



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Tiina-Mari Reinikainen

# Osaamispääoman johtamisen parantaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

2.5.2019

Tekijä(t) Otsikko	Tiina Reinikainen Osaamispääoman johtamisen parantaminen asiantuntijaorganisaatiossa
Sivumäärä Aika	84 sivua + 6 liitettä 2.5.2019
Tutkinto	Tradenomi YAMK
Tutkinto-ohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Ritva Salmela
<p>Pörssiyritysten kirjanpitoarvo poikkeaa tänä päivänä yhä enemmän sen markkina-arvosta. Aineettoman pääoman merkitys on kasvanut. Osaaminen ja sen johtaminen nähdään yhtä tärkeänä resurssina ja pääomana kuin taloudellisen pääoman johtaminen. Systemaattisella osaamispääoman johtamisella organisaation on mahdollista saavuttaa merkittäviä hyötyjä sen menestymisen kannalta. Osaamispääoman kasvattaminen tuottaa lisäarvoa henkilöstölle ja asiakkaille sekä parantaa työyhteisön hyvinvointia.</p> <p>Kehittämishanke on tehty parantamaan Suomessa toimivan asiantuntijaorganisaation osaamispääoman johtamista. Kehittämissuunnitelma toteutettiin kvalitatiivisena toimintatutkimuksena. Valittu laadullinen tutkimusote soveltuu ratkaisemaan ja poistamaan käytännön ongelmia käytännön työelämästä. Kehittämiseen pääsivät osallistumaan henkilöt, joiden osaamisen johtamisen nykytilaa parannettiin ja samalla he sitoutuivat löytämään keinot lähtötilanteen parantamiseksi ja saamaan muutoksen aikaiseksi.</p> <p>Kehitystehtävän teoreettinen viitekehys rakentuu aineettomista pääomista osaamispääoman ympärille ja pureutuu siitä syvemmälle osaamisen johtamiseen, urapolkuun, työn imuun, innostukseen, sitoutumiseen ja motivaatioon.</p> <p>Tiedonhankintamenetelminä kehitystehtävässä on käytetty havainnointia, teemahaastattelua, ideointia sekä teoriaa. Teemahaastatteluihin osallistui kohdeorganisaation asiantuntijoita sekä esimiehiä. Teemahaastattelujen pohjalta asiantuntijoiden kanssa ideoitiin teoriapohjaa hyödyntäen, miten kohdeorganisaation nykytilaa saadaan parannettua osaamispääoman johtamisen näkökulmasta.</p> <p>Kehityshankkeen myötä kohdeorganisaatioon kehitettiin uusi toimintamalli ja työkaluja, joiden avulla saatiin parannettua osaamispääoman johtamista ja edistettyä asiantuntijoiden henkilökohtaisia urapolkuja arjessa. Muutoksella parannettiin asiantuntijoiden motivaatiota, innostuneisuutta, sitoutuneisuutta ja ammatillista kasvupotentiaalia.</p>	
Avainsanat	osaamispääoma, osaamisen johtaminen, urapolku, työn imu (flow), innostus, motivaatio, sitoutuminen

Author(s) Title	Tiina Reinikainen The Development of Intellectual Capital Management in Expert Organization
Number of Pages Date	84 pages + 6 appendices 2 May 2019
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Business Development
Specialisation option	
Instructor(s)	Ritva Salmela, Senior Lecturer
<p>Nowadays the book value of listed companies' differs clearly from their market value. The importance of intellectual capital has increased, and knowledge and knowledge management have become as important as the management of economic capital. It is possible for a company to achieve significant benefits with systematic management of knowledge capital. A company can produce added value for its employees and customers and improve the well-being of the work community by increasing knowledge capital.</p> <p>The development project described in this thesis was executed to improve the management of knowledge capital in an expert organization which operates in Finland. The development project was carried out as an action research.</p> <p>The theoretical framework of the thesis was built around management of knowledge capital and knowledge management, career, work flow, enthusiasm, commitment and motivation.</p> <p>Observation, theme interviews and brainstorming were used as data acquisition methods. Theme interviews were held with the target organization's experts and supervisors. Based on the theme interviews, ideas were gathered together with the experts and using the theoretical basis for improving the current state of management of knowledge capital in the target organization.</p> <p>The development project produced a new operating model and tools for better management of knowledge capital in the target organization. The implemented operating model and the created tools improved the management of knowledge capital and promoted the experts' personal careers. The results from the measurement period showed that the development project had positive effects on the experts' motivation, enthusiasm, commitment and professional growth potential.</p>	
Keywords	Intellectual Capital, Knowledge Management, career, work flow, enthusiasm, motivation, commitment

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimusasetelma	2
2.1	Kehitystehtävän esittely ja lähtötilanne	2
2.2	Analysointia lähtötilanteesta	5
2.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	7
2.4	Kehitystehtävän tavoite	8
2.5	Mittarit	9
2.6	Kehitystehtävän rajausta	11
2.7	Kehitystehtävän ennakoitavat riskit	12
3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	13
3.1	Toimintatutkimus	13
3.2	Tiedonkeruumenetelmät	16
3.2.1	Havainnointi	16
3.2.2	Teemahaastattelu	18
3.2.3	Ideointi	19
4	Teoreettinen viitekehys	19
4.1	Osaamispääoma	20
4.2	Osaaminen ja sen johtaminen	28
4.2.1	Osaamisen ja sen johtamisen kytkeytyminen strategiaan	30
4.2.2	Asiantuntijoiden johtaminen	31
4.2.3	Coachaus	35
4.3	Sisäinen tulevaisuuden näkymä ja ORCEF -johtamismalli	36
4.4	Työn imu ja voimavarat	38
4.5	Motivaatio	41
4.6	Asiantuntijan motivaattorit	43
4.7	Menestyneen yrityskulttuurin arvoja	44
4.8	Case esimerkki Fingrid	45
4.9	Uuden työn trendit ja kehityshaasteet	46
4.10	Muutosjohtaminen ja viestintä	47
5	Kehitystehtävän toteuttaminen	49
5.1	Henkilökohtainen urapolku -malli	51
5.2	Sisäiset urapolkumahdollisuudet -opas	55
5.3	Sisäinen LinkedIn	56

5.4	Kehitystehtävän aikataulu	59
6	Kehityshankkeen tulokset ja johtopäätökset	60
6.1	Tutkimuskysymys: miten urapolku saadaan osaksi jokapäiväistä osaamispääoman johtamista?	60
6.2	Tutkimuskysymys: miten esimiesten tietoisuutta saadaan parannettua urapolkumahdollisuuksista?	64
6.3	Tutkimuskysymys: millä välineillä osaaminen ja urapolku saadaan kohtaamaan?	67
6.4	Yhteenveto tuloksista	70
7	Kehittämishankkeen arviointi	73
7.1	Reliabiliteetti, validiteetti ja verifiointi	73
7.2	Analysointi viitekehityksen soveltuvuudesta kehitystehtävään	76
8	Loppupäätelmät	77
8.1	Pohdinta kehitystehtävän toteutuksesta	77
8.2	Jatkokehitystarpeet	78
8.3	Loppusanat	80
	Lähteet	81
	Liitteet	
	Liite 1. Voimakenttäanalyysi	
	Liite 2. Teemahaastattelu	
	Liite 3. Haastattelu -muutosten kokeminen	
	Liite 4. Henkilökohtainen urapolku -malli	
	Liite 5. Sisäiset urapolkumahdollisuudet -opas	
	Liite 6. Sisäinen LinkedIn -mallinnos	

## 1 Johdanto

Tämä kehittämishanke on tehty parantamaan osaamispääoman johtamista valitussa kohdeorganisaatiossa. Hanke tehtiin laadullisena toimintatutkimuksena Suomessa toimivalle asiantuntijaorganisaatiolle.

Nykytila-analyysissa selvisi, että kohdeorganisaation asiantuntijoilta puuttuu henkilökohtainen urapolku. Tämän seurauksena työtehtäviin ajaututaan ilman suuntaa ja suunnitelmallisuutta. Tulevaisuuden näkymän puuttuminen osana kohdeorganisaatiota on heikentänyt asiantuntijoiden sitoutumista. Haastattelussa ilmeni, että yli puolet haastateltavista etsii uusia tehtäviä, sillä nykyinen toimenkuva ei tarjoa riittävästi haasteita. Tehtävään on ajaututtu ilman suunnitelmallisuutta tai se ei vastaa toimenkuvaa, jonka työntekijä kokee itselleen mieluisaksi. Asiantuntijat eivät innostu nykyisestä työstään ja haluaisivat uusia haasteita, mutta eivät tiedä mitä. Tyytymättömyys tilanteeseen näkyy motivaation puutteena, sairauspoissaoloina sekä kuuluu kahvitauoilla.

Kerran vuodessa pidettävät kehityskeskustelut eivät nykyisellään tue asiantuntijoiden henkilökohtaisten urapolkujen suunnittelua eivätkä tarjoa tarvittavaa konkretiaa urapolkuun. Työntekijöiden keskuudessa on havaittavissa hallitsematonta vaihtuvuutta, mihin voitaisiin vaikuttaa parantamalla kohdeorganisaation osaamispääoman johtamista.

Haastattelujen perusteella esimiehet haluaisivat tukea paremmin alaisiaan ja valmentaa (coachata) seuraavan urapolkuaskeleen kanssa, mutta he eivät koe olevansa riittävän tietoisia sisäisistä mahdollisuuksista. Esimiesten tuki eri toimenkuvista ja urapoluista nojaa heidän omaan kokemukseen ja kokemustaso vaihtelee.

Kehittämiskohteena olevan organisaation sisäisillä verkkosivuilla julkaistaan päivittäin useita avoimia tehtäviä, joten mahdollisuuksia on paljon. Havaintojen ja haastattelujen perusteella avointen tehtävien tehtäväkuvaukset koetaan hankalaksi ymmärtää ja arviointi oman kompetenssin riittävydestä avoimeen tehtävään on vaikeaa. Tämä turhauttaa asiantuntijoita ja on aikaa vievää.

Tutkimusongelmaksi muodostui selvittää, minkälaisella osaamispääoman johtamisella saadaan parannettua asiantuntijaorganisaation osaamispääoman johtamisen nykytilaa. Tutkimusongelma määritellään tarkemmin luvussa kaksi. Kehitystehtävän keskeisiksi ratkaisueksiksi nousivat asiantuntijoiden henkilökohtaiseen urapolkuun panostaminen, esimiesten tietoisuuden lisääminen eri urapolkumahdollisuuksista sekä Sisäinen LinkedIn tukemaan henkilökohtaista urapolkua mahdollisuuksien ja osaamisen kohtaamispaikkana.

Systemaattisella osaamispääoman johtamisella voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetuja ja vaikuttaa organisaation työhyvinvointiin. Sen avulla voidaan vaikuttaa asiantuntijoiden motivaatioon, innostukseen, sitoutumiseen ja ammatilliseen kasvuun. Osaamispääoman johtamisen avulla voidaan myös varmistaa, että organisaatio säilyttää kilpailukykyä muuttuvassa toimintaympäristössä. Asiantuntijat ovat kohdeorganisaation tärkein voimavara, joten osaamispääoman johtamisen parantaminen tulee olemaan hyödyllistä koko kohdeorganisaatiolle.

## 2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään kehitystehtävän aihe ja lähtötilanne sekä avataan tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Luvussa määritellään myös kehitystehtävän tavoitteet ja mittarit sekä kerrotaan kehitystehtävän rajauksesta ja mahdollisista riskeistä. Tutkimusmenetelmien käyttöä avataan tarkemmin seuraavassa luvussa.

### 2.1 Kehitystehtävän esittely ja lähtötilanne

Kehittämishankkeen aihetta ei ennalta määritelty kohdeorganisaation toimesta vaan kehittämistarve kumpusi asiantuntijoilta ja esimiehiltä. Toimintatutkimuksen luonteelle on ominaista, että ongelma nousee esiin arjessa ja henkilöt, joita ongelma koskettaa keksivät ratkaisun ja sitoutuvat muutokseen (Kaisla 2017).

Kehitystehtävän lähtötilanteen analyysi tehtiin havainnoimalla ja haastatteleamalla kohdeorganisaation asiantuntijoita ja esimiehiä. Havainnoinnissa keskityttiin mahdollisiin epäkohtiin ja asioihin, joihin tarvitaan parannusta. Havainnointi tehtiin suoraan havainnointina ja osallistuvana havainnointina useiden kuukausien ajan. Suoraan havainnoinnilla haluttiin vaikuttaa tutkimuksen reaktiivisuuteen ja minimoida tutkijan vaikutus niin, ettei tutkijan läsnäoloa koettaisi häiritseväksi tai normaalista

arjesta poikkeavaksi (Kananen 2014, 81). Suorahavainnointi mahdollisti tiedon keräämisen objektiivisesti. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan läsnäololla on vaikutus, ja läsnäolo vaikuttaa tutkimukseen ja tutkimustuloksiin (Kananen 2014, 79).

Tätä laadullista toimintatutkimusta ei olisi ollut mahdollista tehdä ilman tutkijan subjektivisuuden tuomista kehitettävään asiaan, eikä siihen tarvitse pyrkiäkään, sillä tutkijan panos rikastuttaa toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksessa tutkija kuitenkin pyrkii objektiivisuuteen ja keskittymään vain olennaisiin asioihin. Aineiston keruuvaiheessa koin tärkeäksi saada kerättyä havaintoja ilman tutkijan vaikutusta tutkittaviin. Tästä syystä käytettiin molempia havainnointimenetelmiä, jotta saatiin kerättyä objektiivista ja syvällistä tietoa asiantuntijoilta. Luvussa kolme kuvataan tarkemmin menetelmien käyttöä teoriapohjan avulla.

Havainnoinnin tuloksena huomasin samojen ilmiöiden toistuvan ja nousevan asiantuntijoiden arjessa esiin. Näitä ilmiöitä olivat tyytymättömyys nykyiseen toimenkuvaan, motivaation puute, tiedon puute muista vaihtoehdoista, oman urapolkusuunnitelman puuttuminen ja vaikeasti ymmärrettävät kohdeorganisaation sisäiset avoimet tehtävät.

Havaintojen oikeaa tulkintaa vahvistettiin teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto, jossa käytetään valmiita aihevalintoja, mutta se jättää tilaa myös avoimelle keskustelulle (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 203). Teemahaastattelujen aihevalinnat määräytyivät havainnoista nousseiden ilmiöiden perusteella. Aihevalinnat olivat:

- nykyisen toimenkuvan kokeminen ja urapolkusuunnitelma
- esimiehen osaaminen coachata ja auttaa urapolun kanssa
- organisaation sisäisten avointen tehtävien kokeminen

Lisäksi esimiehiltä kysyttiin heidän tavastaan coachata ja miten hyvin he tuntevat kohdeorganisaation sisäiset mahdollisuudet. Teemahaastattelun runko on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä kaksi.

Teemahaastattelussa selvisi se, että asiantuntijat eivät olleet varsinaisesti suunnitelleet päätyvänsä nykyiseen toimenkuvaan. Matka nykyiseen toimenkuvaan koettiin olevan kohdeorganisaatioissa yleinen tapa edetä uralla ja tietyssä asemassa olevien yhteinen



urapolku. Tätä asiantuntijoiden kokemusta tuki se, että jokainen haastatelluista asiantuntijoista oli päätenyt nykyiseen tehtävään hyvin yhtenevää urapolkua pitkin.

Asiantuntijat eivät kokeneet olevansa innostuneita nykyisestä työstään ja motivaatio oli hukassa eriasteisesti jokaisella asiantuntijalla. Työn sisältöä ei koettu mielekkäänä ja osalle se ei tarjonnut riittävästi haasteita. Haastatelluista asiantuntijoista enemmistö aikoi vaihtaa tehtävää vuoden sisällä ja etsivät parhaillaan uusia haasteita niin organisaation sisältä kuin ulkopuolelta. Loput asiantuntijoista eivät kokeneet olevansa unelmatyössä, mutta eivät osanneet sanoa, mikä vaihtoehtoinen toimenkuva olisi. Selkeää urapolkusuunnitelmaa ei ollut kenelläkään, kun tiedustelin näkemystä tulevasta toimenkuvasta vuoden sekä viiden vuoden aikajännteellä.

Nykyisestä asiantuntijatehtävästä ei johda eteenpäin seuraavaa yleistä urapolkuaskelmaa, joten asiantuntijat kokivat olevansa uudessa tilanteessa. Asiantuntijat kokivat ahdistavaksi epätietoisuuden jatkosta ja harmilliseksi sen, etteivät ole paremmin tietoisia organisaation sisäisistä mahdollisuuksista. Asiantuntijat halusivat apua seuraavan urapolkuaskeleen kanssa, mutta kokivat, etteivät saa siihen riittävästi ohjausta ja tukea esimieheltä.

Asiantuntijoiden mukaan esimiesten osaaminen coachata ja auttaa urapolun kanssa vaihtelee. Asiantuntijat halusivat enemmän tietoa muiden toimenkuvien sisällöstä, kuulla tarkemmin arjen sisällöstä ja palkkatasosta. Asiantuntijoilla oli kokemus, että esimiehet ovat kannustaneet hakemaan niitä tehtäviä, joista esimiehillä itsellään on tietoa tai kokemusta. Tehtävät, joihin esimiehet ovat kannustaneet, ovat olleet sisäisen urapolkumallin niin sanottuja välietappeja tai nykyinen asiantuntijatehtävä. Asiantuntijat kokivat, että esimiehen coachaus on keskittynyt silloisessa tehtävässä menestymiseen tai parempien tulosten aikaansaamiseksi eikä heidän henkilökohtaiseen urapolkuun.

Kerran vuodessa pidettävät kehityskeskustelut koettiin keskittyvän nykyisessä tehtävässä kehittymiseen ja urapolun osuus koettiin olevan vaatimaton osa kehityskeskusteluja. Urapolun osuutta kehityskeskusteluissa näytteli se, kun määriteltiin onko asiantuntijalla potentiaalia edetä yksi vai kaksi tasoa vaativampiin tehtäviin vai ei. Jos potentiaalia oli, valittiin vielä oliko seuraava tehtävä esimies- vai asiantuntijatehtävä. Tarkempi konkretia seuraavan tehtävän osalta ja miten siihen päästään jäi suunnittelematta.

Esimiesten haastattelusta nousi esiin se, että esimiehet haluaisivat coachata paremmin alaisiaan henkilökohtaisen urapolun kanssa, mutta he kokivat, etteivät ole riittävän tietoisia mahdollisuuksista. Esimiehet tiedostivat, että mahdollisuuksia on, mutta mitä mahdollisuudet konkreettisesti ovat, sen he haluaisivat tietää ja osata paremmin.

Haastatellut esimiehet halusivat enemmän tukea alaisiaan etenemään kuin olla esteenä heidän kehitykselle. Esimiehet kokivat, että näin tekemällä alaiset pysyvät motivoituneena ja haluavat tehdä hyvää työtä nykyisessä tehtävässä, jotta heidän olisi mahdollista edetä.

Teemahaastattelu vahvisti havaintoja siitä, että organisaation sisäiset avoimet tehtävät koettiin niin asiantuntijoiden kuin esimiesten keskuudessa hankaliksi tulkita. Tehtäväkuvauksissa käytetään lyhenteitä ja termistöä, jotka ovat liiketoimintayksiköiden sisäistä kieltä ja käytössä kyseisissä liiketoimintayksiköissä, johon toimenkuva liittyy. Tehtäväkuvauksen perusteella asiantuntijat kokivat vaikeaksi määrittellä riittääkö heidän kompetenssi tehtävään vai ei. Esimiehen kanssa haluttaisiin keskustella avoimista tehtävistä ja niiden soveltuvuudesta, mutta asiantuntijat kokivat, etteivät esimiehet ole kovin hyvin perillä avoimista tehtävistä.

## 2.2 Analysointia lähtötilanteesta

Asiantuntijoiden nykyinen tehtävä on yhteisen urapolkumallin niin kutsuttu ”viimeinen” etappi, josta ei johda enää seuraavaa, sisäistä urapolkuaskelta eteenpäin. Jatkumon puuttuminen on havaittu asiantuntijoiden keskuudessa ja siksi se selkeästi askarruttaa asiantuntijoita. Koen hyväksi asiaksi ongelman esiin nousemisen, sillä se tarjosi mahdollisuuden parantaa asiantuntijoiden nykytilaa.

Asiantuntijoilta puuttuu henkilökohtainen urapolkusuunnitelma, jossa kartoitettaisiin asiantuntijan mielenkiinnon kohteet ja tulevaisuuden suunnitelmat sekä sovitettaisiin työntekijän nykyinen ja tuleva mahdollinen osaaminen osaksi organisaation osaamista ja strategiaa. Tunnistamalla ja tiedostamalla työntekijän suunnitelmat ja organisaation tahtotila, on helpompi johtaa osaamista. Yhteinen suunnitelma organisaation ja työntekijän välillä lyhyen ja pitkän aikavälin päämääristä sitouttavat työntekijän osaksi organisaatiota. Kun suunta luodaan yhdessä, ja se on ylipäättään selvillä, on siihen helpompi sitoutua ja vaikuttaa. Samalla asiantuntija saisi tiedon siitä, että hän on merkityksellinen ja tarpeellinen resurssi organisaatiossa myös tulevaisuudessa.

Organisaatiossa on meneillään suuria muutoksia ja toimenkuvien sisällöissä on tehty viilauksia. Tehtävään ajautuneet asiantuntijat ovat huomanneet, että toimenkuva ei välttämättä vastaa enää sitä, mitä he haluavat tehdä ja mielenkiinto siirtyy etsimään uusia haasteita. Vaeltelu tehtävästä toiseen kuluttaa turhaan organisaation resursseja rekrytoinnissa, koulutuksessa ja tiimeissä, kun työntekijöissä tapahtuu vaihtuvuutta. Lisäksi tämä vie aikaa ja rahaa. Vaihtuvuus näkyy myös asiakkaille, varsinkin asiantuntijaorganisaatiossa. Asiantuntija vie pois lähtiessään mukanaan arvokasta osaamista ja tietoa asiakkaasta (Valvisto 2005, 92).

Asiantuntijat eivät ole motivoituneita eivätkä sitoutuneita ja enemmistö etsii uusia haasteita. Osaamista katoaa yrityksestä, mikäli uusi tehtävä löytyy organisaation ulkopuolelta. Organisaatio on panostanut ja käyttänyt resursseja työntekijään kouluttamalla hänet asiantuntijatehtävään. Tuo osaaminen pitäisi pystyä pitämään talon sisällä, eikä antaa kilpailijan poimia valmista tekijää. Lisäksi motivaation kadottanut työntekijä on suurempi kuluerä yritykselle kuin motivoitunut. Huippuinnostunut ihminen on monta kertaa tuottavampi kuin pelkästään välttämättömät työt suorittava työntekijä (Leiviskä 2018). Osaamisesta, sitoutumisesta, innostumisesta ja motivaatiosta pitäisi pitää parempaa huolta kohdeorganisaatiossa.

Esimiehiltä kaivataan enemmän osaamista ja tukea urapolun suunnitteluun. Osaamisen johtamisessa on nähtävissä puutteita. Esimiehet haluaisivat johtaa paremmin asiantuntijoiden osaamista ja sparrata seuraavan urapolkuaskelen kanssa, mutta he kokevat, etteivät ole riittävän tietoisia kohdeorganisaation sisäisistä mahdollisuuksista. Tätä tietoisuutta pitää lisätä. Esimiesten tuki eri toimenkuvista ja urapoluista nojaa heidän tietoon ja kokemukseen, ja tämä taso vaihtelee.

Nykyinen kehityskeskustelumalli ei tue riittävän konkreettisesti asiantuntijan ja esimiehen välistä keskustelua henkilökohtaisesta urapolusta eikä näin ollen myöskään johdata luomaan asiantuntijalle henkilökohtaista urapolkua, joka vastaisi asiantuntijan intressejä ja tukisi tämän kehittymistä asiantuntijasta seuraavaan rooliin. Nykyinen kehityskeskustelumalli tukee asiantuntijaa kehittymään vain nykyisessä tehtävässä, mutta ei luo asiantuntijalle jatkumoa osana kohdeorganisaation tulevaisuutta.

Tarkoitus ei ole väheksyä nykyisessä tehtävässä kehittymisen tärkeyttä. Nykyinen toimenkuva on hyvä ottaa haltuun, ennen uusia haasteita. Liian suuret haasteet voivat

viedä motivaation tehdä hyvää työtä, jos ei saa onnistumisen tunteita. Henkilökohtaisen urapolun ja jatkumon luomisen tärkeyttä asiantuntijalle ei pitäisi kuitenkaan unohtaa.

Nykyinen toimintamalli ei tarkastele systemaattisesti muita urapolkuvaihtoehtoja. Organisaatiossa on paljon mahdollisuuksia, mutta vaikeasti ymmärrettävät avoimet sisäiset tehtäväkuvaukset estävät halukkaita hakemasta, vaikka osaaminen riittäisi tehtävässä menestymiseen. Asiantuntijoiden on vaikea arvioida, riittääkö oma kompetenssi avoimeen tehtävään ja mitä toimenkuva käytännössä sisältää. Kohdeorganisaation sisäisiä, avoimia tehtäviä eivät hae tällä hetkellä kaikki ne, joilla olisi osaamista ja mielenkiintoa menestyä tehtävässä. Osa potentiaalista jää näin ollen löytämättä ja tiedostamatta. Herää kysymys, että tuleeko tehtävään sittenkään valittua paras tai soveltuvin työntekijä kohdeorganisaation sisältä, jos osa potentiaalisista hakemuksista jää kokonaan saapumatta?

### 2.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Kuten kohdeorganisaation lähtötilanteen kuvauksesta käy ilmi, on kohdeorganisaatiolla puutteita ja parannettavaa osaamispääoman johtamisessa. Asiantuntijoiden ja esimiesten haastattelut vahvistivat seuraavat havainnot:

- osaamisen johtamisessa on puutteita
  - tieto sisäisistä urapolkumahdollisuuksista on suppea
  - kehityskeskustelumalli ei tue henkilökohtaista urapolkua
- henkilökohtainen urapolkusuunnitelma puuttuu
- avointen tehtävien kuvaukset ovat epäselkeät

Näiden puutteiden seurauksena ovat aiheutuneet seuraavat ongelmat:

- tehtäviin ajaudutaan
- nykyiseen toimenkuvaan ollaan tyytymättömiä
- innostuksen ja motivaation puute, tehtävä ei tarjoa haasteita
- vaihtuvuus, asiantuntijat eivät ole sitoutuneita
- esimieheltä ei saada tarvittavaa tukea urapolun kanssa
- tiedon puute organisaation sisäisistä vaihtoehtoista
- osaamista poistuu organisaatiosta
- avoimet tehtävät eivät kohtaa tehokkaasti osaamisen kanssa

Tutkimusongelman määrittelyvaiheeseen kuuluvat ongelman täsmennys ja ongelmaan vaikuttavat tekijät (Kananen 2014, 30). Kuvatut puutteet osaamispääoman johtamisessa ja niiden seurauksena aiheutuneet ongelmat tarkensivat ja muodostivat kehittämishankkeen tutkimusongelman: *minkälaisella osaamispääoman johtamisella saadaan edistettyä asiantuntijan henkilökohtaista urapolkua?*

Tutkimusongelman määrittelyyn tulee varata riittävästi aikaa. Mikäli siirtyy liian nopeasti ratkaisuvaiheeseen, voi todellinen ongelma ja siihen vaikuttavat tekijät tulla ratkaistua vain osin tai jäädä ratkaisematta kokonaan. (Kananen 2014, 35.) Tutkimusongelma kirkastui melko myöhäisessä vaiheessa kehittämissuunnitelmaa, joten sen kanssa ei ole kiirehditty.

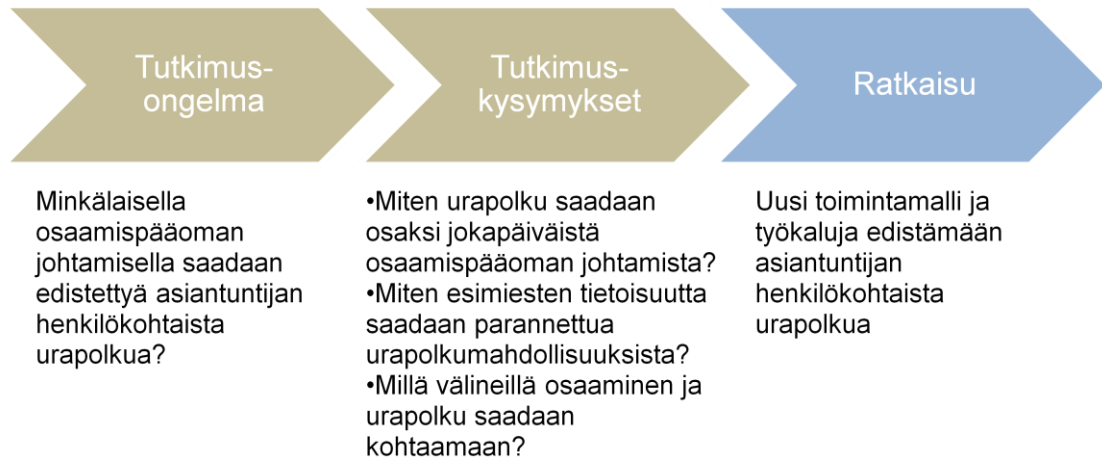
Tutkimusongelman ratkaisua helpottamaan voidaan käyttää tutkimuskysymyksiä. Tutkimuskysymykset tuottavat uutta tutkimusta, lisäävät teoretietoa ja niiden avulla voidaan tehostaa ja parantaa oppimista. (Metsämuuronen 2006, 23.) Seuraavien tutkimuskysymysten avulla pyrittiin löytämään tutkimusongelmaan ratkaisu:

- Miten urapolku saadaan osaksi jokapäiväistä osaamispääoman johtamista?
- Miten esimiesten tietoisuutta saadaan parannettua urapolkumahdollisuuksista?
- Millä välineillä osaaminen ja urapolku saadaan kohtaamaan?

#### 2.4 Kehitystehtävän tavoite

Kehitystehtävän tavoitteeksi muodostui parantaa kohdeorganisaation osaamispääoman johtamisen nykytilaa edistämällä asiantuntijoiden henkilökohtaista urapolkua. Tavoitteeseen päästään ratkaisemalla tutkimusongelma, minkä helpottamiseksi kehitystehtävälle asetettiin kolme tutkimuskysymystä. Kehitystehtävän voidaan katsoa päässeen tavoitteeseen, mikäli asiantuntijat kokevat henkilökohtaisen urapolun edistämiseksi kehitettyjen ratkaisujen parantaneen lähtötilannetta.

Kuviossa 1 on havainnollistettu kehitystehtävän matkaa tavoitteeseen.



Kuvio 1. Kehitystehtävän kulku

Tavoitteeseen pääseminen edellyttää muutosta, jonka avulla urapolun coachaaminen saadaan osaksi arkea, esimiesten osaamista organisaation mahdollisuuksista saadaan parannettua sekä lisäksi urapolku ja osaaminen saadaan kohtaamaan paremmin.

Kehitystehtävä on hyödyllinen kohdeorganisaatiolle. Kehitystehtävän myötä kohdeorganisaatio saa avukseen työkaluja osaamispääoman johtamiseen ja kasvattamiseen. Työkalujen avulla on mahdollista vaikuttaa asiantuntijoiden motivaatioon, innostukseen, sitoutumiseen, motivaatioon ja ammatilliseen kasvuun.

## 2.5 Mittarit

Kehitystehtävän onnistuminen saadaan toteennäytettyä mittareiden avulla. Muutos todennetaan ennen ja jälkeen -mittauksella. (Kananen 2014, 119.) Lähtötilanteen ja lopputilanteen välistä muutosta mitattiin laadullisilla mittareilla sekä on/off-mittareilla.

On/off-mittarin avulla on helppoa ja yksinkertaista todentaa tapahtuiko muutos (on) vai ei (off), mittari ei jätä tulkinnan varaa. Muuttuiko jokin asia kehitystehtävän aikana vai ei?

Lisäksi kehitystehtävän tuomasta muutoksesta haluttiin laadullista tietoa, miten kehitetty toimintamalli ja uudet työkalut koettiin. Tämä muutos todennettiin laadullisilla mittareilla. Muutosta mitattiin vertaamalla lopputilannetta lähtötilanteeseen. Lopputilanne saatiin kartoitettua haastattelemalla asiantuntijoita ja esimiehiä siitä,

miten he kokivat Henkilökohtaisen urapolku -mallin, Sisäiset urapolkumahdollisuudet -oppaan ja Sisäisen LinkedIn. Haastattelun runko on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä kolme. Seuraavissa luvuissa tullaan esittelemään, mitä nämä kehitetyt ratkaisut tarkemmin ovat ja miten niihin päädyttiin. Luvussa kuusi tullaan esittämään ja arvioimaan saadut tulokset sekä arvioidaan mittarit.

Alla olevassa taulukossa 1 on kuvattu kehitystehtävän tutkimuskysymykset sekä ratkaisujen onnistumista mittaavat on/off ja laadulliset mittarit.

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset ja mittarit

Tutkimuskysymys	Mittari
Miten urapolku saadaan osaksi jokapäiväistä osaamisen johtamista?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On/off: saatiinko arkeen luotua Henkilökohtainen urapolku -malli?</li> <li>• Haastattelu (asiantuntijat &amp; esimiehet):               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten malli koettiin?</li> <li>• Koettiin malli tarpeellisena (kyllä/ei)?</li> <li>• Kuinka hyödyllisenä malli koettiin asteikolla 1-5?</li> <li>• Mallin vaikutus motivaatioon, sitoutumiseen, innostukseen, osaamiseen ja ammatilliseen kehitykseen (kyllä/ei)</li> </ul> </li> </ul>
Miten esimiesten tietoisuutta saadaan parannettua urapolkumahdollisuuksista?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On/off: saatiinko Sisäiset urapolkumahdollisuudet -opas luotua?</li> <li>• Haastattelu (asiantuntijat &amp; esimiehet):               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten opas koettiin?</li> <li>• Koettiin opas tarpeellisena (kyllä/ei)?</li> <li>• Kuinka paljon opas kasvattaa osaamista asteikolla 1-5?</li> </ul> </li> </ul>
Millä välineillä osaaminen ja urapolku saadaan kohtaamaan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On/off: saatiinko Sisäinen LinkedIn mallinnettua?</li> <li>• Haastattelu (asiantuntijat &amp; esimiehet):               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten Sisäinen LinkedIn koettiin?</li> <li>• Koettiin Sisäinen LinkedIn tarpeellisena (kyllä/ei)?</li> <li>• Kuinka paljon Sisäisestä LinkedInistä on apua asteikolla 1-5?</li> </ul> </li> </ul>

Valitut mittarit todentavat sen tapahtuiko muutos vai ei ja miten lähtötilanteeseen rakennetut ratkaisut koettiin ja kuinka paljon lähtötilanne parani ratkaisujen ansiosta. Laadullisten mittareiden avulla saadaan esitettyä lukijalle analyttisempaa arviota

muutoksen kokemisesta ja onnistumisesta. Lisäksi voidaan saada kerättyä tietoa siitä, mihin seuraavassa kehityssyklissä pitää keskittyä. Tässä kehitystehtävässä tehdään yksi sykli.

## 2.6 Kehitystehtävän rajaus

Kehitystehtävä on rajattu käsittelemään osaamispääoman johtamisen parantamista. Havainnoinneissa nousi esiin muitakin parannettavia ilmiöitä, mutta ne rajattiin pois. Tässä kehittämishankkeessa keskityttiin ratkaisemaan osaamispääoman johtamiseen linkittyviä ilmiöitä, jotka selkeästi kuormittavat asiantuntijoita ja joihin on mahdollista tehdä parannus asiantuntijoiden keskuudessa.

Laadullisessa toimintatutkimuksessa tutkittavien valinnassa käytetään teoreettista otantaa. Mukaan valitaan ne, joilla on tutkimuskysymysten kannalta relevanttia tietoa. Oikeiden toimijoiden valinta on satunnaistamista tärkeämpää. (Mikkola 2017.) Ilmiöt ja tutkittavat ongelmat nousivat esiin asiantuntijoiden arjesta. Näin ollen nämä asiantuntijat olivat oikea valinta toimintatutkimuksen toimijoiksi (tutkijan lisäksi) tuomaan relevanttia tietoa siitä, minkä pitää muuttua ja miten he muutoksen kokevat.

Asiantuntijoilla oli aito tahtotila vaikuttaa ja saada muutos aikaiseksi, sillä muutoksella oli mahdollista parantaa heidän nykytilaansa ja juuri heidän nykytilaansa tuli parantaa. Lisäksi esimiesten mukaan otto tutkimukseen toi lisää näkökulmia ja vahvasti havaintoja nykytilasta myös heidän näkökulmasta.

Tutkittava joukko valikoitui tarkemmin sen mukaan, että kyseinen kohderyhmä on kohdeorganisaatiolle tärkeä voimavara ja sen halutaan voivan hyvin. Lisäksi tutkijalla oli mahdollisuus päästä ajoittain havainnoimaan joukkoa luontevasti osana asiantuntijoiden arkea.

Kehitystehtävän ratkaistavista ongelmista rajattiin pois uuden kehityskeskustelumallin luominen ja avointen tehtävien kuvausten muuttaminen. Syyt tähän rajaukseen avataan tarkemmin luvussa viisi.

