

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2024

Heidi Laine

**Esihenkilöiden tulevaisuuden  
transversaalien osaamistarpeiden  
tunnistaminen hybridissä  
toimintaympäristössä**



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Liiketoiminnan kehittäminen

2024 | 65 sivua

Heidi Laine

## Esihenkilöiden tulevaisuuden transversaalien osaamistarpeiden tunnistaminen hybridissä toimintaympäristössä

Tavoitteena oli saada tietoa esihenkilöosaamisen nykytilasta, tulevaisuuden tärkeimmistä transversaaleista osaamistarpeista sekä mielekkäistä esihenkilöosaamisen kehittämiskeinoista hybridityössä. Lopputuotoksena annettiin kehittämis ehdotuksia tulevaisuudessa tarvittavan transversaalien esihenkilöosaamisen tavoittelussa.

Aihe valikoitui, koska hybridityö on asettanut esihenkilöille uusia osaamisvaatimuksia. Aineistoa tarkasteltiin dokumenttianalyysin keinoin toimeksiantajan toimintaa ohjaavista asiakirjoista. Esihenkilöille toteutettiin Tulevaisuuden esihenkilöosaaminen vuonna 2030-kysely.

Toimintaa ohjaavat asiakirjat tukivat strategian osaamisen tavoitetilaa. Ongelmanratkaisu- ja johtamiskyky koettiin tärkeimmiksi osaamisiksi tulevaisuuden hybridityössä. Lisäksi johtamiskyvyssä koettiin eniten osaamisvajetta. Osaamistarpeissa esiintyi eroja viestintäosaamisessa kansainvälisissä toimintaympäristöissä ja yhteistyökyvyssä verkostoissa. Osaamisen kehittäminen yhdessä koettiin tärkeäksi.

Kehittämis ehdotuksissa suositeltiin ongelmanratkaisu- ja johtamiskyvyn sekä kansainvälisyys- ja verkosto-osaamisen edistämistä sekä osaamisen kehittymisen mahdollistamista erityisesti ryhmissä ja verkostoissa.

Asiasanat:

Esihenkilö, osaamisen kehittäminen, hybridi, strategia

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Business Development

2024 | 65 pages

Heidi Laine

## Identifying the future transversal competence needs of supervisors in hybrid work

The aim of the thesis was to acquire information about the current state of the supervisor competence and the most important transversal competence needs of the future, and meaningful ways to develop supervisor competence in hybrid work. The purpose was to produce development suggestions in order to achieve the supervisor transversal competence needed in the future.

The topic was chosen because hybrid work has set new competence requirements for supervisors. The material was collected through document analysis of the documents guiding the operations of the organisation. The Future Supervisor Competence 2030 survey was conducted for supervisors.

The documents guiding the operations of the organisation supported the strategy related to competence. Problem-solving and leadership skills were considered the most important competences in hybrid work in the future. In addition, the greatest competence gap was in leadership skills. The biggest differences in competence needs were in communication skills in international environments and in the ability to cooperate in networks. Developing competence together was considered important.

The development suggestions recommended paying particular attention to developing problem-solving and leadership skills, internationality and networking skills, as well as enabling competence development especially in groups and networks.

Keywords:

Supervisor, competency management, hybrid, strategy

# Sisältö

<b>Käytetyt lyhenteet tai sanasto</b>	<b>7</b>
<b>1 Johdanto</b>	<b>8</b>
1.1 Työn taustaa ja toimeksianto	8
1.2 Työn tavoitteet, tutkimusmenetelmät ja rajaus	9
1.3 Toimeksiantajaorganisaatio	11
<b>2 Tulevaisuuden osaaminen</b>	<b>13</b>
2.1 Osaaminen käsitteenä	13
2.2 Strategiasta osaamisen johtamiseen	16
2.3 Etäällä johtavan esihenkilön osaamisvaatimukset	20
2.4 Osaamistarpeiden muutokset	22
2.5 Jatkuvan oppimisen varmistaminen	26
2.6 Tehokkaat keinot osaamisen kehittämiseksi	28
<b>3 Tutkimuksen toteutus</b>	<b>33</b>
3.1 Tutkimusmenetelmät- ja kysymykset	33
3.2 Aineiston keruu ja analyysimenetelmät	34
<b>4 Tutkimuksen tulokset</b>	<b>39</b>
4.1 Dokumenttianalyysin tulokset	39
4.2 Kyselytutkimuksen tulokset	44
4.2.1 Vastaajien kuvaus	44
4.2.2 Esihenkilöosaamiset nyt ja tulevaisuudessa	46
4.2.3 Tulevaisuuden esihenkilöosaamisen kehittämis- ja tukikeinot	52
4.2.4 Henkilöstöjohtamisen haasteet nyt ja tulevaisuudessa	54
4.2.5 Tulosten luotettavuus	55
<b>5 Johtopäätökset</b>	<b>57</b>
5.1 Osaamisen johtamisen tavoitteet ja nykytila	57
5.2 Tulevaisuuden esihenkilöosaamiset hybridissä toimintaympäristössä	58
5.3 Tehokkaimmat esihenkilöosaamisen kehittämiskeinot	60

5.4 Kehittämisehdotukset ja jatkotoimenpiteet	61
---	----

<b>Lähteet</b>	<b>63</b>
----------------	-----------

## **Kuviot**

Kuvio 1. Osaamisen viitekehys (mukaeltu Campion ym. 2011, 232).	14
Kuvio 2. Osaamisen määrittely strategiasta kohti yksityiskohtaisempaa osaamista (mukaeltu Campion ym. 2011, 244).	15
Kuvio 3. Organisaation strategia ja osaaminen (eOsmo-työkirja, 2).	16
Kuvio 4. Interpersoonallisen ja Leadership-johtamisosaamisen jakautuminen eri osa-alueisiin (Nikander ym. 2022, 22–24).	23
Kuvio 5. Interpersoonallisen ja Leadership-johtamisosaamisen merkityksen kasvu eri osa-alueilla tulevaisuudessa (Nikander ym. 2022, 23–25).	25
Kuvio 6. Osaamisen rakentamisen osa-alueet (Kaijala & Tolvanen 2020, 169).	27
Kuvio 7. Eniten hajontaa aiheuttaneet tulevaisuuden transversaalit esihenkilöosaamiset sektoreittain.	50
Kuvio 8. Oman osaamisen arvioinnissa eniten hajontaa aiheuttaneet transversaalit esihenkilöosaamiset sektoreittain.	51

## **Taulukot**

Taulukko 1. Osaamisen kehittämisen tehokkaimmat keinot (Työn tulevaisuus 2019, 10).	29
Taulukko 2. Vastaajien sektori ja sukupuoli.	45
Taulukko 3. Johdettavien henkilömäärä ja henkilöstöjohtamiseen käytetty aika.	45
Taulukko 4. Transversaalit esihenkilöosaamiset hybridityössä vuonna 2030.	46

Taulukko 5. Transversaalien esihenkilöosaamisten nykytila.	48
Taulukko 6. Esihenkilön tulevaisuuden transversaalien osaamisen tärkeys suhteessa oman osaamisen nykytilaan.	49
Taulukko 7. Esihenkilöiden mielekkäimmät osaamisen kehittämisen keinot tulevaisuudessa.	53

## Käytetyt lyhenteet tai sanasto

Lyhenne	Lyhenteen selitys (Lähdeviite)
ESCO	European Skills, Competences, Qualifications and Occupations (European Commission 2024a)

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn taustaa ja toimeksianto

Alati muuttuva työntekemisen toimintaympäristö luo uusia vaatimuksia ja edellytyksiä henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Siirtyminen hybridiin toimintaympäristöön loi äkillisen tarpeen varmistaa myös etäällä johtavien esihenkilöiden riittävän osaamisen kehittämisen. Toimintaympäristön muutokset sekä etä- ja hybridityön lisääntyminen vaativat esihenkilöiltä uudenlaista osaamista, joka tukee vahvaa johtajuutta myös epävarmoissa ja vaikeissa tilanteissa. (Oleksa-Marewska & Tokar 2022, 1–4.) Esimerkiksi teknologian kehittyminen on helpottanut ja nopeuttanut työtehtävien hoitoa. Se ohjaa henkilöstön vapautuvia resursseja uusiin työtehtäviin. Etäjohtamisen, etäopettamisen sekä kaikenlaisen muun etätyöskentelyn kasvaessa toimintaympäristön vaatimukset muuttuvat kiihtyvällä tahdilla.

Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat yhä enenevässä määrin työelämän kehityskulkuun. Tulevaisuuden hybridissä toimintaympäristössä tarvitaan esihenkilöitä, joilla on kykyä ennustaa tulevia muutoksia sekä innovoida uusia ratkaisuja muutosten varalle. Se vaatii esihenkilöiltä jatkuvaa itsensäkehittämistä ja innostusta kehittää myös ympärillä olevaa toimintaympäristöä. Toisin sanoen esihenkilöiltä vaaditaan avoimuutta uudellisille ratkaisuille. (Oleksa-Marewska & Tokar 2022, 5–6.)

Osaamista pitää kehittää jatkuvasti, jotta henkilöstöstä tulisi valmiimpia tulevaisuuden työelämän uusille vaatimuksille. Huolta kuitenkin aiheuttaa se, miten henkilöstö pystyy oppimaan jatkuvasti uutta ja ylläpitämään osaamistaan riittävällä tasolla. Hämmennystä voi aiheuttaa myös se, kenen vastuulla osaamisen ja osaamistarpeiden seuranta organisaatiossa loppujen lopuksi on.

Opinnäytetyön aihe sisältyy työelämälähtöisesti liiketoiminnan kehittämiseen toimeksiantajaorganisaatiossa. Tutkimuksen tarvetta korostavat etäjohtamisen lisääntyminen, osaamisen johtamisen kasvaneet vaatimukset, tulevaisuuden osaamistarpeiden heikko ennakoitavuus sekä tiedon puute tehokkaista



osaamisen kehittämisen keinoista. Toimeksianto liittyy organisaation tarpeeseen varautua paremmin tulevaisuuteen tekemällä nykyhetkessä sellaisia päätöksiä, jotka ohjaavat sen toimintaa kohti haluttua suuntaa strategialähtöisesti. Organisaatio haluaa varmistaa, että osaamista kehitetään sen mukaan, mitä sen eri yksiköt tarvitsevat perustehtävien hoitamista varten. Siksi tulevaisuuden varalle pitää miettiä tarkasti, miten aika saadaan riittämään työntekemisen lisäksi jatkuvaan oman osaamisen kehittämiseen.

Organisaatio haluaa osaavan henkilöstön, joka koostuu oman alansa huippuasiantuntijoista. Osaavalla henkilöstöllä se haluaa vaikuttaa myönteisesti myös työnantajakuvaansa. Se haluaa näyttäytyä yhä houkuttelevampana työnantajana etenkin ulkopuolisille työnhakijoille. Näiden tavoitteiden vuoksi organisaatio tarvitsee tarkempaa tietoa siitä, millä keinoin se pystyy tunnistamaan henkilöstönsä tulevaisuuden osaamistarpeet tehokkaammin ja ajoissa.

## 1.2 Työn tavoitteet, tutkimusmenetelmät ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella toimeksiantajaorganisaation osaamisen johtamisen nykytilaa, kartoittaa esihenkilöiden tulevaisuuden osaamistarpeita hybridissä toimintaympäristössä sekä tutkia toimivia keinoja tärkeimpien osaamisalueiden ja -tarpeiden kehittämiseksi.

Tutkimuskysymysten avulla selvitetään, millainen osaaminen organisaatiossa on tulevaisuudessa tavoiteltavaa ja miten se pystytään saavuttamaan:

- Mikä on osaamisen johtamisen nykytila toimeksiantajaorganisaatiossa?
- Mitä osaamisia esihenkilöiden tulisi kehittää kohti vuoden 2030 hybridit toimintaympäristöt huomioiden?
- Millä keinoilla esihenkilöt mieluiten kehittävät esihenkilöosaamistaan tulevaisuudessa?

Opinnäytetyön lopputuotoksena annetaan kehittämissuhteita siihen, miten tulevaisuudessa tarvittava osaaminen saavutetaan.

Opinnäytetyön aihe rajataan teoriaosuudessa esitettyjen esihenkilön tulevaisuuden osaamistarpeiden lisäksi ESCO -osaamishierarkiassa alimpana olevaan transversaaliin osaamiseen, niin sanottuun laajaan ja monialaiseen pehmeämpään taitoon ja osaamiseen. Transversaali osaaminen nähdään henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen kulmakivenä ja välttämättömänä osana ammatillisen osaamisen kehittämistyössä. Transversaali osaaminen koostuu kuudesta suppeamman tason ydin-, perus- sekä pehmeästä taidosta. (European Commission 2024e; European Commission 2024f.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään niistä neljään alla lueteltuun (European Commission 2024f)

- ydintaidot ja -osaaminen, kuten kanssakäymiseen ja itsensäkehittämiseen tarvittavaa kielitaitoa ja kykyä hyödyntää digitaalisia järjestelmiä ja sovelluksia
- ajattelutaidot ja -kyvyt, kuten kyky luovaan ja innovoivaan ajatteluun, ongelmanratkaisuun sekä organisoimiseen
- itsehallintataidot ja -kyvyt, kuten halu oppia, myönteinen asenne sekä kyky tehokkaaseen työskentelyyn
- sosiaaliset ja viestintätaidot ja -osaaminen, kuten johtamistaidot ja yhteistyökyky.

Opinnäytetyössä käytetään käsitettä ”tieto” (knowledge) kuvaamaan asioita, jotka perustuvat työelämän tosiasioihin, teoriaan sekä käytäntöihin. Tieto syntyy oppimisen tuloksena. (European Commission 2024b.) Käsitettä ”taito” (skill) käytetään, kun kyseessä on opitun tiedon soveltaminen työtehtävien suorittamiseen (European Commission 2024c). ”Osaaminen” (competence) osoittaa kykyä yhdistellä työelämässä, myös itsensäkehittämiseen liittyvissä asioissa, tietoa, taitoa sekä henkilökohtaisia kykyjä (European Commission 2024d).

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Tämä lähestymistapa valikoitui, koska opinnäytetyön aineistoa varten tarvittiin tutkitun teorian lisäksi tietoa toimiksiantajaorganisaatiosta sen omassa toimintaympäristössä (Ojasalo ym. 2015, 37, 54). Opinnäytetyön tietoperustan muodostaa alan

ammattikirjallisuus, aiheeseen liittyvät ulkomaiset artikkelit sekä toimeksiantajaorganisaation käytännöt sekä sen henkilöstön, etenkin HR-palveluiden, ammattitaito ja kokemus.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi valittiin määrällinen kyselytutkimus ja kirjalliseen materiaaliin keskittyvä laadullinen dokumenttianalyysi. Aineistoa kerätään toimeksiantajaorganisaation toimintaa ohjaavista asiakirjoista. Kerätystä aineistosta saadaan muodostettua selkeä kuva osaamisen ja osaamisen hallinnan nykytilasta toimeksiantajaorganisaatiossa. (Ojasalo ym. 2015, 136.) Dokumenttianalyysillä kerättyä aineistoa käytetään sähköisellä kyselytutkimuksella kerätyn aineiston lisänä ja tukena (Ojasalo ym. 2015, 114, 128).

### 1.3 Toimeksiantajaorganisaatio

Toimeksiantajaorganisaatio on Varsinais-Suomessa toimiva osakeyhtiö, joka työllisti keskimäärin 700 vakituista työntekijää vuonna 2023. Osaaminen on vahva osa sen strategiaa. Siinä osaamisen jakaminen ja lisääminen on ollut strategiakaudesta toiseen yksi ydinarvoista. Organisaation toimintaa ohjaa eri lakien ja strategian lisäksi henkilöstön osaamisen kehittämistä tukevat sektorikohtaiset ja organisaatiotasoiset suunnitelmat ja periaatteet.

Opinnäytetyön tarpeellisuus korostuu etätyöskentelyn kasvettua koronapandemian jälkeisenä aikana. Etäjohtaminen, -opettaminen ja -työskentely sekä hajautettu ja monipaikkainen työ ovat uudistaneet osaamisvaatimuksia kiihtyvällä tahdilla. Osaamisen johtaminen on yhä tärkeämpi osa liiketoiminnan kehittämistä. Aikaa säästyä ydintoimintoihin, kun osaamistarpeisiin pystytään varautumaan ennakoiden.

Työn tarpeellisuutta tuo esille myös jo kasvanut ja edelleen lähivuosina kasvava eläköityminen organisaatiossa. On tärkeää, että eläköitymisestä aiheutuvat muutokset osaamisessa eivät tule yllätyksenä. Organisaation pitää löytää resurssit reagoida uudentilanteisiin ajoissa ja kapasiteettia arvioida ennakkoon ja strategialähtöisesti, minkälaisia osaamistarpeita syntyy

osaamispoistuman myötä. Organisaation pitää tietää, mitä osaamista tarvitaan poistuvan osaamisen tilalle.

Tällä hetkellä kerätyn ja jäsennellyn osaamistiedon puute vaikeuttaa organisaatiota ennakoimaan, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja, mitä uusilta rekrytoinneilta pitäisi edellyttää. Tavoitteena on rekrytoida oman alansa huippuasiantuntijoita, ei löytää uutta työntekijää tekemään samoja töitä poistuneen tilalle. On tärkeää tunnistaa menestymiseen tarvittava osaaminen, mutta myös tunnustaa ettei kaikkea osaamista välttämättä enää tarvita.

Organisaatio on tehnyt merkittävää työtä henkilöstönsä osaamisen kehittämisen eteen. Sen strategia ei toteutuisi ilman asianmukaista osaamista. Organisaation strategia, suunnitelmat ja periaatteet osoittavat, että osaamisella on keskeinen rooli sen toiminnassa. Aihetta on tutkittu aiemmin ja toimenpiteisiin on ryhdytty. Helmikuun 2024 aikana toteutetusta henkilöstökyselystä selvisi positiivisia tuloksia: henkilöstö koki johtamisen tasalaatuisuuden eri osaamisalueilla parempana kuin aikaisempina vuosina. Tässä opinnäytetyössä aiheen tutkintaa jatketaan syvemmin.

Opinnäytetyön tarpeellisuus kiteytyy tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamiseen, osaamisen kehittämiskeinojen selvittämiseen sekä ennakoivan toiminnan vahvistamiseen. Opinnäytetyön tuloksia voidaan parhaassa tapauksessa hyödyntää myös uuden strategian toteuttamisessa.

Organisaatiossa valmistaudutaan uuteen sopimuskauteen parasta aikaa viimeistelemällä strategisia teemoja ja toimintaohjelmien sisältöjä vuosille 2025–2028.

