



■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

OSAAMISARVIOINTI OSANA JOHTAMISEN KEHITTÄMISTÄ -

Johdon ja esimiesten osaamisen määrittely osaamisarvioinniksi

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Seija Haverinen			
Työn nimi Osaamisarviointi osana johtamisen kehittämistä – johdon ja esimiesten osaamisen määrittely osaamisarviointiksi			
Päiväys	25.8.2016	Sivumäärä/Liitteet	94/4
Ohjaaja(t) Virpi Laukkanen, Milla Siimekselä			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajan tärkeä kehittämisen painopiste vuodelle 2016 on johtaminen. Opinnäytetyön tavoitteena oli määritellä yrityksen johdon ja esimiesten osaaminen osaamisarvioinnin muotoon. Osaamisen kehittämisen lähtökohdaksi oli selvittää, millaista johtamista yrityksessä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi ja mistä hyvä johtajuus muodostuu.</p> <p>Osaamisarviointia voidaan hyödyntää kehityskeskusteluissa, osaamisvajaiden tunnistamisessa, koulutusten kohdentamisessa ja osaamisen näkyväksi tekemisessä. Vaikka johtaminen yrityksessä on keskimäärin hyvällä tasolla, tasovaihtelua esiintyy.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu yrityksen toimialojen tulevaisuudennäkymistä, tulevaisuudessa tarvittavasta johtamisosaamisesta, osaamisen johtamisesta ja kehittamisestä sekä osaamisarvioinnin laatimisen teoriasta.</p> <p>Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmetodinä käytettiin teemahaastattelua, jossa tiedonantajina oli yrityksen ylimmän johdon edustajia. Lisäksi sekundaariaineistona käytettiin yrityksen strategiaa, vastaavanlaisen yrityksen osaamisarviointia sekä yrityksessä käytössä olevaa tuloskorttia.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena syntyi osaamisarviointilomake esimiesten ja johtajien osaamisen arviointiin. Osaamisarviointi sisältää kolme eri arviointitapaa; oman arvion, esimiehen arvion sekä yrityksen työyhteisötutkimuksesta ja tuloskortista johdetun mittariston. Tällä 360° - arvioinnilla pystytään saamaan kattava kuva henkilön osaamisesta. Vastaavan tyyppistä osaamisen johtamisen työkalua yrityksessä ei ole aiemmin ollut käytössä.</p>			
Avainsanat osaamisarviointi, tulevaisuudessa tarvittava johtaminen, toimialojen tulevaisuudennäkymät, osaamisen johtaminen			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author Seija Haverinen			
Title of Thesis Competence mapping as a part of leadership development – defining the knowlwdge of the managers and the superiors in terms of a competence map			
Date	25.8.2016	Pages/Appendices	94/4
Supervisor(s) Virpi Laukkanen, Milla Siimekselä			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>In the implementation year of the research, 2016, the commissioner of the thesis project focuses on the development of leadership within the organisation. The aim of this study was to determine the competence of management and supervisors and, consequently, to compile a competence map based on the information of the research material. The basis of the development of skills was to examine the company's current and future management needs in order to achieve the set strategic objectives and to determine the elements of good leadership.</p> <p>The competence map can be used in development discussions to identify skills shortages, in the allocation of training and in rendering competences visible. Although the average value of the management is at a good level, variations are presented.</p> <p>The theoretical framework consists of the future prospects of the company's fields of operation, future leadership skills considered essential, management and the development of skills, and the theory of forming a competence map.</p> <p>As a research method of this qualitative study was used the theme interview, in which the interviewees comprised the company's senior management representatives. In addition, the company's strategy was also utilised as secondary material, as well as a similar company's knowledge map and their balanced scorecard.</p> <p>The research results yielded a competence map for the assessment of the managers' and the supervisors' knowledge. The competence map includes three different types of evaluation; own estimate, the manager's estimate as well as an estimate of the company's indicators such as the balanced scorecard and a workplace research. This assessment is able to produce a comprehensive picture of a person's expertise, which may considered an improvement as the company has not previously used a similar type of a competence map.</p>			
<p>Keywords competence map, management required for the future, the future prospects of line of business , knowledge management</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TOIMIALOJEN TULEVAISUUDENNÄKYMÄT	8
2.1	Trendi, megatrendi ja heikko signaali	8
2.1.1	Megatrendit 2016.....	9
2.2	Market-toimialan tulevaisuuden trendit.....	10
2.3	Matkailu- ja ravintolatoimialan tulevaisuuden trendit	11
2.3.1	Ravintolatoimialan tulevaisuuden trendit.....	11
2.3.2	Matkailualan tulevaisuuden trendit	12
2.4	Digitalisaatio ja asiakasymmärryksen merkitys palvelualoilla	13
2.5	Osaamistarve tulevaisuudessa marketkaupan- ja matkailu- ja ravintolatoimialalla	14
2.6	Toimintaympäristön tulevia muutoksia ja mahdollisuuksia palvelualoilla.....	15
3	TULEVAISUUDESSA TARVITTAVA JOHTAMINEN.....	17
3.1	Johtamisen muutos	18
3.2	Kollektiivinen johtaminen.....	19
3.3	Moninaisuuden johtaminen	19
3.4	Muutosjohtaminen	20
3.5	Valmentava johtaminen.....	21
3.6	Tulevaisuuden esimies ja johtaja.....	21
4	OSAAMISEN JOHTAMINEN	23
4.1	Osaamisen merkitys	23
4.2	Osaamisen johtaminen	23
4.3	Osaamisen kehittäminen	26
4.3.1	Osaamistarpeiden ennakointi	28
4.4	Erilaisen tiedon merkitys työyhteisössä	29
4.4.1	Käytännön osaaminen	29
4.4.2	Inhimillinen pääoma	29
4.4.3	Hiljainen tieto	30
4.5	Vastuut osaamisen yksilöinnissä ja kehittämisessä	31
4.6	Oppiva organisaatio	32
4.7	Osaamisen johtaminen toimeksiantajayrityksessä.....	33
4.7.1	Osaamisen johtamisen työvälineet	34

5	OSAAMISKARTOITUS.....	36
5.1	Osaamisen kartoittamisen merkitys	36
5.2	Vision, strategian ja toiminta-ajatuksen merkitys tarvittavan osaamisen suuntaajana	37
5.3	Osaamiskarttaprosessi.....	38
5.4	Osaamisprofiilit	41
5.5	Kehittämissuunnitelmat	42
5.6	Osaamiskartoituksen tarve ja käytännöt kohdeorganisaatiossa.....	42
6	OSAAMISARVIOINNIN KEHITTÄMISEN PROSESSI KOHDEORGANISAATIOSSA.....	43
6.1	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	43
6.2	Haastattelujen sisällönanalyysi.....	44
6.3	Teemahaastattelun kysymykset	46
6.3.1	Osaaminen	47
6.3.2	Osaamistarpeen tunnistaminen	47
6.3.3	Osaamisen johtaminen	48
6.3.4	Osaamisen kehittäminen.....	48
6.3.5	Osaamiskartan laatiminen ja sisältö.....	48
6.4	Teemahaastattelujen analyysi	49
6.4.1	Osaaminen	49
6.4.2	Osaamistarpeen tunnistaminen	51
6.4.3	Osaamisen johtaminen	55
6.4.4	Osaamisen kehittäminen.....	57
6.4.5	Osaamiskartan laatiminen ja sisältö.....	58
6.5	Asiantuntijatyöryhmien kokoontumiset	60
6.6	Osaamisarvioinnin kehittäminen asiantuntijatyöryhmän kokoontumisten pohjalta.....	61
6.7	Lopullinen osaamisarviointi	64
7	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA	72
8	POHDINTAA.....	76
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	80
	LIITE 1:TEEMAHAASTATTELU TOIMIALAJOHDOLLE	85
	LIITE 2: TEEMAHAASTATTELU TOIMITUSJOHTAJALLE	87
	LIITE 3: OSAAMISARVIOINTI, 1. VERSIO	89
	LIITE 4: OSAAMISARVIOINTI, LOPULLINEN VERSIO	93

1 JOHDANTO

Tämän ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön aiheena on johdon ja esimiesten osaamisten määrittely osaamisarviointiin muotoon. Aihe sai alkunsa keskustelusta yrityksen henkilöstöjohdon kanssa, sekä tutkijan omasta mielenkiinnosta osaamisen kehittämistä kohtaan. Johtamisen kehittäminen on toimeksiantajayrityksessä tärkeä kehittämisen teema vuonna 2016. Uusi strategia-kausi on käynnistynyt vuonna 2015 ja osaamisarviointilla toteutetaan strategisen tason osaamis-analyysiä. Organisaatiossa määritellyissä osaamisen kehittämisen menetelmissä (tarkemmin luvussa 4.7) suositellaan, että osaamistarkastelua tehdään strategisella tasolla strategiapäivitysten yhteydessä. Näin ollen tämän tyyppiselle kehittämistehtävälle oli olemassa oleva tarve toimeksiantajayrityksessä. Aihe on kiinnostava myös laajemmin, sillä Suomessa toimii toimeksiantajayrityksen lisäksi 19 saman tyyppistä organisaatiota, joiden tarpeisiin osaamisarviointia voidaan soveltaa.

Toimeksiantajayritys toimii Pohjois-Savon alueella päivittäis- ja käyttötavarakaupan sekä hotelli-, ravintola- ja ABC- liikennemyymälätoimialalla. Opinnäytetyön tavoitteena oli määrittellä yrityksen johdon ja esimiesten osaaminen generisen osaamisarviointiin muotoon yrityksen monitoimialaisuudesta johtuen. Osaamisarviointi on luotu sopivaksi kaikkien toimialojen esimiesten ja johtajien osaamisen arviointiin. Yhteensä esimiehiä ja johtajia yrityksessä on 130. Oleellista oli saavuttaa toimialaton näkemys johtamisesta. Kehittämistehtävän lähtökohtana oli selvittää, millaista johtamista yrityksessä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa strategiaan tavoitteisiin pääsemiseksi ja mistä hyvä johtajuus muodostuu.

Osaamisarviointille tarvetta aiheuttaa paitsi käynnistynyt strategia-kausi, myös muuttuva toimintaympäristö. Maailma muuttuu yhä nopeammin, ja yritysten täytyy pystyä joustavasti reagoimaan muutokseen päivittämällä osaamistaan. Toimeksiantajayrityksessä seurataan johtamisen tasoa jatkuvasti esimerkiksi tutkimuksen, tulokorttimittariston ja palautteen avulla. Tiedon perusteella on havaittu, että johtaminen keskimäärin on hyvällä tasolla. Kuitenkin tasovaihtelua esiintyy, ja osaamisarviointiin on tarkoitus toimia työvälineenä tasovaihtelun vähentämiseksi. Toimeksiantajayrityksessä on kyse markkinajohtajasta, jonka tavoitteena on saavuttaa paras osaaminen joka toimialalla. Johtamisen kehittämällä vahvistetaan kaikkien organisaatiotasojen osaamista. Osaamisarviointia voidaan hyödyntää kehityskeskusteluissa, osaamisvajeiden tunnistamisessa, koulutusten kohdentamisessa ja osaamisen näkyväksi tekemisessä.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on johtamis- ja tulevaisuuspainotteisuus. Aluksi syvennytään toimeksiantajan eri toimialojen tulevaisuudennäkymiin erilaisten lähteiden ja aiemman tutkimustiedon kautta. Tulevaisuudennäkymiä tarkastellaan toimintaympäristön ja asiakaskäyttäytymisen muutoksen sekä trendien näkökulmasta. Lisäksi teoriaosio sisältää havaintoja, mitä odotuksia ja vaatimuksia on tulevaisuuden johtamista kohtaan. Viitekehys käsittelee myös osaamisen johtamista ja kehittämistä sekä osaamisarviointiin laatimisen teoriaa. Lähteinä on käytetty alan kirjallisuutta, aiempaa tutkimustietoa, lehtiartikkeleita sekä lähinnä tulevaisuusnäkökulman osalta erilaisia nettilähteitä tiedon tuoreuden ja ajankohtaisuuden vuoksi.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella ja pääasiallisena aineistonkeruutapana toimivat yrityksen ylimmälle johdolle toteutetut teemahaastattelut. Lisäksi sekundaariaineistona käytettiin yrityksen strategiaa, vastaavanlaisen yrityksen osaamisarviointia sekä yrityksessä käytössä olevaa tulokorttia. Asiantuntijatyöryhmien kokoontumiset tuottivat vielä tarkentavaa tietoa. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään, mikä osaamisen merkitys on yritykselle, millainen osaaminen tuo tulosta ja kuinka osaamistarve tunnistetaan. Lisäksi haastatteluilla valotettiin osaamisen johtamisen merkitystä ja nykytilaa yrityksessä sekä osaamisen kehittämisen tavoitteita. Sekundaariaineisto tuki haastatteluista saatavaa aineistoa syventämällä sitä strategia-, tulokortti- ja benchmarkingnäkökulmasta.

Teoreettisen viitekehyksen sisältö toi paljon samansuuntaisia asioita esille kuin asiantuntijahaastattelut. Haastattelut toivat syvällisempää tietoa juuri toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Tästä kerrotaan tarkemmin tutkimuksen johtopäätöksissä. Opinnäytetyö alkoi huolellisella teoriaan ja aiheesta jo tiedettyyn perehtymällä, ja se edesauttoi haastattelujen onnistumista.

Tutkimus eteni vaiheittain haastatteluista ja niiden litteroinnista kohti sisällönanalyysiä sekä primääriaineiston kanssa yhdistämistä. Analyysin tuloksena syntyi osaamisarvioinnista versio, jonka sisältö vielä muokkautui asiantuntijatyöryhmien kokoontumisten ja toimeksiantajan toiveiden ohjaamana. Eri aineistoista yhtäläisyyksiä etsimällä muodostui osaamisarviointilomake johdon ja esimiesten osaamisen arviointiin, joka sisältää kolmiulotteisen arvioinnin. Arvioinnin kohde määrittelee oman henkilökohtaisen arvion osaamisestaan, jonka lisäksi esimies tekee vastaavan arvion. Kolmannen arviointitavan muodostaa yrityksessä käytössä oleva mittaristo.

Osaamisarviointi on tarkoitus testata pienessä ryhmässä. Käyttökokemusten jälkeen osaamisarviointi voidaan ottaa käyttöön sellaisenaan tai tarvittaessa muokata. Ennen mahdollista laajempaa käyttöä on suunnitteilla koulutus, jotta kaikilla olisi samanlainen ymmärrys osaamisarvioinnista ja sen tulkinnasta.

2 TOIMIALOJEN TULEVAISUUDENNÄKYMÄT

Tässä luvussa käsitellään tulevaisuuden näkymiä marketkaupan ja hotelli- ja ravitsemistoimialoilla tutkimustietoon ja kirjallisuuteen perustuen. Tulevaisuutta hahmotetaan trendien, megatrendien ja signaalien kautta. Toimialojen tulevaisuudennäkymiä tarkastellaan toimintaympäristön muutosten, digitalisaation ja asiakaskäyttäytymisen muutosten näkökulmasta. Toimintaympäristön muutokset aiheuttavat tarvetta uudelle osaamiselle. Oleellista on löytää tulevien muutosten vaikutus tulevaisuuden osaamistarpeeseen kaupan ja ravintola- ja matkailualalla. Muutokset vaikuttavat esimiesten ja johtajien rooliin ja osaamisvaateisiin.

2.1 Trendi, megatrendi ja heikko signaali

Kun jotain ilmiötä tarkastellaan pitkän ajan kuluessa, sen yleistä kehityssuuntaa voidaan pitää trendinä. Megatrendistä voidaan puhua silloin, kun yksittäinen ilmiö tai niiden joukko määrittää jollain tavalla tulevaisuuden suunnan. Megatrendiä voidaan kuvata kehityksen suurena linjana, jolla on vaikutuksia globaalilla tasolla ja eri alailmiöitä. (Rubin, 2005 ja Mannermaa 2004, 73.)

Kartoittamalla megatrendejä pyritään hahmottamaan, mitä olennaista toimintaympäristössä on tapahtumassa. Ne kuvaavat tulevaisuudessa vaikuttavia voimia, joihin vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset, jos sitä on lainkaan. Megatrendejä hyödynnetään yritysten kehittämis- ja suunnittelutyössä. Vaikka megatrendit ovat tulevaisuudentutkimuksen ja skenaariotyöskentelyn työvälineitä, täytyy samalla huomioida niiden olevan ominaisuuksiltaan muuttuvia. (Rubin, 2005 ja Mannermaa 2004, 75.)

Heikoilla signaaleilla puolestaan tarkoitetaan ilmiöitä, jotka ovat vasta alkamassa. Heikoilla signaaleilla ei ole selkeästi tunnistettavaa menneisyyttä. Siitä voi kehittyä trendi tai jopa megatrendi. Yrityksessä, jossa havainnoidaan heikkoja signaaleja, ollaan varauduttu paremmin tulevaisuuden muutoksiin reagointiin. Kaikki tietävät trendit ja megatrendit; siksi niistä ei voi saada edelläkävijän hyötyä. Yritys, joka on osannut ajoissa tarttua heikkoon signaaliin, voi hyödyntää siihen reagointia menestyksekkäästi liiketoiminnassaan tai torjua uhkia. (Mannermaa 2004, 113-121.)

Riippuu tarkastelunäkökulmasta, onko ilmiö trendi, megatrendi tai vasta heikko signaali. Esimerkiksi talouden näkökulmasta globalisaatio vaikuttaa markkinoiden laajenemiseen, mutta yksittäisen ihmisen näkökulmasta se vaikuttaa käsitykseen turvallisuudesta. Megatrendin määrittämisen lähtökohdat vaikuttavat siihen, millaisia asioita tuodaan esille. (Rubin, 2005.)

Aina ei ole myöskään mahdollista päätellä syy- ja seuraussuhteita, koska trendit ja megatrendit ovat sidoksissa toisiinsa ja niillä on vahva keskinäisriippuvuus. Esimerkkinä keskinäisriippuvuudesta teknologia on osallisena ilmastonmuutoksen ratkaisuun, mutta teknologia itsessään aiheuttaa luonnonvarojen ylikäyttöä. (Kiiski-Kataja 2016,8 ja Rubin, 2005.)

2.1.1 Megatrendit 2016

Sitra julkaisee vuosittain listauksen megatrendeistä. Siinä tuodaan esille suomalaiseseen yhteiskuntaan ja sen tulevaisuuteen vaikuttavia ilmiöitä. Megatrendilista on muodostunut kokoamalla yhteen erilaisia visioita, tulevaisuuskeskusteluja ja näkökulmia. Listassa käsitellään vuonna 2016 kehittyvää teknologiaa, keskinäisriippuvaista ja jännitteistä maailmaa sekä globaalia luonnonvaroihin ja ilmastonmuutokseen liittyvästä kestävyyskriisistä. (Sitra 2016 ja Kiiski-Kataja 2016,3.) Megatrendien käsittely teoreettisessa viitekehyksessä on merkityksellistä, koska ne vaikuttavat myös toimeksiantajayrityksen tulevaisuudennäkymiin ja sitä kautta osaamistarpeisiin.

Megatrendilistauksesta 2016 havaitaan, että kasvava keskinäisriippuvuus näkyy talousalueiden yhteen kietoutumina kaupan, investointien ja finanssijärjestelmien kautta. Ihmiset, tavarat, ideat ja palvelut liikkuvat ympäri maailmaa ja samanaikaisesti kansalliset intressit ovat näkyneet globaalilla tasolla voimakkaammin. Puhutaan käsitteestä geotalous, kun käsitellään globalisaation, maailmankaupan, geopolitiikan ja voimapolitiikan yhteen nivoutumista. (Kiiski-Kataja 2016,6.)

Maapallolla kamppaillaan luonnonresurssien riittävyydestä; vesi, viljelykelpoinen maa, puhdas ilma sekä erilaiset mineraalit ja muut luonnonvarat ovat vaarassa ehtyä. Sitran selvityksen mukaan aikamme suurin haaste onkin talouskasvun irtikytkentä luonnonvarojen ylikäytöstä ja päästöistä. (Kiiski-Kataja 2016,7.)

Uusia, odottamattomia ilmiöitä voi aiheutua esimerkiksi uusien vapaa-kauppa-alueiden muotoutumisesta, Venäjän kehityksestä, Yhdysvaltain presidentinvaaleista tai ilmastonmuutoksen myötä. Kun saksalainen Bertelsmann-säätiö teki tutkimuksen Globalization report 2014: Who benefits most from globalisation?, tuloksista ilmeni, että Suomi on hyötynyt kaikista maailman valtioista eniten globalisaatiosta. Tutkimuksessa verrattiin valtioiden kehitystä vuosina 1990-2011. Jatkossakin Suomen kannalta kriittinen kysymys on, kuinka hyvin osaamme toimia kansainvälisessä ympäristössä. Tällä hetkellä Suomelle olisi erittäin mittavia liiketoiminnan mahdollisuuksia hyvän osaamisen cleantech-maana. (Kiiski-Kataja 2016, 7-8.)

Sitran selvityksen mukaan teknologian kehitys on tällä hetkellä kiivaampaa kuin koskaan aiemmin; sen odotetaan kehittyvän seuraavien 30 vuoden aikana enemmän, kuin viimeisen 300 vuodessa on tapahtunut. Sillä tulee olemaan suuria vaikutuksia. Kehittyvän teknologian voi nähdä mahdollistajana, kun talouden kehityksen täytyy sopeutua maapallon kantokyvyn rajoihin. (Kiiski-Kataja 2016,6.)

Henkilöstöpalvelujen Liitto (2016) on tehnyt omia ennusteita teknologian kehityksen myötä tapahtuvista työelämän muutoksista. Ammatteja katoaa ja osaaminen muuttuu; tarvitaan entistä enemmän erikoistumista. Keikkatyön odotetaan lisääntyvän ja työurat sirpaloituvat pitkien työsuhteiden sijaan. Väestön ikääntymisen ja rutiinitöiden automatisoinnin myötä tarvitaan laajempaa näkemystä työstä ja merkityksellisestä tekemisestä. Kuitenkin kehittyvän teknologian nähdään muuttavan työelämää positiivisesti; teknologia mahdollistaa tulevaisuudessa ihmisten työskentelyn nykyistä enemmän niiden asioiden kanssa, joihin he ovat valmiita sitoutumaan. (HPL 2016.)

Henkilöstöpalvelujen Liiton (HPL 2016) mukaan kymmenen vuoden kuluttua, kun kolme neljänestä työvoimasta on milleniaaleja, käsitykset työnteosta ja työhön sitoutumisesta ovat erilaisia kuin tämän päivän työelämässä. Myös Malone (2003) on havainnut tutkimustiedon pohjalta muutosta asenteissa työtä kohtaan opiskelijoiden keskuudessa. Tulevaisuudessa saatetaan perinteistä, pitkään samalla työnantajalla tapahtuvaa työtä pitää eräänlaisena epäonnistumisena. Ericksonin (2008, 31) mukaan tulevaisuudessa työntekijät ovat kiinnostuneempia vaihtelusta, kuin pitkää työsuhdetta samassa yrityksessä. (Erickson, T.J. 2008, 31.) Tulevaisuustutkija Ilkka Halava sanookin suurimman osan työsuhteista tulevan olemaan lyhyempikestoisia kuin koko työuran kestäviä. (Korhonen 2010.)

2.2 Market-toimialan tulevaisuuden trendit

Deloitteen mukaan Global Powers of Retailing-raportissa voidaan tunnistaa tiettyjä vähittäiskaupan tulevaisuuden trendejä. Tulevaisuudessa rohkeus ja uudenlainen asiakkaan kohtaaminen ovat keskeisiä asioita vähittäiskaupassa. Mobiiliostosten uskotaan kasvavan räjähdysmäisesti seuraavien kolmen vuoden aikana mobiililaitteiden yleistymisen myötä. Nopeuden merkitys kasvaa entisestään Y-sukupolven eli milleniaalien edustaessa maailman suurinta sukupolvea. Asiakkaat haluavat kaupan tarjoavan tuotteiden lisäksi kokemuksia ja yhdenmukaisen sekä sujuvan asioinnin valitusta myyntikanavasta riippumatta. Innovatiivisuus ja teknologian kehitys tuovat mahdollisuuksia. Eräät ulkomaiset kaupan alan toimijat perustavat jo omia innovaatiokeskuksia Euroopassa. (Deloitte 2016.)

Tony Sandberg (2010) tutki opinnäytetyössään ”Minne menet kauppa? – Suomen päivittäistavara-kaupan tulevaisuuden näkymiä 2030” asiantuntijaryhmän haastattelujen avulla alan tulevaisuutta. Tutkimuksella saatiin aikaan neljä tulevaisuuskuvaa. Tulevaisuuskuvista yksi oli teknologialtaan ylivoimainen päivittäistavara-kauppa. Toisen tulevaisuuskuvan mukaan päivittäistavara-kaupassa oli paras tuotevalikoima tulevaisuuden kulutustottumukset huomioiden. Kolmannessa tulevaisuuskuvassa huomioitiin trendejä ja signaaleja. Neljäs vaihtoehto on yhdistelmä kolmesta aiemmasta tulevaisuuskuvasta, mahdollisuuksien ja valintojen päivittäistavara-kauppa, joka on kuluttajan yksilölliset tarpeet huomioiva. Tutkimuksessa neljäs vaihtoehto valikoitui todennäköisimmäksi tulevaisuuskuvaksi. Tulevaisuuden kehitystä ei voi laskea pelkästään trendien, kulutustottumusten muutosten tai teknologian varaan. Sandberg korostaa, että asiakkaiden tunteminen on tärkeää. Kuluttajat arvostavat ennen kaikkea hyvää saatavuutta ja palvelua. (Sandberg, 2010.)

SOK:n pääjohtaja Taavi Heikkilä ennakoii kaupan työnkin muuttuvan tietotyöksi ja työntekijän tulevaisuuden tärkeimmäksi ominaisuudeksi hyvän osaamisen. Tarvitaan korkeaa koulutusta ja joustavaa osaamista. Kun aiemmin kaupan alalle on tultu töihin vähäisellä koulutuksella, tulevaisuudessa tarvitaan koulutetumpaa henkilöstöä. Fyysiset työt muuttuvat tieto-orientoituneiksi. Varastomiehet ovat tulevaisuudessa tietotekniikkainsinöörejä ja kassat automaattisia itsepalvelukassoja Heikkilän vision mukaan. Suomella on menestymisen mahdollisuudet teknologisen osaamisen tullessa entistä tärkeämpään rooliin. (Nalbantoglu 2016.)

Lähellä tuotetun ruoan merkitys kasvaa entisestään ympäristösyistä. Maapalloa kuormittaa liikaa elintarvikkeiden kuljettaminen samassa laajuudessa maiden ja maanosien välillä, kuin nykyisin tapahtuu. Lähiruokaa saatetaan tuottaa uusista raaka-aineista, kuten levästä. Samanaikaisesti ruoasta tulee yksilöllisempää jokaisen kuluttajan tarpeisiin. (Nalbantoglu 2016.)

2.3 Matkailu- ja ravintolatoimialan tulevaisuuden trendit

Majoitus- ja ravitsemisalalan yrityksille suunnatussa yritysselvityksessä kartoitettiin alan yleisiä tulevaisuuden näkymiä. Vastaajayritykset uskoivat kasvuun seuraavien viiden vuoden aikana ja samalla kohtaavansa vaikeuksia osaavan ja motivoituneen henkilöstön rekrytoinneissa, johtuen alan koulutusten supistuneista hakijamääristä. Tulevaisuuden tärkeimpinä osaamisina pidettiin asiakaspalvelutaitoja, myyntiosaamista ja asiakastarpeiden tunnistamista sekä kykyä reagoida muutoksiin. (Mara 2012.)

Valtion taloudellinen tutkimuskeskus laati v. 2011 matkailu- ja ravintola-alan toimialaennusteiden pohjalta kaksi tulevaisuusskenaariota. Perusskenaariossa oletus on, että viime vuosien kaltainen kehitys jatkuu tuotantorakenteen ja kysynnän ja tarjonnan suhteen. Työvoiman odotetaan vähenevän vuoteen 2025 saakka. Matkailu- ja ravintola-alalla työllisyyden kasvun tuona aikana odotetaan olevan neljä prosenttia. Tavoiteskenaariossa puolestaan talouden kehitys on suotuisampaa; työllisyyden kasvun arvioidaan olevan kahdeksan prosenttia. Kasvu syntyy ravitsemistoiminnan kasvusta. Kasvupotentiaalin määrittää kotitalouskysynnän kasvu. (Järvinen ym. 2011, 16.)

2.3.1 Ravintolatoimialan tulevaisuuden trendit

Tulevaisuuden ravintolat jakautuvat Haaga-Helian yliopettaja, ruoka-, ravintola- ja elämystutkija Vesa Heikkisen mukaan kahteen kategoriaan. Niistä toinen painottaa nopeutta ja tehokkuutta, toinen puolestaan hitautta ja elämyksiä. Nopeutta edustavat pop up-ravintolat, ruoka-automaatit, älymaksaminen ja mukaan otettavat, pakatut ruoat. Hitaan syömisen ravintoloissa korostuvat pitkät illalliset, palvelu, tunnelma ja asiakkaan yksilöllinen huomiointi. Ravintola-alan kasvu muodostuu aamiais- ja lounaskonsepteista. Digitalisoituminen tulee näkymään esimerkiksi raaka-aineiden jäljitettävyydessä ja 3D-tulostuksen mahdollisuuksissa. Heikkinen seuraa jatkuvasti kansainvälisiä trendiraportteja. Hänen mukaansa tulevaisuudessa ravintola- ja muotimaailma sekä musiikkiteollisuus kytkeytyvät yhteen. (Nieminen 2015.)

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu paneutui asiantuntijapaneelissa aiheeseen, millainen on vuoden 2020 ravintola. Paneelin muodosti 50 alan asiantuntijaa, ja he käyttivät Delfoi- tutkimusmenetelmää. Menetelmän tuloksena syntyi kolme eri tulevaisuuskuva; todennäköinen, mahdollinen ja marginaalinen. Samaa mieltä ryhmä oli selkeimmin todennäköisesti toteutuvista väittämistä ja vähiten marginaalisista. Marginaalisten väittämien tuottamat tulevaisuudenkuvat silti linkittyvät heikkoihin signaaleihin. Tulosten mukaan tulevaisuuden ravintolat ovat monikäyttöisiä ja niissä pidetään kokouksia tai tehdään töitä. Ravintolaympäristön täytyy olla rentouttava. Tulevaisuuden ravintolatrendejä ovat luomuruoka ja ”keskivertoterveyttä”. Lähiruoka on edelleen voimissaan, sekä ideologiana että kil-

pailukeinona. Teknologia tulee korvaamaan eräiden rutiinitöiden suorittamista myös ravintoloissa, kuten tilaaminen tai laskun maksu. Hyvä palvelukokonaisuus korostuu ja henkilökunta ennen kaikkea huolehtii asiakkaiden viihtyvyydestä ja yksilöllisestä huomioimisesta. (Huhtakangas 2012.)

2.3.2 Matkailualan tulevaisuuden trendit

Foredata Oy (2011) toteutti matkailu- ja ravitsemisalun taustaselvityksen hyödynnettäväksi Opetushallituksen osaamistarpeiden ennakoituvuudessa. Ennakoinnin taustalla on yhteistyöverkosto, joka muodostuu ministeriöistä, tutkimuslaitoksista, alueviranomaisista ja työmarkkinajärjestöistä. Sen mukaan matkailualan kehitys oli suotuisaa vuoteen 2008 saakka. Taantumasta huolimatta kasvua on havaittu tapahtuneen aktiviteetteihin perustuvilla aloilla. Matkailualan vahvuus on nopea toipuminen taloustilanteen kääntyessä nousuun. Matkailualan kysyntä reagoi herkästi yleiseen talouskehitykseen. Tulevaisuudessa kysynnän odotetaan monipuolistuvan ja yksilöityvän, sekä muuttuvan aktiviteettipainotteiseksi. Kotimainen kysyntä pysyy edelleen keskeisessä asemassa. (Järvinen ym. 2011, 5-6, 22.)

Matkailualan verkostot ja jakelutiet ovat olleet muutosprosessissa. Kehitys on mennyt tiiviimpää verkottumista kohti. Esimerkiksi hotellissa tietyt toiminnot on voitu siirtää alihankkijoille. Haasteena on, ettei tuotettu palvelu ole operaattorin vaatimuksen mukainen. Sen vuoksi yrityksen brändillä tulee olemaan entistä suurempi merkitys suhteessa markkinointiin ja asiakkaaseen. Tulevaisuudessa eri toimialat lähenevät toisiaan ja matkailuklusteri laajenee. (Järvinen ym. 2011, 18, 22.)

Suomen matkailustrategia päivitettiin Työ- ja elinkeinoministeriön toimesta 2010. Strategiassa pidetään matkailualan trendeinä ympäristötietoisuuden korostumista, asiakasryhmien pirstaloitumista ja internetin merkityksen kasvua. Internetin kautta tulee uusia mahdollisuuksia jakeluteille ja –järjestelmille. Asiakassegmentointi on muuttumassa sukupolvien väliseksi segmentoinniksi. (Järvinen ym. 2011, 33, 22.)

Teknologian odotetaan tuovan uutta hyötyä toimialalle, mutta sen odotetaan eniten palvelevan yritystoimintaa itsessään. Asiakkaalle edelleen oleellista on laadukas, sujuva ja henkilökohtainen palvelu. (Järvinen ym. 2011, 18.)

Tulevaisuudessa matkailuelinkeinoa voidaan kehittää yhteistyöllä muiden alojen, kuten hyvinvointipalvelujen tai telekommunikaatiopalvelujen kanssa. Sosiaalinen media ja mobiilitekniikka ovat yhä keskeisempiä välineitä matkailualan innovaatioiden kehittämisessä. Ala kansainvälistyy yhä ja myynti- ja markkinointitaidot korostuvat entisestään. Tulevaisuudessa tarvittava osaaminen liittyy viestintätaitojen linkittämiseen someen ja mobiilipalveluihin, asiakaspalvelutaitoihin, kielitaitoon, henkilöstön johtamistaitoihin, erityisruokavalioihin ja vastuullisuuden tuntemukseen sekä ympäristötietoisuuteen. (ELY 2013, 15.)

Kasvavana segmenttinä nähdään hyvinvointimatkailu, johon Suomessa onkin hyvin tarjontaa. Kulttuurimatkailun kehittämiseen on kiinnostusta, ja kulttuuritarjontaa on runsaasti. Kehittämisen hidas-

teenä on ollut yhteistyön ja tuotteistamisen osaamattomuus. Tulevaisuuden menestystuotteen ominaisuuksia ovat ympäristölähtöisyys ja hyvinvointia ja terveyttä edistävät ominaisuudet. (Järvinen ym. 2011, 18, 22.)

Ilmastonmuutos ja ympäristöasiat saattavat olla Suomelle joko positiivinen tai negatiivinen asia; ympäristöhaitat voivat vähentää matkailua, mutta toisaalta Suomen sijainti ja puhtaus on etu. Matkailualan tulevaisuuden menestystekijöinä Suomessa voidaan pitää mm. sivistynyttä ja turvallista luontomatkailumaata, joka voi tarjota laadukkaita majoitus- ja elämyspalveluita. Sijainti ja saavutettavuus on merkityksellistä; siitä syystä isommat kesukset menestyvät. (Järvinen ym. 2011, 19.)

