

Johanna Karppinen

**IF VAHINKOVAKUUTUSYHTIÖN POHJOIS-SUOMEN ALUEEN  
TYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN**

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Kevät 2009



**Kajaanin  
ammattikorkeakoulu**

## OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Johanna Karppinen	
Työn nimi If Vahinkovakuutusyhtiön Pohjois-Suomen alueen työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja johtaminen	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Taloushallinto	Ohjaaja(t) Hannele Siipola Toimeksiantaja
Aika Kevät 2009	Sivumäärä ja liitteet 41+15
<p>Tiivistelmä</p> <p>Yritysten kilpailukyky riippuu tänä päivänä siitä, mitä siellä osataan, onko osaaminen optimaalisesti hyödynnetty ja kuinka nopeasti uusi tieto pystytään omaksumaan ja siirtämään toimintaan. Viime vuosina monissa yrityksissä on ryhdytty kiinnittämään entistä enemmän huomiota osaamisen kehittämiseen. Osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Sitä tarvitaan, jotta organisaatio on kykenevä suoriutumaan tehtäviinsä ja kehittämään toimintaansa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää osaamisen kehittämisen nykytila If Vahinkovakuutusyhtiön Pohjois-Suomen alueella. Miten toimiviksi työntekijät kokevat käytetyt osaamisen kehittämisen menetelmät? Miten osaamisen kehittämistä voisi tehostaa ja kuinka osaamisen johtamisessa on onnistuttu työntekijän näkökulmasta?</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään osaamisen kehittämistä ja johtamista. Alussa kerrotaan, mistä osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle ja millaisia keinoja siihen löytyy. Osaamisen johtamisessa käsitellään esimiestyötä ja esimiehen tärkeimpiä tehtäviä osaamisen johtamisessa.</p> <p>Empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineistot kerättiin puhelinkaustatteluna If Vahinkovakuutusyhtiön Pohjois-Suomen alueen työntekijöiltä. Haastatteluun oli valittu tarkoin 15 työntekijää 60 työntekijästä, joista 10 työntekijää pystyttiin haastattelemaan. Tutkimuksen tulokset sisältävät aineistoa, joka on If Vahinkovakuutusyhtiön taholta toivottu salaiseksi. Näin ollen tutkimuksen tulokset -osio sekä johtopäätökset ovat salaisia.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Johanna Karppinen	
Title Competence Development and Management of Personnel in the Northern Finland Area of If Indemnity Insurance Company	
Optional Professional Studies Financial Administration	Instructor(s) Hannele Siipola
	Commissioned by
Date Spring 2009	Total Number of Pages and Appendices 41+15
<p>Abstract</p> <p>In today's companies competitiveness depends on the competence, how optimally competence has been exploited and how fast knowledge can be absorbed and transmitted into practice. During the last few years many companies have begun to pay more and more attention to the development and the management of competence.</p> <p>The purpose of this thesis was to find out the current condition of competence development in the Northern Finland area of If indemnity insurance company. The research aimed to find out how functional the employees feel the current methods of the competence development. The personnel were also able to give their own comments about how competence development could be made more effective. For the research it was also important to find out how successful the personnel feel the management of competence.</p> <p>The theoretical part of this thesis deals with the development and management of competence. It includes, among other things, different kinds of competence development methods.</p> <p>The research was made by interviewing the personnel of the company over the phone. The 15 interviewees were chosen from the 60 employees of the Northern Finland area and 10 of them were available for an interview. The results of the research include information which cannot be published. That is why the end of the thesis is confidential.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Competence development, competence management
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## ALKUSANAT

Ensimmäisenä haluan kiittää If Vahinkovakuutusyhtiön Pohjois-Suomen aluejohtajaa Esa Jänttiä siitä, että sain tehdä tämän tutkimuksen Ifille sekä Kajaanin konttorin myyntineuvojaa Pirjo Heikkistä, joka toimi eräänlaisena tukihenkilönä minulle.

Haluan kiittää avomiestäni Heikkiä siitä valtavasta tuesta ja kannustuksesta, jota olen häneltä saanut, perhettäni ja ystäviäni, jotka ovat minua jaksaneet kannustaa ja uskoa, että opinnäyte-työni valmistuu ajallaan, vaikka oma uskoni siihen välillä horjuikin.

Lopuksi haluan myös kiittää ohjaavaa opettajaa lehtori Hannele Siipolaa, joka tiukasta aika-  
taulusta huolimatta jaksoi kärsivällisesti ohjata minua.

Keväällä 2009

Johanna

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	2
2.1 Oppimisprosessi	3
2.2 Oppimisen tasot	5
2.3 Organisaation osaamistarpeet	7
2.4 Osaamisstrategia	9
2.5 Osaamisen arviointi	11
2.6 Osaamisen kehittämiskeinoja	12
2.6.1 Koulutus	15
2.6.2 Perehdyttäminen	16
2.6.3 Kehityskeskustelu	17
3 OSAAMISEN JOHTAMINEN	19
3.1 Johtamisen roolit	21
3.2 Esimiestyö osaamisen johtamisessa	21
3.3 Työntekijöiden motivointi	24
3.4 Tulevaisuuden ihanneorganisaatio	25
4 IF VAHINKOVAKUUTUSYHTIÖ OY	28
5 TUTKIMUS	30
5.1 Kvalitatiivinen tutkimus	30
5.2 Tutkimuksen luotettavuus	32
5.3 Tutkimuksen toteutus	33
5.4 Tutkimuksen tulokset	35
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	36
7 POHDINTA	37
LÄHTEET	39
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Yrityksen kilpailukyvyyn sanotaan riippuvan enemmän kuin mistään muusta siitä, mitä siellä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Nykypäivänä kilpailukykyisen yrityksen takana ovat osaava henkilöstö, joustava strategia sekä kannustavat esimiehet. Tulevaisuuden ennustaminen on mahdotonta, joten yrityksen strategian olisi hyvä perustua osaamiseen, koska sitä voidaan hyödyntää joustavasti kilpailu- ja markkinatilanteiden muuttuessa. Yrityksen menestyminen vaatii henkilöstöltä runsaasti erilaista osaamista sekä sen jatkuvaa kehittämistä ja johtamista. Viime vuosien työelämän muutokset ovatkin nostaneet tiedon ja osaamisen menestystekijöiden kärkeen: yritystoiminta siirtyy koko ajan enemmän tuotannosta palveluihin ja tietotoimintaan, joissa tärkein raaka-aine on tieto ja osaaminen ja tärkein prosessi oppiminen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää osaamisen kehittämisen nykyinen tila If Vahinkovakuutusyhtiön Pohjois-Suomen alueella. Miten toimiviksi työntekijät kokevat käytetyt osaamisen kehittämisen menetelmät? Miten osaamisen kehittämistä voisi tehostaa ja kuinka osaamisen johtamisessa on onnistuttu työntekijän näkökulmasta?

Opinnäytetyön aiheeseen päädyttiin sen kiinnostavuuden, tarpeellisuuden ja ajankohtaisuuden vuoksi. Sillä ei ole toimeksiantajaa, mutta tiivistä yhteistyötä tehtiin Ifin kanssa. Empiirinen osuus toteutettiin keväällä 2009 kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineistot kerättiin puhelinhaastatteluna If Vahinkovakuutusyhtiön Pohjois-Suomen alueen työntekijöiltä. Haastatteluun oli valittu tarkoin 60 työntekijästä 15 työntekijää ja heistä haastatteluun lähti 10 työntekijää.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään osaamisen kehittämistä ja johtamista. Miten osaamista osataan kehittää ja johtaa haluttuun suuntaan? Ensimmäisessä luvussa kerrotaan osaamisen kehittämisestä. Sen tavoitteena on työntekijöiden taitojen ja kykyjen kehittäminen tavalla, joka parhaiten palvelee yrityksen strategian ja tavoitteiden toteuttamista. Mistä osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle ja millaisia keinoja siihen löytyy? Osaamisen kehittämisen eri menetelmät ovat teoriaosassa keskeisessä roolissa. Toisessa luvussa käsitellään osaamisen johtamista ja siinä keskitytään tarkastelemaan esimiehen roolia osaamisen kehittäjänä. Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Mitä keinoja esimiehellä on osaamisen johtamisessa?

## 2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Yrityksen – olipa se pieni tai suuri – kilpailukyky riippuu enenevässä määrin tänä päivänä siitä, mitä siellä osataan, onko osaaminen optimaalisesti hyödynnetty ja kuinka nopeasti uusi tieto pystytään omaksumaan ja siirtämään toimintaan. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä tarvittavan osaamisen sisältö muuttuu nopeasti, ja tulevaisuudessa organisaation osaaminen ei enää olekaan riittävä menestystekijä vaan osaamisen kehittämisprosessin hallinta tulee kriittiseksi menestystekijäksi. (Sydänmaanlakka 2000, 15.) Osaaminen on siis viime aikoina noussut yhdeksi tärkeimmistä tuotannontekijöistä. ”*Osaamisesta maksetaan ja pätevä osaaminen käy kaupaksi.*” (Lehtonen 2002, 13.)

Viime vuosina monissa yrityksissä on ryhdytty kiinnittämään entistä enemmän huomiota **osaamisen kehittämiseen** (Henttonen 2002, 18). Se on yrityksille ja organisaatioille välttämätöntä kilpailukykyä ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Osaaminen tarkoittaa yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään ja ratkaista ongelmia. Yksilö ei useinkaan suoriudu tehtävistään yksin, vaan työ tapahtuu yhä enemmän tiimin ja organisaation aikaansaannoksena, joten osaaminenkin on yhä enemmän organisaation osaamista. (Ojala 2008, 47.) Osaamisen kehittämisen tavoitteena on työntekijöiden taitojen ja kykyjen kehittäminen tavalla, joka parhaiten palvelee yrityksen strategian ja tavoitteiden toteuttamista. Sen tarve ja aloite voi lähteä niin yksilöstä itsestään kuin yrityksestä. Yksilön ja organisaation osaamisen kehittäminen kulkevat kuitenkin käsi kädessä, koska osaamisen kehittäminen yrityksessä on ennen kaikkea työntekijöiden osaamisen kehittämistä. (Henttonen 2002, 18.)

Oppimiskyky ja osaaminen ovat aineettomia resursseja, joilla on suuri vaikutus yrityksen arvoon. Yrityksen arvo taas on tänä päivänä jokaisen johtoryhmän ja hallituksen suurin mielenkiinnon kohde. Kun investoinnit aineellisiin ja konkreettisiin resursseihin ovat olleet jo pidemmän aikaa laskussa, pitäisi lisätä investointeja aineettomiin resursseihin, erityisesti osaamiseen. Osaamista ja muita aineettomia resursseja tulisi kehittää ja johtaa tavoitteellisesti sekä seurata tarkkaan kehitystä, niin kuin valvotaan kustannuksia ja rahan tuottavuutta. Tämä olisi tärkeää myös sen vuoksi, että osaavien ammattilaisten saatavuus saattaa lähivuosina muuttua vaikeammaksi, kun kokeneemmat osaajat poistuvat työelämästä. Tämän lisäksi muutokset työssä ovat nopeasti nostaneet osaamisen ja oppimisen johtamisen keskiöön. Se, kuinka nopeasti pystytään oppimaan uutta ja erilaista tietoa, tulee olemaan suuri haaste ylimmälle johdolle lähitulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2000, 24, 34.)

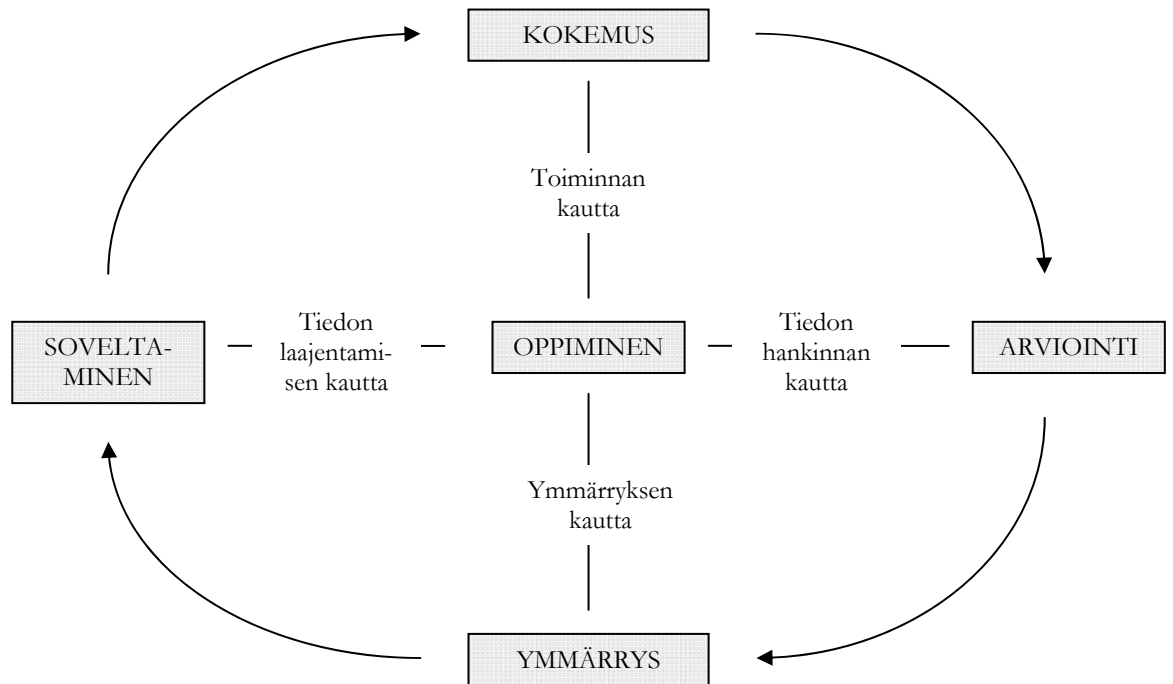
Ensimmäinen vaihe osaamisen kehittämisessä on oppiminen. Jotta osaamista voitaisiin kehittää, täytyy ensin oppia. Ihmisten oppimiseen ja luovuuteen vaikuttavat ratkaisevasti motivaatio, lähiympäristö, johtaminen, ilmapiiri ja mahdollisuudet saada oikeaa tietoa. Oppiminen voidaan määritellä useilla eri tavoilla, mutta lähinnä se on muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Se on prosessi, jossa yksilö hankkii tietoja, taitoja ja kokemuksia, mitkä lopulta johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan. Osa oppimisesta on tietoista ja osa tiedostamattomaa ja sitä tapahtuu yksilön lisäksi myös tiimi- ja organisaatiotasolla. (Sydänmaanlakka 2000, 30; Ojala 2008, 65.)

## 2.1 Oppimisprosessi

Ihmiset oppivat tekemällä ja kokemuksestaan, onnistumisista ja epäonnistumisista (Ojala 2008, 67). Oppiminen on prosessi, jossa tieto luodaan muokkaamalla kokemuksia (Kuvio 1). Kokemukset ovat tärkeä ehto uuden oppimiselle. Ehkä tunnetuin oppimisprosessin perusmalli on Kolbin malli. Siinä oppiminen liitetään kiinteästi käytännön kokemuksiin ja oletetaan, että oppijalla on kokemusta arvioida omaa toimintaansa ja hän on motivoitunut kehittämään itseään. Motivaatio on kaiken oppimisen lähtökohta, koska ilman sitä oppiminen ei oikeastaan ole edes mahdollista. (Sydänmaanlakka 2000, 34–35.)

