

Strateginen osaaminen toimintaympäristön muutoksessa - Tulevaisuuden työelämätaitojen yhteiskehittäminen Sanoma Media Finlandissa

30.6.2026

Raportin laatija: Jonna Savinen, HRD asiantuntija Sanoma Media Finland

Sisällys

Lähtötilanne ja syyt hankkeen käynnistämiseen	2
Hankkeen kuvaus ja tavoitteet.....	2
Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	3
Hankkeen toteutus.....	3
Toteutus, ohjaus ja rahoitus.....	4
Osallistuminen	4
Hankkeen vaikutukset, hyödyt ja palaute	4
Saatu palaute	5
Arviointi ja jatkotoimenpiteet.....	5
Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	6

Lähtötilanne ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Sanoma Media Finland on Suomen suurin kaupallinen mediatalo, joka julkaisee Pohjoismaiden suurinta sanomalehteä ja maksullisen digitaalisen journalismin edelläkävijää Helsingin Sanomia sekä Suomen suurinta uutismediaa Ilta-Sanomia. Valikoimaan kuuluu rakastettuja aikakauslehtibrändejä ja johtava televisio- ja radiotoimija Nelonen Media. Sanoman mediat tavoittavat 96 % suomalaisista joka viikko. Sanoma Media Finland on osa Sanomaa, joka on kuluttajamedian ja oppimisen eurooppalainen edelläkävijä. Rakennamme yhteenkuuluvuutta, demokratiaa ja viihtymistä median keinoin. Missionamme on tarjota suomalaista mediaa seuraavillekin sukupolville. SMF:ssä työskentelee noin 2100 henkilöä.

Sanoma Media Finland toimii nopeasti muuttuvassa mediaympäristössä, jossa digitalisaatio, teknologinen murros ja erityisesti tekoälyn kehitys vaikuttavat merkittävästi työn sisältöön ja osaamisvaatimuksiin. Toimintaympäristö ja työn tekemisen tavat ovat merkittävässä muutoksessa, mikä haastaa organisaatiota kehittämään henkilöstön osaamista ennakoivasti ja systemaattisesti, mutta myös joustavasti. Hankkeen lähtötilanteessa tunnistettiin, että tulevaisuudessa tarvittava strateginen osaaminen tulee olemaan erilaista kuin nyt. Samaan aikaan, kun teknologinen kehitys muokkaa työtä ja työn tekemisen tapoja, näkemyksemme siitä, mitä henkilöstöltä tarvittavat taidot tulevat olemaan oli nopeassa muutoksessa. Oletuksemme kuitenkin oli, että inhimillisten taitojen merkitys tulee entisestään korostumaan. Siksi päädyimme hankkeessa kehittämään laajasti metataitoja eli taitoja, jotka eivät ole sidoksissa yksittäisiin ammatteihin vaan tukevat laaja-alaisesti työssä suoriutumista, oppimista ja sopeutumista muutokseen, ja joiden ajattelemme olevan niitä merkityksellisiä osaamisia, joita tekoäly ei tule korvaamaan. Hankkeeseen valitut taidot olivat: oppimaan oppiminen, luovuus ja innovatiivisuus, systeemiajattelu ja kriittinen ongelmanratkaisu, teknologialukutaito, tunneälykyys, vuorovaikutustaidot, muutoksetteryys ja resilienssi sekä itsensä johtaminen.

Hankkeen kuvaus ja tavoitteet

Hankkeen tavoitteena oli kehittää keskeisiä tulevaisuuden työelämätaitoja Sanoma Media Finlandissa ja varmistaa strategisten tavoitteiden toteutumiselle keskeisten taitojen kehittyminen ja osaaminen tulevaisuudessa. Vastuullisena työnantajana on myös tärkeää kehittää henkilöstölle tulevaisuudessa relevanttia osaamista. Yhteisen kehittämisprosessin kautta haluttiin myös edistää jatkuvan oppimisen kulttuuria. Sanoma Media Finlandille Tulevaisuuden työelämätaidot kehitysohjelma oli yksi 2025 – 2026 -vuosien keskeisistä osaamisen kehittämisen panostuksista.

