

Media-alan digiosaamisen kehittäminen

Case Kotimaa

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Uudistava johtaminen

2024

Kati Kinnunen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kati Kinnunen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2024
	Sivumäärä 49 + 2	
Työn nimi Media-alan digiosaamisen kehittäminen Case Kotimaa		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), Uudistava johtaminen		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Sacrum-Kotimaa Oy		
Tiivistelmä <p>Tämän kehittämistutkimuksen tarkoitus oli tarkastella media-alan osaamisen kehittämistä digitaalisella aikakaudella. Tutkimus keskittyi osaamisen kehittämisen ohjelman luomiseen ja käyttöönottoon Kotimaan liiketoiminnassa. Työn toimeksiantajana toimi Sacrum-Kotimaa Oy.</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostui media-alan muutoksiin, digitaaliseen muutokseen, osaamisen kehittämiseen ja muutosjohtamiseen liittyvistä näkökulmista.</p> <p>Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena, jossa hyödynnettiin kvalitatiivisia menetelmiä kuten haastatteluita, kyselyitä ja työpajoja. Aineisto kerättiin Kotimaan henkilöstöltä ja analysoitiin gap-analyysillä. Lisäksi suoritettiin benchmarking.</p> <p>Tulokset osoittivat, että digitaalinen osaaminen on keskeinen edellytys media-alan yritysten kilpailukyvyille. Kotimaan nykyisen henkilöstön osaamistasossa havaittiin puutteita, joihin suositeltiin toimenpiteitä kattavan osaamisen kehittämisohjelman avulla. Työn tuloksena syntyi Kotimaan digiosaamisen kehittämisen ohjelma, joka sisältää erilaisia koulutusmoduuleita ja toimenpiteitä henkilöstön osaamisen kehittämiseksi.</p> <p>Työssä ehdotettiin jatkokehityshankkeita osaamisen kehittämisen ohjelmaan siten, että se ottaa huomioon jatkuvasti muuttuvan digitaalisen ympäristön ja teknologian kehityksen. Lisäksi suositeltiin, että henkilöstön kehittämisen tulisi olla jatkuva prosessi, joka integroituu osaksi yrityksen normaaleja toimintaprosesseja ja strategiaa.</p>		
Asiasanat media-ala, digitaalinen muutos, osaamisen kehittäminen, innovatiivisuus, muutosjohtaminen		

Abstract

Author(s) Kati Kinnunen	Type of Publication Master´s thesis	Published 2024
	Number of Pages 49 + 2	
Title of Publication Developing digital expertise in the media sector		
Case: Kotimaa		
Degree, Field of Study Master of Business Administration		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Sacrum-Kotimaa Oy		
Abstract <p>The purpose of this developmental research was to examine the development of expertise in the media sector in the digital era. The study focused on the creation and implementation of a skills development program within Kotimaa's business operations. The work was commissioned by Sacrum-Kotimaa Oy.</p> <p>The theoretical framework was formed from perspectives related to changes in the media sector, digital transformation, skills development, and change management.</p> <p>The research was conducted as a case study, utilizing qualitative methods such as interviews, surveys, and workshops. The data was collected from Kotimaa's staff and analyzed using gap-analysis. Additionally, benchmarking was conducted.</p> <p>The results indicated that digital competence is a critical prerequisite for the competitiveness of media sector companies. Deficiencies were identified in the current skill levels of Kotimaa's staff, for which measures were recommended through a comprehensive skills development program. The outcome of the work was the creation of Kotimaa's digital competence development program, which includes various training modules and measures for developing staff competence.</p> <p>The study suggested further development projects for the skills development program so that it considers the constantly changing digital environment and technological advancement. Additionally, it was recommended that staff development should be a continuous process that integrates into the company's normal operational processes and strategy.</p>		
Keywords media sector, digital transformation, skills development, innovation, change management		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
1.3	Toimeksiantaja	2
1.4	Kehittämishankkeen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja työn rajaukset.....	2
1.5	Kotimaan liiketoiminnan strategia	5
2	Media-ala ja digitaalinen muutos.....	6
2.1	Media-alan sopeutuminen digitaaliseen murrokseen	6
2.2	Digitaalinen muutos muuttaa liiketoimintamalleja ja strategioita.....	7
2.3	Media-alan teknologian kehitys	8
2.4	Teknologian vaikutus media-alan töihin	9
2.5	Teknologian vaikutus Kotimaan medialiiketoimintaan	10
2.6	Media-alan tulevaisuuden osaamisvaatimukset.....	10
3	Osaamisen kehittäminen	12
3.1	Osaamisen kehittämisen hyödyt ja vaikuttavuus.....	12
3.2	Työelämän muutokset ja tarve osaamisen kehittämiseksi	13
3.3	Osaamisen kehittäminen yksilön kokemana merkityksenä	14
3.4	Osaamisen kehittämisen menetelmiä	14
3.5	Henkilöstöjohtamisen strateginen rooli	15
4	Muutosjohtaminen	17
4.1	Muutosjohtamisen malli	17
4.2	Organisaation oppimis- ja sopeutumiskyky.....	18
4.3	Muutoksen hallinta johtamalla	18
4.4	Muutosjohtamisen strategiasta	19
4.5	Yrityksen kulttuurin rooli muutoksessa.....	21
5	Metodologia ja tutkimustulokset	22
5.1	Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä.....	22
5.2	Aineiston keruu ja analyysimenetelmät.....	24
5.3	Workshopit tulevaisuuden osaamisen kartoittamiseksi	25
5.4	Osaamisen kartoitus ja sen tavoitteet	25
5.5	Gap-analyysi	26
5.6	Benchmarking -aineiston keräys ja analysointi	26
6	Tuotos: Kotimaan digiosaamisen kehittämisen ohjelma	30
6.1	Digiosaamisen kehittämisen moduulit ja toteutustavat.....	30

6.2	Työkalut ohjelman toteuttamiselle.....	34
6.3	Sisäinen viestintä ja ohjelman aloitus	35
6.4	Mittarit	36
7	Yhteenveto ja pohdinta	37
7.1	Keskeiset tulokset ja pohdintaa	37
7.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	39
7.3	Tulosten arviointi ja hyödyntäminen.....	41
7.4	Havainnot kehittämistyöstä.....	42
7.5	Jatkokehittäminen	43
	Lähteet	45

Liite 1. Kotimaan digiosaamisen kartoitusraportti

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Suomessa media-ala on ollut kiihtyvän muutoksen kourissa. Perinteisten printtilehtien lukeminen siirtyy verkkoon ja lehtitilaukset hiipuvat. COVID-19 kiihdytti muutosta, kun ihmisten liikkuvuus väheni ja asiointi siirtyi suurelta osalta verkkoon. Myös vanhempi sukupolvi teki merkittävän digiloikan. Lisäksi mediamarkkina on supistunut talouskriisin ja maailmanpoliittisen tilanteen vuoksi. Vuonna 2030 yli 65-vuotiaita on jo viidennes koko väestöstä. Senioreiden tottumus käyttää ilmaisia sisältöjä kasvaa. Vuoteen 2030 mennessä sanomalehtien päivittäinen lukijakunta vähenee 400 000 ihmisellä, ja vuoteen 2040 mennessä luku kasvaa miljoonaa ihmiseen luonnollisen vähenemisen seurauksena. (Tilastokeskus.) Median kyky hyödyntää uutta teknologiaa ja löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia on alalla yleisesti tunnustettu kohtalonkysymys. Tästä syystä median johdolta voidaan edellyttää positiivista suhtautumista uudenlaiseen tekemiseen ja ennakkoluulottomuutta uutta teknologiaa kohtaan.

On kuitenkin tutkittu, että nykyään mediassa toimivilla päätoimittajilla ei ole eväitä luotsata mediaa tulevaisuuteen. Tutkimus osoittaa, että päätoimittajat luottavat omaan olemassa olevaan osaamiseensa ja turvautuvat vahvasti omiin kokemuksiinsa uusien asioiden kehittämisessä ja tuomisessa organisaatioon. He eivät näe tarvetta ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttöön, joka voi rajoittaa ideoiden saamista mukaan uusien ajatusten kehittelyyn ja strategiatyöhön. (Heinonen 2023,10.) Digitalisaatio on muuttanut media-alan henkilökunnan ammattiryhmiä, johtamistapoja ja organisaation toimintaa. Oikeanlaisiin kumppanuuksiin ja henkilöstön osaamiseen ajoissa panostaneet ovat selviytyneet media-alan murroksesta muita paremmin. (Medialiitto 2018.) Sacrum-Kotimaa Oy:n Kotimaan medialiiketoiminnassa toimii osaava toimituksen johto ja henkilöstö.

Tähän mennessä henkilöstölle ei ole kuitenkaan kohdistettu systemaattista osaamisen kehittämistä lukuun ottamatta yksittäisiä toteutettuja kursseja, jotka ovat lähteneet henkilöiden omasta toiveesta. Media-alan murroksen takia Sacrum-Kotimaa Oy:n Kotimaan medialiiketoiminnassa käynnistetään osaamisen kehittämisen -ohjelma varmistamaan henkilöstön osaamisen kehittyminen, uusien teknologioiden hyödyntäminen, uusien toimintatapojen sekä toimintakulttuurin kehittyminen. Tämä osaamisen kehittäminen varmistaa Kotimaan liiketoiminnan kannattavuutta sekä tulevaisuuden olemassaolon edellytyksen.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön kappaleissa 1.3 ja 1.4 on tarkemmin kuvattu tätä kehittämishanketta. Kappaleessa 1.3 esitellään kohdeorganisaatio ja kappaleessa 1.4. kuvataan kehittämishankkeen tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä työn rajaukset. Kehitystyön taustalla olevia ilmiöitä on kuvattu luvuissa kolme ja neljä. Näissä teoriaosissa perehdytään muun muassa osaamisen kehittämiseen yleisesti, työelämän muutosten vaikutuksiin osaamisen kehittämisessä, uusien teknologioiden tuomiin mahdollisuuksiin sekä erityisesti media-alan muutosten luomiin osaamistarpeisiin. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään muutosjohtamista osana osaamisen kehittämistä. Opinnäytetyön luvussa viisi käydään läpi kehittämishankkeen metodologia ja tutkimustulokset. Luvussa on esitelty tutkimusmenetelmä, tutkimuksen vaiheet, aineiston keruu ja analyysimenetelmät sekä saadut tulokset. Työn lopussa luvussa kuusi esitellään lopputuloksena syntynyt toimeksiantajan eli Kotimaan osaamisen kehittämisen ohjelma. Lisäksi viimeisessä luvussa seitsemän esitetään työn keskeiset tulokset, vastaan tutkimuskysymyksiin, pohditaan tutkimustulosten luotettavuutta, soveltuvuutta ja hyödynnettävyyttä sekä pohditaan jatkokehittämistä.

1.3 Toimeksiantaja

Sacrum-Kotimaa Oy on Kirkkopalvelut ry:n omistama tytäryritys ja sillä on kaksi liiketoiminta-alueita – kirkollisten tarvikkeiden ja kirjojen kauppa sekä medialiiketoimintaa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2022 oli 5,1 M€. Opinnäytetyössä tarkastellaan Kotimaa medialiiketoimintaa, joka julkaisee kirkollisyhteiskunnallista viikkosanomalehteä Kotimaata, kotimaa.fi verkkosivuja ja hengellisen ja henkisen elämään aikakauslehtijulkaisua Askel-lehteä. Kotimaa-liiketoiminta tuottaa lisäksi mediamyynnin ja graafisen tuotannon palveluita 13 eri seurakuntamedialle. Sacrum-Kotimaa Oy:ssä työskentelee 30 henkilöä, joista Kotimaa-liiketoiminnassa on 17 henkilöä. Henkilöstö jakautuu toimitukseen ja mediamyynnin tiimeihin, joista toista johtaa sisältömyyntipäällikkö ja toista Kotimaan päätoimittaja. Nämä yhdessä toimitusjohtajan kanssa muodostavat Kotimaa-liiketoiminnan johtoryhmän. Kotimaa-lehteä on julkaistu vuodesta 1905. Silloinen yhtiö oli nimeltään Kustannus-Osakeyhtiö Kotimaa. (Sacrum-Kotimaa Oy.)

1.4 Kehittämishankkeen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja työn rajaukset

Kotimaan organisaatio on tottunut tietynlaiseen tapaan tehdä töitä. Avoimesta viestinnästä muutoksen tarpeelle huolimatta ei ole aiemmin lähtenyt syntymään uutta, koska perustöiden tekemisessäkin on ollut tarpeeksi haasteita. Etätöiden tekeminen osaltaan oli silmiä avaava kokemus huomaamaan myös Kotimaan organisaatiokulttuurin nykytilan, jossa ei

haluta uudistua. Kotimaan liiketoiminnassa on kuitenkin tunnistettu tarve muutokselle ja yritys pyrkii aktiivisesti sopeutumaan uusiin haasteisiin. Vuoden 2022 lopussa toteutettiin toimituksen organisaatiomuutos tukemaan digiin siirtymistä. Vuoden 2023 loppuun mennessä on toteutettu Kotimaan digiprojekti, joka on uudistanut verkkosivujen lisäksi myös työtapoja ja -prosesseja. Vuoden 2024 alusta panostetaan muutoksen myötä henkilöstön koulutukseen ja valmentamiseen. Koulutuksen avulla työntekijät saavat tarvittavat tiedot ja taidot muutoksen hallintaan, ja tuki auttaa heitä sopeutumaan uusiin työtapoihin ja -rooleihin. Osaamisen kehittäminen on panostamista yrityksen tärkeimpään voimavaraan – sen henkilöstöön.

Tutkimuksen pohjalta syntyy selkeä käsitys siitä, mitä digiosaamista media-alalla tällä hetkellä vaaditaan ja mitä digiosaamista Kotimaan liiketoiminnassa tulevaisuudessa todennäköisesti tarvitaan. Tämän digiosaamisen kartoittamisen pohjalta syntyy suunnitelma henkilöstön osaamisen kehittämiseksi, joka perustuu nykyisen osaamistason ja tulevaisuuden tarpeiden väliseen aukkoon. Osaamisen ohjelmassa määritellään tehokkaimmat, tähän tapaukseen liittyvät, koulutus- ja oppimismenetelmät. Elementtien tavoitteena on tarjota konkreettisia, toteutettavia toimenpiteitä ja koulutusmoduuleita, jotka auttavat mediasektorin organisaatioita kehittämään henkilöstönsä digiosaamista ja sopeutumaan tulevaisuuden haasteisiin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa Kotimaan liiketoiminnalle digiosaamisen kehittämisen ohjelma, johon kuuluu henkilöstön digiosaamisen kehittäminen ja organisaation sopeuttaminen tulevaisuuden digihaasteisiin mediasektorilla. Kuten Toikko & Rantanen (2009, 57) toteaa, on hyödyllistä, kun kehittämistoiminnan tavoitteet voidaan määritellä mahdollisimman tarkasti. Käytännön kehittämistyössä usein keskitytään vain yhteen tai kahteen päämäärään, vaikka mahdollisia konkreettisia tavoitteita voisi olla useampia. Tavoitteiden valinnassa keskeistä on perustella, miksi juuri tietyt asiat tai kysymykset on valittu kehittämisen kohteiksi muiden mahdollisten sijaan.

Tässä tutkimuksessa vastataan kysymyksiin: Mitä on media-alan tulevaisuuden digiosaaminen? Alatutkimuskysymyksinä ovat: Mitä eri osa-alueita case yrityksen digiosaamisen kehittämisen ohjelman tulee sisältää? Minkälaista sopeutumiskykyä muutos case yrityksessä vaatii? (Kuvio 1)

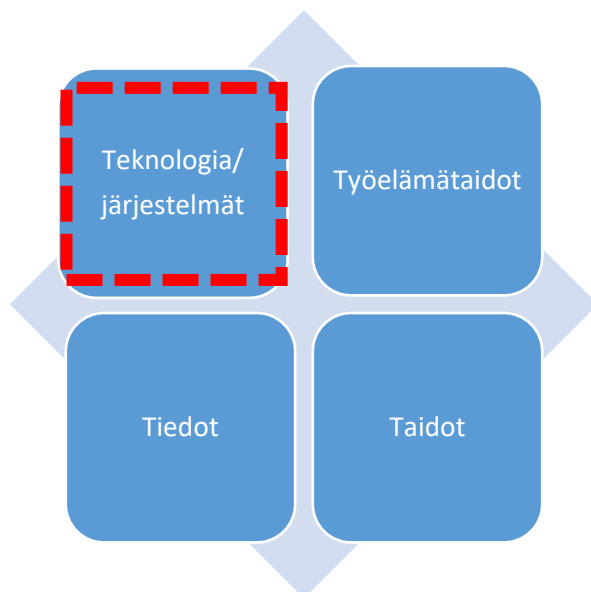
Päätutkimuskysymys: Mitä on media-alan tulevaisuuden digiosaaminen?

Alakysymys:
Mitä eri osa-alueita
case yrityksen
digiosaamisen tulee
sisältää?

Alakysymys:
Minkälaista
sopeutumiskykyä
muutos case
yrityksessä vaatii?

Kuvio 1. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset.

Osaamisen kehittämisen osa-alueita tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta: teknologiset muutokset mediasektorilla, työelämätaidot, mediatyössä tarvittavat tiedot sekä taidot. Nämä osaamisen kehittämisen osa-alueet ovat rajautuneet Kotimaan liiketoiminnan esimiesten kanssa käydyn tulevaisuuden osaamisen workshoppien myötä (kuvio 2). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan osa-aluetta teknologia/järjestelmät ja erityisesti digiosaamisen kehittäminen organisaatiossa. Tämä on osa-alue, joka kehittyy media-alalla tällä hetkellä eniten ja mahdollistaa tulevaisuuden kilpailukykyä yritykselle.



Kuvio 2. Kotimaan liiketoiminnan tulevaisuuden kehittämisen osa-alueet

1.5 Kotimaan liiketoiminnan strategia

Kotimaan liiketoiminta on osa Sacrum-Kotimaa Oy:tä, jonka visio on tuottaa merkityksellistä sisältöä. Tilauslevikit ja -myynnit jatkavat Suomessa edelleen laskuaan ja mediat siirtävät tilauslevikkiensä painopistettä voimakkaasti digitilauksiin. Myös mainosmyyntiä pyritään siirtämään digitaalisiin palveluihin ja tuotteisiin. Samaa strategiaa noudattaa myös Kotimaan liiketoiminta. Keskeisinä tavoitteina on kestävä kannattavuus, digistrategian eli tilausten transformointi digiin, hyvä asiakaskokemus sekä innostava työilmapiiri.

