

Jonna Vainio

HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN
ASiantuntijaorganisaatioissa

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma YAMK
2020

HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ASiantuntijaorganisaatiossa

Vainio, Jonna
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Huhtikuu 2020
Sivumäärä: 64
Liitteitä: 2

Asiasanat: osaaminen, osaamisen kehittäminen, henkilöstön kehittäminen, osaamisen johtaminen, osaamiskartoitus

Opinnäytetyön aiheena oli henkilöstön osaamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa. Opinnäytetyössä tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation henkilöstön nykyinen osaamistilanne osaamiskartoituksen avulla. Osaamiskartoituksen tuloksista muokattiin organisaatiolle yhteinen osaamisprofiili, jonka avulla tulevaisuudessa voitaisiin sekä johtaa että kehittää osaamista jatkuvasti. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös selvittää se, millaisilla keinoilla henkilöstön kehittämisessä päästäisiin sellaiseen tilanteeseen, jotta kehittämistoimista olisi suurin mahdollinen hyöty koko organisaation jatkuvalla kehitykselle. Opinnäytetyön konkreettisia lopputuloksia syntyi useampi: organisaation osaamiskartta ja osaamiskartoituspohja sekä osaamiskartoituksen myötä syntyi myös organisaation osaamisprofiili.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytiin läpi asiantuntijaorganisaation sekä eri osaamis-
muotojen määrittelyä. Lisäksi teoriaosuudessa painotettiin osaamisen johtamista, etenkin jatkuvassa muutoksessa sekä strategian ja viestinnän merkitystä osana osaamisen johtamista. Osaamisen kehittämisen vaiheita käsiteltiin osaamiskartan laatimiseksi sekä pohdittiin alustavasti myös henkilöstön kehittämissuunnitelman laadintaa ja osaamisen kehittämisen menetelmiä.

Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin pääosin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Lähestymistapana oli konstrukttiivinen tutkimus. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kyselyä ja haastattelua. Tutkimus suoritettiin kohdeorganisaatiossa ja siihen osallistui organisaation koko henkilöstö. Haastatteluilla pyrittiin keräämään henkilöstöltä osaamisalueita osaamiskartan laadintaa varten. Osaamiskartoituskysely lähetettiin henkilöstölle sähköpostitse ja vastaukset kerättiin nimellisesti jatkotoimenpiteitä varten.

Osaamiskartoituskyselyn pohjalta voitiin päätellä, että organisaation henkilöstöstä moni haluaisi kehittää omaa osaamistaan. Tulosten perusteella kohdeorganisaatiossa eniten osaamistarpeita löytyi oman ammattiosaamisen sekä järjestelmäosaamisen kehittämisessä.

THE DEVELOPMENT REGARDING PERSONNEL COMPETENCE IN AN EXPERT ORGANIZATION

Vainio, Jonna

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Master of Management and Service Business

April 2020

Number of pages: 64

Appendices: 2

Keywords: know-how, competence development, personnel development, competence management, competence inventory

The purpose of this thesis was to research the development regarding personnel competence in an expert organization. The aim of the thesis was to find out the current competence situation of the personnel of the target organization by means of a competence inventory. The results of the inventory were transformed into a common competence profile for the organization, which could in future be used to continuously manage and develop the competence of the personnel. The aim of this thesis was also to find out with what means in personnel development the target organization would reach the kind of a situation in which the development activities would have the greatest benefits for the continuous development of the whole organization. There were several concrete results for the thesis: the organization's competence map and competence mapping base, and with the help of the competence mapping, the organization's competence profile was also created.

The theoretical part of the thesis dealt with the definition of an expert organization and different forms of know-how. In addition, the theoretical part emphasized competence management, especially in the context of continuous change, and the importance of strategy and organizational communication as part of competence management. The stages of competence development were discussed in order to draw up a competence map, as well as the preliminary development of a personnel development plan and methods of competence development.

The thesis research was mainly carried out as a qualitative study. The approach was constructive research. The questionnaire and interviews were used as data collection methods. The study was conducted in the target organization and involved all the personnel in the organization. The aim of the interviews was to gather areas of expertise from the personnel for the preparation of the competence map. The competence inventory questionnaire was emailed to the personnel and responses were collected nominally for possible further actions in the future.

Based on the results of the competence inventory, it was concluded that most of the personnel in the organization would like to develop their own skills and know-how at least in some areas. Based on the results, the target organization found most of its competence needs in developing its personnel's own individual professional competence as well as system competence.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISEN KOHDE	7
2.1	Kohdeorganisaation esittely.....	7
2.2	Kehittämiskohde	7
2.3	Opinnäytetyön tavoite.....	8
2.4	Opinnäytetyön viitekehys	9
3	TUTKIMUSPROSESSI JA TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU	10
3.1	Laadullinen tutkimus	10
3.2	Lähestymistapa	11
3.3	Tutkimukselliset kehittämismenetelmät	12
3.3.1	Osaamiskartoituskysely.....	12
3.3.2	Haastattelu	13
4	OSAAMINEN ASiantuntijaorganisaatioissa.....	15
4.1	Osaaminen yleisesti	15
4.2	Asiantuntijaorganisaatio	16
4.3	Yksilön osaaminen.....	19
4.4	Tiimiosaaminen.....	21
4.5	Organisaation osaaminen	22
5	OSAAMISEN JOHTAMINEN	25
5.1	Osaamisen johtaminen	25
5.2	Jatkuva muutos johtamisen haasteena	26
5.3	Strategia osana henkilöstön kehittämistä	29
5.4	Viestintä osaamisen johtamisen keinona	31
5.5	Oppiva organisaatio	33
6	OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VAIHEET.....	36
6.1	Henkilöstön osaamisen kehittäminen	36
6.2	Osaamiskartan laatiminen	37
6.2.1	Osaamiskartan merkitys ja laadintatapa	37
6.2.2	Osaamisalueiden kuvaaminen	39
6.2.3	Osaamistasojen määrittäminen.....	40
6.3	Linjaukset kehitettävistä osaamisalueista ja tavoiteosaaminen	41
6.4	Osaamisen arviointi	42
6.4.1	Itsearviointi	43
6.4.2	Kehityskeskustelu.....	44

7	OSAAMISKARTOITUKSESTA KEHITTÄMISEEN	46
7.1	Osaamisen kehittämisen käsitteet	46
7.2	Henkilöstön kehittämissuunnitelman laadinta	48
7.3	Osaamisen kehittämisen menetelmät	49
7.4	Osaamisen kehittämistoimenpiteiden arviointi	52
8	OSAAMISKARTOITUS KOHDEORGANISAATIOSSA.....	53
8.1	Tutkimuksen toteutus.....	53
8.2	Tulokset.....	55
9	OSAAMISPROFIILIN TULKINTA KOHDEORGANISAATIOSSA.....	56
9.1	Osaamistarpeet	56
9.2	Osaamisen kehittäminen ja vahvistaminen	57
10	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	59
10.1	Tulosten ja tuotosten hyödynnettävyys.....	59
10.2	Henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäminen yksilötasolla.....	59
	LÄHTEET.....	62
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Osaamisen tärkeys korostuu kaikkien organisaation toiminnassa olevien keskuudessa: hyvä osaaminen on organisaation tulokseen vaikuttava tekijä ja se tuottaa onnistumisen elämyksiä, mutta osaamattomuus puolestaan saattaa johtaa vaikka työuupumukseen. Yhä enenevässä määrin yrityksissä ja julkisorganisaatioissa osaamisen tärkeys tuotannontekijänä korostuu ja lisäksi on alettu ymmärtää, että koska korkeatasoista osaamista voidaan soveltaa niin monilla alueilla ja monialaisiin kohteisiin, se antaa organisaatioille myös strategista liikkumavaraa, kykyä ja valmiutta toiminnan muuttamiseen. Oppimisen ja uudistumisen kyky, muuttuminen toimintaympäristön muuttuessa ja sisäinen kehittyminen, ovatkin nousemassa ydintekijäksi organisaation menestyksen tavoittelemisessa. (Nenonen & Tanskanen 2009, 45.)

Otala (2018, 171) painottaakin, että jokaisen organisaation pitäisi olla tietoisin siitä, mihin osaamisiin sen toiminta perustuu. Tällaisia ydinosaamisia ei tarvitse eikä pidäkään olla useita, mutta niistä tärkeimpiä täytyy kuitenkin järjestelmällisesti kehittää ja niiden asiantuntijuutta kasvattaa. Niillä osa-alueilla täytyy pyrkiä olemaan parempia kuin kilpailijat. Osaamistarpeita ja -vajeita on koko ajan pohdittava, koska toimintaympäristö ja asiakkaiden vaatimukset eivät pysy samoina ja koska teknologia kehittyy usein nopeammin kuin organisaatioiden toimintakyky. Osaamistarpeet kannattaa käydä läpi säännöllisin väliajoin perusteellisesti ja arvioida, mitä osaamista organisaatioilla kuuluu olla – ja erityisesti tulevaisuudessa, jotta jatkossakin pystyttäisiin toimimaan menestyksekkäästi; mitä osaamista tarvitaan, jotta kyetään vastaamaan toimintaympäristön ja asiakkaiden toiminnassa tai alueella tapahtuviin muutoksiin ja mitä osaamista tarvitaan silloin, kun omassa toiminnassa tapahtuu muutoksia.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on pohtia kohdeorganisaation nykyisiä ja lähitulevaisuuden osaamisen kehittämistarpeita osaamiskartan avulla sekä selvittää henkilöstön osaamisen nykytila ja luoda näiden pohjalta organisaatiolle koko henkilöstöä koskeva osaamisprofiili. Kehittämistyön aiheena on kohdeorganisaation henkilöstön kehittäminen yrityksen kehittymisen kannalta. Tarkoitus on erityisesti miettiä, millaisilla osaamisen kehittämistoimilla organisaation toiminnan jatkuvuutta ja kannattavuutta voitaisiin tukea.

2 KEHITTÄMISEN KOHDE

2.1 Kohdeorganisaation esittely

Kohdeorganisaatio on palvelualalla toimiva julkishallinnollinen mikroyritys, joka on kokenut mittavia muutoksia viimeisten vuosien aikana. Yhtiön suuriakin toimintokokonaisuuksia on poistettu ja yhtiön omistaja vaihtui keväällä 2016. Vuonna 2016 yhtiö kävi lisäksi läpi taloutensa vakaannuttamiseksi yt-neuvottelut, joiden tuloksena kolme työntekijää irtisanottiin. Henkilöstöä on tällä hetkellä kahdeksan ja henkilöstön keski-ikä on 51,4 vuotta.

Yrityksessä on myös tehty organisaatiouudistus, jonka myötä muun muassa liikeidea sekä strategia muuttuivat lähes kokonaan. Rakennemuutos on osittain edelleenkin kesken. Uudistusten ja muutosten myötä organisaatiosta onkin muovautumassa ennen kaikkea asiantuntijatason palveluita tarjoava organisaatio, kun taas ennen yhtiö tunnettiin lähinnä myynti- ja markkinointiyrityksenä. Organisaatiouudistus näkyy myös yhtiön henkilöstön tehtävänimikkeissä sekä vastuualueissa ja toimenkuvissa, joita on järjestelty uudelleen vastaamaan yhtiön uutta liikeidea. Toisten työntekijöiden työtehtävät eivät muuttuneet välttämättä juurikaan, toisten tehtävät taas ovat saattaneet kokea varsin perusteellisenkin muutoksen.

2.2 Kehittämiskohde

Kohdeorganisaation toimitusjohtajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta kehittämistehtäväksi valikoitui henkilöstön kehittäminen yrityksen kehittymisen kannalta. Nyt olisi nimittäin erittäin ajankohtaista pohtia yksilöosaamista, organisaatio-osaamista, osaamisen johtamista, oppivan organisaation raameja ja henkilöstön osaamisen tarpeita niin tulevaisuutta silmällä pitäen kuin myös siinä mielessä, että miten tekijät ja tämänhetkiset työtehtävät kohtaavat. (Kohdeorganisaation toimitusjohtaja henkilökohtainen tiedonanto 7.5.2018.)

Opinnäytetyössä tutkitaan myyntiorganisaatiosta ns. asiantuntijaorganisaatioksi tehdyn muutoksen vaikutuksia henkilöstön osaamistarpeisiin. Yrityksessä ei ole koskaan

tehty osaamiskartoitusta, joten sellaiselle on viimeistään tässä vaiheessa jo vaativa tarve. Myös henkilöstön ikääntyminen ja esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtäminen otetaan opinnäytetyössä huomioon.

2.3 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation osaamistilanne osaamiskartoituksen avulla, jotta sen myötä organisaatiossa voidaan selvittää myös se, että kohtaavatko nykyiset työtehtävät ja niiden tekijät. Lisäksi työn tavoitteena on muokata osaamiskartoituksen tuloksista organisaation yhteinen osaamisprofiili, jonka avulla voidaan sekä johtaa että kehittää osaamista jatkuvasti. Työn tavoitteena on myös selvittää, millaisilla keinoilla henkilöstön kehittämisessä päästään sellaiseen tilanteeseen, jotta kehittämistoimista olisi suurin mahdollinen hyöty koko organisaation kehitykselle. Kehittämisen konkreettisia lopputuotoksia tulee olemaan kaksi; organisaation osaamiskartta ja osaamiskartoituspohja sekä ikään kuin sivutuotteena osaamiskartoituksen myötä syntyvä organisaation osaamisprofiili.

Varsinaisia tutkimuskysymyksiä ovat:

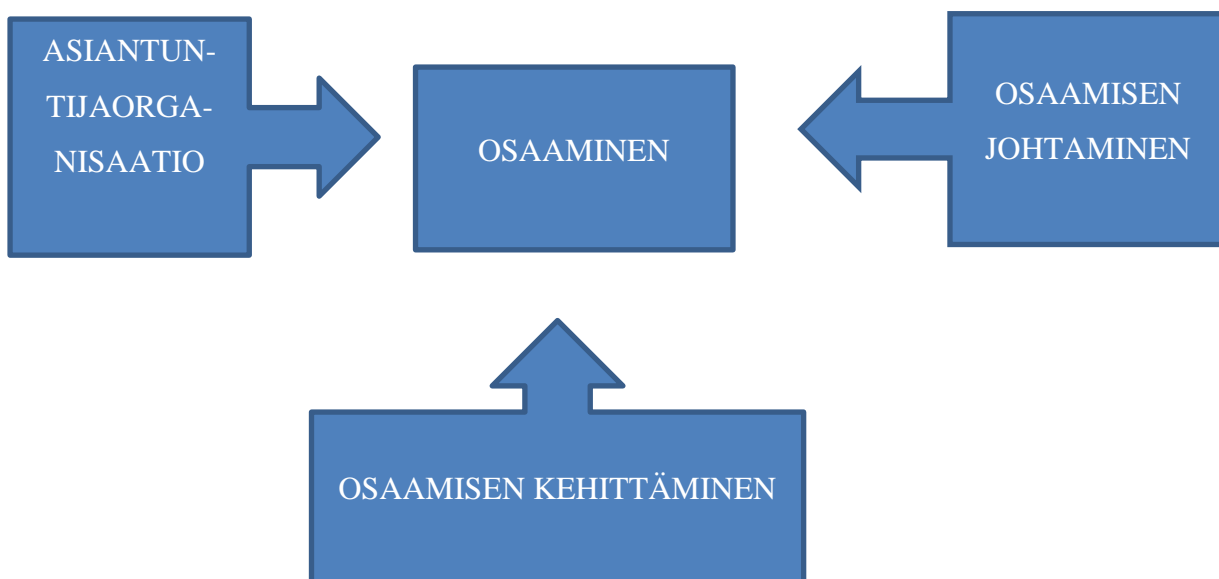
- mikä on kohdeorganisaation osaamisen nykytilanne
- mitkä ovat kohdeorganisaation lähitulevaisuuden osaamisen kehittämistarpeet

Potentiaalisia avustavia kysymyksiä ovat:

- millaisilla keinoilla voitaisiin vahvistaa asiantuntijaorganisaationa toimimista
- millaisilla keinoilla henkilöstön kehittämisessä päästään sellaiseen tilanteeseen, jotta kehittämistoimista olisi suurin mahdollinen hyöty koko organisaation kehittymiselle
- millaisilla osaamisen kehittämistoimilla kohdeorganisaation toiminnan jatkuvuutta ja kannattavuutta voitaisiin tukea
- miten osaamista voitaisiin jakaa kohdeorganisaation sisällä entistä paremmin
- miten hiljaista tietoa voitaisiin tehdä entistä selvemmin näkyvämmäksi kohdeorganisaatiossa ja siten myös hyödyntää päivittäisessä työssä entistä paremmin

2.4 Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyössä kuvataan osaamisen johtamista ja kehittämistä kohdeorganisaation tapaisessa asiantuntijaorganisaatiossa:



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys.

Viitekehyksessä kaiken keskiössä on luonnollisesti organisaation henkilöstön osaaminen. Tutkimuksessa ei keskitytä työntekijöiden yksilölliseen osaamiseen, vaan koska organisaatiossa ei ole koskaan vielä suoritettu osaamiskartoitusta, katsottiin tärkeäksi aloittaa koko organisaatiota koskevasta osaamiskartan luomisesta. Tarvittaessa organisaation toimiva johto voi sitten myöhemmin muodostaa myös yksilölliset osaamisprofiilit niin halutessaan.

Osaamisen kehittäminen ja johtaminen kulkevat ikään kuin käsi kädessä, sillä ne ovat toisiaan tukevia ja toisistaan riippuvaisia kokonaisuuksia. Asiantuntijaorganisaatio on näkyvänä omana osanaan viitekehyksessä siksi, että organisaatiouudistuksen aikana myynti- ja markkinointiyhtiöstä siirryttiin enemmän asiantuntijaorganisaatioksi ja

osaamisen kehittämisen yhtenä tärkeänä kokonaisuutena onkin asiantuntijaorganisaationa olemisen vahvistaminen tarvittavilla osaamisalueilla.

”Asiantuntijaorganisaation johtamisen tarkoitus on luoda puitteet päämääriin pääsemiselle. Johtamisen avulla on osattava maksimaalisesti hyödyntää organisaation asiantuntijuutta ja tukea mahdollisimman kevyellä hallinnoinnilla yksilöiden työtä ja henkilökohtaista kehittymistä. Ensin mainittu asiantuntijuuden hyödyntämistavoite vaatii suunnittelun ja päätöksenteon hajauttamista. Jälkimmäinen eli yksilöiden johtaminen, taas hyvää ihmisjohtamista ja lähiesimiestyötä. Yhteinen nimittäjä molemmille tavoitteille on johdon asettamat selkeä strateginen suunta ja rajat.” (Varkila 2011, 33-34.)

3 TUTKIMUSPROSESSI JA TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU

3.1 Laadullinen tutkimus

Alasuutari, Koskinen ja Peltonen (2005, 15) toteavat osuvasti, että “moni johtamiseen, organisaatioihin ja markkinoihin liittyvä ilmiö vaatii organisaatioilta lähestymistä laadullisella menetelmällä ihmisten toiminnan ja sosiaalisten prosessien kautta perinteisen tilastometodin sijaan”.

Laadullinen tutkimustapa painottaa todellisuutta ja siitä saatavan tiedon omakohtaista tulkitsemista, subjektiivista luonnetta. Tämä on selkeä ominaispiirre laadulliselle lähestymistavalle. Laadullinen tutkimus korostaa yksittäisten tapauksien tarkastelua ja oleellista onkin tutkimuksessa mukana olevien osallistujien näkökulman korostaminen ja tutkijan vuorovaikutus yksittäistenkin havaintojen kanssa. Useat lähestymistavat ovat ominaista laadulliselle tutkimukselle. Monipuolisten laadullisten lähestymistapojen käyttö takaa sen, että tutkimuksilla voi olla myös useita erilaisia tavoitteita. Päämäärinä voivat olla esimerkiksi uuden tiedon hankinta, ilmiön kuvaus, ymmärryksen syventäminen, ilmiön tulkinta ja teoreettisesti mielekkään tulkinnan tekeminen tai kyseenalaistaminen. (Juuti & Puusa 2011, 47-48.)

3.2 Lähestymistapa

Ennen kuin konkreettiset tutkimusmenetelmät valitaan, täytyy pohtia yleisellä tasolla, millaisella lähestymistavalla kehittämistyötä aletaan viedä eteenpäin. Lähestymistapa liittyy kokonaisvaltaisesti kehittämisen tavoitteeseen, se ei ole siis mikään pelkkä menetelmä tai tekniikka. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 36.) Tässä opinnäytetyössä lähestymistavaksi on valittu konstruktiivinen tutkimus. Ojasalon ym. (2015, 38) mukaan, ”kehittämistyössä konstruktiivinen tutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan käytännön ongelmaan ratkaisu luomalla uusi konstruktio eli jokin konkreettinen tuotos”, jotka tässä tapauksessa ovat organisaation osaamiskartta, jota käytetään henkilöstön osaamiskartoituksessa ja organisaation yhteinen osaamisprofiili.