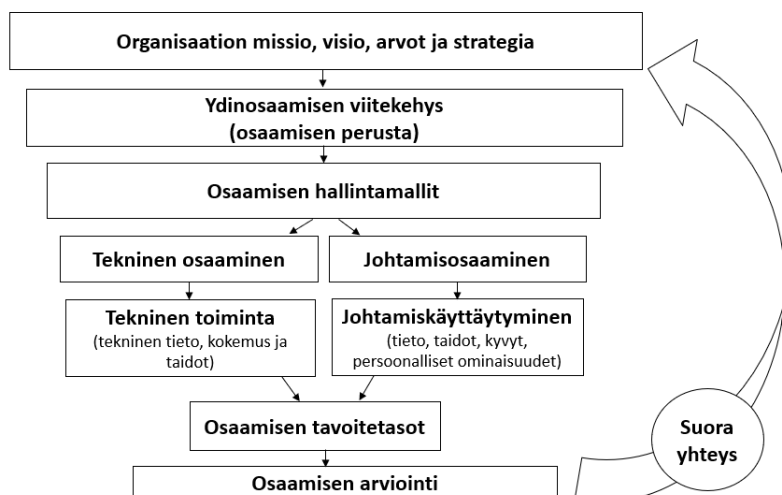
## 2 Tulevaisuuden osaaminen

### 2.1 Osaaminen käsitteenä

Osaamiseen liittyen on tärkeä tunnistaa opinnäytetyössä käytettävien keskeisten käsitteiden määritelmät. ”Tieto” (knowledge) kuvaa asioita, jotka perustuvat työelämän tosiasioihin, teoriaan sekä käytäntöihin. Se syntyy oppimisen tuloksena. (European Commission 2024b.) ”Taito” (skill) tarkoittaa opitun tiedon soveltamista työtehtävien suorittamiseen (European Commission 2024c). ”Osaaminen” (competence) osoittaa kykyä yhdistellä työelämässä sekä itsensäkehittämisessä tietoa, taitoa sekä henkilökohtaisia kykyjä (European Commission 2024d).

Transversaali osaaminen on laajaa, monialaista sekä pehmeämpää taitoa ja osaamista, jota tarvitaan etenkin itsensäkehittämisessä. Ammattillisen osaamisen kehittäminen edellyttää transversaalien osaamisen eri osa-alueiden (ydin-, perus- sekä pehmeät osaamiset) hallitsemista. Transversaalit osaamiset edistävät muun muassa kykyä kanssakäymiseen muiden kanssa sekä kykyä säädellä ja ohjalla omaa käytöstä eri tilanteiden mukaan. (European Commission 2024e; European Commission 2024f.)

Organisaation on saatava henkilöstönsä koko osaamiskapasiteetti hyödynnettyä, jotta se pystyy säilyttämään kilpailukykyänsä riittävällä tasolla (Dobrica 2021, 28). Tosin Niehausin ym. (2023) mukaan henkilöstön riittävän osaamistason saavuttaminen ei yksistään takaa organisaatiolle kilpailuetua etenkin pitkällä aikavälillä. Niehaus ym. uskovat, että se vaatii organisaatiolta enemmän jatkuvaa ja pitkäjänteistä sitoutumista asiaan. (Niehaus ym. 2023, 2–3.) Kuviossa 1 esitetty Championin ym. (2011, 232) näkemys osaamisen viitekehiksestä ja sen linkityksistä organisaation eri osa-alueisiin, etenkin strategiaan, osoittaa, miten laajasta kokonaisuudesta tosiasiaissa onkaan kyse.



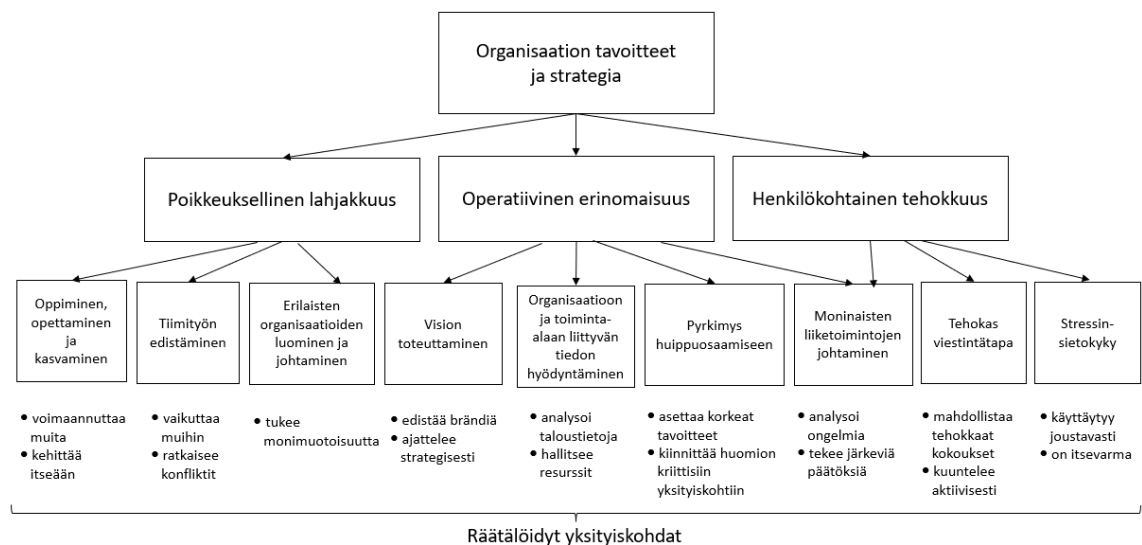
Kuvio 1. Osaamisen viitekehys (mukaeltu Campion ym. 2011, 232).

Kuviosta 1 ilmenee Campionin ym. (2011, 256) ajatus siitä, miten työelämän osaaminen koostuu monesta eri tekijästä. Osaaminen kuvaa muun muassa henkilön tietotaitoa, kuten koulutusta tai työkokemusta (Kaijala & Tolvanen 2020, 57). Campion ym. (2011, 256) kuvailevat työelämän osaamista ensisijaisesti onnistuneisiin työsuorituksiin luotaaviksi asioiksi. Miranda ym. (2017, 52) jakavat Campionin ym. (2011) näkemyksen ja kutsuu tällaista osaamista ammatilliseksi taidoksi, jossa eri osaamisia yhdistämällä pyritään onnistumaan työtehtävissä. Kaijala ja Tolvanen (2020) näkevät taidon nimenomaan kykyä tehdä asioita hyvin. He lisäävät keskusteluun myös kyvykkyyden, jolla tarkoitetaan kykyä hyödyntää olemassa olevaa osaamista. (Kaijala & Tolvanen 2020, 57.) Memonin ym. (2022, 4) näkemys on, että onnistuneen työtehtävän suorittamiseen vaaditaan aina myös sellaista osaamista, joka mahdollistaa työn toteutuksen tehokkaasti.

Dobrica (2021) kuvaa osaamista monimuotoiseksi. Se voi ajoittain olla taustalla näkymättömissä olevaa tiedostamatonta ja aiemmasta kokemuksesta kumpuavaa tietoa. Sellaista tietoa, joka nousee esille usein vasta poikkeavissa tilanteissa, kuten ongelmanratkaisutilanteissa. Dobrica (2021) uskoo tämänkaltaisen hiljaisen tiedon olevan välillä vaikeaa tuoda esille työelämässä. Sen vuoksi hiljaista tietoa on myös vaikeampi verrata työhön tarvittavaan ammatilliseen osaamiseen. (Dobrica 2021, 27.)

Dobrican (2021) näkemystä monimuotoisesta osaamisesta vahvistaa Mirandan ym. (2017) osaamisen kuvaus kahdella eri tavalla. Mirandan ym. (2017) mukaan osaaminen voi yhtäältä kuvata kykyä toimia tehokkaasti erilaisissa tilanteissa. Silloin työsuoritusta voidaan arvioida, muttei mitata. Miranda ym. (2017) toteavat, että osaamista voidaan toisaalta myös mitata. Silloin kyseessä on taidot, tiedot ja asenteet. (Miranda ym. 2017, 52.)

Dobrican (2021, 34) mukaan osaaminen pitää käsittää ennen kaikkea yksilöllisenä kokonaisuutena ja resurssina, jonka avulla voidaan tuottaa lisää osaamista. Miranda ym. (2017, 52) toteavat tällaisen osaamisen koostuvan usein persoonallisista ominaisuuksista, kuten arvoista, motivaatiosta sekä käytöksestä. Kuvio 2 vahvistaa Dobrican (2021), Championin ym. (2011) ja Mirandan ym. (2017) näkemykset siitä, miten osaaminen rakentuu monen eri tekijän muodostamasta kokonaisuudesta niin organisaation tavoitteiden kuin yksilön kykyjen pohjalta. Kuviossa 2 esitetään, miten osaamista voidaan räätälöidä hyvinkin pikkutarkasti organisaation tavoitteiden mukaisiksi.



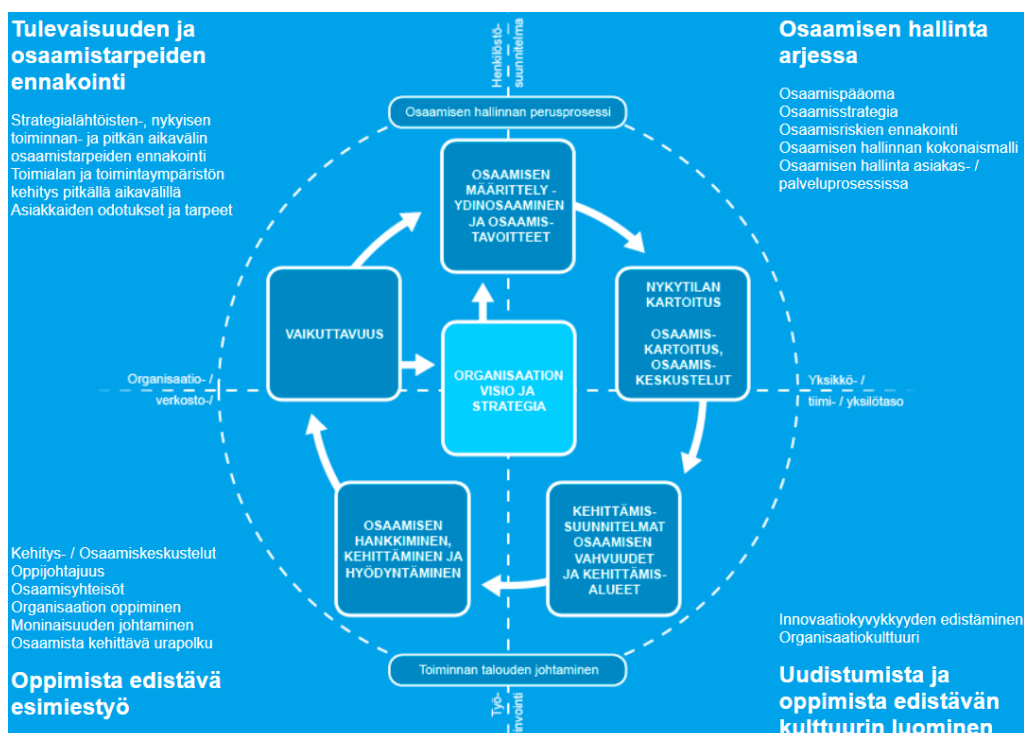
Kuvio 2. Osaamisen määrittely strategiasta kohti yksityiskohtaisempaa osaamista (mukaeltu Champion ym. 2011, 244).

Kuviossa 2 Champion ym. (2011) koostavat työelämän osaamisen yleisiin perustietoihin ja -taitoihin, työtehtävien edellyttämiin erikoisosaamisiin, kyvykkyyden hyödyntää osaamista sekä persoonallisiin ominaisuuksiin.

Campion ym. (2011) painottavat lisäksi, että esihenkilöasemassa olevilta edellytetään aina myös johtamiseen liittyviä osaamisvaatimuksia. (Campion ym. 2011, 245–247.) Seuraavaksi tutkitaan osaamiseen luotaavia johtamismenetelmiä sekä sitä, minkälaista osaamista johdolta edellytetään hybridissä toimintaympäristössä.

## 2.2 Strategiasta osaamisen johtamiseen

Niehausin ym. (2023) mukaan organisaation johdon on laadittava sellainen strategia, joka parantaa sen kykyä mukautua äkillisesti muuttuviin olosuhteisiin. Niehaus ym. uskovat, että organisaation johto voi kääntää yllättävätkin muutokset sen toimintaympäristössä omaksi edukseen toimivan strategian avulla. (Niehaus ym. 2023, 1.) eOsmo -työkirjassa (2021) kuvataan, miten osaamisen johtamisen kokonaisuutta sitoo yhteen organisaation ytimessä oleva strategia niin osaamisen hallinnassa, osaamistarpeiden ennakoinnissa, kannustavassa esihenkilötyössä kuin uuden oppimisen edistämässä (Kuvio 3).



Kuvio 3. Organisaation strategia ja osaaminen (eOsmo-työkirja, 2).



Niehausin ym. (2023, 2) mukaan menestyvässä organisaatiossa on rakennettava ja ylläpidettävä kilpailuetua kehittämällä osaamista jatkuvasti. Kuvio 3 vahvistaa Niehausin ym. (2023) näkemyksen siitä, miten toiminnan jatkuvuudella saavutetaan organisaation strategiaa tukeva hallittu osaamisen kokonaisuus. Johto tekee oikeampia päätöksiä, kun se on ajantasalla henkilöstönsä osaamisista (Niehaus ym. 2023, 8). Hyvin laaditulla henkilöstöstrategialla johto voi vaikuttaa myönteisesti niin henkilöstökokemukseen kuin houkuttelevampaan työnantajakuvaan (Kaijala & Tolvanen 2020, 22–24).

Niehaus ym. (2023) toteavat johtamisen olleen pakkomuutoksen edessä koronapandemian vuoksi, kun työtä ei enää sido aika ja paikka samalla tavalla kuin ennen. Niehausin ym. (2023) mukaan nopea digitalisaation kehitys on saanut aikaan hyvinkin radikaaleja muutoksia työskentelytavoissa, kuten tekoälyn hyödyntämisen johtamistyössä. Niehaus ym. toteavat digitalisaation kehityksen vaikuttaneen suuresti nykypäivän johtamistapoihin. (Niehaus ym. 2023, 1–2.)

Teknologian nopeasta kehityksestä huolimatta Dobrica (2021, 29) kannustaa lähestymään johtamista ihmislähtöisesti. Myös Memon ym. (2022, 15) toteavat ihmislähtöisen strategian ja johtamistavan edistävän osaamisen hallintaa. Dobrica (2021, 29) tunnistaa organisaation toiminnan kannalta tässä kuitenkin haasteita, koska osaaminen nähdään usein vain yksistään strategiaa kohti vievänä voimavarana. Ihmislähtöinen johtaminen ei pidä toteutua pelkästään johdon ja työntekijän kahdenvälisenä suhteena. Johdon on kyettävä kytkemään ihmislähtöinen johtaminen osaksi monenkeskistä johtajuutta, jolloin sen pitää huomioida yksilön lisäksi organisaation toiminta, arvot sekä sen muut ydinasiat. (Kaijala & Tolvanen 2020, 89.) Haasteista huolimatta Dobrica (2021, 29) uskoo kaikenlaisen panostuksen osaamisen hallintaan edistävän organisaation arvonluontia ja menestystä.

Miten johto voi onnistua henkilöstönsä osaamisen johtamisessa alati muuttuvassa hybridissä toimintaympäristössä? Dobrica (2021, 31) uskoo, että johto, jolla on kokonaisvaltainen näkemys henkilöstönsä osaamisesta, niin

vahvuuksista kuin heikkouksista, onnistuu tässä työssä parhaiten. Johdon vastuulla pitää olla osaamisen arvioiminen ja päivittäminen organisaation tavoitteiden ja strategian mukaisiksi säännöllisin väliajoin (Campion ym. 2011, 257). Tässä arviointi- ja päivittämistyössä Kaijala ja Tolvanen (2020) suosittelevat johtoa ennakoimaan. Ennakointi tehdään nykypäivän tiedoilla, joten sitä tukemaan tarvitaan monipuolisesti eri näkökulmista lisätietoa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 160–161.) Kaijala ja Tolvanen (2020, 161) esittävät listan kysymyksiä, jotka auttavat johtoa tunnistamaan lähitulevaisuuden osaamistarpeita

- mitkä ovat strategian ainutlaatuisimmat ydinasiat eli mitkä osaamiset ovat tavoiteltavia 2–4 vuoden kuluttua?
- mitä esihenkilöosaamista tarvitaan, jotta kilpailusta selvitään voittajana?
- miten osaamista kehitetään?
- mistä puuttuva osaaminen hankitaan?
- onko turhaa osaamista?
- millä mittarilla osaamista seurataan?

Dobrican (2021, 31) mukaan johto onnistuu osaamisen hallinnassa parhaiten, kun se noudattaa ennalta sovittuja rooli- ja vastuunjakoja. Saavuttaakseen tavoitteensa, johdolla pitää olla toimivat yhteiset käytänteet ja toimintakulttuuri (Aaltonen ym. 2020, 265). Kaijala ja Tolvanen (2020, 23) suosittelevat johtoa täsmentämään käytäntöjä laatimalla yksityiskohtaiset ohjeet esimerkiksi osaamisen kehittämiseen liittyvistä periaatteista.

Dobrica (2021) uskoo, että oikeanlaisella vuorovaikutuksella saadaan selvitettyä osaamiskuilut, uusia osaamisia ja jopa organisaation sisällä olevien prosessien ongelmia. Dobrican mukaan johdon vastuulla on seurata kerättyä osaamistietoa, tunnistaa mahdolliset kehittämiskohdat, suunnitella niihin parannuksia ja tehdä päätöksiä puutteiden korjaamiseksi. (Dobrica 2021, 31.) Toisin sanoen, johdolla pitää olla sellaiset keinot käytössä, joilla se pystyy hyödyntämään organisaation toimintaan tarvittavaa osaamistietoa (Memon ym. 2022, 6). Osaamistarpeiden tunnistamisen keinoja tutkitaan tarkemmin luvussa 2.6 (Tehokkaat keinot osaamisen kehittämiseksi).

Johto voi luoda esimerkiksiään avoimen toimintaympäristön, jossa asenteet ja käytös osoittavat muutosmyönteisyyttä (Niehaus ym. 2023, 3, 8). Oikeanlainen tulevaisuuden osaaminen heijastuu koko henkilöstön toimintatapoihin samaan aikaan parantaen sitoutumista omaan työhön (Olekša-Marewska & Tokar 2022, 3–4). Samalla syntyy toimintaympäristö, jossa kannustetaan osaamisen kehittämiseen (Kaijala & Tolvanen 2020, 24). Niehaus ym. (2023) uskovat tämän toteutuvan, kun johto sitoutuu yhteiseen tavoitteeseen. Niehausin ym. mukaan johdon luotsaaman esimerkiksiäjohtamisen rinnalle tarvitaan lisäksi rutiineja ja vakiintuneita käytäntöjä. (Niehaus ym. 2023, 3.)

Santalaisen ja Baligan (2015) mukaan Niehausin ym. (2023) mainitsevien rutiinien ja vakiintuneiden käytäntöjen rinnalla johdon on sovellettava tulevaisuutta luovaa innovointia. He uskovat sen tuovan esille monipuolisempaa ja uutta osaamista, jonka avulla voidaan parantaa kykyä varautua tulevaisuuden toimintaympäristön epävarmuuksiin. Santalainen ja Baliga (2015) kokevat luotettavan tulevaisuuden osaamistiedon puutteen lisäävän epävarmuuksia toimintaympäristössä. Siksi osaamistietoja on syytä lähestyä myös avartamalla, jotta vielä nykyhetkessä piilossa olevat osaamiset saataisiin esille. (Santalainen & Baliga 2015.)