Hanke toteutettiin vaiheittain etenevänä yhteiskehittämisen prosessina, jossa jokainen hankkeen taito muodosti oman teemansa. Hankkeessa käsitellyt teemat olivat:

Johdanto tulevaisuuden työelämätaitoihin	Lokakuu 2025
Oppimaan oppiminen	Marraskuu 2025
Systeemiajattelu ja kriittinen ongelmanratkaisu	Joulukuu 2025
Luovuus ja innovatiivisuus	Tammikuu 2026
Vuorovaikutus- ja tiimityötaidot	Helmikuu 2026
Teknologialukutaito	Maaliskuu 2026
Tunneälykyys	Huhtikuu 2026
Muutoksetteryys ja resilienssi	Toukokuu 2026
Itsensä johtaminen	Kesäkuu 2026

Kehittämistoimenpiteet suunniteltiin rullaavasti teemoittain aiheen mukaan. Jokaisen teeman sisällä toteutettiin erilaisia kehittämistoimenpiteitä; esimerkiksi puheenvuoroja, työpajoja, vuorovaikutteisia keskustelutilaisuuksia, videoita, blogi-kirjoituksia ja podcast-jaksoja. Jokaisen teeman opit koottiin yhteen Tulevaisuuden työelämätaitojen työkirjaan, joka on kaikkien luettavissa ja hyödynnettävissä oleva digitaalinen dokumentti.

Keskeinen osa ohjelmaa oli sisäisten asiantuntijoiden ryhmä, jonka jäsenet olivat aktiivisesti mukana tuottamassa hankkeen sisältöä. Sisäisille asiantuntijoille ei asetettu ennakkovaatimuksia osaamisen suhteen, ja heillä kaikilla oli osaamistaustaltaan hyvin erilaista asiantuntijuutta. Samoin osa asiantuntijoista työskentelee jatkuvasti käsiteltyjen teemojen parissa, osalla taas oli henkilökohtainen kiinnostus tai omakohtaisia kokemuksia aiheen suhteen. Sisäisten asiantuntijoiden lisäksi ohjelman tuottamiseen osallistui Sanoma Media Finlandin henkilöstöä tilaisuuksien keskustelijoina ja esimerkiksi podcast-vieraina. Kokonaisuudessaan kehittämiseen ja sisältöjen tuottamiseen osallistui hankkeen aikana yhteensä 27 henkilöä.

Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeen ulkopuolisena asiantuntijana toimi Saara Karhula Integrity valmennus- ja konsultointipalvelut Oy:stä. Asiantuntija vastasi kehittämisprosessin suunnittelusta, menetelmien kehittämisestä sekä työskentelyn fasilitoinnista hankkeen aikana. Lisäksi asiantuntija tuotti näkemystä ja sisältöjä hankkeen aikana kehitettäviin taitoihin. Integritylle hanke oli mahdollisuus uudenlaisen yhteiskehittämisen palvelukonseptin kehittämiseen ja pilotointiin sekä tulosten ja vaikuttavuuden arviointiin. Hankkeen kautta Integrity myös vahvisti ja syvensi asiantuntijapalveluitaan kattamaan tulevaisuuden työelämätaidot ja siihen liittyvän kehittämisprosessin ohjaamisen.

Tutkimustietoa sovellettiin hankkeessa kehitettävien taitojen valinnassa, kehittämisprosessin rakenteen suunnittelussa sekä toimialakohtaisten tulevaisuustrendien tulkinnassa. World Economic Forumin Future of Jobs Report 2025 -raportti ja Global Skills Taxonomy -viitekehys ohjasi taitojen määrittelyä erityisesti hankkeen alkuvaiheessa. Lisäksi hyödynnettiin Bakhshin ja kumppaneiden tutkimusta tulevaisuuden osaamistarpeista sekä Deuzen media-alaa käsittelevää tutkimusta toimialakohtaisen ymmärryksen syventämiseksi. Lisäksi jokaisen taidon kehittämisessä hyödynnettiin kyseiseen osaamiseen liittyvää keskeistä tutkimusta ja teoriaa.

