

Anssi Karjalainen

**AMMATILLISEN OSAAMISEN KARTOITUS, ARVIOINTI SEKÄ  
KEHITTÄMINEN CALL CENTERISSÄ**

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Syksy 2014



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma Ylempi AMK
Tekijä Anssi Karjalainen	
Työn nimi Ammatillisen osaamisen kartoitus, arviointi sekä kehittäminen call centerissä	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja Sirkka-Liisa Niskanen
	Toimeksiantaja
Aika Syksy 2014	Sivumäärä ja liitteet 58 + 26
<p>Hyvä osaaminen on yrityksissä kilpailuvaltti. Osaamisenjohtaminen on avainasemassa osaamisen kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Sillä pyritään hankkimaan, turvaamaan ja kehittämään osaamista yrityksessä tulevaisuutta varten. Osaamisen johtaminen perustuu yksilön osaamiseen, jonka kautta koko organisaation osaaminen kehittyy. Kun yksilölle on määritelty tulevaisuuteen tähtäävät toivotut osaamistarpeet, määritellään oppimista varten erillinen henkilökohtainen kehityssuunnitelma.</p> <p>Opinnäytetyön kohdeorganisaationa oli matkailualan call center. Call center hoitaa eri asiakkaiden asiakaspalvelua pääasiassa puhelimitse. Yritys on tiimiorganisaatio. Työntekijöitä yrityksessä oli kaikkiaan noin 120.</p> <p>Osaamisen kehittämistyö toteutetaan pilotointiprojektina, jossa tavoitteena oli saada noin 20 työntekijälle, eli kahdelle tiimille osaamisprofiilit käyttöön. Valmiita osaamisprofileita voidaan hyödyntää esimerkiksi keskustelun pohjana kehityskeskusteluissa sekä yrityksen osaamisen kartoittamisessa.</p> <p>Lähtökohtana kehittämistyön käynnistämiseksi hyödynnetään osaamisen esitutkimusta. Tällä pyritään saamaan mielipiteitä ja kehittämisehdotuksia osaamisen kehittämistehtävään. Opinnäytetyön varsinaisena metodologiana oli toimintatutkimus. Toimintatutkimus on ajallisesti rajattu projekti. Tätä kehittämistyötä varten perustetaan ohjausryhmä sekä projektiryhmä. Käytännön kehittämistyö etenee toimintatutkimuksena sykleittäin suunnittelulla, toiminnalla, havainnoinnilla ja reflektoinnilla.</p> <p>Toimintatutkimuksessa kehittämistyön projektiryhmä kokoontui pohtimaan työyhteisön erilaisia osaamisia. Tutkija teki myös projektiryhmän kanssa yhteistyössä osaamisen kartoituslomakkeen, tiimikohtaisen osaamisen sähköisen kartoitusjärjestelmän sekä muokkasi kehityskeskustelupohjaa osaamisen kartoitusmenetelmään sopivaksi. Lopuksi osaamisen pilotointiprojektin onnistuminen mitattiin henkilökohtaisilla teemahaastattelulla.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella osaamisen kehittämismenetelmälle oli käyttöä. Osaamisaukkoja aiheuttivat muun muassa moniosaamisen hallinta, tiedonhakutaidot ja vieraat kielet. Kun osaamisen kehittämiskohteet tunnistetaan, niitä varten on mahdollista luoda kehityssuunnitelmat. Haastattelujen perusteella numeraalinen arviointimenetelmä koettiin toimivaksi tavaksi mitata osaamista. Lisäksi myös projektiryhmän toiminnan tuloksille annetaan tunnustusta; yrityksen osaamisen kehittämistä oli selvästi pohdittu.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	osaaminen, osaamisen kartoittaminen, toimintatutkimus, kehityssuunnitelma
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Business	Degree Programme Entrepreneurship and Business Competence
Author Anssi Karjalainen	
Title Vocational Skills Assessment, Evaluation and Development in a Call Center.	
Optional Professional Studies	Instructor Sirikka-Liisa Niskanen
	Commissioned by
Date Autumn 2014	Total Number of Pages and Appendices 58 + 26
<p>Good knowledge in companies is a competitive edge. Knowledge management has a crucial role in development and maintenance. It aims to acquire, protect and develop skills for the future of the company. Knowledge management is based on the individual's knowledge, through which the entire organization's expertise is developing. When in future desired qualifications are defined to an individual, a separate personal development plan is defined for him/her.</p> <p>The target organization of this thesis is a travel call center. The call center is managing customer service mainly by telephone. The organization structure of the company is team organization. There are totally about 120 employees in the company.</p> <p>Competence development was carried out as a pilot project, where the goal was to develop competence profiles for two call center teams. Finished competence development profiles can be used, for example, as a basis for employees' development discussions, as well as the company's expertise mapping.</p> <p>A knowledge preliminary survey started the developing process. The aim was to get opinions and suggestions for this knowledge development task. Action research was the main practical research method of this thesis. A steering group and a project group were established for the development work. Practical development proceeds in cycles of action research by planning, action, observation and reflection.</p> <p>In action research, the development project team was gathered to consider the workplace's different expertise. The researcher also worked together with a project team: the skills assessment form, team-specific know-how electronic mapping system and he also edited the developing debate on the basis of the knowledge mapping method. Finally, the success of the knowledge pilot project was measured by personal theme interviews.</p> <p>Based on the interviews, the numerical evaluation method was regarded as an effective way to measure competence. In addition, the project team also acknowledges the results of operations; the project of skills development in the company has been clearly given a thought.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Know-how, know-how charting, action research, development plan
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## EXTENDED ABSTRACT

This thesis was about a project which developed know-how for a call center. Competence development was carried out as a pilot project, where the goal was to develop competence profiles for two call center teams. Finished competence profiles can be used, for example, as a basis of employees' development discussions, as well as the company's expertise in mapping.

The target organization of this thesis was a travel call center. The call center handles customer service mainly by telephone but also via other electric channels. The organizational structure is team organization. There are about 120 employees in the enterprise. The call center manages customer service as a subcontractor. The clients are mainly located in the Helsinki Metropolitan Area. They are travel industry groups which operate nationwide and internationally.

The company's expertise has a strong influence on the competitiveness of the organization. The competence management results should be reflected in enhanced practices, as well as products and services. Finally, the business financial position is strengthened.

Knowledge management seeks to identify, acquire, develop and maintain useful knowledge in the organization. The starting point of knowledge management should be future-oriented know-how. It means that the organization should consider what kind of knowledge the organization needs in the future.

In working life, the employee's key evaluator of competence is his/her supervisor. The supervisor should be able to distinguish a person's strengths and development needs. These kinds of needs can be found out already with an informal conversation. More important than the used competence development model are clear conclusions about competence development goals and development plans.

The examination of the baseline is important in competence development. You will have to know what we already know, and what we should aim to develop. For example, knowledge mapping can be created, so that each team defines its own key responsibility area. This is

one way to find out the core competence areas. When an evaluation indicator is made for core competence areas, the competence profile has been created as a result.

Action research was the main research method of this thesis. The exact date or inventor cannot be determined unambiguously in action research. However, Kurt Lewin's (1890-1947) ideas are considered as a basis for action research. Lewin connected the practice and theory on together.

The researcher's position is traditionally external and objective in research. However, in recent action research literature, the researcher is actively involved in research operations just like the other members in action phase. In action research, the researcher does the deliberate intervention.

Action research is often a time-limited research and development project. The project will be designed and tested in different ways of action. Action research seeks to produce specifically descriptive information on the phenomenon. This kind of information can be particularly found out with human interaction.

Practical development proceeds in cycles of action research by planning, action, observation and reflection. Several functions will be tested in the cycles. After the cycle, a better plan for the next cycle will be made with the help of earlier experience.

In the first phase of this thesis, a project steering group was established. The steering group had five people, whose main purpose was to offer support for the target company, as well as the educational institution concerning this thesis. The steering group was scheduled to meet approximately three times during this thesis process.

The starting point of development know-how was utilized in launching a preliminary survey. The survey was the first action research cycle. The aim was to get opinions and suggestions for this knowledge development task. The preliminary survey results were very good, in particular to describe the background knowledge of the target organization. It seemed that

learning and personal development of skills were considered important. Also, the data provided for example a clear thought of the organization's employee training backgrounds, the desire to learn something new and their favorite learning methods.

A project team was established for the actual practical competence development work. The project team aimed to meet several times to consider organizational competencies. The appropriate size of the project team was about five people. The project team members were selected from pilot groups, so that they could bring knowledge expertise to the pilot teams later on.

The project activities were carried out in three different working conferences. The first project team meeting started the second action research cycle of this thesis. On the wall of working room was attached the company's current strategy printed from PowerPoint slides. In the group's first meeting, for example an Idea Card method was used in the group's brainstorming. Corporate-level strategy and learning material including the description of good customer service were utilized in the brainstorming session. Basically the team members searched for different kind of knowledge from the given material. As a result, five A4 sheets full of knowledge were developed.

The second project team meeting was held as a functional walking meeting. No pre-distributed materials were given because the materials consisted of knowledge-based discussions. In the open air, a person will experience visual, hearing and other senses-based activation strongly. As a result, the researcher got a field operations memo about useful know-how info.

The third project team meeting was about a tree of knowledge. Before the actual meeting, the researcher prepared the tree's roots, the main body as well as one larger branch with a felt-tip pen. The tree roots described the company's strategy, the body the organization's core competency and the first branch of the tree multi-tasking.

After every project team meeting, the members chose the competencies that seemed the most important and what competencies they felt important to evaluate. The members could also write more information on the various competencies. The aim of this task was to get some reliability for the research.

The third action research cycle began with independent work of the researcher. Independent work meant drawing up of Excel documentation and modifying the development discussion to fit the method of knowledge management. Both pilot teams should have their own Excel transcripts.

The tabs of Excel documents contained, for example, the names of the team members. Each team member's tab included the employee's competencies and their evaluation. The last Excel tab contained some formulas, which calculated the average range of the team member's competence. These summaries sought to bring out, for example, the graphical presentation of the team's competence weaknesses and strengths.

The work community had already a good basic development discussion form. That's why no major changes needed to be made in the form. The researcher only needed to add in it the skills evaluation section. Practically the skills evaluation section was held by the team leaders and team members. They discussed the team member's strong areas of expertise, as well as a few skills to be developed.

An individual theme interview mode was selected for interviews. The aim was to collect qualitative data with the help of field notes and interview recordings. The body of the interview was designed in advance. These semi-structured interview questions should not be forced to stick to, but the interviewees can also tell their own concept of the themes discussed. The interview themes were:

1. The situation of evaluating skills.
2. The evaluation form.
3. The development targets.

Based on the interviews the researcher got plenty of good opinions. Each discussion repeated clearly the lack of self-esteem in the evaluation method. This occurred in such a way that the team members had evaluated their know-how by a lower score than the supervisor. A numerical evaluation was considered as a functioning knowledge assessment method. The interviewees also felt that competencies had been divided into small parts, which is why the strengths and areas for development were found.

The theme interview results were very positive. Only a few needs for development were mentioned in competence management model. However, were the results even too positive? For example, only four people participated in the interviews. Competence development should have been possible to implement for the whole organization. Would then, for instance, a questionnaire survey have obtained different results in the knowledge management process?

There are a few things to discuss before the competence management model could be put into practice in the whole company. Has the competence mapping method succeeded enough to be worth implementing? Has the project group succeeded to create a simple and practical knowledge method?

There are many other ways to develop knowledge than Excel tables. Many knowledge management systems can be found on the market, such as the C & Q and Sympa HR software. These kinds of systems are developed by professionals. With the help of those systems, for instance, you have the opportunity to look at the organization's competencies in a wide range of graphs.



## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSELLINEN OTE	2
2.1 Toimintatutkimus metodologiana	2
2.2 Tutkijan positio toimintatutkimuksessa	4
2.3 Sisällönanalyysi	5
3 OSAAMISEN JOHTAMINEN	7
3.1 Osaamispääoma ja tietopääoma	8
3.2 Oppiva organisaatio	9
3.3 Organisaation osaaminen	10
3.3.1 Arviointiosaaminen	12
3.3.2 Yksilön osaaminen	13
3.3.3 Ammatillinen osaaminen ja hiljainen tieto	14
3.4 Osaaminen strategian tukena	14
4 HENKILÖSTÖOSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA OPPIMISEN MENETELMIÄ	17
5 OSAAMISKARTOITUS	21
5.1 Rooleihin perustuvat osaamisprofiilit	22
5.2 Osaamiskartoituksen haasteita	22
6 OSAAMISEN JOHTAMISEN KOHDEORGANISAATIO	23
7 JOHDATUS / YHTEENVETO	25
8 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄT	26
9 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN PROJEKTIORGANISAATION PERUSTAMINEN	
9.1 Ohjausryhmän perustaminen	27
9.2 Ohjausryhmän palaveri toiminnallisen osion käynnistäjänä	28
9.3 Projektiryhmän perustaminen	28
10 OSAAMISEN ESITUTKIMUS, ENSIMMÄINEN SYKLI	29
10.1 Suunnittelu: osaamisen esitutkimus	29
10.2 Toiminta: osaamisen esitutkimus	30

10.3 Havainnointi: osaamisen esitutkimus	31
10.4 Reflektointi: osaamisen esitutkimus	31
11 PROJEKTIRYHMÄN TOIMINTA, TOINEN SYKLI	33
11.1 Tarkistettu suunnitelma: projektiryhmän työskentely	33
11.2 Toiminta: projektiryhmän työskentely	34
11.3 Havainnointi: projektiryhmän työskentely	41
11.4 Reflektointi: projektiryhmän työskentely	42
12 OSAAMISPROFIILIEEN SUUNNITTELU JA PILOTOINTIRYHMÄN TOIMINTA, KOLMAS SYKLI	43
12.1 Tarkistettu suunnitelma: osaamiskartoituksen toteuttaminen ja haastattelut	43
12.2 Toiminta: osaamiskartoituksen toteuttaminen ja haastattelut	44
12.3 Aineiston laajuus, käsittely sekä haastattelun tulokset	48
12.4 Havainnointi: osaamiskartoituksen toteuttaminen ja haastattelut	49
12.5 Reflektointi: osaamiskartoituksen toteuttaminen ja haastattelut	49
13 TULOSTEN ARVIOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET	51
14 POHDINTA	53
14.1 Eettisyys	53
14.2 Luotettavuus	54
LÄHTEET	56
LIITTEET	

## ALKUSANAT

Tämän opinnäytetyön idea sai alkunsa Kajaanin ammattikorkeakoulun Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintojaksolta: osaamisen johtaminen. Osaamisen johtamisen kurssin jälkeen aihe jäi mietityttämään siten, että osaamista voisi mahdollisesti kehittää jopa opinnäytetyön aiheeksi.

Osaamisen johtamisen aihe alkoi kiinnostaa entistä enemmän, kun pääsin keskustelemaan Aikuis- ja täydennyskoulutuspalvelut AIKOPA:n Helka Luttisen kanssa. Hän osaamiskartoituspalveluiden ammattilaisena järjesti minulle kattavan C&Q -osaamisenhallintajärjestelmän esitelytilaisuuden. Järjestelmää olisi voinut myös mahdollisesti käyttää tässä opinnäytetyössä osaamisen kartoitusjärjestelmänä kohdeorganisaatiossa. Kuitenkin muun muassa opinnäytetyön tutkimuksellisen ja sen laajuuden vaativuuden näkökulman vuoksi päätin toteuttaa osaamisen johtamisen kokonaisuuden ilman valmista osaamisenhallintajärjestelmää.

Erityiskiitokset kuuluvat opinnäytetyöni ohjaajalleni Sirkka-Liisa Niskaselle jatkuvasta kannustavasta ohjaavasta otteesta sekä tuesta opinnäytetyöprosessissa. Suuret kiitokset ansaitsevat myös koko opinnäytetyön ohjausryhmä, opinnäytetyön projektiryhmä, pilotointitiimien jäsenet innostavasta asenteesta sekä oma perheeni tuesta ja kannustamisesta koko opinnäytetyöprosessin ajan. Kiitos myös lisäksi Kirsi Tanniselle selkeästä palvelustrategian selventämisestä sekä hyvistä, konkreettisista materiaaleista opinnäytetyön avuksi.

Kajaanissa 2.10.2014

Anssi Karjalainen

## 1 JOHDANTO

Yrityksen osaamisella on suuri merkitys organisaation kilpailukykyyn. Organisaation osaavien työntekijöiden avulla on mahdollisuus menestyä. Ammatillinen osaaminen auttaa henkilöä suoriutumaan tehtävistään hyvin. Hyvästä osaamisesta ja sen kehittamisestä on myös apua esimerkiksi tavoitteelliseen toimintaan, sitoutuneisuuteen ja henkilökohtaiseen työmotivaatioon.

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on matkailualan call center. Kyseisen tiimiorganisaation palveluksessa on kaikkiaan noin 120 työntekijää. Call center hoitaa matkailun asiakaspalvelua ulkoistettuina palveluina. Yrityksen toimeksiantajat ovat pääosin pääkaupunkiseudulla toimivia isoja matkailuorganisaatioita.

Osaamisen johtamisesta on tehty viime vuosina useita opinnäytetöitä. Halusin tehdä osaamisen opinnäytetyöni hieman perinteisistä menetelmistä poikkeavalla menetelmällä käyttämällä toimintatutkimusta. Tämä siksi, koska osaamisen johtamisen mallien mukaan osaamista tulisi kehittää organisaatiossa työntekijöiden kanssa yhdessä. Toimintatutkimus metodologiana oli minulle tärkeä henkinen voimavara, sillä yhteistyö asiantuntevien ihmisten kanssa innosti vieämään osaamisen johtamisen kehittämistehtävää eteenpäin. Opinnäytetyöhön sain laajan laadullisen aineiston, joka koostuu muun muassa osaamisen esitutkimuksen kyselystä, osaamisen projektiryhmän työskentelytilaisuuksien materiaaleista, kohdeorganisaation asiakkuuksien materiaalipaketeista sekä haastattelun aineistoista.

Kehittämistehtävänä on luoda pilotointiprojektina osaamisen johtamisen menetelmä kohdeorganisaatioon tutkimusaineiston perusteella. Tavoitteena on saada noin 20 työntekijälle, eli kahdelle tiimille osaamisprofiilit käyttöön. Osaamisprofileita voidaan hyödyntää kehityskusteluiden apuna sekä selventämään yrityksen henkilöstön osaamisen vahvuuksia ja kehittämistarpeita. Kehittämistyön tutkimusongelmana on osaamisen johtamisen tehostaminen. Tutkimuskysymyksiä ovat: miten osaamista kartoitetaan ja hallitaan? Mitä osaamista vaaditaan tulevaisuudessa? Miten osaaminen tukee yrityksen strategiaa? Vaikuttaako osaamiskartoitus ja osaamisen kehittäminen työntekijän motivaatioon?

## 2 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUKSELLINEN OTE

Tämän opinnäytetyön tutkimustapa on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksella lähestytään tutkittavaa ilmiötä tutkimukseen osallistuvien ihmisten vuorovaikutuksen avulla. Tutkimuksessa hyödynnetään teorialähtöistä analyysitapaa eli deduktiivista analysointimallia. Tutkimuksesta saatu aineisto muutetaan pääosin tekstimuotoon, jolloin analyysimenetelmänä hyödynnetään sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysin luokittelu tapahtuu luokittelemalla ilmauksia vain pääasiassa yläluokkiin. Määrällistä eli kvantitatiivista aineistoa analysoidaan myös sisällönanalyysimenetelmän avulla. Lopputuloksena tässä raportissa esitetään induktiivista päätettyä tutkittavasta ilmiöstä osaamisen tutkimusaineiston ja tutkimustulosten perusteella.

### 2.1 Toimintatutkimus metodologiana

Toimintatutkimuksen tarkkaa keksimisen ajankohtaa tai keksijää ei voida määritellä yksiselitteisesti. Kurt Lewinin (1890–1947) ajatuksia pidetään kuitenkin perustana toimintatutkimukselle. Toimintatutkimuksen kirjallisuus esittää Lewinin henkilönä, joka kehitti toimintatutkimuksen ensimmäisen mallin käytännön tutkimuksiin. Lewin liitti myös käytännön ja teorian yhteen. Hänen mukaansa tutkimus, jossa tuotetaan vain ainoastaan kirjoja, ei pelkästään ole riittävä. (Kuula 1999, 29, 31–32, 196.)

Toimintatutkimuksen pääidea on tuottaa tietoa käytännön työn avuksi. Muita toimintatutkimuksia yhdistäviä asioita ovat muutoksen tavoittelu sekä ihmisten osallistuminen tutkimusprosessiin. Tutkimuksellisesti toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisen toimintaa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 16, 19; Kuula 1999, 10.) Tutkittavaa ilmiötä pyritään siis muuttamaan.

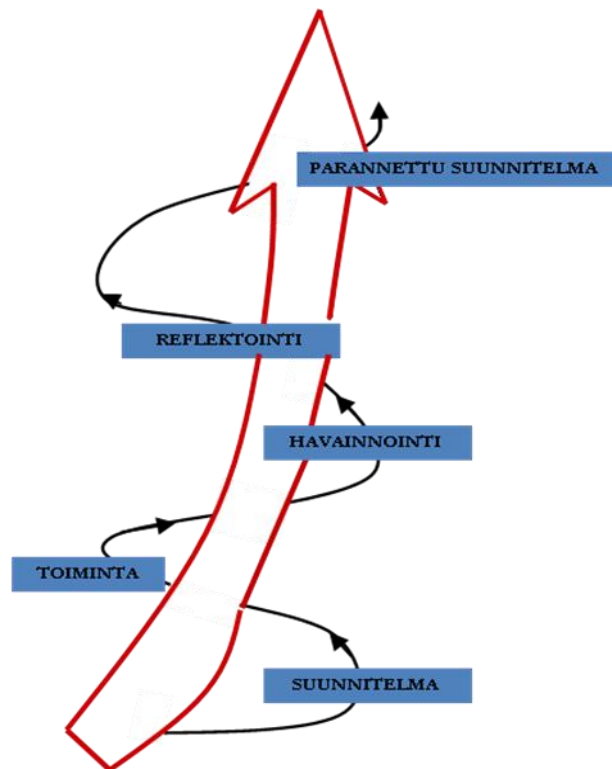
Toimintatutkimus parhaimmillaan kehittää erilaisia käytäntöjä. Tätä tutkimustapaa hyödynnetäänkin pääosin käytännön kehittämistyössä. Toimintatutkimuksella voidaan kuitenkin tutkia myös toimintaa ilman päämäärää. Tällöin toimintatutkimus ei ole kuitenkaan tieteellisesti kiinnostava. (Heikkinen ym. 2006, 16; Kuusela 2005, 15.)

Toimintatutkimus käsittelee erityisesti ihmisten välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen vuoksi toimintatutkimuksessa tutkitaan kehittäväällä otteella ensisijaisesti ihmisten välistä toimintaa. Toiminnassa huomioidaan siis muut yksilöt, mikä vaikuttaa myös henkilön omaan toimintaan. Ihmisen toiminnan tutkimisen lisäksi toimintatutkimukselle ei ole tarkkaa määritelmää, mitä se on tai millaista otetta toimintatutkimuksessa tulisi toteuttaa. (Aaltonen & Valli 2001, 171; Heikkinen ym. 2006, 16–17; Kuusela 2005, 16.)