Campionin ym. (2011, 246) mukaan ajantasaisten osaamistietojen ansiosta johdolla on paremmat edellytykset tarjota henkilöstölleen oikeansisältöisiä koulutuksia paikkaamaan osaamispuutteita. Santalainen ja Baliga (2015) uskovat tämän onnistuvan sekä-että-tyyppisellä strategioinnilla, jota kutsutaan myös ”molempikätisyydeksi”. Siinä huomioidaan niin nykyhetken suoritustaso kuin tulevaisuuteen luotaava elinvoimaisuus. Toisin sanoen muutosta halutaan aikaan säilyttäen toiminnan jatkuvuus. Tämänkaltainen strategiointi edesauttaa henkilöstön suorituskykyä etenkin epävarmassa toimintaympäristössä. (Santalainen & Baliga 2015.)

Santalaisen ja Baligan (2015) mukaan johdon pitää säädellä sen strategista innovointia suhteessa toteutukseen saavuttaakseen käyttäytymismallin, joka varmistaa ketterän reagointikyvyn ja jopa edeltäkävijyyden osaamistarpeiden tunnistamisessa. Santalainen ja Baliga (2015) uskovat, että luova, joustava ja

avoin strateginen ajattelu edesauttaa sopusuhdan löytymistä innovoinnin ja toteutuksen välillä. Johdon vastuulla on tulkita toimintaympäristön muutossignaaleja ja säädellä niiden pohjalta strategista toimintaansa niin, että innovointi ja käytännön toteutusvoima löytävät tasapainon. (Santalainen & Baliga 2015.)

Dobrica (2021) kannustaa lähestymään osaamista välillä myös alhaalta ylöspäin. Hänen mukaan osaamistarve syntyy silloin organisaation sisällä jo olemassa olevista tehtävistä, joihin pyritään löytämään sopivia osajia. (Dobrica 2021, 30.) Loppujen lopuksi henkilöstö tuntee itse parhaiten omaan työhönsä tarvittavat osaamisvaatimukset. Silloin johdon on kannattavaa toimia ketterän toimintamallin mukaan kannustaen virheidenkin uhalla kokeilemaan ja kehittämään uutta osaamista. (Kajjala & Tolvanen 2020, 98.)

Päinvastoin kuin Dobrica (2021) Campion ym. (2011) uskovat, että on kannattavampaa määritellä osaamiset ylhäältä alaspäin, organisaation strategiasta ja tavoitteista pohjautuen. Campionin ym. (2011) mukaan tällä tavalla johto saa selvitettyä varmemmin tulevaisuuden osaamistarpeet, ei niinkään niitä osaamisia, joita organisaatiossa jo on. (Campion ym. 2011, 233.) Santalainen ja Baliga (2015) painottavat päätavoitteeksi nimenomaan uuden osaamisen tunnistamisen. Tässä kohtaa voidaan puhua myös Lean-ajattelusta, jolloin ylätasolta alatasolle suunnatulla ohjatulla toiminnalla saadaan karsittua pois tarpeetonta osaamista (Kajjala & Tolvanen 2020, 95).

### 2.3 Etäällä johtavan esihenkilön osaamisvaatimukset

Niehausin ym. (2023, 2) näkemyksen mukaan esihenkilöllä pitää olla resilienssiä äkillisesti muuttuvassa toimintaympäristössä. Campion ym. (2011, 243) kokevat nimenomaan tulevaisuusorientoituneen esihenkilön kyvykkäämmäksi ja avoimemmaksi ymmärtämään tulevaisuuden uusia osaamisvaatimuksia. Esihenkilön on tunnistettava ne muutokset, joihin on tartuttava ja, joihin organisaation toimintaa on sopeutettava (Niehaus ym. 2023, 2). Tästä esimerkkinä on Dufvan ja Rekolan (2023, 35) näkemys siitä, miten

siirtyminen etä- ja hybridityöhön kasvatti äkillisesti esihenkilöiden luottamusta henkilöstön suorituskykyä ja tehokkuutta kohtaan myös etäällä. Myös Oleksa-Marewska ja Tokar (2022, 7) uskovat, että etäällä johtavalta esihenkilöltä vaaditaan hybridissä toimintaympäristössä enenevissä määrin niin luotettavuutta kuin luottamusta.

Esihenkilön pitää ymmärtää organisaation rakenteet, tavoitteet sekä sen päätöksentekoon ja viestintään liittyvät prosessit. Kokonaiskuvan hahmottaminen auttaa esihenkilöä vastaamaan muutoksiin vaaditulla tavalla ja oikea-aikaisesti. (Niehaus ym. 2023, 4.) Oleksa-Marewskan ja Tokarin (2022, 7) mukaan muutokset toimintaympäristössä vaativat esihenkilöltä kykyä ja halua jatkuvaan itsensäkehittämiseen.

Campion ym. (2011, 241) arvelevat, että kannustavalla otteella esihenkilö pystyy motivoimaan tehokkaasti henkilöstöä oppimaan uutta. Miranda ym. (2017) mainitsevat osaamisen kehittämisen motivaattoriksi esimerkiksi suuremmat etenemismahdollisuudet työelämässä. Myös erilaiset sertifikaatit ja tutkinnot kannustavat uuden oppimisessa. (Miranda ym. 2017, 53.)

Aaltonen ym. (2020) ennustivat muutamia vuosia sitten tulevaisuuden parhaaksi esihenkilöksi henkisen johtajan, joka olisi suunnannäyttävä, rohkea, luotettava sekä uskoisi esimerkin voimaan. Aaltonen ym. (2020) kuvaavat hyvän esihenkilön myös merkitysjohtajaksi, joka toiminnallaan tukee työyhteisön arvoja ja odotuksia sekä kykenee siten luomaan tunteen merkityksellisen työn tekemisestä. Aaltonen ym. eivät kuitenkaan koe, että esihenkilön intuitio ja tunteet olisivat riittäviä keinoja tulevaisuuden kompleksisissa päätöksentekotilanteissa. (Aaltonen ym. 2020, 116, 126, 138.)

Esihenkilön on tunnistettava yksikkönsä osaaminen, osattava hyödyntää osaamistietoa sekä käyttää sitä organisaation eduksi (Miranda ym. 2017, 52). Niehaus ym. (2023, 2) suosittelivatkin etäällä johtavaa esihenkilöä hyödyntämään kehittyntä digitalisaatiota ennakkoluulottomasti esimerkiksi kommunikoinnissa ja erilaisissa kehittämistöissä, myös osaamistietoihin liittyvissä tehtävissä.

Esihenkilötyön tukipilari on kehittynyt teknologia, jonka avulla johtamistyö toteutuu entistä taidokkaammin ja tehokkaammin (Oleksa-Marewska & Tokar 2022, 6). Tulevaisuuden virtuaalisilla toiminnoilla pystytään vastaamaan paremmin myös Memonin ym. (2022, 4–6) listaamiin esihenkilön vastuulla oleviin tulevaisuuden vaatimuksiin, kuten

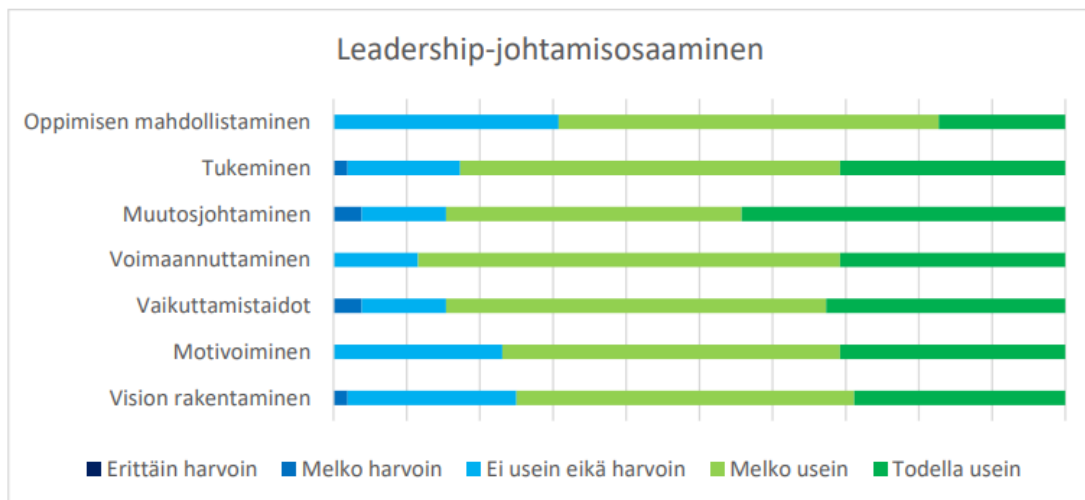
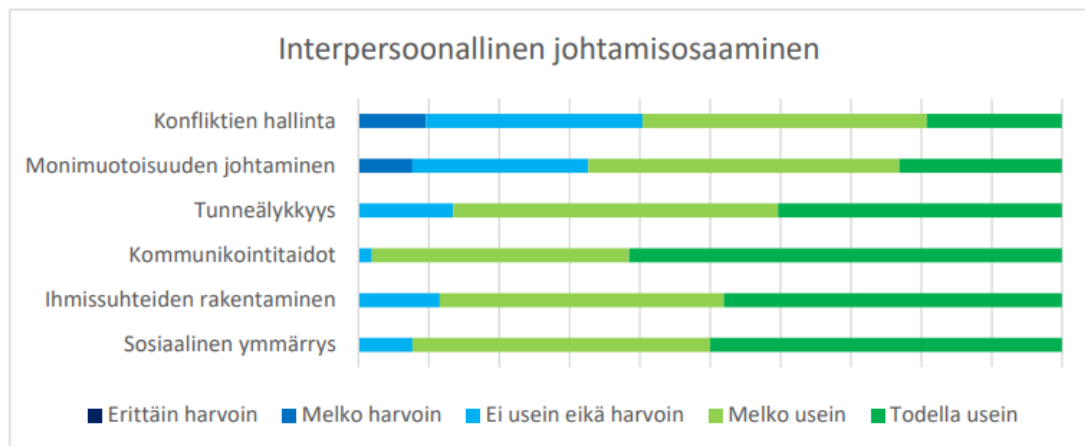
- kykyyn suunnitella nopeasti ja epävakaisissa toimintaympäristöissä, mihin suuntaan henkilöstön osaamista pitää kehittää nyt ja tulevaisuuden varalle
- puuttuvan ja tarvittavan osaamisen tunnistamiseen
- onnistuneiden rekrytointien toteuttamiseen
- kykyyn organisoida toiminta niin, että tarvittava osaaminen saadaan hyödynnettyä.

Dobrican (2021, 27) mukaan esihenkilöltä pitää löytyä sosiaalisia taitoja, uskallusta ulkoistaa tehtäviä sekä kykyä sisäistää ja yhdistää omaa ja yksikkönsä osaamista. Esihenkilön pitää selvittää lisäksi, mihin tehtäviin kukin osaaja soveltuu parhaiten (Kaijala & Tolvanen 2020, 47). Yhdistämällä nämä esihenkilöosaamiset, organisaatiolla on paremmat valmiudet edistää osaamistarpeiden tunnistamisen keinojen käyttöönottoa ja helpottaa siten myös siihen tarvittavan tiedon tuottamista (Dobrica 2021, 27). Tässä työssä johdon ja esihenkilön ei tarvitse selviytyä yksin. Osaamistarpeiden tunnistamista helpottamaan on kehitetty erilaisia työkaluja, joiden avulla organisaatio pystyy saavuttamaan asetetut tavoitteet osaamisen hallinnassa. Näitä keinoja tarkastellaan luvussa 2.6 (Tehokkaat keinot osaamisen kehittämiseksi).

## 2.4 Osaamistarpeiden muutokset

Nikanderin ym. (2022) mukaan esihenkilöt kokevat ihmislähtöisen johtamisosaamisen kehittämisen tärkeämmäksi tulevaisuudessa kuin asijahtamiseen liittyvän osaamisen kehittämisen. Ihmislähtöistä johtamistapaa kuvaavat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuva interpersoonallinen johtaminen sekä ihmisten johtamiseen perustuva Leadership-johtaminen. Kuvio

4 osoittaa, miten esihenkilöt tarvitsevat työssään useimmiten kommunikointitaitoja, kun näiden kahden ihmislähtöisen johtamistavan osaamisia verrataan toisiinsa. (Nikander ym. 2022, 6, 12, 22.) Myös Oleksa-Marewskan ja Tokarin (2022, 13) näkemys vahvistaa, että etäällä johtavalta esihenkilöltä on löydyttävä kommunikointitaitoja.



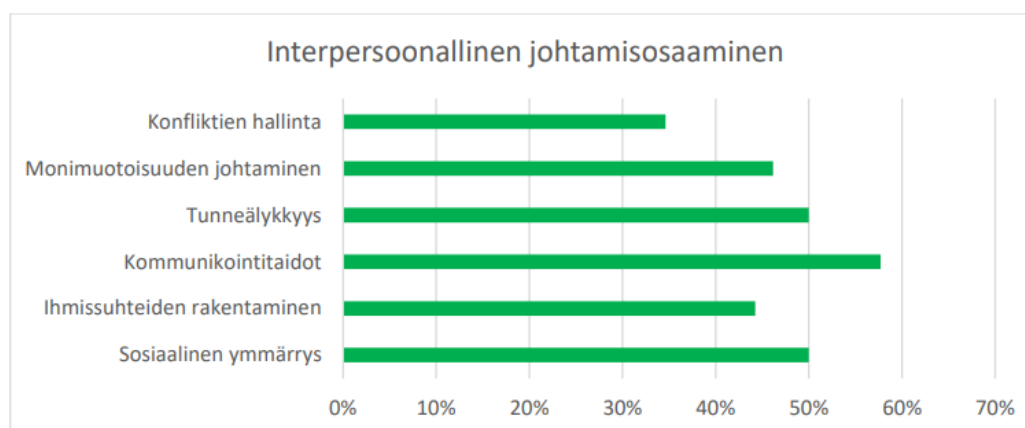
Kuvio 4. Interpersoonallisen ja Leadership-johtamisosaamisen jakautuminen eri osa-alueisiin (Nikander ym. 2022, 22–24).

Kuvio 4 ilmentää, miten vuorovaikutukseen perustuvaa interpersoonallista johtamisosaamista sovelletaan esihenkilötyössä useammin kuin osallistavaa ja motivoivaa Leadership-johtamisosaamista (Nikander ym. 2022, 21–24). Selityksenä saattaa olla tiimiytymisen lisääntyminen. Silloin esihenkilön tunneälykyys on ratkaiseva tekijä esimerkiksi konfliktitilanteissa. (Coronado-

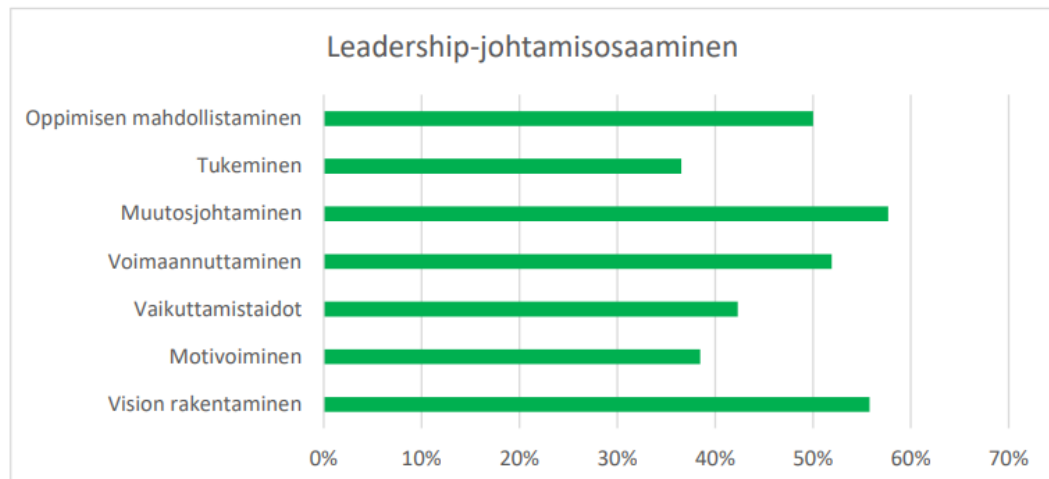
Maldonado & Benítez-Márquez 2023, 1.) Tunneälykkyys kattaa niin omien kuin muiden tunteiden ymmärtämisen. Tunneälykkäät esihenkilöt johtavat tehokkaammin, kommunikoiivat paremmin sekä luovat hyvät puitteet tiimityöskentelylle hybridissä toimintaympäristössä. Tunneälykkäät esihenkilöt pystyvät parantamaan tiiminsä suorituskykyä ja sen yleistä ilmapiiriä, kun tunteita osataan kontrolloida ja säädellä oikeanlaisesti. (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez 2023, 1–2, 7.)

Myös Oleksa-Marewskan ja Tokarin (2022) mukaan hybridityö on muuttanut esihenkilöiden suhtautumista Leadership-johtamisosaamiseen. Heidän mukaan sitä ei nähty kovinkaan olennaisena osana esimerkiksi tiimityöskentelyssä. Heidän näkökulmasta syy tähän oli se, että suurin osa työstä tehdään nykyisin yksin ja etäällä. (Oleksa-Marewska & Tokar 2022, 14.)

Kuviosta 4 selviää lisäksi yllättävä tulos siitä, miten oppimisen mahdollistamisella ei nähdä olevan nykyisellään kovinkaan suurta roolia esihenkilöiden Leadership-johtamisosaamisessa. Toisaalta se nähtiin kasvavana osa-alueena tulevaisuudessa. Lisäksi yli puolet esihenkilöistä kokivat, että kommunikointitaidot ja muutosjohtaminen kasvattavat merkitystään tulevaisuudessa kuvion 5 mukaisesti. (Nikander ym. 2022, 22–25.) Tämä kehityssuunta on oikea, koska kaiken aikaa kasvava tiimiytyminen ja erilaiset työryhmät vaativat onnistuakseen näiden molempien osa-alueiden hallitsemista (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez 2023, 2).







Kuvio 5. Interpersoonallisen ja Leadership-johtamisosaamisen merkityksen kasvu eri osa-alueilla tulevaisuudessa (Nikander ym. 2022, 23–25).

Kuviot 4 ja 5 vahvistavat sen, miten kommunikointitaidot koetaan tärkeäksi esihenkilöosaamisen osa-alueeksi nyt ja tulevaisuudessa (Nikander ym. 2022, 22–23). Oleksa-Marewska ja Tokar (2022, 7) uskovat, että etäällä johtavan esihenkilön kommunikointikykyä saadaan parannettua hyödyntämällä digitaalisia työkaluja.

Kuvio 5 osoittaa lisäksi sen, että muutosjohtamisen merkitys arvioidaan kasvavan samalle tasolle kommunikointitaidon kanssa tulevaisuudessa (Nikander ym. 2022, 25). Esihenkilö, joka pystyy vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin, luo koko yksikölle turvallisen työskentely-ympäristön (Oleksa-Marewska & Tokar 2022, 14). Esihenkilön on kannattavaa soveltaa osallistavan muutosjohtajuuden osaamista toimintaympäristön jatkuvan murroksen vuoksi (Aaltonen ym. 2020, 137).

Myös tunneälykkyys kasvattaa merkitystään uudenaikaisessa hybridissä ja epävarmassa toimintaympäristössä. Oleksa-Marewska ja Tokar uskovat hybridin toimintaympäristön luoneen etäällä johtaville esihenkilöille lukuisia uusia osaamisvaatimuksia. (Oleksa-Marewska & Tokar 2022, 15–16.) Seuraavaksi tutkitaan, millaisilla keinoilla esihenkilöt pystyvät vastaamaan muuttuviin osaamisvaatimuksiin ja ylläpitämään jatkuvaa oppimista läpi työelämän.

