



# Henkilöstön osaamisen kehittäminen asiantuntijaroleissa, yrityksessä x

Leeni Kaskela

OPINNÄYTETYÖ  
Toukokuu 2019

Palveluliiketoiminnan johtaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutus, Restonomi YAMK

KASKELA LEENI

Henkilöstön osaamisen kehittäminen asiantuntijaroleissa, yrityksessä X

Opinnäytetyö 72 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Toukokuu 2019

---

Tutkimus perustui yrityksessä X toteutettuun projektiin, jossa määriteltiin roolit kaikille toimenkuville. Kannattavan kasvun strategian jalkauttamiseksi uudet roolit jalkautettiin kaikkiin toimenkuviin 1.11.2018. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka toimihenkilöt olivat ottaneet uudet toimenkuvat vastaan ja vastasivatko tehtävänkuvaukset heidän mielestään työntekemistä arjen tasolla? Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää, onko toimihenkilön mielestä mahdollista päästä asetettuihin tavoitteisiin ja mitä osaamisia tulisi kehittää, että toimihenkilöllä olisi vielä paremmat mahdollisuudet saavuttaa asetetut tavoitteet?

Tutkimuksen viitekehyksenä käytettiin MOA teoriaa; Motivaatio (Motivation) – Mahdollisuus (Opportunity)- Kyky (Ability). Motivaatio on tekijä, joka saa ihmisen pyrkimään kohti päämääriään, eli työelämässä kohti asetettuja tavoitteita. Annettujen mahdollisuuksien myötä toimihenkilö uudistaa jatkuvasti osaamistaan ja omaavansa kyvyn avulla soveltaa tietoa ja osaamistaan asiantuntijatyössä eri tilanteissa.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusotetta. Kyselylomakkeessa oli sekä suljettuja kysymyksiä että yksi avoin kysymys. Kysely lähetettiin kaikille yrityksessä X työskenteleville Hotelli- Ravintola- ja Catering toimialan asiakkuuspäälliköille, joita on yhteensä 10 henkilöä.

Tutkimuksessa selvitettiin MOA-teoriaa hyödyntäen, miten annettu toimenkuva toteutui asiantuntijan työssä ja mitä kehityskohteita osaamisen kehittämisessä löydettiin, joiden avulla toimihenkilö onnistuisi paremmin saavuttamaan hänelle annetut tavoitteet.

Opinnäytetyön perusteella asiakkuuspäälliköiden toimenkuvat kohtasivat käytännön työssä ja he kokivat oman osaamisensa olevan riittävällä tasolla tehtäviensä hoitamiseen. Osa kyselyyn vastanneista piti tavoitteita epärealistisina ja kehityskeskusteluissa asetettuja tavoitteita epäselvinä. Kyselyyn vastanneet uskovat pääsevänsä parempiin tuloksiin omassa tehtävässään, mikäli yrityksessä lisättäisiin myyntikoulutusta, kevennettäisiin sisäisiä prosesseja ja osallistettaisiin henkilöstöä enemmän. Asiakkuuspäälliköt kokivat vielä epävarmuutta osaamisen osalta myyntiorganisaatiossa työskentelyyn ja kokivat tarvitsevansa vielä lisää koulutusta.

**Asiasanat:** asiantuntija, osaaminen, ydinosaaminen, rooli, kehittäminen

## ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree in Hospitality Management

LEENI KASKELA:

The development of know-how for the roles of key account managers, in the organization X

Bachelor's thesis 72 pages, appendices 3 pages  
May 2019

---

The thesis was based on a project implemented in the organization X, where generic roles were developed for all the organization's job descriptions. In order to implement the strategy for profitable growth new job descriptions were put into practice in November 1, 2018. The purpose of this study was to determine how staff accept their revised roles and if they were able to meet their every-day job challenges. The purpose of this study was also to determine, if the employees feel that they will be capable of meeting these set goals. The additional purpose was to determine how to develop core competences to ensure the employees have realistic chances to accomplish the revised business goals.

The study was to utilize the MOA theory; Motivation – Opportunity – Ability. Motivation is defined by the directness and intensity of behavior and poses questions about how employee goals emerge and how they are sustained in the workforce. Along given opportunities the employee revises continuously his/her know-how and with the improved ability applies newly acquired knowledge as a specialist in various business situations. The research used in this study was a quantitative method research. There were both closed questions and one open question in the survey. The survey was distributed to all ten key account managers (KAMs) who are working in the Hotel- Restaurant and Catering sector of the organization.

This research project focused on MOA-theory capitalizing on how the revised job description was realized in the specialist's role and what kind of developmental areas in core competencies could be discovered which would assist the employee to achieve the set performance goals. Based on the thesis the job descriptions for the KAMs met their every-day practical duties and they experienced that their own know-how was adequate to perform their daily tasks.

Some of the survey participants regarded their goals unrealistic and the targets set in the performance reviews ambiguous. The survey recipients believed they could achieve more successful results in their jobs, if organization x would increase sales training, reduce internal processes and if management would be more open to listen to staff's feedback. The KAMs experienced uncertainty in their know-how related to working with the sales organization team and they felt that they required additional training.

---

Key words: specialist, core competence, role, development

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Projekti tutkimuksen taustalta .....	7
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	8
1.3	Tutkimuksen viitekehys .....	10
2	MOTIVAATIO .....	12
2.1	Motivaatioteoriat .....	12
2.2	Työmotivaatio .....	15
2.3	Ulkoinen ja sisäinen motivaatio .....	16
2.4	Palkitsemisjärjestelmät .....	17
3	KYKY, OSAAMINEN JA ASiantuntijuus .....	18
3.1	Kompetenssi .....	18
3.2	Osaaminen .....	20
3.3	Yksilön osaaminen .....	22
3.4	Ydin- ja reunaosaaminen sekä ammatillinen osaaminen .....	23
3.5	Myyntiosaaminen .....	24
3.7	Oppiva organisaatio .....	26
4	YRITYKSEN TARJOAMAT MAHDOLLISUUDET .....	30
4.1	Osaamisen johtaminen .....	30
4.2	Laadun parantaminen ja johtamisen vaikutus työhyvinvointiin .....	32
4.3	Tuottavuuden johtaminen .....	34
4.4	Johtajuus ja sen odotukset .....	35
4.5	Kouluttaminen ja henkilöstön osaaminen sekä työssäoppiminen .....	36
4.6	Miten osaamisen kehittämistä tehdään yrityksissä? .....	38
4.7	Perehdytys .....	39
4.8	Kehityskeskustelu .....	40
4.9	Tehtävä- ja työkierto ja urapolku .....	40
5	AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA AIHEPIIRISTÄ .....	43
6	OPINNÄYTETYTÖN TOTEUTTAMINEN .....	45
7	TULOKSET .....	48
	Motivaatioon liittyvät vastaukset: .....	48
	Yrityksen tarjoamiin mahdollisuuksiin liittyvät vastaukset: .....	49
	Osaamiseen liittyvät vastaukset: .....	49
7.1	Motivaatioon vaikuttavat tekijät .....	50
7.2	Yrityksen toiminnan parantaminen .....	51
7.3	Osaamisalueet .....	52
7.4	Avoin kysymys .....	53
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	54

8.1 Motivaatio .....	54
8.2 Yrityksen tarjoamat mahdollisuudet .....	54
8.3 Osaaminen.....	55
8.4 Avoimen kysymyksen vastaukset.....	56
9 KEHITTÄMISTOIMENPITEITÄ.....	57
10 POHDINTA .....	59
LIITTEET .....	70
Liite 1. Saatekirje .....	70
Liite 2. Kyselylomake.....	71

## 1 JOHDANTO

Ajatus tämän opinnäytetyön tekemiseen lähti Tampereen Ammattikorkeakoulun matkailun yliopettajan Vesa Heikkisen vihjeestä käyttää opinnäytetyön pohjana jotain projektia, johon on työelämässä osallistunut. Päätin käyttää opinnäytetyön pohjana Talent Management projektia, jossa yrityksessä X määriteltiin asiantuntijarooleille tehtäväkuvaukset. Osallistuin itse projektiin ja mielenkiintoni herätti kysymys, miten tehtäväkuvaukset toimivat käytännössä ja oliko toimihenkilöiden mahdollista käytännössä päästä heille asetettuihin tavoitteisiin?

Filosofian Akatemian tutkijavalmentajan Frank Martelan mukaan käynnissä olevan työelämän murroksen aikana moni haluaa tehdä merkityksellistä työtä, merkityksellisyyden kokemus synnyttää ihmisessä motivaation omaa työtään kohtaan ja vahvan sisäisen palon, jolloin työn jälki on paneutuneempaa ja laadukkaampaa. (Filosofianakatemia). Tässä kyselyssä yhdeksän toimihenkilöä kymmenestä koki työnsä merkitykselliseksi. Jaakko Sahimaan Pro Gradu tutkimuksessa Helsingin Yliopistolle todettiin työntekijän kokemuksen oman työn merkityksellisyydestä olevan yhteydessä yksilön parempaan työtehokuuteen ja työhön sitoutumiseen (Sahimaa, 2017, 47).

Yrityksessä X siirryttiin palveluorganisaatiosta myyntiorganisaatioon uuden omistajan myötä. Edellisen omistajan aikana keskityttiin enemmän asiakkuuden hoitoon ja omistajanvaihdoksen jälkeen tavoitteet asetettiin kannattavaan kasvuun ja myynnin lisäämiseen. Uuden strategian myötä tavoitteet keskittyvät enemmän toiminnan tehostamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten toimihenkilöt ovat sisäistäneet tavoitteet ja mitä osaamisaloja tulisi kehittää, jotta he pääsisivät asetettuihin tavoitteisiinsa?

## 1.1 Projekti tutkimuksen taustalta

Käytän tutkimuksen pohjana yrityksessä X vuonna 2017 toteutettua Talent Management -projektia, jossa yhteistyössä Hay Groupin kanssa määriteltiin asiaturajarooleille tehtäväkuvaukset ja ne pisteytettiin Hay Groupin menetelmän pohjalta. Tämän jälkeen kaikille toimihenkilöille teetettiin Cut-e-henkilöarviointi työryhmän roolille määrittelemien kompetenssien mukaisesti. Vuoden 2018 alussa toimihenkilöiden kanssa käydyissä kehityskeskusteluissa purettiin kompetenssi-raportti liittyen asianomaisen toimihenkilön roolin vaatimukseen ja miten kyseinen henkilö omalla kompetenssillaan sijoittui geneerisen roolin vaatimaan kompetenssiin. Talent Management -projektissa oli mukana johdon edustajia eri toimialoilta ja olin itsekkin mukana tässä projektissa ja osallistuin työryhmän toimintaan ja geneeristen roolien määrittelyyn. Projektin lopuksi kaikille toimihenkilöille lähetettiin kompetenssipalaute, jonka pohjalta jokainen voi lähteä kehittämään itseään.

Yrityksessä X tapahtui omistajanvaihdos vuoden 2017 lopulla, uudeksi omistajaksi tuli sijoitusyhtiö ja omistajanvaihdoksen myötä yrityksen strategiaa kirkastettiin. Merkittävä strateginen painopistealue on jatkossa kannattava kasvu ja asiakasrooleissa toimiville henkilöille painotus tulee jatkossa olemaan vahvasti myynnillinen. Muutoksen edetessä kesäkuussa 2018 järjestettiin työpaja (workshop), johon oli kutsuttu valikoidut avainhenkilöt eri toimialoilta ja ennen workshopia oli henkilöstölle toteutettu kysely, jossa pyrittiin selvittämään, mikä rooleissa oli ydintekemistä ja mitä muita tehtäviä roolit pitivät sisällään. Mitä tehtävistä olisi mahdollista siirtää muualle ja paljonko niihin tehtäviin kuluisi aikaa? Workshopin tarkoituksena oli luokitella tehtävät roolien mukaan ja miettiä yhdessä minkälaisia uusia toimintayksiköitä tämän muutoksen myötä tulisi luoda. Muutosprosessin aikana ylin johto on kiertänyt kaikki toimistot valtakunnallisesti ja tiedustellut henkilöstön näkemyksiä asiaan, henkilöstön kuuleminen on ollut tärkeässä roolissa muutoksen läpiviennissä. Uudet roolikuvaukset astuvat voimaan 1.11.2018.

Vuosittain aina ennen kehityskeskusteluita käydään Talent Management -keskustelu, johon osallistuvat HR-osastolta konsernin henkilöstöjohtaja, yrityksen X henkilöstöpäällikkö ja jokaisen tiimin esimiehet. Keskustelussa arvioidaan toimihenkilöiden tasoa numeroasteikolla 1-5 kolmelta eri suunnalta peilaten toimihenkilön generiseen rooliin; toimihenkilön suoritusta, toimintatapoja ja potentiaalia ja arvioidaan toimihenkilön lähtöriskiä numeroasteikolla 1-3. Lisäksi merkitään tiimin avainpelaajat ja kirjataan sovitut toimenpiteet. Keskustelun on tarkoitus antaa tukea tiimin esimiehelle sekä kehityskeskusteluja varten että johtamiseen. Jos työntekijä on avainpelaaja ja hänellä on korkea lähtöriski, myös keinoja hänen sitouttamiseensa tulee miettiä. Tämän lisäksi järjestetään Talent Management -seurantakeskusteluita muutamia kertoja vuodessa.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset**

Yrityksessä X määriteltiin Talent Management -projektin perusteella asiantuntija-rooleille uudet tehtäväkuvaukset, joita on myös tarkasteltu ja uudistettu sopivin väliajoin strategian kirkastuksen myötä. Yrityksessä määritellään toimihenkilöille vuosittain henkilökohtaiset tavoitteet, jotka perustuvat yrityksen strategiaan. Tavoitteet määritellään toimialajohdon toimesta ja käydään henkilöstön kanssa läpi kehityskeskusteluissa. Asiakkuuspäällikön roolissa tavoitteet ovat taloudellisia ja laadullisia. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka hyvin asiantuntijaroolit vastaavat arjen työskentelyä ja onko toimihenkilön mielestä mahdollisuus päästä asetettuihin tavoitteisiin? Mitä osaamista toimihenkilöiden tulisi kehittää, että toimihenkilöiden olisi vielä helpompaa päästä tavoitteisiin?

Tutkimustehtävän täyttämiseksi tulisi tutkimuksen vastata seuraaviin kysymyksiin: *Henkilöstön osaamisen kehittäminen asiantuntijaroleissa?*

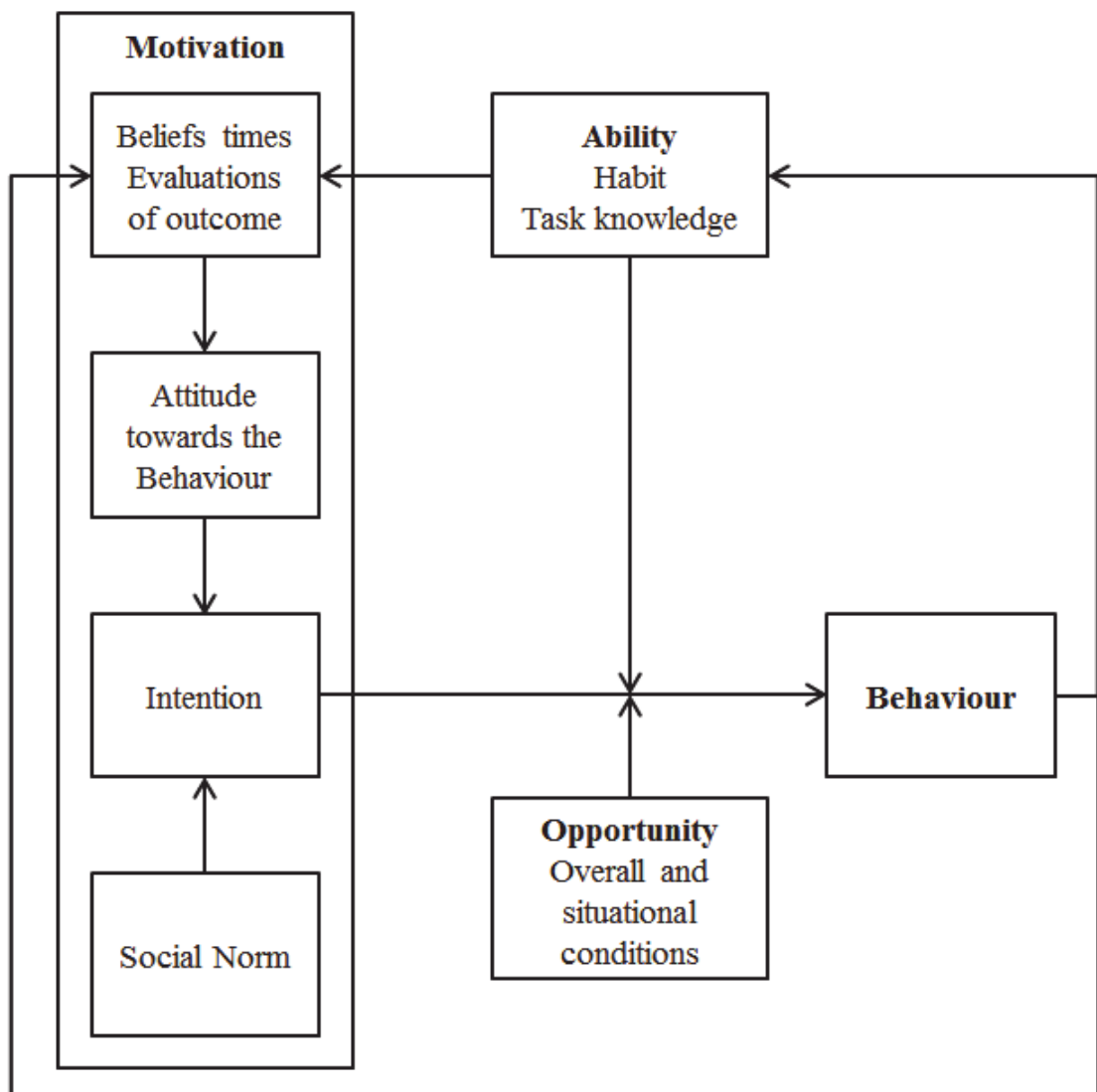
- a) *Kuinka yrityksen määrittelemä asiantuntijarooli ja tavoitteet toteutuvat sinun työssäsi?*
- b) *Mitä asioita tai osaamista sinun tulisi kehittää omassa roolissasi, että onnistuisit saavuttamaan tavoitteesi?*
- c) *Minkälainen vaikutus motivaatiolla on tavoitteiden saavuttamiseen?*
- d) *Miten johtaminen tukee onnistumistasi?*
- e) *Miten strategia näkyy päivittäisessä työssäsi?*

Edellä esitettyihin kysymyksiin pyritään löytämään vastauksia kirjallisuuden ja MOA-teorian avulla sekä tekemällä kyselytutkimus yrityksen yhden toimialan asiakkuuspäällikön rooleissa työskenteleville henkilöille. MOA-teorian mukaan henkilön käyttäytymiseen ja toimintaan vaikuttavat seuraavat seikat; motivaatio, kyky ja mahdollisuus. Motivaatioon vaikuttavat asenne ja aikomus tehtävää kohtaan, kykyyn vaikuttaa tarvittava osaaminen tehtävän hoitamiseen ja mahdollisuuteen vaikuttaa yrityksessä tarjolla olevat olosuhteet.