Toimintatutkimus on usein ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti. Projektissa kokeillaan ja suunnitellaan erityyppisiä tapoja toimintaan. Toimintatutkimuksen tehtävänä on tuottaa nimenomaan kuvailevaa tietoa ilmiöstä. (Heikkinen ym. 2006, 16–17; Kuusela 2005, 20.)

Yhteistoiminnallinen tutkimus kuvaa perinteistä ryhmätason toimintatutkimusta. Siinä tiimi tapaa esimerkiksi kaksi kertaa kuukaudessa. Tiimi keskustelee tietyistä teemasta sekä kehittää tiimin toimintaa. Ryhmien välillä voidaan myös pyrkiä ratkaisemaan esimerkiksi tiimien välisiä ongelmia. (Heikkinen ym. 2006, 18.)

Toimintatutkimukselle on ominaista syklinen toiminta (kuvio 1). Sykleissä kokeillaan erilaisia toimintoja. Tällöin kokemusten perusteella luodaan seuraavaa sykliä varten parannettu suunnitelma. Syklien määrä toimintatutkimuksessa ei ole hyvä kriteeri arvioinnille. Toiminnan jatkuvuus voi sisältyä ainoastaan yhteen sykliin. Sykliin lukumäärää olennaisempaa on tutkimuksen suunnittelun, idean, toiminnan ja arvioinnin sisältyminen tutkimukseen. (Heikkinen ym. 2006, 19, 82.)



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen spiraali mukaellen (Aaltola & Valli 2001, 177)

Reflektiivinen ajattelu on keskeinen osa toimintatutkimusta. Reflektiossa etäännyttään omasta minästä, jolloin omaa toimintaa voidaan tarkastella uudesta näkökulmasta. Reflektointi voidaan lisäksi kohdistaa tuttujen toiminta- ja ajatusmallien uudelleen tarkasteluun. Tällöin saadaan selville myös toiminnasta hiljaista ja sanatonta tietoa. (Heikkinen ym. 2006, 34.)

## 2.2 Tutkijan positio toimintatutkimuksessa

Tutkijan positio on perinteisesti tutkimuksissa ulkopuolinen sekä objektiivinen. Uudemman toimintatutkimuksen kirjallisuuden mukaan toimintatutkimuksen tutkija osallistuu aktiivisesti toimintaan, kuten muutkin mahdolliset toimintaan osallistuvat henkilöt. Toimintatutkimuksessa tutkija tekee siis tutkimuskohteeseen tarkoituksellisen väliintulon eli intervention. (Heikkinen ym. 2006, 19.)

Minä tutkijana pyrin olemaan projektiryhmän toiminnassa mukana osallistuvana jäsenenä. Toimin kuitenkin myös projektipäällikön tavoin päättämällä kehittämistehtävän kokonaisuudesta. Kokonaisuuteen kuuluu esimerkiksi päättäminen kehittämistehtävien etenemisjärjestyksestä, aikatauluista ja projektiryhmän työskentelytilaisuuksien työskentelytavoista.

Kuulan mukaan osallistuvassa toimintatutkimuksessa tutkijan asiantuntijuus pohjautuu eri kehittämismenetelmien osaamiseen sekä hyödyntämiseen. Yhtenä toimivana kehittämismenetelmänä ongelmanratkaisuun ovat erilaiset ryhmätyömenetelmät. Tutkija ei ainoastaan seuraa sivusta muutosprosesseja, vaan hän saa myös organisoitua ryhmän jäsenet pohtimaan ratkaisuja heille kuuluviin kehittämistehtäviin. (Kuula 1999, 116.)

Tutkijalle oma toimintatutkimus on myös osa tutkimuksellista aineistoa. Omat havainnot ovat tutkimusmateriaalia. Raportoinnissa voidaan käyttää minä ja me -muotoa, jolloin raportista tulee juonellinen kertomus. (Heikkinen ym. 2006, 20–21.)

### 2.3 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi soveltuu kaikenlaisiin laadullisiin tutkimusmenetelmiin. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jonka avulla voidaan toteuttaa monenlaisia tutkimuksia. Tässä analyysimenetelmässä valitaan tarkka rajaus tutkittavaan ilmiöön, josta pyritään kertomaan kaikki mahdollinen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.)

Sisällönanalyysin perusrunko:

1. Tee vahva päätös, mikä aineistossa on mielenkiintoista.
2. Käy aineisto läpi ja merkitse kiinnostavat asiat.
3. Jätä kaikki muu pois tutkimuksesta.
4. Kerää kiinnostavat asiat yhteen, erilleen muusta aineistosta.
5. Käytä aineistossa luokittelua, teemoittelua, tyypittelyä tai muuta vastaavaa menetelmää.
6. Tee yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.)

Kirjalliseen muotoon kirjoitetut aineiston tekstit ovat arvolatautuneita. Kun tutkija selvittää sisällönanalyysin menetelmien tekstistä olennaisen, hän analysoi aineistoa tutkijan omiin arvolähtökohtiin perustuen. Näin ollen tutkimustulokset eivät voi olla täysin objektiivisiä. Kuitenkin tutkijan on ilmaistava omat ajatuksensa mahdollisimman selkeästi, jotta lukijat ymmärtäisivät, millaiseen ajatteluun tutkimuksen tulokset perustuvat. (Kansanen & Uusikylä 2004, 224.)



**Analyysiyksikön valinta** määritellään ennen analysointivaihetta. Se voidaan määrittellä aineistoyksiköksi, kuten dokumentti. Toisaalta analyysiyksikkö voi olla vaikkapa sana tai lause. Perinteinen analyysiyksikkö on sana, lause, jokin osa lauseesta tai ajatuksellinen kokonaisuus. (Janhonen & Nikkonen 2003, 25–26.)

**Aineiston pelkistäminen** eli redusointi on ensimmäinen vaihe aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä. Aineistossa pelkistämässä poistetaan tutkimuksen näkökulmasta epäolennaisuudet. Tämä voi tapahtua aineiston tiivistämisenä tai sen pilkkomisena osiin (Janhonen & Nikkonen 2003, 26; Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)

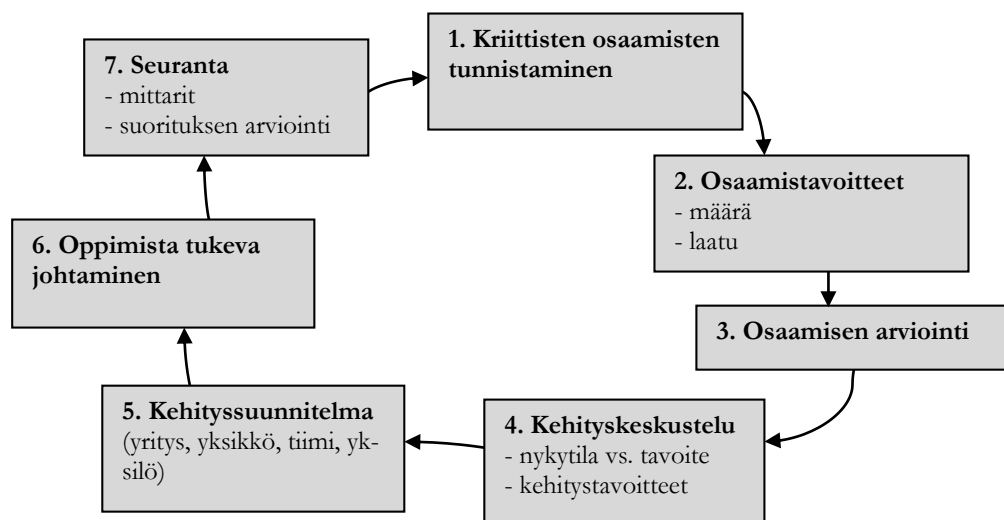
**Aineiston ryhmittely** eli klusterointi toteutetaan pelkistämisen jälkeen. Ryhmittelyssä tutkitaan aineistosta pelkistettyjen ilmausten perusteella erilaisuutta sekä samuutta. Nämä ryhmitellyt ilmaisut yhdistetään tietyiksi luokiksi. Luokittelu voidaan ryhmitellä erikseen ylä- ja alaluokkiin. Lopuksi luokat nimetään kuvaavasti. Luokitteluyksikkö voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön omaisuus tai piirre. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110; Janhonen & Nikkonen 2003, 28.)

**Aineiston abstrahointi** on sisällönanalyysin viimeinen vaihe. Tässä viimeisessä vaiheessa yhdistellään samanlaisia luokkia. Luokista luodaan ilmauksia tutkittavaan ilmiöön liittyen. Abstrahointivaiheessa käsitteellistetään aineistossa esiintyneitä ilmauksia teoreettisiin käsitteisiin sekä tehdään niistä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110; Janhonen & Nikkonen 2003, 29.)

### 3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Yrityksen osaaminen vaikuttaa vahvasti organisaation kilpailukykyyn. Osaamisen johtamisen tuloksissa tulisi näkyä parannellut toimintatavat sekä tuotteet ja palvelut. Näin ollen lopulta myös yrityksen taloudellinen asema vahvistuu. (Viitala 2013, 170.)

Osaamisen johtamisella pyritään tunnistamaan, hankkimaan, kehittämään ja säilyttämään organisaatiossa hyödyllistä osaamista. Osaamisen johtamisen lähtökohta tulisi olla tieto tavoitettavasta osaamisesta. Tällöin pohditaan, millaista tulevaisuuteen tähtäävää osaamista organisaatiossa tarvitaan. Tavoiteltavan osaamisen tieto löytyy Viitalan mukaan organisaation strategian tarpeista sekä ammattitaidolle kohdistuvilla vaatimuksista. (Hyppänen 2013, 115–116; Viitala 2005, 49.)



Kuvio 2. Osaamisen johtamisen malli (Hyppänen 2013, 116)

Hyppäsen (2013, 116) osaamisen johtamisen mallissa (kuvio 2) prosessi alkaa organisaatiolle tärkeimpien osaamisten tunnistamisesta. Kriittiset osaamiset määritellään perustuen organisaation strategiaan. Kriittisille osaamisille luodaan osaamistavoitteet. Tavoitteiden perusteella suunnitellaan osaamisen arviointimenetelmä, joka käydään läpi erillisessä kehityskeskustelutilanteessa. Lopuksi osaamisen kehittämiseksi luodaan kehittämissuunnitelma, jossa seurataan kehittämissuunnitelman toteutumista.

Osaamisen johtamisen kriteerit johtamisessa ja henkilöstötasolla:

- avoimuus
- oikeudenmukaisesti määritellyt arvot
- motivaatio
- strategialähtöisyys
- halu kehittyä ja kehittää
- refleктоiva oppiminen
- keskusteleva vuorovaikutus sekä foorumit
- vaikuttamisen mahdollisuus päätöksiin sekä työhön
- ydin- sekä kokonaisosaamisten hallitseminen ja hyödyntäminen
- joustavat toimintamallit
- tehtävien delegointi ja tiimityöskentelytavat
- monipuolisten ongelmaratkaisutaitojen hallinta
- luovuuden ja erilaisuuden hyväksyminen ja arvostus
- sitoutumiskyky
- työn arvostaminen
- asiakaslähtöisyys
- kannustava palkkapolitiikka
- monipuolisten palautejärjestelmien optimaalinen hyödyntäminen
- jatkuva arviointi
- tuen antaminen ja saaminen

(Ollila 2006, 109.)

### 3.1 Osaamispääoma ja tietopääoma

Organisaatioiden osaamispääoma on aineetonta pääomaa, joka on luonteeltaan dynaamista. Se mahdollistaa uudet tuotteet sekä markkinoille pääsyn. Osaamispääomaa on vaikea laskea. Sitä voidaan miettiä kuitenkin resurssien rahallisena arvona, joka mahdollistaa innovaatiot ja

uuden luomisen. Osaamispääoma ottaa huomioon myös asiakkaan tarpeet. (Ojala 2008, 31, 58.)

Organisaatiossa tieto luo kilpailukykyä, jolla on olennainen vaikutus tavoitteiden saavuttamisessa. Englanninkielessä tiedon hallinnoimisesta käytetään käsitettä knowledge management. Käsite on vaikea selittää yksiselitteisesti, koska sillä voidaan tarkoittaa kaikenlaista tiedonhallintaa, kuten esimerkiksi tietojärjestelmät. Yksi knowledge managementin perusajatuksista on saada hiljainen, piilevä tieto suunnattua innovaatioihin sekä prosesseihin. Toinen termin tarkoitus on hallita saatavilla olevaa tietoa erilaisten järjestelmien avulla. (Pohjalainen 2006, 10–12.)

### 3.2 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio tarkoittaa organisaatiota, jonka henkilöstö luo jatkuvasti tulevaisuuttaan ja todellisuuttaan. Organisaatiossa opitaan yksilöiden kautta, vaikka tiettyjen yksilöiden kautta oppiminen ei takaa koko organisaation oppimista. Tarvitaan siis laajaa ihmisjoukon oppimista, jotta esimerkiksi asiakkaat huomaavat muutoksen entiseen. Johtajan tehtävä oppivassa organisaatiossa on edistää organisaation oppimista omalla esimerkillään sekä edistää avoimessa organisaatiossa osallistumista, ennakkointia ja innovatiivisuutta. (Ollila 2006, 41; Viitala 2013, 171.)

Oppivat organisaatiot:

- hyödyntävät yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
- luovat jatkuvaa oppimisen kannustavaa ja kehittämiskykyistä ilmapiiriä.
- antavat jäsenille mahdollisuuden kyseenalaistaa jatkuvasti toimintaansa. Havaittuja kehittämiskohteita pyritään muuttamaan.
- osaavat luoda, hankkia ja siirtää osaamista.
- kannustavat kokeilemaan uutta, edistävät ideointia sekä sallivat virheitä.
- oppivat ja kannustavat ihmisiä oppimaan.
- jatkuvasti uusiutuvat. (Ojala 2004, 163–164.)

Organisaatioon kuuluu henkilöstön huomioiminen vaikuttamalla heidän yksilölliseen kasvuprosessiinsa sekä oppimiseensa. Tämä ilmapiiri luodaan hyvällä johtajuudella. Henkilökohtainen ihmisen kasvuprosessi on aloitettava kuitenkin perustuen hänen omiin kokemuksiinsa. Tätä kokonaiskuvaa pyritään laajentamaan muiden avustuksella. (Ollila 2006, 41–42.)

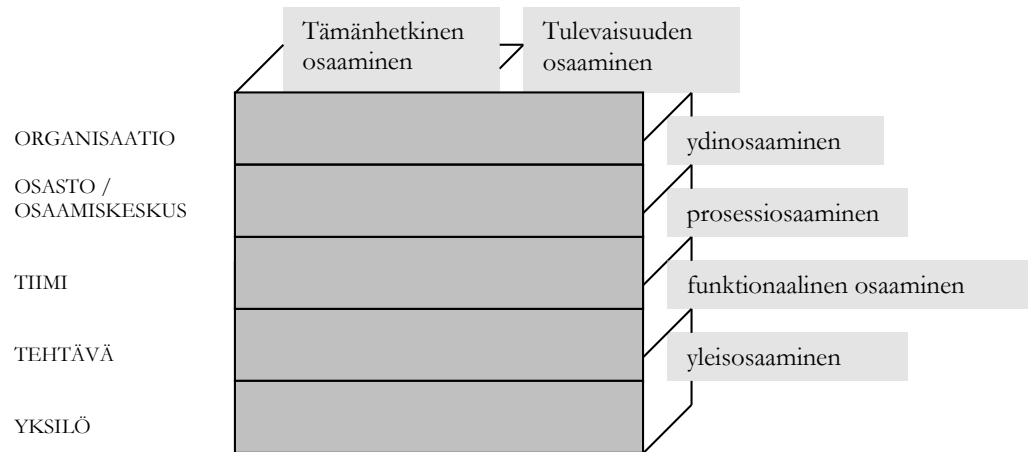
Osaamisen johtamisen tulisi suuntautua oppimisen yksilölähtöisyyteen. Yksilöt tarvitsevat jatkuvaa oppimista ja ympäristön, jossa osaamista on jatkuvasti mahdollista saada lisää sekä kehittää. Yksilölähtöisyydessä on huomioitava, että ketään ei tulisi yrittää pakottaa oppimaan. Vaikka vastuu oppimisesta on henkilöllä itsellään, organisaation tulee kuitenkin tukea oppimista. Oppimisen tukeminen tapahtuu antamalla työntekijälle suuntaviivat henkilökohtaiseen kehittymiseen sekä innostamalla työntekijää oppimaan uutta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 95; Ojala 2004, 40.)

### 3.3 Organisaation osaaminen

Osaavat työntekijät luovat perustan organisaation menestymiselle. Organisaatiossa mitään osaamista ei synny ilman ihmisen apua. Osaamista ei saa päästää karkuun, vaikka osa avainhenkilöistä lähtisi pois yrityksen palveluksesta. (Kokko, Herrala, Ahola, Immola, Hailikari & Salminen 2000, 22; Viitala 2013, 170.)

Organisaation menestyminen ja toimintakyky pohjautuvat ydinosaamisen eli ydinkompetenssin tehokkaaseen hallintaan. Tämä tapahtuu käytännössä siten, että ydinosaaminen hallitaan tehokkailla prosesseilla tuotteiksi ja palveluiksi paremmin kuin kilpailijat. Toisten organisaatioiden on vaikea kopioida ydinosaamista. Erilaisia ydinosaamisia organisaatiosta löytyy vain muutamia. (Hyppänen 2013, 108; Kokko ym. 2000, 20.)

Ruhotien (1998, 20) mukaan organisaation osaaminen on mahdollista ainoastaan yksilötason osaamisen kautta. Osaamisen johtamisen ydinajatus on siinä, kuinka hyvin yksilön osaaminen voidaan kytkeä tiimien ja koko organisaatiotason osaamiseksi.



Kuvio 3. Osaamisen tasot (Sydänmaanlakka 2000, 126)

Osaamisen tasot ovat moninaiset. Kuviossa 3 on esitetty osaamiset tasot hierarkkisenä kuviona, jossa ovat osaamisen johtamiseen liittyvät keskeiset termit. Organisaatio voidaan jakotella osaamisen johtamisen näkökulmasta: yksilöön, tehtävään, tiimiin, osastoon sekä koko organisaatioon. Osaamisen syvyyden tasoja ovat: yleisosaaminen, funktionaalinen osaaminen, prosessiosaaminen ja ydinosaaminen. Sydänmaanlakka jakaa osaamisen tasot myös tämänhetkiseen osaamiseen sekä tulevaisuuden osaamiseen (Sydänmaanlakka 2000, 126.) Mielestäni näiden osaamisten lisäksi voidaan mainita myös organisaation aiempi (vanha) osaaminen, vaikka se ei olekaan osaamisen johtamisessa keskeinen tutkittava osaamisen kohde.

Osaamisen infrastruktuuri voidaan jakaa karkeasti tiedolliseksi ja taidolliseksi osaamiseksi. Organisaatiossa toimiminen vaatii lisäksi myös inhimillistä toimintaa, kuten sosiaalisen tunneosaamisen hallintaa ja kykyä sitoutua organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Osaamistarpeen osa-alueita ovat:

- tietojen ja taitojen hallinta
- tahtotila eli uskoa päämäärään
- kyky kohdata ja käsitellä tunteita (emotionaalinen osaaminen)
- vuorovaikutustaidot (sosiaalinen osaaminen)

(Ollila 2006, 51.)

### 3.3.1 Arviointiosaaminen

Esimiehen osuutta työyhteisön kehittäjänä voidaan kuvata viidellä eri tekijällä. Niitä ovat arvioija, ennustaja, ohjaaja, mahdollistaja ja fasilitaattori. Fasilitaattori auttaa työntekijöitä selkiyttämään urapolkujaan ja markkinoimaan ammattitaitoa. Esimiehen tulee ymmärtää, että kauaskantoinen urapolkujen suunnittelu on tärkeää. Fasilitaattori luo ilmapiiriä, mikä mahdollistaa keskustelua ammatillisten osaamisten kehittymisen ongelmista. Samalla pyritään ymmärtämään työntekijöiden kehittymisen toiveita sekä esitetään myös itse työntekijöille omia kehittymisen vaihtoehtoja sekä toiveita. (Ruohotie 1998, 143–145.)

Työelämässä työntekijän osaamisen keskeisenä arvioijana toimii hänen esimiehensä. Esimiehellä tulee olla tarpeeksi tietoutta kunkin tehtävän osaamisvaatimuksista ja alaisensa osaamistasoista. Osaamistasoista esimiehen tulee pystyä erottamaan henkilön vahvuudet ja kehittämistarpeet. Osaamisen tasoja ja tarpeita voidaan selvittää jo pelkästään epämuodollisen keskustelun muodossa. Käytössä olevaa osaamisen kehittämisen mallia tärkeämpää on kuitenkin henkilölle itselleen luodut selkeät johtopäätökset osaamisen kehittymistavoitteista ja kehityssuunnitelmista. (Helsilä & Salojärvi 2009, 150–151.)

Esimestä parempi osaamisen arvioija on kuitenkin työntekijä itse, jos vain arvioijalla on riittävästi tietoa sekä taitoja itsereflektointiin. Itsereflektoinnissa tarkastellaan henkilön itsensä omaa osaamista ja oppimistaan kriittisesti. Osaamisen arvioinnissa onkin tärkeää kehittää koko henkilöstön taitoja itsearvioinnin kohdalla. (Helsilä & Salojärvi 2009, 150.)

Esimies osaa myös hyödyntää inhimillisiä resursseja. Keskeistä siinä on henkilöstön sitouttaminen sekä jatkuva henkilöstöön kohdistuva kehittämistyö. Näissä onnistutaan hyvällä johtajuudella, kuten muun muassa aloitteellisuuden tukemisessa, työntekijän motivoinnilla, vastuun delegoinnilla sekä arvioinnilla ja seurannalla. (Ruohotie 1998, 145.)

### 3.3.2 Yksilön osaaminen

Yhteiskunnan yleisen taloudellisen tilanteen epävarmuus on lisääntynyt. Yksilö luo turvaa itselleen omalla osaamisellaan ja sen kehittämällä. Yksilön osaamisen kehittämisen tarve voi tulla esimerkiksi henkilöltä itseltään tai hänen yritykseltään. Yksilöllinen osaaminen voi toimia vahvana motivaatiotekijänä työtehtävissä. Henkilö voi haluta parantaa osaamisiaan tai yrityksen johto voi arvioida yksilön itsensä puolesta, mitä osaamista henkilön tulisi kehittää. (Hyppänen 2013, 114; Kokko, ym. 2000, 14.)

Työntekijän pätevyyteen vaikuttavat muun muassa hänen henkiset ominaisuutensa, tiedollinen osaamisensa, arvomaailmansa, persoonallisuutensa sekä motiivinsa. Pätevyyden tekijöitä voidaan kehittää työssä, koulumaailmassa sekä vapaa-ajalla. Jos työsuhte jostain syystä muuttuu, työmarkkinoilla on kysyntää henkilöille, jotka esimerkiksi oppivat nopeasti ja joilla on valmiudet työskennellä vieraassa toimintaympäristössä. (Kokko ym. 2000, 14–15.)

Yksilölähtöisiä osaamisen kehittämiskohteita voivat olla muun muassa:

- oppimaan oppiminen
- tiedon hallinta
- päättelykyky
- analyyttinen ajattelu (ilmiöiden syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen)
- päätöksentekotaidot
- kommunikointitaidot
- kielitaito
- ryhmässä oppiminen ja opettaminen
- luova ajattelu ja ongelmanratkaisutaidot
- johtamistaidot (henkilökohtaiseen työhön tai esimiestaidot) ja kehittämiskyky
- joustavuus
- fyysinen toimintavalmius (hyvä fyysinen kunto ja fyysiset taidot tehtävästä suoriutumiseen)

(Kokko ym. 2000, 18–19.)