Konstruktiivinen tutkimusmenetelmä on käytännöllinen tutkimustapa, joka painottaa tutkimuksen hyödyllisyyttä käytännön toimijoiden näkökulmasta. Konstruktiivisen tutkimuksen tuloksena halutaan olevan tieteelliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan teoreettinen panos, joka sitten konkretisoituu työkalun tai menetelmän testauksena ja käytön kuvauksena. Konstruktiivisen tutkimusprosessin tarkoitus olisi tuottaa kohdeorganisaatiolle tai toimijalle jokin menetelmä tai työkalu helpottamaan jonkin käytännössä todetun ongelman ratkaisussa. Siksi konstruktiiivista tutkimusta usein pidetäänkin varsin innovatiivisena menetelmänä, joka parhaimmassa tapauksessa voi tuottaa muun muassa organisaatioiden johtamiseen tai kehittämiseen liittyviä työkaluja. Konstruktiivinen metodi on kerrassaan uniikki siinä mielessä, että sen avulla voidaan yhdistellä erilaisia pragmaattisia ja teoreettisia intressejä ja luoda foorumi, jossa käytännön toimijat ja tutkijat voivat kohdata ja kehittää yhdessä työkaluja. (Kohtamäki & Uusitalo 2011, 281-282.)

Ojasalon ym. (2015, 65-66) mukaan konstruktiivisessä tutkimuksessa pyritään hyvin käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla uusi rakenne. Tähän luomisprosessiin tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä eli käytännöstä kerättävää tietoa. Kohdeorganisaatio saakin konstruktiivisessä tutkimuksessa puolueettoman ja teoreettiseen tietämykseen perustuvan ratkaisun ongelmaan. Konstruktiivisessä tutkimuksessa korostuukin siis erityisesti hyödyntäjien ja toteuttajien välinen vuorovaikutus ja kommunikaatio.

3.3 Tutkimukselliset kehittämismenetelmät

Kun kehittämisen tavoite on saatu selväksi, kehittämistehtävä on määritelty ja lähestymistapa on valittu, voidaan ryhtyä suunnittelemaan kehittämisen menetelmiä. Kehittämistyössä on mahdollista ja suositeltavaa käyttää useita erilaisia menetelmiä, myös sellaisia, joita ei tieteellisessä tutkimuksessa yleensä käytetä. Tutkimusmenetelmät jaetaan kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin menetelmiin. Varsin yleisesti käytetty määrällinen menetelmä on lomakekysely tai lomakehaastattelu. Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat puolestaan erilaiset haastattelut ja osallistuva havainnointi. (Ojasalo ym. 2015, 104-105.)

Myös laadullinen tutkimus voi sisältää määrällisiä osuuksia. Erillinen lomakeaineisto tai laadullinen aineisto joidenkin riittävän usein toistuvien havaintoyksiköiden osalta voidaan sijoittaa muuttujittain taulukkomuotoon. Siten selittämisen vaiheessa käytetään johtolankoina myös kvantitatiivisen analyysin tuloksia. (Alasuutari 2011, 53.) Tässä opinnäytetyössä käytetään sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä, tarkemmin lomakekyselyä sekä haastattelua. Lomakekysely on looginen tapa suorittaa yksilöllinen osaamiskartoitus. Haastattelut ovat puolestaan nopea tapa kerätä syvällistäkin tietoa.

3.3.1 Osaamiskartoituskysely

Kyselytutkimusten hyvä puoli on se, että niitä käyttämällä pystytään keräämään tietoa suurelta joukolta ihmisiä nopeasti ja tehokkaasti. (Ojasalo ym. 2015, 121.) Kohdeorganisaation henkilöstömäärä on kuitenkin varsin pieni ja siksi osaamiskartoituskysely on helppo lähettää kaikille.

Kyselylomakkeen suunnittelu perustuu kehittämistyön tavoitteisiin, joiden täytyy olla kartoitettu ennen lomakesuunnittelun aloittamista. Lomakkeeseen on sisällytettävä kaikki sellaiset ja vain sellaiset kysymykset, jotka tarvitaan työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyselylomakkeen pituus ja ulkoasun selkeys ovat erittäin tärkeitä sekä vastaajalle että myöhemmin tulosten käsittelijälle. Liian pitkä lomake ja epäselvät kysy-

mykset vähentävät helposti vastaajien halua osallistua kyselyyn. Kysymyksissä käytetty kieli on syytä olla selkeää ja kieliopillisesti oikeaa, kysymysten tulee olla tarkkoja ja mahdollisimman lyhyitä ja lomakkeeseen kannattaa aina laittaa helposti ymmärrettävät ja tyhjentävät ohjeet vastaamista varten. (Ojasalo ym. 2015, 130-131.)

Jos kyselylomakkeella on avoimia kysymyksiä, niillä voidaan tuottaa laadullista tietoa ja sitten taas vastaavasti monivalintakysymykset tuottavat määrällistä tietoa. Kyselyt usein koostuvatkin monivalintakysymyksistä. Määrällisen tiedon prosessointi voidaan jakaa kahteen ryhmään: perustaviin menetelmiin ja monimuuttujamenetelmiin. Perustavat menetelmät pohjautuvat aineiston kuvailuun. Niitä ovat muun muassa keskiluvut (esimerkiksi keskiarvot) ja hajontaluvut (esimerkiksi keskihajonta ja vaihteluväli). Monimuuttujamenetelmät ovat menetelmäpaketteja, joihin on yhdistelty useita eri toimintoja, kuten parametrien testaamista ja erilaisia hypoteesien testausta ja tarkasteluja. Yhdistävä tekijä monimuuttujamenetelmissä on se, että niillä käsitellään useita muuttujia samanaikaisesti ja tarkoituksena on informaation tiivistäminen jonkin mallin avulla. (Ojasalo ym. 2015, 134-135.)

Osaamiskartoituskyselyn perustana on työtekijöiden itsearviointi. Hätönen (2011, 32) kiteyttääkin, että ”itsearviointi vaatii kyselyyn vastaajilta kriittistä ajattelua, osaamiseen ja työsuorituksiin liittyvien odotusten tunnistamista ja kykyä arvioida sitä, miten osaamiselle määritellyt kriteerit toteutuvat omassa toiminnassa. Itsearviointiin vaikuttavat muun muassa ne vaatimukset, jotka henkilö asettaa itselleen työtehtävissä suoriutumiseksi ja työtehtävien edellyttämän osaamisen saavuttamiseksi”.

3.3.2 Haastattelu

Haastattelua pidetään yleisesti hyvänä aineistonkeruumenetelmävalintana silloin, kun halutaan painottaa yksilöä tutkimuksessa subjektina, yksilöä, jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelujen avulla pyritään usein muun muassa selventämään ja syventämään asioita. Esimerkiksi vaikeita ja arkoja aihealueita on mahdollista käsitellä haastattelun avulla. (Ojasalo ym. 2015, 95.) Tässä opinnäytetyössä haastattelua käytetään osaamiskartan osaamisaluei-

den selvittämiseen ja tarpeen vaatiessa sitten myös siinä tapauksessa, jos toimeksiantajan kanssa koetaan, että osaamiskartoituskyselyjen vastaukset jäävät liian laimeiksi ja/tai vähäisiksi eikä niistä saada tarpeeksi tietoa analysoitavaksi ja organisaation osaamisprofiilin työstäminen jää liian vähäisen datan varaan.

Haastattelu on metodina ylivoimaisesti paras silloin, kun halutaan haastatella henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. Tätä kutsutaan tarkoituksenmukaiseksi, harkinnanvaraiseksi näytteeneksi. Haastattelu on joustava tiedonkeruun muoto esimerkiksi siinä mielessä, että infonkeräämistilanteessa se mahdollistaa tutkimuskysymysten asettelun tiedonhankinnan kannalta oleelliseen suuntaan. Keskustelua pystytään ohjaamaan asettelemalla kysymyksiä, mutta samalla täytyy myös pitäytyä ohjaamasta keskustelua liikaa tiettyyn suuntaan, ellei kyseessä sitten ole strukturoitu haastattelumuoto. Joskushan riittää, että tutkija antaa vain pelkän aiheen keskustelulle. (Puusa 2011, 76.)

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 205) painottavatkin sitä, että verrattuna muihin tiedonkeruumuotoihin haastattelu on ylivoimainen juuri siksi, koska siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Useimmiten haastattelut koostuvat niin strukturoiduista kuin avoimistakin kyselyistä, eli aineiston käsittelyssä on mukana sekä määrällistä että laadullistakin käsitteilyä. Analysointi alkaa sillä, että ensin luetaan litteroitu tai muulla tavoin käsittelyssä ollut aineisto riittävän moneen kertaan, jonka jälkeen materiaali pyritään luokittelemaan ja siitä yritetään löytää yhtymäkohtia käytettyyn teoriaan. Tämän jälkeen palataan takaisin kokonaisuuteen, teorian uudelleen hahmottamiseen tai tulkintaan ja ilmiön liittämiseen käytettyihin teorioihin. (Ojasalo ym. 2015, 99.)

4 OSAAMINEN ASIAANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

4.1 Osaaminen yleisesti

Osaamista ja ammattitaitoa määritellään monella eri tapaa. Ammattitaitoa kuvaillaan esimerkiksi kyvyksi yhdistellä ammattiin liittyvät tiedot ja taidot tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi. Tällöin puhutaan siis prosessista, johon vaikuttavat niin toimintaympäristö, työtehtävät ja organisaation vaatimukset, yksilöiden persoonallinen kehitys ja tunnetason kokemuksetkin. Osaamisessa on kyse tietojen ja taitojen monipuolisesta ja luovasta käyttämisestä, ajattelun taidoista, kyvystä organisoida työtä ja ryhmätyötaidoista, oppimistaidoista, kyvystä joustaa ja muutoksetterytydestä sekä kyvystä arvioida omaa osaamista toimintaa sitä samalla kehittäen. (Hätönen 2011, 9.)

Yksilötasolla osaamista pidetään tärkeänä tehtävästä suoriutumiseksi. Vaadittava osaaminen koostuu peruskoulutuksesta, henkilöstökoulutuksesta sekä työkokemuksesta. Osaamiseen vaikuttavat myös yksilön työmotivaatio ja työkyky, jotka ovat keskeinen osa työhyvinvointia. Osaaminen on sidoksissa työkykyyn monellakin tapaa, sillä se vahvistaa työkykyä, mutta samalla myös hyvä työkyky vaikuttaa niin hyvässä kuin pahassakin yksilön menestymiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Työhyvinvointia edistävät myös oppimista tukeva johtajuus ja positiiviset henkilösuhteet työpaikalla. Kaiken lisäksi osaamisen johtamiseen kuuluu myös kiinteästi työhyvinvoinnin edistäminen. (Hätönen 2011, 9.) Rantala (2011, 285) lisääkin, että tutkimusten mukaan jaksamista tuo tunne oman työn hallinnasta ja sitä vahvistaa erilaiset oppimismahdollisuudet.

Osaaminen on työn ja työntekijän yhdistelmä. Osaaminen on sidonnainen aina siihen tilanteeseen, jossa yksilö kulloinkin on. Silloin osaaminen koostuu niistä merkityksistä, joita yksilö synnyttää omalle työlleen erinäisissä tilanteissa. Yksilöllisen ja organisaation osaaminen usein erotetaan toisistaan ja osaamista kuvaillaan niinä ominaisuuksina tai asioina, joita pystytään mittaamaan ja määrittelemään. (Hätönen 2011, 9.)

Hätönen (2011, 10) kuvailee osaamiskäsitteen sisältöä muun muassa seuraavasti:

- ”koostuu yksilön luontaisista kyvyistä, ominaisuuksista, motiiveista ja itseä koskevasta käsityksestä sekä koulutuksen, työn ja kokemuksen myötä hankituista tiedoista ja taidoista
- sisältää aina hiljaista tietoa eli vaikeasti näkyväksi tehtävää tietoa
- koostuu työn tekemisessä tarkoituksenmukaisista tiedoista, taidoista, kyvyistä, ihmissuhdeverkoista, sitoutumisesta, kokemuksista, tunteista, asenteista ja motivaatiosta sekä näiden ominaisuuksien yksilöllisestä yhdistelmästä
- ennustaa yksilön käyttäytymistä monissa erilaisissa tilanteissa ja tehtävissä
- on tilannesidonnaista
- on havainnoitavissa työsuorituksissa
- on käytännön tietoa eli kykyä toimia.” (Hätönen 2011, 10.)

4.2 Asiantuntijaorganisaatio

Kohdeorganisaation toimitusjohtajan kanssa käydyn aloituskeskustelun pohjalta tulitiin siihen johtopäätökseen, että henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja osaamisen johtamisessa on pidettävä pääpainona asiantuntijaorganisaationa toimimisen vahvistamista. Asiakaspalvelun laadun takaaminen ja kehittäminen sekä kunkin työntekijän ammatillisen osaamisen kehittäminen ovat erittäin tärkeitä ja ajankohtaisia asioita. Nämä kaikki kolme kulkevat ikään kuin käsi kädessä lähitulevaisuuden kehittämistoimenpiteissä, kun puhutaan henkilöstön osaamisesta ja siksi tässä työssä halutaankin keskittyä näihin keskeisiin käsitteisiin työn teoreettisena taustana. (Kyhä-Mantere henkilökohtainen tiedonanto 7.5.2018.)

Yksilön ammatillinen kasvu sekä asiantuntijaksi kehittyminen ovat olennainen osa työn mielekkyyttä. Asiantuntijuus on jotain paljon enemmän kuin ammattitaito. Asiantuntijalla täytyy olla myös vahva teoreettinen tausta käytännöllisen osaamisensa tukena. Sen avulla hänen onnistuu kehittää työtään ja työyhteisöään sekä myös tehtäväkokonaisuuttansa paremmin ja laaja-alaisemmin. Asiantuntijuutta kuvaillaan myös tietämyksenä, jonka yksilö suhteuttaa tehtävän kulloisiinkin vaatimuksiin. (Kärkkäinen 2005, 51.)

Pesonen (2007, 24) on määritellyt asiantuntijaorganisaation lyhyesti seuraavasti: ”Asiantuntijaorganisaatio ratkaisee asiakkaansa vaikeita, monimutkaisia ongelmia. Yleisimmin sanoen: asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevät työntekijät, jotka ovat keskimääräistä korkeammin koulutettuja, työssään pätevöityneitä, kokeneita, tunnustettuja osaajia, joilla on takanaan jo yli kymmenen työvuotta.”

Pesonen (2007, 29) painottaakin, että kaikissa palveluorganisaatioissa on tärkeätä osata hallita varsinainen palvelutilanne eli asiakkaan kohtaaminen, jota hän kuvailee sanoilla ”totuuden hetki”. Asiantuntijaorganisaatioissa tehdään paljon työtä niin sanottuasti asiakkaan sitä näkemättä. Osa työstä toki tehdään myös asiakkaan silmien edessä. Sitä voisi kuvailla joka kerta ainutlaatuiseksi suoritukseksi ja se myös erottaa palveluyrityksen tavarayrityksestä.

Pesonen (2007, 33-34) luettelee palvelutilanteiden hallitsemiseksi tärkeiksi seuraavia osa-alueita: koulutus, harjoittelu, palvelun ja koko organisaation arvojen ja tavoitteiden tietäminen, valmistautuminen tilanteeseen ja asiakkaan kohtaamiseen, tilanneherkkyys ja luovuus tilanteen aikana; kyky, halu ja mahdollisuus palvella asiakasta, kriittinen tarkastelu tilanteen jälkeen: menikö tilanne hyvin, miten olisin voinut tehdä enemmän tai paremmin sekä opiksi ottaminen seuraavaa totuuden hetkeä varten. Kohdeorganisaation toiminnassa niin kuin organisaatioissa ylipäänsä nämä ovat erityisesti asioita, jotka toimivan johdon tulisi ottaa huomioon organisaation strategiassa ja osaamisen johtamisessa, jotta ne juurtuisivat myös työntekijöille käytännössä.

Asiantuntijaorganisaatioiden asiakasrajapinnassa tulisi olla osaaminen ja toimivan johdon tietoinen lupa vastata asiakkaan odotuksiin organisaation tavoitteiden mukaisesti eli toteuttaa tarvittavat toimet ja tehdä tarpeelliset ratkaisut. Esimiehen on oltava tehtävässään ennen kaikkea omien alaisten saatavilla, sillä myös johtamisessa on kyse palvelutehtävästä. Esimiehen on varmistettava, että työntekijöitä on informoitu oleellisista asioista, osaaminen on riittävällä tasolla ja että myös maalaisjärjellä ajattelu toimii. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, ettei nykyajan esimiehen kuulu enää olla organisaation ainut päättävä taho eli asioiden ja tekojen hyväksyjä tai hylkääjä, vaan esimiehen tulisikin olla edesauttaja ja työntekijöidensä tukija. (Kontiainen & Skyttä 2010, 34.)

Voidaan todeta, että asiantuntijaorganisaatioissa työ sisältää hyvinkin käsitteellisiä tehtäväkokonaisuuksia ja niiden tarkka rajaaminen on välillä liiankin vaikeaa. Asiantuntijaorganisaatioille saattaa olla tunnusomaista myös se, että asiantuntijalle syntyy epäselvä kuva työnkuvasta silloin, kun työntekijä erikoistuu puhtaasti omiin, ehkä liiankin kapeisiin osaamisalueisiinsa. Siitä syystä onkin tärkeää, että asiantuntijaorganisaatioissa pidetään jatkuvasti yllä tietoutta yhteisistä tavoitteista ja kokonaistehtävästä, joiden eteen työtä juuri tehdäänkin. (Järvinen 2017, 53-54.)

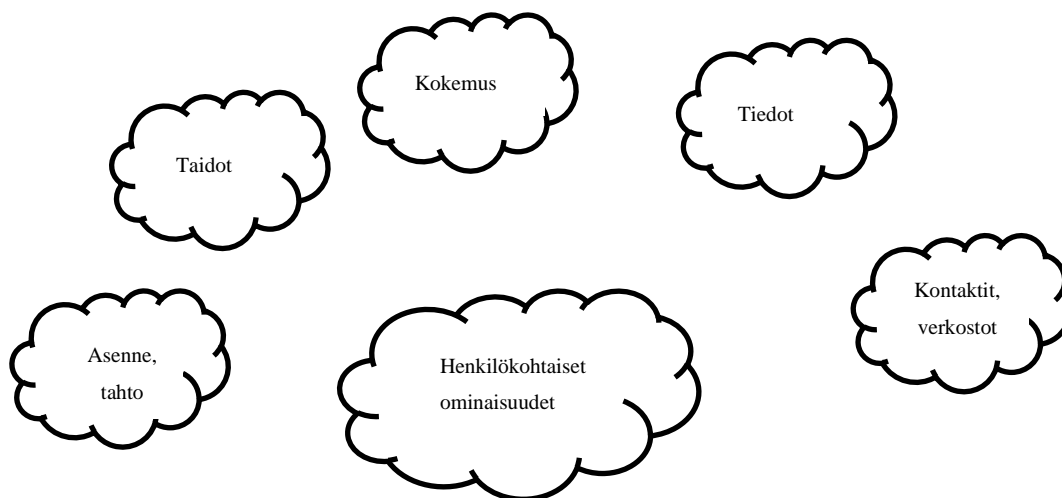
Laadun hallinnassa tärkein ominaisuus asiantuntijassa on aito innostus. Innostuksen aikaansaaminen ja ylläpitäminen on koko organisaatiossa erittäin tärkeä kokonaisuus, etenkin esimiesten tasolla. Innostusta voidaan kasvattaa lukuisilla eri menetelmillä: tavoitteilla, palkitsemisella, toimivilla työvälineillä, tiedon kululla ja niin edelleen. Samalla on myös kriittistä pitää mielessä ne seikat, jotka saattavat vähentää innostusta asiantuntijaorganisaatioissa. Kun asiantuntijasta tulee välinpitämätön työtään ja työyhteisöään kohtaa, se näyttäytyy muun muassa työtalon laskuna ja asiantuntija saattaa alkaa nähdä ympärillään epäkohtia ja vääryyksiä. Tällöin niin sanottu sanelupolitiikka ja käskyttäminen osoittautuvat turhiksi keinoiksi, sillä esimies ei siten pysty ”psyykkaamaan” asiantuntijaa toimimaan luovasti. Kaikkein tärkein prosessi asiantuntijaorganisaatioissa onkin motivaatioprosessi, joka tulee ottaa huomioon kaikilla osa-alueilla. (Pesonen 2007, 30-31.)

Colliander, Ruoppila ja Härkönen (2009, 166) muistuttavatkin myös erittäin aiheellisesti työelämän muutostahdin selvästä kiihtymisestä eli siitä, että työtehtävien ja ammattien vaatimien tietojen ja taitojen muuttuessa nopeissa sykleissä, yksilöt saattavat työskennellä vain lyhyen aikaa samansisältöisessä työtehtävässä. Tästä syystä jatkuva oppiminen onkin tärkeä taito ja jatkuva halu opiskella on tärkeää, sillä myös uusia työtapoja ja -menetelmiä on opittava suhteellisen usein, kun muutos on jatkuvaa työympäristössä ja työnjaossa. Asiantuntijana olemisessa onkin olennaista se, että asiantuntijan kyvyt jatkuvasti ylittävät hänen aikaisemman asiantuntijuustasonsa. Tällöin asiantuntijan on työskenneltävä aina oman pätevyytensä ylärajoilla samalla jatkuvasti kehittäen omaa pätevyyttensä.