Kaikki alkaa kokemuksista, mitkä syntyvät tekemisen kautta, ja siitä, että kokemuksista halutaan oppia. Oppimisen halu, uteliaisuus ja ihmettely ovat oppimisen raaka-aineita. Tämän jälkeen seuraa arviointi, jossa olisi hyvä olla tarpeeksi aikaa pohdiskella ja mahdollisesti hankkia kokemukseen liittyvää tietoa. Eli arviointivaiheessa erilaisia näkemyksiä muunnetaan tiedoksi. Tämän jälkeen asiat pyritään sisäistämään ja ymmärtämään. Tiedon ja ymmärtämisen välillä on suuri ero. Viimeinen vaihe on tiedon soveltaminen. Tässä vaiheessa sisäistettyä tietoa laajennetaan ja sovelletaan käytäntöön. Oppimisprosessi pitää siis sisällään nämä neljä vaihetta eli oppiminen on toisaalta tekemisen ja ymmärryksen kautta tapahtuvaa ja toisaalta tiedon hankkimista ja laajentamista. (Sydänmaanlakka 2000, 35–36.)





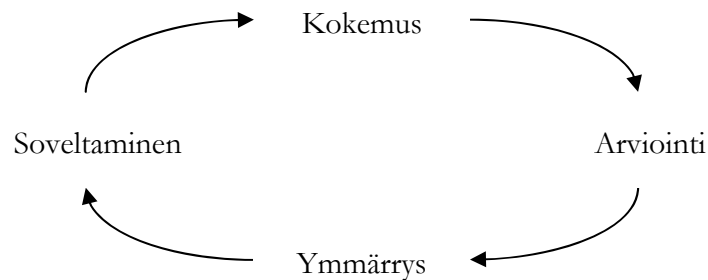
Kuvio 1. Oppimisprosessin perusmalli (Sydänmaanlakka 2000, 35).

Jokaisella yksilöllä on oma oppimistyylinsä. Sillä tarkoitetaan oppijalle luonteenomaisia älyllisiä ja tunteisiin liittyviä tekijöitä, oppijan tapaa tehdä havaintoja, ajatella, tallentaa muistiin asioita sekä ratkaista ongelmia. Tämän vuoksi tarvitaan erilaisia oppimismahdollisuuksia. (Ojala 2008, 69.) Erilaisia oppimistyyliä on neljä. Käytännön toteuttaja oppii parhaiten tekemisen kautta. Harkitseva tarkkailija oppii parhaiten, kun saa rauhassa kerätä ja arvioida uutta tietoa. Pohtija myös seuraa mielellään asioita sivusta ja nopeaan muutokseen sopeutuminen on vaikeaa. Loogiselle päättelijälle tyypillisintä on järkeileminen, kyseleminen, kokeileminen ja analysointi. Tätä oppimistyyliä käyttävien ihmisten pitää todella sisäistää asiat ennen kuin ovat tyytyväisiä. Aktiivinen osallistuja taas oppii parhaiten osallistumalla ja yhdessä soveltamalla. Osallistuja ei yleensä jaksaa perehtyä asioihin kovin syvällisesti vaan pitää nopeasta toiminnasta. (Sydänmaanlakka 2006, 85.)

**Tehokas oppiminen** edellyttää koko oppimisprosessin läpikäyntiä sekä oman oppimistyylin tunnistamista. Se on tärkeää, koska se auttaa arvioimaan missä ja miten kukin oppii parhaiten. Oppimista voi kehittää esimerkiksi eri tyyliä hyödyntämällä ja kokeilemalla. (Sydänmaanlakka 2006, 85.) Erilaisten oppijoiden yhteen saattaminen tuo vahvuutta organisaation oppimiseen. Kun mukana on erilaisia ihmisiä, on varmempaa, että kaikki erilaiset asiat tulevat otetuksi huomioon. (Ojala 2008, 69.)

## 2.2 Oppimisen tasot

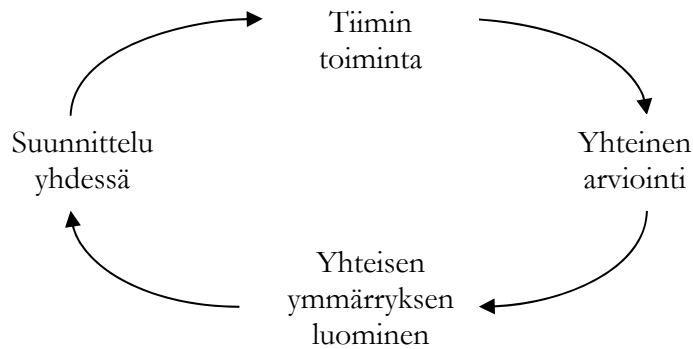
Oppimista tapahtuu **yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla**, joista tärkein on yksilöiden oppiminen (Sydänmaanlakka 2000, 45). Se on kaiken organisaation oppimisen perusta, joten sille täytyy luoda oikeat olosuhteet sekä tukea ja ohjata sitä. Yksilöiden oppimisessa varsinkin motivaatiolla, kanssaoppijoilla ja oppimisympäristöllä on erittäin suuri merkitys. Motivaatiota ei voida toiselle syöttää, pystytään vain luomaan olosuhteet, joissa motivaatio kehittyy sisältäpäin. (Ojala 2008, 66.) Oppimisen lähtökohta on yksilön kokemukset, joita arvioidaan. Tämän jälkeen tieto pyritään sisäistämään ja ymmärtämään. Ymmärrettyjä tietoja taas pyritään soveltamaan käytäntöön. Onnistunut oppimisprosessi pitää sisällään kaikki nämä vaiheet ja sitä voidaan kuvata kuviolla 2. (Sydänmaanlakka 2000, 47.)



Kuvio 2. Yksilön oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2000, 47).

Organisaatioiden toiminta tapahtuu yhä enemmän tiimitasolla. Tiimi on yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin sitoutunut pieni ryhmä. (Sydänmaanlakka 2007, 51.) Tiimin toiminta on parhaimmillaan monien eri vaiheiden ja näkökulmien yhdistämistä. Yhteistyö ja tiimin yhteisten intressien tiedostaminen on monella tasolla ja ajallisesti monien, samaan aikaan etenevien prosessien tulosta. Tiimityössä korostetaan omien tavoitteiden tiedostamisen ohella yhteisten merkitysten löytämisen tärkeyttä. (Oulun yliopisto 2000.) Tiimioppiminen on samankaltainen prosessi kuin yksilöoppiminen eli siinä tiimi hankkii uusia tietoja, taitoja sekä kontakteja, mitkä lopulta johtavat muutoksiin tiimin toiminnassa. Tiimin oppimisen edellytyksenä on, että tiimillä on yhteiset tavoitteet ja toimintamallit sekä jaettu vastuu. Olennaista on luonnollisesti myös tiimihenki. Tärkeää tiimin kesken on tiedon ja osaamisen jakaminen. Kun tämä osataan, tiimi oppii ja se kuvastaa kuinka hyvin tiimi on kyennyt yhdistämään yksittäisten jäseniensä osaamisen. Tiimin nykyinen toiminta on tiimin oppimisen lähtökohtana (Kuvio 3). Sitä olisi hyvä säännöllisesti arvi-

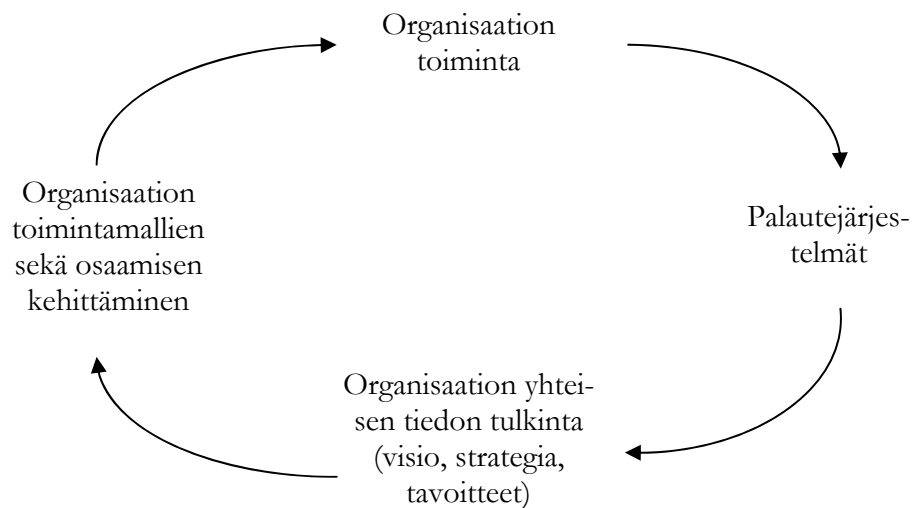
oida, jotta tuloksia pystytään parantamaan. Arvioinnin pohjalta voidaan luoda yhteinen näkemys nykytilanteesta ja tulevaisuuden päämääristä. Sen jälkeen tiimin tulee yhdessä suunnitella, kuinka toimintaa kehitetään. (Sydänmaanlakka 2000, 48.)



Kuvio 3. Tiimin oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2000, 48).

Organisaatiotkin pystyvät oppimaan samoin kuin yksilöt ja tiimit, mutta sen oppiminen eroaa yksilö- ja tiimitason oppimisesta (Sydänmaanlakka 2000, 49–50). Siinä on kyse mahdollisimman nopeasta yhteisen näkemyksen luomisesta ja sen soveltamisesta yhteiseen tekemiseen (Ojala 2008, 71). Eli organisaatioiden oppiminen tapahtuu jaettujen oivallusten, tiedon ja ajattelumallien kautta, jotka organisaation jäsenillä on. Se voidaan määritellä myös organisaation kyvyksi uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Uusiutuminen tarkoittaa, että organisaatiolla on valmius jatkuvasti hankkia uutta osaamista. Se voi olla esimerkiksi yrityksen ydinosaamista tai muuta osaamista, mikä on sidottu yrityksen toimintatapoihin. Tyypillisimpiä organisaation uusiutumista tukevia prosesseja ovat esimerkiksi strategian ja osaamisen johtamisprosessit. (Sydänmaanlakka 2000, 50.)

Organisaation oppiminen voidaan myös kuvata oppimiskehänä, jossa lähtökohtana on organisaation toiminta (Kuvio 4). Toiminnasta kerätään systemaattisesti monipuolista palautetta ja palautejärjestelmän tuottamat tiedot tulkitaan yhdessä. Siitä saadaan tietoa esimerkiksi vision, strategian ja tavoitteiden selventämiseen. Sitä kautta organisaation toimintamalleja sekä osaamista kehitetään. Organisaation oppimisessa palautteet ovat avainasemassa. (Sydänmaanlakka 2007, 54.)



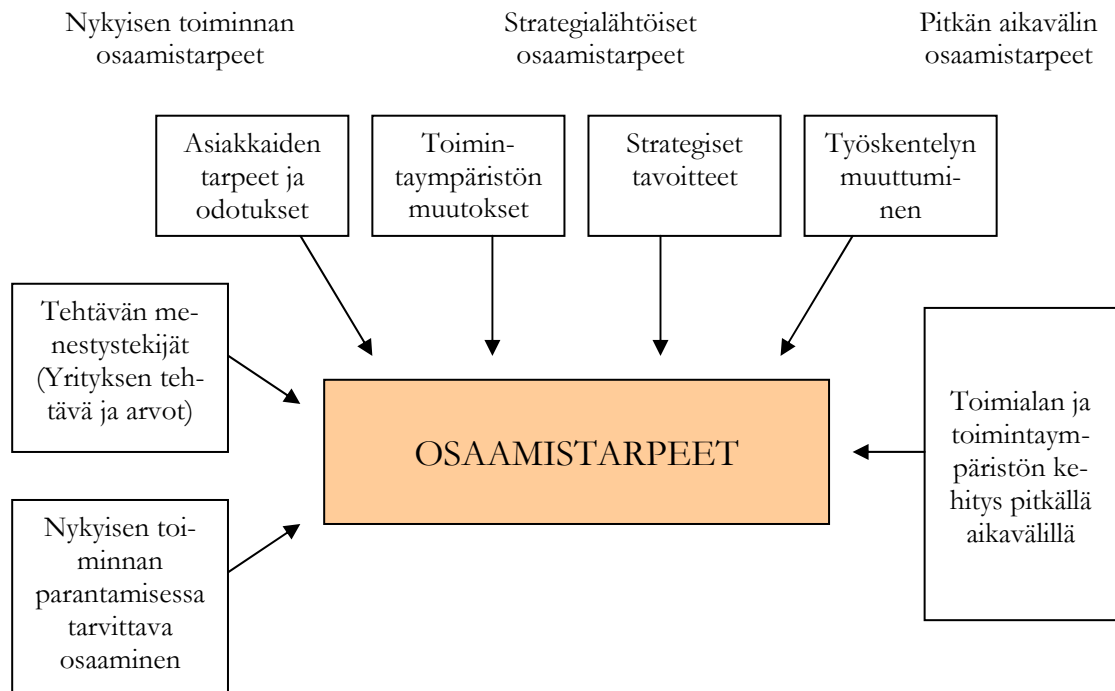
Kuvio 4. Organisaation oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2007, 54).

### 2.3 Organisaation osaamistarpeet

Osaamisen kehittämisen yksi välivaihe on osaamistarpeiden määrittäminen. Esimiehet ovat avainasemassa osaamistarpeiden määrittelyssä. Kehittymistarpeita arvioidaan jatkuvasti, osana jokapäiväistä toimintaa, mutta tukena on oltava myös järjestelmällisen tiedon keruuta ja analysointia. (Viitala 2004, 196.) Osaamistarpeet kuvaavat mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan, jotta toiminnan kilpailukykyä voidaan parantaa ja tavoitteet saavuttaa lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä eli mitä osaamista organisaatio tarvitsee pärjätäkseen. Osaamistarpeita voidaan verrata nykyiseen organisaatiossa olevaan osaamiseen ja sitä kautta pystytään tunnistamaan organisaation osaamispuutteet. (Ojala 2008, 105.)

Organisaation osaamistarpeiden selvittäminen on syytä toteuttaa laajasti muutaman vuoden välein ja osaamistarpeiden tarkistuksia voidaan tehdä niin usein kuin tehdään strategian tarkistuksia. Osaamistarpeiden selvittämisen lähtökohtana ovat menestystekijät, asiakkaiden tarpeet ja odotukset, toimintaympäristön muutokset lyhyemmällä ja pidemmällä aikavälillä, työn ja toimintatapojen muutokset lyhyemmällä ja pidemmällä aikavälillä sekä strategiset tavoitteet (Kuvio 5). Yhden organisaation ei kuitenkaan tarvitse käyttää kaikkia tapoja vaan jokainen yritys voi valita oman toimintansa tarpeiden mukaisen tavan. Osaamistarpeita on kuitenkin hyödyllisempää tarkastella useammasta näkökulmasta. Osaamistarpeita voidaan tarkastella myös eri ajanjaksoilla: nykyisen kilpailukyvyn parantamisen edellyttämä osaami-

nen, strategian edellyttämä osaaminen sekä pidemmän aikavälin haasteiden edellyttämä osaaminen. (Ojala 2008, 108; Helakorpi 2004, 7.)



Kuvio 5. Organisaation osaamistarpeiden lähtökohdat (Ojala 2008, 109).

**Strategialähtöinen osaamistarpeiden selvittäminen** on erinomainen tapa saada organisaatio pohtimaan toiminnan ja tulevaisuuden kannalta tärkeitä asioita ja luomaan niistä yhteinen näkemys ja visio. Parhaimmillaan osaamistarpeiden pohdinta on yhteisen tulevaisuuden suunnittelua ja se on myös toimiva tapa viedä strategiaa käytäntöön, koska se lisää kommunikaatiota ja auttaa jokaista ymmärtämään strategiaa. Strategialähtöisiä osaamistarpeita voidaan selvittää seuraavalla ajattelumallilla: organisaation visio → menestystekijät (joissa pitää ehdottomasti onnistua, jotta visio toteutuu) → strategiset tavoitteet eli menestystekijöiden tavoitetila → mitä osaamista tarvitaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojala 2008, 109, 112.)