### 3.3.3 Ammatillinen osaaminen ja hiljainen tieto

Ammatillisessa osaamisessa henkilö kykenee suoriutumaan tehtävistään hyvin. Henkilö on motivoitunut, toiminta on tavoitteellista, henkilöllä on riittävä osaaminen sekä hän voi toteuttaa itseään. Ammatillisessa osaamisessa henkilö saa myös riittävästi palautetta, jonka avulla hän voi kehittää itseään. (Sydänmaanlakka 2004, 152.)

Hiljainen tieto jaetaan näkyvään (explicit knowledge) ja hiljaiseen (tacit knowledge) tietoon. Hiljaisen tiedon lähtökohtana voidaan pitää sitä, että ihmiset jakavat vuorovaikutustilanteissa tietoa toisilleen. He jakavat muille omaa tietoaan sekä vastaanottavat muilta tietoa. Usein kuitenkin eri organisaatioissa ei kyetä hyödyntämään riittävästi henkilöstön monipuolista osaamista. Hiljaisen tiedon haasteita ovat muun muassa sen tunnistamattomuus ja tiedon panttaaminen. (Hyppänen 2013, 108; Viitala 2013, 177.)

Yksilön osaaminen heijastuu hänen toimintansa kautta. Yksilö ei välttämättä osaa ilmaista osaamistaan, vaikka osaakin toimia. Piilevästä tiedosta voidaan käyttää myös käsitettä: asiantuntijuus, sillä asiantuntijan työ perustuu suurelta osin hiljaiseen tietoon. Organisaatiossa arvokkain tietovarasto sijaitseekin piilevässä tiedossa. Tätä piilevää tietoa voidaan saada näkyväksi hyödyntämällä esimerkiksi toimintatutkimusta. (Aaltonen & Valli 2001, 171; Ollila 2006, 48; Pohjalainen 2006, 23–24.)

### 3.4 Osaaminen strategian tukena

Henkilöstön osaamisen tulee tukea organisaation strategiaa ja toiminnan tavoitteita. Osaamisen kehittämisen tarkoituksena on varmistaa henkilöstön osaaminen strategian toteutumisen mahdollistamiseksi. On kuitenkin huomattava, että strategisen osaamisen kehittämisessä organisaation tulee tietää sen nykytila sekä tuleva tavoitetila. (Hätönen 2011, 6.)

Organisaation uusiutuminen on välttämätöntä kilpailukyvyyn säilymiseksi. Perinteisen strategiatyön lisäksi strategisessa uusiutumisessa tulee huomioida ennakointi muun muassa osaamisen ja oppimisen näkökulmista. Lisäksi tarvitaan myös valmiutta nopeisiin muutoksiin ennakoinnilla pelkän reagoinnin sijaan. (Ruohotie 1998, 15.)

Jokaisen organisaation on varauduttava erityyppisiin uhkatekijöihin. Varautumisessa organisaatiolla täytyy olla osaamisessa uutta tietoutta. Tällöin työntekijöiltä vaaditaan kykyä oppia uutta sekä taitoa uusiutua nopeasti. (Ruohotie 1998, 17.)

Ruohotien (1998, 19) mukaan yrityksen kilpailukyvyssä olennaista on kyvykkyysalueiden hallinta. Kyvykkyysalueita ovat muun muassa kriittinen osaaminen, tulevaisuuden keskeinen uusin tekniikan osaaminen, ydinosoaminen sekä tukitoimintojen osaaminen.

Strategisessa osaamisen johtamisessa kytketään koko johtamistoiminta organisaation tulevaisuudentavoitteiden mukaiseksi. Kun osaamista suunnataan tulevaisuuteen, tehdään arvioita tulevaisuudesta ja sen toteutumisesta. Tulevaisuudessa edellytetään lisää osaamista, sen ylläpitämistä, hyödyntämistä sekä hyvää inhimillistä johtajuusosaamista. Näitä edellytetään tulevaisuuden yhteiskunnallisten ja työelämän vaatimusten kasvamisen vuoksi. (Helsilä & Salojärvi 2009, 148; Hätönen 2011, 6; Ollila 2006, 9.)

Oppiminen kehittää osaamista. Yritys- ja henkilöstökoulutuksella on välitön vaikutus tietojen ja taitojen kehittämiseen. Tämä operatiivinen kyvykkyys auttaa henkilöstöä hoitamaan työtehtävät tehokkaammin ja paremmin kuin aiemmin. (Hätönen 2011, 7; Ojala 2004, 36.)

Strategia tai ydinkyvykkyysaie kertoo lyhyesti organisaation käsityksen toivottavasta toiminnasta. Työntekijät voivat kehittää yksilöllisesti osaamistaan organisaation strategian mukaisesti ainoastaan, mikäli yrityksen johto on viestinyt strategiset valinnat selkeästi henkilöstölle. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 22, 124.)

Porterin (1996) mukaan kestävästä kilpailuetua on mahdollista saavuttaa ydinkyvykkyysien johtamisella. Organisaatiossa ydinkyvykkyysien johtamisessa muun muassa on tärkeää luoda ainutlaatuinen kilpailuasema, toiminnot muutetaan vastaamaan strategiaa sekä tehdään selvät valinnat toimintaan liittyen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 25.)

Ydinkyvykkyudet ovat hankalasti tunnistettavia, sillä ne perustuvat osittain vaikeasti havaittaviin organisaation järjestelmiin ja toimintoihin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 23).

Kyvykkyysia sisältävä osaamisen analysointimenetelmä tuottaa lisäarvoa organisaatioissa, joissa on tavoitteellinen tulokorttipohjainen mittaristo. Analysointimenetelmä toimii strate-

gisesti tulosten, kehittämistarpeiden, sisäisten prosessien ja osaamisten välisenä yhdyskäytävänä. Näin ollen osaamisen johtamisen menetelmä tukee talouden tulosajureiden (performance drivers) määrittelytyötä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 47.)

Strategialähtöisessä yksilötason johtamisessa tunnistetaan ja kehitetään tärkeimpiä osaamisia organisaation strategiaan liittyen. Tarkemmin kuvattuna strategialähtöinen yksilötason johtaminen sisältää:

- strategisesti tärkeän ydinosaamisen tunnistamisen
- tarkemman osaamisen mallintamisen, esimerkiksi hyödyntämällä luokittelua
- nykytilanteen osaamisten ja kehitystarpeiden kartoittamisen sekä arviointimenetelmän
- osaamisen tietojärjestelmän tietokantoiheen
- osaamisen hallinnan määrittelyn (kuvaus ja toimintaohjeet)

(Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 94–95.)

#### 4 HENKILÖSTÖOSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA OPPIMISEN MENETELMIÄ

Osaamisen kehittämissuunnitelman tarkoituksena on poistaa osaamiskuilut organisaatiossa. Kehittämissuunnitelmat perustuvat osaamiskartoituksen arviointityöhön. Kehittämissuunnitelmiin tulisi saada työntekijät sitoutumaan muutoksen tavoitteisiin. Ihmiset sitoutuvat myös toimintaan paremmin, kun he itse pääsevät osallistumaan toiminnan suunnitteluun. Lisäksi vaikuttamisen mahdollisuus luo luottamusta ja oikeudenmukaisuutta. (Kokko ym. 2000, 21, 36; Ruohotie 1998, 145.)

Organisaatiossa pääosin esimiesten tehtävänä on selvittää työntekijöiden oppimistarpeet. Esimiesten ja henkilöiden itsensä lisäksi oppimistarpeita voivat selvittää muun muassa kollegat, asiakkaat sekä muut yrityksen sidosryhmät. Tällaiset lähiympäristön henkilöt voivat toteuttaa arvioinnin tällöin vaikkapa 360<sup>0</sup>-arvioinnilla. Lopuksi kehittämistarpeiden määrittely käydään läpi kehityskeskusteluissa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 151; Pohjalainen 2006, 68.)

Henkilöstön kehittäminen voi tapahtua esimerkiksi monimuotokoulutuksena. Koulutuksen tai ohjaamisen muoto voidaan valita sen perusteella, onko tarkoituksena tehostaa työsuoritusta vai auttaa työntekijää siirtymään erilaisiin työtehtäviin. (Ruohotie 1998, 127.) Perinteisen koulutuksen lisäksi muitakin osaamisen kehittämisen menetelmiä on runsaasti. Taulukossa 1 on lueteltu joitakin menetelmiä kehittämisen kohderyhmittäin.

Taulukko 1. Osaamisen kehittämisen menetelmiä. (Helsilä &amp; Salojärvi 2009, 154)

Kehittämisen kohde	Koulutus	Konsultointi	Ohjaus	Työssä oppiminen	Itseopiskelu
<b>Henkilöstö</b>	- Ammatillinen koulutus - Perustaitojen koulutus (IT, kielet) - Vuorovaikutus- ja viestintäosaaminen - Alaistaidot	- Työmenetelmien kehittäminen - Työnmittaus - Prosessien sujuvuuden edistäminen	- Mentorointi - Työnohjaus	- Työparit - Projektit - Tehtäväkierto - Luottamustehtävät - Osaamisen jakaminen	- Verkko-opiskelu - Ammattilehdet ja kirjallisuus - Verkostoihin osallistuminen
<b>Johto ja avainhenkilöt</b>	- Johtamis- ja esimieskoulutus - Talouskoulutus - Strategiakoulutus - Johtamisfoorumit - Konferenssit	- Asiantuntijakonsultointi - Johtoryhmäkonsultointi - Strategiakonsultointi - Benchmarking	- Mentorointi - Työnohjaus - Coaching - Prosessikonsultointi	- Projektit - Tehtäväkierto - Ulkomaankomennus - Verkostovastuut - Vertaisryhmät	- Verkko-opiskelu - Ammattilehdet ja kirjallisuus - Verkostoihin osallistuminen
<b>Työyhteisö</b>	- Organisaation kehittämiskoulutus - Muutosvalmennus - Yhteiset kehittämispäivät	- Prosessien kehittäminen - Järjestelmien rakentaminen (esim. laatu) - Organisaation rakennemuutokset - Benchmarking	- Prosessikonsultointi	- Projektit ja kehittämishankkeet - Yhteiset foruumit ja vuorovaikutustilaisuudet - Jatkuva dialogi - Story telling	

Osaamisen kehittäminen perustuu erilliseen kehittämissuunnitelmaan. Ensimmäiseksi määritellään kriittiset osaamisalueet. Lisäksi määritellään myös muut kehittämiskohteet. Näiden perusteella luodaan henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, joka tukee myös yrityksen tavoitteita. (Kokko ym. 2000, 44.)

Realistisen kehittämissuunnitelman toteutumiseksi luodaan selkeä toimintasuunnitelma. Vastuhenkilö valvoo, että tavoitteet saavutetaan. Pitkäaikaisiin tavoitteisiin luodaan myös välitavoitteet. Toimintasuunnitelman tulee olla myös aikataulutettu. (Kokko ym. 2000, 45–46.)

**Työkierto** kuuluu kokemukselliseen oppimiseen. Sen tarkoituksena on lisätä osaamista organisaatio- ja henkilökohtaisella tasolla sekä lisätä työkiertoon osallistuvan työntekijän työmotivaatiota. Työkierrossa siirretään henkilöitä erilaisiin tehtäviin ja organisaation yksiköihin oppimaan uutta. Tutkimusten perusteella työntekijät saadaan arvostamaan työkierrolla asioita aiempaa paremmin eri näkökulmista. Työkierrolla opitaan arvostamaan muita organisaation toimintoja sekä tutustutaan paremmin muihin yksiköihin. Lisäksi työkierto auttaa selvittämään eri toimintojen välistä yhteistyötä. Työyhteisön tulisi tukea työkiertoa. (Pohjalainen 2006, 80–82; Viitala 2013, 194.)

**Coaching** on esimiehen ohjaavaa valmentamista työntekijälle. Valmentavassa roolissa esimies tarjoaa työntekijöille henkilökohtaiset mahdollisuudet työssä menestymiseen. Lisäksi coach-roolissa esimies pyrkii maksimoimaan työntekijän mahdollisuudet uuden oppimiseen ja hyvinvointiin valmentajan tavoin. Coaching sopii kehittämisvälineeksi esimerkiksi motivaation lisäämisessä, oman työroolin kehittämisessä, henkilökohtaisissa rutiinien tehostamisessa, vahvuuksien selvittämisessä sekä henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Carlsson & Forssell 2012, 25, 35, 49–50.)

**Mentorointi** tarkoittaa johtamismenetelmää, jossa korostuu henkilöiden välinen luottamus, vastuullisuus, välittäminen ja toistensa kunnioittaminen. Mentoroinnissa tuetaan ihmisen kasvua vuorovaikutuksessa, jossa kaksi henkilöä oppii toinen toiseltaan uutta. Mentori tuo uusia näkökulmia asioihin jakamalla omaa osaamistaan ja kokemustaan. Mentoroinnissa oppijaa kutsutaan aktoriksi. Mentoroinnissa keskeisiä käsiteltäviä asioita ovat aktorin oma ura ja henkilökohtainen kehitys. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 145–146.)

**Kouluttautuminen** lisää ammattitaitoa, mikä näkyy erityisesti vuorovaikutustaitojen ja osaamisen kasvamisena. Jatkuvalle kannustavalle ilmapiirillä on suuri merkitys henkilöstön innostamisella oppimiseen sekä omaehtoisen koulutuksen aloittamiseen. Kouluttautuminen tarjoaa organisaatiolle lisäarvoa, mikä lisää muun muassa henkilöstövoimavarojen tukemista ja työn hallintaa. (Ollila 2006, 146.)

Avainhenkilöillä tarkoitetaan perinteisesti yrityksen johtoa sekä organisaation suorituskykyyn vaikuttavia asiantuntijoita. Koulutukset tuli keskittää nimenomaan yritysten avainhenkilöihin. Tämä siksi, koska yrityksessä on helpompi henkilöresursoinnin näkökulmasta vapauttaa koulutuksiin yksittäisiä henkilöitä. Koulutuksiin osallistuvat henkilöt toimivat koulutuksien jälkeen muutosagentteina yrityksen sisäisinä kouluttajina. (Kokko ym. 2000, 17.)

Avainhenkilöiden kehittämisellä on suuri merkitys organisaation toiminnalle. Tämä siksi koska avainhenkilöiden toiminta peilautuu välillisesti myös muualle organisaatioon. Hyvin onnistunut avainhenkilöiden kehittäminen kertautuu toiminnassa ja ilmapiirissä, aivan kuten myös epäonnistunut kehittäminen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 157.)

**Työnohjaus** on työn, työyhteisön ja työn roolin tutkimustyötä. Työnohjauksessa tiedostetaan ja jäsenellään esimerkiksi työtehtäviä kokemuksellisenä oppimisena. Ammatillista työnohjausta toteutetaan yhdessä koulutetun työnohjaajan kanssa. Työntekijän työnohjaus pohjautuu ohjauksen tarpeeseen tai ongelmaan. (Ojala 2008, 236)

Työnohjauksessa ohjaaja tarjoaa ohjattavalle henkilölle ammatillista osaamistaan kokemuksillaan ja tietämyksillään. Ohjaaja auttaa ohjattavaa työntekijää pohtimaan asioita, mutta hän ei kuitenkaan kerro ainoa oikeaa vastausta asioihin tai ongelmiin. Ideana on tarjota työkaluja ja vaihtoehtoisia ratkaisuja prosesseihin ja päätöksenteon tueksi ulkopuolisen henkilön näkökulmasta. Oman työn sisällön kehittämisen lisäksi, ohjaaja tarjoaa tukea oman roolinsa hahmottamiseen työyhteisössä. (Ojala 2008, 236)

**Perehdyttämisen** tarkoituksena on auttaa uutta henkilöä suoriutumaan tehtävistään mahdollisimman tehokkaasti. Lisäksi perehdyttämisellä opetetaan organisaatioon tulleelle uudelle henkilölle peruskäytännöt organisaatiossa sekä toivotetaan hänet tervetulleeksi työyhteisöön. Perehdyttäjä luo ohjeistukset perehdyttämistehtäviin sekä seuraa uuden työntekijän oppimista. (Ojala 2008, 231; Viitala 2013, 193.)

## 5 OSAAMISKARTOITUS

Osaamisen kehittämisessä on tärkeää lähtötilanteen tutkiminen. Täytyy tietää, mitä jo nykyisellään osataan, mitä tavoitellaan sekä mitä tulisi kehittää. Osaamiskartoitus voidaan toteuttaa esimerkiksi niin, että jokainen tiimi määrittelee omat keskeiset tehtäväkenttensä. Näitä voidaan nimittää ydinosaamisalueiksi. Niiden sopiva määrä on noin kuusi osaamista. Usein tehtävässä on apuna organisaation ulkopuolinen konsultti. Seuraavaksi ydinosaamisalueille määritellään henkilöiden työtehtävät arviointimittarineen. Lopputuloksena syntyy tiimin osaamisprofiili. (Kokko ym. 2000, 40.)

Osaamiskartoitusta voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. Se voidaan aloittaa esimerkiksi osaamislueltojen laatimisesta tai henkilöstön osaamisen sekä tehtävien tarkkoina määrittelyinä. Tämän tieteellisen liikkeenjohto-opin eli taylorismin mukaan osaaminen onnistuu tietyssä tehtävässä, mikäli työntekijällä on tehtävään vaadittu osaaminen. (Pohjalainen 2006, 68.)

Eri organisaatioissa osaamisen kehitys toteutuu nykypäivänä pääosin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa olevat organisaatiot suunnittelevat erilaisia osaamislueltoja. Toisessa vaiheessa olevat organisaatiot korostavat liiketoimintastrategiaa eli sitä tukevaa osaamista, tiedon jakamista sekä yhteisöllistä oppimista. Toisen vaiheen tehtäviä ja toimenkuvia käsitellessä osaamislueltoja ei enää tarvita. Osaamiskartoitus voi olla pitkä prosessi, joten osa organisaatioista voi mahdollisesti kyllästyä tehtävään ensimmäisen ja toisen vaiheen välillä. (Pohjalainen 2006, 68–69.)

Osaamisen kartoituksessa ja koko osaamisen johtamisessa tulee valita sopiva käytännön etenemistapa. Tietyt osaamiset ja osaamisen mittarit voidaan antaa yrityksen johdosta suoraan työntekijöiden kriteereiksi. Osallistava etenemistapa on puolestaan hitaampi vaihtoehto. Sillä saadaan kuitenkin aikaiseksi keskustelua tulevaisuuden osaamistarpeista. Nämä keskustelut osaamisista voidaan luokitella jopa tärkeämmiksi kuin itse lopputulos: henkilöt kehittävät itsessään vain niitä osaamisia, jotka henkilökohtaisesti koetaan tärkeiksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 115.)



### 5.1 Rooleihin perustuvat osaamisprofiilit

Roolitetut osaamisprofiilit perustuvat liiketoimintaprosessien strategisiin tavoitteisiin tai tiimin missioon. Käytännössä tiimin missio tarkoittaa tiimin olemassaolon lähtökohtaa miksi se on perustettu. Roolien tulisi tukea organisaation strategiasoa. Käytännössä strategiatasolle siirtyminen voidaan toteuttaa seuraavilla toimenpiteillä:

- rooleista tunnistetaan keskeiset toiminnot.
- rooleille määritellään kriittiset menestystekijät.
- toimintojen ja kriittisten menestystekijöiden pohjalta luodaan henkilöstölle parhaimmat osaamisprofiilit. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 110.)

Organisaatioissa roolit ymmärretään eri tavoin. Roolit voidaan ymmärtää toimenkuviksi (projektipäällikkö, myyjä), jolloin tehtäväkentät puretaan toiminnoiksi. Toiminnoista valitaan lopuksi usein kriittiset menestystekijät. Roolit voidaan ymmärtää myös toiminnallisiksi (mentori, tiedon varmistaja, sidosryhmien yhdyshenkilö). Toiminnallisista rooleista voidaan käytännössä suoraan valita kriittiset menestystekijät. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 111.)

### 5.2 Osaamiskartoituksen haasteita

Esimiehen ja työntekijän itsensä tulisi olla rehellinen osaamisen arvioinnissa. Kun arviointityötä tehdään ensimmäistä kertaa, mielestäni esimiehen arviointitehtävissä ja arvioinnin kohteena olevan henkilön on mahdollisuus arvioida kaikki osaamisalueet liian positiivisiksi.

Liian positiivinen arviointi aiheuttaa virheellisen kokonaiskuvan tiimin ja koko organisaation osaamisista: kun osaamiset ovat kaikilla erinomaisia, osaamisia ei tarvitse kehittää lainkaan. Osaamisen arvioinnin validiteetti ei voi olla kyseisessä tilanteessa kovin hyvä (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 115.)

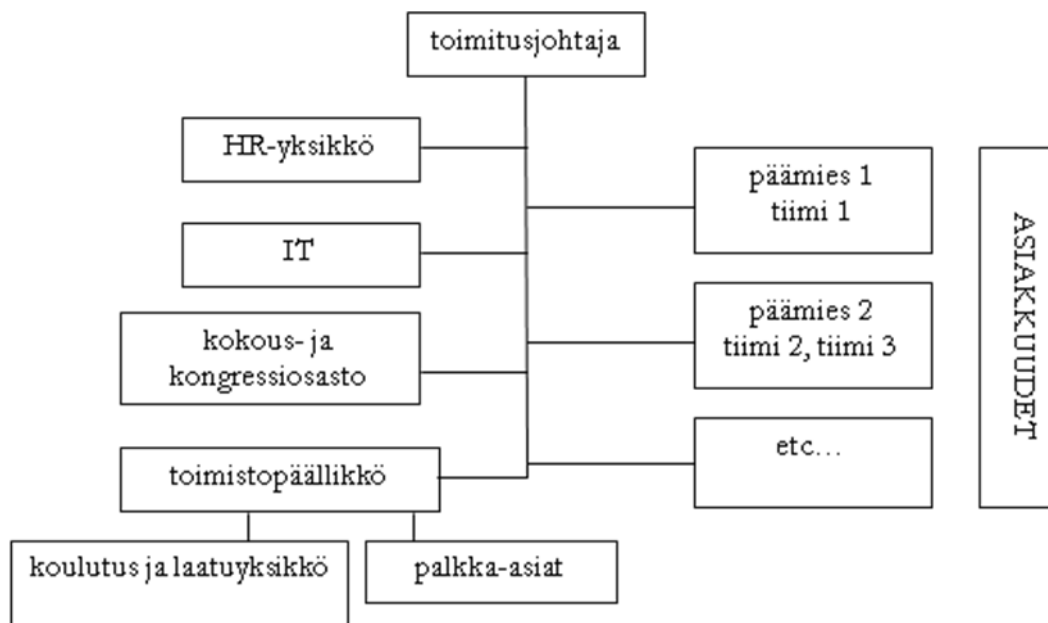
Osaamiskartoitus on rajattu osaamisten arvioinnin menetelmä. Kaikkea osaamisia ei voida ottaa mukaan arvioitaviin listauksiin. Kehityskeskusteluissa voidaan kokea osaamiskartoitus vähemmän hyödylliseksi työkaluksi, mikäli työntekijän mielestä juuri hänen osaamisensa puuttuu osaamiskartoituksesta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 115.)

