

Sanna Nieminen

Osaamisen kehittäminen Amadeus Finlandin palvelukeskuksessa

Osaamiskartoitus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2013

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Sanna Nieminen Osaamisen kehittäminen Amadeus Finlandin palvelukeskuksessa. Osaamiskartoitus 31 sivua + 1 liite Toukokuu 2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaajat	Lehtori Päivi Saariaho Johtaja Ulla Vierula
<p>Opinnäytetyön aiheena oli osaamisen kehittäminen Amadeus Finlandin palvelukeskuksessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia osaamiskartoitus Amadeus Finland Oy:n palvelukeskuksen asiantuntijoille. Osaamiskartoituksen perusteella oli tarkoitus selvittää asiantuntijoiden olemassa oleva osaaminen ja se, millaista osaamista palvelukeskuksessa tarvitaan tulevaisuudessa. Työn tarkoituksena oli tuottaa kehittämisehdotuksia asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseksi.</p> <p>Opinnäytetyö oli kehittämishanketyyppinen opinnäytetyö. Työ oli kvalitatiivinen, ja tiedonhankintamenetelmänä käytettiin asiantuntijoiden esimiehien haastatteluja. Lisäksi työssä käytettiin tutkimuskeskus PhoCusWrightin materiaalia matkailualan muutoksista.</p> <p>Osaamiskartoituksen tuloksena osaamista tulisi kehittää tekniikan osaamisen ja IT-osaamisen alueilla. Koska kauppaa käydään matkailualallakin yhä enemmän verkossa, vaaditaan asiantuntijoilta tulevaisuudessa yhä enemmän osaamista ja ymmärrystä IT-osaamisen alueelta.</p> <p>Palvelukeskuksen asiantuntijoilla osaamisen kehittäminen todettiin tärkeäksi. Osaamista on kehitettävä, jotta tulevaisuudessa voidaan vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Kokonaisuuksien hallinta, moniosaaminen sekä tiedon jakaminen ja välittäminen ovat tärkeitä osaamisalueita tulevaisuudessa.</p>	
Avainsanat	osaaminen, kehittäminen, osaamiskartoitus

Author(s) Title Number of Pages Date	Sanna Nieminen Competence Development at Amadeus Service Centre, Competence Survey 31 pages + 1 appendice April 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	International Business
Instructor(s)	Päivi Saariaho, Senior Lecturer Ulla Vierula, Director Customer Delivery
<p>This study takes an in depth look at competency development at the Amadeus Finland service centre. The objective of this study was to determine competency mapping for professionals working within the Amadeus Service Centre. This competency survey mapped the current competency and aims to forecast skills and qualifications needed in the future. In practice, this study aimed at raising topics and development propositions in the field of professional development.</p> <p>This study was carried out as a development project and it can be used to determine professional skills and qualifications that might be relevant in the future. Qualitative data was collected by interviews. Research material collected by PhoCusWright was also used.</p> <p>Based on the competency development analysis, technological and IT-skills should be prioritized to meet the demand of on-going growth of electronic commerce.</p> <p>Developing competency was seen as an important aspect by the professionals working in the service centre. Competence needs to be improved to increase the level of service and to meet customers expectations. The major topics for improvement were multitasking, sharing knowledge and understanding how single actions affect the business as a whole.</p>	
Keywords	competence, development, competence survey

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja tavoitteet	1
1.2	Teoria ja tiedonhankintamenetelmä	2
1.3	Yritys Amadeus Finland Oy	2
1.4	Amadeus Finlandin palvelukeskus	3
1.5	Keskeiset käsitteet	4
2	Organisaation osaaminen	5
2.1	Osaaminen käsitteenä	5
2.2	Osaaminen organisaatiossa	6
2.3	Yksilön osaaminen	7
2.4	Osaamisen tilanne- ja ympäristösidonnaisuus	8
2.5	Osaamisympyrä	8
2.5.1	Organisaation ydinosaaminen	9
2.5.2	Arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen	9
2.5.3	Työelämäosaaminen	10
2.5.4	Yksilöllinen ammattiosaaminen	10
2.6	Osaamiskartoitus	11
3	Osaamisen kehittäminen	12
3.1	Osaamisen kehittämisen lähtökohdat	12
3.2	Osaamisen kehittämisen vaiheet	13
3.2.1	Osaamiskartan merkitys ja laadinta	13
3.2.2	Osaamisalueiden kuvaaminen	14
3.2.3	Osaamistasojen määrittäminen	15
3.2.4	Kehitettävät osaamisalueet ja tavoiteosaaminen	16
3.2.5	Osaamisen arviointi	16
3.3	Kehittämisen menetelmät	16
3.3.1	Perehdyttäminen	17
3.3.2	Sisäisen kehittäjän toiminta	17
3.3.3	Vertaisoppiminen	18
3.3.4	Työnohjaus	18
3.4	Tulevaisuuden trendit osaamisen kehittämisessä	19
4	Osaaminen Amadeus Finlandin palvelukeskuksessa	20

4.1	Palvelukeskuksen ydintehtävät	20
4.2	Nykytila-analyysi	21
4.3	Palvelukeskuksen asiantuntijoiden osaamisympyrä	22
4.4	Osaamisen kehittäminen palvelukeskuksessa	24
4.5	Osaamiskartoitus	25
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	27
5.1	Osaamiskartoituksen tulokset	27
5.2	Asiantuntijoiden työ tulevaisuudessa	28
5.3	Kehittämisehdotuksia	29
5.4	Kehittämismenetelmien valinta	30
6	Jatkotutkimusaiheet ja loppusanat	31
	Lähteet	32
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelurunko	

1 Johdanto

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen on nykypäivänä organisaatiolle tärkeää. Osaamisesta on pidettävä huolta, ja sen tarvetta on osattava ennakoida. Muutos on pysyvä olotila, joka vaatii organisaatioilta sopeutumista ja uusiutumista. Osaaminen vanhenee nopeasti, ja kilpailukyvyyn säilyttämiseksi nopeasti muuttuvilla markkinoilla organisaatioilla on oltava kyky oppia uutta ja omaksua työtehtävien vaatimia tietoja ja taitoja. Yksi nykyisistä kilpailukeinoista onkin nopea oppiminen. Teknologia ja tekninen osaaminen vanhentuvat nopeasti. Aina on kuitenkin myös sellaista tietoa, joka ei uusiudu vaan kumuloituu organisaatioon ja ihmisille kokemuksena ja perusosaamisena. (Kauhanen 2010, 144 - 145.)

Matkailualalla nopea teknologian kehittyminen ja sen tuomat haasteet ovat muuttuneet radikaalisti viimeisen viiden vuoden aikana, ja muutos on jatkuvaa. Sopeutuminen muutoksiin edellyttää organisaatioilta aivan uudenlaista osaamista. Muuttuva työympäristö edellyttää niin asiantuntijoilta kuin koko organisaatiolta uudenlaista osaamista ja taitoja toimia muuttuvassa ympäristössä.

Opinnäytetyöni aiheena on Amadeus Finland Oy:n palvelukeskuksen osaamisen kehittäminen. Työn tavoitteena on laatia osaamiskartoitus, selvittää palvelukeskuksen tulevaisuuden osaamistarpeet ja tuottaa ehdotuksia asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseksi. Aihe on mielenkiintoinen, koska olen itsekin työskennellyt palvelukeskuksessa. Aihe on myös ajankohtainen, koska muuttuvan työelämän haasteet vaativat yritykseltä uudenlaista osaamista ja osaamisen kehittämistä. Toivon, että työstä olisi hyötyä Amadeus Finlandille, ja että työnantaja saisi työstä ideoita asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseen.

Osaamiskartoitus laadittiin asiantuntijoiden osaamisesta tällä hetkellä. Työssä selvitetään, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan Amadeuksen palvelukeskuksessa, ja tuotetaan kehittämissuhteita asiantuntijoiden osaamisen kehittämiseksi.

1.2 Teoria ja tiedonhankintamenetelmä

Tämä opinnäytetyö on kehittämishanketyyppinen työ, jossa käytettiin kvalitatiivista menetelmää. Kvalitatiivinen menetelmä sopi työhön hyvin, koska työssä selvitettiin asiantuntijoiden osaamista tänä päivänä, sekä selvitettiin millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Työn teoria käsittelee yksilön ja organisaation osaamista ja osaamisen kehittämistä. Yksilön ja organisaation osaaminen ja osaamisen kehittäminen ovat osa osaamisen johtamista, joten työ rajattiin koskemaan yksilön ja organisaation osaamista ja osaamisen kehittämistä. Henkilöstön kehittäminen ja esimiestyö, jotka olisivat olleet myös tärkeitä osa-alueita, jätettiin tarkastelusta työstä pois.

Työn viitekehys muodostui mukaillen Heljä Hätösen osaamispyyrää ja teoriaa osaamiskartoituksesta. Aineisto hankittiin haastattelemalla Amadeus Finlandin asiantuntijoiden esimiehiä. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää, millaista osaamista asiantuntijoilla on nykyään, ja millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Haastateltavaksi valikoitui esimiehet, koska asiantuntijoilla ei välttämättä ole käsitystä siitä, millaista osaamista palvelukeskuksessa edellytetään tulevaisuudessa. Käytin työssä myös tutkimuskeskus PhoCusWrightin materiaalia matkailualan muutoksista ja selvitin, minkälaista osaamista tarvitaan Amadeus Finlandin palvelukeskuksen asiantuntijoilta tulevaisuudessa.

1.3 Yritys Amadeus Finland Oy

Amadeus Finland Oy kuuluu Finnair konserniin, joka on Amadeus Finlandin suurin omistaja. Toinen omistaja on Amadeus IT Group. Amadeus Finland tarjoaa palveluita matkatoimistoille. Amadeuksen asiakkaita globaalisti ovat matkatoimistot. Asiakkaita ja yhteistyökumppaneita ovat myös lentoyhtiöt, hotelliketjut, matkanjärjestäjät, juna- ja laivayhtiöt sekä alan oppilaitokset. Amadeus tuottaa palveluita myös yrityksille sekä yksityisille. (Wahl 2013.)

Amadeuksen tarjoamat jakelu- ja IT-ratkaisut mahdollistavat koko matkanvarausprosessin hallinnan. Amadeuksen kautta voi varata lennot (myös halpalentoyhtiöt), hotellit, vuokra-autot, matkanjärjestäjien palvelut, junaliput ja muita lisäpalveluita. (Wahl 2013.)

Amadeus Finland Oy on Amadeuksen ensimmäinen kaupallinen organisaatio, joka on perustettu vuonna 1988. Toimitusjohtajana toimii Paula Punkari.