Muutoksen aikaansaamiin lähtee lukijoille merkityksellisten sisältöjen tuottamisesta. Nämä sisällöt pitää jatkossa pystyä tuottamaan tehokkaasti erilaisina digisisältöinä, joita printtime- dia jatkossa tukee ja taustoittaa. Uusia lukijakohderyhmiä tulee löytää somesta look-a-like yleisöjen ja tehokkaan telemarkkinoinnin kautta. Tilauslevikin kampanjointi siirtyy digitilaus- ten suuntaan ja erilaisia digitilaamisen muotoja tulee a-b-testata. Samalla kun digisisällöt lisääntyvät ja kävijämäärät kasvavat verkkosivuilla, tulee mediamyynnin kehittää digimyyntiään. (Sacrum-Kotimaa Oy.)

2 Media-ala ja digitaalinen muutos

2.1 Media-alan sopeutuminen digitaaliseen murrokseen

Koko 2000-luvun ajan media-ala on kokenut merkittäviä muutoksia digitalisaation myötä, mikä on muuttanut toimintaympäristöä. Perinteisten mediatoimijoiden haastajina ovat nousseet monikansalliset teknologiayritykset, jotka kilpailevat samasta yleisöstä ja mainonnan tuloista perinteisten tiedotusvälineiden rinnalla. Verkossa menestyvät etenkin tunnetut valtakunnalliset mediatoimijat, kun taas maakunta-, paikallis- ja ilmaisjakelulehtien tavoitavuus on verkossa selvästi paperista lehteä heikompi. (Liikenne ja viestintävirasto Traficom.)

Vuoden 2010 aikana paperisten lehtien jakeluvolyymit ovat vähentyneet, kun uutissisältö ja kuluttajien kiinnostus siirtyvät yhä enenevässä määrin verkkoon. Esimerkiksi sanomalehtien varhaisjakelun kautta jaettujen lehtien määrä putosi vuosien 2011 ja 2020 välillä 1,4 miljoonasta päivittäin jaettavasta kappaleesta noin 800 000 päivittäin jaettavaan kappaleeseen. Samalla aikakauslehtien jakelumäärät laskivat 350 miljoonasta kappaleesta vuonna 2011 alle 150 miljoonaan vuoteen 2021 mennessä. Yhteensä Suomessa ilmestyy 170 sanomalehteä, joista vähintään neljänä päivänä viikossa ilmestyviä päivälehtiä on yhteensä 36. Painetun lehden vahvaa asemaa tukee myös se, että vähintään neljästi viikossa ilmestyvien sanomalehtien kokonaislevikki suhteessa asukasmäärään on Suomessa maailman kolmanneksi korkein. (Liikenne ja viestintävirasto Traficom.)

Digitalisaatio ilmenee usein näkyvästi esimerkiksi verkkosivujen, verkkomyymälöiden, sähköisten asiakaspalveluiden ja mobiiliapplikaatioiden muodossa. Tämä muutos on kuitenkin paljon laajempi ja perustavalaatuisempi ilmiö yritysten toiminnassa. Se johtaa uudentyypisten liiketoimintamallien, tuotteiden, palvelujen ja prosessien syntymiseen, jotka tuottavat etuja sekä yritykselle että asiakkaille. Lisäksi digitalisaatio vaati yrityksiltä uudenlaista johtajuutta ja osaamista, tehtävien uudelleenorganisointia, toimintatapojen uudistumista sekä muutoksia yrityskulttuurissa. (Ilmarinen & Koskela 2015,16)

Digitalisaation vaikutus media-alalla on ollut monitahoinen ja merkittävä. Alun perin perinteisiä medioita, kuten sanomalehtiä ja televisiokanavia, haastoi digitaalisen median nopea kasvu. Tämä johti ansaintamallien uudelleenarviointiin, missä siirryttiin perinteisestä mainontaan perustuvasta mallista monikanavaiseen sisältöstrategiaan. Taloudelliset vaikeudet ja organisaation uudelleenjärjestelyt olivat yleisiä, ja digitaalisen median merkityksen aliarviointi hidasti aluksi monien yritysten siirtymää. Kuitenkin ne yritykset, jotka omaksuivat joustavat ja kokeilevat toimintatavat, kykenivät hyödyntämään digitalisaation tarjoamat mahdollisuudet. Tämä edellytti uudenlaista osaamista ja strategista näkemystä hallituksilta, jotka joutuivat mukautumaan nopeasti muuttuvaan mediaympäristöön. Digitaalisen median

kasvun myötä yritykset ovat alkaneet arvostaa enemmän dataosaajia, mikä on johtanut uusien roolien, kuten data-analyttikkojen ja teknologiajohtajien, integroimiseen yritysten rakenteisiin.

Media-alan ansaintamallien muutos on keskeinen osa digitaalisen median vaikutusta. Perinteiset mediat, kuten sanomalehdet ja televisio, ovat joutuneet sopeutumaan 2000-luvun taitteesta lähtien. Aiemmin pääasiassa mainontaan perustuvat tulot ovat laskeneet, mikä on pakottanut yritykset etsimään uusia tulonlähteitä. Tämä on johtanut monikanavaisten sisältöstrategioiden kehittämiseen, jossa yhdistyvät sekä ilmaiset että maksulliset tuotteet ja palvelut. Tällainen siirtyminen on ollut haastavaa, ja monissa yrityksissä muutos kohti uusia ansaintamalleja on edennyt hitaasti. (Pinjamaa 2017.)

2.2 Digitaalinen muutos muuttaa liiketoimintamalleja ja strategioita

Digitaalinen muutos on nykypäivän yritysten keskeisiä haasteita, joka koskettaa laajasti eri toimialoja, mukaan lukien media-ala. Se ei rajoitu pelkästään uusien teknologioiden omaksumiseen, vaan kattaa laajemmat muutokset liiketoimintamalleissa, prosesseissa, myyntikanavissa ja jopa organisaatorakenteissa. Digitaalinen muutos eroaa digitalisaatiosta siinä, että se keskittyy digitaalisten teknologioiden tuomiin muutoksiin yritysten liiketoimintamalleissa, tuotteissa, prosesseissa ja organisaatorakenteissa. Digitaalisen muutoksen monimutkaisuus ja strategiset vaikutukset ovat haastavia yrityksille. Tämä vaatii tasapainoista lähestymistapaa resurssien hyödyntämisessä ja tutkimisessa, jotta saavutetaan organisaatioon ketteryyttä, mikä on menestyksekkään muutoksen edellytys. Tutkimuksen mukaan median näkemys digitaalisesta muutoksesta on monipuolinen, kattaen strategisen uudistamisen liiketoimintamalleissa, uusien teknologioiden omaksumisen ja arvonluontimenetelmien uudelleenarvioinnin. Kunkin yrityksen lähestymistapa digitaaliseen muutokseen on ainutlaatuinen, riippuen niiden erityisistä liiketoimintaympäristöistä ja strategisista tavoitteista. (Hess ym. 2016.)

Digitalisaation myötä tapahtuu usein laajoja muutosprosesseja. Esimerkiksi siirtyminen uutisten lukemiseen verkkomediaa on johtanut perinteisen sanomalehtien suosion laskuun. Tämän seurauksena on nähty sanomalehtipaperin kysynnän vähenemistä, mikä on pakottanut paperiteollisuuden vähentämään tuotantoaan tai siirtymään uusien tuotteiden valmistukseen. Mediatyhtiöt, jotka ovat tarjonneet sisältöään verkossa ilmaiseksi, ovat joutuneet keksimään uusia tulostrategioita, kuten yhteistyömarkkinointia tai maksumuureja. Samanaikaisesti, verkkokaupan laajentumisen myötä pakkausmateriaalin tarve on kasvanut metsäteollisuudessa. Vaikka ala kokonaisuutena saattaa kärsiä tappioista, jotkut yritykset voivat hyötyä näistä muutoksista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 26)

2.3 Media-alan teknologian kehitys

Tutkimuksessa Media-alan innovaatioennusteet 2010–2023 (Hoikka 2023) tarkastellaan laajasti median teknologian kehitystä. Tablettien suosio on nähty ensin kasvavana trendinä, mutta myöhemmin laskusuunnassa, mikä heijastaa kuluttajien muuttuvia mieltymyksiä ja laitteen käyttötarkoituksen evoluutiota. Digitaaliset ekosysteemit, kuten alustat ja sovellukset, ovat korostuneet keskeisinä tekijöinä median kuluttamisessa ja sisällöntuotannossa. Mobiiliteknologian ja big datan nousu on mahdollistanut entistä personoidumman ja analytiikkaan perustuvan lähestymistavan mediakulutukseen. Raportti korostaa, että onnistuneet innovaatiot vaativat oikeaa ajoitusta ja sopivaa organisaatiokulttuuria. Journalismialan siirtyminen yhä enemmän lukijatuottoihin perustuvaksi liiketoiminnaksi, sekä ensimmäisen osapuolen datan merkityksen kasvu, ovat olleet muita keskeisiä kehityssuuntia. COVID-19-pandemian vaikutukset media-alan teknologiaan ja toimintatapoihin ovat olleet merkittäviä, samoin kuin internet-teknologian sääntelyn tarpeen uudelleenarviointi. Äänisisällön ja podcastien kasvu korostaa puolestaan uusien mediakanavien ja -formaattien nousua. (Hoikka 2023.)

Tulevaisuuden mediainnovaatiot keskittyvät merkittävästi tekoälyn vaikutuksiin alalla. Tekoäly mahdollistaa syvällisemmän ja monipuolisemman sisällönanalyysin, personoidumman käyttäjäkokemuksen ja uudentyyppisten mediapalveluiden kehittämisen. Sen odotetaan muuttavan niin sisällöntuotantoa, jakelua kuin kuluttajien vuorovaikutusta mediaympäristössä. Tekoälyn integrointi mediaan mahdollistaa myös entistä tarkemman datan hyödyntämisen päätöksenteossa ja trendien ennakoinnissa, mikä voi vaikuttaa ratkaisevasti mediateollisuuden tulevaisuuden suuntiin. (Hoikka 2023.)

Teknologitrendit 2024-raportissa media-alan teknologioita käsitellään erityisesti tekoälyn ja sensoriteknologian näkökulmasta. Se korostaa tekoälyn merkitystä datan analysoinnissa, sisällöntuotannossa ja käyttäjäkokemuksen personoinnissa. Raportissa mainitaan myös älypöly ja minisensorit, jotka voivat vaikuttaa media-alan tiedonkeruuseen ja jakeluun. Älypöly viittaa raportissa pieniin itsenäisiin mikroelektronisiin laitteisiin, jotka keräävät ja lähettävät tietoa. Nämä mikroskooppisen pienet laitteet voivat toimia erilaisissa ympäristöissä ja sovelluksissa, tarjoten mahdollisuuksia datan keräämiseen ja analysointiin uusilla tavoilla. Lisäksi älyvaatteiden kehitys ja niiden soveltaminen esimerkiksi liikeanalyysiin tarjoavat uusia mahdollisuuksia interaktiivisen ja immerstiivisen eli ympäröivään, syvälliseen ja vuorovaikutteiseen mediaelämykseen.

Teknologian yhdistävän roolin korostaminen ihmisen arjessa ja työssä viittaa myös media-alan integroitumiseen laajempiin teknologisiin ekosysteemeihin. (Dna Oyj 2023.) Media- ja julkaisuliiketoiminnassa tekoälyjen hyödynnettävyys voisi olla järkevää edistyneissä

hakukoneissa, ihmiseen puheen ymmärtämisessä sekä tekstin tuottamisessa. Hakukoneet jo nyt louhivat tietyin hakusanoin tai termein isosta uutisvirrasta sopivia kohteita ja tekevät niistä yhteenvetoja hyödynnettäväksi. Tätä voisi kehittää pidemmällekin, kuten myös sitä, miten puheesta syntyy uutta kirjoittamista. Kuvantunnistus ja tekoäly -työkalun avulla voisi myös kuvista tuottaa jatkossa yhteenvetoja ja sisältöä, jota journalistisesti voisi jatkojalostaa.

2.4 Teknologian vaikutus media-alan töihin

Tekoäly tulee merkittävästi muuttamaan media-alalla tehtäviä töitä. Se on jo nyt vaikuttanut lehtien toimittajatyöhön monin tavoin. Se on tehostanut työn tekemistä, mahdollistanut laadukkaampien juttujen tuottamisen ja auttanut löytämään uusia yleisöjä ja liiketoimintamahdollisuuksia. Tekoälyä käytetään esimerkiksi nostalgiapalstojen tuottamiseen, juttujen kääntämiseen ja otsikoiden optimointiin. Tulevaisuudessa tekoäly voi tuottaa uutiset nopeammin ja tehokkaammin kuin ihminen, esimerkiksi käsittelemällä poliisitiedotteita.

Tekoälyn käyttö media-alalla on vasta alussa, mutta sen odotetaan tulevaisuudessa olevan lehtien arjen ja toimitusjärjestelmien elimellinen osa. (Aikakausmedia 2023.) Tekoälyn hyödyntämisen odotetaan vaarantavan isoja määriä työpaikkoja. Vaikka tekoälyn ennustetaan toisaalta luovan uusia työpaikkoja, tulee koulutuksella olemaan keskeinen rooli pitkän aikavälin työttömyyden estämisessä ja työvoiman taitojen pitämisessä ajan tasalla. Euroopan parlamentin (2020) mukaan 14 % työpaikoista OECD-maissa on helposti automatisoitavissa ja lisäksi 32 % tehtävistä voi muuttua merkittävästi.

Tekoälyn yleistyminen vaatii uudenlaista osaamista. Koodaustaitojen ja data-analyysin ymmärtäminen voivat olla yhä tärkeämpiä tulevaisuuden työmarkkinoilla. (Gawdat 2023.) Viimeisimmässä Myynti & Markkinointi lehden (Nartio 2023) artikkelissa todetaan, että tekoäly tulee vääjäämättä työpaikoille. Kokeilun kautta oppii tehtäviä, joihin tekoälyä kannattaa käyttää. Artikkelin mukaan tekoälyn osaajat voittavat. Tekoälyn myötä on syntynyt tilanne, jossa ovat vastakkain ne, jotka osaavat sitä hyödyntää ja ne, jotka eivät osaa tai halua tutustua tekoälyyn. Tekoäly on parhaimmillaan käytettynä ideageneraattori. Tekoälystä on eniten hyötyä niissä myynnin ja markkinoinnin tehtävissä, joissa työntekijä tuottaa omalla erikoisosaamisellaan arvoa asiakkaalle tai jollekin muulle sidosryhmälle. Seuraavat kaksi vuotta tulevat olemaan mielenkiintoisia, kun yritykset ottavat tekoälyä käyttöön läpi tuotteiden ja palveluiden toimitusketjun. Ne yritykset, jotka käyttävät tekoälyä, menestyvät jatkossa. (Nartio 2023.)

2.5 Teknologian vaikutus Kotimaan medialiiketoimintaan

Kotimaan medialiiketoiminnassa on tähän mennessä käytetty tekoälyä muun muassa toimituksen juttujen kuvittamiseen sekä sosiaalisen median mainosten tekstiotsikoiden suunnitteluun. Tekoälyllä on monia sovelluskohteita media-alalla, joita ei ole vielä kokeiltu. Tekoäly voi tuoda toimialalle sekä tehokkuutta että uusia innovaatioita. Esimerkiksi uutisraportointia voisi automatisoida. Nykyisestä Retrieverin laajasta uutisseurannasta voisi generoida automaattisesti kirkollisyhteiskunnallisia uutisjuttuja. Lisäksi tekoälyä voisi käyttää avustavissa luovissa tehtävissä kuten tekstien kirjoittamisessa, äänen editoinnissa tai videotuotannoissa. Tekoälyalgoritmit voisivat analysoida kotimaa.fi käyttäjätietoa ja auttaa ymmärtämään, mitä sisältöä käyttäjät pitävät kiinnostavana tai mitkä jutut johtivat maksullisen sisällön tilaamiseen.

Käyttäjätietojen analyysin perusteella voitaisiin kohdentaa mainontaa tarkemmin eri käyttäjäsegmenteille. Verkkosivuille voisi lisätä chatbotin ja ottaa käyttöön automatisoituja palveluja, jotta asiakaspalvelun henkilöstölle jäisi aikaa tuottavampien työtehtävien hoitamiseen. Tekoäly voisi myös auttaa liiketoiminnassa tunnistamaan kasvumahdollisuuksia tai tehostumuksia. Tulemme varmasti jatkossa näkemään tapoja, joilla mediatalot hyödyntävät tekoälysovelluksia. Samalla ne tuovat mukanaan eettisiä ja yhteiskunnallisia haasteita, kuten tietosuojan ja informaation laatuun liittyviä kysymyksiä. Kotimaan osaamisen kehittämisen ohjelmassa yhtenä digikyvykkyyksien koulutusmoduulina on syytä olla tekoälyn hyödyntäminen medialiiketoiminnassa.

2.6 Media-alan tulevaisuuden osaamisvaatimukset

Tutkimuksen "Mediatyö 2030 -tiivistelmä" mukaan media-alan tulevaisuuden keskeiset osaamistarpeet liittyvät vahvasti digitalisaatioon, monikanavaisuuteen ja kaupallistamiseen. Media-alalla korostuvat digitaaliset taidot ja monikanavaisten lähestymistapojen hallinta. Lisäksi tärkeää on kyky kaupallistaa sisältöjä ja brändejä tehokkaasti. Tulevaisuudessa media-alan ammattilaisilta vaaditaan joustavuutta ja kykyä omaksua uusia teknologioita ja työvälineitä sekä sopeutua nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Alan ammattilaisten on kyettävä hyödyntämään uusia digitaalisia työvälineitä ja alustoja tehokkaasti. Media-alan ammattilaisilta odotetaan myös vahvoja viestintä- ja yhteistyötaitoja monipuolistuvassa toimintaympäristössä. (MediaTyö2030-hanke.)

Tutkimusraportti "Media- ja viestintäalan osaamistarpeet" identifioi neljä keskeistä osaamisaluetta media-alan tulevaisuudessa: geneerinen osaaminen, toimintaympäristöön liittyvä osaaminen, liiketaloudellinen osaaminen ja teknologinen osaaminen. Raportti korostaa jatkuvan oppimisen, itseohjautuvuuden, verkostojen hallinnan, yhteiskunnallisten ilmiöiden

ymmärryksen, ansaintalogiikkojen hallinnan, sekä teknologian hyödyntämisen tärkeyttä. Se painottaa, että media-alan työtehtävät ovat monipuolistumassa ja automatisoimattomien tehtävien merkitys kasvaa. Tärkeiksi osaamisalueiksi nousevat strateginen päätöksenteko ja vuorovaikutustaidot. (Haasmaa ym. 2020.)