4.3 Yksilön osaaminen

Osaaminen määritellään usein lyhyesti erityiseksi tiedoksi tai taidoksi, joka ilmenee tai jota harjoitetaan käytännössä eri tilanteissa tarkoituksenmukaisella tavalla. Työelämässä osaaminen määritellään usein työn vaatimien taitojen ja tietojen hallintana ja niiden soveltamisena työtehtävissä käytännötasolla. Ammatillinen osaaminen eli ammattitaito puolestaan koostuu erilaisista ammatissa tarvittavista tiedoista ja taidoista, mutta samalla myös työntekijän oman persoonallisuuden puolesta, jotka ovat osa perimäämme. Tietyntylaiset peruslähtökohdat tulevat perimästä, jonka päälle sitten kukin yksilö rakentaa osaamistaan niin omassa ammatissaan kuin muillakin elämänosa-alueilla. (Virtainlahti 2009, 23.)

Koulutuksen, opiskelun sekä lukemisen ja tekemisen kautta hankitaan tiedot ja taidot. Kokemus perustuu myös osaltaan tekemiseen ja hiljaiseen tietoon. Jokaisen yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet ovat suoraan verrannollisia siihen, miten samat koulutusohjelmat ja osaaminen painottuvat ja käyvät ilmi eri yksilöillä. Tällaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat myös muun muassa tunneäly. Siihen kuuluu joukko yksilöllisiä ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat siihen, miten toimimme muiden ihmisten kanssa ja myös itsemme kanssa. Kyky luoda ja synnyttää erilaisia mielikuvia, nähdä mahdollisuuksia ja ymmärtää niiden eri hyötyjä ovat myös osa näitä ominaisuuksia. Samaten myös motiivit ovat osa henkilökohtaisia ominaisuuksia. (Ojala 2008, 50-51.)



Kuvio 2. Yksilön osaaminen.

Esimerkiksi työntekijän toimenkuvassa tai organisaation tuotanto- tai myyntiraporteissa voidaan kuvata sanoin osaa työntekijöiden tiedoista ja taidoista, joista osaaminen koostuu. Tällaista tietoista tietoa kutsutaan täsmätiedoksi tai artikuloituksi tiedoksi eli ääneen lausutuksi tiedoksi ja ne ovat myös dokumentoitavissa ja siirrettävissä. Lisäksi kokemuksen kautta yksilölle kertyy myös sellaista osaamista, jota ei välttämättä edes pystytä kuvaamaan sanoin eli niin sanottua hiljaista tietoa tai ääneen lausumatonta tietoa. Sitä kutsutaan henkilökohtaiseksi tiedoksi, joka on toimintaan tai tiettyyn tilanteeseen sidoksissa olevaa ja sitä on usein vaikea edes selittää muille. (Ojala 2008, 52.)

Hiljainen tieto koostuu kognitiivisista ja teknisistä osatekijöistä. Kognitiivisilla tekijöillä tarkoitetaan sellaisia mentaalimalleja, jotka ohjaavat yksilöllistä ajattelua ja joiden avulla hahmotetaan ja käsitetään ympäristöä. Ihmiset ovat erilaisia ja esimerkiksi usein havainnoidaankin samasta asiasta täysin eri tavalla, koska ihmisillä on toisistaan erilaisia arvomaailmoja, oletuksia ja ennakkokäsityksiä ja -odotuksia. Teknisillä osatekijöillä tarkoitetaan yksilön konkreettista osaamista, tietämystä ja taitoja. Perinteisimmillään on ajateltu, että hiljainen tieto on olennainen osa ammattitaitoa. Yleisimmin se näkyy ammattityöntekijöiden työssä sekä asiakaspalvelun erilaisissa tehtävissä. (Ojala 2008, 52.)

Monissa organisaatioissa on haluttu alkaa korostaa etenkin hiljaista tietoa ja sen laajempaa käyttämistä koko organisaation tasolla varsinkin, kun eläköityvien suurten ikäluokkien mukana organisaatioista uhkaa valua pois suuri määrä vuosikymmenien aikana karttunutta arvokasta osaamista. Ongelman ydin piileekin usein siinä, että hiljainen ja tietoinen tieto ovat vaikeasti eroteltavissa toisistaan. Siksi tarpeen olisi korostaa sellaisia tiedonjakamisen keinoja, joissa hiljainen tieto on yhdistettävissä tietoiseen tietoon. (Ojala 2008, 52.)

4.4 Tiimiosaaminen

Tiimin osaaminen koostuu siitä, mitä sen yksittäiset jäsenet tai jäsenet yhdessä osaavat. Kun tiimissä olevien yksittäisten työntekijöiden osaamiset pystytään yhdistämään tiimiä eniten hyödyttävällä tavalla ja siten, että ne myös tuottavat tiimille kehittyneempiä toimintatapoja, se on tiimin näkökulmasta paras mahdollinen toimintatapa. Osaaminen saattaa myös näkyä tiimin tavassa pystyä tekemään yhteistyötä eli kykyä yhdistellä kahden tai usemmankin henkilön osaaminen niin, että se on enemmän kuin osiensa summa. Tiimityöskentely on kykyä niin sanotusti lyödä viisaat päät yhteen, mutta siitä voi syntyä myös tyhmyyden tiivistymistä kyseisessä joukossa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014a.)

Parhaimmillaanhan ryhmän tai tiimin osaaminen on aina enemmän kuin yksittäisten jäsenten osaamisten kokonaissumma. Kun esimies kehittää koko ryhmän osaamista, rooli kehittäjänä myös muuttuu. Enää kyse ei ole pelkästään henkilökohtaisesta valmentamisesta, opastamisesta tai henkilökohtaisista keskusteluista yksilöiden kanssa. Esimiehellä on oltava myös ryhmänohjaustaitoja ja kyky helpottaa ryhmän keskinäistä vuorovaikutusta, jotta ryhmä voisi myös oppia ja kehittyä yhdessä. Oppivan ryhmän osaamiseen kuuluukin muun muassa:

- yhteinen käsitys ryhmän tavoitteista ja päämääristä
- yhteiset toimintamallit ja työvälineet
- yhteisesti hyväksytyt vuorovaikutustavat ja ryhmätyökäyttäytyminen
- yhteinen tiedollinen osaamis pohja
- jäsenten erityistaidot ja työnjako

- keskinäinen luottamus (Lehtonen 2002, mukailten). (Kupias, Peltola & Pirinen 2014a.)

4.5 Organisaation osaaminen

Monien yritysten ja organisaatioiden toiminta on ollut muutoksen pyörteissä viime vuosina. Toimialajärjestelyt, saneeraukset, tietotekninen kehitys ja kilpailun kiristyminen ovat pakottaneet organisaatioita tekemään muutoksia nopeammin kuin niiden luontainen sietokyky antaisi myöden. Usein työntekijät saavat tehtäväkseen myös töitä, jotka eivät aiemmin ole kuuluneet heidän toimenkuvuihinsa. Samalla esimiehillä ei ole riittävästi aikaa huolehtia henkilöstön jaksamisesta, viihtyvyydestä saati kehittämisestä. Organisaatiouudistusten tuomia muutoksia ei olla viestitty tarpeeksi selvästi henkilöstölle ja sitten töitä tehdään usein aikamoisen kaaoksen keskellä. (Kesti 2013, 120.)

Tämä kaikki on johtanut siihen, että myös organisaation oppimiseen on tullut lisähaasteita, sillä uuden osaamisen hyödyntäminen on tullut vaikeammaksi dynaamisessa organisaatorakenteessa. Osaamista ei enää kehitetä pelkästään yksilötasolla, vaan siitä täytyy keskustella ja siinä täytyy olla mukana vuorovaikutusta useiden eri asiantuntijoiden kesken. Muuttuneet toimintamenetelmät vaativat osaamisen siirtämisen lisäksi samanaikaisesti myös uusien toimintamenetelmien jatkuvaa kehittämistä. Tästä syystä organisaation osaamisen kehittäminen vaatii nykyajan organisaatioissa myös niiden toimintakulttuurien ainaista kehittämistä. Sisäisen viestinnän täytyy olla mahdollisimman avointa ja se turvallisuuden tunne, joka mahdollistaa oppimisen, on oltava osa työyhteisön rakentavaa vuorovaikutusta. (Kesti 2013, 121.)

Kun toimintakulttuuri on mahdollisimman kommunikoiva ja yksilöitä arvostava, se mahdollistaa myös yksilöiden osaamisen hyödyntämisen. Työntekijät motivoituvat myös siitä, että heillä on mahdollisuuksia hyödyntää omaa osaamistaan. Työtapojen ja työmenetelmien kehittäminen vaatii valmiutta koulutuksen lisäksi. Siten yksilöiden osaamisesta saadaan muodostettua organisaatiolle vahva kompetenssi. Pelkkä henkilöstön kouluttaminen ei riitä silloin, jos henkilöstöstä halutaan saada kilpailutekijä, vaan täytyy huolehtia myös mahdollisuuksista hyödyntää uutta osaamista. (Kesti 2013, 121.)

Käsitteenä organisaation osaaminen tarkoittaa organisaation yhteistä näkemystä tai käsitystä sen toiminnan kannalta tärkeistä asioista ja yhteisesti omaksuttuja toimintatapoja. Silloin ei puhuta enää pelkkien yksilöiden osaamisesta, vaan syntyy organisaation tai yhteisön osaamista, kun henkilöstö jakaa, yhdistää ja kehittää osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi toiminnaksi. Tähän vaaditaan organisaatiolta sellaisia rakenteita, jotka mahdollistavat yhdistämisen, kehittämisen, jakamisen ja käyttämisen. Organisaation osaaminen on juurikin se resurssi, jota täytyy osata vaalia ja jonka syntymistä täytyy myös tukea ja ohjata. (Ojala 2008, 53.)

Ojala (2008, 53) painottaa, että myös organisaatiolla on hiljaista tietoa. Tietoiseksi tiedoksi kutsutaan muun muassa organisaation ohjeita, toimintatapoja, prosessikuvauksia ja esimerkiksi laatukäsikirjojen ohjeita. Hiljaista tietoa ovat puolestaan kirjoittamattomat säännöt, tarinat sekä (piilo)asenteet ja -arvot. Organisaation hiljaista tietoa tiedostetaan kyllä kollektiivisesti, mutta sitä ei koskaan pueta sanoiksi. Se vain tiedetään, että näin toimitaan.

Työntekijät voivat olla hajautettuina eri puolilla organisaatiota. Tällaisissa työympäristöissä organisaation osaaminen on muodostunut hajautuneeksi asiantuntijuudeksi, joka täytyy rakenteilla sulauttaa yhteen. Tässä johtamisella on suuri rooli. Rakenteita pidetäänkin organisaation osaamisen kannalta jopa tärkeimpinä kuin yksittäisen työntekijän yksilöllinen osaaminen. (Ojala 2008, 53.)

Se, millä termeillä organisaation osaamista yrityksissä kutsutaan, vaihtelee. Termeinä käytetään muun muassa strategista johtamista, avainosaamista, tukiosaamista ja ydinosaamista. Tärkeimpänä voidaan kuitenkin pitää sitä, että yrityksessä on ylipäänsä määritelty, mitä osaamista sen toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa eli minkälaista osaamista pidetään tärkeimpänä sen strategian ja tavoitteiden toteutumisen kannalta. Kriittisen osaamisen kehittämistarpeet syntyvätkin niistä strategisista osaamisista, joissa kehittämistoimet ovat akuutimpia. (Ojala 2008, 53.)

Ydinosaaminen määritellään yhtenä tai useampana strategisena osaamisena. Sillä on tiivis yhteys yrityksen kilpailuetuun ja kilpailuetua vahvistetaan ydinosaamisen avulla.

Ydinosaaminen on toimintatapa, joka syntyy oppimisen myötä. Se on puhdasta organisaation osaamista, eikä sitä voida sitoa pelkästään yhteen henkilöön. Ydinosaaminen ei myöskään synny itsestään, vaan siihen tarvitaan tietoista kehittämistä eli osaamis pääoman johtamista. (Ojala 2008, 54-55.)

Kesti (2013,122) muistuttaa, että organisaation ydinosaamiset ovat työyhteisöryhmän keskeisiä osaamisalueita. Esimerkiksi jos organisaation tehtävä on toimittaa palvelutuotteita, niin silloin asiakaspalvelu on yksi sen ydinosaamisalueista. Ydinosaamisalueet on määriteltävä muita osaamistekijöitä tarkemmin, koska niiden varaan koko organisaation toiminta perustuu. Näin laatu ja jatkuvuus saadaan turvattua ja se myös kehittää osaamista systemaattisesti. Systemaattinen toiminta osaamisalueen kehittämisessä edistää myös ydinosaamiseen liittyvän tiedon kulkemista sisäisessä viestinnässä organisaatiossa.

Sumkin ja Tuomi (2011, 55) painottavatkin, että ydinosaaminen muodostuu vain ja ainoastaan yksilöiden osaamisen kautta. Aitojen ydinosaamisten määrittely vaatii aitouslaatuisuuden, lisäarvon ja tulevaisuusnäkökulman kautta kehkeytyvää keskustelua ja pohdintaa. Haasteeksi ydinosaamisen kehittämiseksi on luonnehdittu esimerkiksi sitä, miten yksilöiden osaaminen saataisiin osaksi organisaation yhteistä osaamista. Ydinosaamisen määrittäminen synnyttää parhaimmillaan uusia oivalluksia, jotka innostavat työyhteisön kehittämistä ja luovat mahdollisuuksia tulevaisuudelle sekä kehittävät kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Johdon ja esimiehen näkökulmasta ydinosaamisten määrittäminen luo pohjaa myös organisaatiorakenteen arvioinnille. On tärkeää pohtia sitä, onko organisaatio mahdollisimman toimiva kokonaisuus ja tukeeko se ydinosaamisen vahvistamista. Lisäksi on pohdittava sitä, mitkä osa-alueet tukevat näiden ydinosaamisten vahvistamista, esimerkiksi verkostojen, työryhmien ja hankkeiden muodossa.

5 OSAAMISEN JOHTAMINEN

5.1 Osaamisen johtaminen

Koko johtamiskokonaisuuden sekä eri tehtävien osallisuutta tässä kokonaisuudessa on tärkeää hahmottaa, kun puhutaan osaamisen johtamisesta. Osaamisen suhde liiketoimintaosaamiseen sekä eri osapuolten tehtävät ovat kokeneet suuria muutoksia viime aikoina. Osaamisen johtaminen on tuotu entistä lähemmäksi niin esimiestä kuin johdettavaakin, koska sitä pidetään osana työn tekemistä ja kehittämistä. (Kiviranta 2010, 134.)

On sängen vaarallista olla pitkiä aikoja ilman ajantasaista osaamista. Osaamisen kehittämiseen ja sen johtamiseen onneksi panostetaan nykyään huomattavia määriä resursseja varsinkin kehittyneissä organisaatioissa. Siltikään läheskään aina ei ole varmuutta siitä, kenen ehdoilla joitain kehittämistoimenpiteitä suoritetaan. Toimenpiteet, joissa osaamiset kirjataan erilaisiin kompetenssitietokantoihin, saattavat helposti johtaa sellaiseen tilanteeseen, jossa syntyy ristiriitoja osaamisen tasoista ja syvyydestä. On kuitenkin täysin luonnollista ja perusteltua, että tällaisia kartoituksia kuitenkin tehdään, perustuuhan joskus myös vaikkapa palkkaus näihin määritelmiin. Tärkeintä on kuitenkin tunnistaa kollektiivisesti tarvittavien osaamisten nykytila ja niiden ajantasaisuus ja vastaavuus, kun niitä peilataan esimerkiksi asiakkaiden odotuksiin ja vallitsevaan kilpailutilanteeseen. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 70.)

Kiviranta (2010, 134) painottaakin sitä, että osaamisen kehittämisen perusta on yhteistä tulevaisuutta viitoittavassa strategiassa. Yhteinen suunta raivaa tietä sille, mitä osaamista kuuluu kehittää ja mihin suuntaan. Myös yksilöiden pitäisi voida osata ennakoida omaa tulevaisuuttaan omien osaamisten kannalta.

Silloin, kun osaamista käytetään optimaalisesti, puhutaan osaamisen kehittämisen vahvoista puite- ja motivaatiotekijöistä. Sillä on suuri vaikutus sekä haluun että kykyyn kehittyä. Yksilön oppiminenkin helpottuu, kun työyhteisö tarjoaa tukea osaamisensa kehittäjälle. (Kiviranta 2010, 134.)

Asiantuntijaorganisaatioiden pääomaa pidetään etenkin tietopääomana ja tällaisten organisaatioiden johtamisessa on korostettava tietämyksen ja osaamisen johtamisen näkökulmia. Käytännön tasolla haasteita johtamiselle luovat muun muassa edellytysten luominen oppimiselle ja innovaatioille, tiimityöskentely sekä joustavien työnteon menetelmien ja verkostojen hyödyntäminen. (Kärkkäinen 2005, 84.)

5.2 Jatkuva muutos johtamisen haasteena

Organisaation ja sen myötä työyhteisön menestymisen edellytyksenä ovat muutokset ja kehittyminen. Moni yritys on kokenut loppunsa silloin, kun on keskitytty liiaksi vain tekemään nykyistä tuotetta eikä olla jätetty aikaa tulevaisuuden suunnittelulle. Sitten kun vanhan tuotteen tai palvelun kysyntä on tullut tiensä päähän, samalla koko yrityksen toiminta on jouduttu lopettamaan. Muutos on ymmärrettävä uutena tapana tehdä työtä ja organisoitua. Sitä on pidettävä tavoitteena, jota kohti pyritään. Se miksi muutos tehdään ja mikä on muutoksen tavoite ja päämäärä on syytä muistaa olennaisina asioina koko prosessissa. Näitä on kohdeltava avaintekijöinä myös innon ja motivaation säilyttämisessä prosessin aikana. (Kanerva & Tanska 2015, 73.)

Kärkkäinen (2005, 59-60) painottaakin, että työn käsittäminen oppimisympäristönä on lähtökohta toiminnan kehittämiseksi missä tahansa ympäristössä. Etenkin tieto- ja asiantuntijatyössä on tärkeintä löytää keinoja, jotka mahdollistavat henkilöstön uudistumiskyvyn ja pitävät yllä herkkyyttä reagoida muutoksiin työ- ja toimintaympäristön muuttuessa nopeasti. Kun organisaation toimintaa ja työtä kehitetään jatkuvasti, syntyy myös herkkyyttä reagoida muutoksiin. Haasteita työn kehittämiseksi luovatkin työyhteisöjen jatkuvan muutoksen sietäminen ja hallinta sekä osaamisen tai toiminnan tehokkuuden ja työnjaon kehittäminen. Kun työyhteisö ja sen jäsenet tietoisesti yrittävät oppia kohtaamistaan haasteista, puhutaan työstä oppimisympäristönä.

Viitala (2015, 170) toteaa, että yrityksen kilpailukyky riippuu ennen kaikkea siitä, mitä yrityksessä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Tämän lisäksi toimivan johdon on kyettävä johtaa osaamista, koska siten

myös osaamisen johtamisen tulokset näyttäytyvät muun muassa uusina ja kehittyneempinä toimintatapoina, palveluina, innovaatioina ja sitä myötä myös parantuneena taloudellisena tuloksena.

Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 186-187) painottavat, että kaikessa oppimisessa on kyse muutoksesta. Muutos voi näkyä uusina toimintatapoina, ajatteluna, tietoina tai taitoina. Kun rakenteita muutetaan, organisaatiokaaviota muokataan ja prosesseja korjataan, syntyy edellytyksiä myös oppimiselle, mutta olennaista on ottaa kuitenkin huomioon ne ihmiset, joihin muutos vaikuttaa ja joiden on tarkoitus jatkossa toimia toisella tavalla. Jos toivottu muutos ei tuota tulosta, on hyvä pohtia sitä, mitä oppimisen eteen on tehty ja sitä kautta tehty myös osaamisen edistämiseksi.

Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 217) muistuttavatkin, että kehittävä ajattelu- ja toimintatapa on juurrutettava koko työyhteisöön ja se lähtee liikkeelle toimivasta johdosta. Tällöin organisaatiota pidetään jatkuvassa liikkeessä. Kun jatkuvasti opitaan jotain uutta, samalla jotain tarpeetonta jää taakse. Tietysti joillekin työntekijöille tämä on helpompaa sulattaa kuin toisille. Peränpitäjät ovat yhtä lailla tärkeitä organisaatiossa kuin etualalla tähyttäjätkin. Johdon on vain otettava huomioon kaikenlaiset oppijat, niin ne nopeasti kuin hitaastikin uutta omaksujat.

Kun pohditaan oppimista, ei sovi myöskään unohtaa väistyvää osaamista, saati siihen liittyviä tunteita. Kun vaikkapa muodostetaan kehittämissuunnitelma, saatetaankin huomata, että vuoden päästä jokin osaamisalue ei ole enää tarpeellinen vaan tilalle tarvitaan joitakin muita taitoja. Se ei ole aina ollenkaan itsestään selvää, että omasta erityisosaamisesta luopuminen olisi helppoa. Tästäkin syystä muutostilanteet saattavat usein herättää työyhteisössä vastarintaa. Väistyvää osaamista käsiteltäessä olisikin tärkeää osata päästää irti itselle tärkeäksi tulleesta osaamisesta ja suunnata tuo sama energia uuden omaksumiseen. (Hätönen 2011, 52.)

Onkin tärkeää, että henkilöstön kehitysympäristö on mahdollisimman turvallinen, sillä hyvä oppimisilmapiiri luo samalla myös menestystä. Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 228) teoksessaan luettelevatkin seuraavat hyvään oppimiskulttuuriin kuuluvat asiat:

- ”kaikkien osaamisen arvostaminen

- onnistumisten huomioiminen
- epäonnistumisten käsittely ratkaisuja hakien
- yrittämisestä palkitseminen ja yrittämiseen kannustaminen
- idearaakileiden esille tuominen ja yhteinen ideointi
- toiminnan reflektointi ja kehittämistarpeiden tunnistaminen
- dialogisuus kehittämisessä
- hyvän oppimiskulttuurin huoltaminen ja jatkuva ylläpito.”

