

# TUOTESPESIALISTIN OSAAMISKARTTA

- Osaamisen johtamisen apuvälineenä

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
YAMK  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Opinnäytetyö  
31.12.2015  
Satu Lindqvist

Lahden ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen YAMK

LINDQVIST, SATU TUOTESPESIALISTIN OSAAMISKARTTA  
- Osaamisen johtamisen apuvälineenä  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen opinnäytetyö, 70 sivua, 13 liitesivua

Syksy 2015

TIIVISTELMÄ

---

Tässä kehittämishankkeessa kartoitetaan kansainvälisen yrityksen Suomen organisaation johtajuuden nykytilaa ja sen kehittämiskohteita, sekä kuvataan osaamisen johtamisen osa-alueen kehittämistoimia Suomen organisaation kahdessa myyntitiimissä. Kehittämistyön ensimmäisenä tavoitteena on kartoittaa tuotespesialistien työssä vaadittavat osaamisalueet ja tarvittava tietopohja. Tämän kartoituksen pohjalta toisena tavoitteena on kehittää yhdenmukaiset kriteerit ja määritellä osaamistaso koko yrityksen Suomen organisaatioon.

Kehittämishankkeen tietoperusta koostuu kansainvälisistä ja kotimaisista kirjallisuuslähteistä, tutkimuksista, artikkeleista sekä www-sivustoista, jotka käsittelevät osaamista ja sen johtamista organisaatio- sekä yksilötasolla. Lisäksi tietoperustassa käsitellään näihin vaikuttavia tekijöitä, kuten motivaatio, voimaannuttaminen ja työntekijän oma vastuu osaamisen kehittämisestä.

Empiirisen tiedon hankinta perustui kyselytutkimukseen, jossa selvitettiin esimiestason toimintatapoja ja organisaation kehittymistä. Kyselytutkimus toteutettiin saman sisältöisenä koko Pohjoismaisessa organisaatiossa, mikä mahdollisti esimies-, työtiimi- sekä organisaatiotasaisen arvioinnin.

Kehittämistyön tuloksena syntynyt tuotespesialistin osaamiskartta on otettu käyttöön koko yrityksen pohjoismaisessa organisaatiossa osaamisen arvioinnin, kehittämisen ja johtamisen työkaluksi. Yhtenäisten mittareiden avulla voidaan varmistaa osaamisen tavoitetaso koko organisaatio tasolla. Luotu työkalu sopii niin yksilö-, työtiimi- ja organisaatio tasolle.

Asiasanat: johtajuus, osaamisen johtaminen, työhyvinvointi, osaaminen, osaamiskartoitus, voimaannuttaminen, motivaatio

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

LINDQVIST, SATU

Product Specialist KNOWLEDGE MAP  
- Management tool for knowledge

Master's Thesis, 70 pages, 13 pages of appendices

Autumn 2015

ABSTRACT

---

The purpose of the project is to identify the current state of leadership in an the international company's Finnish organization and its development areas, and to describe the development of knowledge management in two teams in the Finnish organization. The first objective is to identify the required expertise and the knowledge in a product specialist's daily work. The second objective is to develop standard criteria and to provide a harmonized level of knowledge and expertise through the company's Finnish organization.

The theoretical part consists of international and national books, studies, articles and internet sites that deal with knowledge and the management of organizational and individual level management. In addition factors affecting it, such as motivation, empowerment, and the responsibility of each person for one's own knowledge development.

The empirical data was collected from a survey, in which the aim was to identify the superior level of practices and the development in the organization. The survey was implemented with the same content in the entire Nordic organization. This enabled supervisor-, work team-, as well the organizational level assessment.

The Product Specialist Knowledge Map created as the result of the project is in use in the entire Nordic organization as a tool for job skills assessment, skills development, as well as an indicator of development. This common indicator is to ensures that the target level of competence is at the right level in the entire organization. The developed tool is ideal for the individual, work team and organizational level.

Key words: leadership, knowledge management, employee well-being, knowledge, skills mapping, motivation

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja kohdeorganisaatio	2
1.2	Kehittämistyön rakenne	4
1.3	Kehittämishankkeen tavoitteet ja tarkoitus	5
2	KEHITTÄMISTYÖN TIETOPERUSTA	6
2.1	Keskeiset käsitteet	6
2.2	Osaamisen johtaminen	9
2.3	Osaaminen	10
2.4	Johtaminen ja osaamisen johtaminen	13
2.5	Motivaation ja voimaantumisen johtaminen	16
2.6	Työntekijän vastuu osaamisessa	20
2.7	Osaamiskartoitus	22
2.8	Yhteenveto kehittämishankkeen tietoperustasta	24
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS JA ETENEMINEN	29
3.1	Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät	29
3.2	Tutkimuskysymykset ja työn rajaukset	32
3.3	Kehittämishankkeen eteneminen	33
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	35
4.1	Johtajuuden nykytila	35
4.2	Kehityskohteiden valinta	36
4.3	Osaamisen mittari ja toimintamalli	38
4.4	Osaamiskartoituksen toteuttaminen ryhmätyönä	40
4.5	Osaamiskartan ensimmäinen versio	42
4.6	Osaamiskartan kehittyminen	43
4.7	Osaamiskartta Pohjoismaisen organisaation työkaluksi	44
5	YHTEENVETO JA KEHITTÄMISTYÖN ARVIONTI	45
5.1	Kehittämistyön arviointi	45
5.2	Käytettävyys ja ajanmukaisuus	48
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Tiedon tuottamiseen, käsittelyyn ja välittämiseen liittyvät työtehtävät ovat nousseet hallitsevaan asemaan tämän päivän liiketaloudessa. Kirjallisuudessa käytetään erilaisia käsitteitä kuten, tietointensiivinen työ, tietotyö tai informaationaalinen työ. Blom, Melin ja Pyöriä (2001) toteaa, että tunnusomaista tietotyölle on tiedon luominen, vastaanottaminen ja käsittely, ja yksittäisen työntekijän ja organisaation kannalta on osaamisella ja jatkuvalla oppimisella suuri merkitys. Tärkeintä ei ole itse tieto ja osaaminen, vaan ongelmanratkaisukyky sekä kyky itsenäiseen työskentelyyn ja kykyyn käyttää aktiivisesti sosiaalisia verkostoja.

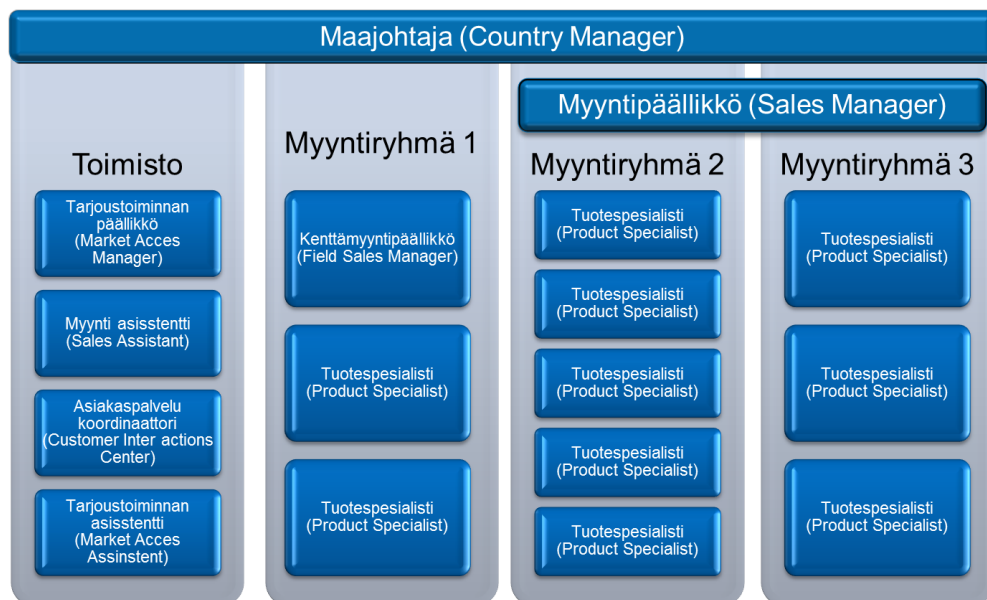
Myös Järvisen (2000) mukaan tämän päivän muuttuva toimintaympäristö asettaa inhimillisestä näkökulmasta katsottuna toiminnan johtamiselle ja työntekijöille vaativia vaatimuksia ominaisuuksista ja omasta osaamisesta. Työelämän perusedellytyksiksi on nousemassa yksilön nopean reagointikyvyn ja uudistumishalun ohella joustavuus, psyykinen ja fyysinen kestävyys sekä jatkuva uuden opiskelu. Väärälän mukaan (1995, 101) oppimisesta ja osaamisesta seuraava käyttäytyminen tarkoittaa samaa, kuin tuottavuutta synnyttävä käyttäytyminen. Osaaminen ja oppiminen eivät ole pois tuotantotyöstä, vaan oppiminen on tuottavan toiminnan ydin. Nämä perusedellytykset eivät Järvisen (2000) mukaan johda tuloksiin ilman motivoitunutta johtajistoa, joka osaa ja haluaa kehittää oikealla tavalla työyhteisöään oikeaan suuntaan. Hän toteaa, että työyhteisön ja henkilöstön osaamisessa ja oppimisen kehittämisessä ei ole kysymys merkityksettömästä pehmeiden arvojen kehittämisestä, vaan liike-elämän ja yksilön kannalta merkittävistä asioista.

Tämä kehittämistyö on käynnistynyt kohdeyrityksen halusta ja tarpeesta kartoittaa johtamisen nykytasoa, jonka perusteella tapahtunut kehittämistyö on kohdistunut osaamisen johtamiseen. Kehittämishankkeen tavoitteena on kehittää mittari, jolla tuotespecialistin osaamista ja tarvittavan tiedon nykytasoa voidaan mitata ja kehittää. Kehittämishankkeen pohjana toimi kyselytutkimus, jonka tuloksista syntyi kehittämishankkeen tavoitteet. Kehittämisprosessin vaiheet on kuvattu osiossa 3.3 kehityshankkeen eteneminen.

Kehittämistyössä käytettävä käsite työryhmä tarkoittaa koko kehitystyön ajan myyntiryhmästä 2 ja myyntiryhmästä 3 muodostunutta kehitystyön työryhmää, sekä heidän esimiestään. Kehittämishanke, kehittäminen ja raportti viittaavat tähän kirjalliseen tuotokseen. Kyselytutkimuksen kieli oli englanti ja tässä kehittämissankkeessa kehittämistehtävän toteuttaja on kääntänyt kysymykset sekä muut aihetekstit suomeksi. Alkuperäiset englanninkieliset tekstit löytyvät liitteestä 2.

### 1.1 Tutkimuksen tausta ja kohdeorganisaatio

Kehittämissä kohdeorganisaationa on rahoitusyhtiöiden omistama kansainvälisesti toimiva terveydenhuoltoalan tarvikkeita markkinoiva- ja myyvä yritys, joka valmistaa ja kehittää itse myytävät tuotteet. Yrityksellä on tehtaita mm. Englannissa, Japanissa ja Yhdysvalloissa. Myynti- ja markkinointitoimintaa on yli 90 maassa ja päätoimisto sijaitsee Englannissa, mihin suurin osa kehitystyöstä on myös keskittynyt.



KUVIO 1. Kehittämissä tutkitun yrityksen työtiimit

Suomessa toimiva 17 hengen organisaatio on osa pohjoismaista (Suomi, Ruotsi, Norja ja Tanska) organisaatiota. Suomen organisaation sisällä toimii kolme

asiakasrajapinnassa toimivaa myyntitiimiä sekä toimistolta käsin myynnintuki sekä operatiivinen johto oheisen organisaatiokaavion mukaisesti (kuviol).

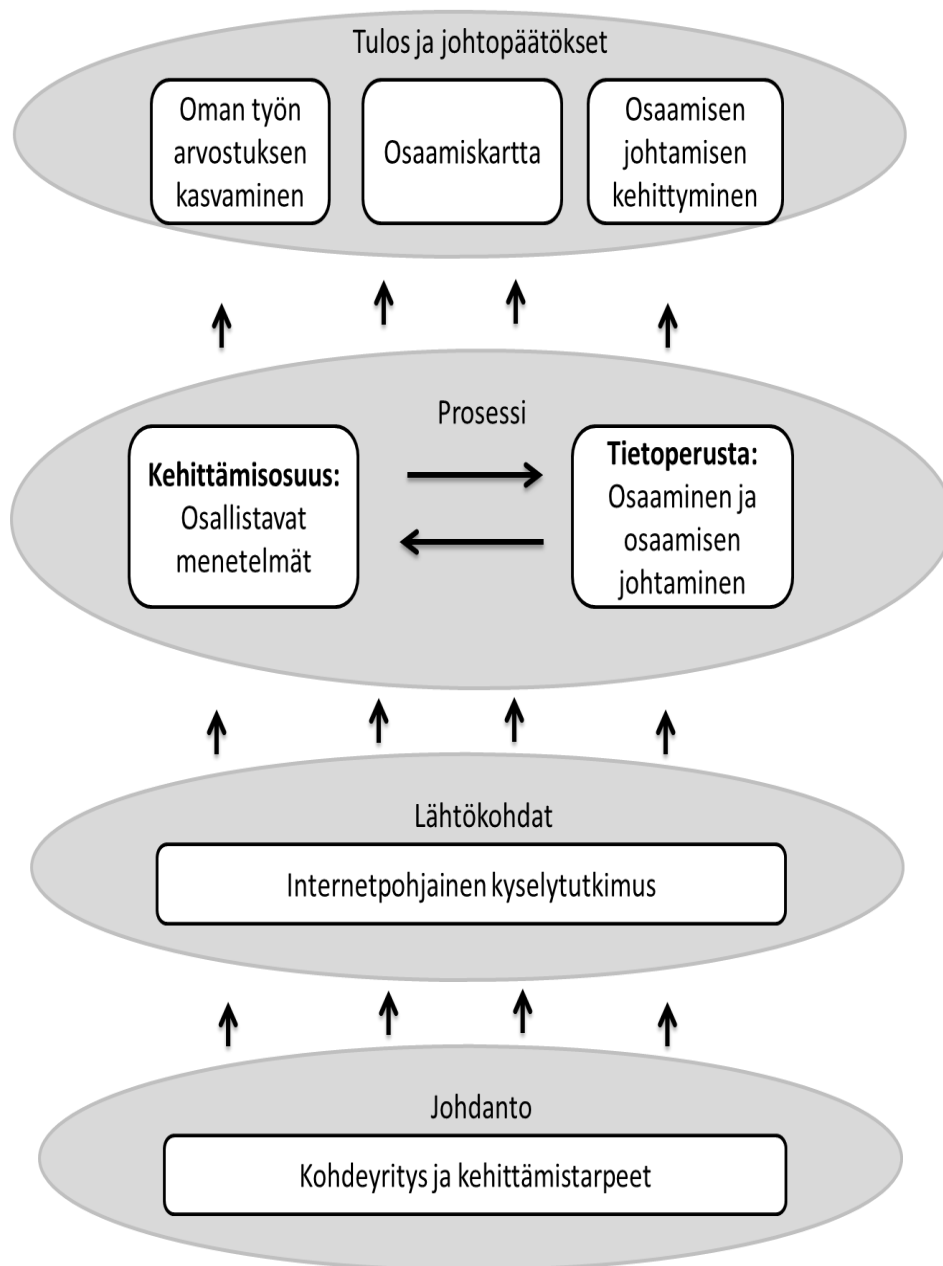
Yritys fuusioitui noin viisi vuotta sitten pohjoismaisesti toimivan saman alan yrityksen kanssa. Tuloksena syntyi kahden hyvin erilaisen yrityskulttuurin omaavan yrityksen fuusio. Yritysten toimintatapojen yhdistäminen on edelleenkin osittain käymistilassa. Yrityksessä henkilökunnan vaihtuvuus on ollut nopeaa ja ns. vanhaa henkilö-kuntaa on jäljellä vain muutama. Kaksi näistä henkilöistä toimii toimistolla myynnin ja markkinoinnin tukifunktioissa ja kaksi kenttäorganisaatiossa. Muut työntekijät ovat aloittaneet yrityksen palveluksessa yhdistymisen jälkeen.