Rajaukseen vaikuttivat myös aikaraja, joka kehityshankkeella opintojeni vuoksi oli sekä budjetti. Kehitystehtävällä ei ollut rahoitusta.



## 2.7 Kehitystehtävän ennakoitujen riskit

Kehitystehtävän toteutumiselle on olemassa ennakoituja riskejä. Osa riskeistä nousi esiin ideoinnissa ja voimakenttäanalyysiä tehtäessä. Asiantuntijat kokivat, että negatiivisia voimia eli riskejä ovat se, että:

- muutos näkyy hitaasti
- muutos edellyttää organisaation toiminnassa muutosta
- koko organisaation mukaan saaminen on haastavaa
- muutos maksaa
- hyötyjen toteennäyttäminen numeerisesti voi olla vaikeaa

Yllä dokumentoidut riskit koskettavat suurimmaksi osaksi kehityshankkeen implementointia koko kohdeorganisaatioon, mutta ne ovat hyvä tiedostaa jo tässä kehitystehtävän vaiheessa. Hyötyjen toteennäyttäminen numeerisesti on hankalaa, joten hyödyt tullaan perustelemaan kehitystehtävässä teorian pohjan ja laadullisten menetelmien avulla.

Muutosten tarpeellisuuden perustelu ja hyötyjen toteennäyttäminen on välttämätöntä, jotta kohdeorganisaatiossa sitoudutaan muutokseen. Kehitystehtävässä argumentoidaan muutosten tarpeellisuus ja toteennäytetään hyödyt, minkä avulla kohdeorganisaatiossa on helpompi tehdä päätös toimintamallin laajemmasta implementoinnista pilottihankkeen ulkopuolelle.

Kehitystehtävän ennakoituna riskinä näkisin myös ihmisten halun osallistua muutokseen. Mikäli asiantuntijat ja esimiehet eivät sitoudu muutokseen, palataan takaisin lähtötilanteeseen. Luotin kuitenkin siihen, että koska kehitystehtävän aihevalinta kumpuaa asiantuntijoista ja esimiehistä, ovat he myös valmiita parantamaan nykytilaa ja sitoutumaan muutokseen.

Kehitystehtävään käytettävä aika on rajallinen ja tarvittavat muutokset ovat mittavia. Tämä on huomioitu kehitystehtävän suunnitteluvaiheessa kehitystehtävän rajauksessa. Muutos toteutetaan ensin pilottihankkeena rajatussa sidosryhmässä, jonka jälkeen tutkitaan mahdollisuuksia laajentaa toimintamalli ja työkalut koko organisaatioon. Luvussa 8 pureudutaan jatkokehitystarpeisiin ja arvioidaan toimintatutkimuksen siirrettävyyttä.

Toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan kehittämistä, joten kehitystehtävän tulisikin käynnistää kohdeorganisaatiossa uusia tutkimussyklejä ja muutosten siirtyä toimintatutkimuksen toiminnan kautta luontevasti arkeen.

### 3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tässä luvussa esitellään kehitystehtävässä käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät tarkemmin. Lisäksi luvussa perustellaan menetelmien valintaa juuri tämän kehitystehtävän menetelmiksi.

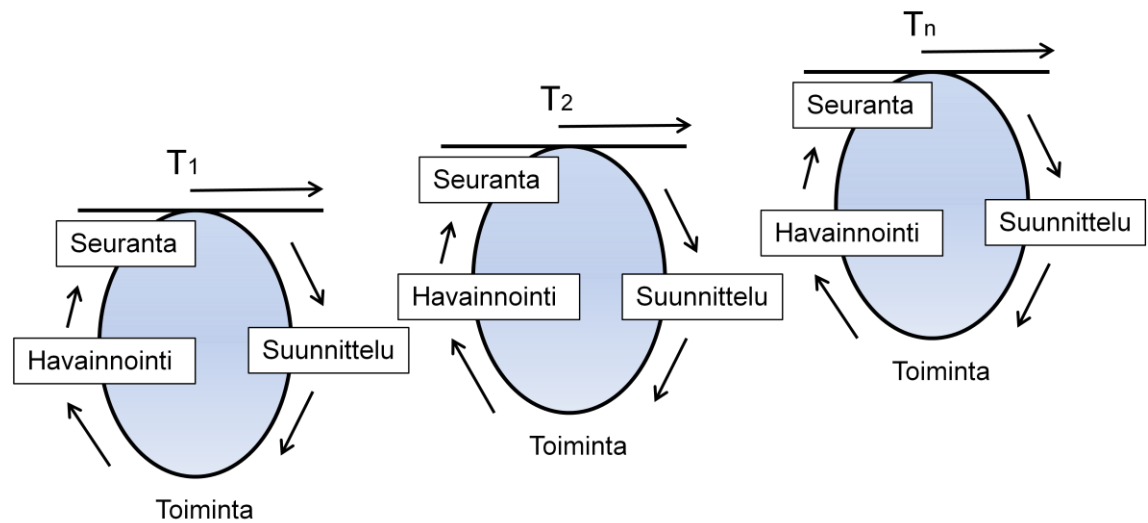
#### 3.1 Toimintatutkimus

Kehittämishanke on toteutettu laadullisena toimintatutkimuksena, sillä toimintatutkimuksen avulla voidaan tiedostaa ja poistaa käytännön ongelmia käytännön työelämästä. Toimintatutkimus soveltuu ihmisten toiminnan muuttamiseen ja siinä tutkija ja toimijat pääsevät yhdessä keksimään ratkaisua esiin nousseisiin ongelmiin ja olemaan muutoksessa mukana (Kananen 2014, 11, 15, 29).

Toimintatutkimus vaatii tutkijalta ja toimijoilta aktiivista roolia, sillä kyseessä on ryhmätoiminta. Toimintatutkimuksessa tutkija on osa tutkimuskohdetta ja toimii projektin vetäjänä. (Kananen 2014, 67.) Toimintatutkimus koetaan toimijoista kumpuavana voimaannuttavana kehittämistoimintana, jossa ratkaisun keksijöinä ovat ne henkilöt, joita ongelma koskee, eikä ulkopäin annetut käskyt (Kananen 2011, 11). Toimintatutkimus on lupaus paremmasta, sillä henkilöt, joita ongelma koskee keksivät yhdessä ratkaisun ja sitoutuvat toteuttamaan muutoksen. Se on käytännönläheinen ja ratkaisukeskeinen menetelmä.

Toimintatutkimus soveltuu hyvin työelämälähtöiseen tutkimukseen ja vaikuttamiseen sen aktiivisuuteen ja toimintaan keskittyvän näkökulman vuoksi. Aktiiviseen muutokseen pyrkiminen erottaakin toimintatutkimuksen niin kutsutuista perinteisistä tutkimuksista. (Kuula 1999, 9-11.) Toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan kehittämistä. Sitä kuvataan jatkuvana, syklisenä prosessina, joka tähtää jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen. Sykli sisältää nykytilan kartoituksen, suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja seurannan. Jokainen sykli käynnistää uuden syklisen prosessin. (Kananen 2014,13.)

Syklien kulkua ja vaiheita on havainnollistettu kuviossa 2.

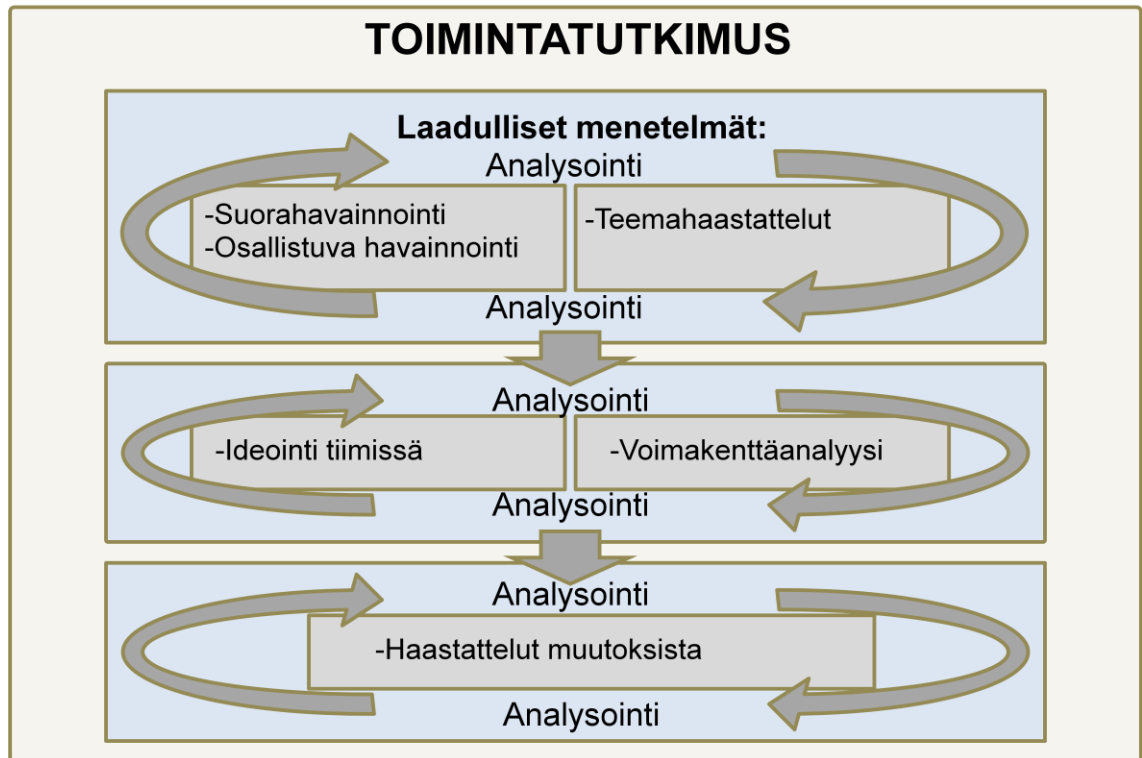


Kuvio 2. Toimintatutkimuksen jatkuva, syklinen prosessi (Kananen 2014, 13)

Toimintatutkimus poikkeaa perinteisestä projektista sen jatkuvuudella. Projekti alkaa ja loppuu kun taas toimintatutkimus ei lopu yhteen sykliin. Sykliä seuraa uusi sykli, joka jatkuu siitä, mihin ensimmäisen syklin aikana päästiin, tai sitten kohteena on uusi ongelma ja sen poistaminen (Kananen 2014, 12). Toimintatutkimus pyrkii muovaamaan organisaation toimintaympäristöä ja sen kulttuuria niin, että sykliset prosessit jatkaisivat itsenäistä kehittymistään kohdeorganisaatiossa myös varsinaisen tutkimustyön loputtua niin, että jatkuva parantaminen olisi luonnollinen osa organisaation toimintaa (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2006, 83).

Toimintatutkimus on laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Toimintatutkimuksen tutkimusmenetelminä voidaan käyttää sekä laadullisia (kvalitatiivisia) että määrällisiä (kvantitatiivisia) tutkimusotteita. (Kananen 2014, 20.) Verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen, kvalitatiivinen tutkimusote ei pyri yleistyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä syvällisemmin, jotta ilmiö olisi kuvattavissa ja mielekkäästi tulkittavissa. Laadullisen aineiston analyysi on syklinen prosessi, jossa aineiston keruu ja analyysi vuorottelevat keskenään. (Kananen 2014, 21.) Mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisemmin ainoastaan kvalitatiivinen tutkimus tulee kysymykseen (Kananen 2011, 23). Nykytila-analyysissa ja tutkimusongelman määrittelyssä on hyödynnetty kvalitatiivisia menetelmiä syvällisen tiedon ja ilmiöiden löytämiseksi.

Kuviossa 3 on kuvattu kehitystehtävässä käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Kuvio havainnollistaa hyvin laadullisen kehitystehtävän kulkua, jossa aineiston keruu ja analyysi vuorottelevat keskenään.



Kuvio 3. Kehitystehtävän tutkimusmenetelmät

Yleensä erilaiset tutkimukset tehdään kohdeorganisaatiossa kyselyinä suurelle joukolla, jolloin saadaan vastaukset vain niihin kysymyksiin, jotka ovat mukana kysymyspatteristossa. Kysely on tehokas tapa kerätä määrällistä (kvantitatiivista) tietoa, mutta pelkän kyselyn avulla on hankalaa ymmärtää ilmiötä syvällisesti. Ja ilman syvällistä ymmärrystä, voivat ongelmien juurisyöt jäädä löytymättä. Tämä johtaa siihen, että tehtyjen kyselyiden pohjalta rakennetut ratkaisut eivät välttämättä muuta tilannetta parempaan suuntaan, jos päädytään ratkaisemaan muita ongelmia kuin juurisyiden aiheuttamia.

Toimintatutkimus soveltuu kehitystehtävän lähestymistavaksi sen käytännölläheisyyden vuoksi ja laadullisen tutkimusotteen avulla saadaan tutkittavasta kohteesta tarvittavaa syvällistä tietoa juurisyiden ratkaisemista varten.

## 3.2 Tiedonkeruumenetelmät

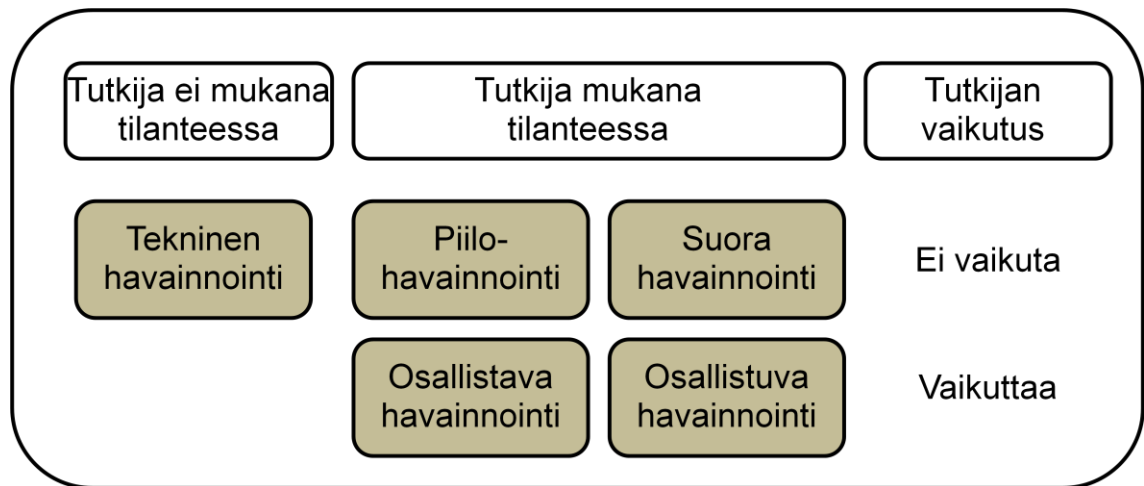
Tiedonkeruumenetelminä kehitystehtävässä on käytetty havainnointia, haastatteluja, ideointia sekä teoriaa. Havainnointi on luonteva toimintatutkimuksen muoto, jolla todetaan asian tila, jonka jälkeen sitä täydennetään haastatteluilla, joilla halutaan varmistaa havainnoinnin oikea tulkinta (Kananen 2014, 29). Kehittämishankkeessa havaintoja vahvistettiin teemahaastatteluilla. Teoriaa hyödynnettiin koko toimintatutkimuksen ajan ja se kulki vahvasti mukana myös tiedonkeruumenetelmissä. Toimintatutkimuksessa teoriatieto ja käytäntö yhdistyvät keskenään (Toikko & Rantanen 2009, 30). Tämä teorian ja käytännön keskinäinen liitto oli hyvin havaittavissa ideoinnissa.

### 3.2.1 Havainnointi

Havainnointi on laadulliseen tutkimukseen hyvin soveltuva menetelmä ja sen avulla tietoa saadaan kerättyä aidosti, välittömästi ja ilman välikäsiä. Havainnointi tapahtuu yleensä luonnollisessa toimintaympäristössä ja siinä tutkitaan todellista maailmaa. Havainnoinnin huonona puolena on se, että havainnoinnissa tutkija voi vaikuttaa tiedostamattaan havainnointitilanteeseen tai tutkittavat voivat muuttaa käytöstään tutkijan läsnä ollessa. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 207–208.)

Havainnoinnilla on eri muotoja. Riippuen havainnoinnin muodosta, tutkijalla joko on tai ei ole vaikutusta tutkimukseen ja tutkimustuloksiin, puhutaan reaktiivisuudesta. Reaktiivisuus kuvaa tutkijan ja tutkimusasetelman vaikutusta tutkittavaan ja sitä kautta vaikutusta tutkimustuloksiin. (Kananen 2014, 79–81.)

Kananen määrittelee havainnoinnin eri muotoja ja tutkijan vaikutusta kirjassaan Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona seuraavasti (kuvio 4):



Kuvio 4. Havainnoin muodot (Kananen 2014, 79)

Kehitystehtävässä käytettiin tutkimusmenetelminä sekä suora havainnointia että osallistuvaa havainnointia. Suorahavainnoinnin tavoitteena oli havaita asioita ja ilmiöitä ilman, että tutkijan läsnäololla olisi vaikutusta havainnointiin.

Havainnoin asiantuntijoiden arjen toimintaa osana tiimiä kuukausien ajan. Näin ollen tutkijan läsnäolo ei vaikuttanut havainnointitilanteisiin, sillä läsnäoloani ei koettu normaalista poikkeavaksi. Asiantuntijoita oli suorahavainnointien aikana läsnä neljästä seitsemään asiantuntijaa. Toimintaympäristö ja työyhteisö olivat entuudestaan tuttuja, mikä helpotti havainnointia. Suorahavainnoinnissa nousi esiin ilmiöitä, joita halusin havainnoida lisää osallistuvan havainnoinnin avulla. Koin, että osallistuva havainnointi toimisi haastatteluja pehmeämpänä muotona ja uusia ilmiöitä saattaisi nousta vielä esiin ennen teemahaastatteluja.

Osallistuvassa havainnoinnissa on eri asteita sen mukaan, mikä tutkijan rooli on. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija itse osallistuu toimintaan mukaan. (Kananen 2014, 80.) Osallistuvassa havainnoinnissa tavoitteena oli saada aikaiseksi yleistä, vapaamuotoista keskustelua nykyisestä tehtävästä, motivaatiosta, urapolusta ja avoimista sisäisistä työpaikkailmoituksista. Osallistuvaa havainnointia tein useita kertoja erilaisin kokoonpanoin. Asiantuntijoita oli lisäksi 1-4 osallistuvissa havainnointitilanteissa mukana. Osallistuva havainnointi tuki suorahavainnoinnissa ilmenneitä havaintoja. Osallistuvassa havainnoinnissa ei noussut esiin uusia ilmiöitä, mutta havainnot vahvistuivat. Havainnointien perusteella hahmottui käsitys nykytilanteesta, jonka oikeaa tulkintaa tarkasteltiin ja varmistettiin vielä teemahaastattelujen avulla.

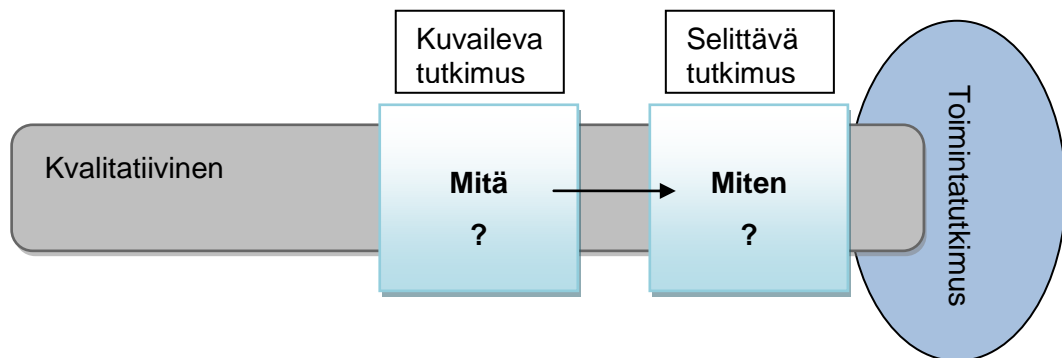
### 3.2.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on laadullista tutkimusta. Se ei pyri löytämään tilastollisia säännönmukaisuuksia vaan aineistona voi toimia esimerkiksi yhden henkilön haastattelu. Teemahaastattelu kuvataan yleensä lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuodoksi. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 203.)

Haastattelujen eri muotoja käytetään alkukartoituksessa selventämään ja täsmentämään tutkimusongelmaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Teemahaastattelussa tutkija on miettinyt haastattelun teemat etukäteen ja teemoista keskustellaan aihe kerrallaan. Teemat saadaan ilmiön ennakkonäkemyksestä. (Kananen 2014, 87.) Teemahaastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden keskittyä valittuihin teemoihin, mutta samalla se jättää tilaa avoimelle keskustelulle.

Teemahaastattelujen avulla varmistettiin havaintojen oikeaa tulkintaa. Teemahaastattelun runko on esitelty kokonaisuudessaan liitteessä kaksi. Teemahaastatteluissa haastateltiin yhtä asiantuntijaa tai esimiestä kerrallaan. Teemahaastatteluihin osallistui yhteensä neljä esimiestä ja 10 asiantuntijaa.

Seuraava kuvio 5 havainnollistaa kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimuskysymysten välistä riippuvuutta ja luonnetta toimintatutkimuksessa.



Kuvio 5. Tutkimuskysymysten välinen riippuvuus (mukaillen Kananen 2014, 32, mukaillen teoksessa Töttö 2000, 75)

Havainnoinnin ja teemahaastattelujen avulla saatiin selvitettyä kohdeorganisaation lähtötilanne tutkittavan ongelman osalta (mitä?) ja sitä seurasi vaihe, jonka tarkoituksena oli ideoida asiantuntijoiden kanssa teoriapohjaa hyödyntäen, miten lähtötilannetta saadaan parannettua.

### 3.2.3 Ideointi

Laadullisten menetelmien avulla nousseet havainnot lähtötilanteesta toimivat ideoinnin pohjana. Ideoinnissa oli nähtävissä toimintatutkimuksen voima; henkilöt joita ongelma koskettaa, löytävät siihen yhdessä ratkaisun ja sitoutuvat samalla muutokseen (Kananen 2008, 11). Ideoinnissa hyödynnettiin asiantuntijoiden maalaisjärkeä, käytännön kokemuksia sekä teoriapohjaa.

Ideoinnin tavoitteena oli osallistaa asiantuntijat mukaan muutokseen sen lisäksi, että saadaan monipuolisesti keinoja parantaa nykytilaa. Ideointiin osallistuivat tutkijan lisäksi kuusi asiantuntijaa, mikä oli päätöksenteon kannalta ideaalinen ryhmäkoko (Heinonen & Klingberg & Pentti 2012).

Ideoinnissa hyödynnettiin voimakenttäanalyysi-mallia (Force Field Analysis). Liitteessä yksi on avattu voimakenttäanalyysin tuotos kokonaisuudessaan. Voimakenttäanalyysiin listattiin, miten osaamispääoman johtamista saadaan parannettua nykytilasta. Vastaavasti voimakenttäanalyysiin listattiin myös ne asiat, jotka voisivat estää muutosta tapahtumasta. Muutoksen positiivisia voimia ja niiden voimakkuutta kuvattiin vihreillä palkeilla ja muutosta estäviä voimia ja niiden voimakkuuksia punaisilla palkeilla. Palkkien määrä kuvastaa positiivisten ja negatiivisten voimien voimakkuutta.

Voimakenttäanalyysin avulla voidaan selvittää, kuinka voimakkaasti muutosvoimat joko mahdollistavat muutoksen tai estävät sitä toteutumasta (Järvensivu 2018). Yhdessä tekeminen sitouttaa ryhmän jäsenet osaksi projektia, antaa enemmän näkökulmia ja saa jäsenet ponnistelemaan paremmin kohti yhteistä päämäärää (Pirinen 2014).

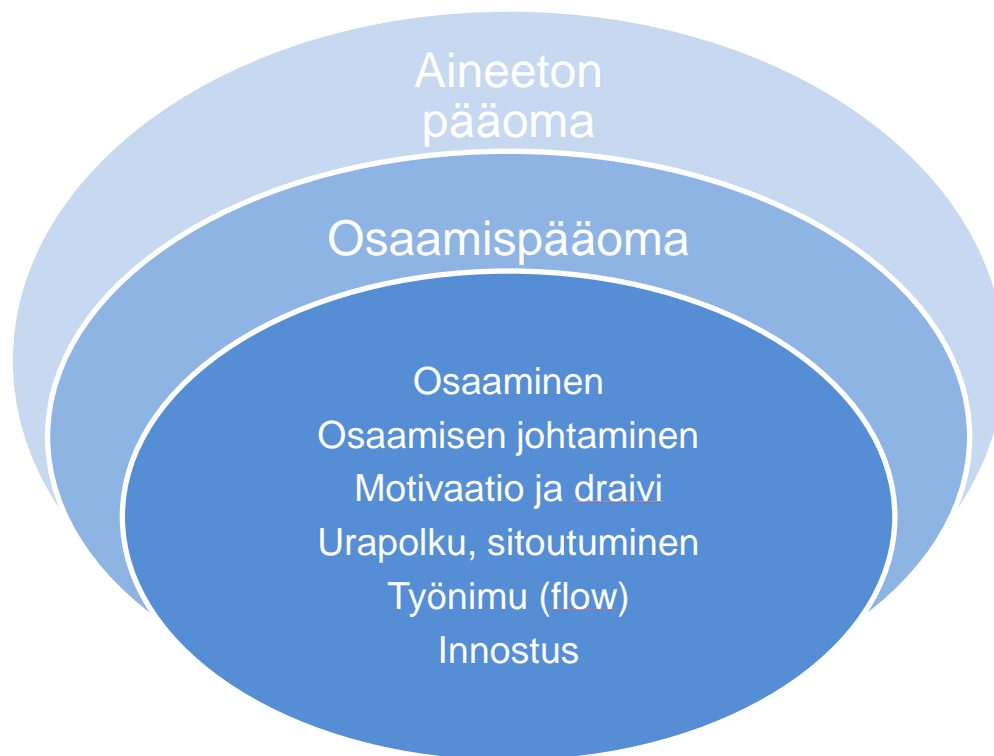
Muutosta on helpompi viedä eteenpäin, kun tiedetään ja tiedostetaan muutosta eteenpäin vievät ja vastustavat voimat (Koskilukkari 2018). Ideointi tuotti monipuolisesti näkökulmia ja kehitysehdotuksia. Lisäksi voimakenttäanalyysi visualisoi sen, että projektissa on enemmän muutosta tukevia voimia kuin muutosta vastustavia.

## 4 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisessa viitekehyksessä avataan kehittämissuunnitelmassa käytettyä teoriapohjaa. Tutkimuksen teoriapohja käsittelee ylätasolla aineettomista pääomista osaamispääomaa. Siitä teoria syventyy osaamiseen ja sen johtamiseen sekä urapolun



ja työn imun merkitykseen. Lisäksi avataan, minkälainen merkitys näillä on asiantuntijan motivaatioon, innostukseen ja sitoutumiseen. Kuviossa 6 on kuvattu teoreettisen viitekehyksen käsitteiden keskinäisiä yhteyksiä.



Kuvio 6. Kehitystehtävän teoreettinen viitekehys

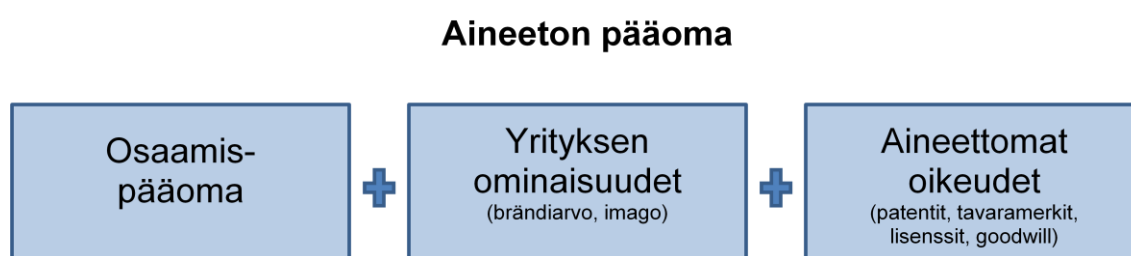
#### 4.1 Osaamispääoma

Nykytila-analyysissa esiin nousseet ongelmat kuvastavat puutteita asiantuntijoiden motivaatiossa, sitoutumisessa, innostuksessa sekä osaamisen johtamisessa. Nämä ovat osa yrityksen aineetonta pääomaa, jota pitäisi nykytilan sijaan vaalia ja kehittää.

Palveluistuvassa ja tietotoimintaan keskittyvässä yritystoiminnassa tämän päivän niukkuusresurssi ovat osaavat ihmiset. Rahallista pääomaa osataan johtaa, mutta osaamispääoman tehokkaassa johtamisessa on paljon käyttämättömiä mahdollisuuksia. Oppimiskyky, osaaminen ja luovuus ovat aineettomia resursseja ja niillä on suuri vaikutus yrityksen arvoon. (Ojala 20018, 15–16.) Aineettoman pääoman ja tiedon ominaisuuksiin kuuluvat myös se, että ne eivät kulu ja vähene käytettäessä ja jaettaessa, vaan runsastuvat (Wallenius, 2004).

Pörssiyritysten markkina-arvo poikkeaa vuosi vuodelta enemmän niiden kirjanpitoarvosta. Yhdysvaltalaisen isojen pörssiyritysten arvosta jo 75 prosenttia muodostuu aineettomista pääomista. Aineettomien tekijöiden merkitys on ratkaiseva. Uudet tuotteet, innovaatiot, tehokkaat prosessit, imago sekä brändi ovat aineettomia tekijöitä, joita ei näe, mutta ne vaikuttavat yrityksen arvoon. Aineettomia resursseja ovat kaikki yrityksen ei-rahamääräiset ja ei-fyysiset resurssit. (Ojala 2008, 29.)

Osaamisen kehittämisen asiantuntija, Leenamajja Ojala, jakaa aineettoman pääoman osaamispääomaan, yrityksen ominaisuuksiin sekä aineettomiin oikeuksiin (Ojala 2008, 31). Kuviossa 7 on kuvattu aineettoman pääoman jakoa tarkemmin Otalan mukaan.



Kuvio 7. Aineeton pääoma (Ojala 2008, 31)

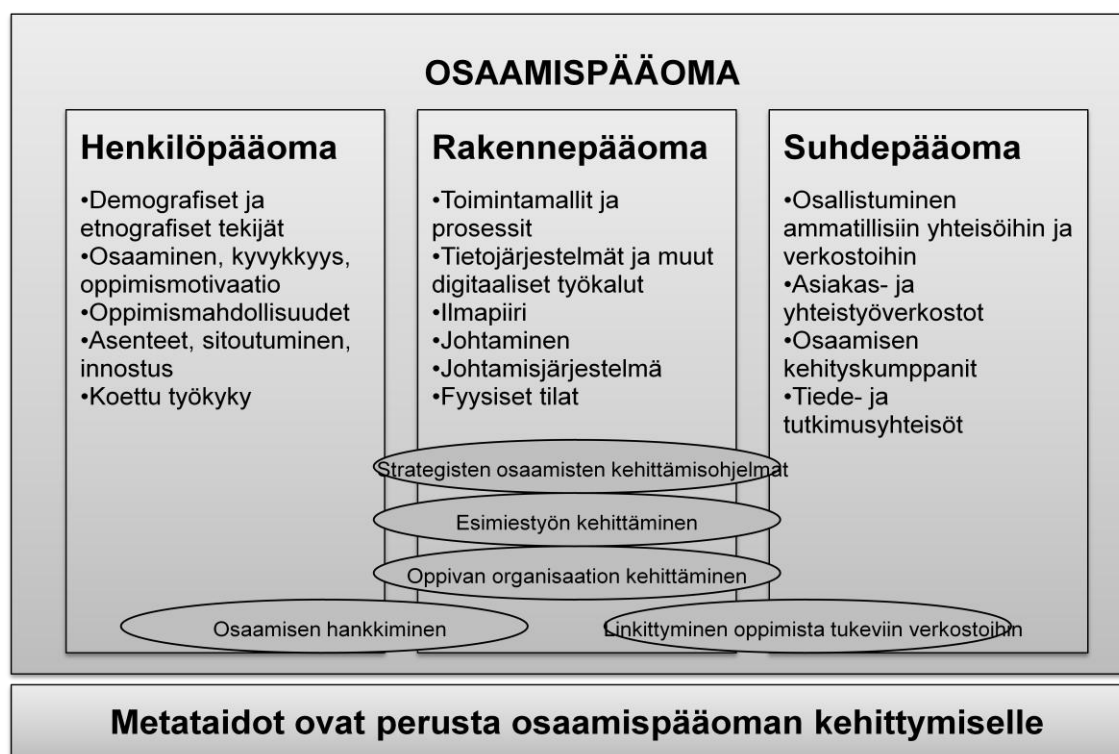
Aineettomista pääomista puhuttaessa osaamispääomalla on keskeinen rooli (Ojala 2008, 31). Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei yrityksen ominaisuuksilla ja aineettomilla oikeuksilla olisi sijaa, ne määrittelevät myös osansa organisaation arvosta. Kehitystehtävän näkökulmasta teoria pohjautuu vahvasti organisaation osaamispääomaan ja siihen linkittyviin osa-alueisiin. Tästä syystä lukijalle avataan osaamispääoman kontekstia ja sen osa-alueita.

Vuonna 1969 John Kenneth Galbraith määritteli osaamispääoman olevan näkymätön, dynaaminen, liiketoimintasovelluksissa lisäarvoa tuottava tekijä. Osaamispääomalle on vaikea antaa yhtä selkeää määritelmää, mutta Otalan mukaan käytetyin määritelmä osaamispääomalle on EU:n perustaman Meritum-työryhmän määritelmä, jonka määritelmään Otalakin pohjaa teoriansa:

”Osaamispääoma on organisaation inhimillisten, organisaatioon liittyvien ja ulkoisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvien voimavarojen yhdistelmä. Se muodostuu inhimillisestä pääomasta, sisäisistä rakenteista sekä yrityksen vuorovaikutussuhteista yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin ja toimittajiin. Osaamispääoman avulla organisaation osaamisvaranto (patentit, tavaramerkit, lisenssit, aineettomat oikeudet jne.) saadaan toimimaan organisaation hyväksi ja luomaan arvoa.” (Ojala 2008, 57–58.)

Osaamispääoman muodostavat ihmiset, heidän osaamisensa ja osaamisen edellytyksenä oleva sitoutuminen, motivaatio ja innostus. Tätä ihmisistä syntyvää osaamispääomaa kutsutaan henkilöpääomaksi. Osaamispääomaa ovat myös ne rakenteet, jotka mahdollistavat ihmisten osaamisen muuttamisen organisaation osaamiseksi ja toiminnaksi, osaamisen ylläpidon, kehittämisen ja hankkimisen. Tätä rakenteista muodostuvaa osaamispääomaa kutsutaan rakennepääomaksi. Lisäksi osaamispääomaan kuuluvat sellaiset suhteet kumppaneihin ja verkostoihin, jotka täydentävät yrityksen omaa osaamista ja auttavat luomaan entistä nopeammin uutta osaamista. Tätä osaa kutsutaan rakennepääomaksi. (Ojala 2008, 47, 57.)

Alla on kuvattu osaamispääoman rakennetta tarkemmin pääomaluokittain. Vaikka kuviossa 8 pääomaluokat ovat kuvattu siilomaisiksi, on pääomaluokkien välillä yhteys. Osaamispääoman arvo syntyy kaikkien osa-alueiden kautta, eikä yksittäisten rakenteiden (Lönqvist & Kujansivu & Antola 2005, 31–32).



