaatiotilaisuuksiin lukukausien alussa. Orientoinnissa esiteltiin hanketta sekä opiskelukäytänteitä ja -järjestelmiä. Tilaisuuksien lopussa oli mahdollisuus henkilökohtaiseen ohjaukseen. Virtuaaliselle oppimisalustalle tehtiin lisäksi Opiskelijan polku -perehdytysivu, jossa osallistuja sai ajasta ja paikasta riippumatta ohjausta. Lisäksi tarjottiin mahdollisuus henkilökohtaiseen ohjaustapaamiseen.

Ohjaustapaamisten yleisimmät aiheet liittyivät järjestelmien käyttämiseen, relevantin koulutuksen löytämiseen, opintojen vaativuuteen, hyväksilukuihin tai hyödyntämiseen jatko-opinnoissa sekä opiskeluun liittyviin käytänteisiin. Erityiseksi ongelmakohdaksi hankkeessa tunnistettiin sähköpostiviestintä. Opiskelijan oma, henkilökohtainen sähköpostiosoite ei käy viestintäkanavaksi ammattikorkeakoulussa, vaan opiskelija saa opintojen alkaessa uuden sähköpostiosoitteen. Tästä toki voi myöhemmin ohjata sähköpostit vanhaan sähköpostiosoitteeseen, mutta joillekin opiskelijoille tämä osoitautui haasteelliseksi.

### MODULEN OPISKELIJOIDEN TAUSTATIEDOT

Ennakkokyselyyn vastanneista noin puolella oli toisen asteen koulutus, 41 prosentilla oli ammattikorkeakoulututkinto ja joka kymmenennellä ylempi korkeakoulututkinto. Neljä viidestä vastaajasta työskenteli osa- tai kokoaikaisesti, joka viides opiskeli päätoimisesti, 6 prosenttia oli työttömänä. Opiskelun tavoitteeksi ilmoitettiin useimmin itsensä kehittäminen, uralla eteneminen, opintopisteiden suorittaminen, mahdollinen tutkintokoulutukseen hakeutuminen tai verkostoituminen.

## Opiskeluvaihe

Opiskeluvaiheessa ohjauksessa korostuivat ohjaajien ja opiskelijoiden väliset kohtaamiset. Oppijat kohtasivat fyysisissä tai digitaalisissa kohtaamispaikoissa kouluttajia ja toisia opiskelijoita sekä oppimiseen liittyviä materiaaleja ja oppimisympäristöjä. Samalla syntyi toisilta oppimista, osaamisen jakamista ja vertaisohjausta, mistä hyötyivät kaikki.

---

### **Moninaisessa opiskeluryhmässä opiskelijat oppivat toisiltaan ja ohjaavat toisiaan.**

Koulutusmalli rakennettiin joustavaksi, joten osallistuja valitsi itselleen sopivat moduulit ja moduulien sisällä hän asetti itselleen sopivan opiskelumuodon. Koulutuksiin pystyi osallistumaan kahdella tavalla: Ensinnäkin oli mahdollista osallistua vain koulutuspäiviin ja niiden aikana tapahtuvaan oppimiseen. Toiseksi opiskelija saattoi osallistua koulutuspäiviin ja suorittaa opintojaksotehtävät hyväksytysti, jolloin suorituksista sai opintopisteitä.

Ohjaustarpeita nousi melko usein esiin koulutuspäivien aikana, ja niitä käsiteltiin joko koko ryhmän kanssa tai yksilöllisesti koulutustilaisuuden jälkeen. Järjestelmiin liittyvät kysymykset pyrittiin ratkaisemaan välittömästi. Muista aiheista keskusteltiin ja tarvittaessa sovittiin ohjaustapaaminen.

Etenkin kasvokkain tavanneissa pienissä koulutusryhmissä syntyi paljon ohjauksen ja vertaisohjauksen kaltaista keskustelua ja yhteistoimintaa, joka edisti tai tuki osallistujien ammatillista kasvua tai ongelmanratkaisua. Etenkin osallistavat menetelmät koettiin pedagogisesti tärkeinä menetelminä, sillä ne vahvistivat osaamisen jakamista, vertaisohjausta ja verkostoitumista.

## Osaamisen kehittyminen ja hyödyntäminen

Aikuinen oppija arvioi ja arvostaa koulutuksesta saamaansa tai kokemaansa hyötyä. Ohjauksen tavoitteena tässä oppimispolun vaiheessa on auttaa opiskelijaa tunnistamaan osaamisen kehittyminen. Tässä auttavat ymmärrettä-

västi ilmaistut osaamistavoitteet ja koulutuksen aikana saatu kehittävä palaute. Vaikka osaaminen olisikin tunnustettu opintopisteillä, todellinen testi tapahtuu työtä tehdessä ja opittua käytäntöön soveltaessa. Silloin vasta opittua sovelletaan käytäntöön ja syntyy hyötyä.

Koulutuksen kehittämisen kannalta palautetta tarvitaan myös oppijalta. Niinpä jokaisen koulutusmoduulin päättyessä osallistujilta pyydettiin palautetta sähköisellä kyselyllä, johon vastasi 26 henkilöä. Lähes kaikki vastaajat arvioivat, että koulutuksesta oli hyötyä työelämässä (ka=4,8 asteikolla 1–5, jossa 1=eri mieltä ja 5=samaa mieltä). Kolme neljästä koki saaneensa riittävästi ohjausta ja apua opiskeluun (ka=4,2). Oppimista edistävinä asioina mainittiin tapaamiset ohjaajien ja kouluttajien kanssa sekä ryhmäkeskustelut muiden osallistujien kanssa.

Kehityskohteiksi tunnistettiin osallistujaviestinnän selkeys ja pienryhmäkeskusteluja kaivattiin vieläkin enemmän. Osallistujia pyydettiin lisäksi arvioimaan, kuinka todennäköisesti he suosittelisivat koulutuksia työkavereilleen tai tuttavilleen. Neljä viidestä oli aktiivisia suosittelijoita ja loput vastaajista passiivisia suosittelijoita. Suositteluindeksi NPS (Net Promoter Score) oli 81, mikä on varsin korkea. Oppimistuloksia ja -kokemuksia käsitellään tarkemmin luvussa 7 (Osallistujien kokemuksia oppimisesta).

## Pohdinta

Hankkeessa saatujen kokemusten perusteella moninaisen opiskelijajoukon ohjauksessa korostuvat hyvin erilaiset ohjaustarpeet. Kun yksi kaipaa apua esseiden kirjoituksessa, toinen pelkää tenttejä. Joku ei osaa englantia, toinen suomea riittävästi. Heterogeenisessä opiskelijajoukossa korostuivat erilaiset oppijat ja monenlaiset oppimisen haasteet, esimerkiksi lukemisen vaikeudet. Ohjaajan täytyykin olla moniosaja-ammattilainen, joka kykenee yksilölliseen ohjaukseen. Myös Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene (2020) on korostanut, että ohjausta täytyy kehittää opiskelijan yksilöllistä opiskelupolkua tukevaksi.