## 2.5 Jatkuvan oppimisen varmistaminen

Heyland ym. (2022) selvittivät, miten valmiita ihmiset ovat tulevaisuutta varten hyvinvoinnin lisääntyessä ja sitä kautta työkyvyn pidentyessä. Heylandin ym. mukaan pidempi työura vaatii ihmisiltä enemmän, koska se edellyttää lisäkouluttautumista ja osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä. (Heyland ym. 2022, 875–877.) Tässä kohtaa on aiheellista huomioida jo aiemmin kuviossa 4 esitetty havainto siitä, miten esihenkilöt kokivat roolinsa osaamisen mahdollistajana vähiten tarpeellisena Leadership-johtamisosaamisena. Tosin sen merkitys nähtiin kasvavan tulevaisuudessa. (Nikander ym. 2022, 22–25.)

Dufva ja Rekola (2023) toteavat trendien viittaavan vahvasti siihen suuntaan, ettei ikä ole tulevaisuuden työelämässä enää määrittelevin tekijä. Sen tilalle nousee toimintakyky. Dufva ja Rekola uskovat, että työelämän koettelemukset kevenevät kunhan työntekijä saa vaikuttaa enenävässä määrin omaan työnkuvaansa. (Dufva & Rekola 2023, 28–34.)

Heyland ym. (2022) uskovat, että positiivinen asenne tulevaisuuteen motivoi tekemään elämässä parempia valintoja ja sitoutumaan niihin pidempään. Heylandin ym. näkemys on, että ihmisen myönteiset ajatukset ja odotukset tulevaisuudesta vahvistuvat, kun asenne on toiveikas. (Heyland ym. 2022, 875–876.) Ketterä ja kyvykäs henkilöstö syntyy, kun johtamisen fokus siirretään asioista ihmisiin (Kajjala & Tolvanen 2020, 24–26).

Tulevaisuuteen ei useinkaan varauduta riittävästi. Heylandin ym. (2022) mukaan nuoret aikuiset, etenkin matalasti koulutetut, varautuvat tulevaisuuteen vähiten. Toisaalta enemmistö kokee olevansa kuitenkin elinikäisiä oppijoita. (Heyland ym. 2022, 883, 888.) Dufva ja Rekola (2023, 66) toteavat jokaisen henkilön tekevän loppujen lopuksi omat päätöksensä toivomansa tulevaisuuden suhteen. Aaltonen ym. (2020, 122) uskovat myös henkilön sisäisen motivaation ohjaavan tulevaisuutta haluttuun suuntaan. Dufva ja Rekola (2023) uskovat elinikäisen oppimisen johdattavan työnteon tulevaisuutta juuri oikeaan suuntaan. Trendit osoittavat, että jatkuvan oppimisen käytäntöihin ja rakenteisiin kohdistuu huomattavaa muutospainetta. (Dufva & Rekola 2023, 30–35.)

Dobrican (2021) mukaan henkilöstölle on annettava valmiudet oppia uutta myös nykytilanteessa, missä valtava tiedon määrä kuormittaa työntekijää. Haasteisiin on vastattava oikeilla ja tarkoituksenmukaisilla toimenpiteillä, joilla voidaan jakaa helpommin kokemuksia ja ammattitaitoa. (Dobrica 2021, 29.) Kaijala ja Tolvanen (2020, 19) uskovat erikseen laaditun henkilöstöstrategian edistävän henkilöstön sitoutumista työhönsä ja siten parantavan jatkuvaa oppimista ja kehittymistä.

Heylandin ym. (2022) mukaan ihmisestä saadaan valmiimpia tulevaisuuden vaatimuksia varten, kun tulevaan osataan varautua ennakkoiden. Heylandin ym. (2022) mukaan nykyhetkessä on kyettävä päätöksentekoon, jonka vaikutukset nähdään vasta tulevaisuudessa. Ihmisen pitää ymmärtää investoida itseensä tulevaisuuden varalle. (Heyland ym. 2022, 883–886.)

Heyland ym. (2022) nostavat esille tunteiden ja motivaation merkityksen. Heylandin ym. mukaan ihminen tarvitsee avoimuutta, empatiaa, tunnekyvykkyyttä sekä turvallisuuden tunnetta selviytyäkseen tulevaisuuden pidemmistä työurista. (Heyland ym. 2022, 876–877.) Myös Kaijala ja Tolvanen (2020, 24) tunnistavat pehmeiden tekijöiden merkityksen motivaatiota edistävänä tekijänä. Nämä ominaisuudet johdattelevat Heylandin ym. (2022) mukaan ihmistä kohtaamaan ja selviytymään paremmin asioista, joita ei voi ennakoita. Asenteella ja käytöksellä on suuri merkitys siihen, miten ihminen pystyy vastaamaan tulevaisuuden vaatimuksiin. (Heyland ym. 2022, 877.) Kuviossa 6 hahmotellaan työntekijän kyvykkyuden rakentamisen osa-alueita (Kaijala & Tolvanen 2020, 169).



Kuvio 6. Osaamisen rakentamisen osa-alueet (Kaijala & Tolvanen 2020, 169).

Kuvio 6 tukee ensisijaisesti laadukkaan rekrytoinnin toteutumista. Jatkuva oppiminen vaatii alati kehitystä ja motivaatiota, joten esihenkilönkin on kannattavaa arvioida uuden oppimisen tarvettaan niin omien kuin organisaation tavoitteiden pohjalta. (Kaijala & Tolvanen 2020, 165–170.) Campionin ym. (2011, 231) mukaan etenkin osaamisen kuvaukset ja seurannat motivoivat kehittämään omaa osaamistaan. Dobrica (2021) tunnistaa myös osaamisen jakamisen merkittäväksi keinoksi tukea henkilöstöä jatkuvassa oppimisessa. Hänen mukaan onnistunut osaamisen jakaminen vaatii henkilöstöltä kommunikaation lisäksi yhteistä ymmärrystä osaamisen tavoitteista. (Dobrica 2021, 30.)

## 2.6 Tehokkaat keinot osaamisen kehittämiseksi

Dobrican (2021) mukaan organisaation menestyksen kannalta on elintärkeää tunnistaa keinot henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Organisaatiot uskovat lisäävänsä toimintansa arvoa ottamalla osaamisen osaksi sen liiketoimintaprosesseja. Siksi yhä useampi liike-elämän organisaatio nostaa päätöksentekonsa keskeiseksi osaksi osaamisen. Organisaatio on onnistunut osaamisen hallinnassaan erityisen hyvin, kun osaamista on saatavilla oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, oikeassa muodossa, oikeanlaatuisena ja mahdollisimman kustannustehokkaasti. (Dobrica 2021, 26–30.)

Pienimuotoisimmillaan osaamisen nykytilaa voidaan arvioida yksilö- tai tiimitason keskusteluissa, kuten kehityskeskusteluissa. Silloin tarkastelun kohteena on olemassa olevan osaamisen kehittäminen esimerkiksi toimintojen uudelleenorganisoinnin avulla. (Kaijala & Tolvanen 2020, 60.) Niehaus ym. (2023) mainitsevat lisäksi haastattelut, joiden avulla voidaan edistää osaamisen jakamisen lisäksi myös ongelmanratkaisutaitoja. Haastatteluissa esille nousseita korkeamman tason erityisosaamisista on silloin helpompi jakaa organisaatiossa eteenpäin luoden samalla mahdollisesti myös uusia näkemyksiä. (Niehaus ym. 2023, 7–8.)

Dobrica (2021) nostaa esille ryhmäytämisen. Hänen mukaan erityisesti monien eri alojen asiantuntijoista koostuvat ryhmät tuottavat mitä todennäköisemmin

innovaatioita sekä organisaatiolle hyödyllistä uudenlaista osaamista. Dobrica uskoo keskustelevien tilaisuuksien estävän myös jo olemassa olevan osaamisen valumista pois organisaatiosta. (Dobrica 2021, 29–32.) Kaijala ja Tolvanen (2020) tunnistavat ryhmäyttämisen ketteräksi toimintamalliksi, jossa itseohjautuva moniammatillinen ryhmä kokoontuu yhteen. Ryhmäyttämisen haasteeksi tunnistetaan kuitenkin vuorovaikutus ja kommunikaatio varsinkin silloin, kun työskentely tapahtuu etäällä. (Kaijala & Tolvanen 2020, 97–99.)

Osaamisvajeen tunnistamista helpottaa osaamiskokonaisuuksien jaottelu esimerkiksi strategiseen-, ydin-, sekä substanssiosaamiseen (Kaijala & Tolvanen 2020, 176). Taulukossa 1 annetaan esimerkkejä keinoista, joiden avulla on pyritty vastaamaan muuttuneisiin osaamisvaatimuksiin vuosina 2017–2019.

Taulukko 1. Osaamisen kehittämisen tehokkaimmat keinot (Työn tulevaisuus 2019, 10).

Sijoitus	2019	2018	2017
1	Sisäiset johtajuuden kehittämisohjelmat	Sisäiset johtajuuden kehittämisohjelmat	Urakeskustelut
2	Arvioinnit	Vuosittaiset kehityskeskustelut	Sisäiset johtajuuden kehittämisohjelmat
3	Kahdenkeskinen valmennus ulkoisten valmentajien kanssa	Arvioinnit	Arvioinnit
4	Mentorointiohjelmat	Mentorointiohjelmat	Mentorointiohjelmat
5	Ulkoiset johtajuuden kehittämisohjelmat	Esimiesten kouluttaminen sisäisiksi valmentajiksi	Kahdenkeskinen valmennus ulkoisten valmentajien kanssa

Sisäiset johtajuuden kehittämisohjelmat koettiin tehokkaimmiksi osaamisen kehittämisen keinoiksi. Lisäksi erilaiset arvioinnit koettiin hyödyllisiksi. (Työn tulevaisuus 2019, 10.) Kaijalan ja Tolvasen (2020) mukaan johdon pitää uskaltaa tehdä rohkeita päätöksiä jos esimerkiksi henkilöstön valmennuksilla ei saada haluttuja osaamistuloksia aikaan. Tällaisissa tapauksissa Kaijala ja Tolvanen arvelevat henkilöstön uudelleensijoittamisella ja toimintojen uudelleenjärjestelyillä olevan suuri merkitys. (Kaijala & Tolvanen 2020, 9.)

Campionin ym. (2011) mukaan organisaatiolla pitää olla käytössä vähintään sellaiset keinot, joilla se tunnistaa työsuoritukseen vaadittavat keskeisimmät osaamiset. Näillä keinoilla organisaatiot pystyvät nostamaan esille huippuosaamiset keskivertaisesta osaamisesta. (Campion ym. 2011, 247–248.) Mirandan ym. (2017, 51) mukaan tällä tavalla organisaatio pystyy tunnistamaan esimerkiksi rekrytoinneissa sellaiset työnhakijat, jotka ovat lähinnä haettavan työn osaamisvaatimuksia.

Dobrica (2021) uskoo osaamistarpeiden tunnistamisen työkalujen olevan yhä useammin organisaation yksi menestystekijöistä. Työkalujen tuottama jäsennelty tieto ohjaa osaamista haluttuun suuntaan tehostaen organisaation toimintaa. Dobrican (2021) mukaan organisaation arvot pitää huomioida kaikessa osaamiseen liittyvässä, jotta toimintaa ohjataan sitäkin kautta haluttuun suuntaan strategian mukaisesti. (Dobrica 2021, 28.)

Campion ym. (2011) suosittelevat keskittymään tärkeimpien ydinosaamisten tarkkaan määrittelyyn ja tunnistamiseen. Campionin ym. (2011) mukaan organisaatio ei välttämättä saavuta haluttua hyötyä osaamisen hallinnalla, mikäli osaamisia seurataan liian pikkutarkasti ja laajalti. Campion ym. toteavat kuitenkin kaikenlaisen osaamisen kuvauksen ja seurantojen edesauttavan organisaatiota osaamistarpeiden tunnistamisessa. (Campion ym. 2011, 231, 247.) Valmiiksi luodut osaamisprofiilit tehostavat osaamisen hallintaa niin työn kuin koulutuksen näkökulmista (Memon ym. 2022, 15).

Dobrican (2021, 26) mukaan organisaatiot haluavat ottaa käyttöönsä osaamisen tunnistamisen työkaluja useimmiten kasvattaakseen liiketoiminnan kannattavuutta. Campion ym. (2011, 259) painottavat, että tällaisia työkaluja pitää rakentaa organisaation tavoitteiden mukaisesti ja niin, että ne linkittyvät myös muihin järjestelmiin, etenkin HR-järjestelmiin. Mirandan ym. (2017, 51) mukaan oikeanlaisen työkalun käyttöönoton ansiosta johtamistyö saa tukea onnistuneeseen HR:n päätöksentekoon, kuten kouluttautumisiin liittyviin valintoihin.

Dobrican (2021, 26) mukaan organisaation kannalta arvokkainta on kerätä osaamistarvetietoja yhteistä käyttöä varten, pitää osaamistieto saatavilla kaikkien ulottuvilla ja juurruttaa työkalujen käyttö osaksi jokapäiväistä toimintaa. Dobrican (2021) näkemystä vahvistaa Lawler ja Boudreau (2018), joiden mukaan käyttäjäystävällinen osaamisen hallinnan järjestelmä auttaa organisaatiota toimimaan paremmin kohti sen strategisia tavoitteita. Lawlerin ja Boudreaun mukaan syy tähän on henkilöstön kasvanut sitoutumisen ja osallistamisen tunne, joka muodostuu, kun käytössä on kaikille avoin ja saatavilla oleva järjestelmä. (Lawler & Boudreau 2018, 151.)

Dobrica (2021, 26) kokee organisaation saavan parhaimman hyödyn irti osaamisen hallinnan työkaluista, kun tietoa hallitaan johdonmukaisesti, osaamistarpeita osataan yhdistellä sekä tulosten kehitystä pystytään seuraamaan. Lawler ja Boudreau (2018, 150) arvelevat perinteisten HR-järjestelmien rinnalle kehittyvän tulevaisuudessa erilaisia sovelluksia ja jopa videopohjaisia ratkaisuja helpottamaan organisaatioiden osaamistietojen seurantaan. Toisaalta Memon ym. (2022, 2) uskovat, että organisaatiolle olisi hyödyllisempää tallentaa osaamisen hallinnan tietoja yhteen paikkaan, esimerkiksi räätälöiden ne osaksi HR-järjestelmää.

Memon ym. (2022, 2) luettelevat osaamisen hallinnan työkalujen tärkeimmiksi tehtäviksi osaamistiedon hankkimisen, tallentamisen, analysoimisen, käsittelyn, tunnistamisen, etsimisen sekä jakamisen. Dobrican (2021, 26, 32) mukaan erilaiset graafit ovat osoittautuneet käyttökelpoisiksi esitystavoiksi osoittamaan johdolle henkilöstön osaamistarpeita. Campionin ym. (2011, 249) mukaan osaamisen visuaalisella esitystavalla asiat jäävät paremmin mieleen ja niiden pohjalta on helpompi keskustella aiheesta.

Osaamistietoja saadaan kerättyä suuria määriä erilaisilla digitaalisilla järjestelmillä (Dobrica 2021, 27). Memon ym. (2022, 27) painottavat, että osaamisen tietovarastolla pitää kuitenkin olla selkeä rakenne ennen kuin sen kautta saadaan tuotettua hyödyllistä tietoa. Esimerkiksi osaamiskuvaukset pitää olla tarkasti harkittuja ja todellisuutta kuvaavia (Dobrica 2021, 28). Lisäksi

Miranda ym. (2017, 53) toteavat, että osaamiset on syytä kuvata hierarkkisessa järjestyksessä, jotta osaamisen eri tasot olisi selkeämmin ymmärrettävissä.

Osaamistarpeiden tunnistamisen työkaluihin voidaan määritellä osaamistavoitteita organisaatioiden tarpeiden mukaan. Dobrica uskoo, että pelkästään jo henkilöstön koulutus- ja työhistoriatietojen keräämisellä saadaan muodostettua kattava kuva henkilöstön osaamisista ja osaamistarpeista. (Dobrica 2021, 32.) Osaamisia pitää myös päivittää tasaisin väliajoin, jotta ne vastaavat organisaation tavoitteita. Sopiva päivitysaika on noin viiden vuoden välein riippuen toimintaympäristön muutoksista. (Campion ym. 2011, 258.)

Tehokkaiden ja älykkäiden työkalujen suuresta tarjonnasta huolimatta, organisaatiosta on löydettävä sellainen taho, joka osaa hyödyntää järkevästi niiden tuottamaa dataa (Dobrica 2021, 26). Myös Memonin ym. (2022) näkemys on, että ennen työkalujen hankintaa on saavutettava johdon tuki. Johdon pitää ymmärtää työkalujen hyödyllisyys, jotta niihin osataan investoida tarvittava määrä rahaa ja osaamista. Tämä vaatii johdolta sitoutumista ja avointa asennetta muutoksia kohtaan. (Memon ym. 2022, 19.)

Niehausin ym. (2023, 9) mukaan kaikenlainen henkilöstön osaamisesta kerätty data edesauttaa tulevaisuuden rekrytointeja. Miranda ym. (2017) uskovat, että erilaiset työkalut helpottavan löytämään työtehtävään parhaan työntekijän analysoimalla ja arvioimalla CV:ssä olevia osaamisia esimerkiksi tehtävänimikkeen, koulutuksen ja aiempien työtehtävien perusteella. Miranda ym. arvioivat, että työkaluja hyödyntämällä pystyttäisiin parantamaan myös osaamistarpeiden tunnistamista. (Miranda ym. 2017, 53, 60–64.)

Erilaisten osaamisen hallinnan keinojen suunnittelussa ja hankinnassa pitää ottaa huomioon myös sen käyttäjät. Työkalujen tehokkuus ja hyödyllisyys riippuu pitkälti siitä, miten henkilöstö omaksuu niiden käytön. Tämän vuoksi Memon ym. (2022) suosittelevat ottamaan henkilöstön mukaan jo hankinnan suunnitteluvaiheessa. Todelliseen tarpeeseen räätälöidyt työkalut palvelevat koko henkilöstöä, kun jokaiselle on annettu mahdollisuus osallistua ohjelman suunnitteluun. (Memon ym. 2022, 16.)



## 3 Tutkimuksen toteutus

### 3.1 Tutkimusmenetelmät- ja kysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella osaamisen johtamisen nykytilaa, kartoittaa esihenkilöiden tulevaisuuden osaamistarpeita hybridissä toimintaympäristössä sekä tutkia toimivia keinoja tärkeimpien osaamisalueiden ja -tarpeiden kehittämiseksi. Lopputuotoksena annetaan kehittämissuhteita, joiden avulla organisaatio pystyy tavoittelemaan tulevaisuudessa haluamansa osaamistason toimivilla osaamisen kehittämisen keinoilla.

Tutkimuskysymysten avulla selvitettiin, millainen osaaminen organisaatiossa on tulevaisuudessa tavoiteltavaa ja miten se pystytään saavuttamaan:

- Mikä on osaamisen johtamisen nykytila toimeksiantajaorganisaatiossa?
- Mitä osaamisia esihenkilöiden tulisi kehittää kohti vuoden 2030 hybridit toimintaympäristöt huomioiden?
- Millä keinoilla esihenkilöt mieluiten kehittävät esihenkilöosaamistaan tulevaisuudessa?