## 6 OSAAMISEN JOHTAMISEN KOHDEORGANISAATIO

Osaamisen johtamisen pilotointiprojektissa kohdeorganisaationa on matkailualan call center. Se hoitaa eri asiakkuuksien asiakaspalvelua puhelimitse sekä muita sähköisiä kanavia hyödyntäen. Yritys hoitaa asiakaspalvelua ulkoistettuina palveluina alihankintayrityksenä.

Yrityksen toimeksiantajat ovat pääosin pääkaupunkiseudulla toimivia valtakunnallisesti ja kansainvälisesti toimivia matkailualan konserneja. Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajista käytetään nimitystä päämies.

Toimeksiantajien tehtävät pyritään jakamaan pääasiassa eri tiimien tehtäviksi. Tällä menetelmällä pyritään saavuttamaan korkea asiantuntijuus annettuihin tehtäviin. Tiimi hoitaa annettuja tehtäviä tiimin jäsenten kanssa yhteistyössä. Näin tietäminen ja osaaminen tehtävien suhteen eivät ole vain yhden henkilön varassa.



Kuvio 4. Organisaatio tukitoiminnoittain.

Organisaatiomalli yrityksessä on tiimiorganisaatio (kuvio 4). Tiimit ovat organisaatiossa perustettu hoitamaan tietynlaatuisia asiakkuuksia tai erikoistehtäviä. Kukin tiimi pyrkii parantamaan ja tehostamaan työtehtävistä suoritumista. Näin koko organisaatio pyrkii tarjoamaan



## 7 JOHDATUS / YHTEENVETO

Kehittämistyön metodologiana hyödynnetään toimintatutkimusta. Mielestäni toimintatutkimus sopii hyvin tällaiseen opinnäytetyöhön, jossa toimitaan organisaatiossa ihmisten kanssa yhteistyössä. Hyvä osaamisen johtamisen kehittämistyö vaatii vuorovaikutusta. Työntekijät voivat näin vaikuttaa opinnäytetyön avulla luotavaan organisaation osaamisen työkaluun, mikä tulee toimintatutkimuksen viimeisten syklien jälkeen koko henkilökunnalle käyttöön.

Käytännön kehittämistyön runkona toimi kehittämistyön aikataulusuunnitelma (LIITE 3) sekä toimintatutkimuksen syklit (kuviot 5-7). Aikataulusuunnitelma viikkotasolla oli hyvä lähtökohta suunnitella tarvittavia kehittämistyön prosessin osia. Aikataulusuunnitelman prosessiosien perusteella toteutin toimintatutkimuksen syklit. Tässä vaiheessa kehittämistyön eteneminen selkiytyi vielä entisestään, sillä eri toimintojen osat sijoitettiin toimintatutkimuksen syklien ajatusmalliin.

## 8 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄT

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on aloittaa kehittämistyö osaamisen käytännön työkalusta call center -yritykselle. Osaamisen johtamisen kehittämistyö toteutetaan toimintatutkimusta hyödyntäen. Käytännön kehittämistyötä tukee tässä raportoinnissa esitetty teoria-tausta.

Opinnäytetyö toteutetaan pilotointiprojektina, jonka tavoitteena on saada noin 20 työntekijälle, eli kahdelle tiimille osaamisprofiilit käyttöön. Osaamisprofileilla pyritään esimerkiksi parantamaan työntekijöiden motivaatiota tavoitteellisesti oppia uutta sekä parantaa nykyistä ammatillista osaamistaan. Osaamisprofiilit toimivat palautetyökaluna kehityskeskustelujen apuna sekä niiden avulla pyritään selvittämään yrityksen johdolle osaamisen vahvuudet ja kehittämistarpeet.

Kehittämistehtävät:

1. osaamisen kartoituslomake (A4) kahdelle pilottitiimille.
2. tiimikohtainen osaamisen sähköinen kartoitusjärjestelmä (Excel).
3. kehityskeskustelupohjan muokkaus osaamisen kartoitusjärjestelmään sopivaksi.

## 9 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN PROJEKTIORGANISAATION PERUSTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään kehittämistyön projektiorganisaation perustaminen. Projektiorganisaatio on tärkeä osa toiminnallista kehittämistyötä, koska sen avulla pyritään saamaan aikaiseksi paras lopputulos kehittämistehtävään. Projekti määrittellään vastuut, aikataulut ja muut resurssit. Tämä kaikki on väliaikaista, sillä tehtävän suoritettua projekti päätetään. (Ruuska 2005, 20.)

Projektipäällikön vastuulla on päivittäinen johtaminen projektissa, siihen liittyvä päätöksenteko esimerkiksi aikataulujen ja resurssien osalta, yhteydenpito projektiin liittyviin henkilöihin ja organisaatioihin sekä projektin rajaustyö. (Ruuska 2005, 21). Tässä kehittämistehtävässä ei nimetty varsinaista projektipäällikköä. Minä tutkijana toimin kuitenkin projektipäällikön tavoin tehtävissäni.

### 9.1 Ohjausryhmän perustaminen

Ohjausryhmä on projektissa korkein taho, joka tekee siihen liittyviä päätöksiä. Ohjausryhmää kutsutaan myös johtoryhmäksi. Ohjausryhmä-nimeä käytetään erityisesti silloin, kun kyseinen taho ottaa kantaa projektin sisällöllisiin asioihin. Johtoryhmä-termiä käytettäessä sen toiminnan ei tulisi keskittyä liikaa projektin sisällönhallintaan. Ohjausryhmä kokoontuu yhteen noin kuukauden välein. Näissä palavereissa ei tulisi pohtia projektiin liittyviä ongelmia, vaan niissä kokoonnutaan tekemään ennalta tehtyjen valmistelujen pohjalta päätöksiä. (Ruuska 2005, 130–131.)

Opinnäytetyön ensimmäisessä käytännön vaiheessa perustettiin opinnäytetyön ohjausryhmä. Ohjausryhmä koostuu viidestä henkilöstä, joiden pääasiallisena tarkoituksena on antaa yrityksen ja oppilaitoksen tuki opinnäytetyöhön. Ohjausryhmään pyysin itseni lisäksi työnantajan edustajan (toimistopäällikkö), ohjaavan opettajan, tiimiesimiehen sekä koulutuspäällikön. Tässä kehittämistehtävässä ohjausryhmän pääasiallisena tehtävänä on seurata opinnäytetyön tavoitteiden toteutumista sekä seurata opinnäytetyön vaikutuksia työyhteisössä. Ohjausryhmän on tarkoitus kokoontua noin kolme kertaa opinnäytetyöprosessin aikana sekä tarvittaessa useammin.

## 9.2 Ohjausryhmän palaveri toiminnallisen osion käynnistäjänä

15.10.2013 pidettiin opinnäytetyön ensimmäinen ohjausryhmän palaveri. Ohjausryhmän palaveri oli varsinainen lähtölaukaus organisaatioon kohdennettavaan kehittämistyön näkyvään toimintaan. Palaverissa esittelin pääpiirteittäin kehittämistehtävän tutkimussuunnitelman. Muita käsiteltäviä asioita olivat muun muassa yrityksen strategia, tiedottaminen opinnäytetyöstä organisaatiolle, esikyselyn kysymysten muokkaamiset sekä pilottituumien valinnat.

Mielestäni ohjausryhmän palaverissa keskeisin käsiteltävä asia oli yrityksen strategia. Strategian päivittäminen oli juuri silloin ajankohtaista. Yrityksen strategia oli osittain vanhentunut. Koska uudempaa strategiaa ei ollut vielä saatavilla, ensimmäisessä ohjausryhmän palaverissa huomautin aiheesta. Strategiatietoutta tulisi tarvitsemaan projektiryhmän työskentelytilaisuuksiin, jotta osaamista voidaan pohtia strategialähtöisesti.

## 9.3 Projektiryhmän perustaminen

Valitsin kehittämistyön aloittamisvaiheessa projektityöryhmän varsinaiseen käytännön työn tekemiseen. Projektiryhmän tarkoituksena on kokoontua useita kertoja pohtimaan työyhteisön erilaisia osaamisalueita. Projektiryhmä koostuu käytännössä joukosta asiantuntijoita, joita voidaan siirtää joustavasti tarvittaessa toisenlaiseen projektiryhmään. Projektiryhmää johtaa projektipäällikkö. Projektiryhmän asiantuntijat jakavat tietoaan ja taitojaan projektille määritellyissä tehtävissä. (Bobera 2008.) Toisin sanoen projektiryhmä on varsinainen tämän toimintatutkimuksen toiminnallinen toteuttaja.

Projektiryhmän valinta perustui käytännössä vapaaehtoisuuteen erillisestä pyynnöstäni. Mielestäni sopiva projektiryhmän koko itseni lisäksi on viisi henkilöä. Projektiryhmään pyysin yhden tiimiesimiehen sekä neljä työntekijää eri tiimeistä. Projektiryhmän jäsenet valittiin pilotointiryhmistä, jotta projektiryhmä toisi myöhemmässä vaiheessa lisää asiantuntijuutta pilotointitiimeihin. Projektiryhmän tiimiesimies kuuluu myös ohjausryhmään, jotta saamme ryhmien välisen yhteistyön parhaiten hyödynnettyä. Projektiryhmän neljä työntekijää eivät kuulu esimiehiin eivätkä hallintoon. Tämä valinta perustuu siihen, että työntekijät pääsevät käytännön tasolla itse vaikuttamaan osaamisen kehittämistehtävään.

## 10 OSAAMISEN ESITUTKIMUS, ENSIMMÄINEN SYKLI

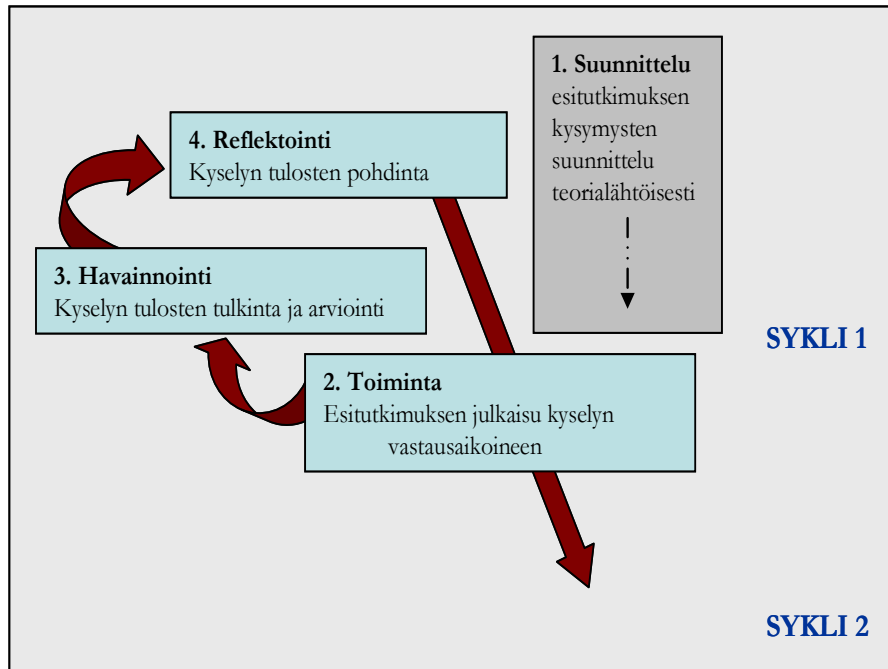
Kun projektiorganisaatio oli perustettu, seuraava vaihe oli osaamisen esitutkimuksen toteuttaminen työyhteisölle. Esitutkimuksen kyselyn tarkoitus oli muun muassa saada lisää tietoutta erilaisista työyhteisön henkilöiden osaamisista sekä kehitysehdotuksia ja mielipiteitä osaamisen kehittämistehtävään. Odotettavasti jo alkukyselyllä saadaan arvokasta tietoa organisaatiolle tutkittavasta ilmiöstä sekä muun muassa yleisesti tietoa yrityksen henkilöstön koulutustasosta.

### 10.1 Suunnittelu: osaamisen esitutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä selvittämään tutkittavaa ilmiötä täydellisesti. Erilaiset tutkimukselliset menetelmät pyrkivät selittämään tarkemmin ilmiötä. Erilaisia metodeja ovat muun muassa havainnot, tekstianalyysit ja haastattelut. (Manninen 2010.) Kysely on myös yksi tutkimuksen metodi. Valitsin kyselyn osaamisen esitutkimuksen menetelmäksi siksi, koska näin todennäköisesti saisin kattavasti tietoa tutkittavasta ilmiöstä koko organisaatiotasolla. Tulisin myös toteuttamaan toimintatutkimuksen lopuksi osaamisen haastattelun. Näin ollen olettamuksena erilaisia tutkimusmetodeja hyödyntämällä, saisin monipuolista aineistoa tutkimuksen tueksi.

Kysely on menetelmänä hyvä, jos halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee, uskoo, tuntee sekä kokee. Kyselymenetelmän selkeänä etuna on myös se, että kysely voidaan toteuttaa useille henkilöille yhtäaikaaisesti. Näin usean kyselyvastauksen perusteella aineistosta on mahdollista saada laaja. Toisaalta hyvän kyselylomakkeen tekeminen vaatii tutkijalta aikaa ja taitoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005. 174, 184.) Esimerkiksi tutkijan virheellisesti johdattelevilla kysymyksillä voidaan saada tutkimuksesta osittain epäluotettava.





Kuvio 6. Osaamisen projektin ensimmäinen vaihe, eli toimintatutkimuksen ensimmäinen sykli

Tutkimuksen alkuvaiheessa toimintatutkimuksen ensimmäisessä syklissä (kuvi 6) toteutettiin esikysely osaamisen kehittämistä. Tutkin tätä varten osaamisen teorioista keskeisiä osaamiseen liittyviä kysymyksiä. Tämä siksi, jotta kyselyn perusta olisi tiukasti osaamisen teorioihin sidottu. Samoin myöskään kysymysten miettimiseen ei kannattaisi käyttää aikaa enää itse ohjausryhmän palaverissa. Esikyselyn tarkoituksena oli saada vastauksia osaamisen kehittämiseen yksilö sekä organisaatiotasolla. Pyrin muotoilemaan kysymykset mahdollisimman käytännönläheisiksi, jotta vastauksista saadaan pääosin laadullista aineistoa opinnäytetyön kehittämistä varten. Esitutkimuksen alustavat kysymykset hyväksyitin jo ohjausryhmän ensimmäisessä palaverissa.

## 10.2 Toiminta: osaamisen esitutkimus

Varsinainen ensimmäinen kehittämistyön näkyvä toiminnallinen osio oli osaamisen esikysely. Alun perin tarkoitukseni oli toteuttaa kysely Digium-kyselynä. Kouluni Digium-ohjelmistolisenssejä ei ollut kuitenkaan käytettävissä, joten toteutin kyselyn ilmaisella Google Formsilla.

Kyseinen ohjelma oli minulle entuudestaan tuttu, joten esimerkiksi kyselyn kysymysten luominen ei vaatinut erillistä harjoittelua.

Osaamisen kehittämistehtävän esikyselyn linkki lähetettiin call centerin koko henkilökunnalle 18.10.2013. Samalla kohdeorganisaatioon tiedotettiin osaamisen johtamisen opinnäytetyöprosessin aloittamisesta. Vastaukset pyydettiin nimettöminä. Vastausaikaa kyselyn kysymyksiin (LIITE 2) oli 31.10.2013 saakka.

Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena lähettämällä kysely koko yrityksen henkilöstölle, eli 107 henkilölle. Vastauksia kyselyyn saatiin 49 kappaletta, joten vastausprosentti oli 46 %.

### 10.3 Havainnointi: osaamisen esitutkimus

Tutkimuksen esikyselyn aineisto oli laaja. Kyselyn tilastolliset sähköiset aineistot käsittelin SPSS-ohjelmistolla. SPSS-ohjelmisto (Statistical Package for Social Sciences) on tunnetuin data-analysointityökalu maailmalla, joka on ollut olemassa jo 60-luvulta lähtien. Kyseinen ohjelmisto sisältää käytännössä kvalitatiivisen data-aineiston perusanalysointitekniikat. SPSS-ohjelmalla pyrin pääasiassa tutkimaan eri muuttujien vaikutuksia toisiinsa ristiintaulukoinnilla sekä selkeyttämään numeraalista aineistoa erilaisilla taulukoilla ja kuvaajilla. (Zhang & Feng 2009.)

Vaikka vastauksia tuli vain 49 kappaletta, aineiston pituus oli kuusi liuskaa A4- muotoisia arkkeja. Kaikki vastaukset luettuani päätin tulkita aineistoa sisällönanalyysia hyödyntämällä. Etsin pääasiassa aineistosta samuutta. Hyödynsin aineiston tulkinnassa kuitenkin myös valtaosaa vastaajista eri mieltä olevia vastauksia rikastuttamaan tulosten tulkintaa.

### 10.4 Reflektointi: osaamisen esitutkimus

Mielestäni esitutkimuksen aineisto oli erittäin hyvää erityisesti kuvaamaan kohdeorganisaation osaamisen taustaa. Aineisto antaa selkeän läpikattauksen muun muassa organisaation työntekijöiden koulutustaustoista, halusta oppia uutta sekä mieluisimmat oppimisen menetelmät.

Osaamisen esitutkimuksen tulosten perusteella kouluttautuminen on selkeä motivaation lähde työssä. Oppiminen ja henkilökohtainen osaamisen kehittäminen koetaan tärkeäksi. Henkilöstöä kiinnostaa erityisesti yrityksen sisäinen kouluttautuminen. Näin ollen osaamisen kehittämisessä riittää varmasti kehitettävää. Osaamisen esitutkimuksen tulokset on esitetty tarkemmin tämän opinnäytetyön kohdassa: LIITE 3. Esitutkimuksen tulosten perusteella tässä kehittämistyössä kannattaa edetä toimintatutkimuksen toiseen sykliin (luku 11), eli varsinaiseen osaamisen kehittämisvaiheeseen.

## 11 PROJEKTIRYHMÄN TOIMINTA, TOINEN SYKLI

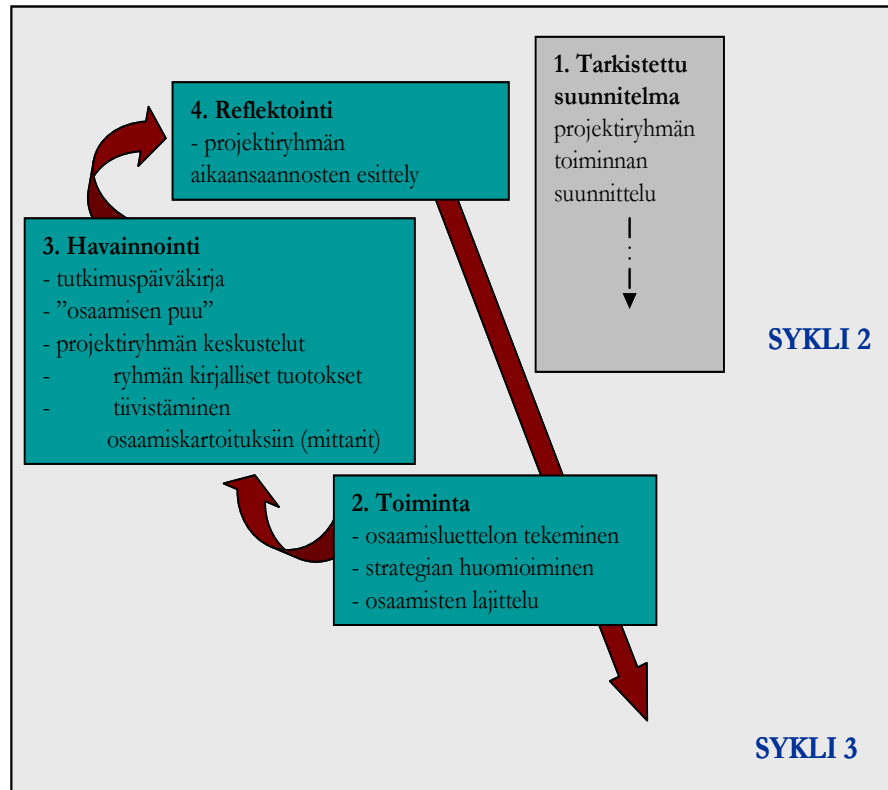
Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyöprojektin toinen sykli, eli projektiryhmän toiminta. Koska opinnäytetyöni on toimintatutkimuksen kautta toiminnallinen, mielestäni projektiryhmän toiminta oli keskeisin ja mielenkiintoisin projektin työvaihe. Käytännössä projektiryhmän toimintaa toteutettiin erilaisissa projektiryhmän työskentelytilaisuuksissa. Projektiryhmän työskentelytilaisuuksiin tulisin suunnittelemaan etukäteen erilaiset työskentelymenetelmät. Vaikka esimerkiksi työskentelymenetelmät olivat minulla jo ennen varsinaisia projektiryhmän työskentelytilaisuuksia tiedossa, työskentelyn onnistuminen ja toiminnan tulokset ovat erityisesti asioita, joita odotan mielenkiinnolla.

### 11.1 Tarkistettu suunnitelma: projektiryhmän työskentely

Suunnittelutyötä projektiryhmän työskentelytilaisuuksiin oli tehty jonkin verran opinnäytetyön tutkimussuunnitelmaa tehtäessä. Esimerkiksi tällöin oli tiedossa pääpiirteittäin osaamispalaverien tapaamiskerrat sekä muutamat projektiryhmän toiminnan työskentelymenetelmät.

Projektiryhmän työskentelytilaisuuksissa päätavoitteena on saada tutkimukseen runsaasti lisää aineistoa. Aineistoa tarvitaan muun muassa työyhteisöstä tämän hetkistä yksilöiden osaamisista, työyhteisön osaamisesta ja tulevaisuudessa tarvittavista osaamisista. Kun aineistoa olisi riittävästi, aineistosta voitaisiin tiivistää Excel-muotoinen osaamisprofiilipohja sisällönanalyysiä hyödyntäen.

Tarkempi suunnittelutyö projektiryhmän suunnittelutilaisuuksiin jäi tarkoituksella etukäteen tekemättä. Tämä siksi, koska ensimmäinen projektiryhmän työskentelytilaisuus tulisi näyttämään muun muassa ryhmän aktiivisuuden, mielipiteet toiminnalle jatkoa ajatellen sekä ryhmädynamiikan. Esimerkiksi projektiryhmän työskentelytilaisuuksien lukumäärä riippuu hyvin pitkälle siitä, miten runsaasti aineistoa saadaan mistäkin työskentelytilaisuudesta.



Kuvio 7. Osaamisen projektin toinen vaihe, eli toimintatutkimuksen toinen sykli.

## 11.2 Toiminta: projektiryhmän työskentely

Varsinainen projektiryhmän toiminta toteutettiin kolmessa eri työskentelytilaisuudessa (kuviot 7). Kolmannen työskentelytilaisuuden jälkeen pidettiin vielä yksi tapaaminen, jossa tutkija esitti valmiin osaamisluettelon osaamisen arviointimenetelmään.

Opinnäytetyön projektiryhmän käytännön toiminnallinen osuus käynnistyi ensimmäisellä työskentelytilaisuudella 26.11.2013. Aluksi keskusteltiin opinnäytetyöprojektin etenemisestä. Kaikille ei ollut vielä tässä vaiheessa selvää, mitä tapahtuu missäkin vaiheessa. Mielestäni tässä ei ollut tarkoituksenmukaista selvittää kaikille tarkasti projektin tulevia tapahtumia ja tuotoksia. Toimintatutkimuksen syvällisemmän tarkoituksen esittelyyn ei siis käytetty enempää aikaa. Tiedotin lähinnä, että tulevat tehtävät tehdään rauhassa vaiheittain.