Organisaation **nykyisen toiminnan tehostamisen edellyttämien osaamistarpeiden** selvittämisessä voidaan käyttää apuna esimerkiksi ihan yksinkertaista lomaketta, mihin kirjataan ylös menestystekijät eli asiat, jotka vaikuttavat työtehtävissä onnistumiseen, menestystekijöiden tavoitetila sekä osaamistarpeet. Asiakaslähtöisiä osaamistarpeita voidaan pohtia esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla: mitä nämä asiakkaat odottavat meiltä, miten voisimme

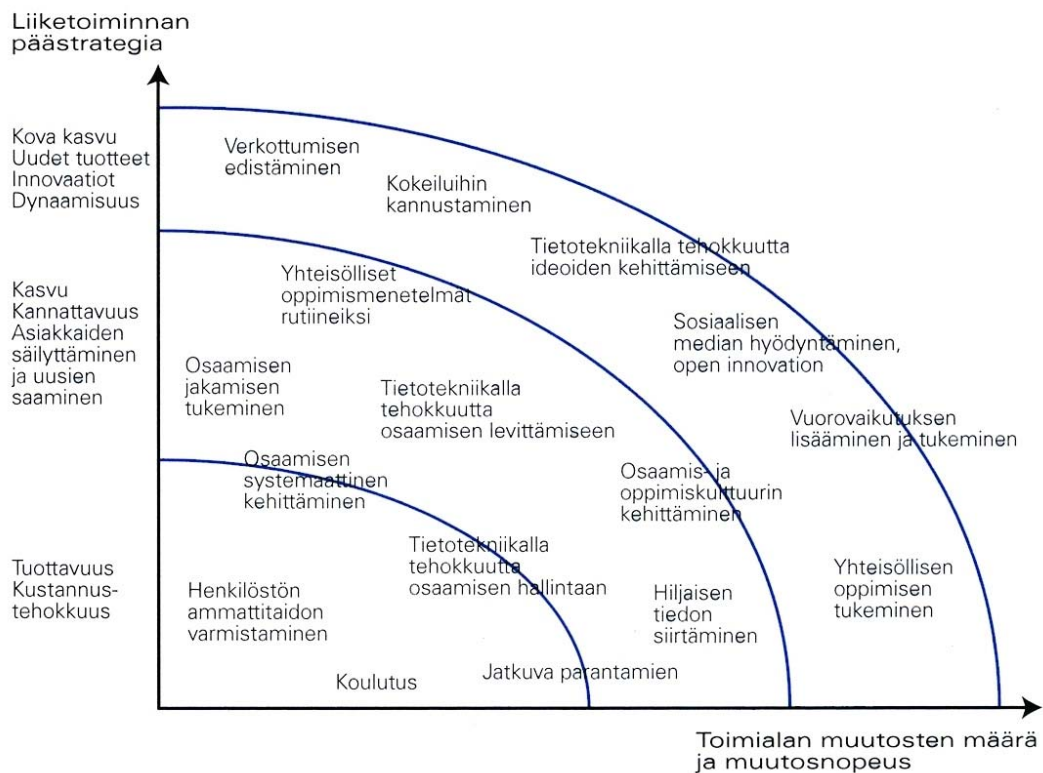
parantaa kykyämme vastata asiakkaiden odotuksiin, mitä osaamista tämä vastaaminen edellyttää sekä millaisia muutoksia asiakkaiden maailmassa on tapahtumassa. Toimintaympäristön muutoslähtöisiä osaamistarpeita voidaan selvittää esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla: millaisia meidän toimintaamme vaikuttavia muutoksia ympäristössä tapahtuu (teknologiassa, markkinoilla tai lainsäädännössä), millaisia haasteita nämä muutokset aiheuttavat toiminnallemme ja mitä osaamista haasteisiin vastaaminen edellyttää. (Ojala 2008, 109–111.)

Organisaation **tulevaisuuden osaamistarpeiden** ennakointiin voidaan käyttää apuna muun muassa tiedon keruuohjelmia. Niiden avulla voidaan nopeasti kerätä näkemyksiä tulevaisuudesta ja tulevista haasteista ulkopuolisilta asiantuntijoilta, asiakkailta tai omalta henkilöstöltä. Viime vuosina on myös alettu harrastaa toimialakohtaisia ennakointeja. Ne ovat julkisia ennakkoraportteja ja sisällöltään yleisiä, mutta niiden trendejä voi peilata oman yrityksen näkökulmasta ja pohtia asiantuntijoiden johdolla, mitä jokin muutos tai trendi merkitsee omalle yritykselle ja sen toiminnalle. (Ojala 2008, 114–115.)

Osaamistarpeiden määrittäminen liittyy olennaisesti osaamisstrategiaan. Osaamistarpeet tulee priorisoida sen mukaan, mikä osaaminen on kaikkein tärkeintä tavoitteiden saavuttamisen kannalta sekä mihin omat kehittämispanokset kannattaa keskittää ja mikä taas kannattaa hankkia esimerkiksi yhteistyökumppaneiden tai verkostojen kautta. (Ojala 2008, 145.)

## 2.4 Osaamisstrategia

Osaamisstrategiat tähtäävät kilpailuedun saavuttamiseen osaamista, prosesseja ja tietojärjestelmiä kehittämällä. Osaamista analysoidaan ja kehitetään systemaattisesti yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla. (Sydänmaanlakka 2007, 143.) Osaamisstrategian tehtävänä on auttaa valitsemaan yrityksen strategian kannalta oikeat osaamiset ja kehittämistoimet sekä kohdentamaan huomio, resurssit ja kehittämistoimet tukemaan mahdollisimman hyvin yrityksen tavoitteita. Toisaalta se kuvaa osaamisen merkitystä yrityksen liiketoimintastrategiassa ja toisaalta se on valinta siitä, miten osaamishaasteisiin vastataan. Osaamisstrategiasta selviää millaiset tavoitteet asetetaan osaamisen kehittämiseksi ja johtamiseksi, miten osaamistarpeet priorisoidaan, miten valitut osaamiset hankitaan, mitkä keinot valitaan, kun osaamista kehitetään itse sekä miten valitaan kumppanit ja tuottajat. Osaamisstrategian valintaan vaikuttavat muun muassa yrityksen koko, toimiala ja sen muutosnopeus (Kuvio 6). (Ojala 2008, 141–142.)



Kuvio 6. Toimialan muutosnopeuden ja yrityksen liiketoimintastrategian vaikutus osaamisstrategiaan (Ojala 2008, 145).

Lähinnä keskustaa olevalla alueella muutokset eivät ole kovin nopeita ja yrityksen perusstrategia painottuu kustannustehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseen. Osaamisen kehittäminen ja johtaminen keskittyvät henkilöstön koulutukseen ja systemaattiseen kehittämiseen, toiminnan jatkuvaan parantamiseen sekä tietotekniikan hyödyntämiseen osaamisen hallinnassa. Tässä osaamisstrategian painopiste on henkilöstön ammattitaidon ylläpitämisessä. (Ojala 2008, 144.)

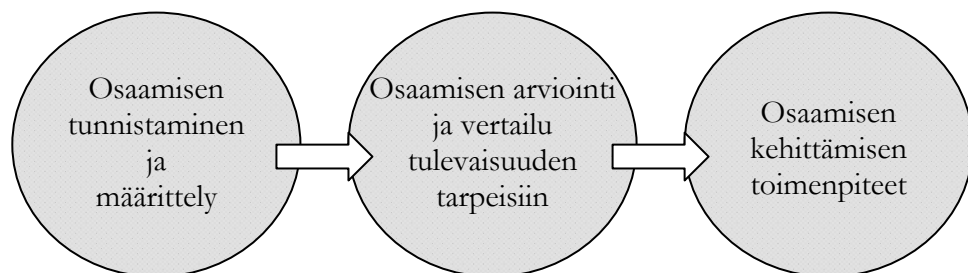
Keskimmaisella alueella toimialan muutosnopeus ja muutosten määrät lisääntyvät. Yritys pyrkii kasvuun, asiakastytyväisyyden parantamiseen, tuottavuuden lisäykseen automaatiolla sekä jatkuvan muutoksen hallitsemiseen erilaisilla prosesseilla. Osaamisen johtaminen keskittyy osaamisen jakamiseen ja jakamista tukeviin prosesseihin, hiljaisen tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen sekä tietotekniikan hyödyntämiseen osaamisen levittäjänä. Osaamisstrategian painopiste on siis osaamisen jakamisessa ja hyödyntämisessä sekä yhdessä oppimisessa. (Ojala 2008, 144.)

Uloimmalla alueella yritys pyrkii kovaan kasvuun innovatiivisella ja dynaamisella toiminnalla, toimialalla on paljon muutoksia ja ne ovat nopeita. Osaamisen johtaminen kohdistuu tällöin

ihmisten välisen vuorovaikutuksen lisäämiseen, kokeiluun ja täysin uusien asioiden opetteluun, nopeaan oppimiseen. Näin nopeassa muutoksessa ei enää tiedetä, mitä pitää seuraavana päivänä osata. Osaamisstrategian painopiste on tässä tapauksessa olosuhteissa, joissa voidaan nopeasti oppia yhdessä. (Ojala 2008, 145.)

## 2.5 Osaamisen arviointi

Osaamisen kehittämisen yksi välivaihe on osaamisen nykytilan arviointi ja kartoittaminen. Kehittää voidaan vain sitä mikä tunnetaan. Osaamisen arviointi on osaamisen kehittämisen perusta, koska arviointi kertoo mitä yrityksessä tällä hetkellä osataan ja millaista osaamista tarvitaan (Kuvio 7). (Innova 2002.) Osaamisen arviointi nostaa esille osaamisen tilan vahvuuksineen ja heikkouksineen, joita voidaan sitten kehittää monin tavoin. Se antaa kehittämisideoiden ohella perusteita myös rekrytointi- ja urasuunnittelulle sekä joskus jopa yrityksen strategian uudelleen suuntaamiselle. Tärkeintä osaamisen arvioinnissa on kuitenkin se, että saavutetaan selkeämpi tietoisuus siitä, missä tilanteessa ollaan. Ilman tätä tietämystä ei kehittämiselle ole pohjaa. (Viitala 2008, 16.) Osaamisen arvioinnin rinnalle kehittämisprosessissa voidaan myös nostaa tavoitteiden määrittäminen ja visiointi siitä, mihin ollaan menossa ja mikä on päämäärä (Innova 2002).



Kuvio 7. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2008, 87).

**Osaamisen arviointimenetelmiä** on monenlaisia ja lähtökohtaisesti osaamista arvioidaan sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Osaamiskartoitus on ehkä suosituin osaamisen nykytilan selvittämisen menetelmistä. Se perustuu vertaamiseen eli olemassa olevaa osaamista verrataan tavoitteena olevaan osaamiseen. Osaamiskartoituksessa jokainen työntekijä arvioi omaa osaamista yhdessä joko esimiehen tai asiantuntijan kanssa. (Työministeriö 2000.) Yksilön osaamista voidaan eritellä myös osaamisluekkelon, osaamispuun tai osaamispyörän



avulla. Osaamislueteloa käytetään usein, ja se on pelkkä luettelo työtehtävien vaatimista osaamisalueista. Osaamispuussa osaamista tarkastellaan tarkemmin ja jaotellaan pienempiin kokonaisuuksiin. Osaamisympyrä soveltuu erittäin hyvin yritysten osaamiskartoitusten ja kehittämissuunnitelmien laadinnan apuvälineeksi. Siinä ympyrä jaetaan osiin, joista kukin tarkoittaa jotakin osaamisaluetta. Tämän jälkeen niitä analysoidaan ja tehdään tulevaisuuden suunnitelmat. (Viitala 2008, 124–126.)

Organisaation osaamisen arvio nykytilasta voi perustua esimerkiksi yksilöiden osaamisen arvioinnin keskiarvoon ja osaamispuute näkyy, kun verrataan keskimääräistä osaamistasoa osaamisen tavoitetasoon. Tässä voidaan myös seurata, kuinka monta ”ei lainkaan” -vastausta saadaan. Siitä nähdään, kuinka paljon on ihmisiä, joilta puuttuu tietty strateginen osaaminen kokonaan. Ja vastaavasti nähdään, kuinka paljon organisaatiossa on tietyn strategisen osaamisen huippuosaajia. (Ojala 2008, 123.)

## 2.6 Osaamisen kehittämiskeinoja

Yritysten suuret muutos- ja uudistushankkeet edellyttävät tavallisesti tehokkaita ja laajamittaisia osaamisen kehittämisen toimenpiteitä. Usein niissä tarvitaan jopa koko henkilöstöä koskevia koulutus- ja kehittämisohjelmia. Tietyn asian ympärille järjestettävä valmennus koskee tällöin yrityksen kaikkia työntekijöitä ylimmästä johdosta tuotantoon tai asiakaspalveluun. Tällä tavoin varmistetaan se, että kaikki saavat saman tiedon ja oppivat yhteiset käsitteet. Tällä on myös tavoiteltua uudistusta vahvistava vaikutus. (Viitala & Jylhä 2008, 241.)

Osaamisen kehittämiseksi on monenlaisia keinoja. Hyvin yleisiä ja hyviksi havaittuja kehittämiskeinoja ovat muun muassa omaehtoinen oppiminen, systemaattinen työssä oppiminen ja sen tukeminen, ryhmien hyödyntäminen uuden oppimisessa, tiimityö, työnkierto, sijaisjärjestelmä, ristiinkoulutus, vierailut ja opintokäynnit sekä palaverit. (Komulainen & Kilpinen 2001, 48; Viitala & Jylhä 2008; 237, 240–241; Viitala 2007, 198.)

**Omaehtoinen oppiminen** tarkoittaa esimerkiksi kirjallisuuden, videoiden, verkkopohjaisten menetelmien ja työn ohella tapahtuvan tutkinto-opiskelun kautta tapahtuvaa henkilökohtaista kehittymistä. Yrityksissä, joissa tuotevalikoima uusiutuu nopeasti, on usein välttämätöntä organisoida osaamisen ajan tasalla pitäminen itseohjautuvien menetelmien varaan. Esimerkiksi pankeissa ja vakuutusyhtiöissä intranet on tiedon levitykseen liittyvien tehtäviensä ohel-

la myös työntekijöiden oppimisfoorumi. Sieltä löytyy viimeisin tieto tuotteista ja palveluista reaaliajassa. Työelämän muutokset innostavat monia myös hankkimaan tutkintoon tähtäävää koulutusta työn ohella. Tässä on apuna esimerkiksi vuorotteluvapaajärjestelmä ja yritysten osoittama ajallinen tai taloudellinen tuki. (Viitala & Jylhä 2008, 240.)

**Työnkierto** on yksi kokemuksellisen oppimisen muodoista ja siinä työntekijöitä siirretään erilaisiin toimintoihin tietyksi ajaksi oppimaan uutta. Tämän suurin hyöty asianomaiselle itselleen on organisaation toiminnan ymmärtämisen laajeneminen ja syveneminen. Työnkierto tarjoaa myös vaihtelua työhön, ehkäisee uupumista sekä kehittää ammattitaitoa. (Viitala & Jylhä 2008, 237; Seure 2006, 23.) **Vierailut ja opintokäynnit** perustuvat esimerkiksi oppimiseen ja ovat erittäin hyviä osaamisen kehittämisen keinoja. Ne tukevat hyvin oppimista erityisesti silloin, kun voidaan omin silmin nähdä jokin toimintamalli tai ratkaisu, mitä omassa yrityksessä ollaan tavoittelemassa. (Viitala & Jylhä 2008, 241.)