Tapaustutkimuksella kerätyllä aineistolla haettiin kehittämissuhteita siihen, miten tulevaisuudessa tarvittava osaaminen saavutetaan. Tapaustutkimus valikoitui opinnäytetyön lähestymistavaksi, koska yksityiskohtaista aineistoa tarvittiin nimenomaan toimeksiantajaorganisaation näkökulmasta sen luonnollisessa ympäristössä. Tässä tutkimuksessa tapaukseksi muodostui toimeksiantajaorganisaation esihenkilön tulevaisuuden transversaalinen osaamisen kokonaisuus. (Ojasalo ym. 2015, 52–55.)

Opinnäytetyöllä haluttiin tuottaa sellaista tietoa toimeksiantajaorganisaatiolle, joka parantaisi sen työelämän ymmärrystä ja osaamista (Ojasalo ym. 2015, 27). Tapaustutkimuksella pystyttiin tutkimaan rajattua yksittäistä kokonaisuutta, eli tulevaisuuden esihenkilöosaamista, hyödyntämällä niin laadullisella kuin määrällisellä menetelmällä kerättyä aineistoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tätä mahdollisuutta hyödynnettiin, kun opinnäytetyön

menetelmiksi valikoituivat sekä dokumenttianalyysi että kyselytutkimus. Lähestymistavan sekä valikoitujen menetelmien yhdistelmällä kerättiin jäseneltyä ja keskenään vertailukelpoista tietoa olennaisimmista kehittämiskohteista esihenkilöiltä sekä toimintaympäristöstä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Ojasalo ym. 2015, 28, 34, 55).

### 3.2 Aineiston keruu ja analyysimenetelmät

Opinnäytetyössä hyödynnettiin dokumenttianalyysiä ja kyselyaineistoa. Aineistoa kerättiin monesta eri näkökulmasta, riittävän laajasti, mutta kuitenkin valikoivasti vain soveltuvien tietojen osalta (Ojasalo ym. 2015, 22, 31). Opinnäytetyön alkuvaiheessa kerättiin taustoitustietoa keskusteluilla toimeksiantajaorganisaation HR-päällikön kanssa. Koko lähdeaineisto kirjattiin ylös prosessin alusta loppuun.

Tämän opinnäytetyön dokumenttianalyysin kohteena oli toimeksiantajaorganisaation olemassa oleva valmis aineisto. Dokumenttianalyysin avulla aineisto järjestettiin selkeään muotoon, jolloin luotettavien ja laadukkaiden johtopäätösten tekemisestä tuli mahdollista. Dokumenttien sisällön analyysillä tuotettua tietoa tuettiin perehtymällä teoriaan, kuten aiempiin aiheeseen liittyviin tutkimuksiin. (Ojasalo ym. 2015, 136–138.)

Pääasiallinen aineisto kerättiin kyselytutkimuksen strukturoiduilla monivalintakysymyksillä, sekamuotoisilla kysymyksillä sekä avoimilla kysymyksillä. Monivalintakysymyksellä muodostettiin vertailukelpoista dataa esihenkilöiden näkemyksistä oman osaamisen tavoitetilasta tulevaisuudessa. Sekamuotoisissa kysymyksissä esihenkilöille annettiin yksi avoin kysymys siltä varalta, että annetuista vastausvaihtoehdoista ei löytynyt sopivaa. Näillä kysymyksillä syvennettiin käsitystä esihenkilöiden oman osaamisen nykytilasta sekä mielekkäimmistä esihenkilöosaamisen kehittämisen keinoista tulevaisuudessa. Avointen kysymysten vastauksista toivottiin monipuolista tietoa sellaisista esihenkilöiden tulevaisuuden osaamistarpeista ja toimivista osaamisen kehittämisen keinoista, jotka eivät tulleet esille kyselyn monivalinta-

tai sekamuotoisissa kysymyksissä. (Vilkkä 2007, 67–69.) Avoimilla kysymyksillä selvitettiin lisäksi esihenkilöiden näkemykset henkilöstöjohtamisen haasteista nyt ja tulevaisuudessa.

Dokumenttianalyysillä kerätty aineisto auttoi kyselyn suunnittelussa, kyselyaineiston analyysissä ja kehittämisehdotusten pohdinnassa. (Ojasalo ym. 2015, 40–41.) Aihe rajattiin hybridityötä tekevien esihenkilöiden tulevaisuuden transversaaleihin osaamisiin, niin sanottuihin pehmeisiin osaamisiin, sekä teoriaosuudessa esille tulleisiin tulevaisuuden esihenkilöosaamisiin.

Ennen tutkimusaineiston keräämistä tutustuttiin alan ammattikirjallisuuteen ja aiheeseen liittyviin ulkomaisiin vertaisarvioituihin tieteellisiin artikkeleihin. Tietokannoissa käytettäviä hakusanoja olivat muun muassa ”esihenkilö” ja ”osaamisen kehittäminen”. Englanninkielisiä hakusanoja olivat muun muassa ”hybrid” ja ”strategy”. Sähköisesti saatavilla olevan aineiston avulla lisättiin ymmärrystä tutkittavasta aiheesta ja selvitettiin, millaisiin tuloksiin muut tutkimukset olivat päätyneet ja millä menetelmillä. Aineisto auttoi rajaamaan ja määrittelemään tämänkin opinnäytetyön tavoitteita täsmällisemmiksi. (Ojasalo ym. 2015, 30–33.)

Uusia johtopäätöksiä syntyi, kun dokumenttianalyysin aineistoa, teoriaa sekä kyselytutkimuksen tuloksia verrattiin toisiinsa.

### **Dokumenttianalyysi**

Aineistoa kerättiin myös toimeksiantajaorganisaation sisäisistä käytännöistä ja ohjeista sekä sen henkilöstön, etenkin HR-palveluiden, ammattitaidosta ja kokemuksesta. HR-päällikön tuella kerätty organisaation sisäisessä käytössä oleva ohjeasiakirja-aineisto auttoi hahmottamaan toimeksiantajaorganisaation nykytilaa, sen toimintatapoja ja käytänteitä. Nykytilan selvittäminen auttoi ymmärtämään eniten kehittämistä ja uudistamista vaativat osa-alueet.

Aineisto sisälsi toimeksiantajaorganisaation taustatietojen lisäksi sen strategiaan, vuoden 2024 henkilöstökyselyn tuloksiin, henkilöstön koulutus- ja kehittämissuunnitelmiin sekä muihin osaamisen kehittämiseen ja johtamisen

periaatteisiin liittyvää aineistoa. Aineistolla selvitettiin ennen kaikkea toimeksiantajaorganisaation nykyiset käytänteet ja periaatteet osaamisen kehittämisessä. Analyysi aloitettiin strategiasta ja jatkettiin siitä johdettujen dokumenttien, kuten erilaisten suunnitelmien ja periaatteiden, analyysillä. Lopuksi tutkittiin helmikuussa 2024 toteutettua henkilöstökyselyä transversaalien osaamisten osalta. Tämä laajensi analyysin näkökulmaa koko henkilöstön näkemyksiin.

Analysoitu aineisto täydensi tutkimusta ja auttoi muodostamaan käsityksen tutkimusongelman lähtötilanteesta. Aineistoa käytiin läpi systemaattisesti ja perusteellisesti etsien sisällöistä yhteneväisyyksiä ja eroja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tuloksia tarkasteltiin mahdollisimman kriittisesti, jotta olemassa olevat epäkohdat pystyttiin tunnistamaan (Ojasalo ym. 2015, 138). Aineistoksi valittiin pääasiassa alle viisi vuotta vanhaa lähdeaineistoa.

Dokumenttianalyysin lopuksi aineisto pelkistettiin tiivistämällä se yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tämän tarkoituksena oli muodostaa aineistosta selkeämpi kokonaisuus tärkeimmistä näkökulmista ja havainnoista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Ojasalo ym. 2015, 139.) Kerätyt tiedot ohjasivat kyselytutkimuksen rakenteen muodostumista ja myöhemmin kyselyaineiston analyysissä.

### **Kyselytutkimus**

Opinnäytetyön keskeisin aineisto kerättiin sähköisellä kyselytutkimuksella. Kyselyllä saatiin kerättyä vastauksia melko vaivattomasti ja nopeasti. Kyselyn sisältö käytiin läpi toimeksiantajaorganisaation HR-päällikön kanssa. Tällä varmistettiin, että kysymykset olivat ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä ja, että ne vastasivat tarvetta (Ojasalo ym. 2015, 41). Tämän jälkeen kyselyn toimivuus testattiin kahden toimeksiantajaorganisaation asiantuntijan avustuksella ennen sen julkistamista muille vastaajille.

Kyselytutkimus (Webropol 3.0) lähetettiin 34 esihenkilölle saatesähköpostilla 15.5.2024. Saate alusti lyhyesti kyselyn aihetta ja tarkoitusta. Siihen liitettiin

kyselyn tietosuojailmoitus, joka ilmensi vastaajille kyselyn anonymiteettiä ja vastaamisen vapaaehtoisuutta. Myös kyselyn tulosten julkistamisajankohta, syksy 2024, mainittiin saatekirjeessä.

Kyselyn vastaajiksi valikoitui kaikki toimeksiantajaorganisaation esihenkilöasemassa työskentelevät johtajat ja päälliköt (N=34), koska heillä oli riittävästi omakohtaista kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Kyselyn vastausaika oli 15.–22.5.2024, jonka jälkeen aikaa pidennettiin 27.5.2024 asti. Päätös vastausajan pidennyksestä tehtiin, koska kyselyyn oli vastannut määräaikaan mennessä vasta 15 esihenkilöä. Kyselyajan pidennys kannatti, koska sinä aikana kyselyyn vastasi vielä 11 uutta esihenkilöä.

Kyselyn lopullinen vastausmäärä kipusi 26 kappaleeseen. Vastausmäärä todettiin riittäväksi edustamaan toimeksiantajaorganisaation esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia. Kyselyn vastausprosentiksi tuli hieman yli 76 %, jota voidaan pitää hyvänä tuloksena, vaikkakin perusjoukko oli kooltaan heti alkujaan melko pieni (Ojasalo ym. 2015, 122).

Kysely koostui neljästä vastaajan taustatietoihin keskittyvästä kysymyksestä, jotka olivat esihenkilön sektori, sukupuoli, johdettavien henkilömäärä ja henkilöstöjohtamiseen käytetty aika. Taustatietojen lisäksi kysyttiin kahdeksan tutkittavaan aiheeseen liittyvää kysymystä, joista kaksi oli sekamuotoista kysymystä (kysymykset 1 ja 4), yksi monivalintakysymys (kysymys 2) ja viisi avointa kysymystä (kysymykset 3 ja 5–8). Kysymyksien 6–8 vastauksista pyrittiin tunnistamaan erityisesti osaamiseen liittyviä keskusteluja.

Kyselytutkimuksen kysymykset olivat seuraavat:

1. Miten tärkeiksi koet seuraavat tulevaisuuden transversaalit osaamiset omassa esihenkilötyössäsi vuonna 2030?
2. Miten arvioit oman esihenkilöosaamisesi nyt liittyen transversaaleihin osaamisiin?
3. Mitä transversaaleja osaamisesi (myös muita kuin edellä mainittuja osaamisia) olisi mielestäsi tärkeää kehittää vuotta 2030 ajatellen?

4. Valitse kolme (3) sinulle mielekkäintä tapaa kehittää omaa esihenkilöosaamistasi
5. Mitä muita tulevaisuuden esihenkilöosaamisen kehittämiskeinoja tunnistat omassa esihenkilötyössäsi vuotta 2030 ajatellen?
6. Minkälaista tukea ja osaamisen kehittämistä odotat työnantajaltasi? Mitkä asiat auttavat sinua henkilöstöjohtamisessa?
7. Mitkä henkilöstöjohtamisen osa-alueet ovat mielestäsi vaikeimpia nyt?
8. Mitkä henkilöstöjohtamisen osa-alueet ovat mielestäsi vaikeimpia tulevaisuudessa?

Kyselytutkimuksen arviointiasteikko oli 1–5. Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä numero 1 kuvasi ”ei lainkaan tärkeää” ja numero 5 ”erittäin tärkeää”. Kyselyn toisessa kysymyksessä numero 1 kuvasi ”heikko” ja numero 5 ”erinomainen”. Asteikon avulla kyselyn vastauksista mitattiin, ovatko teoriassa esille tulleet oletukset tosia vai epätosia toimeksiantajaorganisaation esihenkilöiden näkemysten ja kokemusten mukaan (Ojasalo ym. 2015, 104).

Tulokset käsiteltiin tilastollisesti visuaalisesti taulukoiden ja kuvioiden avulla. Analyysit tehtiin Excel- ja Webropol 3.0-ohjelmistojen raportointityökalujen avulla käyttäen keski- ja hajontalukuja. (Ojasalo ym. 2015, 121, 134.) Ryhmien välinen vertailu tehtiin Webropolin ristiintaulukointi keskiarvoilla (crosstabs for means-analyysillä). P-arvoja ei esitetä vastaajien vähyyden vuoksi.

## 4 Tutkimuksen tulokset

### 4.1 Dokumenttianalyysin tulokset

Aluksi on hyvä ottaa huomioon, että dokumenttianalyysin kohteena ollut toimeksiantajaorganisaation sisäisessä käytössä olevaa aineistoa päivitetään säännöllisin väliajoin tai ne ovat dynaamisia, jatkuvasti päivitettäviä, asiakirjoja. Kuten henkilöstön koulutussuunnitelmassa todetaan, toimintaympäristön muuttuessa myös osaamisvaatimukset muuttuvat (Organisaatio X, henkilökohtainen tiedonanto, 23.11.2023). Tässä opinnäytetyössä analysoitujen aineistojen päivitystyö on jo aloitettu tai se tullaan aloittamaan osassa dokumentteja vielä vuoden 2024 aikana. Päivitystyö saattaa tuoda esille uusia ratkaisuja esihenkilön tulevaisuuden osaamisen kehittämiseksi, mutta niitä ei tässä analyysissä pystytä luonnollisesti vielä huomioimaan.

Dokumenttianalyysissä tehtyjä havaintoja avataan seuraavaksi strategiasta lähtien kohti sitä tukevien suunnitelmien ja periaatteiden analysoimiseen. Lisäksi analyysiin otetaan mukaan toinen näkökulma, kun henkilöstökyselyn avulla kerättyjä osaamistarvetietoja kartoitetaan transversaalien osaamisten osalta. Myös toimeksiantajaorganisaation HR-palveluiden keskustelut tukivat dokumenttianalyysiä. Tiettyjä asioita on vahvistettu myös HR-päällikön kautta, koska osa dokumenteista on luottamuksellisia ja vain organisaation sisäisessä käytössä olevaa aineistoa. Analyysiä tuki tutkitun, käytännön sekä hiljaisen tiedon hankinta (Ojasalo ym. 2015, 22).

Strategiassa tärkeimmäksi ja yhteiseksi arvoksi nostetaan osaamisen lisääminen. Strategiassa nostetaan vahvasti esille sitä edistäviä asioita, kuten muutosmyönteisyyttä muuttuvaa hybridimaailmaa kohtaan. Strategiassa muutos halutaan nähdä mahdollisuutena tuottaa entistä hyvinvointisempaa henkilöstöä. Strategiassa todetaan, ”Muutos on meille mahdollisuus parempaan (työ)elämään”. Toimeksiantajaorganisaation tavoitetilaa tulevaisuudessa voidaan kuvata, strategiaa tiivistäen, hyvinvoivaksi yhteisöksi, joka lisää

osaamistaan luomalla uutta toisiaan tukien muuttuvassa hybridimaailmassa. (Organisaatio X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.)

Seuraavaksi tarkasteltiin, miten toimeksiantajaorganisaatio pystyy saavuttamaan strategian tavoitteensa. Ei ole yksistään yhtä ohjenuoraa vaan useita strategian johtajatusta tukevaa suunnitelmaa ja periaatetta. Henkilöstö- ja koulutus suunnitelmilla, työssäoppimisella, mentoroinnilla, perehdytyksellä, hiljaisen tiedon siirrolla, yksilö- ja ryhmäkeskusteluilla, sisäisillä ja ulkoisilla koulutuksilla, suunnitelmallisilla rekrytoinneilla sekä erilaisilla hallintamalleilla ja oppailla on oma tärkeä osansa osaamisen kehittämisessä, osaamistarpeiden tunnistamisessa sekä strategiassa tavoiteltavan osaamistason saavuttamisessa. (Organisaatio X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.; Organisaatio X, henkilökohtainen tiedonanto, 25.5.2022.) Ammatilliseen osaamiseen keskittyvä henkilöstön koulutus suunnitelma nostaa yhdeksi keinoksi vielä työssäoppimisen. Se ei ole osaamisen kehittämisen keinona millään tavalla poissuljettu vaihtoehto, vaikka ammatillisen osaamisen sijaan tutkitaankin transversaalien osaamisten kehittämiskeinoja. (Organisaatio X, henkilökohtainen tiedonanto, 23.11.2023.) Näiden keinojen avulla toimintaa ohjataan hallitusti ja johdonmukaisesti kohti haluttua strategian tavoitetilaa.

Osaamisen lisäämisen keinot ovat tehottomia ilman esihenkilön ja työntekijän välistä luottamusta ja arvostusta herättävää vuorovaikutusta (Organisaatio X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.). Tasapuolinen kohtelu varmistaa ja edistää hyvää esihenkilö-alais-suhdetta, vaikkakin sitä on suuressa työyhteisössä ajoittain vaikeaa toteuttaa yhteisistä ohjeista huolimatta (Organisaatio X, henkilökohtainen tiedonanto, 23.11.2023). Tasavertaisuuden tunnetta saadaan kuitenkin edistettyä kannustavalla ja mahdollistavalla esihenkilötyöllä. Ne luovat hyvät edellytykset myös itsensä johtamisen taitojen kehittämiselle. Esihenkilö tukee, mutta tarvittaessa myös valvoo ja antaa palautetta. (Organisaatio X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.) Pääasia on, että keskustelu on avointa ja rakentavaa, jolloin myös osaamisen lisääminen työyhteisössä toteutuu halutulla tavalla strategian mukaisesti (Organisaatio X, henkilökohtainen tiedonanto, 25.5.2022).



Yllämainitut toimet edistävät esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta. Silloin voidaan puhua strategian mukaisesti toistensa tukemisesta. Tällainen luottamuksellinen vuorovaikutus madaltaa kynnystä ottaa käyttöön ennakkoluulottomasti myös uusia työskentelytapoja muuttuvassa toimintaympäristössä. Johtamisen ja kaiken muun toiminnan periaatteena on, että muutos luo hyvää. Etenkin joustavammat työaika ja -paikkajärjestelyt avaavat uusia mahdollisuuksia etenkin kansainvälisessä toiminnassa. Niin kansainvälisyyteen kuin muuttuvaan hybridimaailmaan sopeutuminen edistävät strategian tavoitteita. (Organisaatio X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.)

Vaikka henkilöstön koulutussuunnitelma keskittyy pitkälti ammatillisen osaamisen kehittämiseen, on sen analysointi tätä opinnäytetyötä varten paikallaan. Koulutussuunnitelmassa on havaittavissa merkkejä tarpeesta kehittää myös transversaaleja osaamisia. Se on ymmärrettävää, koska strategian toteutuminen sellaisenaan vaatii myös yleisten työelämätaitojen hallitsemista. (Organisaatio X, henkilökohtainen tiedonanto, 23.11.2023.)