Keskeinen kohta opiskelijan polulla on opintojen aloittamisen vaihe. Vaikka hankkeen tarjoamiin koulutuksiin olikin runsaasti ilmoittautuneita, vain noin puolet aloitti opiskelun. Etenkin alussa ongelmia oli järjestelmiin kir-

jautumisessa tai tiedon löytämisessä. Jussila ja Viljakainen (2021) huomauttavat, että jo ennen varsinaisen opiskelun alkamista esiintyvät ongelmat järjestelmiin kirjautumisessa voivat estää tai ainakin hidastaa varsinaista opiskelua. Hankkeen edetessä osallistujia pyrittiin sitouttamaan paremmalla viestinnällä, ohjauksella ja perehdytyksellä.

MODULE-hankkeessa tarjottu joustava malli voi paradoksaalisesti vaatia entistä strukturoidumpaa ohjausta oppijoille. Hankkeen opintototeutukset ovat ketteriä eli niillä ei ole vaatimuksia edeltäville opinnoille. Tämän vuoksi opetukseen osallistui moninaisia opiskelijoita, joilla oli vaihteleva ammatillinen osaaminen, työtehtävä, asema yrityksessä tai aikaisempi koulutus. Anckarin (2015, 128) mukaan ohjauksen merkitystä oppimiseen vaikuttava tekijänä ei voi väheksyä. Nykyisessä moninaisessa koulutuksen kentässä opiskelijoiden opintopolut ovat henkilökohtaisia eivätkä suinkaan aina enää lineaarisia.

Kaiken palvelun, myös koulutuksen, tavoitteena on tuottaa arvoa kaikille palvelun kanssa tekemisissä oleville sidosryhmille. Hankkeen hyödyllisyys ja toisaalta yhteistyökumppanien sitoutuminen varmistettiin sillä, että he pääsivät mukaan suunnittelemaan koulutuksia. Yksilön näkökulmasta arvoa syntyi oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä. Lisäksi osa opiskelijoista edisti alan opintojaan suorittamalla opintopisteitä.

Perinteisesti korkeakoulumaailmassa ohjausta tarjoavat lehtorit, opinto-ohjaajat, koordinaattorit, tutoropettajat sekä kirjaston ja opintotoimistojen työntekijät. Ohjaus, joka tähtää oppimisen ja projektin tavoitteiden saavuttamiseen, on ammatillista ohjaamista, jossa opiskelija haastetaan oppimaan. (Anckar 2015, 129–130.) Tässä hankkeessa ohjaustyötä tekevät kokivat olevansa välillä opinto-ohjaajan tai jopa terapeutin saappaissa. Vänttisen ym. (2015) mukaan toimiva oppimisyhteisö edellyttää sekä opiskelijoiden että henkilöstön innostusta ja hyvinvointia. Toiminnan pitää rakentua avoimuudelle, yhteisöllisyydelle ja toisen arvostamiselle.

Palvelumuotoilu tarjoaa malleja ja työkaluja ohjauksen kehittämiseen ja etenkin ohjattavien maailman ymmärtämiseen. Organisaatiotasolla on luotava ohjausta tukevat prosessit ja järjestelmät. Toimivan oppijaryhmän edellytyksenä on hyvä vuorovaikutus ja ryhmäyttäminen. Koska jatkuvan oppimisen yleistyessä opiskelupolut ovat entistä yksilöllisempiä, henkilökohtaisen kohtaamisen merkitys vain kasvaa – ohjaajalla täytyy olla osaamisen lisäksi kykyä ja halua kohdata ohjattava.

## Lähteet

- Anckar, R. 2015. Porvoo Campuksella kaikki ohjaavat. Teoksessa Kotila, H. & Mäki, K. (toim.). 21 tapaa tehostaa korkeakouluopintoja. Haaga-Helia Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132959/HH\\_21tapaa\\_verkkoversio.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132959/HH_21tapaa_verkkoversio.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Arene 2020. Jatkuvan oppimisen uudistus ammattikorkeakoulussa. Arene. Helsinki. Luettavissa: [http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/Jatkuvan%20oppimisen%20uudistus%20ammattikorkeakouluissa\\_2020.pdf?t=159155610](http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/Jatkuvan%20oppimisen%20uudistus%20ammattikorkeakouluissa_2020.pdf?t=159155610).
- Huttula, T. 2022. Reaaliaikainen tieto osaamistarpeista ja osaamistarjonnasta auttaa kohtaanto-ongelman ratkaisemisessa. Sitra. Helsinki. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/reaaliaikainen-tieto-osaamistarpeista-ja-osaamistarjonnasta-auttaa-kohtaanto-ongelman-ratkaisemisessa/>.
- Jussila, S. & Viljakainen, K. 2021. Opiskelijakeskeisyys jatkuvan oppimisen kehittämisessä. Teoksessa Kuoppala, E. & Toukkari, P.-M. (toim.). Jatkuva oppiminen – ammattikorkeakoulujen rubikin kuutio. XAMK kehittää 155. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Mikkeli. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/503520/URNISBN9789523443471.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Suomen virallinen tilasto (SVT) 2020. Koulutukseen hakeutuminen. Tilastokeskus. Helsinki. Luettavissa: <http://www.stat.fi/til/khak/>.
- Timperi, T. 2022. Sote-integraation edellyttämä monialainen yhteistyöosaaminen. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2022:22. Sosiaali- ja terveysministeriö. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164410/STM\\_2022\\_22\\_rap.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164410/STM_2022_22_rap.pdf).
- Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Talentum. Helsinki.
- Vehviläinen, S. 2014. Ohjaustyön opas: Yhteistyössä kohti toimijuutta. Gaudeamus. Helsinki.
- Vänttinen, T., Keto, U. & Jouppila-Kupiainen, E. 2015. Opiskelijakeskeisyys tuo tuloksia. Teoksessa Kotila, H. & Mäki, K. (toim.). 21 tapaa tehostaa korkeakouluopintoja. Haaga-Helia Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132959/HH\\_21tapaa\\_verkkoversio.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132959/HH_21tapaa_verkkoversio.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö s.a. Opiskelukyky. Luettavissa: <https://www.yths.fi/palvelut/opiskelukyky-yhteisotyopiskelukyky/>.