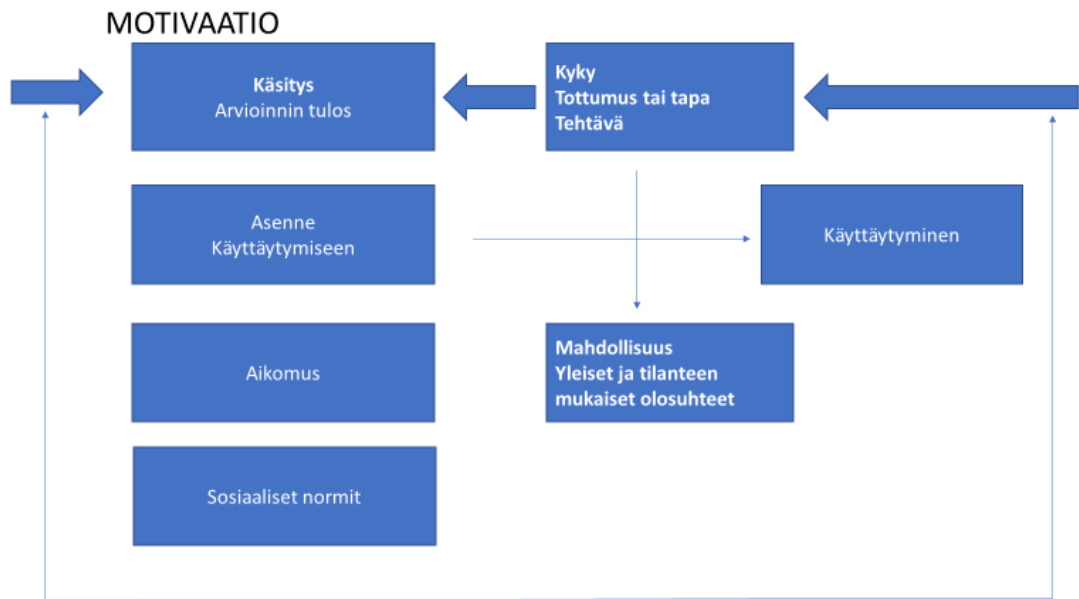
Tutkimus rajataan koskemaan yhden toimialan sisällä yhtä asiantuntijaroolia, koska yrityksen sisällä tavoitteet vaihtelevat eri toimialojen välillä ja uskon pääseväni parhaaseen tulokseen haastatteleamalla yhden johtajan alaisuudessa työskenteleviä toimihenkilöitä.

### 1.3 Tutkimuksen viitekehys

Aikaisemmat tutkimukset aihepiiristä kertovat yksilön käyttäytymiseen vaikuttavan omat henkilökohtaiset kyvyt, motivaatiotekijät ja ympäristön tarjoamat mahdollisuudet (Blumberg & Pringle 1982.) Yksilön käyttäytymistä selittävä teoria on johdettu näistä tekijöistä Motivation (motivaatio), Ability (kyky) ja Opportunity (Mahdollisuus) Hughes (2007). Blumberg & Pringle käyttävät mallia kuvaamaan yksilön toimintaa työympäristössä.



Kuvio 1. The Motivation-Ability-Opportunity-Behavior model (Ölander & Thøgersen, 1995)



Kuvio 2. Motivaatio, kyky, mahdollisuus, - käyttäytymismalli

## 2 MOTIVAATIO

Sana motivaatio on johdettu latinankielisestä sanasta *movere*. Se tarkoittaa liik-kumista. Motivaatio tulee kantasanaista motiivi, joka tarkoittaa, tarvetta, halua, palkkiota ja yllykettä (Peltonen & Ruohotie 1991, 9.) Voidaan sanoa, että ihminen on motivoitunut silloin kun hänellä on jokin intentio eli hänen toiminnallaan on tavoite tai päämäärä. Intentionaalinen käyttäytyminen voi olla itsemääriteltyä tai kontrolloitua. (Nurmi & Salmela-Aro 2002, 10.) Ollessamme motivoituneita, olemme luovia ja tehokkaita ja voimme saavuttaa vähäisemmällä panostuksella parempia tuloksia (Mayor & Risku 2015, 38).

### 2.1 Motivaatioteoriat

Yksi vanhimmista motivaatioteorioista on Maslow'n (1954) tarveteoria, jossa tarvehierarkia jaetaan tasoihin alhaalta ylöspäin 1.) fysiologiset tarpeet, 2.) turvallisuuden tarpeet, 3.) yhteenkuulumisen tarpeet, 4.) arvostuksen tarpeet, 5.) itsensä toteuttamisen tarpeet. Ihmisen perustarpeet kuten fysiologiset, pitää teorian mukaan tyydyttää ennen ylemmän tason tarpeita, kuten esimerkiksi itsensä toteuttamisen tarve. (Rasila & Pitkonen 2010, 36).

Fysiologisia tarpeita työpaikoilla tyydyttävät muun muassa työterveyshuolto ja lepotauot. Varma työsuhde, palkkaus, hyvä työturvallisuus ja ergonomia tyydyttävät turvallisuuden tarpeita. Yhteishenki tyydyttää yhteenkuulumisen tarvetta. Arvostuksen tarvetta tyydyttävät tavoitteet, arviointi ja palautteet. Osaaminen, työn ilo ja urakehitys tyydyttävät itsensä toteuttamisen tarvetta. (Lämsä & Hautala 2005, 82).

Motivaatiota voidaan tarkastella myös Edward Decin ja Richard Ryanin (1985) itseohjautuvuusteorian (Self-Determination Theory, SDT) näkökulmasta. Itseohjautuvuusteoria pohjautuu ajatukseen sisäisestä motivaatiosta ihmisen toimintaa ohjaavana voimana. Suomessa itseohjautuvuusteoriasta on käytetty myös nimitystä itsemääräämisteoria. Teorialla on vankka asema viime vuosien käytetyimpänä motivaatioteorianä. Itseohjautuvuusteorian näkemyksen mukaan sisäinen motivaatio on ihmisen perustarve. Teorian vahvuutena pidetään sitä, että se kykenee antamaan empiirisesti todettuja vastauksia ihmisen suorituskykyyn ja hyvinvointiin (Ryan & Deci, 2000. 54-67).

Itseohjautuvuusteoriaan perustuva tutkimus pyrkii selvittämään, minkälaiset tilanteet vahvistavat ja heikentävät motivaatiota sekä ihmisen psyykkistä hyvinvointia. (Ryan ym. 2000). Useat tutkimukset tukevat teorian näkemyksiä ympäri maailmaa, teoria täsmentyy ja kehittyy jatkuvasti.

Professori Richard M. Ryanin (Ryan ym. 2000.) mielestä ihmisen sisäinen motivaatio herätetään tukemalla ihmisten psykologisia perustarpeita, joka puolestaan johtaa parempaan suoritukseen ja edistää monin tavoin ihmisten hyvinvointia. Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmistä ohjaa kolme keskeistä psykologista tarvetta: Omaehtoisuus eli autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys.

Itse olen saanut palautetta kehityskeskusteluissa omilta alaisiltani, että he arvostavat esimiehen antamaa luottamusta siihen, että heillä on vapaus omien heille asetettujen tavoitteiden sisällä suorittaa työtehtävät omien toimintamalliensa mukaan.

Ryanin mukaan:

*”Motivaatiotutkimuksessa ei enää keskitytä niinkään siihen, miten ihmisiä tulisi johtaa ja ohjata ulkopuolelta. Nyt halutaan selvittää, miksi ihmiset valitsevat kiinnostuksen kohteensa ja millä keinoilla heidän vapaaehtoista sitoutumistaan voidaan vahvistaa?”* (Uusikaiku 2015).

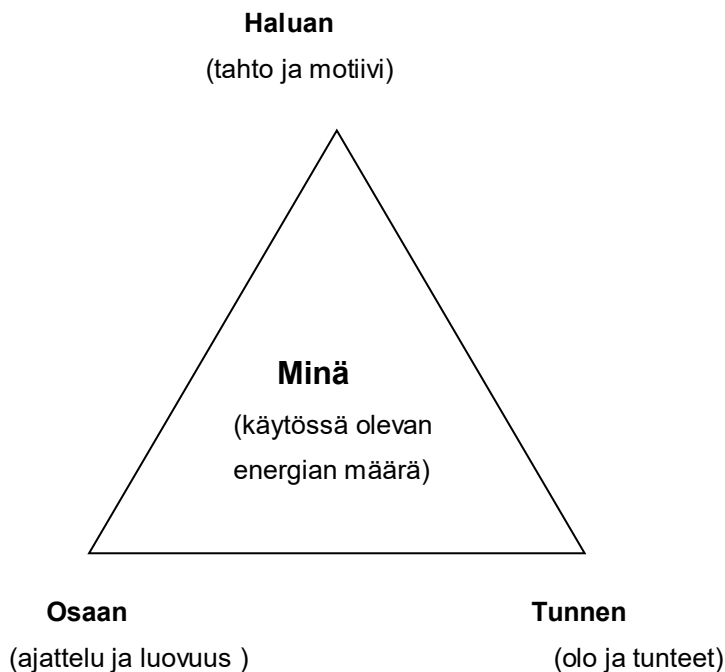
Motivaation jakamisen ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon on kyseenalaistanut viime vuosina amerikkalainen psykologian professori Steven Reiss, jota pidetään yhtenä maailman vaikutusvaltaisimmista tutkijoista. Hänen tutkimuksiensa mukaan on olemassa ainoastaan sisäistä motivaatiota. Steven Reiss kehitti motivaatioteoriansa työryhmänsä kanssa 1990-luvulla, hänen teoriansa tuo esiin, kuinka ihmiset motivoituvat eri asioista ja kuinka motiivien intensiteetti on yksilöllistä.

Teoria toi tieteellisen näkökulman motivaation tutkimiseen: Aiemmat motivaatioteoriat olivat keskittyneet johonkin tiettyyn ilmiöön tai osa-alueeseen. Reissin motivaatioteoria kattaa koko ihmispersonallisuuden. Hän kehitti teoriansa selvittääkseen, mikä saa meidät tekemään asioita mielellämme ja mihin nämä mieltymyksemme perustuvat. Teoriat kehitettiin empiirisesti haastatellen. Reiss haastatteli tutkimuksiaan varten tuhansia eri-ikäisiä ihmisiä. Lopputuloksena oli, että ulkoisia motivaatioita ei ole. Hänen teoriansa mukaan kaikki motivaatio on sisäsyntyistä. (Mayor & Risku, 2015, 21-36). 16 perusmotiivia ovat kaikille ihmisille yhteisiä ja henkilöt eroavat vain motiivien toteuttamisen ja tavoittelun tarpeen voimakkuudessa, motiivijärjestyksensä suhteen. (Reiss 2000, 18).

## 2.2 Työmotivaatio

Yksilön työmotivaatioon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen osaan. Yksilölliset tekijät ovat ensimmäinen osa, nämä tekijät viittaavat henkilön persoonallisuuteen ja asenteisiin. Toiseksi työntekijän työmotivaatioon vaikuttavat työhön ja työtehtävään liittyvät asiat, kuten työtahti ja vastuun määrään liittyvät asiat. Kolmanneksi työntekijän työmotivaatioon vaikuttavat organisaatioon ja työympäristöön liittyvät asiat, esimerkiksi esimiehen johtamistyyli ja työympäristö. (Heikurainen & Joutsenkangas 1999, 99).

Valpolan (2002) mukaan motivaatio koostuu kolmesta osatekijästä;



Kuvio 3. Motivaatio koostuu kolmesta osatekijästä (Valpola, 2002, 103.)

Kolmiossa kuvataan ihmisen motivaatiota ja energian määrää, jota hän on valmis käyttämään ja jonka hän pystyy satsaamaan toimintaansa. Kun ihminen tahtoo, tekeminen tuntuu hyvältä, silloin kun työntekijä tuntee osaavansa, on motivaatio korkealla ja voimia riittää erilaisiin haasteisiin. Vastakkaiset tunteet aiheuttavat sen, ettei ihminen saa energiaansa kohdistettua annettuun tehtävään, työ tuntuu vastenmieliseltä ja jos työntekijä on epävarma taidoistaan, motivaatio laskee eikä tehtävää haluta aloittaa tai sitä siirretään tuonnemmaksi. (Valpola 2002, 103-104).

Turun Työterveystalon työterveysjohtajan Marjo Sinokin (2017, 772-773) mukaan työmotivaation syntyyn vaikuttavat yhteiskunnalliset tekijät, työntekijän ominaisuudet ja työn ominaispiirteet. Hän pitää työmotivaation kannalta tärkeinä ominaisuuksina oman mielenkiinnon kohteita, kehityshalukkuutta, omaa asennetta työtä kohtaan, tunneälyä, elämänhallinnan tunnetta, tervettä itseluottamusta ja ammatillista minäkäsitystä. Työmotivaatioon vaikuttavat myös kokemus työn merkityksestä ja työntekijän elämänvaihe. (Lääkärilehti 2017).

### **2.3 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio**

Martela ja Jarenko (2015) kertovat kirjassaan ulkoisen motivaation olevan irrallisen itse tekemisestä. Teemme tehtävän saadaksemme jonkin ulkoisen palkinnon tai välttääksemme rangaistuksen. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista ja siinä tekeminen toimii välineenä jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko 2015, 26).

Hakeutuessaan tekemään asioita, jotka ihmistä kiinnostavat ja innostavat ja tuntuvat hänestä arvokkailta, on kyseessä sisäinen motivaatio. Sisäinen motivaatio on proaktiivista ja se on lähtöisin ihmisen henkilökohtaisen kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. (Martela & Jarenko 2015, 26).

Henkilöstön kokemus vaikuttamisesta yrityksen ja yhteisön päätöksentekoon mahdollisimman varhain lisää heidän työtyytyväisyyttään ja sitä suurempi on heidän halukkuuteensa vastuun ottamiseen. Vaikuttamisen kokemukset nostavat työn iloa ja tyytyväisyys on yksi motivaation taustatekijä. Työn hauskaksi kokemisen ja sisäisen motivaation kokemisen varmistamiseksi työ ei saisi sisältää sellaisia vaatimuksia ja odotuksia, jotka ovat henkilöstön taitojen ja henkilökohtaisten intressien kanssa ristiriidassa. Tämä olisi tavoiteltavaa, mutta harvoin reaali maailmassa työ ja ihmisen intressit kohtaavat täysin ainakaan suorittavalla tasolla. (Kultanen 2016, 153).

Ulkoisessa motivaatiossa toiminnallisuudessa on välineellinen tavoite kuten esimerkiksi palkka. Yksilö, joka omaa sisäisiä motivaatiota tekee työtehtäviään, koska niiden suorittaminen on mielenkiintoista ja tuottaa mielihyvää. Sisäisen motivaation syntyyn vaikuttaa kolme psykologista perustarvetta: autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. (Ryan ym. 2000, 229).

Autonomialla tarkoitetaan yksilön pyrkimystä toimia vapaaehtoisesti ja ohjata itse omaa toimintaansa. Kyvykkyiden tarvetta voidaan tyydyttää saavutusten ja onnistumisen kautta. Yhteenkuuluvuus ja läheisyys muiden ihmisten kanssa vaikuttaa sisäisen motivaation syntyyn. Kun kaikki kolme tarvetta on tyydytetty, on mahdollista, että työtehtävistä saatu työtyytyväisyys toimii ensisijaisena motiivina. (Hakonen & Nylander 2015, 148-149).

## **2.4 Palkitsemisjärjestelmät**

Kaikki palkitsemisen muodot, joiden avulla voidaan organisaatiossa ylläpitää ja vahvistaa motivaatiota kuuluvat kokonaispalkitsemiseen. Palkitseminen voi olla aineellista (rahallista), välillisesti aineellista (koulutus) tai kokonaan aineetonta (arvostus). Parhaat tulokset saavutetaan, kun eri palkitsemismuotoja käytetään samanaikaisesti ja toisiaan täydentävästi. Palkitsemismuodot voivat olla erilaisia tavoitteiltaan ja aikajänteiltään. Nopeita palkitsemismuotoja ovat tulospalkkiojärjestelmä ja erikoispalkkiot. Hitaita palkitsemismuotoja ovat osaamisen kehittämiseen liittyvät koulutus- ja valmennusohjelmat. (Luoma ym. 2004, 36-38, 37).

Yrityksessä X julkistettiin ensimmäinen palkkiojärjestelmä kautta aikojen marraskuussa 2018. Palkkiomalleja on myyjän roolissa työskenteleville kaksi erilaista, toisessa on mahdollista saada palkkio olemassa olevien asiakkaiden myyntikatteen toteutumista ja toisessa uusasiakashankinnan kautta muodostuvasta liikevaihdosta ja myyntikatteesta. Palkkiomallin vaikutuksesta henkilöstön motivaatioon ei ole vielä tuloksia, koska ensimmäiset palkkiot tulevat maksuun vasta ensimmäisen kvartaalin jälkeen.

### 3 KYKY, OSAAMINEN JA ASIANTUNTIJUUS

#### 3.1 Kompetenssi

Vuonna 1990 Prahalad & Hamal julkistivat artikkelissaan ydinosaamisen termin, he käyttivät englanniksi käsitettä core competence, joka on myöhemmin kääntynyt puheessa ydinpätevyudeksi, ydinosaamiseksi ja kompetenssiksi. Talousprofessori Gary Prahaladin mukaan ”on loppujen lopuksi kyse siitä, että pystyt tekemään niin hyvin asioita, että teitä on maailmassa vain muutamia”. Prahaladin ja Hamalin (1994) teoksessa ”Competing for the Future” (1994) korostettiin voimakkaasti tiedon osaamisen ja pätevyyden kumulatiivista luonnetta ja niiden muodostaman kompetenssiperustaisen toimintastrategian mahdollisuuksia. Tämä vaatisi ydinpätevyyksien jatkuvaa kehittämistä ja olemista valmiina arvioimaan niiden relevanssia. Opittujen toimintamallien muuttaminen on hidasta ja monivaiheista. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 171-172).

Sveibyn (1990) tutkimuksissa osaamisen käsitteestä (competence) yksilön osaamisella on viisi keskenään riippumatonta elementtiä: taito, kokemus, sanallinen tieto, arvo asetelmat ja sosiaaliset verkostot. Eli Sveiby sisällyttää tiedon ja tiedon osaamisen käsitteeseen. Pulkkinen (2003) viittaa edelliseen teoksessaan. Hän itse haluaa määrittää yksilön osaamisen kyvyksi käyttää tietojaan toimimiseen. Pulkkinen mukaan on mahdollista, että yksilöllä on tiedossa, miten jokin asia tehdään, mutta jos hän ei pysty muuttamaan tietoaan toiminnaksi, hän ei osaa tehdä asiaa. (Pulkkinen 2003, 28).

Yrityksessä X toimihenkilöille tehtiin henkilöarviointi työtehtävän kompetenssin mukaan. Sillä pyrittiin mittaamaan, kuinka hyvin toimihenkilön kompetenssi sijoittuu työtehtävän vaatimaan kompetenssiin. Tässä on kuitenkin huomioitava, että tämä arvio ei kuvaa sitä, miten työn suorittamiseksi tarvittava pätevyys muodostuu, vaan pikemminkin sen avulla tunnistetaan ominaisuusyhdistelmiä, jotka ovat tärkeitä jonkin työn pätevän toteuttamien edellytyksenä. Kuvaukset eivät osoita, käyttävätkö työntekijät kyseisiä ominaisuuksia, eikä myöskään sitä, miten he käyttävät näitä ominaisuuksia.