Matkailualan haasteina tulevaisuudessa pidetään taloussuhdanteiden kehittymistä ja työvoiman vähenemistä. Työvoiman niukkuus johtuu väestön ikääntymisestä ja alan sesonkiluonteisuudesta. Kun alan työvoima ikääntyy, täytyy kiinnittää huomiota alan kehittämiseen ja koulutukseen. Matkailualalla ydinosajien ikärakenne on kuitenkin nuorempaa kuin muilla aloilla. Tulevaisuudessa moniosaamisen tarve korostuu ja kilpailu osaavista työntekijöistä kiristyy. Toisaalta alalle syntyy uusia, erityisosaamista vaativia työpaikkoja. (Järvinen ym. 2011 6,19, 22.)

Matkailualalla kehittämisen kohteita havaitaan tulevaisuudessa olevan siirtymisessä aitoon asiakaslähtöiseen toimintaan. Asiakaskunta on tulevaisuudessa entistä vaativampaa ja haluaa yksilöllisempiä palveluita. Matkailualan yritykset näkevät tulevana kehittämishaasteena myynnin ja markkinoinnin sekä laadun parantamisen. (Matkailu- ja ravitsemisalalan taustaselvitys, 2011, 19, 22.) Myös matkailu- ja ravitsemisalalan tulevaisuuden osaamistarveselvityksessä tärkeimpinä osaamisina pidettiin mm. asiakaspalvelutaitoja ja asiakastarpeiden tunnistamista sekä kykyä reagoida muutoksiin. (Mara 2012.)

2.4 Digitalisaatio ja asiakasymmärryksen merkitys palvelualoilla

Solita Oy haastatteli Suomessa toimivien vähittäiskauppojen 27 ylempää johtajaa Kaupan trendit ja tulevaisuus-tutkimukseen. Tutkimuksella haluttiin selvittää, kuinka talouden tilanne, kansainvälistyvä kilpailu ja digitalisaatio vaikuttavat liiketoimintastrategioihin. Yrityksille kaivattiin lisää rohkeutta hyödyntää digitalisaation mahdollisuuksia. Se vaikuttaa moniin kaupan toimintoihin ja mahdollistaa uusia liiketoimintamalleja. Huomionarvoista tutkimuksessa oli johtopäätös, jonka mukaan digitalisoitumisen mahdollisuuksista ei saada hyötyä, ellei perustekemiset ole ensin kunnossa. Niillä tarkoitetaan hankintaa, myyntiä, markkinointia, logistiikkaa ja asiakaspalvelua. Tällä hetkellä verkko on vielä asiakkaille ensisijaisesti tiedonhankintakanava ja toissijaisesti ostoskanava. Digimurroksen jatkuminen edellyttää yritysten johdolta rohkeutta ja sitoutuneisuutta. Kehittämisen haasteena pidettiin kokemuksen ja osaamisen puutetta. (Solita 2015.)

Maestro on ohjelmistotalo, joka tuottaa sovelluksia mm. kaupan ja palvelujen alalle. Maestro kokosi loppuvuonna 2013 asiantuntijatyöryhmän arvioimaan tulevia kaupan alan trendejä, jotka vaikuttavat toimialaan. Asiantuntijatyöryhmässä arvioitiin muutoksia tulevan siihen, että osaamisen merkitys kasvaa entisestään. Digitaalisuus vahvistuu ja samalla jakelukanavat muuttuvat elämyksellisemmiksi.

Asiakasymmärryksen merkitys kasvaa ja asiakaskäyttäytymisen analysoinnista tulee kriittinen menestystekijä. Samalla verkko ja fyysinen kauppa integroituvat ja myymälätilan mittaamisesta tulee välttämättömyys konseptin kehittämisessä. (Ruuskanen 2012.) Myös ELY-keskuksen selvityksen mukaan tulevaisuudessa kaupan alalla tarvitaan ymmärrystä ostokäyttäytymisestä ja taitoa hankkia ja hyödyntää tietoa. Lisäksi tarvitaan kykyä analysoida kilpailijoita. (ELY 2013, 9.)

Matkailupalveluiden myynti on siirtynyt enemmän sähköisiin palveluihin ja kehityksen odotetaan jatkuvan. Sosiaalinen media vahvistaa asemiaan kuluttajan tiedonhankintavälineenä. Yrityksen kannalta tämä on samalla hyvä ja huono asia; mielipiteet suuntaan tai toiseen ovat kaikkien saatavilla. (Järvinen ym. 2011, 18.)

2.5 Osaamistarve tulevaisuudessa marketkaupan- ja matkailu- ja ravintolatoimialalla

Kun Pirkanmaan ELY-keskus laati vuonna 2013 selvityksen kaikilla ammattialoilla tarvittavasta tulevaisuuden osaamisesta, tarvetta ennakoitiin olevan vuorovaikutusosaamiselle, laaja-alaisuuden ja kokonaisuuksien ymmärtämiselle, verkosto-osaamiselle, kielitaidolle, uuden oppimiselle ja osaamisen päivittämiselle, asiakasosaamiselle, ympäristöosaamiselle, oma-aloitteisuudelle ja ongelmanratkaisutaidoille. Palvelujen tuottamisessa kilpailu kiristyy ja yhteistyö yksityisten ja julkisten toimijoiden välillä lisääntyy. Uusia palveluja muodostuu hyvinvointi-, matkailu- ja vapaa-ajan palvelujen rinnalle. Digitalisoitumisen myötä tulee uusia sovelluksia, jotka muuttavat työtä. Asiantuntijatehtävät lisääntyvät ja samalla muodostuu kokonaan uusia toimenkuvia. Samalla rutiinitehtävät vähitellen automatisoituvat. Kotiin tuotettujen palvelujen kysyntä kasvaa. (ELY 2013, 16.)

Kun tulevaisuudessa vastuullisuuden merkitys organisaatioiden toiminnassa kasvaa, tarvitaan lisää vastuullisuusosaamista ja yritys vastuun ammattilaisia. Yritysvastuuverkosto FIBSin vuonna 2014 tekemässä tutkimuksessa, jossa selvitettiin vastuullisuustoiminnan tavoitteita, keinoja ja vaikutuksia yrityksissä, havaittiin, ettei vastuullisuutta mielletä vielä täysin tulostekijäksi. Tutkimuksen kohderyhmänä oli yli 200 yritys vastuusta vastaavaa henkilöä tai toimitusjohtajaa Suomen tuhannen suurimman yrityksen joukosta. Tutkimuksen perusteella havaittiin, että vastuullisuusosaaminen oli hyvällä tasolla johtoryhmissä ja suurimmalla osalla yrityksistä oli myöskin olemassa eettinen ohjeistus sekä 59 prosentilla vastuullisuusstrategia. Kuitenkin tutkimustulokset paljastavat, ettei Suomessa vielä ole lyönyt läpi maailmalla jo yleistynyt yhteisen arvon tuottamisen liiketoimintamalli. Siinä yritykset kehittävät liiketoiminnalleen kannattavia malleja yhteiskunnallisiin ongelmiin. Vasta 20 prosenttia yrityksistä uskoi vaikuttavansa yhteiskuntaan merkittävästi omalla vastuullisuustoiminnallaan. (Fibsry 2014.)

Opetushallituksen Valtakunnallinen ammatillisten osaamistarpeiden ennakointi-projekti tuotti neljän vuoden aikana tietoa matkailu- ja ravitsemisalalla seuraavien 10-15 vuoden aikana tarvittavasta osaamisesta. Alalla korostuvat tulevaisuudessa perusosaamisen ohella vastuullisuuteen, ympäristöön ja kulttuuriin liittyvä osaaminen. Johtamisosaamisella on tulevaisuudessa yhä tärkeämpi merkitys. Mara-alalla tarvitaan tulevaisuudessa parempaa asiakasosaamista, liiketaloudellista osaamista ja

tutkimustiedon hyödyntämistä. Moninaisuuden ymmärtäminen ja verkostoituminen on tärkeää. Myös lainsäädännön tuntemuksen ja turvallisuusosaamisen merkitys kasvaa. (Mara 2012.)

2.6 Toimintaympäristön tulevia muutoksia ja mahdollisuuksia palvelualoilla

Toimintaympäristön taloudellinen kehitys on asia, joka tulee vaikuttamaan kaikkiin. Toimialojen suhdanneherkkyys on erilainen, kun puhutaan toimeksiantajayrityksen toimialoista: päivittäis- ja käyttötavarakaupasta sekä hotelli-, ravintola- ja ABC- liikennemyymälätoimialasta. Matkailu- ja ravitsemistoimiala on muutosharkin käyttötavarakaupan ohella. Hyvä puoli suhdanneherkkydessä on, että myös talouden korjaantuessa se näkyy suhdanneherkän toimialan myynnissä nopeimmin.

Toimintaympäristön muutoksia mara-alalla ovat globalisaatio, teknologinen kehitys ja digitalisointi, verkostoituminen ja ikääntyminen. Globalisaation odotetaan tuovan alalle kansainvälistymistä. Erikoistumisen ja verkostoitumisen avulla voidaan vastata kiristyvään kilpailuun. (Järvinen ym. 2011, 28.)

Kun tarkastellaan toimialojen tulevaisuudennäkymiä kaupan ja matkailu- ja ravintolatoimialan näkökulmasta, voidaan todeta toimintaympäristön muutosvauhdin olevan aikaisempaa nopeampaa, ja se luo uudenlaisia haasteita ja osaamistarpeita. Poliittiset muutokset, kuten lainsäädäntö, luovat uusia vaatimuksia ja tarvitaan uudenlaista osaamista niiden hallintaan. Samanaikaisesti lainsäädännön muutokset tuovat mahdollisuuksia, kuten aukiolojen vapauttaminen. Asiakkaita on mahdollisuus palvella sellaisina aikoina, jotka kuluttajille sopivat paremmin. On myös mahdollista, että tulevaisuudessa lainsäädäntö tuo mahdollisuuksia parempaan palvelu- ja tuotevalikoimaan.

Asiakkaat tulevat entistä vaativammiksi ja vaativat yksilöllistä huomiointia. Entisenlaiset segmentit tulevat sirpaloitumaan ja se asettaa vaatimuksia paremmalle asiakastuntemukselle. Asiakkaat vaativat nopeutta paitsi palveluissa, niin myös niiden kehittämisessä. Menestyvän yrityksen täytyy kulkea kehityksen kärjessä. Kulutuskäyttäytymisen ennustamiseen tarvitaan entistä enemmän resursseja, sillä se muuttuu vaikeammin ennustettavaksi ja muutosvauhti voi olla nopeaa. Ympäristöasioissa kuluttajat ovat entistä vaativampia kuin enne, ja yritysten täytyy kiinnittää vastuullisuuteen koko ajan enemmän huomiota. Vastuullisuus ja eettisyys tulevat vaikuttamaan kuluttajakäyttäytymiseen kaikilla toimialoilla. Vastuullisuudella on ympäristön kestävyyskriisin myötä entistä suurempi vaikutus yrityksen imagoon.

Koska kilpailu tuottaa vaativampia asiakkaita, palvelujen kehittämisen odotetaan olevan nopeaa. Eettisyys tulee samanaikaisesti vaikuttamaan kuluttajan valintoihin nykyistä enemmän. Turismista odotetaan korvaavia markkinoita liikematkustuksen supistuessa. Teknologian kehityksellä voidaan vaikuttaa siihen, että palveluyrityksissä voidaan paremmin keskittyä itse asiakaspalveluun. (Järvinen ym. 2011, 28.)

Tulevaisuudessa asiakasta voidaan palvella paremmin verkostoitumisen eli yritysytteenliittymien avulla. Kyse on prosessista, jossa tuotetaan lisäarvoa tiedon, osaamisen ja arvojen kautta. Edelly-

tyksenä verkostojen luomiselle on ennakkoluulottomuus, luovuus ja muutosvalmius. Hyvä liiketoimintaosaaminen, yhteistyötaidot ja kokonaisuuksien hallinta luovat edellytykset toimia verkostoissa. (Järvinen ym. 2011, 28.)

Toimialojen läheneminen parantaa kilpailuasemaa ja lisää verkostoitumisen tuomia etuja. Henkilöstölle pystytään tarjoamaan monipuolisempia työsuhteita monitoimialaisissa yrityksissä, ja sillä voi saavuttaa kilpailuetua. Toimialojen läheneminen parhaimmillaan tuottaa uusia innovaatioita. Palvelualat toimivat eri alojen rajapinnassa. Uusien innovaatioiden luomiseen rajapinnat nähdään tuottaviksi. Tulevaisuudessa eri toimialojen oletetaan lähenevän keskenään. (Järvinen ym. 2011, 28.)

Väestön kehityksen vaikutuksesta on nähtävissä ikääntymisen ja suurten ikäluokkien eläköitymisen mukanaan tuoma työvoimapula. Toisaalta suuret ikäluokat ovat suuri asiakaskunta, jotka panostavat itseensä ja heillä on maksukykyä. Varjopuolena kulutuskäyttäytyminen on epävarmaa. Ikääntymisellä on eri merkityksiä matkailualan tulevaisuudelle. Toisaalta ikääntyneillä on varallisuutta hyödyntää palveluja, mutta epävarmuustekijänä on ikääntyneiden kulutuskäyttäytyminen. Segmentoinnin, laadun ja asiakaslähtöisyyden merkitys korostuu, koska ikääntyvien kulutustottumukset ovat yksilöllisiä. Ikääntyminen voi aiheuttaa alalle työvoimapulaa osaavasta henkilöstöstä. (Järvinen ym. 2011, 28.)

Globalisaation myötä muutokset maailmalla näkyvät nopeammin myös Suomessa. Globalisaation tuomiin haasteisiin voidaan vastata verkostoitumisella ja erikoistumisella. Esimerkiksi matkailualalla Suomi kasvattaa asemaansa puhtaana ja turvallisena maana, jossa elämyksellisen luontomatkailun mahdollisuuksia pystytään vielä hyödyntämään paljon nykyistä enemmän. Liikematkustuksen hiipussa turismi tuo uusia kasvun mahdollisuuksia. Ilmastonmuutos voidaan kääntää Suomen eduksi, koska suuret ilmasto- ja luonnonilmiöongelmat koskevat vielä enemmän muita maanosia.

Teknologian muutokset ja digitalisaatio tuovat paitsi uusia mahdollisuuksia, niin myös osaamisvaatimuksia. Asiakkailla on entistä enemmän tietoa saatavilla, ja se lisää asiakaspalvelijoiden tietovaatimusta. Myös ostaminen verkkokaupoista kellon ympäri haastaa perinteisiä kivijalkakauppoja. Se vaikuttaa kilpailukentän kasvamiseen. Toisaalta kivijalkamyymälöissä valikoima, saatavuus ja hintataso täytyy olla kilpailukykyinen. Yritysten täytyy tarjota asiakkaille joustava asiointi- ja ostamistapa myös verkossa ilman aukiolosidonnaisuuksia. Verkkokaupan kasvu on hiipumassa.

Digitalisaatio tulee vähentämään palvelualoilla rutiinitöiden määrää ja työpaikkoja niitä suorittavista tehtävistä. Se vapauttaa resursseja asiakaspalveluun ja asiakkaiden yksilöllisempään huomioimiseen. Digitalisaatio luo uusia mahdollisuuksia markkinointiin ja jopa uusien asiakasryhmien tavoittamiseen. Uusia työtehtäviä syntyy. Tärkeää on hallita digitalisaation tuomaa muutosta.

3 TULEVAISUUDESSA TARVITTAVA JOHTAMINEN

Johtamisvalmentaja Esa Lehtisen mukaan myös johtamisen täytyy muuttua työelämän muuttuessa. Tulevaisuuden johtamisessa tarvitaan enemmän toimintaympäristön monimutkaisuuden ymmärtämistä ja joustavuutta. Johtamisen lähtökohtana tulee olla yhteiskunnassa ja taloudessa havaittavat kehityssuunnat. Toimintaympäristöt ovat yhä vaikeammin ennustettavia. Johtamisen täytyy kehittyä muutoksen hallitsemiseksi. Pelkästään esimiehiä kouluttamalla ja valmentamalla sekä työssä oppimalla ei voida vastata muuttuvan toimintaympäristön hallitsemisen haasteisiin. (Lehtinen, 2015.)

Myös Tietoyhteiskunnan Kehittämiskeskus ry:n asiantuntija Nina Lyytisen mukaan tulevaisuuden johtajan tulee olla muutosvalmis ihmisten johtaja. Aineettoman pääoman johtaminen tulee olemaan tulevaisuuden johtajan merkittävä haaste. (Lyytinen 2016.) Vaikka johtaminen tulevaisuudessa tulee muuttumaan, siitä Lehtisen (2015) mukaan ei pääse muodostumaan vain tekninen tai operatiivinen suoritus, kun johtamisen ytimenä säilyy edelleen ihminen.

Johtamisen kehittämisen tulevaisuudessa neljä tärkeää trendiä Lehtisen mukaan ovat johtamisen vertikaalinen kehittäminen, yksilön oma vastuu kehittymisestään, kollektiivinen johtaminen ja innovaatioihin panostaminen johtamisen kehittämisen menetelmänä. (Lehtinen 2015.) Johtamisen vertikaalinen kehittäminen tarkoittaa, että kehittämisen painopiste on tasoissa, joilla saavutetaan laajalaisempaa ymmärrystä toimintaympäristöstä. Johtamista vertikaalisesti kehitettäessä täytyy jokaisen panostaa näkemyksensä laajentamiseen. (Lehtinen 2015.)

Tulevaisuuden johtamiselta vaaditaan muuttuvan toimintaympäristön vuoksi monimuotoisuutta ymmärtävää johtamistapaa. Oikeat henkilöt valtuutetaan tekemään oikea-aikaisia päätöksiä ja pyritään saavuttamaan harmonia tuottavuuden ja luovuuden suhteen. Se edellyttää esimies-alaisuhteissa hyvää luottamusta ja avointa tiedonkulkua. Kuitenkin valta ja vastuu säilyy organisaation ylimmällä johdolla. Esimiehiltä ja johtajilta muuttuva toimintaympäristö vaatii sopeutumista, hyvää yhteistyökykyä ja itsensä johtamista sekä verkostoajattelua. (Lehtinen, 2015.) Tulevaisuuden organisaatioissa verkostoituminen muuttaa yrityksen toimintaa. Verkoston toimijoiden omat intressit tuovat haasteen johtamiseen. Muuttuva toimintaympäristö ja epävarmuus eivät saa kuitenkaan häiritä päätöksentekokykyä. (Lyytinen 2016).

Lyytinen (2016) ennakoi tulevaisuuden johtamisen haasteena olevan innovoinnin kehittämisen. Organisaatioissa joudutaan miettimään keinoja, kuinka koko organisaatioon saadaan luotua innostava kulttuuri innovoinnin edistämiseksi. Tulevaisuudessa tarvitaan aina uusia liiketoimintainnovaatioita asiakkaiden tarpeiden huomioimiseksi. (Lyytinen 2016.)

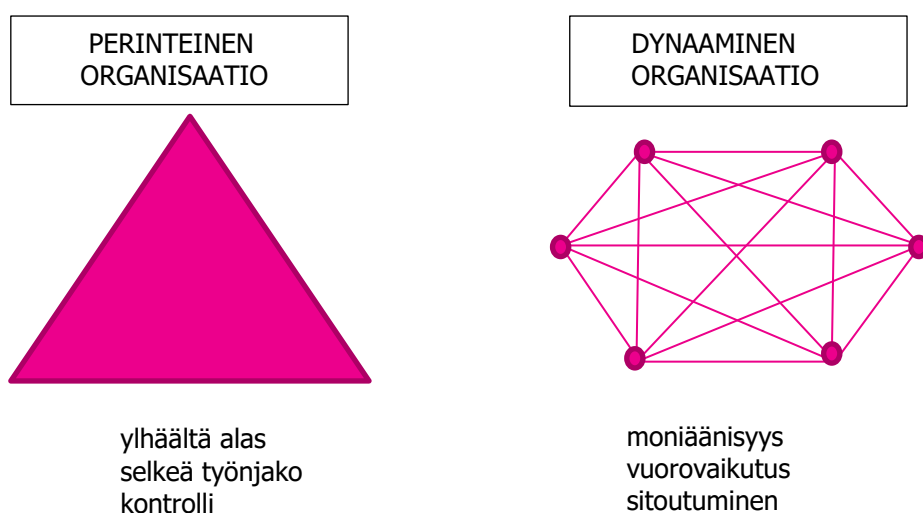
Innovatiivisuus tarkoittaa kykyä luoda uutta ja keksiä uusia ratkaisuja. Innovatiivisuus perustuu luoviin ajatuksiin, joita menestyksekkäästi hyödynnetään innovatiivisessa organisaatiossa. Usein on merkityksellistä, kuinka nopeasti luovia ajatuksia hyödynnetään. (Ranki 1999, 64.)

3.1 Johtamisen muutos

Tulevaisuudessa yrityksissä johtamisessa ollaan siirtymässä niin sanottuun beetajohtamiseen. Se perustuu paljon digitalisaation aiheuttamaan muutokseen, joka tarkoittaa viestinnän muutosta ja reaaliaikaisuutta ja lisääntyvää yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Beetajohtajalle on tunnusomaista hyvä itsensä johtaminen ja tietoisuus omista asenteista. Joustava ja kokonaisuutta huomioiva kulttuuri luodaan beetajohtamisella. Joustavuus ilmenee mm. valmiudella usein vaihtuviin vastuisiin ja työrooleihin. Tiimin jäseniä palkitaan yhteistyötä lisäävästä toiminnasta. Tiimiin luodaan kulttuuri, joka innostaa innovointiin, kommunikointiin ja tiimin sisällä toisilta oppimiseen. Tiimin sisällä rohkaistaan tuomaan omia vahvuuksia esille koko organisaation hyödyksi. Parhaat tiimit muodostetaan rakentaen ne hyvää yhteistyötä silmälläpitäen. Beetajohtaja on hyvä tunnejohtaja; tunnetaidot vaikuttavat siihen, kuinka hyvin alaiset kykenevät työskentelemään organisaation parhaaksi. (Lehtinen, 2015.)

Otala (2008, 38) näkee, että johtamistyötä täytyy tehdä työntekijöiden ja sidosryhmien kanssa vuorovaikutuksessa. Tiimissä keskustellaan yhteisestä tavoitteesta ja sen toteuttamistavasta. Järvinen (2001, 41) on myös samalla linjalla puhuessaan henkilöstön asiantuntemuksen hyödyntämisestä. Kuunteleva asenne heijastuu työyhteisöön. Hierarkisuus vähenee entisestään ja alaisia autetaan ja ohjataan käyttämään osaamistaan ja luovuuttaan organisaation hyväksi.

JAETTU ASIANTUNTIJUUS - MUUTOKSET JOHTAMISESSA



KUVIO 1. Uuden ajan asiantuntijuus (Tolonen 2010, 9).

Edellä Tolosen (2010, 9) kuviossa havainnollistetaan asiantuntijuuden ja johtamisen muutosta. Perinteisesti työpaikoilla on ollut hierarkinen johtamistapa, jossa asiat tulivat pitkälti annettuna ylhäältä alaspäin. Nykyisin, kun suositaan jaetun asiantuntijuuden kautta kasvavaa asiantuntemusta, vuorovaikutuksen ja tiimityön merkitys korostuu. Samalla kun osapuolet ovat mukana vaikuttamassa asioihin, se myös sitouttaa tiimin jäseniä. (Katso myös Ståhle ym. 1999, 143.)

3.2 Kollektiivinen johtaminen

Kollektiivinen johtaminen tarkoittaa johtamistapaa, jossa johtajuus ei kiinnity yhteen henkilöön, vaan ajattelua, jossa johtajuus on hajautettu ihmisten muodostamiin verkostoihin. Kollektiivisessa johtamisessa pohditaan, kuinka johtajuus toimii mahdollisimman tehokkaasti verkostoissa. Startup-yritykset ovat esimerkki kollektiivisesta johtamisesta. (Lehtinen, 2015.)

Yritysvalmentaja Pauli Juutin mukaan johtaminen on yhteisöllistä; silloin kun keskustelu on mutkaton, syntyy uusia näkökulmia. Managerien sijaan yrityksiin tarvittaisi enemmän leadereitä, jotka näyttävät sen suunnan, jonka hyväksi kaikki haluavat työskennellä. (Autio ja Oravakangas 2013.)

Koska tällä hetkellä ei ole mallia, jolla kollektiivisen johtamisen tasoja voidaan kehittää, tarvitaan innovaatioita monimutkaisen toimintaympäristön haasteisiin vastaamiseksi. Yritykset kehittävät uusia lähestymistapoja erilaisia ideoita yhdistelemällä ja jakavat näitä keskenään. Digitalisaatio tarjoaa tähän verkoston, mutta samalla pakottaa yritykset muutokseen. (Lehtinen, 2015.)

3.3 Moninaisuuden johtaminen

Tulevaisuuden johtamisessa korostuu moninaisuuden johtaminen. Samalla kun vanhempien sukupolvien mukana on siirtymässä pois hiljaista tietoa, nuoremman sukupolven työvoima saattaa olla sitoutumattomampaa ja lyhytjännitteisempää. Asioiden odotetaan tapahtuvan nopeammin. Myös odotukset työelämältä ovat erilaisia; y-sukupolven edustajat eli milleniaalit odottavat yhteisöllisyyttä ja osallistamista päätöksentekoon. Kansainvälistyminen muuttaa myös johtamista, koska asenteet ja kulttuurit ovat erilaisia eri maissa. Reagointi asioihin on erilaista kulttuuritaustasta riippuen, ja samaa odotetaan johtajalta. (Lyytinen 2015.)

Savilepän (2005, 12-15) mukaan monimuotoisuuden johtamista tarvitaan useista syistä. Ensinnäkin sillä turvataan asiakkaiden tarpeita ja palvelujen vaikuttavuutta. Monimuotoisuuden johtamisella myös turvataan työvoiman saatavuutta ja kirkastetaan organisaation imagoa. Se on keino tiimityöskentelyn ja luovuuden virittämiseksi ja henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Sillä kehitetään monikulttuurisia työyhteisöjä ja toteutetaan lainsäädännölliset velvoitteet.

Monimuotoisuuden johtaminen voidaan nähdä investointina ja kyvykkyyspotentiaalin tuottajana. Kun Sippola (2008, 37-38) selvitti, millaisia vaikutuksia kasvavalla monimuotoisuudella on suhteessa henkilöstöjohtamiseen, hän havaitsi, että vain muutamissa organisaatioissa monimuotoisuus nähtiin mahdollisuutena. Palvelualojen organisaatioista oli havaintoja, kuinka tulevaa työvoimapulaa torjuttiin rakentamalla monimuotoisen yrityksen imagoa. Tutkimuksen johtopäätöksenä voi todeta, että monimuotoisuuden kautta lisäarvon tuottaminen vaatii johtamisen proaktiivisuutta ja toimintakulttuurin muutosta. Juuri työvoimapula tulevaisuudessa pakottaa yritykset pohtimaan monimuotoisuuden johtamiseen panostamista systemaattisemmin ja kokonaisvaltaisemmin.

3.4 Muutosjohtaminen

Tulevaisuustutkija Ilkka Halavan ja Mäkipeskan ja Niemelän (1999) mukaan tulevaisuuden työmarkkinoilla menestyjältä esimiestehtävissä odotetaan valmentavaa johtajuutta ja muutosjohtamisen taitoja. (Korhonen 2010.)

Viitalan ja Jylhän (2013) mukaan muutosjohtaminen on vaativaa tilannejohtamista, jossa systemaattisen toiminnan kautta halutaan toteuttaa haluttu muutos. Muutosjohtamista tarvitaan nykyisin usein, johtuen esimerkiksi teknologian kehitymisestä ja asiakastarpeiden muuttumisesta sekä liiketoimintojen käynnistymisestä tai pirstaloitumisesta. Muutoksen lähtökohta voi olla ulkopuolisten tekijöiden aikaansaama tai organisaation itse käynnistämä. Muutosten tulisi olla ominaisuuksiltaan kehittymistä ja uudistumista. Niillä tavoitellaan parempaa tapaa toimia. (Viitala & Jylhä 2013, 254, 256-257.) Hiltusen (2012, 65) mielestä kaikki johtaminen onkin muutosjohtamista, koska se tähtää siihen, että johdettava muuttaisi jollain tavalla omaa toimintaansa.

Muutoksessa tilanne voi tuntua sekavalta. Siinä johtajiin ja esimiehiin kohdistuu odotus luoda selkeyttä ja järjestystä tilanteeseen ja selkiyttää tavoitteita ja toimintaperiaatteita. Asioille tulee luoda tärkeysjärjestyksiä. Muutostilanteissa on riski toiminnan laadun heikentymisestä koko yrityksen tasolla, ja muutosjohtamisella pyritään vähentämään negatiivisia vaikutuksia. (Viitala & Jylhä 2013, 254.) Viitala (2008, 27-30) varoittaa, että puutteet osaamisessa muutostilanteissa voi olla esteenä muutoksen toteutumiselle ja haitata markkinatilanteeseen reagointia.

Muutosta ei voi suunnitella tarkasti etukäteen, koska inhimillistä toimintaa ei voi johtaa konemaisesti. Kehitys ei etene lineaarisesti, vaan siinä voi tulla takapakkeja. Eräs muutosjohtamisen tärkeimmistä tehtävistä on käsitellä kautta koko organisaation se muutokseen liittyvä tekijä, että muutos opitaan vasta matkan varrella. Muutokseen voi liittyä epärealistisia odotuksia toteutumisen ja tulosten saavuttamisen suhteen. (Viitala & Jylhä 2013, 255.)

Muutoksen onnistuneen toteuttamisen kannalta tärkeää on keskustelu, osaamisen vahvistaminen ja yhteistoiminta muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Mitä enemmän muutos koskettaa koko organisaatiokulttuuria, sen tärkeämpää dialogin käyminen on. Esimerkiksi yrityskaupoista ei voida tiedottaa henkilöstölle vielä suunnitteluvaiheessa; silloin täytyy pyrkiä ottamaan henkilöstö mukaan muutosprosesseihin siinä aikataulussa ja laajuudessa, kuin se on mahdollista. (Viitala & Jylhä 2013, 256.) Hiltunen (2012, 66, 108) kiinnittää muutosjohtamisessa huomiota muutoksen kokemisen yksilöllisyyteen; helposti saatetaan ajatella, että kaikki osapuolet tuntevat ja tietävät asiat samalla tavoin. Tunteiden merkitys moniin päätöksenteko- ja johtamistilanteisiin on suuri. On riskinä, että liikkeenjohdon miettiessä "kovien asioiden" järjestelyä, saattaa unohtua itse muutoksen toteuttaja. Muutoksen toteuttajana on ihminen omine vaistoineen, tunteineen ja arvoineen.

1980-luvulla johtamistutkimuksen kohteeksi nousi uudistumista tukeva johtajuus. Siitä käytetään myös termejä visionäärinen ja transformationaalinen johtajuus. Johtajuutta kuvattiin johtajan kykynä innostaa alaiset luomaan ja kehittämään uutta saavuttaakseen houkutteleviksi koetut päämäärät.

Uudistavan johtajan piirteitä on ottaa ihmiset huomioon yksilöinä, inspiroivuus ja karismaattisuus. Uudistava johtaja asettaa selkeitä ja korkeita tavoitteita, ja uskoo jokaisen ihmisen potentiaaliin, joka saadaan kukoistamaan antamalla siihen mahdollisuuksia. Toiminnan taustalla vaikuttaa johtajan ihmiskäsitys. (Viitala & Jylhä 2013, 257.)

3.5 Valmentava johtaminen

Viitala (2007) niputtaa valmentavan esimiehen ominaisuuksia. Valmentavaan johtamiseen kuuluu kouluttaminen ja opastaminen, tavoitteista tiedottaminen ja tiedon jakaminen. Valmentava esimies tuntee alaisensa ja heidän osaamisen sekä kehittää sitä, antaa sekä kiittävää että kehittävää palautetta ja tukee ammattitaidon sekä työn kehittämisessä. (Viitala, 2007, 84-85).

Valmentavassa johtamistavassa esimies määrittää suunnan ja tavoitteet ja valmentaa työryhmän kohti hyviä suorituksia. Huipputuloksia syntyy ainoastaan silloin, kun työntekijä kokee työn merkitykselliseksi. Parhaat tavat toimia löytyvät esimiehen tuen ja palautteen avulla. Valmentavassa johtamistavassa ratkaisevaa on esimiehen kyky motivoida henkilöstöä toimimaan kohti asettamia tavoitteita. Huipputuloksiin voi päästä monella eri tavalla ja esimiehen tulee antaa myös henkilöstölle vapaus löytää oma tapansa. Samalla henkilöstö ottaa itse vastuun suoriutumisestaan ja osaamisestaan. Esimiehen rooli on valmentaa tulosten saavuttamisessa. Valmentavaan johtamiseen kuuluu, ettei esimies anna valmiita vastauksia, vaan auttaa kysymysten avulla henkilöstöä löytämään itse vastaukset. (Esimies-valmennusverkko 2016.)

3.6 Tulevaisuuden esimies ja johtaja

Johto- ja asiantuntija-ala on tulevaisuudessa voimakkaasti kasvava. Johto- ja asiantuntija-alalla tulevaisuudessa tarvittava osaaminen liittyy erityisesti kommunikointi- ja verkostoitumisoosaamiseen. Tarvitaan kielitaitoa, kansainvälistä liiketoimintaosaamista, viestinnän hallintaa, moninaisuuden ymmärrystä, innovointia ja uusien palvelujen luomista, uuden teknologian osaamista ja yrittäjämäistä asennetta sekä hyvää itsensä johtamiskykyä. (ELY 2013, 8.)

Itsensä johtaminen on tulevaisuudessa entistäkin tärkeämpi taito. Kysymys ei ole ajankäytön suunnittelusta. Itsensä johtaminen vaatii keskittymiskykyä, oleellisen erottamista, tavoitteiden muuttamista tuotantovaiheeseen, ja oman ajan varjelemista. Itsensä johtamisen taidot vaativat harjoittamista, palautetta ja itsearviointia. (Lonka & Hannula, 2014). Itsensä johtamisessa voi aina kehittyä. Oma itsetuntemusta parantamalla voi siinä kehittyä edelleen. Täytyy pystyä kyseenalaistamaan jopa omat toimintatapansa ja ajattelumallit. Kun on hyvällä itsetunnolla varustettu, pystyy suhtautumaan rakentavasti palautteeseen ja käyttämään omien heikkouksien havaisemisen kehittymisen työkaluna. Olisi hyvä, jos näitä taitoja opetettaisiin jo koululaisille. (Forsell, 2015.)

Tulevaisuustutkija Ilkka Halavan ja Mäkipeskan ja Niemelän (1999) mukaan tulevaisuuden työmarkkinoilla menestyjältä esimiestehtävissä odotetaan valmentavaa johtajuutta ja muutosjohtamisen tai-

toja. Lisäksi esimiestehtävissä tarvitaan hyvää esiintymiskykyä, itsetuntemusta, alanvaihtorohkeutta, ulkomaista kokemusta ja epävarmuuden sietämistä. (Korhonen 2010.)

Asiantuntija- ja esimiestehtävässä tulevaisuudessa matkailu- ja ravintola-alalla tarvittavia ominaisuuksia ja kykyjä ennakoitaan olevan asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi, yhteistyökyky, ongelmanratkaisukyky, asiakasosaaminen, ihmisten johtaminen, tiimityötaidot ja kyky jakaa osaamista sekä ymmärtää toisten osaamista. Johtotehtävissä puolestaan tarvitaan markkinatuntemusta, liiketoimintaprosessien ymmärtämistä, asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja ennakointia, palveluketjun kokonaisuuden hallintaa, ihmisten johtamista, ennakointiosaamista, muutosvalmiutta, kykyä analysoida tietoa, yhteistyökykyä, kykyä jakaa osaamista sekä ymmärtää toisten osaamista sekä ongelmanratkaisukykyä. (Järvinen ym. 2011, 30.)