Suomen operatiivinen johto on vaihtunut kokonaan kevään ja kesän aikana 2013. Ennen nykyistä operatiivista johtoa on Suomen organisaatiota johtanut paikallisesti vain lyhyitä aikoja henkilö Suomesta, Tanskasta tai Pohjoismaiden johtaja. Tämä on käytännössä tarkoittanut suoran ja tiiviin esimies-suhteen ja johtamisen puuttumista tai vähäistä näkymistä, koska silloin Suomen vetovastuu on ollut oman työn ohella tapahtuvaa. Tämä sama toimintamalli on näkynyt myös yrityksen muissa Pohjoismaiden organisaatioissa.

Yrityksessä on tehty useita työhyvinvointitutkimuksia, joissa tuloksena on ollut henkilöstön huonovointisuutta. Tämän huonovointisuuden on oletettu osittain vaikuttaneen henkilöstön nopeaan vaihtuvuuteen ja sairaslomien nopeaan kasvuun. Näihin oireisiin on yrityksessä reagoitu organisaatiomallin uudistuksella, kuten poistamalla lähiesimiesvastuu maajohtajilta ja lisäämällä lähiesimiesten määrää. Yrityksessä on lisäksi muokattu ja rakennettu työpistekohtaisia toimenkuvia, sekä luotu niiden mukaiset osaamisen vaatimustasot. Tämän muutoksen myötä yrityksessä haluttiin selvittää kyselytutkimuksen avulla johtamisen sekä organisaation tämän hetkistä tilaa, kartoittaa kehittämisalueet ja luoda kehityssuunnitelmat.

## 1.2 Kehittämistyön rakenne

Tämä kehittämishankkeen raportti sisältää neljä eri osa-aluetta: Johdanto, kehittämishankkeen perusta, tutkimusprosessi, tutkimustulokset sekä johtopäätökset (kuvio 7). Kehittämishankkeen aikana tietoperusta ja kehittämisosuus kulkivat pitkään rinnakkain ja sisäkkäin, jotta pystyttiin refleктоimaan teoriaa toteutettuihin toimintoihin ja päinvastoin.



KUVIO 7. Kehittämishankkeen osa-alueet

### 1.3 Kehittämishankkeen tavoitteet ja tarkoitus

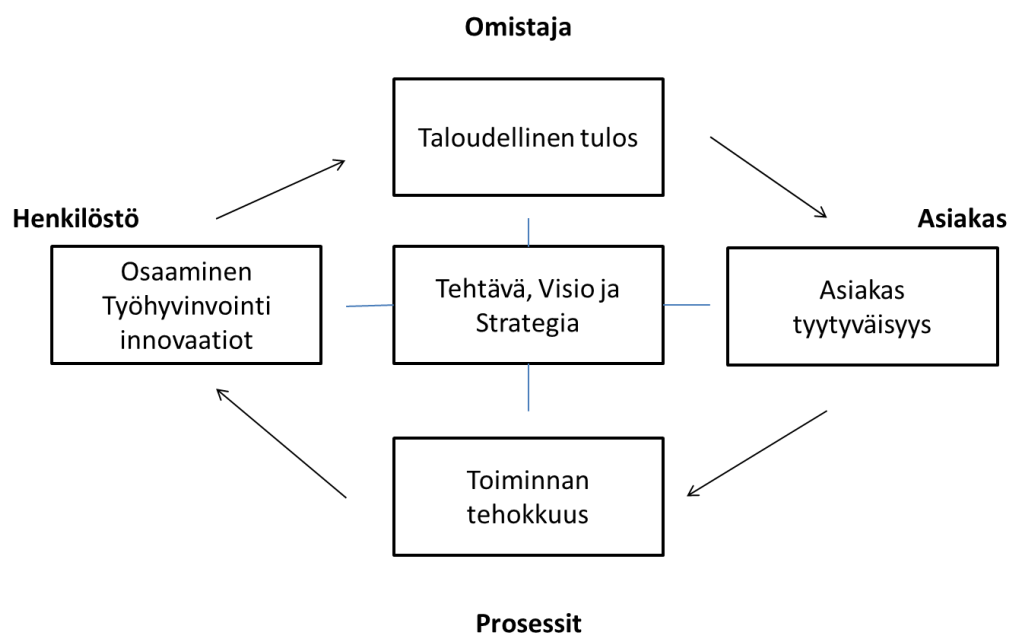
Tässä kehittämishankkeessa on tavoitteena kartoittaa tutkittavan yrityksen johtamisen sekä organisaation osaamisen ja tarvittavan tiedon nykytaso. Tämän tavoitteen pohjalta on päämääränä kehittää mittari, jolla tuotespesialistin osaamista ja tarvittavan tiedon nykytasoa voidaan mitata ja kehittää.

Toisena kehittämishankkeen tavoitteena on tuloksena syntyneen osaamiskartan pohjalta luoda yksilö-, työryhmä- ja organisaatiotasoiset koulutussuunnitelmat osaamisen ja tarvittavan tiedon kehittämiseksi. Kehittämishankkeen hyötynä tavoiteltiin laajempaa läpinäkyvyyttä johtajuuden, sekä työntekijän työn sisällön vaatimuksista yrityksessä. Oman työn sisällön läpinäkyvyyden ansiosta oletettiin myös tuotespesialistin oman työn arvostuksen lisääntyvän.

## 2 KEHITTÄMISTYÖN TIETOPERUSTA

### 2.1 Keskeiset käsitteet

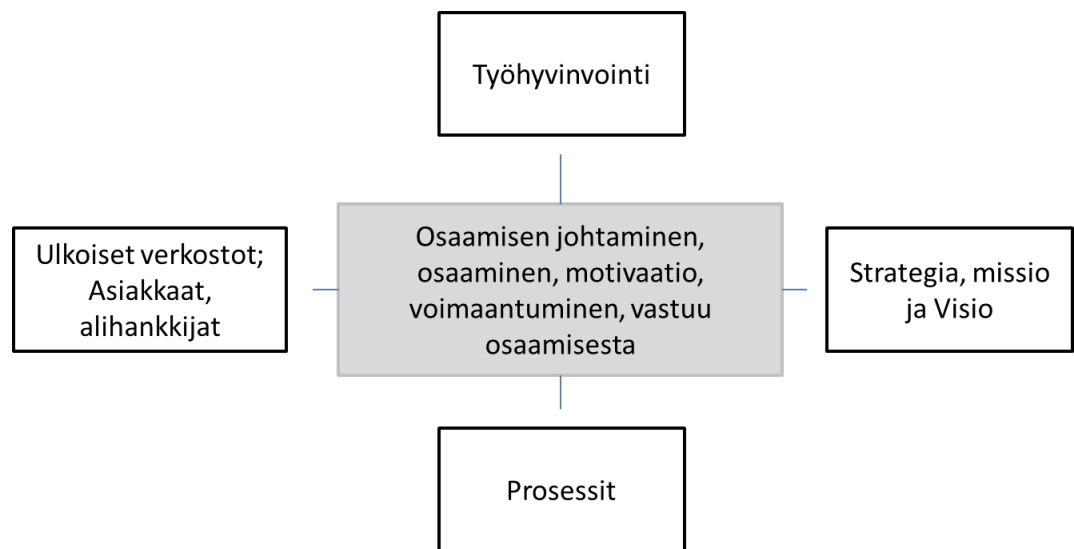
Otalan ja Ahosen (2005) mukaan johtaminen ja osaamisen johtaminen ovat osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta, joka taas vaikuttaa tämän hetken ja huomisen taloudelliseen menestykseen yrityksessä. Hyvällä tasolla oleva työhyvinvointi luo mahdollisuudet kestäväan kilpailukykyyn, kasvuun ja menestykseen. Ojala ja Ahonen (2005) toteavat myös, että työhyvinvointi on ihmisen ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokainen yksilö voi tuntea olevansa osa onnistumista ja kokea onnistumisen tunnetta. Työhyvinvointi on yksi henkilöstön kehittämisen ja olemassa olon keskeisiä käsitteitä työyhteisössä, mutta se ei yksinään riitä tuloksen saavuttamiseksi.



KUVIO 2. Työhyvinvointi on osa yrityksen kilpailuetua (mukaillen Ojala & Ahonen 2005, 63)

Yrityksellä tulee olla tasapainossa kaikki tarvittavat osa-alueet, jotta on mahdollista saavuttaa asetetut tavoitteet. Omistajan asettamat tavoitteet on kohdattava henkilöstön ja asiakkaiden asettamien tavoitteiden kanssa ja niistä on

muodostuttava yhtenäinen prosessi, joka tuottaa haluttua tulosta (kuvio 2). Kaikki osa-alueet ovat yhtä tärkeitä ja toisiaan tukevia, eivätkä voi sulkea pois toisiaan. Osa-alueet muodostavat erittäin laajan kokonaisuuden. Näin laajan kokonaisuuden käsitteleminen ei olisi tämän kehittämistyön tavoitteiden kannalta ollut mahdollista. Tämän vuoksi tässä kehittämistyössä keskitytään osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen, motivaatioon, voimaantumiseen ja työntekijän vastuuseen osaamisesta (kuvio 3).



KUVIO 3. Kehittämishankkeen keskeiset käsitteet

Kehittämishankkeeseen osallistuneen työryhmän palaverin tulosten- sekä olemassa olevan kirjallisuuden pohjalta vahvimiksi työtä ohjaaviksi keskeisiksi käsitteiksi nousivat osaaminen, osaamisen johtaminen, voimaannuttaminen ja motivaatio. Näiden käsitteiden toteuttamista tai toteutumista ei voida kirjallisuuden mukaan tarkastella yrityksessä ilman, että tarkasteltaisiin toteutuvaa johtamisprosessia ja johtamiskäytäntöjä sekä yrityksen strategiaa.

Johtamisprosessit toimivat sateenvarjona ja ohjenuorana käytännön toimille, joita johtamiskäytäntö on. Johtamiskäytäntö antaa/tarjoaa menettelyohjeet ja työkalut toiminnalle, jotta johtamisprosessin tavoitteet toteutuvat. (Curtis ym. 2009.)

Kuviossa 3 mainitut käsitteet on kuvattu seuraavaksi siinä järjestyksessä, kuin

kirjoittaja kokee niiden ilmentyvän organisaation sisällä lähtien laajemmasta kokonaisuudesta kohti työntekijän yksilöllistä tasoa.

*Strategia* on yrityksen toimintatapa, joilla yritys aikoo menestyä toiminta-alueellaan ja sitä tarkennetaan useammalla osatavoitteella. Strategia määrittelee toiminnan suunnan ja sen suunnittelu tarkoittaa toimintaympäristön sekä strategian analysointia, soveltamista ja arviointia. (Viitala 2013, 48.)

*Johtamisprosessi* kuvaa johtamiskäytäntöjen ja -vastuiden verkostoa, josta ilmenevät käytännöistä vastaavat toimijat sekä käytäntöjen keskinäiset riippuvuus- ja vaikutussuhteet. Johtamisprosessia sovelletaan asetettujen tavoitteiden toteuttamiseksi laajasti ja yhtenäisesti laajasti eri organisaatioissa sekä organisaatioiden sisällä. (Curtis ym. 2009.) Johtamisprosessien aliprosesseja kutsutaan *johtamiskäytännöiksi*, jotka edistävät johtamisprosessin tavoitteiden saavuttamista. *Johtamistilanne* on käytännössä tapahtuvaa toimintaa ja toiminnan soveltamista. Johtamistilanteet muuttuvat vakiintuneeksi toimintatavaksi, organisaatioiden käytännöiksi ja osaksi johtamisjärjestelmää, kun samaa käytäntöä toteutetaan organisaatiossa laajasti. (Curtis ym. 2009.)

*Osaamisen johtamisessa* luodaan uusi tai käytetään olemassa olevaa arviointimenetelmää, jossa verrataan osaamisen nykytasoa tavoitetasoon ja tulosten pohjalta luodaan tarvittavat kehityssuunnitelmat. Luodut kehityssuunnitelmat viedään käytäntöön muuntaen ne yksilöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. (Sydänmaanlakka 2012, 173.)

*Osaaminen* on yksilön tietojen, taitojen ja prosessi kykyjen kokonaisuus (Curtis ym. 2009). Sydänmaalakan (2012) mukaan organisaation visio, strategia ja tavoitteet toimivat pohjana, kun määritellään organisaation ydinosamista ja muuta tarvittavaa osaamista. Ydinosaminen on sellaista osaamista, jonka avulla yritys saavuttaa päämääränsä ja strategiset tavoitteensa. Osaamista mikä tuottaa asiakkaille ja yritykselle arvoa. (Viitala 2013, 173.)

*Yksilön voimaantumisella* tarkoitetaan, että yksilöllä on valtaa vaikuttaa häntä itseään koskeviin asioihin suhteessa hänen asemaansa organisaatiossa.

Valtuuttaminen eli vallan jakaminen johtaa alaisen kohdalla voimaantumiseen eli tunteeseen siitä, että hän voi itse vaikuttaa miten tulos saavutetaan eli ottaa vastuun omasta työstään ja vaikuttaa työn lopputulokseen. (Ojala & Ahonen, 2005, 175; Knol & van Linge 2008, 360.) Voimaantuminen ja sen teorit osoittautuivat hyvin mielenkiintoisiksi käsitteiksi, mutta tässä kehitystyössä paneudutaan aiheeseen vain siinä määrin, kuin kehittämistyön tavoitteet sen vaativat.

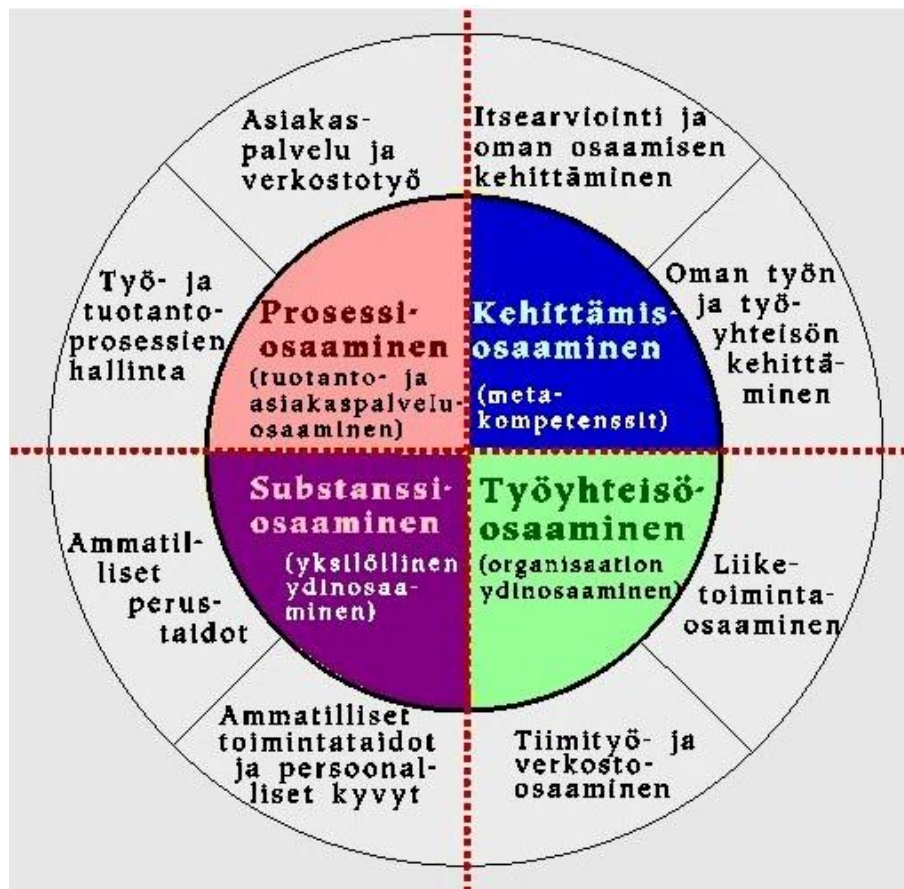
*Motivaatio* saa ihmisen toimimaan ja suuntaamaan voimavaransa kohti asetettua tai valittua suuntaa ja toimii näin ihmisen aktivoijana. Vaikuttimina tekemiselle toimivat motiivit ja ne voivat hienoisesti ohjata tekemistä vuosien ajan tai voimakkaammin nyt tapahtuvassa päätöksenteossa. Motiivit lasketaan persoonallisuuden yhdeksi ulottuvuudeksi ja ne toimivat tiedostamattomalla tasolla. Motiivit voidaan jakaa sisäsyntyisiin, jolloin itse asia nousee aidosti esille ja ulkosyntyisiin, jolloin ulkoisten tekijöiden ohjaa tekemistä, kuten palkkio tai rangaistuksen. (Vilkko-Riihelä 2006, 446–450, 741.)