# **Kokemusten arviointi**



# 7. Osallistujien kokemuksia oppimisesta

Meri Vehkaperä, Outi Rekola, Eeva Puhakainen, Marja Immonen

**OPIMME – SIIS OLEMME?** Sengen (1994) mukaan todellinen oppiminen lähestyy sitä, mitä pidämme ihmisyyden olemuksena. Oppimisen avulla luomme itsemme, rakennamme identiteettiämme ja mitä parasta, pystymme tekemään asioita, joita emme ole aikaisemmin pystyneet tekemään. Tai osaamme tehdä tuttuja asioita uudella tavalla.

Oppimisella viitataan työelämässä tyypillisesti prosessiin, jossa työntekijän osaaminen karttuu. Tällöin jokin taito tai tunne syvenee, vahvistuu tai muuttuu kokonaan. Myös ajattelutapa voi muuttua. Joskus oppiminen tapahtuu vähitellen, tai jopa huomaamatta, kun taas joskus jokin järisyttävä oivallus saattaa muuttaa perustavalla tavalla ihmisen tapaa ajatella. (Kupias & Peltola 2019.)

---

**Oppimisella tarkoitetaan työelämässä prosessia, jossa työntekijän osaaminen karttuu, jokin taito tai tunne syvenee, vahvistuu tai muuttuu kokonaan. Mutta myös ajattelutapa kokonaisuudessaan voi muuttua.**

Kun aikuinen ilmoittautuu koulutukseen, hän on tavallisesti tunnistanut jonkin tarpeen oppia. Oppimista edistää, jos oppija näkee nopeasti koulutuksesta saadun hyödyn ja sovellusarvon käytännössä. Koulutus voidaan nähdä palveluna, josta kerätään palautetta kuten mistä tahansa muustakin palvelusta. Palaute auttaa kehittämään olennaisia asioita ja ymmärtämään osallistujien tarpeita ja kokemuksia. Erityisesti pitkän hankkeen aikana voidaan nopeista kokeiluista saadun palautteen perusteella kehittää palvelua yhdessä kohderyhmän kanssa. Samoin Vehkaperä, Aarreniemi-Jokipelto ja

Röntynen (2021, 86) huomauttavat, että nopeat kokeilut ja pilotointi sekä niistä saatava palaute mahdollistavat koulutuksen kehittämisen välittömästi.

Tässä luvussa avataan MODULE-hankkeen koulutuksiin osallistuneiden kokemuksia oppimisesta. Kyselyn, työpajan ja haastelujen avulla kerättiin oppijakokemusta koulutuksen sisällöistä ja toteuttamisen tavoista, koulutukseen liittyvästä viestinnästä ja ohjauksesta sekä selvitettiin, oliko koulutuksesta hyötyä työelämässä.

## Osallistujapalautteen kerääminen

Koulutusten pilotoinnista ryhdyttiin keräämään palautetta alusta alkaen, jotta palautteen perusteella pystyttiin mahdollisimman nopeasti reagoimaan ja kehittämään koulutusten sisältöä ja toteutustapoja kohderyhmille sopivammiksi. Osallistujilta kerättiin palautetta kyselytutkimuksen avulla, haastatteluin sekä yhteiskehittämisen työpajassa. Toki koulutuspäivienkin aikana pyydettiin palautetta spontaanisti esimerkiksi toimintatavoista, aikatauluista ja etenemisvauhdista. Tätä palautetta ei kuitenkaan kerätty ja dokumentoitu systemaattisesti, mutta se otettiin huomioon saman tien käytännön toteutuksessa.

Oppimiskokemusten keräämiseksi palautetta kerättiin kolmella menetelmällä. Kysely, palautetyöpaja ja haastattelut olivat toisiaan täydentäviä tapoja kerätä palautetta ja saada oppimiskokemuksia. Kyselyn vastausmäärät jäivät melko pieniksi, mutta siitä saatiin yleiskatsaus ja muutamia konkreettisia kehitysehdotuksia. Työpajassa päästiin keskustelemaan ja ideoimaan suoraan seuraavan koulutuksen kehittämistä. Haastatteluissa taas saatiin aktiivisimmilta osallistujilta ymmärrystä siitä, miten kohderyhmä tavoitetaan ja koulutusta voidaan kohdentaa juuri halutulle kohderyhmälle.

Koulutuksiin tuli yli 250 ilmoittautumista, mutta heistä koulutuksiin osallistui vain vajaa puolet. Koulutuksen päätteeksi jokaiselle osallistujalle lähetettiin linkki palautekyselyyn. Osallistumiseksi katsottiin kaikenlainen oppimiseen osallistuminen: lähi- tai virtuaalikoulutukseen osallistuneille tai itsenäinen opiskelu virtuaalisessa oppimisympäristössä. Kyselyyn saatiin 26 vastausta tammikuun 2023 loppuun mennessä. Sama vastaaja on saattanut osallistua useampaan koulutukseen. Kyselyn tavoitteena oli selvittää opiskelijan kokemuksia hankkeen aikana tapahtuneesta oppimisesta, eikä niinkään saada palautetta yksittäisten moduulien opetusmenetelmistä tai toteutustavoista.

Kyselylomake laadittiin mahdollisimman helpoksi ja lyhyeksi, jotta saataisiin paljon vastauksia. Tästä huolimatta vastaajien määrä jäi harmillisen matalaksi. Sitä selittävät varmasti hankkeen aikana lähetetyt tai toteutetut useat kyselyt eli palautekyselyn lisäksi jokainen ilmoittautunut sai ennakkokyselyn ja jokaista pyydettiin lopuksi vastaamaan hankkeen rahoitukseen liittyvien seurantalomakkeiden palautekyselyyn. Osa kohderyhmästä osallistui myös yhteiskehittämisen työpajoihin, joissa pyydettiin palautetta sekä itse hankkeesta että sen koulutuksista.

Kyselyn jälkeen haluttiin syventää oppijakokemusta palautetyöpajassa, johon osallistui yhdeksän henkilöä. Työpajassa hyödynnettiin Learning Café -menetelmää, joka on yhteiskehittämisen menetelmä ja näin sopii oppimiseen, keskusteluun ja ideoimiseen. Palautetyöpajan teemoiksi valittiin koulutuksen sisältö ja toteutus sekä koulutukseen ja ohjaukseen liittyvä viestintä.

Kyselystä ja työpajasta saatua tietoa syvennettiin kolmella haastattelulla joulukuussa 2022. Haastateltaviksi valittiin sellaisia yhteistyöverkoston johtotehtävissä työskenteleviä, jotka olivat ensin itse osallistuneet koulutuksiin ja positiivisen kokemuksen myötä houkutelleet tai ohjanneet muitakin työyhteisönsä jäseniä osallistumaan. Haastatteluissa pyrittiin saamaan syvällisempää oppijaymmärrystä ja -kokemusta sekä arvioita organisaation saamasta hyödystä.