Vaikka esihenkilö tukee, on vastuu jokaisella itsellään. Yleiset työelämätaidot, kuten yhteistyö- ja verkostoitumistaidot sekä monikulttuurisuuden ymmärtäminen, katsotaan edistävän niin tulevaisuuden osaamista kuin työhyvinvointia. (Organisaatio X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.)

Hallitsemalla transversaalit osaamiset, edistetään strategiassa tavoiteltavaa hyvinvoivaa työyhteisöä.

Eri suunnitelmissa ja periaatteissa toistuvat samat osaamistarpeet, koska ne on kaikki johdettu toimeksiantajaorganisaation strategian tavoitteista.

Kansainvälisyys-, yhteistyö- ja verkostoitumisosaaamisen lisäksi niissä painotetaan vahvasti itsensä johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen sekä digiasioihin, etenkin tekoälyyn, liittyvän osaamisen kasvattamista hybridissä toimintaympäristössä. (Organisaatio X, henkilökohtainen tiedonanto, 23.11.2023.) Henkilöstöltä edellytetään entistä enemmän muutoskyvykkyyttä, joka nähdään edistävän myös jatkuvaa oppimista (Organisaatio X, henkilökohtainen tiedonanto, 25.5.2022).

Koska strategiasta johdetut osaamisen painopisteet nousevat vahvasti esille eri suunnitelmissa ja periaatteissa, halutaan tässä analyysissä huomioida myös toinen näkökulma. Näkökulmaa vaihdettiin ja lähdettiin analysoimaan sitä, miten strategian vaatimukset kohtaavat henkilöstön kokemaan tarpeeseen kehittää omaa osaamistaan. Tämä tehtiin tarkastelemalla helmikuussa 2024 toteutetun henkilöstökyselyn vastauksia kysymykseen ”Mitä uutta osaamista tarvitset työssäsi?”. Henkilöstökysely oli tehty koko henkilöstölle, joten vastauksista ei voitu erotella esihenkilöasemassa olevien vastauksia. Lisäksi kysymyksessä oli tarkennus, jossa toivottiin vastausten keskittyvän konkreettisiin ammatillisen osaamisen kehittämistarpeisiin. Vastauksista oli kuitenkin mahdollista poimia kärkitarpeet transversaalien osaamisten kehittämiseksi koko henkilöstön osalta. (Organisaatio X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.)

Henkilöstökyselyn mukaan merkittävimmät osaamistarpeet koettiin olevan digiosaamisessa, etenkin tekoälyosaamisessa. Vastauksista nousi esille myös tarve kehittää oman työn hallintaan vaikuttavia osaamisia niin ajankäytön kuin työssäjaksamisen osalta. Halu oman osaamisen kehittämiseksi oli vahva, mutta siihen ei löytynyt riittävästi aikaa tai jaksamista. Ajan riittämättömyys perusteltiin joissain vastauksissa kokemuksena epätasa-arvoisesta kohtelusta työnantajan puolelta. Jotkut vastaajista kokivat, että oppimismahdollisuudet eivät koskeneet koko henkilöstöä tasapuolisesti. (Organisaatio X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.) Havainto oli huolestuttava, koska toimeksiantajaorganisaatio on pyrkinyt huomioimaan nämä epäkohdat jo aikaisempien vuosien henkilöstön kehittämissuunnitelmissa työnhallintaa edistävillä ja resurssipulaa helpottavilla toimenpiteillä (Organisaatio X, henkilökohtainen tiedonanto, 25.5.2022). Lisäksi tässäkin dokumenttianalyysissä aiemmin esille nousut tasapuolinen kohtelu on jo huomioitu organisaation toiminnassa henkilöstön koulutussuunnitelmasta lähtien.

Henkilöstökyselyssä nousi esille myös tarve verkostoitumistaitojen kehittämiseksi kansallisesti ja kansainvälisesti. Osassa vastauksista mainittiin myös kehittämistarpeet kielitaidossa. Nämä asiat nousivat esille kuitenkin selkeästi harvemmin kuin edellä mainitut työn hallintaan liittyvät osaamistarpeet.

(Organisaatio X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.) Osaan näistä tarpeista on jo tartuttu erilaisin kehittämistoimenpitein. Esimerkiksi kielitaito on nostettu henkilöstön kehittämissuunnitelmassa yhdeksi kehittämiskohteeksi (Organisaatio X, henkilökohtainen tiedonanto, 25.5.2022).

Johtamisosaamiseen liittyviä puutteita mainittiin henkilöstökyselyn vastauksissa vähänlaisesti (Organisaatio X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.). Tässä osassa alueessa henkilöstö ei kokenut juurikaan tarvetta osaamisen kehittämiseksi. Tämä havainto viittaa siihen, että toimenpiteet jatkuvan henkilöstöjohtamisosaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi sekä johtamisosaamisen sisällyttäminen organisaation suunnitelmiin ja periaatteisiin on koettu henkilöstön keskuudessa riittäväksi.

Vaikka henkilöstökyselyn kysymyksessä painotettiin ammatillista osaamista, nousi vastauksissa esille myös yleisiä työelämätaitoja. Vastauksista pystyi päättämään, että osaamista halutaan kehittää innokkaasti ennakoiden tulevaisuuden osaamisvaatimusten varalle. Henkilöstö koki akuuteimmiksi osaamistarpeiksi digiosaamisen kasvattamisen ja ylläpitämisen muuttuvassa hybridimaailmassa sekä työn hallinnan ajankäytön ja jaksamisen osalta. (Organisaatio X, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.) Yleiset työelämätaidot on tunnustettu toimeksiantajaorganisaation suunnitelmissa hyödyllisiksi, mutta haastaviksi kehittää. Organisaatio tiedostaa, että niitä tulisi ylläpitää, mutta sen toteuttamiseen vaaditaan uusia ratkaisuja. (Organisaatio X, henkilökohtainen tiedonanto, 25.5.2022.)

Dokumenttianalyysissä selvisi, että toimeksiantajaorganisaatio haluaa olla valmis muuttunutta toimintaympäristöä varten, jossa työtä tehdään yhä enemmän etä- ja hybridityönä. Tämä ilmeni yhteneväisellä näkemyksellä siitä, miten digi- ja kansainvälisyysosaamisen kehittäminen koettiin niin johdon kuin muun henkilöstön näkökulmista tärkeiksi. Esimerkiksi tekoälyyn ja kansainväliseen yhteistyö- ja verkostotoimintaosaamiseen haluttiin panostaa. Näissä osaamisissa koko henkilöstö koki myös suurimmat osaamistarpeet.

Yhteneväisyyksien lisäksi havaittiin joitakin poikkeavuuksia.

Toimeksiantajaorganisaation toimintaa ohjaavissa asiakirjoissa nostettiin vahvasti esille itsensä johtamisen merkitystä yhtenä sen menestyksen takaavana tekijänä. Samaan aikaan henkilöstöllä oli huoli riittävästä omaan jaksamiseen ja ajan hallintaan liittyvästä osaamisesta. Lisäksi organisaation toimintaa ohjaavista asiakirjoista oli pääteltävissä, että strategian tavoitteet saavutetaan ennen kaikkea oikeanlaisella johtamisosaamisella. Henkilöstö ei kuitenkaan tunnistanut johtamisella olevan sen suurempaa vaikutusta oman osaamisen kehittämisessä. Sen sijaan henkilöstö näki merkittävimmät osaamistarpeensa yleisiin työelämätaitoihin liittyvissä osaamisissa, joilla voidaan edistää oman työn hallintaa. Henkilöstön vastauksista oli nähtävillä huoli tiukemmin rajattujen osaamisten hallinnassa, kun taas organisaation toimintaa ohjaavat asiakirjat keskittyivät tavoittelemaan suurempia osaamiskokonaisuuksia.

Dokumenttianalyysin lopuksi voidaan todeta, että toimeksiantajaorganisaation suunnitelmat ja periaatteet tukevat sen strategista tavoitetilaa osaamisen osalta. Strategiaa tuetaan jatkuvasti suunnittelemalla uusia ratkaisuja sekä tutkimalla aihetta syvemmin. Analyysissä selvisi, että tavoitteena on kartoittaa tulevaisuuden osaamistarpeita kehitys- ja ryhmäkehityskeskustelujen lisäksi jatkossa entistä tarkemmin myös uusilla osaamisen kehittämistä koskevien kyselyjen avulla.

## 4.2 Kyselytutkimuksen tulokset

### 4.2.1 Vastaajien kuvaus

Kyselytutkimuksen kohderyhmä oli toimeksiantajaorganisaation esihenkilöasemassa olevat johtajat ja päälliköt (N=34). Kyselyaineiston avulla kerättiin tietoa toimeksiantajaorganisaation esihenkilöiden tulevaisuuden osaamistarpeiden nykytilasta, mielekkäistä esihenkilöosaamisen kehittämisen keinoista sekä henkilöstöjohtamisen haasteista nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi selvitettiin, minkälaista tukea esihenkilöt odottivat työnantajaltaan

henkilöstöjohtamisessa. Dokumenttianalyysin aineistoa käytettiin kyselyaineiston tukena.

Kyselytutkimukseen vastasi 26 esihenkilöä määräaikaan mennessä. Kyselyn vastauksissa parhaiten edustettuna oli sektori B (vastausprosentti 100 %) ja heikoiten sektori D (vastausprosentti 64 %). Sektorien välisten vastaajamäärien eroja selittävät sektoreilla työskentelevien esihenkilöiden vaihtelevat määrät. Kyselyyn vastanneiden esihenkilöiden yleiset taustatiedot esitetään tarkemmin taulukossa 2.

Taulukko 2. Vastaajien sektori ja sukupuoli.

Vastaajien taustatiedot N (26)

Sektori		Sukupuoli	
A	3	nainen	14
B	7	mies	12
C	7		
D	9		

Taulukon 2 sektori- ja sukupuolitietojen jakaumasta voidaan todeta, että vastaajat olivat edustettuina melko tasavertaisesti läpi koko organisaation. Lisäksi vastaajien sukupuolijakauma oli melko tasainen. Naisvastaajia oli vain kaksi enemmän kuin miehiä. Yleisten taustatietojen jälkeen esihenkilöitä pyydettiin vastaamaan kahteen esihenkilötyöhön liittyvään kysymykseen. Näistä vastauksista löytyi jonkin verran eroavaisuuksia. Tulokset on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Johdettavien henkilömäärä ja henkilöstöjohtamiseen käytetty aika.

Vastaajien taustatiedot N (26)

Johdettavien henkilömäärä		Keskimääräinen henkilöstöjohtamiseen käytetty aika verrattuna asijohdamiseen	
alle 15	8	alle 20 %	6
15–29	10	25 %	9
30–45	3	50 %	9
yli 45	5	75 %	2
		100 %	0

Suurimmalla osalla vastaajista johdettavien henkilömäärä vaihteli 15–29 henkilön välillä. Kuten taulukko 3 osoittaa, vain kahdeksalla vastaajalla oli yli 30

johdettavaa. Myös henkilöstöjohtamiseen käytetyssä ajassa esiintyi jonkin verran hajontaa. Sitä saattoi selittää kysymyksenasettelu, jossa esihenkilötyö määriteltiin henkilöstö- ja asiajohtamiseen. Suurimmalla osalla vastaajista henkilöstöjohtamiseen käytetty aika oli alle 50 % verrattuna asiajohtamiseen. Kenelläkään vastaajista henkilöstöjohtamiseen käytetty aika ei ollut 100 %.

#### 4.2.2 Esihenkilöosaamiset nyt ja tulevaisuudessa

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten tärkeiksi esihenkilöt kokevat transversaalit osaamiset omassa esihenkilötyössään hybridissä toimintaympäristössä vuotta 2030 ajatellen. Tulokset on esitetty taulukossa 4 keskiarvon mukaisessa järjestyksessä.

Taulukko 4. Transversaalit esihenkilöosaamiset hybridityössä vuonna 2030.

Osaaminen	Keskiarvo	Keskihajonta
ongelmanratkaisukyky	4,81	0,40
johtamiskyky	4,77	0,51
myönteinen asenne	4,77	0,43
kyky analysoida tietoa, ideoita ja käsitteitä	4,73	0,53
kannustava johtaminen	4,73	0,45
resilienssi	4,73	0,45
epävarmuuden sietokyky	4,65	0,56
oppimiskyky	4,62	0,64
kyky systemaattiseen organisointiin	4,62	0,57
tunneäly	4,58	0,58
ihmislähtöisyys	4,54	0,65
luova ajattelutapa	4,54	0,58
tulevaisuusmyönteisyys	4,54	0,58
muiden tukeminen	4,50	0,71
yhdenvertaisuuden kunnioittaminen	4,50	0,71
itsereflektio	4,50	0,65
kriittinen ajattelu	4,50	0,65
joustavuus	4,50	0,58
eettisten toimintasääntöjen noudattaminen	4,46	0,71
muutosmyönteisyys	4,42	0,64
monimuotoisuuden kunnioittaminen	4,38	0,70
toiminnan proaktiivisuus	4,38	0,57
yhteistyökyky verkostoissa	4,35	0,63
kyky työskennellä tehokkaasti	4,31	0,68
systeminen ajattelutapa	4,31	0,68
konfliktien hallinta	4,27	0,72
kyky työskennellä digitaalisten järjestelmien, laitteiden ja sovellusten kanssa	4,23	0,65
ketterä johtaminen	4,15	0,88
kulttuurienvälinen ymmärrys	4,08	0,80
kielitaito	4,00	0,57
viestintäosaaminen kansainvälisissä toimintaympäristöissä	3,65	0,89

Vastaajat kokivat tärkeimmiksi tulevaisuuden transversaaleiksi esihenkilöosaamisiksi hybridityössä ongelmanratkaisu- ja johtamiskyvyn sekä myönteisen asenteen. Vastausten keskihajonnasta voitiin päätellä, että esihenkilöiden näkemys ongelmanratkaisukyvyn tärkeydestä tulevaisuuden esihenkilöosaamisena oli hyvinkin yhdenmukainen.

Viestintäosaaminen kansainvälisissä toimintaympäristöissä päätyi sen sijaan vähiten tärkeimmäksi tulevaisuuden esihenkilöosaamiseksi. Kyseinen osaaminen arvioitiin suhteellisen tärkeäksi tulevaisuuden esihenkilöosaamiseksi, mutta kuitenkin vähiten tärkeäksi verrattuna muihin osaamisiin. Sen vastauksissa oli myös suurinta keskihajontaa. Tämä tulos viittasi siihen, että esihenkilöillä oli kyseisen osaamisen tärkeyden arvioinnissa eniten toisistaan poikkeavia näkemyksiä.

Vastaajilla oli mahdollisuus nimetä myös muita tärkeiksi kokemiaan transversaaleja esihenkilöosaamisia tulevaisuudessa, mikäli niitä ei oltu mainittu kyselytutkimuksen annetuissa vaihtoehdoissa. Esille nousi vain muutaman esihenkilön maininta itsensä johtamisesta ja oman alan tuntemuksesta.

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan oman esihenkilöosaamisensa nykytila liittyen 1. kysymyksessä mainittuihin tulevaisuuden transversaaleihin osaamisiin hybridityössä. Osaamisten arvioinnit on järjestetty taulukkoon 5 parhaimmasta tuloksesta heikoimpaan.

Taulukko 5. Transversaalien esihenkilöosaamisten nykytila.

Oman osaamisen arviointi	Keskiarvo	Keskihajonta
myönteinen asenne	4,46	0,58
yhdenvertaisuuden kunnioittaminen	4,46	0,58
tulevaisuusmyönteisyys	4,42	0,64
joustavuus	4,35	0,49
eettisten toimintasääntöjen noudattaminen	4,31	0,68
ihmislähtöisyys	4,31	0,68
kannustava johtaminen	4,31	0,62
muutosmyönteisyys	4,31	0,47
ongelmanratkaisukyky	4,31	0,55
epävarmuuden sietokyky	4,23	0,59
resilienssi	4,23	0,51
tunneäly	4,23	0,59
monimuotoisuuden kunnioittaminen	4,15	0,73
kriittinen ajattelu	4,12	0,65
muiden tukeminen	4,12	0,71
ketterä johtaminen	4,08	0,80
oppimiskyky	4,08	0,56
johtamiskyky	4,04	0,53
kyky analysoida tietoa, ideoita ja käsitteitä	4,04	0,66
itsereflektio	4,00	0,63
luova ajattelutapa	3,96	0,60
kyky systemaattiseen organisointiin	3,92	0,80
kyky työskennellä tehokkaasti	3,92	0,63
kyky työskennellä digitaalisten järjestelmien, laitteiden ja sovellusten kanssa	3,81	0,75
toiminnan proaktiivisuus	3,77	0,65
konfliktien hallinta	3,73	0,67
kielitaito	3,69	0,68
systeeminen ajattelutapa	3,69	0,79
yhteistyökyky verkostoissa	3,69	0,88
kulttuurienvälinen ymmärrys	3,50	0,71
viestintäosaaminen kansainvälisissä toimintaympäristöissä	3,12	0,95

Taulukossa 5 esitetyn transversaalien esihenkilöosaamisen nykytilan mukaan esihenkilöiden vahvuudet löytyivät myönteisestä asenteesta ja yhdenvertaisuuden kunnioittamisesta. Myönteinen asenne nousi esille myös 1. kysymyksen tuloksissa. Esihenkilöt kokivat sen yhdeksi tärkeimmäksi tulevaisuuden transversaaliksi esihenkilöosaamiseksi hybridityössä.

Viestintäosaaminen kansainvälisissä toimintaympäristöissä pysytteli näissäkin tuloksissa listauksen viimeisenä. Esihenkilöt arvioivat oman osaamisensa tämän osaamisen kohdalla heikoimmaksi. Toisaalta se aiheutti vastauksissa myös eniten keskihajontaa. Esihenkilöiden osaamistason arvioinnit tähän



osaamiseen liittyen poikkesivat toisistaan eniten. Sen sijaan muutosmyönteisyyden osaamisestaan esihenkilöt olivat huomattavan yksimielisiä.

1. ja 2. kysymyksen tuloksista ilmeni, etteivät esihenkilöt kokeneet omaa osaamistaan yhtä hyväksi kuin he arvioivat vastaavan tulevaisuuden osaamisen tärkeyden. Tämä tulos toistui jokaisen osaamisen kohdalla. Vertailutiedot osaamisen tärkeydestä ja oman osaamisen arvioinnista kuvataan taulukossa 6 lähtien siitä osaamisesta, jonka tuloksessa oli suurin erotus.