Tulevaisuuden media-alalla tarvittava teknologinen osaaminen kattaa muun muassa uusien teknologioiden, kuten tekoälyn, big datan analysoinnin ja digitaalisen sisällöntuotannon työkalujen hallinnan. Tämä sisältää kyvyn sopeutua jatkuvasti kehittyviin teknologioihin, ymmärtää niiden vaikutuksia media-alan prosesseihin ja luoda uusia innovatiivisia ratkaisuja näiden teknologioiden hyödyntämiseksi. Lisäksi painotetaan tietoturvan ja tietosuojan merkitystä digitaalisessa ympäristössä.

Tulevaisuuden media-alalla toimintaympäristöön liittyvä osaaminen sisältää kyvyn ymmärtää ja hallita verkostoja, sopeutua nopeasti muuttuviin markkinaolosuhteisiin, sekä ymmärtää yhteiskunnallisia ilmiöitä ja kulttuurista diversiteettiä. Tämä tarkoittaa myös kykyä tunnistaa ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia sekä ennustaa trendejä ja niiden vaikutuksia media-alan toimintaan. (Haasmaa ym. 2020.)

3 Osaamisen kehittäminen

3.1 Osaamisen kehittämisen hyödyt ja vaikuttavuus

Yrityksen kilpailukyvyyn yksi tärkeä tekijä on yrityksen sisäisten resurssien ja kykyjen uudelleenarviointi sekä kehittäminen. Menestyksekkäiden yritysten tulee aktiivisesti kehittää ja uudelleenarvioida olemassa olevia resurssejaan ja kykyjään vastaamaan tulevaisuuden markkinoiden muuttuvia tarpeita. Tämä prosessi sisältää nykyisten vahvuuksien tunnistamisen, mahdollisten puutteiden korjaamisen ja uusien kykyjen kehittämisen, jotka ovat olennaisia pitkän aikavälin kilpailukyvyyn kannalta. Organisaation kyvykkyyksien arviointi ja kehitys sisältää ensin perusteellisen analyysin olemassa olevista resursseista ja kyvyistä, tunnistuen vahvuudet ja puutteet. Tämän jälkeen suoritetaan aukkoanalyysi, jossa määritellään nykyisten kykyjen ja tulevaisuuden vaatimusten väliset erot.

Kehityssuunnitelman laadinta keskittyy tarvittavien kykyjen strategiseen kehittämiseen, mukaan lukien mahdolliset henkilöstö-, koulutus- tai teknologiahankinnat. Toteutusvaiheessa nämä suunnitelmat pannaan täytäntöön, mikä saattaa edellyttää organisaation laajuisia muutoksia. Jatkuvan parantamisen vaiheessa organisaatio sitoutuu säännöllisesti arvioimaan ja päivittämään kykyjään vastaamaan jatkuvasti muuttuvia markkinaolosuhteita ja organisaation strategisia tavoitteita. (Hamel & Prahalad 1994.)

Työtehtävien onnistuminen perustuu pääosin kahteen seikkaan: henkilön ammattitaitoon ja haluun tehdä työtä. Ihanteellisin tila saavutetaan, kun työntekijällä on sekä tarvittava taitotaso että vahva motivaatio työnsä suorittamiseen. Työelämän viihtyvyyden kasvattaminen on tehokas tapa edistää työhyvinvointia. On tärkeää, että työ tarjoaa haasteita, jotka herättävät ja ylläpitävät henkilön kiinnostusta, antaen hänelle mahdollisuuden tuntee itsensä arvostetuksi, päteväksi ja taitavaksi niin omilla kuin muidenkin silmissä. (Juuti & Vuorela 2015, 81) Organisaation toiminnan ydin perustuu inhimilliseen tekijään. Työntekijöiden toiminnalla on ratkaiseva merkitys sille, kuinka tehokkaasti ja nopeasti yrityksen perustehtävä ja kilpailustrategia realisoituvat ympäristön tarjoamissa rajoissa.

Nykyaikaisen johtamisen keskiössä on tehokkuuden tavoittelu. Organisaatiot pyrkivät maksimoimaan tehokkuuden käyttämällä kaikkia käytettävissä olevia keinoja. Tehokkuus määritellään resurssien maksimaalisena hyödyntämisenä. Henkilöstön vaikutus tehokkuuteen on monitahoinen. Esimerkiksi työpanoksen optimaalinen kohdistaminen paikallisesti ja ajallisesti on avainasemassa tuotannon sujuvuuden ja asiakastarpeiden täyttämisen kannalta. Henkilöstö on usein suurin yksittäinen kustannustekijä organisaatioissa, mikä korostaa sen merkitystä kustannustehokkuudessa. Tuotannollisen tehokkuuden ja kustannustehokkuuden näkökulmasta riittävästi, oikein kohdennetusti, osaavasti, hyvinvoivasti ja

motivoituneesti työskentelevä henkilöstö on tehokkuuden ensisijainen edellytys. (Viitala 2014.) Monissa yrityksissä osaaminen on arvokkain varallisuuserä. Monille yrityksille työntekijöiden osaaminen on keskeisin yrityksen arvon määrittäjä. Inhimillinen pääoma koostuu organisaation jäsenten tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Tämän varallisuuserän ylläpito herättää kysymyksiä siitä, onko yrityksessä oikeanlaisia osaajia ja miten heidän osaamistaan kehitetään tulevaisuutta varten. Osaamisen kehittämisen ohella on tärkeää edistää organisaation järjestelmiä, johtamiskäytäntöjä sekä työilmapiiriä ja kulttuuria. Lisäksi on varmistettava, että työntekijät voivat työssään hyvin ja säilyttävät motivaationsa. (Viitala 2014.)

3.2 Työelämän muutokset ja tarve osaamisen kehittämislle

Työmarkkinoiden dynamiikka heijastaa kasvavaa kilpailua sekä työnhakijoiden että työnantajien keskuudessa. Työnhakijat kilpailevat turvallisista ja laadukkaista työpaikoista, kun taas yritykset kilpailevat pätevän työvoiman hankinnasta. Tämä kehitys johtaa skenaarioon, jossa työelämä polarisoituu kahteen suuntaan. Toisaalta muodostuu työympäristö, jossa työntekijät voivat toteuttaa itseään osallistumalla innovaatioiden kehittämiseen, strategisen suunnittelun toteuttamiseen ja haastavien ongelmien ratkaisuun. Toisaalta työelämän toisessa ääripäässä on yksinkertaisia, rutiinomaisia tehtäviä, joita suorittaa organisaatioon löyhästi sitoutunut, usein vaihtuva henkilöstö. Tämä jakautuminen heijastaa työelämän muuttuvaa luonnetta ja sen vaikutuksia sekä työntekijöiden että työnantajien strategioihin. (Viitala 2014.)

”Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa: Jännitteitä ja paradokseja” artikkelin Toivanen ym. (2012) mukaan osaamisen kehittämisen tarve työorganisaatiossa korostuu voimakkaasti. Artikkelin korostaa, että osaamisen kehittäminen on välttämätöntä, mutta se näytetään usein toissijaisena työn arjessa, vaikka se olisi organisaation strategian kulmakivi. Organisaatioiden tulisi pohtia osaamisen ja sen kehittämisen merkitystä käytännössä, sekä sitä, miten osaamisen kehittäminen integroituu osaksi työtä ja työn organisointia. Tämä sisältää myös sen, millaista osaamista tarvitaan ja mitä olemassa olevaa osaamista tulisi säilyttää, ottaen huomioon työntekijöiden toiveet, tarpeet ja halut. Osaamisen kehittäminen on sidoksissa organisaation strategiaan ja liiketoiminnan tavoitteisiin, ja sen tulisi perustua pitkän tähtäimen kehittämistarpeiden määrittelyyn. Osaamisen kehittäminen ja ylläpito kuuluvat työorganisaatioiden henkilöstötoimen tehtäväkenttään, mutta HR-politiikan asettamat suuntaviivat ja tavoitteet eivät aina toteudu käytännössä. Artikkelin paljastaa myös paradoksin: vaikka työnantajat korostavat osaamisen kehittämisen tärkeyttä, vastuu kehittämisestä lankeaa usein henkilöstölle itselleen. Tämä vaatii henkilöstöltä omaa halua, intohimoa ja aktiivisuutta. (Toivanen ym. 2012.)

3.3 Osaamisen kehittäminen yksilön kokemana merkityksenä

Työntekijän kokemus työn mielekkyydestä on keskeinen tekijä motivaation synnyssä. On havaittu, että työntekijöiden osaaminen ja kyvyt eivät yksinään takaa laadukkaita tuloksia, ellei ole olemassa sisäistä motivaatiota niiden hyödyntämiseen. Lisäksi henkilökohtainen kehitys ja uuden oppiminen vaativat käsitystä siitä, että edistyminen on merkityksellistä ja olennaista. Työn tulisi tarjota ei vain ulkoista, vaan myös sisäistä palkitsemista, joka liittyy vahvasti itseilmaisun ja itsekehityksen tarpeisiin. Ihminen on luonteeltaan oppimishaluinen, ja hän hakee aktiivisesti tilaisuuksia osoittaa ja kehittää omia kykyjään. Työntekijän motivaatio ja tyytyväisyys vahvistuvat, kun työn vaatimukset ja henkilökohtaiset osaamiset ovat tasapainossa. (Viitala 2014.)

Artikkelissa ”Motivaatio ja oppiminen kulkevat käsi kädessä” Salmela-Aro (2018) tuodaan esiin, että oppimisen merkityksellisyyden kokemus on keskeinen motivaation lähde. Oppimisen koetaan olevan merkityksellistä, kun se tukee oppijan toimijuuden, pystyvyyden ja merkityksellisyyden kokemuksia. Tärkeäksi nostetaan kyky muodostaa selkeitä ja merkityksellisiä tavoitteita, työskennellä muiden kanssa, hyödyntää mahdollisuuksia ja tunnistaa ratkaisuja haasteisiin. Kun oppimisessa koetaan merkityksellisyyttä ja työskennellään yhdessä, oppija jaksaa ponnistella tavoitteiden eteen ja kokee oppimisen iloa. Tämä yhteistyö ja ryhmässä oppiminen on tärkeää oppimismotivaation kannalta, sillä merkityksettömyyden kokemus voi johtaa uupumukseen ja kyynisyyteen. Oppiminen on merkityksellistä, kun se tukee oppijan henkilökohtaista kasvua, mahdollistaa selkeiden tavoitteiden asettamisen, edistää yhteistyötaitoja ja tarjoaa mahdollisuuksia soveltaa opittua. (Salmela-Aro 2018.)

3.4 Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Kaikenlaisen toiminnan parantaminen on mahdollista, ja siihen on useita eri menetelmiä. Kehitystoimet voivat sisältää esimerkiksi työhajausta, ryhmätoiminnan parantamista, palautteeseen perustuvaa kehitystä, prosessien konsultointia tai toimintatutkimuksia. Tärkeää on, että johtaja ymmärtää roolinsa työyhteisen kehityksen aloittajana ja sen jatkuvuuden tukijana. (Juuti & Vuorela 2015, 75)

Viitala (2014, 54) esittelee kirjassaan ”Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä” Dohmenin luokituksen. Luokituksen mukaan työelämässä tapahtuva oppiminen voidaan luokitella neljään kategoriaan. Ensimmäinen kategoria käsittää oppimisen, joka tapahtuu koulutuslaitoksissa ja johtaa yleensä tutkintoon tai opintokokonaisuuden suorittamiseen. Toinen kategoria sisältää yrityksen järjestämät tai ulkopuolisilta hankitut oppimistilaisuudet, jotka eivät liity suoraan muodollisiin tutkintoihin. Kolmas kategoria liittyy suunniteltuun ja organisoituun oppimiseen työpaikalla ja työympäristössä. Neljäs kategoria kattaa

oppimisen, joka tapahtuu epäsuunnitellusti ja usein tiedostamatta, esimerkiksi vastatessa odottamattomiin ongelmiin tai haasteisiin. (Viitala 2014.)

Osaamisen kehittämisen prosessi on laaja ja monimuotoinen, sisältäen useita menetelmiä ja työkaluja. Nämä menetelmät tukevat sekä yksilöllistä että kollektiivista oppimista organisaatioissa. Itseopiskelu on perustavanlaatuinen osa osaamisen kehitystä, mahdollistaen työntekijöille joustavuuden oppia omassa tahdissaan käyttäen verkkokursseja, kirjallisuutta ja tietoiskuja. Työssä oppiminen ja reflektointi korostavat käytännön kokemusten ja haasteiden merkitystä oppimisessa, kun taas koulutukset ja valmennukset tarjoavat rakenteellista opetusta ja vertaistukea. (Eklund & Viitasalo 2023.)

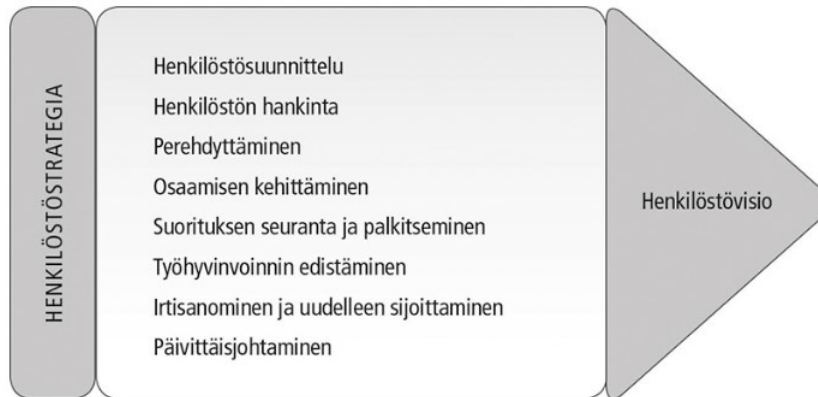
Henkilökohtainen valmennus, kuten coaching ja mentorointi, keskittyy syvällisemmin yksilön kehitystarpeisiin ja -tavoitteisiin, tarjoten räätälöityä tukea. Lisäksi osaamisen jakaminen ja verkostoituminen ovat keskeisiä osaamisen kehittämisen elementtejä, joissa työntekijät voivat jakaa tietoaan ja oppia kollegoiltaan. Persoonallisuusprofiilit ja työpajat auttavat ymmärtämään erilaisia työskentelytyylejä ja edistävät ryhmätyötaitojen kehittämistä. Tehtävänkierto, pilottiprojektit ja kehityskeskustelut ovat myös tärkeitä keinoja seurata ja ohjata työntekijöiden kehityspolkua, tarjoten samalla mahdollisuuksia uusien taitojen oppimiseen ja soveltamiseen. Kaiken kaikkiaan, osaamisen kehittäminen on jatkuvaa ja dynaamista, edellyttäen joustavuutta ja mukautumiskykyä sekä työntekijöiltä että organisaatioilta. (Eklund & Viitasalo 2023.)

3.5 Henkilöstöjohtamisen strateginen rooli

Henkilöstöstrategia on suunnitelma, joka keskittyy henkilöstöhallinnon keinojen hyödyntämiseen liiketoiminnan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiassa määritellään, millaista osaamista tarvitaan, miten henkilöstön määrä ja rakenne tulee kehittyä tulevien vuosien aikana, ja kuinka nämä tavoitteet saavutetaan. Keskeisiä painopistealueita henkilöstöstrategiassa ovat osaamisen kehittäminen, uusien työntekijöiden rekrytointi, tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta, palkkausjärjestelmät, työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen edistäminen, työhyvinvointi sekä johtamiskäytäntöjen parantaminen (kuvio 3).

Strategisen henkilöstöjohtamisen merkitys on korostunut entisestään, kun taas liiketoiminnan strategisessa ajattelussa resurssiperusteinen näkökulma on vakiintunut. Tämän näkökulman ydinajatuksena on, että henkilöstön osaaminen ja kyvykkyydet muodostavat yrityksen keskeisen kilpailuedun perustan. Resurssiperusteisessa lähestymistavassa katsotaan, että yrityksen kilpailukyky perustuu sen kykyyn kehittää ainutlaatuista ja vaikeasti jäljiteltävää osaamista. Optimaalisesti henkilöstöjohtaminen nivoutuu liiketoimintastrategiaan, sen taustalla oleviin päämääriin ja tavoitteisiin. Henkilöstöstrategia, joka tukee

liiketoimintastrategian toteuttamista, on olennainen osa tätä prosessia. Henkilöstöstrategian luomisessa arvioidaan liiketoimintastrategioiden vaatimaa osaamista ja työvoimatarpeita suhteessa yrityksen nykytilaan, ja kehitetään suunnitelma näiden voimavarojen turvaamiseksi. On tärkeää, että henkilöstöstrategiat ja -politiikat varmistavat organisaation kyvyn ylläpitää ja kehittää henkilöstönsä osaamista ja määrää, tukien näin yrityksen strategista kehitystä. (Viitala 2014.)



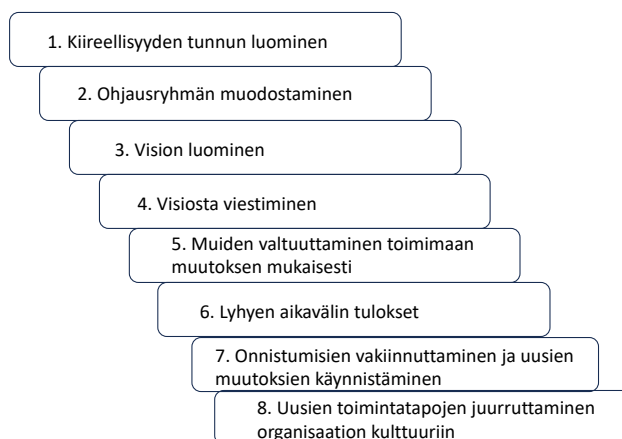
Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet. (Viitala 2014)

4 Muutosjohtaminen

4.1 Muutosjohtamisen malli

John Kotter esittelee kirjassaan *Leading Change* (1996) tehokkaan muutosjohtamisen kahdeksan vaiheisen muutosjohtamisen mallin, jossa kuvataan vaiheittain hyvin toteutetun muutosprosessin eteneminen (kuvio 4). Kun organisaatio tarvitsee muutosta, sen tarkoituksena on siirtyä nykyisestä tilasta kohti visioitua uutta tilaa organisaatiomuutoksen kautta. Kotterin mukaan kuitenkin jopa 70 % muutoksista epäonnistuu ja tämän vuoksi muutosprosessi tulisi suunnitella huolellisesti. (Kotter 1996.)