## Osallistujien palaute koulutuksista

Kyselyn perusteella koulutuksiin oltiin pääosin tyytyväisiä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan viisiportaisella asteikolla, kuinka samaa mieltä he olivat koulutusta koskevien väittämien kanssa (asteikolla 1–5, jossa 1=eri mieltä ja 5=samaa mieltä). Lähes kaikki vastaajat arvioivat koulutuksesta olevan hyötyä työelämässä (ka=4,8). Myös koulutusten sisältö, opetusmenetelmät ja työskentelytavat sekä koulutukseen liittyvä viestintä saivat varsin positiivisen arvion. Pääosa vastaajista arvioi saaneensa riittävästi selkeää viestintää, ohjausta ja apua opiskeluun. Kuitenkin yksittäiset osallistujat kokivat, etteivät olleet saaneet riittävästi viestintää, apua tai ohjausta.

Koulutuksesta on hyötyä työelämässä	4,8
Opetusmenetelmät ja työskentelytavat tukivat oppimistani	4,6
Koulutuksen sisältö oli ajantasaista	4,6
Koulutukseen liittyvä viestintä oli riittävän selkeää	4,5
Koulutus soveltui työn ohessa opiskeluun	4,4
Sain riittävästi ohjausta ja apua opiskeluun	4,3
Saavutin omat oppimistavoitteeni	4,1

**Kuva 12.** Osallistujien arviot koulutuksista (n=26)

Kyselyn avoimissa vastauksissa annettiin koulutuksista ja niiden toteutuksesta sekä positiivista palautetta että yksittäisiä kehitysehdotuksia. Positiivista palautetta saivat etenkin kouluttajat ja koulutuksen osallistujat. Oppimista edistävinä asioina mainittiin innostavat kouluttajat sekä vuorovaikutus ja osaamisen jakaminen muiden osallistujien kanssa. Koulutusten materiaalit, harjoitukset, ryhmäkeskustelut ja joustavat tavat osallistua keräsivät myös myönteisiä mainintoja.

Osallistujilta saatiin muutamia ehdotuksia koulutuksen järjestelyihin ja aikatauluihin. Osa kaipasi lisää käytännönläheisiä esimerkkejä tai käytännön harjoituksia koulutuspäiviin. Kehitettävää tunnistettiin koulutusten viestinnässä ja opiskeluun liittyvissä järjestelmissä. Lähikoulutuksissa ongelmat pystyttiin ratkaisemaan saman tien ja varmistamaan opiskelun sujuvuus. Virtuaalikoulutuksissa tämä oli hankalampaa, minkä vuoksi opiskelija saattoi jättää koulutuksen tästä syystä kesken tai ei päässyt edes aloittamaan opiskelua.

Kyselyn lopuksi vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka todennäköisesti he suosittelisivat koulutuksia työkavereilleen tai tuttavilleen. Neljä viidestä oli aktiivisia suosittelijoita ja loput vastaajista passiivia suosittelijoita. Kukaan vastaajista ei ollut kriittinen suosittelija eli valinnut asteikolta alle seitsemän vaihtoehtoja. Suositteluindeksi NPS (Net Promoter Score) oli 81, mikä on varsin korkea. Aktiivinen suosittelu näkyi käytännössä siinä, että seuraaviin koulutuksiin mukaan tuli uusia osallistujia samoista yritysistä.

Palautetyöpajassakin saatiin positiivista vastakaikua koulutuksista. Erityisesti nousi esiin moninaisen ryhmän merkitys oppimisessa ja osaamisen jakamisessa. Nuoret osallistujat kokivat hyödylliseksi verkostoitumisen, kun taas kokeneemmat ammattilaiset arvostivat nuorten näkemyksiin ja ajatuksiin tutustumista. Molemmat korostivat koulutuspäivin ja niiden aikana järjestettyjen ryhmäkeskustelujen merkitystä.

---

**Moninaisen ryhmän merkitystä oppimisessa ja osaamisen jakamisessa ei voi korostaa liikaa. Nuoret osallistujat hyöttyivät verkostoitumisesta, ja kokeneemmat ammattilaiset arvostivat nuorten näkemyksiä.**

Koulutuksen sisältöön oltiin yleisesti ottaen erittäin tyytyväisiä. Koulutusmateriaaleja pidettiin ajantasaisina ja koulutusten arvioitiin yhdistävän teoriaa ja käytäntöä sopivasti. Samoin sekä kouluttajien esiintuomia että muiden osallistujien jakamia käytännön esimerkkejä ja hyviä käytänteitä arvostettiin.

Koulutusten aikatauluihin ja käytännön toteutukseen saatiin muutama konkreettinen ehdotus. Alkuviikon päiviä ja etenkin iltapäiviä pidettiin hotelli-, ravintola- ja matkailualan ammattilaisten kannalta parhaimpina. Lähikoulutus koettiin oppimisen ja verkostoitumisen sekä käytänteiden jakamisen kannalta toimivimpana vaihtoehtona. Toisaalta myös hybridikoulutuksia toivottiin. Osallistavia menetelmiä ja työpajatyöskentelyä pidettiin parhaina pedagogisina ratkaisuin.

Työpajoissa keskusteltiin niin ikään opiskelun edellyttämistä järjestelmistä ja opiskelijatunnuksista. Monilla oli ollut vaikeuksia kirjautua järjestelmiin tai käyttää niitä. Osa ongelmista oli suhteellisen yleisiä, sillä esimerkiksi kahden Microsoft Teams -ympäristön käyttäminen ja niiden välillä vaihtaminen samalla tietokoneella vaatii yllättävän paljon harjaantumista. Lisäksi koulutuksiin liittyvään viestintään toivottiin selkeyttä etenkin päivämäärien, paikkojen ja ohjeiden suhteen. Mahdollisista muutoksista toivottiin nopeaa ja selkeää tiedottamista. Koulutusten markkinointiin taas saatiin paljon hyviä vinkkejä, kuten maksuttomuuden korostaminen ja isommissa organisaatioissa viestintä HR:n kautta.

Kyselyn ja työpajan tuloksia syvennettiin kolmen osallistujan haastattelulla. Haastatteluissa nousi esille muutamia kehityskohteita. Hakeutumisvaiheessa tiedon löytäminen Haaga-Helian verkkosivuilta oli hankalaa, mutta hankkeen sivuilla aikataulut ja sisältö olivat selkeät. Lähikoulutus oli haasteltavien mielestä paras toteutustapa, sillä se tarjosi rikkaampaa vuorovaikutusta eri organisaatioista tulevien osallistujien kesken. Erityisen antoisana pidettiin alan kokeneempien ja nuorempien ammattilaisten kohtaamisia.