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään osaamisen merkitystä ja sen johtamista ja kehittämistä. Lisäksi paneudutaan osaamisen johtamiseen liittyviin erilaisiin vastuurooleihin. Osaamisen johtaminen -luvussa käsitellään myös erilaista tietoa sekä sen merkitystä työyhteisössä. Oppiva organisaatio –käsitteen lisäksi tutustutaan osaamisen johtamisen malliin opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä.

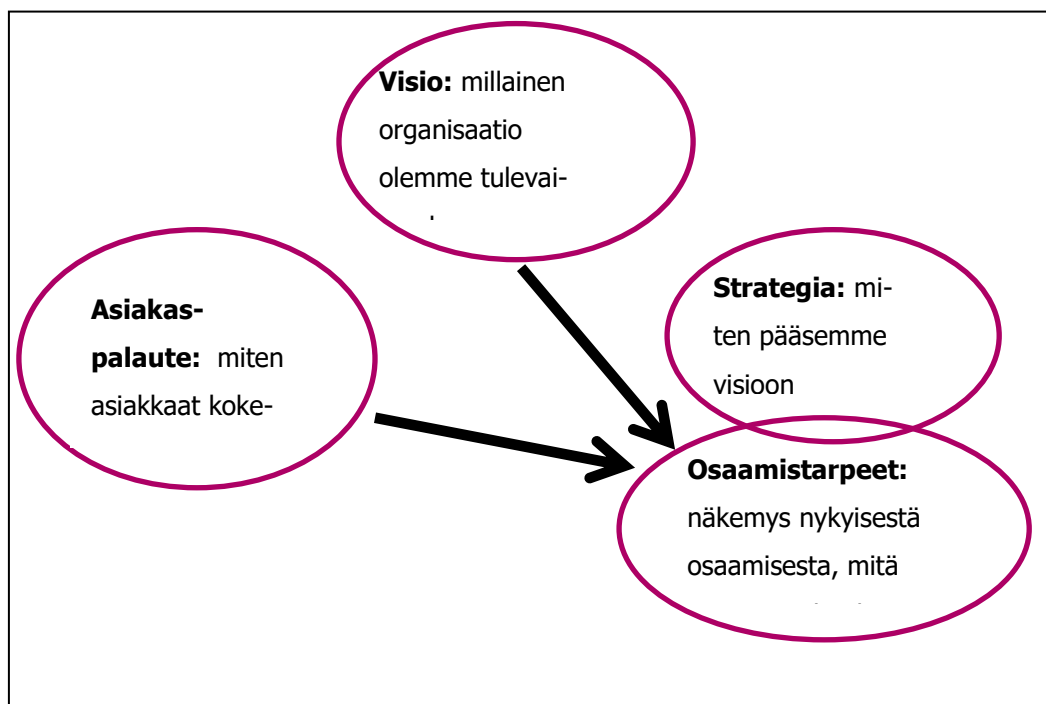
4.1 Osaamisen merkitys

Osaamisen johtaminen ei ole uusi asia; 1990-luvulta saakka osaamisen johtamisen käytäntöjä on kehitetty tuntuvasti. Osaamisen merkitys on oleellisessa roolissa yritysten menestystekijänä. Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista ja varmistamista osaamis- pohjan avulla. Se sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan (Viitala 2008, 7-8). Myös Prusak (1997) näkee osaamisen merkittävänä kilpailukykytekijänä. Yrityksen kilpailukyky riippuu kaikkein eniten siitä, mitä organisaatioissa osataan, miten olemassa olevaa osaamista käytetään ja miten nopeasti kyetään omaksumaan uutta.

Tiedon ja taidon myötä saavutetaan tarvittavaa osaamista. Organisaatioissa osaamista täytyy johtaa ja kehittää edelleen tulevaisuuden kilpailuedun saavuttamiseksi ja menestyksen varmistamiseksi. Heinonen ym. (2002, 26) ovat havainnoineet siirtymisen palvelu- ja tietoyhteiskuntaan vaikuttaneen niin, että yritysten toimintaympäristöt ovat joutuneet jatkuvaan muutostarpeeseen. Toimivia muutosprosesseja pidetään yhtä tärkeinä, kuin esimerkiksi tehokkuutta. (Heinonen ym., 2002, 26). Viitala (2008, 27-30) varoittaa, että puutteet osaamisessa muutostilanteissa voivat olla esteenä muutoksen toteutumiselle ja haitata markkinatilanteeseen reagointia. Osaamisella on merkitystä asiakkaalle. Hyvällä osaamisen johtamisella voidaan parantaa muutostilanteen hallintaa. Muutosprosessi on ennen kaikkea sitä koskevan henkilöstön yksilötason oppimisprosessi.

4.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on suuntautumista tulevaisuuteen. Osaamisen arviointi käynnistyy vision, strategioiden ja ydinosaamisen tunnistamisesta. Tunnistamistyön apuna voi olla kysymykset: Mitä kyvykkyyttä visio kuvaa? Mitä osaamista strategiat edellyttävät? Mikä on osaamisen taso nyt? Mitä toimenpiteitä tarvitaan? (Ranki 1999, 52.)



KUVIO 2. Organisaation osaamisen arviointi etenee visiosta ja strategioista. (Ranki 1999, 53.)

Osaamisen arvioinnin lähtökohtana ovat visio ja strategia. Niiden kautta arvioidaan osaamista pohdimmalla, millainen yritys haluaa olla tulevaisuudessa ja mitä osaamista visioon pääseminen vaatii. Yritysoaamista voidaan arvioida myös asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta saatavan palautteen avulla. Se paljastaa osaamisen vajeita ja vahvuuksia. Näistä muodostuu näkemys tämän hetkisestä osaamisesta ja uuden osaamisen hankkimisen sekä osaamisen kehittämisen tarpeista.

Osaamisen johtaminen perustuu parempien toimintatapojen, tuotteiden tai palvelujen ja lopulta organisaation tuloksen parantamiseen. Yrityksen menestyminen ja kilpailukyky perustuvat siis siinä olevaan osaamiseen. Organisaation toimintastrategia määrittää millaista osaamista yritys tarvitsee tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Osaamisen tehokas käyttö vaatii osaamisen johtamista, joka tarkoittaa osaamisen määrittelyä, arviointia ja suunnittelua. Osaamisen johtaminen vaalii, kehittää, siirtää, uudistaa ja hankkii oikeaa osaamista kaikilla organisaation tasoilla. (Viitala 2007, 170)

Arkinen tulkinta osaamisen johtamisesta nähdään monesti osaamiskartoitusten tekemisenä, osaamisen arviointina ja koulutustoimintana (Viitala 2006, 194). Yksikötasolla määritetään tehtävien ja tavoitteiden edellyttämä osaaminen, arvioidaan olemassa olevaa osaamista ja laaditaan kehityssuunnitelmat. (Viitala 2007, 172).

Osaamisen johtaminen on prosessi, jossa käytetään osaamisen johtamisen menetelminä esimerkiksi kehityskeskustelua tai osaamiskarttaa. Parhaimmillaan prosessissa saadaan luotua osaamisen johtamiseen kokonaisvaltainen, jatkuvasti kehittyvä järjestelmä, jota seurataan ja analysoidaan. (Viitala 2008, 194.)

Pelkkä hyvä osaaminen ei riitä, vaan menestys luodaan vasta hyvällä johtamisella. Osaamisen johtamisella turvataan motivaation, työn ilon ja jaksamisen säilymistä. Osaamisen johtamisen kulmakiviä ovat työntekijöiden hyvinvoinnin ja urakehityksen tukeminen. (Autio ja Oravakangas 2013.)

Työelämässä koulutuksen ja työelämäkokemuksen lisäksi täytyy kehittää myös muita ominaisuuksia, kuten oma-aloitteisuutta ja vuorovaikutusosaamista. ”Uuden työn” käsite tarkoittaa tilannetta, jossa keskeisiksi asioiksi nousevat ajan tasalla olevat tiedot ja taidot sekä hyvä vuorovaikutusosaaminen. Työntekijän täytyy osata toimia verkostojen jäsenenä sekä ilmaista itseään selkeästi. Tarvi- taan lisäksi vastuullisuutta, ongelmanratkaisukykyä, innovatiivisuutta ja aloitteellisuutta. (Autio ja Oravakangas 2013.)

Samojen ammattinimikkeiden alla saatetaan tarvita erilaista osaamista. Tarvi- taan toimenkuvia, joissa tehtävät voivat joustavasti muuttua vallitsevan tilanteen vaatimalla tavalla. Työajankäyttökin saa uu- sia vaatimuksia samalla, kun kehittyvä teknologia mahdollistaa uudenlaisen tehokkuuden. (Autio ja Oravakangas 2013.)

Osaamisen johtaminen keskittyy tulevaisuuden ennakkointiin sen sijaan, että lähtökohtana olisivat havaitut puutteet nykytilanteessa. Osaamista johdetaan strategian viitoittamana. Osaamisen johta- misella turvataan inhimillisen pääoman säilymistä ja kehittymistä. Hyvällä osaamisen johtamisella parannetaan henkilöstön työkykyä ja sitoutumista sekä sopeutumista muutostilanteisiin. Osaamista johdetaan hyödyntämällä henkilöstön osaamisen arviointia. Itsensä kehittämisestä saadut positiiviset kokemukset vahvistavat motivaatiota työyhteisössä ja tukevat organisaation uudistumista. (Ahvo- Lehtinen & Maukonen 2005, 22-23.)

Osaamisen johtaminen on osa johtamisen arkea. Se ei ole pelkästään esimiehen tai henkilöstöhallin- non prosessi. Osaamisen johtaminen varmistaa strategian toteutumisen käytännössä ja sitä kautta menestymisen. (Taitoavain 2016.) Osaamisen johtaminen on pitkä prosessi. Osaamisen kehittämi- sessä on tavoitteena päästä vaiheeseen, jossa saadaan aikaiseksi järjestelmä, jota seurataan jatku- vasti sekä analysoidaan tuloksia. (Viitala, 2006, 194.)

Kirjavainen (2003, 64) lähestyy osaamisen, oppimisen ja tiedon koulukuntia siitä näkökulmasta, mi- hin kysymyksiin ne ovat vastauksia. Seuraavalla sivulla eri koulukunnat ovat jäsennettynä siten, että koulukunta on **lihavoidulla** ja sen keskeiset kehittäjät *kursivoidulla* fontilla.

SHRM (Strateginen henkilöstöjohtaminen)

Kuinka organisaatio suunnittelee, organisoi, valvoo ja kehittää inhimillisiä voimavarojaan toteuttaakseen strategiaansa tai uudistaakseen kilpailuasemaansa? *Legge, Becker & Gerhart Ulrich & Lake*

Intellectual Capital Management (Intellektuaalisen pääoman johtaminen)

Kuinka yrityksen intellektuaalisen pääoman inhimillisiä ja rakenteellisia elementtejä voidaan arvioida ja mitata? *Edvindhsson & Malone*

Individual Competence /Skills Management (Yksilöosaamisen johtaminen)

Miten varmistetaan strategisten tavoitteiden edellyttämät yksilöosaamiset oikeisiin paikkoihin, oikeaan aikaan ja oikeaan hintaan? *Dubois, McClelland, Lawler & Ledford, Wood, Wood & Payne*

Competencybased Strategic Management (Kyvykkyyksien johtaminen)

Miten tunnistetaan, hyödynnetään ja kehitetään kilpailullisesti arvokkaita, organisatorisiin toimintamalleihin rakentuvia ja yrityksen historian kuluessa jalostuneita kyvykkyyksiä? *Prahalad & Hamel, Sanchez & Heene, Stalk, Evans & Schulman*

Knowledge management (Tiedon johtaminen)

Miten organisaatiossa luodaan, jaetaan, välitetään, yhdistellään ja muokataan tietoa, ja miten näitä prosesseja voi hallita? *Nonaka & Takeuchi, Davenport & Prusak, Probst, Raub & Romhardt*

Learning organization (Oppiva organisaatio)

Mistä elementeistä rakentuu ja miten toimii jatkuvasti kehittyvä ja uudistuva organisaatio? *Garvin, Pedler, Burgoyne & Boydell, Senge*

Tiedon, osaamisen ja oppimisen kuusi koulukuntaa (Kirjavainen ym. 2003, 64)

Osaamisen johtamisella ei ole täysin yksiselitteistä mallia. Edellisissä koulukunnissa osaamista tarkastellaan joko yksilön tai organisaation ominaisuutena. Individual Competence ja SHRM (Strategic Human Resource management) –koulukunnat keskittyvät yksilöosaamiseen ja kehittämiseen. Intellectual Capital Management-, Competencybased Strategic Management-, Knowledge management- ja Learning organization- koulukunnat käsittelevät osaamista organisaation tasolla. (Kirjavainen ym. 2003, 63-65.)

4.3 Osaamisen kehittäminen

Organisaatioiden strategiset linjaukset määrittävät organisaation osaamisen kehittämistä kaikilla organisaation tasoilla. Johdon ja esimiesten täytyy tunnistaa myös suorittavalla tasolla tarvittava osaaminen ja laatia suunnitelmia, joiden avulla käytännön tekeminen tukee strategiaa. (Viitala 2008, 15).

Työyhteisökouluttaja A. Oravakangas ja kehittämisasiantuntija M. Autio toteavat, että työelämän muutoksen seurauksena myös osaaminen täytyy olla kokoaikaisen tarkastelun kohteena. Organisaatioissa tarvitaan jatkuvasti uusiutuvaa ammattitaitoa markkinoiden ja yhteiskunnan muutosten vuoksi. Myös asiakkaiden tarpeet muuttuvat. Asiakkaille täytyy tarjota yksilöllisempiä palveluja. Niiden tuottamiseen tarvitaan erilaista osaamista. Yritysten täytyy olla tietoisia siitä, löytyykö osaamista ja onko se riittävän laadukasta. Jatkuvasti tulee pohtia, täytyykö osaamista kehittää tai hankkia sitä esimerkiksi rekrytointien kautta. Osaamiskapasiteetti täytyy olla tehokkaassa käytössä. Jotta osaaminen olisi mahdollisimman tehokkaassa käytössä, tarvitaan osaamisen johtamista. Se merkitsee osaamisen määrittelyä, arviointia ja suunnittelua (Viitala 2007, 170.) Osaaminen on liiketoiminnassa kilpailuetu. Yrityksen menestys perustuu siinä olevaan osaamiseen. Osaamisen johtamisella haetaan parempien toimintatapojen ja palvelujen kautta parempaa tulosta. (Viitala 2007, 170 ja Autio ja Oravakangas 2013.)





Osaamista voidaan kehittää paitsi koulutuksella, myös työryhmässä tapahtuvana osaamisen jakamisena ja yhteistyönä. Työt tulee organisoida niin, että järjestelyt itsessään tukevat vahvasti osaamisen jakamista ja kehittämistä. Osaamista voi kehittää jakamalla hiljaista tietoa, valmentamalla, perehdyttämällä, työnohjauksen keinoin tai esimerkiksi benchmarkingilla. Osaamista palkitsemalla ja kehittämiselle otollista ilmapiiriä luomalla johdetaan osaamista. (Hasu ym. 2010., 47-51.)

Aluksi täytyy määrittää eri osaamisalueet, huomioiden yrityksen tavoitteet, strategian ja vision. Osaaminen, varsinkin tulevaisuudessa tarvittava osaaminen, kuvataan yksinkertaisina ja konkreettisina kuvauksina. Eri organisaatioissa on yhtäläisyyksiä toimialasta riippumatta. Osaamiskuvauksissa huomioidaan perusosaaminen, erityinen ammatillinen osaaminen, yhteistyöosaaminen ja organisaatio-osaaminen. Osaamiskuvausten perusteella laaditaan tavoitetaso, jossa huomioidaan erilaiset yhdistelmät koko organisaation tasosta aina yksilötasolle saakka. Tavoiteprofiilien tekemisessä oleellista on pohtia, mitä osaamista tarvitaan ja mitä kehitetään. Osaaminen tulee nähdä koko organisaation yhteisenä asiana, niin että eri osaamisista luodaan toimiva yhdistelmä. (Hätönen 2007, 9-11.)

Osaamista yrityksen menestystekijänä voidaan tarkastella kolmella tasolla: strategisella, liikkeenjohdollisella ja operatiivisella tasolla. Strategisella tasolla luodaan pitkän aikavälin linjauksia, liikkeenjohdollisella tasolla suunnataan toimintaa ja operatiivisella tasolla huolehditaan päivittäisten asioiden hoitamisesta. Vaikka osaamista voidaan tarkastella useammalta eri tasolta, kuitenkin strategiset tavoitteet ohjaavat sekä operatiivisen että liikkeenjohdollisen tason tavoitteiden asettelua. Vaarana on, että strategiaa ja visiota tarkastellaan vain organisaatiotasolla, ja operatiivinen taso saattaa kokea ne kaukaisena ja että ne eivät kosketa organisaation kaikkia tasoja. Yhteisesti suunnatut tavoitteet suuntaavat kaikkea toimintaa ja oppimista. (Ranki 1999, 17-18.)

Seuraavassa taulukossa on havainnollistettu, mitä toimenpiteitä osaamisen kehittäminen edellyttää organisaation eri tasoilla. Luvussa 3.7 paneudutaan osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessiin toimeksiantajayrityksen näkökulmasta.

TAULUKKO 1. Osaamisen kehittäminen johtamisen eri tasoilla. (Ranki 1999, 17.)

Ohjautuminen strategiasta    			
Strateginen taso		Liikkeenjohdollinen taso	Operatiivinen taso
Osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> Mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa? Organisaation ydinosaamisen turvaaminen ja kehittäminen Organisaation oppimiskyvyn edistäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Toimintoketjujen tai prosessien kyvykkyyden varmistaminen Johtamisjärjestelmien (esim. palkitseminen) kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Työryhmien ja yksilöiden kehittämistarpeiden selvittäminen Henkilöstön kehittämisen edistäminen (esim. työkierto, henkilöstökoulutus)
Rekrytointi	<ul style="list-style-type: none"> Rekrytointipolitiikka 	<ul style="list-style-type: none"> Rekrytointiprosessi 	<ul style="list-style-type: none"> Resurssien riittävyys
Organisointi	<ul style="list-style-type: none"> Organisaatorakenteen kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Toimitusketjujen ja -prosessien sekä toimintojen organisointi 	<ul style="list-style-type: none"> Työnjako, työtehtävät Yhteistoinnin varmistaminen

Viitala (2008, 87) puhuu osaamisen hyödyntämisestä ja rakentamisesta toisistaan riippuvina asioina. Osaamisen kehittämisessä ensimmäisenä on olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen. Toinen on organisaation muiden yksiköiden osaamisen hyödyntäminen. Kolmas osaamisen rakentamisprosessin osa on organisaation verkoston osaamisen hyödyntäminen. Neljäs osaamisen prosessin osa on yrityksen kyky oppia uutta ja poisoppia vanhaa.

4.3.1 Osaamistarpeiden ennakointi

Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakoinnilla tuetaan yrityksen tulevaa menestystä. Ennakoivia indikaattoreita ovat esimerkiksi yrityksen innovatiivisuutta kuvaavat indikaattorit. Taloudellisiin tunnuslukuihin perustuvat mittarit ovat huonoja tulevaisuuden ennakoinnissa, koska silloin tulevaisuuden ennakointi perustuu sille olettamalle, että kehitys jatkuu lineaarisesti samankaltaisena kuin menneisyys. (Ranki 1999, 12.)

Ennakoinnissa on kyse siitä, että tulevaisuudesta halutaan luoda kuva, jonka pohjalta pohditaan tulevaa osaamistarvetta. Strategiasuunnittelu on juuri tulevaisuuden hahmottamista. Kun visio vastaa kysymykseen, millainen yritys haluamme olla muutaman vuoden kuluttua, strategia puolestaan kertoo, millä tavoin vision kaltainen tila on tarkoitus saavuttaa. Strategian toteuttamiskelpoisuuteen vaikuttaa, millainen osaamis pohja yrityksessä on ja kuinka nopeasti uutta tarvittavaa osaamista kyetään hankkimaan. (Ranki 1999, 41-42.)

Kun puhutaan osaamisen hallinnasta, keskeinen tavoite on tunnistaa osaamistarpeita, joiden avulla tulevaisuudessa menestyään. Tulevaisuuden osaamistarpeeseen vaikuttavat yrityksen strategia, ennakoitujen toimialan muutokset ja asiakkaiden odotukset. Tulevaisuuden osaamistarve voidaan määrittellä vision ja strategian pohjalta. Voidaan kysyä, mitä osaamista strategian toteuttaminen edellyttää. Tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelyssä tarvitaan lisäksi tietoa toimintaympäristön ja toimialan tulevasta kehityksestä. Siihen vaikuttavat esimerkiksi lainsäädännön muutokset, jotka aiheuttavat samalla vaatimuksia osaamiselle. Asiakkaiden odotuksia voidaan selvittää palautteen avulla ja erilaisilla kysyntä- ja asiakasanalyysillä. Asiakaspalautte kertoo myös osaamisen nykytasosta. (eOSMO 2016.)

Tulevaisuuden ennakkointia täytyy tehdä jatkuvasti; ennakoitujen toimintaympäristön haasteet vaikuttavat osaamistavoitteisiin. Osaamisen hallinta on silloin reagoivaa ja tulevaisuuden ennakkoinnilla varmistetaan riittävä osaaminen tulevaisuuden tarpeisiin. (eOSMO 2016.)

4.4 Erilaisen tiedon merkitys työyhteisössä

Työyhteisöissä on tunnistettavissa erilaista tietoa; käytännön osaamista, inhimillistä pääomaa ja hiljasta tietoa. Jokaiseen työyhteisöön muodostuu käytännöt perustiedon- ja osaamisen jakamiseen ja ylläpitoon. Ne ovat näkyviä asioita, ja siksi kehittämissponnistelut usein koskevat juuri käytännön osaamista. Käytännön osaamista tarvitaan perussuorituksen aikaansaamiseksi. Inhimillinen pääoma liittyy henkilöstöön ja sen mukanaan tuomiin taitoihin ja lisäarvoon yritykselle. Hiljainen tieto puolestaan voi olla vaikeimmin tunnistettavissa, koska se on tullut automaatioksi.

4.4.1 Käytännön osaaminen

Työssä tarvittava käytännön osaaminen tai perussuoritukseen riittävä osaaminen saavutetaan melko nopeasti. Hyvällä perehdyttämällä saavutetaan tarvittava käytännön osaaminen. Osaamista saadaan aikaan paitsi perehdyttämällä, myös palavereilla ja riittävällä koulutuksella, joka kytkeytyy työhön. Muuttuvassa työelämässä ajankohtainen ja selkeä viestintä kasvattavat käytännön osaamista. Tiedottaminen asioista täytyy viestiä osuvasti, ettei viesti huku tietotulvaan. Vielä syvemmän käytännön osaamisen saavuttamiseksi tarvitaan esimerkin työkokemusta. Se on *inhimillistä pääomaa*.

4.4.2 Inhimillinen pääoma

Kun puhutaan inhimillisestä pääomasta, tarkoitetaan sekä henkilökunnan että yrityksen johdon osaamista, kokemusta, tieto-taitoa ja persoonallisia ominaisuuksia. Osaaminen voidaan jakaa sub-

stanssiosaamiseen, liiketoimintaosaamiseen, tuotantoprosessiosaamiseen, asiakas- ja partneriosaamiseen ja organisaatio-osaamiseen. (IC Partners 2004, 12). Sydänmaanlakan (2006, 12) näkemyksen mukaan tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja kontaktit muodostavat ihmisen osaamisen.

Laajasti määriteltynä inhimillinen pääoma muodostuu yksilön osaamisesta, taidoista ja kyvyistä, jotka on hankittu koulutuksen kautta. Liike-elämässä inhimillisellä pääomalla usein tarkoitetaan työvoiman tietoja ja osaamista, jotka liittyvät yhtiön menestykseen. (OECD Insights Human Capital, 2014.)

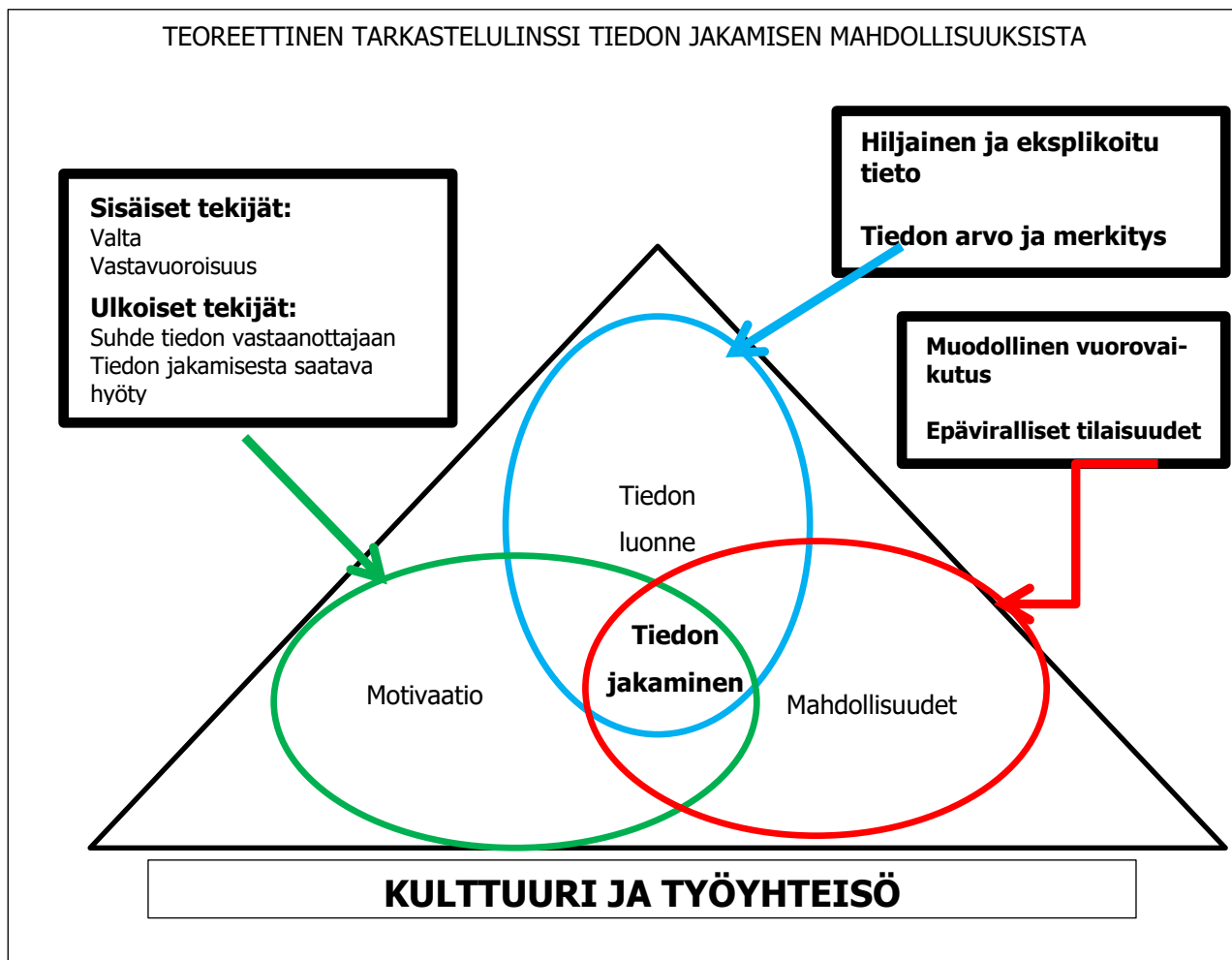
Inhimillinen pääoma yhdistettynä muihin resursseihin mahdollistaa yksilöiden, organisaatioiden ja muiden yhteisöjen tarkoituksenmukaisen toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen. Organisaation inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan sen menestymistä edesauttavia aineettomia, henkilöstöön kiinnittyneitä resursseja. (STM 2015). Nämä henkilöstöön kiinnittyneet resurssit siirtyvät helposti pois käytöstä henkilöstömuutosten myötä. Toisaalta uusi ihminen työyhteisössä tuo aina mukanaan jotain uutta inhimillistä pääomaa. Juuti (2011) pitää inhimillistä pääomaa kaikista tärkeimpänä yrityksen taloudellisena voimavarana; erilaista osaamista, luovuutta ja innovatiivisuutta, luottamusta ja kontakteja.

4.4.3 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto tarkoittaa asioita, jotka ovat muuttuneet automaattisiksi ja siksi niiden tunnistaminen on vaikeaa. Eläköitymisen myötä on alettu puhua enemmän hiljaisesta tiedosta ja sen hyödyntämisestä /siirtämisestä työryhmään. Se tarkoittaa näkymättömän tekemistä näkyväksi. Hiljaista tietoa täytyy siis myös johtaa.

Virtainlahden (2009, 107-108) mukaan hiljaisen tiedon jakamisella varmistetaan tulevaisuuden toimintakykyä ja voidaan tuoda historiaa tämän päivän tietoisuuteen. Hiljaisen tiedon jakamisen syitä ovat jatkuvuuden ja laadun varmistaminen, osaamisen ja työtehtävien tuleminen näkyväksi ja siten kehittäminen mahdolliseksi, tiedon hyödyntäminen ja hyvien käytäntöjen jakaminen, hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden sekä ilmapiirin parantaminen.

Seuraavassa kuviossa on kuvattu tiedon jakamisen mahdollisuuksia tietyn työyhteisön sisällä, työpaikan ominaiskulttuurin vallitessa. Tiedon jakamiseen vaikuttaa tiedon luonne, osapuolten erilaiset motivaatiotekijät ja mahdollisuudet jakaa tietoa. Motivaatiopuolella vaikuttavat keskinäisen vuorovaikutuksen tekijät, saavutettava hyöty ja valta. Motivaation ollessa korkea, vastavuoroisuuden periaate toimii hyvin. Tiedon jakamiseen vaikuttaa, miten arvokkaasta tai merkittävästä tiedosta on kysymys. Mahdollisuuksia tiedon jakamiseen ja kehittävää ilmapiiriä täytyy luoda, ja kehittävän kulttuurin vallitessa vuorovaikutus on palkitsevaa.



KUVIO 3. Eläkkeelle siirtyminen asiantuntijatyössä - kokemuksen ja osaamisen säilyttämisen käytännöt (Mäki 2013, 17).

4.5 Vastuut osaamisen yksilöinnissä ja kehittämisessä

Yrityksen johdon roolina osaamisen kehittämisessä on määrittää strategiset ratkaisut ja määrittää osaamista suhteessa tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Johdon tulee myös varmistaa, että ohjausjärjestelmät, kuten vallanjako, henkilöstöviestintä ja palkitseminen, ovat suunnattu tukemaan samoja päämääriä. Johdon vastuulla on innostaa ja varmistaa tavoitteisiin sitoutuminen. Entisiä toimintatapoja täytyy rohkeasti kyseenalaistaa. Esimiesten vastuulla puolestaan on strategian konkretisointi omille työryhmilleen. Esimiesten tulee tukea henkilöstön uudistumiskykyä ja oppimisprosessia esimerkiksi kouluttamisen, oppimismahdollisuuksien ja palautteen antamisen keinoin. Esimiehen esimerkki itsensä kehittämisestä ja ammattitaidon arvostamisesta vaikuttaa suuresti työryhmän kokemukseen asian tärkeydestä. Työryhmän innostaminen ja rohkaiseminen aikaisemman toiminnan kyseenalaistamiseen ovat esimiehen keskeisiä tehtäviä osaamisen kehittämisessä. (Ranki 1999, 45-47.)

Yksilön oma vastuun ottaminen kehittymisestään perustuu ajatukseen, että kehittymistä tapahtuu enemmän, kun vastuuta omasta kehittymisestä ei siirretä esimerkiksi henkilöstöhallinnolle tai omalle esimiehelle. Esimiehen tai johtajan vastuunotto omasta kehittymisestä ilmenee oppien soveltamise-

na ja omaksumisena omassa työssä. Ilman henkilökohtaista vastuunottoa vastuu heikosta kehityksestä siirretään helposti esimerkiksi valmentajalle tai omalle esimiehelle. (Ala-Kivimäki 2015.)

Alla olevassa kuvassa Viitala (2007, 172) esittää näkemyksensä osaamisen johtamisen ja kehittämisen vastuista ja tehtävistä organisaation eri tasoilla.



KUVIO 4. Osaamisen johtamisen vastuut ja tehtävät (Viitala 2007, 172)

4.6 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio määritellään organisaatioksi, joka hankkii tietoa ja innovoi riittävän nopeasti selviytyäkseen ja menestyäkseen nopeasti muuttuvassa ympäristössä (Businessdictionary 2016). Garvin (1993) kuvaa oppivaa organisaatiota sellaiseksi, jolla on kykyä tarvittaessa muuntautua uuden tiedon ja näkemyksen mukaan. (Garvin 1993, 80.) Oppimisella turvataan muutoksista huolimatta tapahtuva tehokkuuden parantaminen. Oppivasta organisaatiosta puhuttaessa on kysymys kokonaisvaltaisesta kehittämisestä. Oppiva organisaatio käsitetään ihannemallina ja tavoiteltavana tilana. Siinä kyse on jatkuvasti uudistuvasta organisaatiosta, joka pystyy rakentamaan tulevaisuuttaan ja on vuorovaikutuskäytännöiltään ylivoimainen. Kommunikoinnissa korostetaan avoimuutta, luottamusta, osallistumista ja sitoutumista. Oppivan organisaation luominen on haastavuudessaan verrattavissa yrityskulttuurin luomiseen. (Ranki 1999, 148-149.) Ojalan (1996) mukaan oppimisen tuloksellisuudessa yksilön, ryhmän ja koko organisaation oppimisprosessien välinen integraatio on merkittävää (Ojala 1996, 139). Oppimisympäristön muodostumisessa esimiehellä on tärkeä rooli (Ojala 1996, 147 ja Senge 1990, 9). Sengen (1990) mukaan juuri johtamisella luodaan puitteet jatkuvalla oppimiselle. Sillä sitoutetaan työntekijöitä yritykseen. (Senge 1990, 11.) Johtamisen ja kestävä kehityksen lehtori Peter Sengen mukaan oppiva organisaatio on ympäristö, jossa henkilöstö jatkuvasti kasvattaa kapasiteettiaan tehdä tuloksia, uusia ajattelumalleja vaalitaan ja oppiminen nähdään yhteisenä prosessina. (Knowledge Management Tools 2016.) Senge on systeemiajattelun johtavia tutkijoita. Olennaista on taito nähdä kokonaisuuksia. Organisaatioissa sen eri osat vaikuttavat väistämättä toisiinsa.

Kun puhutaan organisaation oppimisesta, voidaan prosessi jakaa osaamisen hankkimiseen ja luomiseen, osaamisen siirtämiseen ja levittämiseen ja opitun hyödyntämiseen. Kuten edellä ydinosaamisten yhteydessä mainittiin, ydinosaamisten muotoutuminen vaatii kertautumista. Organisaation osaaminen kertyy siis ajan mittaan. Sen kartuttamista tehdään uusien kokeilujen avulla, verkostoitumalla, sisäistä tietoa kartuttamalla ja jakamalla tietoa. Organisaation voidaan sanoa oppivan, kun tietoa, kokemusta, ymmärrystä, asiantuntemusta, tekniikoita tai käytäntöjä kerrytetään organisaatioon. (Ranki 1999, 25.)