## 2.2 Osaamisen johtaminen

*Yrityksen kilpailukyky riippuu enemmän kuin mistään muusta siitä, mitä siellä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. (Laurence Prusak)*

Kukaan ei pysty määrittelemään mitä tietoa ja osaamista kukin organisaatio tarvitsee. Tämä onkin ollut keskeisimpiä kysymyksiä Helakorven (2015) mukaan ammatillisen koulutuksen ja ammattitaidon kehittämisen osalta. Perustana uuden tiedon ja oppimisen käsityksille on pidetty sitä, että osaaminen on yksilöllistä sekä yhteisöllistä, koulutuksen ja kokemuksen mukanaan tuomaa ja se ei ole vain tietämistä, vaan tekemisen hallintaa, jossa sosiaalisella vuorovaikutuksella on kasvava merkitys. Myös arvot ja kasvatustavat ovat osana tiedon ja uudenoppimisen mekanisme.

Kuviossa 4 Helakorpi (2015) kuvaa osaamisia ja kompetensseja, joita oppivassa ja kehittyvässä organisaatiossa tarvitaan.



KUVIO 4. Organisaation tarvitsemat osaamiset ja kompetenssit (Helakorpi 2015)

### 2.3 Osaaminen

Rankin (1999) mukaan osaaminen voidaan kuvata yksinkertaisesti yrityksen tai työryhmän historian tulokseksi. Se on muodostunut olemassa olleiden tai olevien ongelmien tai tarpeiden täyttämistä, joita yritys on asiakkaalleen ratkaissut tai luonut. Työhyvinvointi sivusto (2015) kiteyttää organisaation toiminnan ja osaamisen siellä toimivien ihmisten toiminnaksi ja osaamiseksi, joka perustuu toimijoiden ymmärrykselle, tulkinnoille ja päätöksille.

Ranki (1999, 26 - 27) toteaa kirjassaan, että yksilön osaaminen on kiinni käytännöissä ja se ilmenee toiminnassa. Hänen mukaansa tiedollinen osaaminen

muodostuu faktatiedoista ja taidoista (esimerkiksi erilaiset menetelmät), kun taas kokemuksellinen osaaminen antaa kyvyn arvioida tilannetta ja oppia omista virheistä ja onnistumisista.

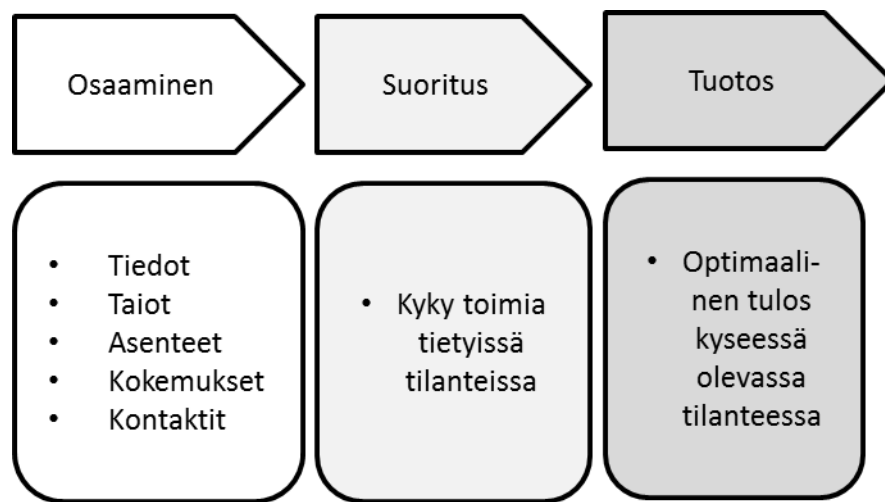
Osaamisen osa-tekijät	Sisältö
Tiedollinen osaaminen	Faktoihin perustuvat tiedot, esimerkiksi tuotteen tekniset ominaisuudet
Taidot	Miten tehdään, käytännön toiminta ja tekeminen
Kokemus	Vaihtoehtojen hallitseminen ja arviointi, omista virheistä ja onnistumisista oppiminen, tilanne arioiti
Uskomukset ja arvot	Käsitys siitä, minkä uskoo olevan oikein, mikä vaikuttaa tiedon tulkitsemiseen ja havaitsemiseen (oma näkemys mitä asioita asiakas arvostaa)
Sosiaalinen verkosto	Kyky hankkia tietoa toimialan konsulteilta, toimijoilta ja asiakkaista koostuvasta verkostolta

KUVIO 5. Osaamisen osa-tekijät (mukaillen Ranki 2009, 26- 28)

Osaamisen käyttämistä sekä olemassa olevan tiedon tulkitsemista yksilöllä määräävät hänen henkilökohtaiset arvot, uskomukset sekä käsitys siitä, minkä yksilö uskoo olevan oikein (kotikasvatus). Kykyyn hankkia tietoa vaikuttaa sosiaalisen verkoston laajuus. Hän on jakanut osaamisen viiteen osatekijään: tiedolliseen osaamiseen, kokemukseen, taitoihin, uskomuksiin, arvoihin sekä sosiaaliseen verkostoon (kuvio 5).

Osaaminen tulisi nähdä voimavarana, joka koostuu tämän hetkisistä sekä tulevista työntekijöistä sekä yksittäisten henkilöiden että työryhmien olemassa olevista ja potentiaalisista kyvyistä sekä niiden organisoinnista (Boudreau & Ramstad 2008, 16.) Henkilöstön osaamisen kehittämällä varmistetaan, että henkilöstöllä on osaamista, joka mahdollistaa strategian toteutumisen. (Hätönen 2011, 6.)

Sydänmaalakan (2006, 151) mukaan todellisesta osaamisesta voidaan puhua vasta silloin, kun jotakin sovelletaan käytäntöön. Uuden oppiminen on osaamisen kehittämistä ja poisoppimista vanhasta niin, että tiettyjä asioita siirretään tietoisesti sivuun, jotta ne eivät ohjaa käyttäytymistä. Lähtökohtana kuitenkin kehitykselle ja uuden oppimiselle on tietoisuus omasta osaamisesta ja sen puutteista. Erinomaisiin tai hyviin tuloksiin päästään hyvällä osaamisella, siksi osaaminen tulee nähdä suhteessa saavutettuihin tuloksiin. Hän määrittelee osaamisen tiedoiksi, taidoiksi, asenteiksi, kokemuksiksi ja kontakteiksi, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyssä tilanteessa (kuvio 6).



KUVIO 6. Osaamisen määritelmä ( mukailten Sydänmaalakka 2006.151)

Kupias ym. (2014) toteavat, että jokaisessa organisaatiossa onnistumiseen tarvitaan erilaista ja monimuotoista osaamista. Osaaminen ja tarvittava tieto ja taito tulee liittyä kiinteästi suoritettavaan työtehtävään eli sen tulee olla kohdistuvaa osaamista. Kohdistuva osaaminen voidaan heidän mukaansa jakaa

- omassa tiimissä työskentelyyn tarvittavaan osaamiseen
- organisaatiossa tarvittavaan erityisosaamiseen
- toimialan erityisosaamiseen
- työsuhteeseen liittyvään osaamiseen
- yleiseen työelämäosaamiseen, jota tarvitaan jokaisessa organisaatiossa ja tehtävässä.

Huotari (2009) on väitöskirjassaan todennut, että 94 % esimiehistä on sitä mieltä, että henkilöstön osaaminen on strategian toteutumisen kannalta ensisijaisen tärkeää. Suurin osa esimiehistä osasi omasta mielestään määritellä henkilöstöltä edellytettävän osaamisen vain vision ja strategian perusteella. 95,3 % esimiehistä koki tuntevansa työntekijöiden työtehtävissä tarvittavan osaamisen ja strategian toteutumiseen tarvittavan osaamisen sekä neljä viidesosaa vastaajista kykeni tunnistamaan työntekijöiden nykyosaamisen eron vaadittuun osaamiseen. Kuitenkin vain noin kolme viidesosaa esimiehistä kykeni suunnittelemaan strategista osaamista kehittävää koulutusta.

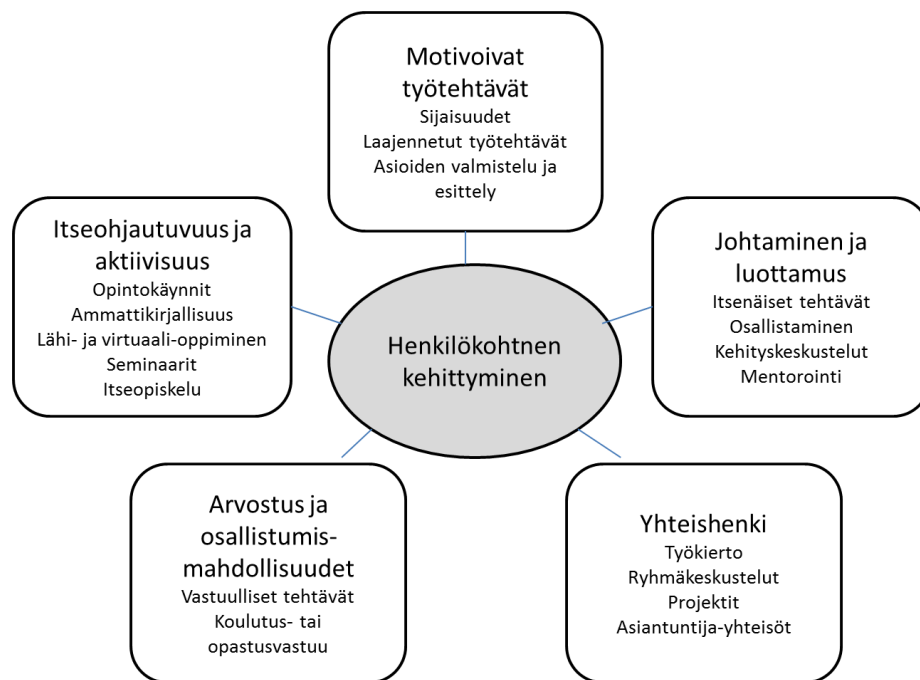
Lisäksi Huotari (2009) toteaa, että rekrytoinneissa strategian toteutumiseksi tarvittavan osaamisen turvaamisessa onnistuu 70 %:lta esimiehistä ja noin neljä viidesosaa esimiehistä suuntaa työtehtäviä alaisten erityisosaamisen kehittämiseksi. Viitalan tutkimuksen mukaan tärkeä, jos ei tärkein vastuualue on varmistaa strategian onnistumisen kannalta tärkeän osaamisen riittävyys. Esimiehen tehtävänä on omalta osaltaan määrittää ja kehittää osaamisen sisältöä ja suunnata sitä organisaation menestyksen kannalta oikeaan suuntaan. (Viitala 2008, 186.)

## 2.4 Johtaminen ja osaamisen johtaminen

Yksilön kasvumahdollisuudet ja niiden kunnioittaminen auttavat koko organisaatiota menestymään. Tämä vaikuttaa myös työntekijän itsetuntoon vahvistavasti ja sitä kautta parantaa työhyvinvointia ja motivaatiota työhön. Olennaisinta menestymiselle on, että jokaiselle työntekijälle luodaan yksilöllinen mahdollisuus menestyä ja hyödyntää omaa innostustaan työssään. (Åhman 2003, 20.)

Kuviossa 7 kuvataa yksilön kannalta keskeisiä osaamisen edellytyksiä ja kehittämisen keinoja sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Niiden monimuotoisuus tekee osaamisen johtamisesta laajan käsitteen mihin jokaisen esimiehen tulisi paneutua yksilö- sekä yritystasolla tarkemmin (kuvio 10). (Valtiokonttori 2009.)

Heikko esimiestyö voi estää työntekijän työhön sitoutumista, oman osaamisen kehittämistä, jakamista sekä uuden oppimista. Se vaikuttaa myös mahdollisuuteen nauttia työstä sekä omista onnistumisista ja vähentää motivaatiota. Työssä, jossa tiedon merkitys on iso osa arkea, työntekijän halu ja kyky ajatella, tuottaa uutta osaamista ja tietoa, vaikuttaa työn tulokseen. Tämän oivaltaminen on vienyt työhyvinvointia yhä enemmän ei- konkreettisiin tekijöihin kuten motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin. (Ojala & Ahonen 2005, 31, 172.)



KUVIO 7. Keskeiset osaamisen edellytykset ja kehittämisen keinot (Valtiokonttori 2009)

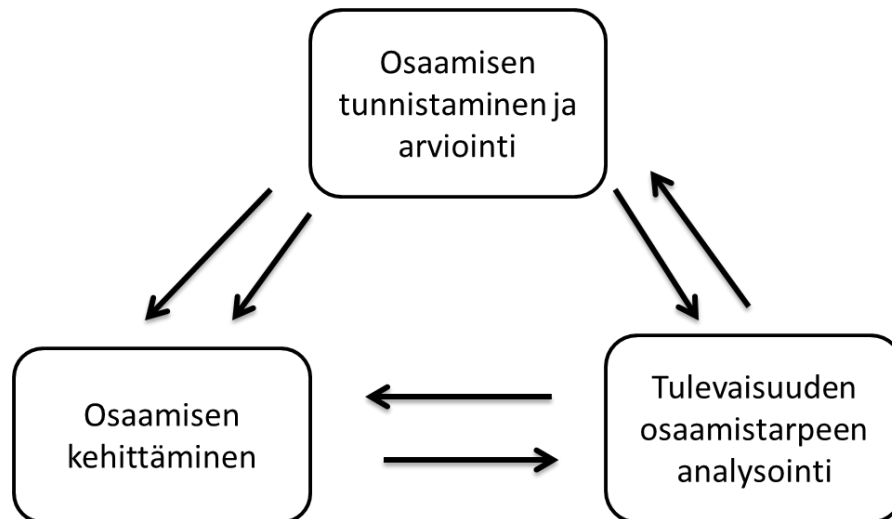
Sydänmaanlakka (2006, 235) toteaa hyvän henkilöstöjohtamisen perustuvan yksilön kunnioittamiseen. Työntekijä on yksilö ja hänellä on arvo omana itsenään ja hän ei ole pelkkä resurssi tai kustannuserä. Hyväksi johtamiseksi koetaan oikeudenmukaisuus, mikä lisää työntekijöiden sitoutumista yritykseen, mahdollistaa paremman yhteistyön ja vähentää vastakkain asettelua eri henkilöstöryhmien välillä. Oikeudenmukaisella johtamisella on todettu olevan vaikutusta myös työntekijän terveyteen ja sen todettu vähentävän mies- ja

naispuolisen henkilökunnan sairastumisriskiä. (Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2002, 44.)

Oikeudenmukaiseksi johtamiseksi koetaan myös se että, jokaisella on oikeus tulla kuulluksi häntä koskevassa asiassa ja työpaikalla pätevät kaikkia koskevat johdonmukaiset säännöt. Oikeudenmukaisiksi johtajuuden tunnusmerkeiksi lasketaan puolueeton, selkeä, oikeaan tietoon perustuva päätöksenteko ja mahdollisuus korjata jo tehtyjä päätöksiä (Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2002, 44.) Faragin ym. (2009, 27) mukaan työntekijöiden pysyvyyteen yrityksessä vaikuttaa myös enemmän se, millainen suhde esimiehellä on alaiseensa, kuin rakenteelliset työolosuhteet.