Kotterin mallin toteuttamisessa voi organisaatio kohdata haasteita, kuten muutosvastarinnan, viestinnän puutteet, johtajuuden ja sitoutumisen puutteen muutosprosessin aikana. Lisäksi mallin kriittinen kohta on kyky ylläpitää kiireellisyyden tunnetta läpi prosessin ja varmistaa riittävä tuki muutokselle. Kotterin kahdeksan vaiheen malli auttaa organisaatiota läpikäymään muutoksen tehokkaasti ja järjestelmällisesti. Se auttaa organisaatiota ymmärtämään ja hallitsemaan muutosprosesseja tehokkaasti. Malli tarjoaa selkeän vaiheittaisen suunnitelman, joka ohjaa organisaatioita muutoksen eri vaiheissa, auttaa välttämään yleisiä virheitä ja tehostaa uusien toimintamallien juurruttamista. Kotterin mukaan muutos tapahtuu aina monivaiheisessa prosessissa. Välttyäkseen virheilä muutosprosessissa, tulisi yrityksen käydä läpi kaikki kahdeksan vaihetta. Mallin neljä ensimmäistä vaihetta ovat muutoksen perusta ja seuraavat kaksi kuvaavat käyttöönoton vaiheita, kun taas viimeisessä vaiheessa vakiinnutetaan muutokset (Kotter 1996.)



Kuvio 4. Kotterin muutosjohtamisen malli (Kotter 1996)

4.2 Organisaation oppimis- ja sopeutumiskyky

Organisaation kyky oppia ja sopeutua ympäristöönsä on keskeinen tekijä sen strategisessa johtamisessa, mutta nämä kaksi prosessia ovat erillisiä. Muutos organisaatiossa ei automaattisesti tarkoita, että oppimista on tapahtunut. On tärkeää tunnistaa, että oppiminen liittyy organisaation tulevaisuuden suorituskyvyn parantamiseen, kun taas sopeutuminen voi olla reaktiivisempaa. Vaikka oppimisen käsite on laajalti tunnustettu sen merkityksessä organisaatioiden kehitykselle, yhtenäistä teoriaa tai mallia ei ole vielä muodostettu. Tämän seurauksena on pyrkimyksiä määritellä oppimista tarkemmin, jotta voitaisiin kehittää parempia teorioita sen integroimiseksi osaksi organisaation strategista johtamista. Lisäksi on tärkeää ymmärtää, miten organisaation mukautuminen ympäristöön vaikuttaa sen strategiseen johtamiseen, ja erotella tämä oppimisen prosessista, jotta molemmat voidaan ottaa huomioon päätöksenteossa. (Argyris 1977.)

Organisaation kontekstissa oppiminen voidaan luokitella kahteen perustavanlaatuisen tasoon, jotka eroavat toisistaan sekä prosessin että vaikutuksen osalta. Ensimmäinen taso, alempi tason oppiminen, viittaa prosessiin, jossa oppiminen tapahtuu ensisijaisesti aiemmin omaksuttujen toimintatapojen toiston kautta. Tämä oppimisen muoto on tyypillisesti rajoitunutta, keskittyen erityisiin tehtäviin tai toimintoihin organisaation sisällä ja johtaa usein vain tilapäisiin tai pinnallisiin muutoksiin. Tällaista oppimista kutsutaan yksisilmukkaiseksi oppimiseksi (Single-loop), sillä se tapahtuu lähinnä rutiininomaisella tasolla ilman perusteellista kyseenalaistamista tai paradigmien muutosta. (Argyris 1977.) Toinen taso, ylempi tason oppiminen, sisältää laajemman prosessin, jossa kehitetään uusia toimintatapoja, sääntöjä ja ymmärrystä syy-seuraussuhteista. Tämä oppimisen muoto vaikuttaa organisaation laajuudeltaan, haastaen ja mahdollisesti muuttaen vallitsevia normeja, oletuksia ja viitekehäyksiä. Tämänkaltaista oppimista kutsutaan kaksisilmukkaiseksi oppimiseksi (Double-loop), ja se liittyy syvällisempiin muutoksiin organisaation kognitiivisessa kehityksessä, kuten strategioiden uudelleenmäärittelyyn, uusien suuntaviivojen asettamiseen ja organisaatiokulttuurin muutokseen. (Argyris 1977.)

4.3 Muutoksen hallinta johtamalla

Muutosjohtaminen ja organisaation oppiminen ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa. Muutosjohtaminen on prosessi, jossa johto pyrkii ohjaamaan ja hallitsemaan organisaation muutoksia, kuten rakenteellisia, kulttuurisia tai toiminnallisia muutoksia. Organisaation oppiminen puolestaan tarkoittaa kykyä sopeutua ja reagoida muuttuviin olosuhteisiin ja ympäristöön, oppien uusia taitoja ja toimintatapoja.

Tutkimuksellisesti muutosjohtamisen ja organisaation oppimisen välinen suhde on moniulotteinen. On osoitettu, että tehokas muutosjohtaminen edistää organisaation oppimista, sillä se kannustaa työntekijöitä omaksumaan uusia taitoja ja soveltamaan niitä muutostilanteissa. Johtajien rooli on keskeinen: heidän tulee ymmärtää muutosprosessin dynamiikkaa ja tukea työntekijöitä oppimisprosessissa. Samalla organisaation oppimiskyky auttaa tunnistamaan ja toteuttamaan muutoksia tehokkaammin, sillä se mahdollistaa nopeamman sopeutumisen ja innovaatioiden integroimisen toimintaan. Hyvin hallittu muutosjohtaminen ja jatkuva organisaation oppiminen luovat pohjan kestäväälle kehitykselle ja menestykselle muuttuvassa toimintaympäristössä. (Shaw 2017.)

Teknologian ja erityisesti tekoälyn nopea kehitys ja integrointi vaatii johtajilta kykyä johtaa muutosta. On tärkeää ymmärtää, miten ihmiset reagoivat muutoksiin ja kuinka heitä tulisi tukea tässä siirtymässä. (Kotter 1996.) Siirtyminen dataohjautuvaan organisaatioon on yhtä lailla kulttuurinen kuin teknologinen muutos. Ei ole harvinaista nähdä, että työntekijöiden omaksuminen uusista analyysityökaluista jää jälkeen epäluottamuksen vuoksi näitä mustia laatikoita kohtaan tai työntekijöiden moraalit heikkenee pelosta menettää työnsä roboteille. (Bourton ym. 2018.)

Menestyvät johtajat tarjoavat selkeän näkemyksen ja suoran viestinnän muutoksesta. He osaavat kertoa miksi tekoäly on tärkeä yrityksen tavoitteille, miten se voi tukea heidän työtään ja mitä jokaisen työntekijän rooli on. Jatkuvasti ja toistuvasti viestimällä muutoksesta ja osallistamalla työntekijöitä keskusteluun, johtajat voivat parantaa työntekijöiden sitoutumista ja inspiroida suurempaan tuottavuuteen.

Tekoälyn ytimessä ovat eettiset kysymykset. Miten tasapainotamme tekoälyn tarjoamat mahdollisuudet sen potentiaalisten haittojen kanssa? Kuinka varmistamme, että tekoäly palvelee inhimillistä hyvinvointia eikä aiheuta haittaa? Nämä eettiset kysymykset osoittavat, että johtajilla on keskeinen rooli tekoälyn eettisessä käytössä. Heidän on asetettava eettiset standardit, joilla varmistetaan, että teknologiaa käytetään vastuullisesti ja inhimillisesti. (Dignum 2018.)

4.4 Muutosjohtamisen strategiasta

Strategian kolme tasoa ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja toiminnalliset eli operatiivisen tason strategiat. Yritysstrategiassa määritellään, missä liiketoiminnassa halutaan olla mukana. Liiketoimintastrategiassa määritellään, miten yritys varmistaa menestymisen valituilla markkinoilla. Operatiivisia strategioita laaditaan liiketoimintastrategian toteuttamiseksi. Niistä ovat esimerkiksi henkilöstöstrategia, markkinointistrategia, tutkimus- ja kehitysstrategia sekä tuotantostategia. (Viitala 2014.)

Muutosjohtamisen mallit tarjoavat kehyksiä ja prosesseja, joiden avulla organisaatiot voivat hallita ja toteuttaa muutoksia. Kurt Lewinin muutosjohtamisen malli keskittyy organisaation valmisteluun muutokseen kyseenalaistamalla vallitsevat toimintatavat, uusien toimintatapojen ja ajattelumallien omaksumiseen ja lopuksi uusien käytäntöjen vakiinnuttamiseen organisaation kulttuuriin. Lewinin malli korostaa, että muutos ei ole pelkästään ulkoisten tekijöiden muuttamista, vaan myös sisäisen osaamisen ja asenteiden kehittämistä. (Lewin ym. 2009.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään muutosjohtamisen viitekehyksenä PEADMADE mallia. PEAKMADE on malli, joka yhdistää muutosjohtamisen ja muutosjohtajuuden elementtejä. Tämä malli on esitetty Edward Darnellin teoksessa "Leading Successful Changes in Your Business". Malli yhdistää muutosjohtamisen ja -johtajuuden elementtejä. Se painottaa viiden avainalueen merkitystä: Probleemanalyysi, Työntekijöiden sitouttaminen, Tietoisuuden herättäminen, Tiedon jakaminen ja Kyvykkyyksien kehittäminen. Jokainen näistä osa-alueista on kriittinen menestyksekkään muutoksen toteuttamisessa. PEAKMADE tarjoaa kehyksen, joka auttaa johtajia tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia, osallistamaan työntekijöitä, lisäämään ymmärrystä ja jakamaan tietoa tehokkaasti, sekä kehittämään organisaation kyvykkyyksiä muutosten hallinnassa. (Darnell 2013.)

Kyvykkyyksien kehittäminen PEAKMADE-mallissa keskittyy organisaation valmiuksien vahvistamiseen vastata ja sopeutua muutoksiin. Tämä sisältää henkilöstön koulutuksen, uusien taitojen opetteluun ja jatkuvan oppimisen kulttuurin luomisen. Keskeistä on myös tietojärjestelmien ja prosessien päivittäminen niin, että ne tukevat tehokkaasti muutoksen toteutusta. Kyvykkyyksien kehittäminen edellyttää resurssien, kuten ajan ja rahoituksen, kohdentamista osaamisen kehittämiseen, jotta organisaatio voi olla joustava ja reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin.

PEAKMADE-mallissa, joka yhdistää muutosjohtamisen ja muutosjohtajuuden elementtejä, osaamisen kehittäminen muutoksen aikana korostuu mallin viimeisessä osassa: kyvykkyyksien kehittäminen. Tässä vaiheessa keskitytään henkilöstön koulutukseen ja uusien taitojen opetteluun. Malli painottaa jatkuvan oppimisen kulttuurin luomista organisaatiossa, jossa työntekijät rohkaistaan kehittämään osaamistaan ja soveltamaan sitä muutostilanteissa. Kyvykkyyksien kehittämisen osa-alueita ovat uusien teknologioiden ja prosessien opettelu, johtamistaidon parantaminen ja henkilöstön valmiuksien vahvistaminen muutokseen. Tämä tarkoittaa myös, että PEAKMADE-malli kannustaa organisaatioita investoimaan resursseja, kuten aikaa ja rahaa, osaamisen kehittämiseen, mikä on olennaista organisaation kyvyille sopeutua ja hallita muutoksia tehokkaasti. Malli korostaa, että osaamisen kehittäminen on

jatkuva prosessi, joka edistää organisaation muutosvalmiutta ja innovatiivisuutta. (Darnell 2013.)

4.5 Yrityksen kulttuurin rooli muutoksessa

Työympäristön ilmapiiri on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, tyytyväisyyteen ja työsuorituksiin. Organisaatiokulttuuri käsittää organisaation sisäiset, vaikiintuneet toimintatavat, normit, arvot ja ajattelumallit. Työympäristön ilmapiiri on sekä organisaatiokulttuurin ilmentymä että sen tulosta, rakentuen työntekijöiden kokemuksista organisaatiossa työskentelystä. Organisaation kyky mukautua jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön edellyttää adaptiivisuutta, oppimiskykyä, luovuutta ja innovatiivisuutta. Nämä ominaisuudet kukoistavat kulttuurissa ja ilmapiirissä, jotka tukevat niiden kehittymistä. Tutkimusten mukaan organisaatiokulttuuri, joka painottaa tehtävien suorittamista, tulosten arvostamista ja jossa ei korosteta tyyli- tai statuseroja, on ympäristön muutoksiin joustavasti sopeutuva ja herkkä. (Viitala 2014.) Oppivan organisaation kulttuuri perustuu jatkuvaan oppimiseen, muutoksen hallintaan ja yhteisölliseen kehittämiseen. Tässä kulttuurissa korostuu yksilöiden ja ryhmien kyky sopeutua ja reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Organisaation kaikkien jäsenten osallistuminen ja sitoutuminen oppimisprosesseihin ovat keskeisiä, ja johdon tehtävänä on luoda oppimista tukeva ympäristö. Tämä sisältää avoimen kommunikaation, yhteisen vision jakamisen ja yhteistyön edistämisen. Oppivassa organisaatiossa arvostetaan myös virheistä oppimista ja jatkuvaa kehitystä tukevien käytäntöjen ja prosessien kehittämistä. Tämä kulttuuri edellyttää muutosta perinteisistä hierarkkisista rakenteista kohti enemmän verkostoituneita ja joustavia toimintamalleja. (Stähle 1995.)

Yrityskulttuurin merkitys on osaamisen kehittämiseen ja jatkuvaan oppimiseen huomattava, kuten ”Pienessä oppaassa yrityskulttuurista” (Luukka 2020) esitetään. Yrityskulttuuri muodostuu ryhmän sisällä ja on opittavissa oleva ilmiö, mikä korostaa sen merkitystä osaamisen kehittymisessä ja jatkuvassa oppimisessa. Yrityskulttuuri säilyy ja välittyy ryhmän jäsenten toimintatapojen ja tarinoiden kautta, ja uusien jäsenten sopeutuminen vallitsevaan kulttuuriin on keskeistä organisaation oppimisympäristössä. Kulttuurin soveltuvuus ja vaikuttavuus määrittyvät suhteessa yrityksen olemassaolon tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Kulttuuria ei voi kopioida, vaan sen tulee rakentua organisaation omista lähtökohdista. Tämä korostaa, että osaamisen kehittäminen ja jatkuva oppiminen vaativat kulttuurin huomioimista ja sen mukaista toimintaa. Kulttuuri vaikuttaa siihen, miten tietoa jaetaan ja uusia työntekijöitä integroidaan, sekä miten organisaatio reagoi muutoksiin ja kehittyy jatkuvasti. (Luukka 2020.)

5 Metodologia ja tutkimustulokset

5.1 Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä

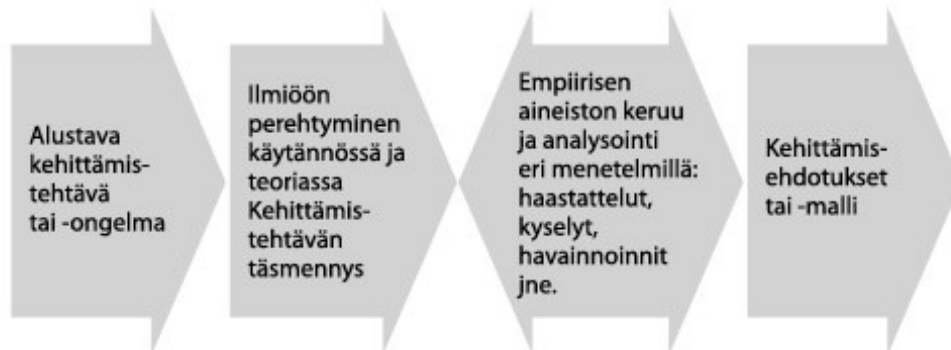
Tapaustutkimus on tutkimusmenetelmä, jossa tarkastellaan perusteellisesti yhtä tai useampaa tapausta. Tämä voi olla yksittäinen tapahtuma, organisaatio, ryhmä tai muu yksikkö. Tapaustutkimuksen tavoitteena on saavuttaa syvälinen ymmärrys tapauksesta ja sen sisällöstä, mikä mahdollistaa prosessien, ilmiöiden ja eri asioiden suhteiden tarkastelun yksityiskohtaisesti. Tapaustutkimukset ovat erityisen hyödyllisiä moninaisten ilmiöiden tutkimisessa reaali maailman tapauksissa, ja ne voivat perustua sekä kvalitatiivisiin että kvantitatiivisiin tietoihin. (Yin, R.K. 2018.)

Tutkimusmenetelmänä tapausanalyysi on erityisen suosittu liiketalouden alalla, perustuen vahvasti tieteellisen tutkimuksen perinteisiin. Tämä menetelmä sopii erinomaisesti myös kehittämishankkeisiin, joiden tavoitteena on luoda uusia kehittämissuhteita ja -ideoita. Analysoitava tapaustutkimus voi pitää sisällään erilaisia kohteita, kuten yrityksen, sen osan, tuotteen, palvelun, toiminnan tai prosessin. Sen keskiössä on ilmiön tarkastelu sen todellisessa kontekstissa ja ympäristössä, mikä mahdollistaa syvälinen ja yksityiskohtaisen tiedon keräämisen. Tapaustutkimuksen avulla voidaan saavuttaa kattava ymmärrys yrityksestä tai muusta kehityskohteesta sen todellisessa ympäristössä, mikä lisää kehittämistyön syvyyttä ja monipuolisuuden ymmärrystä. Tämä menetelmä tukee ilmiön monimuotoisuuden huomioon ottamista ilman tarvetta liialliseen yksinkertaistamiseen. (Ojasalo ym. 2015, 52.)

Case study -metodiikka on tehokas tapa lähestyä kehittämistehtäviä, erityisesti kun tavoitteena on saavuttaa syvälinen ymmärrys tutkimuskohteesta ja luoda innovatiivisia kehitysehdotuksia. Se on hyödyllinen työkalu työntekijöiden välisen dynamiikan ja organisaation sisäisten prosessien analysointiin. Lisäksi se on tehokas menetelmä tutkittaessa vähemmän tunnettuja tilanteita, poikkeuksellisia käyttäytymismalleja, epätavallisia prosesseja ja epävirallisia toimintatapoja. Kehitystyössä tutkimuskohteen valinta määräytyy käytännön tarpeiden ja asetettujen tavoitteiden mukaan.

Case study -tutkimuksen lähtökohtana on yleensä konkreettinen, analysoitava tapaus eikä pelkästään laajemmat teoreettiset pohdinnat. Tutkimusta suunnitteleva henkilö omistaa usein ennakkotietoa kehittämisen kohteesta, mikä auttaa määrittelemään alkuperäisen kehitystehtävän. On myös yleistä, että aiheen perusteellinen ymmärtäminen edellyttää ensin aiheeseen syvälistä perehtymistä, jotta voidaan tunnistaa, mitä kysymyksiä siitä on olennaista esittää tai mitkä ovat keskeiset kehityshaasteet. Tämän ensimmäisen vaiheen jälkeen voidaan kehittää tarkentavia kysymyksiä, jotka ohjaavat tarpeellisen taustamateriaalin

keräämistä. Näin kehittämiskohde tarkentuu ja kehittyy tutkimusprosessin aikana. (Ojasalo ym. 2015, 53–55.)