Silloin, kun organisaation oppimista tarkastellaan tulosten muodossa, oppimista havaitaan tapahtuneen, kun tulokset paranevat tai toiminta on kehittynyt aiemmasta. Vasta parantuneet tulokset ja parantunut toiminta osoittavat oppimisprosessin merkityksellisyyden. Oppimisprosessiin voidaan vaikuttaa johtamisen keinoin; ketä koulutetaan, mihin asioihin tai kuinka nopeasti tai tehokkaasti prosessi toteutuu. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat osaamistarpeisiin. Ympäristön antamista signaaleista organisaatioiden täytyy valita tulevaisuutensa kannalta tärkeimmät ja alettava reagoidaan niihin oppimisprosesseissaan. (Ranki 1999, 26.)

Jos organisaation uudistuminen taantuu suhteessa toimintaympäristön muutoksiin ja edellytyksiin, puhutaan organisaation jähmettymisestä. Silloin toistetaan vanhoja, tehottomia toimintatapoja. Jos toimintaympäristön muutokset ovat hitaita, silloin organisaatioissa hidaskin kehittyminen voi olla riittävää. Mustavalkoista rajausta ei voi tehdä sen suhteen, onko yritys uudistuva vai jähmettynyt – se voi olla yhtä aikaa molempia. (Ranki 1999, 151-152.)

Yhteistoiminnallisuuden näkökulmasta tarkasteltuna havaitaan, että organisaation kyvykkyys toteutuu vasta henkilöstön yhteistoiminnassa. Organisaation menestyksen ratkaisevat todelliset käytännöt; esimerkiksi palvelut aikaansaadaan yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Uudistumiskyvyssä on kyse myös työyhteisön taidosta tulkita todellisuutta. Uudistumiskyvyn perusta on yhteistoiminnallinen kehittyminen. Organisaation osaamisessa on käytännössä kyse siitä, kuinka henkilöstö on oppinut yhteistoimintaa keskenään tai ulkopuolisten kanssa. (Ranki 1999, 152-153.)

4.7 Osaamisen johtaminen toimeksiantajayrityksessä

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys haluaa huolehtia aktiivisesti henkilöstön ammatillisen osaamisen ylläpitämisestä ja kouluttamisesta. Osaamista ja sen kehittämistarpeita arvioidaan vuosittain käytävissä osaamis- ja kehityskeskusteluissa. Osaamisen johtaminen on henkilöstöstrategiassa nostettu yhdeksi tavoitteeksi. Henkilöstölle tarjottua mahdollisuutta omien tietojen ja taitojen kehittämiseen pidetään myös keinona sitouttaa henkilöstöä pitkäaikaisiin työsuhteisiin. Kehittämisen pitää tukea organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamista sekä sovittaa yhteen yrityksen, työryhmän ja yksilön tarpeet. Henkilöstöä kannustetaan sisäiseen liikkuvuuteen, tehtäväkiertoon sekä moniosaamisen kehittämiseen myös yli toimialarajojen. Koulutuksella ja uuden oppimisella varmistetaan tulevaisuuden osaamisvaateita. (Henkilöstö-, koulutus- ja tasa-arvosuunnitelma 2015.)

Toimeksiantajaorganisaation strategiassa on kirjattu tavoitteeksi, että organisaation henkilöstöllä on toimialansa paras osaaminen. Tähän tavoitteeseen liittyväksi kriittiseksi menestystekijäksi on tunnistettu toimiva osaamisen johtamisen malli ja työkalut. Osaaminen näkyy toiminnassa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Osaaminen on tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännössä. Osaamisen johtamisessa osaaminen otetaan systemaattiseksi johtamisen kohteeksi: osaamista hallitaan, arvioidaan ja kehitetään ennakoivasti ja organisaatiossa tapahtuvaa oppimista ohjataan ja tuetaan suunnitelmallisesti. Osaamisen johtaminen ei ole muusta johtamisesta erillinen prosessi, vaan osa organisaation johtamisprosessia. (Henkilöstö-, koulutus- ja tasa-arvosuunnitelma 2015.)

Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu, mistä elementeistä toimeksiantajayrityksen osaamisen johtamisen tehtäväkenttä koostuu.



KUVIO 5. Osaamisen johtamisen nelikenttä (Henkilöstö-, koulutus- ja tasa-arvosuunnitelma 2015.)

4.7.1 Osaamisen johtamisen työvälineet

Toimeksiantajaorganisaatiossa on laadittu selkeät työvälineet osaamisen johtamisen tueksi. Seuraava taulukko havainnollistaa käytössä olevia menetelmiä ja kysymyksiä, joihin vastaamalla viitotetaan osaamisen kehittämisen prosessia.

Keskeisiä asioita osaamisen kehittämisessä ovat osaamisanalyysi, osaamiskeskustelu, kehityskeskustelu ja osaamisen kehittämissuunnitelma. Osaamisanalyysissä pohditaan ydinosaamisia ja strategian toteutukseen tarvittavaa osaamista. Tätä tehdään strategiakaussittain, noin viiden vuoden välein. Kuluva strategiakausi on vuosille 2015 - 2020. Tämän opinnäytetyön tarkoitus, johtamisen kehittäminen ja esimiesten ja johtajien osaamisten määrittäminen osaamiskartaksi, toteuttaa osaamisanalyysiä organisaation ylemmillä tasoilla.

Osaamiskeskusteluilla varmistetaan työryhmien riittävä osaamisen strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Olennaista on tavoitteiden selkeä viestiminen työryhmille ja osaamisen tunnistaminen sekä kehittäminen. Osaamiskeskusteluja pidetään työryhmätasolla vuosittain tai tarvittaessa useammin.

Työntekijätasolla riittävää osaamista tarkastellaan esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluja pidetään 1-2 kertaa vuodessa. Tässä edetään työryhmätasosta henkilökohtaiselle tasolle.

Kaikki

in edellisiin toimenpiteisiin pohjautuen laaditaan osaamisen kehittämissuunnitelmia. Näitä laaditaan vuosittain sekä yritys- että yksikkötasolla.

TAULUKKO 2. Osaamisen johtamisen työvälineet toimeksiantajayrityksessä (Henkilöstö-, koulutus- ja tasa-arvosuunnitelma 2015.)

Mitä ovat ydinosaamiset? Mitä osaamista strategian toimeenpano edellyttää?	Onko työryhmillä riittävä osaaminen tavoitteiden toimeenpanemiseksi?	Onko työntekijöillä riittävä osaaminen tavoitteiden toimeenpanemiseksi?	Miten puuttuva osaaminen hankitaan?
Osaamisanalyysi	Osaamiskeskustelu	Kehityskeskustelu	Osaamisen kehittämissuunnitelma
<ul style="list-style-type: none"> - Strategisen tason osaamistarkastelu (n.5 v.) - Strategista kilpailuetua tuottavien ydinosaamisten tunnistaminen, osaamisen nykytilan arvioiminen ja kehittämisen painopisteiden määrittäminen - Tuloksena tavoiteosaamisia kuvaava osaamiskartta ja pitkän aikavälin osaamisen kehittämissuunnitelma - Tehdään strategia- ja konseptipäivitysten yhteydessä 	<ul style="list-style-type: none"> -Työryhmätason osaamistarkastelu (0-12kk) - Työryhmäkohtaisten tavoitteiden viestiminen ja tavoitteiden toimeenpanon edellyttävien osaamisten tunnistaminen, arvioiminen ja kehittäminen - Tehdään vuosittain yksikkö- ja työryhmäkohtaisten tavoitteiden toimeenpanon yhteydessä 	<ul style="list-style-type: none"> - Yksilötason osaamistarkastelu (0-6kk) -Työntekijäkohtaisten tavoitteiden viestiminen ja tavoitteiden toimeenpanon edellyttävien osaamisten tunnistaminen, arvioiminen ja kehittäminen - 1-2 krt/vuosi 	<ul style="list-style-type: none"> -Suunnitelma tarvittavan osaamisen hankkimiseksi ja kehittämiseksi (12-24kk) - Laaditaan edellisiin perustuen - Kehittämissuunnitelmat laaditaan yritys- ja yksikkötasolla osana toiminnan suunnittelua -Tehdään vuosittain
Osaamisen kehittämisen menetelmät			
Osaamisen kehittämistarpeita tukeva osaamisen kehittäminen			

5 OSAAMISKARTOITUS

Tässä luvussa kerrotaan osaamisen kartoittamisen merkityksestä organisaatioille. Osaamisen suuntaajana toimivat yrityksen toiminta-ajatus, visio ja strategia sekä kulttuuri. Kuten strategiaa, myös osaamistarvetta täytyy tarkastella muutamien vuosien päähän. Luvussa kerrotaan osaamisarviointiprosessin vaiheista, osaamisprofileista ja kehittämissuunnitelmien tekemisestä. Viimeisessä kappalessa käsitellään toimeksiantajayrityksen osaamisarviointien tarvetta ja käytäntöjä.

5.1 Osaamisen kartoittamisen merkitys

Osaamiskartoitukset toimivat koulutus-, kehittämis- ja rekrytointisuunnittelun apuna. Näin edistetään pitkäjänteistä ja suunnitelmallista osaamisen johtamista. Ne myös tuovat esille osaamisvajeet, jotka vaativat välitöntä huomiota. Osaamiskartoituksella voidaan myös saada esille sellaista erityisosaamista tai käyttämätöntä potentiaalia, joka muuten saattaisi jäädä hyödyntämättä. Tarkoituksena ei siis ole etsiä pelkästään kehitettäviä asioita, vaan myös tuoda olemassa olevaa osaamista näkyväksi. Tulevaisuuden ennakointi osaamiskartoituksen toteutuksessa mahdollistaa sen, että osaamiskartoituksen tulokset tarjoavat suunnan pitkäjänteiselle osaamisen kehittämiselle. Kehittyvän organisaation toiminnalle on oleellista henkilöstön kehitymis- ja sitoutumishalukkuuden ylläpitäminen. (Autio ja Oravakangas 2013.)

Osaamiskartoitus prosessina herättää henkilöstön tietoisuuteen yhteisistä päämääristä ja osaamisesta, jolla varmistetaan menestymistä. Se kasvattaa motivaatiota osaamisen kehittämiseen ja sitoutumiseen tuloksen tekemiseen. Osaamiskartoitus luo henkilöstölle parempia valmiuksia analysoida omaa osaamista ja tulla tietoiseksi omasta arvostaan työmarkkinoilla. Onnistuessaan kartoitus lisää työntekijän kokemaa työn hallinnan tunnetta. Voidaan puhua käsitteestä *ammattillinen itsetunto*; työntekijä hahmottaa, mitä osaa ja mitä puolestaan täytyy kehittää, ettei olisi jarruttamassa muutosta. Työntekijä, jolla on korkea ammatillinen itsetunto, on samalla motivoitunut ja kaipaa haasteita. (Autio ja Oravakangas 2013.)

Yrityksissä olevan osaamisen dokumentointi ja analysointi on osaamisresurssien tehokkaan hyödyntämisen työväline. Osaamisen jäsentäminen auttaa työnjaon ja vastuiden selkeyttämisessä. Siitä on apua myös rekrytoinnin suunnittelussa ja perehdyttämisessä. (Autio ja Oravakangas 2013.)

Pelkkä osaamisen kartoittaminen ei riitä. Henkilöstölle täytyy välittyä myös kokemus siitä, että kyse lyt johtavat toimenpiteisiin. Osaamiskartoitus vaatii organisaation johdolta sitoutumista mahdollisesti tarvittaviin kehittämistoimenpiteisiin. Ennen seuraavia kartoituksia täytyy aikaisempien kartoitusten tuloksia arvioida. (Autio ja Oravakangas 2013.)

Piilin (2006, 108-109) mukaan osaamiskartalla mitataan osaamista, mutta se ilmaisee myös vaatimustason ja tuo esille kehitettäviä asioita osaamisessa. Ranki (1999, 48-49) kirjoittaa myös osaamisen mittaamisen merkityksestä. Kun kartoitetaan nykyistä osaamista ja tulevaa osaamistarvetta, voidaan samalla arvioida nyky- ja tavoitetaso. Mittaamisen eräs tarkoitus on tehdä asioita näkyviksi ja hankkia tietoa, jota muutoin olisi vaikeaa havaita. Osaaminen on juuri tällainen asia. Osaamisen

mittaamisen tavoite on näyttää suuntaa kehittämiselle ja toimenpiteille. Samalla voidaan osoittaa jonkin asian tärkeyttä, ja suunnata resursseja siihen. (Ranki 1999, 48-49.)

Osaamisen eri osatekijät painottuvat erilaisissa työtehtävissä eri tavalla. Työn hallintaan ja osaamiseen vaikuttavat myös yksilön omat arvot ja asenteet. Hyvä osaaminen lisää työtyytyväisyyttä ja vaikuttaa positiivisesti tulokseen sekä ruokkii hyviä työsuorituksia. (Piili 2006, 108-109). Robbins ym. (2001, 192) pitävät osaamiskarttaa keinona varmistaa työntekijöiden osaaminen vähintään minimitasolla.

Eri alojen johtajat ja esimiehet, jotka ovat olleet mukana osaamiskartoitusprojekteissa, ovat kertoneet kokemusten olleen positiivisia. Osaamiskartoituksen avulla pystytään osaamista koordinoimaan paremmin ja hyödyntämään työntekijän työpanosta. Ajallinen panostus prosessiin on koettu olleen arvoisen. Kartoituksesta on ollut hyötyä johtamisessa ja henkilöstöstä huolehtimisessa. Sen avulla saadaan kehityskeskusteluihin uutta syvyyttä. Osaamiskartoituksessa realisoituivat kehittämisen suuntaviivat, koulutustarpeet ja potentiaali, joka tulevaisuudessa on käytettävissä. Se auttaa hahmottamaan, mitä osaamista eläköitymisen myötä poistuu. Osaamiskartoituksessa voi tulla esille osaamista, jota ei olla aiemmin tiedetty edes olevan olemassa. (Autio ja Oravakangas 2013.)

5.2 Vision, strategian ja toiminta-ajatuksen merkitys tarvittavan osaamisen suuntaajana

Visio ohjaa yrityksen toimintaa. Se on yrityksen yhteinen tavoite siitä, millainen se haluaa olla tulevaisuudessa. Organisaatioissa täytyy valita menetelmät, joilla visio saavutetaan. Toimintaympäristön muuttuessa myös visio ja strategia muuttuvat. Strategiassa muun muassa otetaan kantaa siihen, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Strategian ja vision perusta on se, että yrityksellä on sen toteuttamiseen tarvittavaa osaamista tai mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. (Ranki 1999, 16.)

Osaamiskartoitus linkittyy organisaation koko toimintaan. Se liittyy yrityksen strategiaan, johtamiseen, laadun hallintaan, muutoksiin ja käynnissä oleviin projekteihin. Osaamiskartoitusprosessi tukee organisaation strategian toteutumista. (Autio ja Oravakangas 2013.)

Osaamiskartan laatiminen aloitetaan tarkastelemalla organisaation visiota, strategiaa, tavoitteita sekä organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria. Tarkastellaan siis asioita, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan ja siten osaamiskartan osaamisvaatimuksiin ja osaamista edistävään kulttuuriin. Osaamistavoitteet ovat strategian perusta, koska osaamisen avulla luodaan strategiaa. (Ranki 1999, 42.) Osaamisen organisaatiossa tulee olla vision ja strategian mukaista, jotta tavoitteet olisivat saavutettavissa. Osaamistavoitteiden määrittelyllä varmistetaan tarvittavaa strategian mukaista osaamista. (eOsmo 2016.)

Osaamiskartoituksen toteuttamisessa on olennaista tunnistaa organisaation strategisesti merkittävät osaamisvaatimukset. Paitsi tämän hetken osaaminen, tarkastelun kohteena on myös muutamien vuosien päästä tarvittava osaamistarve. Osaamiskartoituksen avulla valmistaudutaan tulevaisuuteen.

Osaamiskartoitus on osa organisaation strategista johtamista. Strategiset tarpeet määrittävät osaamisen hyödyntämistä ja kehittämisen suuntaamista. (Autio ja Oravakangas 2013.)

Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakkoinnilla tuetaan yrityksen tulevaa menestystä. Ennakoivia indikaattoreita ovat esimerkiksi yrityksen innovatiivisuutta kuvaavat indikaattorit. Taloudellisiin tunnuslukuihin perustuvat mittarit ovat huonoja tulevaisuuden ennakkoinnissa, koska silloin tulevaisuuden ennakointi perustuu sille olettamalle, että kehitys jatkuu lineaarisesti samankaltaisena kuin menneisyys. (Ranki 1999, 12.)

Ennakkoinnissa on kyse siitä, että tulevaisuudesta halutaan luoda kuva, jonka pohjalta pohditaan tulevaa osaamistarvetta. Strategiasuunnittelu on juuri tulevaisuuden hahmottamista. Kun visio vastaa kysymykseen, millainen yritys haluamme olla muutaman vuoden kuluttua, strategia puolestaan kertoo, millä tavoin vision kaltainen tila on tarkoitus saavuttaa. Strategian toteuttamiskelpoisuuteen vaikuttaa, millainen osaamispohja yrityksessä on ja kuinka nopeasti uutta tarvittavaa osaamista kyetään hankkimaan. (Ranki 1999, 41-42.)

5.3 Osaamiskarttaprosessi

Osaamiskartan laatimisessa voidaan käyttää kahta erilaista käytäntöä. Puhutaan "valkoisen paperin tekniikasta" tai valmiin osaamiskartan muokkaamisesta yrityksen osaamistarpeisiin soveltuvaksi. (Hätönen & Muukkonen 1999, 46; Viitala 2005, 120-121.) Osaamiskartta voi käsittää koko organisaation osaamisalueet tai vain tietyn henkilöstöryhmän, kuten esimiehet. Osaamiskarttaprosessiin on suositeltavaa perustaa kompetenssiryhmä, jossa on edustettuna eri toimialojen henkilöstöä. Se edesauttaa osaamiskartan käyttöönottoa, kun eri toimialat ovat alusta lähtien prosessissa mukana. Ryhmän tulisi olla sopivan pieni, 3-5 henkilöä. (Hätönen 2011, 18 ja 1999, 34.)

Visiosta, strategiasta ja kriittisistä menestystekijöistä johdetaan tarvittava ydinosaaminen. Ydinosaamisella tarkoitetaan strategista osaamista, joka on tärkeintä sen strategian toteutumiselle ja on niin sanottua kilpailukyvyn tekevää osaamista. (eOsmo 2016 ja Manka 2006, 126-129.) Strategialähtöisyys tekee osaamiskartasta juuri kyseisen organisaation tarpeisiin räätälöidyn mallin. Kun organisaation osaamiskuvaukset laaditaan, kirjoittamaton tieto tulee näkyväksi. Samalla osaamiseen liittyvät arvot, asenteet ja käsitykset tulevat dokumentoituun muotoon. (Hätönen 2011, 19.)

Ydinosaamisia voidaan määritellä vastaamaan kysymykseen, mitä osaamista vision ja strategian toteuttaminen erityisesti edellyttää. Ydinosaamisten määrittelyssä strategia muutetaan osaamiseksi, ja on yleensä yrityksen johdon tekemää. (eOsmo 2016.) Avainhenkilöiden haastattelemine ennen osaamisalueiden kuvaamista voi olla tarkoituksenmukaista. Avainhenkilöt ovat sellaisia, jotka pystyvät tuomaan esille henkilöstön ja organisaation tämän hetkistä tilannetta ja tulevaisuutta. Haastatte- luilla pyritään saamaan tietoa siitä, millaista osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan. (Hätönen 2011, 19 ja 1999, 34.)

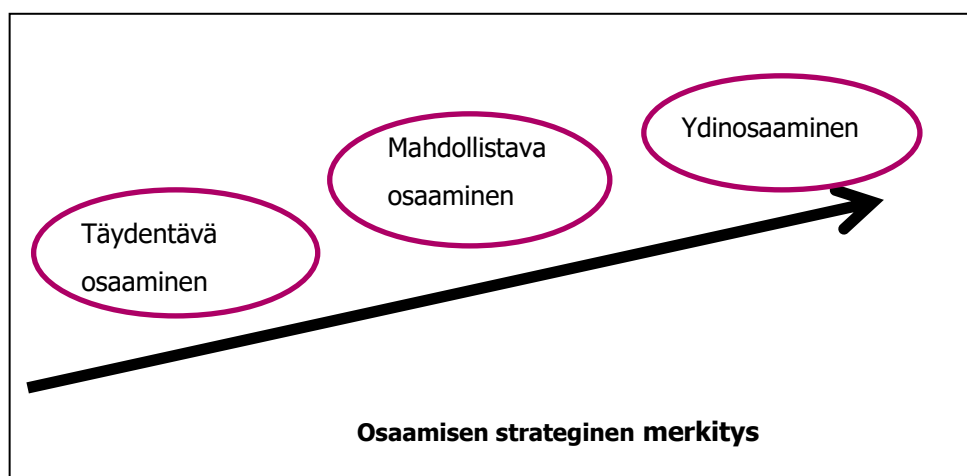
Ydinosaamisella tarkoitetaan liiketoiminnan perustana olevaa erityistä osaamista. Se on organisaatiolle ainutlaatuista, strategisesti tärkeää osaamista, jolla kilpailukykyä voidaan parantaa ja säilyttää tai sen avulla mahdollistetaan siirtymistä uusille liiketoiminta-alueille. Sen tunnistaminen on perusta resurssien suuntaamiselle ja strategisille valinnoille. Ydinosaamisalueita ei yleensä organisaatioissa ole kovin monia; sen kehittymiseen tarvitaan kertautumista, ja harvoilla yrityksillä on mahdollisuuksia pitää yllä monia osaamisalueita. Kun lähdetään tunnistamaan ydinosaamisalueita, voidaan tarkastelua tehdä seuraavien kysymysten avulla:

- mikä osaaminen yrityksessä on sellaista, jota pystymme tekemään yhdessä paremmin kuin yksin tai mitä kukaan kilpailija pystyisi tekemään?
- onko kyseiselle osaamiselle tarvetta myös tulevaisuudessa?
- voidaanko osaamista siirtää uusille liiketoiminta-alueille? (katso FINLEX 2016, 2.)

Lisäksi tarkastelua voidaan tehdä asiakasnäkökulman kautta pohtimalla, mitä lisäarvoa tuotamme asiakkaalle ja mitä osaamista se vaatii. Toisin sanoen ydinosaamisella tarkoitetaan osaamista, jossa organisaatio on oppinut toimimaan yhteen tuottaakseen asiakkaalle lisäarvoa. Ydinosaamisen kautta yritys tuottaa asiakkaalle ratkaisuja, jotka auttavat asiakasta menestymään. (Ranki 1999, 22-23.)

Ydinosaamisen lisäksi yrityksissä on mahdollistavaa ja täydentävää osaamista. Mahdollistava osaaminen itsessään ei riitä kilpailuedun saavuttamiseen. Täydentävä osaaminen on helposti siirrettävissä, ja sitä tarvitaan lisäämään ydinosaamisen arvoa. (Ranki 1999, 23.)

Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu erilaisten osaamisten strategista merkitystä. Koska yrityksen osaaminen on dynaamista, myös ydinosaamisten määrittely on syytä tehdä esimerkiksi strategian määrittelyn yhteydessä. (Ranki 1999, 24.)



KUVIO 6. Yrityksen osaamisen erottelu sen strategisen merkityksen mukaan. (Ranki 1999, 24.)

Osaamisalueiden määrittelyssä yksi toteutustapa on kirjoittaa tarralapuille osaamisia, joilla toteutetaan strategiaa. Lappuja yhdistelemällä ja ryhmittelemällä saadaan osaamiskartan osaamisalueita jäsentymään. Osaamisen arviointi voi olla työlästä, mikäli pääosaamisalueita on paljon. Sen vuoksi osaamiskarttaprosessiin kannattaa ottaa vain muutamia pääosaamisalueita. (Hätönen 2011, 19.)

Seuraavassa työvaiheessa täytyy päättää osaamiskartan rakenteesta. Rakenteeseen vaikuttaa, mille henkilöstöryhmälle, mille yksiköille tai missä eri tehtävissä työskenteleville osaamiskartoitus on suunnattu. Osaamiskarttaprosessia viitoittaa sille asetetut tavoitteet, millä tasolla osaamista kuvataan. (eOsmo 2016.)

Sen jälkeen määritellään tarkemmat osaamiskuvaukset tavoitteiden saavuttamiseksi. Koska pelkkä osaaminen ei riitä, ellei se näy toiminnassa, osaamiset kuvataan käytännön toiminnan tasolla – esimerkiksi *osaan toimia* vrt. *toimin*. (eOsmo 2016.)

Osaamiskuvauksia testataan organisaatiossa. Testauksella pyritään saamaan tietoa, onko oleelliset asiat otettu mukaan ja kuinka ymmärrettävästi ne on kuvattu. (Hätönen 1999, 36.)

Osaamiskarttaprosessin voi tiivistää seuraavasti:

- Määrittele organisaatiosi ydinosaaminen.
- Päätä osaamiskartan rakenne ja millä tarkkuudella osaamistavoitteet tahdotaan kuvata.
- Määrittele, mitä osaamista tarvitaan eri yksiköissä ja tehtävissä strategian toteutumiseksi (ns. osaamistavoitteet).
- Osallista eri tahot määrittelytyöhön.
- Kuvaa osaamistavoitteet toimintana.
- Dokumentoi osaamistavoitteet osaamiskartaksi. (eOSMO 2016.)

Mittaamisen ja mittariston tarkkuus riippuu siitä, millaista tietoa osaamiskartoituksella ollaan hankkimassa. Tavoitteita voivat olla yleiskuvan hankkiminen strategista suunnittelua varten, organisaation osaamisriskien kartoittaminen tai kehittämissuunnitelman laatiminen. (Ranki 1999, 50-51.)

Osaamiskartoitus yleensä sisältää työntekijän oman arvion osaamisesta ja esimiesarvioinnin (Autio ja Oravakangas 2013.)

Osaamisen arvioinnin tapa vaikuttaa osaamisen arvioinnin yhdenmukaisuuteen. Suositeltavaa on käyttää laajaa asteikkoa, esimerkiksi 1-5, jotta perus- ja huippuosaaminen saadaan erottumaan arvioinnissa. Organisaatiossa kaikkien ei tarvitse osata kaikkea samalla tasolla; jo 1-tason osaaminen on myönteistä osaamista. Ajatuksena on, että yrityksen henkilöstö yhdessä muodostaa riittävän osaamisen. Tulevaisuusnäkökulmasta määritellyt osaamiset luonnollisesti saattavat aiheuttaa sen, ettei kaikki tuleva osaamisvaade vielä täyty. (Hätönen 2011, 21-22.)

Osaamisen arviointiasteikko on mahdollista toteuttaa yleisluonnehdintana tai osaamistasot voidaan määrittää osaamisalueittain. Yleiskuvaus voi olla esimerkiksi seuraava:

- Perusosaaminen
- Hyvä osaaminen
- Erinomainen osaaminen
- Huippuasiantuntijan osaaminen

Näin saadaan osaamiselle yleiset kriteerit, joissa kuitenkin on vaarana, että kuvaukset jäävät liian epätarkoiksi. Sen takia kuvauksia voidaan täsmentää tasokuvasten avulla. . (Hätönen 2011, 22.) Yleisluonnehdinnassa on mahdollista käyttää asteikkoa, joka kuvaa ammattilaiseksi kehittymisen tasoa, esimerkiksi:

- noviisi, edistynyt aloittelija, pätevä ongelmanratkaisija, taitava ja ekspertti
- perehtyvä, suoriutuva, pätevä, taitaja ja asiantuntija
- tietäminen, ymmärtäminen, soveltaminen, analysointi ja kehittäminen

(Hätönen 2011, 22.)

Yleiskuvaus kannattaa määritellä sellaiseksi, ettei se sisällä arvolatausta suhteessa osaamisen tasoon. Osaamisarvioinneissa ei sen vuoksi suositella käytettävän esimerkiksi ilmaisua "ei vielä ole...". Osaamistasot ovat aina myönteisiä kuvauksia, eivät puutekuvauksia. (Hätönen 2011, 23.)

Osaamistasoja voidaan kuvata myös osaamisalueittain eri sisältöisiksi. Silloin jokainen osaamistaso tai osa tasoista kirjoitetaan auki räätälöidysti. Koska kaikille tasoille on haastavaa kirjoittaa kuvausta esimerkiksi asteikolla 1-5, usein kuvataan tasot 1, 3 ja 5. Tasokuvausten merkitys on arvioinnin yhdenmukaistaminen. Tasokuvausten laatiminen on työlästä, mutta käytännössä ne auttavat hahmottamaan, minkälaista asioiden hallintaa eri tasot edellyttävät. Kuitenkaan täydellisiä kuvauksia ei kannata laatia. Kuvaus on organisaation oma sopimus siitä, kuinka osaamista määritellään. Siksi osaamistasokuvaus ei voi helposti kopioida toiseen organisaatioon. Huippuosaaminen on syytä määritellä niin vaativaksi, että se voi olla tavoitteena yhden henkilön kohdalla ainoastaan muutamilla osaamisalueilla. (Hätönen 2011, 23-26.)

5.4 Osaamisprofiilit

Osaamiskartan pohjalta voidaan laatia osaamisprofiileja eri ryhmille. Ne voidaan määrittää joko ennen arviointeja tai vasta ensimmäisten arviointien toteuttamisen jälkeen. Osaamisprofiilin tarkoitus on osoittaa henkilön osaamistarve ja se, mitä osaamista täytyy arvioida ja edelleen kehittää. Osaamisprofiili luodaan käyttäen sekä osaamisalueita että -tasoja. (Hätönen 2011, 27.)

Osaamisprofiilien käyttäminen selkeyttää arvioitavan henkilön ajattelua omasta osaamisvaatimustasosta. Organisaatioissa tärkeintä on, että eri henkilöiden osaaminen täydentää toisiaan ja yhdessä luo tarvittavan osaamisen. Osaamisesta ja sen kehittämistä tulee yhteisöllisempää; työryhmissä voidaan pohtia, kuinka yhteistä osaamispääomaa kehitetään. Työelämän muutos vaikuttaa niin, ettei yksittäinen työntekijä pysty enää yhtä helposti hallitsemaan kaikkea tarvittavaa osaamista. . (Hätönen 2011, 27.)

Organisaation johto toimii osaamisalueiden linjaajana keskeisten osaamisalueiden osalta. Osaamisprofiileja voidaan laatia noudattamalla jotain seuraavista malleista:

- Johto tai avainhenkilöt muodostavat osaamisprofiileja eri ryhmille. Ryhmissä konkretisoidaan ryhmän tarvitsemat osaamisalueet ja -tasot. Sen jälkeen profiilit henkilökohtaistetaan ryhmän sisällä

- Johto määrittää kriittisen osaamisen, joka tuodaan esille kehityskeskusteluissa.
- Ryhmät poimivat itse osaamiskartan sisällöstä osaamisprofiilinsa. Siitä edetään henkilökohtaistamiseen
- Osaamisprofiilit määritellään vasta osaamiskartan ensimmäisten käyttökokemusten jälkeen. Esimiehet määrittelevät työryhmänsä kanssa osaamisprofiilit tarvittavalle tasolle

(Hätönen 2011, 27-28.)

5.5 Kehittämissuunnitelmat

Osaamiskartoituksen pohjalta voidaan suunnitella henkilöstön kehittämistoimenpiteitä. Tarkoituksenmukaista on laatia henkilöstölle henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat. Kehittämisohjelma itsessään voidaan laatia kokonaisuudeksi, jonka muodostavat organisaatio, ryhmät ja yksittäiset työntekijät. Aluksi täytyy arvioida, onko kehitettävät asiat sellaisia, joihin täytyy saada pikaisesti korjaavia toimenpiteitä, tai onko kehittäminen jokin pitempikestoinen prosessi. Kehitystarve voi olla laajaa tai suppeaa, ja se vaikuttaa toimeenpanotapaan ja siihen käytettävään aikaan.

Kehittämissuunnitelma voidaan laatia seuraavan listan mukaisesti:

- kehitystarve
- tavoitteet ja toimenpiteet
- keitä kehittäminen koskee
- aikataulu
- vaikutusten arviointi
- vastuhenkilöt ja seuranta
- budjetti

(Hätönen 2000, 54.)

5.6 Osaamiskartoituksen tarve ja käytännöt kohdeorganisaatiossa

Toimeksiantajayrityksessä ei aiemmin olla toteutettu laajoja osaamisarviointeja. Juuri tällä hetkellä on kuitenkin meneillään osaamisarviointikeskustelut yrityksen hypermarketyksiköiden ja ravintola-toimialan työntekijätasolla. Edellisenä vuonna käynnistynyt uusi strategiakausi asettaa tarpeen laajalle osaamisen arvioinnille. Sen lisäksi, että osaaminen saadaan näin näkyvään muotoon, se tuo esille tarvetta osaamisen kehittämisessä. Näin voidaan vähitellen päästä eroon ”kaikille kaikkea” – koulutuksista. Koulutus ja perehdytys saadaan paremmin kohdennetuksi ja kustannustehokkaammaksi. Myös toimipaikka- ja toimialarajat ylittävä henkilöstön yhteiskäyttö vaatii kartoitusten tekemistä. Automaattinen töihinkutsujärjestelmä käyttää näitä tallennettuja henkilöstön osaamistietoja hyväkseen. Tällä johdon ja esimiesten osamisarvioinnilla on mahdollista paitsi kehittää strategian vaatimaa osaamista, myös johtamista. Johtamisen kehittäminen on vuoden 2016 tärkeä kehityskohde. Osaamisarvioinnin laatiminen asetti pohdinnan kohteeksi, mistä hyvä johtaminen toimeksiantajayrityksessä muodostuu.

6 OSAAMISARVIOINNIN KEHITTÄMISEN PROSESSI KOHDEORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa kuvataan tutkimusotetta ja –menetelmiä, tutkimusaineiston analyysiä ja tutkimuksen toteutuksen vaiheita. Primäärisenä aineiston keruutapana toimivat teemahaastattelut. Teemahaastattelun kysymysten tarkoitusta on selvitetty luvussa 6.4. Teemahaastattelut on analysoitu kysymyskohtaisesti luvussa 6.5. Teemahaastattelun aineiston analyysin lopuksi aineisto on luokiteltu tuloskorttimallin mukaisesti taulukon muotoon, johon on yhdistetty sekundaariaineisto. Sekundaariaineisto koostui toimeksiantajayrityksen strategiasta, yrityksessä käytettävistä tuloskorkeista ja vastaavan yrityksen käyttämästä johdon ja esimiesten osaamisarviointista. Lisäksi on kuvattu osaamisarviointiprosessin etenemistä asiantuntijatyöryhmien kokoontumisissa ja lopullisen osaamisarviointin muotoutumisen vaiheita. Lopullinen versio osaamisarviointista on liitteessä 4.