Osaamisen johtaminen sisältää Thitenin (2004) mukaan näkyvän ja hiljaisen tiedon hyödyntämistä yksilö-, ryhmä- ja organisaatio tasolla. Sitä hyödynnetään luomalla, jakamalla ja sen vahvistamisella. Hyödyntämisessä käytetään hyväksi yksilöitä, jotka ovat hiljaisen tiedon kanssa tekemisissä tai sen vaikutuksen alaisia. Osaamisen johtamista ja sen ulottuvuuksia tutkitaan usealla tieteenalalla. Käsitteenä se on hyvin moniulotteinen ja kehittyvä. Sitä kutsutaankin sateenvarjokäsitteeksi, joka sisältää monta osa-aluetta. (Kivinen 2008, 203.)

Tärkeintä osaamisen johtamisessa, -hallinnassa ja -kehittämisessä on organisaation kannalta esimiesten sitouttaminen työhön. Sitoutunut esimies kartoittaa aktiivisesti osaamista johdettavissaan ja auttaa työntekijöitä havaitsemaan osaamises-saan olevia puutteita ja onnistumisia. Siten voidaan dokumentoida johdolle kuva eri resurssien tai resurssiryhmien käyttömahdollisuuksista ja kehittämistarpeista (kuvio 8). (Työhyvinvointi 2015.)



KUVIO 8. Osaamisen hallinnan jatkuva kiertokulku (Työhyvinvointi 2015)

Organisaatiossa tehtävä aktiivinen osaamisen analysointi mahdollistaa työntekijälle kartoittaa omat osaamisen kehittämiseen liittyvät tarpeet ja henkilökohtaiset tavoitteet ja kertoa niistä esimiehelle, jolloin esimies pystyy ohjaamaan työntekijää kehittämään osaamistaan yrityksen strategian tavoitteita tukevalla tavalla. Tällaisena avoimena toimintamallina pystytään myös kehittämään keino strategisten tavoitteiden jalkauttamiseksi. Tämä vaatii kuitenkin, että osaamisen kehittämisen yhteys strategiaan tavoitteisiin kyetään viestimään selkeästi. (Työhyvinvointi 2015.)

## 2.5 Motivaation ja voimaantumisen johtaminen

Organisaation toiminnan kannalta motivaatiolla on keskeinen asema, koska organisaation tuottavuuteen ja toimivuuteen vaikuttaa, kuinka motivoituneita työntekijä ovat (Juuti & Luoma 2009, 50). Yksilössä motivoituneisuus asiaan näkyy yleensä käyttäytymisessä vapaaehtoisuutena ja motivoitumaton joudutaan ”pakottamaan” tilanteeseen. Motivoitumista voidaan pitää yksilön kokonaisprosessina, jolloin kaikkien yksilöön vaikuttavien motiivien, myös monien ristikkäisten motiivien yhteistuloksena syntyy motivoituminen. Organisaatiossa tulee ottaa huomioon motivoitumista tarkasteltaessa, että työntekijöiden motivaation taustalla ovat aina myös kyseisen yksilön tarpeet,

toiveet, pyrkimykset, odotukset ja viestit. (Juuti 2006, 37–38.) Motivoituneen yksilön sitoutuneisuus työtehtävään tai projektiin on ilmeinen, koska silloin työstä löytyy tarkoitus ja omat päämäärät on sulautuneet organisaation päämääriin. (Goleman 1999, 144).

Valtionkonttorin julkaisun (2009) mukaan motivaation taustalla on kolme perustarvetta: tarve osata, pärjätä (kompetenssi) ja tulla sitä kautta arvostetuksi, läheisyys (tarve kuulua ja olla hyväksytty) sekä autonomia eli mahdollisuus tehdä tai vaikuttaa ainakin jossain määrin itseään koskeviin ja itselleen tärkeisiin valintoihin. Motivaatio jaetaan usein sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Ulkoisiksi motivaatiotekijöiksi luetaan esimerkiksi oppimiseen liittyvä palkinto tai arvostus. Sisäisiin taas esimerkiksi henkilön käsitys itsestään oppijana ja oppimisen merkityksestä. Sisäinen motivaatio koetaan yleensä tehokkaampana oppimista ohjaavana tekijänä kuin ulkoista. Yksi osaamisen johtamisen tärkeimpiä, valitettavan harvoin esitettyjä kysymyksiä on: Millä keinoilla kasvatamme organisaatiomme jäsenten kykyä ja motivaatiota oppia?

Kuitenkaan motivaatiota ei voida pitää riittävänä edellytyksenä tavoitteisiin pääsyyn. Järvelän ja Laukkasen (2000, 24-25) mukaan siihen pääseminen ja onnistuminen vaikuttaa myös se mitä ihminen osaa tehdä. Valmiudet sinänsä ovat yksilöissä melko pysyviä eivätkä muutu eri tilanteiden mukaan. Tällaisia valmiuksia ovat esimerkiksi luonteenpiirteet, taidot, asenteet ja kyvyt. Kun yksilöllä on riittävät valmiudet tavoitteiden saavuttamiseksi, niin motivaation lisääminen parantaa suoritusta ja lisää näin onnistumisen mahdollisuutta. Yksilön valmiuksien ollessa heikot, motivoinnista huolimatta tavoitteiden saavuttaminen vaikeutuu. Motivaation ja valmiuksien lisäksi onnistumiseen vaikuttaa myös ympäristö- ja tilannetekijät.

Motivaatio on osa voimaantumista ja kirjallisuudesta löytyykin paljon tutkimusta ja kirjoitettua tietoa yksilön voimaantumisen (yleisesti käytetty termi empowerment) ja sen vaikutuksesta kokonaisuuteen. Yksilön kohdalla voimaantumisella tarkoitetaan, että hänellä on valtaa vaikuttaa häntä koskeviin asioihin suhteessa hänen asemaansa organisaatiossa. (Ojala & Ahonen, 2005, 175; Knol & Van Linge 2008, 360.)

Järvinen (2009) toteaa Beairston näkevän asian laajemmin ja hän jakaakin voimaantumisen yksilölliseen ja ympäristölliseen voimaantumisen näkemykseen. Yksilölliseltä tasolta hän jakaa yksilön voimaantumiseen indikoivat tekijät kolmeen osa-alueeseen: konatiivisiksi, kognitiivisiksi ja affektiivisiksi. Ne ja niitä tarkemmin määrittävät tekijät on koottu alla olevaan kuvioon (kuvio 9).

Kognitiiviset tekijät	Tieto Ymmärrys Ajattelukyky Näkemys (tiedon perusteella) Kyky hallita sisäisiä kognitiivisia prosesseja
Konatiiviset tekijät	Itsesäätely Päätäväisyys Halu oppia Itsearviointi Motivaation hallintakyky Päämäärätietoisuus Tehokkuususkomukset
Affektiiviset tekijät	Uteliaisuus Rehellisyys Optimismi Rohkeus

KUVIO 9. Voimaantumisen kognitiiviset, konatiiviset ja affektiiviset indikaattorit (Järvinen 2009)

Järvisen (2009) mukaan yksilön voimaantumista arvioitaessa pitäisi kiinnittää huomiota yksilön kykyyn ymmärtää omia sisäisiä prosessejaan sekä ympäristön mekanismeja ja siinä esiintyvien ilmiöiden syy- ja seuraussuhteita. Esimiehen rooli on tärkeä ja hän omalla johtamistavallaan vaikuttaa työntekijän omaan työssä voimaantumisen, osaamisen, pätevyyden ja onnistumisen tunteeseen varsinkin ympäristön ja työkuulttuurin osalta, mutta mahdollisuuksia on vaikuttaa myös yksilö tasolla.

Voimaannuttava johtaminen vaikuttaa työntekijän työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, henkilökohtaiseen hyvinvointiin, itsenäisyyteen ja

ammattilliseen osaamiseen. Esimerkiksi jaettu johtajuus on voimaannuttavaa johtajuutta. Tällöin työntekijällä on mahdollisuus saada työssä voimaantumiseen tarvittavaa tietoa, tukea ja resursseja, sekä haastaa itsensä, oppia ja kasvaa ammattilaisena. (Kuokkanen 2003, 22; Knol & Van Linge 2008, 360.)

Valtuuttaminen, vallan jakaminen, valtuuttaminen, johtaa alaisen kohdalla voimaantumiseen eli tunteeseen siitä, että hän voi itse vaikuttaa miten tulokset saavutetaan eli ottaa vastuun omasta työstään ja vaikuttaa työn lopputulokseen ja siihen. Vallan jakaminen ei siis ole vallan poisantamista, kun se pohjautuu oman tiimin kuuntelun ja mielipiteiden huomioimiseen (Ojala & Ahonen, 2005, 175; Knol & Van Linge 2008, 360). Åhmannin mukaan (2003,20) menestyvä organisaatio tarvitsee huippusuorituksia kaikilta, ei vain parhaimmilta ja aktiivisimmilta työntekijöiltään. Tämän huippuosaajien panos ei riitä koko organisaation menestymiseen, vaan keskitason henkilöstön panos vaikuttaa eniten ja siksi organisaatiossa tulisi ottaa huomioon kaikkien toimijoiden vahvuudet, osaamiset ja kyvyt.

Voimaantumista pidetään keskeisenä tekijänä koko työyhteisön tuloksellisuuden hyvinvoinnin sekä palvelujen laadun kannalta. Se on katsottu olevan tärkeää toiminnan kannalta työntekijän innovatiivisuudelle, kyvylle kehittyä ja kehittää työtään. (Mattila 2008; Knol & Van Linge 2008, 359.) Lisääntyneellä voimaantumisen tunteella on todettu olevan ratkaisevasti vaikutusta myös työntekijän työtyytyväisyyteen (Morrison ym. 1997, Wilsonin, Squiresin, Widgering, Cranleyn & Tourangeaun 2008, 717).

Åberg (2006, 58) kuvaa voimaantumista käsitteellä valtaistaminen. Hänen mukaansa valtaistamista tapahtuu, kun työntekijän osaamista aidosti arvostetaan organisaatiossa ja hän saa osaamisestaan palautetta esimieheltään ja organisaation ylemmiltä tahoilta. Itsenäinen työ tai itsenäisesti hoidettavat tehtävät auttavat henkilöä kokemaan valtaistumista. Henkilön omat vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ja sen sisältöön ovat ratkaisevassa asemassa, mutta esimiesten on varmistettava, että hänellä on oltava riittävästi koulutusta ja taitoa työn tekemiseen, jotta valtaistumisen tunnetta voidaan kokea. Esimiehen sekä

organisaation tuleekin luoda työntekijälle riittävät toimintaedellytykset, antaa hänelle valtaa ja vastuuta omasta työstään.

## 2.6 Työntekijän vastuu osaamisessa

Esimiestaso on vastuussa työhyvinvoinnin edellytysten luonnista, mutta se ei poista kunkin omaa vastuuta omasta ja työyhteisönsä hyvinvoinnista. Työtä tekevän yksilön perusedellytykset voidaan määritellä hyvinkin yksi oikoisesti siten, että yksilö on riittävän terve niin ruumiiltaan, mieleltään kuin aivoiltaankin työn tekemiseen. Hänellä on oltava myös vuorovaikutustaitoinen kyetäkseen toimimaan yhteisön jäsenenä. Mutta usein unohdetaan, että kukaan ei voi kaataa oppia kehenkään ilman oppijan omaa motivaatiota. Motivoitumista ei voi pakottaa tai painostaa, mutta sille voi ja pitää luoda edellytyksiä. Työn mielekkääksi kokeminen on avainasemassa, sekä jokaisen tulee tietää työnsä tarkoitus ja se, että oma työpanos hyödyttää jotakuta. Motivaatioon vaikuttavat myös johtamis- ja organisaatiokulttuurit, lähiesimiestyö ja työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus. Työntekijän omaa vastuuta oppimisesta ja työhyvinvoinnista nämä eivät kuitenkaan poista. (Valtiokonttori 2009)

Osa vahvaa ammattitaitoa on huolehtia omasta osaamisestaan, ja sitä kautta kokonaisvaltaisesti omasta työhyvinvoinnistaan. Muuttuvassa työympäristössä työntekijän oma osaaminen luo voimaa ja turvallisuutta ja sitä kautta tasapainottaa arkea. Yrityksen osaaminen koostuu useista pienistä osatekijöistä, niin yksilö kuin organisaatio tasollakin ja osaamisenhallinnan tehtävänä on yrityksissä sovittaa yhteen asetetut osaamistavoitteet ja henkilöstön osaaminen ja (Työhyvinvointi 2015)

Väitöskirjassaan Åhman (2003, 3) on tutkinut oman mielen johtamista. Hän toteaa, että oman mielen johtaminen on oman tahdon, ajatusten ja tunteiden ohjaamista siten että yksilö voi käyttää koko potentiaaliaan tavoitteidensa saavuttamiseen. Tällä itsensä ja omanmielensä johtamisella saavutetaan menestyminen, koska oma toiminta on sitä mitä yksilö itse on asettanut tavoitteeksi. Ympäröivä yhteiskunta on muuttunut ja muutoksen mukana työelämä

on aiempaa vaativampaa ja nopeampaa. Tämä luo muutospaineita työntekijöille. Tällöin oman mielen johtaminen, omien vahvuuksien ja osaamisen arvostaminen ja käyttäminen auttavat työntekijää menestymään työssään. Kaikki voivat ja kaikkien pitääkin kehittää itseään johdettavana.

Suutarisen ja Vesterisen (2010) mukaan alla luetellut työntekijöiden velvollisuudet ja oikeudet antavat jokaiselle yksilölle mahdollisuuden kehittää itseään johdettavana.

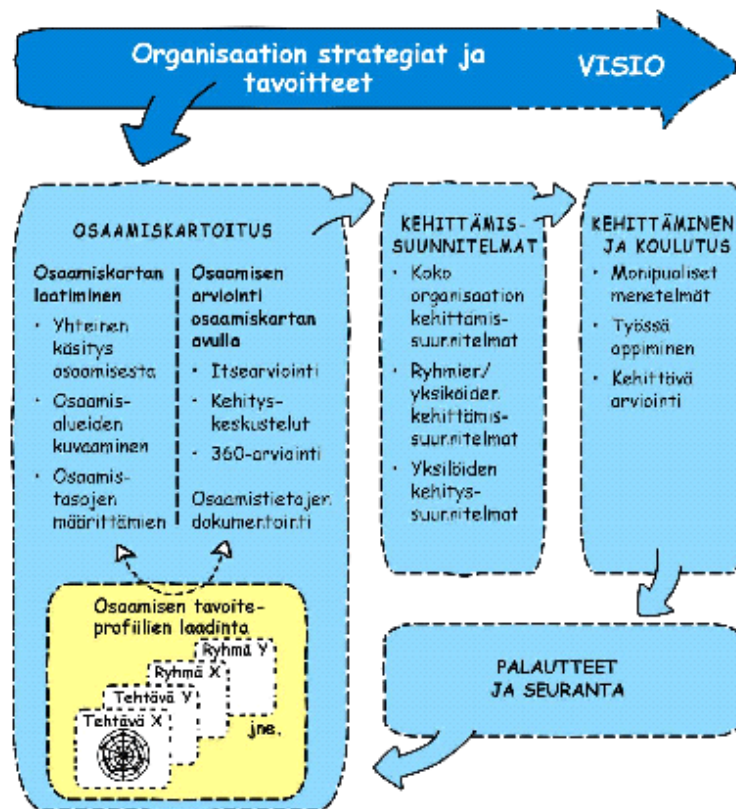
- Jokaisen kuuluu toimia yhteiskykyisesti ryhmässä, olla avoin ja kertoa mielipiteensä julkisesti.
- Yksilön tulee olla aktiivinen vuorovaikutussuhteissa, keskustella työasioista, olla rehellinen myös ongelmatilanteissa.
- Hänen pitää pystyä antamaan niin negatiivista kuin positiivistikin rehellistä palautetta ja vastaanottamaan sitä.
- Hänen tulee pitää kiinni sovituista asioista.
- Hänen tulee noudattaa yhteisiä pelisääntöjä.

Tosin nämä asiat eivät välttämättä ole jokaisessa työyhteisössä normaalia, vaan johtamisen kautta esimies pystyy helpottamaan tilannetta tekemällä nämä näkyväksi ohjenuoriksi organisaatiossaan. (Suutarinen ym. 2010, 115 – 117.)

