

Noora Jäppinen

Osaamisen kehittäminen Business Centerissä

-Case If Vahinkovakuutus Oyj



(Rönnqvist 2014)

Tradenomi YAMK
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutus
Kevät 2019

Tiivistelmä

Tekijä: Jäppinen Noora

Työn nimi: Osaamisen kehittäminen Business Centerissä: Case If Vahinkovakuutus Oyj

Tutkintonimike: Tradenomi, ylempi AMK

Asiasanat: Osaaminen, osaamisen johtaminen, oppimistyyli, osaamisen kehittäminen, ydinosaaminen

Kilpailu asiakkaista käy yhä kovempaa vakuutusosalalla eivätkä vakuutusyhtiöt pysty kilpailemaan enää pelkästään tuotteilla, palveluilla tai hinnoilla. Osaamisesta on tullut tärkeä kilpailukeino, jolla yritys pystyy jatkuvasti muuttamaan ja kehittämään toimintaansa tehokkaasti sekä parantamaan asiakastytyväisyyttään. Tämä opinnäytetyö on tehty If Vahinkovakuutus Oyj, Suomen sivuliikkeen Business Centeriin, jossa palvelaan ja vakuutetaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä sähköisien kanavien sekä puhelimien välityksellä. Suomen Business Centerissä on yhteensä 55 työntekijää. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää osaamisen kehittämiseen sopivat menetelmät Business Centerissä, joilla osaamisen kehittämisestä tulee jatkuvaa ja tehokasta koko työyhteisön toimintaa.

Teoreettisena tutkimusongelmana on tarkoitus selvittää, mitä on osaaminen ja miten sitä voidaan kehittää, mihin osa-alueisiin osaaminen kytkeytyy sekä mikä yhteys osaamisella on yrityksen menestykseen. *Käytännön tutkimusongelmana* on tutkia ja selvittää kehityskohteita työsuorituksen parantamiseen ja asiakkaiden odotuksiin vastaamiseen sekä mitä osaamista tulevaisuudessa Business Centerissä tarvitaan lisää. Tarkoitus on myös selvittää, mitkä ovat sopivat menetelmät osaamisen kehittämiseen, millä Business Centerissä tehokkainta oppia ja samalla siirtää tämä käytäntöön.

Kehittämistehtävän aineistonkeruumenetelminä käytettiin oppimistyylien ja miellejärjestelmien testejä, sähköistä kyselyä ja teemahaastatteluja. Tutkimusotteeksi valikoitui konstruktivinen tutkimusote, koska tämän opinnäytetyön tavoitteena on käytännönläheinen ongelmaratkaisu, johon tämä tutkimusote soveltuu parhaiten.

Oppimistyylien ja miellejärjestelmien testit antoivat kuvan siitä, että Business Centerissä vallitsee hienoinen toteuttajien enemmistö oppimistyyleistä ja aistihavainnoista oppiminen tapahtuu tehokkaimmin visuaalisilla ja kinesteettisillä aistihavainnoilla. Kysely- ja haastattelututkimuksella löytyi jatkuvaan osaamisen kehittämiseen keinoja, joista *itsensä johtaminen* nousi tärkeään rooliin yksilön näkökulmasta. Työnantajan tulee ottaa huomioon yksilöt ja erilaiset tyylit oppia sekä tukea enemmän henkilökohtaista kehittymistä. Lisäksi osaamisen kehittämiseltä halutaan suunnitelmallisuutta sekä tasapuolista kannustamista ja palkitsemista tukemaan kehittymistä. Jatkuvan osaamisen kehittämisen edistämisessä tärkeää olisi huomioida työhyvinvointi ja henkilöstön sitouttaminen. Vuorovaikutus nousi esiin tärkeimpänä yksilöitynä osaamisena nyt sekä tulevaisuudessa, jolla voidaan mahdollistaa ydinosaamisen syntymistä ja lisäarvon tuottamista asiakkaille.

Voidaan todeta, että tutkimuksen esitetämys ja tutkimusten tulokset tukevat toisiaan. Useat teoreettisen viitekehyksen seikat toistuivat kyselyn ja haastatteluiden vastauksissa, joista useimmin toistui itsensä johtaminen. Tutkimuksilla saatiin arvokasta tietoa Business Centerin tämän hetken tilanteesta, jotka mahdollistivat yhdessä teoriataustan kanssa Osaamisen timantti- oppaan syntymisen.

Osaamisen timantti- opas innovoitiin Business Centerin jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Oppaan on tarkoitus tukea osaamisen kehittämistä kokonaisvaltaisesti ja mahdollistaa tehokas kehittyminen. Oppaassa on huomioitu osaamisen kehittämisen kannalta olennaiset seikat, jotka tulee huomioida. Osaamisen timantti- oppaan kokonaisvaltainen noudattaminen mahdollistaa ydinosaamisen syntymistä.

Abstract

Author: Jäppinen Noora

Title of the Publication: Competence Development at the Business Center: Case If P&C Insurance Ltd (publ.)

Degree Title: Master of Business Administration, MBA

Keywords: Competence, competence management, learning styles, competence development, core competence

Competition for customers is getting harder between insurance companies and they can't compete only with products, services or prices anymore. Companies can develop their working methods and customer satisfaction with good competence which are very important competitive tools. This thesis was commissioned by If P&C insurance Ltd (publ.), branch in Finland Business Center. Business Center serves small and middle-sized companies and sells insurances for their needs. Business Center employs 55 employees. The purpose of this thesis was to find out methods for lifetime learning in Business Center and increase the performance in the whole work community.

The *theoretical research problem* was to define what competence is and how it's able to develop. The *practical research problem* was to find out how the work performance and meeting for customers' expectation could be better. The practical research problem was also to find out what kind of competence Business Center needs more and how the employees think it's best to develop.

Material for the development project was gathered by learning and sensation tests, a questionnaire by email and theme interviews face to face. The method was constructive method, because the researcher tries to solve the research problem with an innovation.

Learning style and sensation tests gave a result that the hands on practical style is the most dominating learning style in Business Center. Learning by sensory perception is the most effective among visual and kinesthetic styles. Email questionnaire and theme interviews gave instruments to develop the competence and the main result was that *self-management* is in an important role. The employer should consider individuals and different kind of learning styles. The employer must also support individual development. Competence development is wanted to be systematical and equally encouraging. Rewarding is also an important way to support development. It's also important to take care of work well-being and commitment of staff in a continuous competence development. Interaction appeared the most important identified skill now and in future. With the interaction it's possible to create core competence and added value for the customers.

As conclusions it can be stated that the results of the studies endorsed knowledge from literature. Various theoretical frames were repeated in the answers of inquiries and interviews and self-management was one of the most general answers. Research and theory gave a lot of valuable information about the current state of Business Center and enabled the beginning for *the Diamond of Competence* guide.

The Diamond of Competence guide was innovated to develop life long learning. The purpose of the guide is to support and enable the high-performance development of competence. The guide considers the most important facts which should be noticed. Comprehensive compliance of *the Diamond of Competence* enables the development of core competence.

Extended abstract

Organisations are required to change faster than their environment and competitors. More and more, the renewal and learning of an organization has become an important means of competition, as the amount of information increases all the time and the skills must also be updated. In order to maintain a competitive advantage, it is important to ensure that one's own organization learns faster than one's competitors.

An organization must follow its strategy to move towards its target state (Juuti & Luoma 2009, 25-27). Megatrends also largely guide the development of corporate strategy. One of the greatest megatrends today is the growth of digitalisation, robotics and artificial intelligence, which are also strongly present in the insurance industry. The future jobs will be most likely different than today because of digitalisation and automatization; Jobs will change at the same speed as customer behavior and at the same time job descriptions will change. Some people will lose their jobs for the robots and this means that humans will be needed as specialists. The change will happen already soon, not in the future. (Lehti & Rossi 2017, 7 – 8; Ahtela 2018; Nissinen 2019.)

Lifelong-learning will have a big role in surviving in future and that's why persons and companies should invest in continuous competence development more and more. In order to be able to assure its position in the company and its own competitiveness, it should invest in its own intellectual capital; competence. With good and continuous competence development the company can ensure its own market value in the future and meet the expectations of its customers.

The main target in this thesis was to find out methods for life long learning in Business Center and increase the performance in the whole work community. If P&C insurance Ltd (publ.), branch in Finland and in the business area Commercial working Business Center were chosen to be the target group in this thesis. Business Center employs 55 employees and serves small and middle-sized companies and sells insurances for their needs. This thesis contains a literature review and three different studies. In this thesis abductive was also used reasoning which is as a dialogue between literature and empirical studies. In this way investigator were tried to solved the research problems. In the following chapter those research problems will be defined.

The theoretical research problem was to define competence and how it can be developed, which areas of competence are linked to and what is the connection between competence and business success. *The practical research problem* was to find out development targets for improving work

performance and responding to customer expectations, as well as what kind of competence will be needed in the Business Center now or in the future. The aim was also to find out what are the appropriate methods for developing competence, which Business Center is most effective in learning and at the same time put it into practice. In this thesis qualitative research was used and the material was gathered by learning and sensation tests, a questionnaire by email and theme interviews face to face. The method was a constructive method, because the researcher tries to solve the research problem with an innovation.

The literature review in this thesis contains chapters about competence, competence development and competence assessment and connections of those. Chapter 2. "Competence" deals with the definition of competence, learning, organisations and individuals competence, competence management, competence needs and its identification. These connections were chosen to be discussed because they can be seen as the most important role to define competence. On the other hand, these are showing how wide a concept competence is. Chapter 3. "Competence development and competence assesment" deals with competence developing methods and comprehensive evaluation. Thus, to make sense in the development of competence, it also needs to be evaluated and monitored.

Expertise combines the diverse and creative use of competence and skills, the ability to think, organize, own learning skills, the ability to work in a group, adapt to change, and evaluate one's own competence while developing it. (Hätönen 2011, 9.) Competence consists of the individual's own qualities, abilities, motives, attitudes and own perception. In addition, competence includes skills acquired through education, work and experience. Almost without exception knowledge also includes t that is difficult tacit knowledge to see. In addition to the above, emotions, attitudes and motivation, as well as the unique combination of all of these, become competence. Competence can be detected either through performance or the ability to act. (Hätönen 2011, 10.)

Competence is reflected through concrete action, such as the ability to act effectively. However, competence and learning alone are not enough, because competence must also be put into practice. There is a big difference between knowing, understanding and applying competence, and real competence only appears when competence is applied. (Sydänmaanlakka 2009, 150.)

According to Viitala (2008, 63), the strategy previously defined what the company intends to do in order to gain a competitive advantage. In addition, companies must ask what kind of competence they should have to manage. Poor competence does not create good quality in any way. As a result of the competition in the markets, competence development has also risen. Strategic

competence is vital to the realization of the strategy. This kind of strategic competence is called core competence.

Competence can only be gained through learning. Every individual is unique and everyone has their own style to internalize a new learning thing. However, learning is mainly about changing, developing, growing and maturing. Learning happens all the time, even without notice. Some of the learning is goal-oriented and planned when part of learning comes without the purpose of learning. Reflection is an important aspect of learning. (Sydänmaanlakka 2012, 32-34.)

Experience is usually the starting point for learning new things. More conscious learning at the workplace can be done by utilizing experiential learning. The experimental learning model created by Kolb is based on four other steps; experience, reflection, thinking and doing. (Viitala 2008, 145-148; Kolb & Kolb 2005, 2-4.)

Learning styles are divided into four main categories; participant, observer, maker and implementer. In practice the division is not so clear because someone can learn completely in just one style when the other is not completely unambiguous. (Viitala 2008, 149.) Effective learning requires the management of all learning styles. Identifying one's own learning styles helps one assess how to learn best and help learning by organizing new information along the right channel. (Sydänmaanlakka 2017, 85.) In addition to learning styles, we should be aware of what senses we are using to learn. Our three main sensory systems are visual, audible and kinesthetic. (Viitala 2008, 150.)

There is competence in the organization and in the individuals. Ruohotie (1997, 40-43) defines a learning organization as a community that constantly changes itself and seeks easy learning within an organization. A learning organization is also a community that dares and questions its activities.

Marquardt (1996) states that an organization's learning differs, among other things, from individual learning through shared insights of the organization's members shared, knowledge and thinking patterns. In addition, an organization's learning is based on previous knowledge and experience, i.e. the instructions, practices and processes as previously presented. It is worth noting that an organization's learning is not a common result of individual and team learning, even though they are closely related to the learning of the organization. (Sydänmaanlakka 2012, 54-55.)

Individual competence is also an ability (Viitala 2008, 113; Lonka 2015, 90). Self-efficacy is the belief in coping and succeeding in tasks. Experiences guide our understanding of ourselves. Personal growth requires self-awareness, which is reflected in self-image and self-esteem. (Paasi-vaara 2010, 43.) To be capable of self-management, one must be aware of one's self-esteem, self-knowledge, self-criticism and self-discipline (Kamenskyn 2015, 147). The individual must also be able to change. With an intelligent self-management, one can come out of one's own comfort zone and extend it without major crises. This requires, among other things, self-confidence. (Sydänmaanlakka 2017, 75.)

The competence should also be managed. The basic goal of competence management is continuous competence development so that the organization can perform its tasks and improve and develop its competence continuously. (Sydänmaanlakka 2009, 65.)

When a company starts to develop competence, it must first define its competence needs via the company strategy. Competence needs can be identified through competence assessment. The difference between competence needs and current competences describes the need for competence development, thus a competence development plan can be made. (Ojala 2008, 107.) Competence can be developed in many different ways. From the options of competence development one must choose the methods that will make the development of competence a continuous process. (Hätönen 2011, 55-56.)

Competence should also be continuously assessed as self-evaluation and in development discussions. (Hätönen (2011, 34; 48). When competence develops and goals are achieved, employees must also be rewarded so that the development of competence is continuous. (Helsilä & Salojärvi 2009, 213-215.) Competence development methods should also be assessed. The Kirkpatrick's evaluation model has four levels; reactions, learning, action and results. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2009, 2-3.)

In this thesis three separate studies were made; learning and sensation tests, a questionnaire by email and theme interviews face to face. The questionnaire and theme interviews included open questions to find out the respondents' own opinions on competence and its development. The purpose was to get information about the respondents' competence and the state of competence development in Business Center. By using method triangulation, it was aimed to advance the reliability of the results. The results of studies were analyzed by theory-leading content analysis.

Learning style and sensation tests gave a result that the hands-on practical style is the most dominating learning style in Business Center. Learning by sensory perception is most effective with visual and kinesthetic sensorys. Questionnaire and theme interviews gave methods to develop competence. Based on the results and the theory the most suitable competence development method could be KVA – training. This means that in the training should notice kinesthetics and visual sensorys and keep the customer in the center. One of the top results was also that *self-management* is in an important role. The employer should consider individuals and different kind of styles to learn. The employer must also support individual development. Competence development is wanted to be systematical and equal encouraging. Rewarding is also an important way to support development. It's also important to take care of work well-being and commitment of staff in a continuous competence development. Interaction appeared the most important identified skill now and in future. With interaction it's possible to create core competence and added value for the customers. By interaction individuals can also express their own expertise, share it with others and it is also a tool for intelligent leadership.

As conclusions it can be stated that the results of the studies endorsed knowledge from literature. Various theoretical frames were repeated in the answers of inquiries and interviews and self-management was one of the most general answer. Research and theory gave a lot of valuable information about the current state of Business Center. Competence development should be rewarded and advanced opportunities created. Research and theory together enabled the beginning for *the Diamond of Competence* guide.

The Diamond of Competence guide was innovated to develop life long learning. The purpose of the guide is to support and enable the high-performance development of competence. The guide consider the most important facts which should be noticed. The guide discusses the development of expertise from the perspective of the individual, but also of the organization, as this is the most reasonable and best way to solve research problems. Competence is both individual and organizational that can be dynamically developed through interaction. The guide also includes questions that are intended to reflect on how this part could be developed and what is the impact on the development of competence. The most important things about developing one's competence are appended in the end of the guide in form of a poster. In that poster, responsibilities for both the employee and the employer are listed. Comprehensive compliance of *the Diamond of Competence* enables the development of core competence.

Alkusanat

”Mitään ei saa ilmaiseksi”, sanoi isäni lapsuudessani. Tämä on jäänyt mieleeni ja antanut minulle motivaatiota kehittää itseäni kohti omaa tavoitettani. Koen itse, että osaamispääoma on tärkeää niin yksilölle kuin yritykselle ja sitä ei löydetä taseesta eikä sitä voida mitata arvolta. Osaamisen rooli korostuu tulevaisuudessa yhä enemmän eikä pelkkä perusosaaminen enää riitä. Uskon, että tulevaisuudessa erityisosaamista vaaditaan jokaiselta, mikäli yksilö tai yritys haluaa pysyä kilpailukykyisenä. Nämä saivat minut kiinnostumaan opinnäytetyöni aiheesta, joka veti minut mennessäni aiheeseen sisälle.

Osaamisen kehittäminen on koko elämän kestävä prosessi, jota myös tämä opinnäytetyö on minulle ollut. Olen kuluttanut tähän opinnäytetyöhöni paljon päättäväisyyttäni sekä oivaltamisen ja turhautumisen kyöneitä, mutta pyrkinyt oppimaan itsekkin samalla. Toivon, että opinnäytetyöni lukijat saavat hyötyä osaamisen kehittämiseen ja Osaamisen timantti- opas antaa selkeät raamit, joita hyödyntää jatkuvassa kehittämisessä. Lisäksi toivon, että opinnäytetyöni toimii yksilöille kimmokkeena innostua omasta kehittymisestä.