Eli kahdella työntekijällä saattaa olla samanlaisia pätevyyksissä, mutta he käyttävät niitä eritavoin työssä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 173). Mielestäni olisi tärkeää tarkastella, miten kompetensseja hyödyntämällä päästään parhaisiin lopputuloksiin ja tuottavaan työhön.

Yrityksessä X on uuden omistajan myötä noussut esille uusia ominaisuuksia, joita ei 2017 laadituissa kompetensseissa huomioitu lainkaan. Käytäväpuheissa on mainittu toisten työntekijöiden haastamisesta ja kilpailusta eri tehtävien välillä ”jos myynti ei myy, ei tuotannolla olla toimitettavaa” ja näin ollen kumpikaan työntekijäryhmä ei pääse tavoitteisiin. Liiketoimintajohto painottaa myös kilpailuviettiä hyvänä ominaisuutena. Eli toimihenkilöiden rekrytoinnissa pitää jatkossa kiinnittää huomiota eri asioihin kuin ennen. Yrityksen X organisaatio oli ennen palveluorganisaatio tai asiakasorganisaatio ja nyt uuden omistajan myötä organisaatio on kääntymässä myyntiorganisaatioksi.

Lankisen, Miettisen ja Sipolan (2004,173) mukaan opittujen toimintamallien muuttaminen on hidasta. Yrityksessä X on paljon virkaiältään vanhoja työntekijöitä, miten heidät saadaan toimimaan uusien toimintamallien mukaisesti.

Omassa tiimissäni pyrin antamaan uusien työntekijöiden perehdytysvastuun järjestelmiin ja prosesseihin myös virkaiältään nuoremmille, lähiaikoina taloon tulleille työntekijöille, tämän myötä uusille työntekijöille perehdytetään aina uusimmat prosessit ja työvälineet ja - menetelmät.

### 3.2 Osaaminen

Sydänmaalakan (2009, 150) mielestä osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka muodostavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa. Oppimisprosessin tuloksena on osaaminen ja se on pystyttävä siirtämään käytäntöön. Osaamisen käyttämiseen ja kehittämiseen tarvitaan motivaatiota, jonka lisäksi työntekijän tulisi sitoutua yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin sekä hyödyntää organisaatiota osaamisellaan (Viitala 2002, 53). Ytimekkäästi osaaminen voidaan määritellä tiedoksi ja taidoksi, jota sovelletaan käytäntöön eri tilanteissa tarkoituksenmukaisella tavalla. Työssä osaamisella tarkoitetaan työssä vaadittavien tietojen ja taitojen soveltamista käytännön työtehtäviin (Virtainlahti 2009, 23).

Ammatillisesti osaava henkilö on motivoitunut, hän omaa tavoitteita ja pystyy saamansa palautteen avulla kehittämään itseään. Verkoston rakentaminen kuuluu vuorovaikutusosaamiseen. Tehokkuusosaaminen on havaitsemista, analysointia, toimintatarmoa, päätöksentekoa, ajanhallintaa ja uusiutumista. Tulevaisuuden ennakointiin tarvitaan havaitsemista, joka on tiedon etsintää. Henkilö, joka luottaa itseensä, kokee positiivisena oman tapansa ajatella, käyttäytyä ja tuntea sekä luottaa itseensä on ammatillisesti osaava. (Sydänmaanlakka 2009, 152-161.)

Työntekijälle uuden oppiminen on koko työuran mittainen välttämättömyys ja mahdollisuus, jokaisen ihmisen osaamista voidaan kehittää. Ikä ei vaikuta oppimiseen ja kehittymiseen, kaikki ikäraajat tulisin unohtaa henkilöstön kehittämisessä. (Alahuhta 2015, 152.)

Sydänmaanlakan mielestä ”*reflektointi on oppimisen avain*”. Hän korostaa, että itsereflektointi on yksi itsensä johtajan avainosaamisista. Reflektointi on omien kokemusten ja toiminnan analysointia, käsitteellistämistä ja uudenlaisten toimintamallien hahmottelua. Tämän pitäisi olla osa työtehtävää ja sen ytimessä ovat ihmettely ja kyseenalaistaminen. (Sydänmaanlakka 2009, 81-82.)

Tämän ajan työelämässä reflektointiin jää mielestäni aivan liian vähän aikaa. Projekteja ja erilaisia toiminnallisia muutoksia aloitetaan nopealla tempolla ja mikäli ne eivät johda riittävän nopeasti toivottuihin tuloksiin, ne joko keskeytetään tai palataan vanhaan toimintamalliin. Tämän jälkeenkään ei pahimmassa tapauksessa reflektoida, miksi epäonnistuttiin, eli oppiminen jää kovin vähään.

Tietämyksen kehittäminen vaatii yksittäisen työntekijän näkökulmasta katsottuna kiinnostusta, ymmärrystä ja rohkeutta. Henkilön on oltava kiinnostunut kehittämään itseään ja oppimaan uutta. Kun ihminen on motivoitunut, hän innostuu kehittämään omaa osaamistaan uusia tavoitteita kohden. Työntekijöiltä vaaditaan nykypäivänä itseohjautuvuutta. (Virtainlahti 2009, 164.)

Mielestäni verkostojen rakentaminen organisaation sisällä on äärimmäisen tärkeä taito, jotta toimihenkilöstä voi tulla ammatillisesti osaava henkilö. Päästäkseen tavoitteisiinsa tarvitaan koko tiimin apua, koska harva pystyy omaksumaankäikkeen tarjolla olevan tiedon määrän. Yhteisöllisen ja kehittymiseen mahdollistavan ilmapiirin syntymiseen tarvitaan kaikkien työntekijöiden panosta, sen lisäksi tarvitaan myös yhdessä oppimisen mahdollisuuksia (Virtainlahti 2009, 163). Omassa tiimissäni on käytetty kummitoimintaa tähän tarkoitukseen, siinä kokenempi kollega toimii vasta taloon tulleen toimihenkilön kummina ja tutorina. Uudelle henkilölle saattaa olla matalampi kynnys kysyä apua kollegalta kuin esimieheltä.

Osaaminen ja ammattitaito pitää tänä päivänä sisällään yhä enemmän taitojen ja tietojen hallintaa, niiden kommunikointia, kykyä ja halua työn jatkuvaan kehittämiseen ja yhteistyötä, koska työtehtäviin liittyy yhä enemmän ongelman ratkaisemista ja jatkuvaa oppimista. (Aarnikoivu 2010, 65.) Koska elämme ajassa, jossa osaaminen vanhentuu, on uutta osaamista hankittava vanhan tilalle. Osaaminen on dynaamista ja aktiivista tietämistä, tiedon sisältö ja soveltaminen yhtyvät ja ne muokkautuvat toimintaympäristön vaatimalla tavalla edelleen (Virtainlahti 2008, 26). Uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen ovat loppujen lopuksi työntekijän itsensä omalla vastuulla. Työympäristö voi tarjota suotuisat olosuhteet ja puitteet kehitykselle, mutta yksilön osaamisen kehittäminen onnistuu vain hänen omasta halustaan. Keinoja oppimiselle on paljon, kunhan motivaatio on kohdallaan. (Kauhanen 2006, 147).

Organisaatioissa ollaan tietoisia sekä osaamisen merkityksestä että hiljaisen tiedon määrästä (tacit knowledge). Osaamisen johtamiseen haetaan malleja, johon kuuluu vuorovaikutus sekä organisaation osaamistarpeiden että yksilöiden oppimisen ja osaamisen välillä (Valpola 2002, 15).

Työterveyslaitoksen vanhemman asiantuntijan Barbara Bergholmin (2016) mukaan työ on nykyään harvemmin mekaanista suorittamista ja tästä syystä työntekijän tulee osata itsenäisesti johtaa ja valvoa työtään ja työtehtäviensä onnistumista. Aloitekyky ja luovuus ovat tarpeellisia, koska monissa työtehtävissä pitää kehittää työtä, tunnistaa muutoksia ja ratkaista ongelmia. (Työterveyslaitos).

### **3.3 Yksilön osaaminen**

Työelämässä osaamisella tarkoitetaan Otalan (2008, 47, 50-51) mukaan yksilön kykyä kehittää työtään, suoriutua tehtävistään ja ratkaista ongelmia. Otalan (2008) mukaan osaaminen korostaa kehittymisen näkökulmaa ja kytkeytyy yksilötasolle. Osaaminen rakentuu taidoista, tiedoista, verkostoista ja kontakteista, kokemuksesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista ja asenteesta. Koulutuksen, lukemisen ja tekemisen kautta hankitaan tiedot ja taidot. Kokemus karttuu hiljaisen tiedon ja kokemuksen kautta.

Osaaminen näyttäytyy asiantuntijatyössä yksilön osaamisen kautta koko organisaation ja tiimien yhteisenä resurssina. Hotelli-ravintola-catering-toimialalla verkostoista ja kontakteista on valtava kilpailuetu asiakkuuspäällikön työssä. Toki henkilökohtaisten ominaisuuksien avulla pystyy nopeasti luomaan uusia kontakteja, mikäli ei entuudestaan tunne asiakkaitaan.

Yksilön osaaminen koostuu monesta tekijästä. Näitä tekijöitä ovat työntekijän hallitsemat tiedot ja taidot, motivaatio ja kyvykkyys soveltaa niitä käytännön työtehtäviin. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 112.)

Rakenteissa, toimintamalleissa, prosesseissa ja muussa organisaatiossa esille nousseessa tietämyksessä voidaan kehittyä yksilöiden osaamisista muodostuneen varannon avulla. Keskeinen osaamisen johtamisen päämäärä on luoda yhteys organisaation strategian ja yksilöiden osaamisen välille. Kun asiaa tarkastellaan yksilön näkökulmasta, on hänen osaamisensa perusta, jonka mukana tapahtuu onnistuminen ja kehittyminen omassa työtehtävässä ja työyhteisössä. Organisaation perustehtävissä ja strategioissa onnistumista, tulisi hyödyttää jokaisen yksilön osaaminen. (Viitala 2005, 109.)

Mitä paremmin yksilö osaa, sitä varmemmin ja sujuvammin tapahtuu työtehtävistä selviytyminen. Yksilölle osaaminen sisältää useaa erilaista merkitystä. Osaamisella yksilö voi saavuttaa arvostusta muilta ja hakea sen kautta paikkaansa sosiaalisessa yhteisössä. (Viitala 2014, 145.)

### **3.4 Ydin- ja reunaosaaminen sekä ammatillinen osaaminen**

Aarnikoivun (2010) mukaan tämän päivän työelämässä korostuu ammattitaidon kehittäminen ja ammatillisen kasvun merkitys hyvin voimakkaasti. Nykyään vaaditaan elinikäistä oppimista ja ammatillisen osaamisen täydentämistä ja ylläpitämistä.

Työympäristöt ovat muuttuneet voimakkaasti, on siirrytty avokonttoreihin, videoitten ja skype-kokousten maailman. Työtehtävät vaativat nopeaa oppimista esimerkiksi yrityksessä x toimihenkilön pitää hallita useita tietokoneohjelmia ja sovelluksia pystyäkseen toimimaan.

Aarnikoivu (2015) kuvaa kirjassaan keskeistä osaamista ja reunaosaamista seuraavalla tavalla, on tehtäviä, jotka on ehdottomasti osattava, tehtäviä, joita olisi hyvä osata ja tehtäviä, joista ei ole haittaa, jos ei osaa. Asiantuntijan on tärkeää osata erottaa ne tehtävät, joista ei ole haittaa, jos niitä ei osaa.

Viitalan (2007) mukaan henkilön ammatillinen osaaminen eli ammattitaito sisältää monia valmiuksia, joita henkilö tarvitsee menestyäkseen työtehtävässään. Näihin valmiuksiin kuuluu muutakin kuin koulutuksen ja työkokemuksen tuomaa osaamista. Niitä ovat muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneet valmiudet sekä synnynnäiset persoonallisuuden piirteet. Ammattitaidon valmiudet on jaettu kolmeen eri luokkaan: Ammattikohtaiset, tehtäväkohtaiset ja yleiset valmiudet. Ammattikohtaiset ovat sidoksissa tietyn ammattialan vaatimaan osaamiseen. Tehtäväkohtaiset vaatimukset ovat sidoksissa tiettyyn tehtävänkuvaan, yleisiä valmiuksia tarvitaan työelämässä työtehtävästä riippumatta. Edellä mainittujen valmiuksien lisäksi henkilön asenteet ja motivaatio vaikuttavat siihen, miten hän hyödyntää omia valmiuksiaan. Koska asenne heijastaa henkilön arvostuksia, se on sängen hitaasti muuttuva. Motivaatio sen sijaan saattaa muuttua nopeastikin. Yksittäisen henkilön osaamista pystytään hyödyntämään parhaiten, silloin kun henkilön motivaatio ja asenne ovat myönteisiä. (Viitala 2007, 178-180.)

### **3.5 Myyntiosaaminen**

Uuden omistajan ja uuden strategian myötä yrityksessä x ollaan vahvasti menossa kohti myyntiorganisaatiota. Aiemmin asiakkuuspäällikön roolissa toimiville henkilöille tärkein tavoite oli olemassa olevien asiakkaiden palveleminen ja uusien tavoitteiden myötä yhdeksi tavoitteeksi määriteltiin myös uusasiakashankinta. Olemassa olevien isojen ketjuasiakkaiden palveleminen on edelleen isossa roolissa, mutta sen lisäksi asiakkuuspäälliköiden oletetaan tekevän uusasiakashankintaa etenkin pääkaupunkiseudun ulkopuolella, olemassa olevissa asiakkuuksissa lisämyyntiä ja konsernin palveluiden myyntiä. Myyntiorganisaatiossa asetettuja tavoitteita mm. liikevaihtoa, asiakasaktiivisuutta ja asiakastyytyvyyttä seurataan tarkasti.

Myyntin johtaminen on myyntihenkilöstön johtamista strategian määrittämään suuntaan. Se tarkoittaa yksittäisten myyjien johtamista, ohjaamista tai valvomista. Lisäksi myyntiä pitää suunnitella, myyntihenkilöstöä pitää valmentaa ja motivoida ja myyntitehtäviä pitää delegoida (Tanner, Honeycutt, Erffmeyer, 2014. 5.)

Steve W. Martin Harvard Business Reviewin bloggaajan ja opettajan mukaan huippumyyjällä on seitsemän ominaisuutta. Nämä seitsemän ominaisuutta erottavat huippumyyjät keskivertomyyjistä. Nämä seitsemän ominaisuutta ovat seuraavat: vastuuntunto, vaatimattomuus, uteliaisuus, tavoitteet, itseluottamus, etäisyys, pettymysten sietäminen. (MMA 2016).

Tuija Rummukaisen (2008) vastaavan tutkimuksen mukaan huippumyyjän erottaa keskivertomyyjästä kahdeksan tunnusmerkin avulla. Tutkimukseen osallistui 120 huippumyyjää. Nämä seitsemän ominaisuutta olivat seuraavat: asenne, ajankäyttö ja tavoitteellisuus, myyntiesittelytaidot, tuotetietous, olemus, uusien asiakkaiden hankkiminen ja lisämyynti, erilaisten henkilöiden kanssa toimeentulo ja kaupanpäättämistaito.

### **3.6 Osaamisen kehittäminen**

Paloniemen (2004) mukaan ammatillisen osaamisen kehittämistä ei käsitetä enää formaaliksi koulutukseksi, vaan se on laajentunut käsittämään useita muitakin oppimisympäristöjä. Yksi tärkeimmistä oppimisympäristöistä on oma työyhteisö, jossa ammatillinen oppiminen voi olla muun muassa yhteisöllistä, kokemuksellista tai organisaationaalista. Lankisen ym. 2004. mukaan strategista osaamista ovat yrityksen sisällä oleva osaaminen, taidot, tiedot ja kokemus, pidemmällä aikavälillä tämä johtaa siihen, että yritys pääsee liiketoiminnan tavoitteisiin ja suunnitelmiin. Kun osaamista käytetään oikein, se mahdollistaa suunnitelmien mukaisten tavoitteiden saavuttamisen ja kilpailuedun saavuttamisen omalla alalla. Innostunut, ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö toimii pohjana laadukkaalle palvelulle ja kannattavalle liiketoiminnalle, koska he pystyvät palvelemaan asiakkaita hyvin, toimimaan itsenäisesti ja tehokkaasti työssään ja pystyvät muuttumaan nopeastikin muuttuvissa olosuhteissa. (Lankinen, P. ym. 2004, 35-37).

Halonen (2001, 85-86) mukaan kehittymistä on osaaminen, joka on hankittu kilpailuedun saavuttamiseksi ja vahvistamiseksi. Osaamisen kehittäminen on myös osa osaamisen ylläpitämistä. Osaamisen kehittämiseen voidaan liittää myös poisoppimisen kyky, koska uusi osaaminen muuttaa ja voi tehdä vanhasta osaamisesta tarpeetonta. Osaamisen kehittämisen näkyminen organisaation toiminnassa antaa kilpailukykyä enemmän kuin osaamisen ylläpitäminen.

Yritykseen X on uuden omistajan myötä palkattu myös uusia johtajia ja he ovat huomanneet, että yrityksestä puuttuu tiettyjä osaajia, esimerkiksi toimihenkilöiden kielitaidossa on parantamisen varaa. Jatkossa toimihenkilöiden kompetenssivaatimuksiin tullaan kiinnittämään eri tavalla huomiota kuin ennen, kun siirrytään asiakas- ja palveluorganisaatiosta myyntiorganisaatioon.

### **3.7 Oppiva organisaatio**

Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen käsitys tai näkemys organisaation toiminnan kannalta tärkeistä asioista. Kun ihmiset yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä sekä jakavat osaamistaan ja osaaminen muutetaan yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi, muuttuu yksilöiden osaaminen organisaation osaamiseksi. Jotta tämä voidaan mahdollistaa, edellytetään organisaatiolta rakenteita. Yrityksessä pitää vaalia organisaation osaamista ja sen syntymistä tulee johtaa ja ohjata. (Ojala 2008, 53.)

Muutos yksilön tai organisaation toiminnassa tai ajattelussa on oppimista. Sellainen organisaatio omaa kestävästä kilpailukykyä, jolla on kilpailijoitaan nopeammin kykyä oppia uusia toimintatapoja, tietoja ja taitoja.

Oppiva organisaatio -termillä kuvataan organisaation toimintatapaa. Muuttamalla toimintatapojaan ja soveltamalla oppimaansa nopeasti pystyy oppiva organisaatio reagoimaan ympäristön muutoksiin. Oppivassa organisaatiossa otetaan virheistä opiksi ja sen oppimisprosessiin kuuluvatkin virheet. (Huuhka 2010, 85-86.)

Syvätason oppimista voi tapahtua Viitalan (2005) mukaan vain, jos organisaation jäsenet havainnoivat ympäristön muutoksia herkästi ja pystyvät arvioimaan omaa toimintaansa niitä vasten. Ihmisellä tulee olla kyky muuttaa omia toimintatapojaan nopeasti ja tehokkaasti. Lisäksi tarvitaan henkistä joustoa, hyvää reflektio- ja oppimiskykyä.