Työyhteisö voi toimia myös esimiehensä tukena, osallistumalla aktiivisesti ja aina parhaimmalla osaamallaan tavalla työn ja työyhteisön tekemiseen. Hyvät käytöstavat, kuten hymyileminen ja tervehtiminen ja toisten arvostaminen luo hyvää ilmapiiriä työyhteisössä. Työntekijöiden tulisi pystyä keskustelemaan avoimesti työstään ja siinä kohtaamistaan haasteista tai onnistumisista. Tämä sosiaalinen aktiivisuus helpottaa esimiehen työtä ja avoimuutta työyhteisössä. Tällöin sellaisille arkipäivän tilanteille, joihin ei tarvita esimiehen päätöstä, yritetään itse löytää vastaus asiaan eikä odoteta valmista vastausta. (Luukkala 2011, 271.)

## 2.7 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitus on organisaation henkilöstön nykyisen osaamisen vertaamista organisaation tavoiteosaamiseen. Osaamiskartoituksen tuloksena saadaan näkyviksi nykyisen osaamisen taso tavoiteosaamiseen verrattuna. (Ojala 2008, 346).



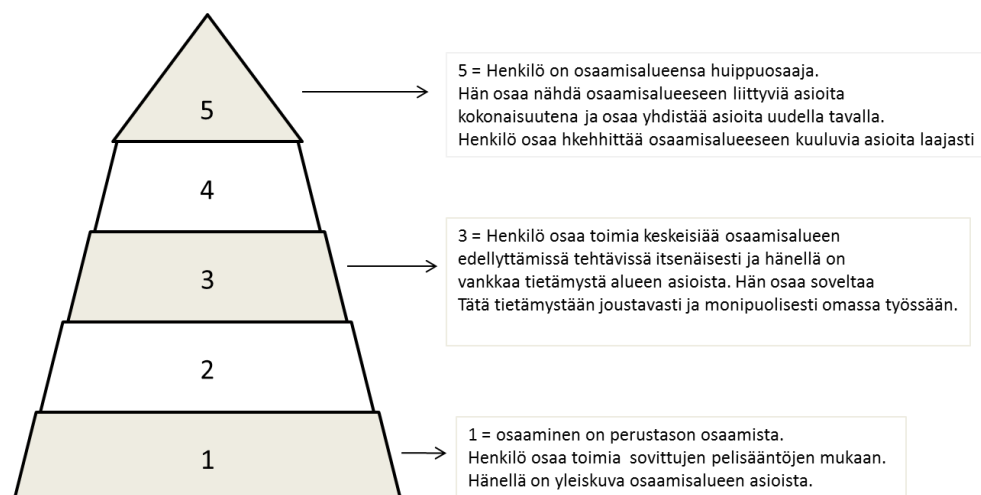
KUVIO 10. Osaamiskartoituksen työvaiheet (Hätönen 2007)

Viitalan (2008) mukaan eri organisaatioissa osaamiskartoitukset voivat vaihdella muodoltaan paljonkin. Pelkistettynä ne voivat koostua kunkin tehtäväkuvauksen sisältämistä vaatimuksista tai rekrytointi –ilmoituksissa esiintyvistä määreistä. Tällöin ne ovat ns. hiljaista tietoa ja valitettavan epämääräisiä työtehtävän tai projektin sisällön vaatimuksia. Organisaatioissa vaatimukset tulisi saada näkyväksi tiedoksi, jota olisi helpompi käsitellä kehittää. Yritystä varten räätälöity malli tai yleistason mallia käytettäessä vaatimukset tulevat näkyviksi ja niitä on helpompi käsitellä ja käyttää kehittämisen, arvioinnin, valintojen ja palkitsemisen

kiinnekohtana. Tärkeintä on myös se, että osaamiskartoitusta ei tehdä vain siksi, että se pitää tehdä, vaan se toimii jatkumona ja kehitystyön pohjana (kuvio 10).

Mallin muoto tai tekniikka sen toteuttamiseen ei tärkeintä, vaan keskeisintä on, että yritys pystyy määrittelemään selvästi, minkälaista osaamista/tietoa se toiminta-ajatuksensa ja liikeideansa huomioiden työntekijöiltä edellyttää. (Viitala 2008). Organisaation tai yrityksen osaamiskartoituksessa tulee painottaa työn vaatimaa ydinosaamista, tuotannollisteknistä osaamista tai yleistä liiketoiminta-osaamista, myös sosiaalisten taitojen osalta tulisi pystyä määrittelemään mitä sen osa-alueet pitävät sisällään. Esimerkiksi vuorovaikutus sanana ei kerro mitään, mutta mitä tämä käytännössä tarkoittaa ja miten se näkyy eri tilanteissa merkitsee jo paljon enemmän. Tavoite- ja kehityskeskusteluissa on helpompaa antaa positiivista tai negatiivista palautetta työntekijän toiminnasta, kun on selkeästi kirjattu tavoitteisiin mitä ne pitää sisällään (Viitala 2008).

Hätösen (2007, 27) mukaan osaamiskartoitusten jälkeen tulee asettaa tavoitearvo kaikille osaamisalueille riittävän laajalla asteikolla (1-5 tai 1-7), jotta osaamisalueet voidaan määritellä sekä perusosaamisen että huippuosaamisen näkökulmasta. Kuviossa 11 on esimerkkinä osaamistasojen yleisluonnehdinta, joka peruseriaatteltaan on kumulatiivinen.



KUVIO 11. Osaamistasojen yleisluonnehdinta (Hätönen 2007, 29)

Jotta osaaminen on tasoa 3, on myös tasojen 1 ja 2 kuvausten toteuduttava. Kirjallisuudessa 0-tason lisäämisestä tai sen tarpeellisuudesta taulukossa, on ristiriitaisia lähteitä, mutta Hätösen (2007) mukaan osaamistasoissa olisi hyvä olla 0 -taso, joka tarkoittaa että henkilöllä ei ole kyseistä osaamista tai henkilö on uusi työntekijä. Tämä voi tulla kyseeseen myös silloin, kun pyritään kehittämään tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. (Hätönen 2007, 27)

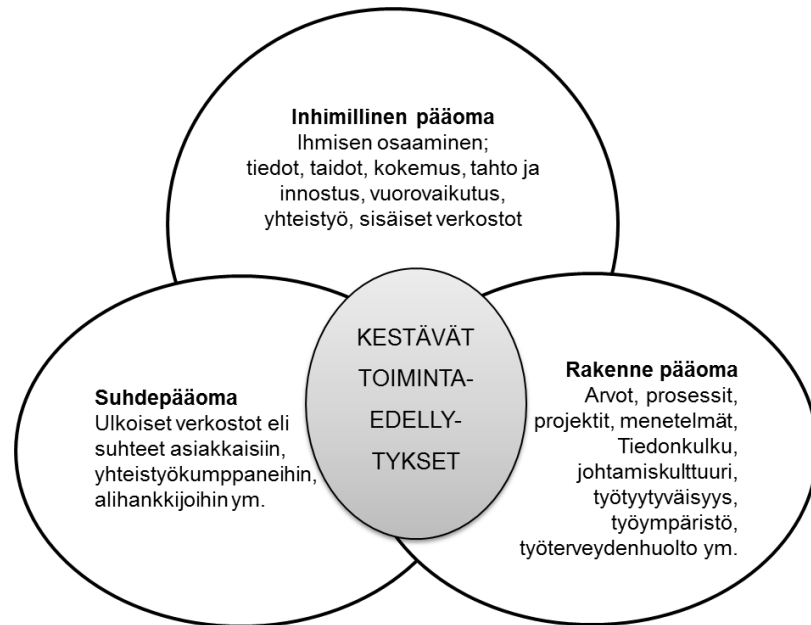
## 2.8 Yhteenveto kehittämishankeen tietoperustasta

Jo 1990-luvulla on puhuttu osaamispääomasta organisaation toiminnan mahdollistajana ja yleisesti puhutaankin inhimillisestä pää-, rakenne- ja suhdepääomasta. Valtiokonttorin (2009) julkiasussa todetaan, että nämä alueet muodostavat pohjan yksilöiden osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen sekä muihin työpiirin rakenteisiin, kuten eri yksilöiden osaamisen yhdistämiseen ja osaamisen hyödyntämiseen suhteessa eri yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin tai alihankkijoihin. Inhimillisen pääoman arvo suurenee sen mukaan mitä enemmän henkilöstöllä on strategian toteuttamisen edellyttämää osaamista sekä, mitä sitoutuneempi, motivoituneempi ja innostuneempi henkilöstö on toimimaan organisaation arvojen mukaisesti. Inhimillinen pääoma ei viittaa henkilöstön lukumäärään tai sen osaamiseen sinänsä, vaan käytettävyyteen ja valmiuteen organisaation strategian toteuttamiseksi. (Kaplan & Norton 2004.)

Jotta kuvion 5 osoittamaan työyhteisön strategia- ja henkilöstölähtöiseen kehittämiseen malliin olisi mahdollista päästä, ei strategia tai osaamisen kehittäminen yksin riitä, vaan se edellyttää inhimillisen pääoman lisäksi rakenteellisen pääoman ja suhdepääoman johtamista ja kehittämistä. Kuvion 12 mukaisesti näillä tarkoitetaan rakenteiden, prosessien, kulttuurin ja tietojärjestelmien sekä sisäisten ja ulkoisten suhdeverkostoja ja niiden tekijöiden yhteistä aluetta, jolloin mahdollistetaan tarkoituksen mukainen ja tavoitteellinen toiminta. (Valtiokonttori 2009.)

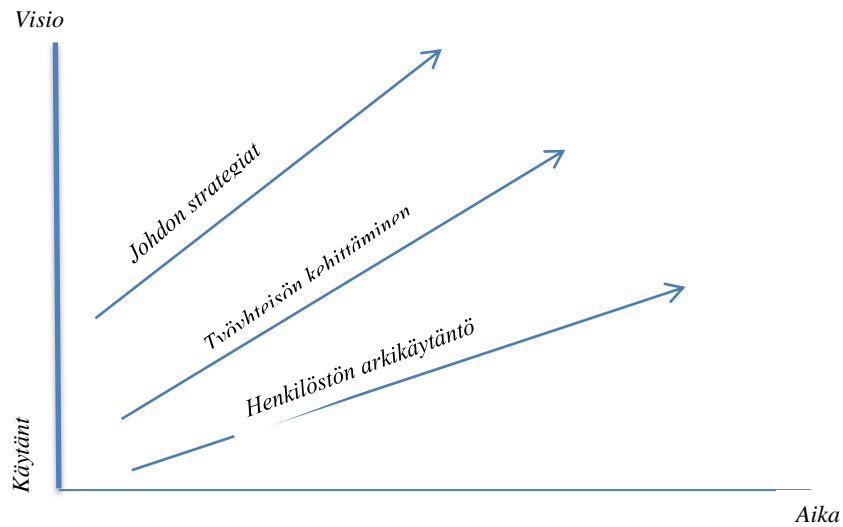
Järvisen (2000) mukaan yrityksen strategiaa ja toimintaa suunniteltaessa tulisi yrityksessä myös päättää mikä merkitys henkilöstöllä on strategian

toteuttamisessa. Tulisi luoda henkilöstöstrategia- ja suunnitelma siitä, mitä osaamista ja ominaisuuksia henkilöstöltä ja koko organisaatiolta tarvitaan ja vaaditaan tavoitteisiin pääsemiseksi.



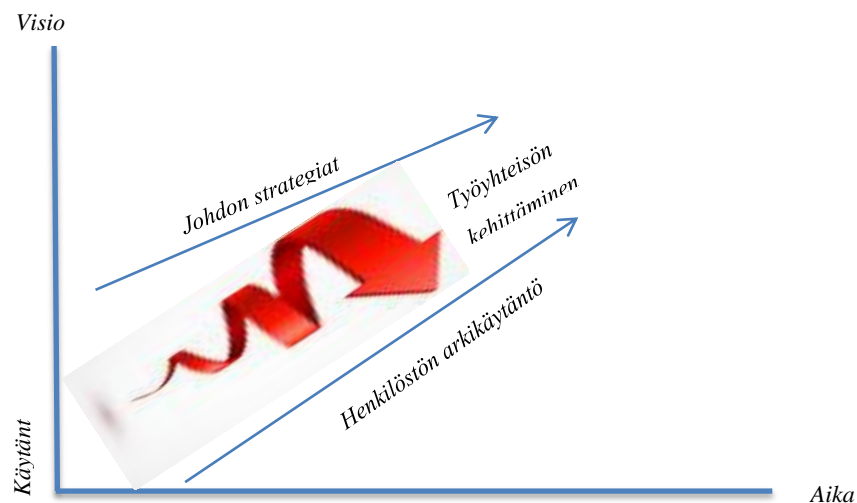
KUVIO 12. Organisaation osaamispääoma (Valtiokonttori 2009)

Henkilöstöstrategiaa ja -suunnitelmaa avuksi käyttäen pystytään kartoittamaan mitä osaamista on ja mitä osaamista täytyy kehittää niin organisaatio, kuin yksilö tasollakin yrityksessä. Yritysjohto voi keskittyessään ainoastaan liiketalouden taloudelliseen puoleen päätyä siihen, ettei henkilöstöstrategiaa- ja suunnitelmaa tarvita. Tämä voi nopeasti johtaa siihen, että organisaatio ja yksilöt toimivat omien motivaatioiden, oman tiedon ja osaamisen pohjalta ja nämä eivät välttämättä kohtaa tehtyjen strategioiden kanssa. Tällöin yrityksen sisäinen toiminta kehittyy hyvin irrallisena strategiasta (kuvio 13).



KUVIO 13. Irrallinen työyhteisön kehittäminen (Järvinen 2000, 24)

Yrityksen missio, visio ja strategia tulisi näkyä kaikessa yrityksen toiminnassa ja siksi yrityksellä tulisi olla henkilöstöstrategia ja -kehittämissuunnitelma, johon kehittäminen ja mittaaminen perustuisi ja kuljettaisi kaikkea tekemistä kohti yhteistä tavoitetta (kuvio 14).



KUVIO 14. Strategia lähtöinen kehittäminen (Järvinen 2000, 26)

Davenport ja Prusakin (1998, 108, 163) totesivat jo 1990 luvun lopussa, että tiedon ja osaamisen johtaminen on osittain jokaisen työtä, sillä kaikki organisaation jäsenet käyttävät, etsivät, jakavat ja luovat tietoa/osaamista

päivittäisessä työssään. Heidän mielestään jokaisen organisaation on tehtävä omat päätökset ja linjavedot siitä, mikä tieto/osaaminen on tärkeää, miten sitä tulee johtaa, jotta työntekijät saadaan motivoitumaan tiedon hyödyntämisestä, jakamisesta ja käyttöön otosta. Se kuinka hyvin henkilöstön kehittäminen, valmennus ja urapolun ohjaus on kytketty liiketoiminnan strategiaan ja johtamiseen luo pohjaa tulevaisuuden osaamiselle. Tulisikin kysyä kannustaako tämänhetkinen johtaminen ja esimiesten toimintamalli osaamisen kehittämistä ja kokemuksen hyödyntämistä?

Lankisen, Miettisen ja Sipolan (2004) mukaan yleisemmällä tasolla katsottuna, yrityksen liiketoiminnan suunnitelmiin ja toimenpiteisiin tulisi kuulua organisaation ja henkilöstön osaamisen ja kokemuksen aktiivinen ja laaja-alainen hyödyntäminen. Esimiehen henkilökohtainen tuki tiimien ja yksilön kehittämisessä sekä yrityksen sisäinen tai ulkoistettu koulutus koetaan merkittäväksi motivaatiotekijäksi. He toteavat myös, että johdon, esimiesten ja henkilöstöasiantuntijoiden tulee yhdessä arvioida säännöllisesti, kuinka hyvin henkilöstön osaamiset ja kokemukset vastaavat nykyisiä ja tulevia tarpeita.