**Sijaisjärjestelmien** kehittäminen on yksi käytännöntapa huolehtia työntekijöiden ammatillisten taitojen kehittymisestä. Mikäli yrityksen avaintekijä sairastuu, esimies voi valita hänelle pätevän sijaisen omasta työympäristöstä. Sijaisjärjestelmä voidaan rakentaa esimerkiksi vastavuoroisuusperiaatteelle, jossa kaksi henkilöä sitoutuu pitämään toisensa ajan tasalla pääpiirteittäin toistensa työtilanteista. (Viitala & Jylhä 2008, 237.) **Ristiinkoulutus** tarkoittaa työntekijöiden perehdyttämistä toistensa tehtäviin. Se lisää organisaation joustavuutta ja parantaa työn tuottavuutta sekä tuottaa organisaatioon moniosaamista. Ristiinkoulutuksen merkitys on korostunut tiimityön yleistyessä, koska tiimin tavoitteen saavuttaminen helpottuu huomattavasti, kun sen jäsenet voivat tarvittaessa tehdä toistensa tehtäviä tai ainakin osallistua niihin. Moniosaaminen vähentää myös prosessien haavoittuvuutta, koska sen turvin esimerkiksi sairaustapauksissa voidaan yrityksestä löytää nopeasti osaava sijainen. (Viitala 2004, 202; Viitala & Jylhä 2008, 237.)

Muita, ei vielä kovin vakiintuneita osaamisen kehittämiskeinoja, ovat esimerkiksi mentorointi, työnohjaus, bench marking sekä mallittaminen (Viitala 2008, 355). **Mentorointi** tarkoittaa vuorovaikutusprosessia, jossa osaava ja kokenempi vanhempi työntekijä antaa ohjausta ja tukea nuoremmalle kehityshaluiselle ja -kykyiselle kollegalle. Mentoroinnilla on kaksi tarkoitusta, jotka ovat psykososiaalinen tarkoitus (rohkaisu, tuki ja hyväksyntä) sekä uraa edistävä tarkoitus. (Viitala & Jylhä 2008, 238.) Ohjaajan (mentorin) ei ole tarkoitus antaa valmiita ohjeita vaan auttaa ohjattavaa (mentoroitavaa) löytämään itse parhaat ratkaisut. Ohjaaja antaa näkemyksensä, osaamisensa, kokemuksensa ja tukensa ohjattavan käyttöön tämän ammatilli-

sessä ja henkilökohtaisessa kehityksessä. Yleensä kehittämisohjelmat tähtäävät nuorten tai ammattilaisuutensa alkuvaiheessa olevien henkilöiden kehitykseen. Ohjaaja voi periaatteessa olla kuka tahansa osaaaja työympäristöstä, mutta ei oma esimies. Mentoroinnin onnistuminen riippuu hyvin pitkälti myös osapuolten yhteensopivuudesta, luottamuksesta, avoimuudesta sekä ohjattavan halukkuudesta mentorisuhteeseen. Ohjattavalle mentorisuhteesta on monia hyötyjä. Siinä osaaminen kehittyy ja urakehitys nopeutuu, ohjattava pääsee nopeammin yritykseen sisälle, ohjattava saa palautetta, ideoita arvioidaan ja ongelmanratkaisussa autetaan ja hänen itsetuntonsa vahvistuu. (Viitala 2008, 367.)

**Työnohjaus** on prosessi, jossa työnohjaaja asettaa ammattitaitonsa palvelemaan ohjattavan henkilön tai ryhmän oppimista ja ammatillista kasvua. Ohjauksessa tuetaan oman työn arviointia, työongelmien erittelyä, ratkaisujen löytämistä ja tarvittavien toimenpiteiden suunnittelua. Työnohjaus vahvistaa myös ohjattavien ammattitaidon kehittymistä ja huojentaa henkistä kuormitusta. Työnohjaus sopii varsinkin niille ammattilaisille, jotka käyttävät työssään omaa persoonaansa työvälineenä. (Viitala 2008, 369.) Sitä voidaan järjestää sekä yksilö- että ryhmäohjauksena (Viitala & Jylhä 2008, 239). Työnohjausta on viime vuosina käytetty paljon myös johtajuudessa kehittymisen tukemiseen. Esimiehen tai johtajan työ on vaativaa ja usein yksinäistä. Hän myös vastaa yksikön tai yrityksen menestymisestä vaikeinkin aikoina. Yksilötyönohjauksessa johtaja saa tukea, palautetta, oivalluksia ja uusia näkökulmia ongelmien ja paineiden ratkaisemiseksi. Tämä vähentää kuormitusta ja kasvattaa stressinsietokykyä. Esimiehen paremmasta jaksamisesta hyötyvät luonnollisesti myös alaiset. (Viitala 2008, 370.)

**Bench marking** eli parhaista käytännöistä oppiminen on systemaattinen menetelmä, jolla kerätään tarkoituksellisesti tietoa muista yrityksistä sekä vertaillaan ja parannetaan omaa toimintaa. Eli yritysten toiminta kehittyy myös sillä tavalla, mitä yritysten päätöksentekijät havaitsevat muiden yritysten toiminnasta. Parhaan käytännön tarkoituksellinen tutkiminen antaa ennemmin vertailukohtaa kuin mallia. Harvoin toisen yrityksen käytäntöjä voi suoraan kopioida ja siirtää toiseen yritykseen. Parhaista käytännöistä oppiminen on myös mahdollista oman yrityksen sisällä. Varsinkin suurissa organisaatioissa tieto eri yksiköiden toimintamalleista siirtyy usein vain sattumanvaraisesti, joten yrityksen sisällä toisilta oppimista tulisikin kehittää. Tämä parantaisi myös keskinäistä arvostusta ja yhteistyösuhteita. Suurimpia esteitä parhaiden käytäntöjen siirtymiselle ovat muun muassa tietämättömyys omien ratkaisujen mahdollisista hyödyistä muille sekä ajan ja muiden resurssien puute. (Viitala 2008, 372–373.)

**Mallittaminen** tarkoittaa keinoa, jolla taitavan tekijän osaaminen tehdään näkyväksi hänelle itselleen ja muille. Yleensä tämä tapahtuu ihan keskustelemalla mallitettavan kanssa. Usein taitava suoritus on suorittajalleen itselleen niin automaattinen, ettei hän itsekään tiedosta tai pysty selittämään, kuinka saa sen aikaan. Eli mallittamisessa hiljainen tieto (tacit knowlegde) yritetään tuoda esille. Mallittamisen avulla voidaan tukea työssä oppimista sekä esimerkiksi havainnollistaa tiimissä oleva osaaminen sekä auttaa sen jakamisessa ja hyödyntämisessä tiimin toiminnassa. Sen avulla voidaan myös tukea perehdyttämistä ja siirtää uusien tulokkaiden osaamista uuden työyhteisön käyttöön. (Viitala 2008, 376–378.)

Hyvin yleisiä, tärkeitä ja tehokkaiksi havaittuja osaamisen kehittämiskeinoja ovat koulutus, perehdyttäminen ja kehityskeskustelut (Viitala 2008, 355).

### 2.6.1 Koulutus

Koulutus on yksi tärkeimmistä ja keskeisimmistä keinoista vastata osaamisen kehittämistarpeisiin. Lyhytkestoiset koulutukset keskittyvät yleensä yritystä koskevien tietojen päivittämiseen tai konkreettisiin taitoihin, joita työntekijät tarvitsevat tehdäkseen työnsä tehokkaammin. Pitkäkestoisimpien koulutusten avulla tuetaan ammattitaidon kehittymistä laajemmin ja syvällisemmin. (Viitala & Jylhä 2008, 240.)

Koulutusta voidaan hankkia eri tavoin. Sitä voidaan hankkia organisaation ulkopuolelta esimerkiksi kouluttautumiseen erikoistuneelta organisaatiolta, mikä suunnittelee ja toteuttaa koulutuksen. Tällöin ongelmana voi tosin olla heikko vastaavuus organisaation tarpeisiin, mutta etuna ovat ulkopuoliset uudet näkemykset, asiantuntemus sekä taloudellisuus. Koulutusta voidaan järjestää myös oman yrityksen sisällä, jolloin siitä vastaa organisaation oma koulutusyksikkö. He suunnittelevat ja toteuttavat tarvittavan koulutuksen. Tässä etuna on organisaation tarpeiden tuntemus, joten koulutus vastaa yrityksen tavoitteita. Koulutusta voidaan myös järjestää kiinteästi työpaikoilla ja kouluttajina voivat toimia esimerkiksi osaavat työntekijät, esimiehet sekä asiakkaiden tai toimittajien edustajat. Etuna tässä on tiedon leviäminen juuri oikeaan tarpeeseen. (Viitala 2004, 205.) On arvioitu, että yritysten nykyisessä muutosvauhdissa vain noin 80 prosenttia kaikesta uudesta opittavasta voidaan enää hankkia perinteisesti koulutuksella, koska se on tarpeisiin nähden liian kallista ja hidasta (Viitala & Jylhä 2008, 240).

## 2.6.2 Perehdyttäminen

Perehdyttämisen tavoitteiksi asetetaan yleensä uuden työntekijän sopeuttaminen työpaikkaan ja työyhteisöön, myönteisen ensivaikutelman antaminen, myönteisten kontaktien luominen heti alussa, riittävien tietojen välittäminen, viihtyminen työssä sekä motivoitunut, toimintakykyinen ja laadukas henkilöstö. Nämä tavoitteet eivät aina kuitenkaan toteudu käytännössä, koska yleensä perehdyttämiseen ei ole riittävästi resursseja tai aikaa. (Lepistö 2005, 67.) Olisi hyvä muistaa, että hyvin suoritettulla perehdyttämisellä voidaan tukea uuden henkilön sitoutumista organisaatioon ja tehtäviin (Viitala 2008, 358).

Perehdyttäminen on hyvä aloittaa jo valintamenettelyvaiheessa. Hakijoille annetaan tietoa työpaikasta ja työstä jo haastattelussa. Hyvä menettely on sellainen, jossa valitun työntekijän kanssa sovitaan tulevan esimiehen kanssa tapaaminen mahdollisimman pian valinnan jälkeen. Tapaamisessa tulevan työntekijän kanssa keskustellaan ennakkoon työsuhteen alkamiseen liittyvistä asioista ja annetaan esimerkiksi jo ennakkoon luettavaksi materiaalia yrityksestä tai tulevista työtehtävistä. Mitä paremmin työntekijä voi valmistautua jo ennen varsinaiseen perehdyttämisvaiheeseen tuloa, sitä tehokkaampi siitä tulee. (Viitala 2008, 356.)

Perehdyttäminen alkaa kunnolla, kun uudella työntekijällä alkavat työt. Esimiehen on hyvä esitellä hänet ainakin muutamille lähimmille henkilöille. Työyhteisön jäseniin tutustuttaminen, toimintatapoihin, tiloihin ja järjestelmiin sekä käytäntöihin perehdyttäminen kuuluvat heti alkuvaiheen perehdyttämiseen. Sen jälkeen tulija tutustutetaan organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan, ulkoiseen toimintakenttään ja tulevaisuuden näkymiin. (Viitala & Jylhä 2008, 236.) Liikeidean sisäistäminen heti alussa on tärkeää, koska se tarjoaa jokaiselle työntekijälle tärkeän sisäisen mallin oman työn taustaksi. Uuden työntekijän on hyvä aluksi saada esimerkiksi joku tukihenkilö, jonka puoleen hän voi tarpeen tullen kääntyä. Perehdyttäminen tulisi hoitaa sillä tavalla, että

- se turvaa toiminnan sujuvuuden ja lopputuloksen laadun
- se luo myönteistä asennetta niin tulijassa kuin vastaanottavassa työyhteisössä
- se auttaa pääsemään työtehtäviin kiinni mahdollisimman tehokkaasti
- se muokkaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä
- se tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden onnistumiseen

- se antaa kokonaiskuvan organisaatiosta ja työtehtävistä
- se lisää työmotivaatiota ja kiinnostusta tehtävää, yritystä sekä alaa kohtaan. (Viitala 2008, 357–358.)

### 2.6.3 Kehityskeskustelu

*”Kehityskeskustelu on pabimmillaan pakkopullaa, parhaimmillaan se tukee sekä organisaation strategiaa että yksilön toiveita”* (Haapalinna 2006, 14). **Kehityskeskustelut** kuuluvat luonnollisena ja vaikiintuneena osana kaikkien yritysten toimintaan, joissa osaamisen kehittyminen on tunnustettu strategisesti tärkeänä asiana (Viitala 2008, 361). Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja hänen alaisensa välistä keskustelua. Siinä tarkastellaan pidempää ajanjaksoa sekä mennyttä että tulevaa. Tavallisesti kehityskeskusteluita pidetään 1–2 kertaa vuodessa. (Viitala & Jylhä 2008, 238.)

Kehityskeskustelujen pitäminen kuuluu kaikkien esimiesten tehtäviin ja niiden hyvä hallinta on myös tärkeä osa esimiesammattitaitoa. Esimiehelle kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden oppia tuntemaan alainen paremmin sekä kokonaiskuvan hänen suoriutumisesta, odotuksista ja tarpeista. Se antaa esimiehelle myös hyvän tilaisuuden ohjata alaisensa kehittymistä ja toimintaa yrityksen tavoitteiden suuntaan. Alaiselle kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden saada palautetta omasta suoriutumisestaan, tietoa yrityksen tulevaisuudesta sekä esimerkiksi hänen omista mahdollisuuksistaan yrityksessä. Hän voi myös ilmaista omia tavoitteita, toiveita, odotuksia ja ideoita liittyen työhön tai työympäristöön. (Viitala 2008, 361.) Kehityskeskusteluissa ei kuulu puhua palkasta, vaan tavoitteista ja suorituksista. Siinä arvioidaan työntekijän tekemistä ja osaamista sekä niiden kehittämistarpeita. Kehityskeskusteluissa pyritään löytämään henkilökohtaiset ja organisaation vaativat kehittämistarpeet. (Haapalinna 2006, 14.) Niiden tavoitteena on osaamisen kehittymisen, motivaation ja työilmapiirin edistäminen (Viitala 2004, 197).

Kehityskeskusteluista on hyötyä myös koko yritykselle. Ne antavat paremman tietämyksen henkilöstön osaamisesta, kehittämistarpeista ja -toiveista. Sen ansiosta tehokkaampi henkilöstövoimavarojen kohdentaminen ja kehittämistoimien suunnittelu tulee mahdolliseksi. Se ei kuitenkaan saa olla pelkästään rutiinin suorittamista, koska paras hyöty saadaan silloin, kun kumpikin osapuoli suhtautuu siihen aidolla uteliaisuudella ja kiinnostuksella. Niihin on myös

hyvä muistaa valmistautua. (Viitala 2008, 361–362.) Suurimpia kehityskeskusteluiden kompastuskiviä ovatkin juuri puutteellinen valmistautuminen, liian vähäinen keskustelu-aika ja keskustelun siirtyminen esimerkiksi toisiin ihmisiin tai asioihin (Tuikkanen 2007, 3). Kehityskeskustelujen tavoitteena on:

- Arvioida työn tuloksia ja suoriutumista
- Selkiyttää tehtäväkuvaa ja roolia
- Antaa molemminpuolista palautetta
- Määrittellä työn tavoitteet ja päämäärät
- Tunnistaa kehittämistarpeet ja sopia mahdollisista toimenpiteistä
- Edistää yhteistyötä ja hyvää työilmapiiriä. (Viitala 2008, 361.)