Yritys X:n uuden strategian juurrutuksessa on viitattu juurikin siihen, että organisaation jäsenet itse tekevät toiminnallisen muutoksen ja vievät muutokset käytäntöön.

### **3.8 Asiantuntija ja asiantuntijaorganisaatio sekä asiantuntijarooli**

Yritys X on organisaatio, jonka tavoitteena on auttaa asiakkaita heidän liiketoimintansa kehittämässä ja ongelmien ratkaisussa henkilöstöasioissa. Organisaatiossa toimivia asiantuntijoita pyritään kasvattamaan ja kouluttamaan niin korkealle tasolle, että heillä olisi mahdollisuus auttaa asiakasta saamaan heidän liiketoimintansa kannattavammalle tasolle. Samalla organisaation on tarkoitus tuottaa kannattavaa kasvua omalle yritykselle. Minkälaista asiantuntijuutta tämän tyyppisen organisaation pitäisi sisältää, että päästäisiin asiakkaiden kanssa hyvään yhteistyöhön ja mahdollisesti kumppanuuteen sekä omistajan kannalta hyviin tuloksiin?

Sipilän mukaan asiantuntija on asiantuntijapalveluiden tuottaja, hän suunnittelee oman työnsä ja ohjaa omaa työtään. Toimialaorganisaatiossa, jossa toimihenkilöt työskentelevät eri paikkakunnilla kuin esimiehensä on toimihenkilön pakostakin otettava enemmän vastuuta oman työnsä suunnittelusta ja ohjaamisesta ja heitä myös kannustetaan tähän, koska esimies ei aina työskentele toimihenkilöiden kanssa samassa toimistossa, Sipilän mukaan asiantuntijaorganisaatio on palveluorganisaatio (Sipilä 1996, 17. 23. 29.). Kati Korhonen-Yrjänheikin, Kevan työelämäpalveluiden johtajan mukaan automatisoinnin kiihtyessä asiantuntijoilta vaaditaan kykyä ratkaista ja määritellä eri alojen asiantuntijoiden kanssa monitieteisiä- ja tahoisia ongelmia. Työ tulee olemaan uusien toimintatapojen ja uuden tiedon luomista. (Uusi Suomi 2019).

Keskeisenä osana asiantuntijuuteen kuuluu oman alan tiedon soveltaminen ja ongelman ratkaisu. Asiantuntija pystyy erottamaan suuresta työmäärästä nopeasti oleellisen tehtävän tai ongelman kannalta oleellisen tiedon. Hyvällä asiantuntijalla katsotaan olevan sujuva ilmaisukyky ja hyvät viestintätaidot, jotka auttavat asiantuntijaa asian kerronnassa ja tukevat yhteistyötä muiden asiantuntijoiden kanssa. (Pahkin, Kuronen, Mattila, Mäki yms. 2010,7-9).

Virtainlahden (2009) kirjassa kuvataan tutkijoiden Hubert ja Stuart Dreyfus (Dreyfus & Dreyfus 1999) laatimaa prosessia, jonka mukaan henkilö etenee noviisista asiantuntijaksi kasvattaen tietoista tietoa hiljaiseksi tiedoksi. Asiantuntija ymmärtää tilanteita intuitiivisesti, eikä hänen tarvitse enää nojautua ohjeisiin, sääntöihin tai periaatteisiin. Kun hänen kohdalleen osuu uusia tilanteita ja yllättäviä ongelmia, hän osaa reagoida hyödyntäen intuitiotaan ja aiemmin koettuja tilanteita esimerkkeinä uusien tilanteiden hallintaan. Asiantuntijat pystyvät varautumaan tulevaan, vaikkei mitään merkkejä olekaan näkyvissä. Kirjan mukaan harkituksi järkevyydeksi kutsutaan sitä, että asiantuntija ajattelee hetkessä, mutta voi myös reflektoida intuitiivisesti. (Virtainlahti 2009, 159-160).

Aarnikoivun (2010) mukaan roolilla tarkoitetaan tietyssä sosiaalisessa positiossa olevaan henkilöön kohdistuvaa odotusten kokonaisuutta. Rooli on teoreettinen käsite, joka jäsentää esimiehen ja työntekijöiden kanssakäymistä käytännönläheisesti. (Aarnikoivu, 2010, 31). Työelämän hierarkkisten rakenteiden muretessa työskentely tapahtuu yhä useammin asiantuntijayhteisöissä, joissa työskentelee keskenään samalla tasolla työskenteleviä oman alansa ja alueensa asiantuntijoita. (Aarnikoivu 2010, 35).

Mielestäni asiantuntijarooliin kasvetaan, toki toimihenkilön taustalla on tähän valtava merkitys, mikäli hänessä yhdistyy koulutus ja työkokemus, hänen on helppompaa edetä nopeammin asiantuntijaksi. Olen huomannut, että niillä henkilöillä, jotka ovat edellisissä työtehtävissään joutuneet ratkaisemaan käytännön ongelmia, kokevat asiantuntijatyön vähemmän kuormittavaksi, koska heillä on aiempaa kokemusta yllätyksellisistä tilanteista ja niihin liittyvistä ongelmanratkaisuista. Erään hotellitoimialan asiakkaamme kommentti ”meidät on keitetty kuumassa vedessä”, kuvaa hyvin sitä, miten asiantuntijaksi kasvetaan parhaiten, kokemuksen kautta.

Hotulaisen (2010) mukaan asiantuntijuus ja sen kehittyminen on pitkä ja monimutkainen prosessi. Pystyäksemme tunnistamaan ja tukemaan asiantuntijuutta se edellyttää meiltä tietoa siitä, minkälaiset tekijät yhdistävät eri alojen asiantuntijoita ja heidän kehityspolkujaan. Tällaisilla tekijöillä tarkoitetaan persoonallisuuspiirteitä, temperamenttia, kykyä, taitoa ja motivaatiota. (Hotulainen 2010, 2).

## 4 YRITYKSEN TARJOAMAT MAHDOLLISUUDET

Hyvä työympäristö tarjoaa työntekijöille hyvät työskentelymahdollisuudet, koneet ja laitteet. Hyvien työolojen lisäksi tarvitaan perehdytystä, koulutusta ja työssäoppimista. Työssäoppiminen voi pitää sisällään sparraamista, mentori toimintaa ja tiedon jakamista.

Vuonna 2011 Sosiaali- ja terveysministeriö vahvisti sosiaali- ja terveystalouden strategian nimeltään, Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Erityisesti kiinnitettiin huomioita linjauksiin, liittyen työhyvinvointia ja työympäristöä koskeviin työsuojelun osa-alueisiin. Sosiaali- ja terveysministeriö on asettanut tavoitteeksi elinikäisen työssäoloajan pitenemisen kolmella vuodella vuoteen 2020 mennessä. (Sosiaali- ja terveysministeriö).

### 4.1 Osaamisen johtaminen

Johtamisella on tärkeä rooli, kun kehitetään työhyvinvointia, työelämän laatua ja tuottavuutta. Myös työntekijät ottavat vastuuta terveydestään ja työolojen kehittämisestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011.)

Työterveyslaitoksen sivuilla vanhempi tutkija Mervi Hasu kuvaa blogissaan yritysten tasoja osaamisen kehittämisessä. Perustasolla henkilöstöä kannustetaan osaamisen kehittämiseen ja koulutuksiin. Tyypillinen käytäntö on kehityskeskustelut vuositasolla. Kehittäjät tasolla olevissa yrityksissä on työntekijöille kuvattu urapolut, jotka ovat työntekijöillä tiedossa. Tyypillisenä käytäntönä on jokaiselle työntekijälle tehty pidemmän aikavälin kehityssuunnitelma. Edelläkävijä yrityksissä jatkuva oppiminen ja sen arviointi on kaikkien tapa toimia. Tyypillisinä käytäntöinä on mentorointi ja avainhenkilösuunnittelu (Työterveyslaitos 2017.) Itse näkisin, että yrityksissä sekoittuvat eri tasoilla olevien yritysten toimenpiteet.

Osaamisen johtamisen ensimmäinen vaihe on johdon määriteltävissä, eli johdon tulee kirkastaa yrityksen visio, strategia ja tavoitteet. Juuri tätä uusi yrityksen x:n johto on tällä hetkellä tekemässä. Tämän jälkeen tulisi määritellä ne ydinosaamiset, jotka antavat markkinoilla merkittävän kilpailuedun. Se toimii lähtökohtana koko organisaatiota koskevalle osaamisen määrittely- ja kehittämisprosessille. (Sydänmaalakka 2007, 132.)

Samana toimialan yrityksille kilpailutekijät ovat samat riippumatta toimialasta, kansallisesta tai kansainvälisestä toimintakentästä tai palvelutuottajasta. Kilpailutekijät ovat uusien kilpailijoiden alalle tulo, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka ja nykyisten kilpailijoiden keskinäinen kilpailu. (Porter 2004, 4.) Uusia kilpailijoita henkilöpalvelualalle on syntynyt paljon viime vuosina. Korvaavia tuotteita tai palveluita näkisin olevan erilaiset digitaaliset palvelut työntekijöiden saatavuuden parantamiseen, ns. sovellusten kehittäminen. Nykyisten kilpailijoiden keskinäinen kilpailutilanne muuttuu koko ajan yritysostojen myötä. Suurin haaste alalla on työntekijäsaatavuus; ne kenellä ovat parhaat työntekijät voittavat pelin. Kilpailuetu voi olla taloudellinen, toiminnallinen tai imagollinen (Bergström & Leppänen 2003, 79).

Osaamisen johtamisen käsite ei ole yksiselitteinen. Osaamisen johtamisen käsitettä voidaan käsitellä joko henkilöstön kehittämisen, kompetenssien kartoittamisen tai tiedon tallentamisen näkökulmasta. Osaamiseen liittyy vahvasti organisaation tekemät strategiset valinnat. Osaamista tarkastellaan tuolloin laajemmasta strategisesta näkökulmasta. (Salojärvi 2013, 147.)

## 4.2 Laadun parantaminen ja johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Kokonaisvaltaisella laatujohtamisella pyritään parantamaan organisaatioiden kilpailukykyä, joustavuutta ja tehokkuutta. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen tavoitteena on saada organisaation jokainen yksilö työskentelemään tehokkaasti yhteisten tavoitteiden eteen sekä osallistumaan organisaation kehittämiseen. (Oakland 2014, 31-33).

Matti Alahuhdan (2015) mukaan seuraavat asiat ovat tärkeitä, mikäli halutaan kehittää laatua: Asiakkaan ilahduttaminen, tavoitteisiin johtaminen, laatukulttuuri ja osaaminen. Asiakkaan odotukset ja vaatimukset vaikuttavat liiketoimintajärjestelmän alkupäähän asti. Laadun lähtökohtana on asiakkaan ääni. Laadun johtamista auttavat hyvät mittarit, mittareiden avulla pystytään osoittamaan mihin ongelmaan tulee tarttua ensimmäisenä, jotta toimenpiteet voidaan laittaa tärkeysjärjestykseen. Laatukulttuuri perustuu avainhenkilöiden intohimoon laadusta. Yrityksessä X asiakastyytyväisyyttä mitataan kerran vuodessa tehtävällä asiakastyytyväisyystutkimuksella, jonka tärkein mittari on, kuinka moni asiakas prosentuaalisesti suosittelee yritystä palvelun tarjoajana? (Alahuhta, 2015, 162-168).

Yrityksen avainhenkilöiden esimerkillä johtaminen edistää tärkeiden roolimallien syntymistä. Kone Oy:ssä johtamismenetelmänä käytettiin henkilöstön osallistamista, jokaiselle työntekijälle pyrittiin antamaan mahdollisuus kertoa palaverissa oma mielipiteensä, miten juuri hän veisi omassa työssään yrityksen laatua eteenpäin. Tällä tavalla laadun omistajuutta edistettiin ja se innosti henkilöstöä, koska he näkivät omat vaikutusmahdollisuutensa oman työnsä suhteen ja mahdollisuuden vaikuttaa koko yrityksen laadun kehittämiseen. Alahuhdan mukaan johtamiselta vaaditaan myös johdonmukaisuutta ja kurinalaisuutta, joka mahdollistaa resurssien keskittämisen ja sitä kautta laadun ja tuottavuuden parantamisen. Tärkeintä laadun kehittämisessä on kyky nähdä laatu ja sen puute eli olennaisinta on kyky nähdä oman yrityksen puutteet. (Alahuhta 2015, 162-168).

Useiden tutkimusten mukaan johtajuus nousee olennaiseksi osaksi työhyvinvointia. Esimiestyö vaikuttaa suoraan henkilöstön yhteistyömahdollisuuksiin, motivaatioon, sitoutuneisuuteen ja sitä kautta työhyvinvointiin. (Nakari 2003, 190.)

Idearikas ja osaava henkilöstö on ratkaiseva tekijä yritysten välisessä kilpailussa, osaavat työntekijät menevät töihin sinne, missä työntekijöistä parhaiten huolehditaan ja jossa työntekijöille tarjotaan moderneja arvoja, asenteita ja työkulttuuria. Tästä syystä työhyvinvointia tulee johtaa, koska hyvinvoiva henkilöstö on yrityksille tärkeä ja kilpailua osaavasta työvoimasta käydään jatkuvasti. (Hiltunen 2017, 16.)

Otalan ja Ahosen mukaan työhyvinvointia kehitetään samalla tavalla kuin muuta-kin liiketoimintaa. Työhyvinvoinnin edistämiseen tarvitaan osaamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä tavoitteita ja mittareita ja niiden jatkuvaa seuranta. Työhyvinvointi vaikuttaa taloudelliseen menestykseen ja luo yritykselle mahdollisuudet kasvuun, menestykseen ja kestäväan kilpailukykyyn. Johtamiselta edellytetään yhä enemmän osaamista henkilöstöjohtamisen osalta. (Ojala & Ahonen 2003, 190. 62-63. 172.) Työntekijätyytyväisyyttä mitataan yrityksessä erilaisilla tutkimustavoilla, esimerkiksi yrityksessä x on tutkittu työntekijätyytyväisyyttä fiilismittarilla, eläkevakuutusyhtiön muutospulssilla ja Great Place To Work tutkimuksella, jossa yritysten on mahdollista osallistua myös eri kokoisten yritysten kilpailuihin.

### 4.3 Tuottavuuden johtaminen

Eteran työhyvinvointipäällikkö Tomi Hussin ja työterveyslääkäri Ove Näsmänin alustuksessa Henry Ry:n tilaisuudessa henkilöstötuottavuudella heidän mukaansa tarkoitetaan yrityksen organisaation kilpailukyvyn tarkastelua henkilöstövoimavarojen avulla. Tuottavuus koostuu motivaatiosta, osaamisesta ja työkyvystä. Määrätietoisin johtaminen avulla voidaan kehittää henkilöstötuottavuutta ja sen kautta yrityksen taloudellista tulosta. Henkilöstötuottavuutta tukee hyvä johtajuus, esimies tukee työntekijöiden osaamista, motivaatiota ja työkykyä. Hän poistaa motivaatiota nakertavat asiat ja fasilitoi positiivisia asioita. Lisää tehokkuutta ja tuloksia saadaan aikaan esimiesten innostuksen, arvostuksen, omaan työhön vaikuttamisen ja työn resurssien yhdistelmällä. Tulevaisuuden kilpailutekijä tulee olemaan inhimillinen pääoma ja siitä huolehtiminen. (Turun Ammattikorkeakoulu.)

Aalto Yliopistosta, tekniikan tohtori Pia Lappalainen käsittelee blogissaan tuottavuuden johtamista. Vaikeissa olosuhteissa tuottavuuden kasvua on yrityksissä perinteisesti etsitty kovista HR-toimenpiteistä. Tuottavuuteen voidaan Lappalaisen mukaan vaikuttaa työelämän laatutekijöillä. Organisaation inhimillisen pääoman rakentumiseen on suora yhteys dialogisella esimiestyöllä ja johtamisella. Panostukset työntekijöiden mielialaan, asenteisiin ja turvallisuuden kokemuksen ja täyttymyksen tunteeseen tulevat takaisin moninkertaisina ja sitä myötä työntekijät ovat valmiina sitoutumaan tehtäviinsä innostuneina ja kokemaan työssään omistajuutta. (Helsingin Yliopisto).

Tänä päivänä hyvä johtaminen on Lappalaisen mukaan alaisten vahvuuksia ruokkivaa tunnettyötä ja reflektointiin kannustavaa. Työntekijöiden motiiveihin kytkeytyvää systeemiälykstä kanssakäymistä, joka toimii vipuna suorittavan tason panoksen ja yrityksen strategian välillä. Suorituksen johtamisessa toimii vipuvoimana esimiehen vuorovaikutustaidot ja persoonallisuus. Yrityksen tulokunto rakentuu henkilöstövoimavarojen varaan ja se on suoraan riippuvainen esimiestyön laadusta ja määrästä. (Helsingin Yliopisto).

#### 4.4 Johtajuus ja sen odotukset

Toiminta tai prosessi, jonka avulla johtaja saa organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi määritellään johtajuudeksi. Johtajuus pitää sisällään organisointia, suunnittelua, päätöksentekoa, ongelmanratkaisua ja kontrollointia. Liike-elämässä on tärkeää taloudellisten lainalaisuuksien hallinta ja verkostojen hyödyntäminen. 2000-luvun jälkeen päällimmäisenä painotuksena työelämässä näkyy jatkuva muutos. Arkipäivän todellisuutena liike-elämässä näkyy kansainvälistymisen vaikutus, globaali talous ja kilpailu. Toimintaa tulee jatkuvasti kehittää ja luovuutta ja innovaatioita tarvitaan palveltaessa yhä vaativampia asiakkaita. Teknologia on muuttanut työskentelytapoja, asiantuntijuus, oppiminen ja osaamisen hallinta ovat nousseet organisaatioiden menestystekijöiksi. Tehokkuustavoitteet ovat levinneet lähes kaikille aloille. Pyritään tekemään tuloista niukoilla resursseilla ja nopeasti, kuitenkin laatuvaatimukset kasvavat. Suurempaa lisäarvoa tavoitellaan pienemmällä henkilöstömäärällä ja paremmalla osaamisella. (Piili 2006, 13-18.)

Teknologian kehitys on muuttanut maailmaa ja tiedon merkitys kasvaa koko ajan, tästä syystä johtamiskäyttäytymistä on uudistettava. Uuden ajan johtajilta vaaditaan kykyä oppia uutta ja halua yhteistyön tekemiseen. Kun uusia johtajia rekrytoidaan, ovat keskiössä hyvät vuorovaikutustaidot ja osaamisen kehittäminen. Y-sukupolven työntekijät arvottavat työntekoa eri tavalla, he arvostavat enemmän oman tiiminsä kuin yrityksen menestystä. (Ristikangas & Ristikangas, 2010, 17-19.) Tulevaisuudessa mennään kohti asiantuntijaorganisaatioita enenevässä määrin, koska niin sanotut tuotannolliset työtehtävät voidaan korvata robotiikalla.