6.1 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimus pohjautui neljään aineistonkeruuvaiheeseen. Tutkimusstrategiana oli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä toimi teemahaastattelu yhdistettynä sekundaariaineistoon. Teemahaastattelujen aineisto muodosti tutkimuksen primaariaineiston. Toteutin haastattelut kohderyhmälle 5.-15.4.2016 välisenä aikana. Haastatteluja oli kolme, ja kohderyhmänä olivat yrityksen päivittäis- ja käyttötavarakaupan toimialajohtaja, hotelli-, ravintola- ja ABC- liikennemyymälätoimialan toimialajohtaja ja toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja. Haastattelujen pohjalta muodostui osaamiskartta johtoryhmästä koostuvan asiantuntijaryhmän kommentoitavaksi ja testattavaksi. Lisäksi käytetty sekundaariaineisto koostui toimeksiantajayrityksen strategiasta sekä päivittäis- ja käyttötavarakaupan sekä hotelli-, ravintola- ja ABC- liikennemyymälätoimialan tasapainotetuista tuloskorkeista ja vastaavan organisaation osaamisarviointilomakkeesta. Aineisto tarkentui kahdessa asiantuntijatyöryhmän kokoontumisessa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää. Tutkimuksessa on huomioitava, että todellisuus on moninainen, mutta sitä ei voi jakaa mielivaltaisesti osiin. Kohdetta pyritään tutkimaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ennemminkin löytämään tai todentamaan tosiasioita, kuin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2003, 152.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on, että tutkimusaineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Siinä suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysiä; tutkimuksella pyritään paljastamaan odottamattomia asioita. Siksi se ei perustu hypoteesien testaamiseen, vaan aineiston monitahoiseen tarkasteluun. Tutkija ei määrittele sitä, mikä on tärkeää. Tutkimusmetodeina suositaan menetelmiä, joissa tutkittavan ääni pääsee esille, kuten teemahaastattelua. Tutkimuksen kohdejoukkoa ei valita satunnaisotosta käyttäen, vaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2003, 155.)

Haastattelun etuna on joustavuus. Tarvittaessa haastattelijan on mahdollista oikaista väärinkäsityksiä, selventää sanamuotoa tai käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Postikyselyssä ei olisi samoja mahdollisuuksia. Kysymykset voidaan myös esittää siinä järjestyksessä, kuin tutkijan mielestä on aiheellista. Tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa asiasta. Siksi haastattelukysymykset on syytä antaa etukäteen tutustuttavaksi. (Tuomi ym. 2009, 73.)

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa pyritään löytämään vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. Valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä olevaan aikaisempaan tietoon. On makuasia, täytyykö kaikille haastateltaville esittää kaikki samat kysymykset tai täytyykö järjestyksen olla sama. Teemojen suhde viitekehyyksessä esitettyyn vaihtelee haastattelun avoimuudesta riippuen intuitiivisten ja kokemusperäisten havaintojen sallimisesta vain etukäteen tiedetyissä kysymyksissä pysymiseen. (Tuomi ym. 2009, 75.)

Kukin haastattelu kesti 1,5-2 tuntia ja ne toteutettiin rauhallisessa ympäristössä, haastateltavien työhuoneissa. Haastattelujen aluksi kerrottiin haastattelujen nauhoittamisesta ja nauhoitetun materiaalin tuhoamisesta, kun tutkimus on päättynyt. Haastateltavat olivat saaneet teemahaastattelun kysymykset etukäteen sähköpostitse tutustuttavaksi. Tiedonantajat saivat myös saatekirjeen kysymysten ohessa, jossa informoitiin tutkimuksen tarkoituksesta ja toteutustavasta. Kaikille haastateltaville sopi haastattelujen nauhoittaminen. Tallennus tapahtui sanelukoneen avulla. Keskustelimme haastattelujen aluksi vapaamuotoisesti haastateltavien työ- ja koulutustaustasta. Kysymyksiä tarkennettiin haastattelun kuluessa lisäkysymysten avulla. Haastattelukysymykset liitteissä 1 ja 2.

Haastattelut litteroitiin välittömästi sanatarkasti haastattelujen jälkeen. Kirjoitettua tekstiä haastateluista kertyi 34 sivua (Tahoma, fonttikoko 10, riviväli 1,5). Litterointi tarkoittaa nauhoitusten muuttamista tekstimuotoon. Litterointi lisää tutkijan ja tutkimusmateriaalin vuoropuhelua ja helpottaa tutkimusaineiston analysointia. Analysoinnilla tarkoitetaan tutkimusaineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, ryhmittelyä ja luokittelua. (Vilkkä 2005, 115.)

6.2 Haastattelujen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on analyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Laadullisen tutkimuksen analyysin etenemistä voidaan kuvata seuraavalla tavalla:

- selkeä päätös, mikä aineistossa kiinnostaa
- käy aineistoa läpi, ja erota asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi
- kaikki muu jää pois tutkimuksesta
- kerää merkityt asiat yhteen
- luokittele, teemoita ja tyyppitele aineisto
- kirjoita yhteenveto

(Tuomi ym. 2009, 91-92.)

Aineiston läpikäynti ja ylijäävän aineiston poissulkeminen sekä merkittyjen asioiden yhteen kokoaminen tapahtui tässä tutkimuksessa teemahaastatteluaiaineiston litteroinnin yhteydessä. Litteroinnissa koodasin tekstiä käsin päälle viivaamalla. Mainitun primaariaineiston, joka koostui teemahaastattelujen aineistosta (3 kpl), lisäksi sekundaarisena tutkimusaineistona toimivat toimeksiantajayrityksen strategia sekä päivittäis- ja käyttötavarakaupan sekä hotelli-, ravintola- ja ABC- liikennemyymälätöimialan tulokortit ja toisen osuuskaupan osaamisarviointilomake sekä asiantuntijatyöryhmissä kertynyt aineisto. Vasta primaariaineiston läpikäyntivaiheet mahdollistivat seuraavan vaiheen, luokittelun, teemoittelun ja tyypittelyn. Analyysi siis tarkoittaa kaikkien edellä mainittujen vaiheiden läpikäyntiä.

Luokitteluvaiheessa sekundaariaineisto otettiin samalla erillisen sekundaarianalyysin kohteeksi. Aineisto luokiteltiin kirjoittamalla tarralapuille tutkimusaineistossa esiintyvät vastaukset tutkimuskysymyksiin. Jokaisella tiedonantajalla ja aineistolähteellä oli oma värikoodinsa luokittelussa. Teemoitteluvaiheessa kyse oli aineiston ryhmittelystä aihepiirien mukaan. Tutkimus käsitteli esimiesten ja johdon osaamisen määrittelyä osaamiskartaksi. Toimeksiantajan ohjeena oli käyttää yrityksessä käytettävää balanced scorecard -mallia pohjana osaamiskartoitukselle. Siksi teemoittelua ohjasivat tasapainotetun tulokortin osa-alueet: asiakas, henkilöstö, prosessi ja talous. Teemoittelu- ja tyypittelyvaiheessa primaari- ja sekundaariaineistot yhdistettiin.

Balanced scorecard eli suomeksi tasapainotettu tulokortti syntyi, kun tiedon ja osaamisen merkitys yritystoiminnan menestystekijänä oli kasvamassa. Sillä mitataan taloudellisten mittarien lisäksi yritysten kykyä käyttää aineetonta pääomaansa. (Malmi ym. 2002, 15-16.)

Balanced Scorecard eli tasapainotettu tulokortti on hyvä pohja osaamismittariston rakentamiselle. Itsessään mittareiden kehittäminen on oppimisprosessi, jonka haasteena on keskeisten sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kiteyttäminen. Koska tehokas ja sujuva toiminta kuvaavat osaamista, on järkevää mitata ennen kaikkea toimintaa tietojen ja taitojen lisäksi. Mittareiden kautta täytyy olla mahdollista muodostaa kokonaiskuva tilanteesta. Riippuu mittaamisen käyttötarkoituksesta, millä tarkkuudella osaamista mitataan; onko kyse esimerkiksi mittaamisesta, jolla halutaan saada tietoa strategia-suunnittelua varten vai jonkin yksittäisen aihepiirin koulutustarpeen määrittämiseksi. (Ranki 1999, 49-50.)

Tyypittelyssä etsittiin teemojen sisältä yhteisiä ominaisuuksia ja muodostettiin tyypiesimerkkejä. Näistä tyypiesimerkeistä muotoutui ensimmäinen versio osaamisarviointilomakkeesta yrityksen johdon ja esimiesten osaamisen arviointiin (liite 3). Osaamisen kuvaukset ovat laajoja, koska samaa osaamisarviointia käytetään päivittäis- ja käyttötavara-, sekä hotelli-, ravintola- ja ABC- liikennemyymälätöimialalla. Siksi osaamisarviointiin painopiste ei ole pienten erityisosaamisen jäljittäminen. Osaamisarviointiin tulee olla toimialarajaton. Osaamisarviointi on esimiehen/johtajan osaamiskeskustelun työväline, ja keskustelun tarkoitus on tuottaa tietoa myös tarkemmista erityisosaamisista. Osaamisalueiden kuvaukset on laadittu toiminnan tasolle; esimerkiksi *kehitän*, ei *osaan kehittää*.

Osaamisalueiden kuvauksia lopullisessa osaamisarviointilomakkeessa oli toimeksiantajan toiveesta tarkoitus olla vain noin viisi/osio. Koska tutkimusaineisto tuotti paljon tietoa, ensimmäisessä versiossa osaamisarviointilomakkeesta on enemmän osaamisalueiden kuvauksia. Osaamisarviointilomakkeen arviointiasteikko rakennettiin 5-portaiseksi. Hätönen (2011) kirjoittaa, että yleensä suositellaan laajan asteikon käyttämistä, esimerkiksi 1-5. Se mahdollistaa saman osaamisalueen arvioinnin perusosaamisen ja huippuosaamisen näkökulmasta. Arviointiasteikko on määritelty yleisilmauksena, joka kuvaa ammattilaiseksi kehittymisen tasoa: perehtyjä, toimija, osaaja, kokenut osaaja, huippuosaaja. ”Osaaja” oli alun perin suunniteltu ”asiantuntijaksi”, mutta teemahaastatteluissa kerätyn aineiston perusteella termi muutettiin. Perusteluna muutokselle oli ”asiantuntijan” mahdollisesta sekoittumisesta käsitteenä samaan ammattinimikkeeseen. Arviointiasteikon taso 5 on yleisilmauksen lisäksi kuvattu sisällöllisesti osaamisarvioinnin versiossa 1 Talous-osiota lukuun ottamatta. Tietyt kriteerit, esim. asiakastytyväisyystutkimuksen tulos, on tässä jätetty vielä avoimeksi asiantuntijaryhmän käsittelyä varten.

Osaamisarviointilomakkeen jatkojalostus tapahtui asiantuntijatyöryhmien kokoontumisten pohjalta kertyneen aineiston pohjalta, joista tarkemmin luvussa 6.7.

6.3 Teemahaastattelun kysymykset

Teemahaastattelut koostuivat viidestä eri teemasta ja niiden tarkentavista alakysymyksistä. Teemahaastattelujen aluksi keskustelimme vapaamuotoisesti tiedonantajien työ- ja koulutustaustasta. Tiedonantajista kaksi toimivat toimialajohtajina, joiden suorassa alaisuudessa yrityksen keskijohto työskentelee. Yksi tiedonantajista on yrityksen toimitusjohtaja. Tiedonantajat on valittu tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti, jotta saataisiin mahdollisimman laajaa näkemystä eri toimialoilta. Tiedonantajat edustivat toimialojensa ja yrityksen ylintä johtoa. Tutkimuksen tuloksena pyritään kehittämään johtamisen johtamisen työväline. Esimiehiä ja johtajia yrityksessä on yhteensä n. 130.

Kahden toimialajohtajan haastatteluista saatujen kokemusten jälkeen teemahaastattelun kysymyksiä on hieman muokattu toimitusjohtajan haastatteluun. Haastattelukysymyksiin on lisätty tiettyjä alakysymyksiä aiheista, jotka tulivat toimialajohdon haastatteluissa esille. Lisäksi toimitusjohtajan haastattelukysymyksistä on pyritty tekemään tiiviimpi kokonaisuus poistamalla toisiinsa liittyviä kysymyksiä, koska teemahaastattelun vapaamuotoisuuden vuoksi muut kysymykset tuottavat vastauksia samoihin aiheisiin. Tarkemmin muutoksista on kerrottu seuraavissa luvuissa, joissa avataan haastattelun teemoja ja kerrotaan, mitä kysymyksillä haettiin.

Opinnäytetyön toteutus alkoi laajalla teoreettiseen tietoon, aiempiin tutkimuksiin ja sekundaariseen tutkimusaineistoon tutustumisella sekä teoreettisen viitekehukseen tutustumalla. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee yrityksen toimialojen tulevaisuudennäkymiä, johtamisosaamista, osaamisen johtamista ja kehittämistä sekä osaamiskarttaprosessia. Laaja taustatietoihin perehtyminen ennen teemahaastattelujen toteuttamista edesauttoi haastattelujen sujuvuutta ja onnistumista; että haastattelussa kysyttiin tarkoituksenmukaisia asioita ja niillä saavutettiin mahdollisimman suuri hyöty. Se edellyttää tutkijalta riittävää tematisointia ennen haastattelujen toteuttamista.

6.3.1 Osaaminen

Osaaminen-teeman alakysymyksinä oli kolme alakysymystä/toimitusjohtajalla neljä. Kysymyksillä haettiin tietoa, mikä merkitys osaamisella on yrityksen toiminnassa, minkälaisia tehtäväkohtaisia vaatimuksia tällä hetkellä on ja millaisilla tekemisillä saavutetaan tulosta. Kehittämisen tavoitteena on aina toiminnan ja asiakastyytyväisyyden parantaminen. Tällä kysymyssarjalla kartoitettiin ydinosaamista eli kilpailukyvyyn tekevää osaamista. Se tarkoittaa asioita, joita yrityksen henkilöstö yhdessä pystyy tekemään paremmin, kuin kukaan yksin, tai paremmin kuin kilpailijat. Ydinosaaminen on osaamista, jota tarvittaessa voidaan siirtää uusille liiketoiminta-alueille. Kysymykset olivat:

Osaamisen merkitys yritykselle

Mitä eri tehtävissä tällä hetkellä edellytetään?

Tätä kysymystä ei esitetty enää toimitusjohtajan haastattelussa, koska toimialajohdolta oli saatu tähän kattavat vastaukset eri toimialojen näkökulmasta.

Mikä osaaminen tuo tulosta?

Mistä osaaminen muodostuu? Mitä ovat ydinosaamisemme?

Nämä kysymykset on lisätty viimeiseen haastatteluun, koska aikaisemmissa haastatteluissa aiheet nousivat käsittelyn kohteiksi tutkijan tarkentavien lisäkysymysten kautta.

6.3.2 Osaamistarpeen tunnistaminen

Tutkimustehtävänä oli osaamisten määrittely osaamiskartaksi. Tällä kysymyssarjalla kartoitettiin toimialojen tulevaisuudennäkymiä, koska ne vaikuttavat tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Osaamistarve lähtee strategisista tavoitteista, ja visiosta, johon strategian toteuttamisella pyritään. Perustehtävä vastaa kysymykseen, miksi olemme olemassa? Näillä kysymyksillä pyrittiin hankkimaan tietoa mahdollisimman laajasti ja eri näkökulmia osaamistarpeisiin. Osaamiskartan laatimisessa täytyy huomioida tämän hetken lisäksi yrityksen tuleva osaamistarve.

Vision, perustehtävän ja strategisten menestystekijöiden merkitys osaamistarpeen tunnistamisessa
Tulevat toimialan muutokset, toimintaympäristön muutokset ja asiakkaiden odotusten ja tarpeiden muutokset / Kuinka valmistaudumme tuleviin toimialan muutoksiin, toimintaympäristön muutoksiin ja asiakkaiden odotusten ja tarpeiden muutoksiin osaamisen näkökulmasta.

Tämä kysymys on yhdistetty toimitusjohtajan haastattelussa tiiviisti *Tulevat toimialan muutokset, toimintaympäristön muutokset ja asiakkaiden odotusten ja tarpeiden muutokset suhteessa osaamistarpeeseen*

Tulevaisuudessa tarvittava strateginen osaaminen

Kysymys on jätetty pois toimitusjohtajan haastattelusta, koska tämän kysymysohjon ensimmäinen kysymys tuottaa vastaukset myös tähän kysymykseen.

Kuinka hankimme parempaa asiakastuntemusta

lisätty toimitusjohtajan haastatteluun, koska teema nousi esille molemmissa toimialajohtajan haastattelussa.

6.3.3 Osaamisen johtaminen

Tutkimustehtävän toteuttaminen, osaamiskartan laatiminen johtamisen työvälineeksi ja johtamisen kehittämiseksi, edellyttää tiettyä tutkimustietoa. Johtamisen nykytilasta kysyttäessä selvitetään, mitä ollaan kehittämässä ja mitkä ovat lähtökohdat kehittämistyölle. Lisäksi kysyttiin osaamisen johtamisen merkityksistä organisaation ja yksittäisen työntekijän kannalta. Seuraavilla alakysymyksillä on haettu tietoa edellä mainituista asioista:

Mitä ajattelet osaamisen johtamisen merkityksestä

- *työntekijän kehittymisen kannalta*
- *organisaation kannalta*

Tämä kysymys on viimeiseen haastatteluun muokattu yhdeksi kahdesta erillisestä kysymyksestä. Kysymyksen sisältö on sama, kuin ensimmäisissä teemahaastatteluissa.

Kuinka osaamista johdetaan tällä hetkellä organisaatiossasi

Kuinka lisäämme johtamisellamme innovatiivisuutta ja kasvatamme motivaatiota

lisätty viimeiseen haastatteluun omana alakysymyksenä. Aiemmat haastattelut tuottivat tietoa tähän kysymykseen keskustelussa.

6.3.4 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen-teeman alakysymyksillä haetaan tietoa kehittämisen tavoitteista ja asioista, jotka kaipaavat muutosta. Tutkimustietoa tarvitaan osaamiskartan laatimiseen ja oikeisiin painotuksiin.

Minkä haluamme muuttuvan, kun henkilöstöä kehitetään

Osaaminen, jota tulisi vahvistaa systemaattisesti

Osaamisen kehittämisen tavoite

Kuinka huomioimme hiljaisen tiedon siirtämisen

6.3.5 Osaamiskartan laatiminen ja sisältö

Nämä kysymykset liittyivät osaamiskartan käytännön toteutukseen ja toiveisiin valmiiseen osaamiskarttaan liittyen.

Toimialajohdon haastatteluissa oli alakysymykset:

Millä tarkkuudella osaamisalueita kuvataan

Osaamistasojen määrittäminen

Asiantuntijatyöryhmän kokoonpano

Nämä alakysymykset puuttuivat viimeisestä teemahaastattelusta, koska siihen mennessä kerätyn tutkimusaineiston perusteella oli olemassa jo konkreettinen esitys osaamiskartasta. Teemahaastattelun yhteydessä pyydettiin kommentoimaan osaamiskartan ensimmäistä versiota.

6.4 Teemahaastattelujen analyysi

6.4.1 Osaaminen

Kun pohditaan *osaamisen merkitystä yritykselle*, asiaa voi lähestyä monesta näkökulmasta ja se on hyvin laaja kysymys. Osaaminen on kaikki aikaisempi oppiminen, opittu ja koettu. Sekä opiskeltu osaaminen että koetut asiat muodostavat osaamista. Työ ja kaikki elämä tuo valmiuksia työtehtäviin. Osaaminen on sitä, että soveltaa oppimaansa ja kokemaansa käytäntöön. Osaaminen on myös taitoa yhdistellä asioita kokemustaustansa pohjalta.

Osaamisen merkitys yritykselle näkyy siinä, että ihmiset osaavat tehdä tehtäviä, joihin heidät rekrytoidaan. Työssä suoriutumisen kannalta osaamisella on valtava merkitys. Osaaminen muodostuu sekä teoria- että käytännön osaamisesta. Yritys ei menesty ilman osaamista, mutta ei myöskään ilman asennetta. Yritys ei menesty, jos osaajilla ei ole oikea asenne.

"Menestyjillä ei ole ollut, eikä tänä päivänäkään ole parempia osaamistyökaluja käytössä, mutta he käyttäät niitä tehokkaammin."

Aina osaamisen taustalla on teoreettinen tieto, mikä pitää osata. Menestyneillä yrityksillä ei ole erityisosaamista niinkään käytössä, vaan asiakkaan tarpeista lähtevää toimintaa. Liiallisesta osaamisesta voi olla haittaakin, jos yrittää viedä kerralla liian montaa asiaa eteenpäin. Se voi henkilökunnasta tuntua poukkoilevalta toiminnalta ja vaikealta pysyä mukana. Toimeksiantajayrityksen pärjääminen on syntynyt siitä, että asioita pyritään jatkuvasti miettimään asiakasomistajan näkökulmasta.

"olen aina ajatellut niin, että 20-30% pitää olla teoriaosaamista ja 70-80% sitä käytännön osaamista"

Asenteella on oleellinen merkitys. Asenteesta lähtee, haluaako oppia uutta, ja asenteen merkitys osaamisessa on ratkaiseva. Jos asenne ei ole kunnossa, se on suuri haaste oppimiselle. Jos asenne on oikea, silloin henkilö hankkii oma-aloitteisesti osaamista. Asenteella on isompi merkitys, kuin osaamisella. Ilman asennetta osaamisella ei ole merkitystä. Hyvä asenne on osittain sisäsyntyistä,

mutta siinä on myös geeniperimää, kotoa saatua, oppimista ja elämänkokemusta. Kaikki elämänkokemus kouluttaa myös asennetta.

”Ilman motivoitunutta ja innostunutta henkilöstöä ei ole oikein mitään, minkä päälle rakentaa. Pitäisin sitä yhtenä tärkeimmistä jutuista yritystoiminnassa.”

Näkyvä into ja innostaminen ovat todella tärkeitä asioita johtamisessa ja onnistumisessa. Kehityskeskustelujen sijaan voitaisi pitää kasvu- tai motivaatiokeskusteluja.

Eri tehtävissä vaadittava osaaminen vaihtelee paljon toimialan ja tehtävän tason mukaan. Suorittavalla tasolla, päällikkötasolla, keski johdossa ja ylimmässä johdossa työskentelevillä on kaikilla erilainen osaamisen taso. Hotelli-, ravintola- ja ABC- liikennemyymälätoimialalla eniten osaamista vaaditaan ABC-toimialalla. Osaamisvaateita asettavat aukioloajat kellon ympäri, jolloin yksittäisen työntekijän vuoro voi koostua 7-8 erilaisesta tehtävästä. Se tuo haasteita osaamisen johtamiseen, kuinka saada työvoimaa, joka pystyy työskentelemään niin monipuolisesti. Ruoan tuotannossa osaamisvaatet kasvavat sitä mukaa, mitä erityisemmäksi toiminta menee. Peruslinjastokokkeja, joita kouluista valmistuu, ei toimeksiantajayrityksessä juurikaan ole. Kaikilla on jonkinlainen liikeideaosaaminen. Suorittavan esimiesportaan ja suorittavan työntekijäportaan osaaminen vaikuttaa olevan hyvällä tasolla, sillä he ovat haluttuja työntekijöitä fine dining- ravintoloihinkin. Se muodostaa haasteen, kuinka heitä osataan johtaa urapoluille. Matkailuala puolestaan on paljon henkilösuhdekauppaa, siksi tarvitaan mm. kielitaitoa, ulosantia ja karismaa. Päällikkötasolla strategian toimeenpanokyky on kaikkein tärkein osaaminen. Päällikkötasolla täytyy ymmärtää, mikä on kunkin toimipaikan rooli strategian toteuttamisessa ja mitä se tarkoittaa käytännön tekemisinä. Pitää olla käsitys, mikä on strategiassa ylivoimainen kilpailuetu ja sen merkitys vallitsevassa markkinatilanteessa. Keski johdolla täytyy olla strateginen ymmärrys ja sen toimeenpanokyky, koska keskijohto jalkauttaa strategian käyttöön. Strategian viestiminen on kaikkein tärkeintä. Sen seurantaan on mittarit, joilla sitä seurataan. Yrityksen ylimmän johdon täytyy ymmärtää yrityksen strategia, koska se johtaa yrityksen toimintaa. Samoin ylimmän johdon täytyy olla sisäistänyt yrityksen arvot ja visio, koska ne viitoittavat tekemisiä. Liiketoiminnan johtamisen edellytys on strategian merkityksen ymmärtäminen ja sen toimeenpanokyky.

Tuloksen tekevä osaaminen on sitä, ettei asioista yritetä tehdä monimutkaisempia, kuin ne oikeasti ovat. Tärkeää on keskittyä olennaiseen, 2- 3 asiaan. Sitä kautta pyritään pääsemään nopeammin haluttuihin tuloksiin. Esimiestyössä monen kompastuskivi saattaa olla, ettei nähdä metsää puilta. Asioita täytyy aina miettiä asiakkaan roolista käsin.

”Keep it simple!”

Tuloksen muodostumisessa esimerkiksi vähittäiskaupassa voidaan ajatella myynnin olevan yrityksen tuotanto. On tärkeää ymmärtää, millä tekemisillä saadaan myyntiä ja varmistetaan paras asiakaspalvelu. Taustaprosessit täytyy olla kunnossa. Henkilöstön resursointi täytyy olla oikein mitoitettu. Myös talousosaamista tarvitaan.

Ydinosaamista on asiakaspalveluosaaminen. Sitä voi ajatella laajemmin, asiakaskäyttäytymisen tunnistamisena ja asiakastarpeeseen vastaamisena oman liiketoiminnan keinoin. Täytyy tunnistaa asiakkaan palvelunkäyttövalintaperusteista tärkeimmät. Toimeksiantajayrityksen tapauksessa yksi ydinosaaminen on oman yritystoimintamuodon, osuustoiminnan, tunnistaminen. Ydinosaamista on myös taito tehdä kokonaisuuksista ymmärrettäviä henkilöstölle.

Osuustoiminnallisen yritysmuodon takia *asiakastuntemus* nähdään strategisena kilpailuetuna. Nykyisin saatavilla oleva kuluttajadata palvelee hyvin palvelujen kehittämistarvetta. Toimeksiantajaorganisaatio on analyytikassa huippuluokkaa maailmassa. Päivittäis- ja käyttötavaratoimialalla käytössä on järjestelmiä, joiden avulla voidaan ennakoida asiakaskäyttäytymistä paremmin ja siten voidaan vastata asiakkaiden odotuksiin ja kysyntään. Näillä toimialoilla käytettävissä on eniten tietoa, ja on helpoiten tutkittavissa, jos esimerkiksi myynti ei ole odotetun mukaista. Analytiikan avulla on analysoitu esimerkiksi, miksi ihmiset jättävät ostamatta tai mistä he ostavat. Käytettävissä on tutkittua tietoa. On tärkeää analysoida koko ajan markkinoita, jotta saadaan tietoa esimerkiksi siitä, miten tuotteet liikkuvat ja onko hinta asemoitu oikein. Asiakastuntemuksen parantaminen nähdään osittain haasteena ravintola-alalla. Hotellitoimialalla asiakastiedon perusteella pystytään paremmin ohjaamaan omaa toimintaa. Kanta-asiakkuuden kautta saadaan tietoa kanta-asiakkuudesta. Kasvava tietosuojasaattaa tulevaisuudessa muuttaa kanta-asiakasrekisterien ylläpitoa. Sen mahdollisesti poistuessa jää kuitenkin omistajuuteen pohjautuva järjestelmä, jonka kautta on mahdollisuus luoda kuluttajakäyttäytymistiedoista strateginen vahvuus toimeksiantajalla. Vaarana eri tietokantojen yhdistämisessä on "*hukkaa ja hukata itsensä*", ellei ole ymmärrystä, kuinka tietoa käytetään. Kuluttajaryhmät kokonaisuuksina ovat merkittäviä tiedon hankinnan kannalta. Analysointi vaikuttaa myös markkinointinäkökulmaan. Kuluttajaosuuskunnassa on tärkeintä analysoida kuluttajatietoa ja sitä kautta pyrkiä palvelemaan asiakkaita heidän tarpeen mukaan, sen sijaan että asiakkaita houkuteltaisi vain markkinoinnin keinoin. Tosin aikaisempi kuluttajakäyttäytyminen voi ohjata jotain täsmämarkkinointia. Osuustoiminnallisen yrityksen toiminnan tarkoitus ei ole maksimoida tulosta, vaan asiakkaan saama hyöty.

6.4.2 Osaamistarpeen tunnistaminen

Kun tarkastellaan *vision, perustehtävän ja strategisten menestystekijöiden merkitystä osaamistarpeen tunnistamisessa*, havaitaan, että yrityksen perustehtävä ja arvot ovat kantaneet noin sata vuotta lähes muuttumattomina. Visio ja strateginen tavoite ovat erittäin tärkeitä ohjaamaan osaamistarvetta. Visio kuvaa tahtotilaa, millainen halutaan olla ja strategia sitä polkua, jota pitkin visiota kohti mennään. Strategiakausi sinänsä ei sisällä erityisosaamista, vaan enemmän on kyse siitä, että esimies tai johtaja sopeuttaa toimintansa olemassa olevaan strategiaan. Tarvitaan perusosaamisen lisäksi muutosvalmiutta. Tekeminen itsessään ja johtamistyön haasteet ovat eri toimialoilla hyvin samanlaiset, kun on sama yritys, arvot, vahva visio ja strategia. Tulevaisuuden osaamistarve voi olla se, että yrityksessä olisi moniosaavia esimiehiä. Esimiehen tai johtajan oma näkökenttä kapenee, jos työskennellään samassa toimipaikassa liian kauan. Moniosaaminen nähdään tulevaisuuden menestystekijänä organisaation kaikilla tasoilla. Strategiakirjauksena näkyy kilpailuedun tuottaminen toimialojen välisellä yhteistyöllä ja moniosaamisella. Pääkilpailijat eivät pysty tarjoamaan vastaavaa vaih-

toehtoa. Moniosaaminen vaikuttaa työntekijän niin sanottuun työmarkkinakelpoisuuteen kasvavan osaamisen kautta ja toisaalta silloin voidaan vastata matalapalkka-alan haasteisiin. Moniosaamisella pystytään luomaan kattavampia työsuhteita ja parempia tuntisopimuksia. On vaarana, että päällikkötasolla osaaminen voi taantua hyvin alhaiselle tasolle, ellei itseään kehitä erilaisissa tehtävissä. Sen takia yrityksessä on lanseerattu ajatus päällikkörotaatiosta, joka tarkoittaa sitä, että toimipaikka vaihtuu 5-7 vuoden välein. Rotaatiota on jo käynnistetty. Strategiassa esimiesten osaaminen on aivan avainroolissa.

Tulevat toimialojen, toimintaympäristön ja asiakkaiden odotusten ja tarpeiden muutokset aiheuttavat myös osaamistarvemuutoksia. Muutosvauhti ei ole ollut koskaan näin kova aikaisemmin. Kun maailma ympärillä muuttuu, on elintärkeää päivittää myös osaamista. Muutoksen johtaminen ja viestiminen eteenpäin on oleellinen taito ja tekeminen. Muutosten sisällä on paljon pieniä asioita, jotka tulee ymmärtää. Toimintaympäristön muutokset kasvattavat vaadetta osata focusoitua olennaiseen. Tiedon merkitys johtamisessa on kasvanut ja muuttunut.

Monitoimialainen yritys nähdään mahdollisuutena ja kilpailuetuna osaamisen ja toimintojen kehittämisen näkökulmasta. Eri toimialoilta pystytään oppimaan ja tekemään ristiin poimimisia. Verkostoitumista ja toimialojen lähenemistä pidetään ehdottomasti tärkeänä. Hyötyä pystytään saavuttamaan sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta. Esimerkiksi hypermarketin ja ravintolan yhteistyöllä asiakas pystyy saamaan puhtaampia ja jäljitettävämpiä tuotteita. Toimialojen läheneminen vaatii johtajilta ja esimiehiltä rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta. Toimialojen lähenemisessä on tapahtunut edistystä, mutta organisaatioiden yhteistyötä täytyy vielä edistää toimintaa ohjaamalla. Esimiesten rotaatiota eri yksiköiden ja toimialojen välillä täytyy kasvattaa. Lopulta johtamistyö eri toimialoilta koostuu hyvin samankaltaisista asioista. Monitoimialaisuus mahdollistaa uusia urapolkuja toimialojen välillä. Mitä enemmän toimialojen välisiä urapolkuja saadaan aikaan, sen vahvempi on yrityksen tuote. Esimies, joka hallitsee useamman toimialan yhden sijaan, on osaamiseltaan paljon vahvempi ja hänen työmarkkinakelpoisuutensa huomattavasti suurempi.

Tulevaisuudessa osaavan työvoiman saaminen tulee muodostamaan haasteen, ellei tarjota parempia ja kattavampia työsuhteita. Kattavampia työsuhteita pystytään luomaan moniosaamisen kehittämisen kautta. Vähittäiskaupan ja ravintolan sykli on nopeutunut huomattavasti. Myöskään työurat samassa työpaikassa tai työnantajalla eivät enää ole yhtä pitkiä, kuin ennen. Työvoimapulaa on jo nyt havaittavissa siellä, missä tarvitaan syvällisempää osaamista. Tilanne ei ole vielä kasvanut suuriin mittasuhteisiin. Tulevaisuudessa suurten ikäluokkien eläköityessä kysymykseksi muodostuu, kuinka saadaan osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä.

Ravintolatoimialalla toiminnan odotetaan muuttuvan kahteen suuntaan; toinen trendi on nopea syöminen, toinen taas elämyksellisyys. Keskellä oleva massamarkkina on jo hieman hajautunut. Tällä hetkellä yrityksen ravintolatoimialalla ollaan vielä hieman keskimarkkinamoodissa. Sisältötekijöiden uskotaan tulevan enemmän mukaan ravintolatoimintaan; tarvitaan innostavuustekijä, jolla asiakkaat saadaan liikkeelle. Perinteiset ketjuravintolat ovat näin ollen muutospainessa. Asiakkaiden odotukset ja tarpeet nousevat keskiöön, ja se vaatii syvällisempää kiinnostusta siihen, mitä ollaan

tekemässä. Ravintoloiden täytyy jopa henkilöityä kiinnostavuuden säilyttämiseksi. Lisäksi tarvitaan verkostoitumisosaamista. Oman organisaation tarkastelu sisältäpäin ei riitä, vaan täytyy yrittää hahmottaa, mikä on tärkeää kahden tai viiden vuoden kuluttua.

Kansainväliset muutokset näkyvät ravintola-alalla. Muutoksia voi olla ensin havaittavissa Keski-Euroopassa, ja samat trendit näkyvät Suomessa ensin Helsingissä ja siitä parin vuoden viiveellä Kuopiossakin. Trendit vaikuttavat kuluttamiseen ravintola-alalla ja niillä on suuri vaikutus kuluttajien ohjaamiseen. Markettoimialalla trendit tulevat ensin USA:aan, josta ne rantautuvat Eurooppaan ja sieltä Suomeen. Trendejä on tärkeää tutkia, että tulevaisuutta osattaisi ennakoida paremmin.

Hotelli- ja ravintolatoimiala on suhdanneherkempi kuin päivittäistavarakauppa. Tulevaisuutta ajatellen Suomen asema on hyvä puhtauden, turvallisuuden ja ilmaston suhteen. Kansainvälisestä matkailusta on odotettavissa kasvua. Terveystrendi tulee kasvamaan sekä matkailu-, että ravintolatoimialalla. Suuret ikäluokat panostavat terveyteen.

Ihmisten ateriaritmi on muuttunut vuoden 2010 jälkeen. Lounasravintoloilta on lähtenyt pois noin kolme asiakaspäivää viikossa, ja toiminnot on sopeutettava siihen asiakasvirtaan. Vähittäiskauppakin on muuttunut siten, että on tarjolla enemmän food to go - tuotteita.