Kehityskeskustelut voidaan toteuttaa myös ryhmäkeskusteluina, mutta ne eivät saisi olla kahdenkeskisten keskusteluiden korvikkeena. Ainoa ero näiden kehityskeskusteluiden välillä on se, ettei ryhmäkeskusteluissa mennä henkilökohtaisiin kysymyksiin. (Viitala 2008, 364.) Tärkeää on myös muistaa, että jokainen työntekijä on vastuussa omasta kehittymisestään ja työkykynsä ylläpidosta. Kehityskeskusteluissa alaisten on tuotava mahdollisimman rehellisesti esiin omaan osaamiseensa tai työkykyynsä liittyvät odotukset tai uhat. Tällöin esimiehelle selviää alaisen osaamisen kehittämisen esteet ja edistäjät. (Ruohotie & Honka 1999, 167.)

### 3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamista pidetään tärkeimpänä tuotannontekijänä, koska korkeatasoista osaamista voidaan soveltaa monilla aloilla, alueilla sekä monenlaisiin kohteisiin. Luonnollisesti yritystoiminnassa tarvitaan myös pääomaa, teknologiaa ja tuotannontekijöitä, mutta osaamisen on sanottu ratkaisevan myös näiden saantia ja hyödyntämistä. Ainutlaatuinen osaaminen syntyy vain intensiivisellä kehittämistyöllä ja sen oikealla johtamisella. (Viitala & Jylhä 2008, 285.)

**Osaamisen johtaminen** (knowledge management) on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Siinä yrityksen osaamista vaalitaan ja kehitetään yrityksen kaikilla tasoilla. Tämä vaatii jatkuvaa suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Osaamisen johtaminen ei ole käsitteenä vielä kovin vakiintunut, vaikka monet siihen sisältyneet asiat ovatkin tuttuja. Osittain tästä syystä arkitulkinta onkin useasti se, että osaamisen johtaminen on vain osaamiskartoitusten tekemistä, osaamisen arviointia ja koulutustoimintaa. (Viitala 2008, 14.) Totuus on kuitenkin se, että osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, minkä avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista kehitetään, uudistetaan ja hankitaan (Viitala & Jylhä 2002, 163).

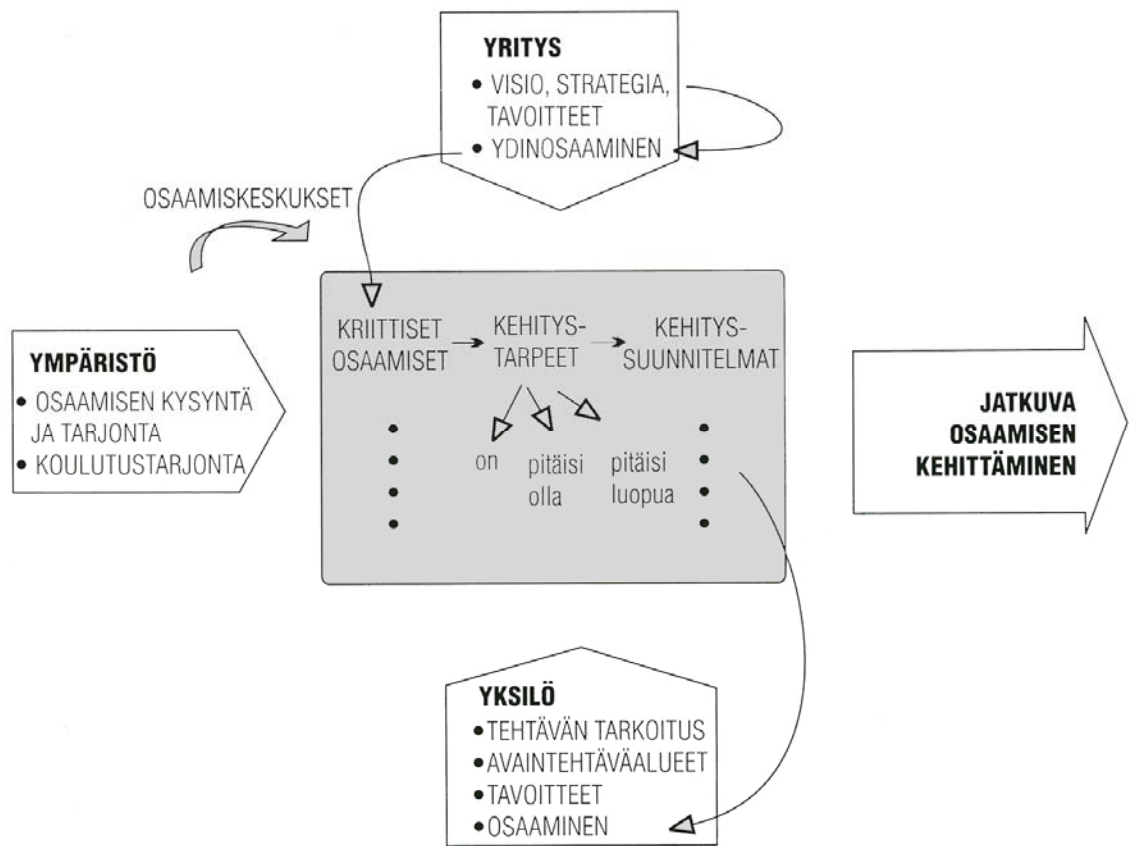
Osaamisen johtamisen tärkein osa on yrityksessä työskentelevien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja ylläpitäminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta, koska ei ole olemassa sellaista osaamista mikä syntyisi yritykseen ilman ihmisiä. Tämän vuoksi osaamisen johtamisen ydin on yksilöiden oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. (Viitala 2008, 16–17.)

Osaaminen on vielä kohtalaisen uusi asia johtamisen kohteena ja jotta se tulisi systemaattiseksi osaksi yrityksen normaalia johtamistoimintaa, tulisi sen päästä samanlaisen huomion kohteeksi kuin muutkin yrityksen menestystekijät. Joskus tähän riittää vain yhden vaikutusvaltaa omaavan henkilön oivallus, mikä vähitellen muuttuu laajemman ryhmän yhteiseksi asiaksi. Tätä prosessia kutsutaan eksternalisoitumiseksi, mikä tapahtuu keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan tuloksena. Siinä jokin asia vähitellen muuttuu yhteisön yhteiseksi asiaksi ja saa yhdenmukaisen tulkinnan. Pitkälle vietyinä kukaan ei enää kyseenalaista sitä, vaan sitä pidetään itsestäänselvytenä. Tällaista prosessia ei ole vielä usein tapahtunut



osaamisen johtamisen kohdalla ja se voi tulevaisuudessa muodostua hyvinkin ratkaisevaksi kilpailukyvyyn tekijäksi. (Viitala 2008, 18–19, 21.)

**Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena** on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio on kykenevä suoriutumaan tehtävistään ja kehittämään toimintaansa (Kuvio 8). Käytännössä osaamisen johtaminen tarkoittaa, että ensin on kirkastettava organisaation visio, strategia ja tavoitteet sekä määriteltävä selkeästi osaamistarpeet. (Sydänmaanlakka 2000, 122.) Visio on mielikuva yrityksen tulevaisuudesta ja sen tulisi olla riittävän yksinkertainen ja innostava. Strategialla kuvataan sitä tapaa, millä organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä eli asetetut tavoitteet. (Tuikkanen 2007, 4.) Yrityksessä tulee miettiä, mikä on organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan. Tällöin tulee määriteltyä organisaation ydinosaaminen eli se, mikä luo kilpailuetua organisaatiolle ja mikä on kilpailustrategian toteutumiseksi elintärkeää. (Sydänmaanlakka 2000, 122.)



Kuvio 8. Osaamisen johtamisen viitekehys (Sydänmaanlakka 2000, 123).

### 3.1 Johtamisen roolit

Johtamisen sisältöä määrittää paljolti rooli, jonka johtaja itse tulkitsee itsellään olevan. Johtajaan kohdistuvat rooli-odotukset vaikuttavat siihen, miten hän toimii tehtävässään. Rooli-odotuksia luovat niin alaiset, oma esimies, kollegat kuin yrityksen ulkopuolella olevat tahot. Esimiehen ottama rooli on siis aina yhteisvaikutuksen tulosta ja se, onko esimies aktiivinen osaamisen kehittämisen edistäjä vai ei, ei riipu yksin hänestä. Yrityksen yhteinen linja koskien esimiehen roolia ja tärkeinä pidettyjä asioita on ensiarvoisen tärkeä roolin muodostumisen perusta. (Viitala 2008, 325.)

Esimiehet voidaan jakaa neljään erilaiseen ryhmään aktiivisuutensa perusteella. Nämä ryhmät ovat valmentajat, kapteenit, luotsit ja kollegat. Valmentaja ottaa kokonaisvaltaisen otteen tukeksaan alaisiaan pääsemään parhaimpiinsa. He huolehtivat hyvin toiminnan suuntaamisesta ja oppimista tukevan ilmapiirin kehittämisestä ja pystyvät lisäksi hoitamaan tyydyttävästi osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita. Kapteeni taas varmistaa, että päämäärä saavutetaan ja työilmapiiri edistää mukavaa ja tehokasta työskentelyä. Kapteenit eivät yllä yhtä korkealle tasolle osaamisen kehittämisessä kuin valmentajat. Luotsin tavoitteena on pitää päämäärä selvillä ja varmistaa kaikin mahdollisin keinoin kaikkien asioiden sujuvuus. Osaamisen kehittämisen ja oppimista tukevan ilmapiirin selkiyttäminen ovat vielä vaatimattomalla tasolla. Kollega on yksi muiden joukossa. Hän on tasa-arvoinen ja hyvä työtoveri, mutta ei mielellään ”nouse johtajaksi”. Heidän osaamisen kehittäminen on välttävällä tasolla. (Viitala 2002, 171–172.)

### 3.2 Esimiestyö osaamisen johtamisessa

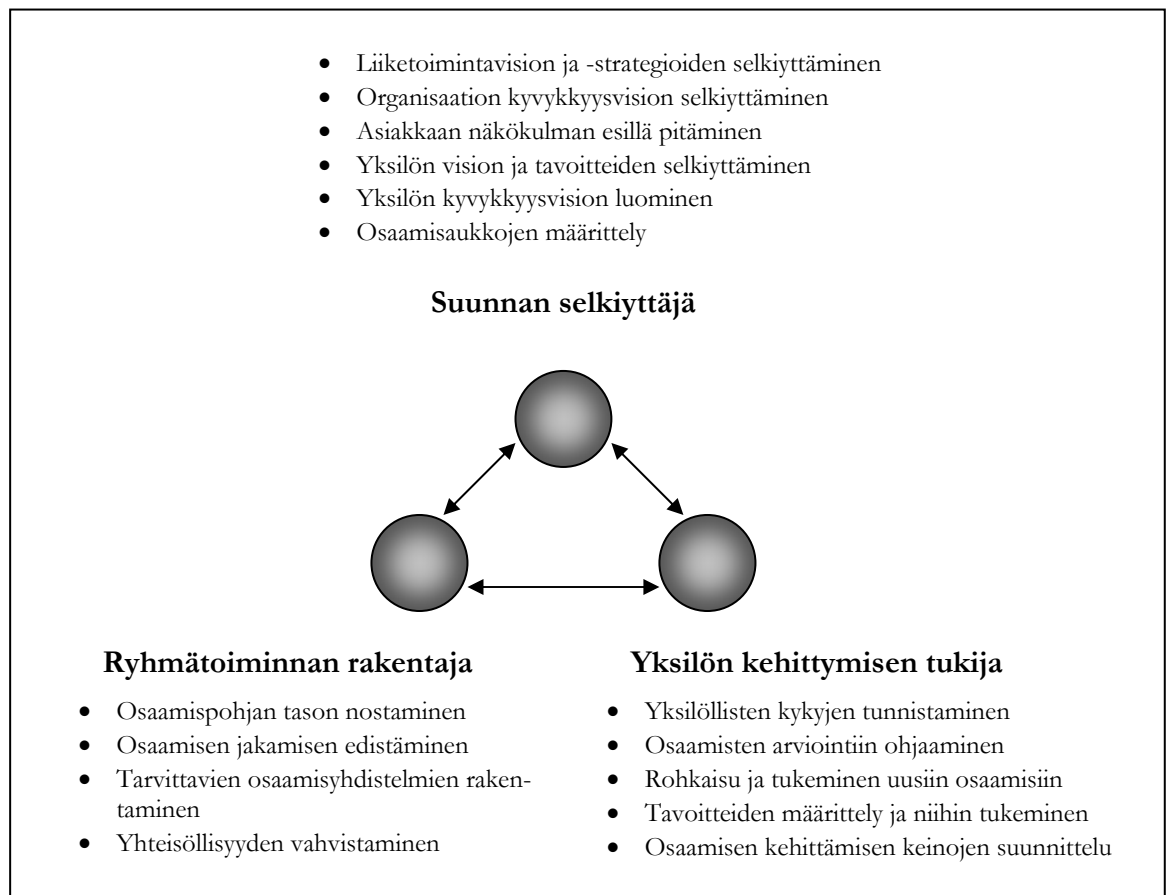
On esitelty arvioita, että johtajuuden tarve vähenee sitä mukaa kuin työntekijöiden pätevyys kasvaa, teknologia kehittyy ja päätösvaltaa siirretään sinne, missä tekeminen tapahtuu. ”*Käskemisen ja valvomisen aika on ohi.*” Näiden tilalle on kuitenkin tullut uusi asia mihin johtajia varmasti tarvitaan: jatkuva muutos. Esimiehiä tarvitaan muutoksista selviytymiseen ja siinä johdattamiseen. Samalla kun valvonnan tarve on vähentynyt, tarve kehittymiseen ja muutoksen hallinnan tukemiseen on kasvanut. (Viitala 2008, 295.)

Vuosikymmenten saatossa esimiestyö on muuttunut työn jakajan ja valvojan roolista tukijan ja koordinaattorin rooliksi. Organisaatiotasojen väheneminen, prosessien tehostuminen ja automatisoituminen, järjestelmien kehittyminen sekä työntekijöiden koulutustason nousu vaikuttavat omalta osalta siihen, ettei tarvetta perinteisille esimiesrooleille enää ole. (Viitala & Jylhä 2008, 255.) Esimiestyön arvo on korostunut entisestään viime aikoina, kun yritykset ovat entistä enemmän alkaneet elää jatkuvassa muutos- ja oppimisvaiheessa. Esimiehet auttavat ylintä johtoa saavuttamaan yrityksen tavoitteet sekä toteuttamaan strategioita ja samalla he tukevat alaisiaan heidän omissa työtehtävissä. Esimiehet toimivat tavallaan näiden kahden tason välissä ja se tekee heidän työstään erittäin haastavan. (Viitala 2004, 68.)

Jokaisen esimiehen tehtävänä yrityksessä on osaltaan olla kehittämässä ja määrittämässä organisaation menestykselle keskeisten osaamisten suuntaa ja sisältöä (Viitala 2008, 313). Esimies toimii yrityksessä suunnan selkiyttäjänä, yksilön kehittymisen tukijana ja ryhmätoiminnan rakentajana (Kuvio 9). **Esimiestyössä tapahtuvan osaamisen johtamisen keskeisiä tavoitteita** ovat yrityksen vision, strategian ja toiminnan tavoitteiden selkiyttäminen työntekijöille. Esimiehen tulee pitää suuntia ja tavoitteita esillä niin, että alaisten on helppo tiedostaa ja muistaa ne. Hänen pitää auttaa työntekijöitä ymmärtämään, mitä on se osaaminen, jota tulevaisuudessa työntekijöiltä tarvitaan yrityksen vision ja sitä tukevien strategioiden toteuttamiseksi. Esimiehen tulee johtaa ydinosaamisen määrittelyä ja suunnitella, mitä osaamisalueita tuetaan ja kehitetään. (Viitala 2002, 121–122.)