Tämän opinnäytetyön toteuttaminen on vaatinut itseltäni hyviä itsensä johtamisen taitoja, mutta ne eivät pelkästään ole mahdollistaneet tämän valmistumista. Haluan kiittää tutkimuksen toteutuksesta innostuneita kollegoitani arvokkaista vastauksista ja osallistumisesta. Lisäksi haluan kiittää erityisesti työnantajaani If Vahinkovakuutus Oyj:tä ja opinnäytetyöni ohjaavaa esimiestä Jan Lomskia, jotka mahdollistivat opinnäytetyöni toteuttamisen. Ilman ohjaavaa opettajaani Päivi Auonoa en olisi saavuttanut nykyistä lopputulosta. Kiitokset haluan antaa myös perheelleni ja ystäväilleni kaikesta ymmärryksestä ja kannustuksesta opinnäytetyöprosessiini. Jokainen teistä on toiminut korvaamattomana osana tämän opinnäytetyönprosessin aikana.

Sisällys

| | | |
|-------|--|-----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Lähtökohdat sekä tutkimusongelmat- ja kysymykset | 2 |
| 1.2 | Kohdeorganisaation esittely | 4 |
| 2 | Osaaminen | 7 |
| 2.1 | Osaamisen määritelmä | 7 |
| 2.2 | Oppiminen | 13 |
| 2.3 | Organisaation osaaminen | 20 |
| 2.4 | Yksilön osaaminen | 27 |
| 2.5 | Osaamisen johtaminen | 32 |
| 2.6 | Osaamistarpeet ja niiden tunnistaminen | 36 |
| 3 | Osaamisen kehittäminen ja arviointi | 44 |
| 3.1 | Osaamisen kehittäminen | 45 |
| 3.2 | Osaamisen kehittämisen menetelmät | 48 |
| 3.3 | Osaamisen kehittämisen seuraaminen | 51 |
| 4 | Tutkimuksen menetelmät, tulokset ja johtopäätökset | 58 |
| 4.1 | Konstruktiivinen tutkimusote | 59 |
| 4.2 | Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät | 59 |
| 4.3 | Tutkimuksen toteutus | 61 |
| 4.3.1 | Oppimistyylien testit | 61 |
| 4.3.2 | Sähköinen kysely | 63 |
| 4.3.3 | Teemahaastattelut | 68 |
| 4.4 | Tulokset, analysointi ja tulkinta | 69 |
| 4.4.1 | Oppimistyylien tulokset | 70 |
| 4.4.2 | Kyselyn tulokset | 74 |
| 4.4.3 | Haastattelujen tulokset | 83 |
| 4.5 | Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista | 89 |
| 5 | Opas Osaamisen timanttiin | 96 |
| 6 | Pohdintaa | 100 |
| | Lähteet | 109 |
| | Liitteet | |

1 Johdanto

”Muutokset eivät tule tulevaisuudessa hidastumaan vaan vauhti vain kasvaa”, toteaa esimieheni palaverissa. Monet katsovat toisiaan osittain jännittyneinä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan jo nyt isojen muutoksien keskellä. Sydänmaanlakka (2012, 23-28) toteaa, että jatkuva muutos aiheuttaa suuria vaatimuksia organisaation oppimiselle. Organisaation on muututtava nopeammin kuin sen ympäristö ja kilpailijat. Yhä enemmissä määrin organisaation uusiutumisesta ja oppimisesta on tullut tärkeä kilpailukeino, sillä tiedon määrä lisääntyy koko ajan ja osaamista täytyy myös päivittää. Kilpailuedun säilyttämiseksi onkin varmistettava, että oma organisaatio oppii nopeammin kuin kilpailijat.

Jotta organisaatio pääsee eteenpäin kohti sen tavoitetilaa, tulee sen seurata sen johtotähteä eli strategiaa. Strategian määrittelyssä on tärkeää määrittää, mitä ympäristö meistä haluaa eli mikä on olemassa olomme tarkoitus. (Juuti & Luoma 2009, 25-27.) Strategiaa tulisikin kyseenalaistaa ja päivittää säännöllisin väliajoin, jotta pystymme parantamaan suoritustamme. Strategiaa voidaan tarkastella muun muassa heikkojen signaalien ja skenaariotyöskentelyn avulla. (Vuorinen 2013, 33.)

Näiden lisäksi myös megatrendit ohjaavat suurilta osin strategiamme kehitystä. Tämän hetken yksi suurimmista megatrendeistä on digitalisaation kasvu, robotisaatio ja keinoäly, jotka ovat myös vahvasti vakuutuslalla läsnä. Moni ammatti katoaa. Työ ei välttämättä katoa kokonaan vaan se muuttaa vain muotoaan. Tässä on tärkeä syy muistaa päivittää omaa osaamistaan, jotta oma markkinakelpoisuus säilyy. Varmaa tulevaisuudessa on vain se, että digitalisaatio jatkaa kehitystään edelleen. Tämän kehityksen myötä moni aivan varmasti pohtii omaa asemaansa työelämässä tai sitä, riittääkö minulle tai kollegoilleni enää työtä. Tämä saa aikaan ristipainetta. Todennäköisestä tällä hetkellä tehtävää työtä ei enää tulevaisuudessa ole, sillä digitalisaation ja sen tuoma automatisoitumisen muutos tapahtuu jo lähiaikoina eikä myöhemmin tulevaisuudessa. (Lehti & Rossi 2017, 7 – 8; Ahtela 2018; Nissinen 2019.)

Kilpailu työelämässä tulee olemaan yhä kovempaa eikä perinteisiä työtehtäviä enää välttämättä tulla kohtaamaan tulevaisuudessa. Jotta pystyy varmistamaan oman asemansa yrityksessä ja yritys oman kilpailukyönsä, tulisi panostaa omaan aineettomaan pääomaansa; osaamiseen. Hyvällä ja jatkuvalla osaamisen kehittämisellä voidaan varmistaa oma markkina-arvo myös tulevaisuudessa ja yritys pystyy vastaamaan asiakkaiden odotuksiin.

1.1 Lähtökohdat sekä tutkimusongelmat- ja kysymykset

Usein oppiminen koetaan vain koulussa tapahtuvaksi. Oppiminen on kuitenkin jatkuva prosessi, ja mitä paremmin omista oppimistavoista ollaan tietoisia sekä saatua oppia osataan soveltaa käytäntöön, voidaan luoda merkittävää kilpailuetua. Tärkeää on myös muistaa, että todellinen uuden tiedon sisäistäminen on hidas prosessi, joka ei tapahdu sormia napsauttamalla. Oppimiseen vaikuttavat muun muassa aiemmat kokemukset, mutta myös omat asenteet ja motivaatio ovat tärkeässä osassa. Aiemmin koulussa koettu niin sanottu ”pakko-opiskelu” saattaa siirtyä mukaan työelämään ja näin ollen myös asenteita voi olla vaikea muuttaa. Kompetenssin eli osaamisen parantaminen ja jatkuvaan oppimiseen pyrkiminen auttavat niin yritystä kuin yksilöä selviytymään työelämässä ja kasvattamaan aineetonta pääomaansa. Nämä seikat muodostavat opinnäytetyön lähtökohdat. Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa on myös tapahtunut muutama vuosi sitten isoja muutoksia, joita käsitellään luvussa 1.2 tarkemmin. Kohdeorganisaation tarve on toiminut myös tämän opinnäytetyön lähtökohtana. Lisäksi aihe on minua itseäni todella kiinnostava, joka on saanut tutkimaan aihetta lisää. Osaaminen ei rajoitu vain yksilöön, vaan sitä tarvitaan kaikkialla.

Opinnäytetyössä, kuten muissakin tieteellisissä töissä, tulee määritellä tutkimusongelma. Ilman tutkimusongelmaa on mahdotonta toteuttaa tieteellistä tutkimusta. Tutkimusongelma muodostetaan usein tutkijaa itseään kiinnostavasta ilmiöstä, mutta on mahdollista, että ongelma on jo valmiiksi olemassa ja tätä lähdetään tutkimaan. Tutkimuksen ilmiön ymmärtämisessä auttaa, kun tutkimusongelma on kuvattu tarkasti. On tärkeää, että tutkimusongelma on rajattu ja kuvattu tarkasti, koska tutkimusongelma ohjaa koko tutkimusprosessia. (Kananen 2014, 19-45.)

Tutkimuksella on myös aina jonkinlainen tarkoitus, joka ohjaa tutkimuksen strategisia valintoja. Näitä voi olla neljänlaisia; kartoittava eli esimerkiksi uusia näkökulmia löytävä, selittävä eli esimerkiksi syy-seuraussuhteita etsivä, kuvaileva eli esimerkiksi ilmiöiden tarkkoja kuvauksia esittävä tai ennustava eli ennustava esimerkiksi tapahtumille, jotka ovat seurausta tutkittavasta ilmiöstä. Tärkeää on muistaa, että tutkimuksen tavoite kertoo sen, mitä tutkimuksessa aiotaan tehdä eli mitä, miksi ja kenelle. (Kananen 2014, 362; Kananen 2013, 131.)

Teoreettisena tutkimusongelmana on tarkoitus selvittää, mitä on osaaminen ja miten sitä voidaan kehittää, mihin osa-alueisiin osaaminen kytkeytyy sekä mikä yhteys osaamisella on yrityksen menestykseen. *Käytännön tutkimusongelmana* on tutkia ja selvittää kehityskohteita työsuorituksen parantamiseen ja asiakkaiden odotuksiin vastaamiseen sekä mitä osaamista tulevaisuudessa Business Centerissä tarvitaan lisää. Tarkoitus on myös selvittää, mitkä ovat sopivat menetelmät

osaamisen kehittämiseen, millä Business Centerissä tehokkainta oppia ja samalla siirtää osaamista käytäntöön.

Käytännön tutkimusongelma on muotoiltu päätutkimuskysymykseksi:

- *Millaista osaamista kehittyvässä Business Centerissä tarvitaan ja mitkä kehittämisen menetelmät koetaan vaikutuksiltaan tärkeimmiksi osaamisen kehittämisessä?*

Muita tutkimuskysymyksiäni tässä opinnäytetyössä ovat:

- *Mitä osaamiseen kytkeytyy ja mikä määrittelee tarvittavan osaamisen?*
- *Mikä on osaamisen suhde kilpailukykyyn, muutoksista selviämiseen ja haasteisiin?*
- *Miten oma muutoskyvykyys vaikuttaa osaamiseen ja sen kehittämiseen?*
- *Mikä on osaamisen ja osaamisen kehittämisen suhde toisiinsa?*
- *Millaisia haasteita tai häiriötekijöitä osaamisen kehittämisessä voidaan kohdata?*
- *Mitkä asiat tukevat osaamisen kehittämistä?*
- *Miten osaamista voitaisiin kehittää tehokkaimmin?*

Tämän opinnäytetyön *tavoitteena* on empirian ja teorian avulla tutkia ja kehittää osaamista ja sen kehittämistä Ifin Business Centerissä. Käsittelykulma opinnäytetyössä on sekä yksilöllinen että yhteisöllinen, koska tästä opinnäytetyöstä on hyötyä niin yksittäisille ihmisille, mutta myös koko henkilöstölle. Osaava henkilöstö on yrityksen aineetonta pääomaa.

Tarkoitus tässä opinnäytetyössä on kuvata, selittää ja kehittää osaamista sekä osaamisen kehittämistä eri menetelmin. Lisäksi tarkoitus on etsiä syy-seuraussuhteita näiden ympärillä olevien tekijöiden välillä. Tulevaisuutta voidaan tässä kohtaa vain arvailla, mutta tarkoituksena on myös jonkin verran ennustaa, koska opinnäytetyössä analysoidaan ja tulkitaan tutkimuksista saatuja tuloksia tulevaisuuden kannalta sekä pyrin selvittämään yritysasiakasneuvojien näkemyksiä tulevaisuuden osaamistarpeista. Osaamista tarvitaan aina ja isojen muutoksien sekä digitaalisuuden lisääntyessä asiantuntijuutta tarvitaan yhä enemmän. Osaamisen kehittämiseen tulee valita tehokkaimmat menetelmät ja huomioida yksilöiden tarpeet. *Kokonaisuudessaan tarkoitus on edistää osaamisen kehittämistä ja siten samalla osaamista.* Osaamista tarvitaan koko elämän ajan, ja

nykyajan muuttuvassa maailmassa sitä tulee päivittää useammin, koska tieto vanhenee yhä nopeammin. Hyvällä osaamisella pystyy niin yksilö kuin yritys selviytymään.

Tämä opinnäytetyö suoritetaan laadullisena tutkimuksena, ja teorian ja empirian pohjalta on tarkoitus luoda konkreettisia kehittämisohdotuksia osaamisen kehittämiseen huomioiden eri oppimistyyliä ja kehittämisen vaihtoehtoja. Tapaustutkimuksella on mahdollisesti paras lähestyä tutkimusta, jos tarkoitus on tuottaa kehittämisohdotuksia. Jos tarkoitus kuitenkin on tuottaa konkreettinen opas tai järjestelmä, olisi mahdollisesti konstruktivisen tutkimusotteen paras vaihtoehto tutkimuksen lähestymistavaksi. Tutkimusotteissa voikin siis olla päällekkäisiä piirteitä, mikä tarkoittaa sitä, että kehittämistehtävässä voi olla siis piirteitä useasta eri lähestymistavasta. Eri tutkimusotteiden kanssa voidaan kuitenkin käyttää samoja menetelmiä. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2014, 36-37.) Laadullisessa tutkimuksessa havaintoyksiköksi valitaan tutkittavan ilmiön kannalta tyypillinen tapaus. Tämä tarkoittaa sitä, että haastattaviksi valittavaksi niitä henkilöitä, joita tutkittava ilmiö koskee ja jotka tietävät ilmiöstä eniten. (Kananen 2014, 146.)

Tässä opinnäytetyössä on siis sekä tapaus- että konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Valitsin kuitenkin lähestymistavaksi konstruktivisen tutkimusotteen, koska tarkoitus on luoda Business Centerin konkreettinen opas osaamisen kehittämiseen liittyen. Henkilöstön osallistaminen on kehittämistehtävän mahdollisimman hyvän onnistumisen kannalta erittäin tärkeää. Aineistonkeruumenetelminä käytetään oppimistyylien testien tuloksia, kyselylomakkeita ja syventäviä teema-haastatteluita. Kyselylomakkeet toteutetaan sähköisenä kyselynä koko Business Centerin yritys-asiakasneuvojille, ja tämän lisäksi haastattelun muutamaa henkilöä saadakseni syvempää tietoa ilmiöstä.

Konstruktivisessa tutkimuksessa teorian ja käytännön suhde on abduktiivinen eli vuorotteleva. Pelkästään laadullisessa tutkimuksessa se on induktiivinen eli käytännöstä teoriaan suuntautuva ja vain määrällisessä tutkimuksessa käytännön suhde on deduktiivinen eli teoriasta käytäntöön suuntautuva. (Kananen 2014, 66.) Tässä opinnäytetyössä käytetään abduktiivista päättelyä, koska tämä opinnäytetyö ei ole vain laadullinen tutkimus.

1.2 Kohdeorganisaation esittely

Tämä opinnäytetyö tehdään tutkijan työpaikalle If Vahinkovakuutus Oyj, Suomen siviiliikkeelle (myöhemmin If). If perustettiin vuonna 1999, kun ruotsalaisen Skandian ja norjalaisen Storebrandin vahinkovakuutustoiminnot yhdistettiin. If on Sammon omistuksessa ja saa 1.1.2020 uuden

toimitusjohtajan, Morten Thorsrud, kun nykyinen toimitusjohtaja Torbjörn Magnusson siirtyy uusiin tehtäviin.

Noin 6800 Ifin työntekijää työskentelee päivittäin tarjotakseen yksityis- ja yritysasiakkaille vakuutusratkaisuja ja palveluita Ifin arvoja noudattaen; sitoutunut, uudistava, luotettava ja yhteydenpito helppoa. If tarjoaa vakuutuksia odottamattomien vahinkojen varalle ja antaa neuvoja arkeen riskien pienentämiseksi.

If on Pohjoismainen vahinkovakuutusyhtiö ja markkinaosuus on Suomessa 26, Ruotsissa 19 ja Norjassa 25 prosenttia. Tanskassa sirpaleisten markkinoiden takia markkinaosuus on pienempi. If aloitti toimintansa myös Baltiassa vuonna 2002. Liiketoimintaa Ifissä johdetaan pohjoismaisesta näkökulmasta, ja se on jaettu kolmeen liiketoiminta-alueeseen: Henkilöasiakkaat, Yritysasiakkaat ja Suurasiakkaat. Markkinaedellytyksiltään erilainen Baltia muodostaa erillisen liiketoiminta-alueen. (If 2019.)

Työskentelen itse Commercialin eli Yritysasiakkaiden liiketoiminta-alueella ja tämän opinnäytetyön tutkimus toteutetaan Yritysasiakkaiden liiketoiminta-alueelle, *Business Center Suomeen*. Yritysasiakkaat liiketoiminta-alue toimii Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa ja tällä liiketoiminta-alueella on 29 prosentin osuus Ifin vakuutusmaksutulosta ja noin 330 000 asiakasta. Asiakkaat ovat pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joilla on enintään 500 työntekijää. Valtaosa asiakkaista ovat pienyrityksiä, jotka tarvitsevat standardisoituja vakuutusratkaisuja. Suuremmille yrityksille If tarjoaa räätälöityjä vakuutuksia. If tarjoaa kaikille asiakkaille tarkoin valittuja ja yksilöllisten tarpeiden mukaan räätälöityjä vakuutusratkaisuja. Yritysasiakkaiden liiketoiminnan johtaja Ivar Martisenin on todennut, että ”emme vakuuta ainoastaan yrityksiä vaan myös niissä työskentelevät ihmiset.” Ifin tavoitteena on luoda jokaiselle asiakkaalle hänen tarvitsemansa vakuutusratkaisut. (If 2019.)