Teknologian kehitys on muuttanut toimialoja ja tulee muuttamaan edelleen. Osaamisen näkökulmasta sen katsotaan tuovan uusia mahdollisuuksia ja jopa uusia urapolkuja. Vaakakupin toisella puolella on se, että tulevaisuudessa teknologialla saatetaan jopa korvata joitain perinteisiä työtehtäviä. Esimerkiksi ravintoloissa voi tulevaisuudessa olla mahdollista hoitaa tilaustoiminta teknologian avulla. Analytiikalla on myös suuri merkitys nyt ja tulevaisuudessa toimialoilla. Tällä hetkellä korostuu digitaalisuuden ymmärtäminen ja sen merkitys markkinointiin, kuluttajakäyttäytymiseen ja tiedon haakuun. Näiden asioiden muutosvauhti kiihtyy jatkuvasti. Myös asiakkaiden tiedon määrä kasvaa jatkuvasti digitalisaation myötä. Digitalisaation kautta myös syntyy uusia asiakasryhmiä ison massan sisälle, esimerkiksi jonkin erityisryhmän keskustelupalstojen kautta. Digitalisaation kautta ihmiset voivat olla helposti kytköksissä toisiinsa. Toimeksiantajalla on omat polut, joiden kautta digitalisaatiota kasvatetaan tällä hetkellä. Tietotekniikan hyödyntäminen vaatii uudenlaista osaamista kaikilta organisaation tasoilta. On ratkaisevaa, että osataan hyödyntää digitalisaation tämä hetki, muutos ja sen tulevaisuus. Kolmen vuoden aikana kaikki nykyiset käytössä olevat järjestelmät tulevat vaihtumaan uusiin. Pelkästään uusien järjestelmien omaksuminen ja käyttäminen vaatii uudenlaista osaamista. Aina uusien asioiden sujuva haltuunotto on aivan ratkaisevaa. Ne vaativat paljon opettelua, oppimista ja benchmarkingia. Sen lisäksi täytyy olla rehellinen itselleen, jos tarvitsee tukea. Tukea on saatavilla vain, kun osaamisvaje on tiedostettu. IT-osaaminen muodostuu tulevaisuudessa vielä keskeisemmäksi osaamistarpeeksi. Osaamiskartoituksella on merkitystä osaamisvajeiden tunnistamisessa.

Ravintolatoimialalla huomataan, että ihmiset ovat entistä kiinnostuneempia esimerkiksi lihan alkuperämaasta. Ravintolatoimialalla vastuullisuusasia nousee sitä tärkeämmäksi, mitä erikoistuneempaan toimintaan mennään. Isoja muutoksia on täytynyt tehdä esimerkiksi liikennemyymälöissä, koska asiakkaat ovat entistä kiinnostuneempia siitä, mitä he syövät. Matkailukaupassa esimerkiksi tarjous-

pyynnöissä kysytään entistä tarkemmin vastuullisuuteen liittyviä tietoja. Niissä saatetaan pyytää myös tietoja, joita normaalisti ei olla totuttu raportoimaan. Tulevaisuudessa vastuullisuusasiat saattavat olla aivan keskeisiä. Sen voi nähdä Suomen matkailukaupan kannalta etuna puhtaan luonnon, juomaveden ja jokamiehenoikeuksien suhteen. Suurena työllistäjänä toimeksiantajayrityksen henkilöstövastuu on suuri. Vastuullisuus henkilöstöstä on asia, josta voi olla ylpeä. Henkilöstövastuun parantamisessa ollaan tehty konkreettisia tekoja mm. kokoaikaistamalla työsuhteita. Henkilöstövastuuta halutaan parantaa vielä entisestään. Vastuullisuusosaaminen on toimeksiantajayrityksessä hyvällä tasolla ja vastuullisuusasioihin satsataan paljon. Siitä ei pidetä julkisuudessa suurta ääntä, koska vain teot ratkaisevat. Vastuullisuusasioilla uskotaan olevan entistä enemmän merkitystä kuluttajien käyttäytymiseen tulevaisuudessa ja ne kiinnostavat ihmisiä entistä enemmän.

”Ne teot ratkaisee. Ei se miltä me näytetään, vaan miten me teemme.”

Asiakkaiden odotukset ovat muuttuneet paljon ja tulevat vielä muuttumaan. Markkinajohtajana toimeksiantaja on aina tarkemman tarkastelun kohteena kuin pienemmät kilpailijat. Suurta toimijaa haastetaan herkemmin, ja sen vuoksi alisuoriutumisia ei voi esiintyä. Asiakaspalveluosaaminen ja siihen liittyvä tilannetaju ja –herkkyys nousevat aivan keskiöön. Vaatimustason kasvu ilmenee päivittäisissä tekemisissä. Asiakkaat haluavat asioida erilaisina kellonaikoina, ja siihen täytyy vastata muuttamalla aukioloaikoja. Asiakkaille täytyy tarjota mahdollisuuksia verkkoasiointiin ja -ostoksiin. Asiakkailta on paljon erilaisia tilanteita, joissa he tällä hetkellä elävät. Tosin ruoan osalta nettikaupan osuus on vain 0,2%. Sen täytyisi viisinkertaistua, ennen kuin se saavuttaisi edes yhden prosentin tason. Kun puhutaan monikanavaisuudesta, se ilmeneekin eniten asiakkaiden tiedonhaun kanavana. Käytännössä se näkyy niin, että ostoksille tullessa on hankittu internetistä jo paljon taustatietoa. Nettikaupan kasvu on alkanut hiipumaan sekä Suomessa että kansainvälisestikin. Sitä kautta asiakkaita alkaa palaamaan kivijalkamyymälöihin, mutta se edellyttää myymäläverkostolta asiakkaan odottamaa tasoa sekä saatavuudessa että hinnoittelussa.

Kansainvälisestikin kasvavin trendi on smart shopping. Yhteiskunnan velaksi eläminen aiheuttaa kuluttajille paineita turvata omaa taloudellista tulevaisuutta. Merkkituotteiden myynnissä on kaikista suurimmat vaikeudet. Kuluttajat miettivät enemmän, onko merkillä arvoa, vai ovatko merkkituotteet pelkkää turhamaisuutta.

Tulevaisuudessa tarvittava strategisen osaamisen tunnistaminen on tärkeää. Niiden, jotka pärjäävät parhaiten tulevaisuuden megatrendien ennustamisessa, uskotaan menestyvän parhaiten kilpailussa. Digitalisaation onnistunut hyödyntäminen on ratkaisevaa, että osataan ottaa siitä oikeanlaisia menetelmiä käyttöön. Asiakkaiden yksilöllinen asiakaspalvelu tulee korostumaan. Esimiehiltä ja johtajilta tullaan vaatimaan enemmän muutosvalmiutta ja kykyä omaksua uusia asioita nopeammin. Se vaatii myös ymmärrystä, mitä kannattaa muuttaa ja mitä ei.

”Täytyy muistaa omat lähtökohdat ja tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille.”

Toimeksiantajan tulevaisuuden menestyksen uskotaan syntyvän hyvästä perustehtävän hoitamisesta ja asioiden miettimisestä siitä lähtökohdasta, miksi yritys on perustettu. Yritysten on tarkoitus tuottaa voittoa omistajille, eli tässä yritysmuodossa omistaja on asiakas. Sitä perustehtävää hoitamalla osuustoiminnallisen yrityksen uskotaan pärjäävän, vaikka taloustilanne tulee kuristamaan kaikkia.

6.4.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen merkitystä voidaan pohtia *yksilön ja organisaation kannalta*. Työntekijän kehittymisen kannalta osaamisen johtamisella on todella suuri merkitys. Työntekijä panostaa työhön ja antaa sille paljon enemmän, kun huomaa, että hänestä ollaan kiinnostuneita. Se vaikuttaa valmiuksiin ottaa tietoa vastaan ja etsimään itse tietoa. Sillä tavoin osaaminen lisääntyy. Se liittyy myös työntekijän innostamiseen ja motivointiin. Jos kehityskeskustelujen sijaan pidettäisi kasvukeskusteluja, joissa kartoitetaan henkilökohtaisia tavoitteita esimerkiksi viiden vuoden päähän sekä keinoja päästä tavoitteisiin, sillä luodaan myös jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta työntekijälle. Siinä voidaan luoda keinoja motivoida niitäkin, jotka eivät ole kaikkein innostuneimpia. Sillä tavalla osaamisen johtaminen ei jää pelkästään johdon ja esimiesten asiaksi, vaan yksilö alkaa ottamaan osaamisestaan itse vastuuta. Pohdinnan alaiseksi nousi, kuinka saadaan kasvatettua myös työryhmien osaamista. Mahdollisesti rekrytointiosaamisen kasvattaminen olisi tähän yksi ratkaisu. Esimiestyössä on tärkeää määritellä, millä keinoilla tai mitä osaamista lisäämällä on mahdollista päästä tavoitetasoihin. Koska ihmiset ovat erilaisia, kaikkia ei voi johtaa samalla tavalla. Osaamiskartoitus nähdään keinona osaamisen määrittelyssä, jonka pohjalta voidaan laatia konkreettiset polut osaamisen kehittämiseksi. Siinä on syytä keskittyä nimenomaan osaamisiin, jotka tulevaisuudessa muodostuvat tärkeimmiksi. Organisaation näkökulmasta tarvitaan yhtä aikaa sekä osaamista että innostusta. Molempia osa-alueita täytyy huomioida rinnakkain, koska osaavat ja innostuneet henkilöt voivat helpommin siirtyä tehtävästä toiseen.

Toisaalta haastatteluissa suhtauduttiin käsitteeseen *osaamisen johtaminen* hieman muotiterminä ja nykyajan isminä; sitä ei pidetty muusta johtamisesta irrallisena asiana. Ismejä haluttiin hieman haastaa, mutta osaamisen johtamisen termin sisällä todettiin kuitenkin olevan asioita, joita siinä korostetaan enemmän, kuin johtamisen käsitteessä. Pikemminkin se herätti vastakysymyksen, mitä muuta voi johtaa, kuin osaamista? Menestyminen perustuu aina johtamiseen. Isona kuvana ei nähdä olevan erillistä osaamisen johtamista.

Johtamisen johtaminen on hyvin erilaista, kuin suoranaisten toiminnan johtaminen. Välillinen johtaminen voi antaa anteeksi virheitä, kun on olemassa älykäs väliorganisaatio, joka toimii sulakkeiden tavoin laimentamassa iskuja. Väliorganisaatio johtaa toimipaikan esimiehiä, jotka puolestaan johtavat toimintaa yksiköissä. Toiminta tapahtuu kuvatussa ketjussa, ja sen merkitys on yhtä kuin johtamisen merkitys. Se on kaikki kaikessa. Vasta liikeideoiden, strategioiden ja konseptien johtaminen käytäntöön tekee niistä merkityksellisiä.

Kun puhutaan *osaamisen johtamisesta organisaatiossa tällä hetkellä*, keskustelu kääntyy johtamiseen yleensä, koska niitä ei pidetty toisistaan täysin erillisinä asioina. On paljon hyvää johtamista ja

keskiarvo on hyvällä tasolla. Vaihtelevuutta on kuitenkin paljon. Koska esimiehiä on yli sata, johtamisessakin on monenlaisia tapoja. Vuoden 2016 teemana on johtamisen tason nostaminen. Tällä hetkellä resursseja täytyy kohdentaa sinne, missä johtamisen kehittämiseksi on havaittu olevan tarvetta. Johtamisosaamisen kehittämisen tarve on tunnistettavissa toimeksiantajayrityksessä.

Esimiestasolla tulisi ottaa enemmän vastuuta omasta kehittymisestä. Mahdollisesti yksi syy vastuunoton välttämiseen epäillään olevan se, ettei yrityksessä olla vielä riittävästi korostettu, minkälaisiksi työelämä tulee muuttumaan. Juuri nyt olisi tärkeää vahvistaa osaamista pärjätäkseen vielä kymmenen vuoden kuluttua työmarkkinoilla. Se on omasta työelämäkelpoisuudesta huolehtimista. Kouluttautuminen ja itsensä kehittäminen auttaisi isompien kokonaisuuksien hahmottamiskykyyn. Näihin asioihin nähdään tarvittavan lisää herättelyä. Esimiesrotaatio toimipaikkojen välillä 5-7 vuoden välein on lanseerattu juuri keinoksi osaamisen kehittämiseen.

Kysyttäessä, *kuinka johtamisen keinoin voidaan lisätä innovatiivisuutta ja kasvattaa motivaatiota*, tärkeimmäksi asiaksi muodostui inhimillinen tapa johtaa. Henkilöstöllä on oikeus ihmismäiseen ja inhimilliseen johtamiseen. Se myös kasvattaa innovatiivisuutta. Tosin liiallinen innovatiivisuuskaan ei ole hyvä asia silloin, jos se johtaa toimivienkin asioiden muuttamiseen.

”Niin metsä vastaa, kuin sinne huudetaan.”

Ihmisiä rohkaistaan ja osoitetaan käytännön esimerkeillä, että heitä kuunnellaan ja on oikeus ilmaista mielipiteensä. Arkipäivän johtamisen kautta vaikutetaan toimipaikan ilmapiiriin. Keskeistä on, että saa antaa palautetta. Kun kehittyä palautteen vastaanottajana, kehittyä myös palautteen antajana. Rakentava palaute kehittää toimintamalleja paremmiksi. Kaikki tämä lisää myös motivaatiota.

”...johtaa sillä tavalla, kuin haluaisit itseäsi johdettavan. Se aika monessa asiassa pitää paikkansa sitten.”

Rekrytointiprosesseissa tulisi hakea esimiehiksi persoonallisuuksia ja innostuneita henkilöitä. Tiettyyn kaavamaiseen muottiin ei voida mennä, millaisia esimiehien tulisi olla. Rekrytointiosaamisella on olennainen merkitys siinä, että persoonallisuudet saataisi paremmin esille. Asiakaspalvelussa tarvitaan persoonallisuuksia, ja niitä ei pidä tasapäistää. Rekrytoinnin jälkeen osaamista voidaan kasvattaa, mutta asennetta ei. Innostusta haastatteluissa arvostettiin osaamisen edelle. Työssä täytyy olla näkyvä into ja tekemisen meininki.

Osallistaminen ja asioiden viestiminen ymmärrettävästi kasvattaa myös innostusta ja motivaatiota. Viestintää täytyy sopeuttaa aina kohderyhmän mukaan. Osallistamalla saadaan luotua ymmärrystä asioiden tärkeydestä omaan työhön liittyvissä asioissa. Päätöksentekovalmius tulee olla omaan työhön liittyvissä käytännön asioissa. Se ei tarkoita vastuun siirtämistä, koska vastuu säilyy aina tulosvastuullisella esimiehellä. Jokaisen organisaatiotason täytyy keskittyä niihin asioihin, jotka ovat niille oleellisia. Pienempiä asioita, joilla voi olla vaikutusta työn onnistumiseen ja innostuneisuuteen, voi kollektisoida. Osallistamalla niihin asioihin, joihin se on mahdollista, vaikutetaan myös hierarkisuuden

väheneeseen ja organisaatioiden madaltumiseen. Nykypäivänä ei ole enää hierarkista johtamista, jossa johdetaan ulkoisilla tunnusmerkeillä. Pikemminkin johtaminen on kuin johtajuus, jota vaaditaan, että voit johtaa ilman titteleitä. Johtaessa täytyy ottaa asema, valta ja vastuu, mutta *”ei voi mennä tittelin taakse piiloon”*. Hierarkisuutta voi vähentää osoittamalla, että on erilaisia tehtäviä, mutta ei eriarvoisia ihmisiä. Pienet asiat arkijohtamisessa ovat tärkeitä signaaleja.

”Ravintolaa ei voi johtaa altistumatta rasvankärylle.”

Esimiehen tai johtajan tulee olla saapuvilla ja johtaa edestäpäin. Toimistosta ei voi sanella, kuinka käytännössä tulee toimia. Kun päälliköt ja johtajat ovat henkilöstön tavattavissa ja tavoitettavissa, se madaltaa hierarkisuutta, motivoi ja helpottaa palautteen antamista ja vastaanottamista. Organisaatiota pidetään jo melko matalana ja hierarkisuutta vähäisenä tällä hetkellä. Toimeksiantajayrityksessä keskijohdon koko on melko pieni verraten vastaaviin yrityksiin.

6.4.4 Osaamisen kehittäminen

Kun henkilöstöä kehitetään, halutaan aina muutosta johonkin asiaan. Kaiken tekemisen täytyy tähdätä siihen, että se parantaa asiakkaan odottamaa palvelua tai tehostaa toimintaa, ilman että asiakkaan saama palvelu kärsii. Tällä hetkellä työn alla ovat asiakaspalvelun parantaminen ja johtaminen. Ne ovat suurimmat osa-alueet, joihin halutaan muutosta. Strategiassa olevat lupaukset asiakaspalvelusta ohjaavat kehittämistä. Johtamisessa kehittämiskohteena on varsinkin alisuoriutumisiin puuttuminen ja edestä johtaminen. Henkilöstöä kehittämällä halutaan vahvistaa henkilöstön aineetonta pääomaa. Lisäksi halutaan madaltaa toimialojen välisiä kuiluja. Henkilöstön näkyvää innostusta halutaan kasvattaa. Henkilöstön kokemaa tyytyväisyyttä työssään on tärkeä asia, mutta se ei ole itseisarvo. Pikemminkin se on itseisarvo, mitä se tuottaa asiakasrajapintaan. Tyytyväisyys täytyy näkyä asiakkaille parempana palveluna. Muutoksen tekeminen motivoinnin kautta on haastavaa. Tällä hetkellä motivoituneisuutta ja osaamista mitataan kerran vuodessa. Toimintaa voisi kehittää lyhentämällä mittausväliä esimerkiksi mitattaessa asiakastyytyväisyyttä, työtyytyväisyyttä tai osaamista.

Osaaminen, jota tulisi vahvistaa systemaattisesti, on johtamisosaaminen. Hyvänä asiana koetaan strategian rinnalle tulleen valmentavan johtamisen kehittämisen.

Osaamisen kehittämisen tavoitteena nousi kaikissa haastatteluissa esille parempi johtaminen. Valmentavasta johtamisesta ei ole vielä riittävä osaamista. Tällä hetkellä osalla toimeksiantajayrityksen päälliköistä on meneillään vuoden kestävä valmentavan johtamisen koulutus. Tavoitteena on, että koulutuksesta saadaan valmiuksia johtaa innostavasti ja pitää tavoitteellisia keskusteluja. Näkemyksenä yhdessä haastattelussa nousi esille, että valmentavaa johtajuutta täytyy lisätä, jotta palvelusta saadaan vähennettyä tasovaihtelua.

Vaikka johtamisen keskitaso on hyvällä tasolla, joissain tapauksissa esimiehen kannattaisi itse miettiä, ovatko omat henkilökohtaiset ominaisuudet tehtävän vaatimuksen mukaisia. Siinä kyse ei ole hyvydestä tai huonoudesta, vaan sopivuudesta. Esimerkiksi paineensietokyky on yksi oleellinen

ominaisuus. Aina siirryttäessä uusiin tehtäviin kannattaa tällaista itsearviointia tehdä huolellisesti. Kun henkilö on itselleen parhaiten sopivassa tehtävässä, se lisää koettua työtyytyväisyyttä.

Hiljaisen tiedon siirtämisessä mentorointia ei ole juuri käytetty. Sen uskotaan toimivan esimerkiksi jonkin uuden esimiehen kohdalla. Esimiestyö vaatii todella paljon uskoa itseensä ja omiin ominaisuuksiin. Sen vuoksi mentorointi kokeneemman päällikön taholta voisi olla joskus tarpeen. Hiljaisen tiedon siirtämistä pidettiin sitä tärkeämpänä, mitä korkeammalle tehtävä organisaatiossa asemoituu. Yrityksen sisältä löytyy paljon osaamista, jota voisi hyödyntää mentoroinnissa. Varsinkin erityisosaamista vaativat tehtävät tulisi ottaa hallintaan todella hyvin. Mentoroinnin ideaa pidetään hyvänä silloin, kun se toimii.

”Se on sitä hiljaista tietoa, että miten ollaan tultu tähän tilanteeseen.”

Suuri ikäluokka on jäämässä eläkkeelle, ja on haaste siirtää tietoa uudelle esimieskunnalle. Suuret ikäluokat ovat tulleet silloin töihin, kun olosuhteet ovat olleet erittäin haasteellisia liiketoiminnan kannalta. Tänä päivänäkin toiminta on haasteellista, mutta välillä menestyksen aikoina oli havaittavissa myös tekemistä, jossa riittävä toiminnan taso ei toteutunut.

”Jatkuvalla menestyksen harjalla kun on, niin silloinhan ne virheet aina tehdään.”

Jos menneisyyttä ei ymmärrä, ei ole tietoa, kuinka nykytilanne on saavutettu. Hiljaisen tiedon siirtämistä voidaan turvata myös sosiaalisella kanssakäymisellä ja vapaamuotoisella sparraamisella.

6.4.5 Osaamiskartan laatiminen ja sisältö

Osaamiskarttaprojektia pidettiin hyvänä työkaluna esimiehen tai johtajan asiakas- ja johtamisosaamisen selvittämisessä, koska osaamisarvioinnin tyyppistä työkalua ei käytössä ole aiemmin ollut.

”Meillä rankingia tehdään aika paljon ihan tulosten perusteella, mutta välttämättä se ei välity silleen, että jos on 1-4 tason osaaja, niin että mitä kaikkea osaamista sulla pitää olla, että olisit kiitettävän tason osaaja. Se voi olla, että olet kiitettävän tason tuloksen tekijä semmoisissa asioissa, mihin et itse voi vaikuttaa. Mutta jos mitataan sinun asiakas- tai johtamisosaamista, millä saataisi sinut 4-tasolle, kyllä tämän kaltainen työkalu on todella hyvä.”

”Esimiesarviointina osaamiskartta vastaa siihen, millä tasolla osaaminen on.”

Haastatteluissa tuli ajatuksia mittariston suhteen; mittaristo täytyy purkaa tarkaksi, ettei tule ns. suomentamisen riskiä – että kaikki tulkitsevat kriteerit samalla tavalla. Muita haastatteluissa tulleita kannanottoja olivat mittaristoon, tulokorttinäkökulmaan ja osaamiskuvauksiin liittyviä. Mittariston on syytä olla laaja, vähintään 1-5. Tulokorttinäkökulmaa täytyy osaamiskuvauksissa näkyä. Osaamiskuvaukset on syytä ilmaista toiminnan tasolla.

Seuraavassa taulukossa on haastattelujen ja sekundaariaineiston aineisto luokiteltuna tuloskorttimallilla.

TAULUKKO 3. Aineiston luokittelu tuloskorttimallilla

ASIAKAS	PROSESSI
<ul style="list-style-type: none"> • Oman yritystoimintamuodon tunnistaminen ja ymmärtäminen • Asiakasymmärrys • Asiakaspalveluosaaminen • Asiakastiedon hankkiminen • Asiakasnäkökulma kaikessa tekemisessä • Asiakastuntemus kilpailuetuna • Asiakashyödyn maksimointi • Asiakastuntemus • Kehittämisen tavoitteena parempi palvelu ja tehostunut toiminta • Strategian ymmärrys • Toiminnan sopeuttaminen strategiaan • Toimialojen välinen yhteistyö 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimipaikat kunnossa • Oikea resursointi • Ymmärrys hävikin, saatavuuden, henkilöstökulujen merkityksestä • Menestyminen turvataan tekemällä perusasiat kunnolla • Järjestelmäosaaminen • Rekrytointiosaaminen • Vastuu omasta kehittymisestä • Oman osaamisen kehittäminen • Itseanalyysi: ominaisuuteni/tehtävän vaatimukset • Verkostoituminen • Moniosaaminen • Strategia ohjaa osaamistarvetta
TALOUS	HENKILÖSTÖ
<ul style="list-style-type: none"> • Yksikön toiminnan analysointi • Tekemisten vaikutus myynnin kasvattamiseen • Tuloksen tekevien asioiden tunnistaminen • Talousosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuunkanto: valta ja vastuu • Valmentava johtaminen • Yhtäaikainen pelaajan ja valmentajan rooli • Edestä johtaminen • Esimerkillä johtaminen • Muutosjohtaminen • Inhimillinen johtaminen • Moninaisuuden johtaminen • Urapoluille johtaminen • Rohkaistaan ilmaisemaan mielipiteitä • Hierarkian madaltaminen • Palautteen antaminen ja vastaanottaminen, alisuoriutumisiin puuttuminen • Vastuullisuusasioiden huomiointi • Toimeenpanokyky • Olennaiseen keskittyminen • Syvälinen kiinnostus tekemisiin • Osaaminen/innostus • Asenne tärkeämpi kuin osaaminen, myös oppimisessä • Motivointi ja innostaminen • Muutosvalmius • Rohkeus ja ennakkoluulottomuus muutokseen • Vuorovaikutustaidot • Strategian viestiminen, kokonaisuuksien ymmärrys ja viestiminen ymmärrettävästi • Ymmärrys omasta roolista strategian toteuttajana • osallistaminen • sparraus

Asenteen, motivoinnin ja innostamisen tärkeyden odotettiin näkyvän valmiissa osaamisarvioinnissa. Osaamisarviointi ei keskity pelkästään osaamisen kehittämiseen, vaan tunnistettaisi myös innostuneisuus ja asenteen tärkeys. Silloin osaamiskartta tähtää pitkäjänteisesti siihen, että ihmiset sekä osaa ja innostuu. Hyvän asiakaspalvelun tuottaminen vaatii, että innostaminen ja motivointi täytyy molemmat olla vahvasti mukana. Kartoituksella löydetään kasvupotentiaali, mitä tiedollisia ja taidollisia asioita tarvitaan lisää.

Kolmannessa teemahaastattelussa kommentoitiin osaamisarvioinnin versiota 1 (liite 3). Ohjeena oli karsia hieman sisältöä ja poistaa mittaristosta sana ”asiantuntija” väärinymmärrysten välttämiseksi. Asiantuntija korvattiin sanalla ”osaaja”. Sisältö ei karsiutunut vielä tässä vaiheessa.

6.5 Asiantuntijatyöryhmien kokoontumiset

Ensimmäisessä asiantuntijatyöryhmän kokoontumisessa pohdittiin johtajuus-teemaa. Tämä asiantuntijatyöryhmä koostui toimeksiantajayrityksen johtoryhmästä. Johtoryhmän jäsenet listasivat asioita, joista hyvä johtajuus muodostuu. Kokoontumisen tuloksena syntyi 22 hyvän johtajan kriteeriä:

- Asettaa selkeät tavoitteet, varmistaa toimeenpanon ja tavoitteiden saavuttamisen eli saa aikaan tuloksia
- Luo toimintaedellytyksiä ja antaa organisaatiolle tilaa menestyä
- Asenne kunnossa
- Antaa palautetta ja kannustaa jatkuvaan kehittämiseen
- Pystyy strategiseen ajatteluun
- Tekee kokonaisuuksista ymmärrettäviä
- Kohtaa vaarat ensimmäisenä
- Kuuntelee ja välittää, luo luottamusta ja vakautta
- Toteuttaa arvoja arjessa
- On kannustava ja kiinnostunut ihmisistään
- Luotettava
- Sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin
- Oikeudenmukainen
- Toiminta on ennustettavaa ja pitkäjänteistä
- Hyvä itseluottamus ja itsetuntemus
- Huumorintajuinen ja tilannetajuinen
- Kuuntelee muita, mutta käyttää silti näkemystään
- Jämäkkä
- Mahdollistaa arvostavan ja osallistavan yhteistyön
- Sparraa
- Varmistaa miksi toimitaan näin-ymmärryksen
- Hoitaa syitä, ei seurauksia

Toisessa asiantuntijatyöryhmän kokoontumisessa kokoonpano oli laajempi. Tässä kokoontumisessa oli paikalla laajennettu johtoryhmä, eli yrityksen ylin johto ja keskijohto. Kokoontumisessa eri toimialojen asiantuntijat miettivät johtoryhmän laatimille 22 hyvän johtajan kriteerille tarkempia, konkreettisia sisältöjä. Yrityksen johdon assistentti laati kokoontumisen tuotoksista yhteenvedon aihepiireittäin. Kokoontuminen tuotti runsaasti tarkentavia lisäargumentteja kriteereille. Näitä hyödynnettiin osaamisarviointikeskustelun tukimateriaalina, osaamispyröiden muodossa.

6.6 Osaamisarvioinnin kehittäminen asiantuntijatyöryhmän kokoontumisten pohjalta

Toimeksiantajan toiveena osaamisarvioinnin versio 1:n suhteen oli selkeys ja yksinkertaistaminen. Ensimmäinen versio oli jäsennetty Balanced scorecard-mallilla: asiakas, henkilöstö, talous ja prosessi. Se vaikutti olevan tässä vaiheessa hieman jäykkä luokittelu osaamismäärittelyille. Uusi jäsenitys päätettiin tehdä myös neljään eri osa-alueeseen perustuen, mutta niin, että Henkilöstö-osio jakautuu vielä neljään eri osaan. Osa-alueet muodostuivat organisaatiossa toteutetun vuorovaikutuskoulutuksen jaottelun mukaisesti ja ne olivat:

- Toimintakyky, työn hallinta, luottamuksen rakentaminen
- Työskentelyedellytykset, valmentaminen, oppimisen mahdollistaminen
- Huomiointi, arvostuksen osoittaminen
- Innostuksen luominen, esimerkkinä toimiminen

Osaamisarviointiin päätettiin luoda kolmas arviointisarake henkilökohtaisen ja esimiehen arvion lisäksi. Kolmannen arvioinnin arvosana muodostuu yrityksessä käytettävistä konkreettisista mittareista, kuten tuloskortista ja vuosittain toteutettavasta työyhteisötutkimuksesta. Osaamisarvioinnin työstäminen jatkui toimeksiantajan edustajan ja tutkijan yhteistyöllä. Mukaan otettiin vain osaamisia, joille löytyy valmis, käytössä oleva mittari.

Asiantuntijatyöryhmien kokoontumiset tuottivat paljon samaa aineistoa, kuin haastattelut ja sekundaariaineiston läpikäyminen, jotka olikin jo työstetty Osaamisarviointi 1:n muotoon. Työskentely jatkui etsimällä yhtäläisyydet Osaamisarviointi 1:n ja asiantuntijatyöryhmän materiaalin välillä. Asiantuntijatyöryhmän ensimmäisen kokoontumisen tuottamat 22 hyvän johtajan kriteeriä ryhmiteltiin neljään kategoriaan edellä mainitun ryhmittelyn mukaisesti.

Aineiston keräämisessä voidaan katsoa tässä vaiheessa saavutetun saturaation. Saturaatiossa eli kyläntymisessä on kyse yhdestä tavasta arvioida tutkimusaineisto riittävyys. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jolloin aineisto alkaa toistaa itseään, eivätkä tiedonantajat enää tuota tutkimusongelmaan uutta tietoa. Kyläntymisestä puhuttaessa jonkin selityksen kertaalleen esiintyminen ei kerro kyläntymisestä; jokaisen selityksen täytyy esiintyä vähintään kahdesti, että voidaan puhua aineiston itseään toistavuudesta. (Tuomi ym. 2009, 87-88.)

Koska osaamisarviointiin päätettiin liittää kolmas ulottuvuus, arviointi yrityksessä käytettävillä mittareilla, se ohjasi aineiston karsimista. Seuraavassa versiossa otettiin käyttöön osaamismäärittelyjä,

jotka toistuivat useimmin aineistossa ja niille oli olemassa jokin valmis mittari. Tässä työvaiheessa kaikille osaamisille etsittiin myös yrityksen tuottama mittari, esimerkiksi tietyn kysymyksen/kysymysten vastausten arvosana työyhteisötutkimuksesta.

Seuraavana kuvattu kartan sisältöä yhdistelyvaiheessa, kun alustava mittaristo on luotu. Mittaristo kursivoidulla fontilla:

TOIMINTAKYKY, TYÖN HALLINTA, LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN

Viestin selkeästi tavoitteista työryhmälleni

- *Tiedän, mitä minulta työssäni odotetaan*
- *Yksikköni tavoitteet ovat minulle selvät*
- *Tunnen, että saan työlläni aikaan jotain hyödyllistä*

Asetan konkreettiset tavoitteet ja seuran niiden toteutumista.

- *Tuloskortti*

Ohjaa toimintaa tehokkaammaksi ja kohdentaa resurssit oikein.

- *Työt on järjestetty yksikössämme hyvin*
- *Yksiköemme toiminta on tehokasta*
- *Päätöksenteko yrityksessä on tehokasta*

Ohjaan ja suunnittelen vastualueeni toimintaa siten, että toimillani on haluttu vaikutus avaintunnukseluihin ja tulokseen. Työssäni keskityn olennaisiin, tuloksen tekeviin asioihin

- *Tuloskortti*

TYÖSKENTELYEDELLYTYKSET, VALMENTAMINEN, OPPIMISEN MAHDOLLISTAMINEN

Varmistan vastualueellani strategioiden toteuttamiseksi tarvittavan osaamisen

- *Perehdyttäminen uusiin työtehtäviin hoidetaan yksikössämme hyvin*
- *Tiedän, mitä osaamista minulla pitää olla onnistuakseni erinomaisesti työtehtävissäni*
- *Yksikössämme meillä on riittävästi osaamista onnistuaksemme erinomaisesti*
- *Osaamisen ylläpitoon ja sen jatkuvaan parantamiseen panostetaan mielestäni riittävästi yksikössämme*
- *Työnantaja tukee ammatillista kehittymistäni*

Strategian, tavoitteiden ja tulevaisuuden kuvaaminen ymmärrettävästi.

- *Yrityksen strategia ja tulevaisuuden näkymät on viestitty henkilöstölle hyvin*

Viestin työryhmälleni ymmärrettävästi kokonaisuuksia; varmistan miksi toimitaan näin-ymmärryksen.

- *Tiedän, miten voin työlläni vaikuttaa tulospalkkioni suuruuteen*
- *Tiedän, miten omat suoritustavoitteeni liittyvät yksikköemme menestykseen*
- *Yksikössämme pyritään jatkuvasti löytämään entistä parempia toimintatapoja*
- *Esimieheni kiinnittää riittävästi huomiota henkilöstön suorituksiin*

HUOMIOINTI, ARVOSTUKSEN OSOITTAMINEN**Annan aktiivisesti sekä kiittävää että korjaavaa palautetta sekä Kehittämisehdotuksia. Puutun alisuoriutumisiin.**

- *Esimiehelleni on rohkeutta tarttua ongelmiin tarvittaessa*
- *Saan riittävästi palautetta toiminnastani*

Osallistamisella ja valtuuttamisella innostan ja motivoin työryhmääni asiakaskokemusten tuottamisessa ja oman työn kehittämisessä.