Kuvio 8. Osaamispääoman rakenne (Kuusisto-Ek 2018, mukailen Ojala 2008)

Henkilöpääomaan kuuluvat erilaiset organisaation työntekijöihin ja johtajiin liittyvät asiat. Henkilöpääoma on yksittäisten henkilöiden omistamaa, joten organisaatio ei voi hallita sitä. Rakennepääomaan sisältyvät organisaation ”omistamat” asiat. Vaikka rakennepääomaan kuuluvat komponentit ovat organisaation omistamia, ne ovat usein

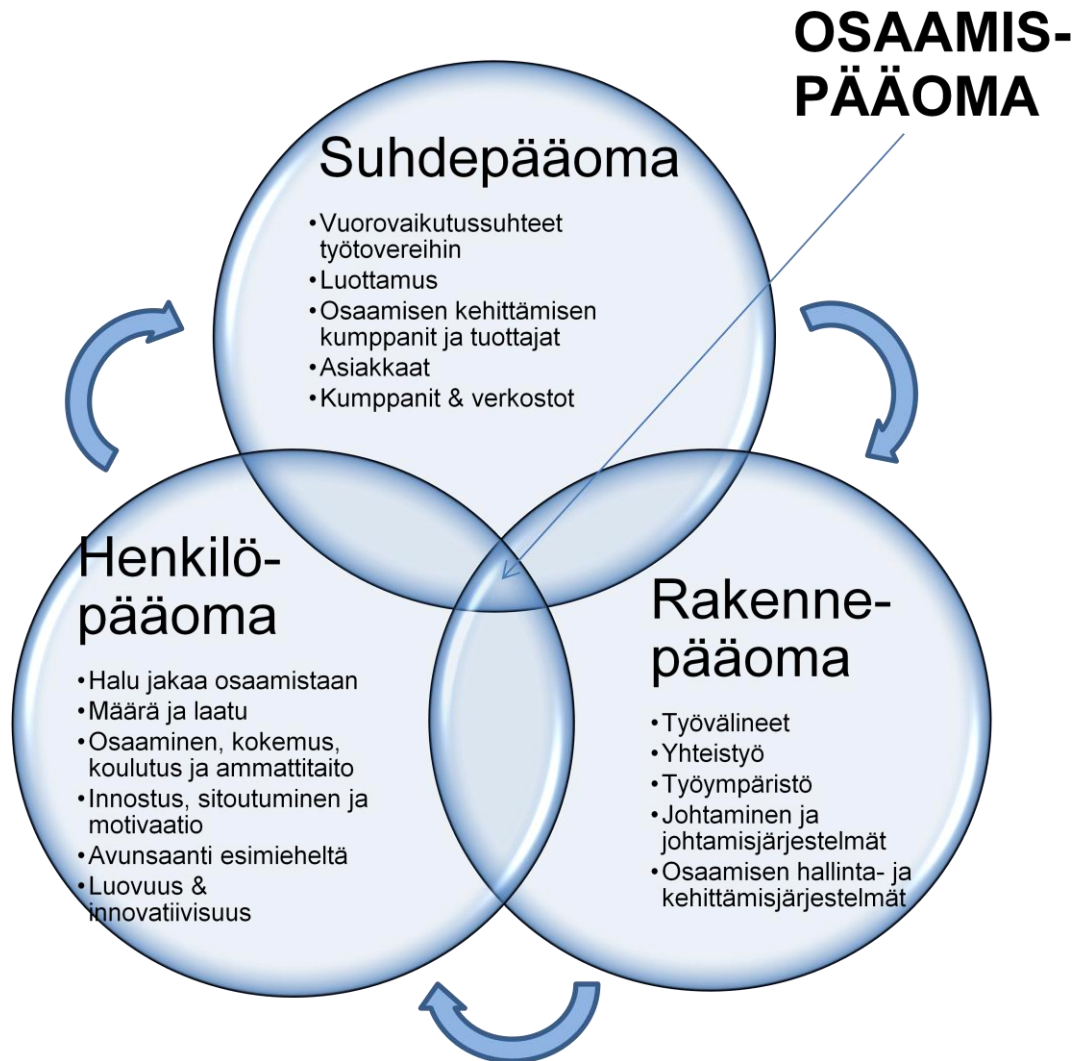
työntekijöiden luomia. Nämä komponentit usein jäävät organisaatioon yksittäisen työntekijän lähtiessä. Suhdepääomaan kuuluvat erilaiset organisaatioon ja sen ulkopuolisiin sidosryhmiin liittyvät aineettomat tekijät. Suhdepääoman on sanottu olevan organisaation omistamaa. Kuitenkin monet siihen sisältyvät resurssit, kuten esimerkiksi asiakassuhteet, ovat yksittäisten henkilöiden luomia. Lisäksi ne saattavat olla sidoksissa näihin henkilöihin. Esimerkiksi henkilön vaihtaessa työpaikkaa hänen ”omistamansa” asiakassuhteet voivat seurata hänen mukanaan. (Lönngqvist & Kujansivu & Antola 2005, 31.)

Osaamispääoman kehittämisessä haetaan ratkaisuja työyhteisön kehittämiseen, johtajuuden ja johtamiskäytäntöjen kehittämiseen, organisaatiokulttuurin vahvistamiseen sekä henkilöstön motivoitumisen ja sitoutumisen rakentamiseen (Lindroos & Lohivesi 2004, 191). Kehitystehtävä keskittyy kehittämään kohdeorganisaation osaamispääoman johtamista ja löytämään ratkaisuja sitä kautta johtamiskäytäntöihin ja parantamaan henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista.

Osaamispääoman johtamisen tulokset liittyvät osaamispääoman kehittämisen tehokkuuteen ja laadukkuuteen eli miten hyvin osaamisstrategian mukaiset toimenpiteet ovat toteutuneet ja miten hyvin osaamispääoman johtamisella on voitu tukea varsinaisen toiminnan tavoitteiden toteutumista (Ojala 2008, 297).

Ojalan mukaan osaamispääoma on aina dynaamista. Toimiakseen osaamispääoman eri osien välillä tulee olla jatkuva virtaustila. Organisaation osaamispääoma kehittyy ja lisääntyy, kun virtaus on jatkuvaa. Ilman jatkuvaa virtausta osaamisen kehittyminen jämää paikalleen ja menettää nopeasti arvonsa. Systemaattisella osaamispääoman johtamisella huolehditaan siitä, että virtaustila säilyy ja organisaation rakenteet pysyvät sellaisina, että ne tukevat ja mahdollistavat oppimisen. (Ojala 2008, 47, 57–58.)

Seuraavassa kuviossa 9 on kuvattu osaamispääoman dynaamisuutta ja sen rakenteita kehitystehtävän kannalta tarkennettuna.



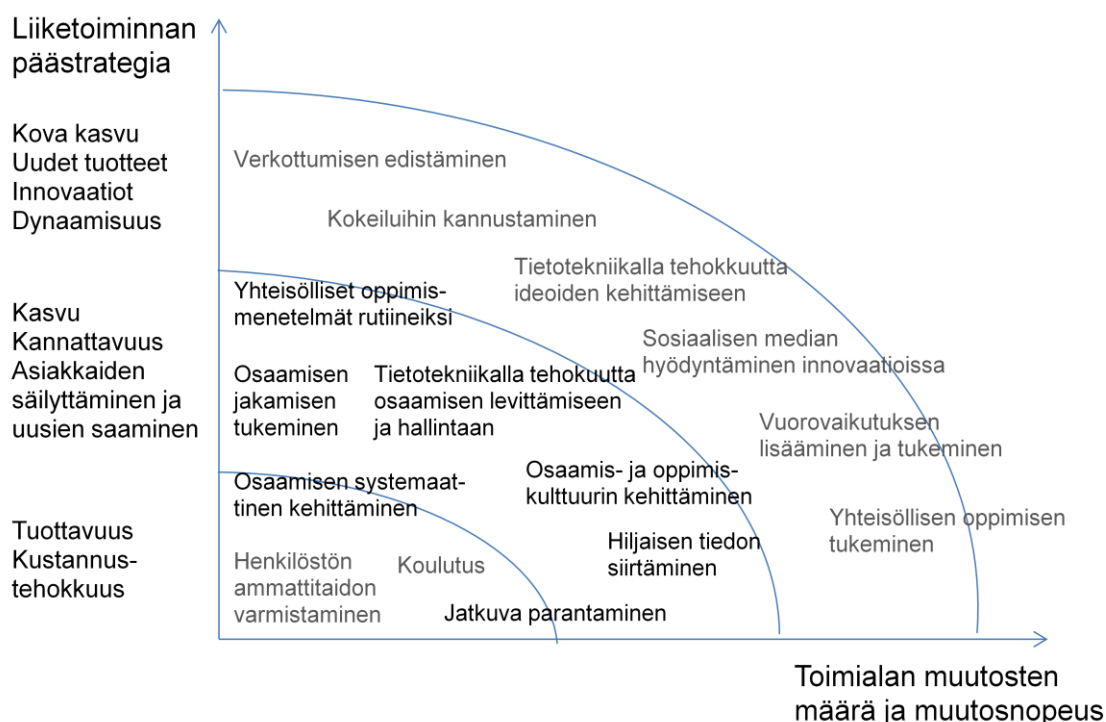
Kuvio 9. Osaamispääoma (mukaihen Otala 2008, 58–64)

Osaamispääomaa johdettaessa johdetaan henkilöpääomaa, rakennepääomaa ja suhdepääomaa. Osaamispääoman johtamisessa esimiehellä on tärkeä asema. Esimiehen keskeinen vastuualue on johtaa henkilöpääomaan sidottu osaaminen organisaation osaamispääomaksi. (Otala 2008, 47.) Haasteita matkaan tuo se, jos organisaation ja yksilöiden tavoitteet poikkeavat toisistaan (Kesti 2010, 59).

Osaamispääoman johtamisen painotuksiin vaikuttavat organisaation liiketoiminnan päästrategia sekä toimialan muutosten määrä ja nopeus. Kohdeorganisaation liiketoiminnan päästrategiaa ovat kasvu, kannattavuus, asiakkaiden säilyttäminen ja uusien saaminen eli se luokitellaan kuuluvaksi niin kutsuttuun keskimäiseen aalton. Keskimäisen aallon organisaatioilla toimialan muutosnopeus ja muutosten määrä lisääntyvät ja yritys pyrkii kasvuun, parantamaan asiakastytyvyyttä, lisäämään

tuottavuutta automaatiolla ja hallitsemaan prosesseilla jatkuvaa muutosta. (Ojala 2008, 144–145.)

Kuviossa 10 on kuvattu organisaatioiden eri vaiheita ja mitkä asiat painottuvat eri vaiheissa osaamispääoman johtamisessa. Kohdeorganisaatio sijoittuu keskelle ja sille ominaisia vaiheita on korostettu tummemmalla sävyllä.



Kuvio 10. Erilaiset asiat osaamispääoman johtamisessa painottuvat eri vaiheissa olevissa yrityksissä (Ojala 2008, 145)

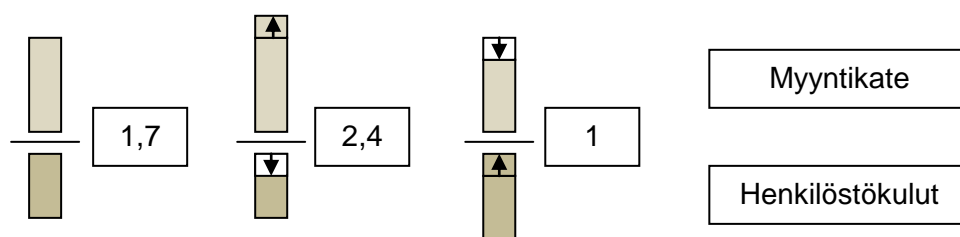
Osaamispääoman johtamisella voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä yrityksen menestymisen kannalta. Sen tuloksellisuus näkyy hyvinä tuotteina ja palveluina, asiakastyytyvyytenä ja laadukkuutena. Osaaminen houkuttelee osaajia yritykseen sekä parantaa työhyvinvointia ja ihmisten yhteistyötä. (Ojala 2008, 303.)

Osaamispääomalle on hankala antaa laskennallista arvoa. Se on ehkä yksi syy miksi sitä ei oteta paremmin huomioon yritysten strategiaa ja budjetteja suunniteltaessa. Miten esimerkiksi hinnoitellaan organisaation taseessa osaava johtaminen, henkilöstön osaaminen ja ammattitaito, motivaatiota ja innostusta tai työtyytyvyyttä? Myös osaamispääoman kehittämisen mittaaminen on haastavaa (Lindroos & Lohivesi 2004, 191). Miten voidaan seurata työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen kehittymistä

pitkällä aikavälillä, kun yksilöiden päivittäisetkin työsuoritukset vaihtelevat välillä mielialojen mukaan.

Henkilöstötuottavuuden dosentti, Marko Kesti, on tutkinut paljon organisaation kyvykkyyksien mittaamista ja henkilöstötuottavuuden kehittämistä. Kestin mukaan nykyaikana henkilöstöön sidottu aineeton pääoma on organisaatioiden tärkein pääoma. Jos henkilöstö nähdään vain työnsuorittamiseen tarvittavana kulueränä, ei aineettoman pääoman merkitystä ole ymmärretty. (Kesti 2010, 16.)

Henkilöstötuottavuuden kehitystä voidaan seurata HCROI (Human Capital Return On Investment) työkalun avulla, kuvio 11. HCROI kuvaa sitä, miten henkilöstöön panostettu raha tuottaa myyntikatetta. HCROI saadaan jakamalla myyntikate henkilöstökuluilla. Esimerkiksi kyvykäs henkilöstä myy enemmän, jolloin myyntikate kasvaa ja vastaavasti huono työkyky vähentää myyntiä ja laatuvirheiden takia myyntikate putoaa. Kyvykäs henkilöstö tekee töitä myös tehokkaammin, jolloin henkilöstökustannukset ovat pienemmät. (Kesti 2010, 16–17.)

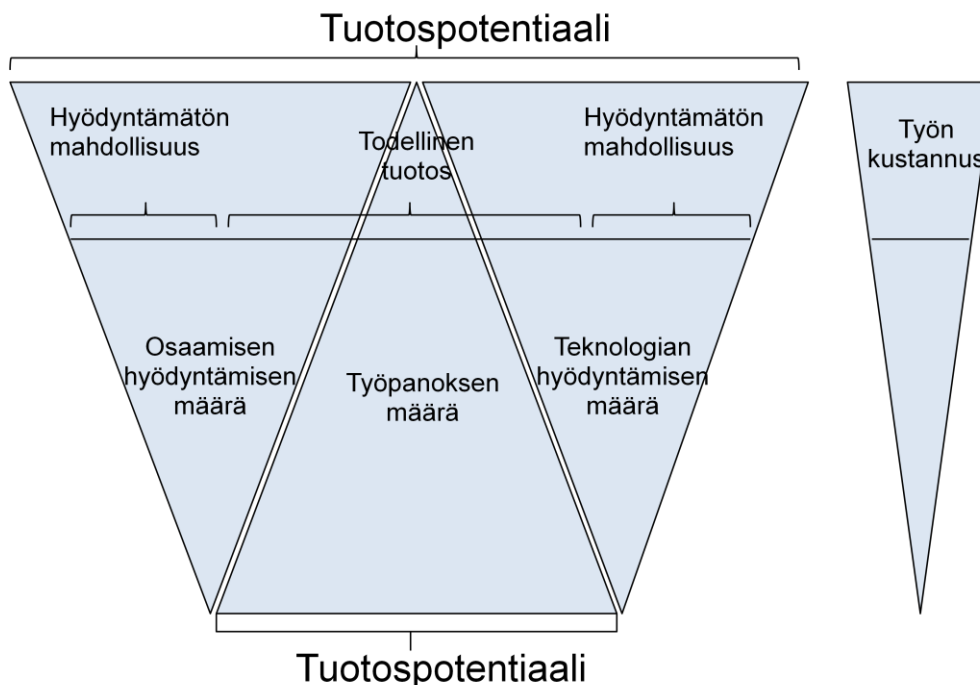


Kuvio 11. HCROI -tunnusluvun muuttuminen (Kesti 2010, 17)

Kestin mukaan organisaation tuotospotentialiaali rakentuu työpanoksen määrän lisäksi osaamisen ja teknologian hyödyntämisestä. Työn tuottavuus saadaan jakamalla todellinen tuotos työpanoksen määrällä ja työn kustannuksen tulolla. Oleellista henkilöstötuottavuuden kehittymisessä on se, miten organisaatio kykenee hyödyntämään osaamista eikä niinkään henkilöstön osaaminen. Ei riitä, että yksilöillä on korkeakoulututkinto, jos organisaatio ei syystä tai toisesta pysty hyödyntämään sitä. (Kesti 2010, 52, 55.)

Työn tuottavuutta ja siihen vaikuttavia yrityksen kilpailukykytekijöitä on mahdollista laskea ja verrata. Työn tuottavuuden laskeminen antaa suhdeluvun, jonka avulla tuottavuuden rakentumista voidaan tarkastella. Osaamisen ja teknologian hyödyntäminen ovat kiinni johtamisesta ja organisaation kompetensseista. (Kesti 2010, 56–58.)

Alla on havainnollistettu Kestin näkemystä työn tuottavuuden rakentumisesta. Kuviosta 12 välittyy hyvin työn tuotospotentiaali, joka koostuu todellisen tuotoksen määrästä ja hyödyntämättömästä mahdollisuudesta.



$$\text{Työn tuottavuus} = \frac{\text{osaamisen hyödyntäminen} + \text{työpanos} + \text{teknologian hyödyntäminen}}{\text{työpanoksen määrä} \times \text{työn kustannus}}$$

Kuvio 12. Työn tuottavuuden rakentuminen (mukaillen Kesti 2010, 52, 55)

Aineettoman pääoman ja siihen vaikuttavien tekijöiden arvon määrittely ei ole helppoa eikä yhtä yksinkertaista kuin esimerkiksi aineellisten pääomien. Kuten yllä on kuvattu, pystytään aineettomien kilpailukykytekijöiden vaikutusta ja merkitystä yritykselle laskemaan ja perustelemaan niiden vaikutusta yrityksen menestykselle. Systemaattisella osaamispääoman johtamisella on selkeä korrelaatio yrityksen menestymiseen ja tuottavuuteen.

Kestin mukaan harva organisaatio pystyy kehittämään toimintansa huipputuottavaksi, mutta kehitystyötä auttaa, jos tunnistaa seuraavat kompastuskivet:

- Vain 20 prosenttia työyhteisöryhmistä pystyy kehittymään omatoimisesti, loput 80 prosenttia tarvitsevat apua kehityksessä
- Sähläämiseen on aikaa, mutta kehittämiseen ei



- Kehittämiseen panostettu aika käytetään virheiden märehittämiseen
- Johdon näkemys poikkeaa liiaksi henkilöstön näkemyksestä
- Organisaatiosta ei löydy ammattitaitoa muutoksen toteuttamiseen
- Syyllistäminen estää oppimisen
- Esimiehillä ei ole riittävästi valtaa tehdä tuottavuutta ja työhyvinvointia parantavia toimenpiteitä. (Kesti 2010, 39–44.)

Kehitystehtävällä on positiivisia vaikutuksia kohdeorganisaation tuottavuuteen. Osaamispääoman johtamisen kehittymisen myötä muutokset vaikuttavat esimiesten osaamisen ja johtamisen paranemiseen, asiantuntijoiden sitoutumiseen ja motivaatioon sekä innostukseen ja työhyvinvointiin. Näillä on suora vaikutus organisaation tuottavuuteen.

#### 4.2 Osaaminen ja sen johtaminen

Osaaminen on yksilöiden, tiimien, ryhmien tai organisaatioiden resurssi. Osaamisesta käytetään usein myös termiä kompetenssi. Yksilön osaaminen koostuu hänen tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista, kontakteista ja asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Nämä tekijät auttavat selviytymään työtilanteista ja mahdollistavat työntekijän hyvän työsuorituksen. Koska yksilö ei monessa tilanteessa pelkästään yksin suoriudu työstään, vaan hän on osa tiimin, ryhmän tai organisaation aikaansaannosta, on osaaminenkin organisaation osaamista eli sen pääomaa. (Ojala 2008, 47, 50.)

Osaamisella on työntekijälle monia tärkeitä merkityksiä. Mitä helpommin työntekijä selviytyy tehtävistään, sitä paremmin hän osaa. Osaaminen luo pystyvyyden tunnetta. Osaaminen tuottaa työntekijälle arvostuksen tunnetta ja vahvistaa hänen asemaansa sosiaalisessa yhteisössä. Sillä, kuinka merkitykselliseksi työntekijä kokee osaamisen ja uuden oppimisen, on vaikutusta osaamisen johtamisessa motivoinnin kannalta. Työntekijä odottaa työltään, että hän voi oppia, tuntea olevansa pätevä sekä tarpeellinen. (Viitala 2007, 178.)

Ihmisten johtaminen on paljon muutakin kuin työntekijöiden valvomista ja mikromanageerausta. Esimiehen keskeinen tehtävä on ohjata, tukea ja kannustaa työntekijöitä korkeatasoisiin työsuorituksiin niin, että organisaatio voi menestyä

kilpailussa. (Ruohotie 2005, 45.) Osaamista ei pidä yrittää hallita, vaan se pitää pyrkiä vapauttamaan organisaation hyödyksi (Kesti 20015, 148).

Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista yrityksen osaamispohjan avulla. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista hankitaan, kehitetään, uudistetaan ja vaalitaan. (Viitala 2005, 14.)

Osaamisen johtamisessa on hyvä muistaa, että yhteisten tavoitteiden selkeys luo toiminnan merkityksellisyyden ja tukee työntekijää oppimaan uutta. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen saa työntekijän kokemaan voimaantumista. Työntekijän voima syntyy omien voimavarojen vahvistamisesta, sisäisen äänen kuuntelemisesta, tietoisista valinnoista omien arvojen pohjalta ja itselle merkityksellisten asioiden tekemisestä. (Takanen 2005, 59.)

Hyvä osaamisen johtaminen vaatii selkeiden tavoitteiden asettamisen lisäksi sitoutumista, yhteistä visiota, motivointia ja kommunikaatiota sekä henkilöstön kehittämistä (Kesti 2010, 59; Ruohotie 2005, 45). Hyvälle osaamisen johtamiselle on tunnusomaista se, että:

- osaamisen johtaminen on osa yrityksen normaalia johtamistoimintaa
- osaamista tarkastellaan yhtenä menestystekijänä kuten muitakin asioita
- yrityksen rakenteet tukevat osaamisen kehittymistä ja sitä arvioidaan säännöllisesti
- osaaminen on huomioitu palkitsemisjärjestelmissä
- osaamisen johtaminen on keskeinen osa esimiestyötä ja sitä tuetaan esimerkiksi HR:n toimesta (Kuusisto-Ek 2018, mukaillen Viitala 2005)

Henkilöstösuunnittelu on osaamisen johtamisen työkalu, missä työvoiman kysyntää ja tarjontaa tarkastellaan organisaation näkökulmasta. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on, että organisaatiolla olisi sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä oikea määrä oikeanlaista henkilöstöä oikeassa paikassa tarkoituksenmukaisin kustannuksin. (Kauhanen 2010, 62.) Henkilöstösuunnittelun avulla voidaan varmistaa, että yrityksellä on osaavat henkilöstövoimavarat myös tulevaisuudessa. Yrityksen liiketoimintastrategia asettaa henkilöstöjohtamiselle suunnan ja reunaehdot. Tästä

syystä henkilöstön ja liiketoiminnan johtaminen ovat kytköksissä toisiinsa. (Viitala 2007, 54, 59.)

Mitä osaamisintensiivisempää toiminta on, sitä tärkeämpää on osaamispääoman johtaminen. Osaamisen johtaminen on kilpailukykytekijä. Osaamisen johtamisen tulee lähteä organisaatioiden hallitustasolta ja edetä aina lähiesimiestyöhön ja omaan osaamisen kehittämiseen. (Kuusisto-Ek 2018.) Koska kohdeorganisaatio on asiantuntijaorganisaatio, tulee osaamisen johtamisen olla keskiössä.

#### 4.2.1 Osaamisen ja sen johtamisen kytkeytyminen strategiaan

Johtamisen avulla määritetään organisaation missio (mitä varten organisaatio on olemassa), visio (tulevaisuuden tahtotila) ja toiminta-ajatus eli periaatteet, joiden mukaisesti toimimalla toteutetaan missio ja edetään kohti visiota. Johtamisella pyritään luomaan strategia, jonka avulla varmistetaan organisaation menestyminen. (Kesti 2010, 125.) Strategia on omalle organisaatiolle ohje siitä, miten sen tulee toimia (Lindroos & Lohivesi 2004, 29). Osaamisen johtaminen kytkeytyy organisaation strategiaan.

Osaamisen uudistuminen ratkaisee sen, menestyvätkö muutoksessa vai ei. Keskeisiä menestystekijöitä ovat kyky oppia kokemuksesta, kyky hankkia, käsitellä ja hyödyntää tietoa sekä kyky kehittää menetelmiä. Voidaan puhua oppivasta organisaatiosta, joka kykenee muuttamaan käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaiseksi. (Viitala 2015, 11, 39.) Oppivan organisaation kantava voima ovat työntekijät.

”Yrityksen kilpailukyky riippuu enemmän kuin mistään muusta siitä, mitä siellä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta.” (Viitala 2005, 11, teoksessa Prusak 1997.)

Osaamisen johtamisen kiinnekohtana toimii organisaation tahtotila. Tahtotilan määrittäminen on tärkeää, sillä ilman tietoa suunnasta, ei ole mahdollista suunnitella reittiä päämäärään eli tietää millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Kun nykytila ja tulevaisuuden suunta ovat selvillä, on yrityksen kokonaisvaltainen osaamisen johtaminen mahdollista. (Viitala 2005, 15.)

Lähtötilanteen ja tahtotilan välille jäävän muutostarpeen avulla voidaan suunnitella, minkälaista osaamista organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Osaamistarvetta voidaan ennakoida organisaatiossa osaamisen johtamisen avulla eri

ajanjaksoille, jotta organisaatio säilyttää kilpailukykynsä ja menestyy kilpailussa muutoksista huolimatta. Urapolkusuunnittelu auttaa yksilöä pääsemään osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa dialogin muodossa. Urapolkusuunnittelun avulla yrityksessä on helpompi tunnistaa, minkälaista osaamista työntekijöillä on parhaillaan, minkälaista osaamista heillä mahdollisesti tulee olemaan ja miten suunnitelma kohtaa yrityksen strategian kanssa.

#### 4.2.2 Asiantuntijoiden johtaminen

Asiantuntijoita pidetään persoonallisina, originelleina, tunneherkkinä ja vaikeina, mutta myös mielenkiintoisina ihmisinä. He kokevat olevansa perinteistä työntekijää vahvemmassa asemassa ja uskaltavat tuoda tunteensa esiin. Asiantuntijoita voi johtaa ja tuleekin johtaa, mutta heitä tulisi johtaa hieman eri tavalla perinteiseen johtamiskäsitykseen verrattuna. (Sipilä 1996, 54, 56.)

Asiantuntijoiden johtaminen on haastavaa. Se edellyttää normaalia enemmän koko persoonallisuuden likoon laittamista ja kekseliäisyyttä. Asiantuntijoita johtaneet kuvailevat asiantuntijoiden johtamisen keskeisiksi haasteiksi muun muassa asiantuntijoiden:

- kapea-alaisuuden (kokonaisnäkemysten puute; liiketoiminnasta, markkinoinnista, ihmistuntemuksesta ja toisten tekemisen ymmärryksestä)
- yhteistyökyvyttömyyden, itsetunto- ja tiedonsiirto-ongelmat
- motivoinnin ja pitämisen sekä jämptien asiantuntijoiden löytämisen
- tavoitteellisuuden ja suunnitelmallisuuden omaksumisen
- motivoinnin, palkitsemisen ja palautteen sekä kurinalaisuuden (Sipilä 1996, 54–56.)

Asiantuntijaorganisaatiossa johtaminen liittyy hyvin voimakkaasti työn sisältöön ja johtajan kyvykkyyteen yhteisön ammattitaitoalueella. Johtaja voi kompensoida henkilöjohtamisen taitojen puutetta omalla substanssiosaamisella asiantuntijoiden ammattialueella. (Sipilä 1996, 57.)

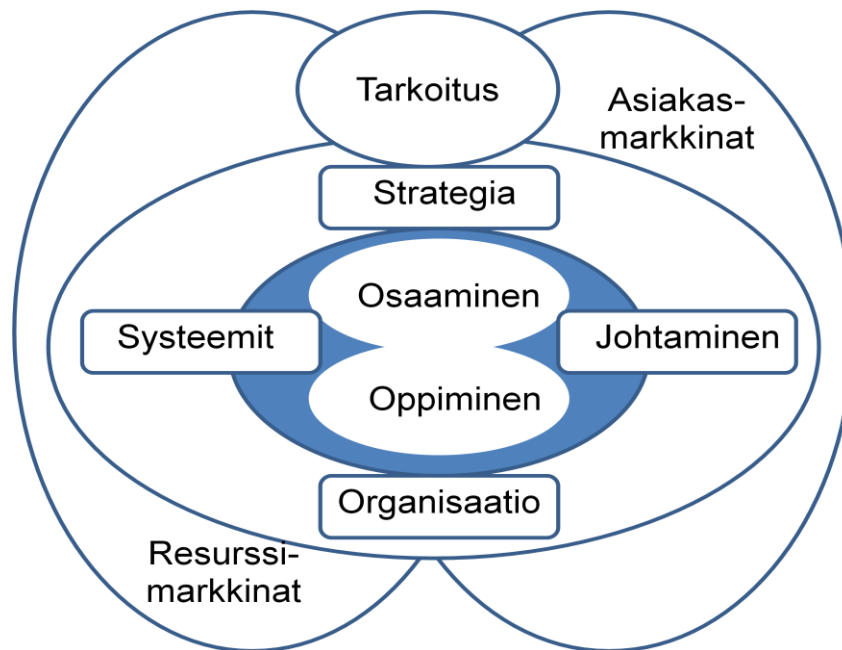
Hyvä esimies hallitsee erilaisia tyylejä johtaa. Uudistava esimies kykenee innostamaan alaisiaan pois heidän mukavuusalueeltaan, hän ymmärtää alaisten erilaiset tarpeet, toimii roolimallina ja johtaa muutosta. Ylläpitävä esimies motivoi alaisiaan kohti ennalta

sovittuja päämääriä roolien, palkitsemisen ja selkeiden tavoitteiden kautta. (Sistonen 2008, 36.) Asiantuntijoissa on eroja, joten esimiehen on hyvä osata erilaisia tyynejä johtaa ja tunnistaa tilanteet, joihin soveltuu uudistava tai ylläpitävä johtamistyyli.

Asiantuntijoilla on usein hyvin voimakas ammattieettinen kytkentä oman ammattikuntansa kollegoihin. Kytchentä ammattikuntaan voi olla hyvin yhtenäinen, lähes lahkomainen, ja se esiintyy yhtenäisenä ulkoista maailmaa vastaan. Organisaation johdon kannalta ammattikuntaan sitoutuminen voi heikentää asiantuntijoiden sitoutumista itse organisaatioon. Tilanne ei muodostu ongelmaksi niin pitkään, kun ammattikunnan ja organisaation johdolla ovat yhtenevät näkemykset toiminnan kehittämisestä. Konfliktitilanteissa ammattikunnalla on yleensä yliote, jossa johto joutuu taipumaan. (Sipilä 1996, 58.) Esimiehen on hyvä tiedostaa tämä taipumus ammattieettiseen kytkentään asiantuntijoiden keskuudessa ja varmistaa arjessa se, että organisaation ja asiantuntijoiden näkemykset eivät ajaudu törmäyskurssille.

Asiantuntijaorganisaation lähtökohtana on perusprosessi: osaaminen ja osaamisen kehittyminen – oppiminen. Organisaation ohjauksen tulee edesauttaa osaamisen ylläpitoa ja edelleen kehittymistä sekä saattaa oikea henkilö oikeaan tilanteeseen: ei ylipätevää sellaiseen tilanteeseen, jossa hän ei opi mitään tai noviisia ratkomaan kohtuuttomia ongelmia. Tämä näkökulma on välttämätön asiantuntija oppimisen ja motivaation kannalta sekä asiantuntijaorganisaation talouden ja asiakaspalvelun kannalta. (Sipilä 1996, 67.)

Asiantuntijaorganisaation ohjausmallin pääpiirteet on kuvattu kuviossa 13. Keskiössä ovat osaaminen ja oppiminen.



Kuvio 13. Asiantuntijaorganisaation ohjausmallin pääpiirteet (Sipilä 1996, 68)

Ohjaustehtävän tavoitteena on, että henkilöiden tehtävät muuttuvat hänen oppimisensa ja kehittymisensä mukaan. Toisaalta myös asiakkaat tarvitsevat ohjausta. Joskus asiakkaat innostuvat kulkemaan oman, pidetyn nimikkoasiantuntijansa perässä, mikä saattaa muodostua asiantuntijalle painolastiksi, kun asiantuntija haluaisi jo keskittyä uusiin tehtäviin. (Sipilä 1996, 68–69.)

Ohjaus ja johtaminen muodostuvat eri keinoista: strategiaohjauksesta, rakenne- ja systeemiohjauksesta sekä välittömästä ohjauksesta. Tavoitteena on, että mahdollisimman kevyellä ohjauksrakenteella voidaan taata oikeiden töiden tekeminen ja oppiminen sekä riittävä riippumattomuus yksittäisistä osaajista. Tämä on asiantuntijaorganisaatiossa toimivien esimiesten vaikein perustehtävä. (Sipilä 1996, 69.)

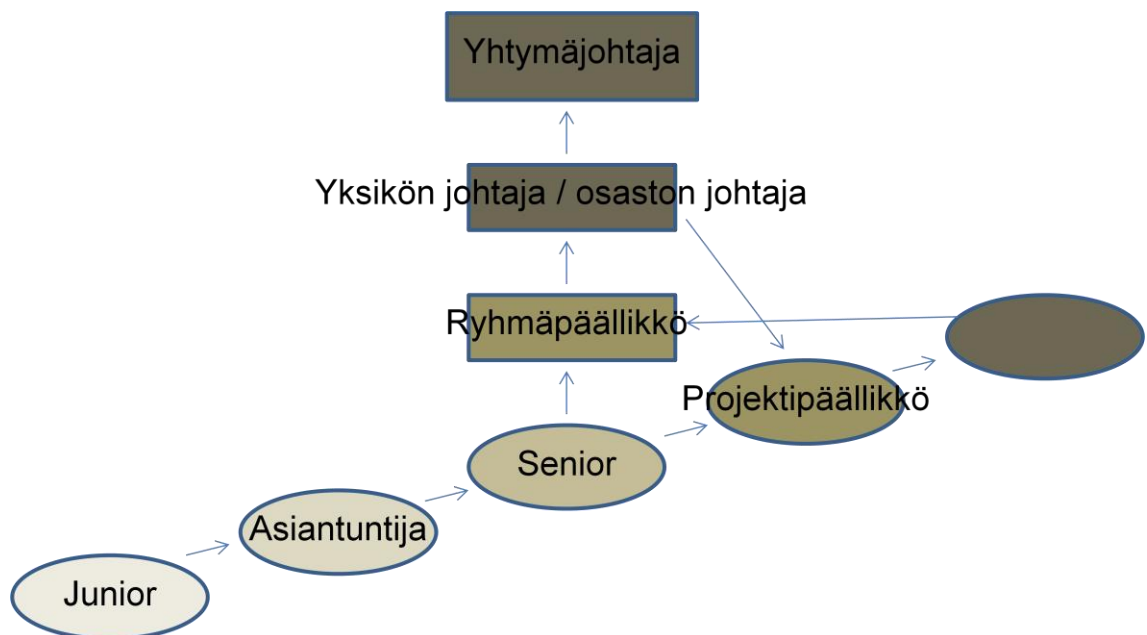
Asiantuntijoiden urakehitys on heille tärkeää. Henkilöiden urapolun ohjaaminen on myös johdon keskeisimpiä, valmentajan rooliin liittyviä tehtäviä. Asiantuntijoiden urapolussa on huomioitava:

- ammatillinen ura
- organisatorinen ura
- palkkaura / edut

- julkisuusura (Sipilä 1996, 143.)

Asiantuntijan uran alkuvaiheessa korostuu ammatillinen ja palkkaura, sitten henkilöstä riippuen ammatillinen ura tai organisaation ura, tai molemmat, ja pikkuhiljaa yhä enemmän myös julkisuusura. (Sipilä 1996, 143.) Esimiehen on hyvä tunnistaa asiantuntijan urapolun vaihe.

Kuvio 14 havainnollistaa asiantuntijan mahdollisuuksia urapolulla. Asiantuntijalla on mahdollisuus edetä urallaan asiantuntijana tai vaihtaa esimiestehtäviin. (Sipilä 1996, 146.)



Kuvio 14. Asiantuntijaorganisaation dualladder -urapolku (mukaiillen Sipilä 1996, 146)

Asiantuntijan on jossain vaiheessa ratkaistava pysykö hän asiantuntijana vai siirtykö hän esimiesuralle vai tavoitteleeko hän molempia. Esimiesuralla nähdään olevan mahdollisuuksia asiantuntijauraa pidemmälle. Mahdollisuuksia voidaan mallintaa dualladder ("kaksoistikapuut") -urapolkujärjestelmän avulla, joka kuvaa asiantuntijan mahdollisuuksia valita esimies- tai asiantuntijaurapolku tai molemmat urapolut. (Sipilä 1996, 143–144.)

Perinteinen ajattelutapa ohjaisi helposti valitsemaan esimiehen uran, mutta ennen kuin uravalinnan tekee, tulisi valintaa miettiä ja harkita. Apuja päätöksentekoon saa asiantuntija ja esimies ura-ankkuriajattelun avulla. Ura-ankkurimallin avulla saa muodostettua käsityksen omasta ammatillisesta suuntautumisesta. Oma ura-ankkuri

kehittyy ja vahvistuu työuran myötä. Jos asiantuntija tulee ajautuneeksi tehtävään, joka ei ole hänen urasuuntautumisensa mukainen, ”ankkuri” eli hänen uraorientaationsa vetää hänet takaisin. Ura-ankkurit muodostuvat omista motiiveista ja tarpeista, omista lahjoista ja taidoista sekä omista asenteista ja arvoista. (Sipilä 1996, 150–152.)

Asiantuntijalle ominaista on hänen halunsa loistaa omalla tekemisellään ja tuloksillaan, kun taas esimiehen tulee saada asiantuntijat loistamaan ensin, jotta hän saisi sitä kautta arvoaan tekemälleen työlle. Hyvästä asiantuntijasta ei aina tule hyvää esimiestä ja päinvastoin. Tämä johtuu uraorientaation vaikutuksista. Esimiehen kanssa on hyvä hyödyntää ura-ankkuriajattelumallia urapolusta sparratessa.