Business Center kuuluu siis Yritysasiakkaiden liiketoiminta-alueeseen. Yritysasiakasneuvojat Business Centerissä hoitavat Contact Center -tyyppisesti pienten ja keskisuurten asiakkaiden asiakaspalvelua puhelimitse ja sähköisten kanavien kautta sekä tarjoavat asiakkaille vakuutuksia tarpeen mukaan. Noin kolme vuotta sitten Business Center uudistui täysin ja toiminta keskitettiin Turkuun. Tämän muutoksen johdosta myös henkilöstöä vaihtui suurilta osin ja Business Centerissä aloitti paljon uusia työntekijöitä. Osalla uusista yritysasiakasneuvojista ei ollut kokemusta itse vakuutusalaista ennestään, kun osa on työskennellyt vakuutusosalalla jo pidempään. Lähtökohdat ja osaamisen taso on siis Business Centerissä ollut hyvin erilainen. Tällä hetkellä Suomen Business

Centerissä työskentelee 55 työntekijää neljässä tiimissä. If tavoittelee alansa tyytyväisimpiä asiakkaita. Yhden tiimin esimies, Jan Lomski, toimii tämän opinnäytetyön ohjaajana työnantajan puolesta.

Ifin Commercialin eli Yritysassiakkaiden liiketoiminta-alueen yrityskulttuuri on avointa ja pyrkii tekemään yhteistyötä niin yli maa- kuin organisaatio rajojen. Tätä kulttuuria edistää uudet toimitilat ja uusien toimitilojen myötä uusi käytäntö eli free seating; joka aamu etsit itsellesi uuden työpisteen, missä työskennellä. Free seating on mahdollistanut uusien näkökulmien löytämisen työpäiviin ja yhteisöllisyyden paremman kehittämisen. Commercialin yrityskulttuuri luokittelee hyvät edellytykset jatkuvaan osaamisen kehittämiseen.

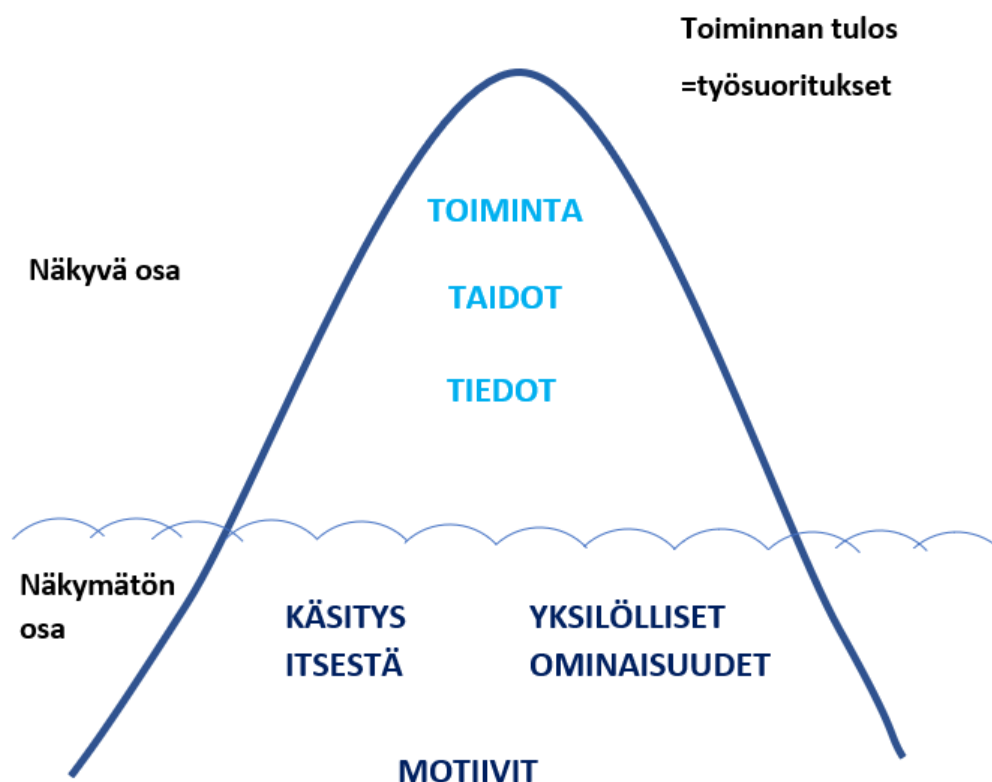
2 Osaaminen

Osaamista ja ammattitaitoa voidaan kuvata monin eri tavoin. Ammattitaitoa on yhdistävät tiedot ja taidot omaan ammattiin tarkoituksenmukaisesti. Ammattitaidossa toimintaa ohjaavat siis työympäristö, työtehtävät ja työpaikan vaatimukset, mutta myös persoonallisuus ja omat tuntemukset vaikuttavat tähän. Osaamisessa sen sijaan yhdistyvät tietojen ja taitojen monipuolinen ja luova käyttäminen, taito ajatella, organisoida, omat oppimistaidot, kyky työskennellä ryhmässä, sopeutua muutoksiin sekä arvioida omaa osaamista ja samalla kehittää sitä. (Hätönen 2011, 9.)

2.1 Osaamisen määritelmä

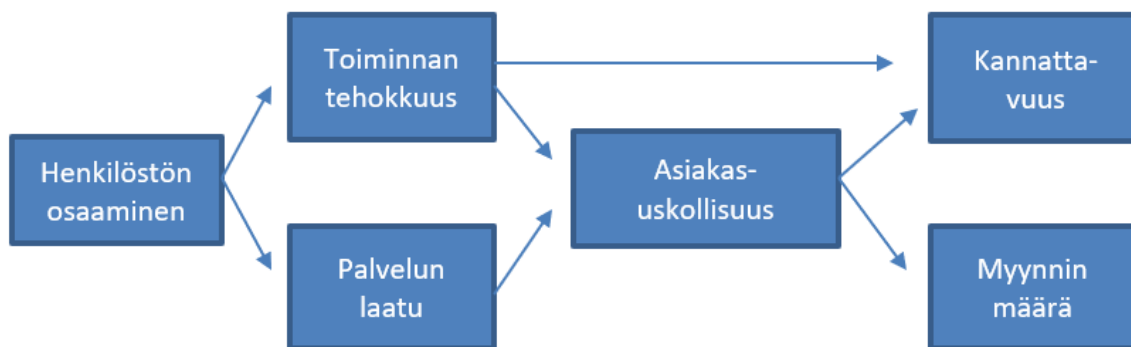
Osaaminen eli kompetenssi koostuu yksilön omista ominaisuuksista, kyvyistä, motiiveista, asenteista sekä omasta käsityksestään. Lisäksi osaamiseen sisältyvät koulutuksen, työn ja kokemusten kautta hankitut tiedot ja taidot. Lähes poikkeuksetta osaaminen pitää sisällään myös hiljaista tietoa, joka on vaikeasti nähtävää tietoa. Tätä käsitellään myöhemmin lisää. Osaaminen koostuu edellä mainittujen lisäksi myös työn tekemisessä tarkoituksenmukaisista kyvyistä, ihmissuhdeverkostoista, sitoutumisesta ja kokemuksista. Edellä mainittujen lisäksi tunteet, asenteet ja motivaatio sekä näiden kaikkien yksilöllisestä yhdistelmästä muodostuu *osaaminen*. Osaamista voidaan havaita joko työsuorituksen kautta tai kyvystä toimia. Koska osaaminen on tunnesidonnaista, herättää se usein tunteita puolesta ja vastaan. (Hätönen 2011, 10.)

Osaamista voidaan kuvata niin kutsuttuna Spencerin & Spencerin Jäävuorimallina. Henkilön osaamisen näkyvinä osina ovat henkilön tiedot, taidot ja toiminta. Näkymättömiksi osaamisen osiksi jäävät henkilön omat käsitykset itsestään, motivaatiot, asenteet ja yksilölliset ominaisuudet. Motiivit ohjaavat käyttäytymistä tiettyjen tavoitteiden suuntaan, kun yksilölliset ominaisuudet määrittävät yksilön tilanteesta riippumattoman reagointikyvyn käsiteltävään tietoon. Käsitys itsestä muodostuu yksilön arvoista ja asenteista, jotka ohjaavat käyttäytymistä. Taitojen avulla yksilö saadaan aikaan erilaisia konkreettisia tuloksia, kuten esimerkiksi päätöksiä. Näkymättömät tiedot ovat syvällä organisaatiossa tai ihmisissä, eikä näitä ole helppo konkretisoida. Nämä näkymättömät ominaisuudet tulevat ilmi toiminnan välityksellä tai vuorovaikutuksessa ihmisten välillä. Tärkeää onkin määritellä se osaaminen, joka on näkyvillä toimintana eli jäävuoren huipulla. Huomion arvoista on kuitenkin, että näkyvän osan osaamisen perustan luo henkilön näkymätön osa. (Hätönen 2011, 11.) Kuvassa 1 on kuvattuna osaamisen Jäävuorimalli.



Kuva 1. Jäätuvuorimalli osaamisesta (Hätönen 2011, 11)

Viitalan (2008, 88) mukaan osaaminen auttaa yritystä parempiin suorituksiin eli luo suorituskyykyä. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että osaaminen ei yksin tuota suorituskyykyä. Suorituskyyky muodostuu monista eri tekijöistä, joita ovat muun muassa liiketoiminnan päämäärä ja strategia sekä näiden syvällinen ymmärtäminen, organisaationaaliset tekijät kuten prosessit, kulttuuri ja fyysinen ympäristö sekä rakenne ja roolit. Näiden lisäksi suorituskyykyyn vaikuttavat ihmisiin ohjautuvat tekijät eli minkälaista ohjeistusta ihmiset saavat, onko riittävää osaamista ja tietoa sekä onko ihmisillä riittävää motivaatiota suoritusten aikaansaamiseksi. Lönnqvist & Mettänen (2003, 80) määrittelevät suorituskyyvyn olevan yrityksen kyyky saavuttaa asetetut tavoitteet. Henkilöstön osaaminen auttaa palvelun laadun kehittämisessä ja tehokkaampaan toimintaan. Tehokkaalla toiminnalla on suoraan vaikutus yritystoiminnan kannattavuuteen ja asiakasuskollisuuteen. Myös palvelun laatu vaikuttaa asiakasuskollisuuteen, joka johtaa suoraan myynnin määrän kasvamiseen ja kannattavuuteen. Kuvassa 2 on esitetty osaamisen menestystekijöiden vaikutusta toisiinsa.



Kuva 2. Esimerkki menestystekijöiden välisistä yhteyksistä (Lönnqvist & Mettänen 2003)

Osaaminen näkyy konkreettisen toiminnan kautta, kuten kyvyssä toimia tehokkaasti. Pelkkä osaaminen ja oppiminen ei kuitenkaan riitä, vaan osaamista tulee myös siirtää käytäntöön. Osaamisen tietämisen, ymmärtämisen ja soveltamisen välillä on suuri ero, ja todellinen osaaminen näkyy vasta, kun tietoa osataan soveltaa. (Sydänmaanlakka 2009, 150.)

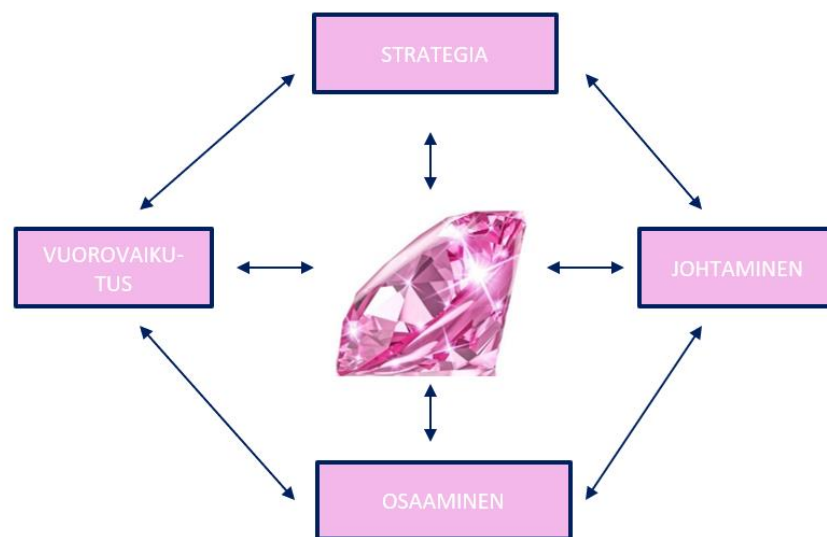
Osaaminen ei tule kuitenkaan itsestään, vaan se on oppimisprosessin tulos. Tärkeää on muistaa, että osaaminen ei ole persoonallisuutta tai luonteenpiirre vaan se on taitoa, jota voidaan kehittää. Osaamisen kehittäminen on sekä uuden opettelua että poisoppimista. Usein kuvitellaan, että poisoppiminen on vanhan tiedon unohtamista, mutta tämä on väärää uskomusta. Poisoppiminen on tietoisesti tiettyjen asioiden siirtämistä sivuun, jotta ne eivät ohjaa käyttäytymistä. (Sydänmaanlakka 2009, 151.) Oppimisesta puhutaan lisää luvussa 2.2 Oppiminen.

Osaaminen voi olla myös tiedostamatonta, jolloin henkilö ei välttämättä tiedosta osaavansa jotain tiettyä asiaa. Tällöin ongelmana on, että osaamista ei voida hyödyntää riittävästi. Kehittämisen lähtökohtana onkin tiedostaa oma osaaminen ja sen puutteet. Käytännössä osaaminen on siis yksilön tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja motivaatiota, jotka ohjaavat hyvään suoritukseen. Osaaminen näkyy saavutetuissa tuloksissa tai parhaimmassa tapauksessa jopa niiden selkeässä ylittämisessä. (Sydänmaanlakka 2009, 151.)

Strategia ja osaaminen

Yritykselle on välttämätöntä olla strategia, jotta se pärjää nykyajan kilpailuilla markkinoilla. On pystyttävä vastaamaan kilpailuun, löydettävä uusia kilpailuetua luovia keinoja ja erottautua kilpailijoista tavalla tai toisella. Menestyksen timanttiin ei kuitenkaan riitä pelkästään strategia. Stra-

tegia, johtaminen, osaaminen sekä vuorovaikutus ratkaisevat kaikki yhdessä yrityksen menestyksen pitkällä aikavälillä. Johtaminen on kyky saada aikaan tuloksia organisaatiossa, kun osaamista hankitaan, käytetään hyväksi, ylläpidetään, kehitetään ja uudistetaan. Menestyksen timantin yksi keskeisimmistä tekijöistä on vuorovaikutus, joka on tullut mukaan uusimpana tekijänä. Vuorovaikutusta on yrityksen, yksilön ja ympäristön kesken. Neljäntenä osatekijänä on strategia, joka ohjaa toimintaamme. Strategia tulisi tiedostaa, ymmärtää, sisäistää ja osata soveltaa käytäntöön. (Kamensky 2015, 14-27.) Kuvassa 3 on kuvattuna menestyksen timanttiin vaikuttavat osatekijöitä.



Kuva 3. Menestyksen timantti (Kamensky 2010, 16)

Viitalan (2008, 63) mukaan aiemmin strategiassa määriteltiin se, mitä yritys aikoo tehdä saavuttaakseen kilpailuetua. Nyt yritysten on lisäksi kysyttävää, minkälaisen osaamisen varassa tuo tekeminen voi onnistua. Heikolla osaamisella ei synny hyvää laatua mitenkään. Kilpailun kohteeksi markkinoilla on näin ollen noussut myös osaamisen kehittäminen. Samalla kun kilpaillaan tuotteiden ja palveluiden paremmuudesta, on pystyttävä kilpailemaan myös osaamisen laadulla ja sen kehitysnopeudella. Strategista osaamista onkin sellainen osaaminen, joka on strategian toteutumisen kannalta elintärkeää. Tällaista osaamista kutsumaan ydinosaamiseksi eli ydinkyvykydeksi.

Kamenskyn (2015, 183) mukaan ydinosaaminen syntyy pitkäaikaisen oppimisen ja kokemuksen tuloksena. Ydinosaaminen ei kasva hetkessä, vaan sitä tulee kasvattaa ja kehittää jatkuvasti. The

The Economist lehden artikkelin Idea: Core Competence (2008) mukaan ydinosaaminen on vuorovaikutusta, osallistumista ja perusteellista sitoutumista työskennellä yli organisaatorajojen. Rauramo (2012, 148-149) määrittelee ydinosaamisen ja avainosaamisen eroja; ydinosaaminen on erikoisosaamista ja se on organisaation kilpailuvaltti. Avainosaaminen on taas välttämätöntä perusosaamista, jota vaaditaan jo pelkästään kilpailukyvyyn ylläpitämiseen. Hamel & Prahalad (2006, 254–261) toteavat, että ydinosaaminen ei ole omaisuutta, joka näkyisi yrityksen taseessa tai brändissä. Se on taitoja tai kykyjä, joilla asioita hoidetaan yrityksessä.

Hamel ja Prahalad (2006, 250) määrittelevät ydinosaamisen olevan pitkän oppimisen tulos, jota ei voida kehittää nopeasti. Ydinosaaminen antaa paljon mahdollisuuksia, jonka taitava hyödyntäminen mahdollistaa johtavaan asemaan pääsyn tietyllä ydinosaamisalueella.