Varaani Works Oy:n toimitusjohtajan Kimmo Lahdensivun mukaan tulevaisuudessa menestyvät ne yritykset, jotka pystyvät vastaamaan y-sukupolven kriteereihin hyvästä työpaikasta. Vuonna 2020 vuoden 1980 jälkeen syntyneitä työntekijöitä eli diginatiiveja on Suomessa yli puoli miljoonaa. Lahdensivun mukaan yrityksen arvot ovat y-sukupolvelle tärkeitä. Työntekijöiden mukaan työpaikan tulisi olla oikealla asialla, että he voisivat samaistua yrityksen arvoihin ja samalla sitoutua työhönsä vahvemmin. Tähän asti suuryritykset ovat olleet halutuimpien työnantajien listoilla. Ne eivät ole kovin tunnettuja y-sukupolven ihanneympäristön ominaisuuksista, koska isoissa yrityksissä joudutaan henkilöstön määrän vuoksi rakentamaan hierarkioita ja toimimaan prosessien mukaan. (Lahdensivu 2010, 108-109).

#### **4.5 Kouluttaminen ja henkilöstön osaaminen sekä työssäoppiminen**

Lankisen, Miettisen ja Sipolan (2004) mukaan henkilöstön osaaminen ja kokemuksen hyödyntäminen ovat avainasemassa, kun yrityksen liiketoimintaa suunnitellaan ja toimenpiteitä mietitään. Esimiesten tuella ja yrityksessä järjestettävillä koulutuksilla on merkittävä merkitys henkilöstön motivaatioon ja se edesauttaa yritykseen sitoutumisen tunnetta. Strategian ja toiminnan kehittämisen kannalta tärkeässä osassa ovat henkilöstön osaaminen, osaamisen kehittäminen ja niin sanotun hiljaisen tiedon valjastaminen käytäntöön tavalla, joka säilyttää ja parantaa yrityksen kilpailukykyä. Esimiesten onkin säännöllisesti arvioitava, miten hyvin henkilöstön osaaminen vastaa yhtiön tarpeita ja miten yhtiön strategiaan on kytketty henkilöstön kehittäminen ja valmennus. (Lankinen ym. 2004, 33).

Strategista osaamista ovat yrityksen sisällä oleva osaaminen, taidot, tiedot ja kokemus, pidemmällä aikavälillä tämä johtaa siihen, että yritys pääsee liiketoiminnan tavoitteisiin ja suunnitelmiin. Kun osaamista käytetään oikein, se mahdollistaa suunnitelmien mukaisten tavoitteiden saavuttamisen ja kilpailuedun saavuttamisen omalla alalla. Innostunut, ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö toimii pohjana laadukkaalle palvelulle ja kannattavalle liiketoiminnalle, koska he pystyvät palvelemaan asiakkaita hyvin, toimimaan itsenäisesti ja tehokkaasti työssään ja pystyvät muuttumaan nopeastikin muuttuvissa olosuhteissa. (Lankinen ym. 2004, 35-37).

Yrityksessä kouluttautuminen voi tapahtua joko yrityksen sisällä tai sen ulkopuolella, yrityksen omien henkilöiden tai ulkopuolisten johdolla. Ulkoisilla koulutuksilla on mahdollista rikastaa yrityksen osaamista uusilla näkökulmilla sekä hyödyntää ulkopuolisia asiantuntijoita. Sisäisillä koulutuksilla on mahdollisuus yhdistää kehittämistoiminta organisaation strategiaan. Koulutukset voidaan jakaa lyhyt- ja pitkäkestoisiin. Lyhytkestoiset koulutukset keskittyvät yritystä tai työtehtäviä koskevien työtehtävien päivittämiseen. Pitkäkestoisten koulutusten avulla tuetaan laajemmin ja syvällisemmin ammattitaidon kehittämistä. Henkilöstökoulutuksen avulla on mahdollisuus jakaa tietty toimintatapa ja tietty tieto samalla tavalla monelle henkilölle. Luentojen ja kurssien avulla on mahdollisuus luoda teoriaosio yksilön oppimisprosessiin ja antaa näin oppimiselle viitekehys, johon pystytään sitomaan työssä, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa syntyvät opit ja oivallukset. (Ojala 2008, 221, Viitala 2005, 271-273).

Työssä oppiminen voi pitää sisällään esimerkiksi sparraamista, mentori toimintaa ja tiedon jakamista.

Yrityksessä x tiedon jakaminen tapahtuu pääasiassa ylhäältä alaspäin, intranetin ja sähköpostin välityksellä. Lisäksi järjestetään konsernin toimitusjohtajan ”kuukausikahvien” ja eri organisaatiotason kuukausi- ja viikkopalaverissa. Tietoa jaetaan myös kollegoiden kesken ja ns. kummitoiminnassa, jossa nimetty kummi auttaa kollegaa arjen haasteissa.

Ruohotie määrittelee mentoroinnin kiinteäksi ja kehittäväksi vuorovaikutussuhteeksi vanhemman kollegan ja vähemmän kokeneemman kollegan (mentorin ja juniori kollegan) välille. Mentorin tehtävänä on antaa ohjausta, tukea ja palautetta koskien mentoroitavan ammatillista tai persoonallista kehittymistä tai molempia. Tällä tavalla voidaan edistää mentoroitavan siirtymistä entistä vaativimpiin tehtäviin. (Ruohotie 2000, 222-225). Mentorointi on eri muodoissa esiintyvää toimintaa ja se antaa rajattomat mahdollisuudet tiedonsiirtoon henkilöltä toiselle ja sukupolvelta toiselle. Työntekijä, joka toimii mentorina välittää toiselle työntekijälle hankkimaansa tietoa, taitoa ja kokemusta. (Jokelainen 2015, 26. 99-100.)

Sparraaminen tarkoittaa auttamista ja ottelemista harjoitusvastustajaa vastaan. Alun perin sana sparraaminen on tullut urheilumaailmasta, jossa sillä viitattiin harjoitusvastustajan käyttöön etenkin nyrkkeilyssä. Sparraamisella voidaan tarkoittaa vaihtoehtojen puntarointia, neuvojen ja ideoiden antamista ja kriittisiä kommentteja. (Hirvihuhta 2006, 6.)

#### **4.6 Miten osaamisen kehittämistä tehdään yrityksissä?**

Osaamisen kehittäminen perustuu korkeatasoisiin rekrytointeihin, henkilöstön hyvään perehdytykseen, kehityskeskusteluihin ja henkilöstön koulutukseen, jota käsittelemme luvussa 5.2. Lisäksi tehtävä- ja työkierto sekä urapolut kehittävät työntekijöiden osaamista.

Ensiarvoisen tärkeitä organisaatioiden menestykselle ovat avainhenkilöt ja osaajat. Keskeinen menestystekijä on osaava henkilöstö, riippumatta siitä, mitä organisaatio tekee. (Honkaniemi ym. 2007, 15-16.) Henkilöstöstrategia on liiketoimintastrategiaan läheisesti liittyvä suunnitelma henkilöstöressurssien johtamisesta pitkällä aikavälillä. Se on yrityksen suunnitelma siitä, että valittua liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa juuri oikeanlainen joukko ihmisiä. Henkilöstösuunnittelussa tarkastellaan organisaation tämän hetkistä osaamista, työvoiman tarjontaa alalla nyt ja tulevaisuudessa sekä kilpailutilanteen muutosten vaikutusta organisaation henkilöstötarpeisiin. (Österberg 2009, 20-21).

## 4.7 Perehdytys

Uudelle työntekijälle annettu hyvä perehdytys työtehtäviin antaa hänelle parhaan lähtökohdan menestyä uudessa tehtävässään. Perehdytyksen tavoitteena on, että työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti kiinni työtehtäväänsä, tutustuu työyhteisöön ja työpaikkaansa (Viitala 2014, 193). Lainsäätäjän erityisessä suojeluksessa on työnteko ja siihen oppiminen. Laissa on useita suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen, joissa on kiinnitetty huomiota työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämistä käsitellään erityisesti työ-sopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja laissa yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2006, 257). Perehdyttäminen antaa työntekijälle valmiuden työskennellä työtehtävässään ja työyhteisössä turvallisella ja oikealla tavalla. Perehdytettävää tulee kannustaa aloitteellisuuteen ja omatoimisuuteen. Tekijä, joka hallitsee työnsä kantaa vastuunsa osaamisestaan kertaamalla, kysymällä ja ottamalla selvää, jos on epävarma jostain asiasta. Perehdytyksen tueksi on hyvä olla perehdyttämissuunnitelma. (Työterveyslaitos.)

Perehdytyksen tueksi on hyvä kerätä materiaalipaketti yritystä koskevasta aineistosta. Esimerkkeinä tällaisista materiaaleista voisi olla asiakaslehdet, vuosikertomus, asiakasesite, toimenkuvat ja henkilöstön yhteystiedot. Henkilöstön tukimateriaalina perehdytyksessä voidaan käyttää myös yrityksen intranettiin, www-sivuille ja tietojärjestelmiin kerättyä tietoa yrityksestä. (Österberg 2009, 109). Uuteen työpaikkaan sitoutuminen ja työskentelyvalmiuden nopea saavuttaminen vaikuttavat työn turvallisuuteen, tehokkuuteen ja laatuun. Perehdyttäminen luo perustan työtyytyväisyydelle ja hyvälle yhteistyösuhteille. (Piili 2006, 124-125.)

Perehdytyksen tärkeimpänä tavoitteena voidaan pitää sitä, että uudelle työntekijälle luodaan uutta työpaikkaa kohtaan myönteinen asennoituminen. Myönteisen asenteen myötä työntekijä tuntee yrityksen omakseen ja sitoutuu yrityksen tavoitteisiin. On tärkeää luoda myös myönteinen asenne kollegoita ja itse työtä kohtaan. Kun perehdytys on toteutettu hyvin, kanssakäyminen työyhteisön ja uuden työntekijän välillä helpottuu ja odotukset uutta työtä kohtaan ovat selkeät. (Eräsalu 2008, 61.)

## 4.8 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu rakentuu tavoitteiden, tuloksien ja kehittymisen ympärille. Kaikki kehityskeskustelun osa-alueet voidaan käsitellä joko kerralla tai jakaa keskustelukerrat osiin, jos halutaan käsitellä tulokset ja tavoitteet useammin kuin kerran vuodessa ja ottaa mukaan myös henkilökohtainen kehittyminen. Henkilökohtainen kehittyminen sisältää osaamisen arviointia, kehitystä ja osuutta työyhteisön jäsenenä.

Kehityskeskustelussa käydään läpi työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita, osaamista, kehittymistä ja työhyvinvointia. Perinteisesti kehityskeskustelu etenee kehityskeskustelulomakkeen rungon mukaisesti. Lomakkeen avulla voidaan varmistaa, että jokainen asia tulee käsiteltyä ja se toimii hyödyllisenä tiedonsiirtäjänä esimiehen vaihtuessa. (Lindholm ym. 2012, 65.)

Yrityksessä X kehityskeskusteluihin valmistaudutaan Talent Management -ohjelman mukaisesti arvioimalla tiimin työntekijöiden osaamista ja kartoittamalla tiimien avainhenkilöt. Näihin palavereihin osallistuvat tiimien esimiehet ja henkilöstöjohtaja. Kehityskeskustelut aloitetaan ylimmästä johdosta ja jatkuvat siitä organisaatiota alaspäin ja näin johdon määrittelevät tavoitteet jalkautetaan organisaatioon. Kehityskeskusteluissa käydään ensin läpi edellisen vuoden tavoitteet ja toteumat ja sen jälkeen tulevat tavoitteet, kehittyminen ja ammatillinen osaaminen sekä palautteet esimiestyöstä. Lomakkeet tallennetaan HRM-järjestelmään ja ovat siellä nähtävissä, jos esimies vaihtuu.

## 4.9 Tehtävä- ja työkierto ja urapolku

Työkierto ei ole Suomessa ilmiönä uusi, sitä on kokeiltu valtionhallinnossa jo 1990-luvulla. Tällöin työkierto nähtiin ammatillisen joustavuuden, oppimisen ja monitaitoisuuden edistämisen välineenä. Myöhemmin työkiertoa on toteutettu eri aloilla mm. psyykkisen ja fyysisen kuormittavuuden vähentämiseksi, kouluelämän hyvinvoinnin tukemiseksi ja kuntien sosiaali- ja terveydenalan palvelutuotannossa organisaatorajojen ylittävän yhteistyön kehittämiseksi. (Asikainen 2008, 2-3.)

Otala määrittelee työkierron yrityksen sisäiseksi tehtävän vaihdoksi, jonka avulla on mahdollista siirtää toiseen yksikköön kokemuksen kautta hankittua osaamista. Hänen mukaansa työkierrolla levitetään yrityksen asenteita ja arvoja, jaetaan hiljaisia tietoja ja ymmärretään hankittua tietoa. (Otala 2008, 224.)

Tehtävä- ja työkierto on suunnitelmallinen menetelmä, jonka avulla työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti omalla palkallaan toiseen tehtävään, erilaisiin yksiköihin tai toimintoihin oppimaan uutta. Työkierto voi tapahtua joko organisaatiossa tai oman osaston sisällä riippuen sen hetkisestä työvoiman tarpeesta. Työkierron avulla työntekijällä on mahdollisuus tarkastella asioita eri näkökulmista, arvostaa muita toimintoja ja yhteistyötä eri yksiköiden välillä. Asianosainen voi ymmärtää täten paremmin organisaation toimintaa. (Viitala 2005, 262.)

Urapolku on henkilön koulutusjaksoista ja työtehtävistä muodostuva elämän mittainen kokonaisuus. Työuran aikana mahdollisesti koulutaudutaan lisää tai siirytään työtehtävistä tai yrityksestä toiseen. Urapolulla voi olla useita työnantajia tai vain yksi työnantaja, joka tosin nykyään on harvinaisempaa kuin aiemmin. Urakehitys voi olla organisaatiossa joko horisontaalista tai vertikaalista, mikä on tyyppillistä asiantuntijatehtävissä, vastuu kasvaa asiantuntijatyössä ajan ja kokemuksen myötä. (Viitala 2014, 106.)

Nykyajan organisaatioiden on tärkeää nähdä yksilön toiveet uran ja työtehtävien suhteen uhkan sijasta mahdollisuutena. Aiemmin ne koettiin enemmän organisaatiota kuormittavina tekijöinä, mutta nykyään toiveiden toteuttamiseksi on keksitty erilaisia joustavia ja mukautuvia järjestelyitä. (Kasvio & Tjäder 2015, 62-65.)

Ropen ja Kettusen mukaan urapolkuja on kolme: työntekijäpolku, asiantuntijuuspolku ja esimiespolku. Työntekijäpolulla voi koulutuksen ja osaamisen karttumisen myötä edetä esimiestason tehtäviin. Tyypillisiä oman alansa puitteissa eteneviä urapolkuja voidaan havaita kaupoissa, siivousalalla ja pankeissa. Asiantuntijuuspolku voi johtaa urakehityksen asiantuntijasektorin kautta johtotehtäviin. Asiantuntijauraa tekevä kunnianhimoinen osaaja voi törmätä nimikkeisiin markkinoitijohtaja, myyntijohtaja, IT-johtaja, talousjohtaja. Monet eivät ole kiinnostuneita urakehityksen kautta eteen tulevista esimiestehtävistä, vaan enemmänkin kyseisestä asiantuntijuutta vaativasta alasta. Esimiespolun kehittyminen johtajapoluksi vaatii henkilöltä kunnianhimoa, osaamisperustaa ja kouluttautumista. (Rope & Kettunen 2012, 173-174.)

## 5 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA AIHEPIIRISTÄ

Hanna Rauhavirta (2015) on tutkinut osaamisen kehittämistä kasvatustieteiden pro gradu tutkielmassaan *”Henkilöstön osaamisen kehittäminen kuntaorganisaation menestystekijänä”* (2015). Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miten kuntaorganisaatiossa ymmärrettiin osaamisen kehittäminen ja sen merkitys? Tutkimuksessa todettiin, että henkilöstön osaamisella on suora vaikutus kuntaorganisaation tuloksellisuuteen, palvelun laatuun ja menestymiseen ja erittäin merkitykselliseksi koettiin henkilöstön osaamisen kehittäminen. Suurimpana kehittämistä hankaloittavana tekijänä tässä tutkimuksessa, pidettiin henkilöstön heikkoa sisäistä motivaatiota kehittämistä kohtaan. Osaa henkilöstöstä kehittäminen ei kiinnosta lainkaan, siksi motivoiminen on hankalaa. (Rauhavirta 2015.)

Marjo Elosen hallintotieteen Pro Gradu tutkimuksessa *”Motivoiva osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa”* (2015) tarkasteltiin asiantuntijaorganisaatiossa motivoivaa johtamista eli, sitä miten johto ja esimiehet voivat edistää omalla toiminnallaan osaamisen kehittämistä tiimi- ja yksilötasolla. Työntekijän kokemus merkityksellisyys tavoitteiden suhteen, tavoitteiden saavutettavuus ja työn merkityksellisyys nousivat tärkeiksi motivaatiotekijöiksi. Tämän tutkimuksen mukaan osaamisen kehittymistä ei tapahdu ilman henkilökohtaista halua ja motivaatiota, vaikka ilmapiiri olisi kehittämiseen tukeva. (Elonen 2015.)

Taina Kautto on tutkinut (2015) Metropolian ammattikorkeakoulun Tradenomi ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössään rooleja ja vastuita liiketoiminnan kehittämisessä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten projektihenkilöiden roolit vaikuttavat kehittämistyön onnistumiseen? Tutkimuksen johtopäätöksissä todettiin, että merkittävää kehittämistyön onnistumisen kannalta on, että heidän osaamistaan käytetään hyväksi ja henkilöt tietävät tarkkaan mitä heiltä odotetaan. Roolit ja vastuut tulee määritellä niin, että ne tukevat strategiaa ja aineetonta kasvua. Kauton mukaan henkilöstölle tulee luoda edellytykset toimia menestyksekkäästi kehittämistehtävien eteen. Onnistumiseen tulee vaikuttaa myös jokaisen omalla panoksellaan. Tiimin kehittymistä uuden oppimiselle vahvistaa avoimuus, kun hyviä kokemuksia, omaa osaamista ja hyviä toimintatapoja jaetaan omassa organisaatiossa. (Kautto 2015.)

Lila Oja on tutkinut (2015) Tampereen Ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveystieteiden alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa, miten työhyvinvoinninjohtamisella saadaan tukea asiakastyöhön. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Tampereen kaupungin avoterveydenhuollon terveydenhoitajien, lääkäreiden ja esimiesten käsityksiä työhyvinvoinnin ja asiakastyön johtamisesta. Tämän opinäytetyön perusteella voidaan todeta, että työhyvinvointia voidaan tukea työhyvinvoinnin johtamisella. Työntekijöiden työhyvinvointia tukevat vuorovaikutteinen johtaminen, työn tasapuolinen resursoiminen, palautteiden hyödyntäminen käytäntöön, ammatillinen kehittyminen, sekä verkostoitumisen mahdollistaminen. Työntekijöiden kautta välittyy asiakkaille johtajien heille antama arvostus. Ammatillinen kehittyminen ja verkostoitumisen tuki tuo osaamista myös asiakaspalveluun. (Oja 2015.)