#### 4.2.3 Coachaus

Esimiesten roolien nähdään muuttuneen. Aikaisempi niin kutsuttu hallinnollinen valvojaote on muuttunut henkilökunnan kehityksestä huolehtivaksi valmentajaksi. (Ruohotie 2005, 277.) Puhutaan coachauksesta. Coachaavalla johtamisotteella voidaan tukea työntekijän itseohjautuvuutta.

Esimies voi käyttää coachaavaa valmennusotetta, kun hän haluaa maksimoida valmennettavansa osaamisen. Coachingissa on kyse luottamuksellisesta yhteistyöstä, jossa coach (esimerkiksi esimies) auttaa valmennettavaa (esimerkiksi alaistaan) tiedostamaan omia vahvuuksiaan ja toteuttamaan tavoitteitaan. Coachin tehtävä ei ole neuvoa, mitä valmennettavan pitää tehdä, vaan tukea ja haastaa häntä itseään löytämään parhaat ajattelu- ja toimintatavat. (Business Coaching Institute.)

Menetelmä on ratkaisukeskeinen, tulosorientoitunut ja systemaattinen vuorovaikutussuhde, jonka taustalla vaikuttavat lukuista tieteenalat ja teoriat. Näitä coachingissa vaikuttavia tieteenaloja ja teorioita ovat esimerkiksi kognitiivinen ja positiivinen psykologia, aikuiskasvatustiede, systeemiteoria, neurotiede, johtamistieteet ja urheiluvalmennus. Coachingissa fokus voi olla joko henkilökohtaisessa elämässä tai ammatillisessa tilanteessa coachattavan tilanteen mukaan. (Business Coaching Institute.)

Coachingissa keskitytään heikkouksien sijaan vahvuuksiin ja niiden kehittämiseen. Juuri vahvuuksien jalostaminen saa aikaan suorituskyvyn parantumisen. Coachin tehtävä on avata valmennettavan näkökulmaa totutun yli ja auttaa näkemään uusia



mahdollisuuksia. Ollaan coachingin ytimessä, kun valmennettavan kasvu ja kehittyminen ovat hänen oman motivaation suuntaista. (Business Coaching Institute.)

Esimerkiksi kaikki työntekijät eivät ole itseohjautuvia urapolun suhteen. Toiset tarvitsevat enemmän apua kuin toiset löytääkseen urapolulleen suunnan. Coachingin avulla esimies pystyy auttamaan alaistaan näkemään uusia mahdollisuuksia ja tiedostamaan omia vahvuuksia ja tavoitteita.

#### 4.3 Sisäinen tulevaisuuden näkymä ja ORCEF -johtamismalli

Osa työntekijöiden vaihtuvuudesta voidaan nähdä hyvänä asiana. Paikalleen juuttuneiden, motivaation lopullisesti kadottaneiden perään ei kannata haikailla. On arvokasta saada taloon muissa yrityksissä karttunutta kokemusta ja osaamista, uusia ajatuksia ja kyseenalaistavaa otetta. Tämä virkistää työympäristöä. Vuosittaisen vaihtuvuuden jäädessä alle viiden prosentin, voidaan puhua terveestä vaihtuvuudesta. (Valvisto 2005, 90–91.) Loppujen 95 prosentin työntekijöiden suhteen, pitäisi kuitenkin olla suunnitelma. Miten pitää työntekijät innostuneina, osaavina, motivoituneina ja organisaation palkkalistoilla?

Elisa Valvisto on luonut pitkän uran henkilöstöjohtamisen parissa ja päässyt näkemään vaiherikkaan uransa aikana sen monista eri näkökulmista. Valvisto kuvaa yritysten kompastuskiveksi työntekijän sitoutumiselle tulevaisuuden näkymän puuttumisen. Työntekijä tarvitsee näkymän omaan tulevaisuuteensa yrityksessä. Jos tulevaisuuden näkymä puuttuu, lähtee työntekijä etsimään sitä toisesta yrityksestä. (Valvisto 2005, 91–92).

Organisaation pitäisi luoda työntekijöille tulevaisuuden näkymän -ohjelma, joka kuvastaa työntekijän tulevaa urapolkua organisaatiossa. Ohjelman tulisi olla johdonmukainen ja realistinen sekä ilmentää vastavuoroisuus periaatetta: sinä teet töitä sitoutuneesti ja me haluamme tukea sitä, että voit sitoutua pidemmäksi aikaa. Valviston mukaan tulevaisuuden näkymän -ohjelman rakentuminen perustuu seuraaviin vaatimuksiin:

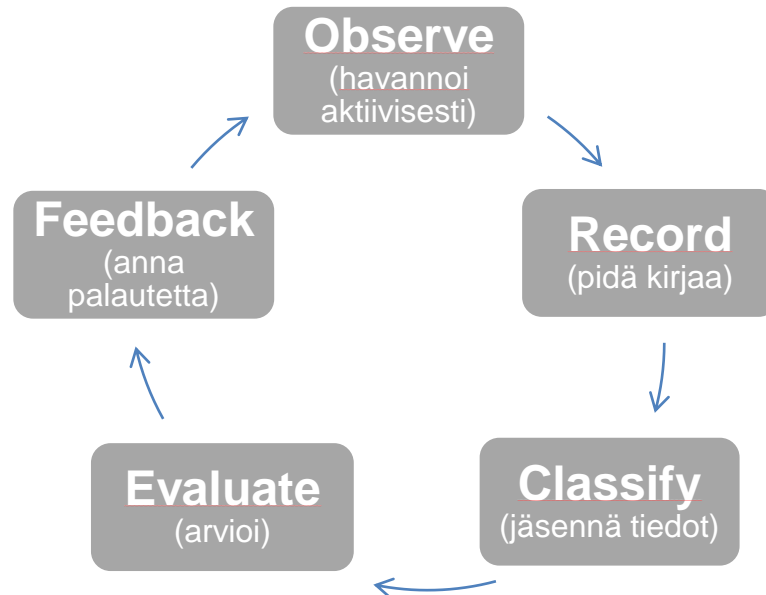
1. Ymmärrä työntekijän elinkaaren ja hänen työsuhteensa elinkaaren vaihe.
2. Tunnista irtisanoutumiselle kriittiset vaiheet.
3. Kytke urapolku päivittäiseen johtamiseen ja esimiestyöhön.
4. Etsi palautetta lähtöhaastatteluista ja ilmapiiritutkimuksista.

5. Kirkasta johdon, esimiehen ja henkilöstöyksikön työnjako. (Valvisto 2005, 92–93.)

Esimiehen tulisi tuntea alaisensa riittävän hyvin, että hän pystyy ymmärtämään alaisiaan ja heissä olevia kehittymismahdollisuuksia. Esimiehen tulisi aistia alaisissaan motivaation väheneminen ajoissa ja miettiä jokaiselle alaiselleen soveltuvaa urapolkua arjen lomassa. Näin esimies on valmis käymään ohjauskeskustelun urapolusta kehityskeskustelujen ulkopuolellakin, jos tilanne sitä vaatii. Kun työntekijän motivaatio heikkenee, ei hän lähde sitä ensimmäiseksi kertomaan esimiehelle vaan on luonnollista, että hän ryhtyy katselemaan avoimia työpaikkoja. Johtamisjärjestelmän tulisi toimia niin, että se tukee ja varmistaa uuden tehtävän löytymistä talon sisällä, eikä osaamista karkaa hallitsemattomasti organisaation ulkopuolelle. (Valvisto 2005, 69.)

Valvisto suosittelee esimiehiä käyttämään osana toimivaa johtamisprosessia ORCEF-menetelmää, kuvio 15. Sen avulla esimiehen on mahdollista käydä laadukas keskustelu alaisen kehitymisestä ja urapolkusuunnitelmasta läpi vuoden eikä vain kehityskeskustelujen ajan kohtana. (Valvisto 2005, 69–70.)

Alla on kuvattu ORCEF-menetelmän kiertoa.



Kuvio 15. ORCEF-menetelmä (Valvisto 2005, 69)

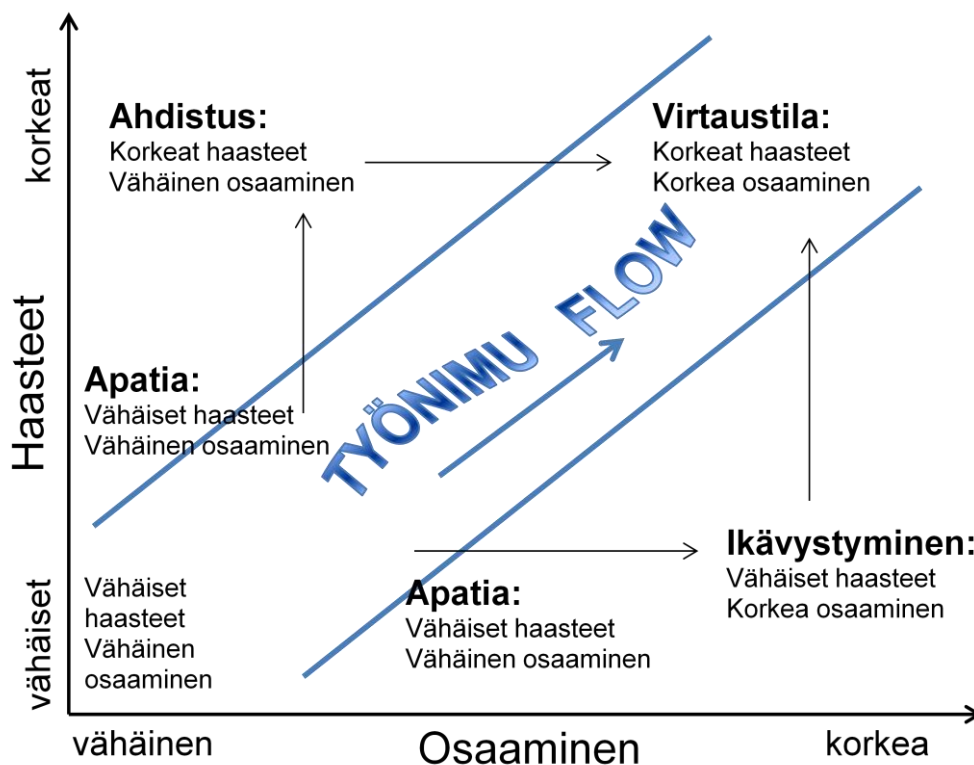
ORCEF-menetelmässä esimies havainnoi aktiivisesti alaisiaan läpi vuoden (Observe). Hän pitää kirjaa havainnoistaan (Record) ja jäsentee (Classify) tiedot niin, että ne

ovat helposti käytettävissä varsinaista arviointia varten. Tämän jälkeen esimies arvioi (Evaluate) ja antaa rakentavaa palautetta (Feedback) havainnoistaan. (Valvisto 2005, 69.)

Uusiin tehtäviin siirryttäessä organisaation sisällä, käynnistävät sisäiset siirrot monesti ketjureaktion. Sisäistä siirtymistä voidaan tukea johtamisjärjestelmän avulla, jolloin myös esimiehen on helpompi luopua työntekijästä. Sisäisiä siirtoja varten organisaatiossa tulee olla sovittuna pelisäännöt. Lisäksi tämä vaatii organisaation kulttuurilta valmiuksia. Kulttuurin syntymistä voidaan tukea oikein rakennetulla sisäisellä viestinnällä ja esimiesten koulutuksella. (Valvisto 2005, 70.)

#### 4.4 Työn imu ja voimavarat

Työntekijän on mahdollista saavuttaa paras suoritustaso silloin, kun hänen haasteensa ja osaamisen ovat sopusoinnussa ja jatkuvassa kasvussa. Tällöin hän on saavuttanut työn imun eli flow-tilan. (Ojala 2008, 269.) Kuvio 16 havainnollistaa työnimuun vaikuttavia tekijöitä:



Kuvio 16. Työn imu (Ojala 2008, 270, mukailen teoksessa Csikszentmihalyin 1991)

Virtaustilassa työn imu vetää työntekijää yhä parempiin suorituksiin, kohtaamaan yhä vaativampia haasteita ja saavuttamaan yhä paremman osaamistason. Työn imussa työntekijä on tuottavimmillaan ja hänen on mahdollista saavuttaa nautinnollinen olotila. Virtaustilassa työntekijä uppoutuu, tekeminen ja oppiminen tuntuvat helpoilta ja olo on energinen. (Ojala 2008, 270, 271.) Virtaustilassa oleminen kasvattaa organisaation osaamispääomaa.

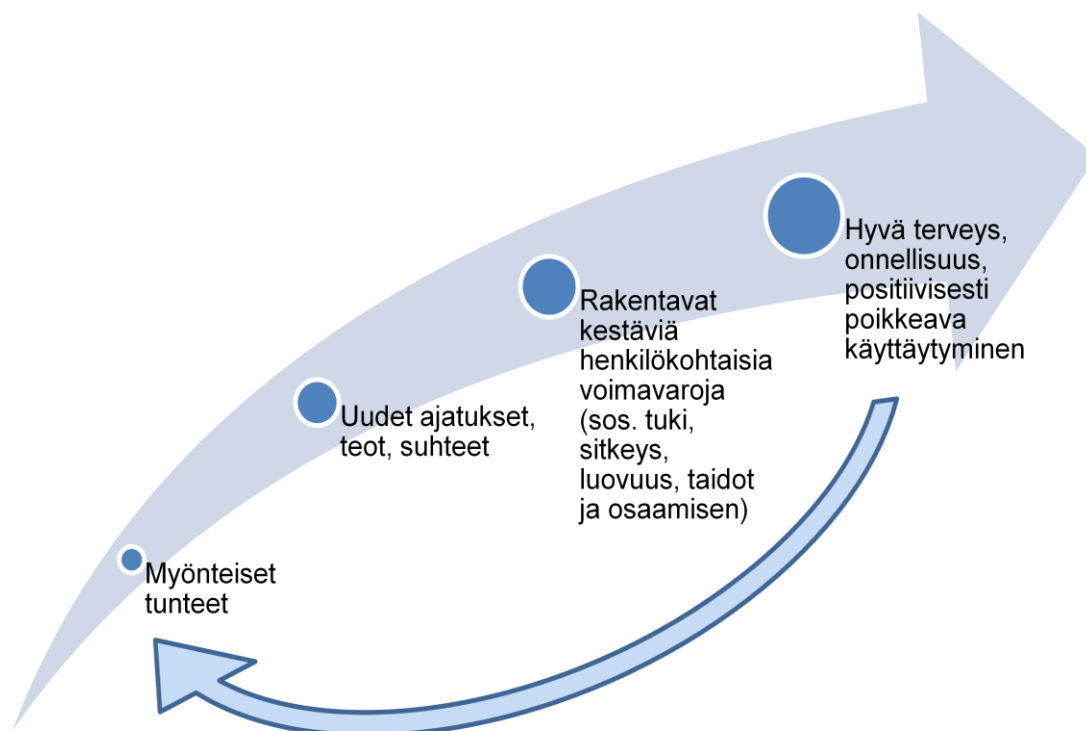
Ojalan työnimun kuvauksesta on ollut minulle henkilökohtaisesti hyötyä. Sen avulla olen tunnistanut työuran aikana koettuja tunnetiloja, niin ikävystymistä kuin ahdistusta, jotka ovat muuttuneet sittemmin hyväksi fiilikseksi ja olen saavuttanut työn imun ja draivin. Työnimuun ei ajaudu itsestään vaan pitää tapahtua muutos: ikävystyessä pitää saada lisää haasteita ja ahdistuessa lisää osaamista. Oppiminen ja osaaminen tuottavat myös työhyvinvointia (Kupias & Peltonen & Pirinen 2014, 12).

Työntekijällä itsellään on vastuu omasta kehityksestään, mutta esimiehellä on tärkeä rooli tukea kehitystä, jotta työn imussa säilytään. Toimenkuvassa tulisi olla riittävästi haasteita, sillä liian vähäiset haasteet johtavat ikävystymiseen ja vastaavasti liian korkeat haasteet johtavat ahdistukseen (Ojala 2008, 270).

Esimies voi vaikuttaa johtamisellaan siihen, minkä laatuista henkilöpääomaan sidottua osaamista organisaation osaamispääomaan saadaan sidottua. Ovatko alaiset ammattitaitoisia, innostuneita, sitoutuneita ja motivoituneita vai eivät? Ovatko he saavuttaneet työssään nautinnollisen olotilan eli saavuttaneet työnimun? Esimiehen tuella on tutkitusti positiivinen vaikutus työn imun saavuttamiseksi (Hakanen 2005, 290).

Onnellinen, työn imun löytänyt työntekijä saa aikaan luovuutta. Tämä johtuu muun muassa siitä, että työn imussa työntekijät kokevat enemmän myönteisiä tunteita, jotka laajentavat heidän ajattelu- ja toimintamalleja ja sitä kautta valjastavat yksilöllisiä voimavaroja käyttöön. Myönteiset tunteet ja positiivisuus ovat väliaikaisia, ne eivät pysy itsestään yllä vaan niitä pitää vaalia. (Fredrickson 2009, 55, 59.)

Kuviossa 17 on kuvattu positiivisuuden kehää ja sitä, miten positiivisuus kasvattaa ja avartaa lisää positiivisuutta psykologian professori Barbara Fredricksonin mukaan.

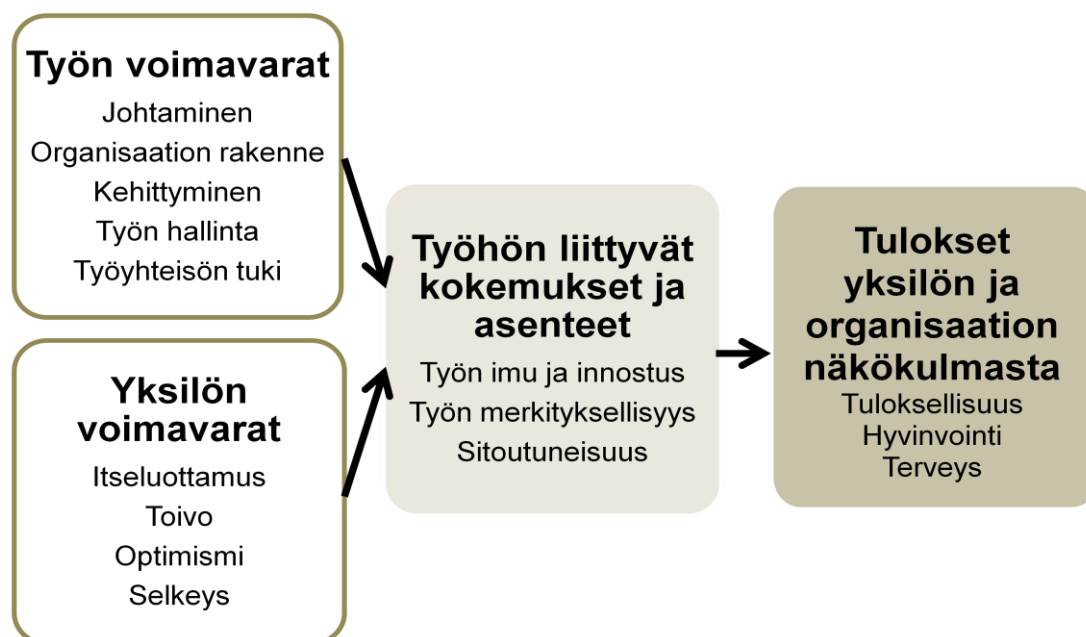


Kuvio 17. Myönteisyys avartaa havaintokykyä ja rakentaa henkilökohtaisia resursseja (mukaillen Manka & Manka 2016, teoksessa Fredrickson ym. 2008)

Työn imun tuottavuudesta hyötyvät kaikki: työntekijä, esimies, yritys, asiakas ja sidosryhmät. Suunnitelmallisen ja henkilökohtaisen urapolun avulla pystytään tukemaan sitä, että innostuneisuus ja motivaatio säilyvät ja osaaminen kasvaa. Työntekijä on innostunut, motivoitunut ja aikaansaava, kun hän on saavuttanut virtaustilan.

Työpsykologiassa on alettu kiinnittämään huomiota työn voimavaratekijöihin. Työtyytyväisyys ja sitoutuminen työhön ovat nousseet keskeisiksi tutkimuskohteiksi, sillä on huomattu, että pelkällä ahkeruudella ja kuuliaisuudella ei tulevaisuudessa pärjätä vaan ratkaisevia tekijöitä ovat innostuneisuus, aloitteellisuus ja luovuus. (Manka & Manka 2016.)

Hyvinvointia on mahdollista edistää lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen ja yksilön voimavarojen kehittämiseen. Alla on havainnollistettu voimavaramalli, jossa yksilön ja työn voimavaroja kehittämällä pystytään vaikuttamaan tuloksellisuuteen, kuvio 18. (Manka & Manka 2016.)



Kuvio 18. Voimavaramalli (Manka & Manka 2016, teoksessa Christensen ym. 2008)

Työn imulla voidaan torjua myös uupumusta (Ojala 2008, 273). Työn imulla on tutkittu olevan käänteinen yhteys työuupumukseen, stressiin sekä ero- ja eläkeajatuksiin ja myönteinen yhteys terveyteen, työkykyyn ja työtyytyväisyyteen. Työn imu nähdään positiivisena voimavarana, kaikkialle työssä levittyvänä tarmokkuutena, omistautumisena ja uppoutumisena työhön. (Hakanen 2005, 290.)

#### 4.5 Motivaatio

Aiemmissä luvuissa on puhuttu motivaatiosta, sen tarpeesta, siihen vaikuttavista asioista ja motivaatiopulasta. Seuraavaksi avataan motivaatiota hieman tarkemmin: mistä motivaatio syntyy, motivaation merkitys ja tarkastellaan voiko motivaatiota johtaa.

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio kumpuaa omista motiiveista, tarpeista ja omasta halusta tehdä jotain. Ulkoinen motivaatio taas tulee nimensä mukaisesti ulkoisesta lähteestä, kuten esimerkiksi palkkiosta, maineesta, rangaistuksesta tai toisesta ihmisestä. (Sistonen 2008, 32.)

Sisäinen motivaatio syntyy, kun ihmisen perustarpeet ovat kunnossa. Tällöin hänellä on vahva draivi tehdä työnsä hyvin ja kehittyä paremmaksi. Sisäisesti motivoitunut työntekijä voi itse hyvin ja hän tuottaa myös organisaatiolle enemmän lisäarvoa.

(Martela & Jarenko 2015, 17.) Sisäinen motivaatio on sitä, että työntekijät aidosti syttyvät tehtävistään ja haluavat itse tehdä parhaansa niiden eteen.

Sisäistä motivaatiota voidaan tarkastella ihmisen neljän psykologisen perustarpeen kautta, joiden täytyminen synnyttää innostusta, merkityksellisyyttä ja tekemisen draivia. Nämä perustarpeet voidaan jakaa vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen tarpeeseen. (Martela & Jarenko 2015, 17.)

- Vapaaehtoisuuden tarve kuvaa mahdollisuutta tehdä itseään kiinnostavia asioita itse valitsemallaan tavalla, eikä työ ole ulkoapäin pakotettua.
- Kyvykkyyden tarve on sitä, että työ tarjoaa sopivasti haasteita ja työssä on mahdollista oppia, kehittyä ja saavuttaa asioita.
- Yhteenkuuluvuuden tarve on kokemus siitä, että on osa yhteisöä, jossa välitetään ja jossa arvostetaan ihmisenä.
- Hyväntekemisen tarve on kokemus siitä, että omalla työllä on myönteinen vaikutus työkavereihin, asiakkaisiin tai laajemmin yhteiskuntaan. (Martela & Jarenko 2015, 17–18.)

Näiden perustarpeiden kautta kumpuaa sisäinen motivaatio.

Sisäistä motivaatiota voi ja ei voi johtaa. Sisäinen motivaatio tarkoittaa henkilön omaa kiinnostusta ja innostusta, jota ei voi käskyillä ja ohjeilla määräillä. Motivaatio on sisältä lähtevä tunne, jota ei voi ulkoapäin esimerkiksi esimiehen toimesta pakottaa. Sisäistä motivaatiota voi kuitenkin ruokkia ja esimies on ennen kaikkea tässä edellytysten luoja. Esimies pystyy toimillaan luomaan sellaiset työolot, joissa mikään ei estä työntekijää tekemästä työtään hyvin. Esimies pystyy johtamaan sisäistä motivaatiota valmentajan, mahdollistajan, innostajan ja tukihenkilön roolissa. (Martela & Jarenko 2015, 155–156.)

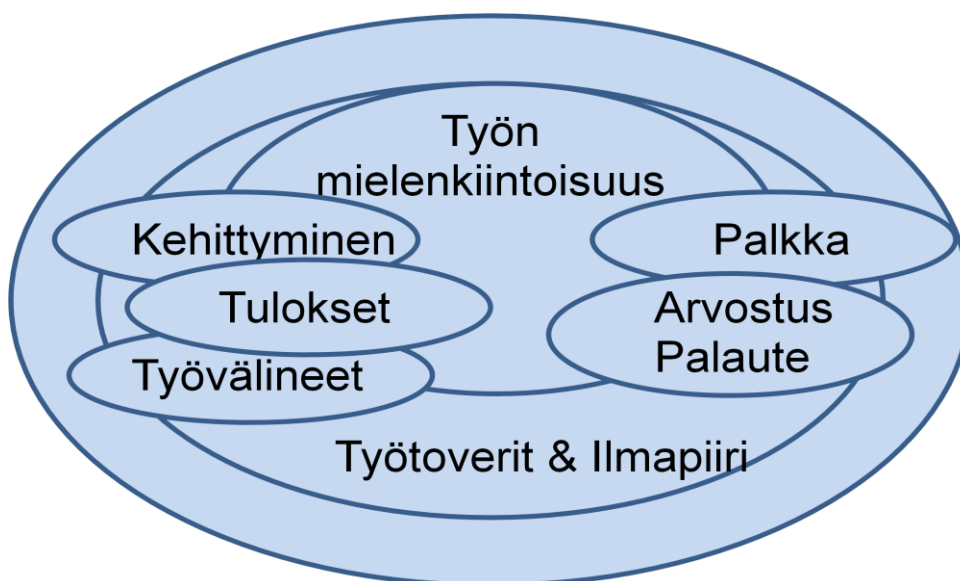
Osaamisessa, suoriutumisessa ja oppimisessa motivaatio on avaintekijä, sillä vahva motivaatio parantaa suoritusta ja oppimista. Jos motivaatiota ei ole, niin ei opi eikä saa aikaan tuloksiakaan. (Sistonen 2008, 32.)

#### 4.6 Asiantuntijan motivaattorit

Motivaatio saa työntekijän toimimaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla. Se on yhdistelmä henkisiä, fysiologisia ja tunneperäisiä prosesseja. Motiiveilla ja tarpeilla on läheinen yhteys keskenään ja ne toimivat liiketoiminnan perustana. (Karlöf 2002, 163.)

Tarkasteltuna perinteisellä Maslowin tarvehierarkialla, asiantuntijat ovat tarvehierarkian tyydyttämisen ylimmillä tasoilla. Asiantuntijan ylivoimaisesti tärkein motivaattori on työn kiinnostavuus, mikä tarkoittaa asiantuntijan kohdalla sitä, että työn pitää muuttua koko ajan henkilön kehityksen mukana niin, että hän kokee saavansa työstä jotain koko ajan. Asiantuntija tekee myös rutiinityötä, mutta hänen rutiinitehtävät vaativat erittäin korkeaa ammattitaitoa. Mielenkiintoiset, haastavat ja kehittyvät työt tarjoavat mahdollisuuden palkata ja pitää hyviä asiantuntijoita organisaatiossa. (Sipilä 1996, 39–40.)

Seuraava kuvio 19 havainnollistaa asiantuntijan motivaattoreita.



Kuvio 19. Asiantuntijan motivaattorit (Sipilä 1996, 42)

Muita asiantuntijan motivaattoreita ovat myös se, että asiantuntija haluaa päästä eteenpäin työssään ja nähdä tuloksia. Onnistumiset kannustavat häntä uusiin ponnistuksiin. Asiantuntijat ajautuvat usein osaavien kollegoiden lähelle, sillä heiltä on mahdollista oppia lisää. Asiantuntijat haluavat saada palautetta ja arvostusta työstään, sillä he ovat kunnianhimoisia. Palkalla on merkitystä asiantuntijalle, sillä se koetaan



olevan arvostuksen mitta ja tärkeää on myös se, että oma palkka on linjassa kollegan kanssa. (Sipilä 1996, 40–43.)

Asiantuntijan työn pitää säilyä mielenkiintoisena ja vaihtelevana hänen osaamistaan jatkuvasti kasvattaen, jotta asiantuntija pääsee kokemaan onnistumisen elämyksiä ja nauttimaan arvostusta.

#### 4.7 Menestyneen yrityskulttuurin arvoja

Mikä tekee yrityksestä parhaan työpaikan työskennellä tai miksi yritys ylipäättään tavoittelisi parhaan työpaikan titteliä? Mitä liiketoiminnallista hyötyä siitä on yritykselle?

Parhaiden työpaikkojen (Great Place To Work) hallituksen puheenjohtajan, Asta Rossin, mukaan parhaissa työpaikoissa on tutkitusti paremmat tuotot ja pienemmät kustannukset kuin keskimäärin suomalaisissa yrityksissä. Ne nauttivat sijoittajien luottamusta ja näin ollen liikevaihdon kasvu on nopeampaa ja osinkotuotot paremmat. Parhaissa työpaikoissa syntyy paljon innovaatioita ja niiden tuottavuus on parempi kuin keskimääräisesti suomalaisissa yrityksissä. Lisäksi parhaissa työpaikoissa on pienempi työntekijöiden vaihtuvuus ja enemmän työnhakijoita, joista pääsee valitsemaan parhaimmat. Lisäksi sairauspoissaoloja on vähemmän, jolloin suurempi aika työnteosta voidaan käyttää työntekoon. (Rossi 2015, 18–19.) Nämä tekijät vaikuttavat tuottavuuteen ja saavat parhaat työpaikat loistamaan perinteisten työpaikkojen rinnalla.

Menestyneen yrityksen takana on vahva yrityskulttuuri, jonka avulla edelläkävijäyritykset johtavat liiketoimintaansa. Kulttuuristrategia on johtamisen näkökulma, joka yhdistää parhaita työpaikkoja. Kulttuuristrategian avulla johtamisen vaikuttavuus, yrityksen tulokset ja työelämän laatu tutkitusti paranevat. Organisaation kulttuurin ja strategian väliin ei jää tilaa ristiriidoille. Se, miten asiat on tapana tehdä, on myös se tapa, jolla strategiaa toteutetaan. (Rossi 2015, 16, 20.)

Ne arvot, jotka halutaan toteuttaa strategiassa, tulisivat saada osaksi arkea ja sitä myötä osaksi yrityskulttuuria. Muutoin käy niin, että yrityskulttuuri syö strategian lounaaksi ja arvot jäävät strategiseksi sananhelinäksi (Rossi 2015, 12).

Alla, kuvio 20, on listattu Rossin mainitsemat hyvien työpaikkojen aikakauden arvot hänen kirjassaan Kulttuuristrategia 2:



Kuvio 20. Hyvien työpaikkojen aikakauden arvot (Rossi 2015, 314)

Rossin mukaan hyvien työpaikkojen aikakauden arvot ovat positiivisia ja sisältävät myös pehmeitä arvoja.

#### 4.8 Case esimerkki Fingrid

Fingrid on hyvä esimerkki yrityksestä, jossa tehdään paljon töitä sen eteen, että innostus näkyisi työyhteisössä joka päivä ja kaikki työyhteisöön kuuluvat tulisivat motivoituiksi. Fingrid on kantaverkkoyhtiö, jonka tehtävänä on ylläpitää ja kehittää Suomen sähkönsiirron kantaverkkoa.

Fingridissä halutaan, että arkinen työ on innostavaa, pelkät yksittäiset valonpilkahdukset eivät riitä. Vain niin voidaan saavuttaa aitoa innostusta työyhteisössä. Fingridissä asiantuntijoita innostetaan kahdella erilaisella urapolulla, joissa molemmissa on useita portaita ja molemmat etenevät yhtä korkeaan asemaan. Urapolkuvalinta esimieheksi tai asiantuntijaksi ei sinetöi työntekijän uravalintaa, vaan näiden polkujen välillä pääsee liikkumaan joustavasti. Urapoluilla edetään tiettyjen arviointiperusteiden mukaan, ja tiedon jakamisella ja verkottumisella katsotaan olevan suuri painoarvo. Yksi arviointikriteeri on miten laaja-alaisesti työntekijä on toiminut matriisiorganisaatiossa. (Uusivirta 2017.)

Fingridillä tiedostetaan se, että heidän alallaan energiatuotanto on muuttumassa ja tämä tulee vaikuttamaan työntekijöiden tarvittavaan osaamiseen tulevaisuudessa. Asiantuntijajäritys kannustaakin työntekijöitään kehittämään osaamistaan jatkuvasti. Fingridin toiminnan kehittäminen perustuu matriisiorganisaatioon. Työntekijät kuuluvat tiettyyn toimintoon, mutta ovat sen lisäksi mukana organisaation monissa muissa toiminnoissa. Tämä auttaa työntekijöitä näkemään, miten oma tekeminen linkittyy

muiden tekemiseen, mikä lisää oman työn merkityksellisyyden tunnetta. (Uusivirta 2017.)

Fingrid palkittiin vuonna 2017 yhdeksi Suomen innostavimmista työpaikoista. Sen vahvuuksina korostuivat myönteinen työnantajakuva sekä yhtiön toiminta- ja johtamiskulttuuri. Innostavimmissa työpaikoissa, kuten Fingrid, omistautumisen taso on korkealla, henkilöstö on sitoutunut arvoihin ja on valmis ylimääräisiin ponnistuksiin tavoitteiden saavuttamiseksi. Fingridillä tehdään pitkiä työuria ja avoimesta kulttuurista huolehditaan monin tavoin. (Uusivirta 2017.)

#### 4.9 Uuden työn trendit ja kehityshaasteet

Uuden työn keskeisinä trendeinä nähdään työn merkityksellisyys, jatkuva oppiminen, itseohjautuvuus, teknososiaalisuus, yksilöllistyminen ja uustyöyhteisöt. Nämä trendit tarjoavat mahdollisuuksia, mutta samalla myös kehityshaasteita työyhteisöissä. (Alasoini 2013, 28–33.)

Taulukossa 2 on kuvattu työn trendit ja kehityshaasteet taulukon muodossa.

Taulukko 2. Työn trendit ja kehityshaasteet (Alasoini 2013, 28–33)

Trendi	Kehityshaaste
<b>Työn merkityksellisyys</b>	Miten työstä tehdään tekijälleen merkityksellistä ja mielekästä?
<b>Oppiminen muuttuu ubiikiksi</b>	Miten työstä ja työympäristöstä tehdään sellaista, että se tukee mahdollisimman hyvin tekijänsä oppimista?
<b>Työroolien uudelleen jakautuminen</b>	Miten jakaa johtajuutta ja tukea itseohjautuvuutta?
<b>Teknososiaalisuus</b>	Miten edistää työntekijöiden luovaa ja sosiaalista älykkyyttä sekä uudenlaista ”teknososiaalisuutta”?
<b>Yksilöllistyminen</b>	Miten yksilöllisillä työnteon tavoilla ja ehdoilla voisi samanaikaisesti edistää toiminnan tuloksellisuutta ja työntekijöiden hyvinvointia?
<b>Uustyöhaasteet</b>	Miten tunnistaa uusia yhteisöllisyyden muotoja, edistää niiden kehittymistä ja hyödyntää niitä systemaattisesti?

Työn merkityksellisyyden kokeminen koetaan olevan edellytys onnistuneelle työsuoritukselle sekä hyvinvoinnille alati tieto- ja palveluvaltaistuvassa työssä. Työn ja muun elämän väliset ajalliset ja fyysiset rajat tulevat hälvenemään entisestään. Työstä on tulossa tietovaltaista ajattelutyötä, joka vaatii jatkuvaa oppimista. Perinteinen ohjeistava esimiestyö vaihtuu valmennukseen sekä työntekijöiden, tiimien ja verkostojen jaettuun johtajuuteen ja itseohjautuvuuteen. Ihmisen ja teknologian toistensa täydentämisestä tulee tärkeämpi prosessien suunnittelun periaate ja seurustelusta älykkään koneen kanssa osa työtä. Työn subjektivoituminen ajaa yksilöllisiin ratkaisuihin työnteon tavoissa ja ehdoissa, jotta ihminen voisi hallita elämäänsä ja työn kuormitusta sekä pitää yllä työn imua. Työnteon tapojen muuttuminen murentaa perinteisiä työyhteisöjä, mutta synnyttää kirjavan joukon monipuolisia uusyhteisöjä, kun työtä tehdään eri paikoissa, eri aikoina ja erilaisissa yhteisöllisissä muodoissa. (Alasoini 2013, 28–33.)

Trendien ja kehityshaasteiden tiedostaminen ja tunnistaminen on tärkeää. Osaamisen johtamisessa tulisi huomioida työn trendit ja reflektoida niiden vaikutusta arjen toimintaan nyt sekä tulevaisuudessa. Trendit linkittyvät systemaattiseen osaamispääoman johtamiseen, jonka hyödyt voidaan todeta tämän luvun myötä tulleen perusteltua.