Alkujaan nimitys *core competence* on kääntynyt puheissa ydinpätevyudeksi, ydinosaamiseksi tai kompeteiksi. Jotta ydinkyvykkyyden kehittymistä voidaan ymmärtää täysin, tulee osaamista tarkastella kolmella organisatorisen toiminnan ja ajattelun tasolla: resurssivarannon, rakenteiden ja prosessien tasolla. Kyvykkyydet yhdistyvät yrityksen visioon. Strategia tiivistää yrityksen haluttuun toimintaan kohti haluttua päämäärää. Kyvykkyydet kehittyvät osaamisesta ja tiedoista sekä valmiuksista, joita luovat prosessit, kulttuuri ja rakenteet. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 21–22.)

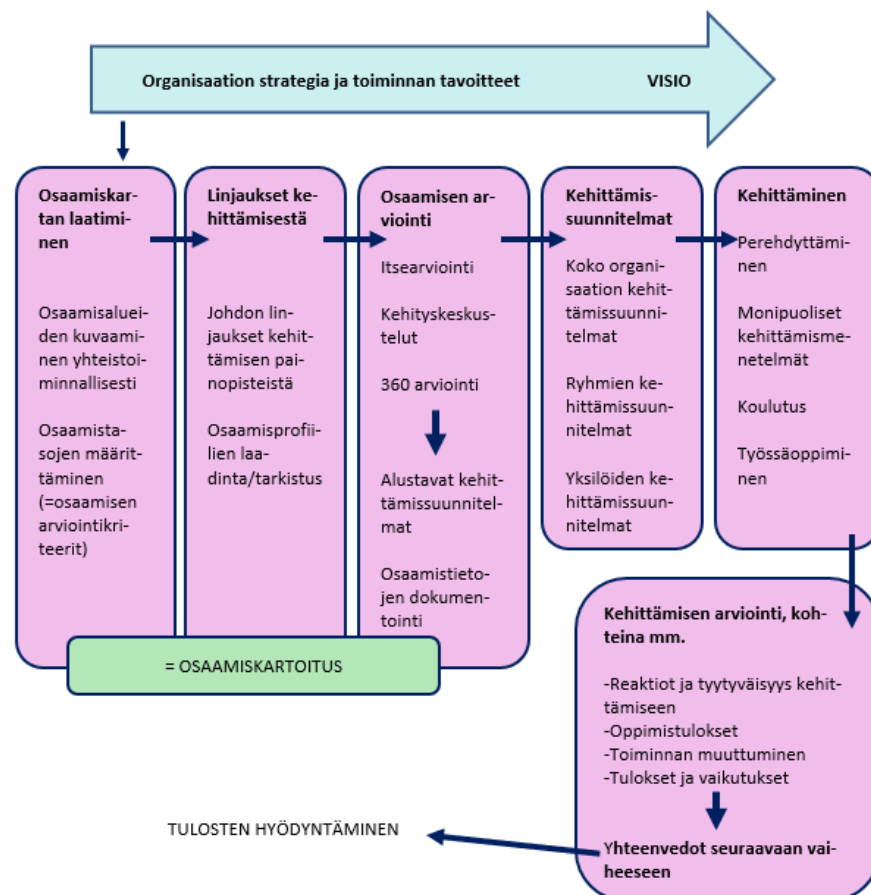
Jokaisen yrityksen tulisikin pyrkiä kohti osaavaa ja oppivaa organisaatiota. Matka kohti tätä alkaa muutos- ja kehitystarpeen selvittämisellä. Yrityksen tulee selvittää

- tuleva markkina- ja kilpailuympäristö
- oma lähtötilanne eli heikkoudet, vahvuudet ja erityisesti ydinosaamisen selvittäminen
- oma tavoite tulevasta markkinavisiosta
- oma visio ja sen viestiminen
- strategisten valintojen tekeminen eli kuinka visio saavutetaan
- strategioiden valinta, joista yksi on osaamisen kehittämisen strategia. (Ojala 2002, 219.)

Jotta yritys pääsee nykytilasta visioonsa, tulee yrityksen luoda SWOT -analyysin sille strategiset tavoitteet. Yrityksellä on menestystekijät ja kilpailutekijät nyt, mutta tulevaisuudessa nämä voivat olla erilaisia. Tätä varten pitää luoda kilpailustrategia, jotta myös tulevaisuudessa on kilpailuetua.

Myös osaamisen kehittämisstrategia on tärkeä, koska organisaation osaamista tulee päivittää tulevaan osaamiseen ja kykyihin. Markkinastrategialle luodaan tulevien ydinmarkkinoiden, -tuotteiden ja -asiakkaiden strategiaa. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat yrityksen matkaa nykytilasta visioon. (Ojala 2002, 220.)

Myös osaamisen kehittäminen pohjautuu organisaation strategiaan, tavoitteisiin ja visioon. Näiden pohjalta määritellään organisaatiossa tarvittava osaaminen. Ensin laaditaan osaamiskartta, joka pitää sisällään tarvittavat osaamisalueet ja arviointikriteerit. Seuraavaksi tehdään linjaukset kehittämisestä, jossa laaditaan muun muassa osaamisprofiilit. Kolmannessa vaiheessa suoritetaan osaamisen arviointia ja menetelmiä on erilaisia. Näiden pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelma. Kehittämisen vaihtoehtoja on useita, ja näitä käydään myöhemmin tarkemmin läpi. Koska reflektointi eli arviointi on tärkeää, tulee koko prosessia arvioida tulosten hyödyntämisen takia. Koko osaamisen kehittäminen olisi hyvä liittää niin kutsuttuun vuosikelloon, jolloin kaikki vaiheet tulee suoritettua, ja kokonaisuutta on helpompi ohjata. (Hätönen 2011, 16.) Alla kuvassa 4 on kuvattuna osaamisen kehittämisen vaihteet.



Kuva 4. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus (Hätönen 2011, 17)

2.2 Oppiminen

Osaamista saadaan vain oppimilla. Jokainen yksilö on omansa ja siten jokainen voi vaatia omat tyyliinsä sisäistää uusi opittava asia. Oppiminen on kuitenkin pääasiassa *muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä* ja oppimista tapahtuu koko ajan, jopa huomaamatta. Osa oppimisesta on tavoitteellista ja suunniteltua, kun osa oppimisesta tulee ilman oppimisen tarkoitusta. Tärkeää oppimisen kannalta on reflektointi eli arviointi. Sydänmaanlakka määrittelee oppimisen seuraavasti: *”Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan.”* Oppiminen on siis prosessi, johon vaikuttavat kognitiiviset eli älylliset, affektiiviset eli tunne- ja psykomotoriset alueet. Huomion arvoista on, että oppiminen ei ole pelkästään tietojen hankintaa, vaan tärkeässä roolissa ovat taidot, asenteet, tunteet ja arvot. Aiempi kokemus luo hyvät edellytykset oppimiselle sekä laaja verkosto. *Soveltaminen* on tärkeä osa oppimista, sillä tämä tarkoittaa jotain muutosta oppimisen takia. Tämä tarkoittaa siis sitä, että toiminta- ja ajattelumalleja muutetaan oppimisen perusteella esimerkiksi ajattelu-, tunne- tai käyttäytymisen tasolla. (Sydänmaanlakka 2012, 32-34.) Oppimista on sekä pinta- että syväoppimista. Pintaoppimisessa tiedon muokkaus jää vähäiseksi ja syväprosessissa on kyse monitahoisesta tutkimisesta, pohtimisesta ja kyseenalaistamisesta. (Sydänmaanlakka 2017, 153.)

Viitalan & Uotilan artikkelissa Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu tarkastellaan henkilöstöbarometrin kuvaa siitä, millaisena osaamisen tuomat haasteet koetaan henkilöstötyön tulevaisuudessa. Osaamisesta huolehtiminen on kuitenkin henkilöstöjohtamisen keskeisimpiä tehtäväalueita organisaatiossa. Barometrin tuloksena ei nähty, että osaamiseen investoiminen tuottaisi etua yritykselle. Osaaminen nähdään sekä kustannuksena, joka tulee minimoida, että investointina tulevaisuuteen. Osaamiseen kohdistuu myös edelleen tehokkuusvaatimuksia. Vaikka oppiminen on hidasta, haluttaisiin osaamista hankkia heti, kehittää sekä hyödyntää tätä välittömästi. Yhtenä tärkeimpänä havaintona tutkimuksessa kävi ilmi, ettei oppimiseen käytetä tulevaisuudessakaan tarpeeksi aikaa. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että jotkut näkivät oppimisen tehokkuusvaatimukset tuhlauksena. Kun pyritään nopeaan oppimiseen, menee hyvää potentiaali hukkaan. (Viitala & Uotila 2014, 110-111.)

Kokemuksellinen oppiminen

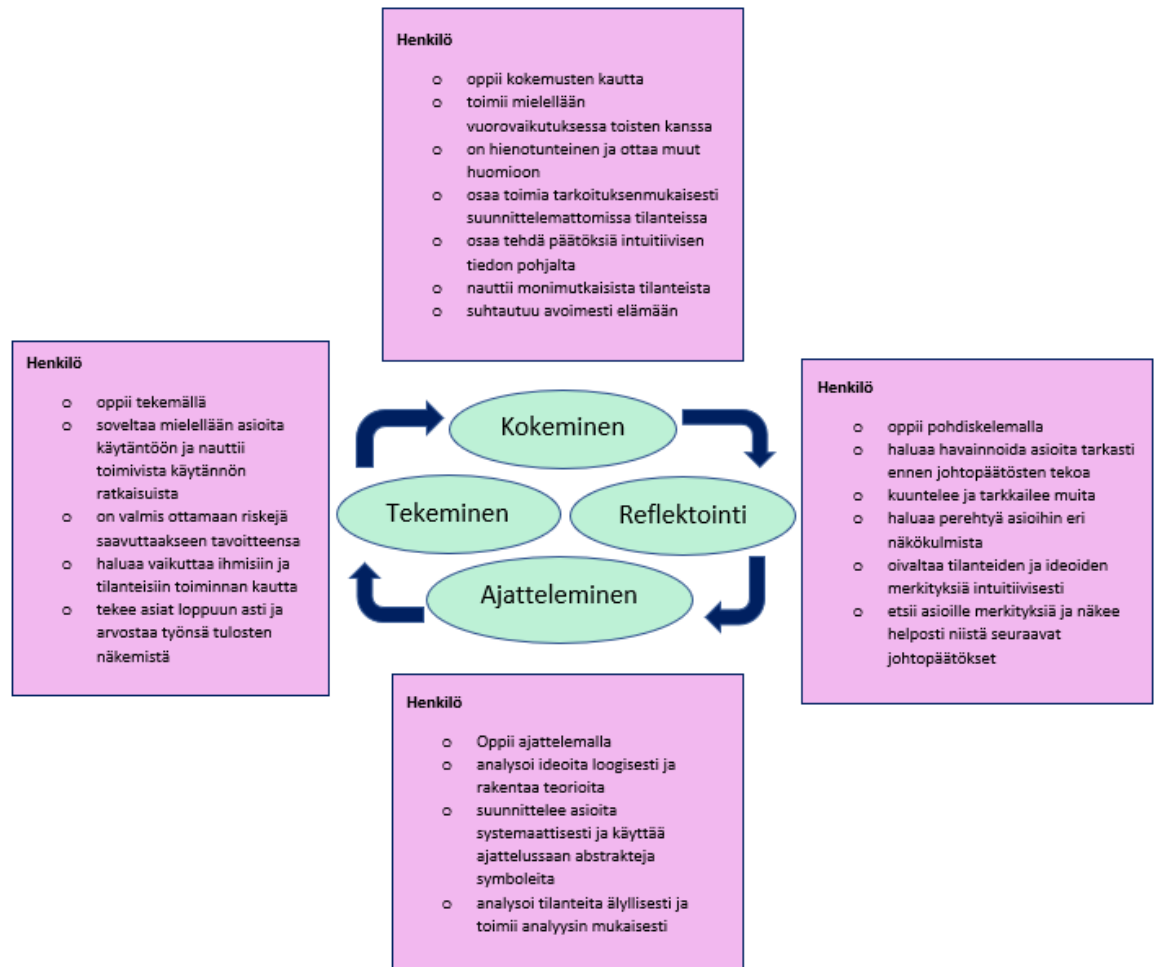
Kokemukset ovat useimmiten lähtökohta uuden oppimiselle. Kokemukset saadaan hyödyksi, kun ne otetaan tarkastelun kohteeksi. Kaikille kokemuksista oppiminen ei kuitenkaan sovi. Huomioitavaa on kuitenkin, että mitä parempi reflektointikyky ihmisellä on, sitä paremmin hän pystyy

tarkastelemaan kriittisesti kokemuksensa arvoa. Kolb (2005) on soveltanut Piaget'n alkuperäistä hahmotelmaa käyttäen kokemukseen perustuvaa oppimista tunnetulla ympyrämallilla. Malli jaottelee oppimisen neljään eri vaiheeseen; kokemus, havainnollistaminen, käsitteellistäminen ja testaus. Näin ollen Kolbin erittelemien vaiheiden mukaisesti oppiminen on luokiteltu painopisteen mukaisesti neljään eri päätyyppiin; luova oppiminen, assosioiva oppiminen, sääntöinen oppiminen ja sopeutuva oppiminen. Luova oppiminen on intuitiivista ja avointa, assosioiva oppiminen pohdiskelevaa, sääntöinen oppiminen kurinalaista ja systemaattista sekä sopeutuva oppiminen käytännön ratkaisuihin tähtäävää. (Viitala 2008, 145-148; Kolb & Kolb 2005, 2-4.)

Työpaikalla tietoisempaa oppimista voidaan tehdä hyödyntämällä kokemuksellista oppimista. Kolbin luoman kokemuksellisen oppimisen malli perustuu neljään toisiinsa seuraavaan vaiheeseen läpikäymiseen;

- Kokeminen: Hankitaan henkilökohtaista kokemusta työtehtävästä.
- Reflektointi: Pohditaan, mitä kokemisvaiheessa todella tapahtui ja mistä kokemuksessa oli kyse.
- Tekeminen: Sovelletaan koettua oppia käytännössä. Tarkoituksena on tehdä asioita toisin kuin aiemmin on tehty.
- Ajatteleminen: Haetaan lisää tietoa aiheesta. Päämääränä on ymmärtää koettu asia yleisesti ja ymmärtämiseksi haetaan malleja tai kehitetään teorioita selittämään kokemusta. (Kolb & Kolb 2005, 2-4.)

Tämän kehän on tarkoitus pyöriä yhä uudelleen, mutta oppimisprosessi voi alkaa mistä vain vaiheesta tahansa. Tärkeää on huomata, että nämä ovat tapoja oppia. Jollekin henkilölle jokin vaihe ei ole tyypillinen, ja tähän käytetään aikaa vain pinnallisesti tai vaiheen yli jopa hypätään. Tärkeää on tunnistaa itselle ominaiset tavat oppia, jotta voidaan valita itselle soveltuvia osaamisen kehittämisen muotoja. Henkilölle on mahdollista laatia oma osaamisen kehittämisen suunnitelma, joka sisältää hänelle ominaiset oppimistavat, osaamisen tavoitteet ja kehittämisen menetelmät. (Häntönen 2011, 51.) Kuvassa 5 on kuvattuna Kolbin kehän vaiheet ja oppimistavat. Käsittelen lisää oppimistyyplejä tämän jälkeen.



Kuva 5. Kolbin kehän vaiheet ja oppimistavat (Hätönen 2011, 52)

Oppimistyylit

Jokainen henkilö on oma yksilönsä ja näin ollen jokainen oppii myös yksilöllisesti. Aikaisemmat kokemukset ja omat henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat oppimistapoihin. Tämän takia oppimiseen on hyvä olla yrityksessä useita eri tapoja. (Ranki 1999, 30.) Oppimistyyli on jaoteltu neljään pääryhmään, mutta käytännössä joko ei ole näin selkeä. Joku voi oppia täysin vain yhdellä tyyllillä, kun toisella oppimistyyli ei ole täysin yksiselitteinen. (Viitala 2008, 149.)

Osallistuja elää nykyhetkessä, ja on niin sanottua "tässä-ja-nyt"- tyyppiä. Osallistujat ovat tyyliin uskollisena ja haluaa kokeilla kaikkea mahdollista. Hän on taipuvainen toimimaan ensin ja ajattelemaan vasta jälkeenpäin. Osallistuja pitkästy herkästi asioiden hitaaseen etenemiseen ja nauttii tajunnanvirtatekniikoista ja aivoriivistä. Hän on luonteeltaan seurallinen henkilö ja haluaa kokea uusia kokemuksia. (Viitala 2008, 149.) Toisille henkilöille tämä oppimistyyli on ominaan,

kun toiselle osallistujan roolia on hyvin heikko. Heikko osallistuja on pelkää epäonnistumista ja virheiden. Heikko osallistuja saattaa olla hyvinkin innostunut kokeilemaan jotain uutta, mutta huono itsetunto saa hänet suhtautumaan vastoinikäymisiin liioitellusti. Osallistujan oppimistyyliä voidaan lisätä esimerkiksi harjoittelemalla ääneen ajattelemista tai uskaltautumalla kokeilemaan jotain uutta. (The Yoda e-learning team 2019.)

Tarkkailija jättäytyy nimensä mukaisesti mielellään taka-alalle pohdiskelemaan asioita hankkimansa tiedon ja kokemusten pohjalta. Hän on hyvin harkitsevainen, varovaisuuteen taipuvainen ja hieman arka. Tarkkailija kuuntelee mielellään muita ja tekee heistä havaintoja. Hän pidä kovin kovaa ääntä vaan pitää itse omista toimistaan ennemmin matalaa profiilia. (Viitala 2008, 149.) Heikko tarkkailija haluaa päättäväisesti pysyä omassa toimintamallissaan eikä pysty kuuntelemaan muita riittävän perusteellisesti. Heikolla tarkkailijalla ei myös ole riittävästi aikaa asioiden saattamiseksi valmiiksi. Mikäli tarkkailijan painoarvoa haluttaisiin kuitenkin kehittää, voidaan esimerkiksi laatia tarkkoja puolesta-vastaan- luetteloita tiettyihin toimenpiteisiin tai pitämällä päiväkirjaa päivän johtopäätöksistä. (The Yoda e-learning team 2019.)