## 6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, miten yrityksessä X asiantuntijarooleissa työskentelevän asiakkuuspäällikön rooli ja tavoitteet toteutuvat käytännössä? Mielenkiinnon tutkimukselle herätti yrityksessä X toteutettu Talent Management -projekti, jossa toimenkuvat laati johto, mukana ei ollut henkilöstöä. Myös organisaation muuttaminen palveluorganisaatiosta myyntiorganisaatioksi tapahtui samaan aikaan, eli monia muutoksia tapahtui samaan aikaan ja tätä lähdin tutkimaan.

Kysely toteutettiin kaikille kymmenelle yritys X:n hotelli- ravintola ja catering toimialan asiakkuuspäällikölle anonymisti, heiltä ei kysytä ikää, sukupuolta, virkaikää eikä asuinpaikkaa. Kyselyt lähetti toimialapäällikkö ja tavoitteena oli, että vastausprosentti olisi 100%. Toive toteutuksesta kyselytutkimuksena on tullut nimenomaan yritykseltä, josta tutkimus tehdään. Lopulliset kysymysvaihtoehdot päätettiin yhdessä toimialajohtajan kanssa.

Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tietoja kerätään kysymysten avulla. Kysymyksissä voi olla valmiita vaihtoehtoja tai kysymykset voivat olla avoimia (Kananen, J. 2011, 30.) Kyselylomakkeen vaihtoehdot antavilla kysymyksillä on tarkoituksena vastausten käsittelyn yksinkertaistaminen ja virheiden torjunta. Jos kyselylomake tarjoaa valmiita vaihtoehtoja, vastaaminen ei vaikeudu kielellisten vaikeuksien vuoksi. Suljetuissa kysymyksissä vaihtoehtojen määrä ei voi olla kovin suuri, vaihtoehtoja tulee kuitenkin löytyä kaikille vastaajille. Kysymysten tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä. Vain yhtä asiaa voi kysyä kerrallaan. (Heikkilä, T. 2014, 49.) Avoimet kysymykset voivat olla rajattuja tai täysin avoimia. Rajausta on tärkeää miettiä, sillä täysin avoin kysymys tuottaa vastauksia, jotka eivät ole olennaisia tutkimus ongelman kannalta. (Kananen, J. 2011, 30-31.)

Kysely soveltuu monenlaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimukseen. Perusvaatimus kyselyn käytölle on, että tutkittavasta ilmiöstä on valmiiksi olemassa riittävästi tietoa. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2018, 122.) Kanasen (2017) mukaan kysymyslomakkeen kysymykset kannattaa ryhmitellä aihepiireittäin. Olen järjestänyt kysymykset MOA teorian teemojen mukaan, kysyn ensin motivaatioon liittyviä kysymyksiä, sen jälkeen osaamiseen liittyviä kysymyksiä ja viimeksi yrityksen tarjoamiin mahdollisuuksiin liittyviä kysymyksiä ja lopuksi avoimia kysymyksiä.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu positivistiseen tai postpositivistiseen tieteeseen. Näissä ajattelutavoissa korostetaan objektiivisuutta: tutkija on objektiivinen tarkkailija, joka tarkkailee tutkittavaa tavallaan yksisuuntaisen peilin kautta. Toistettavat tulokset ovat totuus tai saattavat olla totuus. Todellisuus koostuu objektiivisesti havaittavissa olevista tosiasioista, jotka noudattavat syy ja seurauksen lakeja. (Hirsijärvi ym. 2007, 135, Metsämuuronen 2006, 205-208.) Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on löytää yleisiä lainalaisuuksia. Määrällinen tutkimus alkaa teoriasta. Teoriasta muodostuu mitattavat asiat. Määrällisessä tutkimuksessa mittari voi olla kysely- haastattelu- tai havainnointilomake. (Vilka 2014, 14. 26.) Kyselylomakkeella voidaan kerätä ja tarkastella tietoa erilaisista yhteiskunnallisista ilmiöistä, mielipiteistä, arvoista, asenteista sekä ihmisten toiminnasta (Vehkalahti 2014, 11). Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, miten yrityksen X asiakkuuspäälliköille asetetut roolit ja tavoitteet toteutuvat käytännössä? Viitekehyksenä käytetään MOA teoriaa ja kyselykaavakkeet kysymykset on jaoteltu MOA teorian teemojen mukaisesti.

Opinnäytetyön tuloksia tullaan käymään läpi oman toimialan johtoryhmässä ja toivottavasti tuloksia saadaan vietyä myös yrityksen X johtoryhmään ja myös mahdollisesti konsernin johtoryhmään. Uskon vastaajien vastanneen rehellisesti heille esitettyihin kysymyksiin, koska he varmaankin kokevat voivansa vaikuttaa asioihin vastausten avulla. Uskoisin, että vastaajat kokivat vastaamisen vapaaehtoiseksi. Toivottavasti olen pystynyt tulkitsemaan vastauksia tarkalleen oikein ja vastaajien tarkoittamalla tavalla.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2018) laatimien tutkimusohjeiden mukaan tulee noudattaa toimintatapoja, jotka on tunnustettu tiedeyhteisössä eli rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Työelämälähtöisissä kehittämistöissä noudatetaan myös tieteellisen tutkimuksen normeja koskien tutkimusetiikkaa. Tutkimuksen kohteena olevien ihmisten tulee tietää, mitä tutkija on tekemässä, mitkä ovat toiminnan kohde ja tavoitteet ja mikä on tutkimukseen osallistuvien henkilöiden rooli toiminnan kehittämisessä. Tutkija ja kehittäjä joutuvat erityisesti työyhteisössä miettimään suostuttelun ja pakottamisen rajaa. (Ojasalo ym. 2018, 48-49.)

Tutkimuksenteossa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä, joka perustuu hyvälle, eettiselle tutkimukselle (Hirsijärvi ym. 2013, 23). Tutkimuksen luotettavuuden lähtökohdaksi oli tutkimusmenetelmien ja tutkittavan ilmiön perusrakenteen vastaavuus. Tutkimuksen kohteena olevien anonyymiteettä suojattiin siltä osin, ettei heiltä kysytty ikää, sukupuolta eikä virkavuosi ikää ja heitä informoitiin tutkimuksen tarkoituksesta. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2018) laatimien tutkimusohjeiden tavoin tutkija otti huomioon muiden tutkijoiden työn ja saavutukset oikeutetulla tavalla.

## 7 TULOKSET

Kyselytutkimus lähetettiin kymmenelle asiakkuuspäällikölle, eli kaikille toimihenkilöille, jotka työskentelevät hotelli- ravintola- ja catering toimialalla. Vastausprosentti oli 100 % eli kaikki kymmenen kyselyyn osallistunutta vastasivat kaikkiin kyselyn kysymyksiin.

Kysymykset jaoteltiin MOA-teorian mukaan, ensin motivaatioon liittyvät kysymykset, sen jälkeen yrityksen tarjoamiin mahdollisuuksiin liittyvät kysymykset ja viimeisenä osaamiseen liittyvät kysymykset.

Motivaatioon liittyvät vastaukset:

Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin työilmapiiriä, kaikkien vastaajien mielestä työpaikalla on hyvä työilmapiiri. Toisessa motivaatioon liittyvässä kysymyksessä kysyttiin yhteenkuuluvuudesta työkavereiden kanssa, vain yksi vastaajista koki kokevansa yhteenkuuluvuutta ainoastaan joskus, muut yleensä. Kolmannessa motivaatioon liittyvässä kysymyksessä tuli jo enemmän hajontaa. Ainoastaan yksi henkilö koki pystyvänsä vaikuttamaan yrityksessä päätöksentekoon ja enemmistö koki pystyvänsä vaikuttamaan joskus päätöksentekoon, 2 vastaajaa koki pystyvänsä vaikuttamaan päätökseen vain harvoin.

Seitsemän vastaajan mielestä omat arvot tukevat yrityksen strategiaa, kolmen vastaajan mielestä omat arvot tukivat yrityksen strategiaa joskus. Eniten hajontaa motivaatiokysymysten vastauksissa aiheutti kysymys toimihenkilöille asetetuista odotuksista, vain yksi vastaaja koki, etteivät odotukset ole koskaan ristiriidassa omien intressien kanssa. Puolet vastaajista koki asetettujen odotusten olevan yleensä tai joskus ristiriidassa omien intressien kanssa. Yhdeksän kymmenestä vastaajasta koki työnsä merkitykselliseksi.

Yrityksen tarjoamiin mahdollisuuksiin liittyvät vastaukset:

Kahdeksan vastaajaa koki tehtäviensä kohtaavan toimenkuvansa kanssa.

Kehityskeskustelussa asetettavat tavoitteet koettiin kuuden vastaajan mielestä selkeiksi ja neljän vastaajan mielestä joskus selkeiksi. Koulutusta osaamisen kehittämiseen tarjottiin kolmen henkilön mielestä riittävästi ja seitsemän vastaajan mielestä joskus tai harvoin. Seitsemän vastaajaa koki yleensä saavansa tukea esimieheltään ja kolme vastaajaa joskus. Yrityksen sisäisiltä sidosryhmiltä tukea sai kuusi vastaajaa joskus ja neljä vastaajaa yleensä. Runsaasti hajontaa tuli kysymykseen laadullisiin tavoitteisiin vaikuttamisesta, puolet vastaajista koki yleensä voivansa vaikuttaa niihin ja puolet vastaajista koki voivansa vaikuttaa joskus tai harvoin.

Osaamiseen liittyvät vastaukset:

Vastaajista yhdeksän koki osaamisensa olevan yleensä riittävällä tasolla tehtävien hoitamiseen ja yhden vastaajan mielestä joskus riittävällä tasolla. Seitsemän vastaajista koki saavansa yleensä palautetta esimieheltään ja kolme vastaajaa koki saavansa joskus palautetta. Kahdeksan vastaajan mielestä työtehtävässä pystyy yleensä hyödyntämään omia valmiuksiaan ja kahden mielestä joskus. Seitsemän vastaajaa kokee asetetut tavoitteet joskus realistiksi ja kolme vastaajaa kokee ne yleensä realistisiksi. Kolme vastaajaa saa yleensä palautetta asiakkailta, viisi vastaajaa saa joskus palautetta asiakkailta ja kaksi vastaajaa saa harvoin palautetta asiakkailta. Viiden vastaajan omat verkostot hyödyntävät tavoitteisiin pääsyä, neljän vastaajan joskus ja yhden vastaajan harvoin.

## 7.1 Motivaatioon vaikuttavat tekijät

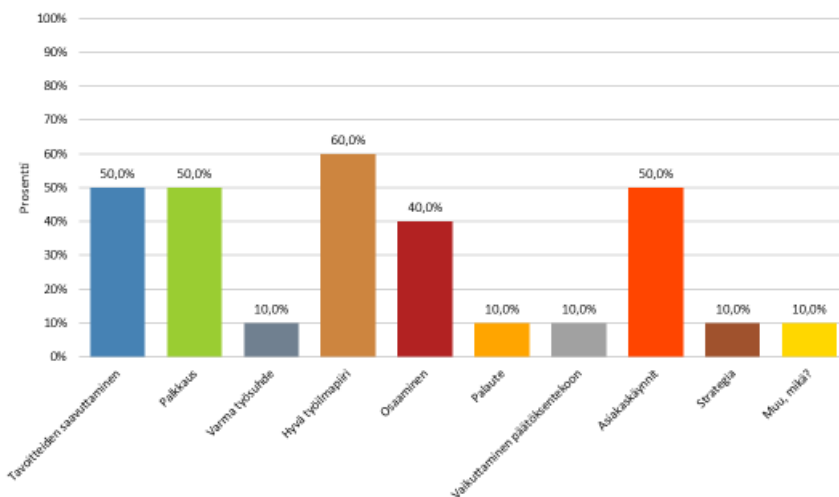
Vastaajan oli mahdollisuus valita kolme tärkeintä motivaatioon vaikuttavaa tekijää annetuista vaihtoehdoista.

Horecan asiakkuuspäälliköille MOA-kysely

6.5.2019 10:07

### 22. 19. Mitkä tekijät motivoivat sinua eniten työssäsi

Valitse kolme tärkeintä



Powered by [www.questback.com](http://www.questback.com)

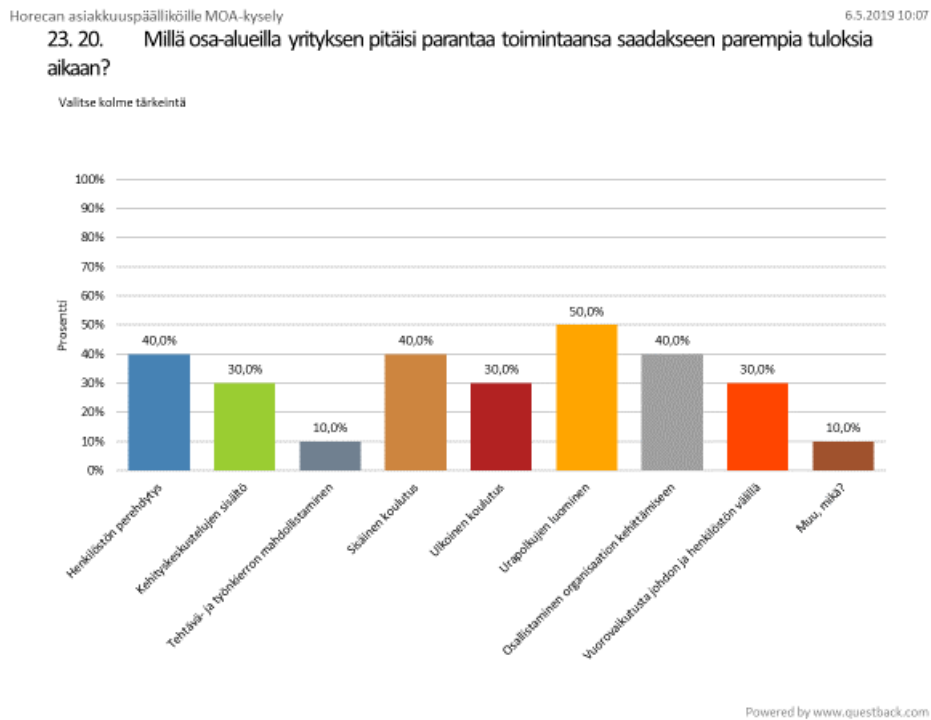
(n=10)

### Kuvio 4. Mitkä tekijät motivoivat sinua eniten työssäsi?

Vastaajien mielestä tärkein motivaatiotekijä oli hyvä työilmapiiri, toiseksi tärkeimmät motivaatiotekijät olivat satunnaisessa järjestyksessä tavoitteiden saavuttaminen, palkkaus ja asiakaskäynnit.

## 7.2 Yrityksen toiminnan parantaminen

Vastaajilla oli mahdollisuus valita kolme osa-aluetta, joissa yrityksen pitäisi parantaa toimintaansa saadakseen parempia tuloksia aikaan?



(n=10)

Kuvio 5. Millä osa-alueilla yrityksen pitäisi parantaa toimintaansa saadakseen parempia tuloksia aikaan?

Vastaajien mielestä tärkein osa-alue on urapolkujen kehittäminen, seuraavaksi tärkeimpiä osa-alueita ovat satunnaisessa järjestyksessä henkilöstön perehdytys, sisäinen koulutus ja osallistaminen organisaation kehittämiseen.

### 7.3 Osaamisalueet

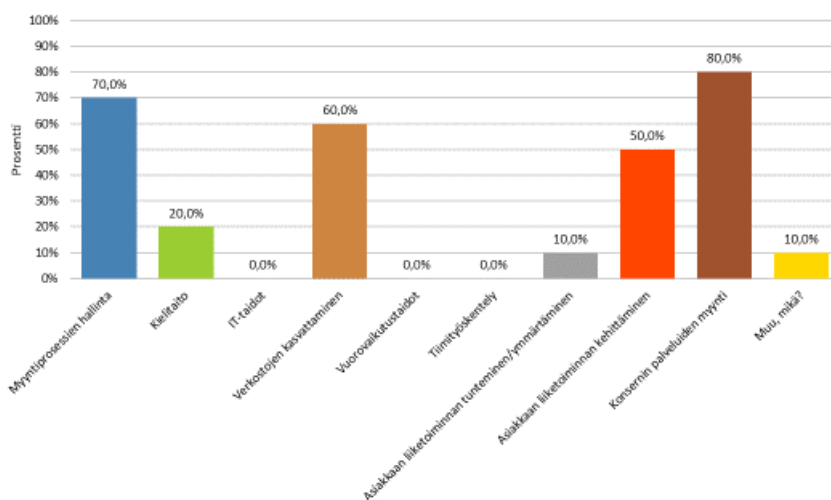
Vastaajilla oli mahdollisuus valita kolme tärkeintä osaamisaluetta, saavuttaak-  
sensa asetetut tavoitteet.

Horecan asiakkuuspäälliköille MOA-kysely

6.5.2019 10:07

#### 24. 21. Mitä osaamista sinun tulisi kehittää saavuttaaksesi paremmin sinulle asetetut tavoitteet?

Valitse kolme tärkeintä



Powered by [www.questback.com](http://www.questback.com)

(n=10)

Kuvio 6. Mitä osaamista sinun tulisi kehittää saavuttaaksesi paremmin sinulle asetetut tavoitteet?

Vastaajien mielestä tärkein osaamisen kehityskohde on konsernin palveluiden myynti, toiseksi tärkein kehittämiskohde on myyntiprosessin hallinta ja kolmanneksi tärkein on verkostojen kasvattaminen.

## 7.4 Avoin kysymys

Millä asioilla on mielestäsi suurin merkitys myynnin kasvattamiseen ja asiakas-  
tyytyväisyyden parantamiseen?

Avoimeen kysymykseen saatiin paljon vastauksia, jotka liittyivät työhyvinvointiin  
ja johtamiseen, miten asiakaskokemusta ja –asiakastyytyväisyyttä pystyttäisiin  
parantamaan, myyntiprosesseihin ja muihin sisäisiin prosesseihin liittyviä vastuk-  
sia.

Olen nostanut muutamia mielestäni tärkeimpiä teemoja tähän alle:

*”Luottamus siihen, että täällä tehdään oma paras mahdollinen suoritus, kun ei  
puristeta liikaa sitä mailaa.”*

*”Onnistumisten palkitseminen ja iloitseminen yhdessä”*

*”Etsitään aktiivisesti uusia myyntimahdollisuuksia ja mietitään omaan palvelutar-  
joamaa suhteessa siihen.”*

*”Kamin tulee ymmärtää mistä eurot syntyvät, mihin pystyy vaikuttamaan, mitä  
myyntimahdollisuuksia asiakkuudessa on.”*

*”Hyvä asiakassuhde, aito kiinnostus ja halu ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa ja  
sen muutoksia, jatkuva yhteydenpito, ennakointi.”*

*”Asiakastyytyväisyys syntyy meidän palvelulupauksen täyttämisestä.”*

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 8.1 Motivaatio

Motivaatioon vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät, työmotivaation kannalta vastaajat kokivat tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi hyvän työilmapiirin ja kaikkien vastaajien mielestä yrityksessä X on hyvä työilmapiiri. Sisäinen motivaatiotekijä on palkkaus, joka koettiin motivoivana. Tärkeänä ulkoisena motivaatiotekijänä pidettiin vastaajien kesken työn merkityksellisyyttä, jonka arvo uusimpien tutkimusten mukaan tulee jatkossa nousemaan. Yhteenvetona vastaajat haluavat tehdä työtään, päästä tavoitteisiinsa ja saada palkkaa.

Vastaajat kokivat tavoitteiden saavuttamisen ja asiakaskäynnit motivoiviksi tekijöiksi eli strategia näkyy arjen työssä, koska yrityksessä X tavoitteiden saavuttamisen kulttuuria arvostetaan. Palveluorganisaatiosta myyntiorganisaatioon siirtyminen näkyy mielestäni vastaajien kommentoissa liittyen omien arvojen ja intressien ristiriitaan strategian kanssa. Kaikki vastaajat eivät vielä koe yrityksen odotusten olevan tasapainossa heidän omien intressiensä kanssa. Kultasen (2016) mukaan sisäisen motivaation kokemisen ja työn hauskaksi kokemisen varmistamiseksi, työ ei saisi sisältää sellaisia vaatimuksia ja odotuksia, jotka ovat henkilöstön taitojen ja henkilökohtaisten intressien kanssa ristiriidassa. Strategiaa on tarkasteltu uuden omistajan myötä ja myös arvot ovat hieman muuttuneet. Uutta strategiaa on myös arvosteltu toimihenkilöiden toimesta ja se näkyy kyselyn tuloksissa.

### 8.2 Yrityksen tarjoamat mahdollisuudet

Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli asiantuntijaroolin toteutuminen käytännössä? 80 % vastaajista koki toimenkuvansa kohtaavan käytännössä. Kyselyyn osallistui eri pituisten työurien edustajia ja uskon, että vähemmän aikaa talossa olleilla on vielä vaikeaa hahmottaa oman roolinsa toteutumista. Kehityskeskustelut ovat tärkeässä roolissa tavoitteiden asetannassa, 40 % vastaajista koki, etteivät tavoitteet olleet heille ihan selkeät.

Kaikki vastaajat eivät koe saavansa riittävästi tukea esimieheltään vaikeiden päätösten teossa, näiden asiakkuuspäälliköiden esimiehinä toimii neljä eri henkilöä, eli vaihtelua esimiestyössä saattaa myös ilmetä. Myös yrityksen sisäisten sidosryhmien tukea koetaan tarvittavan enemmän, sidosryhmillä tarkoitetaan tässä esimerkiksi palkkahallintoa, työsuhdetiimiä, myynnin tukitoimia. Vain puolet vastaajista kokee voivansa vaikuttaa heille asetettuihin laadullisiin tavoitteisiin, uskon, että tässä viitataan asiakastyytyväisyyteen ja palveluprosessihan koostuu monesta yksityiskohdasta, joihin kaikkiin asiakkuuspäällikkö ei pysty vaikuttamaan.

Saadakseen aikaan parempia tuloksia vastaajien mielestä, tulisi yrityksen parantaa toimintaansa luomalla urapolkuja, ottamalla toimihenkilöitä mukaan organisaation kehittämiseen, panostamalla enemmän henkilöstön perehdytykseen ja sisäiseen koulutukseen. Kultasen (2016) mukaan henkilöstön kokemus vaikuttamisesta yrityksen päätöksentekoon lisää heidän työtyytyväisyyttään, vaikuttamisen kokemukset nostavat työn iloa ja ovat yksi motivaation taustatekijä. Henkilöstön perehdyttämisen tavoitteena Viitalan mukaan (2014) on työntekijän mahdollisimman nopea pääsy kiinni työtehtäviinsä ja tutustuminen työyhteisöönsä ja työpaikkaansa. Toisaalla tutkimustuloksissa nousseet monimutkaiset prosessit tekevät perehdytyksen haasteelliseksi, koska harvemmin toistuva työtehtävä on vaikea perehdyttää ja saada jäämään työntekijän mieleen. Olisi tärkeää pystyä opastamaan työntekijää siitä, mistä hän löytää tarvittaessa tarvitsemansa tiedon.

### **8.3 Osaaminen**

Vastaajien mielestä heidän osaamisensa on työtehtävien hoitamiseen nähden riittävällä tasolla ja 80% vastaajista kokee, että heillä on mahdollisuus hyödyntää työtehtävässään omia valmiuksiaan. Asetettuja tavoitteita ei pidetä kaikkien vastaajien osalta realistisina. Palautetta sekä esimieheltä että asiakkailta olisi toivottavaa saada enemmän. Puolet vastaajista pitää omia sidosryhmiään merkittävänä omien tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Sydänmaanlakan (2009) mielestäkin ammatillisesti osaavan henkilön vuorovaikutusosaamiseen kuuluu verkoston rakentaminen.

Virtainlahden (2009) mukaan tietämyksen kehittäminen vaatii yksittäiseltä työntekijältä kiinnostusta, ymmärrystä ja rohkeutta. Motivoitunut ihminen innostuu kehittämään osaamistaan uusia tavoitteita kohti. Sydänmaalakan (2009) mukaan itsereflektointi on yksi itsensä johtajan avainosaamisista. Kuinka paljon aikaa nykyajan työelämässä itsereflektointiin on aikaa, on mielestäni tärkeä ja esiin nostettava kysymys?

#### **8.4 Avoimen kysymyksen vastaukset**

Millä asioilla on suurin merkitys myynnin kasvattamiseen ja asiakastyytyväisyyden parantamiseen?

Vastaajien mielestä myyntiä pystytään kasvattamaan ja asiakastyytyväisyyttä parantamaan seuraavilla keinoilla; Osaamisen lisäämisellä, prosessien keventämisellä, resurssien kasvattamisella ja työhyvinvoinnin parantamisella. Tavoitteiden asettamista tulisi tarkastella yksityiskohtaisemmin. Tulisi parantaa lähiesimiestyötä, yhteistyötä konsernin sisällä sekä asiakkuusjohtamista konsernitasolla. Konsernin palveluiden myyntiin tulisi antaa enemmän koulutusta, toisaalta voidaan esittää kysymys, kuuluuko juuri tämän toimialan asiakkuuspäälliköiden ensisijaisiin tehtäviin konsernin palveluiden myynti?

Voidaan todeta, että vastaajat eivät osaa vielä kokonaisvaltaisesti toimia myyntiorganisaatiossa, eivätkä ihan tarkkaan tiedä, mitä heiltä odotetaan? Toisaalta tämän kyselyn perusteella vastaajat kokevat, että heillä on hyvä työilmapiiri, hyvät työkaverit ja perusosaaminen hyvällä tasolla. Vastauksista voi päätellä, että strategian jalkauttaminen myynnin tavoitteiden osalta on onnistunut ainakin suurimmalta osin, koska useissa vastauksissa sivuttiin myyntiin liittyviä teemoja.

## 9 KEHITTÄMISTOIMENPITEITÄ

Johdon tulee ylläpitää strategian jalkauttamista. Lisäksi uskon, että kannattaisi käydä arvokeskustelua henkilöstön kanssa. Toimihenkilöt selkeästi arvostaisivat, jos heillä olisi mahdollisuus osallistua enemmän päätöksentekoon ja organisaation kehittämiseen. Useat vastaajat toivoivat lisää osaamista konsernin palveluiden myyntiin, eli he kokivat sen tärkeäksi taidoksi tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Tämä tulisi huomioida, kun suunnitellaan konsernia koskevia koulutuksia. Osaamisen kehittämisen ja tavoitteiden selkiyttämisen kautta olisi mahdollisuus päästä parempiin tuloksiin. Myös työhyvinvoinnin parantamiseen ja lähijohdantamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Kehityskeskusteluiden rungot tulevat johdolta valmiiksi annettuina, niiden sisältöjä pitäisi käydä läpi tarkemmin esimiesten kanssa, että he pystyisivät avaamaan tavoitekeskusteluissa tavoitteet selkeämmin toimihenkilöiden kanssa. Tuen lisäämistä toimihenkilöille niin esimiesten kuin yrityksen sisäisten sidosryhmien osalta tulisi lisätä. Palveluprosesseja tulisi tarkastella asiakastyytyväisyyden ja palvelukokemuksen parantamiseksi. Sisäisiä prosesseja tulisi tarkastella perehdytyksen ja sisäisen koulutuksen osalta. Avoimessa kysymyksessä nousi esille myyntiprosessin materiaalien keventäminen.

Urapolkujen luomista pidetään henkilöstön osalta tärkeänä parempien tuloksien aikaansaamisen kannalta. Käsitökseni mukaan yksi yrityksen X Talent Management-projektin tavoitteista on urapolkujen luominen, tämä tulisi tehdä enemmän näkyväksi henkilöstön keskuudessa. Urapolkujen luomista pitäisi sanottaa enemmän ja saada toimihenkilöt ymmärtämään, että uralla eteneminen voi olla myös oman osaamisen kasvattamista ja oman toimialueen laajentumista, sen ei aina tarvitse tarkoittaa ylennyksen saamista. Viitalan (2014) mukaan urakehitys voi olla joko horisontaalista tai vertikaalista, mikä onkin tyypillistä asiantuntijatehtävissä, vastuu kasvaa ajan ja kokemuksen myötä.

Myyntiorganisaatioon siirtymisen myötä henkilöstö tarvitsee myyntiin ja konsernin palveluiden myyntiin liittyvää koulutusta. Liiketoimintajohto odottaa henkilöstöltä pitkällä tähtäimellä asiakkaan liiketoiminnan syvempää ymmärrystä, vain yksi vastaaja koki tämän tärkeäksi, eli selkeästi henkilöstö ei ihan tarkkaan ole selvillä, kuinka tärkeää asiakkaiden kumppanuussuhteiden hoitamisen kannalta olisi asiakkaan liiketoiminnan tunteminen ja ymmärtäminen. Kun asiakkaan liiketoiminta tunnetaan hyvin, voidaan sitä kautta luoda kumppanuussuhteita ja asiakas saa kokemuksen, että häntä oikeasti autetaan hänen ongelmissaan.

## 10 POHDINTA

Opinnäytetyössä lähdettiin liikkeelle yrityksen X Talent Management-projektista, jossa henkilöstölle laadittiin toimenkuvat geneerisiin rooleihin. Tutkimuksessa päätettiin selvittää, miten johdon määrittelemät toimenkuvat toteutuivat arjessa. Yrityksen X omistajan vaihdoksen myötä palveluorganisaatiosta siirryttiin myyntiorganisaatioon. Tämän muutoksen myötä haluttiin myös selvittää, onko henkilöstön mahdollista saavuttaa heille asetetut tavoitteet?

Tutkimuksen viitekehyksenä käytettiin MOA teoriaa, eli tutkimuskysymykset jaettiin kolmeen osaan: motivaatioon liittyvät kysymykset, yrityksen tarjoamiin mahdollisuuksiin liittyviin kysymyksiin ja henkilöstön osaamiseen liittyviin kysymyksiin. Kyselyyn vastasi yhden toimialan kaikki kymmenen asiakkuuspäällikköä, joille kysely lähetettiin.

Tässä kyselyssä yhdeksän kymmenestä vastaajasta koki työnsä olevan merkityksellistä, heitä motivoi eniten työssään tavoitteiden saavuttaminen, palkkaus, asiakaskäynnit ja hyvä työilmapiiri eli motivaatiolla on vaikutusta tavoitteiden saavuttamiseen. Marjo Elosen hallintotieteen Pro Gradu tutkimuksessa (2015) tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi nousi merkityksellisyys tavoitteiden suhteen, työn merkityksellisyys ja tavoitteiden saavutettavuus. Kuten myös Jaakko Sahimaan Pro Gradu (2017) tutkimuksessa todettiin työntekijän kokemuksen oman työn merkityksellisyydestä olevan yhteydessä yksilön parempaan työtehokkuuteen ja työhön sitoutumiseen.

Taina Kauton Metropolian Ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä (2015) tutkittiin rooleja ja vastuita liiketoiminnan kehittämisessä. Johtopäätöksissä todettiin, että on merkittävää kehittämistyön onnistumisen kannalta, että henkilöiden osaamista käytetään hyväksi, että he tietävät mitä heiltä odotetaan ja että roolit ja vastuut määritellään tukemaan strategiaa. Tässä kyselyssä yhdeksän kymmenestä vastaajasta koki osaamisensa olevan riittävällä tasolla tehtävän hoitamiseen. Mutta vain kolme kymmenestä vastaajasta koki asetetut tavoitteet realistisiksi. Vastajien mielestä yrityksen X tulisi parantaa toimintaansa seuraavilla osa-alueilla; urapolkujen luominen, osallistaminen organisaation kehittämiseen, henkilöstön perehdytys ja sisäinen koulutus.

Vastaajat kokivat olevansa ammatillisia osaajia, mutta toivovat, että heitä otettaisiin mukaan enemmän organisaation kehittämiseen. Lankisen ym. (2004) mukaan strategista osaamista ovat yrityksen sisällä olevat osaaminen, tiedot, taidot ja kokemus. Innostunut, ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö toimii pohjana laadukkaalle palvelulle ja kannattavalle liiketoiminnalle. Strategia näkyy päivittäisessä työssä tavoitteiden osalta ja tutkimuksen avoimissa kysymyksissä nousi esille paljon myynnin kasvattamiseen ja aktiivisuuteen liittyviä haasteita ja pohdintaa. Sen sijaan kaikille vastaajille tavoitteet eivät olleet ihan kirkkaita eli strategiatyötä tulee jatkaa aktiivisesti.

Osaamisen kehittämiseen liittyvässä kyselyn osassa vastaajat kokivat tarvitsevänsä enemmän osaamista konsernipalveluiden myynnissä, myyntiprosessin hallinnassa ja verkostojen kasvattamisessa. Eli vaikka ammatillisen osaamisen taso koettiin olevan korkealla tasolla, siirtyminen myyntiorganisaatioon vaatii erilaista osaamista ja sen kehittämiseen koettiin tarvetta. Halosen (2001) mukaan kilpailuedun saavuttamiseksi ja vahvistamiseksi hankittu osaaminen on kehittymistä, ja osaamisen kehittäminen on myös osaamisen ylläpitämistä. Osaamisen kehittämiseen voidaan liittää myös poisoppimisen kyky, joka on arvokas kyky nykyajan nopeasti muuttuvassa työympäristössä.

Avoimessa kysymyksessä nousi esille työhyvinvoinnin lisääminen, *"hyvinvoiva jengi vie hyvää viestiä asiakkuuteen jo pelkällä olemuksellaan"*, Lila Ojan Tampereen Ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämissuunnitelman opinnäytetyössä (2015) tutkittiin, miten työhyvinvoinninjohtamisella saadaan tukea asiakastyöhön. Johtopäätöksissä todettiin johtamisen kautta välittyvän arvostuksen välittyvän työntekijän kautta asiakkaille. Avoimessa kysymyksessä todettiin myös seuraavaa lähiesimiestyöstä, *"numerot seuraavat perässä, jos tavoitteet asetetaan yhdessä ja niihin sitoudutaan"*.

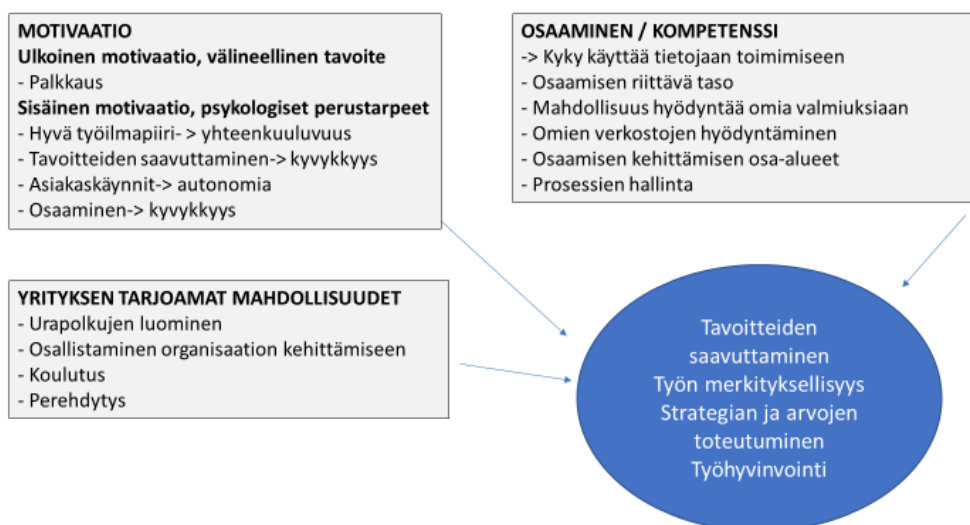
Etenkin avoimien kysymysten vastauksissa nousi esille paljon konsernin palveluiden myynnin lisäämiseen liittyviä asioita. Tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota johtaa toimialajohtaja ja hän saattaa katsella tavoitteita eri näkökulmasta kuin konsernin johto. Saattaa olla, että konsernin palveluiden myynti ei joka kohdassa tuo lisää myyntiä toimialalle. Kannattava kasvu saattaa muutenkin olla haastava tavoite hotelli- ravintola ja catering toimialalla toimivalle ison markkinaosuuden omaavalle yritykselle, koska markkinan koko on rajallinen ja työntekijäsaatavuus tällä hetkellä heikko. Jäin myös miettimään, kuinka isossa roolissa konsernin palveluiden myynti pitäisi toimialan asiakkuuspäälliköille olla?

Johtamiseen liittyvien kysymyksien osalta vastaajat toivoivat enemmän tukea esimieheltä vaikeiden päätösten tekoon ja lisää palautetta. Myös vuorovaikutuksen lisäämistä johdon ja henkilöstön välille toivottiin. Lähiesityön toivottiin parantuvan ja onnistumisista palkitsemisen. Lämsä ym. (2005) mukaan työntekijän arvostuksen tarvetta lisäävät tavoitteet, arviointi ja palautteet eli sillä on vaikutusta työmotivaatioon.

Lopputuloksena voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista koki toimenkuvansa vastaavan käytännön työtä ja osaamisensa olevan riittävällä tasolla. Tavoitteet ovat osalle vastaajista epärealistisia ja kehityskeskusteluissa asetetut tavoitteet epäselviä eli heidän on vaikea saavuttaa heille asetettuja tavoitteita. Suurin osa vastaajista koki työnsä merkitykselliseksi. Työpaikalla on hyvä työilmapiiri ja mukavia työkavereita.

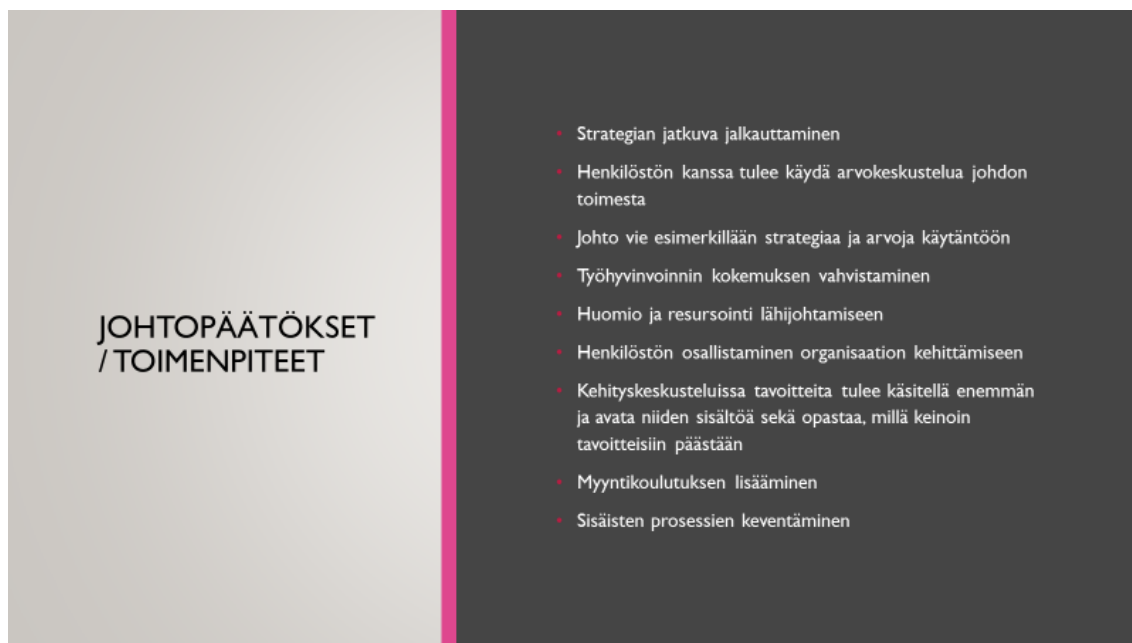
Jatkotutkimuksena tämän saman kyselyn voisi tehdä koko konsernin asiakkuuspäälliköille kaikille toimialoille, että pystyttäisiin selvittämään, olisivatko tulokset samantyyppiset kaikilla toimialoilla? Myös sisäisten sidosryhmien tuen tarvetta voisi tutkia enemmän, esimerkiksi sitä, mistä sidosryhmästä tukea koetaan tarvittavan enemmän?

## Osaamisen kehittäminen MOA teorian näkökulmasta



Kuvio 7. Osaamisen kehittäminen MOA teorian näkökulmasta

Ylläolevassa kaaviossa on kuvattu yrityksen X asiakkuuspäälliköiden kyselyn vastaukset. Vastaajien mielestä motivaatioon vaikuttivat palkkaus, hyvä työilmapiiri, asiakaskäynnit ja osaaminen. Sisäisen motivaation syntyyn vaikuttavat kolme ihmisen psykologista perustarvetta; autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. (Ryan ym. 2000. 229). Vastaajat pitivät osaamisensa tasoa riittävällä tasolla, mutta toivoivat osaamisensa kehittämiseksi mahdollisuutta hyödyntää enemmän omia valmiuksiaan ja verkostojaan. Yritykseltä odotettiin koulutusta myyntiin ja myyntiprosessien hallintaan. Vastaajien mielestä parempiin tuloksiin ja asiakastyytyväisyyteen on mahdollista päästä, jos yritys loisi henkilöstölle urapolkuja, osallistasi enemmän organisaation kehittämiseen, koulutukseen ja perehdytykseen.



Kaavio 8. Johtopäätökset ja toimenpiteet

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä menesty & voi hyvin. Bookwell Oy. Helsinki

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus Kirkas suunta ja ihmisen voima. Bookwell Oy

Asikainen, K. 2008. Työnkierto sairaanhoitajien ammatillisen osaamisen kehittämismenetelmänä erikoissairaanhoidossa. Oulun Yliopisto. Terveystieteiden laitos. Pro-Gradu tutkielma.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita. Helsinki

Blumberg, M. Pringle, C. 1982. The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. Academy of management review 7,4,560-569.

Elonen, M. 2015. Motivoiva osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Tampereen Yliopisto. Pro Gradu-tutkielma. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98099/GRADU-1446032544.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 17.2.2019

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Restamark Oy. Helsinki

Filosofian Akatemia, Merkityksellisen työn kolme elementtiä, <https://filosofianakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-kolme-elementtia> Luettu 12.5.2019

Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Talentum media Oy. Helsinki

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki

Heikurainen, P. Joutsenkangas, T. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. WSOY. Porvoo

Helsingin Yliopisto. <https://hyplus.helsinki.fi/tuottavuuden-johtaminen-ihmisten-johtamista/> Luettu 13.4.2019

Hiltunen, K. 2017. Mitä Vintillä tehdään oikein? Viestinnän rooli työssä viihtymiseen. Jyväskylän Yliopisto: Kauppakorkeakoulu. Pro Gradu- tutkielma. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/54498/URN:NB:fi:jyu-201706142884.pdf?sequence=1> Luettu 12.4.2019

Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Tammi. Helsinki

Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki

Hirvihuhta, H. 2006. Coaching. Valmenna ja sparraa menestykseen. Tammi. Helsinki

Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.). 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-Kustannus. Jyväskylä

Helsingin Yliopisto. Julkaistu: 21.11.2017, Päivitetty viimeksi: 26.2.2018. Tuottavuuden johtaminen on ihmisten johtamista. <https://hyplus.helsinki.fi/tuottavuuden-johtaminen-ihmisten-johtamista/> Luettu 26.5.2019

Hotulainen, R.2010. Asiantuntijuuden ja huippusuoritusten kehittymisestä. [https://www.edu.fi/download/181774\\_sivu\\_6a\\_asiantuntijuuden\\_ja\\_huippusuoritusten\\_kehittamisesta.pdf](https://www.edu.fi/download/181774_sivu_6a_asiantuntijuuden_ja_huippusuoritusten_kehittamisesta.pdf) Luettu 18.11.2018

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. Sandberg, J.,2007. Viisaat valinnat. Työterveyslaitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hughes, J. 2007. The ability-Motivation-Opportunity Framework of Behavior Research in IS. Proceedings of 40th Hawaii International Conference on System Sciences -2007.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki

Kananen, J. 2017. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Jyväskylä

Kasvio, A & Tjäder, J. 2007. Uraopas. 1.painos. Työ murroksessa. Artikkelikoelma. Työterveyslaitos. Helsinki

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. painos. WSOY Opimateriaalit. Helsinki

Kautto, T.2015. Rooli ja vastuut liiketoiminnan kehittämisessä. Metropolia Ammattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/89794/kautto\\_taina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/89794/kautto_taina.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Luettu 15.1.2019

Kujansivu, P. Lönnqvist, A. Jääskeläinen, A. Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: Mittaa, kehitä ja johda. Talentum Media Oy. Helsinki

Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Printon. Viro

Kupias, K. & Peltola, R. 2009. Perehdyttäminen pelikentällä. Palmenia. Helsinki

Lahdensivu, K. 2010.Suomalainen johtaja -huoju, heilu, ole terästä! 19 näkökulmaa hyvään johtamiseen. Traff Finland Oy. Tampere

- Lankinen, P. Miettinen, A. Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. 1 painos. Talentum Oy. Helsinki
- Lindholm, T., Pajunen, R., Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity. WSOY. Helsinki
- Luoma, K. Troberg, E. Kaajas, S. Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Tammi. Helsinki
- Lämsä, A., Hautala, T. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Publishing Oy. Helsinki
- Lääkärilehti, Työmotivaatio ratkaisee tuloksen, <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?public=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba> Luettu 1.2.2019
- Martela, F., Jarenko, K., Järvillehto, L., 2015. Draivi, voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum. Helsinki
- Mayor, P., Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin – 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum. Helsinki
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: opiskelijalaitos. 2. laitos. 4. painos. International Methelp Ky. Helsinki
- MMA 2016. Miksi myyntityö? <https://opiskelija.mma.fi/miksi-myyntityo> Luettu 16.5.2019
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä. Jyväskylä studies in education, Psykology and Social Research, 226.
- Nurmi, J., Salmela-Aro, K. 2002. Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa K. Salmela-Aro & J.E. Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. PS- kustannus, 10-27. Jyväskylä
- Oakland, J. 2014. Total Quality and Management Operational Excellence. 4. painos. Abing-don. Routledge. Ltd.
- Oja, L. 2015 Työhyvinvoinnin johtamisella tukea asiakastyöhön. Tampereen Ammattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103408/Oja\\_Lila.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103408/Oja_Lila.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Luettu 13.4.2019
- Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. 3.-5. painos. Sanoma Pro. Helsinki
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. 2. uudistettu painos. WS Bookwell. Juva
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY. Porvoo

- Pahkin, K., Kuronen-Mattila, T., Mäki, E., Leppänen, A & Järvenpää, E. 2010. Avaimia asiantuntijuuteen opaskirjaa ydinvoima-alan organisaatioissa työskenteleville asiantuntijoille ja heidän esimiehilleen. Suomen Printman. Hyvinkää
- Paloniemi, S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen – Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Jyväskylä Studies in Education Psychology and Social Research 253.
- Paloniemi, S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen – Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Jyväskylä Studies in Education Psychology and Social Research 253.
- Peltonen, M. Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Otava. Keuruu
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä
- Porter, M. 2004. Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, with a new introduction. Export edition. Free Press. New York.
- Pulkinen Lauri (2003) Tietämyshallinta ja julkisorganisaatio. Tampereen Yliopisto, Turvallisuushallinto 6/2003, Tampere
- Rasila, M., Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy. Kasvatustieteiden Pro Gradu tutkielma. Tampereen Yliopisto.
- Rautavirta, H. 2015. Henkilöstön osaamisen kehittäminen kuntaorganisaation menestystekijänä. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97560/gradu07253.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 17.2.2019
- Reiss, S. 2000. Who am I? 16 basic desires that motivate our actions and define our personalities. New York: Jeremy P. Tarcher/Putnam
- Ristikangas, M-R, Ristikangas V. 2010. Valmentava johtajuus. Sanoma Pro Oy
- Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Kauppakamari.Helsinki
- Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä. Suomen yritysikirjat. Helsinki.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WSOY. Porvoo
- Ryan, R. Deci, E. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology 2000.
- Sahimaa, J. 2017 Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen, työtehokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden selittäjänä. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/227969/PROGRADU\\_JAAK-KOSAHIMAA.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/227969/PROGRADU_JAAK-KOSAHIMAA.pdf?sequence=2&isAllowed=y) Luettu 16.5.2019

Salojärvi, S. 2013. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen johtamisen käytännöt. 2. painos. Talentum. Helsinki

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72777/Julka201113.pdf>

Luettu 17.2.2019

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy. Helsinki

Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Talentum Media Oy. Helsinki

Tanner, J., Honeycutt, E. D., Erffmyer, R. 2014. Sales management: Pearson new International edition. Harlow. England. Pearson  
<http://search.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1418203&site=ehost-live>

Luettu 7.4.2019

Turun Ammattikorkeakoulu <http://www.turkuamk.fi/fi/ajankohtaista/1231/henkilostotuottavuus-tuke-yrityksen-tulosta/> Luettu 13.4.2019

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK. Artikkelin hyvä tieteellinen käytäntö. <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto> Luettu 16.5.2019

Työterveyslaitos <https://www.ttl.fi/tyopiste/naissa-taidoissa-on-eniten-puutteita-sanovat-hr-ammattilaiset/> Luettu 13.2.2019

Työterveyslaitos <https://www.ttl.fi/blogi/henkiloston-osaaminen-on-yrityksen-kilpailuetu/> Luettu 3.3.2019

Työterveyslaitos [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ ja\\_ velvoitteet/tyohon\\_perehdyttaminen\\_ ja\\_ tyonopastus](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ ja_ velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus) Luettu 15.12.2018

University of Jyväskylä.

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13327/9513920399.pdf?seq%2520uence=of%2520Jyv%25C3%25A4skyl%25C3%25A4>. Luettu 15.5.2019

Uusi Suomi, Mikä on tulevaisuuden asiantuntijaosaaminen. <https://kumppaniblogi.uusisuomi.fi/tulevaisuuden-tyoelama/keva-mita-on-tulevaisuuden-asiantuntijaosaaminen> Luettu 29.11.2018

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskusteluissa. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn lectura. Helsinki

Vesterinen, Pirkko (toim.).2006. Aamulla, kun herää, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin. Teoksessa hyvinvointi ja esimiestyö. Juva

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja. WWW-julkaisu. [http://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn\\_951-683-987-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7813/isbn_951-683-987-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Luettu 20.10.2018.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki

Viitala, R. 2005. Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Inforviestintä. Helsinki

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. E-kirja. 4. painos. Edita. Helsinki

Vilkka, H. 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. [https://www.google.com/search?q=vilkka+h&rlz=1C1GCEU\\_fiF1820F1820&oq=vilkka+h&ags=chrome..69i57j0l5.3093j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=vilkka+h&rlz=1C1GCEU_fiF1820F1820&oq=vilkka+h&ags=chrome..69i57j0l5.3093j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8) Luettu 15.4.2019

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki

Yleisradio <https://yle.fi/uutiset/3-10422114> Luettu 28.12.2018

Uusikaiku <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/sisainen-motivaatio-synnyttaa-tekemisen-iloa/> Luettu 10.2.2019

Ölander, Thøgersen, 1995, Nadine C Sonnenberg \* & Alet C Erasmus, Journal of Family Ecology and Consumer Sciences, Vol 41, 2013. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.882.5931&rep=rep1&type=pdf> Luettu 15.5.2019

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita Publishing. Helsinki

## LIITTEET

### Liite 1. Saatekirje

Hei,

opiskelen Tampereen Ammattikorkeakoulussa Ylempää Ammattikorkeakoulututkintoa Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelmassa.

Kannattavan kasvun strategian vauhdittamiseksi jalkautettiin ME:llä uudet geneeriset roolit kaikkiin toimenkuviin 1.11.2018.

Teen opinnäytetyöni henkilöstön osaamisen kehittämistä asiantuntijarooleissa.

Työn tarkoituksena on selvittää kuinka toimihenkilöt ovat ottaneet uudet toimenkuvat vastaan ja vastaavatko tehtävänkuvaukset heidän mielestään työn tekemistä arjen tasolla? Tavoitteet työtehtäville asetetaan kehityskeskusteluissa vuosittain ja tutkimuksessa on myös tarkoitus selvittää, onko toimihenkilön mielestä mahdollisuus päästä asetettuihin tavoitteisiin ja mitä osaamista tulisi kehittää ja minkälaisia mahdollisuuksia yrityksen tulisi tarjota, että toimihenkilöillä olisi vielä paremmat mahdollisuudet saavuttaa asetetut tavoitteet?

Tutkimuksen viitekehystenä käytetään MOA-teoriaa, Motivaatio (Motivation), -Mahdollisuus (Opportunity), -Kyky (Ability), olen jaotellut kysymykset myös samojen teemojen mukaisesti.

Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää MOA-teoriaa hyödyntäen, miten annettu toimenkuva toteutuu asiakkuuspäällikön työssä ja mitä kehityskohteita eri teemojen alta löydetään, joiden avulla toimihenkilön olisi helpompi saavuttaa tavoitteensa.

Tämä tutkimus tehdään HoReCa toimialan asiakkuuspäällikön rooleissa työskenteleville ja se toteutetaan anonyymisti.

Pyydän teitä kaikkia vastaamaan kyselyyn viikon sisällä.

Kiitos, osallistumalla autatte minua onnistumaan tämän haastavan projektin loppuunsaattamisessa ja saamme vietyä yrityksen johdolle teidän näkemyksiänne toiminnan kehittämisestä!

Terveisin, Leeni Kaskela

## Liite 2. Kyselylomake

### MOTIVAATIO:

1. Onko työpaikallasi hyvä työilmapiiri?  
Yleensä, Joskus, Harvoin, Ei koskaan
2. Koetko yhteenkuuluvuutta työkavereidesi kanssa?  
Yleensä, Joskus, Harvoin, Ei koskaan
3. Pystytkö vaikuttamaan yrityksessä päätöksenteon?  
Yleensä, Joskus, Harvoin, Ei koskaan
4. Tukevatko omat arvosi yrityksen strategiaa?  
Yleensä, Joskus, harvoin, Ei koskaan
5. Odotetaanko sinulta asioita, jotka ovat ristiriidassa omien intressiesi kanssa?  
Yleensä, Joskus, Harvoin, Ei koskaan
6. Onko työsi merkityksellistä?  
Yleensä, Joskus, Harvoin, Ei koskaan

### MAHDOLLISUUDET:

7. Kohtaako tehtäväsi toimenkuva käytännön työssä?  
Yleensä, Joskus, Harvoin, Ei koskaan
8. Ovatko kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet riittävän selkeät?  
Yleensä, Joskus, Harvoin, Ei koskaan
9. Tarjotaanko sinulle riittävästi koulutusta oman osaamisen kehittämiseen?  
Yleensä, Joskus, Harvoin, Ei koskaan
10. Saatko esimieheltäsi tukea vaikeiden päätösten tekoon?  
Yleensä, Joskus, Harvoin, Ei koskaan
11. Saatko riittävästi tukea yrityksen sisäisiltä sidosryhmiltä tehtäviesi hoitamiseen?  
Yleensä, Joskus, Harvoin, Ei koskaan
12. Pystytkö vaikuttamaan sinulle asetettuihin laadullisiin tavoitteisiin?  
Yleensä, Joskus, Harvoin, Ei koskaan

## OSAAMINEN:

13. Onko osaamisesi riittävällä tasolla sinulle annettujen tehtävien hoitamiseen?  
Yleensä, Joskus, Harvoin, Ei koskaan
14. Saatko esimieheltäsi palautetta tehtäviesi hoidosta?  
Yleensä, Joskus, Harvoin, Ei koskaan
15. Tarjoaako työtehtäväsi sinulle mahdollisuuden hyödyntää omia valmiuksiasi?  
Yleensä, Joskus, Harvoin, Ei koskaan
16. Ovatko sinulle asetetut tavoitteet realistisia?  
Yleensä, Joskus, Harvoin, Ei koskaan
17. Saatko asiakkailta palautetta tehtäviesi hoidosta?  
Yleensä, Joskus, Harvoin, Ei koskaan
18. Hyödyttävätkö omat verkostosi sinulle asetettuihin tavoitteisiin pääsyä?  
Yleensä, Joskus, Harvoin, Ei koskaan
19. Mitkä tekijät motivoivat sinua eniten työssäsi, (valitse 3 tärkeintä)  
Tavoitteiden saavuttaminen, Palkkaus, Varma työsuhde, Hyvä työilmapiiri, Osaaminen, Palaute, Vaikuttaminen päätöksentekoon, Asiakaskäynnit, Strategia, Muu mikä?
20. Millä osa-alueilla yrityksen pitäisi parantaa toimintaansa saadakseen parempia tuloksia aikaan? (valitse 3 tärkeintä) Henkilöstön perehdytys, Kehityskeskustelujen sisältö, Tehtävä- ja työnierron mahdollistaminen, Sisäinen koulutus, Ulkoinen koulutus, Urapolkujen luominen, Osallistaminen organisaation kehittämiseen, Vuorovaikutusta johdon ja henkilöstön välillä, Muu Mikä?
21. Mitä osaamista sinun tulisi kehittää saavuttaaksesi paremmin sinulle asetetut tavoitteet, (valitse 3 tärkeintä) Myyntiprosessien hallinta, Kielitaito, IT-taidot, Verkostojen kasvattaminen, Vuorovaikutustaidot, Tiimityöskentely, Asiakkaan liiketoiminnan tunteminen/yymmärtäminen, Asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen, Konsernin palveluiden myynti, Muu mikä?

## Avoin kysymys

Millä asioilla on mielestäsi suurin merkitys myynnin kasvattamiseen ja asiakastytyväisyyden parantamiseen?