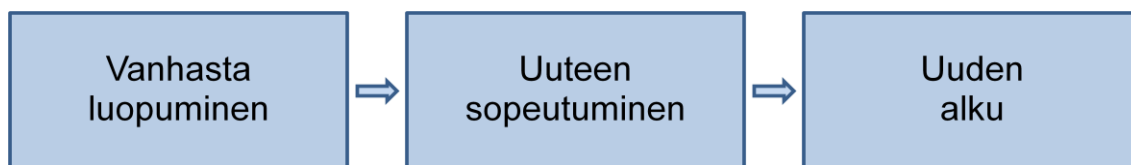
#### 4.10 Muutosjohtaminen ja viestintä

Muutoksessa tarvitaan kaikkien osallistumista. Muutos onnistuu, jos kaikki työntekijät ovat muutoksessa mukana, motivoituneita ja sitoutuneita viemään tavoitteet yhdessä maaliin asti. Mikäli näin ei ole, muutos saattaa jäädä hyvin pinnalliseksi ja hyödyt pieniksi. (Pirinen 2014, 14.)

Muutos tarvitsee johtajuutta, mikä edellyttää esimieheltä kykyä johtaa muutosta. Esimiehen taidoilla on ratkaiseva merkitys siihen, miten tehokkaasti yrityksessä pystytään viemään läpi muutoksia ja saamaan niistä taloudellisia hyötyjä. Kun esimiehellä on kyky vaikuttaa yksilön ja tiimin käyttäytymiseen, saadaan asiat sujumaan ja kaikki onnistumaan. Yhteishenki ja yhteinen ymmärrys saavat tiimin pärjäämään muutoksessa. (Pirinen 2014, 14–16.)

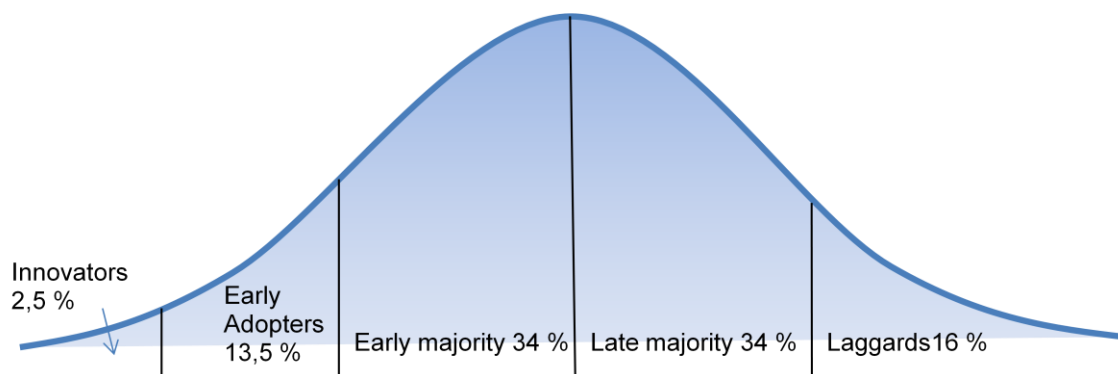
Muutosprosessissa on kolme vaihetta, jotka on hyvä tiedostaa. Esimiehen tehtävä on tunnistaa alaisissaan nämä vaiheet ja tukea työntekijää hänen muutosmatkallaan.

(Pirinen 2014, 216.) Muutoksen sisäisen prosessin kolme vaihetta on kuvattu kuviossa 21.



Kuvio 21. Muutoksen sisäisen prosessin kolme vaihetta (Pirinen 2014, 216)

Rogersin mallia hyödynnetään paljon muutosjohtamisessa. Rogersin malli kuvaa sitä kuinka paljon aiemmin toimija hyväksyy innovaation suhteessa sosiaalisen verkoston muihin jäseniin. Toimijat voidaan luokitella viiteen ryhmään omaksumisnopeuden mukaan: innovaattorit, varhaiset omaksujat, varhainen enemmistö, myöhäinen enemmistö ja vastahakoiset. Muutos tapahtuu aina kuvion 22 mukaisessa järjestyksessä. Innovaattorit omaksuvat uuden asian ensin, sen jälkeen varhaiset omaksujat, varhainen enemmistö, myöhäinen enemmistö ja viimeisenä vastahakoiset. Mikäli innovaattorit eivät edelläkävijöinä omaksu uutuutta, Rogersin mukaan innovaatio tuskin leviää muidenkaan omaksujien käyttöön. (Rogers 2003, 279–281.)



Kuvio 22. Rogersin malli (Rogers 2003, 281)

Jokaisella työpaikalla on Rogersin mainitsemia toimijoita. Muutoksessa on oleellista tunnistaa organisaatiossa innovaattorit ja varhaiset omaksujat, jotta muutos saadaan heidän avullaan käyntiin. Muut toimijat seuraavat sitten mukana. Vaikka vastahakoiset toimijat voidaan joskus kokea jopa rasittaviksi, kannattaa heidän näkemyksiään siitä huolimatta kuunnella, sillä heiltä saatetaan saada arvokasta rakentavaa palautetta muutokseen liittyen. (Koski-Lukkari 2017.)

Muutoksen käynnistämiseksi ja läpiviemiseksi tarvitaan viestintäsuunnitelma. Viestinnän rooli korostuu entisestään muutostilanteissa. Työntekijät haluavat tietoa ja tuskin koskaan voi olla tiedottamatta liikaa. Ydinsanomien toistamista tulee jatkaa väsymiseen saakka, sillä hiljaisuus herättää epäilyksiä ja lisää huhujen syntymistä. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 22.) Viestintäsuunnitelman tavoitteena on suunnitelmallisen toiminnan lisäksi myös yhteisen ymmärryksen luominen ja muutokseen sitouttaminen.

Viestintäsuunnitelmaa laatiessa olisi hyvä kysyä seuraavat kysymykset:

- Mitä viestitään?
- Missä vaiheessa viestitään?
- Kenelle viestitään?
- Miten ja millä välineillä viestitään?
- Minkälaista materiaalia tarvitaan?
- Kuka vastaa? (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 22.)

Viestintäsuunnitelma on hyvä pohja muutokselle, mutta onnistumiset tapahtuvat vasta toiminnan kautta (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 22).

Tämän kehitystehtävän viestinnässä hyödynnettiin toimintaa. Asiantuntijaorganisaation osaamispääoman johtamisen nykytilasta kerättiin ensin havaintoja ja tämän jälkeen lähdettiin yhdessä rakentamaan parempaa nykytilaa. Yhteinen toiminta, avoin viestintä ja yhteisesti määritetty selkeä tavoitetilanne auttoivat kehitystehtävän kulkua.

## 5 Kehitystehtävän toteuttaminen

Tässä luvussa kytketään luvun neljä teoriaa ideoinnin avulla ratkaisuksi, joiden avulla uskottiin osaamispääoman johtamisen nykytilan paranevan kohdeorganisaatiossa.

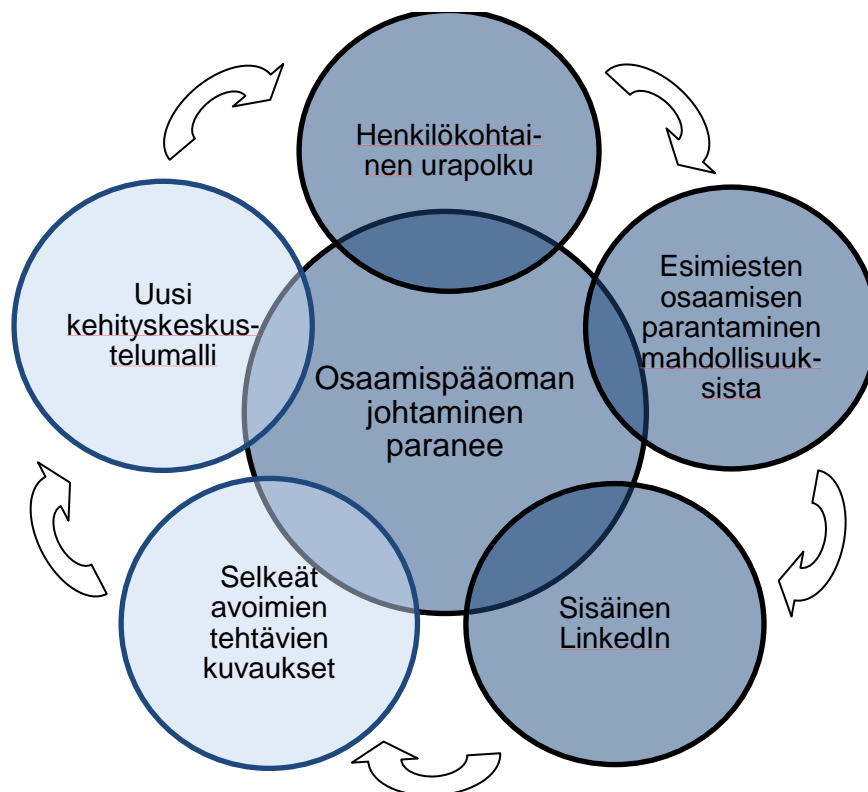
Kohdeorganisaation lähtötilanne määritteli kehitystehtävän suunnan. Kun nykytila ja tahtotila olivat selvillä, oli päämäärään helpompi suunnitella reitti. Teemahaastatteluista nousseet ongelmat tunnistettiin asiantuntijoiden keskuudessa. Teemahaastattelun löydöksiin pohjautuen oli luontevaa lähteä ideoimaan asiantuntijoiden kanssa, miten tavoiteltu muutos saadaan aikaiseksi. Kehitysideat kerättiin voimakenttäanalyysin (liite

1) muotoon. Voimakenttäanalyysi visualisoi hyvin muutosta kannattavat ja vastustavat voimat, ja miten voimakkaasti positiiviset ja negatiiviset voimat koetaan.

Voimakenttäanalyysiin osaamispääoman johtamisen parantaviksi voimiksi nousivat henkilökohtaisen urapolun luominen, esimiesten osaamisen parantaminen urapolkumahdollisuuksista, Sisäinen LinkedIn tukemaan osaamisen ja avointen tehtävien kohtaamista, selkeämmät avointen tehtävien kuvaukset ja uusi kehityskeskustelumalli tukemaan henkilökohtaista urapolkua. Asiantuntijat kokivat muutosten vaikuttavan positiivisesti heidän sitoutumiseen ja motivaatioon.

Muutokset pyrittiin tekemään mahdollisimman kustannustehokkaasti, sillä kehitystehtävällä ei ollut rahoitusta. Kohdeorganisaatiosta löytyi paljon hyödyntämätöntä potentiaalia kehitystehtävän ratkaisuihin liittyen, mitä hyödynnettiin.

Alla olevassa kuviossa 23 on esitetty kehitystehtävän kannalta oleelliset muutokset ja ratkaisut havaittuihin ongelmiin.



Kuvio 23. Osaamispääoman johtamisen parantaminen kohdeorganisaatiossa

Kehityshankkeen aikana kohdeorganisaatiossa lanseerattiin uusi kehityskeskustelumalli ja avointen tehtävien kuvausten rakennetta muutettiin. Koska niiden osalta nykytila muuttui oleellisesti mitatusta lähtötilanteesta, päätettiin uuden kehityskeskustelumallin luominen ja avointen tehtävien kuvausten muuttaminen jättää tämän kehitystehtävän ulkopuolelle. Aikataulu ei antanut myöten siinä, että näiden osalta olisi tehty nykytila-analyysi uudelleen, sillä kokemuseräistä tietoa ei ehtinyt kertymään riittävästi.

Kehityskeskustelumalli ja avointen tehtävien kuvaukset huomioidaan kuitenkin osana jatkokehitystarpeita luvussa kahdeksan. Ne ovat osa kehitystehtävän parannusehdotuksia ja niiden koettua muutosta tullaan mittaamaan seuraavassa syklissä.

Ratkaisujen rakentamista helpotti se, että osa rakennetuista parannuksista hyödynsi jo olemassa olevia toiminnallisuuksia kohdeorganisaation intranet-sivuilla. Olemassa olevien toiminnallisuuksien ympärille rakennettiin uusia toiminnallisuuksia, jotka tukivat kehitystehtävän vaatimuksia osaamispääoman johtamisen parantamisesta. Kohdeorganisaation asiantuntijoilla ja esimiehillä oli näin ollen jo tietoa siitä, mistä he löytävät tutun, ”karvalakki” -mallin ilman lisättyjä ja päivitettyjä ominaisuuksia.

Seuraavaksi esitellään tarkemmin rakennetut ratkaisut kohdeorganisaatiolle. Luvussa kuusi avataan kokeilujakson tulokset ja johtopäätökset Henkilökohtaisen urapolku -mallin, Sisäiset urapolkumahdollisuudet -oppaan ja Sisäisen LinkedInin osalta.

### 5.1 Henkilökohtainen urapolku -malli

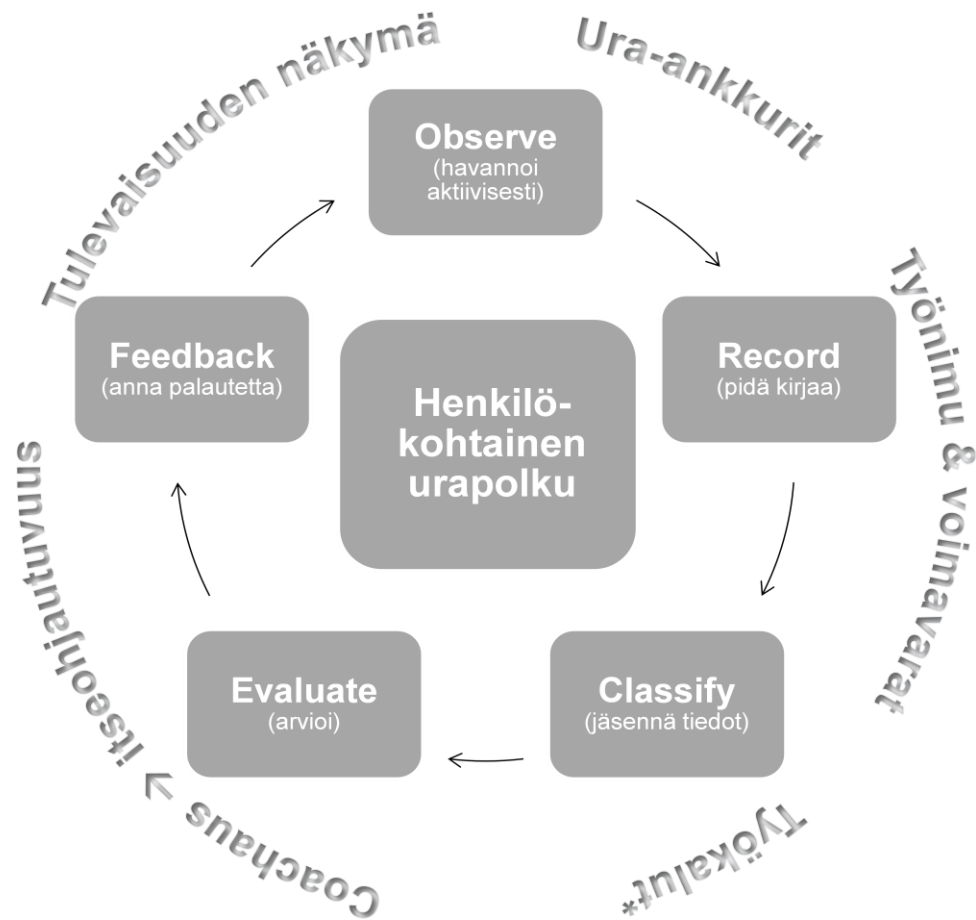
Yhtenä kehityshankkeen oleellisena osana oli luoda asiantuntijoille Henkilökohtainen urapolku -malli, joka tukisi asiantuntijoiden urakehitystä ja auttaisi esimiehiä coachaamaan asiantuntijoiden seuraavan urapolkuaskeleen kanssa. Urapolun tavoitteena oli luoda asiantuntijoiden uralle jatkumo ja luoda näkymä osana kohdeorganisaation tulevaisuutta.

Henkilökohtaisen urapolku -mallin rakentamisessa hyödynnettiin coachausta, ORCEF-mallia, teoriaa tulevaisuuden näkymästä osana organisaatiota, ura-ankkureita, työnimua ja työn voimavaroja. Lisäksi tätä arjessa käytävää henkilökohtaista



urapolkudialogia tukemaan rakennettiin luvuissa 5.2 ja 5.3 esiteltävät työkalut: Sisäiset urapolkumahdollisuudet -opas ja Sisäinen LinkedIn.

Seuraavassa kuviossa 24 on havainnollistettu Henkilökohtaisen urapolku -mallin luomisessa käytettyjä menetelmiä. Näiden menetelmien avulla on tarkoitus luoda asiantuntijoille henkilökohtainen urapolkusuunnitelma ja ylläpitää sitä. Menetelmiä on pohjustettu luvun neljä teoriassa ja lisäksi niiden käyttöä avataan tarkemmin kuvion jälkeen.



Kuvio 24. Henkilökohtainen urapolku -malli (\*Sisäinen LinkedIn ja Sisäiset urapolkumahdollisuudet -opas)

Osaamisen johtamisen tueksi esimiehet saivat käyttöönsä Valviston teoriasta hyödynnetyn ORCEF-menetelmän. Menetelmä aktivoi esimiehiä havainnoimaan alaisiaan arjessa läpi vuoden (Observe) ja pitämään kirjaa havainnoistaan (Record). Havainnot jäsenellään (Classify) niin, että ne ovat helposti käytettävissä varsinaista arviointia varten tai tarvittaessa aiemminkin. Esimies arvioi (Evaluate) havaintojaan ja antaa asiantuntijalle rakentavaa palautetta (Feedback) havainnoistaan.

Henkilökohtainen urapolku -malli tukee asiantuntijoiden ja esimiesten dialogia urapolusta osana kvartaalikeskusteluja. Kohdeorganisaatioon tehty Henkilökohtainen urapolku -malli on esitelty liitteessä neljä. Liitteenä oleva versio on muokattu alkuperäisestä. Tällä suojellaan kohdeorganisaation anonymiteettia. Henkilökohtainen urapolku -malli sisältää esimiehille tarkoitetun valmiin lomakepohjan, joka on tarkoitettu ORCEF-menetelmän mukaiseen havainnointiin ja urapolkukeskustelujen tueksi.

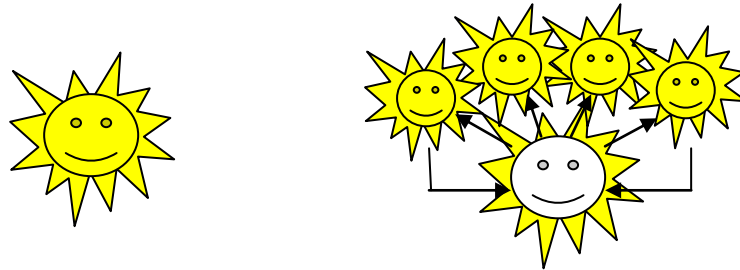
Henkilökohtainen urapolku -malli ohjaa siihen, että jokaisella asiantuntijalla on urapolkusuunnitelma tehtynä kvartaalikeskustelun jälkeen. Urapolun statusta päivitetään osana kvartaalikeskusteluja. Lisäksi asiantuntijat tietävät, mitä seuraavaan urapolkuaskeleeseen pääseminen heiltä edellyttää. Siinä huomioidaan asiantuntijan koulutustarve, osaaminen, kehityskohteet ja vahvuudet.

Henkilökohtaisen urapolun dialogissa hyödynnetään coachaavaa johtamisotetta: esimies tukee ja haastaa alaistaan löytämään tälle parhaiten soveltuvan urapolun ilman, että alaista neuvotaan, mitä tämän tulisi tehdä. Asiantuntijoita kannustetaan näin itseohjautuvuuteen. Coachingin avulla alaisen on mahdollista tiedostaa omia vahvuuksiaan ja toteuttaa tavoitteitaan. Coachaava johtamisote on tuttu menetelmä kohdeorganisaatioissa työskenteleville esimiehille ja kohdeorganisaatiosta löytyy hyviä coacheja. Kehitystehtävässä on tästä syystä oletettu, että coachaus on tuttu menetelmä ja sen hyödyntäminen urapolkudialogissa on luontevaa ilman erillistä koulutusta. Coachaavasta johtamistyylistä on mahdollista saada kohdeorganisaation sisällä koulutusta, mikäli esimies kokisi, että hänellä on tässä kehitettävää.

Henkilökohtainen urapolkusuunnitelma visualisoi asiantuntijoille heidän tulevaisuuden näkymän osana kohdeorganisaation toimintaa ja konkretisoi seuraavat urapolkuaskeleet. Urapolun myötä asiantuntija kokee olevansa osa organisaatiota, kun hänellä on oma tulevaisuuden suunta selvillä ja se on osa organisaation suuntaa. Mikäli asiantuntijalle ei luoda urapolkua ja anneta tulevaisuuden suuntaa organisaatiossa, hän etsii itselleen urapolun muualta. Valviston mukaan asiantuntijan sitoutumisen kannalta on oleellista, että hänelle on luotu urapolku ja tulevaisuuden suunta ovat selvillä.

Urapolkusuunnittelun tukena käytetään ura-ankkuriajattelua hahmottamaan asiantuntijan ominaisuuksia toimia asiantuntijana tai esimiehenä. Lyhyesti kuvattuna asiantuntijan ura-ankkurin tunnistaa siitä, että asiantuntija haluaa loistaa omilla

suorituksillaan ja tekemisellään. Esimiehen ura-ankkurin tunnistaa siitä, että esimies saa asiantuntijansa loistamaan ja vasta sitä kautta hänen on mahdollista itse loistaa. Alla olevassa kuviossa 25 on pyritty havainnollistamaan tätä.



Kuvio 25. Asiantuntija ja esimies ura-ankkurit

Esimerkkinä mainittakoon, että hyvästä asiantuntijasta ei välttämättä tule hyvää esimiestä, jos asiantuntija ei ymmärrä antaa tiiminsä loistaa ja hän yrittää vain itse päteä omilla tekemisillään. Tällaisen esimiehen tiimi ei voi hyvin eikä asiantuntija tyyppinen esimies saa myöskään kiitosta tekemisestään.

Ankkuria ei tarvitse määritellä kerralla koko loppu-uraksi. Asiantuntija voi vaihtaa asiantuntijan uralta esimieheksi ja päinvastoin. Ura-ankkuri saattaa muuttua uran aikana, joten aika ajoin on hyvä tarkastella ura-ankkuria uudelleen.

Henkilökohtaisen urapolun myötä asiantuntijaa ohjataan työnimuun ja löytämään positiivisia voimavaroja arjessa. Näillä on Otalan ja Manka & Mankan mukaan positiivinen vaikutus työntekijän innostukseen, motivaatioon, aloitteellisuuteen, luovuuteen, työssä menestymiseen ja jaksamiseen. Vaikka työntekijällä itsellään on vastuu omasta oppimisesta ja kehityksestä, on esimiehen tuella tutkitusti positiivinen vaikutus työn imun saavuttamiseksi.

Urapolun suunnittelun ja toteuttamisen tueksi rakennettiin Sisäiset urapolkumahdollisuudet -opas ja Sisäinen LinkedIn. Nämä rakennetut työkalut tukevat esimiehen ja alaisen urapolkukeskustelua. Urapolkudialogia on helpompi käydä, kun esimies on tietoinen potentiaalisen toimenkuvan vaativuudesta ja alaisensa osaamistasosta sekä organisaation mahdollisuudet ovat tiedossa. Nämä työkalut esitellään tarkemmin seuraavaksi.

## 5.2 Sisäiset urapolkumahdollisuudet -opas

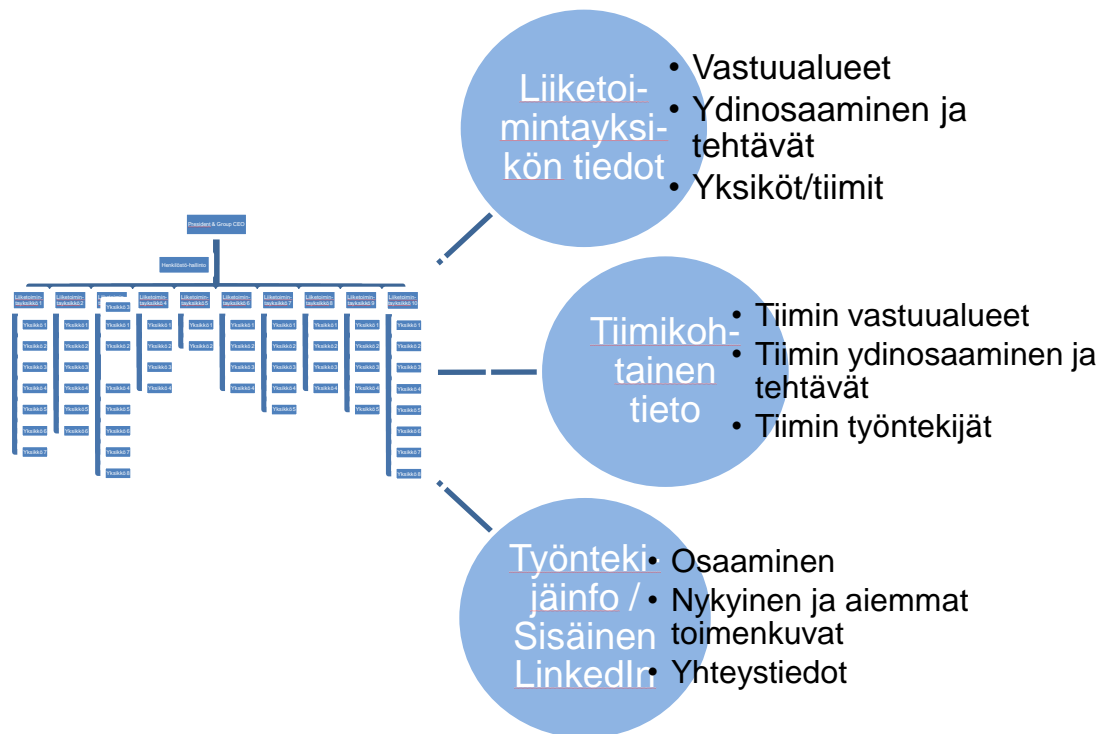
Kehitystehtävän toisena hankkeena oli parantaa esimiesten osaamista sisäisistä mahdollisuuksista, jotta esimiesten olisi helpompi coachata alaisia heidän urapolkujen kanssa ja sitä kautta vaikuttaa kohdeorganisaation osaamispääoman johtamiseen.

Esimiesten osaamisen parantamiseksi urapolkumahdollisuuksista kehitettiin *Sisäiset urapolkumahdollisuudet -opas*. Oppaan avulla esimiehille avautuvat kohdeorganisaation moninaiset sisäiset mahdollisuudet. Oppaasta on hyötyä myös asiantuntijoille ja muillekin työntekijöille, jotka etsivät uutta urapolkua tai haluavat oppia tuntemaan oman organisaation mahdollisuudet paremmin ja tutustua muiden työntekijöiden osaamisalueisiin.

Opasta tehdessä ilmeni se, että esimiesten tietoisuuden puuttumisen syynä mahdollisuuksista ei ole se, että tietoa ei olisi saatavilla. Tiedon paljous ja sen löytäminen taas ovat ongelma. Kohdeorganisaation intranet-sivuilla on paljon tietoa saatavilla liiketoimintayksiköistä, yksiköistä ja tiimeistä. Tiedon etsimiseen vain menee valtavasti aikaa eikä nykyisellään intranet-sivuilta välity kokonaiskuvaa eri yksiköiden mahdollisuuksista eikä vastuualueiden linkittymisestä keskenään.

Sisäiset urapolkumahdollisuudet -opas on rakennettu niin, että siihen on koostettu organisaatiokaavio liiketoimintayksikkötasolta aina tiimitasolle asti ja linkitetty intranet-sivuilla olevia yksityiskohtaisia tietoja näihin liiketoimintayksiköihin ja tiimeihin. Organisaatiokaavio visualisoi kohdeorganisaatiossa olevat mahdollisuudet. Opas on esitelty kokonaisuudessaan muokattuna versiona liitteessä viisi.

Alla, kuviossa 26, on havainnollistettu organisaatiokaavion ja Sisäiset urapolkumahdollisuudet -oppaan toimintamallia:



Kuvio 26. Sisäiset urapolkumahdollisuudet -oppaan toimintamalli

Oppaaseen rakennettu organisaatiokaavio tutustuttaa urapolkumahdollisuuksien etsijän kohdeorganisaation oikeaan organisaatorakenteeseen: liiketoimintayksiköiden alla toimiviin yksiköihin, niiden vastuualueisiin, tehtäviin ja ydinsaamiseen sekä vastuuhenkilöineen ja tiimeineen. Oppaaseen rakennettu organisaatiokaavio johdattaa aina tiimitasolle asti, mistä pääsee tarkastelemaan tiimin yksityiskohtaisia tietoja. Vastaavasti tiimitasolta pääsee jatkamaan kohdeorganisaation sisäisiltä intranet-sivuilla työntekijäinfoon / Sisäiseen LinkedIniin, mistä löytyy yksityiskohtaisempaa tietoa eri tehtävistä ja työntekijöistä.

### 5.3 Sisäinen LinkedIn

Kehitystehtävän kolmas varsinainen tavoite oli helpottaa urapolun ja osaamisen kohtaamista. Urapolun ja osaamisen kohtaamisen tueksi kohdeorganisaatiolle rakennettiin *Sisäinen LinkedIn*. Kohdeorganisaation intranet-sivuilla on olemassa oleva suppea työntekijäinfo, jota hyödynnettiin Sisäisen LinkedInin pohjana. Virallisesta LinkedInin toimintamallista hyödynnettiin toiminnallisuuksia kohdeorganisaation Sisäiseen LinkedIniin.

LinkedIn on sosiaalisen median palvelu, jossa luodaan oma profiili ja verkostoidutaan ammatillisesti. Oma profiili sisältää sähköisen CV:n, ydinosaamisalueet ja lyhyen kuvauksen profiilin omistajasta. LinkedInin avulla on tarkoitus verkostoitua ja luoda ammatillista näkyvyyttä itselleen. (LinkedIn 2019.) LinkedIn on väline näkyä rekrytoijille ja siitä on apua työn haussa.

Kuvaisin LinkedIniä sähköiseksi urapolkufoorumiksi. LinkedIn näyttää päivittäin osaamisen ja kokemuksen perusteella soveltuvat avoimet työpaikat. Lisäksi LinkedInissä saalistavat ammattimaiset työntekijöiden etsijät (headhunterit), jotka poimivat yritysten palkkalistoille osaamista löytämistään hyvistä, soveltuvista profiileista.

Alla on havainnollistettu Sisäisen LinkedInin toiminnallisuuksia, kuvio 27. Vaalean harmaat kuvaavat vanhoja toiminnallisuuksia ja tummemman harmaat uusia, lisättyjä toiminnallisuuksia.



Kuvio 27. Sisäiseen LinkedIniin rakennetut tiedot

Sisäisen LinkedInin avulla avoimet tehtävät ja työntekijöiden osaaminen kohtaavat. Sisäisen LinkedInin toiminnallisuudet ovat havainnollistettu tarkemmin liitteessä kuusi. Sisäinen LinkedIn sisältää enemmän ja laajemmin tietoa työntekijän osaamisesta ja aiemmasta työkokemuksesta kuin nykyinen työntekijäinfo.

Sisäinen LinkedIn toimii sisäisenä kanavana ja sen tarkoitus on auttaa kohdeorganisaation potentiaaliset, soveltuvat työntekijät ja avoimet työtehtävät kohtaamaan. Sisäisen LinkedInin avulla työntekijät saavat omaan osaamiseen, mielenkiinnon kohteisiin ja profiiliin soveltuvia ilmoituksia avoimista tehtävistä. Tieto avoimista ja soveltuvista tehtävistä lähtee työntekijän sähköpostiin heti, kun tehtävä julkaistaan kohdeorganisaation intranet-sivuilla. Työntekijä voi valita, haluaako hän saada ilmoituksia vai ei.

Sisäinen LinkedIn helpottaa mahdollisuuksien kartoitusta, kun sähköpostiin saa tiedon soveltuvista tehtävistä. Omia asetuksia ja mielenkiinnon kohteita voi muuttaa helposti omien sivujen kautta. Lisäksi omilla sivuilla voi valita tiedot, jotka näkyvät kohdeorganisaation sisällä julkisesti ja mitkä eivät. Sisäinen LinkedIn tukee kohdeorganisaation henkilökohtaisia urapolkuja, kun osaaminen, mielenkiinto ja avoimet tehtävät kohtaavat.

Sisäinen LinkedIn helpottaa sisäisten mahdollisuuksien löytämistä. Työntekijän omaan profiiliin on linkitetty paljon linkkejä, joita kohdeorganisaation työntekijät pääsevät tarkastelemaan. Esimerkiksi työntekijän tehtävänimikettä klikattaessa, aukeaa kohdeorganisaation intranet-sivuilta kyseisen toimenkuvan virallinen tehtäväkuvaus. Rakennetut linkit näkyvät Sisäisessä LinkedInissä tumman sinisellä ja niitä klikattaessa pääsee tehtäväkuvaukseen (kts. liite 6).

Sisäinen LinkedIn mahdollistaa myös kohdeorganisaation sisällä headhuntauksen eli kohdeorganisaation sisäisistä profiileista oikean osaamisen poiminnan soveltuviin avoimiin tehtäviin.

Sisäisen LinkedIn rakentaminen nykyiseen työntekijäinfoon on suhteellisen vaivatonta, sillä pohja on jo valmiina. Peruspohjaan päivitetään muutama toiminnallisuus, mikä nykyisestä työntekijäinfosta puuttuu. Jokainen työntekijä pystyy muokkaamaan omat tiedot sen jälkeen juuri niin informatiiviseksi kuin he itse haluavat. Sisäinen LinkedIn saadaan keskustelemaan avointen tehtävien kanssa hyödyntämällä yhteneviä avainsanoja työntekijöiden profiileissa kuten esimerkiksi "KTM", "englanti (puhuttu, kirjoitettu)" ja "business analytics" ja vastaavasti hakemuksesta löytyvät samat parametrit, joilla tieto järjestelmässä kohdentuu.

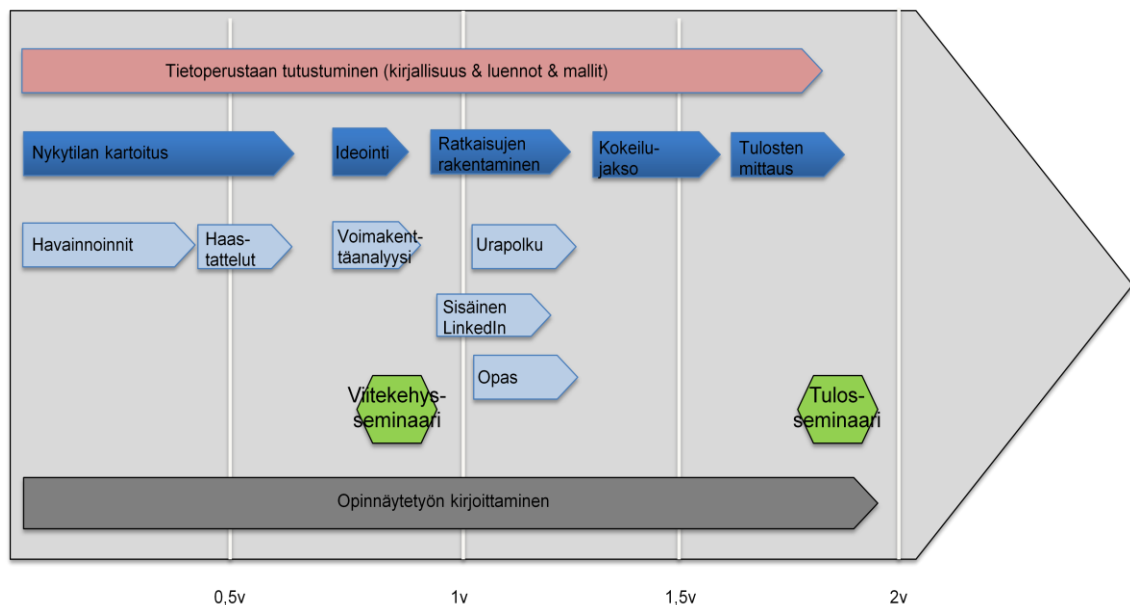
Tässä kehitystehtävässä testattiin Sisäisen LinkedInin toiminnallisuutta mallinnoksen avulla. Asiantuntijat syöttivät omat tiedot ja ydinosaamisensa Sisäiseen LinkedIn -mallinnokseen, jotta toiminnallisuutta päästiin testaamaan mahdollisimman todenmukaisesti. Asiantuntijoiden profiileihin soveltuvat avoimet tehtävät lähetettiin heille testausvaiheessa päivittäin sähköpostitse manuaalityönä.

Sisäinen LinkedIn nimettiin personoidusti yhden esimiehen toimesta, mutta anonymiteetin vuoksi kehitystehtävässä käytetään ”Sisäinen LinkedIn” -termiä.