Päättelijät toimivat loogisella ja kokonaisvaltaisella ajattelulla. He yhdistävät mielellään teorian ja käytännön kokemukset ja tekevät näiden perusteella omat päätelmänsä. Päättelijälle on usein taipumusta täydellisyyden tavoitteluun ja pitkälliseen harkintaan mahdollisimman suuren varmuuden saavuttamiseksi ennen käytännön toimiin ryhtymistä. (Viitala 2008, 150.) Henkilö, joka oppimistyyliltään on heikko päättelijä, hyväksyy kaikki saamansa tiedot spontaanisti ilman mitään kritiikkiä. Päättelijän oppimistyyliä voidaan kuitenkin lisätä esimerkiksi esittämällä entistä enemmän täsmentäviä kysymyksiä päivittäin ja analysoimalla mutkikkaita tilanteita, ja näiden tilanteiden syy-seuraussuhteita. (The Yoda e-learning team 2019.)

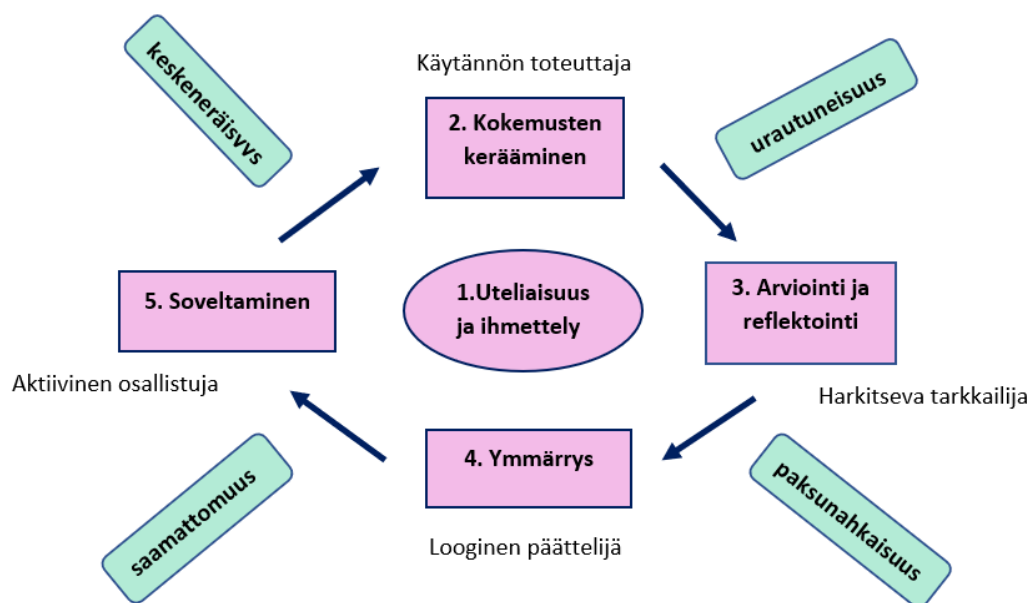
Vielä neljäntenä tyyppinä on *toteuttaja*. Toteuttaja on tyyppi, joka haluaa kokeilla uusia ideoita ja teorioita selvittääkseen, miten ne toimivat käytännössä. Toteuttaja ryhtyy hyvinkin herkästi tuumasta toimeen ja on melko kärsimätön. Hän on käytännöllinen ongelmien ratkoja, jonka mielestä aina on olemassa jokin uusi, parempi ja toimivampi tapa asioiden ratkaisemiseksi (Viitala 2008, 150.) Heikko toteuttaja etsii kuumeisesti täydellisiä ratkaisuja ja yleispäteviä toimintamalleja. Toteuttajan oppimistyyliä voidaan kuitenkin kehittää soveltamalla erilaisia tekniikoita ja rutiineja, joilla asiat voidaan toteuttaa. Toteuttajan painoarvoa voidaan mahdollisesti lisätä myös heittäytymällä mukaan johonkin tee-se-itse-projektiin. (The Yoda e-learning team 2019.)

Viitalan (2008, 150) mukaan oppimistyylien lisäksi meidän tulisi tiedostaa, millä aisteilla oppiminen tapahtuu. Kolme pääaistijärjestelmäämme ovat visuaalinen eli kuvallisiin näköhavaintoihin

pohjautuva, auditiivinen eli kuulohavaintoihin pohjautuva ja kinesteettinen eli tunteisiin ja tuntemuksiin pohjautuva aistijärjestelmä. Kun ihminen käyttää aistien kautta tullutta aineistoa ajattelussaan, kuvittelussaan ja muussa mieltämisessään, on kyse miellejärjestelmistä. Ihmiset eroavat merkittävästi toisistaan siinä, millaista miellejärjestelmien yhdistelmää yksilöt mieluiten ja yleisimmin käyttävät. Jonkun aistimaailmassa yksi miellejärjestelmä voi olla vahvasti hallitseva, toinen käyttää luontevasti kahta miellejärjestelmää ja jollain kaikki kolme perusmiellejärjestelmää voivat olla melkein yhtä vahvoja.

Tehokas oppiminen edellyttää kaikkien oppimistyylien hallintaa. Omien oppimistyylien tunnistaminen auttaa arvioimaan, miten opimme parhaiten ja auttaa oppimista järjestelemällä uutta tietoa oikeaa kanavaa pitkin. Oppimista tulisi kuitenkin kehittää niin, että hallitsemme kaikki oppimistyyliä eli oppiminen voisi tapahtua toteuttamalla, havainnoimalla, päättelemällä ja osallistumalla. (Sydänmaanlakka 2017, 85.)

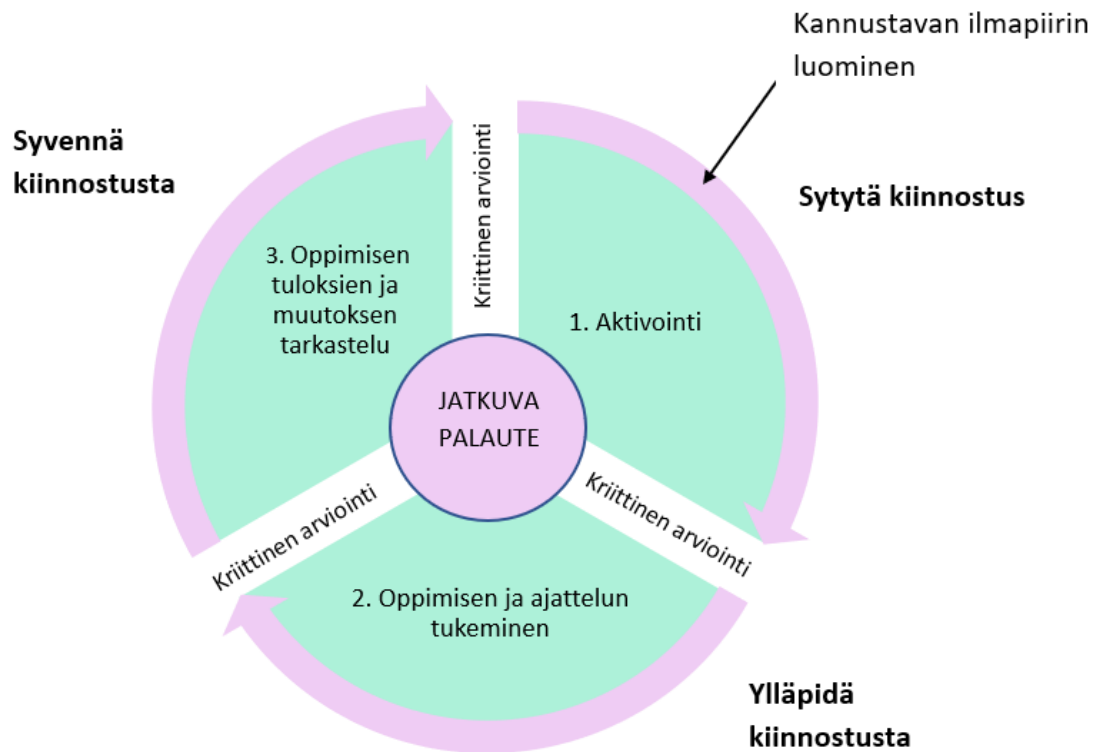
Oppiminen edellyttää myös ihmettelemistä ja uteliaisuutta. Meidän tulee olla motivoituneita, jotta voimme poistaa oppimisen esteitä ja tulla ulos mukavuusalueeltamme. Lisäksi meidän tulee aktiivisesti havainnoida asioita ympäriltämme. Ensimmäinen oppimisen esteistä onkin urautuneisuus, jolloin saatamme havainnoida vain todella kapeakatseisesti. Muita oppimisen esteitä ovat paksunahkaisuus, saamattomuus ja keskeneräisyys. Oppimista tulee aina reflektoida, ja se on avain oppimiseen. Reflektointi on oman toiminnan, sen perusteiden ja seuraamusten arviointia ja pohtimista. Reflektoinnissa olisi hyvä pohtia, mitä tapahtui, mitä opin, mitä voisin tehdä toisin. (Sydänmaanlakka 2017, 80-83.) Kuvassa 6 on kuvattuna oppimista, oppimistyyliä ja oppimisen esteitä.



Kuva 6. Oppiminen, oppimistyyli ja oppimisen esteet (Sydänmaanlakka 2017, 80)

Dryden & Vosin mukaan ihminen oppii lukemastaan 10 %, kuulemastaan 15 % ja kokemastaan 80 %. Aikuiselle työ opettaa parhaiten, ja väitetään, että 70% opista tulee työn kautta. Tämä ei ole tietenkään täysi totuus, mutta johtopäätöksenä tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että vähintään puolet oppimisesta tulee tekemisen kautta. Loppuosa oppimisesta tapahtuu uuden tiedon hankkimisesta ja vuorovaikutuksesta muiden osaajien kanssa. Oppimisprosessin tueksi tarvitaan myös ulkopuolista tietoa ja kouluttautumista. Ennen kuin hankittu tieto muuttuu osaamiseksi, se pitää sisäistää. Soveltamalla tietoa tekemiseen ja olemalla vuorovaikutuksessa muiden kanssa voidaan todeta, että oppi on muuttunut osaamiseksi. Tekemisen kautta syntynyttä kokemusta arvioimalla voidaan parhaiten todeta, onko jotakin oppinut. (Ojala 2008, 68-69.)

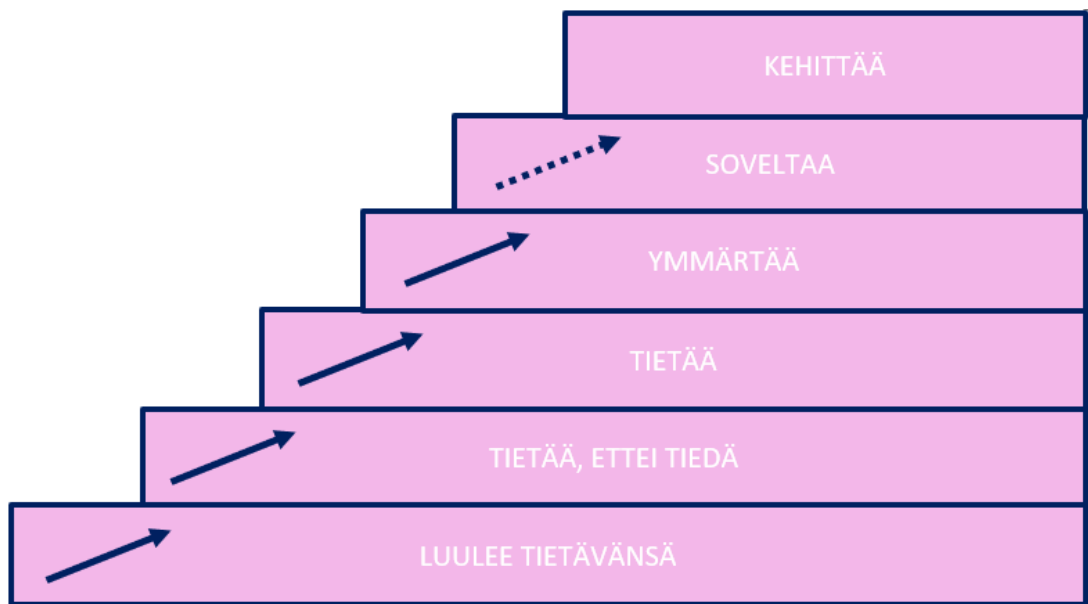
Tavoitteena kuitenkin tulisi kaikilla olla pyrkiä kohti oivaltavan oppimisen mallia, joka kuvattuna kuvassa 7. Oppimiselle annetaan alustavat tavoitteet, jolla pyritään herättämään kiinnostusta ja uteliaisuutta sekä ylläpitämään tätä. Prosessin edetessä kiinnostus syvenee edelleen. Prosessia tulee tukea rakentavalla palautteella ja muun muassa itseopiskelulla. Prosessin lopussa arvioidaan oppimisen ja ajattelun muutosta. Koko prosessin läpi tulee pitää kannustavaa ilmapiiriä ja innostaa tulevaan oppimiseen. Palautetta tulee antaa jatkuvaan ja sen tulee olla rakentavaa. Kun tämä malli jatkaa kulkuaan eteenpäin, pystyy organisaatio luomaan mahdollisuuden jatkuvalle oppimiselle, jolla voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua. (Lonka 2015, 224-225.)



Kuva 7. Kokonaisvaltaisen oivaltamisen oppimisen malli (Lonka 2015, 225)

Oppimisen portaat

Oppiminen ei tapahdu vain yhdellä tasolla, ja tätä on kuvattu myös kuvassa 8. Oppiminen on prosessi, jossa käydään läpi vaiheita ennen kuin oppi on todella sisäistetty, ja tämän jälkeen uutta tietoa voidaan soveltaa ja kehittää. Prosessi lähtee liikkeelle luulemisesta. Ennen tietämistä edeltää luulo siitä, että tietää tai tiedostaa ettei tiedä. Tietämättömyys on kuitenkin perusta uuden oppimiselle. Ymmärtämisen tasolla opittu tieto tai taito osataan jo sisäistää. Tällä tasolla vahvasti ovat läsnä asenteet sekä tunteet ja reflektointia vaaditaan jo paljon enemmän. Soveltamisen tasolla henkilö osaa jo soveltaa uutta opittua käytäntöön hyvällä menestyksellä, ja tämä vaihe edellyttää, että tietäminen ja ymmärtäminen ovat hallinnassa. Täysi oppiminen kattaa kaikki tasot, ja kehittämisen tasolla pyritään uudistamaan jo hyvin hallinnassa olevia malleja. (Sydänmaanlakka 2012, 33.) Myös palautteella on suuri merkitys oppimiselle. Palautteen avulla pystyt lisäämään omaan itsetuntemusta. Tärkeää on kuitenkin huomata, että palautetta pystyy ottamaan vastaan vain henkilö, kenellä on itsearvostus terveellä pohjalla. (Viitala 2006, 148.)



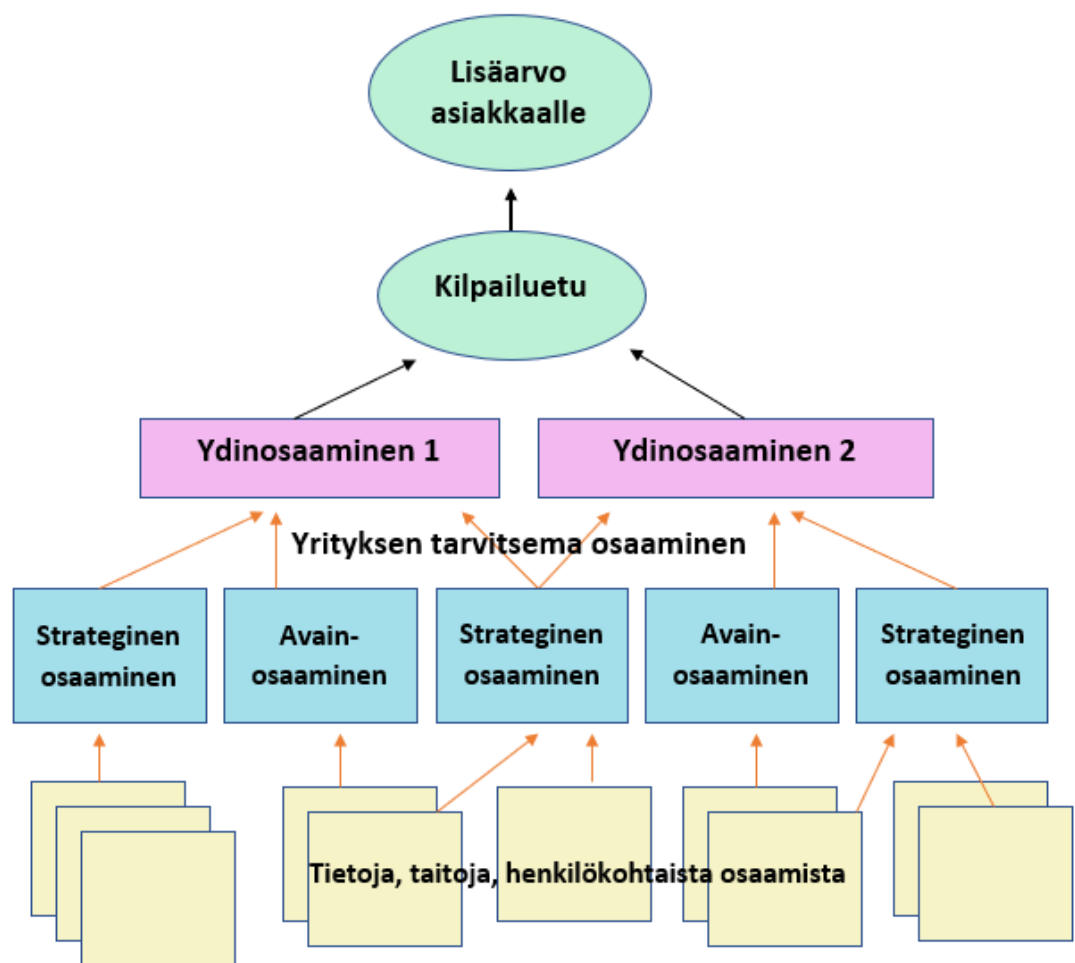
Kuva 8. Oppimisen portaat (Sydänmaanlakka 2012, 34)

Osaaminen vanhenee koko ajan ja siksi on tärkeää pystyä oppimaan uutta. Oppiminen määritellään pysyväksi muutokseksi toiminnassa ja ajattelussa, oli sitten kyse yksilöstä tai organisaatiosta. Yrityksissä hiljaisen tiedon siirtyminen eli erilaisten toimintatapojen tai yrityskulttuurin omaksuminen on tiedostamatonta. Tätä kutsutaan behavioristiseksi oppimisnäkemykseksi, joka tarkoittaa tiedon siirtämistä oppijan päähän ilman oppijan aktiivisuutta. Tietoinen oppiminen eli konstruktivistinen oppiminen on sen sijaan vastuullista oppimista. Oppija on itse vastuussa oppimisestaan ja joutuu tiedostamaan sen, mitä pitää oppia ja miksi. Käyttämällä aiemmin opittua tietoa, opitaan uutta. Oppiminen tapahtuu siis aina tekemisen kautta. (Ojala 2008, 65.)