Työntekijöitä Amadeus Finland Oy:ssä on 24. Amadeus Finland sijaitsee Helsingissä. Suomessa Amadeuksen asiakkaina on yli sata matkatoimistoa ja yhteistyökumppanina tuottajia, mm. lentoyhtiöitä ja hotelliketjuja. Suurimpia asiakkaita ovat omistajayhtiö Finnairin omistamat matkatoimistot Suomen Matkatoimisto ja Matkatoimisto Area. Globaaleita asiakkaita ovat mm. Carlson Wagonlit Travel, Hogg Robinson Group, BCD Travel ja Via Travel sekä online-matkatoimistot, mm. Ebookers, Etraveli ja Travellink. Asiakkaita ovat myös matkanjärjestäjät, esim. Aurinkomatkat, Finnmatkat ja Tjäreborg, sekä keskisuuret ja pienet matkatoimistot Suomessa. Amadeus Finlandin asiakkaina ovat myös alan oppilaitokset ja muut matkailualan tuottajat. (Wahl 2013.)

Amadeuksen päätuote on järjestelmä Amadeus Selling Platform. Amadeus Selling Platform on järjestelmä, josta varataan lennot, autot ja hotellit. Siinä luodaan varaus (PNR), hinnoitellaan varaus ja käsitellään varausta. Amadeus Selling Platformiin kuuluu lukuisa määrä mm. hintahakuun, varauksen käsittelyyn ja lipunkirjoitukseen liittyviä ohjelmia. Amadeuksen tuotteita ovat myös online- tuotteet, kuluttajille tarkoitettu Amadeus e-Power ja yrityksille tarkoitettu e-Travel Management. (Wahl 2013.)

1.4 Amadeus Finlandin palvelukeskus

Amadeus Finlandin palvelukeskus on tukipalvelu, joka auttaa asiakasta Amadeus-varausjärjestelmän käytössä. Palvelukeskuksen asiantuntijat ovat Amadeus-järjestelmän asiantuntijoita. Palvelukeskus vastaa asiakkaiden puheluihin ja tukipyyntöihin. Palvelukeskuksen asiantuntijat tukevat asiakasta ongelmassa ja Amadeus-järjestelmän käytössä. Kontaktikanavina asiakkailta on käytössä ilmainen internet portaali e-Support Center, maksullinen puhelinnumero ja sähköposti. Amadeuksen palvelukeskus tuottaa palveluja arkisin klo 8.30-16.30. Ensisijainen kontaktikanava asiakkaille on internetportaali e-Support Center. Asiakkailta on mahdollisuus myös soittaa palvelukeskuksen maksulliseen numeroon. Tulevaisuudessa palvelu on siirtymässä yhä enemmän portaaliin, minkä johdosta sähköposti on jäämässä pois. (Wahl 2013.)

Asiantuntijat auttavat asiakasta Amadeus-järjestelmän käytössä sekä varaukseen, hinnoitteluun ja lipunkirjoitukseen liittyvissä ongelmassa. Palvelukeskus auttaa asiakasta teknisissä ongelmassa, esim. tietoliikenneyhteysongelmassa sekä ohjelmistojen asennuksessa. Palvelukeskus tuottaa asiakkaille erikoispalveluita, jotka liittyvät asiakkaiden käytössä oleviin Amadeus-tuotteisiin, esim. asiakasprofiileiden käsittelyyn. Palvelukeskus hoitaa muutokset ja määrittäykset asiakkaiden käytössä oleviin online-tuotteisiin.

Palvelukeskuksen asiantuntijat tarjoavat asiakkaille myös konsultaatiota ja koulutusta. (Wahl 2013.)

1.5 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa määritellään keskeisiä käsitteitä, joita työssä esiintyy.

Amadeus Selling Platform on jakelujärjestelmä, josta varataan lennot, hotellit, vuokra-autot. Amadeus Selling Platformissa luodaan varaus, PNR, ja käsitellään varausta esim.hinnoitellaan varaus ja kirjoitetaan liput.

Oneview on raportointijärjestelmä ja asiakkuuksien hallintajärjestelmä, johon asiakkaan yhteydenotot kirjataan. Oneview järjestelmän kautta raportoidaan ongelmatilanteet kansainväliseen Amadeukseen sekä se on integroitu asiakkaiden käytössä olevaan internetportaaliin e-Support Centreen.

e-Support Centre on asiakkailta käytössä oleva internetportaali. E-Support Centressä tiedotetaan asiakkaita tärkeistä asioista, ja se on myös tärkeä kontaktikanava asiakkaille. Asiakas voi raportoida ongelmasta e-support centren kautta.

Amadeus e-power on kuluttajille ja matkatoimistoille suunnattu helppokäyttöinen onlinejärjestelmä. Amadeus e-Power on tehokas, asiakkaan räätälöitävissä oleva varausjärjestelmä, joka mahdollistaa online-myyntin matkatoimistoissa suoraan kuluttajalle.

e-travel Management on yrityksille suunnattu itsevarausjärjestelmä. Amadeus e-Travel Management, AeTM, mahdollistaa yritykselle matkustajien itsevaraamisen sekä matkojen seurannan. AeTM:ssä on kattava tarjonta vertailtavissa yhdellä näytöllä.

Yritys voi itse ohjata myyntiä esim. yrityksen sopimuslentoyhtiöille. Matkatoimisto toimii AeTM:n jälleenmyyjänä ja matkatoimiston tuki ja prosessi on yritysasiakkaan tukena.

2 Organisaation osaaminen

2.1 Osaaminen käsitteenä

Osaamisella on monta erilaista merkitystä ja määritelmää. Liiketaloustieteellisen keskustelun osaamisen ja oppimisen käsitteistä voidaan katsoa alkaneen 1980- ja 1990-lukujen taitteessa, vaikka sen alkujuuret ovat paljon kauempana historiassa. Jo 1950- ja 1960-luvulla tutkijat olivat esittäneet organisaatioiden kehittymisen olevan oppimisprosessi, ja tämä on säilynyt ajattelutapana osaamisen johtamisessa nykypäiviin saakka. (Viitala 2005, 31.)

Virtainlahden mukaan osaaminen voidaan määritellä ytimekkäästi erityiseksi tiedoksi tai taidoksi, joka tulee esiin ja jota sovelletaan käytäntöön eri tilanteiden kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Työssä osaaminen tarkoittaa työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. (Virtainlahti 2009, 23.)

Osaamista ja ammattitaitoa voidaan kuvata monin tavoin. Hätönen kuvaa osaamista seuraavasti: ammattitaito ymmärretään esimerkiksi kyvyksi yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi. Kyseessä on siis prosessi, johon vaikuttavat sekä toimintaympäristö, työtehtävät ja työpaikan vaatimukset että henkilöiden persoonallinen kehitys ja emotionaaliset tuntemukset. (Hätönen 2012, 9.)

Hätösen mukaan osaamisessa yhdistyvät tietojen ja taitojen monipuolinen ja luova käyttäminen, ajattelun taidot, kyky organisoida ja työskennellä ryhmässä, oppimistaidot, kyky joustaa ja mukautua muutoksiin sekä kyky arvioida omaa osaamista ja toimintaa, samalla kehittäen sitä. (Hätönen 2012, 9.)

Osaamiskäsitteen sisältöä on kuvattu mm. seuraavilla tavoilla:

Osaaminen

½koostuu yksilön luontaisista kyvyistä, ominaisuuksista, motiiveista ja itseä koskevasta käsityksestä sekä koulutuksen, työn ja kokemuksen myötä hankituista tiedoista ja taidoista

½sisältää aina hiljaista tietoa eli vaikeasti näkyväksi tehtävää tietoa

½koostuu työn tekemisessä tarkoituksenmukaisista tiedoista, taidoista, kyvyistä, ihmishuoneverkostoista, sitoutumisesta, kokemuksista, tunteista, asenteista ja motivaatiosta sekä näiden ominaisuuksien yksilöllisestä yhdistelmästä

½ennustaa yksilön käyttäytymistä monissa erilaisissa tehtävissä

½on tilannesidonnaista

½on havainnoitavissa työsuorituksissa

½on käytännön tietoa eli kykyä toimia

(Hätönen 2012,10).

Vaikka osaamiselle on olemassa useita erilaisia määritelmiä, kaikkien määritelmien mukaan osaaminen muodostuu ainakin yksilön tiedoista, taidoista ja luonteenpiirteistä, ja se ennustaa yksilön tulevaisuuden käyttäytymistä ja menestymistä. (Forssell 2009, 12.)

2.2 Osaaminen organisaatiossa

Osaamisesta on tullut merkittävä tekijä organisaatioiden kilpailukyvyyn takaamiseksi. Monilla nopeasti kehittyvillä aloilla osaaminen vanhenee jopa muutamassa vuodessa. Jotta osaamista voidaan kehittää tehokkaasti, tulee ymmärtää, mistä seikoista yksilön osaaminen muodostuu. Ilman tätä ymmärrystä osaamisesta kehittäminen ei ole tehokasta eikä organisaatio voi saavuttaa sille asetettuja tavoitteita. Osaamisen määrittely auttaa tekemään osaamisen näkyväksi ja konkreettisemmaksi asiaksi organisaatiossa, mikä myös edesauttaa yhteisen ymmärryksen syntymistä. (Forssell 2009, 11.)

Otalan mukaan yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation tai yhteisön osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi toiminnaksi. Organisaation tulee tukea rakennetta, joka mahdollistaa yhdistämisen, kehittämisen, jakamisen ja käyttämisen. Organisaation osaaminen on resurssi, jota yrityksessä tulee vaalia ja jonka kehittämistä tulee tukea ja ohjata. +Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa.+ (Ojala 2008, 53.)

2.3 Yksilön osaaminen

+Yksilöiden oppiminen ei takaa organisaation oppimista, mutta ilman sitä ei mitään organisaation oppimista synny.+

Peter Senge 1991

Viitalan mukaan yksilöiden henkilökohtaisista osaamisista muodostuu varanto, jonka varassa toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu organisaatiossa näkyväksi muovautunut tietämys kehittyy. Yksittäisen ihmisen näkökulmasta hänen osaamisensa on samalla perusta, jonka varassa hän onnistuu ja kehittyy omassa tehtävässään ja työyhteisössään. (Viitala 2005, 109.)

Viitala kuvaa yksilön osaamista seuraavasti; yksilön osaamisesta puhuttaessa käytetään monia eri käsitteitä. Englanninkielisistä käsitteistä käytetyimmät ovat *skills*, *competencies* ja *capabilities*, jotka tarkoittavat suomeksi taitoja, pätevyyttä ja kyvykkyyttä. Työelämän edellyttämistä valmiuksista puhuttaessa on viime vuosien aikana vakiintunut sana kompetenssi, josta Suomessa käytetään myös käsitettä ammattitaito, jolla tarkoitetaan yksilön tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita. (Viitala 2005, 113.)

Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään työtilanteissa ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus. Tiedot ja taidot on hankittu koulutuksen, lukemisen ja tekemisen kautta. Kokemus puolestaan liittyy tekemiseen ja on opittu työn kautta. Henkilökohtaiset ominaisuudet pitävät sisällään persoonallisuuden ja asenteet, jotka ovat hyvin tärkeitä tekijöitä. Tunneäly on myös yksi henkilökohtaisista ominaisuuksista. Se sisältää henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat miten tulemme toimeen itsemme ja muiden kanssa. (Ojala 2012, 50 - 51.)

Yksittäisen henkilön näkökulmasta osaaminen on tärkeää tehtävästä suoriutumiseksi. Hätönen kuvaa yksilön osaamista seuraavasti; kun osaaminen ymmärretään henkilön tietojen ja taitojen soveltamiseksi työssä, siihen liittyvät läheisesti myös yksilön työmotivaatio ja työkyky. Osaaminen vahvistaa työkykyä, ja myös hyvä työkyky edistää työssä menestymistä ja ammatillista kehittymistä. (Hätönen 2011, 9.)

Osaaminen koostuu työntekijän ja työn yhdistelmästä. Osaaminen rakentuu aina siinä tilanteessa, jossa yksilö toimii. Tällöin osaaminen syntyy niistä merkityksistä, joita yksi-

lö luo omalle työlleen erilaisissa tilanteissa. Usein tehdään ero yksilöllisen ja organisaation osaamisen välille tai ymmärretään osaaminen vain niinä ominaisuuksina ja asioina, joita voidaan mitata ja määritellä. (Hätönen 2011, 9.)

2.4 Osaamisen tilanne- ja ympäristösidonnaisuus

Osaaminen ilmenee ja sitä myös arvioidaan työympäristössä aina suhteessa johonkin, kuten työtehtäviin tai tavoitteisiin. Tietoon liittyy olennaisen tärkeänä kyky etsiä ja löytää ongelman tai aihealueen kannalta relevanttia informaatiota ja soveltaa sitä. Taitoihin sisältyy analyyttistä ajattelua eli tiedon prosessointia, syy- ja seuraussuhteiden määrittelyä, tiedon ja suunnittelun organisointia sekä käsitteellistä ajattelua eli kompleksisen tiedon luonteen ja olemuksen ymmärtämistä. Suuri merkitys on myös henkilön käsityksellä omista kyvyistään selviytyä tehtävästä. (Hätönen 2011, 12.)

2.5 Osaamisympyrä

Hätönen kuvaa organisaation ja yksilön osaamisen eri puolia ja tasoja osaamisympyrä mallin avulla. Ympyrämallissa on kaksi ulottuvuutta, joista pystysuoralla akselilla on tasoulottuvuus (organisaatio . yksilö) ja vaakasuoralla akselilla osaamisen tyyppiä kuvaava ulottuvuus (tiedot, taidot . työskentelytavat, vuorovaikutus).

Osaamisympyrässä (kuvio 1) on neljä lohkoa, joista muodostuu kaikki organisaatiossa tarvittava osaaminen. Lohkot ovat

1. organisaation ydinosaaminen
2. arvoihin ja toimintatapaan liittyvä osaaminen
3. työelämäosaaminen
4. yksilöllinen ammattiosaaminen.

(Hätönen 2007, 21.)



Kuvio 1. Osaamispyyrä (Hätönen 2007, 21).

2.5.1 Organisaation ydinosaaminen

Ydinosaamisella tarkoitetaan organisaatiolle tyypillistä, laaja-alaisesti omaksuttua osaamista, joka tekee organisaatiosta ylivoimaisen toimintaympäristössään. Hätösen mukaan ydinosaaminen on syvällistä erityisosaamista, joka on vaikeasti korvattavissa ja kopioitavissa ja jonka elinkaari on pitkä. Se tuottaa organisaatiolle merkittävää kilpailuetua. Sitä voidaan jalostaa jatkuvasti ja soveltaa uusiin palveluihin. Ydinosaaminen tuottaa merkittävää hyötyä asiakkaalle ja rakentaa perustan koko organisaation ja henkilöstön osaamisvaatimuksille. Hätönen kuvaa ydinosaamista seuraavasti:

+Ydinosaamisella tarkoitetaan sellaista osaamista, jota voidaan soveltaa organisaation toiminnan kaikilla tasoilla. Ydinosaaminen koskettaa siis kaikkia organisaation jäseniä, yksiköitä ja tehtäviä. Se erottaa organisaation muista: se on jotakin tietylle organisaatiolle tyypillistä ja +meillä+ kehitettyä osaamista, ja se kertoo aina jotain myös organisaation identiteetistä.+(Hätönen 2011, 14.)

2.5.2 Arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen

Organisaation arvot ohjaavat valintojen tekemistä ja määrittelevät toiminnan rajoja. Arvot antavat toiminnalle suuntaviivoja ja kertovat, mitä organisaatioissa voi ja saa tehdä ja mitä ei. Tuloksellinen toiminta, asiakaslähtöisyys ja tyytyväinen henkilöstö ovat ainakin jollakin tavalla esillä monien organisaatioiden arvoissa. (Hätönen 2011, 15.)

Laatuosaaminen on usein mainittu esimerkki arvoihin ja toimintatapoihin liittyvistä osaamisalueista. Laatuajattelu kuvaa organisaation toimintatapaa, jolla tavoitellaan korkeatasoista työn laatua ja hyvin sujuvaa työtä. Laatuajattelu koskee kaikkea sitä organisaation toimintaa, jota tuotteen tai palvelun tuottamiseen tarvitaan. Se koskee siis kaikkia organisaation työntekijöitä ja kaikkia prosesseja. (Hätönen 2011, 15.)

Vastuullinen yritystoiminta ympäristöasioissa, sosiaalisen vuorovaikutuksen taidot, työparina toimiminen sekä yhteistyö esimiesten ja kollegoiden kanssa liittyvät myös arvoihin ja toimintatapoihin liittyvään osaamiseen. (Hätönen 2011, 15.)

2.5.3 Työelämäosaaminen

Työelämäosaamisella tarkoitetaan työelämässä yleisesti tarvittavaa osaamista, jonka perusteet hankitaan yleensä jo peruskoulutuksessa. Työelämän muutosten myötä muuttuvat myös työelämäosaamisen alueet. Esimerkkinä voidaan mainita ns. ATK-osaaminen. Tällä hetkellä oletetaan, että kaikilla työntekijöillä on perustaidot käyttää tietokonetta, internetiä ja sähköpostia. On jopa pohdittu, tarvitaanko niihin liittyvää perusosaamista kehittää enää lainkaan työpaikalla, koska henkilöstön tulisi enemmän kehittää valmiuksiaan hyödyntää jatkuvasti kehittyvää teknologiaa. (Hätönen 2011, 15.)

Tärkeitä työelämän osaamisvaatimuksia tulevaisuudessa ovat esimerkiksi moniosaaminen, kokonaisuuksien hallinta sekä teoreettisen tiedon ja käytännön kokemuksen yhdistävä osaaminen. Myös tiedon hakeminen, hyödyntäminen ja jakaminen ovat tärkeitä tulevaisuuden työssä pärjäämisessä ja menestymisessä. Viime vuosina uusi teknologia ja työprosessien kehittyminen ovat suoraan vaikuttaneet organisaatioissa tarvittaviin osaamisalueisiin ja henkilöstön osaamisvaatimuksiin. (Hätönen 2011, 15.)

2.5.4 Yksilöllinen ammattiosaaminen

Yksilöllinen ammattiosaaminen sisältää työssä suoriutumisen kannalta välttämättömiä osaamisalueita. Nämä osaamisalueet ovat ammatillisen työskentelyn perustaa ja opitaan yleensä jo kunkin alan ammatillisessa tai vastaavassa peruskoulutuksessa. Työelämässä tämän osaamisryhmän kehittäminen sisältääkin usein aiemmin opitun laajentamista ja syventämistä. Lisäksi uusien työmenetelmien, -välineiden ja -laitteiden kehittyminen haastavat osaamisen päivittämiseen. (Hätönen 2011, 15.)

2.6 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitus on prosessi, joka tekee osaamisen näkyväksi ja se toimii keskeisenä kehittämisen välineenä sekä organisaatio- että yksilötasolla. Osaamiskartoituksen tavoitteena on kartoittaa menestymisen kannalta keskeiset vahvuudet ja kehittämisalueet sekä selvittää osaamistasoa yleensäkin. Samalla ennakoidaan tulevaisuuden tarpeita, minkä perusteella saadaan nykyosaaminen ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen kohtaamaan. (Osaamiskartoitus. Oulun yliopisto 2009.)

Osaamista voidaan kuvata usealla tavalla: -voidaan kuvata organisaatiossa jo olemassa olevaa osaamista (osaaminen nyt) tai määrittellä organisaation strategisia tulevaisuuden menestystekijöitä ja niiden edellyttämää osaamista (osaaminen tulevaisuudessa). (Osaamiskartoitus. Oulun yliopisto 2009.)

Organisaation ja yksilön menestyminen edellyttää osaamisen ymmärtämistä voimavarana, jolla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen ja jatkuva uudistuminen. Osaamiskartoitus antaa organisaatiolle lähtökohdan ja eväät koko organisaation kehittämislle: kehityskeskusteluille, koulutukselle ja muulle kehittämistoiminnalle. Osaamiskartoitus kertoo henkilöstön osaamisen nykytilan suhteessa määriteltyihin tavoitteisiin. Tavoitetaso ja nykytason välinen ero kuvaa osaamiskuilua, osaamistarvetta. Strategista osaamista voidaan kehittää vasta silloin, kun tiedetään, missä ollaan ja mihin halutaan. Osaamiskartoituksesta saatuja tietoja voidaan työyhteisössä hyödyntää mm. kehityskeskustelujen pohjana, kehityssuunnitelmien laadinnassa ja kehittämisen toteutuksessa, rekrytoinnissa, perehdyttämisen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä henkilöstön oman työn hallinnan ja osaamisen jatkuvan itsearviointin tukena. Työntekijälle osaamiskartoitus antaa kokonaiskuvauksen osaamisestaan sekä selkeän kuvan organisaation tavoitteista, joiden suuntaisesti hän voi omaa osaamistaan kehittää esimiesten tuella. Osaamiskartoitus antaa pohjan siis työntekijän henkilökohtaiselle kehityssuunnitelmalle. (Osaamiskartoitus. Oulun yliopisto 2009.)

3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen merkitys lisääntyy jatkuvasti nykyajan kilpailuilla markkinoilla. Organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat yhä nopeammin, mikä edellyttää organisaation nykytilan ja osaamisen tutkimista, jotta pysytään muuttuvien markkinoiden mukana. Organisaatioissa tuleekin määritellä, mitä osaaminen on ja suhteuttaa olemassa oleva osaaminen tulevaisuuden vaatimuksiin. Monissa organisaatioissa on koottu listoja organisaatioissa olevista osaamisalueista, joiden käytön avulla osaamisen on toivottu kehittyvän. Pelkät osaamislistat eivät kuitenkaan riitä takaamaan organisaation menestystä, vaan ne ovat vain yksi osa osaamisen kehittämisprosessia. Osaamisen kehittämisprosessia ei voi aloittaa ilman kehitettävien asioiden määrittelemistä, eli osaamisalueiden listaamista. Osaamisen tunnistaminen onkin ensimmäinen askel osaamisen kehittämiseen. (Forssell 2009, 18.)

Yrityksen toimialalla tapahtuvat muutokset ohjaavat osaamisen kehittämistä. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on erilaiset osaamisen tarpeet kuin vakailta ennustettavissa olevilla markkinoilla. Asiantuntijapalveluita tuottavassa organisaatiossa, joissa toimialan muutokset ovat nopeita, on osaamisen kehittämisessä panostettava ihmisten vuorovaikutuksen lisäämiseen ja nopeatempoiseen uusien asioiden omaksumiseen. Osaamisen kasvattamisessa. (Myllys 2010, 6.)

3.1 Osaamisen kehittämisen lähtökohdat

Hätösen mukaan osaamisen kehittäminen alkaa organisaation vision, strategian ja toiminnan tavoitteiden tarkastelusta, joiden pohjalta määritellään organisaatiossa tarvittava osaaminen. Tämän perusteella laaditaan osaamiskartta ja osaamisen tavoiteprofiilit, minkä jälkeen osaamista arvioidaan osaamiskartan avulla. Osaamiskartoituksen jälkeen tehdään kehityssuunnitelma yksilölle, ryhmälle tai koko organisaatiolle. Malli sisältää myös kehittämistoimenpiteiden jälkeisen osaamisen kehittymisen palautteen ja seurannan. (Hätönen 2011, 16.)

Hätösen mukaan osaamisen kehittämisellä tulisi olla tiivis yhteys organisaation strategiaan. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstöllä on osaamista, joka mahdollistaa strategian toteutumisen. Strategista osaamista voidaan kehittää vasta silloin kun tiedetään missä ollaan ja mihin halutaan. On siis

olennaista, että kehittämisen perustana on riittävän selkeä kuva organisaation toiminnan tavoitteista ja tulevista suunnista. (Hätönen 2011, 6.)

3.2 Osaamisen kehittämisen vaiheet

Hätönen kuvaa osaamisen kehittämisen vaiheita seuraavasti; organisaatiossa tarvittava osaaminen määritellään vision, strategian ja toiminnan tavoitteiden pohjalta. Organisaatiossa voidaan laatia osaamiskartta, joka sisältää tarvittavat osaamisalueet ja osaamisen arvioinnin kriteerit. Osaamiskartassa voidaan kuvata koko osaamisen kehittämisen prosessia visiosta ja strategiasta aina tarvittavan osaamisen konkretisointiin. (Hätönen 2011, 16.)

Seuraavassa vaiheessa muodostetaan osaamisen tavoiteprofiileita osaamisen arviointia varten. Osaamisen arviointi voidaan toteuttaa itsearviointina ja esimiehen tekemänä arviointina kehityskeskustelussa. Tässä käsitteellä osaamiskartoitus tarkoitetaan vaiheita osaamiskartan laadinnasta osaamisen arviointiin. Osaamiskartoitus on diagnoosi osaamisen tilasta, ja sen pohjalta tehdään kehitysehdotuksia jatkotoimista. (Hätönen 2011, 16.)

Arviointien pohjalta tehdään suunnitelmia osaamisen kehittämistä varten. Kehittämisen vaihtoehtoja on runsaasti. Oleellista on myös kehittämisen arviointi. Kehittämisen arvioinnin avulla selvitetään, miten hyvin valittuihin kehittämistavoitteisiin on päästy. Arvioinnin muotoja ovat reaktioiden ja oppimisen arviointi, toiminnan ja sen muuttumisen arviointi sekä tulosten ja vaikutusten arviointi. (Hätönen 2011, 16.)

3.2.1 Osaamiskartan merkitys ja laadinta

Jotta organisaation osaamisesta voidaan keskustella yhteisesti ja konkreettisesti, tarvitaan yhteinen työväline, osaamiskartta. Osaamiskarttaan kuvataan ne osaamisalueet, joita organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi osaamiskartassa kuvataan osaamisen tasokuvaukset avuksi osaamisen arviointiin ja kehittämiseen. (Hätönen 2011, 18.)

Osaamiskartta

½sisältää organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen

½toimii osaamisen arvioinnin apuna

½antaa mahdollisuuksia työntekijöille oman osaamisensa itsearviointiin sekä osaamisensa kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen

½antaa välineitä osaamisesta käytävään yhteisölliseen keskusteluun

½antaa raamit henkilöstön osaamisen kehittämiseksi

½jäsentää osaamisen kehittämisen tulosten ja vaikutusten arviointia

(Hätönen 2011, 18).

Osaamisen kuvaaminen luo yhteisen ja yhtenäisen käsityksen organisaation kokonaisosaamisesta, antaa täsmällistä tietoa tarvittavasta osaamisesta eri tehtävissä ja ryhmissä sekä mahdollistaa ryhmille itselleen vastuunoton osaamisensa arvioinnista ja kehityksen suunnittelusta. Osaamiskartan tavoitteena on saada organisaation tarvitsema tulevaisuuden osaaminen sellaiseen näkyvään muotoon, että voidaan suunnitella ja toteuttaa yksilö-, ryhmä- ja organisaatiokohtaisia kehittämissuunnitelmia. (Hätönen 2011, 18.)

3.2.2 Osaamisalueiden kuvaaminen

Osaamisalueita kuvattaessa on olennaista erityisesti tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Osaamisalueet kuvataan mahdollisimman konkreettisina, arvioitavissa olevina osaamiskuvauksina. Osaamisalueiden määrittämisen pohjaksi kannattaa laittaa näkyville ne tulevaisuuden haasteet, joiden hallintaan osaamista tarvitaan. Tämä voidaan toteuttaa niin, että kaikilla ryhmän jäsenillä on organisaation arvot, visio ja strategia esillä. Joissakin tilanteissa saattaa olla hyödyllistä, että ennen osaamisalueiden kuvaamista haastatellaan avainhenkilöitä tai asiakkaita ja pyydetään heitä kertomaan, millaisia osaamisalueita organisaatiossa tulevaisuudessa tarvitaan. (Hätönen 2011, 19.)

Osaamiskartassa tulee määritellä koko organisaation osaaminen, koska osaamista täytyy olla sekä nykypäivänä että erityisesti tulevaisuudessa. Osaamiskarttaa voidaan käyttää jatkossa arvioitaessa mitkä kartan osaamisalueista ovat niitä joita tulee edelleen kehittää ja mitkä osaamisalueet taas ovat mahdollisesti väistyviä osaamisalueita. (Hätönen 2011, 19.)

Osaamisalueita määriteltäessä osallistujat voivat kirjoittaa esimerkiksi tarralapuille niitä osaamisalueita, joita he pitävät tärkeinä organisaation vision ja strategioiden toteutta-

misen kannalta. Sen jälkeen lappuja voidaan yhdistellä ja niiden pohjalta muodostetaan osaamiskarttaan tulevien osaamisalueiden jäsennyksiä. Perusajatuksena voidaan pitää sitä, että kartta sisältäisi suhteellisen pienen määrän pääosaamisalueita, jolloin osaamisen arviointi ei muodostu liian työlääksi. (Hätönen 2011, 19.)

3.2.3 Osaamistasojen määrittäminen

Osaamisalueiden kuvausten pohjalta määritellään osaamisten taso. Osaamistasokuvaukset toimivat arviointikriteereinä, ja ne laaditaan helpottamaan ja yhdenmukaistamaan osaamisen arviointia. Jotta osaamista voidaan arvioida mahdollisimman yhdenmukaisesti, määritellään osaamiskarttaan myös osaamisen arvioinnin tapa. Yleensä suositellaan, että arviointiasteikko olisi suhteellisen laaja, esimerkiksi 1 - 5, jolloin samaa osaamisaluetta voidaan arvioida sekä perusosaamisen että huippuosaamisen näkökulmasta. (Hätönen 2011, 21.)

Osaamisen alin taso on aina jo myönteistä osaamista, ja monissa tapauksissa tämän tason osaaminen on riittävää. Huippuosaaminen tarkoittaa sellaista harvinaista osaamista, jota yleensä voi olla yksittäisellä henkilöllä vain jollakin osaamisalueilla. Osaamistasoihin voi kuulua myös 0-taso. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöllä ei vielä välttämättä ole kyseistä osaamista, vaikka se hänelle kuuluisikin, -hän saattaa esimerkiksi olla uusi työntekijä. 0-taso on myös tyypillistä silloin, kun lähdetään kehittämään tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Mikäli osaamisalueet ovat määritelty tulevaisuuden näkökulmasta, on luonnollista, ettei kaikkea tulevaisuuden osaamista vielä hallita. Tällainen lähestymistapa voi myös helpottaa yksilöä ajattelemaan niin, ettei hänen yksilönä tarvitse hallita kaikkia organisaation osaamisalueita. Yhdessä eri ihmisten kanssa syntyy osaamisalueiden ja -tasojen yhdistelmä, jonka avulla organisaation työtehtävät hoituvat parhaalla mahdollisella tavalla. (Hätönen 2011, 22.)

Osaamisen arviointia on mahdollista määrittää yleisilmauksena, joka toistuu samana kaikkien osaamisalueiden arvioinnissa. Tällainen vaihtoehto on esimerkiksi seuraava kuvaus:

- perusosaaminen
- hyvä osaaminen
- erinomainen osaaminen
- huippuasiantuntijan osaaminen.

(Hätönen 2011, 22.)

3.2.4 Kehitettävät osaamisalueet ja tavoiteosaaminen

Osaamiseen liittyviä tavoitteita voidaan kuvata ns. osaamisprofiileina. Osaamisprofiililla tarkoitetaan osaamiskartan perusteella muodostettua osaamisalueiden ja osaamistasojen yhdistelmää, joka voidaan laatia yksilöille, työntekijäryhmille, tiimeille tai koko organisaatiolle. (Hätönen, 2011, 27.)

Osaamisprofiilin avulla selvitetään, mitä osaamista eri henkilöillä tulee olla ja mitä osaamista tulee arvioida ja kehittää. Osaamisprofiilin määrittäminen sisältää sekä osaamisalueiden että -tasojen valinnan. (Hätönen 2011, 27.)

Olennaista osaamisprofiileiden käytössä on, että työntekijä ymmärtää, että hänen ei tarvitse hallita kaikkia osaamisalueita vaan että eri henkilöiden osaamisesta syntyy organisaatioissa tarkoituksenmukainen yhdistelmä. Näin varmistetaan se, että osaaminen nähdään yhteisöllisenä asiana, ei vain yksilöiden asiana. Jatkuvat muutokset työelämässä merkitsevät sitä, että yksittäisen työntekijän on entistä harvemmin mahdollista hallita yksin kaikkia työssä tarvittavia osaamisalueita. Työntekijät voivat yhdessä pohtia, kuka mitäkin yhdessä tarvittavaa osaamista kehittää ja kuinka yhteistä osaamista kehitetään. (Hätönen 2011, 27.)

3.2.5 Osaamisen arviointi

Arviointi on osaamisen kehittämisen . niin kuin kaiken kehittämistyön peruskiviä. Arvioinnin avulla tuotetaan tietoa, jonka perusteella kehittämistavoitteet voidaan määrittellä. Nykyosaamisen arviointi tapahtuu usein organisaatioissa ensin itsearviointina ja kehityskeskusteluna esimiehen kanssa. Yleensä esimies ja työntekijä tekevät ensin työntekijän osaamisesta omat arvionsa, joita sitten tarkennetaan kehityskeskustelussa ja joiden perusteella tehdään johtopäätökset kehittämiskohteista. (Hätönen 2011, 32.)

3.3 Kehittämisen menetelmät

Työssä ja työympäristössä oppiminen on entistä tärkeämpi osaamisen kehittämisen muoto. Suunnitelmallisten ja järjestettyjen koulutusten lisäksi henkilöstöä kehitetään entistä useammin työssä oppimista tukevin menetelmin ja ratkaisuin. Ammattitaidon

vanhetessa yhä nopeammin, painottuu työpaikalla ja työn ohessa oppiminen entisestään. Seuraavaksi esitellään muutamia osaamisen kehittämisen menetelmiä.

3.3.1 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä autetaan työntekijää muodostamaan kokonaisvaltainen käsitys omista työtehtävistään ja niiden yhteyksistä koko organisaation toimintaan. Perehdyttäminen sisältää ohjausta ja muita toimia. Perehdyttämisen avulla turvataan organisaation toiminnan sujuvuus ja laadukkuus myös työntekijöiden vaihtuessa. Tavoitteena perehdytyksessä on myös työyhteisön kehittyminen ja organisaation osaamisen jakaminen. (Hätönen 2011, 71.)

Perehdyttää voidaan monin tavoin. Se voi olla yksilöllistä tai yhteistä kaikille perehdytettäville. Perehdyttämisen tapoja voivat olla esimerkiksi ammattilaisen työskentelyn seuraaminen ja yhdessä tekeminen, rohkaiseminen, kannustaminen ja palautteenanto uusissa tehtävissä, keskustelut eri tehtävissä olevien henkilöiden kanssa, itseopiskelu ja materiaaleihin tutustuminen. (Hätönen 2011, 74.)

3.3.2 Sisäisen kehittäjän toiminta

Sisäinen kehittäjä on organisaatiossa työskentelevä ja useimmiten oman työnsä ohella kehittäjän roolissa oleva henkilö. Sisäisenä kehittäjänä voi toimia kuka tahansa organisaation työntekijä, jolla on intoa ja halua toimia kehittämistyössä. Sisäisellä kehittäjällä tulee olla halu ja uskallus puuttua asioihin, innostus uuteen ja muutosten tekemiseen yhdessä. Sisäisen kehittäjän tulee olla vuorovaikutuksellinen, kunnioittaa toisia ja ottaa toiset huomioon. Aidot kuuntelu- ja kommunikointitaidot ovat myös olennaisia luonteenpiirteitä sisäiselle kehittäjälle toimivalle henkilölle. (Hätönen 2011, 76.)

Sisäinen kehittäjä näyttää muille esimerkkiä oppimisesta. Hän avustaa muutosprosesseissa sekä opettaa ja ohjaa uusien taitojen oppimisessa. Sisäinen kehittäjä voi toimia esimiehen apuna eli fasilitaattorina. Hän voi mm. auttaa ihmisiä löytämään uusia näkökulmia ja puhumaan niistä, kommunikoimaan ajatuksistaan, näkemään tavoiteltavan suunnan ja toimimaan tämän mukaan. Sisäinen kehittäjä voi toimia myös muutoksen tulenkantajana. Tällä tarkoitetaan organisaatiossa tapahtuvien muutosten eteenpäin välittämistä. (Hätönen 2011,76.)

Sisäinen kehittäjä toimii myös viestittäjänä. Työntekijöillä on tarvittaessa mahdollisuus saada äänensä kuuluviin sisäisen kehittäjän kautta. Sisäisen kehittäjän hoitaman tiedottamisen avulla esim. johto voi saada tietoonsa henkilöstön ajatuksia erilaisista organisaatiossa tapahtuvista toimista. Jotta sisäinen kehittäjä voi toimia edellä kuvatuissa tehtävissä, on tärkeää, että hänellä on tehtävään sopivia taitoja ja ominaisuuksia. (Hätönen 2011, 77.)

3.3.3 Vertaisoppiminen

Vertaisoppiminen työelämässä on suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jossa saman ammattiryhmän jäsenet kehittävät keskenään työtään. Asiantuntijat jakavat omaa osaamistaan, sekä auttavat ja tukevat toisiaan. Kollegan antamaa palautetta hyödynnetään toiminnan kehittämässä ja oppimisen edistämässä. (Hätönen 2011, 79.)

Vertaisoppimisen yhteydessä voidaan puhua oppimiskumppanuudesta. Oppiminen on prosessi, jossa tunteet ja toiset ihmiset ovat tärkeitä. Vertaisoppimisessa keskitytään tiedon ja kokemusten jakamiseen ja vaihtamiseen, ja sen keskeisiä piirteitä ovat vastavuoroinen oppimisen tuki, keskinäinen luottamus ja sitoutuminen. Kokemusten jakamisella tarkoitetaan henkilökohtaisista kokemuksista kertomista ja niiden luovuttamista toisten käyttöön. Vastavuoroisuus ja todellisuuden rakentaminen ovat osa vertaisoppimista. Omia tulkintoja ja merkityksiä on helpompi muuttaa, kun niistä voi keskustella ja peilata niitä toisten kokemuksiin. (Hätönen 2011,79.)

Hyvin suunniteltu vertaistyöskentely tarjoaa mahdollisuuden kehittää uusia näkökulmia ja käsitteitä. Vertaistyöskentelyllä voidaan edistää kiinnostavien ja lupaavien työtapojen oppimista. Se helpottaa ajatusten selventämisessä ja jäsentämisessä sekä rohkaisee uusien työtapojen kokeilemiseen. (Hätönen 2011, 80.)

3.3.4 Työnohjaus

Työnohjauksessa tutkitaan ja jäsenetään omaan työhön, työrooliin ja työyhteisöön liittyviä kokemuksia, käsityksiä ja tunteita. Työnohjauksella tavoitellaan ammatillista kasvua ja kehitystä. Työnohjaus selkiyttää henkilön perustehtävää ja työrooleja sekä tarjoaa työhön uusia näkökulmia. Se jäsentää työn kokonaisuutta ja lisää itsetuntemusta. (Hätönen 2011, 92.)

Työnohjaus on ohjattavan työhön sidottu vuorovaikutus-, ongelmanratkaisu- ja oppimisprosessi. Työnohjausta voidaan toteuttaa keskustelemalla vapaasti sovituista teemoista tai pohtimalla työssä tapahtuneita tilanteita, caseja. Työnohjaus menetelmänä perustuu osallistujien omaan aktiivisuuteen ja kiinnostukseen. Osallistujat ovat itse vastuussa oppimisestaan. Ohjattavat tuovat itse käsiteltävät asiat työnohjaukseen ja osallistuvat niiden käsittelyyn aktiivisesti. Työnohjauksen etuihin kuuluukin, että se kohdentuu juuri omaan työhön ja sen kehittämiseen. (Hätönen 2011, 92.)

Ammattitaitoa voidaan kehittää työnohjauksessa selkiyttämällä, tukemalla ja ammatti-identiteettiä vahvistamalla. Työnohjauksessa puhutaankin työstä, sen tekemisestä sekä työn ihmissuhteista. Omien kokemusten avulla opetellaan arvioimaan ja tutkimaan omia ajattelu- ja toimintatapoja. Työtilanteita tarkastelemalla ohjattava opettelee näkemään oman osuutensa erilaisissa tilanteissa ja ottamaan vastuun niistä. Olennaista on oppia omia tausta-ajatuksiaan ja tunteitaan, joita vuorovaikutustilanteessa tulee esille. (Hätönen 2011, 93.)

3.4 Tulevaisuuden trendit osaamisen kehittämisessä

Hätönen kuvaa tulevaisuuden osaamistarpeiden kehittämistä seuraavasti: Tulevaisuus on osaamisen kehittämisessä avainsana. Kun osaamista halutaan kehittää tavoitteellisesti, tehdään oletuksia tulevaisuudesta ja kehitetään tulevaisuudessa tärkeiksi ajateltuja osaamisalueita. (Hätönen 2011, 6.)

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) ennakoii tulevaisuudessa työelämän ja työtehtävien sisällön muutosten nopeutuvan ja aiemmin hankitun ammattitaidon vanhenevan entistä nopeammin. Muutos on läsnä ympäristössämme jatkuvasti. Se vaatii uusiutumista ja sopeutumista paitsi organisaatioilta myös yksilöiltä. Tämän vuoksi työ ja oppiminen liittyvät yhä tiiviimmin yhteen ja kaikissa työtehtävissä tarvitaan jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Pelkästään tieto tai työtehtäväkohtaiset tiedot ja taidot eivät riitä, vaan osaamisen ydin muodostuu kyvystä oppia, kehittyä ja kehittää. (Hätönen 2011, 9.)

4 Osaaminen Amadeus Finlandin palvelukeskuksessa

Tässä luvussa, 4.1, kuvataan palvelukeskuksen asiantuntijan ydintehtävät. Haastattelussa selvitettiin asiantuntijan ydintehtävät sekä osaaminen palvelukeskuksessa. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna ja aiheista keskusteltiin vapaasti. Haastatteluun osallistui kaksi palvelukeskuksen esimiestä. Tämän jälkeen lähetin haastattelurungon palvelukeskuksen esimiehelle, ja sain vastaukset kysymyksiin sähköpostilla. Haastattelurunko muodostui seuraavista osa-alueista, joita olivat; palvelukeskuksen ydintehtävät, nykyosaaminen, osaamisen kehittäminen ja osaaminen tulevaisuudessa.

Nykytila-analyysissa, luvussa 4.2., kuvataan asiantuntijoiden osaamista yleisellä tasolla. Luvussa 4.3. on kuvattu asiantuntijoiden osaamista Heljä Hätösen osaamispyyrän avulla, jota käytettiin myös työn viitekehystenä.

Haastatteluissa selvitettiin myös osaamisen kehittämistä palvelukeskuksen asiantuntijoilla. Luvussa 4.4 on kerrottu asiantuntijoiden osaamisen kehittämisestä. Osaamiskartoituksessa, luvussa 4.5, kuvataan asiantuntijoiden osaamista haastattelujen perusteella. Osaamiskartoituksessa asiantuntijoiden osaaminen oli kategorisoitu seitsemään eri osaamisalueeseen, joita olivat AS-osaaminen (Amadeus Selling platform), järjestelmäosaaminen, tekninen osaaminen, IT-osaaminen, perusprosesseihin liittyvä osaaminen, vuorovaikutusosaaminen ja asiakaspalveluosaaminen.

4.1 Palvelukeskuksen ydintehtävät

Palvelukeskuksen ydintehtäviä on laadukkaan ja tehokkaan palvelun tuottaminen matkatoimistoasiakkaille. Asiantuntijoiden ydintehtäviin kuuluu palvelupyyntöjen, virheraporttien ja määritysten käsittely Amadeuksen prosesseiden mukaisesti. Asiantuntijoiden ydintehtäviä ovat myös poikkeustilanteiden hoitaminen sovitun prosessin mukaisesti. Asiantuntijat vastaanottavat tuote- ja palvelupalautetta ja hoitavat palautteen käsittelyn. Asiantuntijat tukevat asiakasta online-tuotteiden käytössä ja tuottavat sisältöä e-Support Centreen, joka on 24/7 tukikanava matkatoimistoasiakkaille.

Asiantuntijat osallistuvat tuotetestauksiin tuotemarkkinoinnin tukena ja osallistuvat asiakas- ja tuoteprojekteihin myynnin tukena. Asiantuntijat hoitavat määritykset asiak-

kaiden online-tuotteisiin ja kouluttavat asiakkaita niin Amadeuksen vakiokursseilla kuin asiakkaille räätälöidyillä kursseillakin.

4.2 Nykytila-analyysi

Palvelukeskuksen toiminta on muuttunut radikaalisti, ja asiakkaiden tuen tarve on muuttunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kun ennen asiantuntijan päätehtävänä oli auttaa matkatoimistovirkailijaa Amadeus-järjestelmän käytössä, on nykyään asiantuntijalla oltava osaamista jo monen eri järjestelmän käytöstä ja osaamista auttaa asiakasta monissa eri ongelmissa.

Asiantuntijoiden on hallittava monia eri ohjelmia omassa työssään. Asiantuntijan työkaluna on esimerkiksi puhelinjärjestelmä Orange Contact Center, jossa asiantuntijalle on määritelty tavoitteeksi vastata asiakaspuheluihin ja johon asiakkaan puhelut raportoidaan. Toinen käytössä oleva työkalu on raportointijärjestelmä Oneview, johon kirjataan kaikki puhelut, sähköpostit ja portaalin kautta tulevat kontaktit.

Asiantuntijat hallitsevat Amadeus Selling Platformin ja siihen liittyvät tuotteet ja ohjelmat, online-tuotteiden osaamisen, tekniikan osaamisen sekä erilaiset front office- ja back office -tuotteet.

Tuen tarve on muuttunut myös viimeisinä vuosina radikaalisti. Ennen asiakkaita olivat yleensä matkatoimistot Suomessa. Haastateltava toi esille, että nykypäivänä lokaalien asiakkaiden tilalle ovat tulleet globaalit asiakkaat, kun matkatoimistot ovat yhdistyneet kansainvälisten toimijoiden kanssa. Myös verkossa toimivien matkatoimistojen osuus asiakkaina on kasvanut. Asiakkaiden tarvitsema tuki on aivan toisenlaista kuin ennen, mikä haastaa palvelukeskuksen asiantuntijan kehittämään osaamistaan.

Koska asiakkaiden tuen tarve on muuttunut, on myös palvelukeskuksen asiantuntijan työnkuva muuttunut.

Online-tuotteiden tuki on tällä hetkellä osittain sekä palvelukeskuksessa että kansainvälisessä Amadeuksessa. Asiakkaat raportoivat online-tuotteisiin liittyvistä ongelmista suoraan kansainväliseen Amadeukseen. Palvelukeskuksen asiantuntijat tekevät kuitenkin määrittäviä asiakkaille oleviin online-tuotteisiin ja auttavat asiakasta tuotteen käytössä.

Haastattelussa ilmeni että teknistä osaamista vaaditaan myös tänä päivänä palvelukeskuksessa. Asiantuntijoiden esimies kuvaa teknisen osaamisen tarvetta seuraavasti: «Ongelmat ovat nykyään ns. «kerroksittaisia», joten asiantuntijalla on oltava ymmärrystä enemmän teknisestä osaamisesta. Ongelman ratkaisutaito ja oikeat kysymykset asiakkaalta ovat keskeisiä tietoteknisiä ongelmia selvitettäessä.»

Asiantuntijoilla tulee olla myös ymmärrystä siitä, kuuluuko ongelman selvitys heille vai johtuuko ongelma muista syistä, esim. asiakkaan omista tietoliikenneyhteyksistä. Asiakkaalla voi olla tietoliikenneyhteydet toisen operaattorin kautta, ja asiakas saattaa olla yhteydessä palvelukeskukseen, kun ongelma on esimerkiksi Selling Platform-järjestelmän avautumisessa. Asiantuntijan on osattava kartoittaa, onko ongelma juuri Selling Platformin avautumisessa, vai onko ongelma asiakkaan tietoliikenneyhteyksissä, joista vastuussa on asiakkaan tietoliikenneoperaattori. Asiakas ei välttämättä pysty erottamaan, mistä ongelma johtuu ja mihin hänen tulisi olla yhteydessä.

4.3 Palvelukeskuksen asiantuntijoiden osaamisympyrä

Tässä luvussa asiantuntijoiden osaamista on kuvattu Heljä Hätösen osaamisympyrän avulla (kuvio 2). Asiantuntijan osaamisalueet on jaettu neljään kategoriaan, joita ovat: AS-osaaminen, järjestelmäosaaminen, tekninen- ja IT-osaaminen, sekä vuorovaikutus- ja asiakaspalveluosaaminen.

Ydinosaamista asiantuntijoilla on Selling Platform -järjestelmän käyttö, ohjeistus ja neuvonta ongelmatilanteissa. Ydinosaamista on myös muiden Amadeuksen tuotteiden kuin Selling Platform -järjestelmän tuotetuntemus. Ydinosaamista asiantuntijoilla on käytössä olevien järjestelmien käyttö. Raportointijärjestelmä, Oneview, on käytössä koko organisaatiossa, ja sen hallinta on myös ydinosaamista organisaatiossa. Puhelinjärjestelmän, Orange Contact Centerin, kuin myös muiden käytössä olevien järjestelmien käyttö on ydinosaamista asiantuntijoiden työssä.

Arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen Amadeuksessa pitää sisällään yrityksen prosessit. Amadeuksessa on luotu prosessit toimintatavoille, jotta työ on sujuvaa ja laadukasta. Arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen pitää sisällään yhteistyötaidot kollegoiden ja muun työyhteisön kanssa sekä sosiaaliset taidot. Asiakaspalvelu ja vuorovaikutustaidot kuuluvat myös tähän osaamisalueeseen. Arvoihin ja toimintatapoi-

hin liittyvää osaamista ovat myös kanssakäyminen eri kulttuureihin kuuluvien ihmisten kanssa. Asiantuntijat ovat yhteydessä kansainvälisen Amadeuksen asiantuntijoihin sekä tekevät yhteistyötä myös muiden maiden Amadeus organisaatioiden kanssa, joten vuorovaikutus ja kanssakäyminen eri kulttuureihin kuuluvien ihmisten kanssa on tärkeää asiantuntijoiden työssä. Lisäksi osa asiakkaista kuuluu eri kulttuureihin, joten on tärkeää, että asiantuntija hallitsee taidot toimia eri kulttuureihin kuuluvien ihmisten kanssa.

Työelämäosaamisella tarkoitetaan yleisesti työelämässä tarvittavaa osaamista. Amadeuksessa työ on pääsääntöisesti tietokoneen äärellä tehtävää työtä, joten työelämäosaaminen käsittää normaalit taidot käyttää tietokonetta sekä hallita organisaatiossa käytössä olevat ohjelmat. Tärkeitä työelämän osaamisvaatimuksia tulevaisuudessa ovat esimerkiksi moniosaaminen, kokonaisuuksien hallinta sekä teoreettisen tiedon ja käytännön kokemuksen yhdistävä osaaminen. Myös tiedon hakeminen, hyödyntäminen ja jakaminen ovat tärkeitä työelämäosaamiseen kuuluvia asioita. Asiantuntijoilla on käytössään monia eri kanavia, josta tietoa etsitään. Oleellista on, että tieto on saatavilla, ja asiantuntijoita tiedotetaan, jotta asiantuntija osaa toimia oikein asiakaspalvelutilanteessa. Asiantuntijat myös jakavat tietoa ja välittävät tietoa asiakkaille yhteisen portaalien, e-Support centren välityksellä.

Yksilöllinen ammattiosaaminen sisältää työssä suoriutumisen kannalta välttämättömiä osaamisalueita. Yksilöllinen ammattiosaaminen palvelukeskuksen asiantuntijoilla pitää sisällään työssä tarvittavat osaamiset, kuten Amadeus Selling Platformin hallinta ja siihen liittyvien tuotteiden tuntemus. Työelämässä yksilölliseen ammattiosaamiseen liittyy myös oman osaamisen kehittäminen ja aiemmin opitun syventäminen. Lisäksi uusien työmenetelmien ja välineiden kehittyminen haastavat ammattiosaamisen päivittämiseen. Työssä käytettävät järjestelmät ja välineet muuttuvat ja kehittyvät, joten niiden hallinta ja osaaminen liittyy myös yksilölliseen ammattiosaamiseen.



Kuvio 2. Asiantuntijoiden osaamisympyrä (mukaillen Heljä Hätönen)

4.4 Osaamisen kehittäminen palvelukeskuksessa

Haastattelussa selvitettiin osaamisen kehittämistä palvelukeskuksen asiantuntijoilla. Seuraavassa luvussa käsitellään osaamisen kehittämistä palvelukeskuksessa.

Osaamista on kehitetty palvelukeskuksen asiantuntijoilla jatkuvasti. Haastateltava toi esille, että asiantuntijat osallistuvat sisäisiin koulutuksiin säännöllisesti. Yhteistyökumppanin ulkoisia koulutuksia käytetään myös säännöllisesti. Haastattelussa ilmeni myös että, kaksi kertaa vuodessa pidetään kehityskeskustelu, PD, performance dialog, jossa jokaiselle asiantuntijalle on määritellään kehittämistarpeet ja joita käydään läpi yhdessä esimiehen kanssa. Toinen haastateltavista kertoi, että osaamisen kehittämistä tapahtuu myös jokapäiväisessä keskustelussa työntekijöiden kanssa. E-learning, opiskelu verkossa, on yksi osaamisen kehittämisen muodoista, samoin virtuaalikoulutukset, joita myös asiantuntijat itse pitävät asiakkaille.

Palvelukeskuksen muuttuva työympäristö vaatii asiantuntijoiden osaamisen kehittämistä. Kansainvälinen Amadeus tarjoaa laajan määrän kursseja, esimerkiksi online-tuotteiden koulutukseen. Online-tuotteiden kysyntä on kasvanut ja tulee varmasti kasvamaan tulevaisuudessa, joten palvelukeskuksen asiantuntijat ovat osallistuneet mm. ePower tuotteen koulutukseen. Asiantuntijat ovat osallistuneet myös muiden online-tuotteiden koulutukseen.

Osaamisen kehittämiseen palvelukeskuksessa kuuluu myös Amadeuksen sertifiointikoe, jonka palvelukeskuksen asiantuntijat ovat suorittaneet.

4.5 Osaamiskartoitus

Palvelukeskuksen asiantuntijoiden ydinosaaminen, Selling Platform järjestelmän osaaminen, on asiantuntijoilla hyvä. Asiantuntijat ovat Amadeus Selling Platform järjestelmän asiantuntijoita. Asiantuntijat tukevat asiakkaita järjestelmän käytössä ja kouluttavat asiakkaita eri Selling Platformiin kuuluvien tuotteiden käytössä. Ydinosaamista asiantuntijoilla ovat myös työssä tarvittavien järjestelmien käyttö. Asiantuntijat hallitsevat hyvin puhelinjärjestelmän, raportointijärjestelmän, internetportaalin sekä muut päivittäisessä työssä tarvittavat järjestelmät. Asiantuntijoiden esimies kuvaa osaamista seuraavasti; asiantuntijat ovat tottuneita oneviewn (raportointijärjestelmän) käyttäjiä, sen käyttö sujuu heiltä hyvin luontevasti.

Perusprosesseihin liittyvää osaamista asiantuntijoilla on myös internetportaalin e-Support Centren käyttö. E-Support Centre -portaali on käytössä asiakkailta, ja se on myös yksi asiantuntijoiden tiedonhakukanava. Asiantuntijat hallitsevat e-Support Centren hyvin. Asiantuntijat päivittävät itse tietoa e-Support Centreen jatkuvasti ja tiedottavat asiakkaille tärkeistä asioista e-Support Centren kautta.

Yksi asiantuntijoiden osaamisalueista on tekninen osaaminen. Asiantuntijoilla on oltava teknistä osaamista esim. asiakkaan tietoliikenneyhteyksien selvittämisessä ja ohjelmistojen asennuksessa. Suuri määrä palvelukeskukseen tulevista kontakteista koskee teknisiä asioita, jolloin asiantuntijalla tulisi olla osaamista tekniikan alueelta. Teknisessä osaamisessa on hieman osaamisvajetta, joten asiantuntijoiden pitäisi saada koulutusta tekniikan osaamiseen. Teknologian kehittymisen myötä tekniset ongelmat ovat lisääntyneet, joten tekniikan osaamisella on selkeästi tulevaisuudessa enemmän tarvetta. Asiantuntijoiden esimiehen mukaan teknistä osaamista kehitetäänkin asiantuntijoilla.

IT-osaaminen on myös yksi asiantuntijoiden osaamisalueista. Online-tuotteiden asiantuntemus ja ongelmien selvittäminen vaativat asiantuntijalta IT-osaamista. Teknologian kehittyminen vaatii asiantuntijalta yhä enemmän IT-osaamista. Samoin kuin teknisessä osaamisessa, on myös IT-osaamisessa osaamisvajetta.

Taulukko 1 Osaamiskartoitus

Osaamisalue	Kuvaus	Osaamistaso
AS-osaaminen	Amadeus Selling Platform -osaaminen	Erinomainen osaaminen
Järjestelmäosaaminen	Työssä käytössä olevat järjestelmät, esim Orange Contact Center ja Oneview	Hyvä perusosaaminen
Tekninen osaaminen	Ohjelmistoasennukset, tekniset ongelmat	Perusosaaminen
IT-osaaminen	Online-tuoteosaaminen	Perusosaaminen
Perusprosesseihin liittyvä osaaminen	Tiedotus, palvelukeskuksen prosessit	Hyvä perusosaaminen
Vuorovaikutusosaaminen	Sosiaaliset taidot, itsensä kehittämisen taidot	Hyvä perusosaaminen
Asiakaspalveluosaaminen	Asiakaspalvelutaidot	Erinomainen osaaminen

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

5.1 Osaamiskartoituksen tulokset

Osaamiskartoituksella selvitettiin Amadeus Finlandin palvelukeskuksen asiantuntijoiden osaamisen taso nykypäivänä. Osaamiskartoituksen tuloksena havaittiin osaamisen vajetta tekniikan osaamisessa ja IT-osaamisessa. Näitä osaamisalueita tulisi kehittää, jotta asiantuntijat pystyisivät palvelemaan asiakasta entistä paremmin.

Haastatteluissa todettiin, että teknologian kehitys on muuttanut palvelukeskuksen asiantuntijan osaamisvaatimuksia ja yhä enemmän tarvitaan teknistä sekä IT-osaamista. Asiakkaiden tuen tarve on muuttunut viime vuosien aikana, jolloin myös asiantuntijan työnkuva on muuttunut ja asiantuntijalta vaaditaan uudenlaista osaamista. Myös asiantuntijan rooli tulevaisuudessa on muuttumassa: asiantuntijalta vaaditaan yhä enemmän myös osaamista ja ymmärrystä tekniikan ja IT-osaamisen alueella. Koska online-kaupan määrä on lisääntynyt sekä kuluttaja- että yrityspuolella, on asiantuntijoilla oltava osaamista myös online-tuotteiden toiminnallisuuksissa.

Amadeus järjestelmän tukeminen on varmasti tulevaisuudessakin asiantuntijoiden yksi tärkeimmistä tehtävistä, mutta nykyajan teknologian muutokset vaativat asiantuntijoilta myös aivan uudenlaista osaamista.

Haastattelussa ilmeni että, asiantuntijan on ongelmanselvitystilanteessa hahmotettava kokonaisuuksia, koska monesti tekniset ongelmat ovat ~~kerroksittaisia~~ ja ongelman aiheuttaja löytyy muualta kuin sieltä mistä ongelman selvitys on alkanut. Tämän vuoksi on tärkeää, että asiantuntija osaa kartoittaa ongelmaa ja kysyä asiakkaalta ongelman selvittämisen kannalta tärkeät kysymykset.

Haastattelujen mukaan selkeät osaamisvajeet ilmenivät sekä tekniikan että IT-osaamisen alueilla. Organisaatiossa löytyy osaamista tekniikan sekä IT-osaamisen alueilla, mutta asiantuntijoilla voisi olla enemmän näiden alueiden osaamista, jotta asiakas saisi avun ongelmaansa jo ensi kontaktin aikana. Toki, kun asiantuntija osaa kartoittaa ongelman oikein, niin tekninen asiantuntija osaa ratkaista ongelman nopeammin ja näin asiakas saa avun ongelmaansa mahdollisimman nopeasti.

5.2 Asiantuntijoiden työ tulevaisuudessa

Asiantuntijoiden työ on tulevaisuudessa enemmän konsultoivaa. Asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja muiden sidosryhmien kanssa tehdään enemmän yhteistyötä. Tiedon jakaminen ja hyödyntäminen on tärkeää tulevaisuudessa, ja olennaista on myös se, kuinka hyvin tieto on asiantuntijoiden saatavilla. Moniosaaminen on tulevaisuudessa myös tärkeää. Asiantuntijoilla on monenlaista osaamista, esimerkiksi käytössä olevista järjestelmistä, mutta myös muiden osaamisalueiden merkitys korostuu. Vuorovaikeutus- ja yhteistyökyky on myös tärkeää, niin organisaation sisällä olevien henkilöiden kesken kuin asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kesken. Tähän liittyvät myös asiakaspalvelutaidot, koska yhteistyötä asiakkaan kanssa tehdään jatkuvasti. Asiakas on yhteydessä palvelukeskukseen, asiakkaan kanssa tehdään projekteja sekä konsultointia.

Matkailualan liiketoiminta on muuttumassa jo viiden seuraavan vuoden aikana merkittävästi. Jo tänä päivänä kaikki matkailualan tuotteet ovat saatavilla verkossa ja tämä tulee vain korostumaan tulevina vuosina. Palveluiden saatavuus verkossa haastaa asiantuntijan nykyosaamisen. Asiantuntija ei olekaan henkilö, joka neuvoo asiakasta järjestelmän käytössä vaan asiantuntijan rooli on yhä enemmän konsultoiva ja ymmärtää yhä enemmän verkossa tapahtuvaa asiointia. Myös asiakas ja asiantuntija kommunikoivat ja pitävät yhteyttä tulevaisuudessa internetissä. Jo nykyisinkin asiakkailla on kontaktikanavana portaali internetissä ja asiointi portaalissa tulee lisääntymään. Sähköposti jää pois tulevaisuudessa ja yhteydenotot palvelukeskukseen hoidetaan portaalien kautta. Puhelin kuitenkin säilyy kontaktikanavana ja asiantuntijoita tarvitaan yhä. Sosiaalinen media yleistyy myös matkailualalla. Sähköiset palvelut, kuten erilaiset mobiilipalvelut ovat tulevaisuutta myös matkailualalla. Erilaisia sähköisinä mobiilipalveluita on jo nykyäänkin käytössä suurimmilla asiakkailla.

Matkailualalla tapahtuvista muutoksista huolimatta asiantuntijoita tarvitaan yhä. Asiantuntijan rooli on vain tulevaisuudessa muuttumassa. Asiakas tarvitsee asiantuntijaa samalla tavalla kuin ennenkin. Asiantuntijat ratkovat ongelmia, on sitten kontaktikanavana sähköinen portaali tai jokin muu verkossa oleva kanava.

Haastatteluissa ilmeni myös että, tulevaisuudessa asiantuntijoilta vaaditaan enemmän ymmärrystä kokonaisuuksista, ei vain yksittäisistä tukikontakteista. Asiantuntijoiden

tulisi ymmärtää koko matkailualan bisneksen kehitystä ja heidän tulisi osata löytää olennaiset asiat suurista kokonaisuuksista.

Haastateltava toi esille että, haasteena tulevaisuuden osaamisessa on sen saaminen kaikille asiantuntijoille. Yksittäisillä asiantuntijoilla on tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista, mutta haasteena on osaamisen jakaminen kaikille asiantuntijoille. Tulevaisuudessa palvelukeskuksen asiantuntijat osallistuvat enemmän asiakkaan projekteihin ja ovat mukana asiakastapaamisissa. Näin asiantuntija saa käsityksen asiakkaan prosesseista ja tuntee asiakkaan prosessit asiakaspalvelutilanteessa.

5.3 Kehittämisehdotuksia

Asiantuntijoiden teknistä- ja IT-osaamista tulisi kehittää. Kuten haastatteluissa kävi ilmi, on tekniikan- sekä IT-osaamisen alueella osaamisvajetta. Asiantuntijoilla tulisi olla valmiudet kehittää omaa IT-osaamista, jota tulevaisuudessa tarvitaan. Työpaikan tulisi mahdollistaa asiantuntijan osaamisen kehittäminen. Asiantuntijalla tulisi olla halu oppia uutta ja kehittyä. Motivaatio ja sitoutuminen työhön ovat edellytyksiä uuden oppimiselle.

On havaittu että työntekijät oppivat parhaiten, kun heillä on mahdollisuus tehdä itsenäisiä omaan työhönsä liittyviä valintoja ja ratkaisuja. Erilaiset vastuutehtävät sekä työtehtävien uudistuminen ja laajeneminen voisi olla oiva kehittymisen lähde. Vastuutehtävät voidaan määrittää esim. työntekijöiden kiinnostuksen perusteella, ja ne voivat olla hyvinkin arkisia, mutta tärkeitä osa-alueita. (Hätönen 2011, 57).

Vastuutehtävät voisi jakaa asiantuntijoiden kesken niin, että yksi vastaisi e-Support portaalin kautta tulleista kontakteista, yksi voisi vastata online-tuotteisiin liittyvistä kontakteista, yksi voisi vastata e-Support centren sisällön tuottamisesta. Tämä varmasti motivoisi asiantuntijoita, kun heille tarjottaisiin lisää vastuualueita.

Organisaation, Amadeus Finlandin, tulisi tarjota asiantuntijoille osaamisen kehittymistä tukeva työkuultuuri. Asiantuntijoiden esimiehen mukaan asiantuntijoiden osaamista kehitetäänkin sisäisillä sekä ulkoisilla koulutuksilla. Asiantuntijalla tulisi olla myös riittävästi itsenäisyyttä etsiä ratkaisuja ja mahdollisesti myös kontrolloida omaa tekemistään. Vastuunkanto omista työtehtävistään ja mahdollisuus vaikuttaa työhönsä lisäävät motivaatiota ja sitouttaa asiantuntijan työhön.

5.4 Kehittämismenetelmien valinta

Kehittämismenetelmänä IT-osaamisen ja tekniikan osaamisen lisäämiseen voisi olla perehdyttäminen, vertaisoppiminen ja koulutus. Yhtenä kehittämisen menetelmänä voisi valita sisäisen kehittäjän palvelukeskuksen asiantuntijoista.

Tekninen asiantuntija voisi perehdyttää palvelukeskuksen asiantuntijaa teknisten asioiden ja ongelmien hoitamisessa. Palvelukeskuksen asiantuntija voisi esimerkiksi seurata teknisen asiantuntijan työskentelyä ja he voisivat yhdessä ottaa esimerkiksi tapauskohtaisesti tekniikan ongelman selvitykseen. Perehdyttämisen tavoitteena olisi jakaa tekniikan osaamista palvelukeskuksen asiantuntijoille.

Vertaisoppiminen on varmasti ollutkin käytössä palvelukeskuksen osaamisen kehittämisessä. Asiantuntijat jakavat omaa osaamistaan ja antavat toisille tukea, apua ja palautetta. Vertaisoppimisessa keskitytään tiedon ja kokemusten jakamiseen ja vaihtamiseen ja sen keskeisiä piirteitä ovat vastavuoroinen oppimisen tuki, keskinäinen luottamus ja sitoutuminen.

Koulutus on tyypillinen osaamisen kehittämisen menetelmä. Asiantuntijat osallistuvat sisäisiin koulutuksiin säännöllisesti. IT-osaamista voitaisiin kehittää sisäisen koulutuksen avulla, esimerkiksi online-osaamisen kehittämistä e-Travel Management kurssilla. Kansainvälinen Amadeus myös järjestää kurseja online-tuotteiden koulutukseen.

Sisäinen kehittäjä tulisi valita palvelukeskuksen asiantuntijoista. Sisäisenä kehittäjänä voisi toimia kuka tahansa palvelukeskuksen asiantuntijoista, jolla on intoa ja halua toimia kehittämistyössä. Sisäinen kehittäjä näyttää muille esimerkkiä oppimisesta ja ohjaa muita oppimaan uusia taitoja, jotta asiantuntijat voivat kehittää itseään. Sisäinen kehittäjä voi toimia myös esimiehen apuna fasilitaattorina ja muutoksen tulenkantajana. Muutoksen tulenkantajan tehtävillä voidaan tarkoittaa niitä sisäisen kehittäjän toimintoja, joiden katsotaan vievän eteenpäin organisaatiossa tapahtuvia muutoksia. Sisäinen kehittäjä voi myös toimia viestittäjänä johdon ja työntekijöiden välillä. Sisäisen kehittäjän hoitaman tiedottamisen avulla esim. johto voi saada tietoonsa henkilöstön ajatuksia erilaisista organisaatiossa tapahtuvista toimista. (Hätönen 2011, 77).

6 Jatkotutkimusaiheet ja loppusanat

Osaamiskartoituksen jälkeen asiantuntijoille voisi laatia henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman, jossa olisi otettu huomioon tulevaisuuden osaamistarpeet. Osaamiskarttojen laadinta ja osaamisalueiden kuvaaminen ja dokumentointi voisi olla myös hyvä jatkotutkimusaihe. Myös matkailualan kehityksen tutkiminen olisi tulevaisuudessa hyvä aihe, koska alan kehityksessä tapahtuu muutoksia jatkuvasti.

Asiantuntijoiden tulevaisuuden osaamisessa kokonaisuuden hahmottaminen on tärkeää. Haastattelussa korostui, että asiantuntijalta edellytetään tulevaisuudessa kokonaisuuksien hahmottamista koko matkailualan kehityksen kannalta sekä olennaisten asioiden löytämistä suurista kokonaisuuksista. Moniosaaminen on myös keskeistä tulevaisuuden osaamistarpeissa. Myös tiedon jakaminen ja hyödyntäminen ovat keskeisiä tulevaisuuden osaamistarpeita määritettäessä.

Osaamisen kehittäminen todettiin tärkeäksi asiaksi palvelukeskuksen asiantuntijoilla. Osaamista on kehitettävä, jotta pysytään markkinalla ja osataan vastata asiakkaiden tarpeisiin.

Lähteet

- Forsell, Satu 2009. Osaamiskartoituksesta osaamisen kehittämiseen. Tapaustutkimus teollisuusyrityksen osaamisen kehittämissprosessista. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. [Http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/44652/nbnfi-fe200904151318.pdf?sequence=3](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/44652/nbnfi-fe200904151318.pdf?sequence=3) Luettu 1.2.2013
- Hätönen, Heljä 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Työpaikkaohjaaja oppimisen edistäjänä. Educa-Instituutti, Helsinki.
- Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Educa-Instituutti, Helsinki.
- Kaitosalmi, Tiina 2013. Palvelukeskuksen esimies. Amadeus Finland Oy, Helsinki. Haastattelu 27.2.2013.
- Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY, Helsinki.
- Myllys Anu, 2010. Osaamisen suunta: Asiantuntijaorganisaation osaamisen kehittämisen haasteet. Kehittämishankeraportti. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. [Https://publications.theseus.fi/handle/10024/16025](https://publications.theseus.fi/handle/10024/16025). Luettu 31.1.2013.
- Osaamiskartoitus. Oulun Yliopisto. [Http://www.oulu.fi/tuke/osaamiskartoitus.htm](http://www.oulu.fi/tuke/osaamiskartoitus.htm). Luettu 12.3.2013.
- Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY, Helsinki.
- Vierula, Ulla 2013. Johtaja, asiakasratkaisut. Amadeus Finland Oy, Helsinki. Haastattelu 27.2.2013.
- Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3.painos. Inforviestintä, Helsinki.
- Virtainlahti Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum, Helsinki.
- Wahl, Jaana 2013. Amadeus esittely. Luentomateriaali. Helsinki.

Haastattelurunko

Kuvaile palvelukeskuksen ydintehtävät / avainprosessit.

Nykytilaosaaminen

½AS-osaaminen

½Järjestelmäosaaminen

½Tekninen osaaminen

½It-osaaminen

Osaaminen tulevaisuudessa

Millaisia tuotteita/palveluita asiakkaat odottavat tulevaisuudessa?

Millaista osaamista asiantuntijoilta vaaditaan tulevaisuudessa?

Onko asiantuntijoilla jo tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista?

Kuinka asiantuntijoiden osaamista voitaisiin kehittää jotta voidaan vastata tulevaisuuden osaamistarpeisiin?