#### 5.4 Kehitystehtävän aikataulu

Asiantuntijoiden ja esimiesten halu parantaa lähtötilannetta siivittivät kehityshankkeen mielestäni jouhevasti nykytila-analysista ideoinnin kautta ratkaisujen rakentamiseen ja aina kokeilujaksosta tulosten mittaukseen. Tekeminen ja suunnittelu sujuivat helposti, mutta opinnäytetyön kirjoittamisprosessin työllistyvyys yllätti. Muutoin kehitystehtävä eteni suunnitellusti ja aikataulun mukaisesti.

Kehitystehtävän aikataulua on kuvattu aikajanan muodossa kuviossa 28.



Kuvio 28. Kehitystehtävän aikajana



## 6 Kehityshankkeen tulokset ja johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään ja arvioidaan saadut tulokset. Luvussa esitellään lukijalle, mitä kehitystehtävän myötä syntyneillä työkaluilla saavutettiin ja saatiinko niiden avulla parannettua kohdeorganisaation osaamispääoman johtamista. Luvussa arvioidaan myös käytetyt mittarit.

Asiantuntijaorganisaation tärkein voimavara on sen henkilöstö. Henkilöstön osaamisella, innostuksella ja motivaatiolla on vahva yhteys siihen, miten tuottava henkilöstö organisaatiolle on ja miten hyvin organisaatio pärjää muutoksessa. Digitalisaatio, transformaatio ja toimintaympäristön nopeat muutokset vaativat organisaatiolta muuntautumiskykyä, johon tarvitaan sitoutunutta ja osaavaa henkilöstöä. Sitoutuakseen henkilöstö tarvitsee näkymän tulevaisuuteensa osana organisaation tulevaisuutta. Systemaattisella osaamispääoman johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, minkälaista osaamispääomaa organisaatiossa on sidottuna.

Kehitystehtävän kokeilujaksossa hyödynnettiin asiantuntijoita ja esimiehiä, joissa tunnistettiin innovaattorin ja varhaisen omaksujan piirteitä. Näin kokeilujakso saatiin vaivattomasti käyntiin. Asiantuntijoiden ja esimiesten osallistaminen kehitystehtävään sai kehitystehtävän etenemään luontevasti.

Kehitystehtävän lopputulokset saatiin haastattelemalla kuutta asiantuntijaa ja kahta esimiestä heidän kokemuksistaan kehitystehtävän myötä rakennetuista muutoksista. Samat henkilöt olivat mukana toteuttamassa kokeilujaksoa, joten heillä oli jaettavanaan kokemukseräistä tietoa muutoksesta.

### 6.1 Tutkimuskysymys: miten urapolku saadaan osaksi jokapäiväistä osaamispääoman johtamista?

Kohdeorganisaatiossa ei ollut aiemmin käytössä urapolku-mallia eikä vastaavanlaista toimintamallia, joka tukisi asiantuntijoiden urakehitystä ja auttaisi esimiehiä coachaamaan alaisiaan seuraavan urapolkupuolkuaskeleen kanssa.

Tutkimuskysymystä, *"miten urapolku saadaan osaksi jokapäiväistä osaamisen johtamista"*, mitattiin on/off-mittarilla sekä laadullisella mittarilla. On/off-mittarin avulla mitattiin sitä, saatiinko asiantuntijoiden arkeen luotua urapolkumalli vai ei (on/off).

Tässä vaiheessa voidaan todeta, että asiantuntijoille saatiin luotua arkeen urapolku-malli, kuten aiemmassa luvussa on esitelty.

On/off-mittari on yksinkertainen käyttää ja sen avulla saadaan kiistattomasti todennettua, että tavoiteltu muutos saatiin aikaiseksi. On/off-mittari yksissään ei olisi mielestäni kuvannut riittävällä tasolla kehitystehtävän onnistumista, joten tästä syystä kehitystehtävässä hyödynnettiin myös laadullista mittaria. Seuraavaksi esitellään miten asiantuntijat ja esimiehet kokivat Henkilökohtaisen urapolku -mallin. Laadulliseen mittariin palataan tämän jälkeen.

Asiantuntijoilta ja esimiehiltä kysyttiin haastattelemalla, miten he kokivat ja kuinka hyödylliseksi he kokivat Henkilökohtaisen urapolku -mallin. Haastattelurungot ovat esitelty kokonaisuudessaan liitteessä kolme.

Haastatteluissa ilmeni, että asiantuntijat kokivat henkilökohtaisen urapolun tarpeelliseksi ja hyödylliseksi. Asiantuntijat kokivat, että henkilökohtainen urapolku toi helpotusta epätietoisuuden tunteeseen, mikä oli aiheutunut tulevaisuuden suunnan puuttumisesta. Asiantuntijat kokivat tärkeäksi sen, että heidän urallaan on suunta ja, että suunta löytyi omasta organisaatiosta. Henkilökohtainen urapolku lisäsi merkityksellisyyden ja tärkeäksi kokemisen tunnetta asiantuntijoissa. Lisäksi asiantuntijat olivat innostuneita tulevaisuutensa tuntemisesta ja itsestään uusien puolien löytämisestä. Henkilökohtaisen urapolun koettiin vaikuttavan myös motivaatioon ja omaan kehittymiseen positiivisesti.

Haastatellut esimiehet kokivat myös henkilökohtaisen urapolun tarpeelliseksi ja hyödylliseksi. Esimiehet olivat havainneet asiantuntijoissa helpotusta, kun asiantuntijoiden uralla oli suunta ja asiantuntijat olivat motivoituneita tavoittelemaan määriteltyjä uratavoitteita. Henkilökohtainen urapolku -malli toi asiantuntijoissa esiin uuden vaihteen jaksaa yrittää, mikä näkyi parantuneena motivaationa arjessa. Esimiehet kokivat kokeilujakson kokemukset positiivisina ja jäivät mielenkiinnolla seuraamaan, kuinka pitkäkantoiset vaikutukset ovat ja mitä muita havaintoja he tulevat asiantuntijoista tekemään.

Asiantuntijoiden ja esimiesten kokemuksia henkilökohtaisesta urapolusta on listattu alla olevaan taulukkoon 3.

Taulukko 3. Asiantuntijoiden ja esimiesten kokemuksia henkilökohtaisesta urapolusta

”Ura-ankkuri-malli on huippu, se auttoi ymmärtämään minkä tyyppiset tehtävät soveltuvat minulle parhaiten.”

”Koen olevani merkityksellinen.”

”Motivoi yrittämään enemmän.”

”Tuntuu hyvälle tietää mihin tähtää.”

”Päämäärä motivoi kehittymään.”

”En tylsisty enkä kyllästy, kun on mahdollisuus mennä eteenpäin.”

”Hyvä ensivaikutelma, tästä on hyvä jatkaa. Hyödyllinen ja tarpeellinen.”

”Tuntuu, että minusta välitetään ja organisaatiossa halutaan pitää minusta kiinni, enkä koe tarpeelliseksi vaihtaa.”

”Minua tuetaan kehittymään.”

”Otettiin hyvin vastaan. Selkeästi positiivinen vaikutus ja toi hyvää fiilistä.”

”Urapolku oli kaivattu puuttuva palanen.”

”Teki hyvää pysähtyä miettimään, mitä oikeasti haluan tehdä ja mitä tavoittelen. Tiedän myös mitä minun tulee tehdä, jotta saavutan tavoitteeni.”

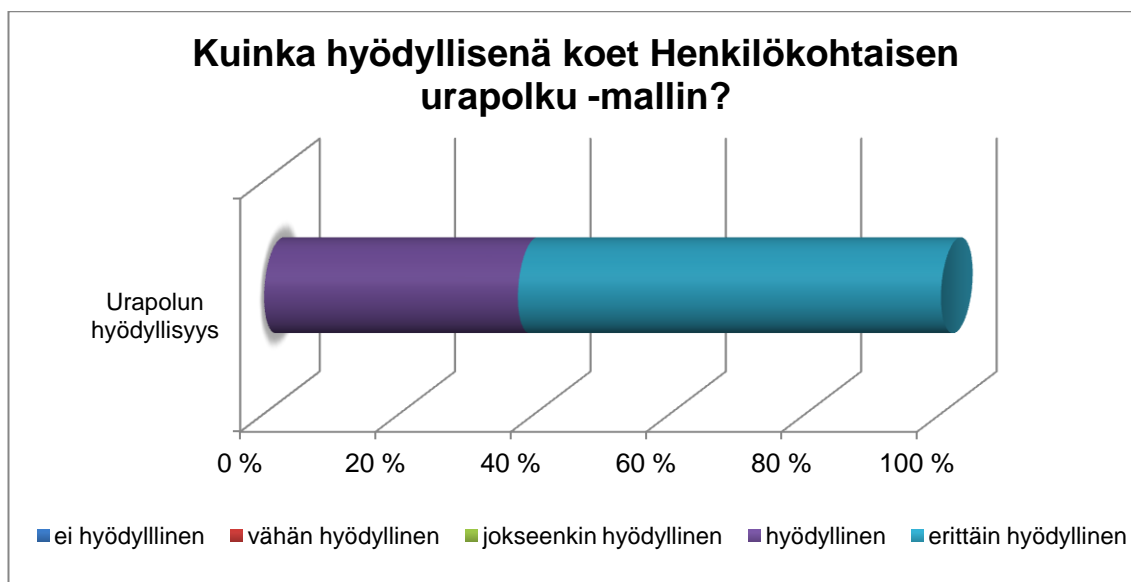
Lisäksi asiantuntijoilta ja esimiehiltä kysyttiin oliko henkilökohtaisella urapolulla positiivisia vaikutuksia motivaatioon, sitoutumiseen, innostukseen, osaamiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Henkilökohtaisen urapolun koettiin vaikuttavan kaikkiin näihin osa-alueisiin positiivisesti. Jälkikäteen ajateltuna tämä kysymys positiivisista vaikutuksista oli turha, sillä samat asiat nousivat esiin kun kysyttiin, miten asiantuntijat ja esimiehet kokivat henkilökohtaisen urapolun. Toisaalta tämä parantaa tutkimuksen luotettavuutta, kun eri tavoin kysymällä saadaan yhtenevät vastaukset.

Seuraavaksi analysoidaan laadullisen mittarin avulla kuinka hyödylliseksi henkilökohtainen urapolku koettiin.

Laadullisen mittarin lähtötilanteen arvo oli se, että henkilökohtainen urapolku puuttui kokonaan, mistä ei ollut hyötyä urapolun suunnitteluun. Lopputilanteen pitää olla parantunut lähtötilanteesta, jotta voidaan todeta, että muutos on onnistunut. Mikäli asiantuntijat tai esimiehet antoivat henkilökohtaisen urapolun hyödyllisyydelle arvion yksi (= ei hyödyllinen), tarkoittaa se laadullisella mittarilla mitattuna sitä, että henkilökohtaisesta urapolku -mallista ei ollut apua eli tilanne ei parantunut lähtötilanteesta. Arviot kaksi, kolme, neljä ja viisi kuvaavat kaikki muutosta asteittain

parempaan. Viisi on hyvä onnistuminen eli asiantuntijat ja esimiehet kokivat Henkilökohtaisen urapolku -mallin erittäin hyödylliseksi.

Palkkidiagrammi, kuvio 29, kuvaa asiantuntijoiden ja esimiesten kokemusten laatua henkilökohtaisen urapolun hyödyllisyydestä. Asteikot 1 = ei hyödyllinen, 2 = vähän hyödyllinen, 3 = jokseenkin hyödyllinen, 4 = hyödyllinen ja 5 = erittäin hyödyllinen.



Kuvio 29. Henkilökohtaisen urapolku -mallin hyödyllisyyden kokeminen

Kuten 29 näkyy, Henkilökohtainen urapolku -malli koettiin joko ”hyödyllisenä” tai ”erittäin hyödyllisenä”. Asiantuntijoiden mielestä henkilökohtainen urapolku oli pääosin erittäin hyödyllinen (5) ja esimiehistä hyödyllinen (4). Vastausten keskiarvo antoi tuloksen 4,625.

Laadullisen mittarin avulla saatiin mitattua se, että muutos tapahtui ja muutos koettiin enemmän kuin hyödyllisenä. Tämän perusteella voidaan todeta henkilökohtaisen urapolun olleen hyödyllinen ja lähtötilanteen parantuneen. Kehitystehtävän avulla onnistuttiin luomaan malli, jonka avulla asiantuntijoille rakennetaan henkilökohtainen urapolkusuunnitelma.

Kokeilujakson avulla saatiin arvokasta palautetta siitä, miten Henkilökohtainen urapolku -malli koettiin ja minkälaisia vaikutuksia sillä oli asiantuntijoiden arkeen. Palaute oli hyvää. Kokeilujakson aikana ehdittiin luomaan kuusi urapolkua. Johtuen kehitystehtävälle annetusta aikataulusta opintojeni vuoksi, oli kokeilujakso vain

muutaman kuukauden mittainen. Pidempi aika olisi antanut enemmän tietoa ja kokemusta muutoksesta. Tätä myös esimiehet jäivät hieman kaipaamaan. Suurin hyöty urapolusta oli asiantuntijoille, joten tästä syystä uskon asiantuntijoiden arvion hyödyllisyydestä kivunneen viiteen esimiesten arvion jäädessä neljään.

Henkilökohtainen urapolkusuunnitelma havainnollistaa työntekijälle sen, että hän on osa organisaation tulevaisuutta. Tulevaisuuden suunnitelman näkeminen ja suunnitteluun osallistuminen sitouttavat asiantuntijan osaksi suunnitelmaa. Asiantuntija kokee olevansa merkityksellinen, kun hänellä on paikka organisaation tulevaisuudessa. Henkilökohtaisella urapolulla on vähentävä vaikutus organisaation vaihtuvuuteen ja korrelaatio motivaation lisääntymiseen. Lisäksi dialogi tukee yrityksen strategiaa. Organisaatiossa on helpompi suunnitella tulevaa, kun on tiedossa asiantuntijoiden tämänhetkinen osaaminen ja minkälaista osaamista tulevaisuudessa on. Henkilökohtaisella urapolulla saadaan parannettua osaamispääoman johtamista.

## 6.2 Tutkimuskysymys: miten esimiesten tietoisuutta saadaan parannettua urapolkumahdollisuuksista?

Esimiesten osaamista urapolkumahdollisuuksista parannettiin Sisäiset urapolkumahdollisuudet -oppaan avulla, minne linkitettiin kaikki organisaation laajat mahdollisuudet. Esimiehet tiedostivat, että mahdollisuuksia on, mutta he eivät olleet tietoisia, mitä nämä mahdollisuudet ovat.

Tutkimuskysymystä, ”*miten esimiesten tietoisuutta saadaan parannettua urapolkumahdollisuuksista*”, mitattiin on/off-mittarilla sekä laadullisella mittarilla. On/off-mittarin avulla mitattiin sitä, saatiinko Sisäiset urapolkumahdollisuudet -opas luotua vai ei (on/off). Kuten aiemmassa luvussa on esitelty, esimiehille saatiin luotua opas, joten voidaan kiistattomasti todeta on/off-mittarin avulla, että muutos tapahtui. On/off-mittarin kanssa käytettiin laadullista mittaria, jotta muutoksen laadusta saatiin enemmän tietoa.

Asiantuntijoilta ja esimiehiltä kysyttiin, miten he kokivat Sisäiset urapolkumahdollisuudet -oppaan. Haastatteluissa (liite 3) ilmeni, että asiantuntijat ja esimiehet kokivat oppaan helpottavan ja tukevan urapolun suunnittelua. Oppaaseen rakennettu loogisuus organisaatiokaavion muodossa sai kiitosta. Koettiin, että oppaan avulla oli helppo tutustua sisäisiin mahdollisuuksiin silloin, kun se itselle sopii ja mahdollisuuksien tutkiminen koettiin jopa koukuttavana. Asiantuntijoiden ja esimiesten

mielestä opas oli hyödyllinen ja se visualisoi kohdeorganisaation sisäisiä mahdollisuuksia paljon konkreettisemmin kuin mitä nykyiset organisaatiokaaviot.

Asiantuntijoiden ja esimiesten kokemuksia Sisäiset urapolkumahdollisuudet -oppaasta on listattu alla olevaan taulukkoon 4.

Taulukko 4. Asiantuntijoiden ja esimiesten kokemuksia Sisäiset urapolkumahdollisuudet -oppaasta

”Helpottaa keskustelua urapolusta, kun pystyy katsomaan eri yksiköiden vastuualueita ja näkee yksiköiden työntekijöiden osaamis- ja koulutustason sekä aiemmat tehtävät.”

”Auttaa hahmottamaan miten paljon meillä on mahdollisuuksia.”

”Toi apua urapolkusuunnitteluun.”

”Kannustavaa ja motivoivaa havaita, mitä kaikkea organisaatiossamme voi tehdä.”

”Näppärä.”

”Kiva nähdä mitä kaikkea organisaatiossamme tehdään.”

”Helpottaa tulevaisuuden suunnittelua ja omien tavoitteiden asettelua. Jos lähdän ruohonjuuritasolta, voin tähyttää minne haluan päästä.”

”Visualisoi meillä olevan ammattitaidon.”

”Helppo käyttää ja havainnollistava.”

”Luo turvaa, kun mahdollisuuksia on niin paljon.”

”Lisää läpinäkyvyyttä.”

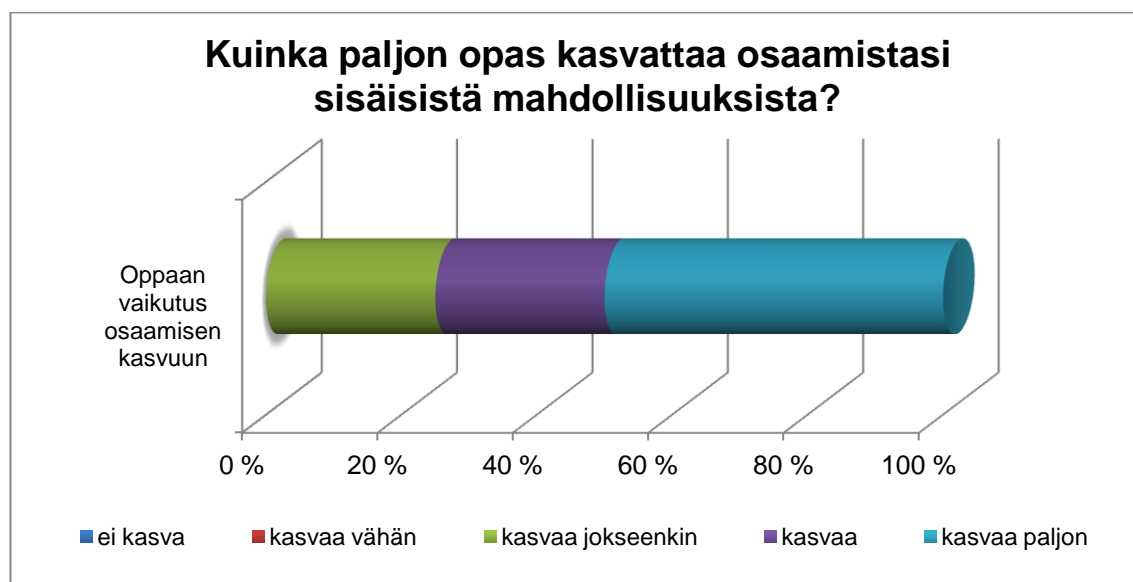
”Kun homma on liian tuttu, on helppo katsoa mitä pitää päivittää (osaaminen & koulutustaso), jotta pääsen seuraavalle tasolle.”

Seuraavaksi analysoidaan laadullisen mittarin avulla kuinka paljon Sisäiset urapolkumahdollisuudet -opas kasvatti asiantuntijoiden ja esimiesten osaamista sisäisistä mahdollisuuksista. Esimiesten tietoisuuden kasvattaminen oli kehitystehtävän yksi tavoitteista, mutta huomattiin, että Sisäiset urapolkumahdollisuudet -oppaasta on hyötyä myös asiantuntijoille, joten tietämyksen kasvua mitattiin sekä asiantuntijoilta että esimiehiltä.

Laadullisen mittarin lähtötilanteen arvo oli se, että esimiehillä ja asiantuntijoilla ei ollut juurikaan tietämystä sisäisistä urapolkumahdollisuuksista ja se vaikeutti urapolun suunnittelua. Lopputilanteen pitää olla parantunut lähtötilanteesta, jotta voidaan todeta, että kehitetyn työkalun avulla saatiin lisättyä osaamista sisäisistä mahdollisuuksista.

Mikäli asiantuntijat tai esimiehet antoivat Sisäiset urapolkumahdollisuudet -oppaalle arvion yksi eli osaaminen ei kasvanut, tarkoittaa se laadullisella mittarilla mitattuna sitä, että Sisäiset urapolkumahdollisuudet -oppaasta ei ollut apua, sillä osaaminen ei kasvanut lähtötilanteesta. Arviot kaksi, kolme, neljä ja viisi kuvaavat kaikki muutosta asteittain parempaan eli osaaminen kasvamiseen. Viisi on hyvä onnistuminen eli asiantuntijat ja esimiehet kokivat osaamisen sisäisistä mahdollisuuksista kasvavan paljon.

Alla oleva palkkidiagrammi, kuvio 30, kuvaa asiantuntijoiden ja esimiesten osaamisen kasvua sisäisistä mahdollisuuksista. Asteikot 1 = ei kasva, 2 = kasvaa vähän, 3 = kasvaa jokseenkin, 4 = kasvaa ja 5 = kasvaa paljon.



Kuvio 30. Oppaan vaikutus osaamisen kasvuun sisäisistä mahdollisuuksista

Kuten kuviosta näkyy, Sisäiset urapolkumahdollisuudet -oppaan koettiin kasvattavan osaamista sisäisistä mahdollisuuksista välillä "kasvaa jokseenkin" ja "kasvaa paljon". Vastausten keskiarvo antoi tuloksen 4,25 eli kasvaa. Esimiehet kokivat, että oppaasta oli paljon hyötyä heidän osaamisen kasvattamiseksi sisäisistä mahdollisuuksista. Asiantuntijoiden vastaukset vaihtelivat kasvaa jokseenkin ja kasvaa paljon välillä.

Laadullisen mittarin avulla saatiin mitattua se, että muutos tapahtui ja sen koettiin kasvattavan osaamista sisäisistä mahdollisuuksista. Tämän perusteella voidaan todeta Sisäiset urapolkumahdollisuudet -oppaan parantaneen lähtötilannetta ja lisänneen esimiesten ja asiantuntijoiden osaamista sisäisistä urapolkumahdollisuuksista.

Esimiehen osaamisen parantuminen urapolkuvaihtoehdoista helpottaa henkilökohtaisen urapolun rakentamista asiantuntijalle. Enemmän mahdollisuuksia löytää asiantuntijaa kiinnostava ja motivoiva tehtävä. Lisäksi konkretia mahdollisuuksien ympärillä auttavat saavuttamaan molemminpuolista ymmärrystä siitä, mitä tavoitellaan ja miten tavoitteeseen päästään. Pelkästään esimiehen osaamisen lisäämisellä mahdollisuuksista, ei kuitenkaan rakenneta urapolkua. Esimies voi tukea urapolun tavoittelussa ja määrittelyssä, mutta koska motivaatio on sisäsyntyistä, tulee määränpää ja halu määränpäähän löytyä asiantuntijasta itsestään.

### 6.3 Tutkimuskysymys: millä välineillä osaaminen ja urapolku saadaan kohtaamaan?

Sisäisiä urapolkua tukemaan rakennettiin Sisäinen LinkedIn, jonka avulla osaaminen ja kohdeorganisaation sisäiset mahdollisuudet saataisiin kohtaamaan paremmin.

Tutkimuskysymystä, *”millä välineillä osaaminen ja urapolku saadaan kohtaamaan”*, mitattiin on/off-mittarilla sekä laadullisella mittarilla. On/off-mittarin avulla mitattiin sitä, saatiinko Sisäinen LinkedIn mallinnettua vai ei (on/off). Tässä vaiheessa voidaan todeta, että Sisäinen LinkedIn saatiin mallinnettua, kuten aiemmassa luvussa on esitelty. On/off-mittarin avulla saadaan yksiselitteisesti todennettua, että muutos tapahtui tämän tutkimuskysymyksen osalta. Lisäksi on/off-mittarin kanssa käytettiin laadullista mittaria, jotta muutoksen kokemisesta ja onnistumisesta saataisiin enemmän tietoa, kuten tehtiin ensimmäisen ja toisen tutkimuskysymyksen kohdalla.

Asiantuntijoilta ja esimiehiltä kysyttiin haastattelussa (liite 3), miten he kokivat Sisäisen LinkedInin. Asiantuntijat kokivat, että oman osaamistason vertailu avoimen tehtävään tarvittavasta kompetenssista helpottui Sisäisen LinkedInin myötä. Sisäisen LinkedInin avulla pystyi katsomaan muiden asiantuntijoiden osaamisesta ja kokemuksesta tietoa tietyssä tehtävässä, joka asiantuntijaa tai esimiestä kiinnosti. Lisäksi linkitetyt tehtäväkuvaukset Sisäisessä LinkedInissä auttoivat hahmottamaan kokonaiskuvan avoimesta tehtävästä ja vertaamaan sitä omiin mielenkiinnon kohteisiin, osaamistasoon ja urapolkutavoitteisiin. Sisäinen LinkedInin koettiin lisäävän työaikaa. Aikaa säästy, kun riitti, että tutustui vain niihin avoimiin tehtäviin, jotka tulivat omaan sähköpostiin. Sähköpostiin tuli omaan henkilökohtaiseen urapolkuun kohdistetut työtarjoukset.



Asiantuntijat ja esimiehet kokivat, että Sisäinen LinkedIn on hyödyllinen ja tarpeellinen. Sekä asiantuntijat että esimiehet kokivat Sisäisen LinkedInin tukevan asiantuntijoiden osaamisen ja avointen tehtävien kohtaamista ja auttavan urapolun coachauksessa.

Alla olevassa taulukossa 5 on kuvattu asiantuntijoiden ja esimiesten kokemuksia Sisäisestä LinkedInistä.

Taulukko 5. Asiantuntijoiden ja esimiesten kokemuksia Sisäisestä LinkedInistä

”Tulee kiva fiilis, kun avoimia mahdollisuuksia vinkataan oman organisaation sisältä. Koen, että minusta on avoimeen tehtävään. Se kannustaa hakemaan.”

”Hyödyllinen keksintö. Herätti positiivisia kokemuksia ja on ilmeisen tarpeellinen.”

”Ulkoistaa minulta pois avointen tehtävien seuraamisen.”

”Tukee henkilökohtaisen urapolun etenemistä ja tavoitteiden saavuttamista.”

”Tuntuu, että minusta ollaan kiinnostuneita, kun saan sähköpostiin työtarjouksia.”

”Helpottaa työnhakemista organisaation sisältä.”

”Säästää työaikaa, kun ei tarvitse käyttää aikaa niin paljon avointen tehtävien seuraamiseen. Katson vain soveltuvat tehtävät ja stalkkaan nykyiset tiimiläiset.”

”Tuntuu hyvältä saada tieto tehtävistä, joihin minut halutaan. Olen tarpeellinen.”

”Minusta ollaan kiinnostuneita.”

”Ymmärrän paremmin oman osaamistason ja mitä tehtävässä menestymiseen tarvitaan, kun tietoa on enemmän saatavilla.”

”Auttaa esimiehen kanssa sparrailua urapolusta, kun voimme keskustella valmiiksi valoikoituneista soveltuvista toimenkuvista.”

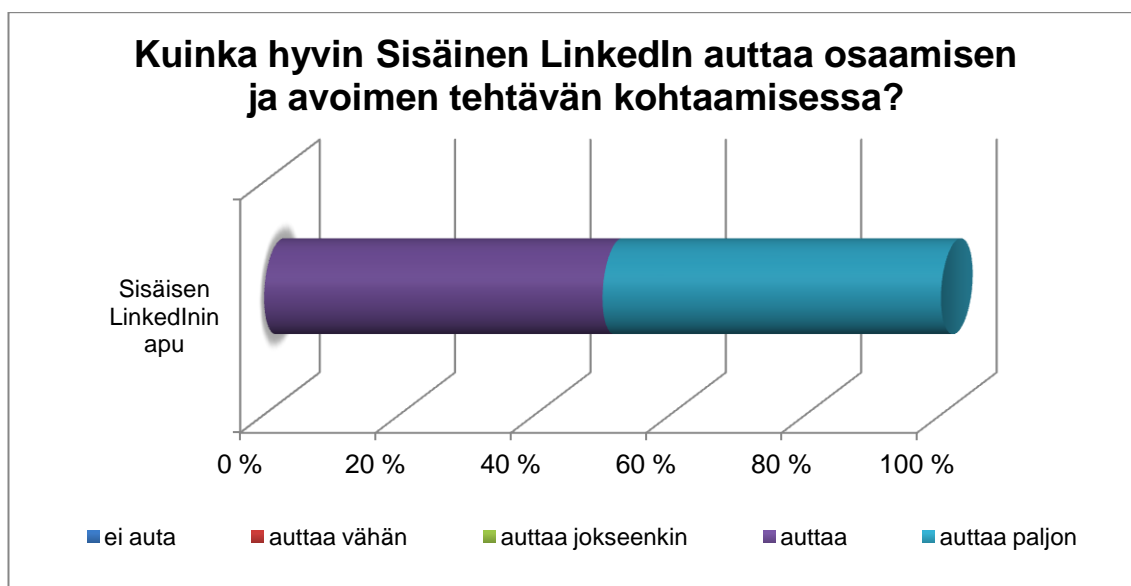
”Auttaa oman urapolun suunnittelussa, kun voi tarkastaa kiinnostavan tehtävän tiimiläisten työkokemuksen ja koulutustason ja peilata sitä omaan osaamiseen.”

Seuraavaksi analysoidaan laadullisen mittarin avulla kuinka paljon esimiehet ja asiantuntijat kokivat saavansa apua Sisäisestä LinkedInistä osaamisen ja avoimen tehtävän kohtaamiseen. Avointen tehtävien ja osaamisen kohtaamisen parantaminen oli kehitystehtävän yksi tavoitteista, sillä asiantuntijat ja esimiehet kokivat tämän ongelmallisena kohdeorganisaatiossa.

Laadullisen mittarin lähtötilanteen arvo oli se, että oman osaamisen ja urapolun kohtaaminen sisäisten mahdollisuuksien kanssa on vaivalloista. Omaan osaamista on

vaikea suhteuttaa avoimen tehtävän vaadittavaan kompetenssiin. Lopputilanteen pitää olla parantunut lähtötilanteesta, jotta voidaan todeta, että kehitetyn työkalun avulla saatiin parannettua avointen tehtävien ja osaamisen kohtaamista. Mikäli asiantuntijat tai esimiehet antoivat Sisäiselle LinkedInille kyselyssä arvion yksi eli Sisäinen LinkedIn ei auttanut osaamisen ja avoimen tehtävän kohtaamisessa, tarkoittaa se laadullisella mittarilla mitattuna sitä, että Sisäisestä LinkedInistä ei ollut apua. Lähtötilanne ei muuttunut tavoiteltavaan suuntaa. Arviot kaksi, kolme, neljä ja viisi kuvaavat kaikki muutosta asteittain parempaan eli osaamisen ja avoimen tehtävän kohtaamisen paranemista. Viisi on hyvä onnistuminen eli asiantuntijat ja esimiehet kokivat saavansa paljon apua osaamisen ja avointen tehtävien kohtaamiseen.

Kuvio 31 kuvaa asiantuntijoiden ja esimiesten saamaa avun määrää Sisäisestä LinkedInistä osaamisen ja avoimen tehtävän kohtaamiseksi. Asteikot 1 = ei auta, 2 = auttaa vähän, 3 = auttaa jokseenkin, 4 = auttaa ja 5 = auttaa paljon.



Kuvio 31. Sisäisen LinkedInin apu osaamisen ja avoimen tehtävän kohtaamiseksi

Kuten kuviosta 31 näkyy, Sisäisen LinkedInin koettiin joko "auttavan" tai "auttavan paljon" osaamisen ja avoimen tehtävän kohtaamisessa. Vastausten keskiarvo antoi tuloksen 4,5 eli voidaan todeta, että Sisäisestä LinkedInistä oli apua esimiehille ja asiantuntijoille osaamisen ja sisäisten mahdollisuuksien kohtaamisessa.

Laadullinen mittari auttoi todentamaan sen, että muutos tapahtui, muutoksen koettiin parantaneen lähtötilannetta ja kohdeorganisaation asiantuntijat ja esimiehet kokivat saaneensa apua osaamisen ja sisäisten mahdollisuuksien kohtaamiseen.

Sisäinen LinkedIn tukee henkilökohtaisia urapolkuja, sillä osaaminen ja sisäiset mahdollisuudet saatiin kohtaamaan paremmin. Sisäinen LinkedIn helpottaa myös asiantuntijan ja esimiehen välisiä urapolkusuunnitelmia, sillä asiantuntijalla on valmiiksi kohdennettuja, hänelle sopivia toimenkuvia rikastuttamassa urapolkukeskustelua.

Osa Sisäisen LinkedInin hyödyllisyydestä on se, että pystyy vertaamaan omaa osaamistaan ja koulutustaustaansa kollegan tietoihin. Mikäli kohdeorganisaation työntekijät jättäisivät lisäämättä omat tietonsa Sisäiseen LinkedIniin, jäisi tämä potentiaali hyödyntämättä. Tämä seikka huomioidaan viestinnän suunnittelussa, kun toimintamalli lanseerataan koko organisaatioon. Kohdeorganisaatiossa voidaan hyödyntää muutamaa oikeaa malliesimerkkiä siitä, miten Sisäinen LinkedIn auttoi asiantuntijan osaamisen ja urapolun kohtaamisessa. Intranet-sivuilla julkaistut uutiset keräävät paljon huomiota ja Sisäinen LinkedIn tarjoaa mahdollisuuden saada näkyvyyttä omalle osaamiselle. Viitaten asiantuntijan motivaattoreihin, niin kukapa omanarvonsa tunnistava asiantuntija ei tähän tarttuisi.

#### 6.4 Yhteenveto tuloksista

Valittujen mittareiden avulla pystyttiin todentamaan, että muutos tapahtui ja lisäksi antamaan lukijalle laadullista tietoa muutoksesta. Kehitystehtävä tuloksineen on avattu konkreettisesti, jotta lukijalle muodostuisi selkeä kuva siitä, mitä on tehty, miksi on tehty ja miten on tehty.

Asiantuntijoiden urapolkuun panostamalla voidaan vaikuttaa asiantuntijoiden motivaatioon, innostukseen ja sitoutumiseen sekä kasvattaa heidän osaamistaan. Kehitystehtävän myötä kohdeorganisaatio saa jatkuvasti päivitettyä tietoa asiantuntijoidensa ammatillisesta osaamistasosta ja kokemustaustasta, oppimis- ja uusiutumiskyvystä, muiden ominaisuuksien laajuudesta ja tasosta, arvoista ja tulevaisuuden suunnitelmista. Arkeen luotu dialogi auttaa tiedostamaan asiantuntijan suunnitelmat ja peilaamaan niitä organisaation strategiaan. Luotu toimintamalli ja työkalut luovat kohdeorganisaatiolle mahdollisuuden parantaa sen osaamispääoman johtamista.

Kohdeorganisaation intranet-sivut toimivat koko organisaation tärkeimpänä viestintä ja tiedonsaantikanavana. Näin ollen intranet-sivujen nykyisiä toiminnallisuuksia oli järkevää hyödyntää työkaluja kehittäessä. Siten tieto on kaikkien saatavilla nykyisessä paikassa, mutta parannelluilla ominaisuuksilla. Rakennetut ratkaisut saatiin luotua kustannustehokkaasti ja nykyisiä toiminnallisuuksia vain kehittämällä ja parantaen.

Asiantuntijat ja esimiehet olivat yksimielisiä, kun kysyttiin työkalujen tarpeellisuudesta (liite 3). Koetko tarpeellisenä (kyllä/ei):

- Henkilökohtaisen urapolun: kyllä
- Sisäiset urapolkumahdollisuudet -oppaan: kyllä
- Sisäisen LinkedInin: kyllä

Näin ollen voidaan todeta, että kohdeorganisaatiolle saatiin kehitettyä työkaluja osaamispääoman johtamisen parantamiseksi ja työkalut koettiin niin asiantuntijoiden kuin esimiesten keskuudessa tarpeellisina.

Alla on esitetty yhteenveto taulukkomuodossa kehitystehtävän tuloksista. Taulukossa 6 on kuvattu lähtötilanteessa havaitut ongelmat ja lopputilanne, josta selviää saatiinko ongelmat ratkaistua.