Myös muita projektiryhmän toimintaan liittyviä asioita sovittiin. Esimerkiksi kerroin toimivani projektiryhmän toiminnan pääasiallisena ohjaajana, mutta myös kuka tahansa muu ryh-

män jäsen saisi ottaa toiminnan ohjaket käsiinsä näin halutessaan. Erityisesti luottamuksellisuutta painotettiin projektiryhmän keskusteluissa sekä palaverissa käsiteltävien materiaalien kohdalla. Lisäksi pyysin luvan ottaa kuvia tilaisuuksista opinnäytetyötä varten. Kuvista sovimme, että ennen opinnäytetyön julkistamista ryhmäläiset saavat halutessaan kieltää tiettyjen kuvien käytön näin halutessaan.

Koulutusosaston huoneen seinälle kiinnitettiin yrityksen sen hetkinen strategia tulostettuina PowerPoint-kalvoina (Kuva 1) projektiryhmän työskentelytilaisuuksia varten, sillä tuoreempaan ei ollut sillä hetkellä saatavilla. Tämän tarkoituksena oli muistuttaa ryhmän osaamisen työskentelyssä sitä, että osaamisen kehittäminen tulee olla yrityksen strategian mukaista. Samoin osaamisen kehittäminen tulee suunnata tulevaisuuteen, yrityksen vision suuntaan.



Kuva 1. Yrityksen strategia osaamistyöskentelyn apuna

Aivoriihimenetelmä soveltuu erittäin hyvin ongelmanratkaisutilanteisiin. Sen tarkoitus on tuottaa ryhmässä luovia ratkaisuja. Aivoriihessä ryhmän johtaja ohjaa työskentelyä. Johtamisessa on pyrittävä ohjaamaan ryhmää tuottamaan mahdollisimman paljon erilaisia ideoita käsiteltävistä aiheista. Näin todennäköisesti ryhmässä saadaan aikaiseksi runsaammin toteuttamiskelpoisia ideoita. (Luovan ongelmanratkaisun työtavat.)

Ideakorttimenetelmä kuuluu aivoriihimenetelmään. Siinä tehdään töitä pöydän ääressä. Jokainen ryhmän jäsen kirjoittaa yhden idean paperille ja siirtää paperin itsensä oikealle puolelle.

Tämän jälkeen vieruskaverilta otetaan paperi vasemmalta puolelta, ja hänen ajatuksia voidaan täydentää ja yhdistää toisiin ideoihin. (Luovan ongelmanratkaisun työtavat.)

Ensimmäiseen materiaalien koontitehtävään ideakorttimenetelmällä käytettiin yrityksen päämiesten materiaalia, jossa jokainen ryhmäläinen sai yhden materiaalipaketin itselleen. Materiaalina oli käytössä esimerkiksi konsernitason strategiakuvauksia sekä hyvän asiakaspalvelun oppimateriaalia. Materiaali tuli lukea sekä siitä saatuja osaamiseen liittyviä ajatuksia kirjoitettiin erilliselle tyhjälle A4-paperille (Kuva 2). Itse osallistuin myös tehtävään, sillä olenhan myös aktiivinen toimija ryhmässä. Kun kaikki olivat saaneet ajatuksensa esitettyä, paperit toimitettiin materiaaleineen seuraavalle ryhmäläiselle. Tällöin ryhmäläisen tuli lukea aiemman ryhmäläisen ajatukset sekä lukea uusi materiaalipaketti läpi täydentäen A4-paperin ajatuksia entisestään. Tehtävä oli valmis, kun kaikki ryhmäläiset olivat lukeneet kaikki materiaalipaketit sekä antaneet omat ajatukset A4-papereille.



Kuva 2. Projektiryhmä itsenäisessä työssä

Ensimmäisen työskentelytilaisuuden päätteeksi tulokseksi saatiin hyvää kirjallista aineistoa. Kirjoitin työasemallani käsinkirjoitetut aineistot sähköiseksi versioksi. Tämän jälkeen muutin

tutkimusaineiston ajatukset sisällönanalyysin menetelmällä yksittäisiksi osaamisiksi. Kun aineisto oli esimerkiksi pelkistetty käytännön osaamisiksi, näitä osaamisia tulisin keräämään samalla menetelmällä myös toisista työskentelytilaisuuksista lisää.

Projektiryhmä pyydettiin etukäteen saapumaan koulutusosastoon päällysvaatteet mukana toiseen työskentelytilaisuuteen, joka järjestettiin 4.12.2013. Ideana oli toteuttaa toiminnallinen kävelykokous. Tämä työskentelytilaisuus ei perustunut etukäteen jaettaviin materiaaleihin, vaan aineisto tulisi koostumaan kokouksen osaamiskeskusteluista. Kävelykokouksesta on muissa työyhteisöissä hyviä kokemuksia erityisesti uusien ideoiden keksimisessä. Tämä perustuu esimerkiksi siihen, että ulkoilmassa ihminen kokee visuaalisuuteen, kuulemiseen ja muihin aisteihin perustuvaa aktivointia. (Bratskeir 2014; Hautamäki 2014.)

Heti kun ryhmä oli koossa, pyysin saada lupaa toimia kokouksen sihteerinä. Saman tien lähdimme kävelemään koulutusosastolta kohti Kajaanin jokilaaksoa. Kokousta ei päästy aloittamaan aivan heti, sillä muuten läheisyydessä olevat projektiryhmän ulkopuoliset ihmiset olisivat voineet kuulla kokouksessa käsiteltyjä aiheita.



Kuva 3. Kävelykokouksen osallistujia. Taustalla Kajaanin linnanrauniot



Tutkija johdatti osaamiskeskustelua pääasiassa ennakkoon pohdituilla osaamisen kysymyksillä. Asioista keskusteleminen sujui luontevasti. Kysymyksiä olivat:

- millainen osaaminen on vaikeaa?
- missä sinulla on eniten kehittämistä?
- mitkä ovat ensimmäisen asiakkuuden pääosaamiset?
- mitkä ovat toisen asiakkuuden pääosaamiset?
- millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa?
- miten moniosaaminen koetaan?

Kävelykokouksen taustatekijöitä olivat vähäinen ryhmäläisten osallistujamäärä, liukas keli sekä kylmä viima (kuvat 3-4). Ryhmän pieni osallistujamäärä oli itse asiassa jo ennakkoon tiedossa, sillä julkaistut työvuorolistat tekivät kyseisellä viikolla mahdottomaksi kaikkien ryhmäläisten osallistumisen. Opinnäytetyön kiireisen aikataulun vuoksi kävelykokous pidettiin kuitenkin sovitusti. Toisaalta pienessä ryhmäkoossa oli myös omat etunsa: mikäli ryhmäkoko olisi ollut suurempi, kaikkia keskusteluja ei olisi välttämättä kuulunut kaikille kokouksen osallistujille.



Kuva 4. Kävelykokouksessa käsiteltiin myös vähemmän vakavia aiheita

Toisen työskentelytilaisuuden tuloksen pääasiallisena tutkimusaineistona oli kävelykokouksen palaverimuistio. Aineisto sisälsi myös erilaisten osaamisten lisäksi työn tehokkuuteen liittyviä haasteita. Esimerkiksi työssä käsiteltyjen asiakaskontaktien lukumäärätavoitteiden koettiin olevan ristiriidassa työn laadun kanssa. Myös tämän palaverimuistion sisällön (tulokset) analysoin sisällönanalyysimenetelmällä erillisiksi osaamisiksi.

Kolmannen työskentelytilaisuuden tavoitteena oli saada lisää monipuolista tutkimusaineistoa. Tilaisuus järjestettiin 18.12.2013. Viimeisenä varsinaisena projektiryhmän luovana työskentelytilaisuutena pidettiin viitenä erilaisena työpisterastina. Työpisterasteilla ei tällä kertaa ollut tarkoitus kirjoittaa runsaasti ajatuksia tai kysymyksiä aineiston pohjalta vaan luoda suoraan tekstimuotoon osaamisia. Työskentelytilaisuudessa oli aineistoa pohdinnan avuksi sekä työskentelyssä oli myös pohdintaa ilman materiaaleja. Aineistot olivat käytännössä sisällönanalyysimenetelmällä tekemäni A4-koosteet osaamisista, jotka olivat koottuja aiemmista projektiryhmän tapaamistilaisuuksista.

Rastit sisälsivät muun muassa yrityksen strategian muuttamista yksittäisiksi osaamisiksi pohdiskelulla sekä ”osaamisen puu” -tehtävän. Muilla rasteilla oli toimintatutkimuksen esitutkimus, josta etsittiin yksittäisiä osaamisia sekä aiemmissa projektiryhmän tapaamisessa tärkeimpien osaamisten valikointi. Käytännössä projektiryhmän jäsenet valitsivat tärkeimmät osaamiset aiemmista työskentelytilaisuuksista ruksaamalla valitsemansa osaamiset.

Yrityksen strategia aiheutti syvällisempää keskustelua. Ongelmalliseksi työryhmä koki sen, että yrityksen strategia perustuu arvomaailman arvoihin, kuten yhteen suuntaan soutaminen. Strategiasta ei päästy oikeastaan minkäänlaiseen yhteisymmärrykseen osaamisten osalta. Tämä siksi, koska arvoja ei osattu muuttaa käytännön osaamisiksi.

Mielestäni tärkein projektiryhmän työskentelytilaisuuden tehtävä oli osaamisen puu. Osaamisen puu -tehtävään valmistelin ennen palaveria puun juuret, rungon sekä yhden suuremman puun haaran valmiiksi (kuva 5). Tämän osion piirsin lehtiötaululle ensin lyijykynällä, ja sitten tussilla vahvistamalla ääriiviivat. Puun juuret kuvasivat yrityksen strategiaa, puun runko organisaation ydinosaamista sekä ensimmäinen puun haara moniosaamista.



Kuva 5. Osaamisen puun alkuvaihe

Tämän tehtävän esivalmistelu selvästi kannatti, sillä osaamisten pohdinta työryhmältä vei runsaasti aikaa. Ryhmä kirjoitti kynillä suoraan lehtiötaululle osaamisen haaroja sekä varsinaiset osaamiset toteutettiin post-it -lapuille. Lopputuloksena oli koko työryhmää miellyttävä, jäsennelty osaamisen kokonaisuus (kuva 6).



Kuva 6. Valmis osaamisen puu

Kolmannen työskentelyryhmän tuloksiksi sain lisää aineistoa tutkimuksen tueksi. Osaamisten A4-paperit ja osaamisen puun vein kotiin analysoitavaksi. Analysointimenetelmänä käytin jälleen sisällönanalyysimenetelmää, vaikka tulokset olivat jo itsessään valmiiksi hyvin jäsenneiltyjä.

### 11.3 Havainnointi: projektiryhmän työskentely

Projektiryhmän työskentelytilaisuuksista sain runsaasti erilaista materiaalia kuten muistiinpanoja keskusteluista, palaverimuistioita sekä ryhmätöiden tuotoksia. Ensimmäisten aineistojen perusteella tein päätöksen, että tulisin jatkossa jokaisen työryhmän työskentelytilaisuuden päätteeksi lähettämään projektiryhmälle aineiston perusteella tehdyn alustavan osaamislue-ttelon sähköpostitse. Tämä osaamislue-ttelo siis sisälsi useita osaamisia, jotka kokosin ryhmän työskentelytilaisuuksien materiaalien perusteella sisällönanalyysimenetelmällä.

Projektiryhmän työskentelytilaisuuksien jälkeisissä tapaamisissa ryhmäläiset valitsivat osaamislue-tteloista ne osaamiset, jotka tuntuvat tärkeimmiltä osaamisilta ja joita olisi hyvä arvioida. Tällä tehtävällä pyrittiin hakemaan vahvistusta niistä osaamisista, mitkä koetaan erityisen tärkeiksi ja missä on eniten kehittämiskohteita. Ryhmän jäsenet saivat myös kirjoittaa selvitystä erilaisiin osaamisiin, joita olisi hyvä ottaa huomioon. Tällä toimenpiteellä haettiin hyväksyntää tekemälleni alustavalle osaamislue-ttelolle, toisin sanoen tulosten luotettavuus testattiin jälkikäteen.

Edellä mainittua tulosten hyväksyntämenetelmää tutkimuksissa kutsutaan Face-validiteetiksi. Face-validiteetissä tulokset esitetään henkilöille, jotka olivat mukana tutkimuksessa tutkimaan ilmiötä. Heiltä haetaan hyväksyntää sille, että vastaavatko tulokset sitä, mikä tutkimuksessa oli oleellista. Face-validiteetti parantaa myös tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142.)

#### 11.4 Reflektointi: projektiryhmän työskentely

Vapaaehtoisista henkilöistä koottu projektiryhmä toimi erittäin tehokkaasti työstelytilaisuuksien tehtävissä. Tämä oli huomattavissa jo ensimmäisen työryhmätilaisuuden jälkeen. Ensimmäisiä ajatuksiani oli se, että mikäli projekti tulisi epäonnistumaan, tämä johtuisi ainoastaan tutkijan puutteellisista toimintaohjeista ryhmälle.

Kolmannen projektiryhmän työskentelytilaisuuden jälkeen tutkimusaineiston määrä tuntui riittävältä kehittämistehtävää varten. Olin saanut projektiryhmän työskentelytilaisuuksista runsaasti erilaista aineistoa. Huomasin työskentelytilaisuuksien aineistosta runsaasti samanlaisia osaamisia, joten mielestäni ei ollut tarvetta enää kutsua projektiryhmää koolle neljänteen osaamisen ideointityöskentelytilaisuuteen. Mielestäni siis tässä vaiheessa tutkittavasta ilmiöstä oli tarpeeksi aineistoa varsinaiseen kehittämistehtävän käytännön työkalun luomiseen. Käytännön osaamisen työkalun eli osaamisen profiilien luominen on esitetty tämän raportin luvussa 12.

## 12 OSAAMISPROFIILIEEN SUUNNITTELU JA PILOTOINTIRYHMÄN TOIMINTA, KOLMAS SYKLI

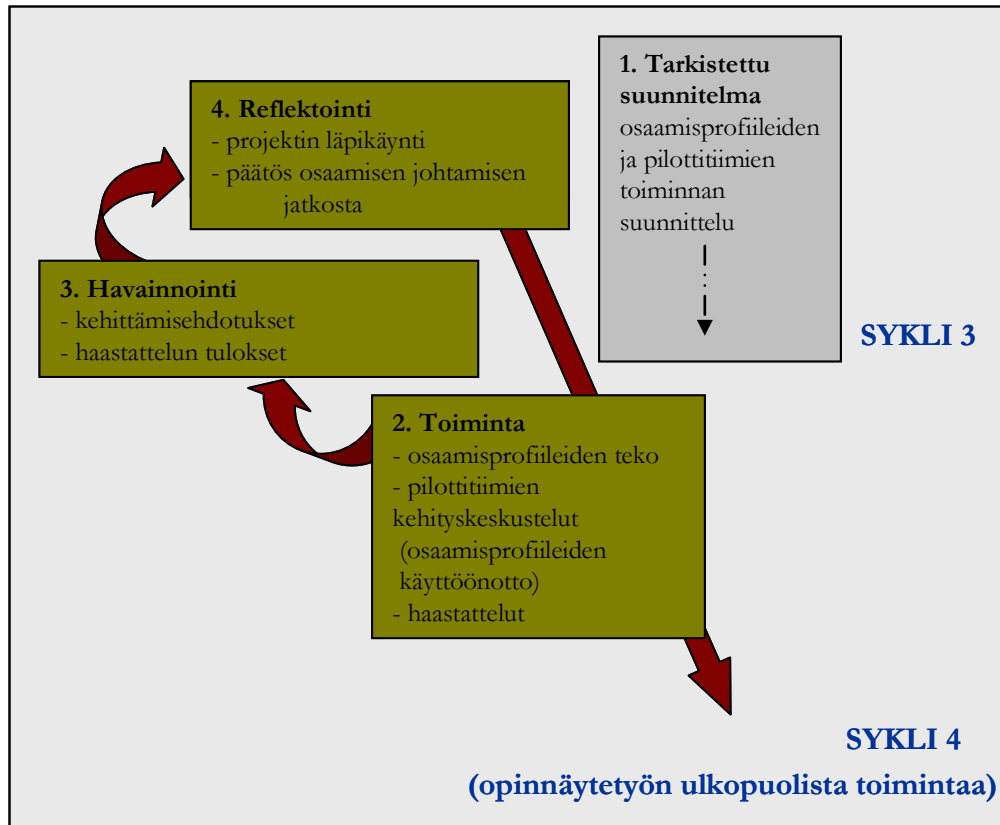
Ryhmän toiminnan tuotosten perusteella pääsin etenemään käytännön osaamisprofiileiden suunnittelutehtävään, eli toimintatutkimuksen kolmanteen sykliin. Tässä käytännön kehittämistehtävässä projektiryhmän tuotokset muutin käytännön osaamisiksi Excel-muotoon. Osaamisille tein lisäksi arviointiasteikon sekä yhteenvedon tiimin osaamisista. Koska henkilön osaamista tulisi myös kehittää, tein kehityskeskustelulomakepohjaan osaamisen kehittämision. Lopuksi osaamisen kehittämisen menetelmän toimivuus testattiin henkilökohtaisilla haastatteluilla.

### 12.1 Tarkistettu suunnitelma: osaamiskartoituksen toteuttaminen ja haastattelut

Ensimmäiseksi suunnitteluvaiheessa tein pikaisen alustavan osaamiskartoituksen Excel-muotoon projektin ohjausryhmää varten. Projektin ohjausryhmä kokoontui viimeisen kerran 7.1.2014. Palaverissa katselmoitiin pääpiirteittäin projektiryhmän työn tulokset. Pääasiallisina tuloksina esitin ohjausryhmälle projektiryhmän tuottamat osaamiset (LIITE 5). Ohjausryhmä antoi selkeitä kehityspyyntöjä osaamisen arviointimenetelmään. Lisäksi ohjausryhmän palaverissa keskusteltiin opinnäytetyön jäljellä olevista tehtävistä. Tässä yhteydessä sainkin runsaasti hyviä ehdotuksia loppuhaastattelun kysymyksiin.

Ohjausryhmän palaverin jälkeen projektiryhmä kokoontui viimeisen kerran yhteen. Myös tässä palaverissa esitin projektiryhmälle heidän tuottamansa osaamiset. Projektiryhmä tutki kullekin ryhmän jäsenelle A4-paperille tulostettuja osaamisia. Näistä varsinaisista työn tuloksista käytiin vielä viimeiset keskustelut. Samalla projektiryhmä antoi vielä muutosehdotuksia osaamisen arviointiasteikkoon sekä varsinaisiin osaamiskartoituksen osaamisiin.

Kukaan projektiryhmässä ei tässä vaiheessa osannut kertoa, onko luotu osaamisen arviointimenetelmä toimiva ratkaisu. Tämä johtui siitä, että projektiryhmälle esitetty osaamisen arviointimenetelmä ei ollut vielä valmis. Menetelmä antoi enemmänkin suuntaa siihen, mitä osaamisen arviointi tulisi olemaan jatkossa käytännössä.



Kuvio 8. Osaamisen kehittämisen kolmas sykli.

## 12.2 Toiminta: osaamiskartoituksen toteuttaminen ja haastattelut

Kolmannen toimintatutkimuksen sykli (kuvio 8) alkoi tutkijan itsenäisellä työllä. Itsenäinen työ tarkoitti Excel-dokumenttien luomista sekä kehityskeskustelupohjien muokkaamista osaamisen arviointimenetelmälle sopivaksi. Alustavasta osaamisen arvioinnin Excelistä oli helppoa alkaa kehittää lopullista arviointimenetelmää pilotointiin käyttööseen. Molemmille pilointitiimeille tulisi oma Excel-dokumenttinsa.

Excel-dokumentin ensimmäiselle välilehdelle tuli työntekijälle tulostettavat arvioitavat osaamiset arviointiohjeistuksineen. Muut välilehdet nimesin tiimien työntekijöiden nimisiksi, lukuun ottamatta kahta viimeistä välilehteä. Työntekijöiden välilehdillä oli käytännössä samat osaamiset kuin työntekijöille tulostettavassa versiossa. Työntekijöiden sähköisissä Exceleissä oli ainoastaan lisänä muutama kaava, joka laski erilaisia keskiarvoja osaamisiin liittyen (LIITE 7, kuva 3). Viimeinen Excelin välilehti sisälsi erilaisia kuvaajia koko tiimin keskiarvosta (LIITE 7, kuva 4) sekä siinä myös pyrittiin tuomaan kuvaajien avulla erilaisia osaamiskuiluja.

Työyhteisöllä oli mielestäni hyvä kehityskeskustelupohja. Näin ollen kehityskeskustelupohjaan ei käytännössä tarvinnut tehdä suuria muutoksia. Käytännössä tein dokumenttiin lisäyksen: osaamisen arviointi. Osaamisen arvioinnissa ohjattiin tiimiesimiestä ja tiimiläistä keskustelemaan vahvoista osaamisalueista sekä muutamasta osaamisen kehittämiskohteesta.

Tässä kehityskeskustelupohjan muunnelma osaamisen arvioinnista:

### **Tulevan suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen**

*Osaamisen kehittäminen (myös esimies kertoo omat mielipiteensä)*

- Mitä osaamisia (1-2 kpl) koet, että sinun pitäisi kehittää tulevan osaamisen seuranta-jakson aikana (esim. parantaa jonkin osaamisen arviointia numerosta 2, numeroon 3)?
  - Onko sinulla tarvetta kehittää jotain osaamista pidemmällä aikavälillä (esim. 3 vuotta)?
  - Oletko kiinnostunut jostain osaamisen kehittämisen osaamisista, mitä taitoa sinulla ei vielä ole?
  - Minkä selkeän tavoitteen asetat kehityskohteena olevalle osaamiselle tai osaamisille? (- Onko aiemmassa osaamisen arvioinnissa olevien kehityskohteiden osalta tapahtunut kehitystä? miksi ja miten?)
  - Millä tavalla työnantaja/esimies/työntekijä voisi tukea sinua?
- \*\* Selvitetään selkeästi vastuuhenkilöt ja toimintamallit edetä osaamisen tai osaamisten kehittämisessä.

Kun sain tiimikohtaiset osaamisen Excel-taulukot valmiiksi sekä muokattua kehityskeskustelupohjat osaamisen johtamisen menetelmään sopiviksi, lähetin lomakkeet sähköpostitse pilotointiryhmien tiimiesimiehille. Tällöin tiimiesimiehet tulostivat tiimiläisilleen osaamisen Excelistä (LIITE 5) osaamisen A4-arviointilomakkeen etukäteen kehityskeskusteluja varten. Näin työntekijät pystyivät valmistautumaan ennen varsinaisia kehityskeskusteluja pohtimalla omia osaamisensa vahvuuksia ja kehittämiskohteita.

Kehityskeskusteluissa tiimiläinen ja tiimiesimies keskustelivat työntekijän osaamisista samalla kun A4-tulostetun paperin osaamisten arviointinumeroita täytettiin osaamisen Exceliin sähköiseen muotoon. Tällöin tiimiläinen sai nähdä myös esimiehensä antamat arvioinnit tiimiläisen omista osaamisista.