- *Yksikköemme ihmisillä on mahdollisuus osallistua ja tehdä aloitteita*
- *Esimieheni luottaa alaisiinsa*
- *Uskon, että pystymme tuottamaan asiakkaillemme erinomaisia tuotteita/palveluita*

Olen kannustava ja kiinnostunut työryhmäläisistäni

- *Esimieheni on kiinnostunut ideoistani ja aloitteistani*
- *Esimieheni kiinnittää riittävästi huomiota henkilöstön työkykyyn*
- *Esimieheni kiinnittää riittävästi huomiota henkilöstön työturvallisuuteen*
- *Voin vapaasti esittää näkemykseni esimiehelleni, vaikka olisinkin eri mieltä hänen kanssaan*

Arvostan myös erilaisuutta ja sen tuomia kehittymismahdollisuuksia

- *Sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu hyvin työpaikallamme*
- *Eri-ikäisten työntekijöiden kohtelu toimipaikallamme on tasa-arvoista*
- *Työpaikallamme tasa-arvo toteutuu kokonaisuudessaan hyvin*

INNOSTUKSEN LUOMINEN, ESIMERKKINÄ TOIMIMINEN**Innostan omalla esimerkillä, luon innostavaa ilmapiiriä**

- *Tunnen, että saan työlläni aikaan jotain hyödyllistä*
- *Esimieheni antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista*
- *Yksikössämme on hyvä yhteishenki*

- *Olemme yksikössämme valmiit tekemään tarvittaessa enemmän kuin meiltä normaalisti odotetaan*
- *Työni on haastavaa ja mielenkiintoista*
- *Yksikössämme työntekijät jakavat aktiivisesti tietämystään ja osaamistaan työtovereilleen*
- *työntekijät pystyvät tarpeen vaatiessa joustavasti omaksumaan uusia asioita*

Noudatan arvoja

- *Yrityksen periaatteita ja arvoja noudatetaan yksikkömme päivittäisessä toiminnassa*
- *Olen hyvin selvillä yrityksen arvoista ja päämääristä*

6.7 Lopullinen osaamisarviointi

Tutkijan palattua vielä useita kertoja haastattelujen, sekundaariaineiston ja asiantuntijatyöryhmän tuottamiin aineistoihin ja niiden luokitteluun, muodostui lopullinen versio osaamisarvioinnista. Havaintona aineistojen yhtäläisyydessä oli, että pitäytyessä alkuperäisessä tulokorttijaottelussa, samankaltaisuutta löytyi eniten osiosta ”henkilöstö”. Tästä käytetään esimerkiksi julkishallinnon käyttämissä tulokorteissa myös termiä *uudistuminen ja työkyky* (työyhteisön ja henkilöstön näkökulma) (Malmi ym. 2002, 23).

Koska yrityksessä keskeisiä asioita ovat asiakasnäkökulma kaikessa tekemisessä, palvelun kehittäminen ja oman yritystoimintamuodon sisäistäminen, ne ovat mukana myös lopullisessa arvioinnissa asiakasosiossa. Mittaristona oman ja esimiehen arvion lisäksi käytetään asiakaspalautetta, asiakasomistajahankinnan kehitystä ja asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia. Ratkaistavaksi toimialoittain jää, millaisia tavoitetasoja asetetaan kullekin osaamiselle, tai onko karkea rajaaminen edes tarpeellista. Kun lomakkeen testaus käynnistyy pienessä ryhmässä kesäkuun 2016 aikana, on mahdollista tehdä tarkennuksia sisältöön sen jälkeen. Kysymykset ja mittarit on pyritty luomaan geneeriksi, kaikille toimialoille sopiviksi. Kuitenkin kohta ”tunnistan ja ymmärrän oman yritystoimintamuodon tärkeyden” täytyy hotelli- ja ravintolatoimialalla pohtia jonkin muun mittarin kautta, kuin muilla toimialoilla. Samaa mittaria ei pystytä käyttämään yksiköissä, jotka eivät tee uusia asiakasomistajia. Juuri mitattavuus asetti rajoituksia arvioitaville osaamisille.

Asiakas-osion osaamismääritelmät ovat:

- Tunnistan ja ymmärrän yritystoimintamuotomme sekä asiakasomistajahankinnan merkityksen
- Arvostan asiakkaita; kaikessa tekemisessä ja kehittämisessä on asiakasnäkökulma
- Kehittämisen tavoitteena on parempi palvelu. Kehitän toimintaa palautteen pohjalta

Kysymyksillä kiinnitetään huomiota siihen, mille koko yrityksen toiminta perustuu ja mikä on toiminnan kehittämisen tavoite. Kehittämisellä haetaan parempaa palvelua ja tehostunutta toi-

mintaa, palvelun siitä kärsimättä. Toimintaa arvioivina mittareina käytetään asiakasomistajahan-
kinnan kehitystä, asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia ja asiakaspalautteen laatua.

Talous- ja prosessinäkökulmaa selvitetään osaamisarvioinnissa seuraavien väittämien kautta:

- Toiminta yksikössäni on tehokasta ja oikein resursoitua
- Ymmärrän tekemisten vaikutuksen myynnin kehittämiseen
- Tunnistan olennaiset, tuloksen tekevät asiat ja keskityn toiminnassani niihin

Osaamismäärittelyillä halutaan selvittää olennaiseen keskittyvää työtettä, toiminnan tehostamista ja perustehtävien hoitamista. Oikeaan resursointiin liittyy tiedolla johtaminen ja tarvittavan tiedon hankkiminen. Haastatteluaineistoa lainaten, *"myynti on meidän tuotanto"*, eli se tarkoittaa, että täytyy olla ymmärrys siitä, millä tekemisillä vaikutetaan myyntiin.

Talous- ja prosessiosion mittaristona käytetään tehoa, liikevaihdon kehitystä ja operatiivista tulosta.

Henkilöstö-osion osaamiset käsittelevät eniten vuorovaikutukseen liittyviä asioita. Tästä muodostui kaikkein suurin osa osaamisarviointia. Painotus on perusteltua, sillä johtamisessa on ennen kaikkea kyse ihmisten välisestä vuorovaikutusprosessista. Hiltusen (2012, 33) mukaan johtamisen laatu on seurausta siitä, kuinka toimivaa ihmisten välinen vuorovaikutus on ollut. Edelleen henkilöstö-osio jakautuu neljään alakategoriaan, joissa noudatetaan vuorovaikutuskoulutuksen mukaista jaottelua:

- Saan aikaan tulosta ja rakennan luottamusta
- Luon toimintaedellytyksiä, valmennan ja mahdollistan oppimisen
- Osoitan arvostusta
- Toimin esimerkkinä ja innostan

Mittaristo muotoutui yrityksessä vuosittain toteutettavan työyhteisötutkimuksen kysymyksistä. Ensimmäinen versio tästä, joka on esiteltyä edellisessä luvussa, muotoutui tutkijan ja henkilöstöjohtajan yhteistyöllä. Myös mittaristosta haluttiin selkeä. Siksi kovin suurta määrää mittareita ei otettu käyttöön. Lopullista osaamisarviointia muodostaessa ensimmäisen version pohjalta, pois jätettiin niitä mittareita, jotka arvioivat henkilöstötutkimuksessa vain johtoryhmän toimintaa. Osaamisarviointi on excel - pohjainen ja sisältää myös arviointiohjeen. Liitteenä muilla välilehdillä on yhteenveto edellisen henkilöstötutkimuksen tuloksista toimialoittain käytettävien mittarien osalta. Arvioitavan omaa tulosta voi verrata toimialan keskiarvoihin. Vuorovaikutuskysymyksissä ei pidetty oleellisena, mikä tulos olisi arviointiasteikolla 1-5. Työyhteisötutkimuksen mittaristo kertoo itsessään osaamisen tasosta. Varsinkin vuorovaikutuskysymyksissä, osaamisarviointi toimii keskustelun pohjana, toimintaa ohjaavana ja yrityksen pyrkimyksen osoittajana. Koska työryhmien kokoontumiset tuottivat runsaasti materiaalia, eikä sitä haluttu suodattaa liikaa, on keskustelujen apumateriaaliksi laadittu osaamispyyrä kustakin vuorovaikutuksen osa-alueesta. Näin osaamisarviointiin saadaan mahdollisimman laaja näkemys toimeksiantajayrityksen keskijohdolta ylimmän johdon lisäksi. Osaamispyyrät ovat esiteltyä seuraavilla sivuilla. Vuorovaikutuskysymykset ovat syntyneet sen pohdinnan pohjalta,

mitä on hyvä johtajuus toimeksiantajayrityksessä? Tavoitteena on siis saavuttaa parempaa johtamista.

Ensimmäisen osan, **”Saan aikaan tuloksia ja rakennan luottamusta”**, osaamisarviointin kysymykset ovat:

- Asetan selkeät tavoitteet, varmistan toimeenpanon ja tavoitteiden saavuttamisen
- Pystyn strategiseen ajatteluun, olen laajakatseinen ”
- Teen kokonaisuuksista ymmärrettäviä
- Toimin ennustettavasti ja pitkäjänteisesti



KUVIO 7. Saan aikaan tuloksia ja rakennan luottamusta

Kun osaamisarviointin osaamismäärittelyitä vertaa primaari- ja sekundaariaineiston tuottamiin aineistoihin, saadaan perustelu määrittelyille. Osaamisarviointilla ja keskustelun tukena olevalla osaamispyyrällä (Kuvio 7) haetaan tässä kohtaa vastauksia tekemisen tasoon aihepiireistä perusasioiden tekeminen kunnolla, strategian ymmärrys ja oma rooli strategian toteuttajana, toiminnan

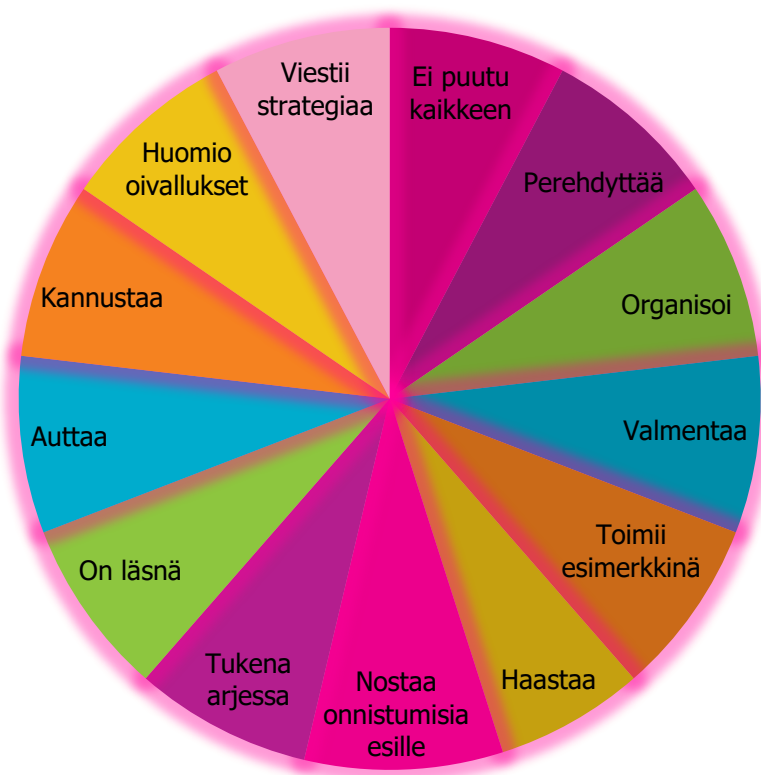
sopeuttaminen strategiaan, esimerkiksi johtaminen (pelisääntöjen noudattaminen), palautteen antaminen, toimeenpanokyky, olennaiseen keskittyminen, strategian viestiminen, kokonaisuusien ymmärrys ja viestiminen ymmärrettävästi sekä osallistaminen. Koska osaamisarvioinnin käyttöyhteys on osaamiskeskustelu, kokonaisuuden johtamisella, yhteistyön merkityksen korostamisella ja yrityksen edun ajattelemisella johdetaan keskustelua myös toimialojen väliseen yhteistyöhön. Mittaristo, jota käytetään arvioinnissa, muodostuu tässä kysymysoiossa työyhteisötutkimuksen kysymyksistä:

- Tietoisuus omaan työhön liittyvistä odotuksista
- Yksikön tavoitteiden selvyys
- työjärjestelyt yksikössä
- Jatkuva toimintatapojen kehittäminen yksikössä

Luon toimintaedellytyksiä, valmennan ja mahdollistan oppimisen - osan kysymykset ovat:

- Luon toimintaedellytyksiä ja annan organisaatiolle tilaa menestyä
- Sparraan
- Varmistan "miksi toimitaan näin"-ymmärryksen

Luon toimintaedellytyksiä, valmennan ja mahdollistan oppimisen



KUVIO 8. Luon toimintaedellytyksiä, valmennan ja mahdollistan oppimisen

Kun tarkastellaan asioita, joihin näillä osaamisen määrittelyillä haetaan vastauksia, voidaan havaita samojen teemojen myös osittain toistuvan osaamisarviointin eri osissa. Se kuitenkin on tarkoituksenmukaista, sillä esimerkiksi strategia ja sen viestiminen on asia, joka vaikuttaa kaikkeen toimintaan. Ranki (1999) kirjoittaa strategiasta seuraavaa: strategian ja vision perusta on se, että yrityksellä on sen toteuttamiseen tarvittavaa osaamista tai mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Yhteisesti suunnatut tavoitteet suuntaavat kaikkea toimintaa ja oppimista. (Ranki 1999, 16-18.)

Tässä selvitetään valmentavan johtamisen, oppimisen mahdollistamisen, yhtäaikaisen pelaajan ja valmentajan roolin, edestä johtamisen, esimerkillä johtamisen, inhimillisen johtamisen, urapoluille johtamisen, strategian viestimisen ja osaamistarpeen ohjautumisen strategiasta tilannetta organisaatiossa.

Mittaristona käytetään Työyhteisötutkimuksen antamia vastauksia kysymyksiin:

- Palautteen saanti omasta toiminnasta
- Osallistumis- ja aloitteentekomahdollisuudet yksikössä
- Pehdyttäminen uusiin työtehtäviin yksikössä
- Osaamisen ylläpitoon ja sen jatkuvaan parantamiseen panostetaan mielestäni riittävästi yksikössäni
- Mahdollisuudet siirtyä toisiin tehtäviin yrityksessä

Arvostuksen osoittamista puolestaan kartoitetaan seuraavilla kysymyksillä:

- Annan palautetta ja kannustan jatkuvaan kehittämiseen
- Kuuntelen ja välitän, luon luottamusta ja vakautta
- Olen kannustava ja kiinnostunut henkilöstöstä
- Mahdollistan arvostavan ja osallistavan yhteistyön

Vastauksia haetaan osallistamiseen, palautteen antamiseen, edestä ja esimerkillä johtamiseen, inhimilliseen johtamiseen ja rohkaisuun ilmaista mielipiteitään liittyviin seikkoihin. Arvostamisella ja osallistamisella myös vaikutetaan hierarkian madaltamiseen. Lisäksi, viitaten haastatteluaineistoihin, kun päälliköt ja johtajat ovat henkilöstön tavattavissa ja tavoitettavissa, se madaltaa hierarkisuutta. On henkilöstön arvostusta, että esimies tuntee henkilöstönsä ja sen vahvuudet.

Osoitan arvostusta



KUVIO 9. Osoitan arvostusta

Edellä kuvattuna keskustelun tukena toimiva osaamispyyrä. "Osoitan arvostusta"- mittaristo muodostuu Työyhteisötutkimuksen kysymyksistä:

- Kokemus oman työn hyödyllisyydestä
- Oman työpanoksen tärkeys yrityksen kannalta
- Esimiehen kiinnostus alaisten ideoihin
- Uskallus olla eri mieltä esimiehen kanssa
- Esimies kiinnittää riittävästi huomiota henkilöstön työkykyyn
- Tasa-arvon toteutuminen kokonaisuudessaan
- työturvallisuusasioiden huomiointi

Esimerkkinä toimimista ja innostamista selvitetään seuraavien väittämien kautta:

- Asenne kunnossa
- Johdan joukkoja edestä
- Toteutan arvoja arjessa
- Kuuntelen muita, mutta käytän silti omaa näkemystäni
- Sitoudun yhteisiin tavoitteisiin

Tässä kysymyssarjassa tuodaan esille innostamista omalla esimerkillä, asenteella ja jäməkällä, johdonmukaisella johtamisella. Vastuunkantamiseen liittyy ymmärrys siitä, että valta ja vastuu kulkevat aina käsi kädessä. Epämukavuusalueelle meneminen ja epävarmuuden sietäminen sekä valmius kokeiluihin liittyvät myös työryhmän rohkaisuun uskaltaa tehdä samoin. Esimerkin voima on merkittävä arvojen toteuttamisessa ja noudattamisessa arkityössä.

Esimerkkinä toimimista ja innostamista mitataan Työyhteisötutkimuksen mittareilla, jotka muodostuvat kysymyksistä:

- Yksikön valmius ylittää odotustaso
- Osaamisen jakamisen aktiivisuus yksikössä
- Esimiehen rohkeus tarttua ongelmiin
- Esimiehen antama tunnustus hyvistä suorituksista
- Arvojen noudattaminen yksikössä
- Kehityskeskustelujen hyödyllisyys

Toimin esimerkkinä ja innostan



KUVIO 10. Toimin esimerkkinä ja innostan

Näin ollen lopullinen osaamisarviointi muodostuu tuloskorttimallin mukaisesta jaottelusta: **asiakas, talous ja prosessi sekä henkilöstö/vuorovaikutus**, joista viimeksi mainittu jakautuu vielä neljään alakategoriaan. Lopullinen osaamisarviointi liitteessä 4.

7 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

Asenteen merkitys.

Tutkimusaineistossa eniten korostui asenteen ja innostamisen merkitys. Asenteesta myös lähtee se, haluaako ihminen hankkia osaamista. Siksi henkilöstön kehittämisessä tulisi huomioida rinnakkain sekä osaamista että asennetta ja innostusta. Jos asenne ei ole kunnossa tai henkilö ei ole kiinnostunut työstään, koulutuksellakaan ei ole merkitystä. Innostunut työntekijä, jolla on hyvä asenne, haluaa kehittää itseään ja hankkia osaamista. Asenne on pitkälle elämäkokemuksen kouluttamaa. Kun taas pohditaan, kuinka innostusta voi kasvattaa, keskeistä on innostaa omalla esimerkillä, osallistaa, toimia johdonmukaisesti ja antaa palautetta. Myös selkeät tavoitteet ja niistä viestiminen on innostusta kasvattavaa. Asennetta ei voi kehittää kuin työntekijä itse.

Rekrytointiosaaminen.

Kun puhutaan siitä, kuinka saadaan innostunutta ja hyvän asenteen omaavaa henkilöstöä, lähtee asenteen merkityksen huomioiminen rekrytointivaiheessa. Koska tavoitteena on olla palvelualan halutuin työnantaja, se asettaa vaatimuksia rekrytointiosaamiselle. Rekrytoija luo mielikuvaa yrityksestä työnhakijalle. Koska halutaan rekrytoida sekä asennetta että innostusta, rekrytoijina täytyy olla parhaat ihmistuntijat.

Asiakastuntemus ja perustehtävän toteuttaminen.

Monien menestyneiden yritysten menestyksen taustalla ei ole niinkään erikoislaatuiset keksinnöt tai oivallukset, vaan toimintaa on pohdittu asiakkaan näkökulmasta. Oma toimintaa on sopeutettu asiakkaan tarpeisiin. Toimeksiantajayrityksenkin perustehtävä, tuottaa etuja ja palveluja asiakasomistajille on toiminut yli sata vuotta. Myös visio ja arvot ovat säilyneet lähes muuttumattomina. Nyt ja tulevaisuudessa korostuukin asiakkaiden toiveiden kuunteleminen. Asiakastuntemuksen hankkiminen on avainasemassa; sitä voi hankkia esimerkiksi palautteen kautta, analyttisesti tai tutkimustiedolla. Siksi asiakasnäkökulma on nostettuna myös osaamisarviointiin niiden mittareiden kautta, jotka tällä hetkellä on jo käytössä yrityksessä. Koko yritystoimintamuoto perustuu ajatukselle tuottaa etua omistajille, eli tässä tapauksessa asiakkaille. Myös tulevaisuuden menestystekijä on hoitaa perustehtävät hyvin. Muuttumaton asia on, että aina täytyy miettiä, kuinka saadaan myyntiä kasvatettua tai resursoidaan oikein. Osaamisarvioinnin prosessi- ja talousnäkökulma keskittyy perustehtävien hallintaan. Edes hyvä johtaminen ei riitä, ellei perusasiat ole kunnossa. Johtaminen on kuitenkin tapa vaikuttaa perusasioiden tasoon. Kaikki tekijät yhdessä muodostavat parhaan kokonaisuuden asiakkaalle. Teoreettisen tiedon kanssa yhtenevä näkemys toimeksiantajalla oli siitä, että asiakas muodostaa mielikuvansa kauppaketjusta kivijalkamyymälöissä. Kun mietitään, kuinka edellä mainitut asiat vaikuttavat esimiestyöhön, oleellista on ottaa vastuuta omasta kehittymisestä ja huolehtia, että päivittää osaamistaan. Tarvitaan paljon kannustusta itsensä kehittämiseen ja henkilökohtaiseen vastuunottoon kehittymisestä ja osaamisen kasvattamisesta.

Strategian viestintä.

Osaamisen arviointeja suositellaan päivitettävän aina strategiakausittain tai tarvittaessa. Kuitenkaan strategiakausi ei vaadi uutta osaamista, vaan toiminnan sopeuttamista ja painottamista strategiaa palvelevaksi. Strategian ymmärrettävä viestiminen ja toimeenpano ovat toiminnan kulmakivi. Vuositaisessa työyhteisötutkimuksessa on jo tällä hetkellä kysymys yrityksen strategian viestimisestä henkilöstölle. Säännölliset kehityskeskustelu-, palaveri- ja tiedotekäytännöt tukevat strategian viestintää. Kuitenkin strategia jalkautuu parhaiten jokapäiväisessä työssä esimerkein käytännön tasolla, kunkin kohderyhmän mukaan. Jokaisen organisaation jäsenen täytyy itse miettiä, kuinka strategia käytännössä toteutuu kunkin tehtäväkuvassa. Se toteutuu, kun esimiehet ja johtajat ohjaavat valmentavasti strategiaprosessia.

Moniosaamisen kasvattaminen.

Toimintaa täytyy sopeuttaa strategian mukaan, asiakaslähtöisesti ja muista toiminnan muutoksista johtuen. Maailma muuttuu yhä nopeammalla syklillä, ja se asettaa tulevaisuuden esimiehille ja johtajille muutosvalmiuden vaatimuksia entistä enemmän. Kuten luvussa 3, *Tulevaisuudessa tarvittava johtamisosaaminen*, todettiin muutosvalmiuden ohella tärkeän tulevaisuuden osaamisen olevan laajempi näkemys, se pätee myös toimeksiantajayritykseen. Lisäksi jokaisen tulisi itse ottaa vastuuta enemmän omasta kehittymisestä. Tulevaisuudessa toimenkuvat voivat joustavasti muuttua, ja siihen tarvitaan esimieheltä muutosvalmiuden lisäksi ennakkoluulottomuutta, rohkeutta ja moniosaamista. Monitoimialaisessa yrityksessä on erinomaiset mahdollisuudet kasvattaa esimiehen moniosaamista. Teoreettisen tiedon pohjalta tärkeänä esimiehen tulevaisuuden osaamisena voi pitää verkostoitumista. Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta verkostoitumista kannattaa hyödyntää enemmän varsinkin oman yrityksen sisällä, koska kyseessä on suuri, monitoimialainen yritys. Toimialojen lähenemisellä parannetaan kilpailuasemaa ja lisätään verkostoitumisen tuomia etuja.

Vuorovaikutusvalmiudet.

Johtaminen on vuorovaikutusprosessi johtajan ja johdettavan välillä. Kun johtamista kehitetään, suuri painotus on vuorovaikutusosaamisessa. Toimiva vuorovaikutus on kaiken lähtökohta, pitäen sisällään paljon asioita luottamuksen rakentamisesta, mahdollistamisesta, arvostamisesta ja innostamisesta. Myös osaamisarviointissa sitä arvioidaan ja mitataan laajasti monella kriteerillä ja mittarilla. Teoreettisessa viitekehyksessä puhuttiin ”uuden työn” käsitteestä: työelämässä koulutuksen ja työelämäkokemuksen lisäksi täytyy kehittää myös muita ominaisuuksia, kuten oma-aloitteisuutta ja vuorovaikutusosaamista. ”Uuden työn” käsite tarkoittaa tilannetta, jossa keskeisiksi asioiksi nousevat ajan tasalla olevat tiedot ja taidot sekä hyvä vuorovaikutusosaaminen. (Autio ja Oravakangas, 2013.) Myös tunneälykkyyden tunnistaminen liittyy jo rekrytointiprosessissa huomioitaviin tekijöihin. Vuorovaikutusosaamisesta osa on synnynnäistä ja osa kehittyy matkan varrella. Vuorovaikutusosaamista voi kehittää kartuttamalla tietoa ja soveltamalla oppimaansa käytäntöön. Kehittymistä tapahtuu uudenaikaisissa vuorovaikutustilanteissa, harjoittelemalla ja kouluttautumalla. Vastaamalla uudenaikaisista vuorovaikutustilanteista ja sparraamalla kokeneempien kanssa omia vuorovaikutusominaisuuksiaan voi vahvistaa. Lisäksi tarvitaan koulutusta johtajuusviestinnän asioihin. Johtajuusviestintäkoulutuksia voidaan arvioida niiden tuottavuuden, koulutuksen onnistumisen ja vaikuttavuuden kautta. Vaikuttavuus parhaimmillaan hyödyttää koko organisaatota, mutta voi olla merkit-

täväämyös yksilön kasvua huomioiden. Johtajuuden kehittämisessä on kyse ymmärryksen kasvattamisesta siitä, kuinka hallitaan omaa käyttäytymistä ja rakennetaan luottamusta ja sosiaalisia verkostoja. Kehittyä voi oman itseanalyysin ja ulkopuolisten arvioiden kautta. Johtajuuden kehittäminen on kytköksissä organisaation kehittämisen kanssa, koska sitä käytännössä toteuttavat johtajat.

Hierarkisuuden vähentäminen ja osallistaminen.

Keskeisiä tutkimuksen esille tuomia asioita olivat inhimillinen johtaminen, hierarkisuuden vähentäminen ja osallistaminen. Tärkeimpiä asioita hierarkisuuden vähentämisessä ovat edestä johtaminen ja sen osoittaminen, että erilaisista tehtävistä huolimatta ihmiset ovat samanarvoisia. Innovatiivisuutta pidetään tulevaisuuden johtajien, esimiesten ja asiantuntijoiden tärkeänä ominaisuutena teoreettisen tiedon pohjalta. Toimeksiantajayrityksen tiedonantajien haastatteluissa se ei korostunut niin paljon. Kuitenkin uusia oivalluksia ruokitaan innostavalla ja osallistavalla johtamisella.

Sparraus.

Kun teoriassa käsiteltiin hiljaisen tiedon siirtämistä, tutkimusosassa se sai pikemminkin muodon sparraus. Sparraus on vapaamuotoista keskustelua yrityksen sisällä, jossa tietoa jaetaan ja siirretään. Sparrausta pidettiin tärkeänä ja se on yksi vuorovaikutusarvioinnin kysymyksistä. Järvinen ym. (2014, 174) kirjoittavat sparrauksen hyödyistä. Sparrauksen avulla esimies voi kasvattaa johdettavan työssään kokemaa hallinnan tunnetta. Sparrauksen avulla voidaan haastaa ja kyseenalaistaa johdettavan näkemyksiä. Kun näkemyksiä joutuu perustelemaan, ne ovat entistä harkitumpia. Heikkoja kohtia voidaan vastaavasti lujittaa. Avainhenkilöiden hallussa olevaa kriittisen osaamisen säilymistä voidaan turvata sparraamalla.

Digitalisaation hyödyntäminen.

Digitalisaation tuomat muutokset tulevat vaikuttamaan myös toimeksiantajayrityksessä. Organisaatiossa ollaan digimurroksen edelläkävijöitä. Olennaista on ottaa hyöty uudesta teknologiasta ja mahdollistaa sitä kautta jopa uusia urapolkuja. Rutiinityöt tulevat korvautumaan teknologialla. Kolmen vuoden aikana kaikki nykyiset käytössä olevat järjestelmät tulevat vaihtumaan uusiin. Esimerkiksi Berliinissä oli toukokuussa 2016 jo nopean ruokailun ravintoloita, joissa tilaus ja maksaminen hoituvat itsepalveluna automaattilla. Global Powers of Retailing-raportti ennakoi mobiiliostosten räjähdysmäistä kasvua. Kuitenkaan toimeksiantajayrityksessä kasvua ei pidetty niin dramaattisena, edellyttäen että saatavuus ja hinta ovat kivijalkamyymälöissä kunnossa.

Johtamiskeskustelut, kannustus ja rohkaisu.

Nykyistä enemmän johtamisen johtamisen keskusteluissa kannattaa tuoda esille esimiehen osaamisen kehittämisen tärkeyttä, nimenomaan siitä näkökulmasta, että jokainen kantaa itse vastuuta osaamisestaan ja kehittymisestään. Osaamisarvioinnilla ja osaamiskeskusteluilla siitä saadaan tavoitteellisempaa. Kun mietitään, mikä motivoisi ja rohkaisisi esimiestä kehittämään itseään esimerkiksi eri toimialan tehtävissä, siihen pätee pitkälle samat keinot kuin osaamisalueiden kasvattamisessa esimerkiksi hypermarketin työntekijätasolla. Paras tilanne on, jos kiinnostus lähtee henkilöstä itseltään. Aina on olemassa joukossa rohkeita ja kokeilunhaluisia henkilöitä, joista saadaan suunnan näyttäjiä ja puolestapuhujia. Vähitellen he toimivat esimerkkinä muille, ja toimenkuvan vaihtorohke-

us kasvaa. Toki myös työelämän muutoksiin liittyvät tosiasiat täytyy olla kaikilla selvillä; kymmenen vuoden kuluttua toiminta on muuttunut teknologian ja muiden muutosten johdosta, eikä "vanhalla" osaamisella enää pärjää. Pienin askelin esimiesten moniosaaminen kasvaa ja alkaa tulla automaatioksi. Kun ajatellaan, mikä muu motivoi esimiestä kehittämään itseään, kuin työelämän tulevaisuudenskenaariot, niin ne ovat uudet urakehitysmahdollisuudet ja kenties osaamisen sidonnaisuus palkitsemiseen. Mahdollisia urapolkuja ja toimenkuvia täytyy suunnitella yrityksessä. Esimiesten monipuolisemmalla osaamisella saavutetaan kilpailuetua ja parannetaan muutostilanteiden hallintaa. Ylipäätään toimialayhteistyötä voi kehittää asettamalla sille tiettyjä välitavoitteita. Monipuolisten työurien mahdollisuus on myös vastaus siihen haasteeseen, että suurin osa työvoimasta on pian mileniaaleja. Monitoimialaisessa yrityksessä pystytään sitouttamaan paremmin osaavaa työvoimaa tarjoamalla heille paljon kaivattua vaihtelua toimenkuviin. Kehityskeskustelujen lisäksi pidettävät osaamis- tai motivaatiokeskustelut kiinnittäisivät huomiota myös siihen, kuinka hyvän asenteen omaavia, osaavia esimiehiä johdetaan eteenpäin tai sitoutetaan yritykseen. Vaarana on, että huomio kiinnittyy eniten niihin, joilla on enemmän kehitettävää. Myös huippupelaajia täytyy huomioida ja tiedostaa riski, että se pääoma helpoimmin siirtyy muualle. Täytyy huomioida, että johtamisella saavutetut tulokset eivät myöskään ole pysyviä. Aina täytyy tehdä suunnitelmia, kuinka yksikössä tai osastolla saavutettu taso säilytetään tai parannetaan sitä. Se on erityisen kriittistä esimerkiksi henkilövaihdosten ja sijaisuuksien yhteydessä. Johtamisen johtamisella turvataan ymmärrys vallan ja vastuun erottamattomuudesta. Myös uusiin toimenkuviin hakeutuvia täytyy kannustaa tekemään tarpeeksi kriittistä itseanalyysiä, kuinka omat ominaisuudet vastaavat tehtävän vaatimuksiin. Osaamisarviointikeskustelun vetäjälle jää vastuu nostaa oikeita teemoja keskustelussa esille, oheismateriaalina toimivien osaamisympyröiden lisäksi. Osaamisarviointi on tarkoitettu keskustelun rungoksi ja osoittamaan yrityksen päämääriä. Myös keskustelun vetäjästä riippuu, erotetaanko käytössä olevilla kriteereillä ja mittareilla joukosta huippuosaaminen. Tutkimus auttaa vuosittaisen työyhteisötutkimuksen parempaan hyödyntämiseen, koska osaamisarvioinnin mittaristo pitkälti liittyy henkilöstötutkimuksen tuloksiin. Toimivan vuoropuhelun syntyminen ja huomion kiinnittäminen tärkeisiin asioihin on kuitenkin eräs osaamisarvioinnin tärkeimmistä päämääristä.

Uusien mittarien luominen.

Osaamisarvioinnin kehittämisen edellytyksenä on se, että pystytään ottamaan uusia mittareita käyttöön. Sellaisia ovat esimerkiksi laadun mittausjärjestelmä tai palautteen seurantajärjestelmä. Esimiehen johtaman työryhmän osaamisen kehittymistä voisi arvioida osaamisindeksillä, joka olisi työyhteisötutkimuksen tuloksista johdettavissa.

8 POHDINTAA

Tämä opinnäytetyö toteutettiin helmi-elokuussa 2016. Tutkimuksen tavoite, tuottaa johtamisen kehittämisen välineeksi toimialarajaton osaamisarviointi johdon ja esimiesten arviointiin, toteutui. Aikaa opinnäytetyön tekemiseen oli riittävästi tutkimukseen osallistuvien henkilöiden aikataulujen yhteensovittamiseksi. Osaamisarvioinnin testaus yrityksessä jäi tutkimuksen jälkeiseen aikaan, joten siitä ei saatu kokemuksia tähän opinnäytetyöhön. Kesän 2016 aikana tapahtuu kuitenkin osaamisarvioinnin testaus, jonka pohjalta sitä voidaan vielä kehittää. Osaamisarvioinnin osoittautuessa toimivaksi, sillä voi olla laajaa käyttöä organisaatioissa ja on sovellettavissa vastaaviin yrityksiin. Osaamisarvioinnin toimivuutta varmistaa se, että aineistonkeruuvaiheeseen on pystytty osallistamaan laajasti yrityksen ylintä ja keskijohtoa. Osaamisarvioinnin tarkoituksena on tuoda esille välitöntä huomiota vaativia asioita ja tehdä osaamista näkyväksi. Osaamisarvioinnissa tullaan paitsi tietoiseksi yrityksen päämääristä, myös arvioitavan omasta henkilökohtaisesta työmarkkina-arvosta.

Osaamisarviointiin liittyy kolme eri arviointia; arvioitavan oma näkemys, esimiehen arvio sekä yrityksen oma mittari. Nämä mittarit on johdettu yrityksessä jo käytössä olevista mittareista. Tutkijan näkemys on, että testauksessa arvioidaankin enemmän asetetun arviointimittariston toimivuutta. Juuri mittariston suppeus saneli lopputuloksena syntyneen osaamisarvioinnin sisältöä. Kun laadullisesta tutkimuksesta puhutaan, absoluuttista totuutta ei pystytä mittaamaan kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Osaamisarvioinnin toteutuksessa on kuitenkin hyödynnetty monipuolisesti eri näkemyksiä, ja lomakkeen testaus antaa vielä arvokasta lisätietoa. Osaamisarvioinnin ollessa toimiva avainhenkilöille on tulossa koulutus syksyllä 2016 ennen mahdollista laajempaa käyttöönottoa. Koska tavoitteena on johtamisen kehittäminen, vasta tulevana vuosina voidaan paremmin arvioida saavutettuja tuloksia. Yrityksessä nykyisin mittausväli on ollut yksi vuosi. Osaamisarviointiin on laadittu helposti ymmärrettävät kysymykset, ja mittaristo varmistaa osaltaan sitä, ettei niistä tulisi erilaisia tulokintoja.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa oleellisinta on pystyä esittämään ilmiön todellisuus ja syvälinen ymmärrys tutkittavaan asiaan. Esiymmärryksen saavuttamista edesauttoi se, että ennen teemahaastatteluja opinnäytetyön teoreettinen viitekehys oli lähes valmiina. Teemahaastatteluja jälkeenpäin arvioiden, kysymykset olivat tarkoituksenmukaisia ja niillä saavutettiin tutkimuksen kannalta oleellisinta tietoa. Tutkijan vastuulle jää olennaisen tutkimustiedon esille tuominen. Haastatteluja oli kolme. Haastatteluista ensimmäisessä kertyi myös aineistoa laajasti ydinkysymysten ulkopuolelta. Vaikka kaikella litteroidulla aineistolla ei lopulta ollut merkitystä tutkimuksen kannalta, se kuitenkin oli hyödyllistä tutkijan henkilökohtaisen ammatillisen kehittymisen kannalta, koska se lisäsi ymmärrystä myös tuntemattomammalta toimialalta. Seuraavat kaksi haastattelua olivat tiiviimpiä. Sisällönanalyysin ja luokittelun kautta haastattelujen tuottamasta aineistosta saatiin rajattua oleellisin.

Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Asian voi esittää toteamalla, että kun teoreettiset ja operationaaliset menetelmät ovat yhtäpitäviä, tutkimus on silloin pätevä. Sitä voidaan tarkastella tutkimalla, kuinka tutkija on kyennyt siirtämään tutkimuksen teorian ajatuskokonaisuuden kyselylomakkeeseen. Reliaabelius tarkoittaa mittauksen kykyä antaa ei-

sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta. Se tarkoittaa, että saadaan sama mittaustulos tutkijasta riippumatta, jos mittaus toistetaan saman henkilön kohdalla. Yhdessä reliabiliteetti ja validiteetti muodostavat mittarin kokonaisluotettavuuden. (Vilkkä 2005, 161-162.)

On olemassa erilaisia tulkintoja kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliudesta ja validiudesta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tekemällä tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta. Ydinasioita kvalitatiivisissa tutkimuksissa ovat tarkat kuvaukset siitä, mitä tutkimuksessa on tehty ja kuinka saatuihin tuloksiin on päädytty. Validiutta voidaan arvioida kysymällä, sopiiko selitys kuvaukseen. Esimerkiksi haastattelututkimuksissa kerrotaan aineiston hankintaan liittyvistä olosuhteista. Aineiston analyysissä on olennaista aineiston luokittelu ja selostus, mistä aineiston luokittelu on lähtöisin sekä luokittelun perusteet. (Hirsjärvi ym. 2003, 214-215.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida seuraavan listan avulla:

- tutkimuksen kohde ja tarkoitus: mitä olet tutkimassa ja miksi
- miksi tutkimus on tutkijan mielestä tärkeä ja mitä on oletettu tutkimusta aloittaessa/onko ajatukset muuttuneet
- aineiston keruuseen liittyvät asiat
- tutkimuksen tiedonantajat
- miten tutkija – tiedonantaja –suhde toimi, kommentoitiinko tuloksia ja muuttivatko kommentit tuloksia. Perusteluja, miksi
- tutkimuksen aikataulu
- aineiston analyysi
- tutkimuksen raportointi

(Tuomi ym. 2009, 140-141.)

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli määritellä toimeksiantajayrityksen esimiesten ja johdon osaaminen osaamisarvioinnin muotoon. Kun tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen aineistoa suhteessa teemahaastattelun kysymyksiin, voidaan huomata niiden olevan yhtäpitäviä. Tästä voidaan päätellä teoriakokonaisuudesta syntyneen tutkijalle riittävän tematisoinnin. Tutkimuksen vaiheet ovat mahdollisimman tarkasti kuvattuina empiirisessä osassa. Haastattelujen aineistoon hankintaan liittyvät olosuhteet, niiden tuottama aineisto, aineiston käsittely ja sen luokittelu on kerrottuna tutkimusosassa, kuten myös tutkimuksen tiedonantajien tausta. Aineiston sisällönanalyysi ja luokittelu tehtiin tutkijan toimesta, mikä parantaa työn luotettavuutta. Aineiston analysointitapa ja luokittelu on kuvattuna tutkimuksessa.

Tutkijan täytyy tarkastella tutkimustuloksia mahdollisimman objektiivisesti. Tutkijalla on tässä tapauksessa myös toimeksiantajayrityksen työntekijän rooli. Lopullisten tutkimustulosten luotettavuutta parantaa toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilön kanssa tehty yhteistyö sekä valmiin osaamisarvioinnin kesäkuussa 2016 tapahtuva testaus. Tuloksia kommentointiin myös tutkimusprosessin aikana, ja se johti muutoksiin valmiin osaamisarvioinnin suhteen.

Koska kysymyksessä on laadullinen tutkimus, sitä arvioidaan kokonaisuutena. Keskeistä on löytää tutkittavan ilmiön todellisuus. Tutkimuksessa havaittiin saavutetun saturaation asiantuntijatyöryhmän kokoontumisissa, jolloin tutkittavasta ilmiöstä ei enää tullut uutta tietoa. Tutkimustiedolla saavutettiin myös erilaista tietoa ja painotuksia teoriaan verrattuna. Voidaan katsoa, että tutkittavasta ilmiöstä saatiin mahdollisimman kattava näkemys osallistamalla myös koko keskijohto mukaan prosessiin. Näin saavutettiin aiheen syvällistä tuntemusta. Tutkimuksen tuloksena syntyi osaamisarviointi johdon ja esimiesten osaamisen arviointiin, jossa on asiat, jotka ovat merkityksellisiä tutkittuun aiheeseen liittyen. Tutkimustuloksia voidaan lähes suoraan soveltaa tai siirtää vastaavanlaiseen organisaatioon.

Opinnäytetyöllä on merkitystä tutkijan omana oppimisprosessin kannalta. Toimeksiantajayritys on myös tutkijan työnantaja. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimusosan toteuttaminen tuotti henkilökohtaisella tasolla paitsi laajempaa ajattelua, myös parempaa yrityksen eri toimialojen tuntemusta. Opinnäytetyö toi mahdollisuuden soveltaa tähän asti opittua.

Toteutuneen tutkimuksen kriittisenä arviointina voi pohtia, oliko teoreettisen viitekehyksen painotus liiaksi tulevaisuudessa tarvittavassa osaamisessa. Johtaminen, kuten tutkimustuloksissa todettiin, ei kuitenkaan mullistu kokonaan toisenlaiseksi strategiakauden mukaan. Kun kysymys on johtamisen kehittämisestä työryhmien osaamisen kehittämisen sijasta, painotukset eivät ole substanssiosaamisessa. Hyvä johtaminen on hyvää johtamista strategiasta riippumatta. Sitä tukevat erilaiset tunnetut johtamisopit, ainoastaan painotukset tulevat strategiasta ja tuovat johtamiseen sävyeroja. Joka tapauksessa hyvää osaamista ja asennetta on helpompi sopeuttaa tulevaisuuden johtamisen tarpeisiin. Hyvää johtamista tarvitaan tänään ja tulevaisuudessa, vaikka maailma muuttuukin yhä kiivaammalla tahdilla.

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan johtaa monia mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita. Eräs tärkeimmistä on, kuinka arviointien jälkeinen johtamisosaamisen kehittäminen tapahtuu. Voidaan myös tutkia, kuinka osaamisarviointin tuloksia voisi hyödyntää parhaiten urakehityksessä ja palkitsemisessa. Eräs seurantatutkimuksen aihe voi tulevana vuosina olla, kuinka johtamisen taso kehittyy. Sillä saisi kartutettua tietoa osaamisarviointin toimivuudesta ja kehittämistoimenpiteiden onnistumisesta. Se tietenkin edellyttää, että kysely johtaa toimenpiteisiin. Kiinnostava näkökulma edelliseen tutkimusaiheeseen on, kuinka johtamisen tason muutokset vaikuttavat toimipaikan tuloksiin eri mittareilla, kuten asiakastyytyväisyys, sairauspoissaolot ja operatiivinen tulos.

Johtaminen näkyy eniten silloin, kun se on heikkoa. Hyvä johtaminen huomataan parhaiten asioiden sujuvuutena. Tutkimus toi esille useita kehittämisehdotuksia. Kun jotain kehitetään, tavoitteena on parempi palvelu ja tehostunut toiminta, asiakkaan kokeman palvelun siitä kärsimättä. Toimintaympäristön muutosten tuomassa paineessa on se etu, että se pakottaa organisaatioita kehittämään toimintaansa ja ajattelemaan uudella tavalla. Enää työelämässä ei tulla "valmiiksi katettuihin pöytiin" eikä esimies voi tuudittautua helppouden tunteeseen, jonka saavuttaa johtamalla ja toimimalla jopa vuosikymmeniä samalla tavalla.

Loppujen lopuksi yrityksessä vallitsi konsensus siitä, mitä on hyvä johtaminen. Tutkimustulosten saturaatio kertoi koko keski- ja ylimmän johdon yhtenevästä näkemyksestä. Oli lopulta vaivatonta hahmottaa, mitä ominaisuuksia hyvään johtamiseen tarvitaan. Hyvän johtamisen toteuttaminen käytännössä onkin eri asia. Se on jokaisen esimiehen ja johtajan vastuulla. Päivi Lipponen kirjoitti Helsingin Sanomissa (HS 6.2.2016) artikkelissaan vuorovaikutusosaamisen tärkeydestä. Siitä, mikä erottaa johtajuudessa erinomaisen keskinkertaisuudesta. Hän perusti kirjoittamansa aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. Tutkimusten mukaan huippumenestykseen täytyy johtajan tunneälykkyyden olla kaksi kertaa niin tärkeä tekijä, kuin älykkyys ja toimialaosaaminen. Ylimmässä johdossa tunneälykkyys on 90 prosenttia niistä kyvyistä, jotka erottavat erinomaisen johtajan keskinkertaisesta.

Tämä tutkimus on tarkoitettu edesauttaamaan yrityksessä kehittymään entistä laajakatseisempia, moniosaavampia ja muutosvalmiimpia ihmisten johtajia.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

Ahvo-Lehtinen, S. & Maukonen, S. 2005. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla -kuntaosaaja 2012 – työkirja. Helsinki: Efeko Oy

ALA-KIVIMÄKI, Petteri 2015. Helppointa on syyttää kaikesta pomoa. Helsingin Sanomat [sanomalehti]. [Viitattu 2016-03-20.]

AUTIO, Mari ja ORAVAKANGAS, Aini 2013-05-02. Osaaminen ja työhyvinvointi yrityksen menestystekijänä [verkkoaineisto]. [Viitattu 2015-03-14.] Saatavissa: <http://www.taitoavain.fi/?p=846>

BUSINESSDICTIONARY. 2016. [Viitattu 2016-05-24.] Saatavissa: <http://www.businessdictionary.com/definition/learning-organization.html>

DELOITTE 2016. Vähittäiskaupan trendit 2015. [Viitattu 2016-02-10.] Saatavissa: <http://www2.deloitte.com/fi/en/pages/consumer-business/articles/vaehittaieiskaupantrendit2015deloittefinlandconsumerbusiness.html>

ELY 2013. Ammattialojen tulevaisuuden näkymät [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-02-26.] Saatavissa: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/103719/ammattialojen_tulevaisuuden_nakymat_2013_final.pdf?sequence=2

eOSMO 2016. Tulevaisuuden ja osaamistarpeiden ennakointi [työkirja]. [Viitattu 2016-01-23.] Saatavissa: <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html>

ERICKSON, T. J. (2008) Redesigning your organization for the future of work. People & Strategy 31 (4): 6-10.

ESIMIES – VALMENNUSVERKKO 2016. Valmentava johtaminen. [Viitattu 2015-03-14.] Saatavissa: <http://esimies.info/Valmentava-johtaminen.php>

FIBSRY 2014-03-17. Fibsin yritys vastuututkimus. [Viitattu 2016-03-27.] Saatavissa: <http://www.fibsry.fi/fi/uutishuone#/pressreleases/fibsin-yritys vastuututkimus-2014-yritykset-hyoetyvaet-vastuullisuudesta-enemmaen-kuin-uskovatkaan-973167>

FINLEX 2016. Osaamiskarttatyöskentelyn vetäjälle. [Viitattu 2016-02-18.] Saatavissa http://www.finlex.fi/data/normit/29697-LIITE_3.pdf

FORSELL, Tuija 2014. Johda itseäsi [verkkoaineisto]. [Viitattu 2014- 12-9.] Saatavissa: <https://tyoelamaa.wordpress.com/tag/itsensa-johtaminen/>.

FROST, Alan. 2010. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-05-24.] Saatavissa: <http://www.knowledge-management-tools.net/leadership-and-the-learning-organization.html>

GARVIN, David A. 1993. Building A Learning Organization. Harvard Business Review

HASU, Mervi, KUPIAINEN, Mari, Käsälä, Marja, KOVALAINEN, Anne, LEPPÄNEN, Anneli ja TOIVANEN, Minna 2010. Onnistu osaamisen uudistajana [verkkajulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos ja Turun yliopiston Kauppakorkeakoulu. [Viitattu 2015-03-14.] Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/onnistu_osaamisen_uudistajana.pdf

HEINONEN, Jarna ja VENTO-VIERIKKO, Irma 2002. Sisäinen yrittäjäyys. Uskalla. Muutu. Menesty. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.

- HILTUNEN, Arto 2012. Johtamisen taito – elämänmittainen matka. 4. painos. Sanoma Pro Oy.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko & SAJAVAARA, Paula 2003. Tutki ja kirjoita. 6-9 painos. Vantaa: Dark Oy
- HPL 2016. Työsuhteista yli kolmannes epätyypillisissä työsuhteissa. [Viitattu 2016-02-24.] Saatavissa <http://www.hpl.fi/hpl//uutiset/talouselama-800-000-suomalaista-tyoskenteleee-epatyypillisissa-tyosuhteissa.html>
- HUHTAKANGAS, Pirjo 2012. Tulevaisuuden ravintola on monikäyttöinen[verkkojulkaisu. [Viitattu 2016-03-01.] Saatavissa: <http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/tulevaisuuden-ravintola-on-monikayttoinen>
- HÄTÖNEN, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki: Edita Prima Oy.
- HÄTÖNEN, Heljä 2000: Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. 2. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- HÄTÖNEN, Heljä: Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa 1999. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- HÄTÖNEN, Heljä. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen.5. painos. Helsinki: Educa-instituutti Oy
- HÄTÖNEN, Heljä & MUUKKONEN Joanna. 1999. Oppia arvioinnista – menetelmänä 360-arviointi. Helsinki: Educa-Instituutti
- IC PARTNERS 2004. Aineettoman pääoman johtaminen – työkirja [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2014-12-30]. Saatavissa: <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/aineeton.pdf>
- JÄRVINEN, Jari, VATAJA, Ilkka ja TUOMINEN, Tommi 2011-11-30. Matkailu- ja ravitsemisalalan taustaselvitys [verkkoinfo]. [Viitattu 2016-02-24.] Saatavissa: http://www.oph.fi/download/138584_Matkailu-_ja_ravitsemisalalan_tauustaselvitys_lg.pdf
- JÄRVINEN, Pekka 2012. Onnistu esimiehenä. 10. painos. Helsinki: Sanoma Pro
- JÄRVINEN, Pekka T., RANTALA, Jukka ja RUOTSALAINEN, Petri 2014. Johda suoritusta. Viro: Best Print
- KIISKI-KATAJA, Elina 2016. Megatrendit 2016 – Tulevaisuus tapahtuu nyt! [muistio]. [Viitattu 2016-03-27.] Saatavissa: https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016.pdf
- KIRJAVAINEN, P. 2003. Strateginen osaamisen johtaminen Suomessa – käsite kehittelyistä käytännön kokemuksiin ja tulevaisuuden näkymiin. Teoksessa: Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M-L. & Troberg, E., Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Helian julkaisusarja A6.
- KORHONEN, Petri 2010-10-22.. Tällaisesta tyypistä tulee menestyjä. Taloussanomat [verkkoyhteisö]. [Viitattu 2016-02-08.] Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/11/22/tallaisesta-tyypista-tulee-menestyja/201015996/139>
- LEHTINEN, Esa 2015-04-14. Myös johtamisen on uudistuttava työelämän murroksessa [verkkoyhteisö]. [Viitattu 2016-03-02.] Saatavissa: <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2015/04/14/tyoelaman-tulevaisuus-myois-johtamisen-on-uudistuttava-tyoelaman-murroksessa/>

- LIPPONEN, Päivi 2016. Luolaärjyntä tuottaa vain alisuoriutujia. Helsingin Sanomat [sanomalehti]. [Viitattu 2016-02-06.]
- LONKA, Kirsti ja HANNULA, Esko 2014. Työelämän taitoja on syytä opettaa jo peruskoulussa. [Viitattu 2014- 12-8.] Saatavissa <http://www.hs.fi/paakirjoitukset/a1417927516139>.
- LYYTINEN, Nina 2016. Tulevaisuuden johtaja on ihmisten johtaja [verkkoaineisto]. [Viitattu 2015-10-02.] Saatavissa: <http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/24-tulevaisuuden-johtaja-on-ihmisten-johtaja>
- MALMI, Teemu, PELTOLA, Jukka ja TOIVANEN, Jouko 2002. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- MALONE, T. W. 2003. The future of work. How the new order of business will shape your organization, your management style and your life. Boston: Harvard business school publishing.
- MANKA, Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum
- MANNERMAA, Mika 2004. Heikosta signaalista vahva tulevaisuus. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- MARA 2012-05-31. Matkailu- ja ravitsemisalalan tulevaisuuden osaamistarpeet selvitetty [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-02-28.] Saatavissa:<http://www.mara.fi/matkailu-ja-ravitsemisalalan-tulevaisuuden-osaa>
- MÄKI, Eerikki 2013. Eläkkeelle siirtyminen asiantuntijatyössä - kokemuksen ja osaamisen säilyttämisen käytännöt. [Viitattu 2015-26-03.] Saatavissa: <http://www.slideshare.net/veli41/eerikki-maki-20130123-16099910>
- MÄKIPESKA, Marja ja NIEMELÄ, Terttu 2005. Haasteena luottamus -työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Publishing Oy
- NALBANTOGLU, Minna 2016. Kauppakin muuttuu tietotyöksi. Helsingin Sanomat [sanomalehti]. [Viitattu 2016-05-01.]
- NIEMINEN, Heli 2015-01-05. Tulevaisuuden ravintolassa on syötävät astiat ja tulostettavat karkit. Turun Sanomat [verkkoartikkeli]. [Viitattu 2016-03-06.] Saatavissa: <http://ruoka.ts.fi/jutut/tulevaisuuden-ravintolassa-on-syotavat-astiat-ja-tulostettavat-karkit/>
- OECD INSIGHTS 2015. Human Capital: How what you know shapes your life. [Viitattu 2015-26-03.] Saatavissa <http://www.oecd.org/insights/38430409.pdf>
- OSUUSKAUPPA PEEÄSSÄN HENKILÖSTÖ-, KOULUTUS- JA TASA-ARVOSUUNNITELMA 2015 [yrityksen sisäistä materiaalia]. [Viitattu 2015-11-26].
- OTALA, Leenamajja. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 1996. Porvoo: WSOY
- OTALA, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- PIILI, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- PRUSAK, Laurence 1997. Knowledge in organizations. Routledge.

- RANKI, Anneli 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: kauppakaari Oyj
- ROBBINS, Catherine J., BRADLEY, Elizabeth H. & SPICER, Maryanne 2001. Developing leadership in the Health Care Administration. A Competency assessment tool. *Journal of Health Care Management* 46 (3) 188-202.
- RUBIN, Anita 2005. Megatrendi [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-02-26.] Saatavissa: http://www.futunet.org/fi/materiaalit/tutkimus/03_lahestymistapoina/07_megatrendit/
- RUUSKANEN, Taru-Maija 2012-10-29. Elämyksellisyys on tulevaisuutta kaupan alalla [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-02-26.] Saatavissa: <http://www.maestro.fi/blogi/2012-10-29/el%C3%A4myksellisyys-tulevaisuutta-kaupan-alalla>
- SANDBERG, Tony 2010. Minne menet kauppa? – Suomen päivittäistavarakaupan tulevaisuuden näkymiä 2030. . Laurea ammatikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma. Opin näytetyö. [Viitattu 2016-02-24.] Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24518/Sandberg_Tony.pdf?sequence=2
- SAVILLEPPÄ, Anna. Johda monimuotoisuutta – Investoi tulevaisuuteen 2005. Työkirja. Helsinki: Star-offset Oy.
- SENGE, Peter M. The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization. 1990. London: Random House Business Books.
- SIPPOLA, Aulikki 2008. Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen. Tutkimusartikkeli. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2008. Verkkodokumentti. [Viitattu 2015-04-20.] Saatavissa: <http://www.tem.fi/files/19832/aikakauskirja108.pdf>
- SITRA 2016-01-07. Mitkä ovat globaalit megatrendit vuonna 2016]. [Viitattu 2016-02-20.] Saatavissa: <http://www.sitra.fi/uutiset/talous/mitka-ovat-globaalit-megatrendit-vuonna-2016>
- SOLITA 2015. Solitan tutkimus: Kaupan Trendit ja tulevaisuus 2015 [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-02-24.] Saatavissa: <http://www.solita.fi/ajankohtaista/solitan-tutkimus-kaupan-trendit-ja-tulevaisuus-2015/>
- STM 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015 [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2015-03-20.] Saatavissa: http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/_julkaisu/1904550.
- STÅHLE, Pirjo ja GRÖNROOS, Mauri 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. 2. painos. Porvoo: WSOY
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- TOLONEN, Jonna 2010. Uuden ajan asiantuntijuus [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2015-03-14.] Saatavissa: <http://www.slideshare.net/jonnatononen/uuden-ajan-asiantuntijuus>
- TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- VIITALA, Riitta & JYLHÄ, Eila 2013: Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. painos. Porvoo: Bokwell Oy.

VIITALA, Riitta 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen Mikko (toim.): Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy

VIITALA, Riitta 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino

VILKKA, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino

VIRTAINLAHTI, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum

LIITE 1:TEEMAHAASTATTELU TOIMIALAJOHDOALLE

TEEMAHAASTATTELU

TAUSTATIEDOT:

Nimi, tehtävä, koulutus

OSAAMINEN

Osaamisen merkitys yritykselle

Mitä eri tehtävissä tällä hetkellä edellytetään

Mikä osaaminen tuo tulosta

OSAAMISTARPEEN TUNNISTAMINEN

Vision, perustehtävän ja strategisten menestystekijöiden merkitys osaamistarpeen tunnistamisessa

Tulevat toimialan muutokset, toimintaympäristön muutokset ja asiakkaiden odotusten ja tarpeiden muutokset

Kuinka valmistaudumme tuleviin toimialan muutoksiin, toimintaympäristön muutoksiin ja asiakkaiden odotusten ja tarpeiden muutoksiin osaamisen näkökulmasta

Tulevaisuudessa tarvittava strateginen osaaminen

OSAAMISEN JOHTAMINEN

Mitä ajattelet osaamisen johtamisen merkityksestä työntekijän kehittymisen kannalta

Mitä ajattelet osaamisen johtamisen merkityksestä oman organisaation kannalta

Kuinka osaamista johdetaan tällä hetkellä organisaatiossasi

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Minkä haluamme muuttuvan, kun henkilöstöä kehitetään

Osaaminen, jota tulisi vahvistaa systemaattisesti

Osaamisen kehittämisen tavoite

Kuinka huomioimme hiljaisen tiedon siirtämisen

OSAAMISKARTAN LAATIMINEN JA SISÄLTÖ

Keskustelua osaamiskartan sisällöstä

- Millä tarkkuudella osaamisalueita kuvataan
- Osaamistasojen määrittäminen (mittaristo)
- Asiantuntijatyöryhmän kokoonpano

Mitä muuta olennaista haluat tuoda esille osaamiskarttaprosessiin liittyen?

LIITE 2: TEEMAHAASTATTELU TOIMITUSJOHTAJALLE

TAUSTATIEDOT:

Nimi, tehtävä, koulutus

OSAAMINEN

Mistä osaaminen muodostuu

Osaamisen merkitys yritykselle

Mikä osaaminen tuo tulosta

Mitä ovat ydinosaamisemme

OSAAMISTARPEEN TUNNISTAMINEN

Vision, perustehtävän ja strategisten menestystekijöiden merkitys osaamistarpeen tunnistamisessa

Tulevat toimialan muutokset, toimintaympäristön muutokset ja asiakkaiden odotusten ja tarpeiden muutokset suhteessa osaamistarpeeseen

Kuinka hankimme parempaa asiakastuntemusta

OSAAMISEN JOHTAMINEN

Mitä ajattelet osaamisen johtamisen merkityksestä

- työntekijän kehittymisen kannalta
- organisaation kannalta

Kuinka osaamista johdetaan tällä hetkellä organisaatiossasi

Kuinka lisäämme johtamisellamme innovatiivisuutta ja kasvatamme motivaatiota

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Minkä haluamme muuttuvan, kun henkilöstöä kehitetään

Osaaminen, jota tulisi vahvistaa systemaattisesti

Osaamisen kehittämisen tavoite

OSAAMISKARTAN LAATIMINEN JA SISÄLTÖ

Keskustelua osaamiskartan sisällöstä

Mitä muuta olennaista haluat tuoda esille osaamiskarttaprosessiin liittyen?

LIITE 3: OSAAMISARVIOINTI, 1. VERSIO

Nimi:

Arvioi omaa osaamistasi asteikolla 1-5

ASIAKAS

Oma arvio Esimiehen arvio

Minulla on ymmärrys osuuskaupan strategian ja tuloskortin asiakasnäkökulmasta ja hyödynnän sitä johtamisen välineenä									
Varmistan toiminnallani asiakkaan positiivisen asiointikokemuksen vastuualueellani sekä viestin asiakkaiden kanssa monikanavaisesti ja kehitän toimintaa palautteen pohjalta									
Kehitän asiakastuntemustani tavoitteena asiakkaan laadukas kohtaaminen ja asiakaslähtöinen palvelutarjonta									
Yrittäjämäinen asenne: Toimin aktiivisesti myynnin kasvattamiseksi vastuualueellani. Viestin selkeästi tavoitteista työryhmälleni ja johdan myyntiä tavoitteellisesti									
Puran asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset työryhmälleni ja kehitän toimintaa tulosten avulla. Kehitän vastuualueeni henkilöstön osaamista suunnitelmallisesti ja kokonaisvaltaisesti asiakasta varten									
Edistän toimenkuvassani omistajahyödyn toteutumista yli toimialarajojen									

1

Olen perehtyjä, tarvitsen tukea työssäni

2

Olen toimija, ymmärrän taustat ja tavoitteet, selviydyn tehtävistä, mutta toisinaan tarvitsen tukea

3

Olen osaaja, selviydyn tehtävistä itsenäisesti

4

Olen kokenut osaaja, kykenen soveltamaan osaamistani monipuolisesti

5

Olen huippuosaaja, hallitsen osaamisalueen kokonaisvaltaisesti, pystyn luomaan uusia toimintamalleja

HENKILÖSTÖ

Oma arvio Esimiehen arvio

Minulla on ymmärrys osuuskaupan strategian ja tu- loskortin henkilöstönäkökulmasta ja									
hyödynnän sitä johtamisen välineenä. Viestin työ- ryhmälleni ymmärrettävästi									
kokonaisuuksia ja osoitan toimeenpanokykyä strate- gian toteutuksessa									
Asetan konkreettiset tavoitteet ja seuraan niiden toteutumista. Asetan työryhmälleni									
organisaation tavoitteiden mukaisia välitavoitteita. Luon puitteet tavoitteiden täysi- painoiselle toteuttamiselle.									
Annan aktiivisesti sekä kiittävää että korjaavaa palautetta ja puutun alisuoriutumisiin.									
Innostan ja motivoin työryhmääni asiakaskokemus- ten tuottamisessa ja oman työn									
kehittämisessä. Toimin itse esimerkkinä innostavan ja kehittävän ilmapiiriin rakentami-									
nessä. Osallistan ja valtuutan henkilöstöä									
Panostan rekrytointiprosesseihin ja pyrin persoonalli- suuksien, innostuksen ja hyvän									
asenteen tunnistamiseen. Luon ja vahvistan rekrytointiprosessissa yrityskuvaa palvelualan halutuimmasta työnantajasta									
Johdan muutosta hallitusti viestinnän keinoin ja te- hokkaalla toimeenpanokyvyllä. Osal-									
listamalla sitoutan työryhmääni muutosprosessiin									
Toteutan toimenkuvassani korkeita vuorovaikutusvalmiuksia. Tuen työryhmäni johtamista pitämällä säännöllisesti vuorovaikutteisia palavereita									

1

Olen perehtyjä, tarvitsen
tukea työssäni

2

Olen toimija, ymmärrän taustat ja tavoitteet, selviydyn tehtävistä,
mutta toisinaan tarvitsen tukea

3

Olen osaaja, selviydyn tehtä-
vistä itsenäisesti

4

Olen kokenut osaaja, kykenen soveltamaan osaa-
mistani monipuolisesti

5

Olen huippuosaaja, hallitsen osaamisalueen kokonaisvaltaisesti,
pystyn luomaan uusia toimintamalleja

Arvioi omaa osaamistasi asteikolla 1-5

PROSESSI

Oma arvio Esimiehen arvio

Minulla on ymmärrys osuuskaupan strategian ja tuloskortin prosessinäkökuulmasta ja									
hyödynnän sitä johtamisen välineenä									
Varmistan vastuualueellani strategioiden toteuttamiseksi tarvittavan osaamisen ja tunnist-									
tan tulevaisuuden osaamistarpeita. Rakennan organisaatiollemme kilpailuetua moni-									
osaamisesta									
Vastaan omasta osaamisestani ja kehityksestäni. Arvioin itse omaa osaamistani ja olen									
aktiivinen osaamis- tai tietovajeiden korjaamisessa. Olen kiinnostunut omasta työurastani									
ja sen tulevaisuudennäkymistä. Osoitan rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta asettua									
epämukavuusalueelle kehittyäkseni ja huolehtiakseni työmarkkinakelpoisuudestani									
Johdan tiedolla ja osaan hankkia ja käyttää toimenkuvassani tarvittavaa tietoa. Hyödynnän									
tietoa oman vastuualueeni toiminnan analysoinnissa ja kustannustehokkuuden ja tulok-									
sellisuuden parantamisessa									
Hallitsen toimenkuvassani tarvittavia tietojärjestelmiä monipuolisesti									

1

Olen perehtyjä, tarvitsen tukea työssäni

2

Olen toimija, ymmärrän taustat ja tavoitteet, selviydyn tehtävistä, mutta toisinaan tarvitsen tukea

3

Olen osaaja, selviydyn tehtävistä itsenäisesti

4

Olen kokenut osaaja, kykenen soveltamaan osaamistani monipuolisesti

5

Olen huippuosaaja, hallitsen osaamisalueen kokonaisvaltaisesti, pystyn luomaan uusia toimintamalleja

Arvioi omaa osaamistasi asteikolla 1-5

TALOUS

Oma arvio Esimiehen arvio

Minulla on ymmärrys osuuskaupan strategian ja tuloskortin talousnäkökulmasta ja									
hyödynnän sitä aktiivisesti johtamisen välineenä vastuualueellani									
Toimin kustannus- ja resurssitehokkaasti sekä pyrin varmistamaan tulevaisuuden toimintamahdollisuuksia liiketoiminnan tehokkuutta ja kannattavuutta parantamalla									
Käytän aktiivisesti tuloslaskelmaa ja keskeisiä tunnuslukuja oman vastualueeni toiminnan analysoinnissa ja kehittämisessä									
Viestin ymmärrettävästi vastualueeni henkilöstölle talousasioista. Tunnistan toiminnassa tuloksen tekevät asiat. Työryhmäni ymmärtää oman roolinsa tuloksen muodostumisessa									
Ohjaan ja suunnittelen vastualueeni toimintaa siten, että toimillani on haluttu vaikutus avaintunnukseluihin ja tulokseen									

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Olen perehtynyt, tarvitsen tukea työssäni

Olen toimija, ymmärrän taustat ja tavoitteet, selviydyn tehtävistä, mutta toisinaan tarvitsen tukea

Olen osaaja, selviydyn tehtävistä itsenäisesti

Olen kokenut osaaja, kykenen soveltamaan osaamistani monipuolisesti

Olen huippuosaaja, hallitsen osaamisalueen kokonaisvaltaisesti, pystyn luomaan uusia toimintamalleja

LIITE 4: OSAAMISARVIOINTI, LOPULLINEN VERSIO

Nimi:

	Oma arvio	Esimiehen arvio	Yrityksen mittari
ASIAKAS			
Tunnistan ja ymmärrän yritystoimintamuotomme sekä asiakasomistajahankinnan merkityksen			A*
Arvostan asiakkaita; kaikessa tekemisessä ja kehittämisessä on asiakasnäkökulma			B*
Kehittämisen tavoitteena on parempi palvelu. Kehitän toimintaa palautteen pohjalta			C*
			/

PROSESSI JA TALOUS

Toiminta yksikössäni on tehokasta ja oikein resursoitua			D*
Ymmärrän tekemisten vaikutuksen myynnin kehittämiseen			E*
Tunnistan olennaiset, tuloksen tekevät asiat ja keskityn toiminnassani niihin			F*

Arviointiohje:**Arvioi osaamista asteikolla 1-5, suhteessa yrityksen mittaristoon A-F.**

1	Olen perehtynyt , tarvitsen tukea työssäni
2	Olen toimija , ymmärrän taustat ja tavoitteet, selviydyn tehtävistä, mutta toisinaan tarvitsen tukea
3	Olen osaaja , selviydyn tehtävistä itsenäisesti
4	Olen kokenut osaaja , kykenen soveltamaan osaamistani monipuolisesti
5	Olen huippuosaaja , hallitsen osaamisalueen kokonaisvaltaisesti, pystyn luomaan uusia toimintamalleja
A	AO-hankinta/budjetti
B	Asiakastytytyväisyystudkimuksen tulos
C	Asiakaspalautteet ruusut/risut
D	Teho: myynti/työtunnit
E	Liikevaihdon kehitysindexi/budjetti
F	Operatiivinen tulos-%

HENKILÖSTÖ/VUOROVAIKUTUS

Arviointiohje:

Välilehdeltä 2 ja 3 löydät TYT-mittariston. Arvioi osaamista suhteessa toimialasi tuloksiin

SAAN AIKAAN TULOKSIA JA RAKENNAN LUOTTAMUSTA

Asetan selkeät tavoitteet, varmistan toimeenpanon ja tavoitteiden saavuttamisen								
Pystyn strategiseen ajatteluun, olen laajakatseinen								
Teen kokonaisuuksista ymmärrettäviä								
Toimin ennustettavasti ja pitkäjänteisesti								

LUON TOIMINTAEDELLYTYKSIÄ, VALMENNAN JA MAHDOLLISTAN OPPIMISEN

Luon toimintaedellytyksiä ja annan organisaatiolle tilaa menestyä								
Sparraan								
Varmistan "miksi toimitaan näin"-ymmärryksen								

OSOITAN ARVOSTUSTA

Annan palautetta ja kannustan jatkuvaan kehittämiseen								
Kuuntelen ja välitän, luon luottamusta ja vakautta								
Olen kannustava ja kiinnostunut henkilöstöstä								
Mahdollistan arvostavan ja osallistavan yhteistyön								

TOIMIN ESIMERKKINÄ JA INNOSTAN

Asenne kunnossa								
Johdan joukkoja edestä								
Toteutan arvoja arjessa								
Kuuntelen muita, mutta käytän silti omaa näkemystäni								
Sitoudun yhteisiin tavoitteisiin								