Kuvio 5. Tapaustutkimuksen vaiheet. (Ojasalo ym. 2015)

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, jotta kehittämisen kohteena olevasta Kotimaan digiosaamisen kehittämisen ohjelmasta muodostuisi syvälinen ymmärrys ja pystyttäisiin tuottamaan uusi digiosaamisen kehittämisen ohjelma Kotimaan liiketoiminnalle. Tapaustutkimus antaa mahdollisuuden tutkia monimutkaisia ilmiöitä tosielämän kontekstissa, jolloin voidaan ymmärtää paremmin organisaation sisäisiä prosesseja, haasteita ja mahdollisuuksia. Lisäksi se mahdollistaa laadullisen datan keräämisen, kuten haastattelut ja havainnoinnit, jotka ovat hyödyllisiä ymmärtämään henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia. Lähestymistapa on hyödyllinen, kun tavoitteena on kehittää räätälöityjä ratkaisuja ja strategioita, joka ovat spesifisiä Kotimaan organisaatiolle ja sen olosuhteille.

Tapaustutkimuksen prosessi etenee kehittämistehtävästä eli Kotimaan digiosaamisen kehittämisen ohjelman luomisesta osaamisen kehittämisen ilmiön perehtymiseen tutkimuskirjallisuuden ja olemassa olevaan tietoon perustuen. Tietoon perustuen kehittämistehtävää voidaan täsmentää. Seuraavassa vaiheessa tehdään aineiston keruu sähköisellä haastattelulomakkeella: Haastattelun tavoitteena on ymmärtää henkilöstön näkemyksiä omasta digiosaamisestaan tässä vaiheessa itsearvion perusteella (kuvio 5). Kehittämistyössä on tyypillistä, että tiedon kerääminen voi tietyissä tilanteissa olla rajattua. Tässä kontekstissa korostetaan laadun perusteella määritettyä kattavuutta, joka nojaa harkittuun valintaan.

Vaikka kehittämistyössä ei syvennytä tiedonkeruuseen yhtä perusteellisesti kuin tutkimustoiminnassa, pyritään silti hankkimaan tietoa, joka on mielekästä kehittämisen näkökulmasta. Esimerkiksi keskittyminen ainoastaan työntekijöiden toimintaan liittyvän datan

keräämiseen ja sen analysointiin voi olla kehittämistoiminnan tarpeisiin sopiva lähestymistapa. (Toikko & Rantanen 2009, 119.)

5.2 Aineiston keruu ja analyysimenetelmät

Kyselytutkimuksen vahvuus piilee sen kyvyssä koota laajamittainen aineisto monilta vastaajilta, jolloin voidaan kysyä useita eri aiheita koskevia kysymyksiä. Tämä menetelmä on suhteellisen nopea ja tehokas tapa kerätä tietoa. Käytetty tiedonkeruumenetelmä vaikuttaa olennaisesti kyselyn kysymysten luonteeseen, vastausten sisältöön ja tulosten luotettavuuteen. Kyselytutkimus on joustava ja sopii monenlaisiin tutkimusaiheisiin ja ilmiöiden selvittämiseen. (Ojasalo ym. 2015, 121–122.)

Viime vuosina sähköiset kyselyt ovat kasvattaneet suosiotaan huomattavasti. Monia erilaisia verkkosovelluksia on saatavilla sähköisten kyselyiden luomiseen, joista tunnetuimpia ovat esimerkiksi Webropol, Digium ja SurveyMonkey. Nämä käyttäjäystävälliset ja usein maksuttomat työkalut mahdollistavat kyselylomakkeiden luomisen, vastausten keräämisen ja tulosten analysoinnin. Sähköisen tiedonkeruun hyödyiksi lasketaan kustannustehokkuus, nopeus ja helppous. Kyselylomakkeen suunnittelu on suoraan yhteydessä kehittämistyön päämääriin, ja nämä tavoitteet tulee olla selvillä ennen lomakkeen suunnittelun aloittamista. Lomakkeessa tulisi olla ainoastaan ne kysymykset, jotka ovat välttämättömiä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojasalo ym. 2015, 128–130.) Sähköinen kyselylomake mahdollistaa Kotimaan henkilöstölle vastaamisen joustavuuden nykyisessä työnteon hybridimallissa. Lisäksi itsearviointi tukee sitä ajatusta, että digiosaamisen kehittämisen ohjelmassa ei ole tarkoitus arvioida nykyisen henkilöstön osaamista vaan saada ymmärrys siitä, millaisia digikehittämisen osa-alueita henkilöstö itse näkee tarpeellisena.

Aineisto analysoidaan ja muodostetaan Gap-analyysi. Analyysiä varten tulevaisuuden digiosaamistarpeet on määritelty yhdessä Kotimaan liiketoiminnan esimiesten kanssa. Kehitysprosessin vaihteet on esitelty kuviossa 6. Kehitysprosessin vaiheet.



Kuvio 6. Kehitysprosessin vaiheet

5.3 Workshopit tulevaisuuden osaamisen kartoittamiseksi

Kotimaan liiketoiminnan ja strategian kannalta tärkeitä tulevaisuuden osaamisen kehittämisen osa-alueita määriteltiin kahdessa erillisessä workshopissa. Toisessa tarkasteltiin toimitustyötä tekevien henkilöiden osaamisen kehittämistä päätoimittajan ja toimitusjohtajan kesken ja toisessa määriteltiin mediatiimin osaamisen kehittämistä sisältömyyntipäällikön ja toimitusjohtajan kesken. Tämän opinnäytetyön tietoperustaa on käytetty hyväksi workshopien fasilitoinnissa.

Tulevaisuuden osaamistarpeet sijoittuvat nelikenttään ja osakokonaisuuksiksi syntyivät: teknologia/järjestelmät, työelämätaidot, tiedot ja taidot. Näiden neljän kokonaisuuksien sisään on sijoitettu sekä toimitustyön, mediatiimin sekä molemmille yhteisesti tarkoitetut osaamistarpeet. Jatkokehitystoimenpiteenä on tarkoitus tarkastella myös johtamisen ja esimiestyön tulevaisuuden kehittämisen osa-alueita. Tässä opinnäytetyössä keskitytään digiosaamisen eli teknologia/järjestelmät osakokonaisuuden kehittämiseen ja ohjelman luomiseen. Teknologia/järjestelmät osioon sijoittuvat workshoppien perusteella tulevaisuuden osaamistarpeiksi verkkojulkaiseminen ja sen trendit, some osaaminen, tekoälyn hyödyntäminen, av-materiaalit, Microsoftin sekä muiden Kotimaassa käytössä olevien perusohjelmien hallitseminen, tietoturva ja taitto-ohjelma-osaaminen.

5.4 Osaamisen kartoitus ja sen tavoitteet

Digiosaamisen kartoitus Kotimaan henkilöstölle tehdään sähköisenä kyselynä. Kartoitus perustuu henkilön itsearvioon omasta osaamisestaan. Osaamistasot arvioidaan asteikolla 1–5 (taulukko 1). Saatuja vastauksia peilataan priorisoiuihin tulevaisuuden osaamisen tarpeeseen, joita ovat arvioineet esimiehet ja yrityksen johto. Osaamisen kehittymistä seurataan jatkossa vastaavalla kyselyllä ja ensimmäinen kysely antaa lähtötason mittaustuloksen, johon kehittymistä voidaan jatkossa peilata. Kyselyn saatesanoina avataan henkilöstölle mitä ovat digiosaaminen ja digitaaliset palvelut Kotimaan liiketoiminnassa.

Digiosaaminen käsittää tietoja ja taitoja, jotka ovat tarpeellisia media-alalla teknologian tehokkaaseen hyödyntämiseen. Se sisältää muun muassa perustaitoja, kuten Kotimaalle tärkeiden ohjelmistojen sujuvan käyttämisen, tiedonhankinnan ja -käsittelyn sekä digitaalisen viestinnän. Lisäksi digiosaamiseen kuuluu kyky arvioida ja kriittisesti suhtautua digitaaliseen tietoon ja omaksua turvallinen ja vastuullinen toiminta digitaalisessa ympäristössä. Digiosaaminen on keskeinen taito, joka mahdollistaa työelämässä tärkeiden tietojen hyödyntämisen. Digitaalisilla palveluilla tarkoitetaan internetin tai muun digitaalisen teknologian kautta tarjottavia palveluita. Media-alalla ne viittaavat erilaisiin online-alustoihin ja sovelluksiin, jotka tarjoavat sisältöä ja interaktiivisia kokemuksia käyttäjille. Näitä palveluita ovat

esimerkiksi uutissivustot, digijulkaisut, streaming-palvelut (video ja ääni), sosiaalisen media alustat, tekoälysovellukset ja erilaiset mobiilisovellukset. Digitaaliset palvelut mahdollistavat sisällön jakamisen ja kuluttamisen uusilla tavoilla, tukien käyttäjien vuorovaikutusta ja tarjoavat uusia mainos- ja ansaintamalleja.

Osaamisen taso					
numero	1	2	3	4	5
selite	ei osaamista	osaan perusteet	hyvä osaaminen	erinomainen osaaminen	osaan kouluttaa muita

Osaamisen priorisointi					
Osaamisen taso					
numero	1	2	3	4	5
selite	Osaamista, joka saattaisi tuoda lisäarvoa tekemiseen	Osaamista, jota olisi hyvä löytyä joltain henkilöstöstä	Osaamista, joka oli hyvä olla suurimmalla osalla henkilöstöstä	Kriittistä osaamista, joka tulee olla osalla henkilöstöstä	Kriittistä osaamista, joka tulee olla kaikilla

Taulukko 1. Osaamisen kartoituksen ja tulevaisuuden osaamisen priorisointitasot kyselylomakkeilla

5.5 Gap-analyysi

Gap-analyysi eli kuiluanalyysillä selvitetään nyky- ja tavoitetilan välistä eroa vertaamalla niitä toisiinsa. Ratkaisuna pyritään löytämään tapoja kaventaa nyky- ja tavoitetilan välistä kuilua. Gap-analyysi on vertaileva prosessi, joka käsittää nykyisen arvioinnin kohteen suorituskyvyn potentiaaliseen tai toivottuun suorituskyvyn nähden. Se on kuin silta, joka yhdistää nykyisen toiminnan tilan, jossa ollaan, haluttuun tulevaisuuden tilaan. Prosessi auttaa tunnistamaan, mitä toimenpiteitä tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Miro 2023.) Gap-analyysi on perusteltu menetelmä tutkimuksessa, koska se auttaa tunnistamaan nykyisen ja halutun tilan väliset erot Kotimaan medialiiketoiminnan digiosaamisessa. Analyysi tarjoaa systemaattisen lähestymistavan osaamisen, prosessien ja suorituskyvyn nykytilan arviointiin verrattuna tavoitetilaan. Se auttaa tunnistamaan keskeiset puutteet ja kehityskohdeet, mikä on olennaista osaamisen kehittämisessä ja organisaation sopeutumiskyvyn parantamisessa. Edellisten perusteella muodostetaan uusi Kotimaan osaamisen kehittämisen ohjelma.

5.6 Benchmarking -aineiston keräys ja analysointi

Benchmarking on keskeinen käsite liiketoiminnassa, jota käytetään arvioimaan ja vertaamaan yrityksen, prosessien tai järjestelmän suorituskyyä vakiintuneisiin standardeihin tai parhaisiin käytäntöihin. Benchmarking on prosessi, jossa tunnistetaan, ymmärretään ja sovelletaan erinomaisia käytäntöjä ja prosesseja mistä tahansa organisaatiosta parantamaan omaa suorituskyyä. Benchmarking on menetelmä, jossa opitaan muiden parhaista

käytännöistä ja sovelletaan tätä tietoa oman suorituskyvyn parantamiseen. Benchmarkit toimivat viitekohtina ja arvioinnin perustana, auttaen objektiivisessa suorituskyvyn, laadun ja tehokkuuden vertailussa ja arvioinnissa. (Sekhar 2010.) Benchmarking on prosessi, jossa keskitytään muiden toimintatapojen ja saavutusten analysointiin.

Tässä menetelmässä tyypillisesti tarkastellaan menestyneitä organisaatioita oppiaksemme niiden onnistumisen tekijöistä ja ottaaksemme käyttöön muualla todistetusti tehokkaita käytäntöjä. Menetelmä on erityisen sopiva selkeästi määriteltävien kehityskohteiden parantamiseen. Ensin valitaan vertailukohteet eli ne organisaatiot, jotka ovat kyseisellä alueella edistyneempiä, esimerkiksi parempien tunnuslukujen tai maineen osalta. Benchmarking-prosessin jälkeen saadut tulokset analysoidaan kriittisesti ja luovasti, ja niitä sovelletaan omaan organisaatioon. (Ojasalo ym. 2015,186.)

Useissa kehittämissuhteissa keskeisenä tavoitteena on luoda ja edistää toimivia käytäntöjä. Viime aikoina on yhä enemmän alettu painottamaan, että näiden käytäntöjen määrittely tulisi perustua vahvaan todisteeseen niiden tehokkuudesta käytännössä. Tämä lähestymistapa tunnetaan näyttöön perustuvana toimintana. Pyrkimyksenä on käyttää menetelmiä, joiden tehosta on olemassa konkreettista todistusaineistoa. (Toikko & Rantanen 2009,149.) Tässä työssä benchmarkataan muutamia digiosaamisen kehittämisen ohjelmia, jotta saadaan vertailupohjaa digiosaamisen kehittämisen toteuttamiselle, osaamisen kehittämisen yhteistyökumppaneille sekä mahdollisille digiosaamisen osakokonaisuuksille.

Benchmark kohteena tässä opinnäytetyössä on käytetty Istekki Oy:tä ja haastateltu Human Resource Director Katja Patojokea. Istekki on julkisomisteinen osakeyhtiö, jonka asiakasomistajia ovat lukuisat hyvinvointialueet, kaupungit, kunnat ja kuntayhtymät. Istekissä työskentelee yli 1400 henkilöä, jotka ovat erikoistuneet terveydenhuollon, digitaalisten toimintaympäristöjen ja hyvinvoinnin turvaamiseen. Yritys valikoitui benchmarkattavaksi siitä syystä, että se on aloittanut vuoden 2022 aikana matkan kohti vieläkin parempaa ihmisten Istekkiä toimintakulttuurin muutosmatkan myötä.

Istekki lähti tunnistamaan noin viisi vuotta sitten oppivan organisaation ajattelua ja miten organisaation osaaminen koostuu yksilöiden osaamisesta Leenamajja Otalan ajatusten pohjalta. Ojala tunnetaan erityisesti oppivien organisaatioiden huippuosaajana Suomessa. Yrityksessä tunnistettiin, mitä osaamista siellä tulisi olla ja mihin suuntaan osaamista pitäisi kehittää. Samalla kehitettiin myös tietojärjestelmä osaamisen hallintaan. Istekki Oy:n Human Resource Director Katja Patojoki mainitsee, että osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen ei ole kuitenkaan tekninen hanke vaan se tulee suunnata ihmiseltä ihmiselle. Hän painottaa, että kulttuurinmuutos vaatii uskallusta ja uuden näköistä esimiestyötä, joka johdon pitää pystyä kertomaan esihenkilötasolle. Esihenkilöillä on

kehittämisessä iso rooli ja hän muistuttaa, että työ vaatii johtamista ja hankalienkin keskustelujen käymistä organisaatiossa. Muutos lähtee rakenteista ja siitä, että esihenkilöille muodostuu valta päättää, mutta myös halu kantaa vastuuta.

Yrityksellä on tällä hetkellä käytössään Guidin -alusta osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvointiin. Guidin kokoaa asiantuntemuksen, työhyvinvoinnin ja työn merkityksellisyyden arvioinnit, näkymät tuloksista, palvelut sekä strategiat yhdelle alustalle. Se mahdollistaa tiimien johtajien ja ryhmien havaita työntekijöiden henkilökohtaiset vaatimukset, käydä niistä avointa keskustelua ja ottaa kantaa niihin asianmukaisesti. Istekissä alusta on henkilöstölle suunnattu verkkokauppa, josta löytyy niin mielen hyvinvointiin, työergonomiaan kuin koulutuksiin, webinaareihin ja sisäisiin vertaisryhmiin liittyvää sisältöä. Guidinissa on myös helppo kyselytyökalu, jossa käyttäjä voi vastata esimerkiksi ravitsemukseen, uneen ja liikuntaan liittyviin kysymyksiin ja saa käyttöönsä vastauksiinsa perustuvan indeksin, jonka mukaan ohjelma ehdottaa henkilölle sopivia koulutuksia tai verkkokaupassa olevia kokonaisuuksia. Ohjelma mahdollistaa myös henkilöstön palkitsemista tai henkilöstöeduista tiedottamista.

Patojoki painottaa, että osaamisen kartoittaminen henkilöstöltä muodostaa valtavat odotukset – se antaa luvan odottaa, että henkilöstöä myös tulevaisuudessa kehitetään niillä osa-alueilla, mitä vastaaja on kokenut itselleen tarpeelliseksi. Hän toteaa myös, että osaamisen kehittäminen ei ole irrallinen osa vaan olennainen osa johtamista. Kotimaan liiketoiminnassa tulisi miettiä digipankin perustamisen yhteydessä vastaavia toimintoja kuin Guidin -alusta tarjoaa Istekille. (Istekki Oy 2024.)

Toisena benchmark kohteena on käytetty Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen suunnitelmaa digikyvykkyyden ja -osaamisen kasvattamiseen. Suunnitelma valikoitui benchmark kohteeksi siitä syystä, että siitä voidaan tunnistaa useita avainelementtejä, jotka ovat olennaisia onnistuneen digikehitysohjelman luomisessa, kuten kartoitus, profilointi, monimuotoinen tuki ja koulutus sekä jatkuva arviointi. Tarkasteltu kehittämissuunnitelma antaa arvokkaita oivalluksia ja metodologioita, jotka voivat toimia vertailukohtana ja inspiraationa Kotimaan digiosaamisen kehittämiseksi.