Lopuksi keskusteluissa oli tarkoitus päättää muutama osaamisen kehittämiskohde, mitä työntekijän on tarkoitus kehittää tulevaisuudessa. Nämä osaamisen kehittämiskohteet saattavat



vaatia koulutusta. Tällöin tiimiesimiehen tehtävä on tehdä erillinen yksilöllisen koulutustilaus organisaation koulutusosastolle.

Silloin kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän tekee asioita tietyllä tavalla, vastauksia kannattaa kysyä henkilöltä itseltään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Osaamisen johtamisen menetelmän onnistuminen testattiin henkilökohtaisilla haastatteluilla. Haastateltavat henkilöt kutsuin henkilökohtaisesti haastatteluihin 26.2.2014. Kutsuvaiheessa mainitsin haastattelutyypin olevan teemahaastattelu sekä sen, että tulisin nauhoittamaan haastattelut myöhempä aineistonkäsittelyä varten.

Haastatteluihin osallistui yhteensä neljä henkilöä kahdesta pilotointiryhmästä. Tämä pieni otanta perustui harkinnanvaraiseen eliittiotantaan. Toisin sanoen tutkimuksen tiedonantajiksi valittiin henkilöitä, joilta oletettavasti tulaisiin saamaan eniten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86.) Haastatteluissa pyrittiin saamaan vastaus siihen, mitä he ajattelevat osaamisen pilotointiprosessista. Kaksi haastateltavaa oli ollut mukana projektiryhmässä ja toiset kaksi eivät osallistuneet projektiryhmän toimintaan.

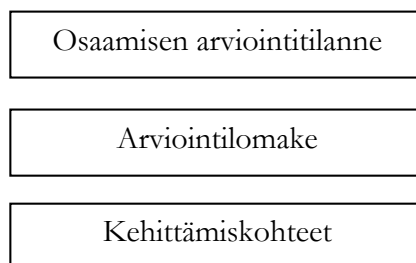
Valitsin tarkoituksellisesti haastattelun yhdeksi henkilöksi toisen pilottitiimin tiimiesimiehistä. Tiimiesimiehen halusin mukaan siksi, koska hän on käynyt kehityskeskustelut koko tiiminsä jäsenten kanssa. Näin oletettavasti saataisiin myös tutkittavasta ilmiöstä enemmän tietoa, kuten muun muassa muiden pilottiryhmien jäsenten tunnetiloista osaamisen arviointitilanteessa.

Osaamisen johtamisen pilotointimenetelmän toimivuudessa tukeuduin vahvasti projektin loppuhaastatteluihin. Tarkoituksena on kerätä laadullista aineistoa kenttämuistiinpanojen sekä haastattelujen avulla. Kenttämuistiinpanot tarkoittavat tutkijan tekemiä havaintoja tutkimuksen aikana. Kenttämuistiinpanot ovat aina tutkijakohtaisesti yksilöllisiä. Ne voivat olla esimerkiksi ajatuksia, kokemuksia, kuvioita, karttoja, valokuvia tai haastattelun kuvauksia. (Janhonen & Nikkonen 2003, 66–67.)

Ääninauhoituksen toimivuutta testasin etukäteen. Nauhoituksen tulisin toteuttamaan matkapuhelimeni sanelin-ohjelmalla. Haastatteluilla on erityisesti pyrkimys saada tietoa pilotointi-projektissa olleiden henkilöiden havainnoista, mielipiteistä sekä kokemukseräisistä tuntemuksista (Anttila 2007, 108, 124).

Haastattelu tiedonkeruutapana on joustava. Henkilökohtaisissa haastatteluissa haastatteliija voi muun muassa toistaa kysymyksiä, selventää ilmauksia ja keskustella haastateltavan kanssa. Esimerkiksi sähköpostikyselyssä ei ole vastaavia mahdollisuuksia. Henkilökohtaiset haastattelut voidaan kohdentaa yhdelle henkilölle tai ryhmille. Ryhmähaastatteluissa ryhmä jakaa kokemustaan ja osaamistaan haastattelun aikana osallistujien kesken. Yksilöllisissä haastatteluissa puolestaan tehdään havaintoja haastateltavan kokemista tapahtumista ja kokemuksista tutkimukseen liittyen. (DiCicco-Bloom & Crabtree 2006; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Haastattelutavaksi valitsin yksilöllisen teemahaastattelun. Kyseisellä haastattelulla on tarkoitus keskustella etukäteen suunnitelluista asiakokonaisuuksista ja niiden suhteista. Suunnittelin etukäteen haastattelurungon, josta voidaan esittää teemaan liittyviä kysymyksiä. Näissä puolistrukturoiduissa haastattelun kysymyksissä ei olisi pakko pitäytyä, vaan haastateltava voi myös kertoa oman käsityksensä keskusteltavista teemoista. (Anttila 2007, 124.) Tuomi & Sarajärvi (2009, 75) nimittävät teemahaastattelua puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Tämän vuoksi suunniteltujen teemojen lisäksi suunnittelin vielä erilliset puolistrukturoidut haastattelukysymykset. Haastattelun teemat olivat (kuvio 9):



Kuvio 9. Haastattelussa hyödynnetyt teemat

Puolistrukturoidut haastattelukysymykset olivat:

1. Millainen osaamisen arviointitilanne oli (esim. tunteet)?
2. Miten toimiva arviointiasteikko oli?
3. Miten numeroarviointi soveltui osaamisen arviointiin (esim. miltä tuntui)?
4. Millaista apua osaamisen kehittämisestä sinulle oli?
5. Miten käyttökelpoinen arviointilomake oli?
6. Miten haluaisit kehittää osaamisen arviointiprosessia?

## 7. Miten haluaisit muuttaa/kehittää osaamisen arviointilomaketta?

Haastattelut toteutettiin 7.3., 10.3., 11.3., ja 12.3.2014. Haastattelupaikkana oli yksi yrityksemme neuvotteluhuoneista. Puolistrukturoidut kysymykset pohjautuivat etukäteen valittuihin teemoihin (kuvio 9). Käytännössä esittelin haastateltavalle henkilölle ennen haastattelun alkua teemat, mistä haastatteluissa tultaisiin keskustelemaan. Selitin myös haastattelun alkutilanteessa, että haastateltava saisi itse kertoa halutessaan vapaasti keskeisiä asioita käsiteltävistä teemoista. Mikäli haastateltava henkilö ei halunnut itse kertoa vapaasti esimerkiksi kokemuksiaan teemoihin liittyen, kysyin tällöin vain suoraan puolistrukturoidut kysymykset. Pyrin kuitenkin pitämään haastattelutilanteen luontevana. Varmistin joka tapauksessa sen, että jokainen haastateltava kertoo puolistrukturoituihin kysymyksiin liittyviä kokemuksiaan ja havaintojaan.

### 12.3 Aineiston laajuus, käsittely sekä haastattelun tulokset

Haastatteluaineistoa äänimuodossa sain yhteensä noin 53 minuuttia. Kun haastattelut olivat ohitse, litteroin äänimuotoisen aineiston tekstimuotoon. Tekstimuotoisen aineiston laajuudeksi tuli yhteensä 12 A4-liuskaa tekstiä. Lopuksi käsittelin aineiston jälleen sisällönanalyysin menetelmällä (alaluku 2.1).

Haastatteluista sain tutkijana runsaasti hyviä mielipiteitä. Jokaisessa osaamiseen liittyvässä kehityskeskustelussa toistui selkeästi varsinkin oman itsensä osaamisen arvostamisen puute. Tämä ilmeni siten, että tiimiläinen oli arvioinut osaamisiaan alemmalla numerolla kuin esimies:

*”No siinä oli silleen jossaki kohti että mä ite olin pariin kohtaan alakanttiin arvioinu itseni ja sitten esimies näki sen sitte niinku toisella tavalla.”*

Yhdessä tapauksessa haastateltava muisti myös saaneensa alhaisen numeraalisen arvosanan:

*”...Jotenki ebkä saatto toivoa että kyllä tossa voisi kovempi tai parempi numero olla mutta....ei mitään pabaa mieltä kyllä tullu siitä...”*

Numeroarviointia osaamisen arviointiin pidettiin toimivana menetelmänä:

*”Ehkä enemmän anna itselle numerollisia arvosanoja, mitä sitten itse ruppee selittämään ja siinä miettimään.”*

Haastateltavat kokivat että osaamiset oli palasteltu pieniin osiin, minkä vuoksi vahvuuksia ja kehittämiskohteita löydettiin. Osa osaamisista liittyi toisiinsa, mikä koettiin pelkästään positiivisena yhtymäkohtana keskusteluissa:

*”Kyllä tähän on varmasti paljon ajatustyötä laitettu että ihan hyviä..hyviä kohtia kaikki.”*

Osaamisen johtamiseen liittyvistä kehityskeskusteluista tiimiläiset kokivat saavansa henkilökohtaista apua:

*”No saa vähän miettimään että mitä sitä oikeesti osaa siis niinku että mitä pitäis kehittää.”*

*”...että verrattuna aikaisempiin näihin kehityskeskusteluihin, niin onhan tää paljo niinkun konkreettisempi että aikaisempaan pystyy laittamaan semmoista diipa-daapaa...että tässä nyt puhutaan ihan oikeista asioista.”*

#### 12.4 Havainnointi: osaamiskartoituksen toteuttaminen ja haastattelut

Haastatteluista ilmeni selkeästi se, että osaamisen arviointi olisi täytynyt käydä läpi esimerkiksi tiimipalaverissa ennen arviointiprosessia. Muutama haastateltava henkilö oli ymmärtänyt arvioitavat osaamiset väärin. Edellä mainitussa tiimipalaverissa olisi täytynyt olla jokaisella arviointitilanteeseen osallistuvalla henkilöllä osaamisen arviointilomake edessään pöydällä. Nyt jossain tapauksissa varsinainen ymmärrys osaamisen arviointiin tuli vasta kehityskeskusteluissa. Tätä puuttunutta vaihetta ei tullut huomioitua tässä opinnäytetyössä millään tavalla.

#### 12.5 Reflektointi: osaamiskartoituksen toteuttaminen ja haastattelut

Haastattelujen perusteella osaamisen arviointiasteikkojen käyttäminen ei aina onnistunut. Koska etusivulla oli yleisosaamisen ja ydinosaamisen arviointiasteikko ja sen jälkeen heti ammatillisen osaamisen arviointiasteikko, arviointiasteikot menivät joillakin haastateltavilla sekaisin.

Ammatillisen osaamisen arviointiasteikossa oli käytetty lausemuotoa: ”kykenee myös perehdyttämään muita”. Perehdyttämisen sana oli koettu ongelmalliseksi, koska kyseisessä työyhteisössä kaikki eivät perehdytä toisia työntekijöitä erilaisissa tehtävissä, eikä sitä myöskään vaadita. Tähän kohtaan haluttiin siis muutosta.

Osa työntekijöistä sai selkeitä osaamisen kehittämiskohteita kehityskeskusteluiden perusteella. Tällaisiin kehittämiskohteisiin oli myös luotu selkeä konkreettinen kehityssuunnitelma jatkoa ajatellen. Toinen osa työntekijöistä ei puolestaan saanut selkeitä kehittämiskohteita. Tämä johtui siitä, että heillä oli arviointilomakkeella olevat osaamiset hyvällä tasolla, eikä siten selkeitä kehittämiskohteita löydetty.

Onnistuin mielestäni haastatteluissa hyvin tutkijana. Sain pidettyä neutraalin otteen haastatteluissa, jolloin en esittänyt omia mielipiteitäni asioihin. Tämä johtui mielestäni hyvin pitkälle siitä, että ennakkoon pohditut puolistrukturoidut haastattelukysymykset olivat onnistuneet hyvin. Kuitenkin haastattelijan roolissa keskeytin ensimmäisten haastattelujen alussa haastateltavia ikävästi omilla kysymyksilläni. Oppimista kuitenkin tapahtui, sillä ensimmäisten haastattelujen jälkeen haastateltavat saivat kertoa mielipiteensä ilman keskeytyksiä.

Haastatteluissa ilmennyt osaamisen lomakkeen arviointiasteikkojen järjestys oli tiedossa jo aiemmin. Projektiryhmä oli antanut tutkijalle viimeisessä osaamisen kehittämispalaverissa tehtävän siirtää osaamisen arviointiasteikot oikeiden osaamisten alle. Tämä oli jäänyt minulta tekemättä, joten pilotointiryhmien osaamisen kehityskeskusteluissa osa työntekijöistä oli arvioinut osaamisensa kokonaan virheellisellä arviointiasteikolla.

Opinnäytetyön ohjausryhmän kolmas eli päätöspalaveri pidettiin yrityksen tiloissa 4.4.2014. Palaverissa esitin tarkemmin käytettyä haastattelumenetelmää ja haastattelujen aineistoanalysointia. Analysoinnin lisäksi tutkimme palaverissa vielä varsinaisen opinnäytetyön käytännön tulosta eli paperille tulostettua osaamisen arvioinnin lomaketta. Lopuksi osaamisen johtamisen arviointituotos hyväksyttiin toteutetuksi pienien muutoksien jälkeen.

## 13 TULOSTEN ARVIOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Osaamiskartoituksesta voidaan pyrkiä saamaan koko työyhteisön laajuinen osaamiskartoitus, jolla pyritään ratkaisemaan osaamisen ongelmakohtia. Tällaiset pyrkimykset ovat harvemmin onnistuneet työyhteisöissä. Tämä johtuu siitä, että osaamisen työkalusta pyritään saamaan liian monimuotoinen ja yksityiskohtainen. Tuloksena saadaan väsyneet projektin mukanaolijat ja lopuksi vielä huomataan, että järjestelmiä ei oikeasti tarvita. (Helsilä & Salojärvi 2009, 152.)

Tämän opinnäytetyön pilotointiprosessissa todettiin selvästi se, että osaamistyötä tulee kehittää työntekijöiden itsensä kanssa yhteistyössä. Näin saatiin osaamisen prosessiin lisättyä selkeästi työntekijöiden sitoutuneisuutta.

Ennen kuin osaamisen johtamisen malli otettaisiin käyttöön koko yrityksessä, olisi hyvä vielä keskustella osaamiskartoituksen toimivuudesta sekä sen tarpeellisuudesta. Onko osaamiskartoituksessa ja osaamisen johtamismenetelmän osalta onnistuttu sillä tasolla, että osaamisen arviointimenetelmä kannattaisi ottaa käyttöön sellaisenaan? Onko onnistuttu luomaan yksinkertainen ja toimiva menetelmä?

Osaamisen esitutkimuksen kysymykset olivat mielestäni myös onnistuneita osaamisen teorioista, lukuun ottamatta vastaajien ikää ja työkokemustaustaa vuosina. Vastaajien ikä tai työkokemustausta eivät tilastollisesti tämän tutkimuksen yhteydessä vaikuttaneet mihinkään muihin kysymyksiin. Mikäli saisin nyt tehdä kyselyn uudestaan, olisin jättänyt kyseiset kysymykset kokonaan pois osaamisen esitutkimuksen kyselystä.

Pilotointiprojektin käytännön vaiheen temahaastattelun tulokset olivat erittäin positiivisia. Osaamisen johtamisen kokonaisuudesta mainittiin haastattelussa ainoastaan muutama kehityskohde. Olivatko tulokset kuitenkin jopa liian positiivisia? Kyseisessä haastattelussa haasteltiin ainoastaan neljää henkilöä. Osaamisen kehittäminen olisi ollut mahdollista toteuttaa pidemmällä aikavälillä jopa koko organisaatiotasolle. Olisiko tällöin esimerkiksi lomakekyselyllä saatu erilaiset tulokset käytetystä osaamisen johtamisen menetelmästä?

Mikäli osaamisen kehittämisen lomake otettaisiin koko organisaatiotasolle käyttöön, se vaatisi johdon tuen sekä ilmoituksen käyttöönotosta koko yritykselle. Osaamisen johtaminen tarvitsee myös vastuuhenkilöt prosessiin, kuka tai ketkä jatkavat osaamisen kehittämisen tehtävää.

Osaamisen kehittämisen ylläpitoon kuuluu muun muassa erilaisten osaamisten päivittämistä sekä tiimikohtaista osaamisen työryhmien johtamista. Lisäksi osaamisen tiedon hallintatavasta tulisi päättää, kenellä esimerkiksi on pääsy tiimikohtaisiin Excel-tiedostoihin.

Osaamisen johtamisen mallissa ei ole ainoana käytännön tapana kartoittaa osaamisia Excel- taulukoihin. Osaamisen johtamisen järjestelmiä löytyy markkinoilta useita, kuten C&Q ja Sympa HR -ohjelmistot. Osaamisen johtamisen järjestelmät ovat ammattilaisten kehittämää järjestelmiä, joissa esimerkiksi on mahdollisuus tarkastella organisaatioiden osaamisia monipuolisten kuvaajien avulla.

Työntekijöiden osaamiskeskustelutarve esimiesten kanssa on vähintään kuuden kuukauden välein. Näin osaamisen kehittämisen johtaminen onnistuu mielestäni riittävällä tasolla. Lisäksi ennen varsinaista seuraavaa osaamisen työryhmän perustamista, esimiesten välille olisi hyvä luoda keskustelutilaisuus arviointilomakkeen osaamisista ja kehityskeskustelujen asioiden etenemisjärjestyksestä.

## 14 POHDINTA

Ihminen sitoutuu psykologisen sopimuksen mukaan organisaatioon muun muassa tuntemalla kuuluvansa yhteisöön, kokevansa olevansa osa yhteisön menestystarinaa ja kehittyvänsä organisaation avulla. Yksilöllisessä kehittämissuhteissa työnantajan tulee tarjota mahdollisuus työntekijälle vaikuttaa työhönsä sekä kehittyä työtehtävissään. (Viitala 2013, 15–16.) Osaamisen johtamisella on tärkeä rooli silloin, kun työntekijän osaamista tulee kehittää. Hyvin onnistuessaan osaamisen johtamisella on siis vahva vaikutus työntekijän sitoutumisessa organisaatioon.

Mielestäni yksi isoimmista haasteista osaamisen johtamisen kentässä ovat erilaiset mielipiteet. Ihmiset eivät tule koskaan olemaan samaa mieltä esimerkiksi eri osaamisista. Osaamisen johtamisen aloittamista helpottaa jonkinlainen johtajuuden malli esimerkiksi pilotointina. Pilotointivaiheen jälkeen implementoidaan osaamisen johtamisen malli koko organisaatiotasolle. Tällaisessa murrosvaiheessa korostuu vahvan muutosjohtajuuden hallinta.

Organisaatiolta vaaditaan jatkuvia keskusteluja tulevaisuuden osaamistarpeista (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 47). Tämän opinnäytetyön myötä osaamiskartoitus ei siis ole missään nimessä valmis. Osaamisen johtamisen jatkuva prosessi tulevaisuuden osaamistarvekeskusteluineen on vasta aloitettu.

### 14.1 Eettisyys

Tieteellinen tutkimus on eettisesti luotettava ainoastaan, mikäli tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkija tai tutkijaorganisaatio soveltaa itse tutkimuksessaan hyvää tieteellistä käytäntöä, jossa lainsäädäntö määrää rajaehdot. Hyvää tieteellistä käytäntöä voidaan hyödyntää myös tutkijoiden laatujärjestelmänä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2013.)

Hyvän tutkimuksen tieteellisen käytännön tekijöitä:

- tutkimustyössä tulee noudattaa yleistä huolellisuutta, rehellisyyttä sekä tarkkuutta.
- tutkimuksessa tulee käyttää tieteellisiä tutkimusmenetelmiä tiedonhankinnassa, tutkimusmenetelmissä sekä arviointimenetelmissä, eettisyyttä noudattaen.



- muiden tutkijoiden tekemää työtä kunnioitetaan sekä heidän julkaisemien teoksien viittaamisissa käytetään asianmukaisia merkintöjä.
- tutkimus suunnitellaan ja raportoidaan hyvää tiedonhallintatapaa hyödyntäen.
- tutkimushankkeessa sovitaan ennen tutkimuksen aloittamista oikeudet, vastuut ja velvollisuudet kaikkien tutkimukseen liittyvien osapuolten kesken.
- tutkimushankkeen rahoitukseen liittyvät asiat esitetään hankkeen osapuolille sekä rahoituslähteet raportoidaan tutkimustuloksissa.
- tutkijat eivät toteuta tutkimuksessaan arviointeja tai tee päätöksiä, mikäli heidän epäillään olevan jäävi kyseisessä tilanteessa.
- otetaan huomioon tietosuojaa koskevat asiat. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2013.)

Mielestäni tutkijan roolini onnistui hyvin toimintaryhmän jäsenenä, ohjaajana sekä haastattelijana. Nämä kaikki roolit opinnäytetyössä johtuivat käytännössä siitä, että näiden roolien avulla sain toteutettua Ylemmän ammattikorkeakoulun vaatimusten mukaisen opinnäytetyön. Useat roolit osaamisen johtamisen projektissa voidaan tulkita kuitenkin myös tutkimuksen näkökulmasta aavistuksen epäeettisinä. Epäeettisyys voitaisiin todeta siten, että tutkija ensin osallistuu itse toimintatutkimukseen. Tämän jälkeen sama henkilö kysyy tutkimukseen osallistujien pilotointiryhmäläisiltä, onnistuiko osaamisen johtaminen hyvin. Olisiko esimerkiksi opinnäytetyön ulkopuolinen tutkija haastattelijana saanut erilaisia tuloksia? Oliko siis tässä tapauksessa tutkija haastattelijan roolissa liian lähellä käsiteltyä osaamisen johtamisen aihetta?

## 14.2 Luotettavuus

Tässä toimintatutkimuksessa hyödynnettiin pääosin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Kvalitatiivisen tutkimustiedon näkökulmasta, tieteellistä luotettavuutta on vaikea todistaa. Tutkimuksen luotettavuudessa korostuu totuusarvo, sovellettavuus, pysyvyys ja neutraali ote (Janhonen & Nikkanen 2003, 36). Pyrin valitsemaan esimerkiksi tutkimuksessa laadullisen aineiston analysointimalleja, joilla saataisiin selville todelliset tutkimustulokset. Tällä saatiin varmasti aikaiseksi lisää tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta mukana olleen projektiryhmän toiminnan perusteella toimijat pääsivät eri työskentelytilaisuuksissa yhteisesti sovittuihin tuloksiin. Osa tutkimuksen aineistosta perustui siis tietynlaiseen neuvottelujen kompromissihin.

Tutkimuksen kokonaiskesto oli noin kuusi kuukautta. Täytyy kuitenkin muistaa, että tutkimuksen toiminnallinen vaihe kesti ainoastaan noin neljä kuukautta. Mikäli toimintatutkimuksen toiminnallisia syklejä olisi voitu implementoida organisaation eri ttimeihin pilottitimien jälkeenkin, tutkimusaineistoa olisi saatu osaamisen johtamismenetelmästä huomattavasti enemmän. Toisaalta tässä tehtävässä ei voitu edetä, ennen kuin kohdeorganisaatiolle voitiin esittää osaamisen johtamisen prosessin tulokset jatkokehitysehdotuksineen.

Tutkimuksien luotettavuuden mittarina käytetään perinteisesti validiteettiä ja reliabiliteettiä. Validiteetti mittaa sitä, miten hyvin tutkimuksen tulokset vastaavat asioiden todellista tilaa. Validiteetti testaa siis tosiasioita ja väitteiden paikkansa pitävyyttä toisiinsa. Reliabiliteetti taas tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä, mikäli tutkimus toteutettaisiin uudestaan. Sillä pyritään etsimään tutkimuksesta erityisesti sitä, että onko jonkinlainen väliintuleva yksittäinen tekijä häirinnyt tutkimustuloksia. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 113.)