Koulutuspäivien pituutta, ajoitusta ja rytmitystä arvioitiin hotelli- ja ravintola-alan kontekstissa. Koulutukset olisi voinut kohdentaa määrittämällä, minkälaisiin tehtäviin tai rooleihin koulutus sopisi. Moduulien sisältö koettiin osuvaksi. Koulutuksiin osallistuminen paransi motivaatiota oman osaa-

misen kehittämiseen ja jätti kutinan opiskeluun, kuten eräs haastateltava kuvasi. Haastateltavien mukaan omaan työhön liittyvät kehittämistehtävät syvensivät ymmärrystä ja toivat oivalluksia omasta toiminnasta.

## Pohdinta

Kun aikuinen ilmoittautuu koulutukseen, oppiminen herättää tavallisesti ainakin alkuun innostusta uuden oppimiseen. Alkuinnostuksesta huolimatta etenkin työn ohessa tapahtuva oppiminen ja opiskelu saattavat kaatua joko työn tai arjen kiireisiin. Tämä näkyi myös MODULE-hankkeen koulutuksissa, joissa viime hetken peruutusten syyt liittyivät yleensä joko työkiireisiin tai perhevelvoitteisiin. Vaikka koulutuksista pyrittiin rakentamaan niin joustavia ja ketteriä kuin mahdollista, käytännössä ilmoittautuneista alle puolet lopulta osallistui koulutuksiin.

Osallistujista erottui aktiivisten oppijoiden joukko, joka osallistui useampaankin koulutukseen ja teki aktiivisesti kaikki tehtävät – vaikka tarvetta esimerkiksi opintopisteille tai virallisille kurssisuoritteille ei olisikaan ollut. He toimivat koulutusten lähettiläinä ja heidän myötään seuraaviin koulutuksiin tuli useita ilmoittautumisia samoista yrityksistä.

Osallistujia pyydettiin palautekyselyssä arvioimaan koulutuksen hyötyä työelämässä. Yksittäinen alan ammattilainen arvioi hyötyjä todennäköisesti omasta näkökulmastaan, eli onko koulutuksesta välittömästi hyötyä omassa työssä. Yksilön saaman hyödyn lisäksi on keskeistä arvioida hyötyjä työyhteisön näkökulmasta – eli kannattiko ajallinen panostus ja vastasiko koulutus osaamistarpeisiin muuttavassa toimintaympäristössä. Hyvä esimerkki oppimisen viemisestä käytäntöön tuli esille tiimityötä käsittelevän koulutuspäivän aikana: Eräs osallistuja kertoi aiheen olevan tuttu, sillä hänen esihenkilönsä oli jo osallistunut samaan koulutukseen aikaisemmin ja oli vienyt heti koulutuksen opit käytäntöön omassa johtamistyössään.

---

**Oppimisen kannalta keskeiseksi osoittautui ihmisten välinen vuorovaikutus ja osaamisen jakaminen.**

Koulutusten suunnittelu on perinteisesti varsin kouluttajakeskeistä: opettaja miettii mitä opetan, kun pitäisi miettiä mitä ja miten oppija oppii. Sen sijaan muotoilujattelussa oppija nähdään aktiivisena toimijana, joka osallistuu oppimisen suunnitteluun ja sellaisen ympäristön luomiseen, joka tukee oppimista. Vaikka teknologia tarjoaa työkaluja ja oppimisympäristöjä, jäävät etäkoulutuksissa sitoutuminen ja vuorovaikutus heikommaksi kuin kasvokkain kohdatessa.

Tämän hankkeen positiivisimmat oppimiskokemukset näyttävät syntyneen, kun ihmiset eri organisaatioista ja taustoista tulivat ja kohtasivat luokkahuoneessa. Osallistavien menetelmien avulla eri ikäiset ja eri rooleissa toimivat osallistujat alkoivat ymmärtää toistensa arvoja sekä ajatuksia työn merkityksellisyydestä ja hyvästä johtamisesta. Palautteen perusteella oppimisen kannalta keskeiseksi osoittautui ihmisten välinen vuorovaikutus ja osaamisen jakaminen.



## Lähteet

- Kuitunen, M. & Sutinen, M. 2018. Mahtava moka. Uskalla, opi ja menesty. Alma Talent. Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Helsinki.
- Opetushallitus 2018. Työllisyyden ja osaamisen muutoksia. Osaamisen ennakointifoorumin skenaariotyön tuloksia. Majoitus-, ravitsemis- ja matkailupalveluiden ennakointiryhmä (ER5). Opetushallitus. Luettavissa: [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/tyollisyyden-ja-osaamisen-muutoksia-oef-vaihe-iii-er5-majoitus-ravitsemis-ja-matkailupalvelut\\_o.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/tyollisyyden-ja-osaamisen-muutoksia-oef-vaihe-iii-er5-majoitus-ravitsemis-ja-matkailupalvelut_o.pdf). 3.12.2021.
- Senge, P. 1994. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Currency and Doubleday. New York.
- Vehkaperä, M., Aarreniemi-Jokipelto, P. & Röntynen, R. 2021. Kokemuksia vastuullisen matkailun koulutuksen pilotoinnista. Teoksessa Röntynen, R., Tunkkari-Eskelinen, M. & Törn-Laapio, A. (toim.). Vastuullisen matkailun portaat – Oppeja ja havaintoja matkasta osaamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä.

# 8. Hanketiimin kokemuksia jatkuvan oppimisen muotoilusta

Meri Vehkaperä, Eeva Puhakainen, Elina Moreira Kares, Outi Rekola, Marja Immonen

**KAIKISSA HANKKEISSA ON** pysähdyttävä pohtimaan sitä, miten hankkeessa on onnistuttu ja millaisia kehityskohteita voidaan tunnistaa niin prosessissa kuin lopputuloksissakin. Palautetta on syytä kerätä jokaiselta osallistuneelta. Hankkeen aikana toteutettavassa arvioinnissa hyödynnetään usein itsearviointia, jonka tuloksia voidaan hyödyntää nopeasti toiminnan kehittämässä (ks. esim. Rajahonka 2013). Suopajärven (2013) mukaan itsearviointille on tyypillistä, että arvioinnin tekijä on projektin toiminnassa mukana ja että itsearviointiin liittyy vahvasti oppimisen ja kehittämisen idea.

MODULE-hankkeessa selvitettiin kahden itsearviointiaineiston avulla hanketiimin kokemuksia jatkuvan oppimisen muotoilusta. Hanketiimiin kuului projektipäällikkö, projektiassistentti ja viisi asiantuntijaa. Kaikki työskentelivät hankkeessa osa-aikaisesti, ja hankkeeseen käytetyn työajan osuus vaihteli hankkeen aikana henkilöstä riippuen 15–80 prosenttiin työajasta. Tässä luvussa tarkastellaan tiimin kokemuksia hankkeen toteuttamisesta ja jatkuvan oppimisen muotoilusta MaRa-alalle.