Strategiassa ja toiminnan ohjauksen ja kehittämisen tärkeiksi toiminta tekijöiksi onkin muodostunut henkilöstön osaaminen, sen kehittäminen sekä ns. hiljaisen tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen. Lankisen, Miettisen ja Sipolan (2004) toteavat myös että, kun osaamista halutaan hyödyntää ja käyttää laajemminkin kuin yksilön omana osaamisena, osaamiskartoitus on yksi mahdollisuus henkilöstön kehittämiseen laajassa kentässä. Näin myös tilannekuvan saaminen nykyhetkisestä osaamisen tasosta mahdollistaa kehityssuunnitelmien pohjautumisen todelliseen tilannekuvaan. Organisaation ydinosaamisen sekä muun hyödyllisen osaamisen tunnistaminen antaa pohjaa myös johtamiselle osaamista strategian kannalta oikeaan suuntaan.

Organisaation kokonaisosaamisesta luodaan yhtenäinen käsitys osaamisen kuvaamisen avulla. Näin saadaan täsmällistä tietoa eri tehtävissä ja ryhmissä tarvittavasta osaamisesta. Olemassa olevan osaamisen kartoittaminen ja analysointi antaa mahdollisuuden saada palautetta omasta tai työryhmän osaamisesta ja puutteista osaamisessa. Sen avulla löydetään myös tulevaisuuden

tarpeet osaamisen kehittämisessä tai uuden tiedon tuomisesta organisaatioon. Tulevaisuudessa tarvittava osaaminen tulee tuoda näkyväksi, jotta yksilö-, ryhmä- ja organisaatiokohtaisten kehityssuunnitelmien suunnittelu ja toteutus voidaan aloittaa riittävän ajoissa. Tällöin tarvittava tieto on jokaisella osaamisena tai kehitysmässä silloin, kun sitä tarvitaan. (Hätönen 2011, 9; Viitala 2013, 198–200.)

### 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS JA ETENEMINEN

Tässä luvussa kuvataan kehittämistyössä käytetyt tutkimus ja kehittämismenetelmät, tutkimusongelma sekä rajaukset.

#### 3.1 Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Kyrön (2003) mukaan kehittämistyön tulee olla menetelmältään ja strategialtaan siihen käytäntöön sopiva, mitkä on tavoitteet ja mistä tutkimus tehdään. Tämän kehittämishankkeen empiirisen osan perustana toimi kohdeorganisaatiossa tehty internetpohjainen kyselytutkimus vuodelta 2014, jolla selvitettiin seuraavien kuuden eri johtamisalueiden nykytilaa.

- Organisaation kommunikaatio
- Kaksisuuntainen viestintä
- Tiimityö
- Työsuhteet
- Toiminnan ohjaus
- Luotettavuus

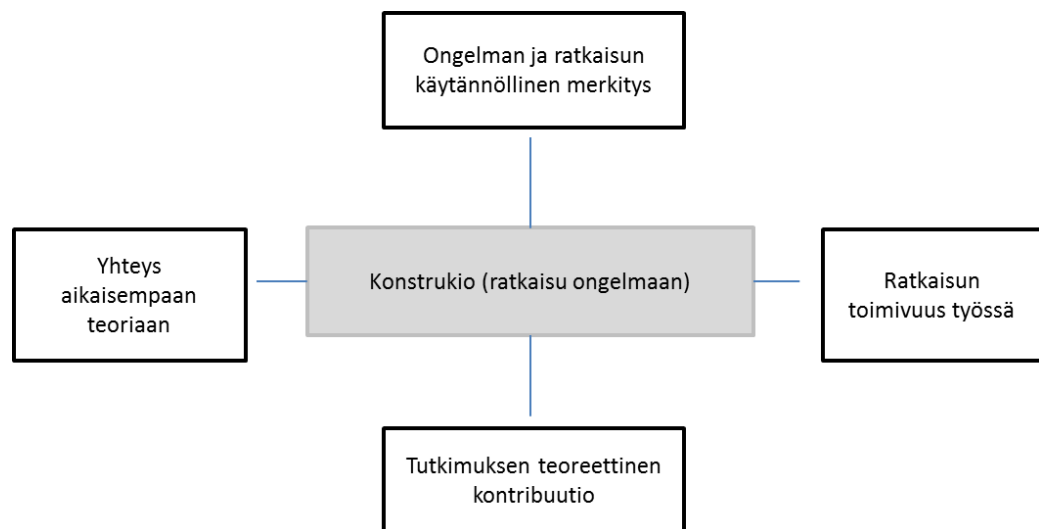
Kyselytutkimus toteutettiin saman sisältöisellä kysymyspohjalla (liite 3) koko Pohjoismaisessa organisaatiossa, mikä mahdollisti esimies-, työtiimi- sekä organisaatiotasaisen arvioinnin.

Kysymyksiä oli kaiken kaikkiaan 39 ja jokaisen osa-alueen vastauksista muodostui yhdistetty tulos kullekin tutkitulle osa-alueelle. Kyselytutkimuksen kysymykset perustuivat tutkitun yrityksen toimintatapa kriteereihin ja kehityssuunnitelman aihealueisiin. Kyselytutkimukseen johtava linkki lähetettiin sähköpostitse kaikille yrityksessä työskenteleville henkilöille Pohjoismaisella tasolla. Vastusprosentti Suomen osalta oli 100% (n=16)

Kyselytutkimuksen kysymykset ryhmiteltiin kuuteen osa-alueeseen, jotka olivat organisaation kommunikaatio (5 kysymystä), kaksisuuntainen viestintä (5 kysymystä) tiimityö (5 kysymystä), työsuhteet (5 kysymystä), toiminnan ohjaus (10 kysymystä) ja luotettavuus (8 kysymystä). Kysymyksiin vastattiin

viisiportaisella asteikolla täysin erimieltä (1) - täysin samaa mieltä (5) (ks. liite 2)  
Tulokset toimitettiin tiimien esimiehille valmiina pdf-raporttina.

Kehittämistyöhön on valittu toimintatutkimuksen strategiaan pohjautuva malli, jossa tutkitaan ja pyritään muuttamaan tämänhetkistä vallitsevaa käytäntöä. Mallin avulla etsitään ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin tai haasteisiin, jotka voivat olla laajoja-, ammatillisia tai yksilöihin vaikuttavia kokonaisuuksia.



KUVIO 15. Konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit (mukaillen Lukka 2001)

Toiminta-tutkimuksen strategia- mallin mukaisesti tehtyjen tutkimusten sekä kehittämistöiden tarkoituksena ja tavoitteena on kuvaamisen ja kartoituksen lisäksi, on muuttaa olemassa olevia toimintamalleja. Olennaista onnistumisen kannalta on, että tutkittavat eli käytännöissä toimivat ihmiset otetaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen mukaan. (Kauppinen & Puusniekka 2006)

Kehitystyössä käytetään konstruktiivista lähestymistapaa (kuvio 15), jota käytetään yleensä silloin, kun kehittämistehtävän tarkoituksena on tuottaa konkreettinen tuotos, esimerkiksi suunnitelma, malli tai mittari. Tällöin tarkoituksena on löytää hyvin käytännönläheinen ratkaisu ongelmaan. (Ojasalo ym. 2014, 65.) Lukka (2001) toteaa, että konstruktiivinen tutkimus on luonteeltaan kokeellista, eli siinä uutta kehitettyä konstruktiota testataan käytännössä. Esimerkiksi organisaatiossa havaittu ongelma pyritään ratkaisemaan

siihen kehitetyllä uudella konstruktiolla, minkä toimivuus testataan organisaation omassa käytännössä ja arjessa.

Jokainen konstruktio tulee kuitenkin olla teoriaan tukeutuva ja tulisi tuottaa uutta tietoa teorian näkökulmasta. Ns. epäonnistuneeksi tutkimuksiksi tai kehittämistöiksi luokitellaan usein ne työt, jotka eivät tuota uutta tietoa tai käytännössä on todettu tuotetun tuloksen toimimattomuus. Kuitenkin Lukan (2001) mukaan tehdyssä työssä voi tutkimusnäkökulmasta olla laaja teoreettinen merkitys, kun analysoidaan ja arvioidaan olisiko epäonnistuminen ollut vältettävissä tai missä yksinkertaisesti epäonnistuttiin. Konstruktiiivinen tutkimusotetta on kehitetty erityisesti liiketaloustieteen alueelle, mutta tutkimusotteen soveltamisalue ei ainoastaan rajoitu siihen vaan sitä voidaan käyttää laajasti eri tutkimusalueilla. (Lukka 2001)

Tässä kehittämistyössä hyödynnetään konstruktiiviselle tutkimusotteelle tyypillistä tutkimus-prosessia. Liitteessä 1 on kuvattu tarkemmin konstruktiivisen prosessin malli ja sen eri vaiheet liitettynä tämän työn prosessin vaiheisiin. Ensimmäisessä vaiheessa etsitään ratkaisua siihen, miten osaamista ja sen johtamista voisi kehittää ja perustana prosessille toimii internetpohjainen kyselytutkimus. Kehittämistyöntekijän toimiessa tutkittavien ryhmien esimiehenä, voidaan prosessin toisen vaiheen todeta täyttyvän ja prosessille pystytään luomaan pitkän aikavälin kehittämissyhteistyö kohdeorganisaation kanssa. Kohdeorganisaation tuntemus on kuuluu vaiheeseen 3 ja työkokemus kyseisestä yrityksestä luo vankan pohjan kyseisen työryhmän kehittämiseen, joten tässä vaiheessa tutkija keskittyi teoriaosuuden syventämiseen keskeisten käsitteiden osalta.

Konstruktiivisessa prosessin neljäs vaihe on luonteeltaan luovempi ja siihen ei ole valmiita metodologisia ohjeita, vaan siinä luodaan kehitystarpeen ratkaiseva malli eli konstruktio. Tämän kehittämistyön tätä vaihetta edustaa osaamiskartan luominen ja sen sisällön arvioiminen. Viides vaihe on toetusta ja testaamista ja testaaminen onkin yksi konstruktiivisen tutkimusotteen ominaispiirteistä. Tämä vaihe vaatii koko tiimin sitoutumista ja usein koko kohdeorganisaation osallistamista onnistuakseen. Tässä kehittämistyössä osaamiskartan kehittäminen

ja testaaminen käytännössä sekä sen käyttöönotto Suomen organisaatiossa ja sen jälkeen Pohjoismaisessa organisaatiossa edustaa vaihetta viisi.

Koko prosessin syvälinen analysointi sekä tulosten ja sen, miten innovoitu konstruktio voisi olla siirrettävissä toisiin organisaatioihin tai organisaatioiden sisällä toimii prosessin kuudentena vaiheena. Tässä kehittämistyössä osaamiskartan toimivuuden ja sisällöllisyyden arviointi ja vertaus sekä analysointi muuttuvaan ympäristöön sisältää tämän vaiheen. Seitsemäs konstruktivisen prosessin malli on tärkein vaihe ja sisältää lopputuloksen kuudennesta vaiheesta eli kehitystyöntekijä tunnistaa ja analysoi teoreettista kontribuutiota. Tämän kehittämisyön johtopäätökset osiossa arvioidaan sekä suunniteltua konstruktiota, suunnitteluprosessia että teoreettista kontribuutiota. Konstruktivisessa tutkimusprosessissa on tärkeää pilkkoa suurempi kokonaisuus pienempiin kokonaisuuksiin ja testata käytännössä miten pieni kokonaisuus vaikuttaa isoihin kokonaisuuksiin tai toisiin pienempiin kokonaisuuksiin ja pilottikokeilujen kautta tehdä varsinainen käytännön kokeilu. (Lukka & Tuomela 1998, 25)

### 3.2 Tutkimuskysymykset ja työn rajaukset

Kehittämishanketta suunniteltaessa tutkimuskysymykseksi nousivat hyvin laajat kokonaisuudet. Tarkoituksena oli selvittää johtajuuden nykytila ja sen kehittämistarve. Kehittämishankkeen edetessä oli tarkoituksena tarkentaa kysymysasettelua saatujen tulosten perusteella.

Hankkeessa keskityttiin kyselytutkimuksen pohjalta nousseisiin kehityskohteisiin, toiminnan ohjaukseen ja sen osa-alueista osaamisen johtamiseen ja sen kehittämiseen. Kyselytutkimuksen tulosten sekä rajausten myötä tutkimuskysymyksiksi nousivat:

1. Miten henkilöstö kokee johtamisen nykytilan?
2. Miten tuotespecialistin osaamista ja työssä tarvittavaa tietoa voidaan arvioida, mitata ja johtaa?

### 3. Miten osaamisen johtamista ja sen tasoa pitäisi tutkitussa yrityksessä parantaa?

Kyselytutkimus oli jaettu esimiehen arviointiin sekä esimiesten itsearviointiin, Tällä pyrittiin saamaan tilanne kartoitus siitä, vastaavatko esimiehen omat oletukset työntekijöiden tilannekokemusta. Tässä kehittämistyössä keskitytään vain saatuihin vastauksiin ja esimiesten itsearviointi on rajattu pois ja sen arviointi suoritetaan tämän kehittämistyön ulkopuolella.

Kyselytutkimukseen vastattiin täysin anonymisti. Vastajaan perustiedoissa kysytty sukupuoli ei mahdollistanut keskiarvon ilmoittamista myyntiryhmä 1 vastauksista, koska myyntiryhmässä esimiehen lisäksi työskentelee vain yksi nais- ja yksi miespuolinen tuotespecialisti. Myyntiryhmän 1 tulokset yhdistettiin Suomen organisaation tuloksiin. Tämän vuoksi myyntiryhmä 1 jätettiin tämän kehittämistyön ulkopuolelle.

Yhden myyntiryhmän tulosten yhdistyminen Suomen organisaation tuloksiin loi tilanteen, jossa kyselytutkimuksen tulokset kohdistuivat kahteen esimieheen ja näin tulosten luotettavuutta ei voitu varmentaa. Lisäksi toimiston ja tuotespecialistien työn sisällön erillaisuus ei mahdollistanut yhdistettyjen tuloksien ottamista mukaan kehittämishankkeeseen ja ne rajautuivat pois. Tähän pohjautuen tämän kehittämistyön kehitysosuus ja raportointi kohdistuu ainoastaan myyntiryhmä 2 ja myyntiryhmä 3 tulosten kehityskohteiden läpikäyntiin ja johtamisen työkalujen kehittämiseen.

#### 3.3 Kehittämishankkeen eteneminen

Kuviossa 16 on kuvattu tämän kehittämistyön aikataulu- sekä etenemisjärjestys. Kehittämistyö aloitettiin kyselytutkimuksella, joka toteutettiin saman sisältöisellä kysymyspohjalla (liite 3) koko Pohjoismaisessa organisaatiossa. Kyselytutkimus toimi peustana kehityskohteiden tunnistamiseen ja kartoittamiseen, joiden avulla osaamiskartan luominen ja käyttöönotto mahdollistui. Osaamiskartta otettiin kehityskeskusteluihin Joulukuussa 2014 ja Suomen organisaatio toimi tehdyn

työkalun testaajana ja toimivuuden arvioijana, koska kehittämistyöntekijä työskenteli tässä organisaatiossa.



KUVIO 16. Kehittämistyön aikataulu sekä eteneminen

Kehittämistyön kokonaisaikataulu oli noin 1,5 vuotta, josta 12 kuukautta oli kehittämistyön sisällön ja teoriapohjan rakentamista ja 6 kuukautta loppuraportin valmistumistumista. Työn esittäminen ja loppuraportin julkistaminen ei poista kehittämistyön jatkumista tutkitussa yrityksessä, jotta luotujen työkalujen ajanmukaisuus ja organisaation kehittyminen voidaan varmistaa.

#### 4 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

Tämän osan alussa tarkastellaan kyselytutkimuksesta saatuja tuloksia keskittyen enemmän kehittämistyöhön valikoituneen työryhmän tuloksiin. Tässä osassa selvennetään miksi kehittämistyön tekijä päätyi yhteistyössä tutkitun yrityksen kanssa tuloksissa näkyvän työkalun kehittämiseen, testaukseen ja käyttöönottoon.