Toimintatutkimukseen soveltuu huonosti reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet. Reliabiliteetin näkökulmasta toimintatutkimuksessa tutkija tekee itse tarkoituksellisesti intervention eli väliintulemisen toimintaan. Näin tulokset eivät voi periaatteessa olla aina samanlaiset. Validiteetin näkökulma taas puolestaan tutkija on subjekti, joka esittää totuuden objektista eli tutkittavasta ilmiöstä. Toimintatutkimuksessa tutkitaan toimintaa erilaisten ihmisten kanssa. Kriittikinä tässä validoinnin kohdalla voidaan esittää, että miten voidaan löytää ainoa oikea totuus tutkittavasta kohteesta kun tutkitaan ihmisen toimintaa. (Heikkinen ym. 1999, 113–114.)

Käytännössä kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuus voidaan osoittaa hyvällä raportoinnilla. Raportointi on kattava siten, että se sisältää muun muassa selkeän rakenteen tutkimuksen etenemisestä, aineiston keräämisestä ja johtopäätöksistä. Näin ollen lukija voi itse arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Grönfors 1982, 178.)

## LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen – inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki: WSOY.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.
- Bratskeir, K. 2014. Walking Meetings: Why You Should Schedule A Conference On The Move. [http://www.huffingtonpost.com/2013/06/24/walking-meetings-why-you-\\_n\\_3474097.html](http://www.huffingtonpost.com/2013/06/24/walking-meetings-why-you-_n_3474097.html). (Luettu 4.6.2014.)
- Bobera, S. 2008. Project Management Organization. [http://www.ef.uns.ac.rs/mis/archive-pdf/2008%20-%20No1/MIS2008\\_1\\_1.pdf](http://www.ef.uns.ac.rs/mis/archive-pdf/2008%20-%20No1/MIS2008_1_1.pdf). (Luettu 13.7.2014.)
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.
- DiCicco-Bloom, B. & Crabtree, B.F. 2006. The qualitative research interview. <http://www.hu.liu.se/cf/larc/utbildning-information/scientific-methodology/course-literature-and-links/1.253566/qual20interview.pdf>. (Luettu 25.6.2014.)
- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Porvoo: WSOY.
- Heikkinen, H & Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Dark Oy.
- Heikkinen, L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä - Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: WSOY.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kansanen, P. & Uusikylä, K. 2004. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kirjavainen, P & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita Oyj.
- Kokko, N., Herrala, M., Ahola, M., Immonen, S., Hailikari, M. & Salminen, A. 2000. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. Helsinki: Työministeriö (ESR).
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus - kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tamme-Paino Oy.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? – Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Edita.
- Luovan ongelmanratkaisun työtavat. <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/>.  
(Luettu 19.6.2014.)
- Hautamäki, T. 2014. Loppu huonoille kokouksille!  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/loppu+huonoille+kokouksille/a2225071>.  
(Luettu 1.6.2014.)
- Manninen, K. 2010. Kyselylomakkeen laatiminen asiakastutkimusta varten. Case: Jyväskylän Image Wear Työasupalvelu. [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21870/Manninen\\_Kati.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21870/Manninen_Kati.pdf?sequence=1).  
(Luettu 13.7.2014.)
- Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveydenalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa - Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisen näkökulmana.
- Otala, L. 2004. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Vantaa: Dark Oy.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Pohjalainen, M. 2006. Osaamisen johtaminen yleisissä kirjastoissa. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy.
- Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa – suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Helsinki: Talentum Media Oy.

- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio - tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus – Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki. (Luettu 10.6.2014.)
- Viitala, R. 2005. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Zhang, X. & Feng, Y. 2009. The Impact of Customer Relationship Marketing Tactics On Customer Loyalty. Halmstad University.  
<http://hh.diva-portal.org/smash/get/diva2:239882/FULLTEXT01.pdf>.  
(Luettu 5.8.2014.)

## LIITTEET

- Liite 1. Osaamisen esitutkimuksen saateviesti
- Liite 2. Osaamisen esitutkimuskyselyn kysymykset
- Liite 3. Osaamisen esitutkimuksen tulokset
- Liite 4. Opinnäytetyöprojektin aikataulusuunnitelma
- Liite 5. Osaamisen kartoituslomake
- Liite 6. Uudistettu osaamisen kartoituslomake
- Liite 7. Kuvaruutukaappauksia osaamisen Excelistä.

## LIITE 1. Osaamisen esitutkimuksen saateviesti

Hei

Opiskelen työn ohessa Kajaanin ammattikorkeakoulussa Ylempää ammattikorkeakoulututkintoa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni kuuluu osaamisen johtamisen kokonaisuuteen. Työnimi opinnäytetyölle on: "ammattillisen osaamisen kartoitus, arviointi sekä kehittäminen". Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua toukokuussa 2014.

Opinnäytetyö toteutetaan yrityksellemme. Apuna tehtävässä on ohjausryhmä, sekä projektiryhmä. Koska opinnäytetyön aihe on laaja ja siihen käytettävissä oleva aika on rajallinen, kehittämistyö kohdennetaan kahteen pilottiryhmään. Osaamisen johtamista hyödynnetään koko organisaatiossamme opinnäytetyön päättymisen jälkeen, mikäli kehittämistyön tulokset ja kokemukset ovat hyviä. Projektiryhmän toimintaan osallistuu tiimiläisiä pilottiryhmistä. Kehittämistyön projektiryhmä, sekä pilottiryhmät saavat lisätietoa aiheesta myöhemmässä vaiheessa.

Nyt kehittämistyön aloitusvaiheessa kerään aineistoa kyselymuodossa. Pyydän, että koko henkilökuntamme osallistuu osaamisen kyselyyn, jonka tuloksia hyödynnetään kehittämistehtävässä. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu luottamuksellisesti ja nimettömästi. Kyselyn vastausaika on lyhyt, **viimeinen vastauspäivä on torstaina 31.10.2013**. Koostan vastauksista yhteenvedon kaikille sähköpostitse. Vastauksien yhteenvedoa voi alkaa odottamaan viikolla 47.

Tässä linkki kyselyyn:

<https://docs.google.com/forms/d/1ukvY2SQOGfxD98OvY5cFMn66sPjgAQnjb6uSU8LrYs/viewform>

Annan mielelläni lisätietoja.

Ystävällisin terveisin

Anssi Karjalainen

LIITE 2. Osaamisen esitutkimuskyselyn kysymykset

Kysely sisältää 18 kysymystä. Paina lopuksi ”Lähetä”-painiketta.

1. Ikäsi? \_\_\_\_
  
2. Työkokemustaustasi vuosina?
  - a. alle vuosi
  - b. 1 - 2 vuotta
  - c. 3 - 5 vuotta
  - d. 6 - 10 vuotta
  - e. yli 10 vuotta
  
3. Työnkuvasi?
  - a. myyntivirkailija
  - b. tiimiesimies
  - c. hallinto
  
4. Mikä on tämänhetkinen koulutustasosi?
  - a. Lukio / yo
  - b. Opistotaso
  - c. Alempi korkeakoulu
  - d. Ylempi korkeakoulu
  - e. Muu: \_\_\_\_\_
  
5. Oletko kiinnostunut jatkokouluttautumaan esim. yrityksen sisäisiin tehtäviin tulevaisuudessa (seuraavan 3-5 -vuoden kuluessa)?
  - a. Kyllä
  - b. En

Perustelut:

Jos vastasit ”Kyllä”, miten ja miksi? Jos vastasit ”En”, miksi en?

---

---



6. Oletko kiinnostunut omachtoisesta kouluttautumisesta tulevaisuudessa (seuraavan 3-5 -vuoden kuluessa)?

- a. Kyllä
- b. En

Perustelut:

Jos vastasit ”Kyllä”, miten ja miksi? Jos vastasit ”En”, miksi en?

---

---

7. Toimiiko koulutus yhtenä motivaatiosi lähteenä työssä?

- a. Kyllä
- b. Ei

Perustelut:

---

---

8. Mikä oppimistapa sopii Sinulle parhaiten?

- a. Työkierto
- b. Perinteinen koulutustilaisuus
- c. Itseopiskelumateriaalipaketti
- d. Henkilökohtainen vierihoito/perehdytys
- e. Kirjat ja oppaat
- f. Pitkäkestoinen koulutus
- g. Muu: \_\_\_\_\_

9. Tunnetko osaavasi nykyisen työtehtäväsi hyvin?

- a. Kyllä
- b. En

Lisäselvitystä:

---

---

10. Mikä on mieluisin paikka itsenäiseen tiedonhakuun?

- a. Päämiehen toimintaohjeet (esim. portaali)
- b. Extranet
- c. Oma sähköposti
- d. Verkkolevy (esim. Y-asema)
- e. Muu: \_\_\_\_\_

11. Onko tietoa hyvin saatavilla tarvitsemistasi aiheista?

- a. Kyllä
- b. Ei

12. Millaista tietoa tarvitset lisää työtehtäväsi ajatellen?

---

---

13. Miten yrityksemme tukee osaamisen kehittämistä?

---

---

14. Miten osaamista voisi kehittää yrityksessämme?

---

---

15. Puuttuuko henkilöstöltämme jotain osaamista?

- a. Kyllä
- b. Ei

Jos vastasit ”Kyllä”, mitä osaamista puuttuu? Muussa tapauksessa siirry kohtaan 16.

---

---

16. Millaista osaamista tarvitse tulevaisuudessa?

---

---

17. Tukeeko osaamisesi yrityksen strategiaa?

- a. Kyllä.
- b. Ei.
- c. En tunne yrityksen strategiaa.

Jos vastasit ”Ei”, miksi ei tue? Muussa tapauksessa siirry kohtaan 18.

---

---

18. Koetko olevasi sitoutunut yritykseen, sekä sen tavoitteisiin?

- a. Kyllä
- b. En

Jos vastasit ”En”, miksi et koe olevasi sitoutunut? Jos vastasit ”Kyllä”, paina: ”Lähetä”-painiketta.

---

---

## LIITE 3. Osaamisen esitutkimuksen tulokset

## 1 VASTAAJIEN IKÄ

Ikäsi		
N	Valid	49
	Missing	0
Mean		32,347
Median		31,000
Std. Deviation		5,0314
Range		31,0

Taulukko 1. Vastaajien ikäjakauma.

Iän ilmoitti 49 henkilöä vastaajista, eli kaikki kysymykseen vastaajat (kysymys oli pakollinen). Vastaajien iän keskiarvo oli 32,347 vuotta, mediaani 31 vuotta, iän keskihajonta 5,0314 sekä iän vaihteluväli oli 31 vuotta.

## 2 VASTAAJIEN TYÖKOKEMUSTAUSTA

		Työnkuvasi			Total
		hallinto	myyntivirkailija	tiimiesimies	
Työkokemustasi vuosina	1 - 2 vuotta	0	3	0	3
	3 - 5 vuotta	0	18	0	18
	6 - 10 vuotta	3	13	6	22
	yli 10 vuotta	2	3	1	6
Total		5	37	7	49

Taulukko 2. Ristiintaulukointi: työnkuvien työkokemustausta.

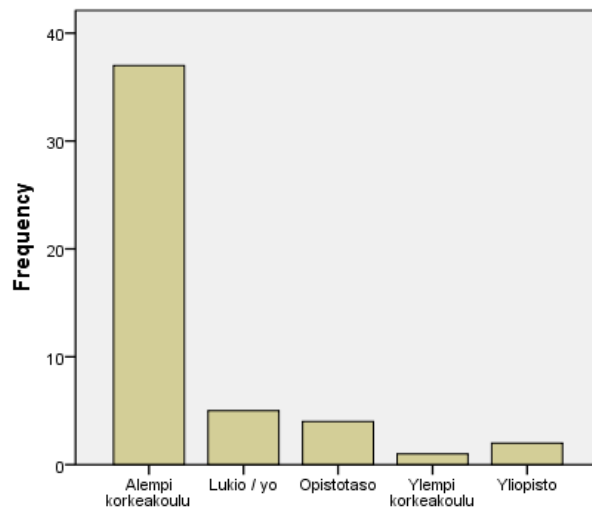
Kyselyyn vastasi henkilöstön joukosta seitsemän tiimiesimiestä, 37 myyntivirkailijaa sekä viisi hallinnon henkilöä (taulukko 2). Kyseisestä ristiintaulukoinnista voidaan todeta, että hallinnon ja tiimiesimiesten tehtävissä toimivilla henkilöillä on työkokemustausta vähintään

kuusi vuotta. Myyntivirkailijoiden tehtävissä toimivilla henkilöillä työkokemus ei jakaudu yhtä selkeästi. Eniten myyntivirkailijoilla on työkokemusta 3-5 vuotta.

### 3 YRITYKSEN KOULUTTAUTUMISTASO

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Alempi korkeakoulu	37	75,5	75,5
Lukio / yo	5	10,2	85,7
Opistotaso	4	8,2	93,9
Ylempi korkeakoulu	1	2,0	95,9
Yliopisto	2	4,1	100,0
Total	49	100,0	

Taulukko 3. Tämän hetkisen koulutustason frekvenssijakaumat.



Kuvio 1. Koulutustason frekvenssijakaumat pylväsdiagrammina

Työntekijöistä on selvästi eniten suorittanut alemman korkeakoulun (taulukko 3). Alemman korkeakoulun tutkintoja on suoritettu yhteensä 37 kappaletta, eli 75,5 % vastaajista. Muiden

tutkintojen osuus organisaatiossa on hyvin pieni. Ylemmän korkeakoulun frekvenssit ovat hieman vääristyneet, sillä kaksi henkilöä vastasi yliopiston omaksi erilliseksi tutkinnokseen.

#### 4 KIINNOSTAVUUS KOULUTUKSEEN YRITYKSEN SISÄLLÄ

	Kiinnostaako kouluttautuminen esim. yrityksen sisäisiin tehtäviin?		Total
	Ei	Kyllä	
25–29 v	0	14	14
Luokiteltu ikä 30–34 v	4	19	23
Yli 34 v	2	10	12
Total	6	43	49

Taulukko 4. Ristiintaulukointi; yrityksen sisäisiin tehtäviin kouluttautuminen luokitellun iän mukaan.

Yrityksen sisällä kouluttautuminen koetaan kiinnostavana tekijänä (taulukko 4). Ainoastaan kuusi henkilöä vastaajista ei ole kiinnostunut sisäisiin tehtäviin kouluttautumisesta. Kouluttautumisen halukkuus sisäisiin tehtäviin ei ole henkilön iästä riippuvainen tekijä.

Kouluttautumista motivoi erityisesti osaamisen lisääminen, kehittäminen ja syventäminen. Lisäosaamisen kehittämisellä koetaan ehkäisevän kyllästymistä tehtäviin. Suuri osa vastaajista on kiinnostunut erityisesti kokonaan uudentyypisistä tehtäväkentistä. Muita yleisiä syitä kiinnostukseen ovat: itsensä kehittäminen, lisähaasteet tehtävissä sekä uralla eteneminen. Uralla etenemisessä kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti esimiestehtävät.

Jatkokouluttautumisen kielteiset vastaukset yrityksen sisäisiin tehtäviin johtuvat motivaation puutteesta. Nykyiset tehtävät ovat riittävän haasteellisia. Kouluttautuminen ei motivoi myöskään siksi, koska koulutusta on koettu järjestettävän liikaa jo etuudestaan.

## 5 KIINNOSTAVUUS OMAEHTOISEEN KOULUTTAUTUMISEEN

		Kiinnostaako omaehtoinen koulutus tulevaisuudessa?		Total
		Ei	Kyllä	
Tämän hetkinen koulutustaso	Alempi korkeakoulu	7	30	37
	Lukio / yo	1	4	5
	Opistotaso	2	2	4
	Ylempi korkeakoulu	0	1	1
	Yliopisto	1	1	2
Total		11	38	49

Taulukko 5. Ristiintaulukointi: omaehtoisen koulutuksen kiinnostavuus suhteessa vastaajien tämän hetkiseen koulutustasoon.

Organisaatiossa kiinnostaa myös omaehtoinen koulutus tulevaisuudessa (taulukko 5). Omaehtoinen koulutus ei kuitenkaan kiinnosta kyselyyn vastaajista aivan yhtä montaa henkilöä, kuin yrityksen sisäisiin tehtäviin kouluttautuminen.

Omaehtoinen kouluttautuminen kiinnostaa yrityksessä kahdesta pääsyystä: koulutus ei mene koskaan hukkaan sekä toisaalta kouluttautuminen kiinnostaa mahdollisuutena vaihtaa kokonaan nykyiset tehtävät toisen alan työtehtäviin. Jatkokouluttaminen kiinnostaa myös itsensä kehittämisen vuoksi, nykyisen koulutuksen vanhentumisen vuoksi, vaativampien työtehtävien saavuttamiseksi sekä oman henkilökohtaisen kilpailukyvyn ylläpitämiseksi työmaailmassa. Ylempi ammattikorkeakoulu nimettiin yhdeksi selkeäksi suosikiksi jatkokouluttautumisen suhteen.

Opintoihin riitti myös kiinnostusta kielteisissä vastauksissa. Opintoihin ei kuitenkaan olla valmiita sitoutumaan muun muassa oman vapaa-ajan puutteellisuuden vuoksi. Useassa kielteisessä vastauksessa nimettiin syyksi myös se, että omaehtoisia koulutuksia ei enää haluta suorittaa.

## 6 KOULUTUS MOTIVAATION LÄHTEENÄ

Toimiiko koulutus yhtenä motivaatiosi lähteenä työssä?

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Ei	7	14,3	14,3
Valid Kyllä	42	85,7	100,0
Total	49	100,0	

Taulukko 6. Koulutuksen vaikutus motivaatioon.

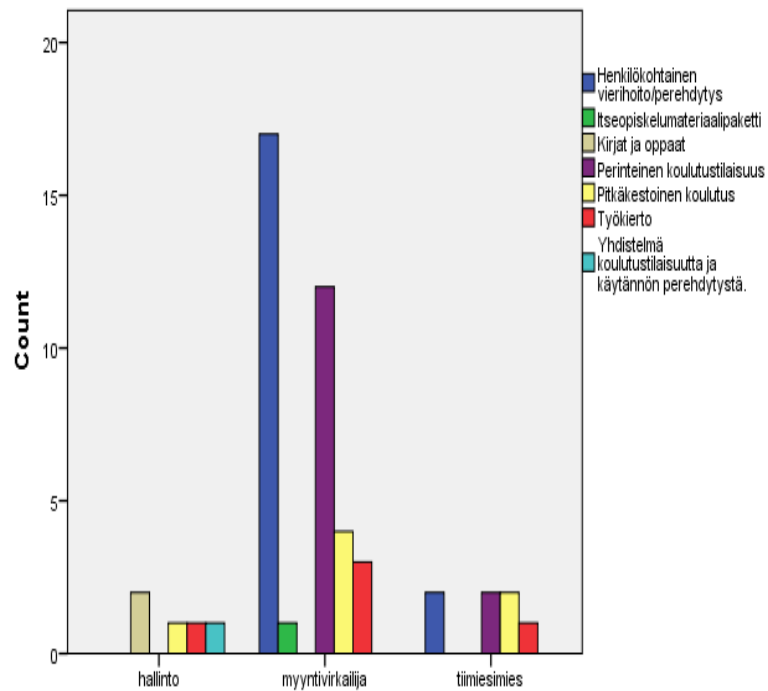
Koulutus motivoi suurta osaa vastaajista (Taulukko 6). Vain seitsemän henkilöä 49 vastaajasta ei motivoitu koulutuksesta. Koulutus koetaan mielekkääksi kokemukseksi, koska siitä on apua omiin työtehtäviin. Ilman lisäkoulutusta, työstä tulee rutiininomaista toimintaa. Koulutus edistää työssä jaksamista sekä se tuo vaihtelua työtehtäviin. Osa vastaajista mainitsi koulutusta paremmaksi motivaatitekijäksi esimerkiksi työssäoppimisen.



## 7 PARAS OPPIMISTAPA

	Mikä oppimistapa sopii Sinulle parhaiten?							Total
	Henkilökohtainen vieri- hoito/perehdytys	Itseopiskelumateriaalipaketti	Kirjat ja oppaat	Perinteinen koulutustilaisuus	Pitkäkestoinen koulutus	Työkierro	Yhdistelmä koulutusilai- suutta ja käytännön pereh- dytystä.	
hallinto	0 0,0%	0 0,0%	2 40,0%	0 0,0%	1 20,0%	1 20,0%	1 20,0%	5 100,0%
Työnkuvasi myyntivirkailija	17 45,9%	1 2,7%	0 0,0%	12 32,4%	4 10,8%	3 8,1%	0 0,0%	37 100,0%
tiimiesimies	2 28,6%	0 0,0%	0 0,0%	2 28,6%	2 28,6%	1 14,3%	0 0,0%	7 100,0%
Total	19 38,8%	1 2,0%	2 4,1%	14 28,6%	7 14,3%	5 10,2%	1 2,0%	49 100,0%

Taulukko 7. Ristiintaulukointi: työnkuvan mukaiset parhaimmat oppimistavat.



Kuvio 2. Vastauksien lukumäärät parhaiten sopivista oppimistavoista.

Vastaajista 17 myyntivirkailijaa, eli 45,9 % kokee henkilökohtaisen vierihoidon ja perehdytyksen tehtävissä parhaimmaksi oppimismalliksi (taulukko 7). Toiseksi eniten vastauksia sai perinteinen koulutustilaisuus (12 henkilöä, eli 32,4 % myyntivirkailijoista). Tiemiesimpien sekä hallinnon tehtävissä toimivien vastauksissa ei ollut selkeitä yhteneväisyyksiä parhaimpaan henkilökohtaiseen oppimistapaan. Itseopiskelumateriaalipaketti, kirjat ja oppaat sekä yhdistelmä koulutustilaisuutta ja käytännön perehdytystä, saivat muita oppimisen vaihtoehtoja huomattavasti vähemmän ensisijaisia valintoja.

## 8 OMIEN TYÖTEHTÄVIEN TUNTEMINEN

		Tunnetko osaavasi nykyisen työtehtäväsi hyvin?		Total
		En	Kyllä	
hallinto	Count	1	4	5
	%	20,0%	80,0%	100,0%
Työnkuvasi myyntivirkailija	Count	1	36	37
	%	2,7%	97,3%	100,0%
tiimiesimies	Count	0	7	7
	%	0,0%	100,0%	100,0%
Total	Count	2	47	49
	%	4,1%	95,9%	100,0%

Taulukko 8. Ristiintaulukointi: omien työtehtävien tunteminen.

Kyselyyn vastaajat kokevat tuntevansa omat työtehtävät erittäin hyvin (taulukko 8). Ainoastaan vastaajista kaksi henkilöä (4,1 %) vastasi, että heillä on puutteita työtehtävien osaamisissa. Kaikista vastaajista 95,9 % vastasi osaavansa nykyiset työtehtävänsä hyvin.

Omien työtehtävien hallitsemisen suurimmiksi perusteluiksi ilmoitettiin pitkä työkokemus omista työtehtävistä. Hankalistakin tilanteista selvittää hyvin ilman suurempaa epävarmuutta. Tehtävistä selvittää myös pääosin itsenäisesti.