Hankkeen toteutus

Hanke toteutettiin ajalla 1.10.2025–30.6.2026. Kehittämisohjelman kick off koko organisaatiolle järjestettiin lokakuun 2025 lopussa ja kehittämistoimet jatkuivat sen jälkeen kuukausittain kesäkuulle 2026 asti. Hankkeen aikana järjestettiin puheenvuoroja, työpajoja, vuorovaikutteisia keskustelutilaisuuksia, videoita, verkkoharjoituksia, blogi-kirjoituksia ja podcast-jaksoja. Jokaisen teeman keskeinen sisältö koottiin yhteen ja hankkeen mittaan syntyneet tekstit koottiin yhteen Tulevaisuuden työelämätaitojen työkirjaan, joka on kaikkien luettavissa ja hyödynnettävissä oleva digitaalinen dokumentti.

Toteutus, ohjaus ja rahoitus

Ohjelman toteutuksesta vastasi Sanoma Media Finlandissa työryhmä, johon kuuluivat Työntekijäkokemus- ja viestintätiimistä viestintäjohtaja Hanna Johde, hankkeessa projektipäällikkönä toiminut HRD asiantuntija Jonna Savinen sekä ulkoinen asiantuntija Saara Karhula Integrity valmennus- ja konsultointipalvelut Oy:stä.

Kehittämistoimenpiteitä suunniteltiin koko hankkeen ajan työryhmän ja sisäisen asiantuntijaverkoston jäsenten kanssa. Käytännössä jokainen teema suunniteltiin ja toteutustapa mietittiin erikseen. Ulkoinen asiantuntija, projektipäällikkö ja teeman sisäinen asiantuntija kokoontuivat, suunnittelivat ja valmistelivat teemaan kuuluvat sisällöt ja toimenpiteet. Kehittämistoimenpiteet päätettiin käsiteltävän aiheen ja sisäisen asiantuntijan kiinnostuksen mukaan ja toimenpiteiden suhteen oltiin hyvin joustavia. Ainoina ohjenuorina pidettiin, että jokaisesta teemasta syntyy ainakin yksi koko organisaatiolle saatavilla oleva kehittämistoimi ja että taitojen kehittämisessä huomioidaan sekä yksilö- että tiimitaso. Tyypillisesti ulkoinen asiantuntija vastasi kehittämistoimien ja tuotetun materiaalin teoreettisesta ja pedagogisesta laadusta ja sisäinen asiantuntija toi mukaan kytköksen käytännön työarkeen omaan kokemukseensa pohjautuen.

Joustava kehittämismalli osoittautui hyvin hedelmälliseksi - ohjelman aikana syntyi oppimisen muotoja ja kehittämisen menetelmiä, joita ei ollut etukäteen suunniteltu tai edes toivottu. Näistä esimerkkeinä useammat videot ja podcast-jaksot. Lisäksi hankkeeseen tuli mukaan sekä uusia sisäisiä asiantuntijoita ja muita teemasta innostuneita sanomalaisia hankkeen aikana tuomaan omaa osaamistaan ja jakamaan kokemuksia. Hankkeen työryhmän ulkopuolinen ohjaus sisällytettiin henkilöstötoimen säännöllisten viikko- ja kuukausipalavereiden yhteyteen.

Työsuojelurahasto osallistui hankkeen rahoitukseen.