2.3 Organisaation osaaminen

Organisaation osaamisesta käytetään usein nimityksiä strateginen osaaminen, avainosaaminen ja ydinosaaminen. Tällaisella ryhmittelyllä ja osaamismäärittelyllä ei lähtökohtaisesti ole varsinaista merkitystä, vaan tärkeintä on se, että yrityksessä määritellään, mitä osaamista siellä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Tärkeintä on tietää, mikä osaaminen on tärkeintä strategian ja tavoitteiden kannalta. Tämän tyyppistä osaamista voidaan kutsua strategiseksi osaamiseksi, joka on kaikin tavoin tärkeintä. (Ojala 2008, 53.)

Se osaaminen, joka on välttämätöntä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, on strategista tai kriittistä osaamista. Avainosaamista on kaikki se osaaminen, jota yrityksen toiminta edellyttää. Ydinosaaminen muodostuu yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta ja avainosaamisen yhdistelmästä. Ydinosaamiseen vaikuttavat myös jokaisen omat henkilökohtaiset taidot, tiedot ja osaamiset. Tukiosaamisesta puhutaan, kun tarkoitetaan sellaista avainosaamista tukemaan strategista osaamista ja sen käyttöä. Näiden lisäksi on vielä geneeristä osaamista, jotka ovat yleisiä osaamisia, ja liittyvät yritystoimintaan yleensä, kuten taloudellinen osaaminen. Nämä voidaan ulkoistaa. Ydinosaamisen luo kilpailuetua, joka näkyy lisäarvona asiakkaille. (Ojala 2008, 54.) Kuvassa 9 on kuvattuna ydinosaamisen muodostuminen.



Kuva 9. Organisaation ydinosaamisen muodostuminen (Ojala 2008, 55)

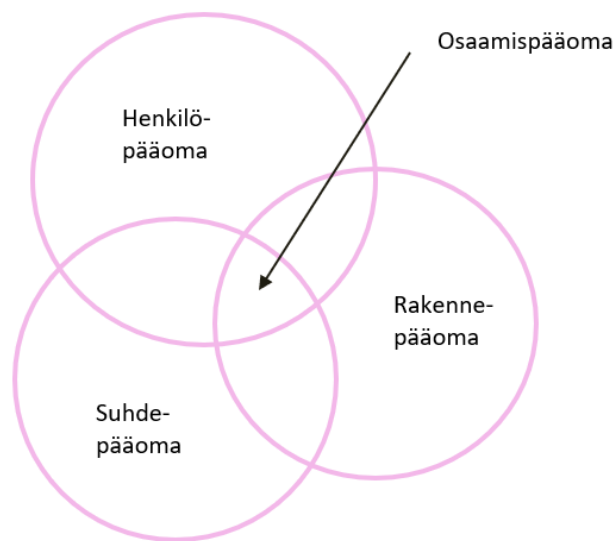
Sydänmaalakan mukaan organisaation osaaminen voidaan määritellä organisaation kyvyksi uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Uusiutumisella tarkoitetaan kykyä hankkia uutta osaamista. Tyypillisesti uusiutuminen lähtee liikkeelle esimerkiksi strategian johtamisprosessista. Organisaation oppimisessa on lisäksi palautekulttuuri avainasemassa. Myös strateginen oppiminen on tärkeää.

Johdon ja koko henkilöstön tulee tunnistaa heikkoja signaaleja ja siten uusiutua nopeasti. (Sydänmaanlakka 2012, 54.)

Marquardt (1996) toteaa, että organisaation oppiminen eroaa muun muassa yksilön oppimisesta organisaation jäsenten jaettujen oivallusten, tiedon ja ajattelumallien kautta. Organisaation oppiminen perustuu lisäksi aikaisempaan tietoon ja kokemukseen eli aiemmin esitettyihin ohjeisiin, toimintatapoihin ja prosesseihin. Huomioitavaa onkin siis, että organisaation oppiminen ei ole yksilö- ja tiimioppimisen yhteinen tulos, vaikka ne liittyvät kiinteästi organisaation oppimiseen. (Sydänmaanlakka 2012, 54-55.) Organisaation näkökulmasta osaamistarve on se, joka laukaisee tarpeen henkilöstön kehittämiseen. Osaaminen on pidettävä ajan tasalla ja samalla on hankittava uusia työkaluja oppimiseen. (Hätönen 1998, 9.)

Osaamista verrataan usein organisaation muihin pääomiin. Tämä on perusteltua, koska monissa organisaatioissa osaaminen saattaa olla ainoa ja myös tärkein pääoma, jota ei taseesta pysty näkemään. Yrityksen menestys onkin kiinni osaavista henkilöistä ja heidän osaamispääomastaan. Uudenlaiset ajattelumallit palveluissa ja uudistukset tuotteissa ovat menestymisen ehto jatkuvasti kovemmin kilpailluilla markkinoilla. (Viitala 2014, 176.)

Osaamispääomaa ovat ihmiset ja heidän osaamisensa. Osaamisen edellytyksenä ovat aina sitoutuminen, motivaatio ja innostuminen. Osaamispääoma jakautuu henkilö-, rakenne- ja suhdepääomaksi. Henkilöpääomaksi sanotaan ihmisten kautta syntyvää osaamispääomaa. Rakennepääomaksi kutsutaan osaamispääoman alueita, jotka mahdollistavat yksilön osaamisen muuttamisen organisaation osaamiseksi sekä osaamisen kehittämisen ja hankkimisen. Suhdepääomaa ovat yrityksen ulkoiset osaamiset, jotka täydentävät yrityksen omaa osaamista tai mahdollistavat uuden osaamisen luomisen yrityksessä entistä nopeammin. Osaamispääoman eri osien välillä on tapahtuva jatkuvasti virtausta tai muutoin se menettää nopeasti arvonsa. Osaamispääoman kehittyminen ja lisääminen turvataan jatkuvalla oppimisella, missä dynaamisuus luo perustan oppivan organisaation toteutumiselle. (Ojala 2008, 57-59.) Alla kuvassa 10 kuvattuna osaamispääomaa.



Kuva 10. Osaamispääoma (Ojala 2008, 59)

Henkilöpääoma muodostuu ihmisistä, heidän osaamisestaan ja motivaatiostaan sekä sitoutumisesta organisaatioon. Osaamispääoman kannalta olisi tärkeää, että organisaatiossa olisi eri sukupuolen edustajia, eri ikäisiä ja eri koulutustaustan omaavia henkilöitä. Henkilöstön osaamisen tulisi tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista. Osaamisen tulisi siis tulla osaamiskartoitusten, henkilökohtaisten oppimissuunnitelmien ja/tai kehityskeskusteluiden tuloksena. Henkilöpääoma pitää sisällään myös henkilöstön kokeman työnhallinnan eli oman osaamisen tai ammatitaidon, jonka itse kokee. Tästä tiedot saadaan yleensä työtyytyväisyyskyselyistä. Samasta kyselystä saadaan yleensä vastaukset henkilöstön oppimishaluista sekä sitoutumisesta, innostuksesta ja motivaatiosta. Kehityskeskustelut yleensä avaavat henkilöstön halua jakaa osaamistaan muille. (Ojala 2008, 58-59.)

Suhdepääoma pitää sisällään kaikki kumppanit, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät, jotka täydentävät omaa osaamista, ja joiden kanssa voidaan kehittää tarvittavaa osaamista tehokkaammin kuin yksin. Kun yrityksellä on hyvät suhteet kumppaneihinsa ja sidosryhmiin, merkitsee se runsasta sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma perustuu täysin luottamukselle. Luottamusta on pystyvä sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja vastavuoroisuuteen. Suhdepääoma on sitä isompi, mitä enemmän yrityksellä on toimivia yhteistyösuhteita. Suhteet avainasiakkaisiin, verkostoihin, yhteistyökumppaneihin ja toimittajaan on pidettävä kunnossa, jotta yritys pystyy toimimaan. Ilman hyvää suhdepääomaa ei yrityksellä voi olla toimintaa. (Ojala 2008, 63-64.)

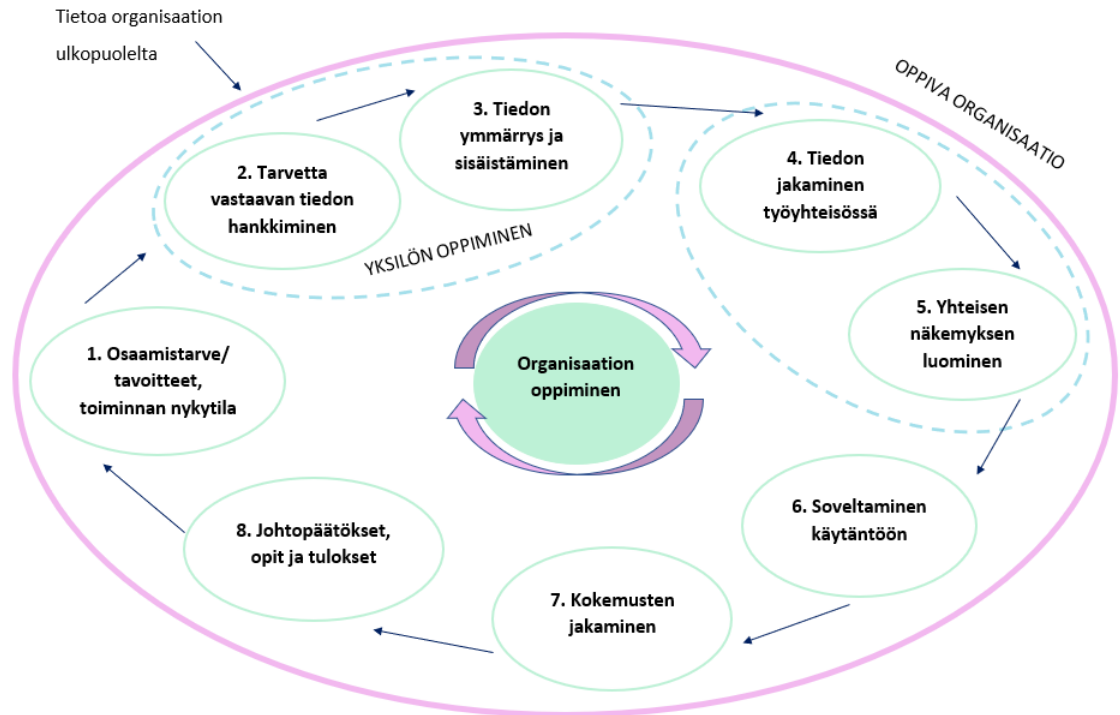
Osaamispääoman rakenteita ovat rakenteet, jotka mahdollistavat oikean osaamistarpeen. **Rakennepääoma** muodostuu yrityksen fyysisistä ja henkisistä rakenteista, järjestelmistä, kulttuurista, toimintatavoista ja työvälineistä. Näiden avulla pitäisi jokaisen henkilön olla mahdollista kehittää osaamistaan vastaamaan yritysten tarpeita ja muuttamaan organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Organisaation osaamisen kehittyminen edellyttää myös johtamiskulttuuria, joka tukee yhdessä oppimista. Huomion arvoista on, että muun muassa rekrytointijärjestelmä, osaamisen kehittämisjärjestelmä sekä oppimiseen ja osaamisen jatkamiseen kannustava palkitsemisjärjestelmä ovat osa rakennepääomaa. Tiimit ovat organisaation fyysistä rakennetta, ja ne edistävät henkilöstön yhteistä oppimista. Rakennepääoman perusasioita ovat kuitenkin laitteet, tarvittava tietotekniikka ja muut tarvittavat välineet. Rakennepääoman avulla henkilöpääoma voidaan muuttaa organisaation osaamiseksi. (Ojala 2008, 60-62.)

Kun yrityksen strategisesta osaamisesta eli ydinosaamisesta on tullut yrityksen henkistä pääomaa ja tätä osataan johtaa oikein, oppii organisaatio. Johtamisella on saatu aikaan organisaatiokulttuuri, järjestelmät ja toimintamallit, joiden avulla organisaatio oppii tehokkaasti. Tätä kutsutaan oppivaksi organisaatioksi. Oppiva organisaatio on ihannetila, johon jokaisen organisaation tulisi pyrkiä. (Viitala 2008, 37). Kuvassa 11 on kuvattuna oppivan organisaation osa-alueita.

Organisaatiokulttuuriin vaikuttaa tapa, jolla ihmiset tuntevat, ajattelevat, muodostavat arvoja ja reagoivat mielipiteisiin tai uusiin ideoihin. Kulttuuriin vaikuttavat vahvasti muun muassa palkitseminen, sillä se viestii jotain, mikä vaikuttaa kulttuuriin. Vahvalla kulttuurilla on yleensä myös positiivinen vaikutus ihmisten motivaatioon ja se myös edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yrityskulttuuri leviää käytäväkeskusteluissa, mutta se rakentuu normeista. Normit ohjaavat toimintaamme ja helpottavat yhteistyötä, sillä ne esimerkiksi säätelevät meidän toimintaamme kertomalla, mikä on yleisesti soveliaista käytöstä ja mikä ei sovellu yrityksen kulttuuriin. (Ekman 2004, 63-64.)

Oppivalle organisaatiolle ei ole kuitenkaan vain yhtä oikeaa määritelmää. Määrittelyssä on hyvä lähteä sulkemaan pois, mitä oppiva organisaatio ei ole. Oppiva organisaatio ei ole esimerkiksi

- johdon kirjoittama hyvien ominaisuuksien henkilöstöpolitiikkaa
- organisaatio, joka tarjoaa henkilöstölle runsaasti koulutusohjelmia
- menestyksen huumassa elävä organisaatio
- mikään suljettu organisaatio. (Ojala 2008, 163-164).



Kuva 11. Oppiva organisaatio (Ojala 2008, 75)

Ruohotie (1997, 40- 43) määrittelee oppivan organisaation olevan yhteisö, joka jatkuvasti muuttaa itseään ja pyrkii helppoon oppimiseen organisaatiossa. Oppiva organisaatio on yhteisö, joka uskalttaa ja myös osaa kyseenalaistaa toimintojaan. Hätösen (1998, 15) mukaan organisaatiossa rohkaistaan yhteistoiminnallista tavoitteiden muodostamista ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. Aaltonen & Wilenius (2002, 159) määrittelevät oppivan organisaation olevan sellainen organisaatio, joka osaa luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja käsitysten mukaan. Osaamista tulisi hyödyntäminen siten, että saadaan oikeat ihmiset oikeille paikoille, jolloin tuottavuuden kehittäminen on toimivaa. Oppivassa organisaatiossa keskitytään tiedon muuttamiseen aidoksi ja käytännössä tarpeelliseksi. Tärkeää on pyrkiä siihen, että organisaatiossa oleva olennainen tieto saadaan liikkeelle ja käyttöön, missä tahansa osassa organisaatiota.

Organisaatiot voivat myös unohtaa, kadottaa sekä muuttumisen yhteydessä poisoppia tietoa, joilla voi olla huonoja ja hyviä seurauksia. Huonoista seurauksista mainittakoon organisaation jäsenen jäsenen poistuminen organisaatiosta, jolloin valtava määrä osaamista ja tietoa poistuu ennen tiedon siirtämistä muille organisaation jäsenille. Unohtamisesta voidaan mainita positiivinen unohtaminen, joka on uusien asioiden ja toimintatapojen omaksumiseen tarvitaan positiivista tiedon unohtamista. (Toom, Onnismäe & Kajanto 2008, 120–129.)