Itsearviointin tarkoitus ei ole todentaa hankkeen onnistumista tai menestystä, vaan mahdollistaa prosessien ja toiminnan jatkuva kehittäminen hankkeen aikana. Tämän vuoksi erityisesti oppimiskokemukset tai jopa epäonnistumiset on hyvä saada esiin. (Sihvonen 11.9.2018.) Toisaalta hankkeen loppuvaiheessa prosessien ja toiminnan arvioinnin ohella alustavien tulosten ja hyötyjen arviointi nousee isompaan rooliin.

## Itsearviointin toteuttaminen hankkeen aikana

Itsearviointia tehtiin kahdella tavalla. Ensinnäkin hanketiimin jäsenet vastasivat nimettömänä sähköiseen kyselyyn, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan hankkeen tavoitteita, toimenpiteitä, yhteistyötä kumppaneiden ja verkoston kanssa, tiimin yhteistyötä, henkilöstön hyvinvointia ja osaamista, viestintää sekä tulosten saavuttamista ja arviointia. Itsearviointikysely toteutettiin syksyllä 2021 ja syksyllä 2022, ja siihen vastasi molemmilla kerroilla kuusi tiimin jäsentä seitsemästä. Lomakkeessa käytettiin asteikkoa 1–5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.

Toiseksi hankkeen loppupuolella toteutettiin kysely, jossa kerättiin avointen kysymysten avulla käsityksiä siitä, miten hanke on onnistunut jatkuvan oppimisen kehittämisessä ja muotoilemisessa MaRa-alalla. Näin haluttiin saada laadullista tietoa siitä, miten hanke ja siinä tuotetut koulutukset tukevat jatkuvaa oppimista alalla ja millaisia vahvuuksia tai kehityskohteita hankkeessa on tunnistettu. Myös tämä kysely kerättiin sähköisesti ja siihen vastattiin nimettömänä. Kyselyyn vastasivat kaikki hanketiimissä työskentelevät (n=7).

## Toiminta kehittyi hankkeen aikana

Yleisesti ottaen itsearviointikyselyn tulokset olivat molempina vuosina positiivisia, mutta vuonna 2022 lähes kaikkia osa-alueita arvioitiin positiivisemmin kuin ensimmäisessä kyselyssä (kuva 13). Kaikilla toimijoilla oli yhteinen näkemys hankkeen tavoitteista ja arvio parani hieman hankkeen edetessä. Toimenpiteiden tunnistettiin tukevan tavoitteiden saavuttamista. Toisena hankevuonna kohderyhmä oli saatu mukaan selvästi paremmin. Ensimmäisen kyselyn kriittisempää arviota selittää toki se, että suurin osa kohderyhmälle suunnitelluista koulutuksista järjestettiin vasta ensimmäisen kyselyn jälkeen. Yhteistyökumppaneita eli alan yrityksiä sen sijaan osallistettiin koulutusten muotoiluun alusta alkaen, mikä näkyy molempien vuosien korkeissa keskiarvoissa (ka=4,7 asteikolla 1–5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä). Keskeisimpien sidosryhmien uskottiin olevan huomattavasti sitoutuneempia hankkeen loppupuolella kuin alussa.

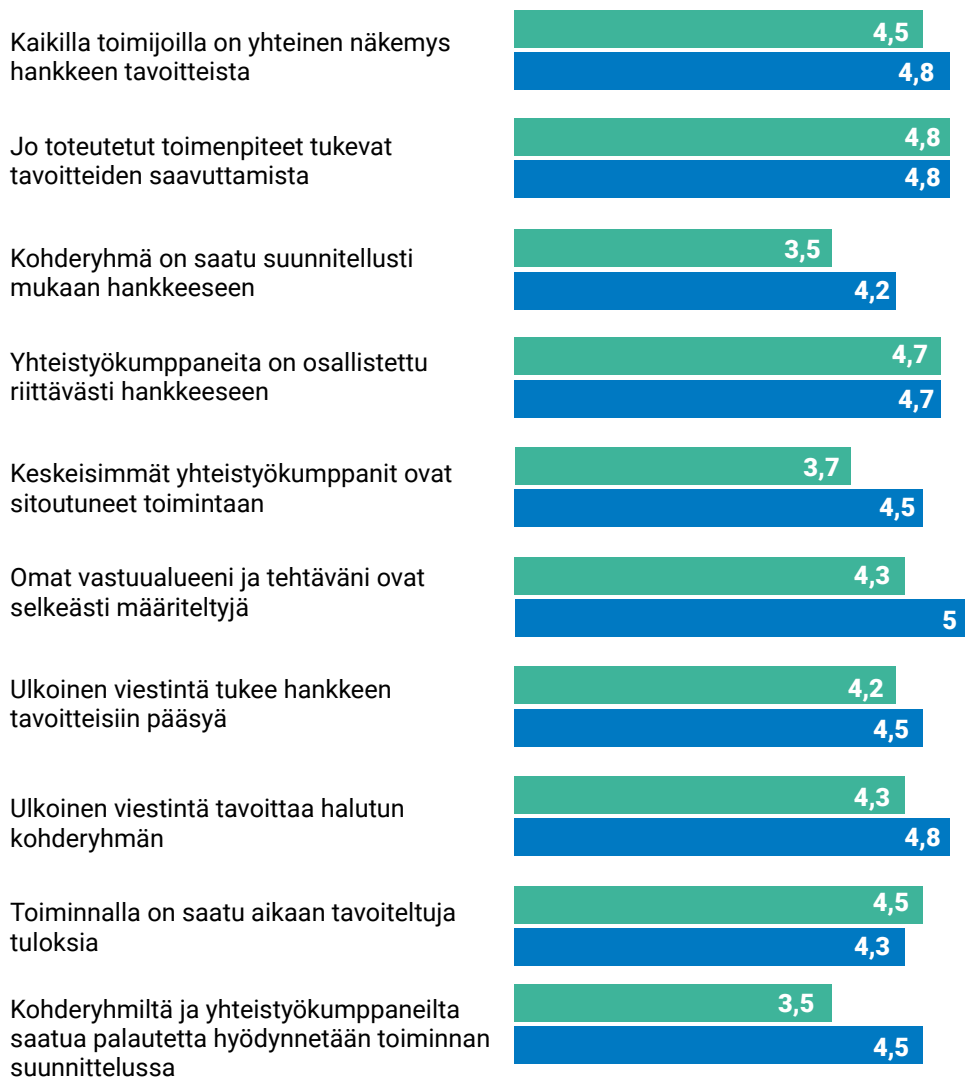
Kaikki tiimin jäsenet pitivät tavoitteitaan ja tehtäviään erittäin hyvin määriteltynä hankkeen loppupuolella. Myös arviot ulkoisesta viestinnästä paranasivat hankkeen edetessä: ulkoisen viestinnän arvioitiin tukevan tavoitteisiin pääsyä ja tavoittavan halutun kohderyhmän. Suurin yksittäinen muutos tapahtui palautteessa: kohderyhmiltä ja yhteistyökumppaneilta kerättyä palautetta hyödynnettiin selvästi enemmän hankkeen loppu- kuin alkupuolella.