Osallistuminen

Hankkeen toimenpiteisiin otti kaikkiaan osaa yli 600 henkilöä ja uniikkeja osallistumisia eri toimenpiteisiin kertyi hankkeen aikana yli 1500. Osallistuminen oli korkeinta hankkeen alkuvaiheessa ja vaihteli teemakohtaisesti hankkeen edetessä. Lokakuussa 2025 toteutettuun johdantoon osallistui 327 henkilöä, tammikuun luovuus-teema keräsi 263 osallistujaa ja kesäkuun Itsensä johtaminen -moduuliin osallistui vielä 137 henkilöä. Kiinnostus keskeisiin teemoihin säilyi hankkeen loppuun saakka ja myös uusia jatkokehitysideoita hankkeen jatkoksi syntyi.

Hankkeen vaikutukset, hyödyt ja palaute

Hanke kasvatti koko Sanoma Media Finlandin henkilöstön tietoisuutta ja ymmärrystä tulevaisuuden työelämätaidoista ja niiden merkityksestä.

Hankkeen aikana eri kehittämistoimenpiteisiin osallistuneet yli 600 henkilöä saivat keinoja kehittää omia tulevaisuudessa tarpeellisia inhimillisiä metataitojaan. Tämän lisäksi hanke mahdollisti, että tiimeillä on uusia työkaluja käsitellä, kehittää ja jakaa tulevaisuuden työelämätaitoja. Lisäksi hankkeessa yhdistettiin tutkimustietoa käytäntöön sekä tuotettiin ideoita ja työkaluja kehittää tulevaisuuden taitoja Sanoma Media Finlandin työn arjessa sekä tuotettiin käsiteltävistä aiheista kaikille saatavilla olevaa materiaalia, jota ei muuten olisi tehty tässä mittakaavassa.

Hankkeen ansiosta Sanoma Media Finlandissa työskentelevillä henkilöillä olevaa tulevaisuuden työelämään ja siinä tarvittaviin taitoihin liittyvää asiantuntemusta voitiin paremmin jakaa koko organisaation käyttöön sisäisen asiantuntijaverkon kautta. Omaan työhön liittyvän asiantuntemuksen lisäksi useissa teemoissa kyseessä oli esimerkiksi opinnoissa tai vapaa-ajalla kertynyt osaaminen, jota ei muuten olisi saatu hyödynnettyä samassa mittakaavassa. Esimerkiksi luovuus, teknologinen lukutaito ja systeemiajattelu olivat tällaisia aiheita. Lisäksi hankkeen

kehyksessä käytiin keskusteluja, joissa käsiteltiin esimerkiksi tekoälyn käyttöä ja siihen liittyviä kehittämistarpeita eri puolilla organisaatiota ja luovuuden ja tunneälyn merkitystä erilaisissa tehtävissä. Hankkeen pitkän aikavälin vaikutukset ja hyödyt näkyvät tietenkin vasta viiveellä, ja niitä tullaan arvioimaan esimerkiksi tulevien henkilöstötutkimusten tulosten avulla. Lisäksi hankkeessa käsiteltäviä teemoja ja taitojen kehittämistä tullaan jatkamaan hankkeen päätyttyä.

Saatu palaute

Hankkeesta kerättiin palautetta sen aikana kyselylomakkeella. Saadun palautteen määrä oli pieni, mutta sitä hyödynnettiin ohjelman kehittämisessä matkan varrella. Sen lisäksi pyydettiin täsmällisempää palautetta toimenpiteisiin osallistuneilta henkilöiltä vielä erikseen hankkeen lopussa. Vastauksissa käsiteltiin laajasti kehittämisohjelman vaikutuksia, onnistumisia ja kehitystoiveita.