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen digikyvykkyyden ja -osaamisen kasvattamiseen perustuu osaamiskartoitukseen, joka on kriittinen vaihe digiosaamisen kehittämisessä. Kartoitus mahdollistaa tarpeiden ymmärtämisen ja kehitystoimenpiteiden kohdentamisen tehokkaasti. Kehittämissuunnitelma nostaa esille neljä erilaista digiosaamisen profiilia, joiden avulla voidaan tuki ja koulutus entistä tarkemmin. Kotimaassakin voitaisiin jatkossa ottaa käyttöön vastaava profiloitumismenetelmä, jotta koulutus voidaan suunnitella ja toteuttaa yksilöllisten tarpeiden ja valmiuksien mukaisesti. Suunnitelmassa ehdotetut koulutuksen ja

tuen muodot, kuten digiklinikat, mentorointi ja jatkuva tuki ovat olennaisia digiosaamisen kehittämiseksi. Tämä monimuotoisuus tarjoaa joustavuutta ja mahdollistaa osaamisen kehittämisen eri tavoin oppiville henkilöille. Kotimaan kehittämissuunnitelmassa tulisi pyrkiä vastaamaan monipuolisuuteen. Lisäksi kehittämissuunnitelman mukaan osaamisen kehittämisen ei tulisi olla kertaluontoinen toimenpide, vaan prosessi, jota arvioidaan ja päivitetään säännöllisesti. Tämä lähestymistapa on tärkeä myös Kotimaassa, jotta voidaan varmistaa, että digiosaamisen kehittyminen pysyy ajan tasalla ja vastaa jatkuvasti muuttuvia tarpeita ja teknologian kehitystä. (Itä-Uudenmaan Hyvinvointialue 2023.)

6 Tuotos: Kotimaan digiosaamisen kehittämisen ohjelma

6.1 Digiosaamisen kehittämisen moduulit ja toteutustavat

Digiosaamisen kehittämisen osalta huomioitiin mediatoimialan tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet. Digiosaamisen kehittämisen keskeisinä osa-alueina mediatoimialalla nähtiin teknologiset muutokset ja niissä tarvittavat tiedot ja taidot. Media-alalla työtehtävät tulevat muuttumaan ja muutos liittyy vahvasti digitalisaatioon, teknologian kehitykseen ja uudenlaisiin liiketoimintamalleihin. Tekoälyn ja automaation käyttöönotto on yksi merkittävä muutoksen ajuri, joka muuttaa perinteisiä työtehtäviä ja luo uudenlaisia työnkuvia. Tässä muutoksessa korostuu tarve uudennlaiselle osaamiselle, kuten digitaalisen sisällöntuotannon taidoille ja kyvyille hyödyntää uusia teknologioita luovasti.

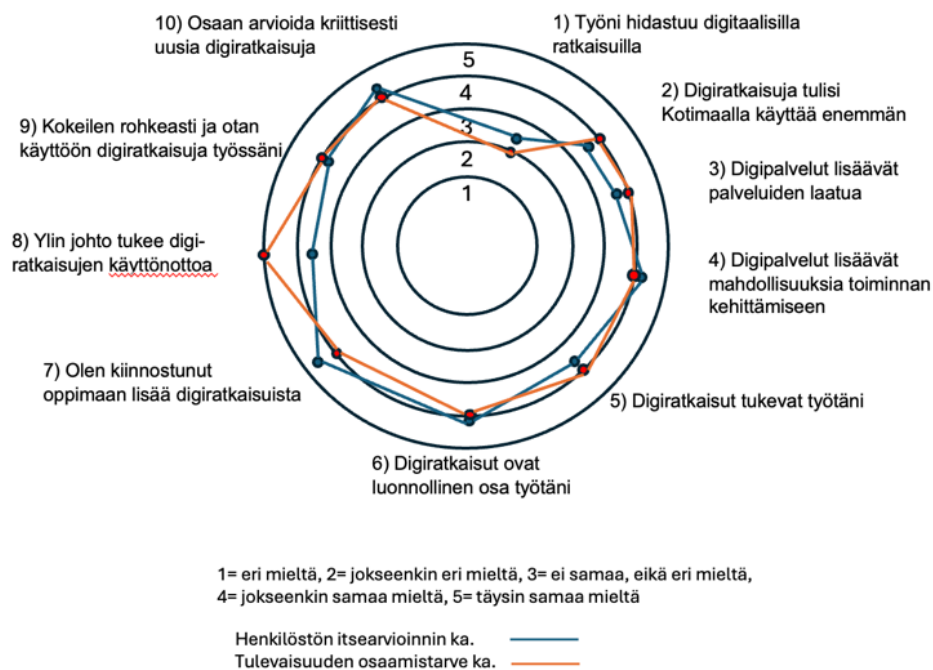
Mediaryitykset, kuten Kotimaa, joutuvat sopeutumaan jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön, mikä edellyttää työntekijöiltä joustavuutta, oppimisvalmiutta ja kykyä omaksua nopeasti uusia työvälineitä ja -tapoja. Työntekijöiden on pystyttävä jatkossa ymmärtämään ja hyödyntämään digitaalisen median tuomia mahdollisuuksia tehokkaasti. Digiosaamisen kartuttaminen tukee Kotimaan yrityskulttuurin kehittymistä luomalla oppivan organisaation kulttuurin, joka perustuu jatkuvaan oppimiseen, muutoksen hallintaan ja yhteisölliseen kehittämiseen. Yrityskulttuurissa korostuu jatkossa yksilöiden ja ryhmien kyky sopeutua ja reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin, ja kaikkien organisaation jäsenten osallistuminen ja sitoutuminen oppimisprosesseihin ovat keskeisiä asioita. Johdon tehtävänä on luoda oppimista tukeva ympäristö, joka sisältää avoimen kommunikaation, yhteisen vision jakamisen ja yhteistyön edistämisen. Oppivassa organisaatiossa arvostetaan virheistä oppimista ja jatkuvaa kehitystä tukevien käytäntöjen ja prosessien kehittämistä.

Henkilöstölle suunnattu digiosaamisen ja asenteiden kartoituskysely tehtiin maaliskuun 2024 alussa sähköpostitse Kotimaan henkilöstölle. Kyselyllä kartoitettiin henkilöstön mielenkiintoja ja näkemyksiä digitaalisista ratkaisuista Kotimaan toimintaympäristössä. Lisäksi kysyttiin Kotimaassa olemassa olevien ja käyttöönotettavien ohjelmien koulutustarpeista. Kysely kattoi digikyvykkyyksien kartoittamisen lisäksi myös näkökulman Kotimaan henkilöstön asenteesta ja innostuksesta digipalveluihin. Kysely toteutettiin sähköisesti ja vastaukset annettiin anonyymisti. Lisäksi esimiehiltä kysyttiin samoista aiheista, mutta mitaten tulevaisuuden osaamisen ja kyvykkyyksien tasoa. Tulevaisuuden osaamistarpeiden ja olemassa olevan osaamisen välillä tehtiin GAP-analyysi, joka kuvattiin timanttimalilla. Analyysin perusteella tehtiin ylätasoinen koulutussuunnitelma ja määriteltiin muut tarpeet.

Vastauksia saatiin yhteensä kymmenen ja kyselyn vastausprosentti oli 77 %. Toteutetun kyselyn perusteella henkilöstö ymmärtää työelämässä menestymisen vaativan jatkuvaa

kehittymistä ja uuden oppimista. Tämä heijastui korkeasta keskiarvosta väittämässä, joka korostaa kehittymistä ja uuden oppimisen merkitystä. Suhtautuminen tekoälyn käyttöön vaihteli vastaajilla, mutta keskimääräinen asennoituminen oli positiivista. Voidaan todeta, että vastaajilla oli avoimuutta uuden teknologian hyödyntämiseen, mutta samalla oli myös tarve lisätä ymmärrystä ja tietoisuutta tekoälyn mahdollisuuksista (kuvio 7). Muutoin henkilöstön mielipiteet digitaalisista ratkaisuista jakautuivat. Suuri osa (70 %) uskoo, että digitaaliset ratkaisut tukevat heitä työssään ja ovat luonnollinen osa sitä, mutta samalla osa vastaajista koki, että digitaaliset ratkaisut hidastavat työntekemistä.

GAP-analyysi Mielipiteet ja näkemykset digiratkaisuista N= 10

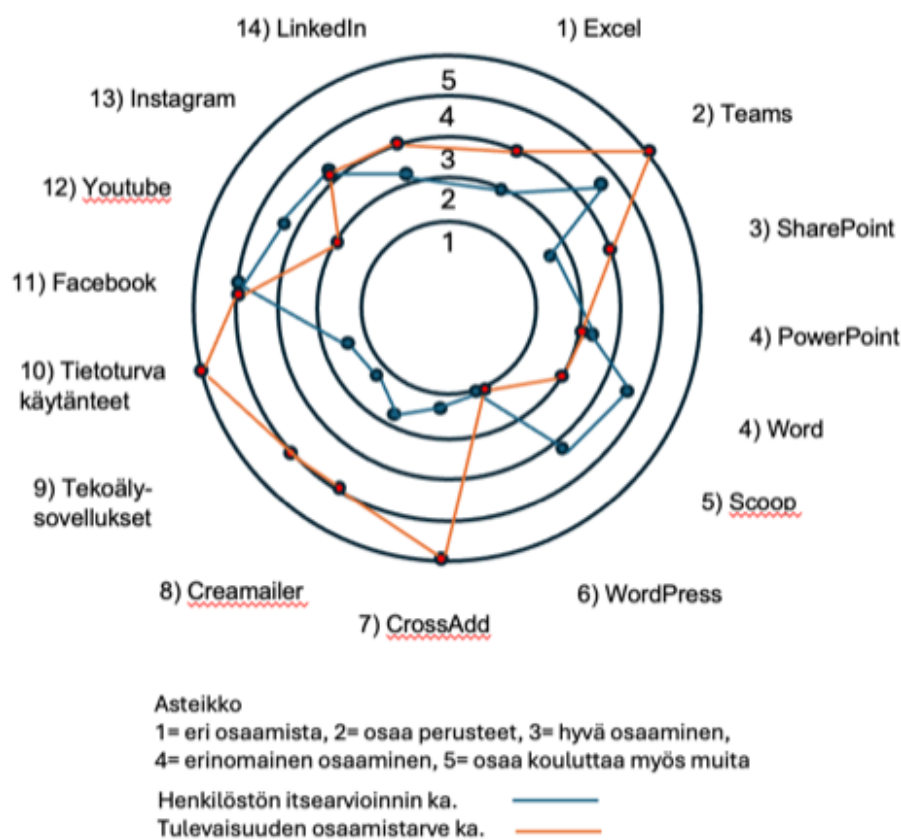


Kuvio 7. GAP-analyysi henkilöstön nykyisen asenteen ja tulevaisuuden digiosaamiseen asenteen välillä

Kartoituksessa kysytyjen ohjelmien osalta koulutustarpeet vaihtelivat, mutta on selkeää, että tietyissä ohjelmissa, kuten WordPress ja Creamailer on eniten kehittämisen tarvetta. Tämä oli tuloksena osaltaan ennakoitavissa, koska WordPress -ohjelmasta on muutama kuukausi sitten otettu käyttöön uusin ja laajennettu versio, jonka koulutus on vielä käynnissä. Myös tekoälysovellusten ja tietoturvakäytänteiden osaamisessa nähdään

kehittämisen varaa. Vastaajat korostivat tarvetta henkilökohtaiselle koulutukselle ja tuelle uusien ohjelmien käyttöönotossa. Oppiminen tapahtuu parhaiten, kun se on mukautettu yksilön tarpeisiin ja oppimistyyliin. Tekoälyn ja digitaalisten ratkaisujen käytössä korostettiin tarvetta ottaa huomioon journalistiset ja eettiset periaatteet. Tämä on erityisen tärkeää media-alalla, jossa sisällön laatu ja luotettavuus ovat keskeisiä tekijöitä.

GAP-analyysi Ohjelmien koulutustarpeet N= 10



Kuvio 8. GAP-analyysi henkilöstön nykyisten kyvykkyysien ja tulevaisuuden digiosaamiseen välillä.

Kyselyn perusteella ja tulevaisuuden digiosaamisen kartoittamisen perusteella muodostettiin Kotimaan digiosaamisen kehittämiseksi neljä eri toimenpidekokonaisuutta (kuvio 9). Näistä ensimmäinen on tekoälyratkaisujen hyödyntäminen media-alalla-digikoulutus. Tekoäly on keskeinen teknologia digitaalisessa transformaatioissa. Gap-analyysin mukaan,

tässä osa-alueessa oli yksi suurimmista kuluista nykyisen osaamisen ja tulevaisuuden osaamistarpeen välillä (Kuvio 8). Koulutuksen tavoitteena on innostaa ja mahdollistaa uusien tekoälyratkaisujen käyttöön ja innovoida uusia tekoälyn käyttökohteita liiketoiminnassa. Toimenpiteenä pyydetään kolmelta eri ulkopuoliselta toimijalta tarjous koulutuksen järjestämisestä, koska organisaation tai konsernin sisältä eri löydy riittävää osaamista. Koulutuksen tulee sisältää sekä perusteet että edistyneet tekniikat, joiden avulla henkilöstö voi hyödyntää uusia työkaluja tehokkaasti. Koulutus sisältää myös käytännön harjoituksia, jotta oppiminen olisi mahdollisimman konkreettista ja sovellettavissa jokaisen työtehtäviin. Tähän koulutuskokonaisuuteen lisätään myös tieturvakäytänteiden kertaaminen, jossa oli myös nähtävissä suuri kulu. Tekoälysovellukset voivat olla alttiita monenlaisille tietoturvahille ja tieturvakäytänteiden ymmärtäminen auttaa tunnistamaan ja torjumaan uhkia. Kun organisaatiot voivat osoittaa korkeatasoisen tietoturvan ja tietosuojan, se lisää myös asiakkaiden ja sidosryhmien luottamusta toimijaan. Tekoälysovellusten turvallinen käyttö vahvistaa tätä luottamusta. Tietoturva ja tekoälyn käyttö ovat näin ollen läheisesti yhteydessä toisiinsa ja molempien osa-alueiden osaamisen kehittäminen on keskeistä turvallisuuden ja tehokkuuden varmistamiseksi.

Toisena toimenpiteenä perustetaan liiketoiminnan henkilöstölle yhteinen digipankki, johon lisätään ohjeita ja videoita itseopiskelun tueksi. Digipankki huomioi henkilöstön yksilölliset oppimistyyliä ja tarjoaa monipuolisia oppimisresursseja, kuten videoita, verkkokursseja ja webinaareja. Tähän pankkiin lisätään olemassa olevien järjestelmien ohjeistusta, käytön tuen videoita sekä tekoälyratkaisun digikoulutuksen ohjeita.

Kolmanneksi toimenpidekokonaisuudeksi muodostui viestintä. Henkilöstölle suunnattua viestintää digiosaamisen ratkaisusta ja mahdollisuuksista lisätään. Tätä kautta lisätään ymmärrystä ja tietämystä media-alan käytössä olevista ja uusista digipalveluista, jotta niiden käyttö sekä motivaatio käyttämiselle paranee. Henkilöstölle tarjotaan koulutuksia ja työkaluja myös oman viestinnän sujuvoittamiseksi organisaatiossa, kuten digitaalisen kommunikation ja tiimityöskentelyn tehostamiseen pikaviestisovellusten avulla. Lisäksi uusien digipalveluideoiden tai -innovaatioiden osalta palkitaan henkilöstöä. Viestinnän tehtävänä on myös pitää digiosaaminen kehittäminen koko ajan pinnalla, jotta sen kehittäminen ei jää arkisen tekemisen jalkoihin. Kehityskeskustelut ovat jatkossa myös keino seurata ja ohjata työntekijän kehityspolkua. Näissä kerran vuodessa tapahtuvissa kehityskeskusteluissa korotetaan lisäksi henkilön oma innokkuus ja halu opetella digikyvykkyyksien kehittämistä henkilökohtaisesti.

Neljäntenä toimenpidekokonaisuutena oli mittaaminen. Toimenpiteiden avulla lisätään organisaation digikyvykkyyksiä, -asennetta ja -osaamista. Tämä näkyy osaamisen

lisääntymisenä, joita mitataan toistuvilla sähköisillä kartoituksilla esimerkiksi vuoden välein. Näin varmistetaan, että tehtävät toimenpiteet ovat oikean suuntaisia ja vaikuttavia.



Kuvio 9. Toimenpidekokonaisuudet Kotimaan digiosaamisen kehittämiseksi.

6.2 Työkalut ohjelman toteuttamiselle

Erilaisia työkaluja ja menetelmiä yhdistämällä tuetaan sekä yksilön että organisaation digiosaamisen kehittyminen, vastaten työelämän muutoksiin ja digitaalisen transformaation haasteisiin. Kehittämällä ja tarjoamalla koulutuksia, jotka keskittyvät erityisesti digitaalisten välineiden ja palveluiden käyttöön, varmistetaan Kotimaan liiketoiminnalle tärkeiden digitaalisten palveluiden ja ohjelmien osaamisen lisääntyminen. Koulutuksilla ja valmennuksilla saavutetaan rakenteellista opetusta ja ryhmässä vertaistukea. Koulutustilaisuuksissa henkilöstöllä on mahdollisuus myös oman osaamisensa jakamiseen sekä muilta kollegoilta oppimiseen.

Ulkopuoliset kouluttajat ovat tärkeä resurssi digiosaamisen kehittämiseksi, kun on kyse erityisosaamisesta, kuten tekoälysovellukset. Ulkopuolisten kouluttajien avulla voidaan vastata nopeasti muuttuviin osaamistarpeisiin ja varmistaa, että henkilöstö saa ajantasaisen ja relevantin koulutuksen. Koulutusten lisäksi ulkopuolisten asiantuntijoiden panos voi olla arvokas myös tukimateriaalien, kuten ohjeiden ja videoiden kehittämisessä, jotka tukevat henkilöstön itseopiskelua ja osaamisen kehittämistä.

Itseopiskelua varten perustetaan henkilöstölle digipankki, joka mahdollistaa työntekijöiden joustavan oppimisen omassa tahdissa käyttäen verkon materiaalia hyväksi. Digipankkiin tallennetaan eri ohjelmien kirjallisia ohjeita ja videoita, joita pääsee tarvittaessa ajasta ja paikasta riippumatta hyödyntämään omaan tahtiin ja tarpeeseen.

6.3 Sisäinen viestintä ja ohjelman aloitus

Kotimaan osaamisen kehittämisen ohjelma brändätään KoKo-ohjelmaksi. Viestintä ja sisäinen markkinointi ovat keskeisiä tekijöitä ohjelman ylläpitämiselle organisaatiossa ja sen hyötyjen maksimoimiselle organisaatiossa. KoKo-ohjelmasta luodaan yhtenäinen ja innostava viesti, joka resonoi koko organisaation henkilöstön kanssa ja tukee yrityksen strategisia tavoitteita. KoKo-ohjelmalle luodaan tunnistettava visuaalinen ilme (kuvio 10), joka sisältää logon, värimaailman ja typografian. Tämä ilme tulee näkymään kaikessa ohjelmaan liittyvässä materiaalissa, kuten esityksissä, digipankissa ja muussa viestinnässä.