Esimies on myös vastuussa osaamisresurssien kehittämisestä ja palkitsemisesta, ammattitaidon kehittämisen tukemisesta, osaamistavoitteiden asettamisesta ja kehittämisen suunnittelusta, osaamisen ja sen kehittämisen arvioinnista sekä työhön ja yritykseen sitouttamisesta. Jokaisella esimiehen alaisella on oltava henkilökohtainen osaamisen kehittämisohjelma ja sitä toteutetaan sekä arvioidaan jatkuvasti. Esimiehen tulee huolehtia, että kehittämisohjelmat päivitetään vuosittain esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä. (Ruohotie & Honka 1999; 124–125, 167.) Esimiehen tehtäviin kuuluvat myös oppimista edistävien toimintamallien ja käytäntöjen kehittäminen sekä oppimista tukevan ilmapiirin edistäminen. Mikäli työntekijöiden halutaan oppivan ja kehittävän osaamistaan, on sille luotava suotuista ilmapiiri. Oppimista edistävien toimintamallien kehittäminen tapahtuu muun muassa kehittämällä erilaisia seurantajärjestelmiä ja mittareita, jotka kertovat kehityksen suunnasta ja laadusta ja antavat näin ollen työntekijöille arvokasta tietoa heidän kehitymisestään. (Viitala 2005, 127, 132, 134.)

Esimiesten tulisi muistaa kehittää myös omia johtamistaitojaan, koska useimmat esimiehet yliarvioivat omat taitonsa ja sen vuoksi laiminlyövät niiden kehittämisen. Esimiehet voivat esimerkiksi kerätä palautetta työntekijöiltään ja käyttää niitä tietoja johtamistaitojen kehittämisen tukena. Tiedon lisääminen ei yksin riitä kehittämään johtamistaitoja vaan esimiehen tulisi kehittää jatkuvasti verbaalisia taitojaan ja etenkin ryhmän edessä esiintymistä. Ilman kommunikaatiotaitoja esimies ei voi olla vahva johtaja. Taitojen kehittämiseksi tarvitaan paljon harjoittelua, soveltamista ja palautetta. (Ruohotie & Honka 1999, 173–174.)



Kuvio 9. Esimiehen tehtävät osaamisen johtajana (Viitala 2002, 126).

Esimies ei välttämättä tarvitse mitään erityisiä toimenpiteitä osaamisen johtamiseen, vaan esimerkiksi keskustelu on todettu hyväksi osaamisen johtamisen keinoksi (Viitala 2002, 127). ”Luo oppimista tukevaa keskustelua työyhteisössä.” Osaamisen johtaminen on ennen kaikkea keskustelevaa johtajuutta. Keskustelua voi hyvin sanoa osaamisen johtamisen tärkeimmäksi ja tavallaan myös ainoaksi todelliseksi keinoksi, koska siinä oppimisen suunta selkiytyy, oppimista edistävä ilmapiiri kehittyy ja oppimisprosessit edistyvät kommunikaatiossa. Lisäksi

esimies luo rakenteita ja toimintamalleja, mitkä varmistavat ja kehittävät oppimista edistävää keskustelua sekä sitä tukevaa tietoisuutta työympäristössä. Esimerkiksi kehityskeskustelut, yhteiset suunnittelupalaverit ja arviointikeskustelut ovat tällaisia. Keskustelun tuloksellisuus riippuu pitkälti myös kuuntelemisesta. Esimiehen tavoitteena tulisi olla aktiiviseksi kuuntelijaksi oppiminen, koska siinä hän pyrkii selvittämään toisen osapuolen ajatuksia ja tarkoituksia. (Viitala 2008, 341, 343.)

### 3.3 Työntekijöiden motivointi

Työntekijöiden motivointi, kannustaminen ja palkitseminen kuuluvat olennaisena osana esimiehen tehtäviin. Organisaatiossa on tärkeää kehittää työntekijöiden motivaatiota, koska motivaatio on toiminnan suuntaaja ja ilman motivaatiota työntekijä saattaa suoriutua tehtävästä heikosti, vaikka valmiuksia olisi parempaan. (Viitala & Jylhä 2002, 156.) Motivaatio on luonteeltaan dynaaminen ja se voi vaihdella tilanteesta toiseen. Henkilö, jonka motivaatio on korkea, työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet. (Ruohotie & Honka 1999, 13–14.) Motivaatiota lisäävät konkreettinen tavoite, mikä on tiedossa ja mikä on mahdollista saavuttaa, sekä säännöllinen ja nopea palaute. Ohjaus on myös tärkeä motivaation lisääjä sekä kannustava palkkaus, joka perustuu suoritukseen tai tulokseen tai molempiin. Itsenäinen, vaihteleva ja tarpeeksi vaativat työ, mitä on riittävästi, toimii myös työntekijöiden motivaatiokeinona. (Viitala & Jylhä 2002, 156.)

Johtamisessa parhaat tavat motivoida työntekijöitä liittyvät edelleenkin arvostuksen ja tunnustuksen antamiseen. Niitä olisi hyvä antaa muillekin kuin huippusuorituksille, koska vankka arkityö pitää yrityksen hengissä. Tunnustus olisi hyvä antaa ilman viiveitä, jolloin työntekijä yhdistää sen oikeaan suoritukseen. Erilaisilla kannustimilla voidaan vaikuttaa siihen, miten innokkaasti tavoitteisiin pyritään. Kannuste yllyttää ihmisiä toimintaan, palkkio puolestaan tyydyttää tarpeen. (Ruohotie & Honka 1999, 44–45.) Palkka toimii keskeisenä motivaatiotekijänä työntekijöille. Sen avulla ilmaistaan työtehtävien vaativuutta, vastuuta ja työntekijän suoriutumisen tasoa. (Viitala & Jylhä 2008, 234.)

Kannusteiden palkkiovaikutukset jaetaan usein sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön eli sen monipuolisuuteen, haasteellisuuteen ja mielekkyyteen, kun taas ulkoiset palkkiot ovat johdettavissa työympäristöstä. Niitä ovat esimerkiksi palkka sekä ulkopuolinen tuki ja kannustus. Samat kannusteet voivat palkita niin sisäisesti kuin ulkoisestikin sen

mukaan, miten eri henkilöt tulkitsevat ne. Ulkoiset palkkiot ovat yleensä kestoaltaan lyhytaikaisia ja tarvetta niiden toistamiseen voi esiintyä hyvinkin usein. Sisäiset palkkiot ovat kestoaltaan pitkäaikaisempia ja niistä voi tulla ”pysyvämpikin” motivaation lähde. **Sisäiset palkkiot ovat yleensä tehokkaampia kuin ulkoiset.** Taloudelliset kannusteet palkitsevat lähinnä ulkoisesti. Jos palkka sidotaan suoritukseen, voi se palkita myös sisäisesti. Tehtäväkannusteet palkitsevat pääasiassa sisäisesti. Kun työ on haasteellista ja mielenkiintoista, ihmiset motivoituvat työskentelemään lujemmin. Sisäisten ja ulkoisten palkkioiden erottaminen on tärkeää, koska ne vaikuttavat suoritukseen eri tavoin. Silloin, kun työ tuottaa sisäistä palkkiota, henkilö nauttii sen tekemisestä ja voi työskennellä pitkään näiden palkkioiden varassa. Mikäli työ taas ei palkitse sisäisesti, on välttämätöntä käyttää ulkoista palkkiota, jotta saataisiin aikaan haluttua toimintaa. (Ruohotie & Honka 1999, 45–46, 48.)

Palkitseminen voidaan määritellä organisaation ja sen jäsenten väliseksi kahdensuuntaiseksi prosessiksi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Palkitsemisella voi olla monenlaisia tavoitteita, mutta perimmäinen tavoite on vaikuttaa organisaation suorituskyykyyn. Palkitsemisella toivotaan voitavan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, kannustaa erinomaisiin työsuorituksiin ja ohjata mielenkiintoa ja ponnisteluja haluttuun suuntaan. (Teknillinen korkeakoulu 2005, 24.) Palkan kannustavuus perustuu siihen, että sen avulla voidaan tyydyttää monenlaisia tarpeita. Ei vain elämiselle välttämättömiä perustarpeita vaan myös arvostuksen tarpeita. Yrityksissä voidaan palkita työntekijöitä heidän taitojen kehittämisestä. Työntekijät voivat saada esimerkiksi palkankorotuksen tai bonuksen osaamisensa laajentamisesta tai syventämisestä. Heidän arvonsa yritykselle on entistä suurempi, koska heidän osaamisensa on entistä monipuolisempi ja parempi. (Ruohotie & Honka 1999; 57, 71.)

### 3.4 Tulevaisuuden ihanneorganisaatio

Tulevaisuuden ihanneorganisaatiota voidaan kuvata **älykkääksi organisaatioksi**. Älykkäällä organisaatiolla on kyky jatkuvasti uusiutua ja ennakoida muutoksia sekä oppia nopeasti. Organisaatio käsittelee tietoa monipuolisesti, tieto tavallaan elää ja virtaa siellä jatkuvasti. Tavoitteena on tiedon soveltaminen ja kehittäminen. (Sydänmaalakka 2007, 218.) Osaaminen on älykkään organisaation tärkeä voimavara ja sekä organisaation että työntekijöiden on oltava tehokkaita. Kaikilta odotetaan huippusuorituksia yksilöinä, tiimeinä ja organisaatioina. Tehokkuus ei kuitenkaan yksin synny siitä, että asioita tehdään koko ajan vain enemmän,

vaan niitä tulisi tehdä älykkäämmin. (Sydänmaanlakka 2000, 204–205.) Älykäs organisaatio osaa myös tasapainottaa kolmea tekijää, jotka ovat elintärkeitä organisaation olemassaololle pitkällä tähtäimellä. Nämä ovat tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi. Tämä organisaatio toimii tehokkaasti, jotta se on kilpailukykyinen. (Pro Humanum 2002.)

Älykkäällä organisaatiolla on oltava selkeä visio ja strategia ja niillä tulisi olla kyky energisoida koko organisaatio (Kuvio 10). Visiolla ja strategialla kuvataan koko organisaation tarkoitus. Älykäs organisaatio tukee uusiutumista ja se on nykyaikainen virtuaali-, tiimi- ja prosessior-  
ganisaatio. Se elää koko ajan ja se koostuu erilaisista osaamiskeskuksista, mitkä toimittavat tuotteen tai palvelun sitä tarvitsevalle. Ydinosaamiset pidetään oman organisaation sisällä. Jotkin organisaation osat ovat alun perin määrääkäsia ja uusia osaamiskeskuksia liittyy siihen ja joitakin poistuu nopealla sykkeellä. (Sydänmaanlakka 2007, 220–221.) Älykäs organisaatio nojaa toiminnassaan omien erityisten arvojen lisäksi myös yksilön kunnioitukseen, jatkuvaan oppimiseen ja kestäväan kehitykseen, koska todennäköisesti tulevaisuudessa työntekijät valitsevat entistä enemmän työnantajansa sen edustamien arvojen perusteella. (Sydänmaanlakka 2000, 209.)

<b>13. JOHTAMISTYYLI</b>  – osallistuva – itsensä johtaminen	<b>14. MUUTOSVALMIUS</b>  UUSIUTUMISKYKY	<b>1. SELKEÄ VISIO JA STRATEGIA</b>  – jaettu – kommunikoitu	<b>2. UUSIUTUMISTA TUKEVA ORGANISAATIO</b>  – virtuaali, tiimi, prosessi	<b>3. KULTTUURI JA ARVOT</b>  – kestävä kehitys – asiakastytyväisyys – yksilön kunnioitus
<b>12. TEKNOLOGIAN HYÖDYNTÄMINEN</b>	<b>ÄLYKÄS ORGANISAATIO</b>  – kyky jatkuvasti uusiutua ja ennakoida muutoksia, oppia nopeasti		<b>4. JATKUVAN PARANTAMISEN IDEOLOGIA</b>	
<b>11. PALAUTEJÄRJESTELMÄT</b>			<b>5. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN</b>	
<b>10. TIIMIJOHTAMINEN</b>	<b>9. TIEDON JOHTAMINEN</b>	<b>8. OSAAMISEN JOHTAMINEN</b>	<b>7. SUORITUKSEN JOHTAMINEN</b>	<b>6. SELKEÄT PROSESSIT</b>  – ydin- ja tukiprosessit

Kuvio 10. Älykkään organisaation tunnusmerkkejä (Sydänmaanlakka 2000, 207).

Tällainen tulevaisuuden ihanneorganisaatio on myös arvojohdettu eli se on määritellyt arvot, jotka ohjaavat sen toimintaa (Sydänmaanlakka 2007, 222). Laatujohtaminen on sisäänrakennettu kaikkiin prosesseihin ja toimintatapoihin. Suorituksen johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen on erityisesti panostettu. Henkilöstön osaamiseen ja motivaatioon kiinnitetään erityistä huomiota ja henkilöstön tyytyväisyyttä seurataankin säännöllisesti erilaisilla henkilöstökyselyillä. Älykkäässä organisaatiossa toimitaan suurimmaksi osaksi tiimeissä ja tämän vuoksi tiimin toiminnan johtamiseen ja organisointiin panostetaan paljon. Tärkeää on myös palautteiden kerääminen systemaattisesti: palaute nähdään kaiken oppimisen, kehityksen ja muutoksen edellytyksenä ja sen keräämiseen käytetään myös uudempiä menetelmiä kuten esimerkiksi avointa dialogia. Tämä tarkoittaa avointa keskustelua, jonka lopputuloksena paras idea voittaa. (Sydänmaanlakka 2000, 209–210.)

Älykkäässä organisaatiossa johtamiseen haetaan ihan uusia ulottuvuuksia: Johtajan tehtävä on onnistumisen organisointi. Tiimijohtaminen, osallistuva johtaminen, valmentava johtaminen ja itsensä johtaminen ovat asioita, mihin älykkäässä organisaatiossa ollaan valmiita panostamaan. (Sydänmaanlakka 2007, 224.) Ehkä kuitenkin tärkein älykkään organisaation ominaisuus on suuri muutosvalmius ja uusiutumiskyky. Tätä kykyä halutaan kehittää koko ajan, myös silloin, kun välitöntä muutosta ei ole edessä. Kehittämiseen panostetaan erityisesti silloin, kun organisaatiolla menee hyvin. Muutos on nähtävä luonnollisena olotilana ja uusiutumiskyvyssä jokaisella työntekijällä tulisi olla kyky nähdä asiat tuoreesti. On hyvä muistaa sanonta: ”*menestyvää yritystä ei pelasta mikään.*” (Sydänmaanlakka 2000, 211.)



#### 4 IF VAHINKOVAKUUTUSYHTIÖ OY

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy on Pohjoismaiden johtava vakuutusyhtiö, jolla on noin 3,6 miljoonaa asiakasta Pohjoismaissa ja Baltiassa. If perustettiin vuonna 1999 ruotsalaisen Skandinavian ja norjalaisen Storebrandin vahinkovakuutustoimintojen yhdistyessä. Ifin Kokonaismaksutulo oli vuonna 2007 4,1 miljardia euroa ja Sampo-konserniin kuuluvan Ifin henkilöstömäärä on noin 6 900. (If Vahinkovakuutusyhtiö Oy.)