Osallistujapalautteiden perusteella hanke vahvisti ymmärrystä keskeisistä tulevaisuuden työelämätaidoista sekä niiden merkityksestä muuttuvassa työympäristössä. Erityisesti itsensä johtaminen, muutoksetietoisuus ja resilienssi, vuorovaikutustaidot sekä teknologian lukutaito koettiin ajankohtaisiksi ja hyödyllisiksi teemoiksi. Myös systeemijattelun ja luovuuden koettiin tarjoavan uusia näkökulmia. Palautteissa korostui ohjelman tarjoama mahdollisuus reflektioon sekä omien työtapojen tarkasteluun. Ohjelman koettiin tarjoavan myös konkreettisia työkaluja, jotka tukivat oppien soveltamista omaan työhön. Lisäksi käytännönläheiset työpajat, joissa yhdistyivät teoria ja tekeminen, koettiin vaikuttaviksi oppimisen näkökulmasta.

Palautteissa tunnistettiin myös kehityskohteita. Osa kokeneemmista osallistujista koki sisällöt osin perustasoisiksi ja osa palautteenantajista koki keskustelumuotoisten sisältöjen jäävän pintapuolisiksi. Vastaajat pohtivat myös, miten opit siirtyvät parhaiten käytäntöön ja tavoittaako ohjelma henkilöt, joilla on taitojen suhteen eniten opittavaa.

Kokonaisuutena palautteet osoittavat, että hanke on tukenut osaamisen kehittämistä, lisännyt työelämätaitojen näkyvyyttä organisaatiossa sekä tarjonnut konkreettisia välineitä yksilöiden ja työyhteisöjen toiminnan kehittämiseen. Palautteista välittyi myös se, että Sanoma Media Finlandissa on kiinnostusta tulevaisuuden työelämätaitoja kohtaan, ja teemoja haluttaisiin käsiteltävän vielä syvemmin.

Arviointi ja jatkotoimenpiteet

Hankkeen tavoitteina oli kehittää keskeisiä tulevaisuuden työelämätaitoja Sanoma Media Finlandissa ja varmistaa strategisten tavoitteiden toteutumiselle keskeisten taitojen osaamista tulevaisuudessa. Tavoitteena oli myös toimia vastuullisena työnantajana ja kehittää henkilöstön tulevaisuudessa relevanttia osaamista. Yhteisen kehittämisprosessin kautta haluttiin myös edistää jatkuvan oppimisen kulttuuria. Hankkeesta kerättiin palautetta sen aikana, heti hankkeen päättymisen jälkeen ja pitkän aikavälin vaikutuksia tullaan seuraamaan vuosittaisessa henkilöstötutkimuksessa.

Hankkeen toteuttaminen onnistui hyvin. Hankkeessa tehtiin osaamisen kehittämistä ensimmäistä kertaa osallistamalla koko organisaatiota ja hyödyntämällä sisäistä asiantuntijuutta laajemmassa mittakaavassa. Kehittämisen malli toimi hyvin ja jopa ylitti odotukset sekä tuotettujen kehitystoimenpiteiden määrässä että sisältöjen laadussa. Hankkeen kattavuus organisaatiossa oli odotusten mukainen, ja vaikka toimenpiteiden osallistujamäärät pienenivät hankkeen loppua kohti, ne pysyivät silti hyvällä tasolla. Lisäksi hankkeen aikana tuotetut materiaalit, työkirja, podcast-jaksot ja tallenteet ovat edelleen aktiivisessa käytössä. Onnistumisesta kertoo myös se, että aiheet

laajenivat myös tähän hankkeeseen kuuluvan ohjelman ulkopuolelle. Hankkeen teemoista pidettiin esimerkiksi yksittäisille tiimeille suunnattuja työpajoja ja aloitettiin ohjelmasta erillinen podcast-sarja.

Osallistujilta kerätty palaute kertoi, että hanke onnistui tuomaan tulevaisuuden työelämätaidot ja niiden merkityksen esille Sanoma Media Finlandissa ja tarjoamaan henkilöstölle työkaluja kehittää niitä omassa arjessaan. Palaute antoi myös suuntaviivoja siihen, mihin suuntaan näiden taitojen kehittämisessä kannattaa tulevaisuudessa lähteä. Tulevaisuuden työelämätaitojen kehittämistä jatketaan syksyllä. Tarkoituksena on jatkaa hankkeen teemojen käsittelyä ja taitojen syventämistä, ottaa käsittelyyn uusia aiheita ja kokeilla myös uusia kehittämisen tapoja.