KoKo-ohjelmasta luodaan viestintäsuunnitelma, joka määrittelee, miten ja milloin tiedotus ja ohjelman toteutus tapahtuu. Näin varmistetaan, että kaikki työntekijät ovat tietosia ohjelman tavoitteista, höydystä ja edistymisestä. Yrityksen intraan luodaan konkreettisia tarinoita siitä, miten KoKo-ohjelma on vaikuttanut työntekijöiden osaamisen ja urakehitykseen. Menestystarinoiden jakaminen luo positiivista näkyvyyttä ohjelmalle ja kannustaa osallistumaan siihen. Lisäksi voidaan ottaa käyttöön palkitsemisjärjestelmä, joka tunnustaa ja palkitsee työntekijöitä, jotka ovat aktiivisesti osallistuneet KoKo-ohjelmaan ja hyödyntäneet uutta oppimaansa työssään. Tämä lisää motivaatiota ja sitoutumista ohjelmaan.

KoKo-ohjelma lanseerataan Kotimaan henkilöstölle pitämällä kick-off tilaisuus, jossa ohjelman tavoitteet, hyödyt ja sisältö esitellään innostavasti. Kick-off:ssa varmistetaan, että johto osallistuu ja ilmaisee tukensa ohjelmalle, korostaen sen strategista merkitystä organisaatiolle. Kick-off:ssa esitellään myös ohjelman kouluttajat ja asiantuntijat, mikä rakentaa luottamusta ja mielenkiintoa ohjelmaa kohtaan.



6.4 Mittarit

Digiosaamisen kehittämisen seuranta, vaikuttavuuden arviointi ja mittarointi ovat tekijöitä, jotka varmistavat kehitysohjelman tehoa ja sen myönteistä vaikutusta organisaation toimintaan. Näiden huolellinen suunnittelu ja toteutus auttavat määrittelemään kehitysohjelman arvoa ja sen vaikutusta niin yksilöön kuin koko organisaatioon. Seurannan tarkoituksena on varmistaa, että digiosaamisen kehittäminen etenee suunnitellusti ja tavoitteet saavutetaan. Oppimisen seurantaan voi käyttää digitaalisia oppimisalustoja, jotka mahdollistavat opiskelun seuraamisen reaaliajassa. Nämä alustat voivat tarjota analyyskejä osallistujien suorituksista. Lisäksi voidaan arvioida säännöllisesti henkilöstön suorituksia käytännön projekteissa ja tehtävissä, jotka liittyvät suoraan koulutuksen sisältöön. Tämä auttaa ymmärtämään, kuinka hyvin opittuja taitoja sovelletaan käytännössä.

Vaikuttavuutta voidaan arvioida vertaamalla taitojen tasoja ennen ohjelmaa ja sen jälkeen. Digiosaamisen kehittymistä seurataan säännöllisesti vuoden välein tehtävillä sähköisillä kyselyillä, jotta varmistetaan digiosaamisen oikeaan suuntaan kehittyminen ja nähdään, että tehtävät toimenpiteet osaamisen kehittämiseksi lisäävät organisaation digikyvykkyksiä, -asennetta ja -osaamista. Lisäksi voidaan mitata, miten digiosaamisen kehittäminen on vaikuttanut organisaation suorituskykyyn, kuten tuottavuuden parantumiseen, innovaatioiden lisääntymiseen tai prosessien tehostumiseen.

Tehokas mittarointi vaatii selkeästi määriteltäviä ja mitattavissa olevia indikaattoreita, jotka kuvaavat ohjelman tavoitteiden saavuttamista. Niitä voivat olla arvioinnin tulokset, jotka osoittavat henkilöstön digiosaamisen parantumista, havainnot, jotka viittaavat siihen, että henkilöstö soveltaa uusia taitoja ja tietoja työssään tai konkreettiset liiketoiminnan tulokset, kuten myynnin kasvu, kustannussäästöt tai asiakastytyväisyyden parantuminen, jotka voidaan suoraan yhdistää digiosaamisen kehittymiseen.

Tehokkaan seurannan, vaikuttavuuden arvioinnin ja mittaroinnin avulla KoKo-ohjelmasta voi tarjota tietoa sen tehosta, ohjata jatkuvaa parantamista ja osoittaa koulutusinvestointien arvon.

7 Yhteenveto ja pohdinta

7.1 Keskeiset tulokset ja pohdintaa

Kehityshankkeen lähtökohtana oli media-alan nopea digitaalinen murros ja sen asettamat haasteet Kotimaan medialiiketoiminnalle. Hankkeen tavoitteena oli tunnistaa tulevaisuuden osaamisen vaatimukset ja kehittää kohdennettu osaamisen kehittämisen ohjelma vastaamaan näihin tarpeisiin. Hankkeessa tunnistettiin neljä keskeistä aluetta: teknologiset muutokset, työelämätaidot, mediatyössä tarvittavat tiedot sekä taidot. Erityisesti korostui teknologien ja järjestelmien rooli, joka on keskeinen media-alan tulevaisuuden kilpailukyvyn kannalta. Tästä syystä kehittämishankkeeseen valikoitui digiosaamisen kehittäminen. Kehityssuunnitelman toteutus sisälsi koulutusmoduulit, jotka oli suunniteltu tukemaan henkilöstön kykyä hyödyntää digitaalisia työkaluja, sosiaalisen median alustoja ja data-analyysiä mediasisällön tuotannossa ja jakelussa. Lisäksi painotettiin muutosjohtamisen taitojen kehittämistä, jotta henkilöstö kykenee sopeutumaan jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön.

Kehittämishankkeen tuloksena luotiin konkreettisia toimenpiteitä ja koulutusmoduuleita, jotka auttavat Kotimaan organisaatiota kehittämään henkilöstönsä digiosaamista ja sopeutumaan tulevaisuuden media-alan haasteisiin. Kehityssuunnitelma tarjosi Kotimaalle työkalut henkilöstön digiosaamisen systemaattiseen kehittämiseen ja mahdollisti organisaation jatkuvan osaamistarpeiden arvioinnin ja päivityksen vastaamaan media-alan nopeasti muuttuvaa toimintaympäristöä. Kehittämishankkeen tutkimuksessa kävi ilmi, että digitaalisen muutoksen hallinta vaatii organisaatiolta paitsi teknologista osaamista, myös kulttuurista muutosta ja johtajuutta, joka tukee innovointia ja uusien toimintatapojen omaksumista. Media-alan tulevaisuudessa korostui tarve monialaiseen osaamiseen, jossa yhdistyvät teknologinen asiantuntemus, luovuus ja strateginen ajattelu.

Kehityshankkeen toteutuksessa tärkeäksi osoittautui jatkuvan oppimisen kulttuurin luominen, jossa henkilöstö kokee oppimisen ja kehittymisen osaksi työtään. Tämä edellyttää organisaatiolta sitoutumista, avointa viestintää muutoksen tarpeellisuudesta ja sen tavoitteista, sekä henkilöstön osallistamista muutoksen suunniteluun ja toteutukseen. Tutkimuksellinen kehityshanke tarjosi arvokkaita näkemyksiä ja menetelmiä, joilla Kotimaan liiketoiminta voi vastata media-alan digitaalisen murroksen asettamiin haasteisiin. Hankkeen tulokset korostivat henkilöstöjohtamisen, jatkuvan oppimisen ja digitaalisen osaamisen kehittämisen merkitystä organisaation menestyksen ja kilpailukyvyn kannalta. Kyselyn tuloksista ilmeni myös myönteisyys muutosta ja kehittymistä kohtaan. Tuloksista kävi ilmi, että nykyisellä henkilöstöllä on hyvä perusasenne uuden oppimiselle.

Digiosaamisen kehittämissuunnitelman luominen ja toteuttaminen Kotimaalle ei ole ainoastaan reaktiivinen vastaus media-alan murrokseen, vaan strateginen siirto, joka pyrkii turvaamaan organisaation tulevaisuuden kilpailukyvyyn. Teknologinen osaaminen, muutosvalmius ja jatkuva oppiminen muodostavat kolmijalan, jonka varaan Kotimaan media-alan tulevaisuuden menestys yhdessä tuotettujen merkityksellisten sisältöjen kanssa rakentuu. Tutkimuksessa korostettiin muutosjohtamisen tärkeyttä digitaalisen muutoksen hallinnassa. Tämä havainto on linjassa kirjallisuusosan kanssa, joka on osoittanut muutosjohtamisen merkityksen muutoksen tehokkaassa implementoinnissa. (Hamel & Prahalad 1994; Viitala 2014.) Muutosjohtamisen keskeinen rooli korosti tarvetta johtajuudelle, joka myös rakentaa ja ylläpitää kulttuuria, joka tukee jatkuvaa oppimista ja sopeutumiskykyä. Henkilöstön osallistaminen suunnitteluun ja toteutukseen on kriittistä muutoksen onnistumisen kannalta (Eklund & Viitasalo 2023.) Lähestymistapa edistää muutosvalmiutta, mutta myös lisää työntekijöiden motivaatiota ja tyytyväisyyttä ja vaikuttaa positiivisesti organisaation suoritus- ja kilpailukykyyn. Tulokset osoittivat, että organisaatioiden, jotka investoivat työntekijöidensä digitaalisiin taitoihin, on mahdollista parantaa kilpailukykyään ja innovaatiokykyään. Vaikka kirjallisuusosa painotti digitaalisen osaamisen merkitystä, työ toi esiin, että pelkkä osaamisen kehittäminen eri riitä. Organisaation on integroitava nämä taidot osaksi laajempaa strategista suunnitelmaa ja kulttuurista muutosta, jotta digiosaaminen voidaan hyödyntää tehokkaasti. Tämä haastaa yksinkertaistetun näkemyksen, jossa oletetaan, että teknologia-investoinnit automaattisesti johtavat parempiin tuloksiin. Työ laajensi teoriaa ehdottamalla, että digiosaamisen kehittäminen tulisi nähdä jatkuvana prosessina, joka yhdistää koulutuksen, työnteon ja strategisen johtamisen. Tämä lähestymistapa korostaa tarvetta holistiseen näkemykseen, joka ylittää perinteiset koulutusohjelmat ja yhdistää oppimisen osaksi jokapäiväistä työskentelyä ja organisaation kehitystä. Tutkimus osoitti, että digitaalisen osaamisen kehittäminen on monimutkainen, jatkuva prosessi, joka vaatii strategista suunnittelua ja kulttuurista muutosta. Löydös tukee näkemystä, että menestyvät media-alan yritykset eivät ainoastaan investoi uusimpaan teknologiaan, vaan myös varmistavat, että henkilöstöllä on kyvyt ja taidot käyttää resursseja tehokkaasti.

Kiteytykset (kuvio 11) tarjoavat selkeän yleiskuvan tutkimuksellisen kehittämishankkeen keskeisistä tuloksista ja osoittavat suuntaviivat Kotimaan sekä muiden vastaavien media-alan organisaatioiden digiosaamisen strategiselle kehittämiselle.



Kuvio 11. Tutkimuksen keskeiset tulokset

7.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tässä tutkimuksessa vastattiin kysymyksiin: Mitä on media-alan tulevaisuuden digiosaaminen? Alatutkimuskysymyksinä olivat: Mitä eri osa-alueita case yrityksen digiosaamisen kehittämisen ohjelman tulee sisältää? Minkälaista sopeutumiskykyä muutos case yrityksessä vaatii? (Kuvio 1)

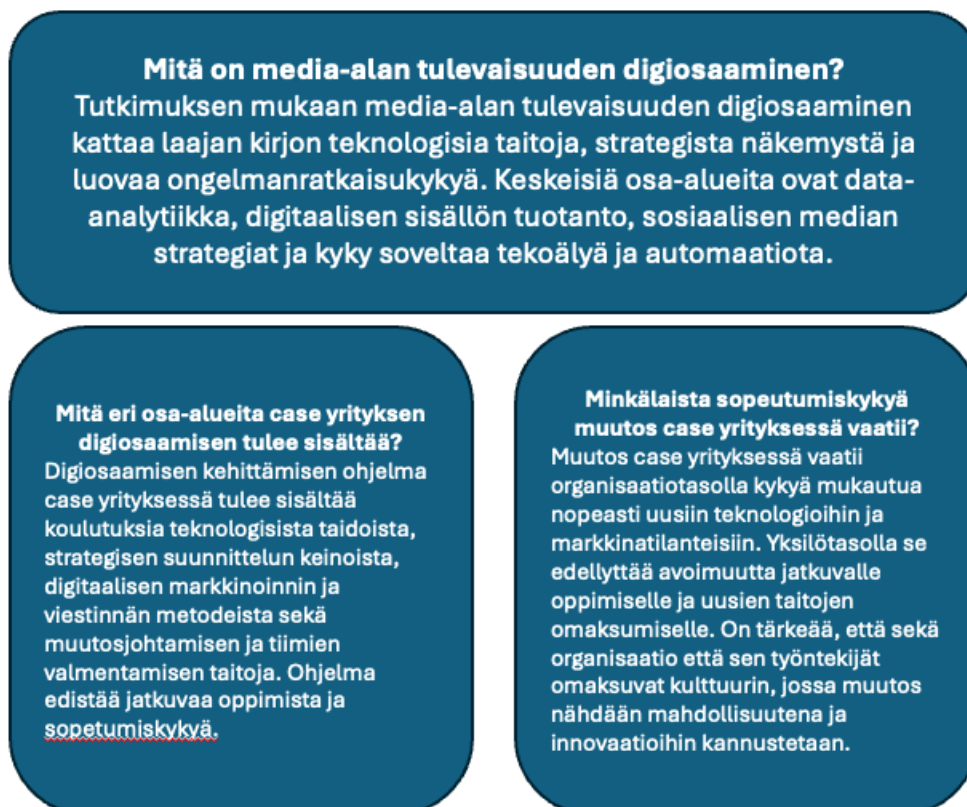
Kehittämishankkeessa keskityttiin media-alan tulevaisuuden digiosaamisen määrittelyyn ja sen kehittämiseen Kotimaan liiketoiminnassa. Tuloksena saatiin ymmärrys siitä, mitä digiosaaminen media-alalla tulevaisuudessa vaatii ja miten organisaatio voi sopeutua näihin muutoksiin. Media-alan tulevaisuuden digiosaaminen koostuu monipuolisesta yhdistelmästä teknologisia, strategisia ja luovia kyvykkyyksiä, jotka mahdollistavat innovatiivisen ja tehokkaan toiminnan digitaalisessa ympäristössä. Tämä kattaa laajan kirjon osa-alueita, mukaan lukien data-analyysit, sisällöntuotannon digitaaliset työkalut, digitaalinen markkinointi ja sosiaalisen median strategiat. Lisäksi tulevaisuuden digiosaamiseen kuuluu kyky ymmärtää ja soveltaa tekoälyä ja muita edistyneitä teknologioita, jotka muokkaavat media-alan maisemaa. Tärkeää on yksilöiden kyky sopeutua jatkuvasti kehittyviin teknologioihin, tunnistaa ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia sisällön tuottamisessa ja sen jakelussa sekä kyky analysoida ja hyödyntää dataa päätöksenteossa. Digiosaaminen ei ole pelkästään teknistä osaamista, vaan myös kyky johtaa ja hallita digitaalisen muutoksen prosesseja, edistää organisaation osaamisen kulttuuria ja kehittää uusia liiketoimintamalleja digitaalisessa ekosysteemissä.

Kotimaan digiosaamisen kehittämisen ohjelman sisältää monitahoisen lähestymistavan, joka kattaa sekä teknologiset että inhimillisen ulottuvuuden. Tämä tarkoittaa koulutusmoduuleita uusimmista teknologioista ja digitaalisista työkaluista, henkilöstön koulutusta digitaalisen median strategioissa, sisällöntuotannossa ja digitaalisen markkinoinnin menetelmissä. Lisäksi ohjelmaan kuuluu tekoälyn ja automaation soveltamisen periaatteet, data-

analyysin käytäntöjä ja tietoturvan perusteet. Ohjelma tukee henkilöstön kykyä sopeutua muuttuvaan digitaaliseen ympäristöön, rohkaisee innovointiin ja luovuuteen sekä vahvistaa ymmärrystä digitaalisen muutoksen vaikutuksista media-alalla. Myös johtajuuden kehittäminen digitaalisessa muutoksessa, muutosjohtamisen strategiat ja organisaation kulttuurin kehittäminen ovat olennaisia elementtejä.

Muutos Kotimaan liiketoiminnassa vaatii laaja-alaista sopeutumiskykyä, joka ulottuu yksilötasolta organisaatiotasolle. Yksilöiden on oltava valmiita oppimaan uusia taitoja, omaksumaan uusia teknologioita ja soveltamaan niitä työssään. Organisaation kulttuurin on tuettava jatkuvaa oppimista ja kokeilunhalua, samalla kun johtajuuden on oltava inspiroivaa ja tuettava muutosta. Henkilöstön on osoitettava joustavuutta, sopeutumista uusiin rooleihin ja työtehtäviin ja aktiivisesti osallistuttava muutosprosessiin. Muutoskyvykkyyden kehittäminen vaatii myös tehokasta viestintää, selkeää visiota tulevaisuuden suunnasta ja tarvittavien resurssien sekä tukirakenteiden tarjoamista.

Kiteytys tutkimuskysymyksiin tarjoaa yleiskuvan tutkimuksen pääkohdista ja tarjoaa suuntaviivoja media-alan organisaatioiden, kuten Kotimaan, digiosaamisen kehittämiseksi vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin (kuvio 12).



Kuvio 12. Kiteytetyt vastaukset tutkimuskysymyksiin.

7.3 Tulosten arviointi ja hyödyntäminen

Arvioitaessa tämän opinnäytetyön tulosten validiteettia ja reliabiliteettia, keskitytään tutkimuksen luotettavuuden kahteen ulottuvuuteen: tutkimuksen pätevyyteen ja tutkimuksen toistettavuuteen ja vakauteen. Näiden ulottuvuuksien tarkastelu auttaa ymmärtämään, kuinka hyvin tutkimus mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata ja kuinka johdonmukaisia tulokset ovat. Validiteetti kuvaan tutkimuksen pätevyyttä ja sitä, kuinka hyvin tutkimusmenetelmät ja -prosessit vastaavat tutkimuskysymyksiin ja tavoitteisiin. Tässä opinnäytetyössä validiteettiin vaikuttavat monet tekijät, sisältäen tutkimuksen kontekstuaalisen relevanssin, aineistonkeruumenetelmien soveltuvuuden ja analyysiprosessin perusteellisuuden. Tutkimuksen konteksti, media-alan digiosaamisen kehittäminen Kotimaan liiketoiminnassa, on ajankohtainen ja relevantti, mikä vahvistaa tutkimuksen validiteettia. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät, kuten workshopit ja haastattelut, mahdollistivat syvällisen ymmärryksen hankkimisen tutkimusaiheesta, mikä edistää tutkimuksen luotettavuutta. Analyysiprosessi, jossa hyödynnettiin sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä, auttaa varmistamaan, että tulokset ovat kattavia ja monipuolisia.

Tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ja prosesseja kuvataan yksityiskohtaisesti, mikä edistää tutkimuksen toistettavuutta. Aineistonkeruun standardointi, esimerkiksi käyttämällä strukturoituja haastatteluja ja työpajoja, auttaa varmistamaan, että aineisto on kerätty johdonmukaisesti parantaen reliabiliteettia. Analyysimenetelmien selkeä dokumentointi ja perustelu tutkimuksessa edistävät myös reliabiliteettia, sillä ne mahdollistavat menetelmien arvioinnin ja tulosten toistettavuuden.

Tulosten hyödyntäminen opinnäytetyössä kohdistuu useille eri tasoille organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää monipuolisesti Kotimaan digiosaamisen kehittämisohjelman suunnittelussa ja toteutuksessa. Tutkimuksessa tunnistettujen digiosaamisen tarpeiden pohjalta Kotimaassa kehitetään kohdennettuja koulutusohjelmia henkilöstölle ja tuloksia käytetään myös henkilöstön urakehityssuunnitelmien ja motivaatiojärjestelmien suunnittelussa, korostaen jatkuvan oppimisen merkitystä ja tarjoamalla mahdollisuuksia uuden oppimiseen. Digiosaamisen kehittämisohjelmaa koskevat tutkimustulokset tarjoavat perustan Kotimaan strategisen suunnittelun päivittämiselle varmistamiseksi, että yritys pysyy kilpailukykyisenä digitalisoituvassa mediaympäristössä. Koska Kotimaan henkilöstöstä tulee lähivuosien aikana henkilöstöä jäämään eläkkeelle, voidaan tutkimustuloksia käyttää hyväksi siten, että suunnataan rekrytointi oikeanlaisiin osajiin.

Tulokset tarjoavat lisäksi suuntaviivoja työympäristön ja työkuulttuurin uudistamiseen niin, että ne tukevat digitaalista osaamista ja innovatiivista työskentelytapaa. Tutkimustulokset voivat lisäksi korostaa yhteistyön ja verkostoitumisen merkitystä osaamisen kehittämisessä ja kannustaa organisaatiota rakentamaan ja hyödyntämään laajempia verkostoja. Tulosten hyödyntäminen edellyttää systemaattista lähestymistapaa, jossa tulokset integroidaan osaksi jatkuvaa kehittämistyötä, strategista suunnittelua ja päivittäistä johtamista. Tulokset tarjoavat arvokasta tietoa yrityksen päätöksenteon tueksi, mutta niiden vaikuttavuus riippuu niiden käytännön soveltamisesta organisaation toimintaan.

7.4 Havainnot kehittämistyöstä

Kehittämistyö korosti, että digiosaaminen media-alalla on monipuolinen ja jatkuvasti kehittyvä käsite, joka sisältää teknologisen osaamisen lisäksi myös strategista ymmärrystä ja luovaa ajattelua. Havainto tuki ajatusta siitä, että digiosaamisen kehittäminen vaatii kokonaisvaltaista lähestymistapaa, joka ylittää perinteiset koulutusmoduulit. Tämä työ toi esiin jatkuvan oppimisen ja sopeutumiskyvyn merkityksen media-alan nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Havainto vahvisti, että organisaatioiden tulee kehittää kulttuuria, joka kannustaa jatkuvaan uuden oppimiseen ja kokeilukulttuuriin, jotta voidaan pysyä ajan tasalla ja hyödyntää teknologian tuomat mahdollisuudet. Media-ala kehittyy nopeasti, mikä tarkoittaa, että digiosaamisen tarpeet voivat muuttua nopeastikin. Tutkimuksen tulokset saattavat vanhentua nopeasti, jos ne eivät pysty mukautumaan tulevaisuuden teknologisiin suuntauksiin ja markkinoiden muutoksiin. Tämä voi tehdä kehittämishankkeesta vähemmän relevantin tai tehokkaan pidemmällä aikavälillä.

Kehittämistyöstä kävi ilmi, että riittävien resurssien, kuten ajan, rahoituksen ja asiantuntijuuden varmistaminen on kriittistä digiosaamisen kehittämisen kannalta. Havainto korosti, että ilman tarvittavia resursseja kehittämishankkeet voivat jäädä toteuttamatta tai niiden vaikutukset voivat olla rajalliset. Kehittämishankkeen tuloksia ja vaikutuksia on tärkeä mitata ja seurata systemaattisesti. Selkeät mittarit ja säännöllinen seuranta mahdollistavat kehitystoimien arvioinnin, mahdollistavat jatkuvan parantamisen ja auttavat osoittamaan hankkeen arvon organisaatiolle. Lisäksi muutosjohtamisen rooli on keskeinen digiosaamisen kehittämisessä. Organisaation on hallittava muutosprosesseja tehokkaasti, käsiteltävä muutostavastarinta ja luotava positiivinen näkemys muutoksesta, jotta uudet toimintatavat ja teknologiat voidaan ottaa onnistuneesti käyttöön.

Tutkimuksen tulosten käytännön soveltaminen organisaation arkeen voi olla haasteellista. Hankkeen onnistuminen riippuu siitä, miten hyvin teoriaa ja tutkimustuloksia pystytään muuttamaan konkreettisiksi toimiksi ja muutoksiksi organisaatiossa. Mahdollinen heikkous on, jos tutkimustulokset jäävät liian teoreettisiksi tai niiden implementointi ei ota huomioon

organisaation yksilöllisiä tarpeita, resursseja ja kulttuuria. Digiosaamisen kehittäminen tulee vaatimaan sekä taloudellisia että inhimillisiä resursseja. Resurssien puute voi hidastaa kehitystä tai johtaa puutteelliseen toteutukseen. Lisäksi ilman selkeitä mittareita ja jatkuvaa seuranta on vaikeaa arvioida kehittämishankkeen todellista vaikutusta ja tehdä tarvittavia muutoksia prosesseihin. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa hankkeen tuloksellisuutta on vaikea osoittaa. Tunnistamalla ja tunnustamalla nämä ja muut mahdolliset heikkoudet, organisaatio voi ryhtyä toimenpiteisiin niiden ratkaisemiseksi tai riskien minimointiin.

7.5 Jatkokehittäminen

Hankkeessa tunnistettiin neljä keskeistä aluetta: teknologiset muutokset, työelämätaidot, mediatyössä tarvittavat tiedot sekä taidot. Näistä valikoitui ensimmäiseen vaiheeseen digikyvykkyyksien kehittäminen. Osaamisen kehittämistä tullaan jatkamaan Kotimaassa seuraavan kolmen alueen osalta myöhemmin.

Lisäksi Kotimaalle tulee kehittää esimies- ja johdon koulutusta, joka keskittyy muutoksen johtamiseen, innovatiivisen työskulttuurin rakentamiseen ja tiimien digiosaamisen kehittämiseen. Digitaalisen muutoksen johtamisen tavoitteena olisi antaa esimiehille työkalut ja menetelmät, jotka tukevat organisaation transformaatiota ja mahdollistavat joustavan sopeutumisen liiketoimintaympäristön tuomiin muutoksiin. Innovaatiokulttuurin edistämiseksi voidaan tarjota menetelmiä ja käytäntöjä, jotka auttavat esimiehiä luomaan ympäristön, jossa työntekijät kokevat voivansa tuoda esille uusia ideoita ja ratkaisuja. Muutosjohtamisen osalta voitaisiin keskittyä muutosjohtamisen periaatteisiin ja käytäntöihin, erityisesti miten hallita muutosvastarintaa ja miten viestiä muutoksista tavalla, joka sitouttaa työntekijät. Koulutus antaisi esimiehille valmiuksia luoda positiivinen suhtautuminen muutokseen organisaatiossa. Koronapandemian jälkeisessä työelämässä etätyön ja hybridityön merkitys on kasvanut. Tähän liittyvä koulutus keskittyisi parhaisiin käytäntöihin ja strategioihin, jotka tukevat tiimien tehokasta johtamista ja yhteistyötä etänä. Esimiehiä tulisi myös kouluttaa, miten hyödyntää data-analytiikkaa ja tekoälyä johtamisessa ja päätöksenteossa, prosessien tehostamisessa ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisessa. Koulutus auttaisi esimiehiä ymmärtämään, miten teknologiaa voidaan hyödyntää strategisesti organisaation kilpailukyvyn parantamiseksi.

Vaikka tämä opinnäytetyö tarjosi arvosta tietoa kvantitatiivisen tutkimuksen kautta, syvällisemmät kvalitatiiviset tutkimukset antavat yksityiskohtaisempaa tietoa henkilöstön kokemuksista, asenteista ja tarpeista. Haastattelut, fokusryhmät ja tapaustutkimukset tarjoavat mahdollisuuden tutkia yksilöiden kokemuksia ja näkemyksiä syvemmin, mikä tuottaa syvällisempää ymmärrystä osaamisen kehittämisen haasteista ja mahdollisuuksista organisaatiossa. Lisäksi tämän työn pohjalta voidaan toteuttaa tarkempia tutkimuksia erityisistä

teknologioista ja digitaalisista työkaluista, joita media-alan yritykset voivat hyödyntää. Tutkimalla tiettyjen teknologioiden käyttöönoton vaikutuksia ja parhaita käytäntöjä, organisaatio voi tehdä tietoon perustuvia päätöksiä uusien työkalujen valinnassa ja käyttöönotossa.

Kehittämistyön pohjalta luodut koulutusohjelmat tarjoavat pohjan vaikuttavuuden arviointiin ja jatkokehitykseen. Tulevaisuuden tutkimus keskittyy arvioimaan näiden ohjelmien konkreettista vaikutusta henkilöstön osaamisen kehittymiseen, työtehtävien suorittamiseen, työnantajamielikuvaan ja organisaation kilpailukykyyn. Jatkotutkimus keskittyy kehittämään ja testaamaan erilaisia muutosjohtamisen strategioita ja malleja, jotka tukevat tehokkaasti muutoksen hallintaa organisaatioissa. Tämä sisältää kommunikaation, sitouttamisen ja henkilöstön osallistamisen menetelmien syvällisemmän tarkastelun. Lisäksi vertailemalla eri organisaatioiden kokemuksia osaamisen kehittämisessä voidaan tunnistaa alakohtaisia eroja ja yhtäläisyyksiä. Tämä tarjoaa arvokkaita oivalluksia parhaiden käytäntöjen jakamiseen ja soveltamiseen laajemmin.

Kotimaan liiketoiminnan osaamisen kehittämisen ohjelman rinnalla tulee jatkossa kehittää yrityksen toisen liiketoiminnan eli Sacrumin osaamista. Kotimaan osaamisen kehittämisen ohjelmasta voidaan toteuttaa soveltuvien osien kokonaisuuksia myös toiseen liiketoimintaan kuten myös koko konserniin soveltuvien osien.

Lähteet

- Aikakausmedia. 2023. Näin Alma Talentin lehdissä käytetään tekoälyä. Viitattu 21.12.2023. Saatavissa rajoitetusti <https://www.aikakausmedia.fi/jasenille/artikkelit-ajankohtaista-jasenille/2023/kaannosjutut-kuvitukset-ja-optimoidut-otsikot-nain-alma-talentin-lehdissa-kaytetaan-tekoalya/>
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. Harvard business review, 55(5), 115–125.
- Bourton, S., Wigley, C., & Williams S. 2018. QuantumBlack, AI by McKinsey. Viitattu 12.10.2023. Saatavissa <https://medium.com/quantumblack/10-tips-for-leading-in-the-age-of-ai-d546f026b3fa>
- Darnell, E. 2013. Leading successful changes in your business Peakmake : a new model combining change management and change leadership. Viitattu 21.12.2023. Saatavissa: <https://web-s-ebsohost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fNzczMDY4X19BTg2?sid=b9ebb608-6dec-4a13-9f2c-9ac11c6bb573@redis&vid=0&format=EB&rid=1>
- Dignum, V. (2018). Responsible Artificial Intelligence. Springer.
- Dna Oyj. 2023. Teknologiatrendit 2024. Viitattu 21.12.2023. Saatavissa <https://oppaat.dna.fi/teknologiatrendit2024#Teknologia>
- Eklund, A., & Viitasalo, E. 2023. Osaamiskartta: osaamisen kehittäminen työelämässä (3. painos.). Brik Impact.
- Euroopan parlamentti. 2020. Tekoäly: mahdollisuuksia ja uhkia. Viitattu 11.10.2023. Saatavissa: <https://www.europarl.europa.eu/topics/fi/article/20200918STO87404/tekoaly-mahdollisuuksia-ja-uhkia>
- Gawdat M. 2023. AI Today, tomorrow and how you can save our world. Luento Nordic Business Forum 27.9.2023.
- Haasmaa, H., Hägg, M., Sillanpää, V., Tuominen-Thuesen, M. 2020. Media- ja viestintäalan osaamistarpeet. Opetushallitus raportit ja selvitykset 2020. Viitattu 22.12.2023. Saatavissa <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/media-ja-viestintaalan-osaamistarpeet>
- Hamel, G. & Prahalad, C K. 1994. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press.

Heinonen, M. 2023. Toimituksen johto – muutoksen moottori vai jarru. Media-alan tutkimussäätiö. Viitattu 28.11.2023. Saatavissa

https://www.mediaalantutkimussaatio.fi/wp-content/uploads/Loppuraportti_Newsroom-managers-and-innovation_2023_IlonaM.pdf

Hess, T., Benlian, A., Matt, C., & Wiesböck, F. 2016. How German media companies defined their digital transformation strategies. MIS Quarterly Executive, 15(2), 103–119.

Hoikka, M. 2023. Aikakausmedian artikkeli: Media-alan innovaatioennusteet 2010–2023: nämä olivat osuvimmat arviot ja suurimmat flopit. Viitattu 21.12.2023. Saatavissa <https://www.aikakausmedia.fi/ajankohtaista/ajankohtaista-aikakausmedioista/2023/media-alan-innovaatioennusteet-2010-2023-nama-olivat-osuvimmat-arviot-ja-suurimmat-flopit/>

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum

Istekki Oy, Human Resource Director Katja Patojoki. 2024. Benchmark haastattelu 28.3.2024.

Itä-Uudenmaan hyvinvointialue. 2023. Suunnitelma digikyvykkyyden ja -osaamisen kasvattamiseen. Viitattu 30.3.2024. Saatavissa https://innokyla.fi/sites/default/files/2023-06/Digikyvykkyyden%20ja%20osaamisen%20kehittämissuunnitelma%20%282%29_0.pdf

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kotter, J.P. 1996. Leading Change. Englanti: Harvard Business Review Press.

Lewin, S., Glenton, C., & Oxman, A. D. 2009. Use of qualitative methods alongside randomised controlled trials of complex healthcare interventions: methodological study. Bmj, 339.

Liikenne ja viestintävirasto Traficom. Uutismediatuki. Viitattu 31.10.2023. Saatavissa <https://www.traficom.fi/fi/viestinta/tv-radio-ja-muut-mediapalvelut/uutismediatuen-usein-kysytytjakysymyksiä?toggle=Kenelle%20avustusta%20voidaan%20myöntää%3F&toggle=Kuinka%20paljon%20valtionavustusta%20myönnetään%3F&toggle=Mihin%20kustannuksiin%20avustusta%20voi%20saada%3F&toggle=Miksi%20tämä%20valtionavustus%20jaetaan%3F>

Luukka, P. 2020. Pieni opas yrityskulttuurista. Leidenschaft. Viitattu 3.1.2024. Saatavissa <https://leidenschaft.fi/wp-content/uploads/2020/05/pieni-opas-yrityskulttuurista-2020-leidenschaft.pdf>

- Medialiitto. 2018. Medialiiton toimialastrategia. Viitattu 28.11.2023. Saatavissa https://www.media2030.fi/files/ugd/88acdf_2270d6f5ba7b411b8910564d7860c680.pdf
- MediaTyö2030-hanke. Ammattiliitto Pro, Suomen Journalistiliitto, Teollisuusliitto. Media-alan tulevaisuuden osaamistarpeet ja jatkuva oppiminen. Viitattu 27.12.2023. Saatavissa <https://www.medialiitto.fi/uusi-kasvu/toimenpiteet/mediatyo2030/>
- Miro, What is gap analysis? Viitattu 5.12.2023. Saatavissa <https://miro.com/strategic-planning/what-is-gap-analysis/#>
- Nartio J. 2023. Artikkelit Markkinointi & Mainonta -lehdessä. Tekoäly tuli – oletko valmis.
- Ojasalo K., Moilanen T., Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Pinjamaa, N. 2017. Media-alan digitalisaatio jatkuu. Directors'Institute Finland. Viitattu 30.12.2023. Saatavissa <https://dif.fi/teema-artikkelit/2017/q4-2017-hallitus-ja-liiketoimintamallit/media-alan-digitalisaatio-jatkuu/>
- Sacrum-Kotimaa Oy. Strategia, keskeiset tavoitteet ja hallitusmateriaali. Viitattu 19.12.2023. Saatavissa rajoitetusti.
- Sacrum-Kotimaa Oy. Tietoa meistä. Viitattu 28.11.2023. Saatavissa <https://www.kotimaa.fi/kotimaa-lehti/>
- Salmela-Aro, K. 2018. Motivaatio ja oppiminen kulkevat käsi kädessä. Teoksessa K. Salmela-Aro (toim.) Motivaatio ja oppiminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Sekhar, S. 2010. Benchmarking. Viitattu 5.12.2023. Saatavissa <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/94C94A923521#:~:text=According%20to%20American%20productivity%20and,APQC%2C%201993>
- Shaw, D. 2017. Managing people and learning in organisational change projects. Journal of Organizational Change Management. Viitattu 21.12.2023. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/JOCM-11-2016-0253/full/pdf>
- Ståhle, P. 1995. Oppiva organisaatio – menestyksen ehto. Aikuiskasvatus. Viitattu 30.12.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.33336/aik.92302>
- Tilastokeskus. Väestöennuste. Viitattu 28.11.2023. Saatavissa https://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn_2021_2021-09-30_tie_001_fi.html

Toikko, T., Rantanen, T, 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere University Press

Toivanen, M., Leppänen, A., & Kovalainen, A. 2012. Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa: Jännitteitä ja paradokseja. Työelämän tutkimus, 3–21.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy.
<https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9>

Yin, R.K. 2018. Case Study Research and Applications: Design and Methods. Sage Publications.