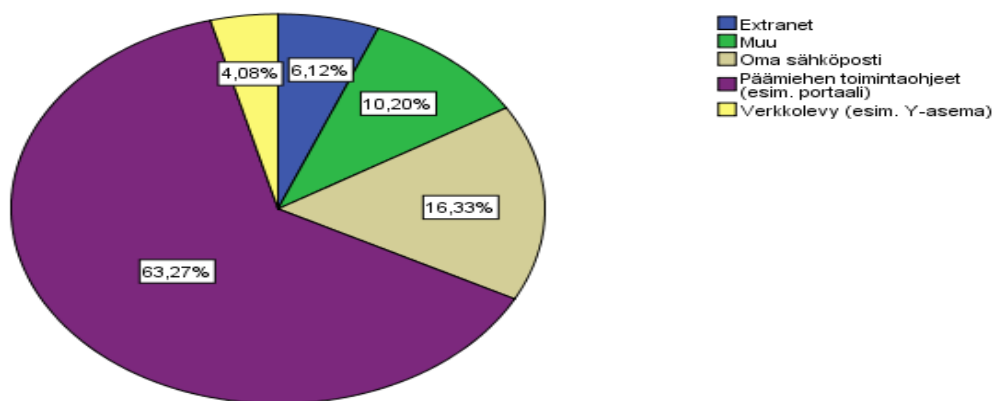
Toisaalta kaikkea tietoa ei voida hallita. Omissa henkilökohtaisissa taidoissa riittää aina parannettavaa. Vastaajien mukaan myös esimiestyöhön tarvitaan lisää osaamista, sillä esimiestehtävät sisältävät runsaasti erilaisia kehittämiskohteita. Lisäksi moniosaamiseen kaivataan hallittavuutta: moniosaaminen on tuonut haasteita erillisinä osaamisaukkoina.

## 9 MIELUISIN TIEDONHAKUPAIKKA

Mikä on mieluisin paikka itsenäiseen tiedonhakuun?

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Extranet	3	6,1	6,1
Muu	5	10,2	16,3
Oma sähköposti	8	16,3	32,7
Valid Päämiehen toimintaohjeet (esim. portaali)	31	63,3	95,9
Verkkolevy (esim. Y-asema)	2	4,1	100,0
Total	49	100,0	

Taulukko 9. Mieluisin paikka itsenäiseen tiedonhakuun.



Kuvio 3. Mieluisimmat itsenäisen tiedonhaun paikat ympyräkaaviona.

Vastaajien mielestä selvästi mieluisin paikka itsenäiseen tiedonhakuun on päämiehen tuottamat toimintaohjeet. Oma sähköposti ilmoitettiin myös mieluisaksi paikaksi etsiä tietoa. Muita mieluisimpia itsenäisiä tiedonhaun kanavia olivat vieruskaveri sekä Internetissä eri palveluntarjoajien tietopankit. Samassa yhteydessä toivottiin myös yhtä yksittäistä sivustoa, joka sisältäisi kaiken reaaliaikaisen tiedon.

## 10 TIEDON SAATAVUUS JA TARVE

Onko tietoa hyvin saatavilla tarvitsemistasi aiheista?

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Ei	4	8,2	8,2
Valid Kyllä	45	91,8	100,0
Total	49	100,0	

Taulukko 10. Tiedon saatavuus.

Jopa 45 henkilöä 49 vastaajasta (91,8 %) ilmoitti, että tarvittavaa tietoa on saatavilla riittävästi (taulukko 10). Yritysten tarpeiden lisäksi tarvitaan henkilökohtaiset oppimis- ja osaamistarpeet, jolloin saadaan syvempää tietotaitoa sisältäen syy- ja seuraussuhteet asiayhteyksien välillä.

Vastaajat tarvitsevat mielestään eniten tietoa asiakaspalvelun erikoistilanteisiin, nopeaa, reaaliaikaista tietoa sekä yksityiskohtaisia tietoja suuremmista kokonaisuuksista. Erityisesti päämiesten suuret linjaukset toimintaohjeissa koetaan ongelmallisiksi. Samoin päämiesten erilaisista kampanjoista ei saada etukäteen riittävän ajoissa tietoa.

## 11 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN YRITYKSESSÄ

Vastaajien mielestä yritys tukee osaamisen kehittämistä hyvin. Osaamista tuetaan erityisesti henkilökohtaisilla vierihoidoilla sekä koulutuksilla. Koulutuksissa mielletään positiiviseksi seikaksi niiden osallistumisen vapaaehtoisuus.

”Muistinvirkistykseen tietoisuuksien”, eli briiffien suhteen vastauksissa oli eriäviä mielipiteitä. Briiffit koetaan pääosin tehokkaiksi. Niitä voisi myös suunnata myös esimerkiksi ruotsinkielen taidon parantamiseen. Toisaalta briiffit koetaan vähemmän hyödyllisiksi, koska perinteisistä pidemmistä koulutuksista saadaan perusteellisempaa osaamista.

Vastaajien mielestä osaamista ja niiden kehityskohteita voitaisiin kehittää tehokkaasti osaamisen kartoittamisella. Osaamiskartoitus voisi auttaa selvittämään tehtävien osaamisten aukkoja. Osaamisen kartoittaminen voi kuitenkin olla haasteellista esimiesten ja työntekijöiden osaamisten arviointierimielisyyksien vuoksi. Osaamisen kartoittamismallissa pidetään myös tärkeänä sitä, että esimiehet osaavat itse käyttää arviointimenetelmiä hyvin. Lisäksi esimiehiltä odotetaan aktiivista työntekijöiden osaamisen seurannan kehittymistä.

Osaamisen kehittämismenetelmiksi nimettiin myös lyhytkoulutukset, asioiden kertaaminen, moniosaaminen, henkilökohtainen opastus sekä tiedonhakukoulutukset. Todettiin myös, että kaikkien työntekijöiden ei tulisi tarvita osata hallita kaikenlaista osaamista.

## 12 OSAAMISEN KUILUT

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Ei	34	69,4	69,4
Valid Kyllä	15	30,6	100,0
Total	49	100,0	

Taulukko 11. Vastaajien kokemat osaamisen kuilut.

Vastaajista jopa 69,4 % vastasi, että henkilöstöltä ei puutu osaamista (taulukko 11). Suurimmiksi osaamisen puutteiksi ilmoitettiin yleinen atk-osaaminen, ruotsinkielisten osaajien määrä, henkilöstöjohtajuuden puute johtuen liiallisesta keskittymisestä tulosjohtauuteen sekä monipuoliset asiakaspalvelutaidot. Asiakaspalvelutaitojen kehittämiseen ehdotettiin ratkaistavaksi erilaisia haasteellisia case-tapauksia.

Osaamisissa koettiin myös puutteelliseksi: hyvät tiedonhakutaidot, syvällisten osaamisten hallinta, yhtenevä tapa tiedottaa, kattavan moniosaamisen hallinta ”ristiin”, työvuorojärjestelmän hallinta kaikilla asianomaisilla, itsenäinen työskentelyote, toiminta erikoistilanteissa sekä intonaatio vieraiden kielten osalta.

## 13 OSAAMINEN STRATEGIAN TUKENA

Tukeeko osaamisesi yrityksen strategiaa?			
	Frequency	Valid Per- cent	Cumulative Per- cent
En tunne yrityksen strategiaa.	11	22,4	22,4
Valid Kyllä.	38	77,6	100,0
Total	49	100,0	

Taulukko 12. Henkilökohtainen mielipide oman osaamisen tukemisesta strategiaa kohtaan.

38 henkilöä vastaajista (77,6 %) oli sitä mieltä, että heidän oma osaamisensa vastaa yrityksen strategiaa (taulukko 12). Yhtään 'ei'-vastausta ei valittu. Huomattavaa kuitenkin on se, että vastaajista jopa 11 henkilöä (22,4 %) ei tunne yrityksen strategiaa.

## 14 YRITYKSEEN JA SEN TAVOITTEISIIN SITOUTUMINEN

Koetko olevasi sitoutunut yrityksemme sekä sen tavoitteisiin?			
	Frequency	Valid Percent	Cumulative Per- cent
En	3	6,1	6,1
Valid Kyllä	46	93,9	100,0
Total	49	100,0	

Taulukko 13. Yritykseen ja sen tavoitteisiin sitoutuminen.

46 henkilöä 49 vastaajasta vastasi olevansa sitoutunut yritykseen sekä sen tavoitteisiin. (taulukko 13). Ainoastaan 3 henkilöä (6,1 % vastaajista) vastaajista ei kokenut olevansa sitoutunut yritykseen. Sitoutuneisuutta lisääväksi tekijäksi mainittiin moniosaajuus työtehtävien kyllästymisen ehkäisemiseksi sekä hyvä ”me-henki”.

Yritykseen sitoutumattomuuden perusteluiksi ilmoitettiin epävarmuus oman työpaikan ja työtehtävien riittämättömyyden suhteen, rajoittuneet etenemismahdollisuudet uralla sekä työntekijöihin sitoutumattomuus yksilötasolla.





## LIITE 5. osaamisen kartoituslomake

Osaamisten arviointi: 0-4:

**YLEISOSAAMINEN JA YDINOSAAMINEN**

- 0 = ei osaamista  
 1 = heikko  
 2 = välttävä  
 3 = hyvä  
 4 = erinomainen

**AMMATILLISEN OSAAMISEN ARVIOINTIASTEIKKO**

tyhjä kohta = en tarvitse työssäni

0 = ei osaamista

2 = hallitsee perusteet: selviytyy itsenäisesti.

3 = hyvä osaaminen: kykenee myös perehdyttämään muita.

<b>YLEISOSAAMINEN</b>	
tavoitteiden tunteminen (strategia, visio)	
yrityksen pelisääntöjen tuntemus	
vuorovaikutus-/tiimityöskentelytaidot	
muutoskykyisyys-/halukkuus	
tehtävän suorittaminen alusta loppuun sekä viitseliäisyys	
huolellisuus	
vastuu omasta tekemisestä	
työn sujuvuus (yhteys kannattavuuteen)	
ansaintalogiikan ymmärrys (oman + firman: mistä raha tulee?)	
myynnillinen osaaminen	
hahmotuskyky	
omatoimisuus	
<b>YDINOSAAMINEN (asiakaspalvelu)</b>	
asiakaspalveluosaaminen (helppo lähestyä, asiakkaan yksilöllinen kohtaaminen, tarpeiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen, ym.)	
koko asiakaspolun tunteminen	
parhaimman asiakaskokemuksen tarjoaminen	
itsenäinen työskentely	
luovien ratkaisujen tarjoaminen	
vaikeat asiakaspalvelutilanteet	
<b>PÄÄMIES 1</b>	
hyvä suomenkieli (kirjallinen / suullinen)	
ruotsinkielentaito	
englanninkielentaito	

## LIITE 5. osaamisen kartoituslomake

koko prosessin tunteminen	
järjestelmien tunteminen	
tiedonhakutaidot	
kulttuuritietämys	
maantieto	
vieraan kulttuurin osaaminen, kuten Ruotsi	
<b>tuoteosaaminen</b>	
<i>tuote 1</i>	
<i>tuote 2</i>	
<i>tuote 3</i>	
<b>PÄÄMIES 2</b>	
koko prosessin tunteminen	
järjestelmien tunteminen	
tiedonhakutaidot	
vieraan kulttuurin ja maantiedon tuntemus	
hyvä suomenkieli (kirjallinen / suullinen)	
ruotsinkielentaito	
englanninkielentaito	
<b>tuoteosaaminen</b>	
<i>tuote 1</i>	
<i>tuote 2</i>	
<i>tuote 3</i>	
<i>jne...</i>	
<i>...</i>	
<b>PÄÄMIES 3</b>	
huolellisuus (virheiden minimointi)	
koko prosessin tunteminen	
järjestelmien tunteminen	
tiedonhakutaidot	
jne.	

## LIITE 6. Uudistettu osaamisen kartoituslomake

Osaamisten arviointi: 0-4:

**YLEISOSAAMINEN JA YDINOSAAMINEN**

0 = ei osaamista

1 = heikko

2 = välttävä

3 = hyvä

4 = erinomainen

<b>YLEISOSAAMINEN</b>	
tavoitteiden tunteminen (strategia, visio)	
yrittäjän pelisääntöjen tuntemus	
vuorovaikutus-/tiimityöskentelytaidot	
muutoskykyisyys-/halukkuus	
tehtävän suorittaminen alusta loppuun sekä viitseliäisyys	
huolellisuus	
vastuu omasta tekemisestä	
työn sujuvuus (yhteys kannattavuuteen)	
ansaintalogiikan ymmärrys (oman + firman: mistä raha tulee?)	
myynnillinen osaaminen	
omatoimisuus	
hahmotuskyky	
<b>YDINOSAAMINEN (asiakaspalvelu)</b>	
asiakaspalveluosaaminen (helppo lähestyä, asiakkaan yksilöllinen kohtaaminen, tarpeiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen, ym.)	
koko asiakaspolun tunteminen	
parhaimman asiakaskokemuksen tarjoaminen	
itsenäinen työskentely	
luovien ratkaisujen tarjoaminen	
vaikeat asiakaspalvelutilanteet	

## LIITE 6. Uudistettu osaamisen kartoituslomake

**AMMATILLISEN OSAAMISEN ARVIOINTIASTEIKKO**

tyhjä kohta = en tarvitse työssäni

0 = ei osaamista

2 = hallitsee perusteet: selviytyy itsenäisesti.

3 = hyvä osaaminen: kykenee myös perehdyttämään muita.

<b>PÄÄMIES 1</b>	
hyvä suomenkieli (kirjallinen / suullinen)	
ruotsinkielentaito	
englanninkielentaito	
koko prosessin tunteminen	
järjestelmien tunteminen	
tiedonhakutaidot	
kulttuuritietämys	
maantieto	
vieraan kulttuurin osaaminen, kuten Ruotsi	
<b>tuoteosaaminen</b>	
<i>tuote 1</i>	
<i>tuote 2</i>	
<i>tuote 3</i>	
<b>PÄÄMIES 2</b>	
koko prosessin tunteminen	
järjestelmien tunteminen	
tiedonhakutaidot	
vieraan kulttuurin ja maantiedon tuntemus	
hyvä suomenkieli (kirjallinen / suullinen)	
ruotsinkielentaito	
englanninkielentaito	
<b>tuoteosaaminen</b>	
<i>tuote 1</i>	
<i>tuote 2</i>	
<i>tuote 3</i>	
<i>jne...</i>	
<i>...</i>	
<b>PÄÄMIES 3</b>	
huolellisuus (virheiden minimointi)	
koko prosessin tunteminen	
järjestelmien tunteminen	
<i>jne...</i>	

## LIITE 7. Kuvaruutukaappauksia osaamisen Excelistä.

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1		ohjeita:															
2	Arvioinnin ohjeet	**** Arviointi: 0-4:															
3		YLEISOOSAAMINEN JA YDINOSAAMINEN															
4	YLEISOOSAAMINEN	0 = ei osaamista 1 = heikko 2 = välttävä 3 = hyvä 4 = erinomainen															
5	tavoitteiden tunteminen (strategia, visio)	AMMATTILISEN OSAAMISEN ARVIOINTIASTEIKKO (PÄÄMIES1, PÄÄMIES2 ETC.)															
6	yrittäjän pelisääntöjen tuntemus	tyhjä kohta = en tarvitse työssäni															
7	vuorovaikutus-/tiimityöskentelytaidot	0 = ei osaamista															
8	muutoskykyisyys-/halukkuus	1 = aiheeseen hieman tutustuttu: perusteisiin ja-/tai taitoihin tarvitaan ohjausta.															
9	tehtävän suorittaminen alusta loppuun, sekä viitseliäisyys	2 = hallitsee perusteet: selviytyy itsenäisesti.															
10	huolellisuus	3 = hyvä osaaminen: kykynee myös perehdyttämään muita.															
11	vastuu omasta tekemisestä	4 = erinomainen, kokonaisvaltainen osaaminen: pystyy kehittämään myös toimintaa															
12	työn sujuvuus (yhteys kannattavuuteen)	****															
13	ansaintalogiikan ymmärrys (oman + firman: mistä raha tulee?)	Esimies täyttää arvioinnin ennen kehityskeskustelua suoraan Exceliin.															
14	myynnillinen osaaminen	Virkailijalle tulostetaan oma osaamiskortti (ei sisällä numeroarviointeja) ennen kehityskeskustelua, jolloin hän täyttää kynällä paperiin omat osaamisensa. Virkailijan osaamiset täytetään sähköiseen muotoon (Exceliin) kehityskeskusteluiden aikana, jolloin osaamisista voidaan samalla keskustella.															
15	omatoimisuus																
16	hahmotuskyky																
17	YHTEENVETO																
18																	
19	YDINOSAAMINEN (asiakaspalvelu)	Mikäli jätät jonkin osaamiseen tyhjän kohdan (en tarvitse työssäni), poista myös ka-laskentakaava. Osaamiskorttiin ei saisi siis lopuksi jäädä keskiarvoihin kohta: "#JAKO/0!".															
20	asiakaspalveluosaaminen (helppo lähestyä, asiakkaan yksilöllinen kohtaaminen, tarpeiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen, ym.)	Ryhmäkoonti-välilehdeltä voit tarkistaa mm. tiimin osaamisvajeita, sekä vahvoja osaamisalueita.															

Kuva 1. Osaamisen arvioinnin ohjeet Excelin kommenttina.

## LIITE 7. Kuvaruutukaappauksia osaamisen Excelistä.

	esimies	virkaileija	ka	esimies	virkaileija	ka	esimies	virkaileija	ka	esimies	virkaileija	ka
2	As 5.1.2014	As 5.1.	5.1.	As 4.4.2014	As 4.4.	4.4.	As x.x.2014	As x.x.	x.x.	As xx.xx.2014	As x.x.	x.x.
1												
2	Arvioinnin ohjeet											
3												
4	<b>YLEISOSAAMINEN</b>											
5	4	4	4,0									
6	3	4	3,5									
7	2	5	3,5									
8	2	5	3,5									
9	2	2	2,0									
10	4	5	4,5									
11	3	3	3,0									
12	2	5	3,5									
13	3	2	2,5									
14	3	3	3,0									
15	3	4	3,5									
16	5	2	3,5									
17	3	4	3,3									
18												
19	<b>YDINOSAAMINEN (asiakaspalvelu)</b>											
20	2	1	1,5									
	tulostettavaksi Virkaileija 1 Virkaileija 2 Virkaileija 3 Virkaileija 4 Virkaileija 5 Virkaileija 6 Virkaileija 7 ryh											

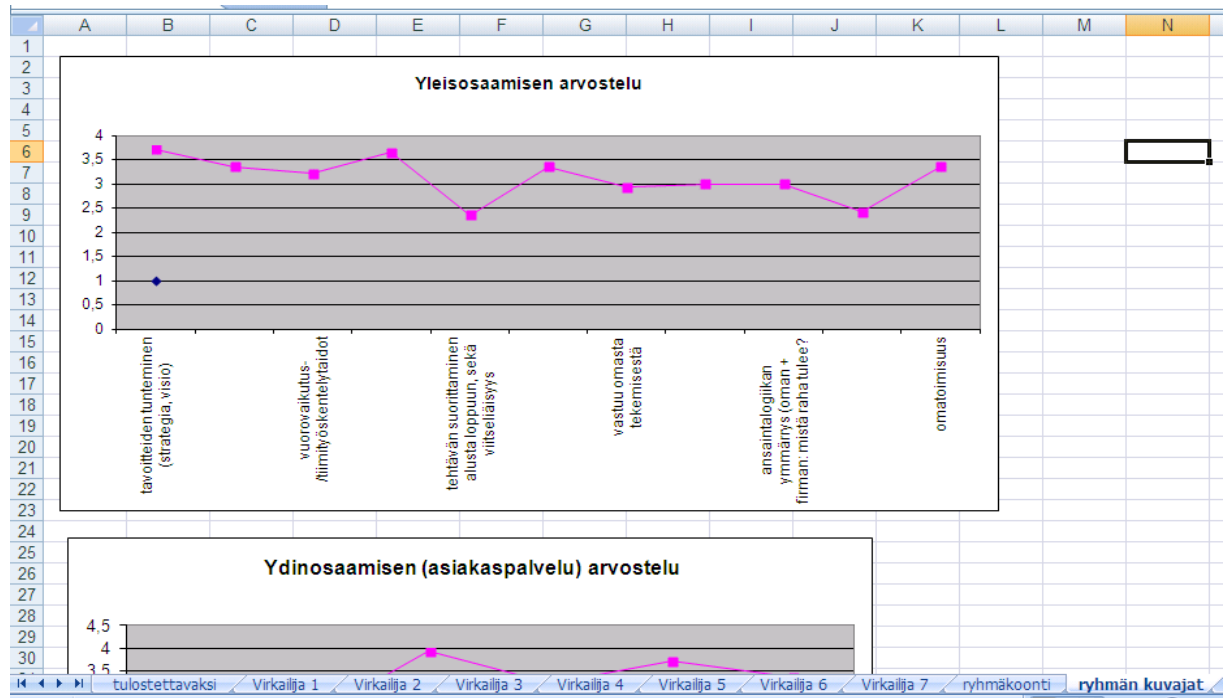
Kuva 2. Virkaileijoiden numeraaliset arvioinnit Excel-lomakkeen eri välilehdillä.

## LIITE 7. Kuvaruutukaappauksia osaamisen Excelistä.

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2		<b>Arvioinnin ohjeet</b>	<b>tiimi (ka)</b>	<b>osaajat (hlöä)</b>			
3			As 5.1.2014	5.1.			
4		<b>YLEISOSAAMINEN</b>					
5		tavoitteiden tunteminen (strategia, visio)	3,7	6			
6		yrittäjän pelisääntöjen tuntemus	3,4	7			
7		vuorovaikutus-/tiimityöskentelytaidot	3,2	5			
8		muutoskykyisyys-/halukkuus	3,6	7			
9		tehtävän suorittaminen alusta loppuun, sekä viitseliäisyys	2,4	2			
10		huolellisuus	3,4	7			
11		vastuu omasta tekemisestä	2,9	5			
12		työn sujutus (yhteys kannattavuuteen)	3,0	6			
13		ansaintalogiikan ymmärrys (oman + firman: mistä raha tulee?)	3,0	7			
14		myynnillinen osaaminen	2,4	4			
15		omatoimisuus	3,4	6			
16		hahmotuskyky	3,3	6			
17		<b>YHTEENVETO</b>	<b>3,1</b>	<b>6</b>			
18							
19		<b>YDINOSAAMINEN (asiakaspalvelu)</b>					
20		asiakaspalveluosaaminen (helppo lähestyä, asiakkaan yksilöllinen kohtaaminen, tarpeiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen, ym.)	2,7	4			
21		koko asiakaspolun tunteminen	2,4	4			
22		parhaimman asiakaskokemuksen tarjoaminen	3,9	7			
23		itsenäinen työskentely	3,2	7			
24		luovien ratkaisujen tarjoaminen	3,7	7			
25		vaikeat asiakaspalvelutilanteet	3,4	6			
26		<b>YHTEENVETO</b>	<b>3,2</b>	<b>6</b>			
27							
28		<b>PÄÄMIES 1</b>					

Kuva 3. Tiimin virkailijoiden osaamisen arvioinnin keskiarvot sekä osaamialueiden osaajien henkilömäärät.

LIITE 7. Kuvaruutukaappauksia osaamisen Excelistä.



Kuva 4. Tiimin osaamiset kuvaajina.