Senge (1990) määrittelee, että oppivan organisaatioon liittyvät ajatukset pohjautuvat systeemiajatteluun, englanniksi system thinking. Muita oppivan organisaation mallin keskeisiä osa-alueita ovat henkilökohtainen mestaruus eli personal mastery, toiminnan suuntaamisessa avustavat yksilölliset ja kollektiiviset mallit eli mental models, organisaation tulevaisuuteen ja toimintaan vaikuttavat yhdessä luotu ja jaettu visio eli shared vision sekä tiimioppiminen eli team learning. (Sarala & Sarala 2010, 60.)

Systeemiajattelu

Systeemiajattelulla tarkoitetaan kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja asioiden yhteyksiä niiden välillä (Sarala ja Sarala 2010, 60). Samalla systeemiajattelulla voidaan parantaa toimintadynamiikkaa. Ilman systeemiajattelua ei voida luoda kestävä visiota, saavuttamaan henkilökohtaista mestaruutta, muodostamaan yhteisiä ajatusmalleja eikä saavuttamaan hyvää tiimioppimista. Systeemiajattelu vaatii toimijoiltaan kykyä havaita keskinäisiä vaikutussuhteita. (Viitala 2008, 45.)

Henkilökohtainen mestaruus

Viitalan (2008, 40) mukaan personal mastery eli henkilökohtainen mestaruus on yksilön ammatillista pätevyyttä sekä laajaa oman kapasiteetin käyttämistä ja tavoitteiden saavuttamista. Floodin (1999) mukaan tämä ei tarkoita tietyn aseman saavuttamista ihmisten tai asioiden suhteen vaan henkilökohtaista määräysvaltaa voidaan nimenomaan verrata matkaa ilman lopullista maalia.

Henkilökohtaisessa itsehallinnassa pitkälle päässeet henkilöt näkevät tavoitteiden taustalla suurempia merkityksiä ja selkeän tarkoituksen tekemiselle sekä pystyvät elämään muutosten kanssa, eivätkä koe näitä pahasta. Hyvällä itsehallinnalla päästään pitkälle oppimiseen sisälle, ja voidaan sisäistää uusia asioita paljon helpommalla. Tärkeää on huomata, että ketään ei voida tähän pakottaa, vaan kaikki lähtee liikkeelle omista asenteista ja motiiveista. Reflektointien kautta voidaan havaita omaa kehittymistä. Esimiehet voivat edistää henkilökohtaisen mestaruuden kasvattamisessa olemalla itse esimerkkeinä. (Viitala 2008, 41.)

Yhteiset ajatusmallit

Yhteiset ajatusmallit ovat sisäisiä kuviamme siitä, minkälainen maailma on. Ajatusmallit määräävät, kuinka toimintaan ja jo ennen toimintaa ne ohjaavat, mitä henkilö havaitsee. Sisäiset mallit ohjaavatkin yksilön toimintaa ja näkemystä maailmasta. Ne ovat tiedostamattomia ja rutiineiksi tulleita tapoja ajattelussa ja toiminnassa, mitkä luovat yksilölle oletuksia asioista. Muodostuneet

oletukset ja rutiinit rajoittavat monesti uusien, jopa parhaiden, kehittämiseen liittyvien ideoiden toteuttamisen. Ajatusmallien prosessia voidaan parantaa koulutuksilla. (Viitala 2008, 42.)

Jaettu visio

Kaikilla organisaation jäsenillä on omat käsityksensä sekä erilaisia mielikuvia toiminnasta ja tulevaisuudesta. Yksilölliset eroavaisuudet sekä keskinäiset ristiriidat visiossa ja näkemyksissä tekevät päämäärien saavuttamisesta haastavampaa. Yhtenäisellä toiminnalla ja avoimella keskustelulla voidaan saavuttaa yhteinen käsitys. (Sarala ja Sarala 2010, 62.) Senge (1990) korostaa, että visiota ei voida luoda eikä antaa irrallaan organisaation jäsenten henkilökohtaisista arvoista, pyrkimyksistä tai mielenkiinnon kohteista. Näiden tulisi kuulua omiin henkilökohtaisiin visioihin ja mikäli tämä ei toteudu, eivät henkilöt sitoudu. (Ojala 2008, 43; Senge 1990, 139.)

Tiimioppiminen

Ihmiset kokevat koordinoitun ja innovatiivisen toiminnan tärkeäksi. Tiimioppiminen perustuu vahvasti vuorovaikutukseen. Yhteinen kieli on tiimioppimisen pohjana ja se muotoutuu ryhmissä kollektiivisesti. Tiimioppiminen on taito. (Viitala 2008, 44.) Ongelmana tiimioppimisessa on synergian toteutuminen, jolloin tiimissä ei välttämättä saada muodostettua yksilöistä suurempaa voimavaraa. Ristiriidat tiimitoiminnassa ja niiden yhteinen käsittely saattavat tuottaa uudenlaisia ja luovia lopputuloksia. (Sarala ja Sarala 2010, 62.)

2.4 Yksilön osaaminen

Yksilön osaaminen muodostuu muun muassa tiedoista, taidoista, asenteesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä motivaatiosta. Yksilön hankkima osaaminen auttaa selviytymään työtilanteista ja luomaan hyviä työsuorituksia. Tietoja ja taitoja hankitaan esimerkiksi opiskelemalla, kouluttautumalla, lukemalla ja tekemällä asioita. Henkilökohtaiset ominaisuudet kuten persoonallisuus ja asenteet vaikuttavat näiden painotuksiin ja vaikutuksiin eri henkilöillä. Nämä ominaisuudet ovat tärkeitä, koska sopeutumista uusiin tilanteisiin odotetaan jatkuvasti. Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi myös tunneäly on yksi henkilökohtaisista ominaisuuksista. Sen vaikutus näkyy erityisesti sosiaalisissa taidoissa, jotka korostuvat sekä itsensä että muiden kanssa toimeen tulemisessa. Tunneäly on myös kykyä nähdä mielikuvia ja ymmärtää näiden hyödyntäminen. (Ojala 2008, 50-51.)

Saralan & Saralan (1996, 133) mukaan yksilön osaaminen on käytännön taitoa, joka pitää sisällään työntekijän kyvyn ratkaista ongelmia, joita ilmenee työtilanteissa. Ammatillinen osaaminen on käytännön taitojen ja teorian yhteenliittymä, jossa on mukana myös hiljaista tietoa. Yksilön osaamisessa korostuvat myös ne osaamisalueet, jotka eivät ole oleellisia työtehtävien suorittamiseksi ja joita ei ole hyödynnetty. Todellisten osaamisten, ei vain työtehtävien kannalta merkityksellisten osaamisten, hyödyntäminen on myös tärkeää. Kun työntekijän koko osaamiskapasiteettia hyödynnetään, saavutetaan uusia innovaatiomahdollisuuksia ja kilpailuetua. Yksilön oma osaaminen ja sen kehittäminen on paras tapa turvata paikkansa työelämässä.

Motivaation oppimiseen käynnistää tietoisuus osaamisen riittämättömyydestä (Viitala 2008, 137). Yksilön osaamisen kehittyminen on lähinnä riippuvainen hänen oppimishalustaan (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 124). Oppimistavoitteet suuntaavat ihmisten pyrkimystä lisätä omaa pätevyyttä ja hallita uutta tietoa. Henkilöstöä tulisi rohkaista uusien tietojen ja taitojen hankkimiseen. Sisäisen motivaation lisääntyminen johtaa entistä innovatiivisempaan työympäristöön ja siten kasvattaa kompetenssia. (Ruohotie 1997, 110.) Oppiminen perustuu henkilön omaan itseohjautuvuuteen pysyvän muutoksen ympäristössä (Aaltonen & Wilenius 2002, 159).



Kuva 12. Osaamispyramidi (Viitala 2008, 116)

Kuvassa 12 kuvatussa osaamispyramidissa pohjalla ovat persoonalliset valmiudet ja huipulla oman ammattialan osaaminen. Jokaisella on yksilöllinen temperamentti ja persoonallisuus, jotka

ohjaavat yksilön toimintaa. Temperamentti on joukko synnynnäisiä taipumuksia, jotka selittävät ihmisten käytöstä ja etenkin eroja eri ihmisten välillä. Temperamentin piirteet säilyvät lähes pysyvinä ja ilmenevät samoissa tilanteissa samanlaisina. Persoonallisuutta ja temperamenttia ei kuitenkaan tule pitää synonyymeinä, koska temperamentti on synnynnäinen ja persoonallisuutta voidaan kehittää. Temperamenttiin ei pysty vaikuttamaan, kun sen sijaan persoonallisuus tarkoittaa harkittuja toimintoja. (Keltikangas-Järvinen 2016, 99-111.)

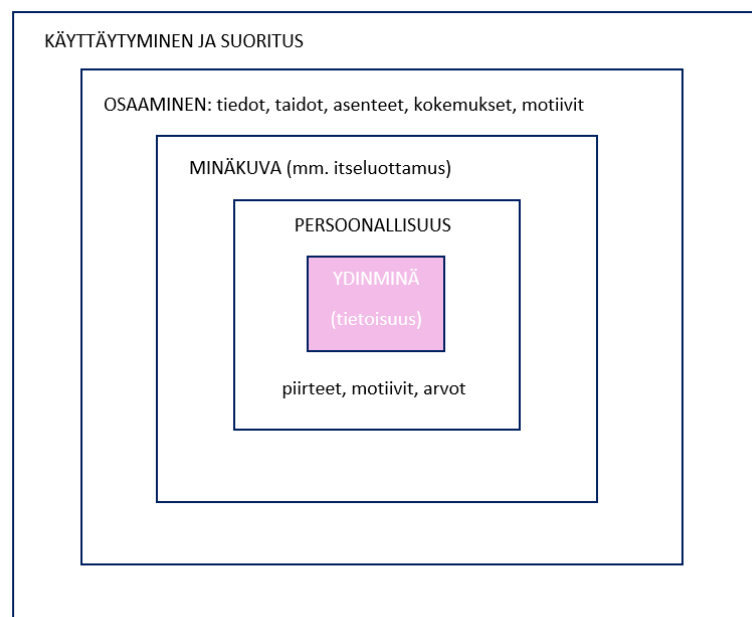
Yksilön osaamista on myös pystyvyys (Viitala 2008, 113; Lonka 2015, 90). Minäpystyvyys on uskosta selviytyä ja onnistua tietyssä tehtävässä. Paasivaara määrittää minäkuvan olevan asenteiden, käsitysten ja tuntemusten summa, joka ihmisellä on ominaisuuksistaan. Kokemukset ohjaavat käsitystämme itsestämme. Persoonallinen kasvu vaatii tietoisuutta itsestään, joka heijastuu minäkuvasta ja itsetunnosta. Minäkuvan voi jakaa kolmeen osaan, jotka ovat:

1. reaalinäkuva, joka on ihmisen oma käsitys itsestään
2. ihanneminäkuva, joka kuvaa henkilön toivetta, millainen haluaisi olla
3. normatiiviseen minäkuvaan, joka on ihmisen käsitys siitä, minkälaisena muut häntä pitävät. (Paasivaara 2010, 43.)

Yrjönsuuren & Yrjönsuuren (2003, 20) mukaan yksilön minäkuva muuttuu ajan myötä sekä on mahdollista, että minäkuva on erilainen eri tilanteissa. Osaamisen ja oppimiseen liittyvät oleellisesti sekä käsitysten muuttuminen että pysyvyys. Kamenskyn (2015, 147) mukaan jotta itseään voi johtaa ja itsensä kanssa tulee toimeen, tulee tiedostaa ”neljä itsepäistä iitä”. Nämä ovat itsetunto, itsetuntemus, itsekritiikki ja itsekuri. Itsetunto on muun muassa itsensä arvostamista. Itsekritiikkiä tulee olla riittävästi ja sen tulisi olla tervettä, sillä ne auttavat muun muassa uudistusten tai parannusten aikaansaamisessa. Itsekuri auttaa johtamaan itseään. Dunderfelt (2011, 142) kehottaa pitämään huolta kokonaiskuntoisuudesta. Sydänmaalakan (2009, 61, 66) mukaan kokonaiskuntoisuuteen kuuluvat henkilön sosiaalisesta, henkisestä, ammatillisesta, fyysisestä ja psyykkisestä kuntoisuudesta huolehtiminen. Sydänmaalakka myös toteaa, että hyvä itsensä johtaminen vapauttaa energiaa ja antaa uusia sisäisiä voimavaroja, mutta ennen kaikkea itsensä johtaminen on kaiken perusta.

Itsetuntemus ja persoonallisuus linkittyvät toisiinsa vahvasti, sillä itsetuntemus on tiedostamista omasta käytöksestään tavoista suhtautua asioihin. Dunderfelt määrittelee, että itsensä tunteminen on kaiken tiedostamisen alku. Persoonallisuudella tarkoitetaan ihmisen sosiaalista, psyykkistä, henkistä ja fyysistä kokonaisuutta. Persoonallisuuden määrittely onkin oman perimän eli

fyysisen minän ja temperamentin, ympäristön eli rooliminän, kulttuuriminän ja kasvatetun minän sekä omien valintojen ja toimintojen eli ydinminän tulos. Vasta kun olet oppinut tuntemaan itsesi, voit oppia ymmärtämään toisia. (Dunderfelt 2012, 13, 157-159.) Kuvassa 13 on kuvattuna persoonallisuuden ja osaamisen suhdetta toisiinsa. Tietoisuus itsestä luo pohjan koko toiminnalle ja persoonallisuudelle. Minäkuva muodostuu asenteestamme itseämme kohtaan. Minäkuvan tärkeimpiä asioita on itseluottamus. Tämä on oleellinen osa osaamisen kehittämisen kannalta, jotta pystyy ottamaan riskejä ja myös epäonnistua. Osaamista tarvitaan, jotta käyttäydymme tietyllä tavalla ja suoriudumme hyvin. (Sydänmaanlakka 2009, 166.)



Kuva 13. Persoonallisuuden ja osaamisen suhde (Sydänmaanlakka 2009, 167)

Yksilön tulee pystyä myös muuttumaan. Älykkäällä itsensä johtamisella pystyy tulemaan ulos omalta mukavuusalueelta ja laajentamaan sitä ilman suurempia kriisejä. Tämä vaatii muun muassa itseluottamusta. Pitää pystyä pohtimaan ja kyseenalaistamaan asioita sekä tunnistamaan heikkoja signaaleja itsestä ja ympäristöstä. Muutokseen mahdollistavat innostus, tahto, ammatitaito, itsetuntemus ja itsetutkistelu. Muutosta estäviä tekijöitä ovat vähättely, itsekritiikki, kapea näkemys, huono itseluottamus ja kiire. Kun tarpeeksi usein käy oman mukavuusalueen ulkopuolella venymis- tai jopa paniikkialueella, kasvaa oma mukavuusalue kuin huomaamatta. (Sydänmaanlakka 2017, 75-78.)

Monitasoista organisaatiokulttuuria pitää yllä organisaation jäsenet. Organisaatiokulttuuri muodostuu muun muassa arvoista, normeista, uskomuksista, tavoista ja käytännöistä, jotka organisaation jäsenet ovat oppineet ollessaan organisaatiossa. Organisaatiokulttuuri muodostaa perustan koko organisaation toiminnalle. (Toom yms. 2008, 120–129; Rauramo 2012, 133.)

Organisaatioissa on myös paljon hiljaista tietoa. Organisaation hiljaista tietoa ovat kirjoittamattomat säännöt, tarinat ja piiloasenteet. Hiljaista tietoa pidetään kollektiivisena, jota on mahdotonta pukea sanoiksi. Organisaatiossa henkilöt voivat olla erillään toisista, jolloin osaaminen muodostuu hajautuneesta asiantuntijuudesta. Tämä tieto pitää johtamisella saattaa yhteen. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja aina sidoksissa johonkin tiettyyn tilanteeseen tai toimintaan. Tämän takia hiljaista tietoa on vaikea kuvailla muille. (Ojala 2008, 52-53.) Hannele Koivunen määrittelee hiljaisen tiedon seuraavasti: ”Hiljaiseen tietoon sisältyvät kaikki se geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen, myyttinen, arkkityyppinen ja kokemusperäinen tieto, jota ihmisellä on ja jota ei voida ilmaista verbaalisin käsittein” (Viitala 2008, 131).

Hiljaisessa tiedossa on paljon erilaisia osatekijöitä, kuten kognitiiviset tekijät. Nämä ohjaavat ajattelua, jotka muodostavat kuvan ympäröivästä ympäristöstä. Myös erilaisten oletusten ja ennako-odotusten vuoksi ihmiset kokevat samat asiat eri tavalla. Tekninen osatekijä on toinen hiljaisen tiedon osatekijöistä, joka tarkoittaa osaamista ja taitoja. On vain yksinkertaisesti tiedossa, että asiat tapahtuvat ja laitteet toimivat tietyllä tavalla. Ammattitaidon kannalta hiljainen tieto tärkein osa, joka korostuu esimerkiksi etenkin asiakaspalvelun tehtävissä. (Ojala 2008, 52.)