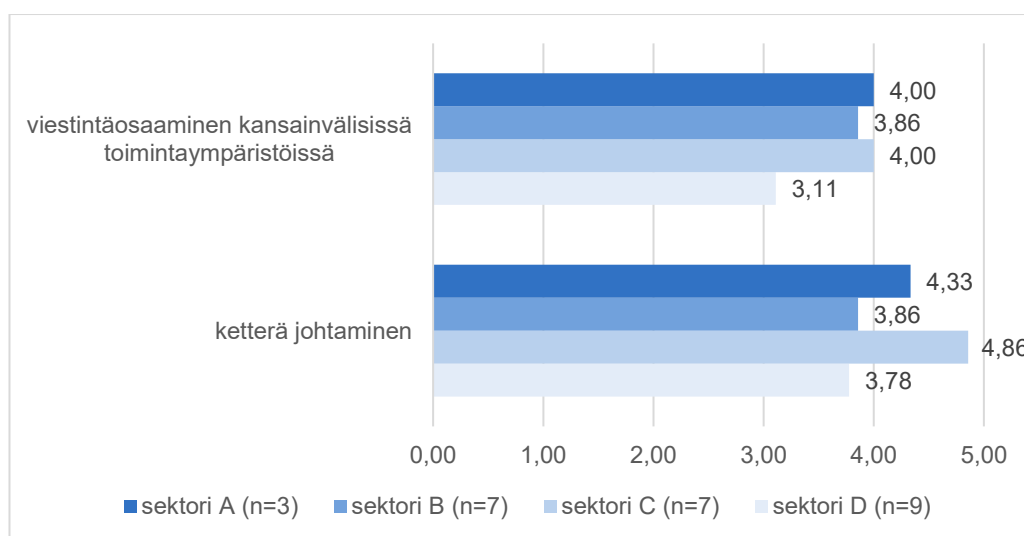
Taulukko 6. Esihenkilön tulevaisuuden transversaalien osaamisen tärkeys suhteessa oman osaamisen nykytilaan.

<b>Osaaminen</b>	<b>Miten tärkeäksi koet osaamisen</b>	<b>Oman osaamisen arviointi</b>	<b>erotus</b>
johtamiskyky	4,77	4,04	0,73
kyky systemaattiseen organisointiin	4,62	3,92	0,69
kyky analysoida tietoa, ideoita ja käsitteitä	4,73	4,04	0,69
yhteistyökyky verkostoissa	4,35	3,69	0,65
toiminnan proaktiivisuus	4,38	3,77	0,62
systeminen ajattelutapa	4,31	3,69	0,62
luova ajattelutapa	4,54	3,96	0,58
kulttuurienvälinen ymmärrys	4,08	3,50	0,58
konfliktien hallinta	4,27	3,73	0,54
oppimiskyky	4,62	4,08	0,54
viestintäosaaminen kansainvälisissä toimintaympäristöissä	3,65	3,12	0,54
ongelmanratkaisukyky	4,81	4,31	0,50
resilienssi	4,73	4,23	0,50
itsereflektio	4,50	4,00	0,50
epävarmuuden sietokyky	4,65	4,23	0,42
kyky työskennellä digitaalisten järjestelmien, laitteiden ja sovellusten kanssa	4,23	3,81	0,42
kannustava johtaminen	4,73	4,31	0,42
kriittinen ajattelu	4,50	4,12	0,38
muiden tukeminen	4,50	4,12	0,38
kyky työskennellä tehokkaasti	4,31	3,92	0,38
tunneäly	4,58	4,23	0,35
myönteinen asenne	4,77	4,46	0,31
kielitaito	4,00	3,69	0,31
ihmislähtöisyys	4,54	4,31	0,23
monimuotoisuuden kunnioittaminen	4,38	4,15	0,23
joustavuus	4,50	4,35	0,15
eettisten toimintasääntöjen noudattaminen	4,46	4,31	0,15
tulevaisuusmyönteisyys	4,54	4,42	0,12
muutosmyönteisyys	4,42	4,31	0,12
ketterä johtaminen	4,15	4,08	0,08
yhdenvertaisuuden kunnioittaminen	4,50	4,46	0,04

Tuloksista voidaan tulkita suurimpien tulevaisuuden osaamistarpeiden liittyvän esihenkilön johtamis- ja organisointikykyyn. Näissä osaamisissa esihenkilöt arvioivat oman osaamisensa nykytilan huomattavasti heikommaksi kuin sen, miten tärkeiksi he kokivat kyseiset transversaalit osaamiset tulevaisuuden hybridityössä. Tuloksista voidaan myös päätellä, että yhdenvertaisuuden kunnioittaminen on niin tärkeydeltään kuin esihenkilön oman osaamisen arvioinnin mukaan nykyisellään riittävällä tasolla. Näin voidaan todeta myös ketterän johtamisen osalta.

Tämän jälkeen selvitettiin syvemmin, miten kyselyn eri taustatiedot (sektori, sukupuoli ja johdettavien henkilömäärä) vaikuttivat esihenkilöiden taulukoissa 4 ja 5 kuvattuihin näkemyksiin. Tarkasteluun valittiin molemmista taulukoista kaksi transversaalia esihenkilöosaamista, joiden tuloksissa oli eniten hajontaa.

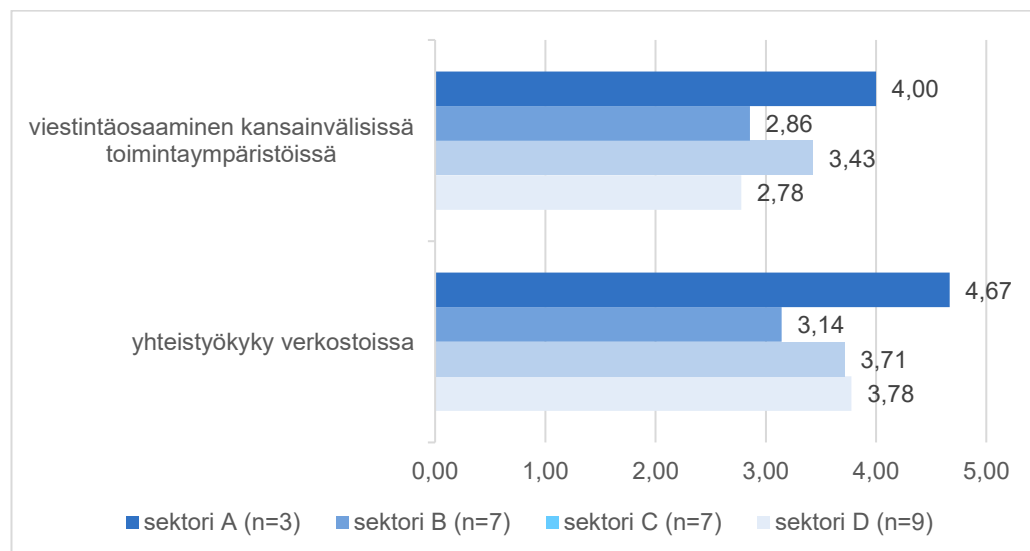
Taulukon 4 tulevaisuuden transversaaleista esihenkilöosaamisista eniten hajontaa aiheuttivat viestintäosaaminen kansainvälisissä toimintaympäristöissä ja ketterä johtaminen. Esihenkilöiden arvio ketterän johtamisen tärkeydestä tulevaisuudessa ja omasta osaamistasosta vastasivat lähestulkoon toisiaan, vaikkakin vastaajien näkemyksissä esiintyi huomattavaa hajontaa. Kuviossa 7 esitetään, miten näissä molemmissa osaamisissa esihenkilöiden näkemykset erosivat sektorien välillä.



Kuvio 7. Eniten hajontaa aiheuttaneet tulevaisuuden transversaalit esihenkilöosaamiset sektoreittain.

Kuvio 7 osoittaa, että sektori D arvioi kansainvälisen viestintäosaamisen tärkeyden huomattavasti heikommalle tasolle kuin muut sektorit. Muutoin tulokset olivat melko yhdenmukaisia. Myöskään sukupuolittiedolla ei ollut merkittävää vaikutusta sektorien välisiin näkemyksiin. Tuloksista selvisi kuitenkin, että naiset arvioivat kuvion 7 tulevaisuuden transversaalit esihenkilöosaamiset tärkeämmiksi kuin miehet. Lisäksi miehet arvioivat oman tasonsa etenkin ketterässä johtamisessa (n=12, ka=3,58) huomattavasti heikommaksi kuin naiset (n=14, ka=4,64).

Esihenkilön omaa osaamistasoa arvioitaessa eniten hajontaa saivat aikaan viestintäosaaminen kansainvälisissä toimintaympäristöissä ja yhteistyökyky verkostoissa. Kuvio 8 selviää tarkemmat tiedot sektoreittain.



Kuvio 8. Oman osaamisen arvioinnissa eniten hajontaa aiheuttaneet transversaalit esihenkilöosaamiset sektoreittain.

Kuviossa 8 esitettyjen tulosten perusteella voidaan todeta, että sektorilla A esihenkilöt arvioivat oman osaamistasonsa selkeästi korkeammaksi kuin muilla sektoreilla niin kansainvälisessä viestintäosaamisessa kuin verkostotoiminnassa. Verkostotoiminnan tulokset muiden sektoreiden osalta olivat melko tasaiset, lukuunottamatta sektorin B heikompaa tulosta. Sen sijaan kansainvälisessä viestintäosaamisessa oli havaittavissa huomattavampia sektorikohtaisia eroja.

Sektorin A esihenkilöt arvioivat oman kansainvälisen viestintäosaamisensa täysin samalle tasolle kuin sen tärkeyden tulevaisuudessa. Tämän perusteella voidaan todeta, että sektorin A osaaminen on vastaajien osalta riittävällä tasolla kyseisessä tulevaisuuden esihenkilöosaamisessa. Heikoimmat tulokset kansainvälisessä viestintäosaamisessa tulivat sektoreilta B ja D. Miehet arvioivat oman tasonsa tässä osaamisessa (n=12, ka=2,83) huomattavasti heikommaksi kuin naiset (n=14, ka=3,36). Sektorin D esihenkilöt arvioivat kansainvälisen viestintäosaamisensa kaikkein heikoimmaksi muihin sektoreihin verrattuna.

Kyselyn tulokset viittasivat siihen, että esihenkilöt, joilla on vähiten henkilöstöjohtamiseen käytettävää työaika, arvioivat oman osaamistasonsa nykytilan merkittävästi heikommaksi kuin muut esihenkilöt. Sen sijaan esihenkilöt, joilla on eniten henkilöstöjohtamiseen käytettävää työaika, eivät tulosten mukaan kokeneet osaamisvajeita. Lisäksi naiset arvioivat niin oman osaamisen nykytilan kuin tulevaisuuden osaamisen tärkeyden useimmiten paremmiksi kuin miehet. Johdettavien henkilömäärällä ei ollut merkittävää vaikutusta kyselytutkimuksen tuloksiin.

#### 4.2.3 Tulevaisuuden esihenkilöosaamisen kehittämis- ja tukikeinot

Kyselytutkimuksen 4. kysymyksessä esihenkilöitä pyydettiin valitsemaan kolme (3) itselleen mielekkäintä tapaa kehittää omaa esihenkilöosaamistaan tulevaisuudessa. Tulokset on kuvattu taulukossa 7.

Taulukko 7. Esihenkilöiden mielekkäimmät osaamisen kehittämisen keinot tulevaisuudessa.

<b>Osaamisen kehittämisen keino</b>	<b>n</b>
sisäiset johtajuuden kehittämisohjelmat ryhmässä	14
ulkoiset johtajuuden kehittämisohjelmat ryhmässä	12
osaamisen jakaminen (esim. moniammatillisissa ryhmissä)	11
verkotot	9
yhteiset ohjeet, käytänteet ja toimintakulttuuri	8
mentorointiohjelmat	7
kahdenkeskiset ulkoiset johtajuuden kehittämisohjelmat	6
esihenkilöiden kouluttaminen sisäisiksi valmentajiksi	4
kehityskeskustelut	3
ryhmäkehityskeskustelut	3
kahdenkeskiset sisäiset johtajuuden kehittämisohjelmat	3
arviointit (esim. osaamisprofiilit ja seurannat)	1
haastattelut	0

Taulukossa 7 esitetyt tulokset osoittavat, että esihenkilöt haluavat kehittää omaa osaamistaan yhdessä. Tulokset osoittivat, että kaikenlainen ryhmäytyminen ja verkostot nähtiin esihenkilön osaamisen kehittämisen kannalta mielekkäimpinä keinoina. Tulokset viittasivat vahvasti myös siihen suuntaan, ettei perinteisillä kehityskeskusteluilla nähty merkittävää sijaa esihenkilön oman osaamisen kehittämisen keinona. Myös ryhmäkehityskeskustelut jäivät listauksen loppupäähän, vaikka esihenkilön oman osaamisen kehittäminen ryhmissä ja verkostoissa koettiin muuten mielekkääksi.

Esihenkilöt saivat tarkentaa vastauksiaan avoimessa kysymyksessä, mikäli kyselytutkimuksen annetuista vaihtoehdoista ei löytynyt sopivaa. Avoimista vastauksista erottui konfliktien hallintaan ja ongelmanratkaisukykyyn liittyviä keskusteluja. Nämä eivät kuitenkaan olleet esihenkilöosaamisen kehittämiskeinoja vaan ennemminkin esihenkilötyön tueksi tarvittavia työkaluja. Avoimet vastaukset antoivat kuitenkin viitteitä tiettyjen esihenkilötyöhön vaikuttavien haasteiden olemassaolosta, joihin paneudutaan seuraavaksi.

#### 4.2.4 Henkilöstöjohtamisen haasteet nyt ja tulevaisuudessa

Kyselyn kolmessa viimeisessä avoimessa kysymyksessä selvitettiin toimeksiantajaorganisaation esihenkilöiden näkemykset henkilöstöjohtamisen haasteista nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi selvitettiin, minkälaista tukea ja osaamisen kehittämistä esihenkilöt odottivat työnantajaltaan henkilöstöjohtamisessa.

Esihenkilöt kokivat konfliktien hallintaan, mukaan lukien ongelmanratkaisukykyyn, ja ihmislähtöisyyteen liittyvät osaamiset selkeästi haastavimpina. Nykytilasta kertoi etenkin esihenkilöiden kuvaukset työyhteisössä tapahtuvista haasteellisista tilanteista henkilöstön kesken. Vastauksissa mainittiin myös joitakin työsuorituksiin ja niihin puuttumisiin liittyviä haasteita. Eräs esihenkilö nosti osuvasti esille haasteen yhdenvertaisuuden toteuttamisesta,

Aika moni asia on jätetty kunkin esihenkilön oman linjaamisen varaan, mikä aiheuttaa helposti eriarvoisuuden tunnetta henkilöstössä.

Ihmislähtöisyyteen liittyvissä osaamisissa nostettiin esille esihenkilön huoli työntekijän jaksamisen varmistamisesta. Vastauksista pystyi päättämään, että useampi esihenkilö halusi olla läsnä ja tukemassa työntekijöitään niin ajanhallintaan kuin työkuormaan liittyvissä haasteissa. Eräässä vastauksessa esihenkilö pohti, ”miten saada koko oma porukka työskentelemään yhteisten tavoitteiden suuntaisesti”.

Seuraavaksi selvitettiin esihenkilöiden näkemykset tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen haasteista. Avoimissa vastauksissa nousi esille esihenkilöiden huoli johtamis- ja systemaattisesta organisointikyvystä. Vastauksista huokui odotettavasti epätietoisuus tulevasta. Esihenkilöiden vallitseva näkemys oli, että tulevaisuudessa oletettavasti edelleen työskennellään hybridinä, työ koetaan entistä pirstaleisempänä ja tehtäväkuvat nykyistä vaihtelevampina. Haasteena nähtiin tasavertainen hybridijohtaminen. Eräs esihenkilö kiteytti haasteen seuraavasti,

Osaamistarpeen jatkuva muutos aiheuttaa haasteita sisällä oleville henkilöille. Sitouttaminen ja yhteinen systemaattinen kehittyminen organisaation pitkänaikavälin hyödynnäkökulmasta haastavaa.

Haasteena ei selkeästi ole pelkästään se, miten esihenkilö onnistuu omassa esihenkilötyössään tulevaisuudessa vaan myös se, miten työntekijä kokee esihenkilötyön. Myös huoli työntekijöiden (työ)hyvinvoinnista näkyi esihenkilöiden vastauksissa, jotka kuvasivat monenlaisia työyhteisön konfliktitilanteita.

Esihenkilöiltä kysyttiin myös, minkälaista tukea he odottavat työnantajaltaan. Vastaukset liittyivät pääosin muiden tukemiseen ja ihmislähtöisyyteen. Esihenkilöt pitivät erityisen tärkeänä työnantajan antamaa tukea henkilöstöjohtamisessa. Myös luottamusta ja arvostusta herättävä esihenkilösuhde koettiin merkittäväksi esihenkilötyötä tukevaksi asiaksi. Esihenkilöt toivoivat työnantajaltaan selkeitä ja yhteisiä toimintaperiaatteita työyhteisön yhdenvertaisuuden tunteen edistämiseksi.

#### 4.2.5 Tulosten luotettavuus

Tutkimukseen valmistauduttiin perehtymällä huolellisesti teoriaan sekä toimeksiantajaorganisaation sisäisessä käytössä olevaan aineistoon. Lisäksi toimeksiantajaorganisaatiosta saatu tuki auttoi tutkimuksen kannalta olennaisen aineiston keruussa. Aineistoksi valittiin pääasiassa alle viisi vuotta vanhaa lähdeaineistoa. Aineisto kerättiin dokumenttianalyysillä, jonka tulokset tukivat myöhemmin kyselytutkimuksen suunnittelua, toteutusta, analyysiä sekä tutkimuksen johtopäätösten tekemistä. Kun tutkittavaa aihetta lähestyttiin eri menetelmillä, teorioilla ja lähdeaineistoilla, tutkimukseen saatiin monipuolisempaa tietoa eri näkökulmista samalla parantaen tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen tuloksissa ja johtopäätöksissä otettiin huomioon kyselytutkimuksen kohderyhmän melko pieni koko (N=34). Kyselytutkimuksen tuloksien luotettavuutta vahvisti kuitenkin se, että lähes jokainen esihenkilö (N=26) vastasi kyselyyn. Lisäksi tarkoin valitulla kohderyhmällä oli riittävästi kokemusta

tutkittavasta aiheesta. Kyselytutkimuksen tulokset edustivat näin ollen suhteellisen kattavasti koko kohderyhmän näkemyksiä, joista pystyttiin tekemään melko luotettavia johtopäätöksiä. Kyselytutkimuksen tuloksia voidaan pitää pätevinä.

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltiin kriittisesti etenkin kyselytutkimuksen pienen otoksen vuoksi. Tulosten tarkastelussa huomioitiin se, että yksittäiset havainnot saattoivat vaikuttaa merkittäväällä tavalla tuloksiin. Näissä tapauksissa yksittäisiä tuloksia ei raportoitu sellaisinaan eteenpäin, koska ne olisivat heikentäneet tilastollisen analyysin luotettavuutta. Sen sijaan ne yhdistettiin soveltuvin osin muiden kysymysten tuloksiin. Näin kyselytutkimuksen tuloksia ei yleistetty liian pienen vastaajajoukon näkemyksistä. Lisäksi kyselyn tuloksia tutkittiin syvemmin vain valikoiduista osaamisista, joilla oli tutkimuksen kannalta eniten merkitystä.

Tutkimus tehtiin toimeksiantajaorganisaation toimeksiannosta. Työn tulokset ovat siten hyödynnettävissä etenkin toimeksiantajaorganisaatiossa sen tarpeiden mukaisesti.



## 5 Johtopäätökset

### 5.1 Osaamisen johtamisen tavoitteet ja nykytila

Esihenkilöiden osaamisen johtamisen nykytilaa tarkasteltiin dokumenttianalyysin keinoin toimeksiantajaorganisaation toimintaa ohjaavista asiakirjoista. Dokumenteista selvisi, että organisaation tekemät strategian linjaukset vastasivat pitkälti sen henkilöstön odotuksia ja tavoitteita tulevaisuuden osaamisen kehittämiseksi hybridissä toimintaympäristössä. Osaamisia oli lähestytty Championin ym. (2011, 233) kuvailemalla tavalla ylhäältä alaspäin pohjautuen strategian tavoitetilaan.