Taulukko 6. Yhteenveto kehitystehtävän lähtö- ja lopputilanteesta

Lähtötilanne	Lopputilanne
Osaamisen johtamisessa puutteita: <ul style="list-style-type: none"> <li>• tieto sisäisistä urapolkumahdollisuuksista on puutteellista</li> <li>• kehityskeskustelumalli ei tue urapolkua</li> </ul>	Osaamisen johtaminen on parantunut: <ul style="list-style-type: none"> <li>• urapolkumahdollisuuksien osaaminen on parantunut</li> <li>• Henkilökohtainen urapolku -malli tukee urapolkua</li> </ul>
Asiantuntijoilta puuttuu henkilökohtainen urapolkusuunnitelma.	Asiantuntijoilla on henkilökohtainen urapolkusuunnitelma.
Tehtäviin ajaututaan.	Henkilökohtainen urapolkusuunnitelma ohjaa tavoiteltavaan päämäärään suunnitelmallisesti.
Nykyiseen toimenkuvaan ollaan tyytymättömiä.	Henkilökohtaisen urapolun avulla määritellään soveltuva toimenkuva ja

	matka siihen.
Innostuksen ja motivaation puute, tehtävä ei tarjoa haasteita.	Tehtävässä jaksetaan yrittää, sillä tiedetään mitä tavoitellaan ja tehdään töitä uuteen päämäärään (tehtävään) pääsemiseksi.
Vaihtuvuus, asiantuntijat eivät ole sitoutuneita.	Asiantuntijoilla on näkymä omaan ja organisaation tulevaisuuteen, jossa asiantuntijalla on paikka. Tämä sitouttaa.
Osaamista poistuu organisaatiosta.	Osaaminen säilyy organisaation sisällä, kun henkilökohtaisen urapolun avulla panostetaan siihen, että uusi tehtävä löytyy organisaatiosta.
Epätietoisuus organisaation sisäisistä mahdollisuuksista.	Sisäiset urapolkumahdollisuudet -opas auttaa löytämään tiedon organisaation sisäisistä mahdollisuuksista ja Henkilökohtaisen urapolku -mallin avulla suunnitellaan reitti sinne.
Avoimet tehtävät eivät kohtaa tehokkaasti osaamisen kanssa.	Sisäinen LinkedIn tukee osaamisen ja avointen tehtävien kohtaamisessa.
Esimiehiltä ei saada tarvittavaa tukea urapolun kanssa.	Esimiehet auttavat coachaamalla rakentamaan asiantuntijalle urapolun.

Taulukossa 7 on havainnollistettu vielä kehitystehtävän alussa määritellyt tutkimuskysymykset ja onnistumista mitanneet on/off-mittarit.

Taulukko 7. Tutkimuskysymys ja on/off-mittari

Tutkimuskysymys	Mittari
Miten urapolku saadaan osaksi jokapäiväistä osaamisen johtamista?	<ul style="list-style-type: none"> <li>On/off: saatiinko arkeen luotua urapolku -malli? <b>ON</b> (kyllä)</li> </ul>
Miten esimiesten tietoisuutta saadaan parannettua urapolkumahdollisuuksista?	<ul style="list-style-type: none"> <li>On/off: saatiinko sisäiset urapolkumahdollisuudet -opas luotua? <b>ON</b> (kyllä)</li> </ul>
Millä välineillä osaaminen ja urapolku saadaan kohtaamaan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>On/off: saatiinko Sisäinen LinkedIn mallinnettua? <b>ON</b> (kyllä)</li> </ul>

## 7 Kehittämishankkeen arviointi

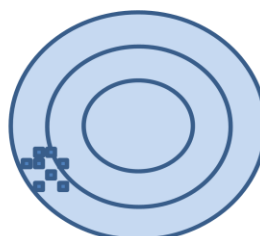
Tässä luvussa arvioidaan kehitystehtävän toteutusta ja sen luotettavuutta reliabiliteetin, validiteetin ja verifiointin näkökulmasta. Lisäksi analysoidaan viitekehyksen soveltuvuutta kehitystehtävään.

### 7.1 Reliabiliteetti, validiteetti ja verifiointi

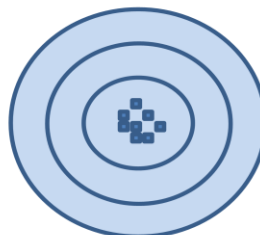
Tätä toimintatutkimuksena tehtyä kehittämishanketta voidaan tarkastella myös tieteellisenä tutkimuksena, jonka tutkimustuloksilta vaaditaan oikeellisuutta eli sitä, että saadut tulokset ovat oikeita ja niihin voidaan luottaa. Luotettavuus varmistetaan sillä, että tutkimusasetelma laaditaan oikein eli tutkitaan niitä asioita, joihin tutkimusongelma liittyy, sekä tutkimusmenetelmiä ja mittareita käytetään oikein. Kehittämissuunnitelman luotettavuutta mitataan reliabiliteetin (reliability) ja validiteetin (validity) avulla. (Kananen 2014, 125–126.) Verifiointilla kuvataan tulosten todentamista eli tehtiinkö tutkimus oikein ja onko todistelu luotettavaa (Kaisla 2017).

Alla olevassa kuviossa 32 on havainnollistettu tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia käsitteinä.

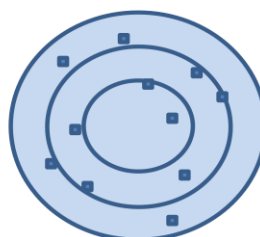
1. Hyvä reliabiliteetti  
(kaikki osumat lähellä toisiaan, muttei siellä missä pitää)



2. Hyvä reliabiliteetti, hyvä validiteetti (heitot menevät sinne, minne pitääkin)



3. Heikko reliabiliteetti, heikko validiteetti (heitot ympäri taulua)



Kuvio 32. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti (mukaiillen Anttila 1996)

Laadullisen tutkimuksen validiteetti rakentuu tutkijan kykyyn valita oikea kohderyhmä, rakentaa toimiva tutkimusasetelma ja varmistaa tulkinnan paikkaansa pitävyys siinä kohdealueessa, mitä tutkitaan (Likitalo & Rissanen 1998, 71–72). Validiteetti varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja mittaamalla oikeita asioita. Mittari on validi, jos se mittaa sitä, mitä sen pitikin mitata. Validiteetti olisi hyvä ottaa huomioon jo tutkimuksen aikaisessa vaiheessa, koska validiteetti riippuu täysin mittarin luotettavuudesta. (Metsämuuronen 2006, 56.)

Kehitystehtävän tutkimusmenetelmät ovat huolella valikoitu tutkimuskohteeseen soveltuviksi. Toimintatutkimus soveltuu työelämälähtöisen tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, sillä haluttiin vaikuttaa ja parantaa käytännönläheisesti työelämää. Se on käytännönläheinen ja ratkaisukeskeinen menetelmä. Toimintatutkimus soveltuu hyvin työelämälähtöiseen tutkimukseen ja vaikuttamiseen sen aktiivisuuteen ja toimintaan keskittyvän näkökulman vuoksi.

Validiteettiin kiinnitettiin huomiota koko kehitystehtävän ajan. Useamman tiedonkeruumenetelmän käytöllä haluttiin lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2014, 135). Puhutaan aineistotriangulaatiosta, kun hyödynnetään tutkittavaan ilmiöön liittyviä erilaisia aineistoja (Mikkola 2017). Tästä syystä esimerkiksi aineiston keräämiseen käytettiin useampaa menetelmää, jotta virheet johtopäätöksissä saataisiin minimoitua. Myös haastatteluissa huolehdittiin siitä, että haastateltava ymmärsi kysymyksen niin kuin se on tarkoitettu ymmärrettäväksi (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 216).

Osallistuvassa havainnoinnissa reaktiivisuuden ongelmaa ei voida täysin poistaa, mutta vaara tutkimustulosten väärentymisestä oli olematon toimintatutkimuksen luonteen vuoksi. Toimintatutkimuksessa tutkija on itse mukana ongelmiin liittyvässä toiminnassa. Toimintatutkimuksen lähtökohdat ja tutkimusasetelma ovat sellaisia, että reaktiivisuudella ei katsota olevan merkitystä. (Kananen 2014, 81.) Toimintatutkimus tähtää ongelman ratkaisuun ja parempaan tilanteeseen, mikä on kaikkien etu.

Laadullisella ja määrällisellä tutkimusotteella saadaan vastaukset eri kysymyksiin, joten tutkimusongelman kysymysmuoto määräsi käytettävän lähestymistavan (Töttö 2000, 75). Tutkimusongelmaksi rakentui selvittää, minkälaisella osaamispääoman johtamisella saadaan edistettyä asiantuntijan henkilökohtaista urapolkua, mikä puoltaa laadullisen tutkimusotteen valintaa. Valittu laadullinen tutkimusote mahdollisti sen, että

saatiin kerättyä syvällistä tietoa ja rakennettua oikeisiin ongelmiin ratkaisuja, mikä oli kehitystehtävän ydintarkoitus.

Muutoksen onnistumista mitattiin on/off-mittareilla, jotka kertoivat yksiselitteisesti sen, tapahtuiko muutos vai ei. On/off-mittareiden lisäksi muutosta mitattiin laadullisilla mittareilla, joiden avulla saatiin laadullista tietoa muutoksesta. Laadullisten mittareiden avulla saatiin määriteltyä muutoksen laajuutta asiantuntijoiden ja esimiesten kokemuksen perusteella. Kyseisen kohderyhmän lähtötilannetta haluttiin parantaa osaamispääoman johtamisen näkökulmasta, joten valittu kohderyhmä ja mittarit antoivat selkeän kuvan kehitystehtävän onnistumisesta.

On/off ja laadullisten -mittareiden avulla saatiin luotettavasti toteennäytettyä, että kohdeorganisaatiolle saatiin rakennettua uusi toimintamalli ja työkaluja osaamispääoman johtamisen parantamiseksi ja haastattelut muutoksista vahvistivat sitä, että lähtötilannetta saatiin parannettua kehitystehtävän avulla.

Kehitystehtävän luonteen vuoksi kehittämishankkeesta ei käy ilmi kohdeorganisaation nimi eikä myöskään haastateltujen nimet tai muita tarkempia tietoja. Tällä on haluttu suojata tutkimukseen osallistuvien anonymiteettiä sekä mahdollistaa syvällisen ja oikean tiedon saanti.

Reliabiliteetilla tarkastellaan mittausten pysyvyyttä eli sitä, kuinka luotettavasti tutkimuksesta saadaan samat tulokset se toistamalla. Käytetyn mittarin pitäisi tuottaa samat tulokset eri mittauskerroilla. Mittarin reliabiliteettia voidaan haastaa kolmella tapaa: rinnakkaismittauksella, toistomittauksella ja mittarin sisäisellä konsistenssilla. (Metsämuuronen 2006, 56–59.) Kehittämistoiminnan luotettavuutta voi hankaloittaa vaadittava toistettavuus, koska ryhmäprosessin aikaansaaminen samankaltaisena ei ole itsestään selvyys (Toikko & Rantanen 2009, 123). Jos tutkimuksen validiteetti on kunnossa, ei sen reliabiliteettiin tarvitse silloin juurikaan puuttua, sillä validiteetti yleensä takaa reliabiliteetin (Kananen 2014, 128).

Kehittämissuunnitelman aineisto on pyritty keräämään mahdollisimman puolueettomasti ja objektiivisesti. Koska kehittämishankkeen tutkimusotteeksi on valittu toimintatutkimus, ei tutkijan vaikutusta voida eikä pidäkään poistaa itse toiminnan kehittämisestä. Tutkijan vaikutus vaikuttaa tulosten toistettavuuteen, siltä osin, että



kahden eri tutkijan ratkaisut voivat poiketa toisistaan. Se ei kuitenkaan tee kehittämissuunnitelmasta epäluotettavaa.

Toimintatutkimukseen liitettynä validiteetti ja reliabiliteetti käsitteiden käytössä koetaan haasteita. Validiteetin ja reliabiliteetin käyttö koetaan hankalaksi ja aiheuttavan ristiriitaa toimintatutkimuksessa, koska toimintatutkimuksen tarkoitus on saada aikaiseksi muutos, eikä vain tutkia sitä. (Heikkinen & Huttunen & Moilanen 1999, 113–114.) Kehittämissuunnitelmassa on huomioitu validiteetti ja reliabiliteetti, mutta tiedostetaan, etteivät ne yksistään arvioi hankkeen onnistumista.

Laajan teoriapohjan avulla on pureuduttu tutkimusongelmaan ja analysoitu syy-seuraussuhteita huolellisesti. Tutkimusaineiston määrä oli kattava, mikä mahdollisti monipuolisen analysoinnin. Teemahaastattelun aineistossa on nähtävissä laadukas, tutkimuksellinen kehittämisote. Kehitystehtävässä on käytetty monipuolisesti lähteitä ja kehitystehtävän perustelut ovat johdonmukaiset ja selkeät. Kehitystehtävässä on kuvattu tarkasti tutkimuksen vaiheet, jotta lukijan olisi helppo seurata ja ymmärtää ratkaisut. Nämä tekijät lisäävät tutkimuksen luotettavuutta.

Tämän kehityshankkeen luotettavuuden varmistamiseksi työvaiheet, haastattelut, prosessit ja tekemäni päätelmät ovat kuvattu konkreettisesti, jotta lukijan on helppo seurata mitä kehitystehtävässä on tehty, miksi on tehty ja miten on tehty. Anonymiteettisuojaan vuoksi kehitystehtävästä jouduttiin jättämään organisaation esittely ja muita identifioivia tietoja pois, mutta näillä tiedoilla ei ole vaikutusta kehitystehtävän kulkuun eikä luotettavuuteen. Tutkimusmenetelmien avulla pystyttiin antamaan vastaukset alkuperäiseen tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin lähtötilannetta parantaen. Aineistoa on analysoitu syy-seuraus-suhteilla sekä teoriaa hyödyntäen. Argumentoinnissa on pyritty loogisuuteen ja luotettavuuteen.

Näihin perusteluihin pohjautuen voidaan todeta kehitystehtävän validiteetin, reliabiliteetin ja verifiointin olevan kunnossa toimintatutkimuksen näkökulmasta.

## 7.2 Analysointi viitekehyyksen soveltuvuudesta kehitystehtävään

Kehitystehtävässä hyödynnettiin laajasti, mutta kriittisesti valittua teoriaa. Teoriassa käsiteltiin ensin ylätasolla aineetonta pääomaa ja sen merkitystä, minkä jälkeen avattiin osaamispääoman käsitettä ja sen kokonaisuutta kehitystehtävän kannalta oleellisesta

näkökulmasta. Viitekehysten teorioita ja malleja hyödynnettiin kehitystehtävän ratkaisuja rakennettaessa ja ne olivat merkityksellinen osa luotuja ratkaisuja.

Henkilökohtainen urapolku -malli nojasi vahvasti teoriaan tulevaisuuden näkymästä ja sitoutumisesta, itseohjautuvuuteen coachauksen avulla sekä työnimun ja motivaation merkitykseen. Viitekehukseen valittujen teorioiden avulla pystyttiin perustelemaan osaamispääoman johtamisen tärkeys sekä luotujen työkalujen ja toimintamallin merkitys kohdeorganisaatiolle.

Kehitystehtävän viitekehys rakennettiin määrittelystä tavoitteesta löytää keinoja parantaa kohdeorganisaation osaamispääoman johtamista. Työlle asetetut rajoitukset ohjasivat myös viitekehysten valintaa. Viitekehys toimi tienviittojen tavoin johdattaen kohti kehitystehtävän päämäärää. Asiantuntijat ja esimiehet kokivat toimintamallin ja työkalut tarpeellisina ja hyödyllisinä, joten voidaan siis todeta, että valitut teoriat ja kehitystehtävälle rakennettu viitekehys tukivat kehitystehtävän onnistumista.

## 8 Loppupäätelmät

Luku sisältää pohdinnan kehitystehtävän toteutuksesta, mahdollisten jatkokehitystarpeiden määrittelyn sekä loppusanat.

### 8.1 Pohdinta kehitystehtävän toteutuksesta

Kehitystehtävän tavoitteena oli rakentaa kohdeorganisaatiolle keinoja parantaa osaamispääoman johtamisen nykytilaa. Koen, että lähtötilanteen syvälinen kartoitus ja sen pohjalta rakennetut ratkaisut syntyivät valittujen tutkimusmenetelmien käytännönläheisyyden ja toimijoiden osallistumisen ansiosta. Toimintatutkimuksen peruselementti on muutos, joka on pysyvä ja parempi. Toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan parantamista, mikä seuraa työyhteisön jäsenien kasvu- ja oppimisprosessia läpi heidän uransa (Kananen 2014, 11). Muutos on helpompi toteuttaa yhdessä ja lupaus paremmasta saa toimijat keksimään keinot päästä päämäärään.

Kehitystehtävän toteuttaminen toimintatutkimuksena oli antoisaa ja voimaannuttavaa. Voimaannuttavaa kehitysmatkasta teki se, että muutokseen pääsi osallistumaan ja vaikuttamaan. Mielestäni jokaisella asiantuntijalla tulisi olla mahdollisuus kehittää ja vaikuttaa omaan työhönsä. Tällä on vaikutusta siihen, miten mielekkäänä työ koetaan.

Asiantuntijoille on tärkeää kokea olonsa merkitykselliseksi ja nähdä tulevaisuutensa osana organisaation tulevaisuutta. Rakennettu toimintamalli ja työkalut tarjoavat mahdollisuuden molemminpuoliselle sitoutumiselle. Samalla dialogi seuraavasta urapolkuaskeleesta ja matkasta siihen, tukevat välillisesti kohdeorganisaation liiketoimintastrategioiden ja tavoitteiden toteutumista, kun tietynlaista osaamispääomaa saadaan valjastettua tulevaisuuden reserviin.

Sitoutumisen ja merkityksellisyyden kokemisen lisäksi muutoksilla onnistuttiin vaikuttamaan positiivisesti asiantuntijoiden motivaatioon, innostukseen ja heidän etenemiseen urapolulla. Nämä ovat merkityksellisiä tekijöitä työn tuottavuuden kannalta ja lisäksi niillä on vaikutusta työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin.

Asiantuntijoille tuotetun arvon ja asiantuntijoiden tuottavuuden kasvamisen lisäksi kehitetyillä ratkaisuilla on muutakin hyötyä kohdeorganisaatiolle. Kehitettyjen työkalujen avulla kohdeorganisaatiossa pystytään panostamaan henkilöstösuunnitteluun, kun osataan valmistautua urapolkujen tuomiin muutoksiin. Muutoksiin pystytään varautumaan ja on mahdollista suunnitella tehtävämuutoksista aiheutuva ketjureaktio. Tämä on koko organisaation etu.

Vastaavanlaisia toiminnallisuuksia ja menetelmiä ei ollut aiemmin käytössä kohdeorganisaatiossa. Se, miten tarpeelliseksi kohdeorganisaatiolle rakennetut ratkaisut koettiin ja miten hyvin ne otettiin vastaan, tuntui hienolta. Koen, että kehityshanke oli onnistunut niin asiantuntijoiden, esimiesten, kohdeorganisaation kuin itseni kannalta.

Uskon myös, että kehitystehtävässä on onnistuttu avaamaan selkeästi osaamispääoman johtamisen merkityksellisyys ja se, mitä systemaattisella osaamispääoman johtamisella voidaan saavuttaa.

## 8.2 Jatkokehitystarpeet

Onnistuneen toimintatutkimussyklin jälkeen on luontevaa suunnata katse seuraavaan sykliin. Seuraavassa syklissä on tarkoitus implementoida toimintamalli ja työkalut koko organisaation käyttöön sekä tutkia sitä, miten asiantuntijat ja esimiehet kokivat muuttuneet avointen tehtävien kuvaukset ja uuden kehityskeskustelumallin.

Toimintatutkimuksen avulla ei ole tarkoitus pyrkiä yleistettävyyteen eli toiminnan teoriaksi. Toimintatutkimuksen avulla saadut tulokset pitävät paikkansa kyseisen tutkimuksen osalta, eikä tuloksia voida suoraan yleistää. (Kananen 2014, 11–12.) Näin ollen kehitystehtävässä havaittuja puutteita osaamispääoman johtamisessa ei voida sellaisenaan suoraan yleistää koskemaan koko kohdeorganisaatiota. Esimerkiksi ei ole relevanttia väittää, että kellään kohdeorganisaation esimiehistä ei ole osaamista sisäisistä mahdollisuuksista, sillä kehitystehtävässä on tutkittu vain osan esimiehenä työskentelevän osaamista. Ei myöskään voida väittää, että kellään kohdeorganisaation asiantuntijoista ei olisi seuraavaa urapolkuaskelta suunniteltuna, sillä on tutkittu vain osaa asiantuntijoista.

Kehitystehtävän myötä saatiin kehitettyä sellaisia ratkaisuja, joita kohdeorganisaatiossa ei ollut aiemmin käytössä. Kehitetyt työkalut ja toimintamalli tukevat osaamispääoman johtamista, vaikka esimiehillä sattuisi olemaan osaamista sisäisistä urapolkumahdollisuuksista tai asiantuntija jo tietäisi, mitä hän haluaa seuraavaksi urallaan tehdä. Rakennetut ratkaisut auttavat esimiehiä ylläpitämään tietoaan organisaation sisäisistä mahdollisuuksista ja asiantuntijoita tarkastelemaan urapolkua pidemmällä tähtäimellä kuin vain seuraavan tehtävän osalta.

Luotujen ratkaisujen avulla saadaan varmistettua, että jokaisella kohdeorganisaatiossa työskentelevällä asiantuntijalla on rakennettuna henkilökohtainen urapolku ja he tietävät kuuluvansa osaksi kohdeorganisaation tulevaisuutta. Kehitystehtävässä mainittujen positiivisten vaikutusten perusteella voidaan todeta luodun toimintamallin ja työkalujen soveltuvan koko kohdeorganisaatiolle.

Koen epätodennäköisenä, että ratkaisujen käyttöönottoaminen voitaisiin kokea turhana tai muutoksen loppuunsaattamisen haluttaisiin estää, kun on mahdollisuus vaikuttaa asiantuntijoiden osaamiseen, ammatilliseen kasvuun, motivaatioon, innostukseen ja sitoutumiseen positiivisesti. Epätodennäköisyydestä huolimatta toisessa syklissä varmistetaan kunnollisen toimintasuunnitelman avulla, että ratkaisut saadaan implementoitua osaksi koko kohdeorganisaatiota. Onnistuakseen implementointi tarvitsee mukaan oikeat henkilöt, hyvän viestintäsuunnitelman ja johdon tuen. Avainhenkilöt saatiin kartoitettua hyvin ensimmäisen syklin aikana.

Mahdolliset sisäiset siirrot tulevat vaatimaan toimintakulttuurilta ominaisuuksia, jotka tukevat ja mahdollistavat sisäiset siirrot. Tämä seikka huomioidaan toisessa syklissä.

Sisäisiä siirtoja varten tarvitaan yhteinen toimintamalli ja pelisäännöt, jotta siirrot menevät jouhevasti eikä organisaation resursseja haaskata turhaan.

### 8.3 Loppusanat

Osaamispääoman johtaminen aiheena on hyvin mielenkiintoinen ja laaja kokonaisuus. Kehitystehtävän edetessä minulle avautui entistä paremmin se, kuinka tärkeästä kokonaisuudesta on kyse. Osaamispääomaa voi johtaa ja käyttää joko voimavarana ja menestystekijänä tai jättää potentiaali hyödyntämättä.

Se, että organisaatiossa päätetään tehdä muutos, ei vielä tarkoita sitä, että muutos tapahtuu. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten asiat oikeasti arjessa tehdään. Suuri laiva kääntyy hitaasti ja muutokseen pitäisi kyetä jatkuvasti.

Toiminnan muuttamiseen tarvitaan koko organisaatio mukaan. Muutoksen läpiviemiseen tarvitaan erityisesti positiivisia vaikuttajia, joilla on taipumusta saada asioita tapahtumaan, nähdä laajempi kuva kokonaisuudesta ja keksiä uusia tapoja tehdä asioita. Organisaation toimijat, jotka ovat innostuneita ja sitoutuneita, ovat usein myös motivoituneita. Nämä ominaisuudet ovat edellytyksiä osaamiselle. Osaamispääoman systemaattisella johtamisella pystytään kasvattamaan ja lisäämään näitä ominaisuuksia organisaatiossa.

Kehitystehtävä on osoitus siitä, miten moninaisia positiivisia vaikutuksia käytännön työelämässä saadaan aikaiseksi ongelmien juurisyitä yhdessä pohtimalla, kun tahtotilana on lähtötilanteen parantaminen. Oli vaikuttavaa huomata, että saamalla aikaan positiivinen muutos yhdessä muuttujassa, sillä oli positiivisia vaikutuksia myös muihin muuttujiin. Uskon itse positiivisuuden ja myönteisyyden voimaan ja olen samaa mieltä Barbara Fredricksonin kanssa myönteisten tunteiden vaikutuksista. Myönteisten tunteiden avulla ajattelu- ja toimintamallit laajentuvat ja sitä kautta saadaan valjastettua lisää voimavaroja käyttöön. Myönteisyys ja positiivisuus avaavat lisää mahdollisuuksia.

Koin kiitollisuuden tunnetta siitä, että kehitystehtävän aikana luodut ratkaisut koettiin kohdeorganisaation ulkopuolellakin hyödyllisinä. Muutamasta asiantuntijaorganisaatiosta kysyttiin, saisiko kehityssuunnitelmaa hyödyntää heidänkin organisaatiossaan. Nämä palautteet ovat suurin mahdollinen kiitos kehitystehtävän aikana tehdylle työlle.

## Lähteet

Alasoini, Tuomo 2013. Muuttuva työ ja mahdollisuus sen kehittämiseen. Tekes.

Anttila, Pirkko 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Akatiimi. Metodix Oy julkaisuja. Luku 10.1.2. Tutkimuksen reliabiliteetti. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#10.1.1%20Tutkimuksen%20validiteetti>. Luettu 28.2.2019.

Business Coaching Institute. Mitä coaching on? <http://www.bci.fi/mita-coaching-on/>. Luettu 15.3.2019.

Change management coach. Force Field Analysis – Kurt Lewin. Päivitetty 24.4.2017. <https://www.change-management-coach.com/force-field-analysis.html>. Luettu 24.1.2018.

Fredrickson, Barbara 2009. Positivity: Top-Notch Research reveals the 3-to-1 Ratio that will Change Your Life. Three Rivers Press, New York.

Hakanen, Jari 2005. Työuupumuksesta työnimuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Väitöskirja. Työ ihminen ja tutkimusraportti 27, Työterveyslaitos, Helsinki.

Heikkinen, Hannu & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus, Juva.

Heikkinen, Hannu & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2006. Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura, Helsinki.

Heinonen, Sirkku & Klingberg, Rea & Pentti, Päivi 2012. Kaikkien aivot käyttöön. Talentum. Alma Talent –verkkopalvelu. Osa 2: Helpot konstit matkalla kohti toimivaa ryhmää. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAFBEEXGTF#kohta:Osa\(\(20\)II\(\(20\)Toimivat\(\(20\)ryhm\(\(e4\)t\(\(20\):Hyvin\(\(20\)toimiva\(\(20\)ty\(\(f6\)ryhm\(\(e4\)\(\(20\):Helpot\(\(20\)konstit\(\(20\)matkalla\(\(20\)kohti\(\(20\)toimivaa\(\(20\)ryhm\(\(e4\)\(\(e4\)\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAFBEEXGTF#kohta:Osa((20)II((20)Toimivat((20)ryhm((e4)t((20):Hyvin((20)toimiva((20)ty((f6)ryhm((e4)((20):Helpot((20)konstit((20)matkalla((20)kohti((20)toimivaa((20)ryhm((e4)((e4)((20))). Luettu 23.2.2018.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. 13–14. osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Järvensivu, Pauli 2018. Lehtori. Metropolia, Myyrmäki. Luento 24.1.2018.

Kaisla, Jukka 2017. Yliopettaja. Metropolia, Myyrmäki. Luento 8.11.2017.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona –Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185.

Karlöf, Bengt 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. 3. painos. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOY Pro Oy, Helsinki.

Kesti, Marko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum Media Oy.

Koskilukkari, Liisa 2018. Lehtori. Metropolia, Myyrmäki. Luento 24.1.2018.

Koskilukkari, Liisa 2018. Lehtori. Metropolia, Myyrmäki. Luento 2.10.2017.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy.

Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, Tampere.

Kuusisto-Ek, Helena 2018. Lehtori. Metropolia, Myyrmäki. Luento 28.8.2018.

Kuusisto-Ek, Helena 2018. Lehtori. Metropolia, Myyrmäki. Luento 4.9.2018.

Leiviskä, Pekka 2018. Motivoitunut työntekijä on tuottavampi. Akavan erityisalut. Päivitetty 22.1.2018.

[https://www.akavanerityisalut.fi/uutishuone/artikkelit/motivoitunut\\_tyontekija\\_on\\_tuottavampi.15361.news](https://www.akavanerityisalut.fi/uutishuone/artikkelit/motivoitunut_tyontekija_on_tuottavampi.15361.news). Luettu 24.8.2018.

Likitalo, Heikki & Rissanen, Riitta 1998. Tutkimusmenetelmät, menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu, Kuopio.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2004. Onnistu strategiassa. WS Bookwell Oy, Juva.

LinkedIn 2019. LinkedIn: Aloittelijan usein kysytyt kysymykset.

<https://www.slideshare.net/Uraristeys/linkedin-aloittelijan-usein-kysytyt-kysymykset>. Luettu 21.3.2019.

Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula & Antola, Juha 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tammerpaino Oy, Tampere.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Alma Talent –verkkopalvelu. Luku 3.3: Positiivinen psykologia ja voimavaramallit. <https://verkkokirjahylly-almatalent->

fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#kohta:3((20)TY((d6)HYVINVOINNI N((20)K((c4)SITE((20):3.3((20)Positiivinen((20)psykologia((20)ja((20)voimavaramallit((20). Luettu 18.3.2019.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi –voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum. Helsinki.

Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp Ky, Helsinki.

Mikkola, Tiina 2017. Lehtori. Metropolia, Myyrmäki. Luento 29.11.2017.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro.

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum.

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent Oy. Alma Talent Pro – verkkopalvelu. Esimies muutoksen etulinjassa > osallistaminen. Viimeisin muutos sisältöön tehty 23.11.2015. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXAUCGBJXAB#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20\). Luettu 10.2.2018.](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXAUCGBJXAB#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20))

Rogers, Everett M. 2003. Diffusion of Innovations. 5<sup>th</sup> edition. United States of America: The Free Press, A Division of Simon & Schuster.

Rossi, Asta 2015. Kulttuuristrategia 2. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Ruohotie, Pekka 2005. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1-3. painos. Werner Söderström Oy, Helsinki.

Sipilä, Jorma 1996. Asiantuntija ja johtaja: miten hallitset nämä kaksi roolia. 2. painos. WSOY, Helsinki.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum Media Oy, Helsinki.

Takanen, Terhi 2005. Voimaantuva työyhteisö – Miten luomme tulevaisuutta. Sun Innovations, Helsinki.

Terävä, Kimmo & Mäkelä-Pusa, Pirkko 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö, Tampere.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampereen Yliopistopaino, Tampere.



Töttö, Pertti 2000. Pirullisen positivismin paluu. Laadullisen ja määrällisen tarkastelua. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.

Uusivirta, Mari 2017. Asiantuntijoille ja esimiehille tarvitaan omat urapolut. Kauppalehti. Päivitetty 20.12.2017. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/asiantuntijoille-ja-esimiehille-tarvitaan-omat-urapolut/2cd38837-d909-31ec-8047-e8b18b37a4ed>. Luettu 15.3.2018.

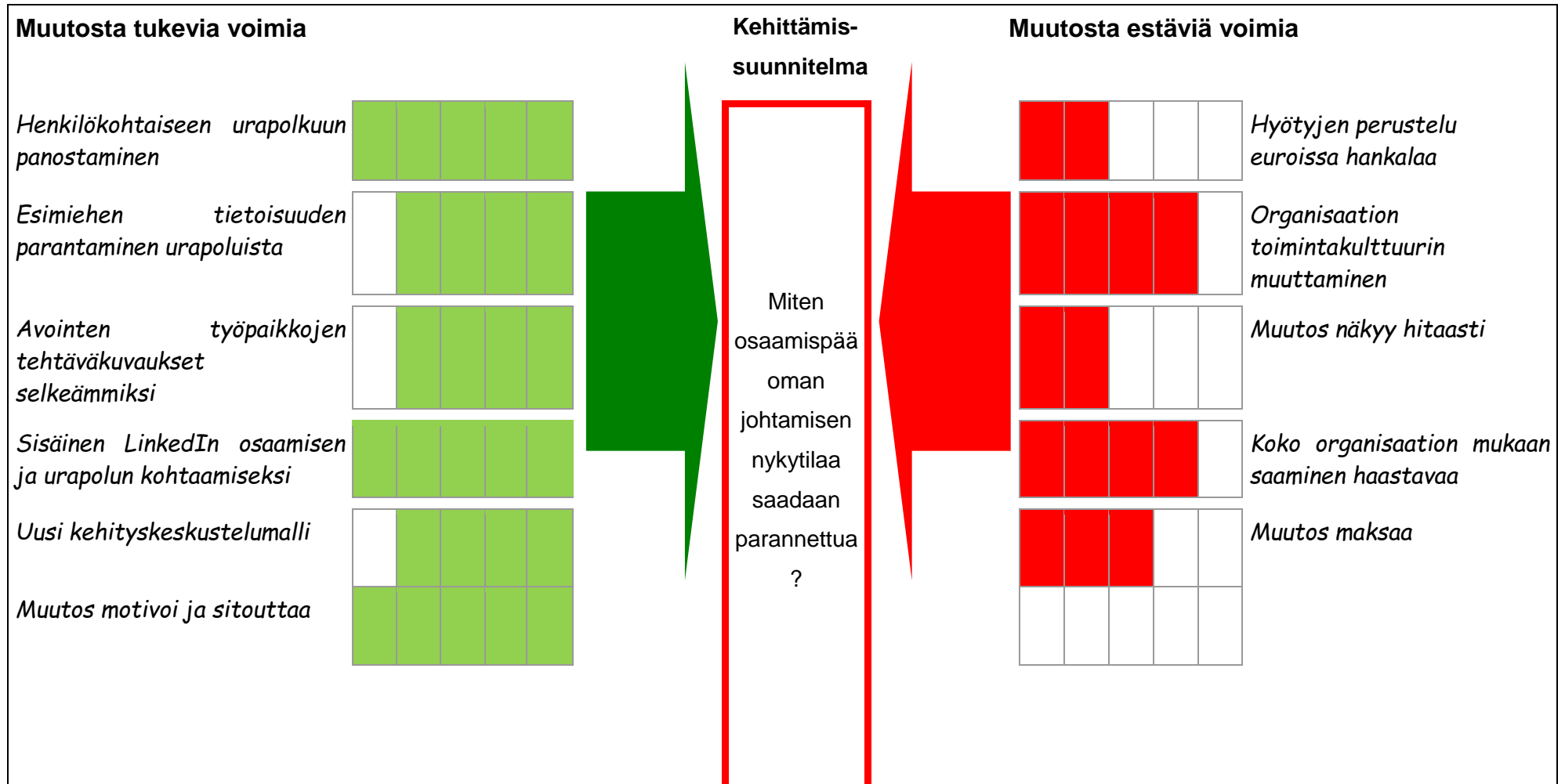
Valvisto, Elisa 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum, Helsinki.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 6. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Wallenius, Jarmo 2004. Aineettoman pääoman merkitys kasvaa jatkuvasti. Turun Sanomat. Talous. Päivitetty 30.11.2004. <https://www.ts.fi/uutiset/talous/1074010381/Aineettoman+paaoman++merkitys+kasvaa+jatkuvasti>. Luettu 12.10.2018.

## Voimakenttäanalyysi (Force Field Analysis)



(mukailtu lähteestä Change management coach, Force Field Analysis – Kurt Lewin)

## Teemahaastattelu

### Teemahaastattelun toteutus

Haastattelija: Tiina Reinikainen

Ajankohta:

Kesto: \_\_\_\_\_min

Haastateltava henkilö ja asema: \_\_\_\_\_

### Asiantuntijat:

Teema 1: nykyisen toimenkuvan kokeminen ja urapolkusuunnitelma

- Miten päädyit nykyiseen työtehtävään?
- Miten koet nykyisen työtehtäväsi?
- Näetkö itsesi vuoden kuluttua samassa tehtävässä?
  - Missä työtehtävässä näet itsesi vuoden kuluttua? Entä 5 vuoden?

Teema 2: esimiehen osaaminen coachata ja auttaa urapolun kanssa

- Minkälaista coachausta olet saanut esimiehiltäsi urapolun kanssa?
  - Vaihteleeko esimiesten osaaminen urapolkumahdollisuuksista?

Teema 3: vaikeasti ymmärrettävät organisaation sisäiset avoimet tehtävät

- Miten koet/mitä ajatuksia herättää organisaation sisäiset avoimet tehtävät?

### Esimiehet:

Teema 1: esimiehen oman osaamisen kokeminen coachata ja auttaa urapolun kanssa

- Miten coachaat alaisiasi etenemään?
- Kuinka hyvin tunnet organisaation sisäiset mahdollisuudet?

Teema 2: vaikeasti ymmärrettävät organisaation sisäiset avoimet tehtävät

- Miten koet/mitä ajatuksia herättää organisaation sisäiset avoimet tehtävät?