If tarjoaa vahinkovakuutuksia Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa ja Baltiassa. If myös palvelee kansainvälistä toimintaa harjoittavia pohjoismaisia asiakkaita toimipisteiden ja verkostojen kautta. Ifin toiminta jakautuu neljään liiketoiminta-alueeseen: Henkilöasiakkaat, Yritysasiakkaat, Suurasiakkaat sekä Baltia ja Venäjä. (If Vahinkovakuutusyhtiö Oy.)

**Henkilöasiakkaat** on Ifin suurin liiketoiminta-alue ja se palvelee henkilöasiakkaita kaikissa Pohjoismaissa. Sillä on noin 3,0 miljoonaa henkilöasiakasta Pohjoismaissa ja sen osuus Ifin vakuutusmaksutulosta on 48 prosenttia. Liiketoiminta-alue tarjoaa asiakkaille muun muassa koti- ja moottoriajoneuvovakuutuksia sekä henkilövakuutustuotteita kuten lapsi- ja tapaturmavakuutuksia. Lisäksi tarjolla on erilaisia lisävakuutuksia kuten matka- ja kotieläinvakuutuksia sekä vakuutuksia vapaa-ajan asuntoa varten. (If Vahinkovakuutusyhtiö Oy.)

**Yritysasiakkaat-liiketoiminta-alueella** on noin 330 000 asiakasta ja 30 prosentin osuus Ifin vakuutusmaksutulosta. Asiakkaat ovat pieniä ja keskisuuria, enimmillään 500 työntekijän yrityksiä eri aloilta ja eri puolilta Pohjoismaita. Tämä liiketoiminta-alue tarjoaa vahinkovakuutuksia omaisuus-, vastuu-, moottoriajoneuvo-, henkilö- sekä kuljetusvahinkojen varalta. Noin 70 prosenttia asiakkaista on pienyrityksiä, joiden vakuutustarpeet katetaan parhaiten pääasiassa vakimuotoisilla ratkaisuilla. Loput 30 prosenttia ovat asiakkaita, jotka tarvitsevat pitkälle räätälöityjä vakuutusratkaisuja ja neuvontapalveluja. (If Vahinkovakuutusyhtiö Oy.)

**Suurasiakkaat-liiketoiminta-alueella** on noin 1 500 asiakasta, ja sen osuus koko Ifin vakuutusmaksutulosta on 16 prosenttia. Tämän liiketoiminta-alueen asiakkaita ovat suuret, liikevaihdoltaan yli 500 miljoonan Ruotsin kruunun yritykset, joilla on monipuoliset vakuutustarpeet. Se räätälöi asiakkailleen sopivat vakuutusratkaisut ja sen päälajeja ovat omaisuus-, vastuu-, lakisääteinen tapaturma- ja kuljetusvakuutukset. If on Pohjoismaissa johtava suurasiakkaiden vakuuttaja. Sen asiakkaat ovat pohjoismaisia yrityksiä, joista monella on toimintaa eri puolilla maailmaa. Kansainvälisen palvelun varmistamiseksi Suurasiakkaat-

liiketoiminta-alueella on toimipisteet myös Isossa-Britanniassa, Ranskassa, Alankomaissa, Saksassa ja Venäjällä. Sen lisäksi Ifillä on kansainvälinen yhteistyökumppaneiden verkosto. (If Vahinkovakuutusyhtiö Oy.)

**Baltiassa** If tarjoaa vakuutuksia sekä henkilö- että yritysasiakkaille. Baltiassa Ifin liiketoiminnasta vastaavat virolainen yhtiö AS If Eesti Kindlustus, latvialainen AAS If Latvia ja liettualainen UAB If Draudimas. If on Viron markkinajohtaja 36 prosentin osuudellaan. Liettuassa Ifin markkinaosuus on 10 prosenttia ja Latviassa 9 prosenttia. Yhteensä Ifillä on asiakkaita Baltiassa yhteensä 290 000. If on harjoittanut vahinkovakuutusliiketoimintaa vuodesta 2006 alkaen myös **Venäjällä**, Pietarissa. Yhtiöllä on lisäksi sivukonttori Moskovassa. (If Vahinkovakuutusyhtiö Oy.)

## 5 TUTKIMUS

Tutkimusmenetelmä voi olla **kvantitatiivinen eli määrällinen** tai **kvalitatiivinen eli laadullinen**. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus määräävät kumpi tutkimusmenetelmä sopii paremmin. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään selvittämään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tässä menetelmässä tulee olla riittävän suuri ja edustava otos, jotta tuloksia voidaan pitää luotettavina. Kvalitatiivinen tutkimus taas auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Otoksen ei tarvitse olla niin suuri kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, mutta tulokset pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. (Heikkilä 2008, 16.) Kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää sekä itsenäisesti että yhdessä kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan esimerkiksi syventää kvantitatiivisessä mittauksessa saatuja tuloksia. (Taloustutkimus Oy 2007.)

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin puhelinhaastatteluna, mikä on lähempänä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Työn tavoitteena oli saada selville If Vahinkovakuutusyhdistön Pohjois-Suomen alueen työntekijöiden osaamisen kehittämisen nykyinen tila, kehittämiskeinot ja niiden toimivuus sekä arvioita esimiehen onnistumisesta osaamisen johtamisessa. Miten toimiviksi työntekijät kokevat käytetyt osaamisen kehittämisen menetelmät? Miten osaamisen kehittämistä voisi tehostaa ja kuinka osaamisen johtamisessa on onnistuttu työntekijän näkökulmasta? Tutkimuksessa haluttiin saada selville työntekijöiden mielipiteitä, kokemuksia ja parannusehdotuksia osaamisen kehittämisestä, joten laadullinen tutkimusmenetelmä palveli tätä tutkimusta määrällistä tutkimusmenetelmää paremmin.

### 5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä on toimiva menetelmä silloin, kun halutaan ymmärtää millaiset käsitykset, uskomukset ja ihanteet ovat vaikuttaneet ihmisten toiminnan taustalla (Vilka & Airaksinen 2003, 63). Kvalitatiivisesta tutkimuksesta käytetään myös nimitystä ymmärtävä menetelmä, koska se antaa tutkimushenkilöille mahdollisuuden kertoa aiheesta syntyvistä kokemuksista suhteellisen vapaamuotoisesti (Tilastokeskus). Laadullinen tutkimus sopii hyvin esimerkiksi toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen

ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Siinä hyödynnetään psykologian ja muiden käyttäytymistieteiden oppeja. Selvittämällä kohderyhmän arvot, asenteet, tarpeet ja odotukset saadaan tarpeellista tietoa esimerkiksi tuotekehittelyn pohjaksi. (Heikkilä 2008, 16.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavat valitaan usein harkinnanvaraisesti ja kohderyhmä rajoittuu pieneen määrään. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin: **Miksi?**, **Miten?** ja **Millainen?** ja näin ollen tutkimustulokset pystytäänkin analysoimaan erittäin tarkasti ja ymmärtämään ilmiö. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä aineistoa kerätään vähemmän strukturoidusti kuin määrällisessä tutkimuksessa ja aineisto on yleensä tekstimuodossa. Se voi olla tutkimusta varten kerättyä tai muuta tarkoitusta varten tuotettua kirjallista, kuvallista tai äänimateriaalia. Esimerkiksi asiakirjat ja kirjeet ovat tyypillisiä kvalitatiivisen tutkimuksen valmiita aineistoja. Tutkimusta varten tietoja voidaan kerätä erilaisilla haastatteluilla, mitkä ovatkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa päämenetelminä. (Heikkilä 2008, 17; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 192.)

**Haastattelut** ovat hyviä tiedonkeruumenetelmiä, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkimushenkilöiden kanssa. Yleensä tämä tapahtuu kasvotusten, mutta puhelinhaastattelujen määrä on viime vuosina kasvanut huomattavasti. Suorasta vuorovaikutuksesta on kuitenkin sekä hyötyjä että haittoja. Suurin etu on ehdottomasti joustavuus aineistoa kerätessä, koska aineiston hankintaa voidaan säädellä tilanteiden edellyttämällä tavalla. Haastateltavat saadaan yleensä hyvin mukaan tutkimukseen eli vastausprosentti voi olla jopa 90–100 prosenttia. Heidät on myös helppo tavoittaa myöhemminkin, jos tarvitsee esimerkiksi täydentää aineistoa. Haastattelussa on myös enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia kuin esimerkiksi kyselyssä ja kysymysten väärinymmärryksiä voidaan korjata. Huono puoli on ehdottomasti se, että haastattelut vievät aikaa. Niiden teko edellyttää myös suunnittelua ja haastattelijalla voi tahattomasti ”johdatella” haastateltavan vastauksia. Haastattelu-aika ja -paikka sekä muut paikallaolijat voivat vaikuttaa haastattelun onnistumiseen. (Heikkilä 2008, 67–69; Hirsjärvi ym. 2000, 191–193.)

Haastattelu on yhdenlaista keskustelua ja poiketen tavallisesta tasa-arvoisesta keskustelusta, haastattelussa haastattelijalla on ohjat. Tutkimustarkoitusta varten haastattelu on ymmärrettävä yhtenä tiedonkeruun muotona: sillä on tavoitteet ja haastattelun avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Haastattelulajit erotellaan sen mukaan, miten strukturoituja ja muodollisia ne ovat. (Hirsjärvi ym. 2000, 194–195.)

1. **Strukturoitu haastattelu** eli lomakehaastattelu tapahtuu lomaketta apuna käyttäen. Siinä kysymykset ovat valmiina ja esittämisjärjestys on kaikille vastaajille sama. Strukturoitu haastattelu on hyvä silloin, kun haastateltavia on monta ja haastateltavat edustavat melko yhte-näistä ryhmää. (Metsämuuronen 2000, 41.) Haastattelu on suhteellisen helppo tehdä sen jäl-keen, kun kysymykset on saatu laadittua ja järjestettyä (Hirsjärvi ym. 2000, 195).

2. **Puolistrukturoitu haastattelu** eli teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Sille tyypillistä on, että haastattelun aihepiiri on tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Teemahaastattelua käytetään paljon varsinkin sellaisissa tilan-teissa, joissa kohteena ovat arat aiheet tai joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioi-ta, kuten esimerkiksi ihanteita ja perusteluja. (Hirsjärvi ym. 2000, 195; Metsämuuronen 2000, 42.)

3. **Ei-strukturoitu haastattelu** eli avoin haastattelu, vapaa haastattelu, syvähaastattelu, in-formaalinen haastattelu tai ei-johdettu haastattelu. Avoimella haastattelulla on monia eri ni-mityksiä ja se on haastattelumuodoista eniten lähellä keskustelua. Siinä haastattelijä selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä. Yleensä avoin haastattelu vie pal-jon aikaa, koska siinä ei käytetä kiinteää haastattelurunkoa vaan aihe saattaa muuttua keskus-telun aikana. (Kasvatustieteellinen tiedekunta 2005; Hirsjärvi ym. 2000, 196; Metsämuuronen 2000, 42.)

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen **validiteetti** tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, systemaattisen virheen puuttu-mista. Haastattelututkimuksessa siihen vaikuttaa ensisijaisesti kysymysten onnistuminen eli voidaanko niiden avulla saada ratkaisu tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2000, 213.) Validi-utta on vaikea tarkastella jälkeinpäin, joten validi tutkimus on varmistettava etukäteen huo-rellisella suunnittelulla, tarkoin harkitulla tiedonkeruulla, perusjoukon tarkalla määrittelyllä, edustavan otoksen saamisella ja korkealla vastausprosentilla (Heikkilä 2008, 30).

Tutkimuksen **reliabiliteetti** tarkoittaa tulosten toistettavuutta, tarkkuutta. Tutkimuksen tu-lokset eivät saa olla sattumanvaraisia, joten luotettavalta tutkimukselta vaaditaan sen toistet-tavuutta samanlaisin tuloksin. Mikäli otoksen koko on pienehkö, tulokset ovat sattumanva-raisia. (Heikkilä 2008, 30.) Reliaabelius voidaan todeta monella eri tavalla, kuten esimerkiksi,

jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai, jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan tulosta pitää reliabelina (Hirsjärvi ym. 2000, 213).

Hyvässä tutkimusraportissa tutkija arvioi koko tutkimuksen luotettavuutta (validiteetti, reliabiliteetti) käytettävissä olevien tietojen perusteella. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että otos on edustava ja riittävän suuri ja kysymykset mittaavat oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman. (Heikkilä 2008, 188.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta kohentaa myös tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta: Aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti eli esimerkiksi haastattelututkimuksessa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin. Kerrotaan haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastatteluissa sekä tutkijan oma arviointi tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2000, 214.)

Tämän tutkimuksen validiteetti oli haastattelijan mielestä korkea, koska tutkimusongelmat saatiin ratkaistua. Tutkimus on luotettava, koska haastateltavilta saatiin syvällistä tietoa, mielipiteitä sekä rakentavia parannusehdotuksia, tutkimus liittyy teoriaan, lähteinä käytetyt materiaalit ovat luotettavia ja haastattelukysymykset kattoivat tutkimusongelman. Tutkimuksen reliabiliteettia oli vaikeampi arvioida, koska tässä tutkimuksessa ei käytetty tilastollisia analyysimenetelmiä. Haastattelijalla oli haastattelutilanteessa mahdollisimman neutraali eikä yrittänyt johdatella haastateltavien vastauksia. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että aineistot pyrittiin keräämään työajan ulkopuolella eli joko ennen tai jälkeen töiden. Näin ei päässyt syntymään mitään häiriötekijöitä. Vain yhden haastateltavan kohdalla haastattelu toteutettiin työpäivän aikana. Haastateltavien lukumäärä oli kvalitatiiviseen tutkimukseen hyvä.

### 5.3 Tutkimuksen toteutus

Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti If Vahinkovakuutusyhtiön Pohjois-Suomen alueen konttoreista. Pohjois-Suomen alueella on yhteensä 60 työntekijää 15:ssä eri konttorissa (Iisalmi, Joensuu, Jyväskylä, Kajaani, Kemi, Kokkola, Kouvola, Kuopio, Lahti, Lappeenranta, Mikkeli, Oulu, Rovaniemi, Seinäjoki, Vaasa) ja jokaisesta konttorista tutkimukseen valittiin mukaan yksi henkilö eli haastateltavia valittiin yhteensä 15. Valintaan vaikuttivat haastateltavien ikä sekä työkokemus Ifissä. Valitsemalla eri-ikäisiä ihmisiä pyrittiin saamaan laajempaa näkemystä osaamisen kehittämisen nykytilasta ja sen toimivuudesta. Onko eri-ikäisten

ihmisten välillä eroavaisuuksia eri osaamisen kehittämiskeinojen toimivuudessa? Tutkimuksessa haluttiin haastateltavilta mielipiteitä, kokemuksia, arvioita ja parannusehdotuksia osaamisen kehittämisen nykytilasta ja näin ollen tällä tutkimuksella ei pyritty tilastollisiin yleistyksiin. Tutkimusongelmina olivat: Miten toimiviksi työntekijät kokevat käytetyt osaamisen kehittämisen menetelmät? Miten osaamisen kehittämistä voisi tehostaa? Kuinka osaamisen johtamisessa on onnistuttu työntekijän näkökulmasta? Haastattelumalleja on monenlaisia ja tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään **strukturoidua haastattelumallia**.

Aineistonkeruu menetelmäksi valittiin **puhelinhaastattelu**, mikä toteutettiin neljän päivän aikana. Haastateltaville lähetettiin sähköpostilla haastattelupyyntö (LIITE 1), missä kerrottiin haastattelijasta ja tutkittavasta aiheesta tarkemmin. Viestissä heille myös kerrottiin, että haastattelutulokset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Parin päivän päästä, sähköpostin lähettämisestä, haastateltaville soitettiin ja heidän kanssaan sovittiin tarkempi haastattelu-aika. Valituista **15 työntekijästä** haastatteluun lähti mukaan **10 työntekijää**. Haastateltavien lukumäärään vaikuttivat lomat, jotka monella olivat alkamassa. Haastattelukysymykset (LIITE 2) lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta he pystyivät tutustumaan ja pohtimaan niitä jo ennen varsinaista haastattelutilannetta. Kaikki olivat käyttäneet tämän mahdollisuuden hyödykseen ja haastattelut sujuivat hyvin.