Niehausin ym. (2023, 2, 8) näkemyksen mukaan hallittu osaamisen kokonaisuus voi tukea strategiaa. Tutkimuksessa selvisi toimeksiantajaorganisaation noudattavan tämänkaltaista toimintaperiaatetta. Se päivittää strategiaa tukevia suunnitelmia ja periaatteita säännöllisesti muuttuneen toimintaympäristön osaamisvaatimusten mukaisiksi. Dokumenteista selvisi, että nykytilan suurimmat osaamistarpeet koko henkilöstön osalta koettiin digiosaamisessa (tekoäly) sekä kansainvälisyysosaamisessa (yhteistyö- ja verkostotoiminta).

Dokumenteista ilmeni toiminnan olevan muutosmyönteistä, vaikkakin etäällä johtamisen haittapuolet tiedostettiin. Esihenkilötyötä mukautettiin hybridiin toimintaympäristöön sopivaksi tavoitellen tasavertaisen kohtelun tunnetta. Memon ym. (2022, 15) painottivat ihmislähtöisen strategian ja johtamistavan edistävän osaamisen hallintaa. Dokumenttien perusteella voidaan havaita merkkejä siitä, että toimeksiantajaorganisaatio tavoittelee juuri tällaista johtamistapaa osaamisen johtamisessa.

Dokumenteista selvisi lisäksi, että osaamiskartoituksia on tehty. Edellisen osaamiskartoituksen tulos osoitti, ettei toimeksiantajaorganisaatiossa koettu esihenkilöiden johtamiskyvyssä mainittavia puutteita. Tuloksista voidaan päätellä, että esihenkilöiden johtamiskyky oli sellaisenaan riittävällä tasolla kautta koko organisaation. Tosin tuloksiin saattoi vaikuttaa se, että

kartoituksessa painotettiin ammattillisia osaamistarpeita. Lisäksi kartoituksen kohderyhmä oli koko henkilöstö.

Dokumenteista selvisi, että tarkoituksena on kartoittaa tulevaisuuden osaamistarpeita uusien kyselyjen avulla. Tämä opinnäytetyö toteuttaa tätä tavoitetta. Tulevissa osaamiskartoituksissa olisi kannattavaa jaotella johtamisosaaminen tarkemmin eri osa-alueisiin osaamistiedon hyödynnettävyyden parantamiseksi.

## 5.2 Tulevaisuuden esihenkilöosaamiset hybridissä toimintaympäristössä

Esihenkilöiltä selvitettiin kyselytutkimuksen avulla, mitä esihenkilöosaamisia tulisi kehittää kohti vuoden 2030 hybridit toimintaympäristöt huomioiden. Tulosten mukaan johtamis- ja ongelmanratkaisukykyyn liittyvän esihenkilöosaamisen tarve korostuu tulevaisuudessa.

Kuten jo aiemmin osaamisen johtamisen nykytilan tuloksissa todettiin, esihenkilöiden johtamiskyvyssä ei koettu mainittavia puutteita edellisessä osaamiskartoituksessa. Tulokset osoittivat tässä kohtaa kuitenkin poikkeavuuden esihenkilöiden näkemyksissä. Esihenkilöt kokivat suurimman osaamiskuilun nimenomaan johtamiskyvyssä. Tulos osoittaa esihenkilöiden tiedostavan muuttuvan hybridin toimintaympäristön edellyttävän heiltä tulevaisuudessa erilaista esihenkilöosaamista etäällä johdettaessa. Etenkin Nikanderin ym. (2022, 25) esille nostama muutosjohtamisen merkityksen kasvu tulevaisuudessa on hyvä huomioida esihenkilön johtamiskyvyn kehittämisessä.

Esihenkilöiden ongelmanratkaisukykyyn liittyvät osaamistarpeet nousivat esille esihenkilöiden huolesta selviytyä tulevaisuuden ongelma- ja konfliktitilanteista hybridissä toimintaympäristössä. Esihenkilöiden huoli ei ole aiheeton, koska myös Coronado-Maldonado ja Benítez-Márquez (2023, 1) sekä Oleksa-Marewska ja Tokar (2022, 15) uskovat esihenkilön tunneälykkyyden kasvattavan merkitystään tulevaisuuden hybridityön konfliktitilanteissa. Esihenkilöt toivoivat tulevaisuuden haasteellisten tilanteiden varalle koko esihenkilöstöä koskevat yhteiset toimintaohjeet. Niehausin ym. (2023, 3)

mukaan tällaiset vakiintuneet käytännöt auttavat sitoutumaan yhteiseen tavoitteeseen.

Kajjala ja Tolvanen (2020, 99) totesivat etäällä johtamisen luovan haasteita vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon. Tähän liittyen tuloksista selvisi mielenkiintoinen havainto esihenkilöiden viestintäosaamisessa kansainvälisissä toimintaympäristöissä sekä yhteistyökyvyssä verkostoissa. Näiden osaamisten kehittämisen tarve korostui, kun vertailtiin esihenkilöiden tämän hetkistä osaamistasoa tulevaisuuden tärkeyteen. Lisäksi tuloksista selvisi, että esihenkilöiden osaamistarpeet etenkin viestintäosaamisessa kansainvälisissä toimintaympäristöissä aiheuttivat huomattavia vaihteluja sektorien välillä.

Tulokset kansainvälisyys,- yhteistyö- ja verkosto-osaamisessa loivat ristiriidan strategian tavoitetilan ja esihenkilöiden nykytilan osaamistason välillä. Heikot tulokset saattoivat selittyä kansainvälisen toiminnan kiivaalla kasvulla toimeksiantajaorganisaatiossa. Esihenkilöt saattoivat arvioida osaamistasonsa riittämättömäksi nykytilanteessa, jossa kansainvälisyysosaamisen vaatimukset kasvavat nopeasti. Osaamistarpeiden vaihteluun johtavien syiden selvittäminen vaatinee toimeksiantajaorganisaatiossa lisäpohdintaa. Niehausin ym. (2023, 1) mukaan strategia voi auttaa esihenkilöä sopeutumaan äkillisesti muuttuviin olosuhteisiin. Tulokset viittaavat siihen, ettei esihenkilöiden sopeutumiskyky ole vielä riittävää kansainvälisyys,- yhteistyö- ja verkosto-osaamisessa.

Tulokset osoittivat, että johtamis- ja ongelmanratkaisukykyyn sekä vuorovaikutukseen liittyvien transversaalien osaamisten tarve tulee korostumaan tulevaisuuden hybridissä esihenkilötyössä.

Toimeksiantajaorganisaatio on onnistunut pääosin luomaan Niehausin ym. (2023, 3, 8), Oleksa-Marewskan ja Tokarin (2022, 3–4) sekä Kajjalan ja Tolvasen (2020, 24) kuvaileman avoimen toimintaympäristön, jossa kannustetaan ja sitoudutaan osaamisen kehittämiseen. Tuloksista oli havaittavissa, että esihenkilöt olivat muutos- ja tulevaisuusmyönteisiä ja valmiita ennakoimaan osaamisiaan tulevaisuuden hybridityön varalle.

### 5.3 Tehokkaimmat esihenkilöosaamisen kehittämiskeinot

Esihenkilöiltä selvitettiin kyselytutkimuksen avulla, millä keinoilla he mieluiten kehittävät esihenkilöosaamistaan tulevaisuudessa. Tutkimuksen mukaan esihenkilöt kehittäisivät omaa osaamistaan mieluiten yhdessä erilaisissa ryhmissä ja verkostoissa. Kuten Dobrica (2021, 29) totesi, ryhmäyttämällä eri alojen asiantuntijoita, tuotetaan hyödyllistä uudenlaista osaamista.

Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen yhdessä edistäisi mahdollisesti myös strategian tavoitetilan toteutumista osaamisen lisäämisen osalta.

Nikander ym. (2022, 21–24) sekä Oleksa-Marewska ja Tokar (2022, 13) näkivät tulevaisuuden tiimiytymisen hybridissä toimintaympäristössä lisäävän painetta esihenkilöiden vuorovaikutusosaamiseen, kuten kommunikointitaitoihin. Tässä kohdassa tutkimuksen tulokset olivat mielenkiintoiset. Tulosten mukaan esihenkilöt kokivat yhteistyökyvyn verkostoissa yhtenä eniten osaamisvajetta aiheuttavana tulevaisuuden osaamisena. Siitä huolimatta esihenkilöt kokivat oman osaamisen kehittämisen ryhmissä ja verkostoissa mielekkäimpinä keinoina tulevaisuudessa. Tämä saattaa olla osoitus esihenkilöiden myönteisestä asenteesta tulevaisuuden osaamisvaatimuksia kohtaan, mikäli omaa osaamista halutaan tarkoituksella kehittää juuri sellaisin keinoin, joissa koetaan eniten osaamisvajetta.

Tutkimuksen positiivista asennetta ja motivaatiota esihenkilön oman osaamisen kehittämiseksi voi kuvastaa myös esihenkilöiden vaihtelevat osaamistulokset viestintäosaamisessa kansainvälisissä toimintaympäristöissä. Tulosten perusteella olisi voinut päätellä, etteivät ulkoiset johtajuuden kehittämisohjelmat ryhmässä olisi nousseet esihenkilön oman osaamisen kehittämisen keinojen kärkeen. Esihenkilöt kuitenkin kokivat sen yhtenä mielekkäimpänä vaihtoehtona tulevaisuudessa.

Tulokset osoittivat, että kaikenlainen yhdessä tapahtuva osaamisen kehittäminen koettiin pääsääntöisesti mielekkääksi. Viimeisenä poikkeavana tuloksena mainittakoon ryhmäkehityskeskustelut. Esihenkilöt eivät kokeneet sitä mielekkäänä oman osaamisen kehittämisen keinona tulevaisuudessa. Tämä

havainto vaatinee toimeksiantaorganisaatiolta jatkopohdintaa syiden selvittämiseksi. Syynä saattaa olla Nikanderin ym. (2022, 23) esille nostama esihenkilön vähentynyt rooli oppimisen mahdollistajana.

#### 5.4 Kehittämisehdotukset ja jatkotoimenpiteet

Tutkimuksen tulosten mukaan seuraavat kehittämisehdotukset edistävät tarvittavan esihenkilöosaamisen tavoittelua tulevaisuudessa:

Osaamisen johtamisen nykytilan perusteella

- suositellaan tarkentamaan tulevissa osaamiskartoituksissa johtamiskyvyn jaottelua esimerkiksi Leadership-johtamisosaamisen osa-alueisiin
- ehdotetaan kyselyn toteuttamista tulevaisuuden osaamistarpeiden selvittämiseksi koskien viestintäosaamista kansainvälisissä toimintaympäristöissä ja yhteistyökykyä verkostoissa.

Tärkeimpien tulevaisuuden esihenkilöosaamisten osalta

- ehdotetaan johtamis- ja ongelmanratkaisukyvyyn kehittämistä hybridissä toimintaympäristössä ottaen huomioon konfliktien hallintaan liittyvän osaamisen
- ehdotetaan viestintäosaamiseen kansainvälisissä toimintaympäristöissä ja yhteistyökykyyn verkostoissa liittyvien osaamisten kehittämistä
- tarkennetaan suunnitelmia ja periaatteita yhteisten toimintaohjeiden kehittämiseksi hybridissä toimintaympäristössä.

Esihenkilön osaamisen kehittämisen keinojen osalta

- suositellaan ryhmissä ja verkostoissa toteutettuja sisäisiä ja ulkoisia kehittämisohjelmia.

Kehittämisehdotukset edistävät esihenkilöiden transversaalien osaamisten kehittymistä tulevaisuudessa. Nämä osaamiset ovat vuorovaikutustaidot

kansainvälisissä toimintaympäristöissä, yhteistyökyky verkostoissa sekä johtamis- ja ongelmanratkaisukyky.

Tulevaisuuden hybridityössä tarvittavan esihenkilöosaamisen saavuttamista edesauttavat toimivat ratkaisut esihenkilön ja johdon välisessä vastuunjaossa. Esihenkilön tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamista hybridityössä tehostaa esimerkiksi Kaijalan ja Tolvasen (2020, 161) mainitsevat mittarit. Esihenkilöiden osaamisen riittävä kehittäminen ja osaamistarpeiden seuranta vaativat jatkopohdintaa, koska tässä opinnäytetyössä näitä asioita ei tutkittu syvemmin.

## Lähteet

Aaltonen, T.; Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 13.3.2024. <https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/GABBXXBTABJED#piste:t4>. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Campion, M. A.; Fink, A. A.; Ruggeberg, B. J.; Carr, L.; Phillips, G. M. & Odman, R. B. 2011. Doing Competencies well: Best practices in Competency Modeling. *Personnel Psychology*. Vol. 64, 225–262.

Coronado-Maldonado, I. & Benítez-Márquez, M.-D. 2023. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Review article*. 1–19. Viitattu 28.4.2024.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023075643>

Dobrica, L. 2021. Knowledge in action towards better knowledge management in Organizations. *Management Research and Practice*. Vol. 13, Issue 2, 26–35. Viitattu 20.3.2024.

<https://www.proquest.com/docview/2554406781/fulltext/AFD6DC5961CE4DF9P/Q/1?accountid=14446&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Helsinki: PunaMusta Oy. Viitattu 5.4.2024.

[https://media.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra\\_megatrendit-2023\\_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf](https://media.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf).

eOsmo-työkirja 2021. Viitattu 19.3.2024.

<http://eosmo.pkamk.fi/tyokirja/tyokirja.html>

European Commission 2024a. What is ESCO? Viitattu 24.4.2024.

<https://esco.ec.europa.eu/en/about-esco/what-esco>

European Commission 2024b. Knowledge. Viitattu 24.4.2024.

<https://esco.ec.europa.eu/en/about-esco/escopedia/escopedia/knowledge>

European Commission 2024c. Skill. Viitattu 24.4.2024.

<https://esco.ec.europa.eu/en/about-esco/escopedia/escopedia/skill>

European Commission 2024d. Competence. Viitattu 24.4.2024.

<https://esco.ec.europa.eu/en/about-esco/escopedia/escopedia/competence>

European Commission 2024e. Skills & Competences. Viitattu 24.4.2024.

[https://esco.ec.europa.eu/en/classification/skill\\_main#overlayspin](https://esco.ec.europa.eu/en/classification/skill_main#overlayspin)

European Commission 2024f. Transversal knowledge, skills and competence.

Viitattu 24.4.2024. [https://esco.ec.europa.eu/en/about-](https://esco.ec.europa.eu/en/about-esco/escopedia/escopedia/transversal-knowledge-skills-and-competences)

[esco/escopedia/escopedia/transversal-knowledge-skills-and-competences](https://esco.ec.europa.eu/en/about-esco/escopedia/escopedia/transversal-knowledge-skills-and-competences)

Heyland, D. K.; Pope, J. P.; Jiang, X. & Day, A. G. 2022. How prepared are people for their future? Findings from the Preparedness for the Future survey.

Health Education Journal. Vol 81, 875–890. Viitattu 28.3.2024. [https://journals-](https://journals-sagepub-com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/epub/10.1177/00178969221128485)

[sagepub-com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/epub/10.1177/00178969221128485](https://journals-sagepub-com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/epub/10.1177/00178969221128485)

Vaatii käyttäjätunnuksen.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi? 1. painos.

Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 19.4.2024. [https://kauppakamaritieto-](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020#kohta:Henkil((f6)st((f6))((20))-((20))strateginen((20))investointi?)

[fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020#kohta:Henkil((f6)st((f6))((20))-((20))strateginen((20))investointi?)

[2020#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)\)\(\(20\)\)-\(\(20\)\)strateginen\(\(20\)\)investointi?](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020#kohta:Henkil((f6)st((f6))((20))-((20))strateginen((20))investointi?) Vaatii

käyttäjätunnuksen.

Lawler, E. E. & Boudreau, J. W. 2018. Human Resource Excellence. An

Assessment on Strategies and Trends. Stanford Business Books. Stanford

University Press. California. Viitattu 9.4.2024.

[https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-](https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=5317447)

[ebooks/reader.action?docID=5317447](https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=5317447). Vaatii käyttäjätunnuksen.

Miranda, S.; Orciuoli, F.; Loia, V. & Sampson, D. 2017. An ontology-based

model for competence management. Data & Knowledge Engineering. Vol 107,

51–66. Viitattu 27.3.2024. [https://www.sciencedirect-](https://www.sciencedirect-com.ezproxy.turkuamk.fi/science/article/pii/S0169023X16303640?via%3Dihub)

[com.ezproxy.turkuamk.fi/science/article/pii/S0169023X16303640?via%3Dihub](https://www.sciencedirect-com.ezproxy.turkuamk.fi/science/article/pii/S0169023X16303640?via%3Dihub)

Vaatii käyttäjätunnuksen.

Memon, K. R., Ghani, B., Hyder, S. I., Han, H., Zada, M. Ariza-Montes, A. &

Arraño-Muños, M. 2022. Management of knowledge and competence through

human resource information system—A structured review. Organizational

Psychology. 1–23. Viitattu 9.4.2024.

[https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9644034/pdf/fpsyg-13-](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9644034/pdf/fpsyg-13-944276.pdf)

[944276.pdf](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9644034/pdf/fpsyg-13-944276.pdf)



Niehaus, M.; Hansen, K.; Mocan, M. & Barmayoun, D. 2023. Unraveling Successful Company Organizations: A Research Design to Explore Strategies for Thriving Amid Market Turbulence. *Administrative Sciences*. Vol 13, No 204, 1–12. Viitattu 21.3.2024.

<https://www.proquest.com/docview/2869203484/fulltextPDF/C9B1A3BF05EF46AEPQ/1?accountid=14446&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Nikander, L., Friman, M. & Lahdenperä J. 2022. Esihenkilöiden ammatillisen kasvun tukeminen vertaisryhmämentoroinnin avulla. Tutkimushankkeen loppuraportti. Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.5.2024.

<https://oma.tsr.fi/api/projects/ffefabe6-13d0-4064-a130-38bd4ccd1293/attachment/738b8879-f4b7-43bc-8069-18cd4c1dd764>

Ojasalo, K; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Oleksa-Marewska, K. & Tokar, J. 2022. Facing the Post-Pandemic Challenges: The Role of Leadership Effectiveness in Shaping the Affective Well-Being of Healthcare Providers Working in a Hybrid Work Mode. Vol 19, No 21, 1–19. Viitattu 30.4.2024. <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/21/14388>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.5.2024.

<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Santalainen, T. & Baliga, R. B. 2015. Kun normibisnes ei riitä. Kestävä strategointi. Talentum. Alma Talent Oy. Viitattu 9.4.2024. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/EABBHXCTEB#kohta:KUN\(\(20\)NORMIBISNES\(\(20\)EI\(\(20\)RIIT\(\(c4\)\(\(20\)/piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/EABBHXCTEB#kohta:KUN((20)NORMIBISNES((20)EI((20)RIIT((c4)((20)/piste:b4). Vaatii käyttäjätunnuksen.

Työn tulevaisuus 2019. OIGP:n globaali tutkimus 2019. Pro-Source Oy. Viitattu 19.4.2024. [https://prosource.fi/wp-content/uploads/2019/11/OIGP\\_Future-of-Work-2019.pdf](https://prosource.fi/wp-content/uploads/2019/11/OIGP_Future-of-Work-2019.pdf)

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.