Vaikka toiminnalla saavutettiin tavoiteltuja tuloksia, ja väittäjä sai molempina vuosina positiivisen arvion, laski keskiarvo hieman vuonna 2022. Avoimista vastauksista kävi ilmi, että haasteeksi oli koettu tulosten todentaminen rahoittajalle – eli täydellisesti täytettyjen osallistujalomakkeiden kerääminen koulutukseen osallistuneilta. Erityisen hankalaa lomakkeiden saaminen oli virtuaalikoulutuksista. Vastauksissa nousi esiin toinenkin kehittämiskohde: siitä huolimatta, että ilmoittautuneita oli kaikkiin koulutuksiin runsaasti, monet jättivät saapumatta koulutukseen esimerkiksi työ- tai perhekiireiden vuoksi.

Hankkeen loppupuolella arviointitietoa syvennettiin laadullisella aineistolla. Tulokset olivat jälleen positiivisia. Erityisen tyytyväisiä oltiin kattavaan osaamistarvekartoitukseen, jossa kerättiin useita aineistoja ja käytettiin monipuolisesti tutkimusmenetelmiä. Kartoituksen nähtiin tarjoavan laaja-alaisen katsauksen suomalaisen MaRa-alan tarpeisiin ja trendeihin sekä niiden kehitykseen.

Tiimin mukaan muotoiluajattelun ja etenkin tuplatimanttimallin hyödyntäminen oli lisännyt oppijaymmärrystä ja jäsentänyt kehittämisen vaiheita ja toimenpiteitä. Itse lopputulos eli opintokokonaisuudet ja moduulit arvioitiin onnistuneeksi ja niiden nähtiin vastaavan hyvin alan osaamisen kehittämiseen. Matalan kynnyksen koulutuksen uskottiin lisäävän tulevaisuudessakin kiinnostusta jatkuvaan oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Vahvuutena pidettiin hankkeen alussa luotua laajaa markkinointi- ja yhteistyöverkostoa, joka rakennettiin hanketiimin henkilökohtaisten kontaktien pohjalta. Verkostoon kuului 65 yritystä ja lähes sata henkilöä, joista moni osallistui yhteiskehittämisen työpajoihin. Verkoston avulla tavoitettiin koulutuksen kohderyhmä markkinointivaiheessa. Tästä huolimatta kohderyhmän sitouttamisen haasteet nousivat jälleen esiin.



**Kuva 13.** Hanketiimin itsearviointi vuosina 2021 (n=6) ja 2022 (n=6)



## Pohdinta

Hanketiimin kokemukset jatkuvan oppimisen muotoilusta olivat positiivisia. Muotoiluajattelu lisäsi oppijakeskeisyyttä kaikkiin vaiheisiin, ja tuplatimanttimallin myötä kehittämiseen saatiin prosessi ja nippu käytännön työkaluja. Yhteistyö ja toimialan osallistaminen toteutui hankkeessa poikkeuksellisen hyvin.

Kohderyhmän tavoittamisessa onnistuttiin, sillä lähes 250 henkilöä ilmoit-  
tautui ainakin yhteen koulutukseen. Tässä ratkaiseviksi osoittautuivat sekä  
hankkeen alussa luotu sitoutunut yhteistyö- ja markkinointiverkosto että  
kohdennettu some-markkinointi. Valitettavasti vain reilu puolet ilmoittau-  
tuneista osallistui koulutukseen. Viime hetken peruutukset ja poisjännit  
tekivät koulutuspäivien suunnittelusta vaikeaa, sillä etukäteen ei ollut mi-  
tään tietoa osallistujien määrästä. Pieneksi jääneissä ryhmissä kohderyhmän  
arvostama vuorovaikutus ja osaamisen jakaminen jäivät vähäiseen rooliin.

Hanketyössä on parhaimmillaan kyse yhteisestä oppimisesta ja uuden tie-  
don luomisesta. Tutkimus- ja kehittämishankkeisiin osallistuvat pääsevät  
mukaan uusien palveluiden, ratkaisujen ja toimintamallien kehittämiseen  
mitä moninaisemmissa ryhmissä ja verkostoissa. MODULE-hankkeen tii-  
mi koostui seitsemästä asiantuntijasta, jotka osallistuivat kehittämistyöhön  
kahden vuoden ajan. Paikoin tiivistahtinen hanke opetti kaikille ajanhallin-  
taa. Tavoitteisiin päässeän hankkeen toteuttaminen ja erinomainen palaute  
palkitsivat. Tiiviissä yhteistyössä osaamisen jakamista ja kehittymistä tapah-  
tui väistämättä ja hankkeessa luotuja hyviä käytänteitä vietiin muihinkin  
hankkeisiin.

## Lähteet

Rajahonka, M. 2013. Vuorovaikutuksessa vaikuttamiseen Hyvinvointipalveluiden vaikuttavuus – caseja ja keinoja. Aalto-yliopisto kauppakorkeakoulu, Pienyrityskeskus. Helsinki. Luettavissa: [https://www.jamk.fi/globalassets/tutkimus-ja-kehitys--research-and-development/tki-projektien-lohkot-ja-tiedostot/kevat/ajankohtaista/41656\\_kolmas\\_lahde\\_vuorovaikutuksessa\\_vaikuttamiseen\\_2013.pdf](https://www.jamk.fi/globalassets/tutkimus-ja-kehitys--research-and-development/tki-projektien-lohkot-ja-tiedostot/kevat/ajankohtaista/41656_kolmas_lahde_vuorovaikutuksessa_vaikuttamiseen_2013.pdf).

Sihvonen, M. 11.9.2018. Itsearviointityön tukeminen hankeverkostossa. HAMK Unlimited. Hämeenlinna. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020111690642>.

Suopajarvi L. 2013. Opas projektiarviointiin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan julkaisu C. Työpapereita 55. Rovaniemi. Luettavissa: <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=a6d0idd9-baad-408a-a6fb-5e131cf74ef5>.

# Lopuksi

Jatkuvasta ja elinikäisestä oppimisesta on tullut välttämätöntä muuttuvassa maailmassa. Euroopan sosiaalirahaston rahoittamassa MODULE-hankkeessa luotu osaamistarpeiden tunnistamisen ja modulaaristen opintokokonaisuuksien kehittämisen malli auttaa ymmärtämään toimintaympäristön muutosten aiheuttamat koulutustarpeet ja vastaamaan niihin kohdenne-  
tuilla koulutuksilla. Osaamisen kehittämisestä hyötyy parhaimmillaan koko toimiala: alalle saadaan osaavaa työvoimaa, yritysten kilpailukyky paranee ja yksilöiden osaaminen ja työhyvinvointi kohenevat.