Kohdeorganisaation kaltaisessa organisaatiossa tämä kaikki tarkoittaisi ennen kaikkea parempia oppimista tukevia rakenteita kuten esimerkiksi säännöllisesti tapahtuvia, avoimia ja hyvin valmisteltuja kehityskeskusteluja, koulutus- ja kehittämissuunnitelmien luonteja sekä yhteisiä kehittämisprojekteja henkilöstön keskuudessa ja myös asiakkaiden kanssa. Sumkin ja Tuomi (2012, 59) ovatkin nimittäin todenneet, että on tärkeää tunnistaa myös asiakkaiden odotukset ja pohjata niitä siihen, mitä tarjotaan, ja tähän liittyvien osaamisten kehittämistarpeet. Lisäksi toimivan johdon kanssa olisi hyvä saada avointa vuorovaikutusta aikaan, jotta henkilöstö uskaltaisi tuoda paremmin esille omia keskeneräisiäkin ajatuksia, ideoita ja käsityksiä osaamisensa kehitykseen liittyen.

Edelleenkin olla useasti siinä tilanteessa, ettei osaamista osata hyödyntää tarpeeksi oli kyse sitten minkälaisesta organisaatiosta tahansa. Hyödyntämätöntä potentiaalia löytyy kaikista organisaatioista. Osaamista varmasti haluttaisiin kyllä käyttää tuottavaan toimintaan. Yrityksissä usein pohditaankin, kuinka tietoa ja osaamista pystyttäisiin siirtämään organisaation eri yksiköiden välillä. Kysymys on usein siitä, että kuinka tässä onnistutaan. Osaamisen hyödyntäminen ja tehokas yhteistyö koetaan ikävä kyllä usein järjettömäksi prosessiksi. John Kotter onkin todennut, että tämän päivän nopeassa muutostahdissa ainoastaan ne organisaatiot yleensä onnistuvat parhaiten, jotka pystyvät vetoamaan työntekijöiden tunteisiin. Prosessissa pitää siis olla pään lisäksi mukana myös ”sydän”. Ja se, mikä vetoaa parhaiten tunteisiin, on yleensä tulevaisuuden menestyksen visualisointi. Tällä mentaliteetilla ajateltuna tulostavoitteet ja omistaja-arvo ovatkin toissijaisia henkilöstön näkökulmasta. (Furu 2013, 173-174.)

5.3 Strategia osana henkilöstön kehittämistä

Kehittämisessä on tärkeää määritellä, mihin pyritään. Määrätietoinen strategia määrittelee yrityksen tuloksellisen ja tavoitteellisen kehittämisen ja kehittymisen. Yhtenä ehtona on visio eli se näkemys, millaisena yrityksen halutaan kokea tulevaisuudessa. Vision tehtävä on ohjata kehittämistä ennalta määriteltäyn suuntaan. Vision määrittelyn jälkeen on rakennettava strategia eli se suunnitelma, jonka myötä yritys kehittää omia voimavarojaan ja toimii saavuttaakseen itselleen asettamansa tavoitteet. Strategiatyö helpottaa muun muassa yrityksen johtamisen kokonaisuuden käsittämistä, organisaation tilan arviointia ja kehittämiskohteiden tunnistusta sekä vision ja strategian jalkauttamista. (Nurminen 2007, 94.)

Åhman ja Runola (2006, 25) määrittelevät strategian seuraavasti: se kertoo, mihin menemme, miksi juuri sinne ja miten. Tällainen määritelmä strategiasta koostuu vision määrittämisestä eli siitä, mihin menemme, missiosta eli miksi juuri sinne ja kuvauksesta miten sinne mennään. Tärkeää onkin oivaltaa, että strategian ainakin pitäisi olla koko-aikaista vuoropuhelua kaikkien osapuolien välillä. Näillä osapuolilla tarkoitetaan johtoa, henkilöstöä, omistajia asiakkaita sekä kumppaneita. Vuoropuhelu edesauttaa strategian toteutusta eikä strategian voida katsoa olevan hyvä, ellei sitä myös toteuteta hyvin. Hyvällä strategialla on suuri merkitys, sillä parhaimmillaan se

- luo turvallisuuden tunteen muuttuvissa olosuhteissa
- edesauttaa oma-aloitteista toimintaa
- on päätöksenteon mahdollistaja
- toimii henkilöstön ja toimivan johdon inspiroijana
- helpottaa asiakkaiden valintojen tekemistä
- edesauttaa organisaation erottumista muista vastaavanlaisista organisaatioista
- luo mahdollisuuksia menestymiseen.

Åhman ja Runola (2006, 23) toteavat, että johtaminen, strategia, prosessit, laatu, kehityskeskustelut, oppiminen ja työhyvinvointi nähdään omina kokonaisuuksinaan eikä oivalleta näiden keskinäistä riippuvuussuhdetta. Hyödyntämällä strategiaa osana johtamista organisaatioilla on mahdollista yhdistää nämä kokonaisuudet myös osaksi jokapäiväistä toimintaansa. Asenteiden, tunteiden ja mielialojen vaikutusta kaikkiin asi-

oihin organisaatioiden työympäristöissä ei myöskään voi väheksyä. Niihin on olemassa toki keinoja vaikuttaa, mutta sekin vaatii organisaatioilta vahvaa sitoutumista toiminnan kehittämiseksi eteenpäin. He muistuttavatkin, että strategia ei saisi jäädä vain johdon asiaksi, sillä sen tulisi olla kaikkien asia – ovathan työntekijöiden intohimo ja omistautuminen työhön tärkeitä kilpailuedun osasia.

Åhman ja Runola (2006, 34) painottavat, että strategia on erinomainen työkalu organisaatiolle, joka haluaa kehittyä ja menestyä. Silloin, kun strategia on hyvin luotu, se koskettaa kaikkia organisaation osa-alueita. Strategiatyö vaatii itsessään myös opettelua ja samalla sen pitää osata myös avata oppimisen näkökulmia ja niitä mahdollisuuksia, joita organisaatioissa on oppimiseen. Jotta oppiminen on mahdollista aloittaa, henkilöstön täytyy saada osallistumaan. Strategian jalkauttaminen on parhaimmillaan sitä, että se saa ihmiset osallistumaan juurikin kehittävällä otteella ja näin organisaatiossa syntyy oppimista ja sen myötä myös kasvua.

Åhman ja Runola (2006, 46) lisäävät myös, että ihmisten osaaminen ja kyvykkyys liittyvät strategiatyön lisäksi myös olennaisesti organisaation brändiin ja sen arvoon. Organisaatiossa tulee huomioida myös se, että niin brändi- kuin strategiaosaamista on kyettävä edistämään osana jokapäiväistä toimintaa ja ottamalla avuksi valmennus.

Organisaatiossa on vallittava avoin toimintatapa, jossa henkilöstön osaamista on painotettu ja luotu hyvät edellytykset vuorovaikutukselle. Avoimesti strategiasta puhuminen on liian usein liian heikolla tasolla organisaatioissa ja sen toteuttamiseen vaadittava tunnelma on puutteellinen tai sitä ei ole ollenkaan. Johtamisen näkökulmasta strategia koostuukin kokonaisuuden ymmärryksestä, haasteista, merkityksellisyydestä, perustelluista päätöksistä ja toiminnasta, oppimismahdollisuuksista, tavoitteiden saavuttamisesta ja ihmisen osaamisen hyödyntämisestä sekä selkeästä päämäärätietoisesta toiminnasta. Konkreettisten arjen toimenpiteiden pitää olla osa kokonaisuutta, jotta strategiset tavoitteet voidaan ylipäänsä saavuttaa. Toimenpiteet koostuvat tekemisistä ja oikealla tunnelmalla edistetään näitä tekemisiä. Tunnelma on juurikin se elementti, jolla saadaan ihmiset syttymään ja tarpeen vaatiessa myös venymään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi eikä saa unohtaa, että ihmisten osaamisen kehittäminen kuuluu aina olla osa organisaation strategiaa. (Åhman & Runola 2006, 112-113, 122.)

5.4 Viestintä osaamisen johtamisen keinona

Viitala (2015, 206) painottaa, että yrityksen henkilöstön oppimisen tärkeä tuki on sisäinen viestintä. Se kuuluu kaikkien organisaation jäsenten vastuulla. Jokaisen kuuluu tiedottaa tarpeellisille tahoille omia työtehtäviä koskevista tärkeistä asioista.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja viestintä ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa. Viestinnän avulla organisaatiossa levitetään tietoa henkilöstöä koskevista asioista. Viestintä on juurikin se keino, jonka avulla organisaatioon kuuluvien tietopohjaa, yhteistä käsitteistöä ja merkityksen antoa on vahvistettava. Niitä osa-alueita, joita halutaan vahvistaa, on pidettävä esillä, niitä on nimettävä, niiden merkityksiä on avattava eri näkökulmista ja niitä täytyy voida saada käydä läpi muiden kanssa. Asioiden jatkuva esille Tuominen tekee niistä yleistä tietoa, joka puolestaan vähentää ennakkoluuloja ja etäisyyttä. Viestinnän tarkoitus on kehittää organisaatioon kuuluvien ajattelutapoja organisaation toiminnalle ja tulevaisuudelle tärkeissä osa-alueissa. (Viitala 2015, 206.)

Viestinnän avulla kehitetään myös yrityksen yhteistä kulttuuria. Jokaisessa organisaatiossa viestinnän tulisi edistää yhteistä tietopohjaa ja tietoutta muun muassa seuraavista osa-alueista:

- organisaation visio, strategia ja tavoitteet
- tärkeinä pidetyt toiminnan periaatteet eli arvot
- tulossa olevat toiminnalliset muutokset
- yrityksen taloudellinen tilanne ja menestys
- toimialan kehitys yleisellä tasolla ja tulevaisuuden näkymät
- yrityksen tulevaisuudelle tärkeät asiat
- uudet innovaatiot, saadut tunnustukset, ym. tuotteita ja palveluja koskevat hyvät uutiset
- uudet asiakkaat tai muut aluevaltauksset
- henkistä tilaa koskevat tiedot esim. työilmapiirikyselyjen tulokset ja johdon keskeiset toimenpiteet ongelmien korjaamiseksi
- yrityksen ja yksiköiden saavutukset, työntekijöiden saavutukset
- avoimet työpaikat, uudet työntekijät ja sisäiset siirrot. (Viitala 2015, 206-207.)

Uskottavuus on mittari, jolla tarkastellaan työntekijöiden näkemystä johdon viestintätaidoista. Vuorovaikutuksen tulee olla molemminpuolista. Tähän liittyy johdon puolelta selkeä kommunikointi ja tiedon jako. Viestinnän keinoilla johdon on pidettävä henkilöstö ajan tasalla tärkeistä asioista ja tulevista muutoksista, jotta henkilöstön on helpompi siten myös samaistua uusiin tavoitteisiin ja omaan osuuteensa niiden läpiviennissä. Johdon tulisi olla helposti henkilöstön lähestyttävissä, jolloin syntyy myös luonnolisesti mahdollisuuksia keskustella asioista. Kuulluksi tulemista on pidettävä tiedon vastaanottamisen perusedellytyksenä. Kun organisaatiossa ylläpidetään hyvää vuorovaikutteista viestintää, se edesauttaa johtoa saamaan organisaatiossa huhupuheet tietoonsa ja siten johto pystyy myös katkaisemaan nopeasti siivet näiltä vääriltä uskomuksilta. Kun osapuolet tiedostavat sen, että toiminta on avointa ja henkilöstö kokee, että johdolle voi vapaasti esittää kysymyksiä, kun siihen syntyy tarvetta, ei organisaatiossa ole puutetta informaatiosta, joka helposti johtaisi erilaisiin arvailuihin. Kun kommunikaatio on selkeää, se on edellytys myös sille, että henkilöstö pystyy paremmin täyttämään johdon odotukset ja työskentelemään ammattitaitonsa mukaisesti kaikenlaisissa tilanteissa. (Rantala 2011, 279-280.)

Lisäksi uskottavuus syntyy myös johdon osaamisesta, kyvystä koordinoida henkilöstöä ja organisaation resursseja tehokkaasti ja kyvystä omassa toiminnassaan toteuttaa sovittuun arvopohjaan pohjautuvaa johtamista. Tällainen osaamisen osoittaminen on omiaan lisäämään myös luottamusta johdon päätöksiä ja johtamistoimia kohtaan. Kun työntekijät kykenevät luottamaan johdon ammattitaitoon, he voivat myös luottaa johdon päätöksentekoon ja toimia kollektiivisesti sovitulla tavalla muutoksissa ja epävarmoissakin tilanteissa. Luottamuksen ilmapiirin synnyttämisessä tärkeätä on luottaa siihen, että ihmiset tekevät työtään ilman, että heidän tekemisiään täytyisi jatkuvasti vahtia. Vastuiden antaminen henkilöstölle kuvaa hyvin johtajien kykyä jakaa tehtäviä ja luottaa siten henkilöstöönsä. Johdon osaaminen koostuu myös selkeästä toiminnan suunnan asettamisesta ja strategian luomisesta tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun tavoitteet on asetettu mahdollisimman selkeästi ja niitä myös mitataan ja johdetaan, se luo turvallisemman tunteen koko työyhteisössä. Rehellisyydellä on tärkeä tehtävä osana uskottavuutta ja se näkyy arkipäiväisessä toiminnassa. Siksi johdon toiminnan ja viestinnän täytyisikin olla rehellistä, luotettavaa ja

johdonmukaista sekä annetuista lupauksista tulisi pitää kiinni kaikissa tilanteissa. Henkilöstön keskuudessa luottamus johdon toimintaan syntyy juurikin teoista. Luottamusta rakennetaan pitkäjänteisesti, mutta se voidaan menettää myös hetkessä. (Rantala 2011, 280.)

5.5 Oppiva organisaatio

Oppivaksi organisaatioksi kutsutaan sellaista organisaatiota, joka edistää jäsentensä oppimista, mutta samalla se myös pystyy kehittämään ja muuttamaan itse itseään. Oppivan organisaation täytyy pystyä muuttamaan toimintatapaansa ja uudistamaan kilpailukykyään. Ensimmäinen yleisesti tunnettu oppivaa organisaatiota käsitellyt teos oli Peter Sengen *The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization* (1990). Sengen teoksessa oppiva organisaatio rakennetaan tiimityöskentelystä ja ammatillisesti pätevistä, motivoituneista sekä kasvuhaluista työntekijöistä, ja sitä hallitaan systeemiajattelun, yhteisten ajattelumallien ja jaetun vision avulla. (Vuorinen 2013, 177.)

Oppivan organisaation käsite on kiinteä osa osaamisen johtamista. Osaamista ja oppimista onkin alettu määritellä yrityksen strategian yhteydessä kriittisenä menestystekijänä ja erityisesti silloin, kun organisaation toimintaympäristö muuttuu nopeasti. (Vuorinen 2013, 177.)

Luovuus ja motivaatio eivät ole osa mitään hierarkista järjestelmää, vaan johtamiskulttuurin tulee tukea oppivan organisaation periaatteita, jossa tavoitteena on jatkuva työyhteisön tavoitteellinen uusiutuminen ja jossa mahdollisimman moni työyhteisön jäsen on mukana kehittämistyössä. Sellainen työyhteisö, jossa jokaisen työllä on arvoa ja jokainen voi olla oma itsensä, vahvistaa kokemusta yhdessä tekemisestä ja antaa energiaa. Täten toimintatavat tehdään mahdollisiksi käytännössä johtamisen tuella. (Rantala 2011, 282-283.)

Kauhanen (2018, 17) luettelee oppivan organisaation keskeisiksi elementeiksi seuraavat:

- “olemassa olevan tilanteen kyseenalaistaminen koko organisaatioissa ja yksiköissä
- vapaa tiedonkulku kaikkiin suuntiin organisaation sisällä
- yhdessä tekeminen ja tiedon jakaminen (tiimit)
- osallistava/valmentava johtaminen
- virheistä oppiminen
- kehittymistä tukeva kulttuuri ja kehittymisen palkitseminen.”

Vapaalla tiedonkululla kaikkiin suuntiin organisaation sisällä tarkoitetaan pääasiassa sitä, että kaikki organisaatiossa koottuna oleva tieto on kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla esteettömästi. Tämä vaatii läheisesti yhdessä tekemistä eli toiminnan organisointi on tällöin perustettu tiimijattelun pohjalle. Tiimityöskentelyssä tiimin jäsenet voivat oppia kollegoiltaan uusia asioita ja toimintatavoista pystytään keskustelemaan. Tällä tavalla toimimalla tietoa pystytään tehokkaasti jakamaan ja näin myös osaamista pystytään kerryttämään. (Kauhanen 2018, 18.)

Kauhasen (2018, 18) määrittelee osallistavan tai valmentavan johtamisen puolestaan sellaiseksi, että esimies ohjeistaa henkilöstönsä ratkaisemaan ongelmia ja päättämään asioista. Suurin osa henkilöstöstä on yleisesti ottaen kiinnostunut osallistumaan tavalla tai toisella päätöksentekoon, mutta ei tietenkään välttämättä kaikki työntekijät.

Kun työntekijöiden, asiakkaiden, toimittajien ja kilpailijoiden kokemuksia, näkemyksiä ja tietoja hyödynnetään, oppiva organisaatio siten maksimoi oman oppimisensa ja uudistumisensa. Tällainen organisaatio kerää, prosessoi ja jakaa tietoa aktiivisesti keskenään. Johdon tehtävänä on tällöin luoda oppimista tukeva ilmapiiri ja omalta osaltaan edesauttaa henkilöstön kokeilunhalua, vuorovaikutusta ja kokemuksista oppimista: näin organisaation toiminta on jatkuvassa muutoksentelessä. (Vuorinen 2013, 179.)

Oppivan organisaation on luotava itselleen uutta osaamista luovat rakenteet. Tällaisia oppimista tukevia menetelmiä ovat rakenteeseen, periaatteisiin, toimintamalleihin ja työkaluihin liittyvät osa-alueet. Tärkeitä ensiaskeleita kokonaisuuden kehittämisessä

voisi olla vaikka säännöllisten kehityskeskustelujen aloittaminen, työkierron soveltaminen sekä työnkuvien ja niiden osaamistarpeiden tarkempi määrittely. Seuraavaksi organisaatio voi liittää osaamisen kehittämisen osaksi yrityksen toiminnan vuosikelloa ja ottaa tarkemmin huomioon strategiaansa liittyvät tiimi- ja yksilökohtaiset osaamistarpeet, suoriutumisen arvioinnit ja työntekijöiden palkitsemisen. Kun osaamista halutaan johtaa kokonaisvaltaisella organisaation strategiaan pohjautuvalla osaamisen johtamisen työkaluilla, jotka ovat osa vuosikelloa, ainakin seuraavat teemat olisi kyettävä ottamaan huomioon:

- “jatkuva osaamistarpeiden määrittely
- työntekijöiden työnkuvien ja vastualueiden määrittely
- osaamisen hankkimissuunnitelmat
- osaamistarpeiden huomioiminen rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä
- henkilöstön ja työyhteisön kehittäminen
- palkitseminen
- osaamisriskien kartoittaminen ja riskeihin varautuminen
- työhyvinvoinnista, työyhteisön ilmapiiristä ja työssä jaksamisesta huolehtiminen
- tietojärjestelmien kehittäminen
- osaamisen ja organisaation suorituskyvyn seurantajärjestelmän luominen”.

(Vuorinen 2013, 184.)

Lecklin (2006, 234) painottaakin, että oppivan organisaation ilmapiiri on oltava avoin ja luottamuksellinen. Työyhteisön jäsenten on kunnioitettava toisiaan heidän on oltava sitoutuneita yhteistyöhön. Myös organisaation sisäisten jännitteiden tulee olla minimoitu. Samoin henkilöstön ja johdon välistä etäisyyttä on pyrittävä lyhentämään. Usein näkee, että organisaatiotasoa on vähennetty, kun oppivan organisaation määritelmiä on kunnolla päästy toteuttamaan. Työnjohtoporras voidaan monissa organisaatioissa poistaa, kun henkilöstö on saatu toimivaan itsenäisesti.

Kauhasen (2018, 19) mukaan tutkimukset ovatkin osoittaneet, että organisaatiokulttuurin muuttaminen oppivan organisaation määrittelyiden mukaiseksi on ollut hyvä keino parantaa organisaation tuottavuutta, joustavuutta, henkilöstön motivaatiota, sitoutumista ja niiden kautta menestymistä ja mainetta. Kaikki nämä voidaan katsoa olevan mitä positiivisimpia asioita.

6 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VAIHEET

6.1 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Yrityksissä on yleensä valitettavan vähän tietoa siitä, mitä osaamista ja kyvykkyyksiä niillä on. Pirinen (2014, 113) korostaakin, että myös muutosprosessin alussa voidaan tehdä osaamiskartoitus. Sillä tavalla on helpompaa saada selville, että mitä osaamista organisaatiossa on jo olemassa ja mistä osaamisalueista on osaamisvajetta. Osaamisvaje tarkoittaa eroa nykyisen osaamistason ja tulevaisuuden osaamistarpeen välillä. Osaamisvajeen selvittämisen perusteella organisaatiossa voidaan suunnitella henkilöstön osaamisen kehittämisohjelmia. Osaamiskartoituksia voidaan myös hyödyntää silloin, kun uusiin työtehtäviin, projekteihin tai tiimiin etsitään osaajia. Tarvittavan osaamisen puuttuminen saattaa johtaa muutoksen epäonnistumiseen. Usein saatetaankin ajatella, että osaamista on jo olemassa tai oletetaan, että sitä on helppo hankkia.

Muutostilanteissa tulisi ottaa huomioon enemmän henkilöstön vahvuuksia ja jo olemassa olevia osaamisia. Muutostilanteissa on huomattavasti helpompi menestyä niissä tehtävissä, joissa henkilöstön jäsen voi hyödyntää omia vahvuuksiaan ja osaamistaan saatikka niissä, joissa olisi vielä kehittymisen varaa. Kaikilla henkilöstöön kuuluvilla on jotain erityisosaamista ja vahvuusalueita. (Pirinen 2014, 113-114.)

Osaamisen määrittely, arviointi ja seuranta ovat välineinä yllättävän yksiselitteisiä, kustannustehokkaita ja helposti toistettavissa olevia keinoja, joilla voidaan mitata osaamisen kehittymistä niin yksilö- kuin yksikkötasollakin. Kun osaamiskartoitus on tehty, syntyy osaamisprofiili, joka antaa suuntaa henkilöstön osaamisen uudistamiselle ja kehittämiselle. Kun osaamiskartoitusta systemaattisesti toistetaan, se pystyy kertomaan uusien osaamisien käyttämisestä ja mittaamaan samalla kehitystyön aikaansaamaa muutosta. (Koivula 2011, 323.)

Kun osaamista halutaan kehittää systemaattisesti, siihen sisältyy toisiinsa liittyviä vaiheita. Ensimmäiseksi on tarkasteltava organisaation visiota, strategiaa ja sille asetettuja toiminnan tavoitteita. Niiden pohjalta on hyvä määritellä organisaatiossa tarvittava osaaminen. Tämän tiedon pohjalta laaditaan osaamiskartta, johon sisällytetään

tarvittavat osaamisalueet ja osaamisen arvioinnin kriteerit. Osaamiskartan laadintaa olisi hyvä pitää koko organisaation yhteisenä matkana organisaation visiosta ja strategiasta kumpuavan tarvittavan osaamisen konkretisoimiseen. (Hätönen 2011, 16.)

Seuraava vaihe pitää sisällään osaamisen tavoiteprofiilien muodostamisen osaamisen arviointia varten. Osaamisen arviointi on hyvä toteuttaa itsearviointina ja esimiehen tekemänä arviointina kehityskeskustelussa tai 360°-arviointina, jossa arviointeja voidaan pyytää määrittelemään myös omat alaiset, asiakkaat ja kollegat. Käsitteellä osaamiskartoitus tarkoitetaan vaiheita osaamiskartan laadinnasta aina osaamisen arviointiin saakka. Osaamiskartoitusta on syytä pitää diagnoosina organisaatiossa vallitsevan osaamisen tilasta, ja sen pohjalta tulisi sitten tehdä päätelmiä jatkotoimenpiteistä osaamisen jatkuvaksi kehittämiseksi. (Hätönen 2011, 16.)

Kun arvioinnit ovat valmiita, niiden pohjalta tehdään suunnitelmat osaamisen kehittämistä varten. Kehittämislle on nykyään runsaasti erilaisia vaihtoehtoja. Kehittämisen arviointia ei myöskään tule unohtaa. Sen avulla on syytä selvittää, miten hyvin ennalta valittuihin kehittämistavoitteisiin on päästy. Tällaisia arvioinnin muotoja ovat muun muassa henkilöstön reaktioiden ja oppimisen arviointi, toiminnan ja sen muuttumisen arviointi sekä tulosten ja vaikutusten arviointi. Tilastotietojen pohjalta voi myös tehdä päätelmiä kehittämisen etenemisestä. Arviointien pohjalta olisi hyvä tehdä myös lyhyet tiivistelmät seuraavaa osaamisen kehittämisen kierrosta silmällä pitäen. (Hätönen 2011, 16.)

6.2 Osaamiskartan laatiminen

6.2.1 Osaamiskartan merkitys ja laadintatapa

Osaamiskartta on organisaation yhteinen työväline, jonka avulla organisaation osaamisesta voidaan keskustella kollektiivisesti ja konkreettisesti. Osaamiskartassa on kuvattuna juurikin ne osaamisalueet, joita organisaatiossa tiedetään tarvittavan nyt ja enustetaan tarvittavan tulevaisuudessa. Lisäksi osaamiskarttaan olisi hyvä sisällyttää osaamisen tasokuvaukset, jotta osaamista on helpompi arvioida ja kehittää. (Hätönen 2011, 18.)

Osaamiskartta voidaan lyhyesti luonnehtia seuraavasti:

- sen täytyy sisältää organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen
- toimii apuvälineenä osaamista arvioitaessa
- antaa henkilöstölle apuja oman osaamisensa itsearviointiin sekä osaamisensa kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen
- antaa suuntaviivoja osaamisesta käytävään yhteisölliseen keskusteluun
- luo näkemyksen henkilöstön osaamisen kehittämiseksi
- helpottaa osaamisen kehittämisen tulosten ja vaikutusten arviointia
- saattaa auttaa uusien henkilöiden rekrytoinnissa. (Hätönen 2011, 18.)

Osaamiskartoituksen tavoitteena on useimmiten saada organisaation tarvitsema tulevaisuuden osaamistarve sellaiseen näkyvään muotoon, että sen pohjalta voidaan suunnitella ja toteuttaa kehittämissuunnitelmia niin yksilö-, ryhmä- kuin koko organisaation tasollakin. Näin myös jokainen yksilö voi pitää yllä omaa henkilökohtaista osaamiskarttaansa ja sen pohjalta toteuttaa ja kehittää omaa osaamistaan. (Hätönen 2011, 18.)

Osaamiskartan luomisessa tulisi olla mukana koko organisaation henkilöstö, tosin aina se ei ole mahdollista. Tällöin olisi vähintäänkin suositeltavaa, että muodostettaisiin työryhmä kartan laadintaa varten, jotta mahdollisimman moni osaamisalue olisi edustettuna ryhmässä. Aina mitä useampi työntekijä on mukana jo saamiskartan laadintavaiheessa, sitä helpompaa kartan käyttöönotto tulee olemaan eri tehtäväalueilla. (Hätönen 2011, 18.)

Ensimmäisessä osaamiskartan laadintavaiheessa tehdään selväksi se, mitä varten kartta ylipäänsä laaditaan. Osaamisalueiden kartoittamista ei kannata tehdä vain nykyosaamisen pohjalta, joten täytyykin olla selvillä se varma ja yhtenäinen näkemys niistä organisaation toiminnan tavoitteista, joiden myötä määritetään myös tulevaisuuden osaamistarpeet. (Hätönen 2011, 18.)

Organisaation strategiaan pohjautuvassa osaamisen kuvaamisessa on tärkeää tunnistaa ja määrittää organisaation strategialähtöiset tulevaisuuden menestystekijät ja niiden pohjalta syntyvät osaamisalueet. Tämä tarkoittaa myös sitä, että osaamiskartan tulee aina olla varta vasten räätälöity ja luotu juuri kulloinkin kyseessä olevan organisaation

omiin varsinaisiin tarpeisiin. Osaamiskarttoja ei ole yleisesti saatavilla valmiina tai ei niitä sellaisenaan kannata ainakaan käyttää, koska osaamisen kuvauksen kautta on tarkoitus tuoda myös esille organisaation tuleva kilpailuetu osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Osaamiskartan laadintaa kannattaa tehdä pitkäjännitteisesti, sillä tulevaisuudessa siihen tulee pohjautumaan organisaation osaamisen arviointi, kehittäminen sekä seuraaminen. Osaamiskartta perustuu siihen, että sen tarkoitus on ohjata tulevia osaamisen kehittämisen perustarpeita. (Hätönen 2011, 19.)

Osaamiskartta koostuu organisaatiossa tarvittavien osaamisalueiden kuvauksista. Näissä kuvauksissa pyritään siihen, että niissä varmistuu organisaation kollektiivinen ymmärrys siitä, mitä kaikilla näillä eri määrittelyillä tarkoitetaan. Osaamiskuvausten laadinnan tulee muuttaa myös hiljainen tieto näkyväksi, ja siten myös organisaation osaamista lähellä olevat arvot, asenteet ja käsitykset saavat sellaisen muodon, jossa ne ovat dokumentoituja, kaikille yhteisiä ja yleisesti kaikkien nähtävillä. (Hätönen 2011, 19.)

6.2.2 Osaamisalueiden kuvaaminen

Osaamiskarttaan on hyvä määritellä koko organisaation osaaminen, sillä kartoitus perustuu sille, että osaamisen täytyy olla sekä ajankohtaista että tulevaisuuteen tähtäävää. Tulevissa käyttötarkoituksissa voidaankin sitten tehdä arviointeja ja päätelmiä siitä, mitkä kartan osaamisalueista ovat kehittämisen tarpeessa ja mitkä osaamisalueista ovat puolestaan niitä, jotka väistyvät tarpeettomina sivuun. Toki nekin osaamisalueet on hallittava vielä niin kauan, kun niitä tarvitaan. (Hätönen 2011, 19.)

Osaamisalueita määriteltäessä on hyvä esimerkiksi kirjoittaa tarralapuille erikseen sellaisia osaamisalueita, joita pidetään tärkeinä organisaation visioiden ja strategioiden toteuttamiseksi. Sen jälkeen lappuja aletaan yhdistellä ja niiden pohjalta on muodostettava osaamiskarttaan tulevia osaamisalueidenraakileita. Perusperiaatteena voisi sanoa, että kartan tulisi sisältää vain pienen määrän pääosaamisalueita, jolloinka osaamisen arvioinnista ei tulisi liian hankalaa. (Hätönen 2011, 19.)

6.2.3 Osaamistasojen määrittäminen

Osaamisen arvioinnin tulisi olla mahdollisimman yhdenmukaista, joten osaamiskarttaan tulisi määritellä myös osaamisen arvioinnin tapa. Yleensä on suositeltu, että osaamisen arviointiasteikko olisi suhteellisen laaja, esimerkiksi 1-5 tai 1-7, jolloin samoja osaamisalueita pystyttäisiin arvioimaan niin perusosaamisen kuin huippuosaamisenkin näkökulmasta. (Hätönen 2011, 21.)

Osaamisen alimman tason tulisi aina jo olla myönteistä osaamista. Monissa organisaatioissa tämän tason osaaminen monilla osaamisalueilla onkin jo riittävän hyvällä tasolla. Huippuosaamisella tarkoitetaan sellaista harvinaista osaamista, jota yleensä on vain yksittäisillä työntekijöillä ja vain joillakin tietyillä osaamisalueilla. Koko henkilöstön ei siis tule osata kaikkia asioita samalla osaamistasolla. (Hätönen 2011, 22.)

Osaamistasoihin on luonnollista kuulua myös 0-taso. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijällä ei ole vielä kyseistä osaamista, vaikka se hänelle kuuluisikin – tämä saattaa johtua esimerkiksi siitä, että hän on uusi työntekijä. 0-tasoa saatetaan käyttää arvioinnissa silloinkin, kun kyse on vasta tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta, mutta josta ollaan jo tietoisia. 0-tason määrittämisen vaikeus saattaa tosin olla vaikeaa. Työntekijöiden saattaa olla vaikea arvioida osaamistaan nollassi. Täytyykin pitää mielessä, että jos kyse on tulevaisuuden osaamistarpeesta, on täysin luonnollista, että kaikkea tulevaa osaamista ei vielä ole omaksuttu. Samainen lähestymistapa on omiaan helpottamaan myös yksittäisiä työntekijöitä hahmottamaan itseään niin, ettei hänen tarvitse yksilönä osatakaan kaikkia organisaatiossa olevia osaamisalueita. Organisaation työtehtäväkokonaisuus muodostuu näiden kaikkien osaamisalueiden ja -tasojen yhdistelmästä, jossa osaamiset on jaettu kaikkien organisaatiossa mukana olleiden yksilöiden kesken. (Hätönen 2011, 22.)

Hätönen (2011, 22) määrittääkin osaamisen arviointiasteikon seuraavasti:

- Perusosaaminen
- Hyvä osaaminen
- Erinomainen osaaminen
- Huippuasiantuntijan osaaminen

Tällainen yleiskuvaus määrittää osaamisen arvioinnille yleiset kriteerit. Toisinaan on kuitenkin niinkin, ettei kaikkia osaamisalueita koskevaa yleiskuvausta pystytä nimeämään ja siinä mielessä ne saattavatkin jäädä ylimalkaisiksi. Tällöin yleiskuvausta on syytä täydentää myös yksityiskohtaisemmilla tasokuvauksilla. (Hätönen 2011, 22.)

6.3 Linjaukset kehitettävistä osaamisalueista ja tavoiteosaaminen

Kun osaamiskartta on valmis, siinä kuvatuista osaamisalueista voidaan laatia erilaisia osaamisprofiileja. Tällaisen profiilin avulla kuvataan eri työntekijöiden osaamisalueita ja mitä osaamista heillä tulisi olla ja sitä, miten osaamista tulee arvioida ja kehittää. Osaamisprofiilin määrittäminen koostuu sekä osaamisalueiden että -tasojen valinnasta. Toki osaamiskartassa on jo mahdollista alustaa näitä osaamisprofiileja siten, että jo osaamisalueiden kohdalle määritellään se, että kuuluuko tietyt osaamiset esimerkiksi organisaation koko henkilöstölle vai ovatko ne suoraan riippuvaisia siitä, että minkä tehtävän osaamisesta on kulloinkin kyse, jolloin kyse on pikemminkin yksilöllisistä osaamisalueista. (Hätönen 2011, 27.)

Yksilöllisten osaamisprofiilien käyttö helpottaa yksittäisten työntekijöiden ajatusmaailmaa siinä, että hän pystyy paremmin omaksumaan sen, ettei hänen suinkaan tule hallita kaikkia kartoituksessa lueteltuja osaamisalueita ja vielä mahdollisimman täydellisesti. Olennaista onkin, että eri työntekijöiden osaamisesta syntyy organisaatiossa sellainen yhdistelmä, joka on organisaation vision ja strategian näköinen. Näin myös varmistutaan siitä, että osaaminen osa yhteisöllisyyttä eikä vaan yksittäisten työntekijöiden asia. (Hätönen 2011, 27.)

Nykyään yksittäisten työntekijöiden onkin entistä harvemmin mahdollista edes hallita kaikkia organisaatiossa tarvittavia osaamisalueita jo pelkästään jatkuvassa muutoksen tilassa. Onkin hyvä laittaa henkilöstö myös pohtimaan sitä, että kuka mitäkin yhteisesti tarvittavaa osaamista oikein kehittää ja miten kollektiivisia osaamisalueita ylipäänsä kehitetään. Lisäksi ainakin keskeisten osaamisalueiden osalta johdon olisi syytä myös linjata osaamisprofiileja niin, että näitä kyseisiä linjauksia sitten myös hyödynnettäisiin niin ryhmien kuin yksittäisten työntekijöidenkin osaamisprofiilien määrittämisessä. Yksilötason profiili on hyvä määrittää kehityskeskustelun yhteydessä. Tällöin

määrittelyn perustana voidaan käyttää ryhmän tai koko organisaation osaamisprofieja. Yksilötasolla määritellyn profiilin katsotaan ohjaavan myös yksilön osaamisen arviointia ja siten samalla kehittämissuunnitelman laadintaa. (Hätönen 2011, 27-30.)

6.4 Osaamisen arviointi

Ammatillinen kyvykkyys eli englanniksi competency on kiinteä osa osaamisen arviointia. Osaamiskartoituksesta saatetaan käyttää myös nimitystä kompetenssikartoitus. Osaamisen arvioinnissa ammattitaidon määritelmät on syytä olla hyvin tarkennettuja. Pelkän teoreettisen osaamisen arviointi ei riitä, vaan ammattitaitoa tulee arvioida paljon laajemmin. Ammatillisella kyvykkyydellä tarkoitetaan tietämyksen ja työtehtävien välistä yhteensopivuutta. Ammatillisista osaamista täytyisikin aina arvioida kyvykkyys huomioon otettuna ja siten, että arviointi tapahtuu tarpeeksi moniulotteisesti ja niin, että arvioon sisältyy myös työntekijän koulutuksen tuomat tiedot, persoonallisuus, motivaatio, lahjakkuus, aiempi työkokemus ja niin edelleen. Osaamista on hahvuttava myös käyttää, pelkkä osaaminen ei siis riitä. Työntekijän on käytännössä osoitettava kykenevänsä tekemään asioita ja jakamaan osaamisestaan myös muille työyhteisön jäsenille – se ei riitä, että osaamisesta ja taidoista vain puhutaan. (Koivula 2011, 285.)

Osaamiskarttaa siis käytetään menetelmänä osaamisen arvioimisessa ja kehittämässä. Tosin valmis kartta on vasta pelkkä lähtökohta koko kehittämissuunnitelmassa. Arviointivaiheessa organisaation toimintaa ja tuloksia verrataan sitten ennalta asetettuihin tavoitteisiin eli osaamisprofiileihin. Arvioinnin avulla valmistetaan tietoa, jota hyödynnytetään kehittämistavoitteiden asettamisessa. Nykyosaamisen arviointi tehdään usein itsearviointina ja kehityskeskusteluna. Tällöin yleensä esimies ja työntekijä laativat ensimmäiseksi omat arvionsa työntekijän osaamisesta ja sitten kehityskeskustelussa arviointeja pyritään täsmentämään yhdessä ja niistä muokataan kehittämistä varten johtopäätöksiä. (Hätönen 2011, 32.)

6.4.1 Itsearviointi

Itsearviointi on menetelmä, jossa työntekijä arvioi omaa oppimistaan ja osaamistaan samalla ottaen kantaa omaan suoritukseensa, oppimiseensa ja toimintaansa, johon saavutetut tulokset perustuvat. Itsearvioinnissa tarvitaan kriittistä ajattelukykyä, osaamisen ja työnsuoritukseen liittyvien tavoitteiden tunnistamista ja kykyä määritellä sitä, miten osaamiselle ennalta määritelty kriteeristö toteutuu omaan toimintaan peilattaessa. Itsearviointi koostuu muun muassa niistä vaatimuksista, jotka työntekijä on asettanut itselleen, jotta hän kykenee suoriutumaan annetuista työtehtävistä saavuttamaan työtehtäviensä edellyttämän osaamistason. Arviointi pohjautuu myös työntekijän omaan määritelmiin omista voimavaroistaan. (Hätönen 2011, 32.)

Itsearviointitaidon merkitystä työelämässä ei pidä vähätellä. Jokaisen ammattilaisen tulisi olla selvillä oman työnsä kriteeristöstä ja siten myös työntekijän tulisi osata suunnitella, seurata ja arvioida omaa työtänsä jatkuvasti ja kehittää sitä omaan arviointeihinsa peilaten. Yllättävät tilanteet ja niistä selviytyminen on taitoa, joka pohjautuu itsearviointiin. Sitä voidaan luonnehtia myös elämän hallinnan perustaksi, sillä se on osa itseohjautuvuutta. Toki oman osaamisen arviointi voi olla aluksi monelle vaikeaa tehdä. Monet kyseenalaistavatkin itsearvioinnin oikeellisuutta. Usein ajatellaan, että omaa itseä arvioidessa saatetaan päätyä ääripäihin eli joko liian hyvin tai sitten taas liian vaatimattomiin arviointeihin. Itsearviointikin on onneksi opeteltava taito eli siinä voidaan kehittyä. Luonnollisimmillaan itsearviointi ilmenee muun muassa siten, että tunnistetaan oman osaamisensa rajallisuuksia ja osataan pyytää apua ja ohjausta, osataan tarvittaessa kieltäytyäkin tehtävästä, osataan havainnoida, analysoida, miettiä ja tutkiskella omaa toimintaansa sekä otetaan opiksi saadusta palautteesta. (Hätönen 2011, 32-33.)

Itsearviointivaihetta pidetään myös hyvänä oppimistilanteena. Samalla kun työntekijä käy läpi osaamiskarttaa omalta kohdaltaan ja vertaa osaamistaan esiteltyihin kuvauksiin, hän tietoisesti myös tarkastelee omia työtehtäviään ja työyhteisöään ja niissä tarvittavaa osaamista. Kokemuksella on tapana vahvistaa ymmärrystä työyhteisön toiminnasta kokonaisuudesta ja oman työn ja osaamisen yhteyttä tähän kokonaisuuteen. Tärkeää onkin korostaa työntekijän omaa arviota osaamisesta yhtenä käsityksenä, jota voidaan tarpeen vaatiessa myös täsmentää vaikka muiden antamalla arvioinneilla. Eri

näkökulmia on yhtä paljon havainnoitsijoitakin ja eri näkökulmilla pystytään täydentämään osaamiskäsitystä. Itsearviointin onnistumisen takaamiseksi koko arviointiprosessia on syytä käsitellä yhteisissä keskustelutilaisuuksissa mahdollisimman paljon. Lisäksi osaamiskartoituksen arviointiohjeiden on oltava myös mahdollisimman selkeät ja tyhjentävät. (Hätönen 2011, 33.)

6.4.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelua voidaan pitää hyvänä perustana osaamisen kokonaisvaltaiselle arvioinnille. Johtamisen näkökulmasta kehityskeskustelujen pitämällä voidaan kehittää työn tavoitteellisuutta, osaamista ja yhteistoimintaa. Työntekijän näkökulmasta taas katsottuna kehityskeskustelu on organisoitu, vuorovaikutusta korostava tilanne, jossa on sallittua omien käsitysten ja ideoiden vapaamuotoinen ilmaisu sekä keskustelu omasta asemasta ja kehittymisestä organisaatiossa. Keskustelun tarkoituksena on myös muodostaa yhtenäinen linjaus organisaation toiminnan tavoitteiden ja työntekijän yksilöllisten tarpeiden välille. Näitä virallisia, ennalta sovittuja keskusteluja tulisi käydä säännöllisesti ja toistuvasti kiinteänä osana henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä. Hyvä keskustelujen määrä olisi 1-2 kertaa vuodessa, mutta tärkeää olisi myös muutoinkin keskustella vaikka vain yleiselläkin tasolla henkilöstön kehittymisestä ja osaamisesta, jotta teema olisi jatkuvasti esillä. (Hätönen 2011, 34.)

Kehityskeskustelun kuuluu erota päivittäisistä, vapaamuotoisista keskusteluista siten, että kehityskeskusteluissa esille tulevat asiat kirjataan ylös ja niitä määrätietoisesti myös seurataan. Näin on tärkeää, ettei sovituista asioista kiinni pitäminen jää vain keskustelun tasolle, sillä osaamisen kehittäminen ja ammattitaidon ylläpitäminen ovat aina keskeisiä kehityskeskustelujen aihepiirejä. (Työelämän koulutusneuvojat-hanke 2014, 13.)

Kuten on jo moneen kertaan todettu, organisaation menestyksen avaintekijöitä on se, miten ammattitaitoista sen henkilöstö on ja miten hyvin henkilöstö saavuttaa toiminnalle asetetut tavoitteet. Osaamisen tavoitteellistaminen myös yksilötasolla on tärkeää ja keskeistä kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluissa olisi hyvä myös määritellä yksilöllisesti työntekijän vastuualueet ja mahdolliset henkilökohtaiset strategiat sekä

yksilöllinen kehittämisohjelma. Keskusteluissa syvennyttään työntekijän omaan työhön ja osaamiseen ja heijastetaan niin mennyttä kuin tulevaakin. Keskustelujen tavoitteena on myös arvioida työn laatua, tuloksellisuutta ja ammatinhallintaa sekä kartoittaa työntekijän kehittymistä. Keskusteluissa voidaan selkiyttää työntekijän tehtävänkuvaava ja määrittellä tavoitteita ja päämääriä. Kehittämistarpeiden tunnistaminen ja niihin liittyvistä toimenpiteistä sopiminen ovat myös keskiössä. (Nurminen 2007, 94.)

Lisäksi Hätönen (2011, 34) painottaa vielä, että tieto- ja asiantuntijatyön lisääntyessä työntekijät voivat asettaa kehittymistavoitteensa itse, jolloin esimiehen tehtävänä on antaa tukea ja kannustusta sekä tarjota välineet ja mahdollisuudet tavoitteiden saavuttamiseen. Työ menettää tehonsa, jos yksilöllistä osaamista ei käytetä enää eikä oteta itsenäisesti vastuuta omasta työstä saati osaamisen kehittämisestä. Jos ajatellaan kehityskeskustelua johtamisen välineenä strategisen osaamisen kehittämisen näkökulmasta, sen avulla on myös mahdollista tuoda henkilöstölle esille organisaation osaamistarpeita yksilötasolla ja samalla tehdä kartoitusta organisaation senhetkisestä osaamistilanteestakin.

On tärkeää, että jokainen työntekijä kantaa vastuuta myös omasta kehittämisestään. Työntekijän on itse syytä olla aktiivinen oman kehittämisensä suunnittelussa, näin saavutetaan parhaimmat tulokset myös koko organisaation kannalta. Tärkeitä painopisteitä ovat yksilölliset osaamisalueet, vahvuudet, kehittämistarpeet ja tavoitteet. Samoin tulisi pohtia yksilöllisestä näkökulmasta sitä, miten yksittäisen työntekijän panos vaikuttaa koko organisaation päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisessa. Kun nämä asiat on määritelty, muodostuu kehityskeskustelusta helpommin hedelmällinen ja konkreettinen. Esimiehen tehtävä kun tosiaan onkin varmistaa työntekijän ja organisaation tarpeiden yhdenmukaisuus ja siltä pohjalta sitten neuvoa ja ohjata työntekijää oikeisiin valintoihin. (Lecklin 2006, 224.)

7 OSAAMISKARTOITUKSESTA KEHITTÄMISEEN

7.1 Osaamisen kehittämisen käsitteet

Samalla kun työelämän hierarkiat ovat alkaneet madaltua ja asiantuntijatyö on lisääntynyt, on myös syntynyt aivan uusia osaamistarpeita. Delegoiva johtajuusmalli on uudenlainen ja se edellyttääkin osavastuuta johtamisesta myös alaiselta eli jaettua johtamista. Näin nykyään henkilöstöltä odotetut osaamiset ovat hyvin paljon samoja osaamisia, joita aiemmin miellettiin ainoastaan johtavassa asemassa olevien ja yrittäjien osaamisina ja vastuina. Tästäkin syystä myös yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittämisen tärkeys korostuu yhä enenevässä määrin. (Helsilä & Salojärvi 2009, 156.)

Hätösen (2011, 6) mukaan organisaatioissa on pidetty haasteellisena saada henkilöstön kehittämisen käytännöt ja organisaatiossa tarvittavat osaamistarpeet kohtaamaan toisensa. Hätönen (2011, 6) luonnehtiikin tärkeiksi osaamisen kehittämisen käsitteiksi seuraavia:

- ”Strategia ja toiminnan tavoitteet osaamisen perustana: Osaamisen kehittämällä tulisi olla tiivis yhteys organisaation strategiaan. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstöllä on osaamista, joka mahdollistaa strategian toteutumisen. Strategista osaamista voidaan kuitenkin kehittää vasta silloin, kun tiedetään, missä ollaan ja mihin halutaan. On siis olennaista, että kehittämisen perustana on riittävän selkeä kuva organisaation toiminnan tavoitteista ja tulevista suunnista.
- Tulevaisuuden osaamistarpeet kehittämisen perustana: Tulevaisuus on osaamisen kehittämisessä avainsana. Kun osaamista halutaan kehittää tavoitteellisesti, tehdään oletuksia tulevaisuudesta ja kehitetään tulevaisuudessa tärkeiksi ajateltuja osaamisalueita.” (Hätönen 2011, 6.)
- ”Kehittämisen painopiste oppimisessa: Kehittämisen pääpainon tulee olla osaamisen vahvistamisessa, oppimisilmapiirin kehittämisessä ja oppimisesteiden poistamisessa. Osaaminen syntyy oppimisen tuloksena. Mitä monipuolisemmat ovat ihmisen oppimistaidot, sitä enemmän hänellä on mahdollisuuksia osaamisen hankkimiseen. Kun kehitetään oppimistaitoja, kehitetään työkaluja hankkia osaamista.” (Hätönen 2011, 7.)

- ”Organisaatiokulttuuri vaikuttaa kehittämisessä: Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten kehittämiseen halutaan panostaa. Mitä enemmän toimitaan yhteisöllisesti, sitä monipuolisemmin osaamista voidaan kehittää. Osaaminen on toisaalta työkalu myös organisaatiokulttuurin muovaamisessa. Tämä tulee sille muun muassa silloin, kun pohditaan yhdessä, millaista osaamista kaikilla organisaation työntekijöillä tulisi olla. Kaikkia koskettava yhteinen osaaminen on pohjana yhteisen organisaatiokulttuurin muodostamisessa.” (Hätönen 2011, 8.)
- ”Esimiehen roolin tärkeys: Työyhteisön muutos- ja uudistumiskyky on kiinni onnistuneesta osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta. Osaamisen kehittäminen on olennainen osa esimiestyötä.
 - Esimiehen tehtävänä on:
 - tehdä linjauksia tarvittavasta osaamisesta
 - huolehtia, että osaamisen kehittäminen on strategian suuntaista
 - arvioida henkilöstön osaamista ja riittävyyttä
 - muodostaa arvioinnin pohjalta tavoitteet henkilöstön osaamisen kehittämiseksi
 - tehdä henkilöstön kanssa kehittämissuunnitelmat
 - valita työntekijöiden kanssa kehittämisen menetelmät ja huomioida koulutuksen lisäksi muutkin henkilöstön kehittämistavat
 - huolehtia, että suunnitellut kehittämisratkaisut toteutetaan
 - arvioida henkilöstön osaamisen kehittämistä.
 - Lisäksi esimies voi
 - innostaa, kannustaa ja aktivoida henkilöstöä uuden oppimiseen ja kehittymiseen
 - luoda oppimiselle myönteisen ilmapiirin
 - tukea oppimisessa, esimerkiksi varaamalla sille aikaa työn lomassa
 - toimia esimerkkinä oppimisessa ja kehittymisessä
 - luoda mahdollisuuksia opitun soveltamiseen käytännön työssä
 - kannustaa osaamisen jakamiseen
 - antaa kiitosta kehittymisestä ja siihen pyrkimisestä

- luoda tilaisuuksia työtä koskeville yhteisille pohdinnoille ja rakentaa oppimista tukevia toimintatapoja ja tilanteita.” (Hätönen 2011, 8.)

Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004, 188) painottavatkin, että yksilön kannalta on tärkeää tuntea tehtävänsä merkitys organisaatiossa, työn sisällön selkeys ja tunne työpaikkaan samastumisesta. Myönteisen palautteen riittävyys, työntekemisen itsenäisyys ja rehti palkitseminen vaikuttavat myönteisesti yksilön itsensä kehittämiseen, tavoitteiden toteuttamiseen ja organisaatioon samastumisen tunteen syntymiseen. Johtamisen ja johdon ajattelutavan tulisikin olla nykyään entistä henkilöstökeskeisempää – samalla kuitenkin myös taloudelliset tekijät ovat etusijalla ja näyttävät välillä ratkaisevastikin sanelevan sen, mitä yritysjohton kuuluu ensisijaisesti tehdä ja osoittaa sidosryhmille. Näihin kuuluu toki oleellisesti se, millä henkilöstön osaamisella ja kyvykkyydellä taloudelliset ja muutkin tavoitteet tullaan toteuttamaan.

7.2 Henkilöstön kehittämissuunnitelman laadinta

Osaamiskartoituksen avulla selviää henkilöstön osaamisen nykytila verrattuna ennalta määriteltuihin tavoitteisiin. Kun organisaation osaamisalueet on arvioitu, saatuja tietoja voidaan hyödyntää muun muassa kehittämissuunnitelmien muodossa tai ylipäänsä kehittämistoimenpiteissä. Osaamisen ja osaajien koskevan tiedon levittäminen mahdollisimman laajalti organisaatioissa on yksi kehittämisen tarkoituksista. Se, että saadaan henkilöstön keskuuteen luotua sellainen yhtenäisyyden tunne, jonka avulla työntekijät voivat avoimesti kertoa omasta osaamisestaan ja sen hyödyntämisestä työssä eli jakamaan omaa osaamistaan koskevaa tietoa, on erittäin tärkeää. (Hätönen 2011, 49.)

Kehittämissuunnitelmat ovat kiinteä osa jatkuvaa ja tavoitteisiin pohjautuvaa henkilöstön kehittämistä. Niissä yksilön ja organisaation tavoitteet nivoutetaan yhteen. Tällaisissa suunnitelmissa on mahdollista ottaa huomioon niin nykyosaaminen kuin tulevaisuuden osaamisvaatimuksetkin. Kehittämissuunnitelmat liittyvät vahvasti itseohjautuvan ja empiirisen oppimisen periaatteisiin. Tavoitteiden asettelussa onkin oltava tarkkana, sillä niiden täytyy pohjautua sekä työntekijän omiin että koko organisaation

kannalta tärkeisiin muutostarpeisiin. Jotta kehittyminen ylipäänsä on mahdollista, tavoitteiden kanssa on tultava niin sanotusti sinuiksi. (Hätönen 2011, 53.)

Kehittämissuunnitelmat kannattaisi muodostaa mahdollisimman käytännönläheisiksi. Parhaimmillaan niissä tulisi olla sama osaamislogiikka kuin osaamiskartassakin. Kehittämissuunnitelmat vastaavat seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä osaamista tulee kehittää?
- Kuka osallistuu kehittämistoimenpiteisiin ja keitä henkilöstön jäseniä kyseinen kehittäminen koskee?
- Millä menetelmillä kehittäminen tapahtuu?
- Millaisilla resursseilla kehittämisessä ollaan mukana?
- Miten henkilöstön antama palaute otetaan talteen? (Hätönen 2011, 54.)

7.3 Osaamisen kehittämisen menetelmät

Yleisin henkilöstön kehittämismuoto on perinteisesti ollut koulutus. Nykyään henkilöstöä kehitetään myös entistä enemmän työssä oppimiseen liittyvillä menetelmillä ja ratkaisuilla. Työpaikalla ja työn ohessa tapahtuva oppiminen ovat keskiössä etenkin nykyaikana, kun koetaan, että ammattitaito ikään kuin vanhenee yhä nopeammassa tahdissa. (Hätönen 2011, 55.)

Vaihtoehtoja kehittämiselle on kuitenkin monenlaisia. Suurimmassa osassa on myös sellaisia ratkaisuja, joita käyttämällä osaamisen kehittämisestä muodostuu jatkuva toteutuva prosessi. Hätönen (2011, 56) ryhmittelee menetelmiä seuraavasti:

- ”ohjausmenetelmät ja –tehtävät
- opiskelu ja koulutus
- laajenevat työ- ja vastuutehtävät
- kehittymistä tukeva työkuulttuuri
- yhteistoiminta”. (Hätönen 2011, 56.)

Lecklin (2006, 225) painottaa, että osaamisen kehittämisessä koulutuksella on keskeinen rooli. Koulutus tulisi suunnitella siten, että organisaation tarpeet ja toiminnal-

linen tilanne on otettu huomioon. Parhaat tulokset koulutuksesta saavutetaan, kun koulutus on sidottu käytännönläheisesti yrityksen toimintaan tekemisen ja teorian liityessä tiiviisti toisiinsa. Organisaatioiden sisäiset koulutukset ovat erittäin hyvä asia, mutta olisi hyvä pystyä hyödyntämään myös ulkopuolisia resursseja mahdollisuuksien mukaan. Pienissä organisaatioissa ne onkin koettu tärkeimmiksi vaihtoehtoiksi. Ulkopuolisilla kursseilla voikin esimerkiksi verkostoitua toisten organisaatioiden työntekijöiden kanssa, jotta mahdollisesti kamppailevat samankaltaisten ongelmien kanssa ja siten saattavat tarjota myös hyödyllisiä ratkaisuvaihtoehtoja.

On olemassa erilaisia kehittämis-, koulutus- ja valmennusohjelmia, joiden pääpaino on oikeiden työhön ja organisaatioon liittyvien ongelmien ratkaisussa tai jonkin asian kehittämisessä. Nämä tällaiset on yleisesti osoittautuneet varsin tehokkaiksi koulutuksiksi yksilön oman kehittymisen kannalta. Myös organisaatiot saavat niistä suurimman hyödyn, jos työntekijä valtuutetaan myös käytännössä toteuttamaan löytämänsä ratkaisun tai kehittämänsä menetelmän. Kaikille organisaatioille, myös palveluyrityksille, henkilöstön tulevaisuuteen tähtäävän osaamisen kasvattaminen on tärkein tehtävä, jotta voidaan varmistua siitä, että organisaation tuottavuus, kehittyminen ja menestyminen olisi mahdollista myös nopeasti vaihtuvissa ympäristön muutosolosuhteissa. Osaamisen kehittämisellä on suora vaikutus minkä tahansa organisaation tulokseen ja tuottavuuteen. (Grönfors 2010, 48.)

Työpaikoilla oppiminen merkitystä ei tule väheksyä, sillä suurin osa työelämän aikaisesta oppimisesta tapahtuu juurikin siellä, ei suinkaan esimerkiksi luokahuoneissa. Työssäoppiminen on pääasiallinen keino esimerkiksi hiljaisen kokemustiedon jakamisessa ja kehittämisessä. Tärkeimmiksi työssäoppimisen menetelmiksi voidaan laskea muun muassa tehtäväkierto, työparityöskentely, varjostaminen (kokeneeman henkilön työn havainnointi), projekteissa oppiminen, erityisvastuulliset tehtävät, ulkomaan komennukset, sisäisenä kouluttajana tai kehittäjänä toimiminen, asiakkailta oppiminen, story telling (kertomuksien käyttö yrityksen merkitysten ja kulttuurin viestimisessä), benchmarking (sisäinen parhaiden käytäntöjen etsiminen ja jakaminen) ja muut työyhteisön laajuiset kehittämishankkeet. Toisaalta kehityskeskustelut voivat myös olla hyvä keino työssä oppimiselle. Niillä on kuitenkin laaja rooli organisaatioissa esimerkiksi tavoitteiden asetannassa sekä osaamisen ja työsuorituksen arvioin-

nissa. Kun kehityskeskustelut hoidetaan hyvin, niillä voidaan ohjata henkilöstön oppimista ja uudistumista. Itseopiskelun keinoiksi voidaan laskea esimerkiksi verkko-opiskelu, ammattikirjallisuuden ja -lehtien lukeminen sekä alan verkostoihin ja keskusteluun osallistuminen. Itseopiskelu voi olla myös osa muuta osaamisen kehittämistä, esimerkiksi pidempiä koulutusohjelmia. (Helsilä & Salojärvi 2009,162-163.)

Asiantuntijaorganisaatioissa puolestaan asiantuntijoiden osaaminen ja kokemus ovat erittäin tärkeitä osaamisresursseja, joidenka avulla organisaatiot voivat erottua kilpailijoista. Olisikin tärkeää hyödyntää organisaation jokaisen työntekijän osaamista tiimijäätelua laajemmin. Lisäksi monilla saattaa olla paljon uutta tietoa esimerkiksi jonkin kurssin ja koulutusohjelman jälkeen ja nämä tiedot tulisi saada jaettua ja ylipäänsä tehdä organisaatio tietoiseksi siitä, että tällaista osaamista on saatavilla organisaation sisällä. Asiantuntija voi toki jakaa omaa osaamistaan myös sisäisesti esimerkiksi organisaation sisäisten koulutusten kautta. Myös esitelmien pitämistä on pidetty hyvänä tiedon jakamisen keinona. Samoin työkierto on koettu hyvänä tapana jalkauttaa yhden työntekijän osaamista. Niillä on tapana edesauttaa henkilöstöä näkemään myös toiminnan kokonaisuutena. (Ojala 2018, 221.)

Samoin erilaiset vastuutehtävät ja työtehtävien uudistuminen ja laajeneminen katsotaan tärkeiksi kehittymisen menetelmiksi. Vastuutehtävät määritellään usein vaikkapa työntekijöiden oman kiinnostuksen pohjalta ja ne saattavat olla hyvinkin jokapäiväisiä asioita, mutta silti erittäin tärkeitä osa-alueita. Toisinaan eteen tulee kuitenkin tilanteita, joissa huomataan, ettei työntekijöillä olisi haluukkuutta omien työtehtäviensä laajentamiseen tai uusien asioiden oppimiseen. Tällöin kyse saattaa olla siitä, että koetaan, ettei työympäristö ole omiaan tukemaan oppimista tai kehittymistä, jolloin myöskään uuden oppimista ei koeta mielekkäänä tai koetaan, ettei siinä ole mitään järkeäkään. Joskus taas yksilön oma henkilökohtainen tilannekin voi olla sellainen, ettei uuden oppimisen paneutumiseen ole voimavaroja, koska vastuutehtävät tai laajeneva tehtäväkenttä niitä kuitenkin edellyttäisivät. (Hätönen 2011, 57.)

7.4 Osaamisen kehittämistoimenpiteiden arviointi

Kehittäistoimenpiteiden arviointi saattaa koitua usein liian huonosti hoidetuksi, sillä tuloksia saatetaan mitata ja arvioida harvoin. Ja silloinkin, kun arvioida tehdään, se jää liian helposti pinnalliseksi toimenpiteeksi ja siinä saatetaankin mitata ainoastaan koulutettavan tyytyväisyyttä. Arviointi itsessään koetaan usein liian vaikeaksi: ei ole ollenkaan helppoa eritellä juurikin kehittäistoimenpiteistä johtuvia vaikutuksia muista mahdollisista vaikutuksista taikka tehdä lähtötilanteesta analyysejä perinteisten ennen ja jälkeen-tyyppisten vertailujen alustaksi. Perusteellinen arviointityö vie myös yllättävän paljon aikaa ja vaivaa. (Viitala 2015, 204.)

Parhaimmillaan arviointi koostuu kehittämisprosessin kaikista vaiheista, eli se tehdään niin suunnittelusta, toteutuksesta kuin tuloksistakin. Lisäksi tuloksia kuuluisi arvioida useammasta eri näkökulmasta: miten yksilöiden tiedot ja asenteet ovat muuttuneet sekä miten muutokset ovat vaikuttaneet työkuultuuriin ja koko organisaatioon. (Viitala 2015, 205.)

Tällaiseen kokonaisvaltaiseen arviointiin on olemassa joitakin malleja ja viitekehyksiä. Yksi niistä on Brinkenhofin (1991) kehittämä kuuden eri arviointivaiheen malli, joka toimii sykleissä. Siinä siis arviointi tehdään systemaattisesti kaikista kehittämisprosessin vaiheista, joita on yhteensä kuusi: tarvekartoitus ja tavoiteasetanta, kehittämisohjelman suunnitteluprosessi ja suunnitelma, suunnitelman toteutus, saavutetut tulokset, oppimistulosten käytännön vaikutukset pidemmällä tähtäimeillä sekä tuotosten arviointi. (Viitala 2015, 205.)

Ensimmäinen arviointivaihe pohjautuu tarkastelemaan sitä prosessia, jossa kehittämistarpeet on määritelty eli arvioidaan tietojen keruun laajuutta ja syvällisyyttä, osallistumisen laajuutta sekä tietojen keruumenetelmiä. Toisessa vaiheessa puolestaan keskitytään suunnitteluprosessin läpi käymiseen ja tutkitaan sen tuotoksena syntynyt suunnitelma. Tällöin pyritään vastaamaan muun muassa seuraaviin tärkeisiin kysymyksiin: Ketkä olivat mukana suunnitteluvaiheessa? Minkälaisiin periaatteisiin suunnitelma perustuu? Mitä seikkoja suunnitelmassa on otettu huomioon? Millaiseksi suunnitelman rakenne muovautui ja millainen on ohjaavuus toteutusta silmällä pitäen?

Millaista uutta tietoa saatiin kerättyä suunnittelua tukemaan? Onko suunnitelma ylipäänsä sopiva ottaen huomioon organisaation nykytilanteen? (Viitala 2015, 205.)

Kolmas vaihe koostuu toteutuksen arvioinnista: Mitä on tapahtunut? Oliko ennakosuunnitelma käytössä? Millaista osallistuminen oli? Pysyttiinkö aikataulussa? Neljäs vaihe keskittyy tulosten arviointiin, joka on kiinteästi sidoksissa kolmanteen vaiheeseen. Millaisia aikaansaannokset ovat? Tulosten arvioinnin tulisi kohdistua välittömästi hankkeen jälkeen tai sen yhteydessä mitattaviin seikkoihin. Siinä täytyisi muun muassa selittää osallistujien asenteiden ja tietojen muutosta tai syntyneiden tuotosten laatua ja määrää. Viidennessä vaiheessa keskitytäänkin sitten jo seuraamaan toiminnan kehittymistä hankkeen loppumisen jälkeen verrattuna hankkeelle asetettuihin tavoitteisiin eli kyseessä on tulevaisuuteen tähtäävää arviointia. Tässä arvioinnin tarkoituksena olisikin samalla myös koostaa materiaalia käytäntöön ja soveltamisen tukemiseen. Kuudes ja viimeinen arvioinnin vaihe on sitten jo koko hankkeen tarpeellisuuden arviointi. Siinä verrataan käytettyjä panoksia ja saatuja hyötyjä koko organisaation tasolla. Tällöin kuuluisi arvioida myös tulosten saavuttamisen astetta ja luoda selvempää rakennetta tarvittavista tulevista jatkotoimenpiteistä. (Viitala 2015, 205-206.)

8 OSAAMISKARTOITUS KOHDEORGANISAATIOSSA

8.1 Tutkimuksen toteutus

Osaamiskartoituksesta tiedotettiin kohdeorganisaation henkilökuntaa sähköpostitse syksyn 2019 aikana, jolloin heitä pyydettiin samalla miettimään osaamisalueita heidän oman työnsä sekä koko organisaation tasolla nyt tällä hetkellä ja pohtimaan myös mahdollisia tulevaisuuden osaamistarpeita organisaation yhteisen osaamiskartan luomiseksi, jonka pohjalta osaamiskartoitus sitten suoritettaisiin. Työntekijöitä pyydettiin hyödyntämään pohdinnoissaan jo olemassa olevia ja yhteisesti läpikäytyjä henkilöstön yksilöllisiä tehtävänkuvia.

Kohdeorganisaation perustehtävät, joihin pohjautuu myös organisaation strategia, on määritelty joka vuosi uusittavassa ostopalvelusopimuksessa konsernin emon kanssa. Työntekijöitä pyydettiin myös erityisesti pohtimaan osaamisalueita ostopalvelusopimuksessa lueteltujen organisaation perustehtävien kannalta; Poistettu kohta. (Konsernin emon ostopalvelusopimus 2020 16.12.2019, kohta 2.) Osa työntekijöistä lähetti pohdintansa sähköpostitse, toisten kanssa käytiin vapaamuotoinen tiedonkeruuhaastattelu, jonka aikana kirjattiin ylös kaikki oleelliset esille tulleet asiat ranskalaisilla viivoilla.

Osaamisen kartoitus tehtiin kyselylomakkeella (LIITE 1), johon suurin osa kysymyksistä saatiin henkilöstön itse määrittelemien osaamisalueiden ja kompetenssien pohjalta. Kyselylomakkeelle määritellyt kompetenssit käytiin läpi vielä yrityksen toimitusjohtajan kanssa, jolloin varmistuttiin myös listattujen kompetenssien yhteydestä organisaation tavoitteisiin ja strategiaan (Kohdeorganisaation toimitusjohtaja henkilökohtainen tiedonanto 9.12.2019).

Kartoituskyselyn mittariston määritteli organisaation toimitusjohtaja. Mittaristo koostui seuraavista määritelmistä:

- 0 = kyseinen osaaminen ei kuulu työtehtäviini
- 1 = osaaminen on puutteellista, mutta välttämätöntä
- 2 = osaaminen on perusosaamista
- 3 = osaaminen on hyvää tai erinomaista.

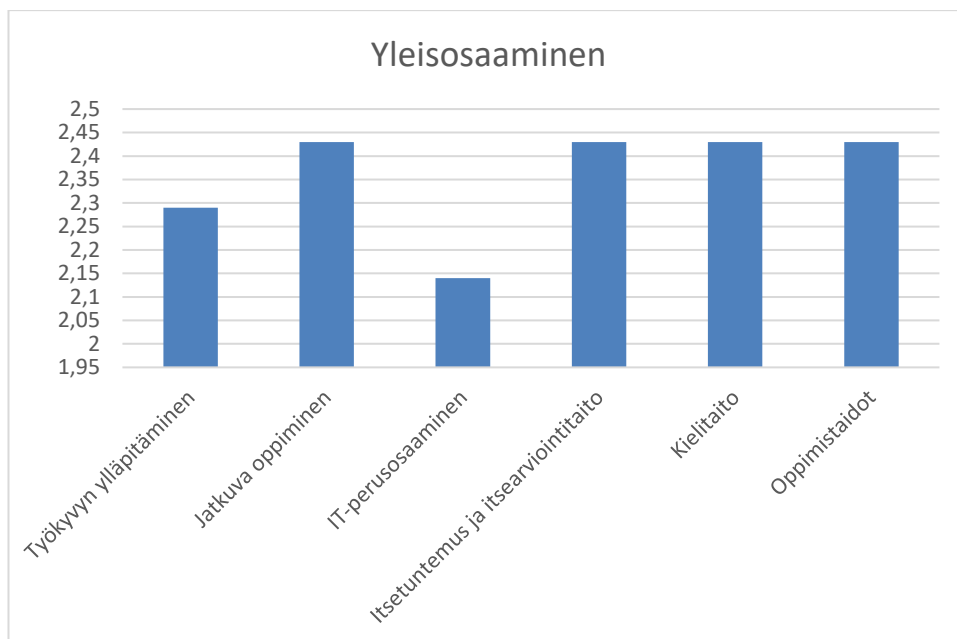
Lisäksi lomakkeella pystyi erikseen ilmoittamaan sen, jos erityisesti haluaa kehittää osaamistaan jossain tietyssä osaamisalueessa tai vastaavasti sitten taas sen, jos osaamista ei ole eikä sitä tule tarvitsemaankaan omassa työtehtävässään.

Toimitusjohtaja testasi kyselylomaketta ensin itse ennen kuin se annettiin henkilöstölle täytettäväksi. Osaamisen kartoituslomake annettiin henkilöstölle täytettäväksi joulukuussa 2019. Vastausaikaa annettiin yksi kokonainen viikko. Lomakkeiden palautusprosentti oli 100 %. Jokainen palautti lomakkeen myös omalla nimellään täytettynä, jotta tarvittaessa toimitusjohtaja pystyy keskustelemaan osaamiskartoituksesta työntekijöiden kanssa henkilökohtaisesti yksilötasolla esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja luomaan yksilöllisiä osaamisprofieileja.

Jokaisesta lausumasta laskettiin keskiarvo. Keskiarvoissa ei otettu huomioon ns. 0-vastaajia eli niitä, jotka kokivat, ettei kyseinen osaaminen kuulu vastaajan työtehtäviin. Keskiarvot syötettiin tallennuspohjaan, joista muotoutui vastaajien keskimääräinen kuvaus osaamisestaan eli organisaation osaamisprofiili (LIITE 2). Osaamisalueille ei osaamiskartassa määritelty etukäteen tarkoituksellisesti tavoitetasoja, sillä osaamiskartoitus oli ensimmäinen laatuaan kyseisessä organisaatiossa ja tässä vaiheessa haluttiin lähinnä vain nopeassa ajassa selvittää työntekijöiden osaamisen lähtötaso kyseisillä osaamisalueilla ilman ennakkokäsityksiä osaamistavoitteista saati niiden luomia mahdollisia paineita vastaamisvaiheessa, koska koettiin jo pelkän itsearviointin olevan tarpeeksi haastavaa.

8.2 Tulokset

Osaamiskartoituskysely jaettiin lomakkeella viiteen erilliseen kokonaisuuteen: yleisosaaminen, yhteisöosaaminen, vuorovaikutusosaaminen, oma ammattiosaaminen sekä järjestelmäosaaminen. Yleis-, yhteisö- sekä vuorovaikutusosaamisten keskiarvo oli kaikkien väittämien kohdalla yli 2,00, joten näillä osa-alueilla voidaan sanoa kompetenssin olevan vähintään perusosaamista kaikilla työntekijöillä. Lisäksi jokainen vastaaja koki kyseisten osaamisalueiden kuuluvan omiin työtehtäviinsä ja moni halusi myös kehittää omaa osaamistaan.



Kuvio 3. Kohdeorganisaation yleisosaaminen osaamiskartoituksen perusteella.

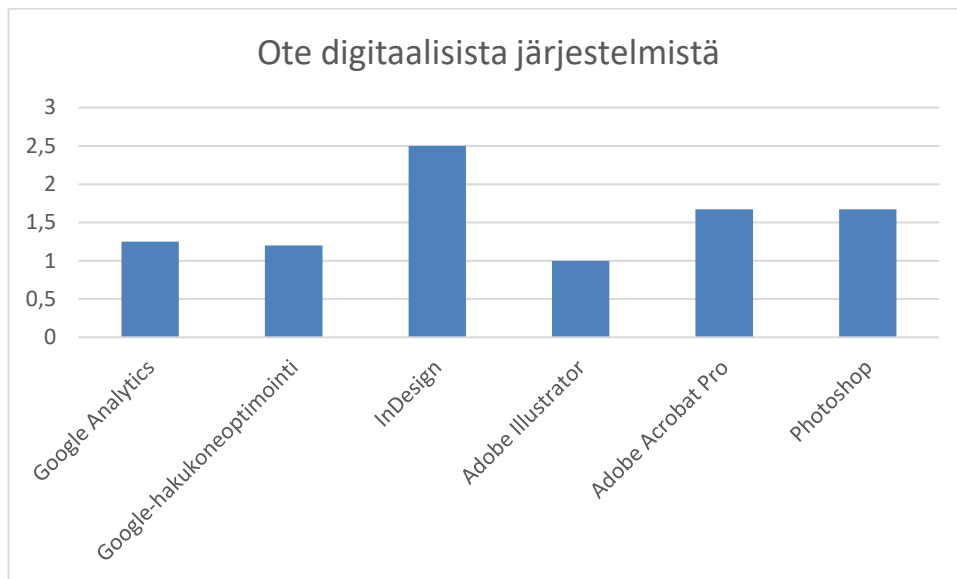
Oman ammattiosaamisen kohdalla hajontaa keskiarvoissa alkoi olla jo enemmän, jollain osa-alueilla osaaminen oli jopa puutteellista. Samoin koettiin myös järjestelmäosaamisen kohdalla, mutta molemmissa oltiin ilmaistu myös jonkin verran halua oman osaamisensa kehittämiseen.

9 OSAAMISPROFIILIN TULKINTA KOHDEORGANISAATIOSSA

9.1 Osaamistarpeet

Osaamisen ennakointifoorumi OEF arvioi, että tulevaisuuden tärkeimpiä osaamisalueita ovat asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen sekä kestävä kehityksen tuntemus. Lisäksi työelämässä tarvitaan tulevaisuudessa paljon digitalisaatioon, tiedon arviointiin ja ongelmanratkaisuun liittyvää osaamista. (Motiva Oy:n www-sivut 2020.) Raportista käy hyvin ilmi se, että yleisellä tasolla etenkin pitkän aikavälin osaamistarpeiden ennakoinnissa työelämässä korostuvat asiakaslähtöinen palveluiden kehittämisosaaminen sekä digitaalisten ratkaisujen ja alustojen hyödyntämisosaamiset, innovaatio-osaaminen sekä henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen. (Osaamisen ennakointifoorumi 2019.)

Kohdeorganisaation osaamiskartoituskyselyn tulosten perusteella eniten osaamistarpeita löytyi oman ammattiosaamisen sekä järjestelmäosaamisen kehittämisessä. Tämän voidaan katsoa olevan aika hyvin linjassa yleisten työelämäosaamisten tutkimusten kanssa. Osaamisvajetta löytyi esimerkiksi laajalti digitaalisten alustojen käytössä.



Kuvio 4. Osaamisvajeen kuvaus digitaalisten järjestelmien käytössä.

9.2 Osaamisen kehittäminen ja vahvistaminen

Hätönen (2011, 18) toteaa, että jotta organisaation osaamisesta voidaan keskustella yhteisesti ja konkreettisesti, tarvitaan yhteinen työväline ja se on osaamiskartta. Osaamiskarttaan täytyy kuvata erityisesti ne osaamisalueet, joita organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa ja lisäksi olisi hyvä olla vielä osaamisen tasokuvaukset auttamassa osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä. Osaamiskartoituksen suorittamisen jälkeen alkaa mahdollisesti kehittämissuunnitelman teko, joka sitten voidaan tehdä joko koko organisaation kuin myös yksilötasollakin. Osaamiskartoituksesta saattaa käydä ilmi, ettei kaikki työntekijät ole oikeilla tasoilla uusien työtehtäviensä vaatimien osaamisalojen kanssa, joten kohdeorganisaatiossa se saattaisi tarkoittaa pikaista toimenpiteisiin ryhtymistä, esimerkiksi perehdytystä uusiin työtehtäviin. Hätönen (2011,

72) luetteleekin, että perehdyttämisen luonne ja tavoitteet määrittyvät työntekijän taustasta, hänen aiemmasta osaamisestaan sekä työn luonteesta ja työympäristöstä käsin. Perehdyttämistä kuvataan vuorovaikutteiseksi prosessiksi, jossa perehdytettävä itse on myös aktiivinen toimija. Ollakseen laadukasta perehdyttäminen vaatii valmistautumista perehdyttäjältä, esimieheltä ja koko työyhteisöltä.

Tutustumiskäynnit esimerkiksi Tampereelle ja Turkuun samankaltaisiin julkishallinnollisiin organisaatioihin olisivat mahdollisesti tulevaisuudessa myös paikallaan, jotta kohdeorganisaation henkilöstö voisi ikään kuin peilata omaa työtään sekä organisaatiota tutustumiskohteena oleviin organisaatioihin. Tämä olisi myös virikkeellistä toimintaa sekä samalla myös hyödyllistä reflektointia samankaltaisten organisaatioiden toimintojen välillä ja itsensä johtamisen kehittämistä. Hätönen (2011, 82) onkin listannut tutustumiskäyntien eduiksi muun muassa uusien asioiden oivaltamisen, kun tutustutaan yhdessä omiin ja toisten käytäntöihin, innostumisen omien toimintatapojen pohtimiseen sekä verkostoitumisen.

Osaamiskartan suurimpana hyötynä kohdeorganisaatiossa varmastikin pidetään kuitenkin koulutustarpeiden luetteloimista. Tiettyjä kehittämiskohteina olevia osa-alueita voitaisiin varmasti kehittää räätälöityinä organisaatiokohtaisina koulutuksina. Näitä voisivat olla ainakin asiakaspalvelun laadun parantamiseen tähtäävät koulutukset. Lisäksi yksilötasolla olisi suositeltavaa lähteä kouluttamaan henkilökuntaa heidän omiin työtehtäviinsä painottuvilla osa-alueilla. Näihin voidaan luetella kuuluvan muun muassa sosiaalisen median koulutukset, erilaiset Google-koulutukset, verkkojulkaisukoulutukset sekä muut erinäiset tietoteknillistä tietoutta lisäävät koulutukset.

Osa työntekijöistä lähestyvät jo eläkeikänsä lähivuosien aikana. Lähitulevaisuudessa olisi hyvä aloittaa myös eräänlainen mentorointi sekä niin sanotun hiljaisen tiedon määrätietoinen jakaminen. Osittainen työkiertokin saattaisi olla oiva keino edesauttaa tiedon ja taitojen siirtoa tai ainakin sen avulla olisi hyvä jossain vaiheessa saada uusia ideoita erilaisten työtehtävien tekemiselle. Toimivan johdon on joka tapauksessa syytä pohtia jo hyvissä ajoin, että rekrytoidaanko eläköityvien työntekijöiden tilalle uusia vai aiotaanko työtehtäviä organisoida uudelleen jäljelle jäävän henkilöstön kesken.

10 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

10.1 Tulosten ja tuotosten hyödynnettävyys

Niin pelkästään osaamiskartoituksesta kuin organisaation yhteisestä osaamisprofiilista tulee olemaan suuri hyöty kohdeorganisaation kehittymisen kannalta tulevaisuudessa. Tuotoksilla, saati tuloksilla tuskin tulee kuitenkaan olemaan laajempaa merkitystä tai hyödynnettävyyttä toimialalla tai yleensäkin työelämässä, sillä tuotokset kohdentuvat niin vahvasti juuri yhdelle tietylle organisaatiolle.

Grönfors (2010, 47-48) kiteyttää hyvin sen, että yrityksen johdon, ylintä johtoa myöten, on oltava kiinnostunut osaamisesta ja sen kehittamisestä. Organisaatiossa olisikin hyvä olla käsitys siitä, minkälaista osaamista siellä tarvitaan sekä lyhyellä että pitemmällä ajanjaksolla, minkälaista osaamista on tällä hetkellä ja mitkä ovat kenenkin tärkeimmät osaamisalueet. Kun on olemassa suunnitelma, jossa listataan seikkoja osaamisen ja uran kehittämiseen, se auttaa henkilöstöä jaksamaan paremmin arkisessakin aherruksessa. Kun on olemassa edes jonkintasoinen henkilöstön kehittämissuunnitelma, joka pidetään ajan tasalla sekä muistetaan huomioida ja palkita hyvistä suunnitelmista, niin päästään jo pitkälle. Organisaation johdon täytyisikin varata kylliksi aikaa ja muita tarvittavia resursseja organisaation tärkeimmän voimavaran eli henkilöstön taitojen, kykyjen ja osaamisen ylläpitämiseen, kehittämiseen ja hyödyntämiseen. Kehittämisen kulttuuri olisi hyvä olla olemassa jokaisessa organisaatioissa, sillä se hyödyttää organisaatiota muutoinkin esimerkiksi lisäämällä energiaa ja pitämään organisaation oikeassa suunnassa tavoitteiden ja päämäärien suhteen. Toimivan johdon vastuulla on huolehtia, että organisaation toiminnan ja kehittämisen välillä on aina olemassa yhteys – jos tämä yhteys näet katoaa, kehittämisen merkityskin menetetään.

10.2 Henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäminen yksilötasolla

Tämä opinnäytetyö perustuu henkilöstön kehittämiseen organisaatiotasolla, mutta työn pohjalta on täydet edellytykset jatkaa sitä myös yksilötasolle. Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 136) painottavatkin, että osaamisen kehittämisessä on korostettava sekä yksilöllisyyttä että tehtävän tavoitetta. Yksilöllisyyden etuna on se, että se korostaa

yksilön omaa urakehitystä ja toimii innostavana tekijänä muutenkin. Kun omaan toimenkuvaan liittyvää osaamista kehitetään, yksilöä on jatkuvasti muistettava rohkaista ja hänelle on myös asetettava tavoitteita.

Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 136) tiedostavat, että osa yksilöistä voi olla hyvin valveutuneita ja taitajia oppijoita, jotka kehittävät itseään työssään koko ajan. Tällaisten yksilöiden kohdalla täytyy huolehtia siitä, että yksilön oma kehittyminen ja osaamisen kehittäminen ovat samassa suunnassa organisaation kehittymisen kannalta. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa on hyvä vahvistaa tämä yhteinen suunta ja sopia oppimiseen käytettävistä resursseista. Kun on kyseessä taitavat kehittyjät, yleensä osataankin hyödyntää kaikki työhön liittyvät oppimismahdollisuudet parhaimmalla mahdollisella tavalla. Lisäksi nämä samat kehittyjät myös usein ehdottavat itse esimiehelleen itselleen sopivia ulkopuolisia koulutuksia ja valmennuksia. Lopulta kuitenkin näiltäkin alaisilta on muistettava kysyä, että millaista tukea tai apua he esimiehlään kokevat tarvitsevansa sekä myös seurata sitä, miten yhteisissä keskusteluissa sovittuja kehittämisisideoita ja -linjoja noudatetaan.

Samalla myös Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 138) toteavat kuitenkin, että työpajoilla on vielä silti niitäkin henkilöitä, jotka eivät ole oivaltaneet kehittymisen ja oppimisen kuuluvan jokaiseen työhön ja tehtävään. Tällaiset yksilöt eivät haluakaan ottaa vastuuta omasta oppimisestaan, vaan siirtävät vastuun mielellään esimiehelle tai jonnekin ihan muualle. Olisikin tärkeää herätellä tällaisia yksilöitä, jotta hekin kiinnostuisivat omasta kehittymisestään ja oppimisestaan. Herättely saattaa muodostua työllääksi, mutta ei saisi lannistua heti ensimmäisellä kerralla, vaan tämä voi vaatia esimiehlästä myös sitkeämpää työtä. Tähän prosessiin voi auttaa kahdenkeskiset valmentavat keskustelut, joissa käydään läpi tavoitteita, seurataan toimintaa ja sparrataan.

Kohdeorganisaation kaltaisessa organisaatiossa, jossa työntekijöiden ikärakenne on vinoutunut pyramidin yläpäähän, korostuu myös eri-ikäisten työntekijöiden eri tyyllinen yksilöllinen johtaminen eli niin sanottu ikäjohtaminen, johon lukeutuu myös muun muassa osaamisen riittävyyden varmistaminen kaikenlaisissa tilanteissa. Kiviranta (2010, 142) toteaaakin, että eri-ikäisten osaamisen johtamisessa korostuu systemaattinen ja tietoinen työskentely organisaation tavoitteiden ja tulevaisuuden suuntaisesti. Täytyy pitää mielessä se, että liiketoiminnan tavoitteet ovat samalla myös osaamisen

kehittämisen tavoitteita eikä resursseja ja osaamista saa pitää ylimääräisenä eikä varsinkaan käyttämättömänä. Näin ollen kohdeorganisaatiossakin täytyisi muistaa myös se, että kokenut, yli 30 vuottakin eri tehtävissä toiminut työntekijä ei välttämättä eläköitymisen jälkeen ole aivan hetkessä korvattavissa vähemmän kokeneella.

Sumkin ja Tuomi (2012, 97-98) muistuttavat silti, että toisaalta uudet sukupolvet tuovat kuitenkin myös uutta dynamiikkaa työyhteisöihin. Kun henkilöstö vaihtuu, syntyy uusia työrooleja, jotka luovat uusia mahdollisuuksia ja asettavat myös sitä kautta haasteita johtamiselle. Johtajuuden onkin oltava aktiivista, jotta saadaan luotua perusta uudelle työn ja osaamisen jatkuvalla kehittämiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle. Kun työn johtaminen ja osaaminen on hyvällä tasolla, strategiaa on myös helpompi maastouttaa sekä yksilöille että tiimeillekin.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Alasuutari, P., Koskinen, I. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L. 2009. Yksilöllisyys sallittu – Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Furu, P. 2013. Jazzia johtamiseen: Anna osaajien loistaa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen: Avain tuottavuuteen. Helsinki: Kauppamari.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. painos. 22. painos. Helsinki: Tammi.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen: II. Helsinki: Educa-instituutti.

Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2016. Johda suoritusta. 2.painos. Helsinki: Talentum Pro.

Kanerva, M. & Tanska, J. 2015. Työ ja henki: Avaimia henkiseen ja hengelliseen työhyvinvointiin. Helsinki: Kirjapaja.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Kauppamari.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finva Finanssi- ja vakuutus kustannus.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kohdeorganisaation toimitusjohtaja. 2018. Pori. Henkilökohtainen tiedonanto 7.5.2018.

Kohdeorganisaation toimitusjohtaja. 2019. Pori. Henkilökohtainen tiedonanto 9.12.2019.

Kohtamäki, M. & Uusitalo, K. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan – Pauli Juuti & Anu Puusa (toim.). Helsinki: JTO.

- Koivula, M. 2011. Johtamisen näkökulmat – Mervi Lepistö, Seija Telaranta, Tiina Wickman-Viitala (toim.). Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö: Prosessoivan johtamisen opas. Vantaa: Innotiimi Oy.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014a. Kirjan luku 5, teoksessa: Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Viitattu 29.2.2020. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:2>
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lankinen, S., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud. painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Motiva Oy:n www-sivut. Viitattu 29.2.2020. <https://www.motiva.fi>
- Nenonen, S. & Tanskanen, I. 2009. Muutos, verkot ja verkostot – Oppivan työyhteisön solmukohdissa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Nurminen, R. 2007. Osaaminen hallintaan – ammattitaidon valmentaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Osaamisen ennakointifoorumi. 2019. Osaaminen 2035-raportti. Viitattu 29.2.2020. <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/osaaminen-2035>
- Ostopalvelusopimus konsernin emon kanssa 2020 16.12.2019.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.
- Pesonen, H. 2007. Laatu!: Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Puusa, A. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan – Pauli Juuti & Anu Puusa (toim.). Helsinki: JTO.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan – Pauli Juuti & Anu Puusa (toim.). Helsinki: JTO.

- Rantala, T. 2011. Johtamisen näkökulmat – Mervi Lepistö, Seija Telaranta, Tiina Wickman-Viitala (toim.). Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Runola, J. & Åhman, H. 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sumkin, T. & Tuomi, L. 2011. Strategia arjessa: Oivalluksia organisaation uudistajille. 1.-2. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Työelämän koulutusneuvojat-hanke. 2014. Osaamisen kehittäminen työpaikalla-käsikirja. Helsinki: Työväen sivistysliitto.
- Varkila, K. 2011. Johtamisen näkökulmat – Mervi Lepistö, Seija Telaranta, Tiina Wickman-Viitala (toim.). Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.

Osaamiskartoituskysely

Nimi:

Pvm:

Kyselyn tarkoituksena on selvittää eri osaamisalueiden osaamista yrityksessä. Osaamiskartoituskyselystä saatavan tiedon avulla voidaan kartoittaa yksittäisten työntekijöiden osaamista ja siten se toimii keskeisenä kehittämisvälineenä sekä yksilö- että myös koko organisaation tasolla.

Arvioi osaamistasi eri osa-alueilla omia työtehtäviäsi ajatellen, peilaa tarvittaessa myös tulevaisuuden osaamistarpeisiisi.

Arvioi osaamisesi ympäröimällä mielestäsi omaa osaamistasi kuvaava taso taulukkoon.

Määritelmät:

0 = kyseinen osaaminen ei kuulu työtehtäviini

1 = osaaminen on puutteellista, mutta välttämätöntä

2 = osaaminen on perusosaamista

3 = osaaminen on hyvää tai erinomaista

Määrittele tarvittaessa/halutessasi myös seuraavat:

+ = haluan kehittää osaamistani

- = osaamista ei ole, enkä tule tarvitsemaan sitä työtehtävissäni

Yleisosaaminen

Yleisosaamisella tarkoitetaan sellaista osaamista, jota tänä päivänä lähes jokaiselta työntekijältä edellytetään jonkin verran eli kaikille yhteisiä työelämätaitoja.

Työkyvyn ylläpitäminen					+/-
0	1	2	3		<input type="radio"/>
Jatkuva oppiminen					+/-
0	1	2	3		<input type="radio"/>
IT-perusosaaminen					+/-
0	1	2	3		<input type="radio"/>
Itsetuntemus ja itsearviointitaito					+/-
0	1	2	3		<input type="radio"/>
Kielitaito					+/-
0	1	2	3		<input type="radio"/>

Oppimistaidot +/-
0 1 2 3

Yhteisöosaaminen

Yhteisöosaamisella tarkoitetaan verkostoissa toimimista ja erilaisia suunnittelun taitoja sekä tutkivaa, informoivaa ja kehittävää työtettä.

Verkosto-osaaminen +/-
0 1 2 3

Työelämäyhteistyön osaaminen +/-
0 1 2 3

Tiimityöosaaminen +/-
0 1 2 3

Arvo-osaaminen +/-
0 1 2 3

Strategiaosaaminen +/-
0 1 2 3

Strategisen ajattelun kehittäminen +/-
0 1 2 3

Suunnitelmallisuus +/-
0 1 2 3

Organisointiosaaminen +/-
0 1 2 3

Sisäinen tiedottaminen +/-
0 1 2 3

Vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutusosaaminen on taitoja toimia vuorovaikutustilanteissa tavalla, jota voidaan pitää osapuolten mielestä tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena.

Sosiaaliset taidot +/-
0 1 2 3

Esiintymistaito/suullinen ulosanti +/-
0 1 2 3

Neuvottelutaito +/-
0 1 2 3

Markkinointitaito				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Myyntitaito				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Kirjalliset taidot				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Kokoustaidot				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>

Oma ammattiosaaminen

Omalla ammattiosaamisella tarkoitetaan niitä työssä ja/tai koulutuksen myötä kertyneitä tietoja ja taitoja, joita omien työtehtävien menestyksekkääseen hoitamiseen tarvitaan.

Asiakaspalvelu				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Järjestyksenvalvonta				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Ostoreskontra				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Matkapakettilainsäädäntö				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
GDPR-tietosuoja				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Matkailupalveluiden tuotteistaminen				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Matkailutuotteiden hinnoittelu				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Tilastointi				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Matkailualan tuntemus valtakunnantasolla				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Taloudelliset laskelmat ja budjetointi				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>

Kirjanpito-tietämys				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Projektinhallinta				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Coaching omien työtehtävien osalta				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Tulevaisuuden ennakointi toimialalla				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Tulevaisuuden visiointi toimialalla				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Hallitustyöskentely				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Verkostoituminen				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Hankeosaaminen				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Kansainvälisyysosaaminen toimialalla				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Valokuvauksen perusosaaminen				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Videokuvauksen perusosaaminen				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Kuvankäsittelytaidot				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Painettavien materiaalien taitto-osaaminen				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>

Järjestelmäosaaminen

Järjestelmäosaamisella tarkoitetaan organisaatiossa käytössä olevien erilaisten sähköisten ohjelmistojen käyttötaitoja.

Winres-kassa				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Winres-laskutus				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Winres-yksityismajoitus				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Intres-yksityismajoitus				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Ticketmaster-lipunmyynti				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Ticketmaster-agenttuuri				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Timmi-tilavaraukset				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Johku-verkkokauppa				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Lyyti-ilmoittautumisjärjestelmä				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Google Analytics-verkkoanalytiikka				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Google-hakukoneoptimointi				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Microsoft Word				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Microsoft PowerPoint				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Microsoft Excel				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Microsoft Teams				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>

InDesign				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Adobe Illustrator				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Adobe Acrobat Pro				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Photoshop				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Facebook				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Instagram				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Youtube				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Wordpress-blogi				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
First View-näytöt				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Drupal-verkkosivu				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
WordPress-verkkosivu				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
M2				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
HRM-pilvi				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>
Netvisor				+/-
0	1	2	3	<input type="radio"/>

Loppuun voit tarvittaessa lisätä osaamisalueita, jotka mielestäsi jäivät puuttumaan kyselylomakkeelta.

Organisaation osaamisprofiili

Vastaajat: 7 kpl

Kyselyn suorittamisajankohta: 12/2019

Määritelmät:

0 = kyseinen osaaminen ei kuulu työtehtäviini

1 = osaaminen on puutteellista, mutta välttämätöntä

2 = osaaminen on perusosaamista

3 = osaaminen on hyvää tai erinomaista

Lisämäärittelyt:

+ = haluan kehittää osaamistani

- = osaamista ei ole, enkä tule tarvitsemaankaan sitä työtehtävissäni

Yleisosaaminen

Yleisosaamisella tarkoitetaan sellaista osaamista, jota tänä päivänä lähes jokaiselta työntekijältä edellytetään jonkin verran eli kaikille yhteisiä työelämätaitoja.

Työkyvyn ylläpitäminen

keskiarvo 2,29 0 0 kpl, + 5 kpl, - 0 kpl

Jatkuva oppiminen

keskiarvo 2,43 0 0 kpl, + 6 kpl, - 0 kpl

IT-perusosaaminen

keskiarvo 2,14 0 0 kpl, + 5 kpl, - 0 kpl

Itsetuntemus ja itsearviointitaito

keskiarvo 2,43 0 0 kpl, + 4 kpl, - 0 kpl

Kielitaito

keskiarvo 2,43 0 0 kpl, + 5 kpl, - 0 kpl

Oppimistaidot

keskiarvo 2,43 0 0 kpl, + 2 kpl, - 0 kpl

Yhteisöosaaminen

Yhteisöosaamisella tarkoitetaan verkostoissa toimimista ja erilaisia suunnittelun taitoja sekä tutkivaa, informoivaa ja kehittävää työtettä.

Verkosto-osaaminen

keskiarvo 2,14 0 0 kpl, + 3 kpl, - 0 kpl

Työelämäyhteistyön osaaminen

keskiarvo 2,43 0 0 kpl, + 3 kpl, - 0 kpl

Tiimityöosaaminen

keskiarvo 2,57 0 0 kpl, + 3 kpl, - 0 kpl

Arvo-osaaminen

keskiarvo 2,14 0 0 kpl, + 3 kpl, - 0 kpl

Strategiaosaaminen

keskiarvo 2,43 0 0 kpl, + 4 kpl, - 0 kpl

Strategisen ajattelun kehittäminen

keskiarvo 2,14 0 0 kpl, + 5 kpl, - 0 kpl

Suunnitelmallisuus

keskiarvo 2,57 0 0 kpl, + 4 kpl, - 0 kpl

Organisointiosaaminen

keskiarvo 2,71 0 0 kpl, + 4 kpl, - 0 kpl

Sisäinen tiedottaminen

keskiarvo 2,29 0 0 kpl, + 4 kpl, - 0 kpl

Vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutusosaaminen on taitoja toimia vuorovaikutustilanteissa tavalla, jota voidaan pitää osapuolten mielestä tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena.

Sosiaaliset taidot

keskiarvo 2,71 0 0 kpl, + 4 kpl, - 0 kpl

Esiintymistaito/suullinen ulosanti

keskiarvo 2,29 0 0 kpl, + 5 kpl, - 0 kpl

Neuvottelutaito

keskiarvo 2,14 0 0 kpl, + 3 kpl, - 0 kpl

Markkinointitaito

keskiarvo 2,00 0 0 kpl, + 4 kpl, - 0 kpl

Myyntitaito

keskiarvo 2,00 0 0 kpl, + 2 kpl, - 0 kpl

Kirjalliset taidot

keskiarvo 2,43 0 0 kpl, + 2 kpl, - 0 kpl

Kokoustaidot

keskiarvo 2,43 0 0 kpl, + 2 kpl, - 0 kpl

Oma ammattiosaaminen

Omalla ammattiosaamisella tarkoitetaan niitä työssä ja/tai koulutuksen myötä kertyneitä tietoja ja taitoja, joita omien työtehtävien menestyksekkääseen hoitamiseen tarvitaan.

Asiakaspalvelu

keskiarvo 2,86 0 0 kpl, + 2 kpl, - 0 kpl

Järjestyksenvalvonta

keskiarvo 2,50 0 5 kpl, + 1 kpl, - 0 kpl

Ostoreskontra

keskiarvo 2,00 0 5 kpl, + 2 kpl, - 0 kpl

Matkapakettilainsäädäntö

keskiarvo 1,50 0 3 kpl, + 2 kpl, - 1 kpl

GDPR-tietosuoja

keskiarvo 1,29 0 0 kpl, + 3 kpl, - 0 kpl

Matkailupalveluiden tuotteistaminen

keskiarvo 2,29 0 0 kpl, + 3 kpl, - 0 kpl

Matkailutuotteiden hinnoittelu

keskiarvo 2,17 0 1 kpl, + 3 kpl, - 0 kpl

Tilastointi

keskiarvo 2,17 0 1 kpl, + 2 kpl, - 0 kpl

Matkailualan tuntemus valtakunnantasolla

keskiarvo 2,17 0 1 kpl, + 2 kpl, - 0 kpl

Taloudelliset laskelmat ja budjetointi

keskiarvo 1,50 0 3 kpl, + 2 kpl, - 1 kpl

Kirjanpitolietämy

keskiarvo 1,67 0 4 kpl, + 3 kpl, - 0 kpl

Projektinhallinta

keskiarvo 2,40 0 2 kpl, + 2 kpl, - 0 kpl

Coaching omien työtehtävien osalta

keskiarvo 2,50 0 1 kpl, + 2 kpl, - 0 kpl

Tulevaisuuden ennakointi toimialalla

keskiarvo 2,00 0 1 kpl, + 3 kpl, - 0 kpl

Tulevaisuuden visiointi toimialalla

keskiarvo 2,20 0 2 kpl, + 3 kpl, - 0 kpl

Hallitustyöskentely

keskiarvo 2,00 0 4 kpl, + 1 kpl, - 0 kpl

Verkostoituminen

keskiarvo 2,14 0 0 kpl, + 2 kpl, - 0 kpl

Hankeosaaminen

keskiarvo 1,50 0 3 kpl, + 1 kpl, - 0 kpl

Kansainvälisyysosaaminen toimialalla

keskiarvo 1,50 0 1 kpl, + 3 kpl, - 0 kpl

Valokuvauksen perusosaaminen

keskiarvo 2,00 0 4 kpl, + 1 kpl, - 1 kpl

Videokuvauksen perusosaaminen

keskiarvo 2,00 0 4 kpl, + 1 kpl, - 1 kpl

Kuvankäsittelytaidot

keskiarvo 2,00 0 4 kpl, + 1 kpl, - 1 kpl

Painettavien materiaalien taitto-osaaminen

keskiarvo 2,50 0 5 kpl, + 0 kpl, - 1 kpl

Järjestelmäosaaminen

Järjestelmäosaamisella tarkoitetaan organisaatiossa käytössä olevien erilaisten sähköisten ohjelmistojen käyttötaitoja.

Winres-kassa

keskiarvo 2,25 0 3 kpl, + 2 kpl, - 0 kpl

Winres-laskutus

keskiarvo 2,50 0 3 kpl, + 1 kpl, - 0 kpl

Winres-yksityismajoitus

keskiarvo 2,50 0 5 kpl, + 0 kpl, - 1 kpl

Intres-yksityismajoitus

keskiarvo 2,50 0 5 kpl, + 0 kpl, - 1 kpl

Ticketmaster-lipunmyynti

keskiarvo 2,50 0 3 kpl, + 1 kpl, - 0 kpl

Ticketmaster-agenttuuri

keskiarvo 2,50 0 5 kpl, + 1 kpl, - 0 kpl

Timmi-tilavaraukset

keskiarvo 2,20 0 2 kpl, + 1 kpl, - 0 kpl

Johku-verkkokauppa

keskiarvo 1,60 0 2 kpl, + 4 kpl, - 0 kpl

Lyyti-ilmoittautumisjärjestelmä

keskiarvo 1,75 0 3 kpl, + 0 kpl, - 1 kpl

Google Analytics-verkkoanalytiikka

keskiarvo 1,25 0 3 kpl, + 2 kpl, - 1 kpl

Google-hakukoneoptimointi

keskiarvo 1,20 0 2 kpl, + 2 kpl, - 1 kpl

Microsoft Word

keskiarvo 2,57 0 0 kpl, + 2 kpl, - 0 kpl

Microsoft PowerPoint

keskiarvo 2,29 0 0 kpl, + 2 kpl, - 0 kpl

Microsoft Excel

keskiarvo 2,00 0 0 kpl, + 2 kpl, - 0 kpl

Microsoft Teams

keskiarvo 1,86 0 0 kpl, + 3 kpl, - 0 kpl

InDesign		
keskiarvo	2,50	0 5 kpl, + 0 kpl, - 1 kpl
Adobe Illustrator		
keskiarvo	1,00	0 5 kpl, + 0 kpl, - 1 kpl
Adobe Acrobat Pro		
keskiarvo	1,67	0 4 kpl, + 1 kpl, - 1 kpl
Photoshop		
keskiarvo	1,67	0 4 kpl, + 2 kpl, - 1 kpl
Facebook		
keskiarvo	2,29	0 0 kpl, + 1 kpl, - 0 kpl
Instagram		
keskiarvo	2,00	0 1 kpl, + 1 kpl, - 0 kpl
Youtube		
keskiarvo	1,80	0 2 kpl, + 1 kpl, - 1 kpl
Wordpress-blogi		
keskiarvo	3,00	0 6 kpl, + 0 kpl, - 1 kpl
First View-näytöt		
keskiarvo	2,67	0 4 kpl, + 0 kpl, - 1 kpl
Drupal-verkkosivu		
keskiarvo	2,20	0 2 kpl, + 3 kpl, - 0 kpl
WordPress-verkkosivu		
keskiarvo	1,50	0 3 kpl, + 1 kpl, - 0 kpl
M2		
keskiarvo	1,71	0 0 kpl, + 1 kpl, - 0 kpl
HRM-pilvi		
keskiarvo	2,00	0 kpl, + 1 kpl, - 0 kpl
Netvisor		
keskiarvo	2,00	0 0 kpl, + 2 kpl, - 0 kpl