Suomen organisaation tulokset koostuivat 4:stä toimistolla työskentelevästä henkilöstä, Myyntiryhmä 1:sen 2 tuotespecialistista ja heidän esimiehestään sekä Myyntiryhmä 2:sen ja 3:sen 8:sta tuotespecialistista ja heidän esimiehestään. Toimiston henkilökunnan esimiehen (Maajohtaja) vastaukset näkyvät hänen esimiehensä (Nordic Manager) tuloksissa, minkä vuoksi vastauksia 16 vaikka organisaation henkilölukumäärä on 17. Suomen tulokset ilmoitettiin keskiarvona Myyntiryhmä 1, 2 ja 3 tuloksista yhdistettynä toimiston henkilökunnan tuloksiin. Myyntiryhmien 2 ja 3 vastaukset ilmoitettiin 8 vastanneen tuotespecialistin vastauksien keskiarvona.

##### 4.1 Johtajuuden nykytila

Johtajuudennykytilan tulokset ovat kuvattu taulukossa 1. Keskiarvot vaihtelivat eri osa-alueilla 3,8 – 4,0. Korkein keskiarvo oli kommunikaatio-osiossa ja alhaisimmat kaksisuuntaisen viestinnän ja toiminnan ohjauksen osiossa.

Kyselytutkimuksen osa-alueet	Suomen organisaatio (k.a)	Myyntiryhmä 2 ja 3 (k.a.)
Organisaation kommunikaatio	4,0	4,5
Kaksisuuntainen viestintä	3,8	4,5
Tiimityö	4,0	4,4
Työsuhteet	3,9	4,5
Toiminnan ohjaus	3,8	4,3
Luotettavuus	3,9	4,4
Yhteensä	3,9	4,4

TAULUKKO 1. Johtajuuden nykytila

Kyselytutkimuksen tulokset (taulukko 1) osoittivat johtamisen tason olevan tutkitun ryhmän osalta hyvää tasoa ja osittain Pohjoismaista keskiarvoa korkeammat. Alhaisimmat tulokset tutkitun ryhmän osalta olivat toiminnan ohjauksen osa-alueella ja tämän vuoksi tässä kehittämishankkeessa keskitytään sen osa-alueen kehittämiseen.

#### 4.2 Kehityskohteiden valinta

Ensimmäinen tulosten läpikäynti tapahtui tutkittavan työryhmän esimiehen ja hänen esimiehensä välillä. Keskustelussa toiminnan ohjauksen tuloksista pystyttiin irrottamaan neljä kohtaa, joiden tulokset olivat selvästi alle muiden työryhmän osalta saatujen tulosten (taulukko 2).

Toiminnan ohjauksen tuloksista nostetut osiot olivat:

- A. Esimieheni keskustelee eri osa-alueiden kehittämisestä, sekä uratavoitteista kanssani (ka. 3,9)
- B. Esimieheni haastaa minua aina kun mahdollista (ka. 4,0)
- C. Esimieheni varmistaa, että kykyjäni ja osaamistani hyödynnetään ja haastetaan jatkuvasti. (ka. 4,0)
- D. Esimieheni varmistaa, että olen riittävästi koulutettu (ka. 4,0)

Näiden valitsemisesta alustavasti kehityskohteiksi sovittiin, mutta lopullinen päätös siirrettiin tehtäväksi työryhmän yhteisen palaverin jälkeen, koska kehittämistyössä mukana oleva työryhmä haluttiin mukaan päätöksen tekemiseen. Tällä uskottiin olevan myös suuri merkitys työryhmän sitoutumisella käynnissä olevaan kehittämishankkeeseen.

Toiminnan ohjaus	Keskiarvo
Esimieheni keskustelee kehittymisestääni ja kehitystarpeistani positiivisella tavalla.	4,3
Esimieheni keskustelee eri osa-alueiden kehittämistä, sekä uratavoitteista kanssani?	3,9
Esimieheni tukee minun ehdotuksia siitä, miten parantaa toimintaani.	4,3
Esimieheni antaa minulle toimintatapa ehdotuksia.	4,1
Esimieheni varmistaa, että kykyjäni ja osaamistani hyödynnetään ja haastetaan jatkuvasti.	4,0
Esimieheni haastaa minua aina, kun on mahdollista.	4,0
Esimieheni antaa riittävästi tukea tehtävien toteuttamiselle.	4,5
Esimieheni käyttää ohjaamista ja palautteen antamista riittävästi ja säännöllisesti.	4,3
Esimieheni varmistaa, että olen riittävästi koulutettu.	4,0
Esimieheni pystyy luomaan korkean toimintakyvyn omaavan ilmapiirin.	4,4

TAULUKKO 2. Kehitystyöhön valitun työryhmän tulokset toiminnanohjauksen osalta

Työryhmän ja esimiehen välisessä yhteisessä tapaamisessa tulosten läpikäynnin yhteydessä käytiin uudelleen läpi myös yrityksen toimintatapa standardit arvot ja strategia, joiden pohjalta kysymykset kyselylomakkeeseen oli luotu. Palaverissa keskusteltiin syvällisesti tuloksista, mutta pääkysymyksiksi nousivat alla olevat kysymykset, joihin kehittämishankkeen tekijä jäi pohtimaan vastauksia.

- A. Mitä kaikkea pitäisi tuotespecialistin tulisi osata/tietää?
- B. Miten pystyn mittaamaan miten hyvä tai huono olen eri osa-alueilla?
- C. Mitä hyötyä minulla on kaikesta osaamisesta ja tiedosta?
- D. Onko minulla kaikki se osaaminen/tieto, jota tarvitsen työssäni?
- E. Jos osaisin/tietäisin enemmän, vaikuttaisiko se tuloksiin myönteisesti?

Palaverissa todettiin, että yrityksessä on sateenvarjona toimivat standardit, mutta ei ole tuotespecialistin perustyön vaatimuskriteereitä osaamiselle, eikä ole kartoitettu tarvittavaa tai olemassa olevaa osaamisen tasoa arkipäiväisessä toiminnassa.

Kyselytutkimuksen tulosten heikoimmat osa-alueet	Ryhmäpalaverissa esille nousseet pääkysymykset
A. Esimieheni keskustelee eri osa-alueiden kehittämisestä, sekä uratavoitteista kanssani? (ka. 3,9)	A. Mitä kaikkea tuotespecialistin tulisi osata/tietää?
B. Esimieheni haastaa minua aina, kun on mahdollista. (ka. 4,0)	B. Miten pystyn mittaamaan miten hyvä tai huono olen eri osa-alueilla
C. Esimieheni varmistaa, että kykyjäni ja osaamistani hyödynnetään ja haastetaan jatkuvasti. (ka. 4,0)	C. Mitä hyötyä minulla on kaikesta osaamisesta ja tiedosta?
D. Esimieheni varmistaa, että olen riittävästi koulutettu. (ka. 4,0)	D. Onko minulla kaikki se osaaminen/tieto, jota tarvitsen työssäni?

### TAULUKKO 3. Kehittämiskohteiden valinta

Palaverissa esiin nousseita kysymyksiä verrattiin kyselytutkimuksista esiin nostettuihin tuloksiin (taulukko 3) työryhmän esimiehen ja hänen esimiehen kanssa yhteisessä palaverissa työyhteisön palaverin jälkeen. Palaverissa todettiin, että osaamisen ja tiedon hallinnan osa-alue valitaan kehitystehtävän raportointi osuudeksi ja tavoitteeksi asetettiin löytää toimintamalli, mikä tukee yrityksen nykyistä toimintamallia ja antaa työkaluja osaamisen/tiedon hallintaan ja kehittämiseen Suomen organisaatiossa.

#### 4.3 Osaamisen mittari ja toimintamalli

Kehittämishankkeen toisena tavoitteena oli tehdyn kyselytutkimuksen tulosten avulla kehittää käyttöön mittari, joka toimisi monipuolisena työkaluna tuotespecialistin osaamisen kehittämisessä. Lähtökohtana oli miettiä tällähetkellä tarvittavaa osaamista, osaamisen nykytasoa, osaamisen vaatimustasoa ja osaamisen mittaamista.

Osaaminen on osa yrityksen tekemistä ja toimintaa. Kaiken toiminnan tulisi tukea strategia ja strategian tulisi ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Jos tämä ohjaus ei tietämättömyyden tai osaamattomuuden takia näy tuotespecialistin arjessa, antaa asiakasta lähinnä oleva yksilö väärää signaalia asiakkaalle joka päivä.

Strategian tulisi näkyä jokapäiväisessä toiminnassa riippumatta tilanteesta. Yrityksessä on luotu standardit tuotespecialistin toimintatavoille, mutta standardit ovat yleisluonteisia ja toimivat ainoastaan ohjenuorana. Standardeja ja niiden toteutumista ei mitata eivätkä ne siten toimi osaamisen kehittämisen tukena.

Kohdeorganisaatiolta puuttui kokonaisvaltainen tieto siitä, mitä tuotespecialistin tulee osata/tietää arjen tilanteissa, jotta toiminta tukee strategista päämäärää, mutta myös tuottaa lisäarvoa, jonka asiakas saa ostaessaan yrityksen valmistamia tuotteita. Myös rekrytointitilanteissa perehdyttämissuunnitelman laatiminen ja sisältö on ollut riippuvainen esimiehen kyvystä, tiedoista ja osaamisesta eli ns. hiljaisesta tiedosta aiheeseen, koska mitään näkyvää ohjetta siihen ei ollut.

#### 4.4 Osaamiskartoituksen toteuttaminen ryhmätyönä

Mietittäessä eri toimintamalleja ja niiden toteuttamista todettiin, että tuotespesialistin työnkuvan huomioonottaminen (80 % työajasta kentällä eri terveydenhuollon asiakkaiden luona eri toimipisteissä) paras toimintamalli olisi aamupäivän mittainen yhteinen palaveri, jonka aikana osaamiskartoitus tehtäisiin ryhmätyöskentelynä.

Työryhmä palaveri toteutui syyskuussa 2014 (kuva 1) ja paikalla oli kahdeksan työryhmän jäsentä sekä esimies. Palaverin tavoitteena oli tehdä näkyväksi ja kirjata kaikki osaamiset/tiedot, joita tuotespesialistit tarvitsevat tai käyttävät arjen toiminnassaan (esimerkkinä annettiin: minun tulee osata ajaa autolla, jota ilman tuotespesialisti ei voi tehdä työtään).



KUVA 1. Työryhmän palaveri (kuva Satu Lindqvist)

Palaverin alussa käytiin läpi palaverin tavoitteet ja toimintamalli, joka oli jaettu A, B ja C osioon. Osioiden A ja B – välissä ei ollut taukoa mutta B ja C – osioiden välissä oli 15 minuutin tauko. Esimies osallistui A ja B- osioon vain tarkkailijan ominaisuudessa. (Taulukko 4.)

VAIHE	TAVOITE	TOIMINTAMALLI	TYÖVÄLINEET
<b>A</b>	Tavoitteena oli tehdä näkyväksi ja kirjata kaikki osaamiset/tiedot, joita tuotespesialistit tarvitsevat tai käyttävät arjen toiminnassaan (esimerkkinä annettiin minun tulee osata ajaa autolla, jota ilman tuotespesialisti ei voi tehdä työtään)	Osaamisen kartoittamisen aikana työskennellään hiljaisuudessa, silloin työyhteisön hiljaisimmillekin saadaan tila tuoda ajatuksensa näkyviin. Tiedon/osaamisen täytyy vastata kysymyksiin - Minä osaan... - Minun pitää osata... - Minun on hyvä osata... - Minä tiedän... - Minun täytyy tietää - Minun on hyvä tietää... - Jokainen post it-lappu mikä sisältää yhden osaamisen/tiedon kiinnitetään seinään ja aikaa ei ole rajoitettu, loppu sitten, kun kukaan työryhmän jäsenistä keksi enää mitään.	Jokainen saa kynän ja post it-lappuja, joihin kirjoitetaan tieto tai osaaminen post it-lappu kohtaisesti ja sinitarraa lappujen kiinnittämiseen seinälle.
<b>B</b>	Osaamisten ja tietojen ryhmittäminen.	Osaamisen kartoittamisen aikana työskennellään hiljaisuudessa, silloin työyhteisön hiljaisimmillekin saadaan tila tuoda ajatuksensa näkyviin. Kirjatut tiedot ja osaamiset, jotka tarkoittavat samaa asiaa tai liittyvät toisiinsa, ryhmitellään saamaan ryhmään seinällä. Siirtoja tehdään oman ajatuksen pohjalta, ilman keskustelua kollegoiden kanssa	Seinälle lappuihin kirjatut osaamiset ja tiedot
<b>C</b>	Osaamisten ja tietojen otsikointi	Tämä osio käytiin käytiin keskustellen ja mietittiin yhdessä mikä sana kuvaa kutakin muodostettua ryhmää	Paperia ja kyniä, joihin voi kirjata jokaista ryhmää kuvaavan otsikon.

TAULUKKO 4. Ryhmätyön toimintamalli

Ryhmätyön tuloksena syntyi 98 osaamista ja tarvittavaa tietoa, joita tuotespesialistit kokivat tarvitsevansa työssään. Otsikoita muodostui 12.

#### 4.5 Osaamiskartan ensimmäinen versio

Osaamiset ja tarvittavat tiedot kerättiin yhteen ja työryhmän esimies kävi kartoitetut osaamiset ja tarvittavat tiedot läpi ja koosti ne yhteen excel-tiedostoon (liite 3). Osaamisalueita ja tarvittavia tietoja muodostui 72. Otsikointi säilyi ryhmätyön mukaisena. Listaus hyväksyttiin työryhmän jäsenillä sähköisesti ja hyväksynnän jälkeen listauksesta muodostettiin ensimmäinen versio tuotespesialistin osaamiskartaksi (liite 4).

Osaamisen ja työssä tarvittavan tiedon kartoittamisen lisäksi, tulee saatua tietoa pystyä mittaamaan. Jotta mittaaminen on tasavertaista sekä vertailtavissa luotiin osaamiskarttaan yhteinen tavoitetaso sekä mittaristo. Arviointialueeksi valittiin 1-5 ja ne luokiteltiin alla olevan mukaisesti. Riittäväksi tasoksi työn suorittamisen osalta valittiin 4 ja tavoitetasoksi 5.

1 = Ei tietoa

Uusi tarvittava tieto/osaaminen tai uusi työntekijä

2 = Noviisi

3 = Tyydyttävä

4 = Hyvä (riittävä taso, jos ei muuta mainita)

5 = Pystyy opettamaan muita (tavoitetaso)

Osaksi kehityskeskusteluja osaamiskartta otettiin ensimmäisen kerran tammikuussa 2014. Osaamiskartta toimitettiin sähköisesti etukäteen tuotespesialisteille täytettäväksi, jolloin mahdollistettiin jokaiselle riittävästi aikaa valmistautua etukäteen analysoimalla ja arvioimalla omaa osaamista ja tarvittavan tiedon tasoa.

Myyntiryhmän esimies täytti arvioinnin myös omasta näkökulmastaan ja kehityskeskustelussa eri osa-alueet käytiin keskustellen kohtakohtalta läpi. Tammikuun kehityskeskusteluihin varattiin puolet enemmän aikaa (neljä tuntia) normaaliin kehityskeskusteluun verrattuna, jotta osaamiskartan läpikäynti ja sen toimivuutta pystyttiin arvioimaan. Yrityksen vaatimaa vaatimustasoa ei tässä vaiheessa määritelty osaamiskarttaan, koska ensin haluttiin selvittää osaamiskartan toimivuutta työkaluna.

Tammikuussa 2014 pidettyjen kehityskeskustelujen jälkeen työryhmän esimies laati yhteenvedon myyntiryhmä 2 ja myyntiryhmä 3 osaamisalueista ja tarvittavista tiedoista. Laaditun yhteenvedon pohjalta pystyttiin luomaan molempien myyntiryhmien yhteiset kehitystarpeet sekä yksilölliset kehitystarpeet. Kehitystarpeiden näkyvyyden avulla pystyttiin luomaan suunnitelmat sekä aikataulutukset koulutussuunnitelmille, joko yhteisinä koulutuksina tai yksilöllisinä koulutuksina, riippuen kehitystarpeen yleisyydestä työryhmässä.