Puhelinhaastattelu sopi aineistonkeruumenetelmänä tähän tutkimukseen hyvin, koska siinä minimoitiin mahdollisuus ymmärtää kysymykset väärin. Haastattelu oli nopea tehdä, kun kysymykset oli laadittu huolella ja lähetetty haastateltaville etukäteen. Kasvotusten tapahtuva haastattelumalli ei tähän tutkimukseen soveltunut, koska konttorit sijaitsevat Itä-, Keski-, Länsi- ja Pohjois-Suomessa. Tiukan aikataulun vuoksi esimerkiksi postikysely tai sähköpostikysely eivät myöskään olleet tähän tutkimukseen soveltuvia menetelmiä. Puhelinhaastattelu oli myös haastateltaville hyvä vaihtoehto, koska heidän ei itse tarvinnut vastailta koneellaan kyselyyn vaan haastattelijä kirjoitti itse vastaukset ylös. Puhelut voitiin soittaa If Vahinkovakuutusyhtiön Kajaanin konttorilta, joten puheluista ei aiheutunut kuluja opinnäytetyön tekijälle. Haastatteluihin oli arvioitu menevän aikaa 10–15 minuuttia ja kaikkien kohdalla tämä aikataulu piti. Haastattelukysymykset testattiin ennen varsinaisia haastatteluja eräässä vakuutusyhtiössä työskentelevän koehaastateltavan kanssa. Kysymykset olivat koehaastateltavan mielestä ymmärrettäviä ja selkeitä. Kun haastattelut oli tehty, niistä muodostettiin yhteenvehto, mikä helpotti tulosten analysointia.

#### 5.4 Tutkimuksen tulokset

Tässä tutkimuksessa saatiin kerättyä hyödyllistä tietoa If Vahinkovakuutusyhtiön osaamisen kehittämisen ja johtamisen nykyisestä tilasta. Tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin luottamuksellisia ja salaisia ja näin ollen tutkimuksen tulokset -osio on esitetty liitteessä 3.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksissä käsiteltiin tarkemmin tutkimuksen tuloksia, mitkä ovat luottamuksellisia. Tästä johtuen johtopäätökset -osio on salainen ja esitetty liitteessä 4.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää If Vahinkovakuutusyhtiön Pohjois-Suomen alueen osaamisen kehittämisen nykytila. Työntekijöiltä haluttiin tietää, miten toimiviksi he ovat kokeneet käytetyt osaamisen kehittämisen menetelmät ja miten osaamisen kehittämistä voisi heidän mielestään tehostaa. Tutkimuksessa selvitettiin myös, kuinka osaamisen johtamisessa on onnistuttu työntekijöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin tammikuussa 2009 teorian miettimisellä ja kirjoittamisella. Alku oli hieman hankala, koska ei oikein ollut tiedossa, mistä projekti pitäisi tai olisi hyvä aloittaa. Viitekehyksen rakentamiseen kului paljon aikaa ja ajatuksia. Se täytyi rajata huolellisesti, koska tähän aiheeseen liittyvää kirjallisuutta oli paljon tarjolla. Teoria saatiin kuitenkin rakennettua hyvin ja se etenee loogisessa järjestyksessä. Ensin kerrotaan osaamisen kehittämisen ensimmäisestä vaiheesta oppimisesta, jonka jälkeen edetään osaamisen arvioinnin ja strategian kautta kehityskkeinoihin ja lopussa keskitytään osaamisen johtamiseen.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, mikä toteutettiin puhelinhaastatteluna. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä palveli tätä tutkimusta hyvin, koska haastateltavilta haluttiin tietää heidän mielipiteitä, kokemuksia ja parannusehdotuksia osaamisen kehittämisestä sekä esimiehen onnistumisesta osaamisen johtamisessa. Haastatteluun lähti mukaan 10 henkilöä 15 henkilöstä, mikä oli opinnäytetyön tekijän mielestä kvalitatiivisessa tutkimuksessa hyvä määrä. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen ja haastattelut sujuivat hyvin, kun työntekijät olivat voineet niihin valmistautua. Tutkimuksen teko sujui hyvin ja haastattelut saatiin suoritettua neljän päivän aikana. Tutkimusongelmat saatiin ratkaistua ja vastausten avulla Ifin esimiehet saavat tietoa osaamisen kehittämisen ja johtamisen onnistumisesta. Tutkimustulokset tukivat myös hyvin jo aiemmin teoriassa kerrottuja asioita. Tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin luottamuksellisia, joten siitä johtuen tutkimuksen tulokset -osio ja johtopäätökset ovat salaisia ja ne on esitetty liitteissä.

Tässä opinnäytetyössä tehtyä tutkimusta pystytään tulevaisuudessa myös laajentamaan ottamalla tutkimukseen mukaan esimerkiksi muutkin Suomen konttorit. Siinä saataisiin tietoa osaamisen kehittämisen ja johtamisen tasosta koko Suomen laajuisesti. Tällainen tutkimus voidaan tehdä myös esimerkiksi puhelinpalvelun puolelle tai vakuutusedustajille. Heillä voi olla käytössä erilaisia osaamisen kehittämisen ja johtamisen keinoja. Mielenkiintoista näke-

mystä tähän tutkimukseen saataisiin myös sillä, että laadittaisiin kysely lähiesimiehille osaamisen kehittamisestä ja johtamisesta. Sen avulla nähtäisiin, kuinka he ovat omasta mielestä onnistuneet.

Opinnäytetyö saatiin valmiiksi toukokuun alussa 2009. Tiukasta aikataulusta huolimatta opinnäytetyö onnistui oikein hyvin, vaikka aikataulu välillä aiheuttikin pientä stressiä. Tiukka aikataulu oli kuitenkin myös hyvä asia, koska silloin työtä tuli tehtyä kunnolla. Nyt, kun tutkimuksen teosta on kulunut vähän aikaa, on tullut mieleen uusia asioita, mitä haastattelussa olisi ollut mielenkiintoista selvittää. Jos aikaa olisi ollut enemmän, olisi ollut mielenkiintoista tehdä tutkimus niin, että olisi ottanut mukaan kaikki Ifin Suomen konttorit ja jokaisesta konttorista esimerkiksi yhden työntekijän. Se olisi kuitenkin ollut erittäin laaja tutkimus yhdelle henkilölle ja koska resurssit ovat rajalliset, on raja vedettävä johonkin. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön työn tekeminen oli erittäin haastava, antoisa ja mielenkiintoinen projekti. Se antoi paljon tekijälle ja toivottavasti myös Ifille.

## LÄHTEET

Haapalinna, E. 2006. Innostuksen avain. Tradenomi 1, 14.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Helakorpi, S. 2004. Osaamisen johtaminen. Saatavilla:

<http://openetti.aokk.hamk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Kasvatus%20ja%20Oyhtkunta/Koulun%20johtaminen/osaamjohtam.pdf> (Luettu 3.5.2009).

Henttonen, E. 2002. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy. 2009. Saatavilla: <http://www.if.fi/web/fi/corporate.nsf> (Luettu 30.1.2009).

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy. 2009. Saatavilla:

<http://www.if.fi/web/fi/corporate.nsf/noframes/D10C9333CC527258C1256B8200341B1F> (Luettu 30.1.2009).

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy. 2009. Saatavilla:

<http://www.if.fi/web/fi/corporate.nsf/noframes/718729EC488E07B1C1256BAA003BA19C> (Luettu 30.1.2009).

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy. 2009. Saatavilla:

<http://www.if.fi/web/fi/corporate.nsf/noframes/E339FD03BBDB1998C1256BAA003C1B62> (Luettu 30.1.2009).

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy. 2009. Saatavilla:

<http://www.if.fi/web/fi/corporate.nsf/noframes/2E8C36CB9165DF6FC1256BAA003C8CCD> (Luettu 30.1.2009).

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy. 2009. Saatavilla:

<http://www.if.fi/web/fi/corporate.nsf/noframes/5825D11A31E16555C1256D6C002F5264> (Luettu 30.1.2009).

- Innova. 2002. Osaamisen arviointi, kehittäminen ja johtaminen. Saatavilla: <http://www.lakk.fi/default.asp?id=s0gbycc540x> (Luettu 6.2.2009).
- Kokko, N.; Herrala, M.; Ahola, M.; Immonen, S.; Hailikari, M. & Salminen, A. 2000. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. Työministeriö. Saatavilla: [http://www.esr.fi/esr/fi/\\_\\_\\_yleiset/pkosaaminen.pdf](http://www.esr.fi/esr/fi/___yleiset/pkosaaminen.pdf) (Luettu 8.3.2009).
- Komulainen, K. & Kilpinen, M. 2001. Osaamisen johtaminen suomalaisissa suuryrityksissä. CAA Consulting Oy.
- Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Lepistö, I. 2005. Panosta perehdyttämiseen – se kannattaa! Yritystalous 6, 67.
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro: Jaabes OÜ.
- Moisio, E. 2005. Osaamisen johtamista tukeva palkitseminen. Teknillinen korkeakoulu. Saatavilla: [http://www.palkitseminen.hut.fi/pdf\\_kansio/moisio\\_lis05.pdf](http://www.palkitseminen.hut.fi/pdf_kansio/moisio_lis05.pdf) (Luettu 13.4.2009).
- Niskanen, V. Kvalitatiivinen tutkimus. Helsingin yliopisto, kasvatustieteellinen tiedekunta. Saatavilla: <http://www.mm.helsinki.fi/users/niskanen/kotu/tulkinta.htm> (Luettu 29.3.2009).
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.
- Oulun yliopisto. 2000. Tiimityötaidot ja tehtävät. Saatavilla: <http://herkules.oulu.fi/isbn9514264053/html/x406.html> (Luettu 25.4.2009).
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Seure Henkilöstöpalvelut Oy. Henkilöstöraportti. Saatavilla: <http://www.seure.fi/File/d90b7cd1-dd88-46d8-8c65-6d1d8de8c48d/henkilostoraportti2006.pdf> (Luettu 25.4.2009).
- Sydänmaanlakka, P. 2002. Pro Humanum. Ihminen, työ ja organisaatio. Saatavilla: <http://www.prohumanum.fi/artikkelit/sydanmaanlakka.html> (Luettu 25.4.2009).
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Kauppakaari Oyj.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Gummerus kirjapaino Oy.

Taloustutkimus Oy. 2007. Kvalitatiivinen tutkimus. Saatavilla:

[http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/tiedonkeruuratkaisut\\_ja\\_monitila/kvalitatiivinen\\_tutkimus/](http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/) (Luettu 29.3.2009).

Tilastokeskus. Kvalitatiivinen tutkimus. Saatavilla:

[http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/kvalit\\_tutkimus.html](http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html) (Luettu 29.3.2009).

Tuikkanen, J. 2007. Luentomateriaali: Johtaminen.

Tuikkanen, J. 2007. Luentomateriaali: Johtaminen – kehityskeskustelu.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Keuruu: Inforviestintä Oy.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Viitala, R. 2005. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2002. Menestyvä yritys. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

## LIITTEET

LIITE 1	Haastattelupyyntö
LIITE 2	Puhelinhaastattelukysymykset
LIITE 3	Tutkimuksen tulokset (SALAINEN)
LIITE 4	Johtopäätökset (SALAINEN)

## HAASTATTELUPYYNTÖ

Hei, olen Johanna Karppinen Kajaanin ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelija. Olen ollut töissä If Vahinkovakuutusyhtiössä Kajaanin ja Kuopion Prisman konttoreilla kesä - ja tuntityöntekijänä ja nyt teen opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä. Opinnäytetyöni aiheena on **osaamisen kehittäminen ja johtaminen** – If Vahinkovakuutusyhtiön Pohjois-Suomen alueen työntekijöiden osaamisen kehittäminen.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten toimiviksi Pohjois-Suomen alueen työntekijät kokevat käytetyt osaamisen kehittämisen menetelmät, miten osaamisen kehittämistä voisi tehostaa ja kuinka osaamisen johtamisessa on onnistuttu työntekijän näkökulmasta.

Olette yksi 15 työntekijästä Pohjois-Suomen alueelta, jotka on valittu tähän tutkimukseen. Te voitte antaa hyödyllistä tietoa osaamisen kehittämisen toimivuudesta If:n Pohjois-Suomen alueella tämän haastattelun avulla. Samalla annatte arvokasta apua opinnäytetyöni onnistumiseksi. **Kokemuksenne ja mielipiteenne ovat tutkimuksen onnistumisen kannalta erittäin tärkeitä.**

**Tutkimus suoritetaan puhelinhaastatteluna 14.–16.4.** Vastaukset kirjataan ylös ja käsitellään nimettömänä sekä luottamuksellisesti. Kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista. **Tutkimukseen kuluu aikaa noin 10–15 minuuttia.** Kysymykset lähetetään kaikille tutkimukseen osallistuville ennen haastattelua, jotta kysymyksiin voi halutessaan tutustua etukäteen.

Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään opinnäytetyössä tekemällä saaduista vastauksista yhteenveto ja näin annetaan esimiehille hyödyllistä tietoa osaamisen kehittämismenetelmien toimivuudesta.

**Tulen ottamaan yhteyttä Teihin 8.4. mennessä varmistaakseni osallistumisenne tutkimukseen sekä sopiakseni haastatteluajan.**

Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin ja minut tavoittaa hyvin joko tästä sähköpostista (khl5ajohannak@kajak.fi) tai puhelinnumerosta 050 xxxxxxxx.

Yhteistyöstä suuresti kiittäen!

Johanna Karppinen



## PUHELINHAASTATTELU

OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ KOSKEVA HAASTATTELU IF VAHINKOVAKUUTUSYHTIÖN  
POHJOIS-SUOMEN ALUEEN TYÖNTEKIJÖILLE.

**1. TAUSTATIEDOT**

- 1.1 Ikä:
- 1.2 Koulutus:
- 1.3 Työkokemus If:ssä (vuosina):

**2. OSAAMISEN KEHITTÄMINEN**

**2.1 Mitä menetelmiä If Vahinkovakuutusyhtiössä käytetään osaamisen kehittämiseksi?**

**2.2 Millä tavoin Teitä on kehitetty ja miten olette kehittäneet itseänne?** (viimeisten 2–3 vuoden aikana)

**2.3 Onko kehittäminen tapahtunut työ- vai vapaa-aikana?**

**2.4 Kuinka toimiviksi olette kokeneet käytetyt osaamisen kehittämisen menetelmät?** Perustelut, miksi? (arvioi asteikolla 1–3, jossa 1 = huono, 2 = tyydyttävä, 3 = hyvä)

**2.5 Mikä osaamisen kehittämisen menetelmä on / olisi itsellenne sopivin?** Perustelut, miksi?

**2.6 Onko Teille tehty henkilökohtainen osaamiskartoitus?**

**2.7 Onko Teille sen pohjalta tehty henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma?**

**2.8 Oletteko tietoinen, miten osaamisenne kehittäminen vastaa organisaation tavoitteita?**

**2.9 Kuinka If Vahinkovakuutusyhtiössä seurataan henkilöstön osaamisen kehittymistä ja seuraataanko sitä mielestänne riittävän usein?**

**2.10 Miten osaamisen kehittämistä voisi mielestänne tehostaa?**

SUURI KIITOS KAIKILLE HAASTATTELUUN OSALLISTUNEILLE!