MODULE-hankkeessa luotua koulutusmallia testasi noin 150 henkilöä vuosina 2022 ja 2023. Koska kohderyhmästä suuri osa oli töissä koko- tai osa-aikaisesti, luotiin koulutusmallista monella tapaa joustava. Koulutukseen saattoi ottaa osaa joko osallistumalla vain koulutuspäiviin tai näyttämällä lisäksi osaamisensa oppimistehtävillä. Tällöin opiskelija sai opintopisteitä, joita voi hyödyntää mahdollisissa tutkinto-opinnoissa. Koulutukset suunniteltiin sellaisiksi, että niihin pystyi osallistumaan taustakoulutuksesta riippumatta. Koulutuksiin ilmoittautuneille tarjottiin opinto-ohjausta ja tukea opiskelutaitoihin.

Haasteeksi käytännössä osoittautui yritysten tai oppijoiden heikko sitoutuminen. Vaikka koulutukset muotoiltiin yhdessä toimialan kanssa ja niihin



ilmoitettiin innokkaasti, osa ei koulutuksiin kuitenkaan osallistunut, syystä tai toisesta. Syksyn 2022 poikkeuksellisen kova flunssa-aalto verotti varmasti osallistujia. Mutta osallistumisia peruttiin paljon viime hetkellä työkiireisiin ja henkilöstöpulaan vedoten, mikä kertoo siitä, että hektisessä arjessa – joko yritys tai työntekijä – ei priorisoinut opiskelua. Miten osaamisen kehittämisestä tulisi niin tärkeää, että opiskeluun kannustettaisiin ja siitä palkittaisiin?

Toisaalta hankkeen koulutuksiin osallistuneet ja sitoutuneet antoivat erittäin myönteistä palautetta ja suosittelivat koulutuksia muille. Vahvuuksina pidettiin hyötyä työelämässä, opetusmenetelmiä, ajantasaisia sisältöä, ohjauksen saamista, matalaa osallistumiskynnystä ja mahdollisuutta työn ohessa opiskeluun. Erityisesti verkostoitumista ja osaamisen jakamista moninaisissa oppijaryhmissä arvostettiin.

Koulutuksen kehittämiseen sovelletaan yhä useammin muotoiluajattelua, joka antaa raamit ja työkaluja toiminnalle. MODULE-hankkeessa hyödynnettiin tuplatimanttimalia, jonka ensimmäisessä vaiheessa tutkittiin ja kiteytettiin osaamistarpeet ja toisessa vaiheessa luotiin koulutusmalli ja testattiin sitä. Oppimisen muotoilun vahvuutena ovat yhteiskehittäminen ja kohderyhmän ymmärtäminen. Koulutuksen osallistujalla täytyy herätä kiinnostus ja tarve oppia sekä motivaatio tehdä työtä oppimisen eteen.

Hankkeen osaamiskartoituksessa saatiin hyvä ymmärrys alan muutoksista ja niiden vaikutuksista osaamistarpeisiin. Yhtäältä ala näyttää kaipaavan helikopteriperspektiiviä eli tulevaisuuden katsomista ja ennakointiin perustuvaa kehittämistä sekä toisaalta ihmisläheisyyttä eli osaamista ihmisten väliin kohtaamisiin ja elämysten luomiseen – oli sitten kyse työntekijästä tai asiakkaasta. Osaamistarvekartoitukset ovat tarpeen, mutta tulevaisuuden ennustaminen on yllättävän vaikeaa. Tulevaisuus näyttää sumealta ja vaihtoehtoisia skenaarioita on hankala hahmottaa. Jo kysymyksenasettelu on haaste: miten kysyä osaamisista tai tulevaisuuden trendeistä, joita ei vielä ole olemassakaan?

Helsingissä 1.3.2023

Eeva Puhakainen ja Meri Vehkaperä

# Kiitokset

MODULE-hanketta ei olisi voinut toteuttaa ilman rahoitusta ja joukkoa sitoutuneita ihmisiä. Kiitämme kaikkia hanketta tukeneita tai avustaneita tahoja: Euroopan sosiaalirahastoa ja Hämeen ELY-keskusta, MaRa-alan yhteistyöverkostoa, johon kuului yhteensä 65 yritystä, hankkeen ohjausryhmää, Opetushallituksen osaamisen ennakointifoorumia, MaRa ry:tä sekä Haaga-Helian jatkuvan oppimisen tiimiä, viestinnän asiantuntijoita, opettajia, opinto-ohjaajia ja kollegoita, jotka ovat tarjonneet apua aina kun sitä on tarvittu. Lopuksi haluamme kiittää lämpimästi kaikkia koulutusten testaamiseen ja kehittämiseen osallistuneita.

MODULE-hanketiimi:

Meri Vehkaperä, Marja Immonen, Mikko Katajainen, Janne Kauttonen, Elina Moreira Kares, Eeva Puhakainen ja Outi Rekola

Keväällä 2020 alkanut koronapandemia heijastui välittömästi MaRa-alan yritysten toimintaan. Matkustamista, liikkumista ja ravintolassa syömistä koskevat rajoitukset pakottivat yritykset löytämään uusia liiketoimintamalleja ja välillä estivät koko liiketoiminnan. Samalla työvoimapulasta jo entuudestaan kärsinyt ala menetti kymmeniätuhansia ammattilaisia.

Euroopan sosiaalirahaston rahoittaman MODULE-hankkeen tavoitteena oli tunnistaa alan osaamistarpeet ja luoda niihin joustavaa koulutusta. Syksyllä 2021 kartoitettiin MaRa-alan nykyisiä ja tulevaisuuden osaamistarpeita aikaisempien selvitysten, kyselytutkimuksen, asiantuntijahaastatteluiden ja mittavan työpaikkailmoitusaineiston avulla. Tämän jälkeen muotoiltiin joustava modulaarinen opintokokonaisuus yhdessä yhteistyöverkoston kanssa ja testattiin sitä.

Kirjassa kuvataan osaamistarpeiden tunnistamisen, koulutuksen kehittämisen ja ohjauksen mallit. Lisäksi avataan osaamiskartoituksen tulokset, jotka hyödyttävät MaRa-alan yrityksiä henkilöstön koulutuksia suunniteltaessa. Lopuksi arvioidaan hanketiimin kokemuksia oppimisen muotoilusta ja osallistujien oppimiskokemuksia. Kirjan kantava teema on jatkuva oppiminen, jolla vastataan tarpeeseen kehittää ja uudistaa osaamista työuran eri vaiheissa.

**Vipuvoimaa**  
**EU:lta**  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto