



Osaamiskartoitus henkilöstöalan organisaatiossa

Laura Bergman
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Master-opinnäytetyö
2023

Tiivistelmä

Tekijä Laura Bergman
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Opinnäytetyön nimi Osaamiskartoitus henkilöstöalan organisaatiossa
Sivu- ja liitesivumäärä 70 + 16
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa mitä osaamista henkilöstöalalla toimivan organisaation myynnin ja rekrytoinnin funktioissa tarvitaan ja mikä on osaamisen nykytila. Kohdeorganisaatio on kasvanut vauhdikkaasti viime vuodet ja organisaation henkilöstöstrategian keskiössä on ollut rekrytoida organisaatiossa pitkään työskennelleiden asiantuntijoiden rinnalle potentiaalia. Näin ollen organisaatiossa on tiedostettu, että henkilöstön osaamisessa on suuria eroja ja hajontaa, mutta tarkempaa osaamiskartoitusta ei ole aiemmin tehty. Osaamiskartoituksessa keskityttiin tutkimaan organisaation avaintoimintojen eli myynnin ja rekrytoinnin osaamista.</p> <p>Osaamiskartoituksen avulla organisaatio arvioi ja analysoi osaamistaan. Osaamiskartoitus koostuu perinteisesti osaamistarpeiden tunnistamisesta, osaamisen tunnistamisesta ja arvioimisesta, kehittämistarpeiden tunnistamisesta sekä kehittämissuunnitelmasta. Kohdeorganisaatiossa koettiin tarvetta osaamisen nykytilan kartoittamiselle ja kehittämistarpeiden tutkimiselle, sillä muuttuva työelämä edellyttää organisaatioilta ja työntekijöiltä jatkuvasti uudenlaista osaamista sekä kykyä hyödyntää työssään uusia työkaluja, kuten tekoälyä. Organisaation olemassa oleva tietopääoma sekä jatkuvan oppimisen mahdollistava kulttuuri luovat organisaatiolle kilpailuetua. Jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen voivat myös lisätä työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä, mikä vaikuttaa positiivisesti organisaation tuottavuuteen.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin osaamista, oppimista ja niiden alle nivoutuvia teemoja yksilön ja organisaation näkökulmasta. Teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin lisäksi työelämän trendeihin ja osaamistarpeisiin, joita kansainväliset tutkimukset ovat nostaneet esiin. Kohdeorganisaatioon spesifejä osaamistarpeita selvitettiin haastattelemalla työpajojen avulla organisaation johtoa ja tiimiesihenkilöitä heidän näkemyksistään toimialan osaamistarpeista. Työpajojen ja viitekehyksen avulla saatiin selville, mitä osaamista organisaatio tarvitsee ja mitä osaamista organisaation rekrytointi- ja myyntifunktiossa edellytetään. Tuloksista kävi ilmi, että sekä myynnissä että rekrytoinnissa työskentelevien osaamistarpeissa korostuu niin kutsutut pehmeät taidot eli työelämätaidot ja sosiaaliset taidot. Molempien roolien osaamispalettiin kuuluu myös roolispesifejä kyvykkyyksiä, kuten työlainsäädännön tuntemus tai kyky klousata eli saada kauppa sisään, mutta osaamistarpeissa on myös hyvin paljon päällekkäisyyksiä.</p> <p>Empiiristä aineistoa organisaation osaamisen nykytilasta kerättiin arviointikyselyllä, joissa toimihenkilöt itsearvioivat omaa osaamistaan työpajojen pohjalta määritellyissä taidoissa ja kyvykkyyksissä. Kyselyillä saatiin selville osaamistarpeissakin korostuneet pehmeät taidot ovat itsearvioinnin mukaan tutkittujen funktioiden vahvinta osaamista, mutta kehittämistä vaativia taitojakin on. Teknologisen kehityksen myötä kohdeorganisaatiossakin on ryhdytty hyödyntämään tekoälyä, mutta vastaajien kyky hyödyntää sitä täydessä potentiaalissaan on vastausten perusteella vielä lapsen kengissä. Kyselytuloksista kävi huolestuttavasti ilmi, että sekä rekrytoinnissa että myynnissä on joitain erikoisosaamista vaativia tehtäviä, joita organisaatiossa pystyy työstämään vain muutama eri asiantuntija, mutta muilla ole asiasta juuri mitään osaamista.</p>
Asiasanat Osaaminen, osaamiskartoitus, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, oppiva organisaatio

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen toteuttaminen	4
2.1	Lähestymistapa	4
2.2	Tutkimusmenetelmät	5
2.2.1	Osaamistarpeiden tunnistaminen	6
2.2.2	Osaamisen arviointi	7
3	Kohdeorganisaatio	9
4	Osaaminen ja oppiminen	10
5	Osaamisen kehittäminen	14
6	Oppiva organisaatio	17
6.1	Oppimista edistävä johtaminen ja toimintatavat	18
6.2	Oppimista edistävä ilmapiiri	24
6.3	Oppimista edistävät rakenteet	25
7	Työelämän trendit	29
8	Tulokset	34
8.1	Organisaatiossa tarvittava osaaminen	34
8.2	Organisaation osaamisen nykytilanne	43
9	Johtopäätökset	59
9.1	Pohdinta ja jatkokehittämisideat	62
9.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	63
	Lähteet	66
	Liitteet	71

1 Johdanto

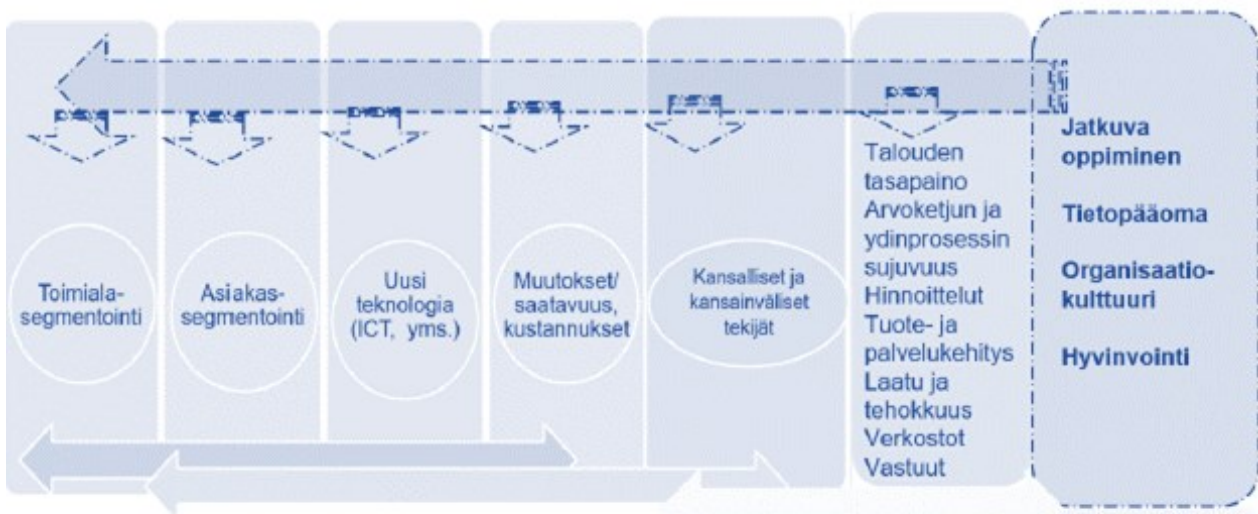
Harva organisaatio myy nykyään niin uniikkia palvelua, että pärjäisi markkinassa pelkästään tarjoamansa palvelun voimin. Kilpailu on kovaa alalla kuin alalla ja organisaatioiden on löydettävä tai kehitettävä itselleen kilpailuetua muilla keinoin. Nopeasti muuttuva työelämä edellyttää, että organisaatiot ovat resilienssejä, jolla voidaan tarkoittaa muun muassa kykyä ja valmiutta oppia koko ajan (Huhtala & Villanen 2021, luku Osaaminen.) Osaava ja asiantunteva henkilöstö ja sen hyödyntäminen ovatkin avainroolissa, kun organisaation tavoitteena on tulevaisuuden menestys. Sen sijaan puuttuva osaaminen voi muodostua jopa kasvun esteeksi. On kuitenkin huomattava, ettei mikään tahansa oppiminen ja osaamisen kehittäminen takaa turvaa tulevaisuuden varalle, vaan oppimisen tulee olla suunnitelmallista ja strategista eli menestyksen kannalta relevanttia. Osaaminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen on tärkeä teema myös siksi, että tutkimusten mukaan yksilöt ovat sitoutuneempia työnantajansa, kun työpaikka mahdollistaa ammatillisen kehittymisen sekä urapolkuja (Gartner 2022, 11). Deloitte tuoreen tutkimuksen mukaan 98 % organisaatioista suunnittelee muutosta kohti osaamiseen perustuvaa toimintamallia, jossa työtä ja työvoimaa organisoidaan osaamiseen keskittyen, joten organisaation osaaminen on aiheena ajankohtainen (Cantrell, Griffiths, Jones & Hiipakka 2022, 7).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja kehittää henkilöstöalalla toimivan kohdeorganisaation osaamista. Tarkoituksena on määritellä organisaation rekrytointiin ja myynnin funktioissa tarvittavat taidot ja kyvykkyydet sekä kartoittaa kyseisten funktioiden osaamisen nykytila. Osaamistarpeita tarkastellaan myös perehtymällä työelämän trenditutkimuksiin Suomesta ja maailmalta.

Henkilöstöalan yritykset tarjoavat eri toimialojen organisaatioille ja julkiselle sektorille palveluita, kuten henkilöstövuokrausta, ulkoistamista ja alihankintaa, henkilö- ja soveltuvuusarvioiteja, suorahakua eli headhuntingia sekä työllisyyspalveluita (Henkilöstöala 2023a). Tilastokeskuksen (2023) mukaan työllistämistoiminnan (TOL 78) parissa toimivien yritysten määrä Suomessa on kasvanut vuosina 2018–2022 melko tasaisesti koronapandemiasta huolimatta ja vuonna 2022 työnvälitystoimintaan kuuluvia yrityksiä oli 2454 kappaletta. Henkilöstöalan liitolla, HELA ry:llä, on 400 jäsenyri-tystä (Henkilöstöala 2023b). Ala on siis hyvin kilpailtu. Henkilöstöyritysten kilpailijoina voidaan lisäksi nähdä myös organisaatioiden omat hr- ja rekrytointifunktiot, jolloin organisaatioilla ei välttämättä ole tarvetta ulkoistaa rekrytointeja tai työsuhteasioita kolmansille osapuolille.

Henkilöstöalan kilpailutilannetta ja eri toimijoiden kilpailuetuja on tutkittu muutamassa eri opinnäytetyössä. Rantalan (2019) tutkimuksen mukaan henkilöstöalan yritysten on haasteellista erottautua

muista alan toimijoista. Rantalan tutkimuksessa pääasiallisena erottautumiskeinona nähtiin hinnoittelu. Laaksonen (2020) puolestaan nostaa esiin erottuvan palvelutarjonnan, digitaaliset ratkaisut asiakkaille sekä työntekijäkokemuksen. Oman kokemukseni mukaan erottuvien, tietyille toimialoille ja asiakkuuksille kohdennettujen palveluiden lisäksi merkittävimpiä kilpailuetuja alalla ovat tunnettuus, laadukas työnhakijaverkosto, nykyaikaisen teknologian hyödyntäminen, läpinäkyvät prosessit sekä rekrytointikonsulttien ammattitaito, joka näkyy asiakkaalle muun muassa toimeksiantojen nopeana ja onnistuneena läpivientinä. Stenbergin (2021, 17–18) hahmotelma organisaatioiden menestys- ja kilpailutekijöistä tukee tätä ajatusta. Hänen mukaansa menestys- ja kilpailutekijät rakentuvat paitsi ulkoisten tekijöiden, myös sisäisen kehittämisen infrastruktuuriin varaan. Kuten kuvasta 1 nähdään, ulkoisia, niin sanottuja kovia tekijöitä on Stenbergin (2021, 18) mukaan muun muassa toimiala- ja asiakassegmentointi, uudet teknologiat, saatavuus, kustannukset sekä ydinprosessien sujuvuus ja laatu, kun taas organisaation tietopääoman kestävä ja jatkuva uudistaminen edellyttää jatkuvaa oppimista, hyvinvointia ja organisaatiokulttuuria tukevia sisäisiä rakenteita.



Kuva 1. Menestys- ja kilpailutekijät (Stenberg 2021, 18)

Henkilöstöalalla työskenteleviltä edellytetään usein todella monipuolista osaamista ja kykyä omaksumaa uutta tietoa. Ei riitä, että tuntee yhden toimialan tai yrityksen kuin omat taskunsa vaan konsultin pitää pystyä keskustelemaan asiantuntevasti eri toimialojen ja funktioiden henkilöstötarpeista ja erikoisosaamista vaativista yksityiskohdista sekä osata tulkita lukuisten eri työehtosopimusten kiemuroita. Henkilöstöalalla jokainen päivä on erilainen ja joka päivä oppii jotain uutta, mikä onkin työn suola, mutta haastaa myös henkilöstöä paljon.

Tämän opinnäytetyön keskeisin teema on osaamisen ja oppimisen kokonaisuus. Organisaation näkökulmasta aihetta tarkastellaan oppivan organisaation kokonaisuuden kautta, joskin opinnäytetyössä keskitytään yksilöiden osaamiseen ja strategiseen asiantuntijuuden kehittämiseen osana organisaatiota. Lähestymistapa on perusteltu, koska toimeksiantajayrityksen visiona on olla laadukkaita ja paras henkilöstöalan yritys. Laadukkuus edellyttää vahvaa osaamista ja asiantuntijuutta sekä organisaatiolta että sen yksilöiltä.

Opinnäytetyö rakentuu yhdeksästä luvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa käydään läpi työn tavoitteita ja aiheen ajankohtaisuutta sekä perehdytään henkilöstöalaan. Luvussa kaksi esitellään tutkimuskysymykset ja syvennytään tutkimuksen toteuttamiseen lähestymistavan ja valittujen tutkimusmenetelmien myötä. Luvussa kolme esitellään kohdeorganisaatio, jonka jälkeen luvut 4–6 muodostavat työn teoreettisen viitekehyksen.

Luvussa neljä käsitellään osaamista ja oppimista. Luvussa määritellään kirjallisuuden avulla, mitä osaaminen ja oppiminen on, etenkin työkontekstissa. Osaamista käsitellään muun muassa työtehtävään liittyvän substanssiosaamisen, työelämätaitojen ja kasvun asenteen näkökulmasta. Luvussa pohditaan myös työelämän muutosten vaikutusta työssä oppimiseen. Oppimisen yhteydessä tarkastellaan ketterää oppimista, organisaation oppimista ja organisaation tietopääomaa.

Luvussa viisi keskitytään organisaation osaamisen kehittämisen prosessiin. Opinnäytetyön aihe, osaamiskartoitus, on luvussa kuvatus prosessin ensimmäinen vaihe, joten luku on tärkeä kokonaisuuden ymmärtämiseksi.

Luvussa kuusi käsitellään oppivan organisaation kokonaisuuteen. Luvussa määritellään Peter Senge'n oppivan organisaation käsite ja taustoitetaan teoriaa Garvinin tutkimusryhmän oppivan organisaation viitekehyksen takana. Organisaation oppimisen ulottuvuudet ovat opinnäytetyön tärkeä elementti, jonka takia aihetta on käsitelty laajasti. Oppimista edistävää johtamista ja toimintatapoja, ilmapiiriä sekä rakenteita käsitellään tarkemmin omissa alaluvuissaan.

Luku seitsemän keskittyy työelämän trendejä tutkineisiin raportteihin. Luvussa esitellään tutkimuksen tekohetkellä pinnalla olevia megatrendejä ja niiden vaikutuksia työelämään. Luvussa pohditaan myös tulevaisuuden työelämässä tarvittavia kyvykkyyksiä ja ominaisuuksia.

Luvussa kahdeksan esitellään tutkimuksen tulokset. Luku 8.1 keskittyy työpajoista saatuihin määritelmiin koskien organisaatiossa tarvittavaa osaamista ja luvussa 8.2 perehdytään organisaation osaamisen nykytilanteeseen. Tuloksista tehdään johtopäätöksiä ja jatkokehittämisiä luvussa yhdeksän, jonka alaluvussa 9.2 pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

K1: Mitä osaamista rekrytoinnin ja myynnin rooleissa edellytetään?

K2: Mikä on rekrytoinnin ja myynnin osaamisen nykytila?

Tässä luvussa käsitellään niitä lähestymistapoja ja tutkimusmenetelmiä, joilla tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan.

2.1 Lähestymistapa

Tässä opinnäytetyössä pyritään ymmärtämään yksittäisen organisaation osaamista kokonaisuutena tarkastelemalla osaamistarpeisiin vaikuttavaa toimialaa ja työelämän trendejä sekä ennakoimalla tulevaisuutta, joten lähestymistavaksi soveltui tapaustutkimusta ja tulevaisuuden ennakointia soveltava yhdistelmä. Valitut lähestymistavat tukevat tämän opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitteita.

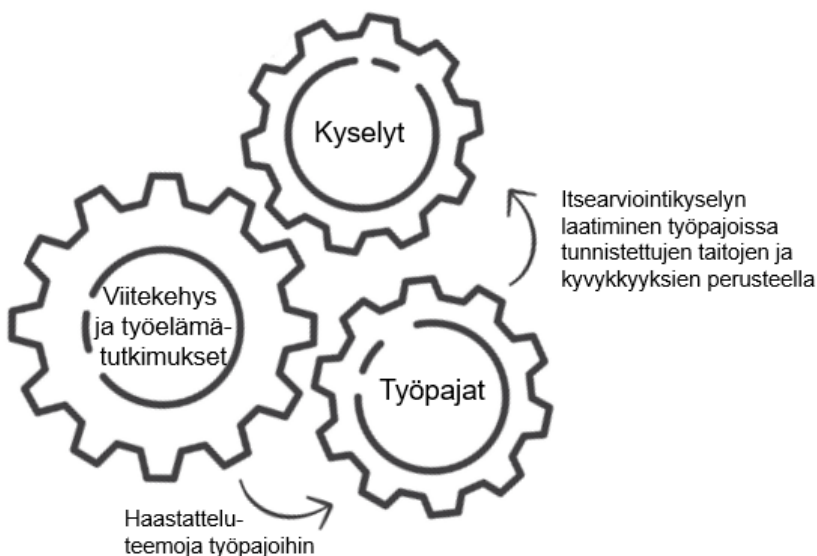
Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa syvällistä ja kokonaisvaltaista tietoa tutkittavasta tapauksesta, esimerkiksi kohdeorganisaatiosta, ihmisryhmästä tai muusta kehittämisen kohteesta sen realistisessa toimintaympäristössä. Tutkimus on tapaussidonnainen ja siinä huomioidaan myös paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet. Tapaustutkimukselle onkin tyypillisempää saada selville paljon yksityiskohtaista tietoa suppeasta kohteesta kuin pyrkiä tekemään yleistyksiä koskemaan isompaa joukkoa. Syvällistä ja kattavaa tietoa tutkittavasta tapauksesta saadaan käyttämällä monenlaisia tutkimusmenetelmiä, esimerkiksi yhdistelemällä sekä haastatteluja, aivoriihiöskentelyä että erilaisia ennakkoinnin menetelmiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52–53; 55.)

Ennakkoinnin juuret ovat tulevaisuuden tutkimuksessa. Nimensä mukaisesti sille on ominaista pyrkiä keskittymään tulevaisuuden muutosten tarkasteluun ja tunnistamaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Ennakointi tarjoaa organisaatioille pohjan pitkäjänteiselle päätöksenteolle ja mahdollisuuden varautua ympäristön muutoksiin. Tulevaisuuden ennakointi liittyykin yrityksissä usein haluan menestyä entistä paremmin. Ennakkoinnissa käytetään tulevaisuudentutkimukselle tyypillisiä tutkimusmenetelmiä, kuten skenaariotyöskentelyä sekä heikkojen signaaleiden ja trendien tunnistamista. (Ojasalo ym. 2015, 91–93.)

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan perinteisesti määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Määrällisille menetelmille tunnusomaista on ison vastausmäärän kerääminen, esimerkiksi lomakekyselyillä, ja saadun datan analysoiminen tilastollisin menetelmin. Määrällisillä menetelmillä pyritään saamaan tietoa, joka voidaan yleistää koskemaan tutkitun otoksen sijaan suurempaa perusjoukkoa. Laadullisia menetelmiä käytettäessä tutkittavia on huomattavasti vähemmän, sillä tarkoituksena on hankkia suppeasta ja tarkkaan rajatusta kohteesta paljon tietoa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää todellisen elämän ilmiöitä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Määrällisiä ja laadullisia menetelmiä voidaan kuitenkin käyttää myös toisiaan täydentävinä menetelminä, jolloin kehittämistyön tueksi saadaan monipuolista tietoa eri näkökulmia. (Ojasalo ym. 2015, 40; 104–105.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään monimenetelmäistä tutkimusotetta, jossa hyödynnetään sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Työn tutkimuksellisen osuuden ensimmäisessä vaiheessa selvitetään laadullisin menetelmin mitä osaamista kyseisessä henkilöstöalan organisaatiossa pitäisi olla ja mitä kyvykkyyksiä ja taitoja osaamiskartoituksessa on näin ollen tarpeen tutkia (kuva 2). Kun halutaan selvittää organisaation osaamistarpeita ja yksilön tämänhetkistä osaamista sekä kirjata yrityksen ydinosaamista, on osaamiskartoitus hyvä työkalu (Kupias ym. 2014, luku 2). Osaamiskartoituksen avulla pyritään vastaamaan opinnäytetyön tutkimuskysymykseen 'Mikä on organisaation osaamisen nykytila?'. Osaamiskartoituksessa hyödynnetään puolestaan määrällisiä menetelmiä.



Kuva 2. Opinnäytetyössä käytettävien tutkimusmenetelmien keskinäinen suhde

2.2.1 Osaamistarpeiden tunnistaminen

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan kohdeorganisaation rekrytoinnissa ja myynnissä vaadittavaa osaamista. Osaamiskartoitus rajattiin koskemaan rekrytointia ja myyntiä, sillä ne ovat organisaation avaintoimintoja, jotka tuovat yritykselle liikevaihtoa: rekrytointitiimi tuottaa yrityksen myymää palvelutuotetta ja myyntihenkilöstön vastuulla on saada kauppaa sisään. Myynnin ja rekrytoinnin funktioiden osaamista on myös kiinnostavaa kartoittaa, sillä LinkedInin koostaman datan mukaan myynnin ja HR:n, erityisesti rekrytoinnin, osaajista on ollut viimeisen neljän vuoden ajan kovaa kysyntää ympäri maailman (World Economic Forum 2023, 18).

Osaamistarpeita pyritään tunnistamaan osallistamalla organisaation johtoon kuuluvia tiimien vetäjiä ryhminä työpajoissa, joissa ryhmän ideoita ja näkemyksiä kerätään ryhmähaastattelun tyyliin dialogisin menetelmin. Työpajoihin osallistuvat asiantuntijat ovat kokeneita ammattilaisia, joilla on ymmärrystä omien vastuufunktioidensa osaamistarpeista organisaation strategian ja toimialan näkökulmasta. Lisäksi heidän roolinsa ovat niin sanottuja osallistuvia työnjohtajia eli esihenkilö- ja johtajarooleistaan huolimatta he osallistuvat hyvin vahvasti operatiiviseen työhön, joten he tietävät erinomaisesti, mitä osaamista kussakin roolissa ja tilanteessa tarvitaan. Oma roolini työpajoissa on toimia fasilitaattorina.

Tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui fasilitoitu työpaja, sillä tutkimuksellisen osion ensimmäisen vaiheen tavoitteena on luoda avointa keskustelua ja ajatustenvaihtoa asiantuntijoiden kesken. Työpaja on yksi dialogisen työskentelyn muoto, joka eroaa merkittävästi virallisista kokouksista tai epävirallisista kokouksista eli palavereista (Koskinen 2020, 57). Fasilitoitujen työpajojen tavoitteena on hyödyntää ryhmän osallistujien tietotaitoa sekä sitouttaa ryhmän jäseniä työpajan lopputulemaan eli tässä tapauksessa yhdessä valittuihin kyvykkyyksiin, joiden tilannetta organisaatiossa halutaan kartoittaa (Sipponen-Damonte 2020, luku Fasilitointi: Inhokkisana – ja niin paljon muuta). Fasilitointia voidaan hyödyntää monissa eri tilanteissa, esimerkiksi ryhmäytymiseen, ongelmanratkaisuun, päätöksentekoon, ideointiin, konflikteissa tai muutostilanteissa. Fasilitaattori ei itse osallistu ryhmän työskentelyyn vaan tarjoaa ryhmälle tavoitteeseen sopivia työkaluja ja työskentelymenetelmiä, joiden avulla osallistujien tietotaito ja osaaminen saadaan koko ryhmän käyttöön mahdollisimman tehokkaasti. Fasilitaattorin tehtävä on luoda ja ylläpitää osallistavaa ilmapiiriä, jossa kaikki osallistujat tulevat kuulluksi eikä kukaan osallistujista pääse yksinään ohjaamaan keskustelun suuntaa. Hän voi myös joutua palauttamaan sivuraiteelle ajautuneen ryhmän takaisin

asiaan tai auttaa ryhmää arvostamaan osallistujien erilaisuutta ja erilaisia näkemyksiä. (Jones 2020, luku 1.; Vilkkä 2021, luku Tutkimushaastattelun muodot.)

Työpajoissa ideointimenetelmänä käytetään niin kutsuttua lootuskukka -menetelmää, joka tunnetaan myös nimillä Lotus blossom tai 8x8-menetelmä. Japanissa kehitetyn ideointimenetelmän tarkoituksena on luoda paljon ideoita ydinongelman tai -kysymyksen ympärille lootuskukan tyyliin. Ensin luodaan kysymys, kuten mitä osaamista rekrytointitiimeissä tarvitaan. Kysymyksen ympärille ideoidaan kahdeksan teemaa, joita pilkotaan pienempiin osiin luomalla kahdeksan uutta teeman mukaista ideaa. Näin saadaan 64 ideaa ja halutessaan lootuskukan kukintoa voi jatkaa vielä pidemmälle ja luoda entistä yksityiskohtaisempia ideoita. (Haaga-Helia s.a.)

Työpajojen lisäksi tulevaisuudessa tarpeellisia kyvykkyyksiä ja taitoja kartoitetaan hyödyntämällä työelämän trenditutkimuksia sekä Suomesta että maailmalta. Tutkimuksissa on hyödynnetty asiantuntijahaastatteluja ja ennakointiin liittyviä menetelmiä, kuten heikkojen signaalien ja tulevaisuuden skenaarioiden analysointia. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksista poimitaan henkilöstöalaa ja laajemmin työelämään vaikuttavia teemoja.

2.2.2 Osaamisen arviointi

Kun funktiokohtaiset osaamisprofiilit työpajoihin ja trenditutkimuksiin perustuen on laadittu, arvioidaan henkilöstön osaamista kyseisten taitojen osalta sähköisten kyselyiden avulla. Kyselyissä toimihenkilöt arvioivat itse omaa osaamistaan taulukon 1 mukaisella asteikolla.

Taulukko 1. Asteikko oman osaamisen arviointiin

Taso	Nimitys	Kuvaus
1	En osaa sanoa	En osaa sanoa.
2	Ei osaamista	Ei osaamista tai kokemusta.
3	Aloittelija	Omaan perustiedot ja -taidot, mutta tarvitsen ohjausta ja tukea.
4	Kehittyvä osaaja	Kohtuullinen osaaminen. Pystyn suoriutumaan itsenäisemmin.
5	Kokenut osaaja	Hyvä osaaminen. Minulla on kokemuksen tuomaa varmuutta toimia itsenäisesti tyypillisimmissä tilanteissa.
6	Asiantuntija	Vahva osaaminen. Toimin itsenäisesti monimutkaisemmissakin tilanteissa ja jaan osaamistani muille.

Kysely on yksi käytetyimmistä määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä ja sen merkittävimpiä etuja on nopeus ja tehokkuus. Erityisesti sähköiset kyselyt mahdollistavat tiedon keräämisen nopeasti, jopa reaaliaikaisesti ja edullisesti ilman paino- tai postituskuluja. Kysely soveltuu hyvin monenlaisten asioiden tutkimiseen, mutta sen heikkoutena on saadun tiedon pinnallisuus sekä vastausten luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnin vaikeus. Onkin linjattu, että kyselyn käyttöä edellyttää, että tutkittavasta aiheesta on riittävästi aiempaa tietoa kyselylomakkeen suunnittelun taustaksi. (Ojasalo ym. 2015, 121–122; 128.)

Kyselytutkimuksessa määritellään tutkimuksen kohde eli havaintoyksiköt. Tässä opinnäytetyössä kyselyn avulla arvioidaan kahden eri funktion osaamista, jolloin havaintoyksikköinä on kaikki kohdeyrityksen rekrytoinnin ja myynnin parissa työskentelevät toimihenkilöt. Kaikkien havaintoyksiköiden muodostamaa joukkoa kutsutaan tutkimuksen perusjoukoksi. Mitä suurempi perusjoukko on, sitä useammin määrällisissä tutkimuksissa keskitytään perusjoukosta satunnaisesti valitun otoksen tutkimiseen. Satunnaisesti valituista otoksista voidaan sitten tehdä koko perusjoukkoa koskevia yleistyksiä. Harkinnanvaraisesti perusjoukosta valittuja havaintoyksiköitä puolestaan kutsutaan näytteeksi, joiden vastaukset edustavat ainoastaan kyselyyn vastanneita, eivätkö ole yleistettävissä koskemaan koko perusjoukkoa. Tässä opinnäytetyössä perusjoukko koostuu 18 rekrytoinnin ammattilaisesta ja 12 myynnin ammattilaisesta, joten se on kokonsa puolesta hallittavissa sellaisenaan (Ojasalo ym. 2015, 122–124.)

3 Kohdeorganisaatio

Toimeksiantajayrityksen palvelutarjonnan ytimessä on henkilöstövuokraus, rekrytointipalvelut ja henkilöarvioinnit. Kohdeorganisaatio on emoyhtiöstä ja kuudesta tytäryhtiöstä koostuva henkilöstöalan konserni, joka on perustettu vuonna 2006. Konsernissa työskentelee noin 800 työntekijää, joista 50 työskentelee emoyhtiön alaisuudessa yrityksen hallinnossa ja loput vuokratyöntekijöinä käyttäjäyrityksissä. Hallinnon henkilökunta työskentelee rekrytointin, myynnin, taloushallinnon ja markkinoinnin tehtävissä. Konsernilla on yhteensä kahdeksan toimipistettä eri puolilla Suomea. Toimipisteissä on omat erityispiirteensä asiakaskunnan ja kohderyhmän osalta, mikä vaikuttaa myös jossain määrin henkilöstön osaamistarpeisiin. Oma roolini yrityksessä opinnäytetyön tekohetkellä on rekrytointipäällikkö.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään konsernin hallinnossa työskenteleviin myyjiin ja rekrytoijiin. Kohdeorganisaatiossa on useita pitkään talossa olleita työntekijöitä, mutta viimeisten vuosien aikana rekrytointistrategiana on ollut rekrytoida alan ulkopuolelta sekä urapolkunsä alkupäässä olevia henkilöitä. Tästä syystä hypotesina on, että henkilöstön osaamisessa on paljon eroja ja hajontaa. Nyt osaamiseroja halutaan tasata ja henkilöstöä kehittää systemaattisesti alan asiantuntijoiksi. Henkilöstö on myös itse nostanut esiin motivaation kehittää osaamistaan. Yrityksen edelleen kasvassa toivottu osaamisprofiili voidaan myös ottaa huomioon tulevissa rekrytoinneissa.

Puutteellinen osaaminen on teettänyt organisaatiossa monenlaisia haasteita, joista merkittävin lieenee työkuorman epätasainen jakautuminen. Epätasainen työkuorma vaikuttaa myös pitkittyessään negatiivisesti työmotivaatioon ja henkilöstön hyvinvointiin. Osaamisen puute näkyy arjessa konkreettisesti esimerkiksi siten, että muutosneuvotteluita pystyy johtamaan vain muutama henkilö, jolloin yllättävät tilanteet asiakasyrityksissä saattavat loma-aikoina aiheuttaa ylimääräistä työtä ja erikoisjärjestelyjä. Myös asiakkuuksien ja rekrytointitoimeksiantojen johtamisessa on otettava huomioon työntekijöiden osaaminen, mikä näkyy työkuorman jakautumisessa.

Kohdeorganisaatiossa on jo käytössä monipuolisesti erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja, mutta parantamisen varaakin on. Osaamisen kehittäminen lähtee organisaatiossa liikkeelle perheydytyksestä, jossa hyödynnetään e-learning alustaa, kirjallisia ohjeistuksia, mestari ja kisälli -tyylistä parityöskentelyä, havainnointia sekä sisäisiä koulutuksia. Työsuhteen aikana osaamista pyritään kehittämään myös vertaisarvioinneilla sekä sisäisillä ja ulkoisilla koulutuksilla. Organisaatiossa on vahva sparrailun kulttuuri, joka on omiaan kehittämään organisaation osaamista. Osaamisen kehittämiseen kannustetaan myös organisaation urapolku- ja bonusmalleissa, joihin on kirjattu toimihenkilöiden henkilökohtaiseen ammatillisen osaamisen kehittämiseen tarkoitettut rahasummat.

4 Osaaminen ja oppiminen

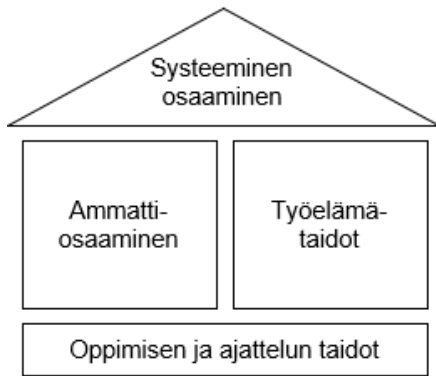
Kamenskyn (2015, luku 4.1) mukaan osaamisen pääelementit ovat tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus. Osaamisen perustan muodostaa hänen mukaansa tietotaito eli know-how. Dirksen (2016, luku 1) korostaa tiedon ja taidon eroa: vaikka työntekijä tietää miten jokin asia tehdään, ei se vielä tarkoita, että hän taitojensa puolesta osaa sen tehdä. Taito ja osaaminen karttuu vähitellen kokemuksen ja kokemuksen myötä (Dirksen 2016, luku 1). Voidaan siis sanoa osaamisen olevan yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, ratkaista kohtaamiaan ongelmia ja saavuttaa asetettuja tavoitteita. Osaamisesta puhuttaessa on tärkeää muistaa osaamisen olevan tilanne- ja aikasidonnaista (Hätönen 2011, 10; Koskinen 2020, 6).

Oppimisen puolestaan voidaan kuvata olevan esimerkiksi tietojen lisääntymistä, asioiden muistamista ja kykyä toistaa ne tarvittaessa, tiedon ymmärtämistä ja kykyä soveltaa sitä, ajattelun muuttamista tai tiedon rakentamista ja uudelleen kokoamista (Kupias & Peltola 2019, luku Oppimisen lähtökohtia). Oppiminen voi olla tavoitteellista ja tietoista tai tiedostamatonta (Koskinen 2020, 6).

Oppiminen ja osaamisen kehittäminen koskettaa sekä toimialaan ja työtehtävään liittyvää substanssiosaamista että työelämätaitoja (Eklund 2023, 49). Voidaan puhua myös niin sanotuista pehmeistä ja kovista taidoista (eng. soft skills ja hard skills). Pehmeät taidot, kuten asenne, empatia ja järjestelmällisyys, kytkeytyvät persoonallisuuteen ja käyttäytymiseen. Ne ovat usein luontaisia taitoja, joita voi kuitenkin kehittää. Kovat taidot puolestaan ovat tyypillisesti kokemuksen ja koulutuksen pohjalta syntyneitä. Kovia taitoja ovat esimerkiksi tietotekniset taidot tai kielitaito. (Reiman 2023, luku 1.) Eklundin (2023, 49) mukaan työelämätaitojen, kuten ongelmanratkaisukyvyyn tai itsensä johtamistaitojen merkitys kasvaa jatkuvasti. Omat kokemukseni keskusteltuani lukuisten eri organisaatioiden rekrytoivien esihenkilöiden kanssa tukevat väitettä.

Samoilla linjoilla on myös Koskinen (2020, 28), joka havainnoi oppimista neljästä osasta koostuvana oppimisen talona. Oppimisen talo on kuvattu kuvassa 3. Oppimisen talon perustan muodostavat oppimisen ja ajattelun taidot, kuten ongelmien hahmottaminen ja ratkaisukyky, kyky soveltaa opittua, tiedon hankintakanavien hallinta sekä halu kehittyä. Perustan päälle rakentuu ammattiosaaminen ja työelämätaidot. Ammattiosaamista on työtehtävään liittyvä asiaosaaminen, työkalut, menetelmät sekä ammatilliset verkostot (Koskinen 2021, 159). Ammatillinen osaaminen koostuu kuitenkin paljon muustakin kuin ammattiosaamisesta. Koskisenkin mukaan työelämätaitojen merkitys kasvaa jatkuvasti, jopa ammattiosaamisen kustannuksella. Useissa asiantuntija-ammateissa työelämätaitojen kehittämiseen keskittyminen tuokin suurimman lisähyödyn oman työn vaikuttavuuteen. Koskinen lisää työelämätaitojen joukkoon myös muun muassa vuorovaikutustaidot,

asiakaspalvelutaidot ja johtamistaidot. Oppimisen talon katon muodostaa systeeminen osaaminen eli kokonaisuuksien hahmottaminen. Systeemistä osaamista on esimerkiksi strateginen osaaminen, toimialaymmärrys ja liiketoiminnan lainalaisuudet. (Koskinen 2020, 28–32.)



Kuva 3. Oppimisen talo (mukaillen Koskinen 2020, 30)

Tässä opinnäytetyössä osaamista tarkastellaan tehtäväkohtaisen substanssiosaamisen, yleisen liiketoimintaosaamisen, teknisen osaamisen, työelämätaitojen ja sosiaalisten taitojen näkökulmista. Työelämätaitoihin on katsottu kuuluvan Nykäsen ja Tynjälän (2012, 21) kategorisoinnin mukaisesti sosiaalisten taitojen lisäksi:

1. tieteellisen ajattelun ja tiedonmuodostuksen taidot, esimerkiksi kriittinen ajattelu
2. tiedon integraation taidot, esimerkiksi ongelmanratkaisutaidot
3. itsesäätelytaidot, esimerkiksi itseohjautuvuus ja itsetuntemus
4. johtamis- ja verkostoitumistaidot, esimerkiksi itsensä johtamistaidot ja alaistaidot.

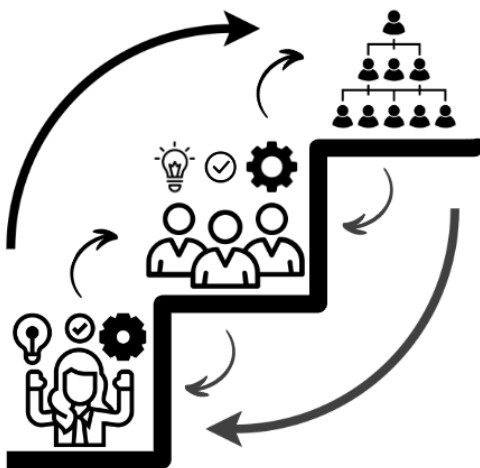
Viime vuosina osaamisen kehittämisen yhteydessä on puhuttu paljon kasvun asenteesta, growth mindsetista, joka nähdään ammatillisen ja henkilökohtaisen kehittymisen avaintekijänä. Kasvun asenteeseen kuuluu uskomus siitä, että taidot ja ominaisuudet ovat kehitettävissä, kun yksilö on motivoitunut kokeilemaan uusia asioita sekä valmis harjoittelemaan ja tekemään työtä oppimisen eteen. (Ojala & Meklin 2021, 49.) Kasvun asenteen avulla yksilö näkee uudet haasteet ensisijaisesti oppimismahdollisuuksina eikä virheiden pelko estä häntä kokeilemasta ja oppimasta uutta (Eklund 2023, 71). Myös Kamensky (2015, luku 4.2) korostaa oppimisen yhteydessä yksilöstä itsestään lähtevää motivaatiota oppia, joka lähtee yksilön halusta edistyä merkityksellisessä työssä.

Samalla kun työelämä on muuttunut, on myös oppiminen muuttunut. Kuten aiemmin todettiin, ei nykyään puhuta vain koulutuksista, kursseista tai tutkinnoista vaan tänä päivänä vallassa on niin kutsuttu ketterä oppiminen. Ketterä oppiminen on startup-maailmasta alkunsa saanut, uudenlainen

oppimisen käytäntö, jossa oppiminen tapahtuu työntekijöiden omasta motivaatiosta ja halusta ratkaista jokin työssä kohtaamansa ongelma. Oppiminen tapahtuu siis työtä tekemällä: ideoimalla, kokeilemalla, soveltamalla sekä vuorovaikutuksessa kollegoiden ja muiden sidosryhmien kesken. Kuvaavaa onkin, että monen yrityksen osaamisen kehittämisen perustana on niin kutsuttu 70-20-10 -malli, jossa 70 % oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä, 20 % vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja vain 10 % koulutuksissa. (Ojala & Meklin 2021, 16–19; Kupias & Peltola 2019, luku 1.4.)

Oppiminen voi olla yksilöllistä tai yhteisöllistä. Yksilöllinen oppiminen edellyttää, että ihmisillä on oppimisen taitoja ja kyky johtaa itseään. Nykytyöelämässä keskeisimpiä oppimistaitoja itsensä johtamisen taidon lisäksi ovat tiedonhankinta- ja tiedonkäsittelytaidot, työssäoppimisen taidot ja menetelmät, sosiaaliset taidot, niin kutsutut ajattelun taidot ja ongelmanratkaisukyky sekä digitaidot. Sosiaaliset taidot ovat puolestaan tärkeitä, sillä oppiminen on usein sosiaalista: hankitun tiedon ymmärtäminen ja prosessointi yhdessä toisten kanssa mahdollistaa nopeamman ja laaja-alaisemman oppimisen kuin itsenäinen oppiminen. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla varustetut yksilöt oppivat ketterästi toinen toisiltaan ja ottavat opikseen myös eriävistä näkökulmista sekä saamastaan palautteesta. (Ojala & Meklin 2021, 58; 65–66.)

Tiedon jakaminen organisaatiossa tapahtuu kaksisuuntaisesti yksilöltä tiimin kautta organisaation osaamiseksi ja toisinpäin. Tutkimusryhmä Crossan, Lane ja White (1999) ovat kehittäneet organisaation oppimisen mallin, jonka mukaan oppiminen alkaa yksilötasolla, kun yksilö sisäistää kokemuksistaan keräämäänsä tietoa tai innovoi uutta. Heidän mukaansa oppiminen jatkuu, kun yksilötasolta saatua tietoa tulkitaan ja sovelletaan tiimissä ja lopulta hankittu ja vakiinnutettu tieto jaetaan organisaation hyödynnettäväksi esimerkiksi uusien toimintatapojen muodossa, jolloin se palautuu taas yksilö- ja tiimitasolle uutena tietona. Oppimisen kulkua organisaatiossa on kuvattu kuvassa 4.



Kuva 4. Tiedon ja oppimisen kulku organisaatiossa (mukaillen Crossan ym. 1999, 532)

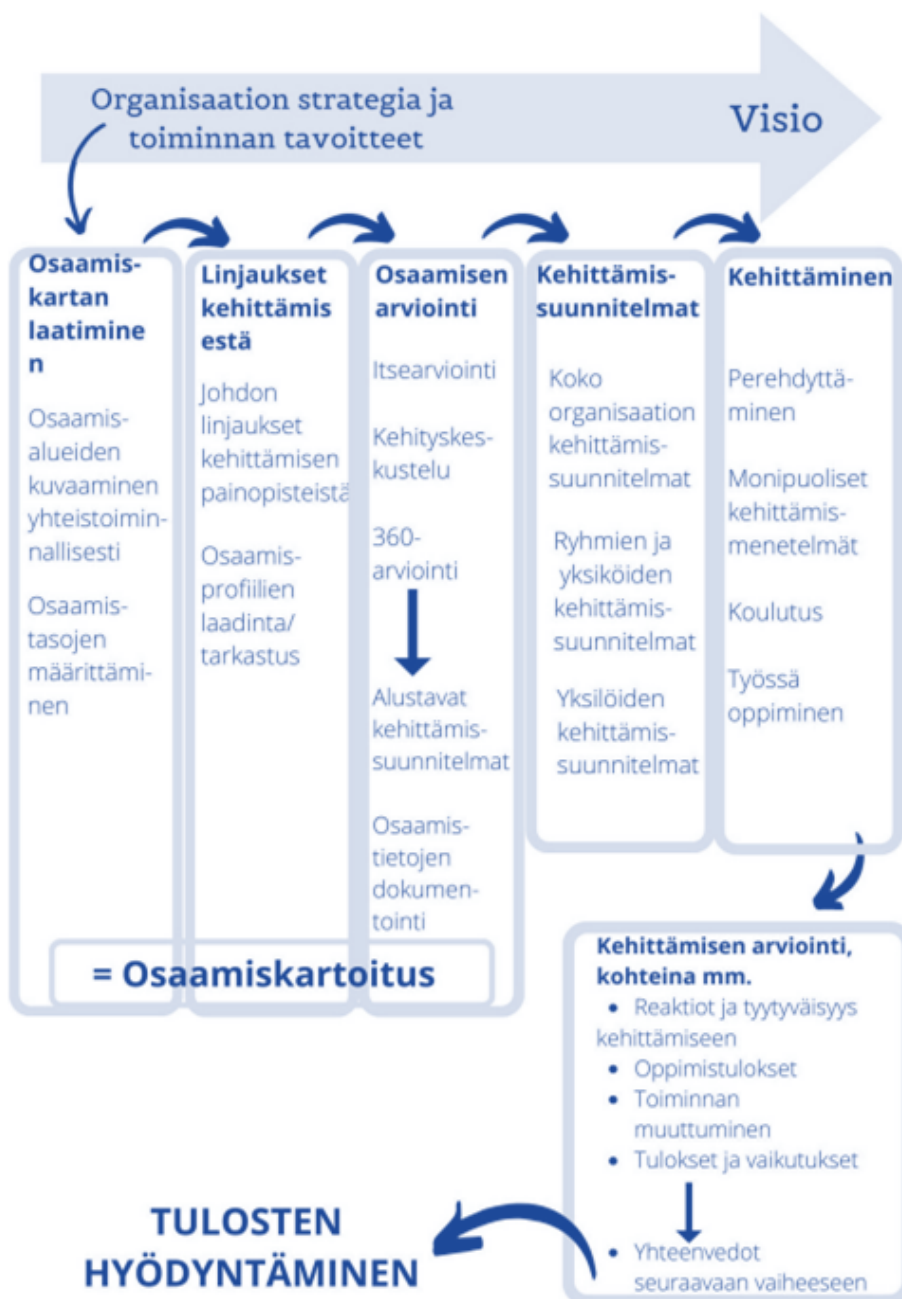
Kun tieto kulkee organisaatiossa, syntyy aineetonta pääomaa, jolla on suuri merkitys organisaation liiketoimintaan. Liiketoiminnan näkökulmasta organisaatioissa on kolmenlaista pääomaa: taloudellista, aineellista ja aineetonta. Aineetonta pääomaa voidaan kutsua myös muun muassa osaamis-
 pääomaksi (Ojala 2008) tai tietopääomaksi (Stenberg 2023, 40). Tietopääoma on yksi organisaation kilpailukykyyn eniten vaikuttavista tekijöistä ja väline, jolla saavutetaan talouspääomaa eli liikevaihtoa ja rahaa sekä aineellista pääomaa, kuten kalustoa (Stenberg 2023, 44). Kuten tietopääoman käsite itsessään, myös käsitteen sisältö on vielä joltain osin vakiintumaton, mutta perinteisin määritelmä jakaa sen kuvassa 5 kuvatuksi inhimilliseen pääomaan, rakenteelliseen pääomaan ja suhdepääomaan. Tiedon kulkua organisaatiossa tuetaan tietojohtamisella, johon palataan tarkemmin luvussa 6. (Nylander 2021, 14; Hautala & Hilska-Keinänen 2022, 28; Kianto, Sáenz & Aramburu 2017, 12.)



Kuva 5. Organisaation tietopääoman ulottuvuudet (mukailien Stenberg 2023, 45)

5 Osaamisen kehittäminen

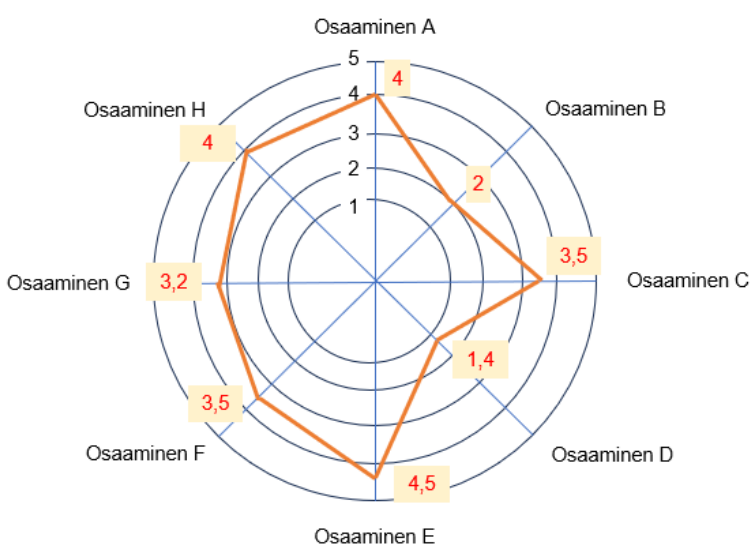
Organisaatiossa osaamisen kehittämisellä tulisi olla selkeä ja tiivis yhteys organisaation strategiaan, sillä onhan osaamisen kehittämisen tarkoituksena varmistaa, että henkilöstöllä on tarvittavaa osaamista, joka mahdollistaa organisaation visioiman suunnan (Hätönen 2011, 6). Kuvassa 6 on havainnollistettu systemaattista osaamisen kehittämisen prosessia.



Kuva 6. Osaamisen kehittämisen prosessi (Hätönen 2011, 17)

Hätösen (2011) mallin mukaan osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle kolmivaiheisesta osaamiskartoituksesta, jonka tavoitteena on saada selville organisaation osaamisen tila. Osaamiskartoituksen perustana on vision, strategian ja toiminnan tavoitteiden pohjalta tehtävä osaamiskartta, jossa kuvataan nyt ja tulevaisuudessa tarvittavat osaamisalueet ja kyvykkyydet sekä kriteerit, joilla osaamista arvioidaan. Osaamistarpeita voidaan pohtia esimerkiksi toimintaympäristöön, toimialaan, asiakkaisiin tai teknologiaan liittyvien muutosten näkökulmasta organisaation menestystekijöitä unohtamatta. Joskus osaamistarpeita on vaikea ennakoida, sillä tarpeita voi syntyä myös työtä tehtäessä uusien asiakkuuksien, uusien tilanteiden tai ennennäkemättömien ongelmien myötä. Osaamiskarttaan määriteltävän arviointiasteikon kannattaa olla suhteellisen laaja, jotta osaamista voidaan arvioida sekä perusosaamisen että huippuosaamisen näkökulmasta. Numeerisen asteikon tai osaamistasojen nimitysten lisäksi arviointia helpottaa osaamistasoa kuvaavat kriteerit.

Kun osaamiskartta on määritelty, prosessin seuraavassa vaiheessa luodaan linjaukset kehittämisen painopisteistä ja määritellään osaamisprofiilien avulla mitä ja minkä tasoista osaamista eri työtehtävissä tulee olla. Joissain tapauksissa osaamisprofiilit voidaan laatia vasta ensimmäisten arviointien jälkeen. Osaamisprofiileissa osaamistasoa voidaan kuvata keskiarvoina, frekvensseinä tai yksilötasolla. Kun osaamisprofiilit laaditaan isolle, samankaltaisia tehtäviä suorittavien henkilöiden ryhmälle, sopii osaamistason määrittely keskiarvoina, kuten kuvassa 7 on esitetty. (Hätönen 2011, 17–28.) Tässä opinnäytetyössä osaamisprofiileja tarkastellaan yleisellä tasolla eikä osaamistasoja määritellä. Asteikko on kuitenkin tärkeä työkalu kehittämisprosessin seuraavassa vaiheessa eli osaamisen arvioinnissa.



Kuva 7. Esimerkki keskiarvoina kuvatusta osaamisprofiilista (mukaillen Hätönen 2011, 28)

Osaamisen arviointi muodostaa lähtökohdan osaamisen kehittämiseksi. Henkilöstön osaamisen arvioinnissa hyödynnetään edellisessä vaiheessa luotuja osaamisprofileja. Arviointeja voidaan tehdä monella tavalla, esimerkiksi itsearviointina, esihenkilön tekemänä arviointina osana kehityskeskustelua tai vaikka niin kutsuttuina 360°-arvioiteina, jossa osaamista arvioidaan monesta eri suunnasta, esimerkiksi esihenkilön, alaisen, kollegan tai asiakkaan toimesta. Yleisimmin nykyosaamisen arviointi toteutetaan organisaatioissa kehittämissuunnitelmien alkuvaiheessa itsearviointina ja kehityskeskusteluna esihenkilön ja alaisen kesken. (Hätönen 2011, 17; 32.)

Arviointien jälkeen organisaation osaamisen nykytilanne on kartoitettu ja on aika siirtyä prosessin seuraavaan vaiheeseen eli kehittämisen suunnitteluun sekä itse kehittämisen toteuttamiseen. Kehittämissuunnitelmia voidaan tehdä yksilö-, tiimi-, tai organisaatiotasolla ja ne kannattaa tehdä mahdollisimman konkreettisiksi. Suunnitelmiin voidaan kirjata esimerkiksi mitä osaamista kehitetään, keitä kehittäminen koskee, millä menetelmillä ja aikataululla kehitetään sekä mikä on kehittämisen tavoite. (Hätönen 2011, 53–54.)

6 Oppiva organisaatio

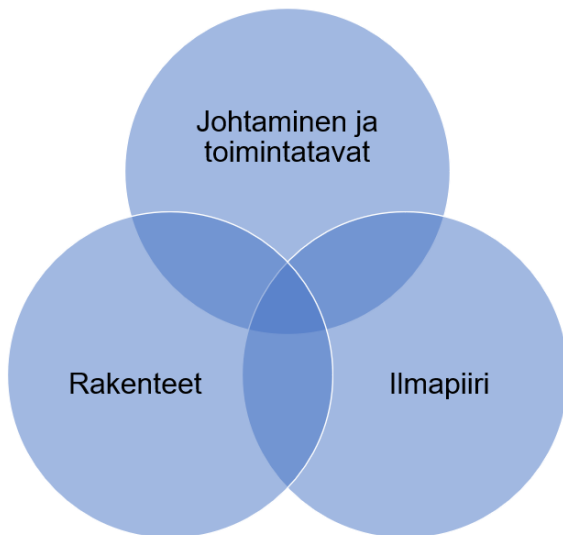
Oppivan organisaation käsitteen on luonut Peter Senge vuonna 1990 kirjassaan *The Fifth Discipline*. Oppivalla organisaatiolla hän tarkoittaa ihmisryhmää, joka jatkuvasti luo, hankkii ja jakaa tietoa saavuttaakseen organisaation yhteiset tavoitteet sekä luodakseen organisaatiolle kilpailuetua. Ihmisryhmä voi olla kokonainen organisaatio tai yksittäinen tiimi. Sengen teorian mukaan oppiva organisaatio rakentuu viidestä, toisiinsa linkittyneestä elementistä, joita ovat yhteinen visio, henkilökohtainen kasvu, tiimioppiminen, ajatusmallit ja systeemiajattelu. (Wang 2007, 23; Garvin, Edmondson & Gino 2008.)

Sengen oppivan organisaation teoriassa yhteisellä visiolla tarkoitetaan sitä, että organisaation jäsenillä on samanlainen käsitys tulevaisuuden tavoitteista ja jokainen ymmärtää, kuinka voi itse vaikuttaa niiden saavuttamiseen. Ymmärryksen lisäksi jokainen työntekijä on myös halukas kehittämään omaa työtään vision saavuttamiseksi. Henkilökohtaisella kasvulla tarkoitetaan jatkuvaa nykyisen toiminnan kyseenalaistamista ja vastuunottoa itsensä kehittämisestä. Teorian mukaan henkilökohtaiseen kasvuun kuuluu valintojen tekeminen ja sen priorisoiminen mihin aikamme kuluu elissä kehitymme. Sengen teoria painottaa tiimioppimisen elementillä, että yksilöt oppivat tiimissä enemmän ja nopeammin kuin yksin, edellyttäen että jokainen on valmis haastamaan omia ajattelumallejaan ja jakamaan osaamistaan ja tietoaan avoimesti. Sengen teoriassa ajatusmalleilla tarkoitetaan niitä oletuksia ja yleistyksiä, jotka syntyvät kokemusten ja tottumusten myötä ja ohjaavat ihmisten käyttäytymistä. Ajatusmallit eivät aina välttämättä ole haitallisia, mutta niitä on hyvä tunnistaa ja kyseenalaistaa, kun organisaatioon halutaan muutosta. Systeemiajattelun avulla organisaation toimintaa tarkastellaan ja analysoidaan kokonaisuutena, jossa kaikki osat vaikuttavat toisiinsa. (Eklund 2023, 51–53.)

Garvin, Edmondson ja Gino (2008) ovat yksinkertaistaneet Sengen teoriaa ja julkaisseet oppivan organisaation viitekehysten, johon kuuluvan kyselytyökalun avulla organisaatiot voivat selvittää oman organisaationsa oppimisen tilaa sekä kehittää toimintatapojaan ja muita oppivan organisaation ulottuvuuksia. Viitekehys rakentuu kolmen rakennuspalikan varaan, jotka asettuvat osittain limittäin ja vaikuttavat toisiinsa (Garvin ym. 2008):

1. Oppimista edistävä ilmapiiri,
2. Oppimista edistävät prosessit ja toimintatavat sekä
3. Oppimista edistävä johtaminen.

Tässä opinnäytetyössä organisaation oppimista lähestytään Garvinin, Edmondsonin ja Ginon viitekehystä mukaillen johtamisen ja toimintatapojen, ilmapiirin sekä rakenteiden kautta, kuten on kuvattu kuvassa 8. Koska nykyään iso osa oppimisesta tapahtuu työpaikalla, on näillä teemoilla olennainen merkitys yksilöiden oppimisen mahdollistajana ja tukijana (Ojala & Meklin 2021, 39).



Kuva 8. Organisaation oppimisen ulottuvuudet

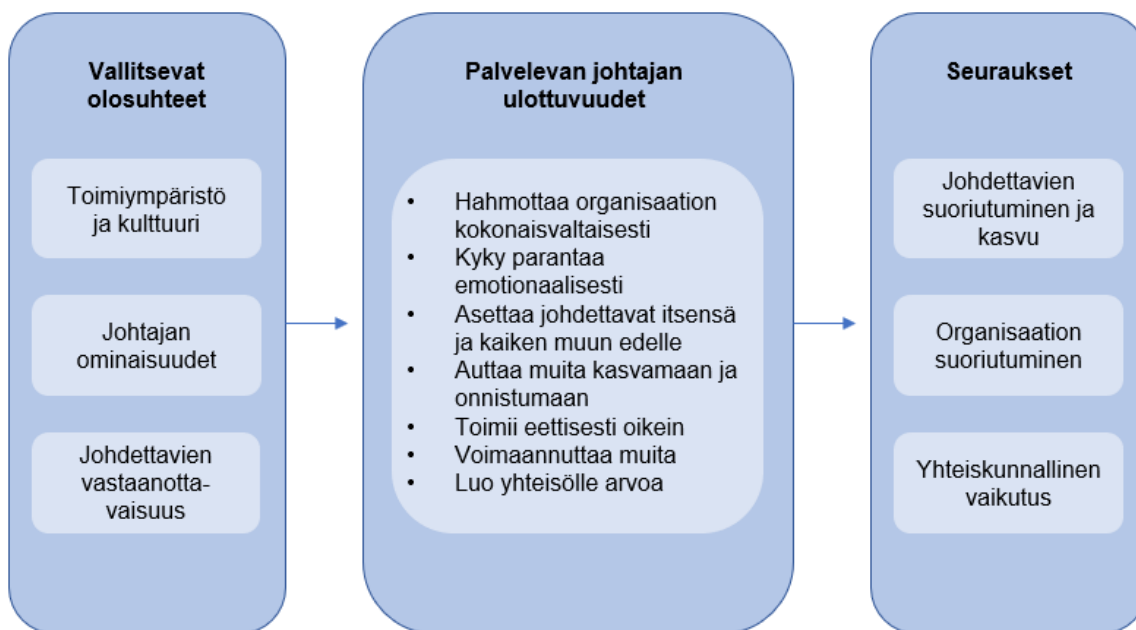
Ojala ja Meklin (2021, 117–119) listaavat oppivan organisaation tärkeimpinä elementteinä oppimista tukevan johtamisen, rakenteiden ja toimintatapojen lisäksi muun muassa vahvan tulevaisuusorientaation ja oppimiskulttuurin sekä aktiivisessa käytössä olevan osaamisen hallintajärjestelmän. Muita oppimista tukevia elementtejä ovat heidän mukaansa omaehtoisen opiskelun mahdollistaminen ja tukeminen, itseohjautuvat ihmiset ja tiimit, relevantit oppimiskumppanit ja -verkostot sekä älyllisen kunnon huoltamisen tukeminen.

6.1 Oppimista edistävä johtaminen ja toimintatavat

Johtajuudesta on kautta aikojen kirjoitettu paljon ja useasta eri näkökulmasta. Vanhakantaiset johtamistyyli, kuten transaktionaalinen johtajuus, jossa johtaminen on autoritaarista ja perustuu alaisen motivoimiseen palkkioilla, ovat sittemmin väistyneet demokraattisempien tyylien, kuten transformationaalisen johtamisen alta. Transformationaalisen johtamistyylin teesinä on inspiroida ja motivoida yksilöitä tekemään jotain uutta (Yukl 2009, 50). Tyylin mukaan johtajuus on vallitsevien systeemien ja prosessien haastamista, uuden innovointia sekä sellaisten tilanteiden ja mahdollisuuksien etsimistä, joissa voidaan testata omia taitoja ja kykyjä. Transformationaalisen johtajuuden keskiössä onkin uudistumiskyky ja oppiminen, joka perustuu esihenkilöiden ja alaisten väliseen vuorovaikutukseen. Tällä hetkellä johtamisessa korostuu sosiaaliset taidot ja tunnetaidot, vuorovaikutus

ja työntekijöiden huomioiminen paitsi yksilöinä, mutta myös erilaisten tiimien jäseninä. Vallassa olevien johtamisteorioiden keskiössä puolestaan on oppiminen, itsensä kehittäminen ja alaisten innostaminen. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 13–15; 17–18.)

Nykyään moderneina ja hyvinä johtamiskäytäntöinä nähdään valmentava ja palveleva johtaminen, jotka ovat hyvin lähellä transformationaalisen johtamisen malleja (CGI 2023, 30; Salonen 2020, luku Palveleva johtajuus). Palvelevan johtamisen perustuu ihmiskeskeiseen johtamistapaan ja sen lähtökohdana on ajatus, että hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät kokevat työn imua ja saavat aikaan hyvää tulosta. Palvelevaa johtamista on tutkittu runsaasti eri puolilla maailmaa ja eri tutkimukset ovat tunnistaneeet palvelevasta johtamisesta nyansseiltaan hieman toisistaan eroavia ulottuvuuksia. (Työterveyslaitos s.a.) Tutkimusryhmät Liden, Wayne, Zhao ja Henderson sekä Liden, Panaccio, Hu ja Meuser ovat luoneet palvelevan johtamisen mallin (kuva 9), joka huomioi johtajan käyttäytymisen lisäksi myös vallitsevat olosuhteet sekä seuraukset (Northouse 2022, 259).



Kuva 9. Palvelevan johtamisen malli (Northouse 2022, 259)

Lidenin tutkimusryhmien mallin mukaan vallitsevat olosuhteet, kuten toimintaympäristö ja ympäröivä kulttuuri, johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja kyvykkyydet sekä johdettavien tahtotila ja kyky tulla johdetuksi palvelevalla johtamistyyllillä vaikuttavat siihen, millaisia seurauksia palvelevalla johtamisella saadaan aikaan. Mallin mukaan palveleva johtaja hahmottaa organisaation kokonaisvaltaisesti, jotta hän pystyy esimerkiksi ratkomaan ongelmia luovasti organisaation tavoitteet huomioiden. Johtajalla on kyky parantaa emotionaalisesti, mikä tarkoittaa muun muassa johdettavien

henkilökohtaisten huolien ja murheiden kuuntelemista ja tukena olemista tilanteessa kuin tilanteessa. Yksi palvelevan johtamisen kulmakivistä on muiden asettaminen itsensä edelle, oli kyse sitten muiden huolista, menestyksestä tai kiinnostuksenkohteista – näin ollen palvelevalle johtajalle on tyypillistä haluta tietää mitä tavoitteita ja unelmia heidän johdettavillaan on, jotta he voivat auttaa saavuttamaan ne. Johdettavien kasvaminen, kehittyminen ja uralla eteneminen ovat palvelevan johtajan prioriteetteja. Palvelevat johtajat eivät tingi eettisistä periaatteistaan vaan ovat avoimia, rehellisiä ja reiluja sekä pyrkivät aina toimimaan oikein. He voimaannuttavat muita jakamalla vastuuta ja antamalla tilaa tehdä itsenäisiä päätöksiä. Palvelevat johtajat pyrkivät linkittämään organisaation tarkoituksen ja tavoitteet suurempaan hyvään ja vaikuttamaan myös ympärivään yhteisöön osallistumalla ja kannustamalla johdettaviaankin osallistumaan paikallisiin aktiviteetteihin tai hyväntekeväisyystyöhön ja tarjoamaan palveluitaan muille. Palvelevan johtamisen seurauksena yksilöt kehittyvät ja kasvavat, yksilöiden ja organisaation suoriutuminen paranee ja lisäksi sillä on myös yhteiskunnallisia vaikutuksia. (Northouse 2022, 259–266.)

Valmentava johtamistyyli on kokonaisvaltainen tapa olla ja vaikuttaa, jossa hyödynnetään valmentavaa otetta ja coaching-menetelmiä. Coachingiin tai valmentavaan johtamiseen liittyy vahvasti kehittyminen, suorituksen parantaminen, oppiminen ja tavoitteisiin pyrkiminen. Coaching on tyypillisesti valmentajan ja valmennettavan välistä vuorovaikutusta, mutta valmentavaa johtamista voi hyödyntää myös tiimin johtamisessa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 12; 22.) Johdettaessa työelämän tiimejä valmentavalla otteella, pätee samat lainalaisuudet, kuin urheilujoukkueilla (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 49):

1. Tiimillä on yhteinen tavoite: Mitä ollaan tekemässä ja miksi?
2. Onnistuminen edellyttää yhteistyötä, jotta voidaan hyödyntää yksilöiden vahvuuksia.
3. Menestyvässä tiimissä jokainen kantaa vastuuta oman roolinsa lisäksi myös yhteisestä onnistumisesta. Tiimiläiset paikkaavat toinen toisiaan ja iloitsevat muiden onnistumisista.

Valmentavassa johtamisessa keskitytään yksilöiden potentiaalın hyödyntämiseen, voimaannuttamiseen ja kehittymiseen ohjaamalla heitä itsenäiseen ajatteluun. Itsenäisen ajattelun myötä päätöksenteon painopiste siirtyy johtajalta itseohjautuville yksilöille ja yhdessäohjautuville tiimeille. Osallistaminen ja ajattelun aktivoiminen ovatkin valmentavan johtajan keskeisimpiä toimintatapoja, joiden lisäksi johtajan tulee näyttää tiimille suuntaa eli kirkastaa yhteinen tavoite sekä mahdollistaa yksilöiden ja tiimin onnistuminen osoittamalla arvostusta ja siirtymällä itse kuskin paikalta johdettaviensa kanssa samalle tasolle. Valmentava johtaja on aidosti kiinnostunut ihmisistä ja aktiivisesti läsnä kohdatessaan johdettavansa. Aito kiinnostus näkyy keskusteluissa esimerkiksi oivalluttavina kysymyksinä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 12; 85–92; Ristikangas ym. 2021, 53–54.)

Yukl (2009) on luonut eri johtamisteorioiden pohjalta oppimista edistävän johtamistyylin viitekehyksen. Viitekehyksessä korostuu vanhan kyseenalaistaminen ja jatkuva kehittäminen, kommunikatio, reflektointi ja oppimista tukevien resurssien varmistaminen. Yuklin (2009, 50) mukaan oppimista edistävä johtaja muun muassa

- kannustaa innovoimaan ja pohtimaan, miten asiat voisi tehdä toisin
- kannustaa tiimiä refleктоimaan toimintaansa ja tunnistamaan hyvin ja huonosti toimivia prosesseja
- kannustaa uusien taitojen hankkimiseen ja tukee oppimaan oppimista
- auttaa ihmisiä huomaamaan, kun oppimista on tapahtunut ja ymmärtämään opitun asian merkityksen tiimille tai organisaatiolle
- kehittää käytäntöjä, jotka kannustavat uuden tiedon hankkimiseen ja jakamiseen organisaatiossa
- varmistaa, että oppimiseen ja uuden tiedon hankkimiseen on riittävästi esimerkiksi taloudellisia resursseja
- kommunikoi organisaation vision innostavasti.

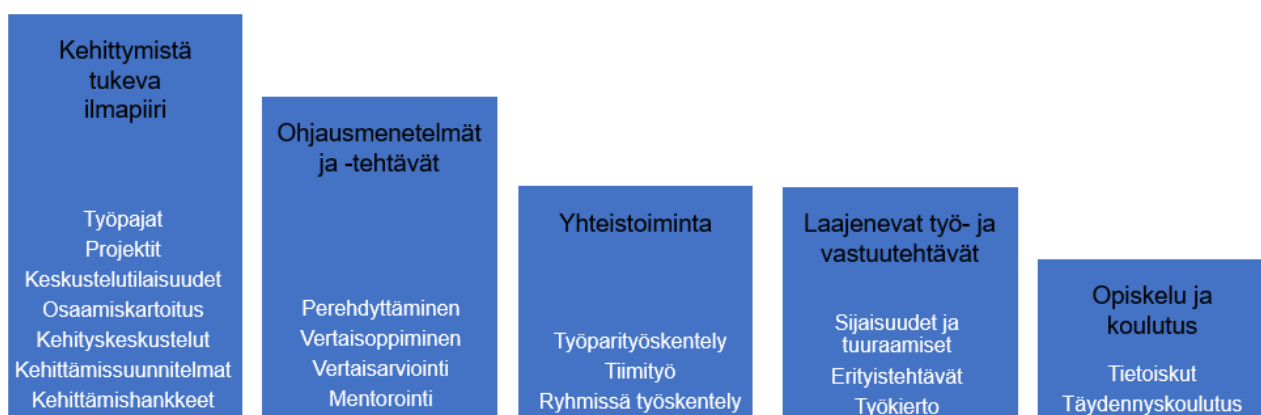
Kun organisaation osaamista ja tietopääomaa edistetään ja tuetaan systemaattisesti ja varta vasten suunniteltujen prosessien, menetelmien, ja välineiden avulla, puhutaan tietojohdamisesta. Tietojohdamisen tavoitteena luoda organisaatiolle arvoa ja pysyvää kilpailuetua sekä varmistaa, että organisaatiolla on tarvitsemansa tieto hyödynnettävissä nyt ja tulevaisuudessa. Tietojohdamisessa olennaisia teemoja ovat organisaation nykytilanne haasteineen ja kehittämistarpeineen, organisaation strategiset tavoitteet ja niiden edellyttämät osaamistarpeet, kriittiset menestystekijät, resurssit sekä tulevaisuuden muutosten ennakointi. Lisäksi on hyvä määritellä organisaation tietopääomaa eli inhimillistä, rakenteellista ja suhdepääomaa. (Kosonen 27.8.2015; Stenberg 2023, 63.)

Kuten kaiken johtamisen, tietojohdamisenkin tulisi näkyä kokonaisvaltaisesti kaikessa organisaation tekemisessä ja päätöksenteossa, erityisesti osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa sekä HR-teemoissa. Esimerkiksi HR voi luoda organisaatiolle arvoa huomioimalla tietopääoman rekrytointien yhteydessä painottamalla strategisesti relevanttia osaamista ja kokemusta, potentiaalia oppia ja kehittyä tai yhteistyö- ja verkostoitumiskykyä. Tietopääomaperusteisessa palkitsemisessa puolestaan avainsanoja voi olla tiedon jakaminen, uuden tiedon luominen tai tiedon soveltaminen. (Kianto, Sáenz & Aramburu 2017, 15.)

Johtamisen ohella myös organisaation toimintatavoilla on suuri merkitys oppimisen edistämiseen. Organisaatiossa oppimista edistävissä toimintatavoissa korostuu osallistaminen, yhdessä

tekeminen, vuorovaikutus, ja tiedon jakaminen muille. Oppimista tapahtuu tehokkaasti ja lähes huomaamatta, kun organisaation toimintatavat mahdollistavat oppimisen työn tekemisen yhteydessä. Osallistavat palaverikäytännöt, aktiivinen osaamisen jakaminen sekä yhteisölliset jatkuvan parantamisen menetelmät, kuten ideoiminen, kokeileminen ja työn rakentava arviointi mahdollistavat uuden tiedon hankkimisen ja ketterän oppimisen. Tiedon, kokemusten ja osaamisen jakamista voidaan toteuttaa esimerkiksi HR:n, tiiminvetäjien tai asiantuntijoiden vetämänä yhteisissä palavereissa, intrassa julkaistavilla uutisilla ja ohjeistuksilla tai vaikkapa säännöllisissä retrospektiiveissä, mutta usein hyvien käytäntöjen ja uuden tiedon jakaminen edellyttää kuitenkin siihen kannustavaa kulttuuria sekä itseohjautuvuutta. (Ojala & Meklin 2021, 104–107;122–123; Ojala 2018, 183–184.)

Ketterästi oppivien organisaatioiden toimintatapoja voi Ojalan (2018, 183–184) ryhmitellä kolmeen kategoriaan: 1) toiminnan kehittäminen, 2) tiedon, osaamisen ja käytäntöjen jakaminen sekä 3) uuden luominen. Hätönen (2011, 58) puolestaan on jakanut osaamisen kehittämisen menetelmiä ryhmään kuvassa 10 esitellyllä tavalla. Oppimista voidaan Hätösen mukaan tukea perinteisten opiskeluun ja koulutukseen tähtäävien toimenpiteiden lisäksi muun muassa laajenevilla työ- ja vastuutehtävillä, kehittymistä tukevalla työkuulttuurilla, yhteistoiminnalla sekä ohjausmenetelmillä ja -tehtävillä. Kuvaan 10 on eritelty kohdeorganisaatioon sopivimpia menetelmiä. Sopivimmissa menetelmissä korostuu ilmapiiri ja kulttuuri, erilaiset ohjausmenetelmät, kuten vertaisoppiminen, sekä yhteistoiminta ja laajemmat tai vastuullisemmat työtehtävät.



Kuva 10. Osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja (mukaillen Hätönen 2011, 58)

Kun toimintaa kehitetään, tarvitaan kehittämisen tueksi tietoa. Tiedon hankinta yksinään ei kuitenkaan edistä yksilön tai organisaation osaamista, vaan vasta kun hankittua tietoa jaetaan muille, siitä keskustellaan ja sitä sovelletaan yhteiseen tekemiseen, alkaa tieto muuttua yhteiseksi osaamiseksi, jolla on arvoa organisaatiolle. Tiedonhankintatapoja, jotka voidaan mieltää toimintaa

kehittäviksi toimintatavoiksi, ovat esimerkiksi projektit, palvelumuotoilu, oman toiminnan reflektointi, ongelmanratkaisu, benchmarking sekä simulaatiot. (Ojala 2018, 184–186.)

Monilla aloilla, kuten rekrytoinnissa, työarki muodostuu erilaisista asiakasprojekteista, jolloin myös ammattitaito rakentuu projekteissa opitusta. Projekteista voidaan oppia sekä projektissa työskentelemällä että projektien tulosta arvioimalla eli refleктоimalla omaa tai muiden kokemuksia. Kun projektin kulkua ja aikaansaannoksia arvioidaan pitkin matkaa, voidaan tekemistä kehittää ja mukauttaa jo projektin aikana. Asiakasprojektien yhteydessä uutta tietoa ja oppia saa usein myös suoraan asiakkaalta. Kun pysyttelee koko ajan mahdollisimman lähellä asiakasta ja tiiviissä vuorovaikutuksessa, on helpompi omaksua asiakkaan kulttuuri ja tapa ajatella sekä muodostaa yhteinen tavoite ja ratkaisu. Mitä syvempi osaaminen ja parempi kyky oppia, sitä nopeammin ymmärrämme asiakkaan tarpeen ja mahdollisesti muuttuvan tilanteen. (Ojala 2018, 186–189.)

Omasta toiminnasta oppiminen kriittisesti arvioimalla eli refleктоimalla on erinomainen tapa oppia. Toimintaa voi arvioida ja analysoida joko yksittäisen toiminnon tai isomman projektin osalta. Tällöin peilataan saavutettuja tuloksia tavoitteisiin ja analysoidaan onnistumisia ja mokia. Onnistumisia ja mokia kannattaa käydä läpi myös isommalla foorumilla, esimerkiksi tiimin kesken tai yli osastorajojen, sillä kokemusten jakaminen ja yhteinen keskustelu niistä auttaa kaikkia oppimaan asiasta. Toisten toiminnasta oppimista ja oman toiminnan kyseenalaistamista kutsutaan puolestaan benchmarkingiksi. Sen tarkoituksena ei ole toisten toimintamallien suora kopiointi vaan parhaiden käytäntöjen analysointi ja soveltaminen omaan toimintaan, jotta vastaava laatu tai tehokkuus toteutuisi myös omassa tekemisessä. Benchmarkingia voidaan toteuttaa esimerkiksi yritysvierailujen avulla tai etsimällä tietoa parhaista käytännöistä eri lähteistä. (Ojala 2018, 190; 194; 199–200.)

Työelämässä käytetään paljon mentorointia, jonka tarkoituksena on lisätä mentoroitavan henkilön eli aktorin osaamista hyödyntämällä työelämän haasteiden tai ongelmien ratkaisuun kokeneen mentorin kokemusta, osaamista ja verkostoja. Mentori ei anna valmiita vastauksia vaan auttaa hyvien kysymysten avulla aktoria ajattelemaan itse. Mentorointia voi toteuttaa myös vertaismentorointina kahden vertaisen yksilön kesken tai ryhmämentorointina, jolloin oppimista tapahtuu yhdessä porukalla keskustelemalla ja oivaltamalla. Tietoa ja osaamista voidaan jakaa muille mentoroinnin lisäksi esimerkiksi esitelmien ja luentojen kautta tai digitaalisesti blogin, vlogin tai kotisivujen avulla. Paljon käytettyjä toimintatapoja ovat myös työkierto, kokoukset, kouluttajana toimiminen, kehittämishankkeet ja erilaiset osajayhteisöt, kuten osaamisparvet. (Ojala 2018, 200–202; 218–226.)

Toiminnan kehittämisen ja tiedon jakamisen ohella kolmas osaamista edistävä toimintatapa kategoria on uuden luominen. Uuden luomiseen tähtäviä toimintatapoja ovat muun muassa erilaiset kokeilut, ehdotustoiminta, ideoiden pallottelu ja it-alalla tyypilliset hackathonit. Kokeilut ja

muutokset kulkevat käsikädessä – jatkuvasti muuttuvassa maailmassa ja työelämässä ei aina ole aikaa perusteellisiin muutosprojekteihin, joita ohjataan ylhäältä käsin vaan tilanteisiin reagoidaan usein kokeilemalla jonkin uuden idean tai toimintatavan toimivuutta ja kokeilun tuloksen perusteella tehdään seuraava kokeilu. Kokeilemalla selviää mikä toimii ja mikä ei. Kokeiluihin liittyy vahvasti myös reflektointi ja palautteen kerääminen. Varsinainen oppiminen tai oivallus voi syntyä myös kokeilun arviointivaiheessa, kun nähdään, mikä onnistui ja miksi, mitä havaittiin, mitä tehtäisiin jatkossa toisin ja niin edelleen. Kokeilut voivat liittyä esimerkiksi uuden teknologian tai järjestelmien käyttöönottoon, toimintatapoihin, asiakassuhteisiin tai uusien tuotteiden kehittämiseen. (Ojala 2018, 204–210.)

Toimivan ehdotustoiminnan edellytyksenä on yhteisestä työpaikasta ja sen kehittämisestä kiinnostunut henkilöstö, jotka havainnoivat haasteita, mahdollisuuksia ja kehityskohtia ympärillään. Henkilöstön ideoiden ja ehdotusten systemaattinen kerääminen ja käytäntöön paneminen mahdollisuuksien mukaan sitouttaa ja motivoi henkilöstöä ja tuottaa organisaatiolle hyvää parantuneen tehokkuuden, kustannussäästöjen tai uuden oppimisen myötä. (Ojala 2018, 205–206; 211.)

6.2 Oppimista edistävä ilmapiiri

Yksi tärkeimmistä tekijöistä oppimisen tukemisessa ja edistämässä on organisaatiossa vallitseva kulttuuri. Kulttuuri ei ole korulauseita juhlapuheissa ja työnantajabrändimateriaaleissa vaan syntyy teoista sekä toimintatavoista ja ilmenee organisaation ilmapiirissä. Kulttuuri muodostaa oppimiselle niin sanotut henkiset puitteet yhdessä johtamisen kanssa. (Ojala 2018, 270–271.)

Garvinin tutkimusryhmän (2008) luoman oppivan organisaation viitekehyksen mukaan ympäristöllä ja sen ilmapiirillä on vaikutusta ihmisten ja organisaation kykyyn oppia. Organisaatiossa, jossa koetaan psykologista turvallisuutta, yksilöt uskaltavat tuoda mielipiteensä ja ajatuksensa julki sekä olla eri mieltä asioista. Tällöin yksilöt uskaltavat myös tehdä virheitä ilman rangaistuksen pelkoa ja jatkavat mielellään tietoa kokemuksistaan muille. Psykologiseen turvallisuuteen kuuluu myös se, että yksilöt uskaltavat sanoa, etteivät osaa. Oppimista voidaan tukea niin kutsutulla auttamiskulttuurilla, jolla esimerkiksi ohjelmistoyritys Reaktorilla tarkoitetaan sitä, että jokainen on vastuussa koko tiimin osaamisesta: jos joku ei osaa, häntä autetaan (Ojala 2018, 271–272). Googlen tekemän tutkimuksen mukaan psykologinen turvallisuus on kykyä ottaa riskejä ilman turvattomuuden tai häpeän tunteita. Psykologinen turvallisuus on ensiarvoisen tärkeää, kun organisaation toimintatapoihin kuuluu kokeilut, koska uusien asioiden kokeileminen, oman osaamistason ääriäidalla toimiminen ja riskien ottaminen mahdollistaa uuden oppimisen. (Garvin ym. 2008; Ojala 2018, 153; 271.)

Oppimisilmapiiriin vaikuttaa, kuinka paljon organisaatiossa tai tiimissä arvostetaan erilaisuutta. Eriävät näkökulmat ovat erinomaisia opinpaikkoja, kun niille ollaan avoimia ja niiden arvo tunnustetaan. Tutkimusten mukaan kilpailevat toimintatavat tai maailmankatsomukset lisäävät energiaa ja motivaatiota, mikä puolestaan mahdollistaa ajattelun uusilla silmillä ja ideat laatikon ulkopuolelta. Ylipäätään avoimuus uusille ideoille edistää oppimista, sillä kuten aiemmin oppimista edistävien toimintatapojen yhteydessä mainittiin, on uuden ideoiminen porukalla mainio tapa uuden luomiseen, sillä toisten näkemyksillä jatkojalostetut ideat saattavat muuttaa alkuperäisen idean jopa aiempaa paremmaksi ja kehittää myös yksilön osaamista. (Garvin ym. 2008, 88; Ojala 2018, 214.)

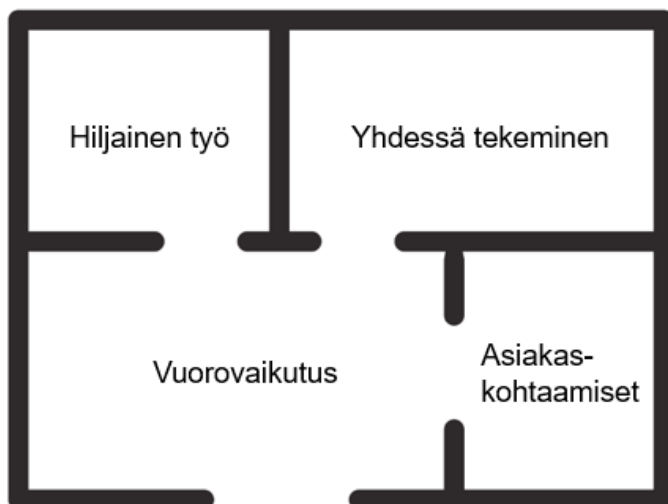
Ojalan (2018, 219) mukaan ketterästi oppivan organisaation keskiössä on ihmiset ja heidän asenteensa oppimista kohtaan, mikä näkyy organisaation ilmapiirissä. Oppiminen edellyttää, että ihmisillä on kasvun asenne (growth mindset) sekä aito halu oppia ja kehittyä. Tutkimusten mukaan kasvun asenteella varustetut yksilöt myös tunnustavat muita helpommin mahdollisuuksia kehittää itseään, suhtautuvat haasteisiin muita positiivisemmin ja näkevät ongelmat ennemmin hidasteina kuin esteinä. Egon Zehnderin teettämän tutkimuksen mukaan kasvun asenne, avoimuus kehittää uusia taitoja ja uuden oppimisen nälkä ovat ominaisuuksia, jotka kuvaavat yksilöitä, joilla on kokemuksen sijaan potentiaalia uudelleenlaisiin tehtäviin tai uralla etenemiseen. (Gino & Staats 2015, 113.)

Jotta oppimista edistävien toimintatapojen, johtamisen ja rakenteiden mahdollistama uusi tieto jalostuu edelleen osaamiseksi, on yksilöillä oltava aikaa reflektoida näkemäänsä, kuulemaansa ja kokemaansa. Työelämän mittareissa painotetaan turhan usein palveltuja asiakkaita, täytettyjä toimeksiantoja, suljettuja tikettejä ja muita tehtyjä aktiviteetteja, kun työssä oppiakseen yksilö tarvitsee aikaa tunnistaa ja analysoida ongelmia tai muita haasteita, oivaltaa kehitysideoita ja arvioida rakentavasti omaa ja muiden toimintaa. Oppimista tukeva ilmapiiri kannustaa pysähtymään ja ajattelemaan myös kaiken toiminnan keskellä. (Garvin ym. 2008, 88.)

6.3 Oppimista edistävät rakenteet

Fyysisten rakenteiden eli työskentelytilojen merkitys oppimisen edistäjänä syntyy ennen kaikkea vuorovaikutuksen parantumisesta. Vuorovaikutusta ei tapahdu itsestään automaationa, vaan sitä pitää mahdollistaa erilaisten fyysisten tilojen avulla. Vuorovaikutuksen parantumisen merkitys toimintasuunnittelussa on korostunut etenkin etätöiden aikakaudella, kun ihmisiä yritetään houkutella työpaikalle kotitoimiston sijaan. Toimistoihin suunnitellaan nykyään ainakin neljänlaisia tiloja, kuten on kuvattu kuvassa 11. Joidenkin tilojen tulee sopeutua keskittymistä vaativaan ja häiriöttömään työskentelyyn, toisten taas tukea ideoiden pallottelua tai ongelmanratkaisua yhdessä porukalla. Lisäksi toimistoissa tarvitaan rentoja ”hengailutiloja”, jotka mahdollistavat vapaamuotoiset

kohtaamiset ja houkuttelevat juttelemaan. Usein toimistoissa on myös asiakaskohtaamisiin varattuja tiloja, jotka saa tarvittaessa häiriöttömiksi. (Ojala 2018, 281–282.)



Kuva 11. Oppimista edistävät työskentelytilat

Toimistojen suunnittelussa otetaan nykyään huomioon myös spontaanit kohtaamiset, joita tapahtuu, kun ihmiset joutuvat liikkumaan toimintojen, esimerkiksi kahvikoneen, perässä eri puolille toimistoa. Spontaanit kohtaamiset ja keskustelut voivat tuoda uusia näkökulmia käsillä olevaan ongelmaan ja lisäksi jaloittelu pari kertaa päivässä tukee palautumista. Työskentelytiloilla voidaan myös vaikuttaa ihmisten tunnetilaan, mikä vaikuttaa oppimiseen ja ihmisten haluun tehdä yhteistyötä ja oppia yhdessä (Ojala 2018, 282; 286.)

Fyysisten työtilojen ohella oppimista edistää rakenteet, kuten it-infrastruktuuri. Tekniikka on tärkeä työkalu, joka tukee oppimista mahdollistaen muun muassa tiedon haun verkosta tai verkostoilta ympäri maailman, yhteydenpidon eri yksiköissä työskentelevien välillä sekä verkkopohjaisten oppimisympäristöjen, yhteisöllisten oppimisalustojen, analytiikan ja tekoälyn hyödyntämisen. Pehdytysten ja koulutusten pelillistäminen on suuressa suosiossa, sillä pelillistetty uuden oppiminen muistuttaa enemmän hupia ja kilpailua kuin opiskelua (Armstrong & Taylor 2020, 412). Sisäiset kommunikaatio- ja tiedonjakovälineet, kuten Teams, sähköposti ja WhatsApp sekä yhteisölliset työvälineet, kuten sosiaalinen media, ovat vuorovaikutukseen ohjaavia it-rakenteita, jotka edistävät oppimista. (Ojala 2018, 276–278.)

Uusista teknologioista erityisesti algoritmi- ja analytiikkatyökalut sekä tekoäly mahdollistavat uuden oppimisen yhdistelemällä olemassa olevaa dataa ja tunnistamalla siitä kaavoja tai poikkeamia. Tekniikalla ja it-työkaluilla on ollut iso vaikutus myös tiedolla johtamiseen: enää ei tarvitse arvailla

minkäläistä osaamista organisaatiosta tai yksilöiltä löytyy, sillä osaamisenhallintajärjestelmät tarjoavat erilaisia mahdollisuuksia, joista hyöttyä paitsi työntekijät, myös muu organisaatio ja johto. Osaamisenhallintajärjestelmään syötetään osaamistarpeet sekä henkilökohtaiset osaamisarviot, jonka perusteella järjestelmä luo yksilöille osaamisprofiilit ja näyttää mitä osaamista yksilöillä ja tiimeillä on verrattuna siihen, mitä pitäisi olla. Jos osaamista ei ole, järjestelmästä voi myös nähdä kenen puoleen kyseisessä aiheessa voi organisaatiossa kääntyä saadakseen apua. Osaamisenhallintajärjestelmästä esihenkilöt ja johto voivat kartoittaa muun muassa mitä osaamista organisaatiolta puuttuu tai miten yksilöt ja tiimit kehittävät osaamistaan. Tiedolla johtaminen helpottuu myös erilaisten mittarityökalujen avulla, jotka koostavat dataa tiimin ja yksilöiden tavoitteisiin linkitetystä mittareista lähes reaaliajassa. Tällöin esihenkilön ei tarvitse istua tiimin suoriutumisesta kertovan tiedon päällä, vaan tieto on kaikkien saatavilla, jolloin yksilöt voivat itseohjautuvasti reagoida nopeammin, mikäli suoriutumisessa tai osaamisessa on puutteita. (Ojala 2018, 176–178; 278.)

Organisaation oppimiseen vaikuttavaa edellä mainittujen lisäksi myös organisaatorakenne. Organisaatiot rakentuvat yhä useammin tiimeistä, jotka on rakennettu jonkin tietyn aiheen tai funktion ympärille pysyvämpänä rakenteena tai muodostettu kertaluontoisesti vastaamaan yksittäiseen tarpeeseen, esimerkiksi projektiin. Molemmissa tapauksissa tiimeistä löytyy mahdollisimman hyvää ja toisiaan täydentävää osaamista, mikä mahdollistaa tiimin onnistumisen ja toisiltaan oppimisen. Tiimin työn tulos riippuu osaamisen lisäksi myös siitä, miten sen jäsenet työskentelevät yhdessä. Tutkimusten mukaan ketterästi oppiva tiimi muodostuu itseohjautuvuudesta, vuorovaikutuksesta, psykologisesta turvallisuudesta, kollektiivisesta älykkyydestä ja toimintatavoista. Useaa näistä onkin jo sivuttu aiemmin tässä luvussa. (Ojala & Meklin 2021, 119–120; Ojala 2018, 140.)

Tiimissä työskenteleminen johtaa tutkimusten mukaan parempiin tuloksiin kuin yksin työskentely. Tiimityöskentelyn vaikutukset näkyvät muun muassa tuottavuudessa, tehokkuudessa, luovuudessa ja oppimisessa. Tiimeissä osaaminen on yhteistä – edes huippukirurgin osaaminen ei ole pelkästään hänen osaamistaan, vaan hänellä on aina leikkaussalissa tiimi apunaan. Kollektiivisella älykkyydellä tarkoitetaan juuri tiimin yhteistä älykkyyttä, joka voi olla paljon enemmän kuin tiimin jäsenten älykkyyksien summa. Kollektiivinen älykkyys koostuu tiimin jäsenten vuorovaikutustaidoista ja empatiakyvystä, jäsenten aktiivisuudesta hakea tietoa tiimin ulkopuolelta ja jakaa tietoaan tiimissä, jäsenten kyvystä hyödyntää yhteistyötä pyrkiessään tavoitteita kohti, jäsenten kyvystä tehdä kollektiivisiä päätöksiä ja viedä päätöksiä käytäntöön sekä jäsenten tavasta kohdata toisensa aidosti ja kommunikoida tehokkaasti. (Ojala 2018, 135–136, 141–142.)

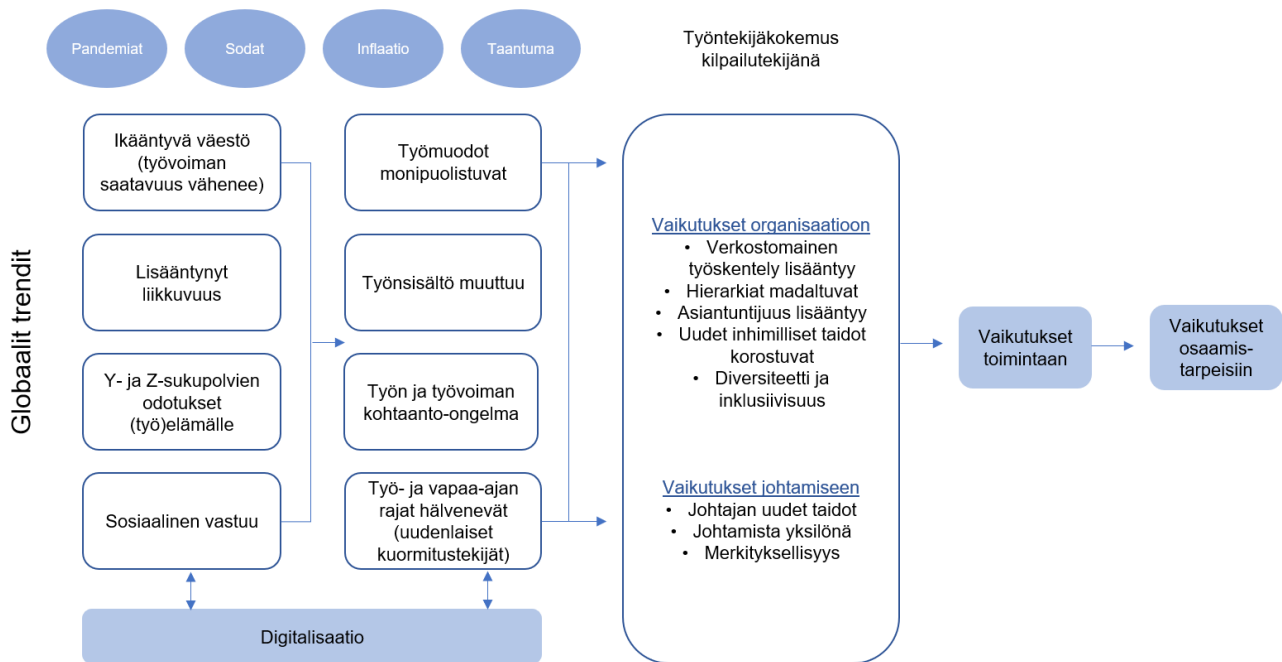
Jotta tiimi voi toimia itse- tai yhdessäohjautuvasti, tulee sillä olla siihen valmiudet. Itseohjautuvuus edellyttää yhteisiä pelisääntöjä sekä toimintatapoja, joilla vastuuta ja päätöksentekoa siirretään

esihenkilöltä tiimille, luottamusta ja kunnioitusta muita tiiminjäseniä kohtaan, moniosaamista tiimin eri työtehtäviin liittyen, kykyä ottaa ja jakaa vastuuta esihenkilön työtehtävistä, kykyä tunnistaa ja ratkoa tiimin ongelmia yhdessä sekä kykyä kehittää omaa toimintaansa ja oppia ketterillä menetelmillä. (Ojala 2018, 143–147.)

7 Työelämän trendit

Työelämä ja organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti, mikä näkyy myös siinä, milaista osaamista nykypäivän työntekijöiltä edellytetään. Muutos on nopeaa ja työntekijöiden sekä organisaatioiden on tärkeää pitää osaamisensa ajan tasalla. Kyse ei ole pelkästään organisaatioiden kilpailukyvystä ja pärjäämisestä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, vaan myös yksilöiden hyvinvoinnista ja voimavaroista suhteessa työelämän muuttuviin vaatimuksiin.

Työelämässä näkyy vahvasti globaalit megatrendit ja niiden vaikutukset muiden muassa ihmisten asenteisiin sekä työn sisältöön, luonteeseen ja organisointiin. Kuvassa 12 on esitelty globaaleja megatrendejä, kuten ikääntyvä väestö, nuorempien sukupolvien uudenlaiset odotukset työelämälle, vastuullisuus sekä lisääntynyt liikkuvuus, jotka näkyvät työelämässä muun muassa aiempaa monipuolisempina työmuotoina, muuttuneina työnsisältöinä, kohtaanto-ongelmina sekä hälvnevinä rajoina työ- ja vapaa-ajan välillä. Lisäksi työelämään maailmanlaajuisesti vaikuttaa pandemiat, sodat, inflaatio ja taantuma. Viime vuosina koronapandemia ja Ukrainan sota ovat olleet merkittäviä globaalisti työelämään vaikuttaneita tapahtumia, joiden vaikutukset näkyvät yhä edelleen myös Suomessa. Näiden teemojen ohella myös digitalisaatio on vahvasti läsnä arjessa, sekä muutosten kimmokkeena, että niiden seurauksena. Megatrendeistä johtuvilla työelämän muutoksilla, yhdessä vahvalla työntekijäkokemukseen panostamisella, on vaikutuksia myös organisaatioihin ja johtamiseen. Yksilöiden asiantuntijuus ja verkostomainen työskentely lisääntyvät, mikä madaltaa organisaatioiden hierarkiaa. Muutosten myötä organisaatioiden diversiteetti ja inklusiivisuus, inhimilliset taidot sekä yksilöllinen johtaminen ja työn merkityksellisyys saavat myös aiempaa enemmän huomiota ja edellyttävät johtajilta uudenlaista osaamista. (CGI 2023, 5.)



Kuva 12. Globaalien megatrendien vaikutukset työelämään (mukaillen CGI 2023, 5)

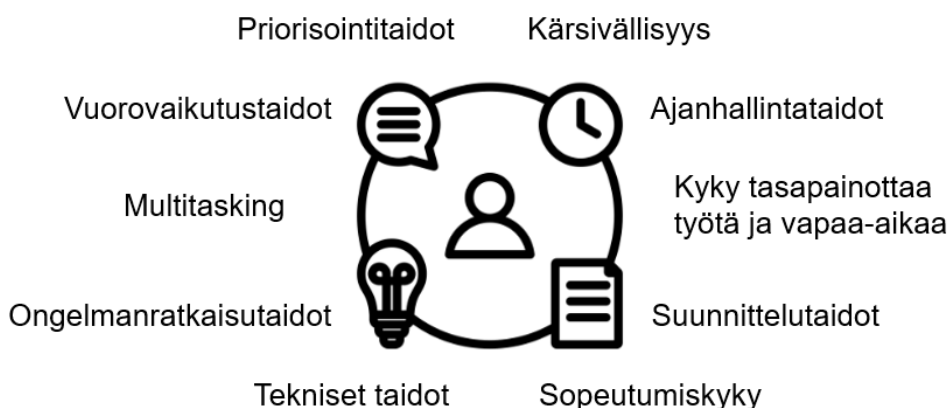
Kun puhutaan työn murroksesta, on huomioitava, että muutos näyttäytyy eri toimialoilla ja eri ammattiryhmien kesken todella eri tavoin. Koronapandemia pakotti organisaatiot ottamaan digiharpauksen ja luomaan etätöiden mahdollistavia rakenteita tietyille ammattiryhmille, mikä avasi yhä useammille ovet etätöskentelyyn ja helpotti työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Toisille ammattiryhmille ja yksilöille lisääntyneellä etätöskentelyllä puolestaan on negatiivisia vaikutuksia, sillä sen voidaan kokea eriarvoistavan ja vähentävän työpaikan yhteisöllisyyttä. Myös organisaatioiden näkökulmasta etätöillä on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Parhaimmillaan etätö tehostaa tekemistä, luo kustannussäästöjä ja vastaa kohtaanto-ongelmaan, mutta vähentyneen vuoro-vaikutuksen ja tiedonkulun myötä, innovointi, kehitystyö ja hyvinvoinnin johtaminen vaikeutuu. Etätöiden lisääntyminen edellyttää myös yksilöiltä itsensä johtamisen taitoja. (CGI 2023, 12–14; 42.)

Koronapandemia sysäsi Yhdysvalloissa liikkeelle valtavat joukkoirtisanoutumiset (Great Resignation) sekä niin sanotun hiljaisen lopettamisen (Quiet quitting) trendin, jotka muuttivat työelämää ja ovat ilmiönä varovaisten arvioiden mukaan tulleet jäädäkseen, myös Suomeen. Suomessa ei ole vielä koettu saman mittakaavan irtisanoutumisaaltoa, mutta rekrytoijan roolissa olen itsekkin huomannut, kuinka pandemian aiheuttamien lomautusten, irtisanomisten ja äärimmilleen viedyn työkuorman takia ihmiset hakeutuivat pois etenkin terveydenhoitoalalta, ravintola-alalta ja matkailualalta. Irtisanoutumisten sekä hiljaiseen lopettamiseen kuuluvan rajojen asettamisen ja ylimääräisestä työkuormasta irti päästämisen taustalla on muun muassa pandemia-ajan mahdollistama

oman työarjen kriittinen tarkastelu, tyytymättömyys työn ja vapaa-ajan epätasapainoon tai palkkatasoon, työn merkityksettömyys sekä työn joustamattomuus. Hiljaisen lopettamisen ilmiö selittynee osittain myös etätöiden lisääntymisellä sekä nuorten sukupolvien odotuksilla työelämään liittyen. Kaikki viime vuosien työelämää vavisuttaneet megatrendit (maailman tilanne, ilmaston muutos ja kestävä kehitys, koronapandemia ja energiakriisi) ovat ajaneet kohtuullistamisen ja niin kutsutun 'riittävän hyvä' -asenteen asiaa, joka näkyy myös ihmisten asenteina työelämää ja ylisuorittamista kohtaan. (Ellerbeck 24.6.2022; Urpelainen 25.10.2022.)

Y- ja Z-sukupolvien siirtyminen työelämään pakottaa organisaatiot ja työelämän muuttumaan, sillä heidän odotuksensa työelämää kohtaan eroavat paljon aiemmista sukupolvista. Nuoret ikäluokat eivät ole yhtä sitoutuneita työnantajaansa kuin vanhempansa vaan vaihtavat työpaikkaa heti tilaisuuden tullen uudenvuoroon tai vaativampiin tehtäviin. Heille on tärkeää, että työ on merkityksellistä, mahdollistaa henkilökohtaisen kasvun ja heitä johdetaan henkilökohtaisesti, palvelevasti ja valmentavasti. Nuorille ikäluokille tyypillisiä asenteita ovat lisäksi vapauden kaipuu, työn joustavuus sekä halu valita omat työtehtävät ja työyhteisö. Asenne työmuotoja kohtaan on siis muuttunut ja toisinaan ainoa vaihtoehto työllistyä voi olla yrittäjäyys ja freelancerina toimiminen, jonka seurauksena alustatalous on vakiinnuttanut asemaansa osana työmarkkinoita. (CGI 2023, 22–25.)

Gartnerin teettämässä tutkimuksessa kartoitettiin mitä osaamista nykypäivän hybridityö edellyttää työntekijöiltä. Tutkimuksen mukaan mikään osaaminen ei ollut vähemmän tärkeää kuin ennen Covid-19-pandemiaa ja hybridityön räjähdysmäistä yleistymistä, mutta sen sijaan niin kutsutut pehmeät taidot eli työelämätaidot ja sosiaaliset taidot miellettiin aiempaa tärkeämmiksi. Hybridityössä vaadittava osaaminen on kuvattu tarkemmin kuvassa 13. (Smith 2022, 20.)



Kuva 13. Hybridityön edellyttämä osaaminen (mukaillen Smith 2022, 20)

Työelämään vaikuttaa valtavasti digitalisaatio sekä uudet teknologiat. Uudet teknologiat ja järjestelmät edellyttävät yksilöiltä kykyä omaksua uusia työkaluja ja hyödyntää niitä arjessaan. Myös työn sisältö muuttuu, sillä automaation ja tekoälyn avulla rutiininomaisista tehtävistä vapautuu arvokasta työaikaa asiantuntijuutta ja ajattelutyötä edellyttävälle työtehtävälle. Rutiinitehtävien poistuessa, tulee työnkuvasta usein kompleksisempi, mikä asettaa yksilöille aiempaa suuremmat osaamisvaatimukset ja tarpeen kehittää osaamistaan yhä nopeammin ja nopeammin. On tärkeää huomioida, että aiempaa vaativampi työnkuva myös kuormittaa yksilöitä enemmän. Samalla kun rutiinitehtävät vähenevät robotiikan, automatisoinnin ja tekoälyn ansiosta, on pehmeillä taidoilla ja metataidoilla entistä suurempi merkitys tulevaisuuden työelämässä. Pehmeät taidot, kuten empaattisuus ja ihmisten väliset vuorovaikutustaidot erottavat ihmisen koneesta ja ovat tarpeen myös yhteisöllisyyden takia. Automaatio tulee korvaamaan ihmistä todennäköisimmin tiedon hakuun, käsittelyyn ja prosessointiin liittyvissä tehtävissä. Teknologia muuttaa myös organisaatioiden tapaa kouluttaa henkilöstöään: World Economic Forumin (2023, 24) tutkimuksen mukaan jopa 81 % organisaatioista ympäri maailman aikoo panostaa koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen liittyviin teknologioihin seuraavan viiden vuoden aikana. (CGI 2023, 16–17; 49; World Economic Forum 2023, 27.)

Teknologisen kehityksen lisäksi myös erilaiset ostopalvelut, yrittäjyyden kasvu ja verkostomaiset työyhteisöt muokkaavat toimintaympäristöä ja työtehtäviä. Tietyillä aloilla ja työtehtävissä on jo voimakas työvoimapula, jota pyritään helpottamaan muun muassa muokkaamalla työnkuvia, jatkamalla työuria, luomalla uudenlaisia urapolkumalleja ja rekrytoimalla työvoimaa kansainvälisesti. Eri-tyisesti työurien jatkaminen ja kansainväliset rekrytoinnit lisäävät työyhteisöjen ja työmarkkinan moninaisuutta. Koska työvoimapulasta kärsivillä aloilla tarvitaan muita kuin suomenkielisiä osaajia, asettaa se vaatimuksia myös organisaatioiden kielitaidolle, eri kulttuurien tuntemukselle ja ennen kaikkea avoimuudelle ja suvaitsevuuudelle. Muutokset työvoiman painottumisessa uusille aloille, erityisesti teknologian pariin asettaa myös esimerkiksi rekrytoijille uudenlaisia osaamisvaatimuksia. World Economic Forum (2023, 30; 33) tutkimuksen mukaan tulevien vuosien aikana erilaiset big dataan, tekoälyyn ja koneoppimiseen sekä uusiin teknologioihin liittyvien asiantuntijaroolien määrä kasvaa räjähdysmäisesti samalla kun virkailijaroolit, kuten postivirkailija, lipunmyyjä tai tietojenkäsittelijä, tulevat katoamaan. (CGI 2023, 19–21.)

Organisaatiot eri puolilla maailmaa kokevat, että osaamisen puute ja taidot ovat tällä hetkellä yksi merkittävimpiä tekijöitä, joka rajoittaa liiketoimintaa strategisesti. Näin ollen World Economic Forumin tutkimista yrityksistä jopa 81 % raportoi lähivuosien henkilöstöstrategiansa keskiössä olevan henkilöstön kouluttaminen ja työssäoppiminen. Tutkimuksessa kartoitettiin organisaatioiden näkemyksiä tulevaisuuden työelämässä vaadittavista kyvykkyyksistä ja ominaisuuksista. Kuten kuvasta

14 nähdään, korostuu tulevien vuosien osaamisvaatimuksissa kognitiiviset taidot, kuten analyyttisyys, luova ajattelu ja kokonaisuuksien hahmottaminen. Muita kyvykkyyksiä, joiden tärkeys tulee tulevina vuosina tutkimuksen mukaan kasvamaan, ovat tekniset taidot, erityisesti tekoäly- ja big data -osaaminen sekä asenteisiin ja ominaisuuksiin liittyvät itsetuntemus, motivaation tunnistaminen, uteliaisuus ja elinikäinen oppiminen sekä joustavuus ja ketteruus. Edellä mainittujen lisäksi organisaatiot ovat raportoineet panostavansa tulevina vuosina johtamisen ja vaikuttamistaitojen kehittämiseen. (World Economic Forum 2023, 39; 42; 49–50.)



Kuva 14. Työelämässä tulevaisuudessa tarvittavat kyvykkyydet ja ominaisuudet (mukaiillen World Economic Forum 2023, 39)

Huomion arvoista kuitenkin on, että vain 34 % World Economic Forumin tutkimukseen osallistuneista organisaatioista kokee, että henkilöstön kouluttaminen on vastaus osaajapulaan. Sen sijaan henkilöstön kehittämisohjelman uskotaan vaikuttavan positiivisesti työnantajabrändiin ja houkuttelevan organisaation kaipaamia osaajia yrityksen ulkopuolelta. Tämä pätee erityisesti pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. (World Economic Forum 2023, 53.)

Deloitte tutkimuksen mukaan organisaatiot ovat siirtymässä perinteisestä työntekijä ja työtehtävä-tyylisestä työvoiman organisoinnista kohti osaamiseen perustuvaa organisaatiota, jonka keskiössä ei ole enää työtehtävät vaan osaaminen. Työvoimaa voidaan organisoida ihmisten vahvuuksiin ja liiketoiminnan prioriteetteihin perustuen, kun työtä pilkotaan pienempiin osiin ja projekteihin sekä vastuita laajennetaan niin, että fokus siirtyy ratkaistaviin ongelmiin, saavutettaviin tuloksiin tai tuotettavaan arvoon. Tällä hetkellä lähes kaikki HR-prosessit, kuten roolikuvaukset, palkkamallit, organisaatiokaaviot, urapolut ja suoriutumisen johtaminen perustuvat työtehtäviin, joten siirtyminen kohti uudenlaista toimintamallia kääntää myös arjen käytännöt pääläelleen. (Cantrell ym. 2022, 4; 7; 44.)

8 Tulokset

Tässä luvussa esittelen molemmista opinnäytetyön tutkimusvaiheista saadut tulokset. Luvussa 8.1 käydään läpi työpajojen anti ja luvussa 8.2 keskitytään henkilöstön osaamisarviointikyselyn tuloksiin.

8.1 Organisaatiossa tarvittava osaaminen

Organisaatiossa tarvittavaa osaamista kartoitettiin kahdella eri ryhmähaastattelulla, jotka pidettiin virtuaalisesti fasilitoituina työpajoina Teamsin välityksellä. Rekrytoinnin työpaja pidettiin 12.10.2023 ja siihen osallistui organisaation rekrytointijohtaja, kahden eri toimipisteen aluejohtaja ja aluepäällikkö sekä isoimman rekrytointitiimin vetäjä. Myynnin työpaja pidettiin 16.10.2023 ja siihen osallistui rekrytointijohtaja, kahden eri toimialan liiketoimintajohtajat sekä yhden toimipisteen aluejohtaja. Rekrytointijohtaja ja aluejohtaja osallistuivat molempiin työpajoihin, mikä heijastui hieman myynnin työpajan kulkuun, kun he pystyivät tuomaan keskusteluun samoja osaamistarpeita kuin aiemmin pidetyssä rekrytoinnin työpajassa.

Molemmissa työpajoissa korostuivat niin kutsutut pehmeät taidot eli työelämätaidot ja sosiaaliset taidot, mikä ei yllätä, kun peilaa kansainvälisistä työelämätkimuksista saatuja tuloksia sekä rekrytoinnin ja myynnin työnkuvia, onhan organisaatiolla mahdollisuus erottua inhimillisyydellä alati automatisoituvassa ja tekoälyn valloittamassa maailmassa. Työpajoissa osaamistarpeita tarkasteltiin Lotus blossom -menetelmän avulla. Menetelmän ensimmäisessä vaiheessa ideoitiin kahdeksan eri osaamiskategoriaa (kuva 15), joihin seuraavassa vaiheessa paneudutaan syvällisemmin.



Kuva 15. Työpajoissa käytetyt osaamiskategoriat

Työpajan toisen vaiheen tavoitteena oli ideoida jokaisen kategorian alle kahdeksan taitoa tai kyvykkyyttä, joita käsiteltävässä työtehtävässä tarvitaan. Haastateltavat ryhtyivät ideoimaan ja täyttämään virtuaalista valkotaulua alkuun itsenäisesti ja lopuksi kävimme vielä kaikki kategoriat läpi yhdessä, jotta haastateltavat saivat keskustella toistensa kirjauksista ja pohtia kunkin taidon tarvetta tai tarpeettomuutta yhdessä. Haastateltavat olivat melko yksimielisiä, mutta jotkin kirjaukset kirvoittivat enemmän keskustelua ja niitä muotoiltiin uudestaan vastaamaan paremmin tarvetta. Dialogia käymällä saimme myös täydennettyä lootuskukintoja niiltä osin missä ryhmä koki olevan puutteita.

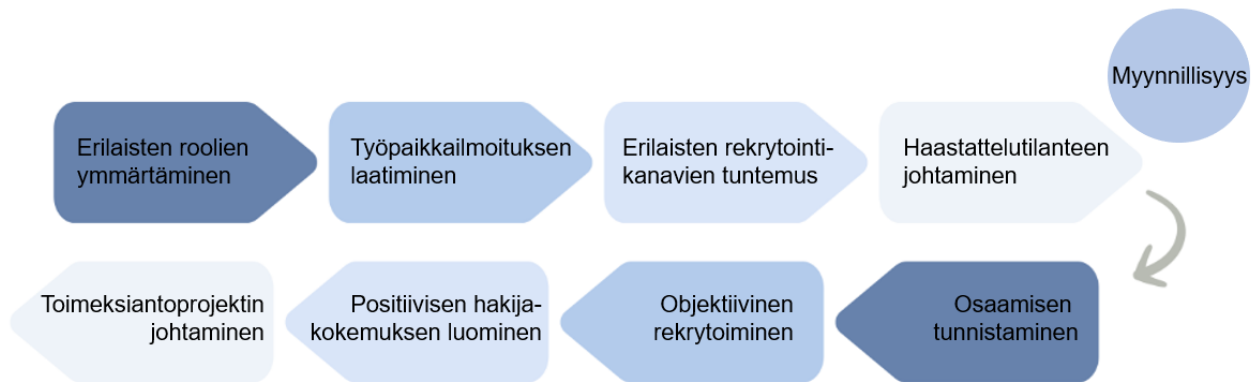
Työpajojen tuotoksina syntyneet lootuskukinnot sisälsivät jonkin verran toistoa ja työstin aineistoa huolellisesti sisällön analyysin avulla. Sisällön analyysin tarkoituksena on järjestellä aineistoa teemoittain sekä nivoa samoja tai tyypillisiä elementtejä sisältävät sisällöt yhteen. Analyysin seurauksena osaamiskategorioista jäi pois 'Kaikille pakollinen osaaminen' ja 'Liike-elämän osaaminen' tarkoitus 'Liiketoimintaosaamiseksi' sekä 'Soft skills' 'Sosiaalisiksi taidoiksi'. Tämän tarkemmalle kategorioiden tyypistämiseksi en kokenut tarvetta, sillä pääpaino teemoitteluanalyysissä oli kategorioiden alla olevissa taidoissa ja kyvykkyyksissä. Kategorioiden rooli oli selkeyttää monimuotoista

osaamispalettia ja helpottaa kyvykkyyksien lajittelua ja käsittelyä kyselylomakkeella ja tuloksissa. Teemoittelun myötä sain kitkettyä aineistosta pois toistoa ja lähes samaa tarkoittavia taitoja, kuten taulukossa 2 esitetään.

Taulukko 2. Aineiston teemoitteluanalyysiä

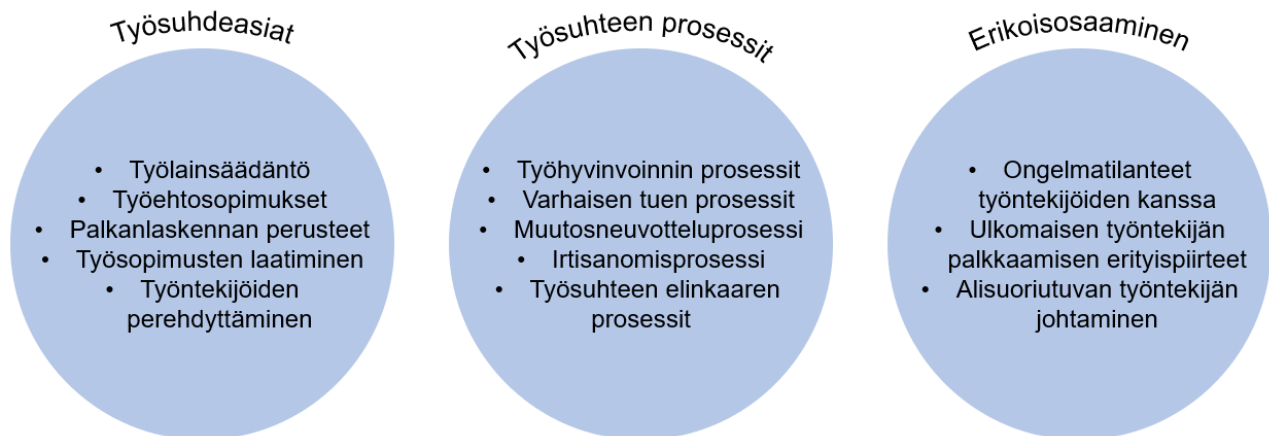
Alkuperäinen kategoria	Alkuperäinen taito	Kategoria	Taito
Työelämätaidot	Vuorovaikutustaidot	Sosiaaliset taidot	Vuorovaikutustaidot
Soft skills	Keskustelutaidot		
Soft skills	Ihmissuhdetaidot		
Työelämätaidot	Tiimityöskentely	Sosiaaliset taidot	Tiimityötaidot
Kaikille pakollinen osaaminen	Yhteistyötaidot		

Kuvan 16 sanapilvessä on eritelty rekrytoinnin työpajan tuloksena saadut taidot ja kyvykkyydet. Sana näkyy pilvessä sitä isommalla, mitä olennaisempi taito on kyseessä. Olennaisuus välittyi työpajassa kahdella eri tapaa: sana kirjattiin valkotaululle useampaan otteeseen tai se kirjattiin kategorian 'Kaikille pakollinen osaaminen' alle. Ongelmanratkaisutaidot kirjattiin lootuskukassa kolmen eri kategorian alle, joista yksi oli kaikille pakollinen osaaminen. Näin ollen se voidaan mieltää rekrytoijan tärkeimmäksi taidoksi. Vuorovaikutustaidot kirjattiin myös eri muodoissaan (myös ihmissuhdetaidot ja keskustelutaidot) yhteensä kolmeen kertaan. Kahteen kertaan taulukkoon kirjattiin ajanhallintataidot, tiimityötoidot (mukaan lukien yhteistyötoidot) sekä perehdyttäminen, joskin perehdyttämisillä tarkoitettiin kahta eri asiaa – toinen tarkoitti vuokratyöntekijöiden perehdyttämistä ja toinen taas kollegoiden perehdyttämistä ja kouluttamista. Edellä mainittujen lisäksi sellaista osaamista, jota tulee löytyä kaikilta rekrytointitoimeksiantojen parissa työskenteleviltä, koettiin olevan ymmärrys työelämän pelisäännöistä ja yrityksemme tavasta toimia, kirjalliset viestintätaidot, puhelintyöskentelytaidot, tiedonhakutaidot sekä itsensä johtamisen taidot.



Kuva 17. Rekrytoinnin substanssiosaaminen

Vuokratyöntekijöiden yhteyshenkilönä toimiminen edellyttää rekrytoijilta osaamista niin työsuhteeseen liittyvistä lakipykälästä, käytettävästä työehtosopimuksesta, erilaisista työsuhteen elinkaaren prosesseista kuin myös työntekijöiden johtamisesta eri tilanteissa. Kuvassa 18 listattu tarkemmin eri osaamisalueet, mitä HR-tehtävissä edellytetään. Kohdeyrityksessä vuokratyöntekijöiden palkanlaskenta hoidetaan taloushallinnossa, joten rekrytoinnissa riittää, kun ymmärtää palkanlaskennan perusteet ja pystyy auttamaan työntekijöitä peruskysymysten kanssa.



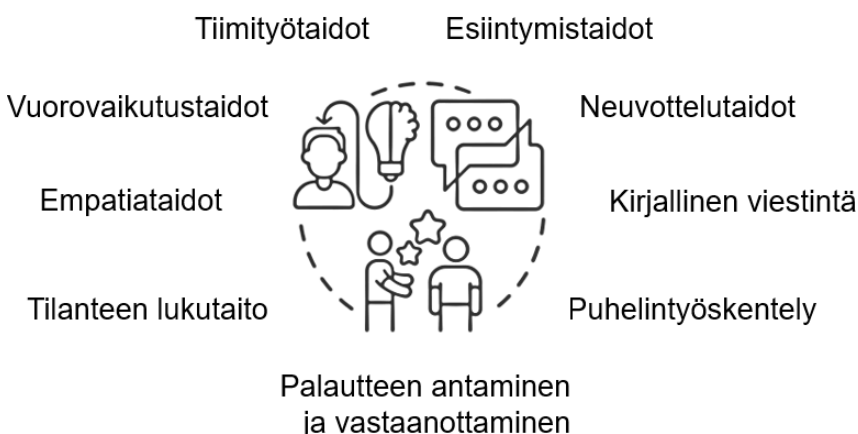
Kuva 18. HR-substanssiosaaminen

Eryteisesti henkilöstöalalla rekrytoijalta edellytetään monipuolista liiketoimintaosaamista. Sen lisäksi, että tuntee oman toimialansa, on rekrytointikonsultin tunnettava muidenkin toimialojen erityispiirteitä ja ymmärrettävä työmarkkinoita esimerkiksi työvoiman saatavuuden ja palkkojen osalta. On myös täysin eri asia rekrytoida asiakkaalle kuin omaan yritykseen, jonka strategiasta, arvoista, kulttuurista ja toimintatavoista on omaa kokemusta – rekrytointikonsultin tulee ymmärtää asiakasyritystä ja kommunikoida työnhakijoille asiakasyritystä edustaen. Kohdeyrityksessä myyjä ja

rekrytoija tekevät tiivistä yhteistyötä ja työstävät asiakkuuksia työpareina niin, että toisinaan rekrytoija on myös myynnillisessä roolissa ja hoitaa asiakassuhteita. Tällöin rekrytoijalta edellytetään liiketalouden perustunnuslukujen ymmärrystä, kykyä tehdä lisämyyntiä ja tulkita erilaisia asiakassopimuksia.

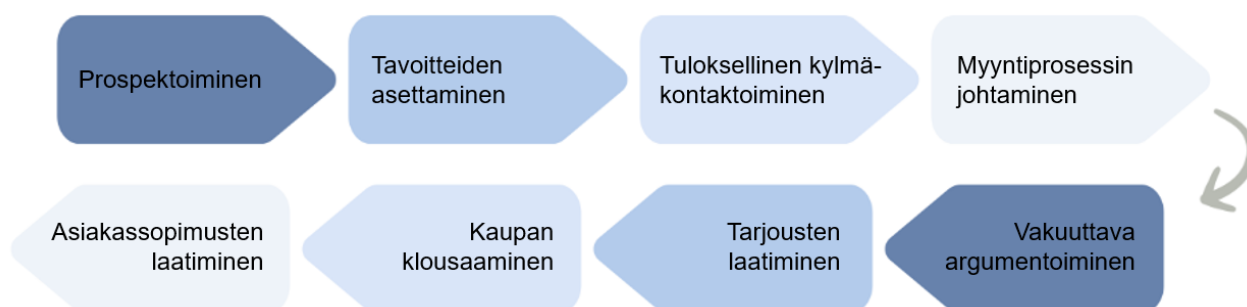
Koska kohdeyrityksessä rekrytoinnissa työskennellään monen eri toimeksiantoprojektin parissa samanaikaisesti, on ajan- ja stressinhallintataidot sekä priorisointikyky tärkeässä roolissa. Vaikka yrityksen tapa toimia on tärkeää tuntee, joutuvat rekrytointikonsultit myös usein työskentelemään epävarmuudessa ja uusissa tilanteissa, joten heiltä odotetaan kykyä hakea tietoa, ratkaista ongelmia ja käyttää luovuutta. Muita työelämätaitoja, joita rekrytoijalta odotetaan ovat itseohjautuvuus ja huolellisuus. Lisäksi heillä on oltava hyvät itsensä johtamistaidot, perehdyttämis- ja koulutustaidot sekä alaistaidot. Kuten modernissa työelämässä yleensä, myös rekrytoijalle hyvä itsetuntemus ja kielitaito ovat tärkeitä.

Rekrytoijan työ on kommunikointia monille eri kohderyhmille, monissa eri tilanteissa ja monimuotoisille vastaanottajille, joten sosiaaliset taidot ovat työssä olennaisia. Kuvassa 19 on eritelty niitä sosiaalisia taitoja, joita kohdeyritys odottaa rekrytoijiltaan. Kohdeyrityksessä rekrytoijan työnkuvaan kuuluu paljon kirjallista viestintää, muun muassa työpaikkailmoitusten, kandidaattiesittelyiden, asiakas- ja hakijaviestinnän muodossa, joten hyvät kirjalliset viestintätaidot ovat tehtävässä edellytys. Lisäksi puhelintyöskentelyn tulee olla rekrytoijalle luontevaa, sillä työtehtäviin sisältyy esimerkiksi puhelinhaastatteluita sekä yhteydenpitoa puhelimitse asiakkaisiin, työnhakijoihin ja vuokratyöntekijöihin.



Kuva 19. Rekrytoijan sosiaaliset taidot

Kohdeyrityksessä myynnin työtehtäviin kuuluu uusasiakashankintaa, aktiivista myyntityötä aina prospektoimisesta asiakassuhteen syntyyn sekä olemassa olevien asiakkuuksien hoitamista, joten substanssiosaamista edellytetään monipuolisesti sekä myyntityöstä ja asiakkuuden hallinnasta. Myyntityön substanssiosaamisessa onkin tunnistettavissa myyntiprosessin eri vaiheet, kuten kuvassa 21 on havainnollistettu. Lisäksi myyntityö edellyttää toimihenkilöiltä kykyä vaikuttaa asiakkaisiin ja ymmärtää oman yrityksen palvelutarjontaa. Perinteisten myyntikanavien lisäksi kohdeyrityksessä halutaan ottaa aiempaa enemmän haltuun myös sosiaalisen median alustat, erityisesti LinkedIn, niin kutsutun sosiaalisen myynnin (Social selling) kanavana, mikä edellyttää myynnissä työskenteleviltä kykyä hyödyntää sosiaalista mediaa suhteiden luomisessa ja edelleen myyntityössä. Kohdeyrityksen myynnissä työtetään monipuolisesti erilaisia yrityksiä aina pk-yrityksistä pörssiyrityksiin, mikä asettaa myös myyjille erilaisia osaamisvaatimuksia, joista työpajassa määriteltiin olennaisimmiksi kyky ymmärtää puitesopimuksia, isojen yritysten ostoprosesseja sekä julkisten hankintojen erityispiirteitä.



Kuva 21. Myyntityössä tarvittava substanssiosaaminen

Asiakkuuden hallinta on asiakassuhteen ja luottamuksen luomista, vahvistamista ja ylläpitoa pitkällä aikavälillä, mikä edellyttää myynnin parissa työskenteleviltä taitoa pitää aktiivisesti yhteyttä asiakkaisiin kontaktoimalla heitä säännöllisesti sekä eri aktiviteetteja hyödyntämällä. Olennaista on myös osata priorisoida asiakkuuksia tunteen sijaan dataan perustuen sekä osata hyödyntää lisämyyntimahdollisuudet. Mitä suuremmasta yrityksestä ja asiakkuudesta on kyse, sitä tärkeämpään rooliin nousee raportointitaidot, kun vastuumyyjä raportoi eteenpäin asiakkuuteen liittyviä lukuja, tietoja ja analyysejä.

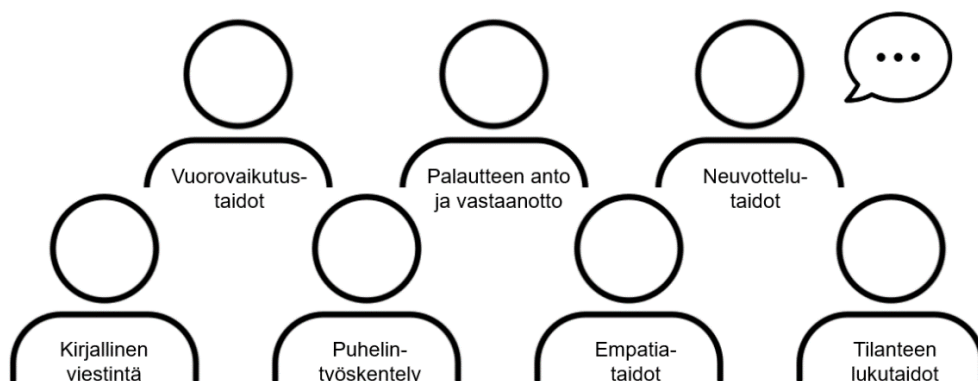
Henkilöstöalalla myyminen on ratkaisumyyntiä – myyjän on tunnettava asiakasyrityksen toimintaympäristöä ja tarjottava ratkaisuja heidän kohtaamiin haasteisiin. Näin ollen myyjän on ymmärrettävä eri toimialojen erityispiirteitä ja työmarkkinoita. Myyjät keskustelevat usein resursointitarpeista yritysten HR-henkilöiden kanssa, joten on eduksi, että myyjä ymmärtää HR-kenttää ja rekrytointimarkkinoinnin perusteita sekä osaa itsekin tunnistaa asiakkaiden henkilöstötarpeita. Myyjän

odotetaan osaavan analysoida kilpailijoitamme ja alan markkinaa, jotta tietää kuinka myydä palvelua erottuvasti ja asiakkaan tarpeisiin vastaten. Potentiaalisia asiakasyrityksiä kartoittaessaan myyjän huomio keskittyy muun muassa yrityksen talouden tunnuslukuihin, joten niitä tulee osata tulkita ja myyntiprosessin edetessä vaaditaan taloudellista osaamista erityisesti hinnoitteluun ja katteisiin liittyen.

Kohdeyrityksessä myyjän työ ei vaadi merkittävää teknistä osaamista vaan kuten rekrytoinnissa, myös myynnissä pärjää hallitsemalla modernissa toimistotyössä käytettävät teknologiat, mukaan lukien tietokoneet, älypuhelimet ja MS Office-ohjelmat. Muita olennaisia työkaluja, jotka ovat päivittäin käytössä ja edellyttävät osaamista ovat prospektointityökalut Finder ja LinkedIn Sales Navigator, CRM-järjestelmä Pipedrive sekä myynnin analysointityökalu Sales Screen. Myös tekoälyn rooli kasvaa päiväpäivältä. Teknisten taitojen kohdalla on hyvä myös palauttaa mieleen aiemmin mainittu sosiaalinen myynti, joka edellyttää myyjiltä halua ja kykyä brändätä itseään ammatillisessa mielessä sosiaalisessa mediassa, kuten LinkedInissä.

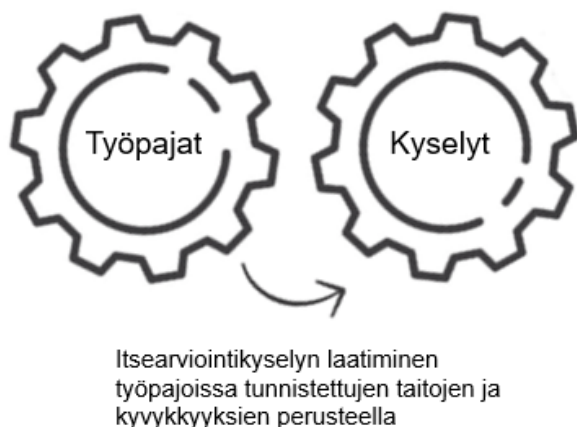
B2B-ratkaisumyynnin tehtävissä myyjältä odotetaan erinomaisia ongelmanratkaisutaitoja sekä kykyä pitkäjänteiseen työskentelyyn, sillä varsinkin isoissa pörssiyrityksissä ostoprosessit voivat olla pitkiä ja kankeita. Koska päätöksenteko voi olla hidasta, mutta toisaalta henkilöstötilanteet saattavat muuttua nopeastikin, on myyjän kuitenkin osattava toimia proaktiivisesti tulevia tarpeita ennakoiden. Kohdeyrityksessä on vahva vastuun ja vapauden kulttuuri, joten toimihenkilöiden pystyttävä ottamaan vastuuta ja työskentelemään itseohjautuvasti, mutta kuitenkin erityisesti myynnissä korostuu se, ettei pidä sooloilla vaan on kyettävä noudattaa yrityksen ohjeistuksia ja sääntöjä. Tiedonhakutaidot ovatkin tärkeitä monessa eri myyntiprosessin vaiheessa. Hektisessä nykytyöelämässä roolissa kuin roolissa on omattava hyvät stressin- ja ajanhallintataidot sekä osattava priorisoida. Lisäksi myynnin tehtävissä työskenteleviltä odotetaan englannin kielen taitoa, ymmärrystä GDPR:n rajoitteista ja soveltamisesta sekä hyvää itsetuntemusta ja alaistaitoja.

Myyjän työkuva on hyvin sosiaalista, onhan jokainen myyntitilanne ihmisten välistä vuorovaikutusta. Näin ollen myyjän roolissa korostuu sosiaaliset taidot. Myyjät mielletään usein puheliaksi ja sanavalmiiksi henkilöiksi, mutta etenkin ratkaisumyynnissä olennaisempaa on kuuntelutaidot, jotka työpajassa katsottiin kuuluvan osaksi vuorovaikutustaitoja. Myyjän on myös osattava lukea tilannetta ja asiakasta, jotta hän tietää minkälaista lähestymistapaa kulloinkin tarvitaan, jotta tapaaminen etenee suotuisasti. Kuvassa 22 on eritelty sosiaaliset taidot, joita myyjältä kohdeyrityksessä työpajan mukaan odotetaan.



Kuva 22. Myyjän sosiaaliset taidot

Kun työpajojen aineisto oli analysoitu ja taidot ja kyvykkyudet tunnistettu ja muotoiltu lopulliseen muotoonsa, laadin rekrytoinnille ja myynnille omat erilliset kyselylomakkeet, joissa vastaajat arvioivat omaa osaamistaan tarpeellisiksi määritellyissä taidoissa. Kuvassa 23 on kuvattu vielä kertauksena tutkimuksen eteneminen työpajoista kyselyyn.



Kuva 23. Tutkimuksen eteneminen työpajoista kyselyvaiheeseen

8.2 Organisaation osaamisen nykytilanne

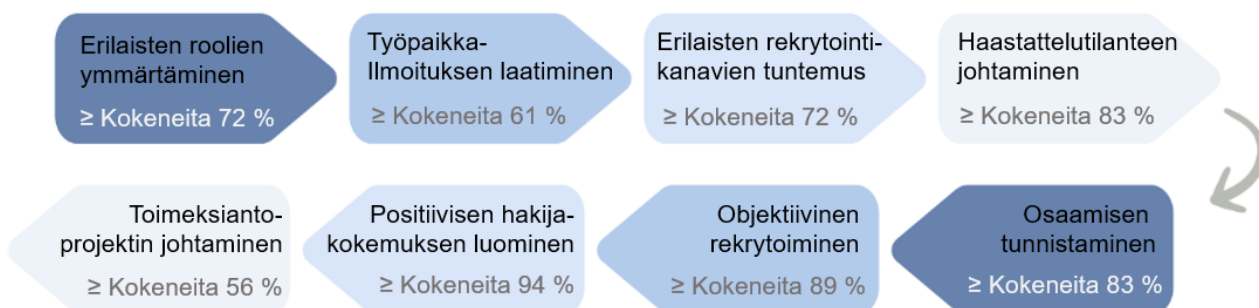
Osaamiskartoituksen arviointikysely lähetettiin yhteensä 33 toimihenkilölle, joista 27 vastasi. Näin ollen vastausprosentiksi saatiin 82 %. Kyselykutsun vastaanottajista 18 työskentelee rekrytoinnin tehtävissä, 12 myynnissä ja kolme työskentelee yhdistelmäroolissa tehden sekä myyntiä että rekrytointia. Yhdistelmäroolissa työskentelevät vastasivat molempien roolien kysymyksiin. Rekrytoinnin kyselyn vastausprosentti oli 86 %, kun vastaajia oli 18/21. Vastauksia tutkittaessa on hyvä tietää, että rekrytoinnin vastaajien joukossa oli toimihenkilöitä monelta eri organisaation tasolta, aina rekrytointiassistentteista päälliköihin. Myynnin kyselyssä puolestaan vastausprosentti oli 80 %, kun

vastaajia oli 12/15. Myynnissä vastaajien hajonta eri tasoille organisaatiossa oli maltillisempaa, vastaajat työskentelevät myyntipäällikköinä (kohdeorganisaatiossa niin kutsuttu perustaso) tai kyseisen liiketoiminnan tai maantieteellisen alueen johtajina. Huomionarvoista on, että työpajoihin osallistuneet tiimiesihenkilöt ja johtajat osallistuvat operatiiviseen toimintaan sen verran aktiivisesti, että he vastasivat myös omien rooliensa mukaisesti kyselyihin.

Kertauksena mainittakoon vielä, että vastaajat arvioivat kyselyssä omaa osaamistaan asteikolla 1-6, jossa 1 = En osaa sanoa, 2 = Ei osaamista, 3 = Aloittelija, 4 = Kehittyvä osaaja, 5 = Kokenut osaaja ja 6 = Asiantuntija.

Rekrytoinnissa työskentelevät arvioivat oman substanssiosaamisensa melko hyväksi. Keskiarvo rekrytoinnin substanssiosaamisessa 4,33 ja HR-substanssiosaamisessa 4,03. Tarkastellessani kysymyksiä ja vastausten jakautumista tarkemmin, huomasin, että taidot ja kyvykkyudet, jotka jo työpajoissa määriteltiin erikoisosaamiseksi, jota kaikilla ei tarvitsekaan olla, painoivat keskiarvoja reilusti alaspäin, joten osaaminen on parempaa kuin keskiarvot antavat ymmärtää.

Rekrytoinnissa työarki pyörii tyypillisesti pitkälti rekrytointipolun eri vaiheissa, mikä näkyy vastaajien osaamisarvioissa. Kaikkiin kuvassa 24 havainnollistettuihin vaiheisiin rekrytointikanavia ja toimeksiantoprojektin johtamista lukuun ottamatta koettiin osaamisen olevan vähintään kehittyvän osaajan tasolla. Vastausten mediaani onkin kaikissa rekrytointipolkuun liittyvissä kysymyksissä 5 eli 'Kokenut osaaja'. Yhteensä yli 70 % vastaajista (n=18) koki ymmärtävänsä erilaisia työtehtäviä ja niiden erityisvaatimuksia kokeneen osaajan tai asiantuntijan tasoisesti. Samaten yli 70 % vastaajista koki osaavansa hyödyntää eri rekrytointikanavia tarkoituksenmukaisesti vähintään kokeneen osaajan tasoisesti ja yli 80 % arvioi olevansa kokeneita osaajia tai jopa asiantuntijoita haastattelutilanteen johtamisessa, työnhakijoiden osaamisen tunnistamisessa sekä objektiivisessa rekrytoinnissa. Kysyttäessä positiivisen työnhakijakokemuksen luomisesta, 33 % koki olevansa asiantuntijoita, 61 % kokeneita osaajia ja 6 % mielsi itsensä kehittyväksi osaajaksi. Toimeksiantoprojektin johtamisosaamista selvitettiin kyselyssä kahdesta eri lähtökohdasta. Ensin kysyttiin kykyä johtaa toimeksiantoprojektia sisäisesti, johon yksi vastaaja vastasi olevansa aloittelija, 33 % koki olevansa kehittyviä osaajia, 22 % kokeneita osaajia ja 33 % asiantuntijoita. Yksi vastaaja ei osannut sanoa millä tasolla osaaminen on. Sen sijaan toimeksiantoprojektin johtamisessa asiakasta ohjaten koettiin olevan hieman enemmän varaa kehittyä, siinä 66 % vastaajista määritteli osaamisensa joko kehittyväksi osaajaksi tai kokeneeksi osaajaksi. 22 % koki osaavansa asiantuntevasti johtaa toimeksiantoprojektia asiakasta ohjaten. Tähänkään kysymykseen yksi vastaaja ei osannut vastata.



Kuva 24. Rekrytoinnin substanssiosaamisen nykytila (n=18)

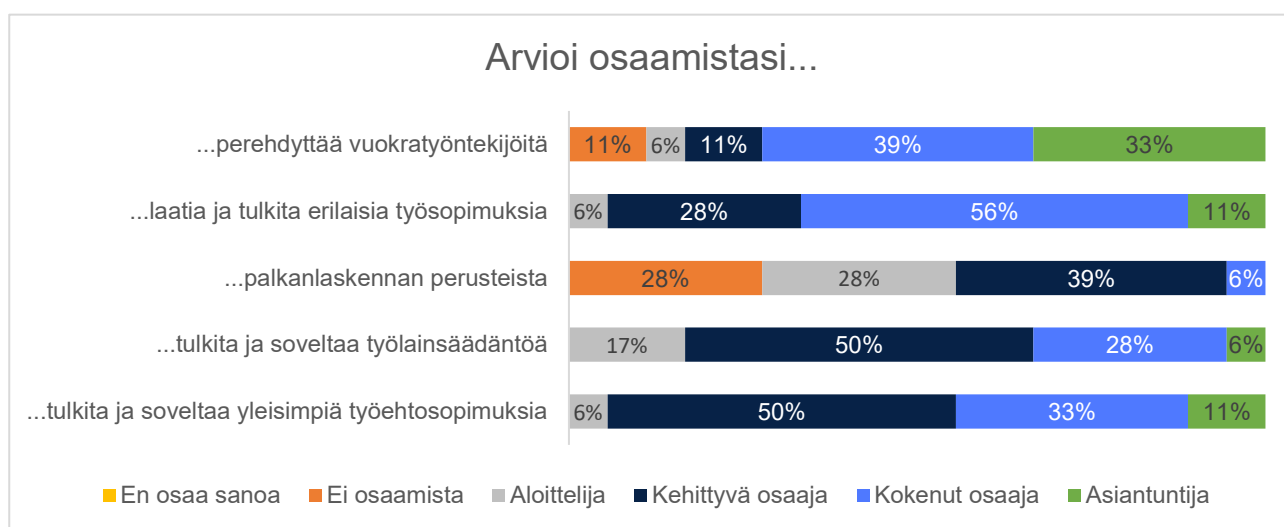
Rekrytoinnin erikoisosaamista vaativien tehtävien eli headhuntauksen ja henkilöarviointien vastauksissa näkyi hyvin se, etteivät kyseiset osa-alueet kuulu monen vastaajan työtehtäviin. Organisaatiossa on omien arvioidensa mukaan yksi headhunt-asiantuntija ja 11 osaajaa. Huomionarvoista on, että vastauksissa oletettavasti tunnistettiin headhuntaus mahdolliseksi myös ilman siihen tarkoitettua LinkedIn Recruiter-työkalua, sillä kolme vastaajaa arvioi olevansa kehittyviä tai kokeneita headhuntaus-osaajia, vaikkei heillä ole niin kutsuttua Recruiter-lisenssiä. Lisenssin omaavista 80 % määritteli olevansa kehittyviä tai kokeneita osaajia. Molemmassa henkilöarviointityökalujen osaamista kartoittavissa kysymyksissä yli 10 vastaajaa myönsi, ettei heillä ole osaamista kyseisestä työkalusta ja kysymysten mediaani onkin 2 eli 'Ei osaamista'. Kuvassa 25 on eritelty vastausten jakautuminen eri osaamistasoille.



Kuva 25. Rekrytoinnin osaamisen nykytila erikoisosaamista edellyttävissä tehtävissä (n=18)

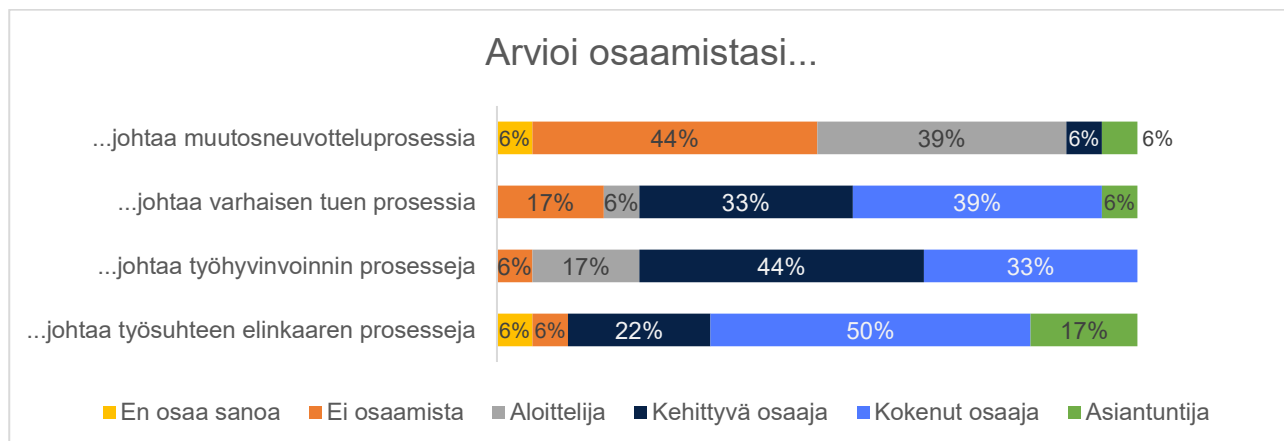
HR-substanssiosaamisessa oli vastaajien arvioiden mukaan enemmän hajontaa ja tuloksissa näkyi se, että etenkin rekrytointiassistentteilla työtehtävät painottuvat rekrytointiin työsuhteasioiden sijaan. Kuvassa 26 näkyy vastaajien osaamisarvioiden jakautuminen työsuhteasioissa. Tärkeimpiä huomioita on, että tulosten perusteella työehtosopimusten tulkinta ja soveltaminen on vastaajille

tutumpaa kuin työlainsäädännön, joskin molemmissa on varaa kehittää osaamista, sillä puolet vastaajista kokee osaavansa tulkita ja soveltaa työlainsäädäntöä ja yleisimpiä työehtosopimuksia vain kehittyvän osaajan veroisesti. Huomionarvoista on myös se, ettei 28 %:lla vastaajista oman arviionsa mukaan ole osaamista palkanlaskennan perusteista ja toiset 28 % kokevat olevansa aloittelijoita. Sen sijaan osaaminen laatia työsopimuksia ja perehdyttää vuokratyöntekijöitä on vastausten mukaan hyvällä tasolla mediaanin ollessa molemmissa 5 eli 'Kokenut osaaja'.



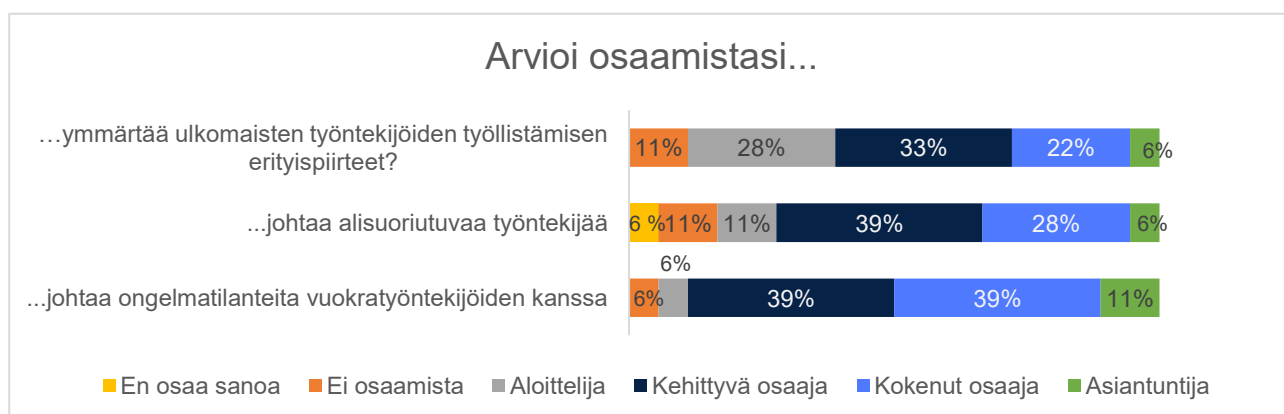
Kuva 26. Työsuhteasioiden osaamisen nykytila (n=18)

Kyselyn vastausten perusteella kohdeyrityksen rekrytointitiimien osaamisessa johtaa erilaisia työsuhteen prosesseja on puutteita, kuten nähdään kuvasta 27. Suurimmat puutteet koskevat muutosneuvotteluprosessia, josta 44 %:lla vastaajista ei arvionsa mukaan ole lainkaan osaamista ja 39 % kokee olevansa asiassa aloittelijoita. Vastausten mediaani on 2,5 eli asettuu 'Ei osaamista' ja 'Aloittelija' välille. Varhaisen tuen prosessien johtaminen on myös yllättävän monelle (17 %) uusi asia peilaten siihen, kuinka paljon niistä on viime vuosina organisaatiossa puhuttu. On kuitenkin todettava, että kyseiset vastaajat eivät todennäköisesti toimi vuokratyöntekijöiden yhteyshenkilöinä, sillä vastausten mediaani on kuitenkin 4 eli 'Kehittyvä osaaja'. Kuvassa mainittujen prosessien lisäksi kyselyssä kysyttiin vastaajien (n=18) ymmärrystä irtisanomisprosessin erityispiirteistä, johon 28 % vastasi olevansa aloittelijoita, 44 % kehittyviä osaajia, 22 % kokeneita osaajia ja 6 % asiantuntijoita.



Kuva 27. Työsuhteen prosessien johtamisosaamisen nykytila (n=18)

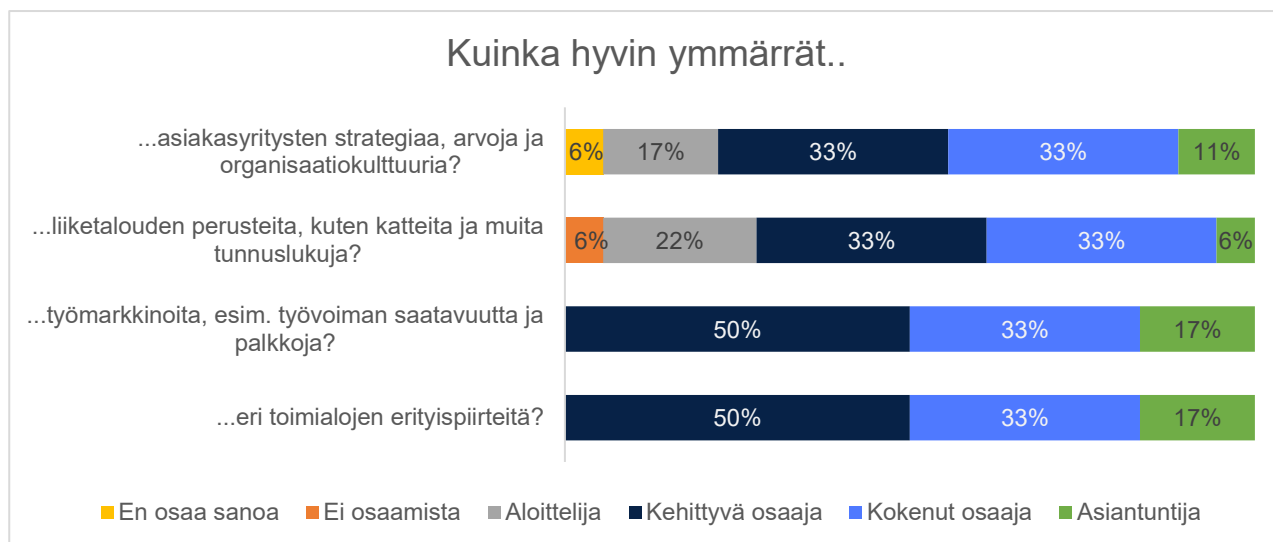
HR-substanssipuolen erikoisosaamiseen kuuluu ulkomaisten työntekijöiden työllistäminen, josta vastausten perusteella ei monella vastaajalla ole juurikaan kokemusta. Yhteensä 39 % vastaajista koki ymmärryksensä ulkomaisten työntekijöiden palkkaamisen erityispiirteistä olevan korkeintaan aloittelijan tasolla, joskin 6 % kuvailee itseään asiantuntijaksi ja 22 % kokeneiksi osaajiksi. Hajontaa siis on. Johtamista vaativat tilanteet vuokratyöntekijöiden kanssa ovat sen sijaan tutumpia, kuten kuvan 28 yksityiskohtaisesta vastauserittelystä nähdään. Tuloksista voidaan päätellä, että vastaajilla on enemmän kokemusta erilaisista ongelmatilanteista vuokratyöntekijöiden kanssa kuin alisuoriutuvista työntekijöistä. Vastaajista 89 % koki itsensä vähintään kehittyväksi osaajaksi ongelmatilanteiden johtamisessa, kun taas vastaava luku alisuoriutuvien työntekijöiden kanssa on 72 %.



Kuva 28. Erikoisosaamista vaativien HR-asioiden osaamisen nykytila (n=18)

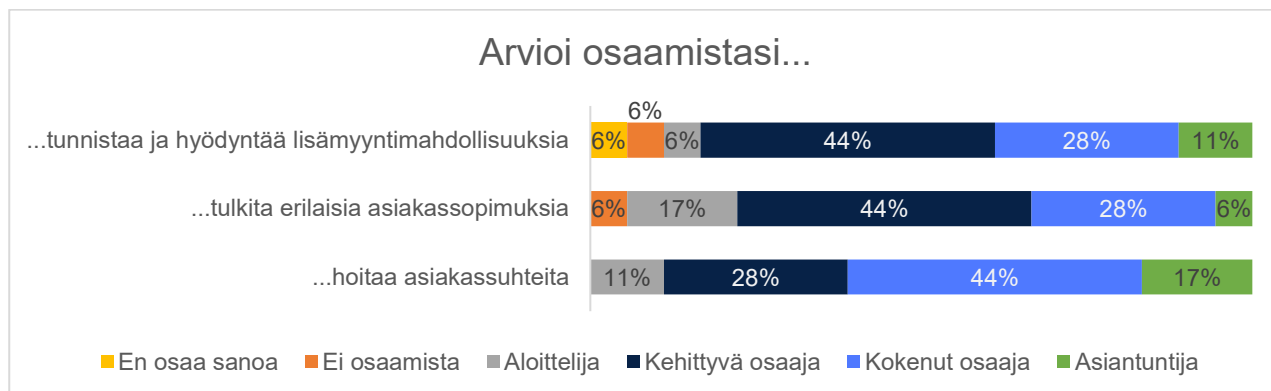
Liiketoimintaosaamisen näkökulmasta vastaajat kokevat ymmärtävänsä hyvin eri toimialojen erityispiirteitä ja työmarkkinoita. Molemmissa kysymyksissä 50 % vastaajista koki olevansa kehittyviä osaajia, 33 % kokeneita osaajia ja 17 % asiantuntijoita. Mediaanit asettuvat 'Kehittyvän osaajan' ja

'Kokeneen osaajan' väliin. Liiketalouden perusteiden, kuten katteiden ja muiden tunnuslukujen ymmärtämisessä sen sijaan oli enemmän osaamispuutteita, sillä 6 % vastaajista koki, ettei osaamista ole ja 22 % määritteli itsensä aloittelijoiksi. Asiakasyritysten strategiaa, arvoja ja organisaatiokulttuuria uskoo ymmärtävänsä vähintään kehittyvän osaajan tasoisesti 78 % vastaajista. Tarkemmat vastausprosentit eri osaamistasojen välillä näkee kuvasta 29.



Kuva 29. Rekrytoinnissa työskentelevien liiketoimintaosaamisen nykytila (n=18)

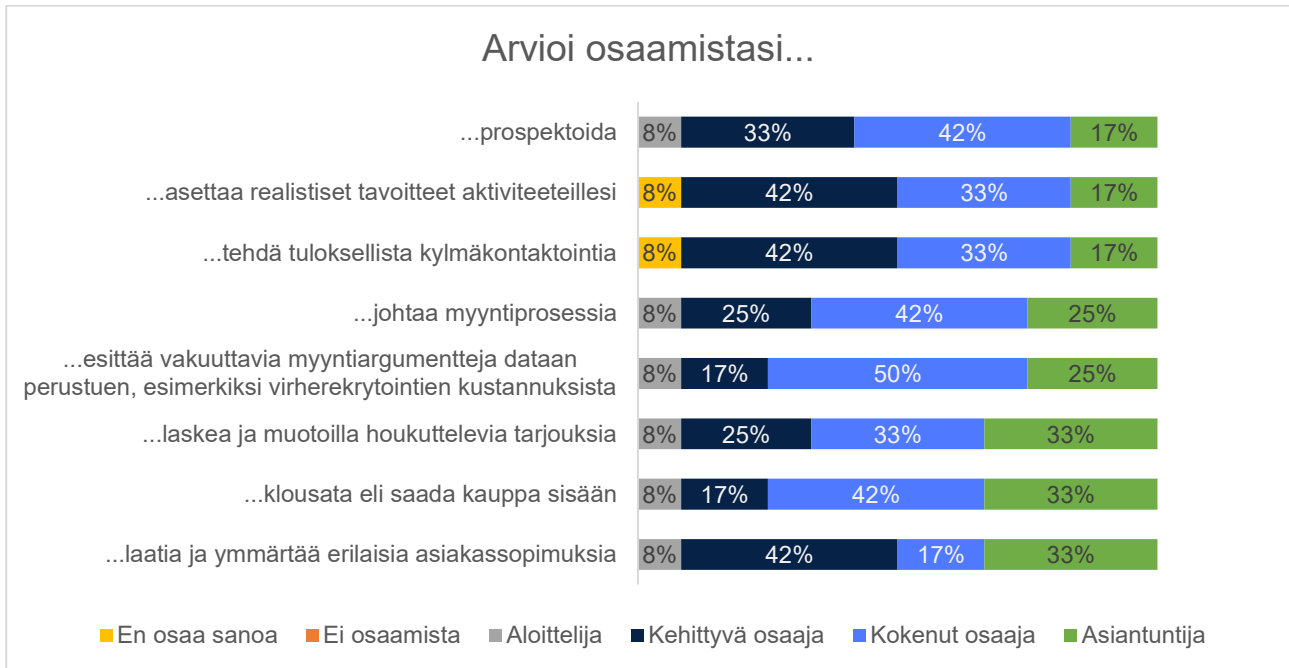
Asiakastyöhön liittyvää osaamista selvitettiin pyynnöillä arvioida omaa osaamista liittyen asiakassuhteiden hoitamiseen, erilaisten asiakassopimusten tulkitsemiseen sekä lisämyyntimahdollisuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. Kuvassa 30 näkyy vastausten jakautuminen eri osaamistasoille, tuloksista kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota siihen, että 61 % vastaajista hoitaa asiakassuhteita kokeneesti ja 83 % uskoo tunnistavansa ja hyödyntävänsä lisämyyntimahdollisuuksia vähintään kehittyvän osaajan veroisesti. Erilaisten asiakassopimusten tulkinta saattaa tuottaa haasteita 22 %:lle vastaajista, jotka arvioivat, ettei heillä ole lainkaan osaamista tai osaaminen on aloittelijan tasolla. Heillä on kuitenkin osaavia kollegoita vierellään, sillä vastausten mediaani on 4 eli 'Kehittyvä osaaja'.



Kuva 30. Rekrytoinnissa työskentelevien asiakastyöhön liittyvän osaamisen nykytila (n=18)

Myyntin tehtävissä työskentelevät arvioivat substanssiosaamisensa olevan keskimäärin kokeneen osaajan tasolla. Myyntityön substanssiosaamista mittaavissa kysymyksissä vastausten keskiarvo asteikolla 1–6 oli 4,65 ja asiakkuuksien hallintaan liittyvissä kysymyksissä 4,92. Vastaajista 58 % arvioi olevansa asiantuntija siinä, kuinka hyvin tuntee yrityksen palvelutarjonnan. Loput 42 % jakautuvat kehittyvän osaajan (17 %) ja kokeneen osaajan (25 %) välille.

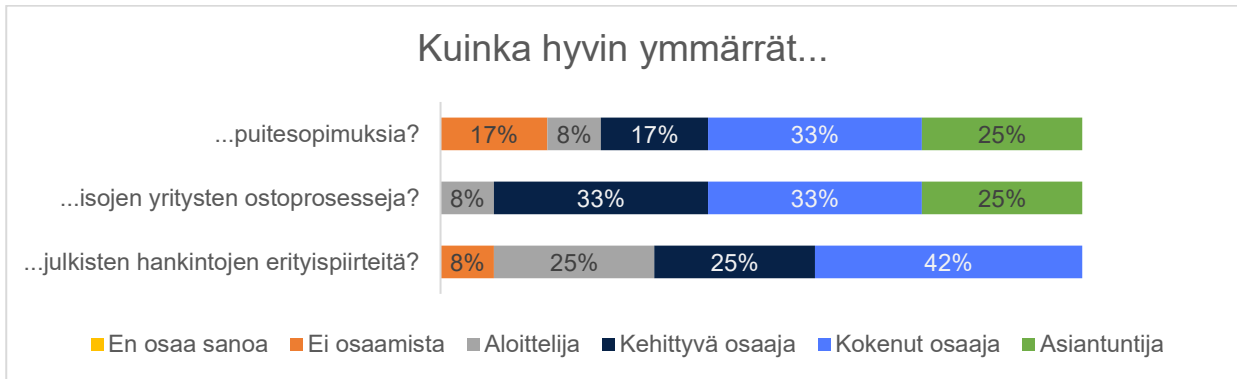
Myyntityöhön liittyvä osaaminen mukailee myyntipolkua lähtien liikkeelle potentiaalisten asiakkaiden prospektoimisesta ja päättyen asiakassopimusten laatimiseen. Kuvasta 31 nähdään vastaajien osaamisarvioiden jakautuminen kysymyskohtaisesti eri osaamistasoille. Vastausten mukaan osaaminen on vahvinta argumentoinnissa ja kloussaamisessa, joissa molemmissa 75 % vastaajista arvioi osaamisensa olevan vähintään kokeneen osaajan tasolla. Sen sijaan eniten kehittymisen varaa on tulosten mukaan realististen tavoitteiden asettamisessa ja tuloksellisessa kylmäkontaktoinnissa. Näissä molemmissa vastausten mediaani on 4,5 eli asettuu 'Kehittyvän osaajan' ja 'Kokeneen osaajan' väliin. Vastauksista myös nähdään, että lähes jokaisessa myyntiprosessin vaiheessa joku kokee itsensä aloittelijaksi. Koska kysely ei ollut anonyymi, nähdään tarkemmalla tarkastelulla, että kyseessä ei ole yksi ja sama vastaaja vaan kokemus aloittelijuudesta jakautuu kahden vastaajan kesken.



Kuva 31. Myyntityöhön liittyvän substanssiosaamisen nykytila (n=12)

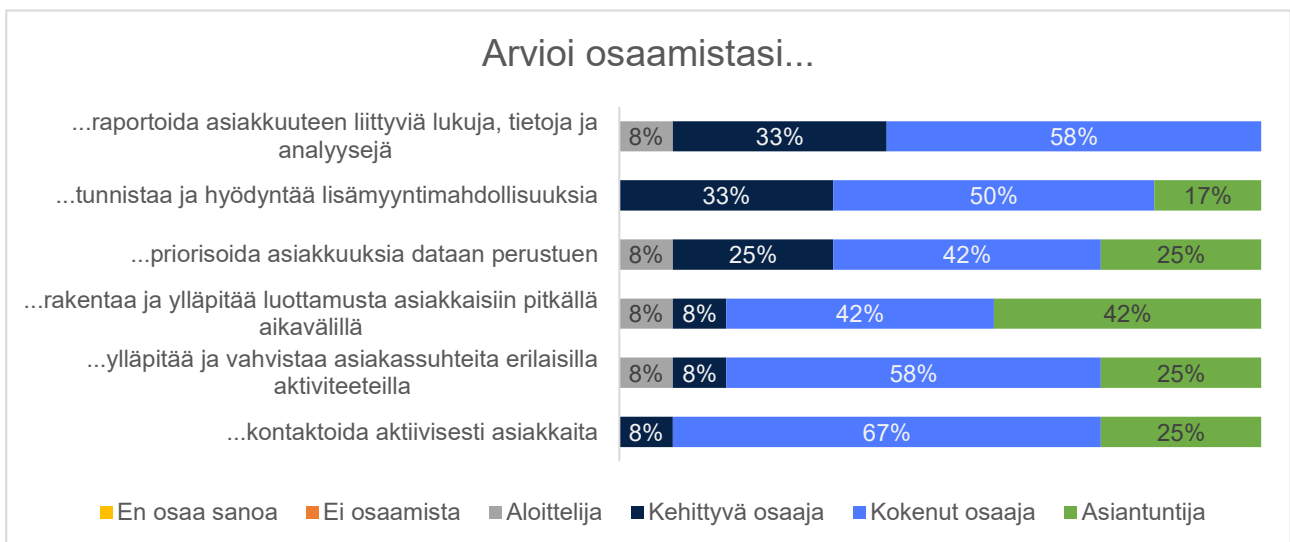
Puolet vastaajista (n=12) kokee pystyvänsä vaikuttamaan asiakkaisiin kokeneen osaajan veroisesti ja 42 % kokee olevansa asiassa asiantuntijoita. Jäljelle jäävälle 8 %:lle eli yhdelle vastaajalle asiakkaisiin vaikuttaminen on vaikeaa ja hän mieltää olevansa siinä aloittelija. Poikkeuksen hyvin osaamisarvioihin tekee taito hyödyntää sosiaalista mediaa myyntityössä. Vastausten mediaani oli 3 eli aloittelija. Yksi vastaaja mieltää itsensä sosiaalisen myynnin asiantuntijaksi, 33 % vastaajista kokee olevansa kehittyviä osaajia, toiset 33 % aloittelijoita ja 25 % myöntää, ettei heillä ole osaamista tai kokemusta asiasta.

Myyntityöhön liittyvää erikoisosaamista tutkittiin kartoittamalla myynnin osaamista julkisiin hankintoihin, isojen yritysten ostoprosesseihin ja puitesopimuksiin liittyen. Kuten kuvassa 32 havainnollistetuista vastauksista huomaa, nämä teemat eivät ole jokaiselle vastaajalle arkipäivää, vaan osaamisessa on suurta hajontaa. 17 %:lla vastaajista ei ole ymmärrystä puitesopimuksista ja 8 % mieltää itsensä aloittelijaksi. Osaamista organisaatiosta kuitenkin löytyy, sillä 25 % vastaajista on asiantuntija puitesopimuksiin liittyen. Isojen yritysten ostoprosessit eivät ole täysin vieraita kenellekään, vaan yhtä henkilöä lukuun ottamatta vastaajat mieltävät ymmärtävänsä niitä vähintään kehittyvän osaajan veroisesti. Julkisten organisaatioiden kanssa toimiminen on vastauksista päätellen vastaajille hieman vieraampaa. Parhaiten julkisten hankintojen erityispiirteitä ymmärtävät mieltävät itsensä kokeneiksi osaajiksi, heitä oli 42 % vastaajista. Kehittyviä osaajia ja aloittelijoita oli molempia 25 % ja yksi vastaaja koki, ettei hänellä ole ymmärrystä julkisista hankinnoista.



Kuva 32. Myyntityöhön liittyvän erikoisosaamisen nykytila (n=12)

Asiakkuuksien hallintaan liittyvissä kysymyksissä vastaajat tyypillisimmin arvioivat osaamisensa olevan kokeneen osaajan tasolla, joskin joukkoon mahtui myös vastaajia, jotka kokivat itsensä aloittelijoiksi yhdessä tai useammassa osa-alueessa. 92 % vastaajista (n=12) ovat arvionsa mukaan kokeneita osaajia tai asiantuntijoita asiakkaiden aktiivisessa kontaktoinnissa. 87 % vastaajista uskoo osaavansa ylläpitää ja vahvistaa asiakassuhteita erilaisilla aktiviteeteilla kokeneesti tai asiantuntevasti ja jopa 42 % näkee itsensä asiantuntijana luottamuksen rakentamisessa pitkällä aikavälillä. Tarkemmat erittelyt vastauksista löytyy kuvasta 33.



Kuva 33. Asiakkuuksien hallintaan liittyvän substanssiosaamisen nykytila (n=12)

Myynnissä työskentelevät arvioivat liiketoimintaosaamisensa hyväksi. Kuvan 34 tärkeimpiä huomioita on, että henkilöstöalan, työmarkkinoiden, rekrytointimarkkinoinnin ja HR-kentän ymmärrys olivat kahdelle vastaajalle alkeiden tasolla, mutta organisaatiosta löytyy myös vankkaa osaamista heidän tuekseen. 12 vastaajasta 25 % mieltää itsensä asiantuntijoiksi HR-kentän ymmärryksessä

ja 17 % ymmärtää eri toimialojen erityispiirteitä ja markkinoinnin perusteita asiantuntijan veroisesti. Suurin osa vastaajista arvioi olevansa kokeneita osajia kilpailijoiden ja markkinan, työmarkkinoiden ja eri toimialojen tiimoilta.

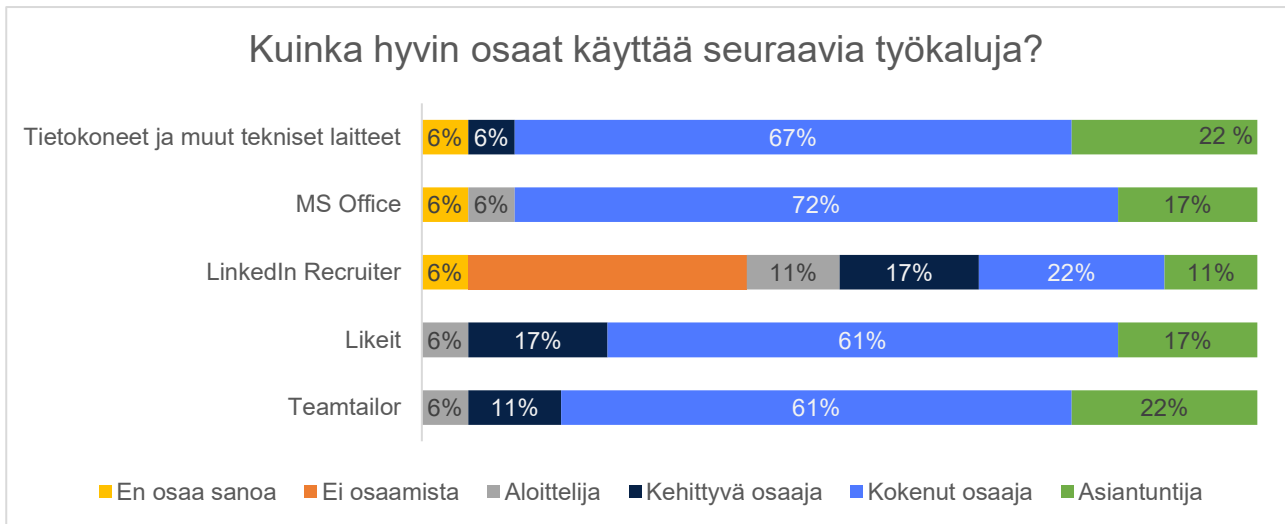


Kuva 34. Myynnin tehtävissä työskentelevien liiketoimintaosaamisen nykytila (n=12)

Vastaajien arviot omasta taidosta tunnistaa asiakkaiden henkilöstötarpeita jakautuivat tasan kehittyvän osaajan, kokeneen osaajan ja asiantuntijan kesken, jokainen osaamistaso sai neljä ääntä. Numero-osaamisessa sen sijaan oli enemmän hajontaa: puolet vastaajista (n=12) koki ymmärtävänsä ja tulkitsevansa talouden tunnuslukuja kehittyvän osaajan veroisesti, 33 % oli kokeneita osajia ja asiantuntijoita sekä aloittelijoita oli molempia yksi. Kysymykseen koskien katteiden laske- mista ja katteen vaikutusta hinnoitteluun vastasi 33 % vastaajista olevansa asiantuntijoita ja toiset 33 % kokeneita osajia. 25 % vastaajista koki olevansa kehittyviä osajia ja yksi vastaaja (8 %) oli aloittelijan tasolla.

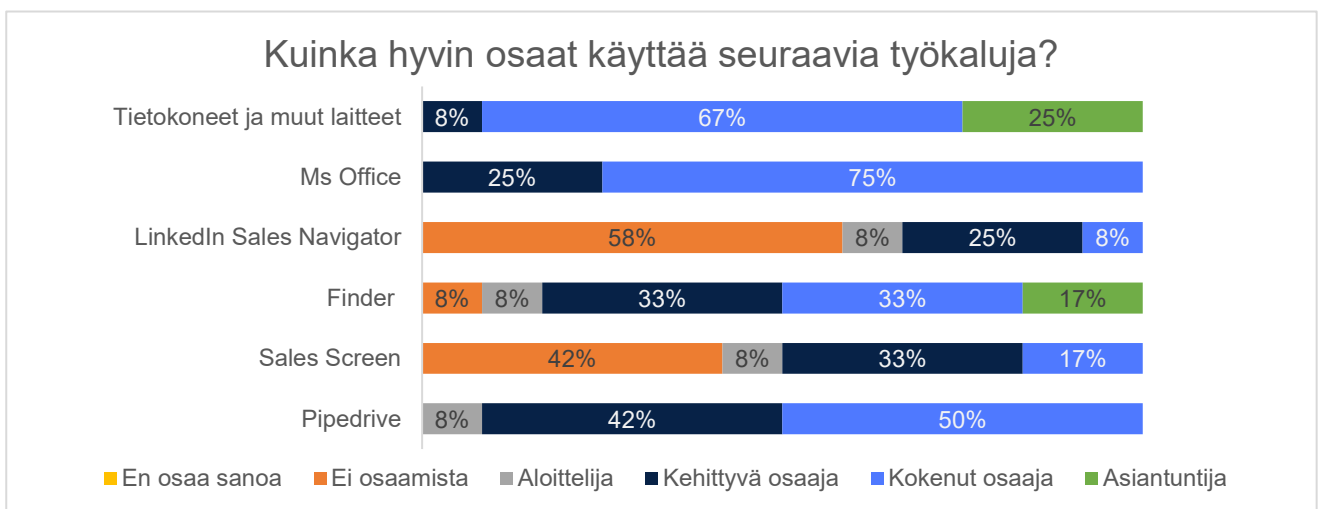
Rekrytoinnin ja myynnin tehtävissä työskentelevien teknisessä osaamisessa painottuu päivittäisessä käytössä olevat järjestelmät, kuten rekrytointijärjestelmä ja CRM. Molemmissa funktioissa tietokoneen ja muiden laitteiden sekä MS Officen ohjelmien käytön osaamisen arvioitiin olevan tyyppillisimmin kokeneen osaajan tasolla ja joukkoon mahtuu myös asiantuntijoiksi itsensä mieltäviä. Kuvassa 35 on eritelty rekrytoinnin vastaukset, joista voidaan tiivistäen sanoa, että rekrytoinnille spesifeistä ohjelmista tiimillä on eniten osaamista rekrytointijärjestelmänä käytettävästä Teamtailorista. LinkedIn Recruiter on työkäytössä kahdeksastatoista vastaajasta kymmenellä, mikä näkyy 'Ei osaamista' valinneiden vastaajien määrässä (33 %). Kaikkien vastaajien kesken LinkedIn Recruiterin osaamisen mediaani on 3,5 eli asettuu aloittelijan ja kehittyvän osaajan väliin, kun taas sitä

työssään käyttävillä mediaani on 5 eli kokenut osaaja. Rekrytoinnin tehtävissä työskenteleviltä tiedusteltiin myös, kuinka hyvin he osaavat visualisoida dataa. Tähän kysymykseen vastasi 15 vastaajaa. Yksi vastaaja ei osannut sanoa osaamisensa tasoa, 13 % koki, ettei heillä ole osaamista ja toiset 13 % mielsi itsensä aloittelijoiksi. 47 % koki olevansa kehittyviä osaajia ja loput 20 % kokeneita osaajia.



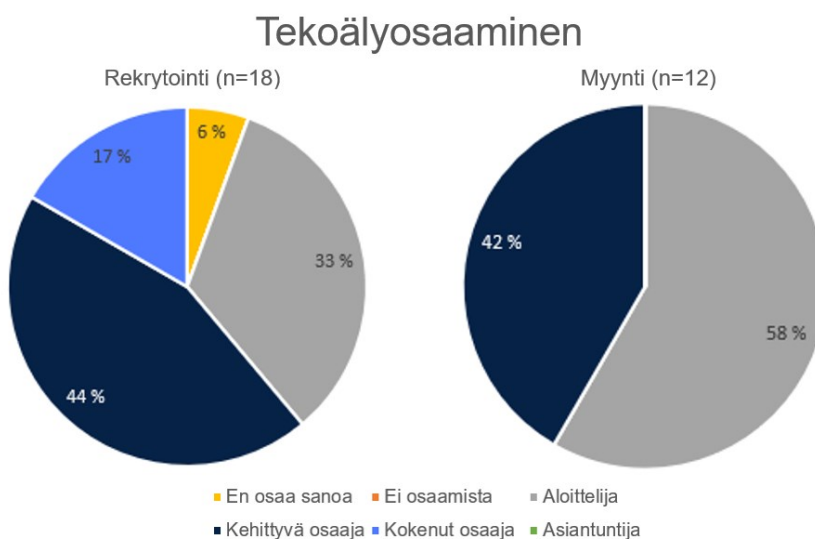
Kuva 35. Rekrytoinnin tehtävissä työskentelevien teknisen osaamisen nykytila (n=18)

Myyntitiimin teknistä osaamista tarkasteltaessa kuvasta 36, huomataan, että kuten LinkedIn Recruiter rekrytoijilla, myyjillä LinkedIn Sales Navigator ja Sales Screen ovat vain osan käytössä olevia työkaluja eikä kaikilla sen takia ole niistä kokemusta.



Kuva 36. Myynnin tehtävissä työskentelevien teknisen osaamisen nykytila (n=12)

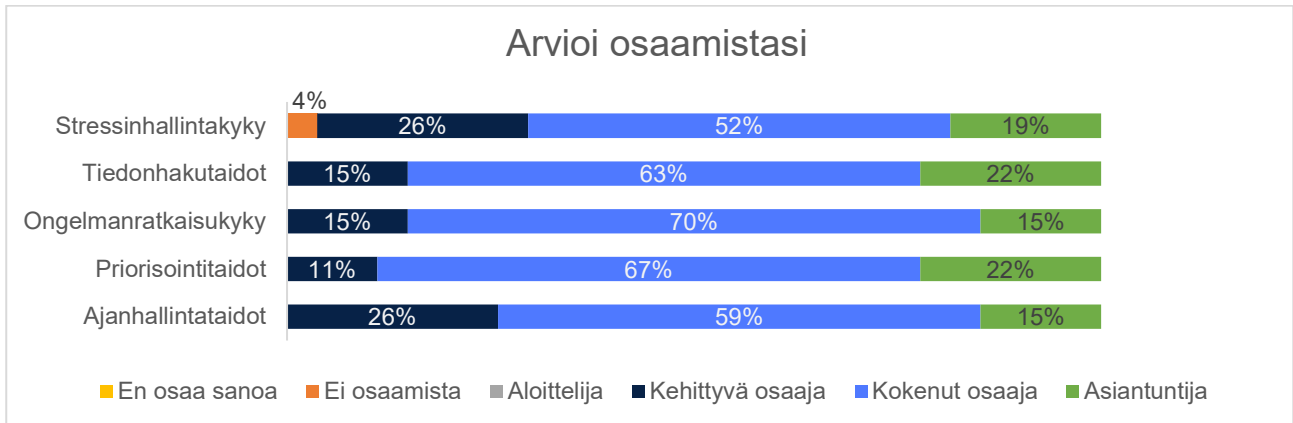
Kuvassa 37 nähdään eriteltynä rekrytoinnin ja myynnin tekoälyosaaminen. Teknologia on vielä verrattain uusi ja otettu organisaatiossa aktiivisemmin käyttöön vasta muutama kuukausi sitten, mikä heijastuu vastaajien kokemuksiin osaamisestaan. Rekrytoinnin tehtävissä työskentelevät kokevat osaamisensa olevan hieman parempaa kuin mitä myynnissä työskentelevät kokevat. Rekrytoinnin puolella vastausten mediaani oli 4 eli kehittyvä osaaja, kun taas myynnin puolella mediaani oli 3 eli aloittelija.



Kuva 37. Tekoälyosaamisen nykytila rekrytoinnin ja myynnin tehtävissä

Rekrytoinnissa ja myynnissä arvioitiin omat työelämätaidot hyvin. Kyselyyn vastanneet toimihenkilöt arvioivat tuntevansa hyvin omat vahvuutensa, heikkoutensa ja toimintatapansa eri tilanteissa. 27 vastaajasta 78 % arvioi tuntevansa itsensä kokeneen osaajan tasolla. 15 % oli mielestään kehittyviä osaajia ja 7 % asiantuntijoita. Alaistaidoista kysyttäessä 4 % (n=27) ei osannut sanoa osaamistasoaan, toiset 4 % koki, ettei ole osaamista, 19 % arvioi olevansa kehittyvä osaaja, 59 % arvotti osaamisensa kokeneen osaajan veroiseksi ja 15 % määritteli itsensä asiantuntijaksi.

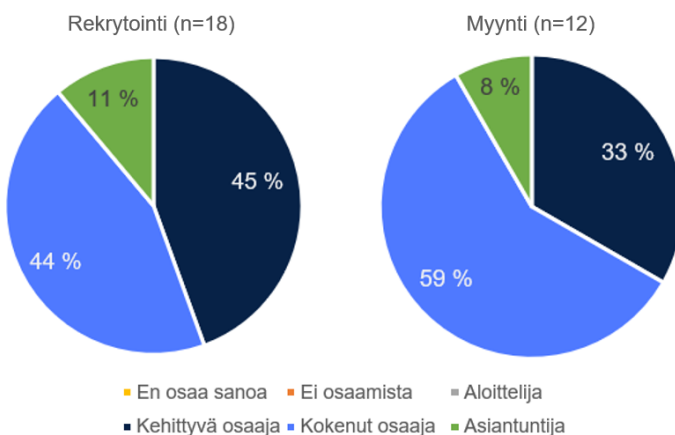
Kuten kuvasta 38 nähdään, taidosta ja kyvykkyydestä riippumatta tyypillisin vastaus työelämätaidoista kysyttäessä oli kokenut osaaja. Priorisointitaidoissa 89 % vastaajista koki olevansa vähintään kokeneen asiantuntijan veroisia, kun tiedonhakutaidoissa ja ongelmanratkaisukyvyssä vastaava luku on 85 %. Huomionarvoista on, että yhdellä vastaajalla on haasteita stressinhallinnan kanssa.



Kuva 38. Rekrytoinnin ja myynnin yhteisen työelämäosaamisen nykytila (n=27)

Sekä rekrytoinnin että myynnin tehtävissä tarvitsee kielitaitoa. Myynnin tehtävissä riittää suomen ja englannin kielen osaaminen, mutta rekrytoinnissa myös ruotsin osaamisesta on hyötyä. Myynnissä koetaan oma englannin osaaminen hieman paremmaksi kuin mitä rekrytoinnin tehtävissä työskentelevät arvioivat omaa osaamistaan. Myynnissä vastausten keskiarvo on 4,75 ja rekrytoinnissa 4,67. Kuten kuvasta 39 nähdään, rekrytoinnin kyselyyn vastanneista 11 % koki osaavansa englantia asiantuntijan tasoisesti, kun myynnissä vastaava luku oli 8 %. Sen sijaan vastausten jakautuminen kehittyvän ja kokeneen osaajan välillä käänsi kokonaiskuvan myynnin eduksi. Rekrytoinnissa työskentelevien ruotsin kielentaito on heikkoa. 44 % vastaajista (n=18) ei ole osaamista, 50 % määrittelee tasonsa aloittelijaksi ja 6 % uskoo olevansa kehittyviä osaajia.

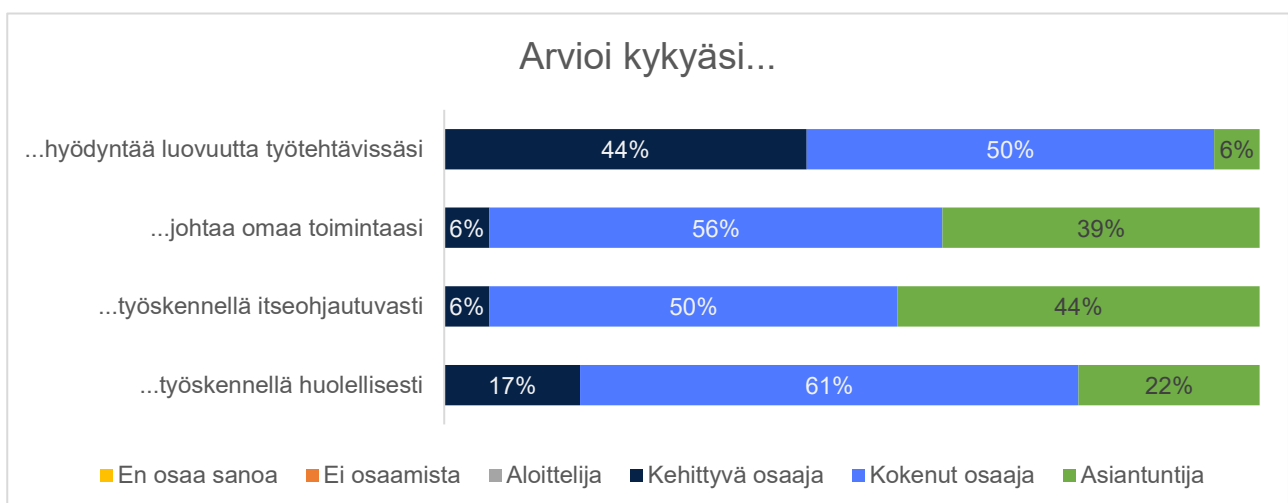
Englannin kielen osaaminen



Kuva 39. Englannin kielen osaamisen nykytila rekrytoinnin ja myynnin tehtävissä

Lisäksi myynnille spesifiä työelämäosaamista määriteltiin olevan muun muassa vastuunottokyky, proaktiivisuus ja pitkäjänteinen työskentely. 12 vastaajasta 50 % mielsi olevansa asiantuntijan tasolla vastuunottokyvyssä. 42 % vastasi olevansa kokeneita osaajia ja loput 8 % kehittyviä osaajia. 75 % vastaajista puolestaan arvioi osaavansa työskennellä itseohjautuvasti asiantuntijan veroisesti, 17 % oli osaamistasoltaan kokeneita osaajia ja loput 8 % kehittyviä osaajia. Yksi vastaaja koki olevansa aloittelija, kun kysyttiin kykyä työskennellä proaktiivisesti. Kehittyviä osaajia oli 17 %, kokeneita osaajia 50 % ja asiantuntijoita 25 %. Kyky työskennellä pitkäjänteisesti sai vastaajat jakautumaan tasan: neljä vastasi olevansa kehittyviä osaajia, toiset neljä kokeneita osaajia ja loput neljä olivat asiantuntijoita. 58 % vastaajista arvioi osaavansa noudattaa ohjeistuksia ja sääntöjä kokeneen osaajan tasolla, kun taas 25 % koki olevansa asiantuntijoita ja 17 % kehittyviä osaajia. Myynnissä työskentelevät arvioivat ymmärtävänsä hyvin GDPR:n vaikutukset myynnin tehtävissä. Kolme vastaajaa koki olevansa aiheen asiantuntijoita, viisi puolestaan kokeneita osaajia ja loput neljä kehittyviä osaajia.

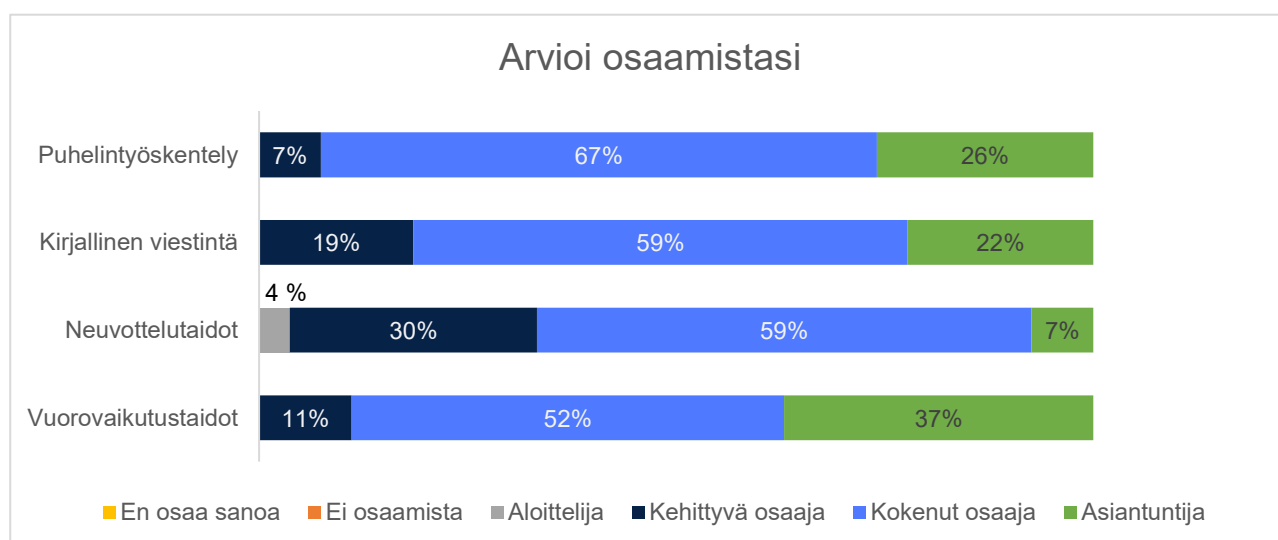
Rekrytoinnille määriteltyjä spesifejä työelämätaitoja oli luovuus, huolellisuus, itsensä johtaminen, itseohjautuminen, sekä perehdyttämis- ja kouluttamistaidot. Tyypillisin vastaus kaikkiin lähes kaikkiin näihin taitoihin oli 'Kokenut osaaja'. Kuvasta 40 näkyy vastausten tarkempi jakautuminen. Kuvassa huomionarvoista on, että vain 1/18 vastaaja koki kykenevänsä hyödyntämään luovuutta työtehtävissään asiantuntijan tasolla, mikä on merkittävästi vähemmän kuin muissa kuvan kyvykkyyksissä, joissa asiantuntijan prosenttiosuus oli parhaimmillaan 44 %. Kokeneiden osaajien määrä oli kaikissa neljässä kyvykkyydessä noin 50–60 % ja loput vastaajat edustivat kehittyviä osaajia.



Kuva 40. Rekrytoinnin tehtävissä työskentelevien työelämätaitojen nykytila (n=18)

Rekrytoinnin perehdyttämisen- ja kouluttamistaidoissa oli enemmän hajontaa kuin edellä mainituissa kyvykkyyksissä. Vastausten mediaani on myös hieman alhaisempi, sillä mediaani asettuu 'Kokeneen osaajan' sijaan 'Kehittyvän osaajan' ja 'Kokeneen osaajan' välille. Suurin osa 18 vastaajasta (44 %) arvioi perehdyttämisen- ja kouluttamistaitojensa kehittyvän osaajan tasolle, toiseksi suurin osaamistaso oli kokenut osaaja (33 %), kolmantena oli asiantuntija (17 %) ja viimeisenä aloittelija (6 %). Rekrytoinnin työelämätaitoihin kuului myös yrityksen toimintatapojen tunteminen, johon suurin osa vastaajista (72 %, n=18) vastasi olevansa kokeneita osaajia ja loput jakautuivat melko tasaisesti kehittyviin osaajiin (17 %) ja asiantuntijoihin (11 %).

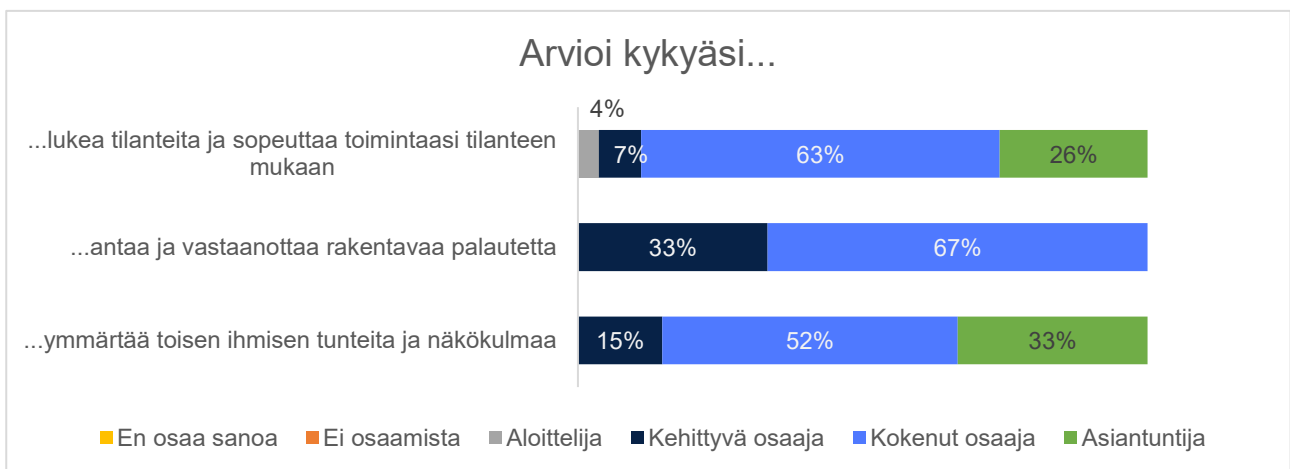
Kuten jo opinnäytetyön empiirisessä osuudessa todettiin, on sosiaaliset taidot yhä suuremmassa roolissa nykypäivän työelämässä, eikä rekrytoinnin ja myynnin työtehtävät ole poikkeus. Kohdeorganisaation tutkituissa funktioissa osaamisen taso on vastausten perusteella kuitenkin hyvällä tasolla. Kuvassa 41 on koottu yhteen myynnin ja rekrytoinnin arviot omasta osaamisestaan. Funktiokohtaiset erot vastausten jakautumisessa eri osaamistasoille olivat vähäisiä, mutta huomionarvoista on, että myynnin kokemukset omasta osaamisestaan olivat joka kyvykkyyden kohdalla korkeammat kuin rekrytoinnin itsearviot. Vastausten mediaanit olivat molemmissa funktioissa tasainen numero viiden suora eli 'Kokenut osaaja' lukuun ottamatta myynnin arviota vuorovaikutustaidoistaan (mediaani 5,5) ja rekrytoinnin arviota neuvottelutaidoistaan (mediaani 4,5).



Kuva 41. Myynnin ja rekrytoinnin tehtävissä työskentelevien sosiaalisten taitojen nykytilanne (n=27)

Aktiivisen vuorovaikutuksen lisäksi sosiaalisia taitoja on myös niin kutsuttu sosiaalinen älykkyys, johon luokittelee tässä tilanteen lukutaidon, palautteenannon ja vastaanottamisen sekä

empatiataidot. Kuvassa 42 on nähtävissä kaikkien kyselyyn vastanneiden arviot omasta sosiaalisesta älykkyydestään. Vaikka kaikkien kysymysten mediaani on 5 eli 'Kokenut osaaja', on kyvyssä antaa ja vastaanottaa rakentavaa palautetta kuitenkin asiantuntijatasoisen osaamisen mentävä aukko. Verratessani erikseen myynnin ja rekrytoinnin tehtävissä työskentelevien osaamisarvioita, havaitsin, että prosenttijakaumat eri osaamistasojen kesken olivat lähes identtiset. Silmiinpistävin ero koski kykyä lukea tilanteita ja sopeuttaa toimintaa tilanteen mukaan, jossa rekrytoinnin vastaajat arvioivat osaamisensa hieman myynnin vastaajia paremmaksi. Rekrytoinnin vastausten keskiarvo oli 5,22, kun myynnin keskiarvo oli 5,08.



Kuva 42. Myynnin ja rekrytoinnin sosiaalisen älykkyyden nykytilanne (n=27)

Rekrytoinnin tehtävissä työskenteleviltä kartoitettiin erikseen vielä tiimityötaitoja ja esiintymistaitoja. Tiimityötaidot olivat todella hyvällä tasolla, 18 vastaajasta 72 % arvioi osaamisensa kokeneen osaajan veroiseksi ja loput 28 % koki olevansa asiantuntijan tasolla. Esiintymistaidoissa oli enemmän hajontaa. Vastausten mediaani oli 4 eli 'Kehittyvä osaaja', jonka valitsi 44 % vastaajista (n=18). 33 % vastaajista määritteli osaamisensa kokeneen osaajan tasolle, ja loput 22 % jakautui tasan asiantuntijan ja aloittelijan välille.

9 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitä osaamista rekrytoinnin ja myynnin rooleissa kohdeyrityksessä edellytetään ja mikä on kyseisten funktioiden osaamisen nykytila. Teoriaan ja työelämän trenditutkimuksiin tutustuminen ennen työpajoja antoi hyvät lähtökohdat luonnostella työpajoja varten teemoja, joilla saatiin keskustelu ja pohdinta käyntiin. Työpajatyöskentelyllä selvisi, että molempien funktioiden osaamispaletti on verrattain laaja ja on mielekkäämpää tarkastella osaamistarpeita kategorioihin lajiteltuna. Rekrytoinnissa ja myynnissä tarvittava osaaminen voidaan jakaa karkeasti substanssiosaamiseen, liiketoimintaosaamiseen, tekniseen osaamiseen, työelämätaitoihin ja sosiaalisiin taitoihin. Substanssiosaamista voidaan vielä pilkkoa osiin ja tarkastella osaamista lähemmin HR:n ja rekrytointiin sekä myyntityöhön ja asiakkuuksien hallintaan liittyvän substanssiosaamisen kautta. Kun olennaiset taidot ja kyvykkyudet oli määritelty, oli luontevaa edetä kohti osaamisen nykytilan selvittämistä kyselyiden avulla.

Kyselytuloksista kävi ilmi, että kohdeorganisaation myynnin ja rekrytoinnin vahvuuksiin kuuluu pehmeät taidot eli sosiaaliset taidot ja työelämätaidot sekä niitä läheltä liippaavat substanssitaidot, kuten positiivisen hakijakokemuksen luominen ja luottamuksen rakentaminen asiakkaisiin. Organisaatiossa vahvasti vaikuttava vapauden ja vastuun kulttuuri näkyi muun muassa siinä, että molemmissa tiimeissä työskentelee useita henkilöitä, jotka luokittelivat itsensä asiantuntijoiksi itseohjautuvuudessa. Rekrytoinnin tehtävissä vankkaa osaamista löytyi niin ikään itsensä johtamisen ja tiimityötaitojen taholta, myynnin vastauksissa puolestaan korostui vastuunottokyky. Tuloksista voidaan päätellä, että rekrytoinnin tehtävissä työskentelevät kokevat oman osaamisensa paremmaksi rekrytoinnin substanssiosaamista vaativissa tehtävissä kuin HR-osaamista vaativissa. Myynnillä puolestaan on tulosten mukaan vahvempi osaaminen asiakkuuden hallinnassa kuin varsinaisessa myyntityössä.

Kyselytuloksista nähdään, että työpajoissa kaikille pakolliseksi osaamiseksi kirjatut taidot ja kyvykkyudet olivat kyselytulosten mukaan pääsääntöisesti hyvällä mallilla. Myynnissä pakollisista taidoista heikoin osaaminen oli kilpailijoiden ja markkinan tuntemuksessa, jonka vastausten keskiarvo oli 4,5/6 ja rekrytoinnilla puolestaan yrityksen tapa toimia, jonka vastausten keskiarvo oli 4,94/6. Kaikille pakollista osaamista oli muun muassa itseohjautuvuus, tiimityöskentely ja toisten näkökulmien ymmärtäminen ja vahva osaaminen niissä petaa tiimille ja organisaatiolle hyvät valmiudet ketterään oppimiseen, kuten luvussa 6.3 käsiteltiin.

Osaamispuutteeksi tai -vajeeksi on tässä opinnäytetyössä määritelty sellaiset taidot tai kyvykkyudet, jotka täyttävät yhden tai useamman seuraavista raja-arvoista:

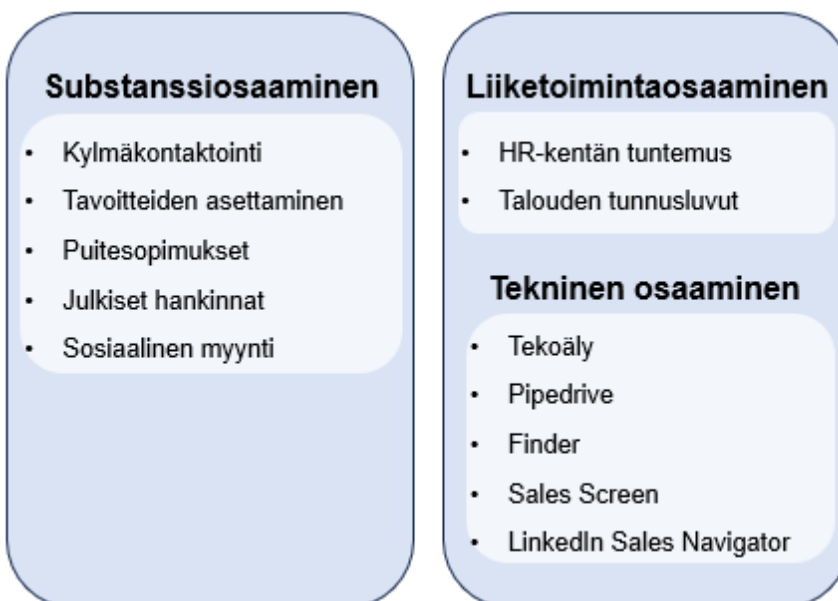
1. Vastausten numeerinen keskiarvo on pienempi kuin 4,5.
2. Vastausten mediaani on 4 eli 'Kehittyvä osaaja' tai pienempi.
3. 'Ei osaamista' ja 'Aloittelija' vastauksia on yhteensä yli 25 % vastaajista.
4. 'Kokenut osaaja' ja 'Asiantuntija' vastauksia on yhteensä alle 25 % vastaajista.

Perusteluina asetetuille raja-arvoille on 1) asiantuntijuuden olisi hyvä jakautua useammalle henkilölle, jotta voidaan varmistua, että tarvittavaa osaamista on käytettävissä myös esimerkiksi loma-aikoina tai yllättävissä tilanteissa, 2) liian suuri osaamattomien määrä suhteessa osaajiin saattaa käydä taakaksi niille, joilta osaamista löytyy ja 3) itsenäisen työskentelyn mahdollistava osaaminen jakautuu organisaatiossa tasaisesti.

Kyselyihin saatujen vastausten ja asetettujen raja-arvojen perusteella määritellyt rekrytointin ja myynnin tehtävien osaamisvajeet on eritelty kuvissa 43 ja 44. Tiivistäen voidaan todeta, että rekrytointinissa eniten vajeita on HR-substanssiosaamisessa, kun taas myynnissä osaamisvaje jakautuu tasaisemmin eri kategorioiden alle. Odotetusti listalle päätyi myös työpajoissa erikoisosaamiseksi määritellyjä taitoja ja kyvykkyyksiä, sillä osaamisen keskittyessä vain muutaman ihmisen varaan, täyttyvät lähes kaikki asetetut raja-arvot. Vaikka rekrytointin ja myynnin osaamistarpeissa oli jonkin verran päällekkäisyyttä ja samat taidot toistuivat etenkin työelämätaitojen ja sosiaalisten taitojen parissa, ei se näkynyt juurikaan osaamisvajeissa. Tekoälyosaaminen ja talouden tunnuslukujen ymmärtäminen olivat tutkimuksen mukaan ainoita kyvykkyyksiä, joissa molempien funktioiden työntekijät kaipaisivat osaamisen kehittämistä.



Kuva 43. Rekrytointi-funktion osaamisvajeet



Kuva 44. Myynti-funktion osaamisvajeet

Tulosten perusteella voidaan helposti vetää ehkä virheellinenkin johtopäätös, että myyntifunktiossa osaaminen on levittäytynyt tasaisemmin organisaation laajuisesti. Kohdeorganisaatiossa tehtyjen henkilöarviointien perusteella rekrytoinnin tehtävissä työskentelee tyypillisesti luonteeltaan nöyrempiä ja täydellisyyteen pyrkivämpiä yksilöitä kuin myynnissä, mikä voi näyttäytyä tuloksissa myynnin kohdalla liiallisena itseluottamuksena omiin kykyihin ja rekrytoinnissa taas oman osaamisen aliarvioimisena ja näin ollen heijastua tuloksiin.

Tilanteet ja työtehtävät, jotka edellyttävät erikoisosaamista, mutta eivät sertifikaatteja tai lisensejä, esimerkiksi muutosneuvotteluiden tai alisuoriutuvan työntekijän johtaminen, ovat hyviä osaamisen kehittämisen kohteita ketterän oppimisen menetelmille. Niissä voidaan hyödyntää tiimissä tai organisaatiossa jo olevaa osaamista ja työskennellä esimerkiksi työparina, jolloin osaamista siirtyy yksilöltä toiselle ja edelleen organisaatiolle, kuten Crossanin tutkimusryhmän mallissa esitetään. Mitä vahvempi ja laajempi asiantuntijuus organisaatiossa kehittyy jonkin aiheen ympärille, sitä todennäköisimmin osaamisesta syntyy organisaatiolle kilpailuetua, kun se voi epävarmoina aikoina esimerkiksi tuotteistaa muutosneuvotteluosaamistaan.

9.1 Pohdinta ja jatkokehittämisideat

Tuloksia tarkasteltaessa on huomattava, että itsearviointina tehdyt osaamisarviot ovat aina yksilön itsensä subjektiivisia kokemuksia. Luotettavampaa tietoa organisaation osaamisen tasosta saadaan, jos itsearviointien rinnalle lisätään esimerkiksi esihenkilön arviointi, vertaisarviointit tai jopa 360-asteen arviointit. Opinnäytetyön tuloksia voidaan joka tapauksessa hyödyntää tällaisenaan esimerkiksi materiaalina tuleviin kehityskeskusteluihin, joissa alainen ja esihenkilö voivat sopia osaamis- ja kehittymistavoitteista kyselyn vastauksiin peilaten sekä koko organisaation osaamisen kehittämisen vuosikelloa päivitettäessä tulevalle vuodelle. Osaamispuutteiden lisäksi tuloksista voidaan löytää piilossa olevaa osaamista, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi erityistehtävissä, sijaisuuksissa tai osaamisen kehittämisessä.

Opinnäytetyöprosessin aikana koettiin sekä onnistumisia, että epäonnistumisia. Työpaja oli onnistunut valinta osaamistarpeiden selvittämiseen, sillä avoin keskustelu ryhmässä poiki uusia ideoita ja vahvasti yhteistä käsitystä organisaatioissa tarvittavista taidoista ja kyvykkyyksistä. Yksilöhaastatteluissa pohdinta olisi mahdollisesti jäänyt pinnallisemmaksi eivätkä osallistujat erikseen haastatteluina ehkä olisi olleet yhtä tyytyväisiä haastatteluiden perusteella tehtyihin linjauksiin tarvittavasta osaamisesta. Kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa todettiin, osallistaminen ja yhdessä tekeminen luovat hyvän perustan oppimiselle.

Työpajat pidettiin virtuaalisesti Teamsin välityksellä ja molemmissa työpajoissa yksi osallistujista oli ajatellut olla tehokas ja osallistua työpajaan samalla, kun istuu auton ratissa. Työpajan ideointimetelmä olisi edellyttänyt osallistujilta mahdollisuutta kirjoittaa muistiinpanoja yhteiselle valkotaululle, joten työpajojen työnteko kärsi hieman siitä, että samalla, kun muut ideoivat itsenäisesti ja kirjasiivat ajatuksiaan valkotaululle, yksi osallistujista huuteli ideoitaan ääneen ja minä fasilitaattorina toimin kirjurina. Jatkoa ajatellen olisi hyvä kertoa työpajan luonteesta jo kokouskutsussa ja esittää pyyntö osallistumisesta tietokoneella niin, että kaikilla on kirjoitusmahdollisuus ääressä kirjoitusmahdollisuudesta.

9.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen onnistumista mitataan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa, että tutkimustulos ei ole sattumanvarainen vaan tutkimustulos on johdonmukainen ja toistettavissa. Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa muun muassa otannan koko sekä tulosten käsittely ja tulkinta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231; Heikkilä 2014, 12.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimus oli kaksivaiheinen. Molempiin työpajoihin kutsuttiin neljä päällikkö- tai johtajatasen henkilöä, jotka rooleissaan vastaavat rekrytoinnin tai myynnin tiimien johtamisesta ja osallistuvat operatiiviseen työhön itsekkin. Kaikki kutsutut osallistuivat työpajoihin ja heidän työpajatyöskentelynsä oli aktiivista: kukaan ei jättäytynyt keskustelusta sivuun eikä kenenkään mielipiteitä sivuutettu keskustelussa mikä lisää tulosten luotettavuutta.

Vaikka työpajassa käytiin keskustelua ja tarkennettiin mitä kullakin taidolla tai kyvykkyydellä tarkoitettiin käytännössä, tehtiin työpajan tulosten teemoittelu tutkijan oman tulkinnan mukaan. Koska tutkija työskentelee kohdeorganisaatiossa, on hänellä omiin kokemuksiin liittyen ymmärrystä alan sanastosta ja organisaatiosta itsestään. Tutkijan omat kokemukset ja ajatukset saattavat heijastua vastausten tulkinnassa, mikä on tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta hieman ristiriitaista. Tutkija on pyrkinyt objektiiviseen rooliin sekä työpajojen fasilitaattorina että tulosten tulkitsijana ja toimimaan neutraalisti, mutta täydellä varmuudella ei voida sanoa, että toisen tutkijan toteuttamana tulokset olisivat identtisiä.

Kyselytutkimukseen vastasi 27/33 työntekijää, joten vastausprosentiksi muodostui 82 %. Kyselyyn vastasi 18 rekrytoinnin ja 12 myynnin tehtävissä työskentelevää ammattilaista. Kuuden henkilön vastauskato ei vaikuta merkittävästi tulosten luotettavuuteen, sillä vastaamatta jääneet jakautuivat tasan myynnin ja rekrytoinnin ammattilaisiin, joten kato funktioittain ei ole kovin suuri. Kyselytutkimus toteutettiin 26.10.–8.11. välisenä aikana eli vastausaikaa oli yhdeksän arkipäivää. Vastausajan puitteissa lähetettiin kaksi kohdennettua muistutusviestiä niille, jotka eivät olleet vielä

vastanneet ja lisäksi myös tiimiesihenkilöt muistuttivat kyselyyn vastaamisesta tiimipalavereissa. Muistutusviestien myötä sain lisää vastauksia, mutta en usko, että pidempi vastausaika tai lisäämuistutukset olisivat saaneet kaikkia vastaamaan.

Kyselytutkimukseen vastattiin omalla nimellä, sillä sen koettiin parantavan vastausten hyödyntämistä yksilöiden osaamisen kehittämisen tukena ja näin ollen rehellisten vastausten saamista. Vastausten jatkokäytöstä ja välittämisestä myös tiimiesihenkilöille kerrottiin kyselykutsussa. Kyselytutkimus tehtiin Webropolilla, jonka statistiikasta havaittiin, että keskimääräinen vastausaika oli noin 8 minuuttia, mikä kertoo siitä, että vastaavat ovat summittaisen näppäilyn sijaan vastanneet kysymyksiin ajatuksen kanssa. Myös kyselytulokset puhuvat tämän oletaman puolesta.

Kuten luvussa 4 todettiin, on osaamisesta puhuttaessa tärkeää muistaa sen olevan tilanne- ja aikasidonnaista. Näin ollen kyselyä ei voida toistaa täysin samalla lopputuloksella, sillä vastaajan arvioon omasta osaamisesta voi vaikuttaa esimerkiksi hetkeä aiemmin koettu ongelmatilanne tai saatu palaute.

Tutkimuksen pätevyydellä eli validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin. Pätevyys myös kertoo, onko tutkimuksessa mitattavat asiat mitattu onnistuneesti. Validissa tutkimuksessa kyselylomakkeen kysymykset mittaavat oikeita asioita ja kattavat yhdenmukaisesti koko tutkimusongelman, jolloin niiden avulla saadaan ratkaisu tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2014, 177; Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Työpajan oli tarkoitus vastata tutkimuskysymykseen '*Mitä osaamista rekrytoinnin ja myynnin rooleissa edellytetään?*'. Työpaja tiimienvetäjien ja johtoryhmään kuuluvien kesken oli pätevä menetelmä siihen tarkoitukseen, sillä osallistujilla on pitkä kokemus ja organisaation paras asiantuntemus kyseisissä tehtävissä tarvittavasta osaamisesta ja organisaation tulevaisuuden näkymistä. Työpajaan ennalta valitut teemat pohjautuivat opinnäytetyön tietoperustaan ja niitä tuki osallistujien asiantuntemuksen myötä lisätyt teemat, jotka myös sopivat tietoperustaan.

Kyselytutkimuksen oli tarkoitus vastata tutkimuskysymykseen '*Mikä on rekrytoinnin ja myynnin osaamisen nykytila?*'. Kyselytutkimus rakennettiin työpajan tulosten perusteella ja kyselylomakkeiden viimeistelyyn osallistui tutkijan lisäksi opinnäytetyön ohjaaja. Lomakkeita testattiin kattavasti ulkopuolisen testaajan toimesta, jotta pystyttiin varmistamaan lomakkeiden selkeys ja ymmärrettävyys. Nämä toimenpiteet lisäävät tutkimuksen pätevyyttä. Testaaja antoi myös arvion kyselyiden täyttöajasta, jotta siitä pystyttiin viestimään kyselykutsun yhteydessä.

Kyselyn tuloksista voidaan tehdä oletus, että vastaajat on ymmärtäneet mitä heiltä on kysytty eikä vastauksia tarkasteltaessa löytynyt vastauksia, jotka olisivat poikenneet merkittävästi yksittäisten vastaajien omasta osaamistasosta tai koko vastauspopulaatiosta. Voidaan siis todeta, että tulokset vastaavat onnistuneesti tutkimuskysymykseen osaamisen nykytilasta ja tutkimus oli molempien tutkimusmenetelmien osalta pätevä.

Lähteet

Armstrong, M. & Taylor, S. 2020. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15. painos. KoganPage. Lontoo.

Cantrell, S., Griffiths, M., Jones, R. & Hiipakka, J. 2022. Building tomorrow's skills-based organization. Jobs aren't working anymore. Deloitte. Lontoo. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/human-capital/Deloitte-Skills-Based-Organization.pdf>. Luettu: 10.11.2023.

CGI 2023. Työn murros Suomessa 2023. Helsinki. Luettavissa: <https://www.cgi.com/fi/fi/tyon-murros-suomessa-tutkimus>. Luettu: 13.8.2023.

Crossan, M., Lane, H. & White, R. An organizational learning framework: From intuition to institution. The Academy of Management review, 24, 3, s. 522-537. Luettavissa: <https://doi.org/10.2307/259140>. Luettu: 7.11.2023.

Deloitte 2023. New fundamentals for a boundaryless world. 2023 Global Human Capital Trends Report. Lontoo. Luettavissa: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175985_global-human-capital-trends-2023/GLOB175985_HUMAN-CAPITAL-TRENDS-2023.pdf. Luettu: 13.8.2023.

Dirksen, J. 2016. Design for how people learn. New Riders. Berkeley. E-kirja. Luettu: 9.4.2023.

Ellerbeck, S. 24.6.2022. The Great Resignation is not over: A fifth of workers plan to quit in 2022. World Economic Forum. Luettavissa: <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/the-great-resignation-is-not-over/>. Luettu: 9.11.2023.

Eklund, A. 2023. Osaamiskartta: Osaamisen kehittäminen työelämässä. Espoo. Brik Impact. 3. painos. E-kirja. Luettu: 26.8.2023.

Finto s.a. Tietotermit. Tietojohdaminen. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:au:tt:9>. Luettu: 15.11.2023.

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 17, 1, s. 7–20. Luettavissa: <https://journal.fi/akakk/article/view/90152/49325>. Luettu: 15.10.2023.

Gartner 2022. Top 5 Priorities for HR Leaders in 2023. Stamford. Luettavissa: <https://www.gartner.ca/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>. Luettu: 3.9.2023.

Garvin, D., Edmondson, A. & Gino, F. 2008. Is yours a learning organization? Harvard Business Review, 2019 Special Issue, s. 86–93.

Gino, F. & Staats, B. 2015. Why Organizations Don't Learn. Harvard Business Review, 93, s. 110–118.

Haaga-Helia s.a. Lotus blossom. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/lotus-blossom>. Luettu: 30.10.2023.

Hautala, K. & Hilska-Keinänen, K. 2022. Mitä on tietojohdaminen muuttuvassa maailmassa? Tietoasiantuntija, 5/2022, s. 28–29. Tietojohdaminen ry. Helsinki. Luettavissa: https://tietojohdaminen.com/sites/default/files/s28-29-hautala_ja_hilska-keinanen.pdf. Luettu: 14.11.2023.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.11.2023.

Henkilöstöala 2023a. Luettavissa: <https://henkilostoala.fi/henkilostopalveluala/henkilostopalveluyritysten-palvelut/>. Luettu: 30.7.2023.

Henkilöstöala 2023b. Luettavissa: <https://henkilostoala.fi/hpl/>. Luettu: 22.7.2023.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö 2. painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.9.2023.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Huhtala, M. & Villanen, J. 2021. Kehittäjän oppiva asenne. Value Books. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.6.2023.

Hätönen, H., 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Edita Prima Oy. Helsinki.

Jones, M. 2020. Mastering Facilitation. Productivity Press. Boca Raton. E-kirja. Luettu: 30.8.2023.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti – strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.4.2023.

- Kianto, A., Sáenz, J. & Aramburu, N. 2017. Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of business research*, 81, s. 11–20. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>. Luettu: 14.11.2023.
- Kosonen, M. 27.8.2015. Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen. Esitysmateriaali. Luettavissa: <https://www.slideshare.net/miiak/tietojohtaminen-ja-tiedolla-johtaminen>. Luettu: 14.11.2023.
- Koskinen, J. 2020. Relevant: Onnistutaan oppimalla. Ajantieto Oy. Helsinki.
- Koskinen, J. 2021. Strateginen oppiminen. Ajantieto Oy. Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 3.9.2023.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.4.2023.
- Laaksonen, N. 2020. Kilpailijoista erottautumisen keinoja etsimässä. AMK-opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020121327886>. Luettu: 10.8.2023.
- Northouse, P. G. 2022. *Leadership: Theory and practice*. 9. painos. SAGE Publishing. Thousand Oaks, Kalifornia. E-kirja. Luettu: 3.11.2023.
- Nykänen, S. & Tynjälä, P. 2012. Työelämätaitojen kehittämisen mallit korkeakoulutuksessa, 32, 1, s. 17–28. Luettavissa: <https://doi.org/10.33336/aik.9396>. Luettu: 19.10.2023.
- Nylander, O. 2021. Aineeton pääoma – johtamishaasteet ja paradoksi. Tietoasiantuntija 1/2021. Tietojohtaminen ry. Helsinki. Luettavissa: <https://www.tietojohtaminen.com/sites/default/files/nylander-ta1-2021.pdf>. Luettu: 14.11.2023.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.4.2023.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.
- Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen 2: Strategiasta käytäntöön. Kauppakamari. Helsinki.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.11.2023.

Rantala, M. 2019. Henkilöstöpalveluyrityksen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin. AMK-opin-
näytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Luettavissa:
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019072617677>. Luettu: 29.7.2023.

Reiman, C. 2023. Soft Skills For Dummies. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey. E-kirja. Luettu:
29.7.2023.

Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtami-
nen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent. Helsinki. E-
kirja. Luettu: 4.11.2023.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos. SanomaPro. Helsinki. E-
kirja. Luettu: 4.11.2023.

Salonen, E. 2020. Johda energiaa: Kohti uusiutuvaa organisaatiota. Basam Books. Helsinki. E-
kirja. Luettu: 1.11.2023.

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu:
30.8.2023.

Smith 2022. Developing Skills for the Hybrid World. HR Leaders Monthly. November 2022. Gart-
ner. Stamford. Luettavissa: [https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/hr-leaders-maga-
zine-november-2022](https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/hr-leaders-maga-zine-november-2022). Luettu: 9.11.2023.

Stenberg, M. 2023. Tietoperusteinen arvionluonti: Tietojohtaminen ja tietopääoman kehittäminen.
Täydennetty ja korjattu painos. M. Stenberg Consulting Ky. Alvettula. E-kirja. Luettu: 15.10.2023.

Tilastokeskus 2023. Luettavissa: [https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_yrti/stat-
fin_yrti_pxt_13vy.px/table/tableViewLayout1/](https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_yrti/stat-fin_yrti_pxt_13vy.px/table/tableViewLayout1/). Luettu: 7.10.2023.

Työterveyslaitos s.a. Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi. Luettavissa: [https://www.ttl.fi/tee-
mat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta/palveleva-johtaminen-tyopaikan-
kulttuuriksi](https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi). Luettu: 1.11.2023.

Urpelainen, A. 25.10.2022. Tätä on quiet quitting -ilmiö, joka rantautui Suomeen. Talouselämä. Lu-
ettavissa: [https://www.talouselama.fi/uutiset/tata-on-quiet-quitting-ilmio-joka-rantautui-su-
meen/4b5e6d5a-80ac-4636-acfe-d160c1d3f3bd](https://www.talouselama.fi/uutiset/tata-on-quiet-quitting-ilmio-joka-rantautui-suomeen/4b5e6d5a-80ac-4636-acfe-d160c1d3f3bd). Luettu: 10.11.2023.

Valkonen, E. 6/2023. Jatkuva oppiminen on ainoa kestävä kilpailuetu. HR-viesti. Luettavissa: <https://www.hrviesti.fi/natiivi/3867/jatkuva-oppiminen-on-ainoa-kestava-kilpailuetu>. Luettu: 29.7.2023.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 1.9.2023.

Wang, M. 2017. E-Learning in the Workplace: A Performance-Oriented Approach Beyond Technology. Springer.

World Economic Forum 2023. Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum. Geneve. Luettavissa: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf. Luettu: 8.11.2023.

Yukl, G. 2009. Leading organizational learning: Reflections on theory and research. The Leadership Quarterly, 2009, 20, s. 49–53. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.006>. Luettu: 20.9.2023.

Liitteet

Liite 1. Työpajojen runko

Alustus:

- Työpajan tarkoitus ja tausta
- Mitä osaamisella tarkoitetaan tässä työpajassa
- Lyhyt esittely käytettävästä Lotus blossom -ideointimenetelmästä
- Työpajan pääteema: Mitä osaamista myynnin/rekrytoinnin tiimeissä tarvitaan?

Ennalta suunnitellut alateemat:

- Substanssiosaaminen (myynti, asiakkuuden hallinta, rekrytointi, HR)
- Pehmeät taidot (soft skills)
- Työelämätaidot
- Tekninen osaaminen
- Kaikille pakollinen osaaminen
- ”Erikoisosaaminen”, joka edellyttää asiantuntemusta

Mitä muita osaamisen alateemoja olisi hyvä pohtia?

Mitä osaamista, taitoja tai kyvykkyyksiä miellätte kunkin alateeman alle?

Tekninen osaaminen

7. Kuinka hyvin osaat käyttää seuraavia työkaluja? *

	En osaa sanoa	Ei osaamista 	Aloittelija 	Kehittyvä osaaja 	Kokenut osaaja 	Asiantuntija 
Pipedrive *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sales Screen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finder (prospektointi) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn Sales Navigator *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ms Office *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekoäly *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietokoneet ja muut työssäsi tarvittavat tekniset laitteet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työelämätaidot

8. Kuinka hyvin arvioit tuntevasi vahvuutesi, heikkoutesi ja toimintatapasi eri tilanteissa? *

- En osaa sanoa
- Ei osaamista
- Aloittelija
- Kehittyvä osaaja
- Kokenut osaaja
- Asiantuntija

9. Arvioi osaamistasi... *

	En osaa sanoa	Ei osaamista i	Aloittelija i	Kehittyvä osaaja i	Kokenut osaaja i	Asiantuntija i
...hoitaa asiakassuhteita *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...tulkita erilaisia asiakassopimuksia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...tunnistaa ja hyödyntää lisämyyntimahdollisuuksia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tekninen osaaminen

10. Kuinka hyvin osaat käyttää seuraavia työkaluja? *

	En osaa sanoa	Ei osaamista i	Aloittelija i	Kehittyvä osaaja i	Kokenut osaaja i	Asiantuntija i
Teamtaylor *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Likeit *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn Recruiter *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MS Office *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekoäly *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietokoneet ja muut työssäsi tarvittavat tekniset laitteet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Kuinka hyvin osaat visualisoida dataa? *

esim. toimeksiannon statistiikkaa asiakkaalle

- En osaa sanoa
- Ei osaamista
- Aloittelija
- Kehittyvä osaaja
- Kokenut osaaja
- Asiantuntija

15. Arvioi kielitaitoasi työkontekstissa *

	En osaa sanoa	Ei osaamista i	Aloittelija i	Kehittyvä osaaja i	Kokenut osaaja i	Asiantuntija i
Englanti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruotsi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Arvioi alaistaitojasi. *

Alaistaidoilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi tiimin jäsenten tukemista, vapaaehtoista avustamista erilaisissa työtehtävissä, tarpeettomien konfliktien välttämistä työyhteisössä ja rakentavaa mielipiteiden ilmaisua.

- En osaa sanoa
- Ei osaamista
- Aloittelija
- Kehittyvä osaaja
- Kokenut osaaja
- Asiantuntija

17. Kuinka hyvin koet tuntevasi [REDACTED] tavan toimia erilaisissa tilanteissa? *

- En osaa sanoa
- Ei osaamista
- Aloittelija
- Kehittyvä osaaja
- Kokenut osaaja
- Asiantuntija