#### 4.6 Osaamiskartan kehittyminen

Kehityskeskusteluissa saatujen palautteiden pohjalta osaamiskarttaa muokattiin helpommin käytettävään muotoon. Osaamiskartan alkuperäinen manuaalinen rasti-merkillä arvioitava arviointi ( kuvio 17) 1-5 koettiin hankalaksi käyttää tuotespecialistien sekä heidän esimiehen mielestä ja analysointi oli aikaa vievää. Tämän palautteen pohjalta exeliin lisättiin värikoodi (liite 3) jokaiselle numerolle erikseen alla olevan kuvion mukaisesti (kuvio 18). Tämän oletetaan helpottavan osaamiskartan käyttöä, arviointia ja analysointia.

		1	2	3	4	5
<b>Kielitaito</b>					x	
	Ruotsi			x		
	Englanti				x	
	Muu kieli			x		

KUVIO 17. Alkuperäinen arviointi

Kielitaito		
	Englanti	1
	Nordic	2
	Saksa	3
	Muu	4
	Suomi	5

KUVIO 18. Muokattu arviointi

Kehityskeskustelussa saatiin myös palautetta osaamiskartan sisällöstä ja sen päällekkäisyyksistä. Osissa osaamisista ja tarvittavista tiedoista todettiin tarkoittavan samaa asiaa ja päädyttiin muokkaamaan sisältöä, jotta luodusta osaamiskartasta muodostuisi järjestelmällinen työkalu, joka tukisi kehityskeskustelun luonnollista kulkua.

Saadun palautteen pohjalta osaamiset ja tarvittavat tiedot ryhmiteltiin uudelleen alla olevan mukaisesti ja niiden sisältöä muokattiin (liite 5) vastaamaan alla olevaa ryhmittelyä:

- Perusosaaminen
- Myyntiosaaminen
- Tuotespesifinen osaaminen
- Henkilökohtainen osaaminen
- Loppuun jätettiin mahdollisuus lisätä osa-alueita, joita esimerkiksi kehityskeskustelussa nousee esille ja niitä halutaan seurata ja mitata.

#### 4.7 Osaamiskartta Pohjoismaisen organisaation työkaluksi

Maaliskuussa 2015 osaamiskartta esiteltiin Pohjoismaiselle henkilöstöpäällikölle, joka yhteistyössä Pohjoismaisen johtajan kanssa esitteli sen Pohjoismaiselle johtoryhmälle. Ennen tuota esittelyä osaamiskartta käännettiin englanninkielelle ja nimi muutettiin Knowledge Map -nimiseksi (liite 2). Osaamiskartta tarkastettiin yhteistyössä Pohjoismaisen henkilöstöpäällikön kanssa, jotta se vastaa strategisten tavoitteiden ja osaamisen johtamista oikeaan suuntaan. Pohjoismainen johtoryhmä päätti huhtikuussa 2015, että Knowledge Map otetaan käyttöön koko pohjoismaissa osaamisen kartoittamisen, kehittämisen ja mittauksen yhteiseksi työkaluksi.

## 5 YHTEENVETO JA KEHITTÄMISTYÖN ARVIONTI

Tämä kehitystyö perustui internet pohjaisen kyselytutkimuksen tuloksiin, jossa tavoitteena oli parantaa kaupallista huippuosaamista kartoittamalla johtajuuden nykytilaa ja organisaation kehittymistä.

### 5.1 Kehittämistyön arviointi

Tehdyn tutkimuksen tuloksista saatiin kattava otos nykytilasta. Kohdeyrityksen kommunikaatio kieli on englanti, josta johtuen myös suoritettu kyselytutkimus tehtiin englannin kielellä kaikissa organisaatioissa. Suomen ja työryhmän tulosten läpikäynnissä, tuli joidenkin kysymysten kohdalla esille, että kysymyksen sisältö oli mahdollisesti ymmärretty erilailla eri yksilöiden osalta. Kyselytutkimuksiin vastaaminen tulisi aina olla mahdollista vastaajan omalla äidinkielellä virhemarginaalien poissulkemiseksi. Tästä johtuen kohdeorganisaation seuraava syksyllä 2015 tehtävä kyselytutkimus toteutetaan kunkin organisaation pääkielellä, jolloin vastausten luotettavuutta voidaan lisätä.

Kyselytutkimuksessa vastaajan taustatiedot nousivat yllättäen suureen rooliin tutkimustuloksia yhdistettäessä. Myyntiryhmä 1 jäi pois tämän kehittämistyön työryhmästä, koska sen tuloksia ei voitu erikseen julkistaa vastaajien anonymisuojan takia. Vastaajalta kysyttiin sukupuolta taustatietojen vuoksi ja kyseisessä myyntiryhmässä on tuotespesialisteina ainoastaan yksi mies ja yksi nainen. Tätä ei saatu poistettua jälkikäteen. Se ettei kyselytutkimuksen kysymyksiin pystytty vaikuttamaan, antoi hyvin tarkkarajaisen pohjan kehittämistyön toteuttamiseen. Kehitystyön tarkkarajaisuus antoi ja pakotti keskittymään hyvin kapealle teoreettiselle pohjalle, mikä toisaalta helpotti teoriaan ja tutkimuksiin perehtymistä, mutta toisaalta rajasi pois osa-alueita.

Kehittämishankkeen edetessä tutkimuskysymyksiksi muodostui tehdyn kyselytutkimuksen tulosten sekä työryhmä ja esimieskeskustelujen tuloksena:

- Miten henkilöstö kokee johtamisen nykytilan?
- Miten tuotespecialistin osaamista ja työssä tarvittavaa tietoa voidaan arvioida, mitata ja johtaa?
- Miten osaamisen johtajamaista ja sen tasoa pitäisi tutkitussa yrityksessä parantaa?

Koko kehittämistyön pohjana toimiva kyselytutkimus ja sen tulokset vastaavat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen johtamisen nykytilasta. Tässä työntekijät pystyivät anonyymisti vastaamaan kysymyksiin, ilman epävarmuutta siitä, tuleeko tunnistetuksi vastaustensa perusteella. Ryhmätyönä tehty osaamiskartoitus ja sen tuloksena koottu listaus vastasi toiseen tutkimuskysymykseen tämänhetkisestä tarvittavasta osaamisesta ja tiedosta tuotespecialistin arjessa. Sen mahdollisti työryhmän aktiivinen, motivoitunut ja energinen työote ja kiinnostuneisuus oman työn kehittämiseen.

Ryhmätyön avulla pystyttiin alustamaan pitkän aikavälin työkaluja omaan ja esimiehen tekemään osaamisen ja tarvittavan tiedon tason mittaamiseen ja arviointiin. Työhyvinvoinnin parantumiseen tähtäävien toimintojen onnistumisessa hankkeessa käytetty ryhmätyö auttoi tuotespecialisteja ymmärtämään tiedon laaja-alaisuuden määrää ja vaikutti suoraan oman työn arvostamiseen. Yhteenvedona voidaan todeta, että oman työn arvostus nousi oppimiskartan teon myötä ja työryhmän jäsenet alkoivat miettiä asioita laajemmin. Myös työyhteisön sekä työryhmän yhteishenki sekä yhteenkuuluvuus ja avoimuus paranivat. Tähän johtopäätökseen päädyttiin ryhmätyön yhteenvedossa, jossa yksi työryhmän jäsenistä sanoi: *"Kun katsoo tätä lappumäärää, niin ihmettelee, että näinkö paljon meidän oikeasti pitää tietää asioista!"*

Tämän listauksen pohjalta laadittu tuotespecialistin osaamiskartta mahdollistaa vastauksen löytymisen kolmanteen tutkimuskysymykseen. Osaamiskartan avulla voidaan tehdä osaamisen tason arviointia ja mittaamista paljon tarkemmin kuin ennen mittarin olemassa oloa. Kehittämishankkeessa päädyttiin mittarissa

asteikkoon 1-5 pääsääntöisesti vallitsevan toimintaympäristön tarpeen kartoittamiseksi. Toimintaympäristön sekä mahdolliset yksilöiden tarpeiden muutokset on analysoitava mahdollisen 0-rajan ottamisen mukaan mittaristoon, erilaisten tarpeiden mittaamiseksi.

Osaamiskartan käyttö ensimmäisissä kehityskeskustelussa koettiin raskaaksi sen kehittymättömyyden ja laaja-alaisuuden vuoksi. Kartan muokkaaminen toimivaksi oman kehittymisen sekä olemassa olevan osaamisen ja tarvittavan tiedon mittariksi on vaatinut monta erilaista versiota ja pitkäjänteisyyttä, niin myyntiryhmien esimieheltä, kuin myyntiryhmien jäseniltäkin. On kuitenkin pystytty huomaamaan, että kehityskeskusteluiden aikana on käyty enemmän keskustelua tuote-spesialistin omasta kehittämisestä ja kehittymisestä, kuin aikaisemmissa kehityskeskusteluissa. Osaamiskartta on auttanut kohdentamaan keskustelua ja kehittymistä myös pienempiin yksityiskohtiin, jotka aikaisemmin jäivät huomioimatta. Tämän myötä on kohdeorganisaatiossa pystytty ensimmäistä kertaa luomaan fokusoidusti yksilökohtaisia kehityssuunnitelmia pitkän ajan tähtäimellä. Myyntiryhmäkohtaiset yhteenvedot osaamisista ja tarvittavista tiedoista loivat mahdollisuuden yhdistää kehittymiseen johtavia koulutuksia myyntiryhmän tai Suomen organisaation tasolle.

Osaamiskartta otettiin käyttöön kohdeorganisaation pohjoismaisessa organisaatiossa ja sitä kautta on pystytty järjestämään laajempia yhteiskoulutussuunnitelmia. Pohjoismaisella tasolla on tehty 12 kuukauden koulutussuunnitelma, jolla osaamista ja tarvittavaa tietoa kehitetään organisaatiossa. Koulutukset ovat noin 3 kuukauden välein eri puolella pohjoismaita. Alustava koulutussuunnitelma on jokaisen nähtävillä intranetissä ja se on tehty vuodeksi kerrallaan. Koulutuksia järjestetään myös paikallisesti, joko oppimiskartan yhteenvedon pohjalta löytyvistä aiheista tai yksilötasoisien kehityssuunnitelman mukaisesti. Paikallisina kouluttajana toimii osaamiskartan pohjalta itsensä ja esimiehensä arvioinnin mukaan arviotasoon viisi ylänneet henkilöt tai esimiehet aihealueesta riippuen.

## 5.2 Käytettävyys ja ajanmukaisuus

Osaamiskartan tulee kehittyä ja muokkautua vuosittain ja sen paikkansapitävyyttä on arvioitava säännöllisesti. Sen muuttumiseen vaikuttavat mahdolliset toimintaympäristön tai strategian muutokset sekä yksilölliset kehitystarpeet. Listauksen sisällön tarkasteluun ja sisällön riittävyyden arviointiin on tulevaisuudessa löydettävä analyysikeinot, jotta osaamiskartta saadaan pysymään ajanmukaisena ja tuottamaan ajankohtaista tietoa.

Tämän kehittämishankkeen pohjalta yrityksessä on tehty näkyväksi kohdeorganisaation tuotespecialistin arkiosaaminen ja sen vaatimustasot. Kehitettyä mittaria ei voida suoraan kopioida muihin yrityksen työtehtäviin tai muihin yrityksiin, koska jokainen työtehtävä ja organisaatio on erilainen ja näin ei ole täysin käytettävissä sellaisenaan. Työryhmämallin käyttö kuten toteutuksen osiossa on mahdollista ja sen tuoman laatuhyödyn ja kokemuksen ansiosta hyvin suotavaa osaamisen ja tarvittavan tiedon näkyväksi saamiseksi.

Tulevaisuuden haasteet kohdeorganisaatiolla on yhdistää tarkemmin yrityksen tarpeet ja toisaalta yksilöiden kehittymistavoitteet, jotta pystytään sitouttamaan yksilöt paremmin organisaatioon ja sen toimintaa.

## LÄHTEET

Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus Kirja.

Boudreau, J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.

Curtis B, Hefley WE & Miller SA. 2009. Introduction to the People CMM, Version 2.0, Second edition. Carnegie Mellon. Software Engineering Institute. TeraQuest Metrics. USA.

Davenport, T.H. & Prusak, L. 1998. Working Knowledge. How organizations manage what they know. Harvard Business School Press. Boston.

Farag, A., Tullai-Mcguinness, S. & Anthony, M. 2009. Nurses perception of their manager's leadership style and unit climate: are there generational differences? Journal of nursing Management. Vol. 17. p. 26-34.

Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Otava. Keuruu.

Helakorpi, S. 2015. Knowhow – taitoa ja tietoa. Viitattu 29.11.2015) Saatavissa: <https://sites.google.com/site/skillsknowhow/home/osaamiskaesitys>

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja (Viitattu 28.10.2015.) Saatavissa: <https://www.google.fi/#q=Strateginen+osaamisen+johtaminen+kuntien+sosiaali-+ja+terveystoimessa>

Hätönen, H. 2007 Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Educa-Instituutti Oy. Helsinki.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa Instituutti Oy. Helsinki.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Järvinen, T. 2009. Voimaantumisen (empowerment) arvioinnin haasteita. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 11 (1), 8–17. Viitattu 28.10.2015. Saatavissa: [http://www.okka-saatio.com/aikakauskirja/arkisto/2009/1/Ammatti09\\_Jarvinen8\\_17\\_2.pdf](http://www.okka-saatio.com/aikakauskirja/arkisto/2009/1/Ammatti09_Jarvinen8_17_2.pdf)

Järvelä, S., & Laukkanen M. 2000. Näkökulmia voimavaraistamiseen. Employment Integra-projektin empowerment-teematyöraportti. Employment-julkaisut No 19. Työministeriö.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts, USA.

Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskunta-tieteellinen tietoarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). (Viitattu 26.10.2015) Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Virtanen M. 2002. Johtamisen ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Teoksessa Vahtera, J. Kivimäki, M & Virtanen, P. (Toim.) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos. Helsinki.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet, Kuopion yliopisto.

Knol, J. & van Linge, R. 2008. Innovative behavior: the effect of structural and psychological empowerment of nurses. *Journal of Advanced Nursing*. Vol. 65. No. 2. p. 359-370.

Kuokkanen, L. 2003. Nurse empowerment – A model of individual and environmental factors. Väitöskirja. Turun yliopisto. Turku.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1.painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum, Helsinki.

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. [www.metodix.com](http://www.metodix.com). Viitattu 26.10.2015) Saatavissa:

[http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/02\\_metodiartikkelit/lukka\\_const\\_research\\_app/kooste](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/lukka_const_research_app/kooste)

Lukka, K. & Tuomela, T. 1998. Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstruktiivinen tutkimusote. *Yritystalous* 4/98, 23-29.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...-työhyvinvointitaitojen kirja. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Mattila, H. 2008. Voimaantumisen ydin. Sosiaali- ja terveysalalla toimivien ihmisten mahdollisuuksia voimaantua työssään. Väitöstutkimus. Kuopion yliopisto. Kuopio

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanomapro Oy. Helsinki.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. *Ekonomia*-sarja. WS Bookwell. Juva.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy.  
Porvoo

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Kauppakaari  
Oyj. Helsinki

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen.  
Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen. 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi.  
Talentum. Helsinki.

Thite, M. 2004. Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations.  
The Learning Organization 11 (1), 28-44.

Työhyvinvointi. 2015. (Viitattu 25.10.2015) Saatavissa:

<http://www.tyohyvinvointi.info/osaaminen-haltuun/osaamisen-hallinta>  
[24.10.2015](http://www.tyohyvinvointi.info/osaaminen-haltuun/osaamisen-hallinta))

Valtiokonttori. 2009. Kaiku-palvelut. Osaaminen muutoksessa.  
Paino Erweko Painotuote Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.  
Inforviestintä Oy. Keuruu.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita  
Publishing Oy. Helsinki.

Vilkko-Riihelä, A. 2006. Psykye. Psykologian käsikirja. 1.-4. painos. WSOY.  
Porvoo

Väärälä, R. 1995. Ammattikoulutus ja kvalifikaatiot. Lapin yliopisto. Acta Universitatis Lapponiensis 9.

Wilson, B., Squires, M., Widger, K., Cranley, L. & Tourangeau, A. 2008. Job satisfaction among a multigenerational nursing workforce. *Journal of Nursing Management*. No. 16. p. 716-723.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Gummerus Oy. Jyväskylä.

Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen – Näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu. Helsinki.