**Haastattelu – muutosten kokeminen**

ASiantuntija: \_\_\_\_\_

**Henkilökohtainen urapolku -malli:**

- Miten koet Henkilökohtaisen urapolku -mallin?
- Koetko Henkilökohtaisen urapolku -mallin tarpeellisenä? (kyllä/ei)
- Kuinka hyödyllisenä koet Henkilökohtaisen urapolku -mallin:

1                      2                      3                      4                      5                      EOS

(1 = ei hyödyllinen, 2=vähän hyödyllinen, 3 = jokseenkin hyödyllinen, 4 = hyödyllinen, 5 = erittäin hyödyllinen)

- Vaikuttaako Henkilökohtainen urapolku -malli positiivisesti:
  - motivaatioosi (kyllä/ei)
  - sitoutumiseesi (kyllä/ei)
  - innostukseesi (kyllä/ei)
  - osaamiseesi (kyllä/ei)
  - ammatilliseen kehittymiseen (kyllä/ei)

**Sisäiset urapolkumahdollisuudet -opas:**

- Miten koet Sisäiset urapolkumahdollisuudet -oppaan?
- Koetko Sisäiset urapolkumahdollisuudet -oppaan tarpeelliseksi? (kyllä/ei)
- Kuinka paljon Sisäiset urapolkumahdollisuudet -opas kasvattaa osaamistasi sisäisistä mahdollisuuksista:

1                      2                      3                      4                      5                      EOS

(1 = osaaminen ei kasva, 2= osaaminen kasvaa vähän, 3 = osaaminen kasvaa jokseenkin, 4 = osaaminen kasvaa, 5 = osaaminen kasvaa paljon)

**Sisäinen LinkedIn:**

- Miten koet Sisäisen LinkedInin?
- Koetko Sisäisen LinkedInin tarpeelliseksi? (kyllä/ei)
- Kuinka hyvin Sisäinen LinkedIn auttaa osaamisen ja avoimen tehtävän kohtaamisessa:

1                      2                      3                      4                      5                      EOS

(1 = ei auta, 2 = auttaa vähän, 3 = auttaa jokseenkin, 4 = auttaa, 5 = auttaa paljon)

ESIMIES: \_\_\_\_\_

### Henkilökohtainen urapolku:

- Miten koet Henkilökohtaisen urapolku -mallin?
- Koetko Henkilökohtaisen urapolku -mallin tarpeellisena? (kyllä/ei)
- Kuinka hyödyllisenä koet Henkilökohtaisen urapolku -mallin:

1                      2                      3                      4                      5                      EOS

(1 = ei hyödyllinen, 2=vähän hyödyllinen, 3 = jokseenkin hyödyllinen, 4 = hyödyllinen, 5 = erittäin hyödyllinen)

- Havaitsetko Henkilökohtaisen urapolku -mallin vaikuttavan positiivisesti asiantuntijan:
  - motivaatioon (kyllä/ei)
  - sitoutumiseen (kyllä/ei)
  - innostukseen (kyllä/ei)
  - osaamiseen (kyllä/ei)
  - ammatilliseen kehittymiseen (kyllä/ei)

### Sisäiset urapolkumahdollisuudet -opas:

- Miten koet Sisäiset urapolkumahdollisuudet -oppaan?
- Koetko Sisäiset urapolkumahdollisuudet -oppaan tarpeelliseksi? (kyllä/ei)
- Kuinka paljon Sisäiset urapolkumahdollisuudet -opas kasvattaa osaamistasi sisäisistä mahdollisuuksista:

1                      2                      3                      4                      5                      EOS

(1 = osaaminen ei kasva, 2= osaaminen kasvaa vähän, 3 = osaaminen kasvaa jokseenkin, 4 = osaaminen kasvaa, 5 = osaaminen kasvaa paljon)

### Sisäinen LinkedIn:

- Miten koet Sisäisen LinkedInin?
- Koetko Sisäisen LinkedInin tarpeelliseksi? (kyllä/ei)
- Kuinka hyvin Sisäinen LinkedIn auttaa osaamisen ja avoimen tehtävän kohtaamisessa:

1                      2                      3                      4                      5                      EOS

(1 = ei auta, 2 = auttaa vähän, 3 = auttaa jokseenkin, 4 = auttaa, 5 = auttaa paljon)

## Henkilökohtainen urapolku -malli

### Sisällys

1	Henkilökohtainen urapolku -malli	1
2	ORCEF-malli	2
2.1	Coachaava johtamisote	2
2.2	Asiantuntijoiden tulevaisuuden näkymä	3
3	Asiantuntija vai esimies ura-ankkuri?	3
4	Työnimi ja voimavarat	4
5	Työkalut urapolun suunnittelun tueksi	5
5.1	Sisäiset urapolkumahdollisuudet -opas	5
5.2	Sisäinen LinkedIn	5

### Liitteet

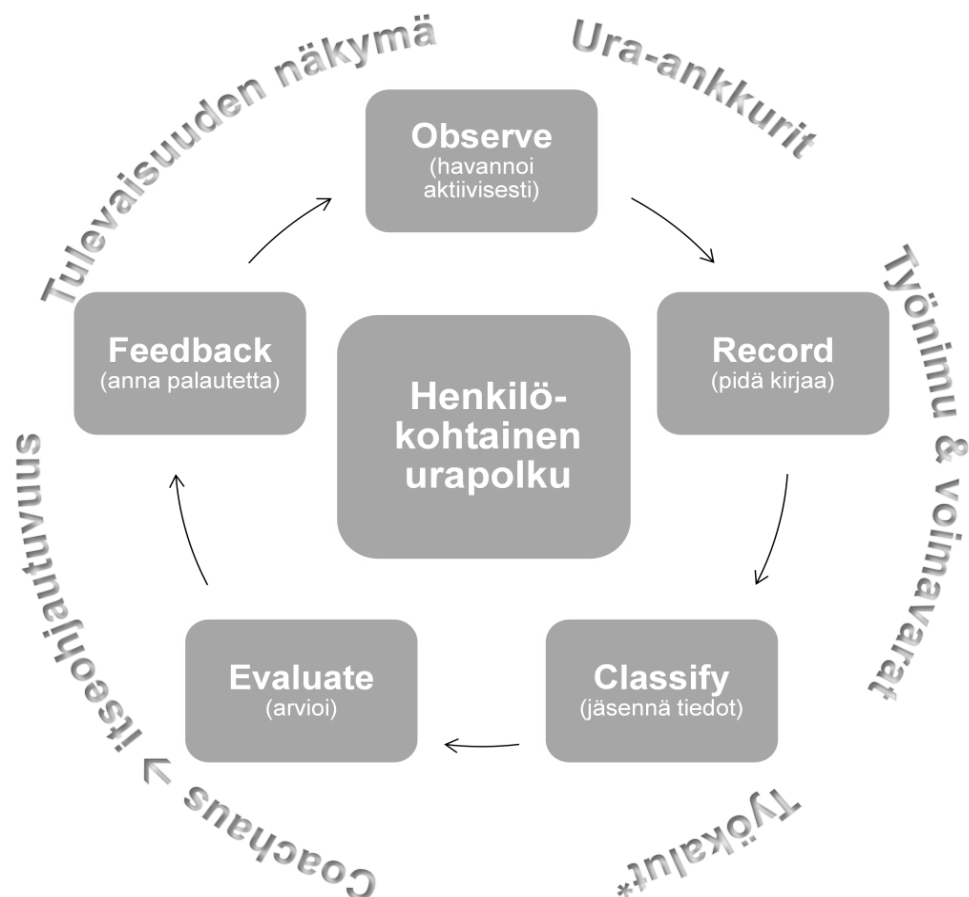
Liite 1. ORCEF-lomakepohja

## 1 Henkilökohtainen urapolku -malli

*Tämä Henkilökohtainen urapolku -malli on havainnollistettu alkuperäisestä mallista anonyymiteetin suojaksi.*

Henkilökohtaisen urapolku -mallin avulla luodaan asiantuntijalle henkilökohtainen urapolku. Malli ohjaa esimiestä coachaamaan asiantuntijan seuraavan urapolkuaskeleen kanssa osana asiantuntijan arkea. Urapolun avulla asiantuntijalle visualisoidaan tulevaisuuden näkymä osana organisaation tulevaisuutta. Henkilökohtaisen urapolun avulla asiantuntijan osaaminen, sitoutuminen, innostus ja motivaatio kasvavat ja asiantuntijan on mahdollista päästä työnimuun, jossa hän on tuottavimmillaan.

Alla on kuvattu henkilökohtaisen urapolun luomisen ja ylläpitämisen kannalta oleelliset osa-alueet:



Kuvio 1. Henkilökohtainen urapolku -malli (\*Sisäinen LinkedIn ja Sisäiset urapolkumahdollisuudet -opas)

Urapolkusuunnittelussa käytetään coachaavaa johtamisotetta, ORCEF-mallia asiantuntijoiden havainnoimisen tueksi, tulevaisuuden näkymää, ura-ankkureita, työnimua ja työn voimavaroja. Lisäksi Sisäiset urapolkumahdollisuudet -opas ja Sisäinen LinkedIn tukevat henkilökohtaisia urapolkudialogeja.

Pitkän linjan henkilöstöjohtajan, Elisa Valviston, teorian pohjalta luotu ORCEF-lomakepohja auttaa havainnoimaan asiantuntijoiden arkea ja tukee asiantuntijoiden ja esimiesten dialogia urapolusta osana kvartaalikeskusteluja. Lomake on liite yksi.

Henkilökohtainen urapolku -malli ohjaa siihen, että jokaisella asiantuntijalla on urapolkusuunnitelma tehtynä kvartaalikeskustelun jälkeen. Lisäksi asiantuntijat tietävät, mitä seuraavaan urapolkuaskeleeseen pääseminen heiltä edellyttää (koulutus, osaaminen, kehityskohteet ja vahvuudet).

## 2 ORCEF-malli

Osaamisen johtamisen tukena käytetään ORCEF-menetelmää, joka on luotu esimiehen työkaluksi havainnointiin ja urapolkukeskusteluun. Menetelmän avulla esimies havainnoi (Observe) aktiivisesti asiantuntijoitaan arjessa ja pitää kirjaa havainnoistaan (Record). Havainnot jäsenellään (Classify) niin, että ne ovat helposti käytettävissä varsinaista arviointia varten tai tarvittaessa aiemminkin. Esimies arvioi (Evaluate) havaintojaan ja antaa asiantuntijalle rakentavaa palautetta (Feedback) havainnoistaan. ORCEF-pohja löytyy liitteestä yksi. ORCEF-pohjaa käytetään osana kvartaalikeskusteluja asiantuntijan ja esimiehen välistä dialogia urapolusta.

ORCEF-malli mahdollistaa myös sen, että esimiehen on mahdollista käydä urapolkukeskustelu ennen kvartaalikeskustelua, mikäli hän huomaa asiantuntijan tilanteen sen vaativan. Esimiehen tulee havainnoida asiantuntijan motivaatiotasoa ja tunnistaa kriittiset vaiheet irtisanomiselle, seurata asiantuntijan kehityskohteita ja osaamista sekä tunnistaa asiantuntijan elinkaari ja sen vaiheet.

### 2.1 Coachaava johtamisote

Henkilökohtaisen urapolun dialogissa hyödynnetään coachaavaa johtamisotetta: esimies tukee ja haastaa asiantuntijaa löytämään tälle parhaiten soveltuvan urapolun ilman, että asiantuntijaa neuvotaan, mitä tämän tulisi tehdä. Coachingin avulla asiantuntijan on mahdollista tiedostaa omia vahvuuksiaan ja toteuttaa tavoitteitaan.



Coachingin avulla asiantuntijaa ohjataan itseohjautuvuuteen, jotta asiantuntija hahmottaisi esimiehen tuen avulla suunnan itse omalle urapolulleen.

Mikäli esimies kokee tarvitsevansa vinkkejä coachaavaan johtamisotteeseen, kannattaa tutustua organisaation sisäisiin koulutuksiin oman esimiehen kanssa.

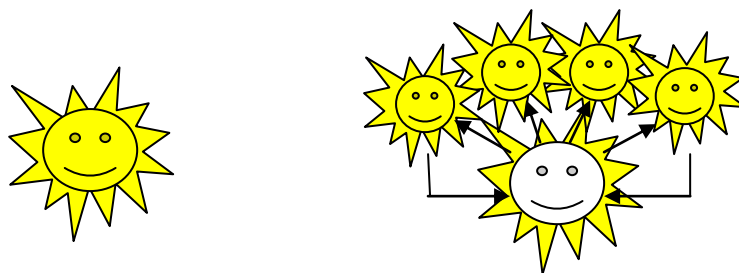
## 2.2 Asiantuntijoiden tulevaisuuden näkymä

Henkilökohtaisen urapolun luominen on tärkeää. Urapolun myötä asiantuntija kokee olevansa osa organisaatiota, kun hänellä on oma tulevaisuuden suunta selvillä ja se on osa myös organisaation suuntaa. Mikäli asiantuntijalle ei luoda urapolkua ja anneta tulevaisuuden suuntaa organisaatiossa, hän etsii itselleen urapolun muualta. Asiantuntijan sitoutumisen kannalta on tärkeää, että hänelle luodaan urapolku ja tulevaisuuden suunta ovat selvillä.

Henkilökohtaiseen urapolkusuunnitelmaan määritellään 1-3 seuraavaa urapolkuaskelta. Seuraava urapolkuaskel määritellään tarkasti ja siihen suunnitellaan konkreettisesti matka. Pidemmän aikavälin urapolkuaskeleet, askeleet kahdesta eteenpäin, ovat suuntaa näyttäviä, joten ne eivät vaadi yhtä konkreettista suunnitelmaa kuin seuraava urapolkuaskel. Pidemmän aikavälin tavoitteisiin pyritään kuitenkin luomaan strategia, ja määrittämään matkalle välitavoitteita.

## 3 Asiantuntija vai esimies ura-ankkuri?

Urapolkusuunnittelua helpottaa, jos asiantuntijasta pystyy tunnistamaan hänen ura-ankkurinsa. Lyhyesti kuvattuna asiantuntijan ura-ankkurin tunnistaa siitä, että asiantuntija haluaa loistaa omilla suorituksillaan ja tekemisillään. Esimiehen ura-ankkurin tunnistaa siitä, että esimies saa asiantuntijansa loistamaan ja vasta sitä kautta hänen on mahdollista itse loistaa. Hyvästä asiantuntijasta ei välttämättä tule hyvää esimiestä, jos asiantuntija ei ymmärrä antaa tiimensä loistaa ja hän yrittää vain itse päteä omilla tekemisillään.



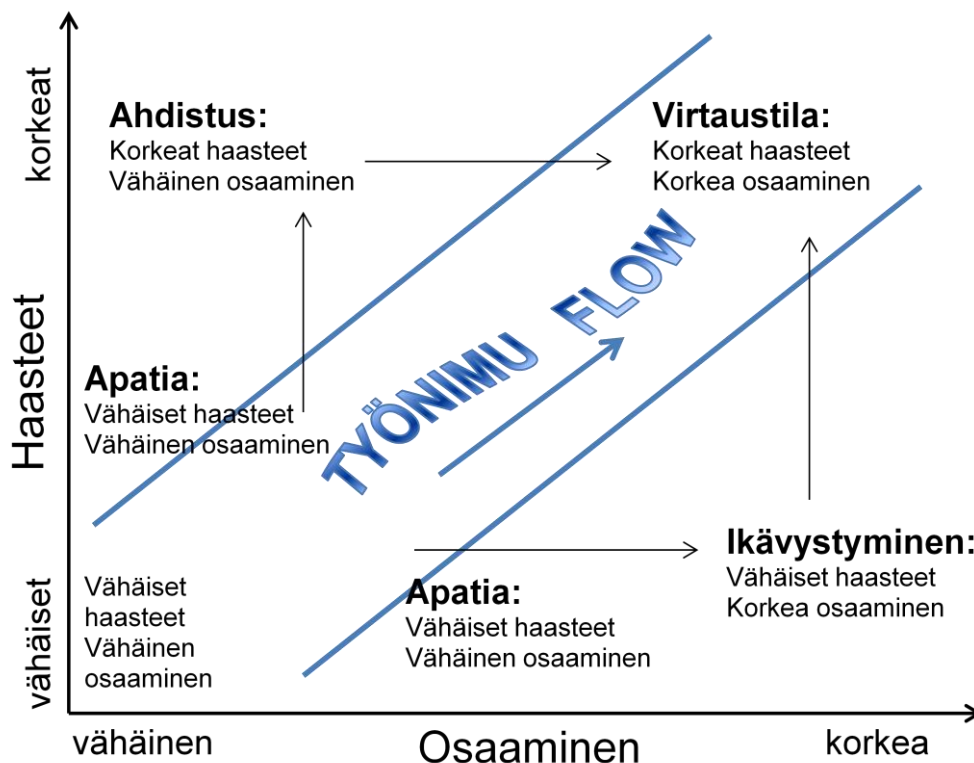
Kuvio 2. Asiantuntija ja esimies ura-ankkurit

Ankkuria ei tarvitse määrittellä kerralla koko loppu-uraksi. Asiantuntija voi vaihtaa asiantuntijan uralta esimieheksi ja päinvastoin. Ura-ankkuri saattaa muuttua uran aikana, joten aika ajoin on hyvä tarkastella ura-ankkuria uudelleen.

#### 4 Työnimu ja voimavarat

Toimenkuvassa tulisi olla riittävästi haasteita, sillä liian vähäiset haasteet johtavat ikävystymiseen ja vastaavasti liian korkeat haasteet johtavat ahdistukseen. Tulisi tavoitella työnimun virtaustilaa, joka vetää työntekijää yhä parempiin suorituksiin, kohtaamaan yhä vaativampia haasteita ja saavuttamaan yhä paremman osaamistason. Työn imussa työntekijä on tuottavimmillaan ja hänen on mahdollista saavuttaa nautinnollinen olotila. Työntekijällä itsellään on vastuu omasta kehityksestään, mutta esimiehen tuella on tutkitusti positiivinen vaikutus työn imun saavuttamiseksi.

Alla on havainnollistettu työnimua:



Kuvio 3. Työn imu (Ojala 2008, 270, mukaillen teoksessa Csikszentmihalyin 1991)

Onnellinen, työn imun löytänyt työntekijä saa aikaan luovuutta. Tämä johtuu muun muassa siitä, että työn imussa työntekijät kokevat enemmän myönteisiä tunteita, jotka laajentavat heidän ajattelu- ja toimintamalleja ja sitä kautta valjastavat yksilöllisiä voimavaroja käyttöön. Työn imulla on tutkittu olevan käänteinen yhteys työuupumukseen, stressiin sekä ero- ja eläkeajatuksiin ja myönteinen yhteys terveyteen, työkykyyn ja työtyytyväisyyteen.

Työpsykologiassa on alettu kiinnittämään huomiota työn voimavaratekijöihin. Työtyytyväisyys ja sitoutuminen työhön ovat nousseet keskeisiksi tutkimuskohteiksi, sillä on huomattu, että pelkällä ahkeruudella ja kuuliaisuudella ei tulevaisuudessa pärjätä vaan ratkaisevia tekijöitä ovat innostuneisuus, aloitteisuus ja luovuus. Hyvinvointia on mahdollista edistää lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen ja yksilön voimavarojen kehittämiseen.

Henkilökohtaisen urapolun avulla saadaan asiantuntija pysymään työnimussa ja kasvatettua työn voimavaroja.

## 5 Työkalut urapolun suunnittelun tueksi

### 5.1 Sisäiset urapolkumahdollisuudet -opas

Sisäiset urapolkumahdollisuudet -oppaan avulla avautuvat organisaation moninaiset sisäiset mahdollisuudet. Opas auttaa esimiehiä ja asiantuntijoita löytämään erilaisia urapolkuja, tuntemaan oman organisaation mahdollisuudet paremmin ja tutustumaan muiden työntekijöiden osaamisalueisiin. Sisäisten mahdollisuuksien tunteminen auttaa esimiehiä ja asiantuntijoita urapolun suunnittelussa.

Opas on rakennettu niin, että siihen on koostettu organisaatiokaavio liiketoimintayksikkötasolta aina tiimitasolle ja linkitetty intranet-sivuilla olevia yksityiskohtaisia tietoja liiketoimintayksiköihin ja tiimeihin. Linkkien takaa aukeaa yksityiskohtaista tietoa eri yksiköiden ja tiimien tehtävistä, vastuu- ja osaamisalueista. Lue lisää oppaan toiminnallisuuksista [tästä linkistä](#).

### 2.2 Sisäinen LinkedIn

Henkilökohtaisen urapolun ja osaamisen kohtaamiseksi kannattaa hyödyntää *Sisäistä LinkedIniä*. Sisäinen LinkedIn on organisaation sisäinen kanava ja sen tarkoitus on

auttaa organisaation potentiaaliset, soveltuvat työntekijät ja avoimet työtehtävät kohtaamaan.

Sisäisen LinkedInin avulla työntekijät saavat osaamiseen, mielenkiinnon kohteisiin ja profiiliin soveltuvia ilmoituksia avoimista tehtävistä. Tieto avoimista ja soveltuvista tehtävistä saapuu työntekijän sähköpostiin heti, kun tehtävä julkaistaan organisaation intranet-sivuilla. Työntekijä voi valita, haluaako hän saada ilmoituksia vai ei.

Sisäisen LinkedInin avulla työntekijälle kohdentuvat vain tietyt avoimet tehtävät, joiden soveltuvuudesta voidaan keskustella henkilökohtaisessa urapolkukeskustelussa.

Sisäinen LinkedIn on polku sisäisiin mahdollisuuksiin. Lue lisää Sisäisen LinkedInin toiminnallisuuksista [tästä linkistä](#).

## ORCEF-lomakepohja

Työntekijä: \_\_\_\_\_

Esimies: \_\_\_\_\_

Havainnot:

XX.XX.2018:

Kehityskohteet,  
osaaminen

XX.XX.2018:

Asiantuntija vai  
esimies -ura-  
ankkuri?

XX.XX.2018:

Motivaatiotaso,  
kriittiset vaiheet  
irtisanoutumiselle

.

.

.

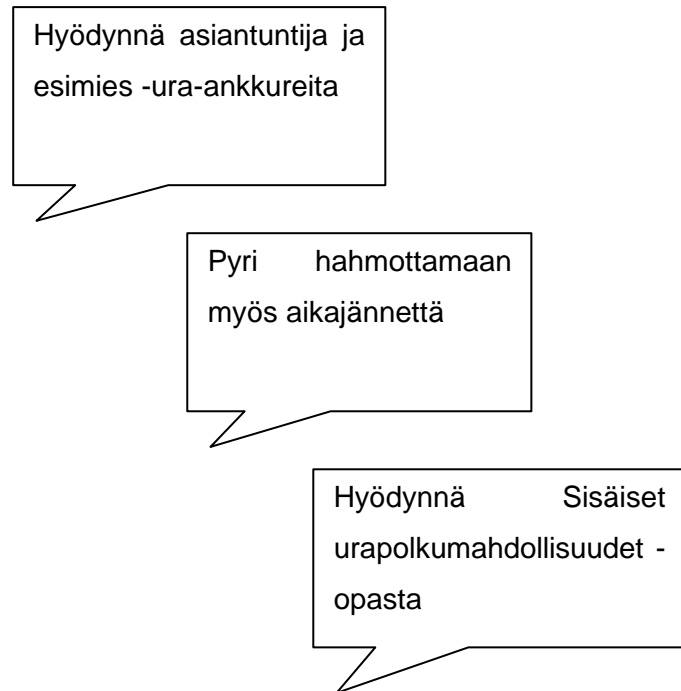
Työntekijän elinkaari  
ja sen vaiheet

Muut muistinpanot:

Yhteenveto havainnoista ja palaute:

Asiantuntijan kommentit:

Kuvaa asiantuntijan urapolku:



Asiantuntijan henkilökohtainen urapolkustrategia (focus & koulutukset & osaaminen & vahvuudet & kehityskohteet & muut toimet):

**Sisäiset urapolkumahdollisuudet -opas****Sisällys**

1	Opas avuksesi	1
2	Organisaatiokaavio	1
2.1	Osaksi tiimin arkea – tiimitasoinen tieto	2
2.2	Työntekijäinfo / Sisäinen LinkedIn	2
3	Tehtäväkuvaukset	3
4	Vinkkejä	4



## 1 Opas avuksesi

*Tämä opas on muokattu alkuperäisestä oppaasta muotoon, jossa kuvataan yleisellä tasolla oppaan toimintamalli. Alkuperäisestä oppaasta käy ilmi kohdeorganisaation tarkemmat, sisäiset tiedot ja siinä on linkit kohdeorganisaation intranet-sivuille. Ylätason kuvauksilla ja yleisillä nimityksillä (liiketoimintayksikkö 1, 2, 3, jne...) on haluttu suojella kohdeorganisaation anonymiteettia. Tästä syystä kehityssuunnitelmassa esitellään muotoiltu versio oppaasta.*

Opas on tehty esimiesten tueksi, helpottamaan coachaamista alaisten kanssa heidän urapolkusuunnitelmista. Opas auttaa kasvattamaan tietoisuutta organisaation sisäisistä mahdollisuuksista ja auttamaan henkilökohtaisissa urapolkusuunniteluissa. Oppaasta on iloa myös asiantuntijoille. Oppaan myötä oma organisaatio ja sen tarjoamat mahdollisuudet tulevat tutuksi.

Oppaaseen on mallinnettu organisaatiokaavio, johon on linkitetty kaikki organisaatiossa olevat mahdollisuudet. Liiketoimintayksikköä tai sen alla olevaa yksikköä klikkaamalla avautuu kyseisen toimintayksikön omat intranet-sivut, joilla esitellään kyseinen toimintayksikkö. Oppaassa on esitelty käytännön vinkit, miten organisaation sisäisiin mahdollisuuksiin pääsee helposti ja itsenäisesti tutustumaan.

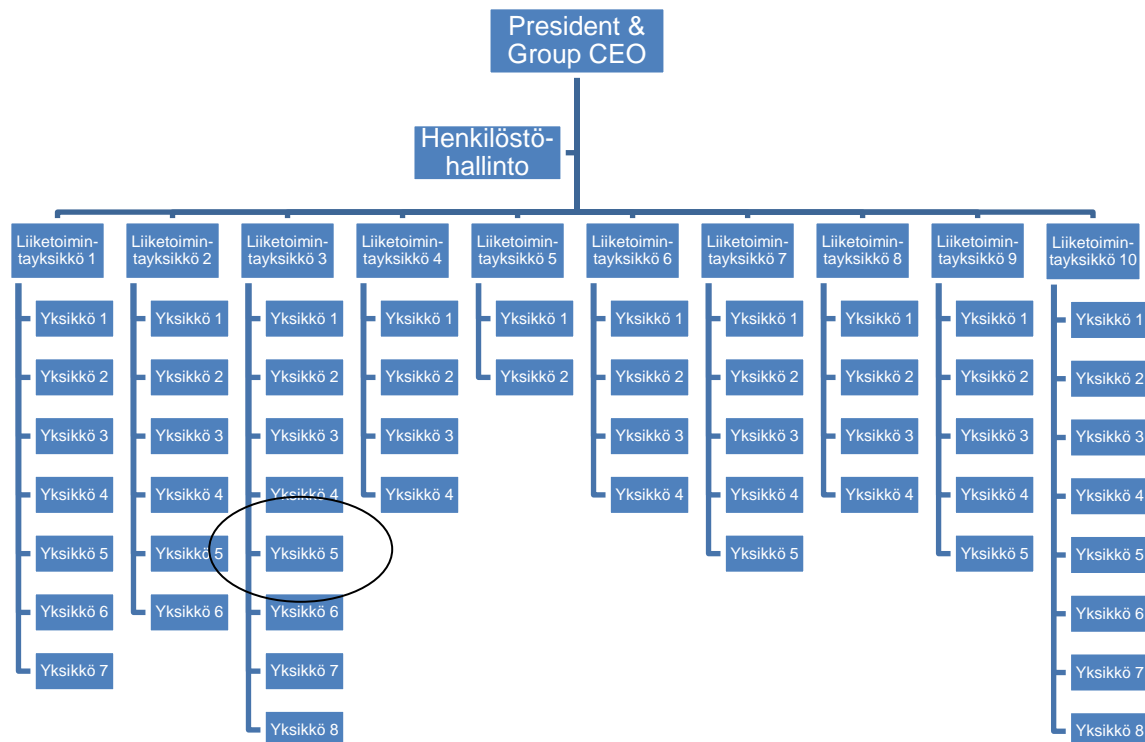
Menestystä ja rohkeutta urapoluille!

## 2 Organisaatiokaavio

Organisaatiokaavioon on koottu ja linkitetty organisaation mahdollisuudet. Organisaatiokaavio auttaa havainnollistamaan mahdollisuuksien määrää organisaatiossa. Organisaatiokaaviosta (kuvio 1) näkyy eri liiketoimintayksiköt sekä niiden alaisuudessa toimivat yksiköt. Organisaatiokaaviossa on kuvattu eri liiketoimintayksiköiden väliset riippuvuussuhteet, liiketoiminta-alueet sekä niiden vastualueet (tuotteet & palvelut), strategiat ja toimintamallit.

Organisaatiokaavio on rakennettu niin, että kaaviosta pääsee helposti tarkastelemaan halutun liiketoimintayksikön alla toimivia yksiköitä tarkemmin. Valitsemalla yksikön, jonka toiminnasta halutaan tarkempaa tietoa, avautuu yksikön nimen päältä klikattaessa linkki kyseisen yksikön intranet-sivuille. Jokaisella yksiköllä on

havainnollistavat intranet-sivut, joista käy ilmi kyseisen yksikön tarkempi vastuualue sekä tiimit, jotka kuuluvat kyseisen yksikön alle.



Kuvio 1. Organisaatiokaavio kuvattuna havainnollistaen yksikkötasolle

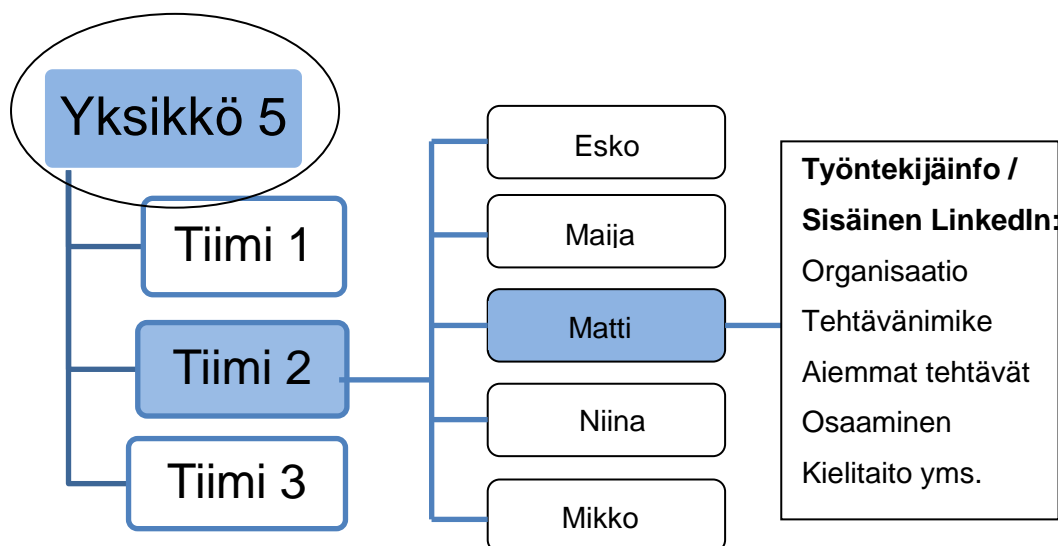
## 2.1 Osaksi tiimin arkea - tiimitasoinen tieto

Organisaatiokaavio johdattaa aina tiimitasolle asti. Jokaisella tiimillä on intranet-sivuilla kuvattuna tiimin vastuualueet, ja nämä vastuualuekuvaukset tarjoavat konkretiaa myös tiimin arjen askareista. Tämän tiedon äärelle pääsee helposti organisaatiokaaviosta klikkaamalla tiimin nimeä. Tiimin sivuilla näkyy tiimin vastuuhenkilöt sekä heitä työntekijöitä tiimissä työskentelee.

## 2.2 Työntekijäinfo / Sisäinen LinkedIn

Organisaatiokaavio johdattaa aina tiimitasolle asti, tiimin työntekijöitä siihen ei listata. Organisaatiokaaviosta valitaan ensin tiimi, jota halutaan tarkastella. Linkki johdattaa

tiimin intranet-sivuille, joilta pääsee tarkastelemaan yksityiskohtaisempaa tietoa tiimiläisistä. Klikkaamalla tiimiläisen nimeä, johdattaa sivu organisaation sisäiseen työntekijä-infoon / Sisäiseen LinkedIniin, josta selviää työntekijäkohtaisesti hänen ydinosaaminen sekä aiemmat toimenkuvat.



Kuvio 2. Polku yksikön tiedoista työntekijäinfoon / Sisäiseen LinkedIniin

### 3 Tehtäväkuvaukset

Organisaatiossa on luotu tehtäväkuvaukset jokaiseen tehtävään. Tehtäväkuvaukset löytyvät organisaation intranet-sivuilta kohdasta "Tehtäväkuvaukset" (linkki). Nämä tehtäväkuvaukset kuvaavat tehtävän vaatimustasoa ja välittävät kuvan siitä, minkälaista osaamista tehtävän suorittaminen edellyttää. Tehtäväkuvauksissa määritellään osaamis- ja koulutustaso sekä kielelliset ja muut erityiset vaatimukset.

Tehtäväkuvauksista ei välity työntekijän arki, mutta tehtäväkuvauksista on apua määriteltäessä työntekijän sen hetkinen osaamistaso tavoiteltavaan tehtävään nähden. Tehtäväkuvauksen avulla voidaan peilata työntekijän osaamista vaatimukseen, mitä osa-alueita hänen tulisi kehittää ja vahvistaa ja mitkä osa-alueet vastaavat jo tehtävän vaatimuksia.

Tehtäväkuvaukset ovat linkitetty uusien toiminnallisuuden myötä myös työntekijäinfo / Sisäisestä LinkedIniin. Näin tehtäväkuvaukset ovat helpommin saatavilla.

## 4 Vinkkejä

Eri liiketoimintayksiköissä ja tiimeissä on paljon erilaista osaamista. Samalla tehtävännimikkeellä toimivien toimenkuva ja arki voivat poiketa täysin toisistaan samasta tittelistä huolimatta. Tehtäväkuvaukset antavat hyvin osviittaa siitä, minkälaisella osaamisella on hyvät eväät menestyä tehtävässä. Mielenkiintoisen tehtävän tehtäväkuvauksia kannattaa tarkastella, ne avaavat hyvin tehtävän vaatimustasoa.

Organisaatiossa kannustetaan olemaan rohkea. Mikäli linkkien takaa aukeaisi tehtävä, joka kiinnostaa, kannattaa työtä suorittavalta työntekijältä suoraan kysyä saisiko hänen työpäivää mennä seuraamaan päiväksi tai tiedustella tarkemmin, minkälainen osaaminen saa hänet menestymään tehtävässä.

Huolehdi siitä, että oman yksikkösi ja tiimisi tiedot ovat ajan tasalla ja intranet-sivut informatiiviset. Tämä saattaa auttaa sinua saamaan tiimiisi potentiaalisia työntekijöitä, kun he etsivät itselleen uutta urapolkua.

Opas tarjoaa lukijalleen mahdollisuuden lisätä omaa tietoutta sisäisistä mahdollisuuksista ja helpottaa tiedon löytämistä. Mitä enemmän organisaatiokaaviota käyttää ja tietoa etsii, sitä paremmin tulee oma organisaatio samalla tutuksi.

## Sisäinen LinkedIn -mallinnos

**Maija Nieminen**

Team Manager,

**Corporate Unit**

Päivitetit profiiliasi: 12.12.2018

**Voit kysyä minulta näistä asioista:**

osaamisen johtaminen, coachaus, sisäiset urapolut, ORCEF-malli, työnohjaus

Organisaatio: Corporate Unit

Maa: Suomi

Pyydä chat-keskusteluun: Maija

Sähköposti: [maija.nieminen@organisaatio.fi](mailto:maija.nieminen@organisaatio.fi)

Puhelinnumero: +358 50 123 4567

**Raportointisuhteet**

Matias Ahokas

Mikko Aalto

Martta Korelin

Pekka Mäki

Linda Laine

Maija Nieminen

Yksikön työntekijät

Tiedot näkyvät kaikille (ovat itse muokattavissa)

**Tietoja tehtävästä**Tehtävänimike: [Team Manager](#)**Kokemus ja osaaminen**

Aiemmat tehtävät: Työpaikkaohjaaja, Valmennusvastaava, Service Officer

Koulutus: Kauppatieteiden maisteri (KTM)

Kielitaito: Englanti (puhuttu, kirjoitettu)  
Ruotsi (puhuttu, kirjoitettu)  
Suomi (puhuttu, kirjoitettu)

Tietojen näkyvyys muokattavissa

Ydinosaaminen: Business Analysis, Business Strategy, Coaching, Customer experience, Customer Relationship Management, Human Resources, Leading others, Multi-channel Marketing, Product development, Project Management, Team working

Sertifiointit: Agile basic, Lean Six Sigma Yellow belt

Kiinnostuksen kohteet: muutosjohtaminen, asiakastyytyväisyys

Suosittelijat: Lisätietoja työskentelystäni antavat [Tuure Kankainen](#) (Aluepäällikkö), [Minna Hietanen](#) (HR Partner) ja [Anu Kekäle](#) (HR Manager)

Harrastukset: Kuntoilu ja koodaus

Haluan tiedon avoimista tehtävistä, jotka soveltuvat profiiliini: (kyllä/ei)

### Muita tietoja

Käyntiosoite: Kohdekatu 3, 01230 Helsinki

Postiosoite: Kohdekatu 1, 01000 Organisaatio