Kokonaisuutena hanke loi Sanoma Media Finlandissa uutta keskustelua ja yhteistä ymmärrystä tulevaisuuden osaamistarpeista ja työelämän muutoksista laajemmin. Hankkeen ketterä modulaarinen yhteiskehittämisen prosessi oli uusi tapa toteuttaa osaamisen kehittämistä, joka kasvatti myös tulevia valmiuksia hyödyntää organisaation sisältä löytyvää asiantuntemusta ja kokeilla uusia osaamisen kehittämisen tapoja. Ottamalla käsittelyyn erityisesti inhimilliset metataidot ja käymällä keskustelua niiden merkityksestä teknologian murroksessa käytiin samalla keskustelua tulevaisuuden työelämästä, siihen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista.

Suunnittelemme seuraavaksi tapoja pitää yllä ja päivittää tulevaisuuden työelämätaitojen osaamista sekä laajentaa taitojen valikoimaa.

Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeesta viestittiin sisäisesti Sanoma Media Finlandin intrassa ja slack-kanavilla. Hankkeelle perustettiin oma intrasivu, josta hankkeeseen liittyvä tieto on löydettävissä helposti. Sanoma Media Finland käyttää sisäiseen viestintään Slack-alustaa ja kaikista hankkeen toimenpiteistä kerrottiin sekä koko henkilöstön yhteisellä Sanomista-kanavalla että sisäisen osaamisen kehittämisen Sanoma Akatemia -kanavalla.

Hankkeen alussa rakennettiin tulevaisuuden työelämätaitoja kartoittava kevyt digitaalinen testi. Ihmisiä kannustettiin sen tekemiseen osana tietoisuuden rakentamista sisäisesti, somekanavissa ja alkuvuoden rekrytointitapahtumissa.

Sanoma Media Finland viesti hankkeesta myös ulkoisesti verkkosivullaan ja LinkedInissä. Talvella 2025 kerrottiin hankkeesta yleisesti ja sen toteutustavasta. Kesällä 2026 kerrattiin käsitellyt taidot ja annettiin vinkkejä niiden kehittämiseen sekä kannustettiin lukijoita kertomaan omia havaintojaan. Lisäksi joukko hankkeen tuottamiseen osallistuneista sisäisiä asiantuntijoita sekä hankkeen ulkoinen asiantuntija kertoivat ohjelmasta omissa LinkedIn-profiileissaan.

Tässä hankkeessa käsiteltiin teemoja, jotka ovat ajankohtaisia suurelle joukolle suomalaisia organisaatioita. Digitalisaation ja tekoälyn kehityksen mukanaan tuoma toimintaympäristön muutos koskettaa laajasti kaikkia organisaatioita ja muuttaa ihmisten tekemää työtä ja työn tekemisen tapoja. Sanoma Media Finland on digitalisaation ja transformaation edelläkävijä ja suomalainen työelämä voi varmasti hyötyä siitä, miten käynnissä olevia ja tulevia työn sisällön ja osaamistarpeiden muutoksia meillä käsitellään. Itse opimme tässä hankkeessa paljon siitä, että inhimillisiä metataitoja voi ja kannattaa käsitellä strategisina osaamisina. Toinen tärkeä oppi oli, että tulevaisuuden työstä ja tulevaisuuden osaamistarpeista voi ja kannattaa vahvistaa tietoisuutta toivotta luovalla tavalla sekä tarjoamalla ihmisille keinoja kehittää proaktiivisesti omaa osaamistaan. Työsuojelurahaston rahoitus mahdollisti hankkeen toteutumisen.