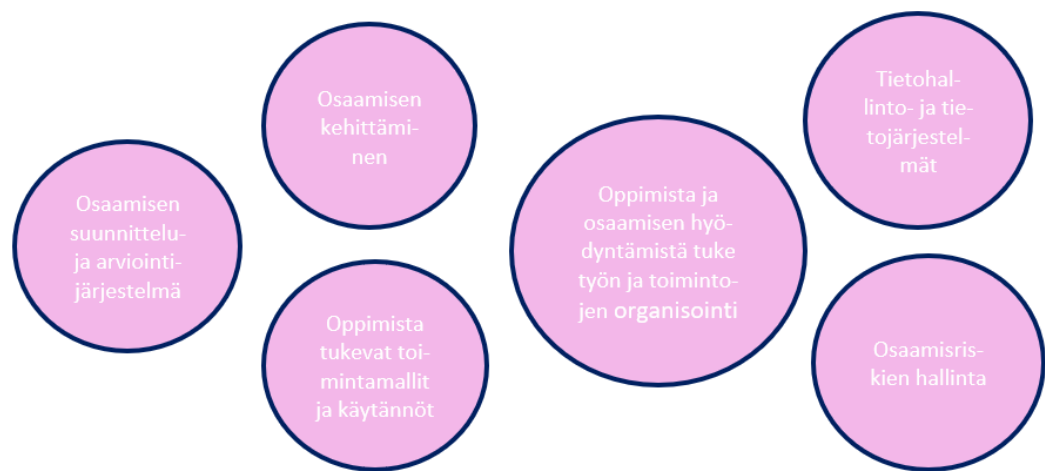
Vasta viime aikoina on havahduttu tilanteeseen, jossa suurien eläköityvien ikäluokkien osaamista on alettu hankkimaan talteen. Tätä vuosikymmenten aikana kertynyttä hiljaista osaamista halutaan kyetä hyödyntämään jatkossakin ja tästä syystä on kehitetty esimerkiksi erilaisia kehittämisohjelmia. Tietoinen ja hiljainen tieto on kuitenkin vaikea erottaa toisistaan, jonka vuoksi olisikin tärkeää korostaa osaamisen jakamista muille niin, että hiljainen tieto liittyisi tietoiseen tietoon. (Ojala 2008, 52.) Pitkään työsuhteessa olleet työntekijät eivät välttämättä itse edes ymmärrä omaavansa hiljaista tietoa. He saattavat olla ”vain töissä”, kunnes heidän hiljainen osaamisensa on saatu nostettua esiin ja tunnistettua. Tämä saattaa jopa lisätä työntekijän ammattitilpeyttä ja motivaatiota niin, että työntekijä yltää entistä parempiin työsuorituksiin. (Ojala & Ahonen 2005, 32.)

Hiljainen tieto tulee esille usein käytäväkeskusteluissa, ja se on lähes itsestään selvää tietoa, joka on niin sanotusti jäänyt kiinni seiniin. Jotta tämä tieto saataisiin talteen, tulisi se pukea sanoiksi

keskustelemalla ja kirjoittamalla ylös. Näin hiljaisesta tiedosta saadaan näkyvää tietoa, jota henkilöstö voi sisäistää ja soveltaa työssään. (Ekman 2004, 84-85.)

2.5 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen perustavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio pystyy suoriutumaan tehtävistään ja parantamaan sekä kehittämään osaamistaan jatkuvasti. Osaamisen johtamisessa tulisi määritellä organisaation ydinosaaminen sekä muu tarvittava osaaminen visiosta, strategiasta ja muista tavoitteista. (Sydänmaanlakka 2009, 65.) Osaamisen johtamisen infrastruktuuri pitää sisällään kaikki ne rakenteelliset ratkaisut, toimintamallit, periaatteet ja työkalut, jotka tukevat osaamisen kehittämistä. (Viitala 2008, 193). Nämä ovat kuvattuna kuvassa 14. Stockmann Oyj:n toimitusjohtaja Hannu Penttilä on todennut, että ”tulevaisuudessa tarvitaan ihmisten johtamia henkilöitä, joilla on kyky nähdä oman vastualueensa ongelmat osana laajempaa kokonaisuutta ja saada organisaation ihmiset mukaan tavoitteiden saavuttamiseksi.” Meillä ihmisillä onkin yksi yhteinen ominaisuus, ja se on se, että olemme kaikki erilaisia. (Lundberg 2005, 30-31.)



Kuva 14. Osaamisen johtamisen infrastruktuurin elementit (Viitala 2008, 193)

Kuvassa 15 on kuvattuna johtamisen infrastruktuurin elementtejä. Osaamisen johtaminen on HR:n eli Human Resourcesin eli henkilöstöhallinnon yksi osa-alue, ja osaamisen johtamisen infrastruktuuriin kuuluu osaamisen kehittämisjärjestelmä. Tähän kuuluvat muun muassa perehdyttä-

minen, henkilöstön kehittäminen ja muita osaamista tukevia HR-toimintoja kuten rekrytointi, urasuunnittelu, työsuhteet ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Lisäksi osaamisen johtamisen infrastruktuuria ovat osaamisriskien hallinta, tietohallinta ja tietojärjestelmät, suunnittelu ja seurantajärjestelmät, organisaatorakenne ja oppimista tukevat toimintamallit. (Viitala 2008, 193.)

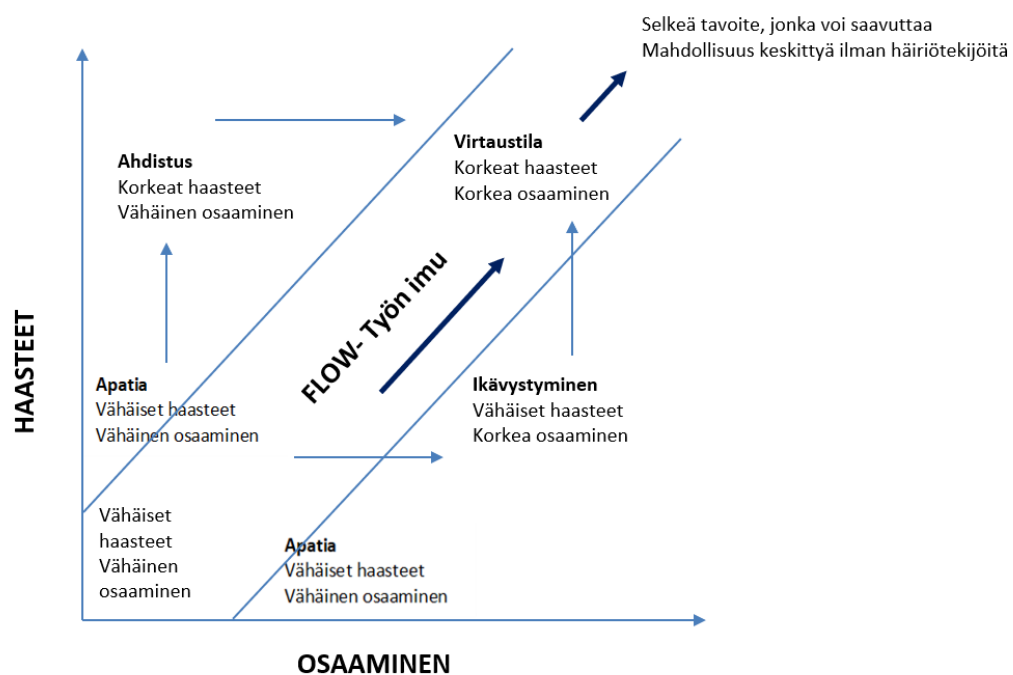
Osaamisen johtaminen on siis organisaation, tiimien ja yksilön osaamisen johtamista kohti visiota ja strategiaa. Kaikkia näitä tulisi kehittää ja kouluttaa, jotta muun muassa organisaation osaaminen muuttuu ydinosaamiseksi. Jokaisella on omat kehittämishankkeensa tai kehityssuunnitelmat. Mikäli osaavaa henkilöstöä ei ole, voi yritys rekrytoida uutta osaamista, tehdä yhteistyötä tai mahdollisesti jopa ostaa osaamista. Verkostojen kanssa yhteistyö on osa osaamisen johtamista. Myös muun muassa intranet tulisi olla tukemassa osaamisen johtamista. (Sydänmaanlakka 2009, 64.)

Osaamiseen ja sen ylläpitoon liittyvät ongelmat ja hidasteet tulevat useimmiten työnjohdosta ja lähiesimiehistä. Osaajia saatetaan piilotella. Esimies saattaa olla mustasukkainen henkilön osaamisesta, suojelevat omaa aluettaan, eivätkä siten hyödynnä huippuosaajien osaamista muiden käyttöön. Osaajat pidetään tiukasti kiinni niissä tehtävissä, joista he suoriutuvat hyvin, mutta heille ei tarjota haasteellisempia tehtäviä, joissa voisivat tuottaa yritykselle uutta arvoa. Tämä on haaste organisaatioille, sillä osaajille tulisi antaa heidän tarvitsemiansa haasteellisempia tehtäviä, jolloin he myös nauttivat työnimusta. Haaste on myös se, mikäli esimies ei tunnista osaamista tai kehityshalua, eikä heikkouksia tai kehityskohteita. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 89.)

Elina Välimaan (2014) mukaan osaamisen johtaminen on muokkautunut hierarkkisesta toiminnasta yhä enemmän vuorovaikutuksellisempaan suuntaan. Tämä on itseohjautuvan yksilön vastuun ja keskustelevan organisaatiokulttuurin yhdistelmä. Välimaa myös toteaa, että tulevaisuudessa osaamisen johtaminen on oppimisen johtamista, jolloin lisäarvoa syntyy, kun voidaan mahdollistaa tehokas oppiminen ja kehitys. Tuotoksena saadaan uusia luovia oivalluksia ja aitoa hyötyä asiakkaille. Yksilön osaaminen tulee siis vahvasti olemaan osaamisen johtamisen keskiössä. (Sydänmaanlakka 2014, 90-95.)

Virolaisen (2017, 29-30) mukaan henkilöstön osaamisen hyödyntämisellä, työviihtyvyydellä, motivaatiolla, sitoutumisella ja yhteistyöllä on merkittävä rooli organisaation toiminnan kannalta. Henkilöstöstä tulisi olla kiinnostunut, kuten myös heidän osaamisestansa, urasuunnitelmista ja työviihtyvyydestä. Kun vahvuudet, kiinnostus ja osaaminen hyödynnetään, saavat sekä organisaatio että yksilö uusia mahdollisuuksia ja uutta energiaa työstä. Otalan & Pöystin (2012, 229) mukaan innostus on organisaation tärkein raaka-aine. Osaamisen johtamisen tulisikin siis pyrkiä

innostamiseen ja saada henkilöstö työskentelemään flow-tilassa eli saavuttamaan työn imu. Osaamisen johtaminen kokee haasteita, jos henkilöstöllä on vain vähän haasteita ja osaamista, koska tällöin työntekijät ovat apaattisessa tilassa eikä innostus johda toimintaa. Työ voidaan kokea ahdistavaksi, jos haasteet ovat liian korkeat ja osaaminen liian vähäistä tai vastaavasti työ on ikävystyttävää, jos haasteet ovat vähäisiä ja osaaminen korkealla tasolla. Työn imussa eli virtauksessa ollaan, kun haasteet ovat korkealla ja samalla myös osaaminen. Flow tilassa on selkeä tavoite, jonka voi saavuttaa ja työhön on mahdollista keskittyä ilman häiriötekijöitä. Kuvassa 15 on kuvattuna Flow-tilan syntymistä.



Kuva 15. Flow-tila eli työn imu (Ojala & Pöysti 2012, 230)

Vastuullinen henkilöstöstrategia ja työhyvinvointiin panostaminen organisaatiossa lisää myös vanhempien työntekijöiden viihtymistä pidempään organisaatiossa, jolloin heillä olevaa arvokasta hiljaista tietoa saadaan siirrettyä eteenpäin. (Ojala & Ahonen 2005, 46.) Henkilöstöstrategialla määritellään se, kuinka liiketoiminnan strategian saavuttamista varmistetaan henkilöstöjohtamisen avulla. Muutaman vuoden ajanjaksolla tarkastellaan osaamistarpeita sekä suunnitellaan niiden varmistamista. Keskeisiä osa-alueita henkilöstöstrategiassa ovat johtamisen kehittäminen, osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankkiminen esimerkiksi rekrytoimalla ja tavoitteiden määrittely sekä niiden arviointi. (Viitala 2014, 43.) McLagan (1989, 53) toteaa, että henkilöstön osaamiseen kehittämiseen panostaminen maksaa itsensä tuottavuutena, laatuina ja jopa uusina parhaimmillaan uusina innovaatioina.

Viitalan (2014, 167) mukaan *viestinnän* merkitys on keskeinen, kun ajatellaan organisaation oppimisen tukemista. Sisäisestä viestinnästä vastaavat tavallaan jokainen organisaatiossa. Viitala (2008, 284) määrittelee, että viestintä on menetelmä, jonka turvin organisaatiossa pystytään vaikuttamaan työntekijöiden yhteisiin käsitteisiin, tietopohjaan ja merkityksien antamiseen vahvistavasti. Organisaation ja toiminnan rakenteet, strategia ja yhteydet niiden välillä tulevat selkeämmäksi viestinnän myötä. Viestinnällä saadaan lisäksi luotua organisaatiolle yhteistä kulttuuria, joka on myös tärkeää.

Åbergin mukaan viestintää tarvitaan muun muassa seuraavista syistä;

1. Perustoimintojen tuki. Viestintää tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen sekä näiden siirtämiseen asiakkaille. Tämä on kaiken viestinnän perusta.
2. Työyhteisön pitkäjänteinen profilointi. Viestintää tarvitaan, jotta voidaan rakentaa pitkäjänteisesti työyhteisön ja sen ihmisten ja tuotteiden tai palveluiden tavoitekuvaa. Tällä pystytään vaikuttamaan työyhteisön maineeseen pitkäjänteisellä toiminnalla.
3. Informointi. Viestintää tarvitaan kertomaan tapahtumista työyhteisölle, niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Lähtökohtana on työyhteisöä koskeva uutinen.
4. Kiinnittäminen. Viestintää tarvitaan perehdyttämiseen itse työhön ja työyhteisöön. Tällä pyritään yhteisöllisyyden luomiseen. (Åberg 2008, 99-100.)

Wiio (2009, 7) on todennut, että ”viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta”. Juholin (2006, 167) mukaan esimiehen viestinnän perusasioita ovat pukea idea ymmärrettävään muotoon eikä puhua ympäripyöreitä, heittää vihjeitä, joilla henkilöstö saadaan ajattelemaan ja antaa palautetta mahdollisimman konkreettiseksi. Myönteistä palautetta tulisi antaa aina kun mahdollista ja kielteistä palautetta tulisi antaa rakentavassa hengessä. Läsnäolo on tärkeää.

Puron (2004, 111-112) mukaan henkilökohtaiset viestinnäntaidot ovat keskeisessä roolissa. Viestinnän nopeus saavutetaan vasta, kun viestejä pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään nopeasti. Huomion arvoista on, että viestintä saavuttanut kohteensa siinä kohtaa, kun vastaanottaja on ymmärtänyt viestin oikein. Dunderfeltin (2012, 33-38) mukaan viestintä voi sanallista tai fyysistä sekä se voi olla myös läsnäolo-, tunne- tai voimien viestintää. Sanallinen viestintä on sanoin ja kielin tapahtuvaa, kun fyysistä ovat ilmeet, eleet ja tapa liikkua. Läsnäoloviestintä on aistiviestintää. Tunneviestintä on sanatonta tunnelatausta, ja siinä välittyy persoonallisuus. Voimien viestintä

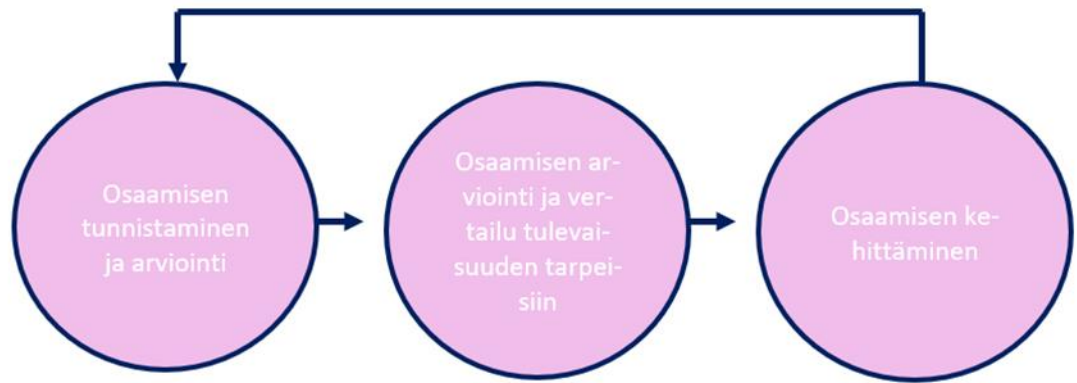
on valtaviestintää ja siinä auktoriteetti ottaa vallan. Konttorikemian kannalta viestinnässä tulisikin ottaa kaikki nämä viestintä tavat huomioon.

Yksi älykkään johtamisen osa-alueista on vuorovaikutus. Tehokas vuorovaikutusprosessi koostuu suorituksen johtamisesta, tehokkaasta kommunikoinnista ja älykkästä johtamiskäyttäytymisestä. Tehokas kommunikointi on puhumista, kuuntelua ja tunneälyä. Aktiivinen kuuntelu on tärkeä kommunikointitaito. Tunneälyä ovat ymmärtää myös ilmeet, eleet ja tunteet. (Sydänmaanlakka 2009, 124-125.) Sydänmaanlakan (2014, 81) mukaan vuorovaikutuksella luodaan huipputiimejä.

2.6 Osaamistarpeet ja niiden tunnistaminen

Osaamistarpeilla kuvataan yrityksessä tarvittavaa osaamista, jolla voidaan saavuttaa toiminnan kilpailukyvyyn parantaminen. Lisäksi osaamistarpeita ovat tavoitteiden saavuttaminen sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Puutteet osaamisessa voidaan tunnistaa vertaamalla nykyistä yrityksessä olevaa osaamista osaamistarpeisiin. Osaamispuutteiden tunnistamisen jälkeen pystytään määrittelemään, minkälaista osaamista yrityksessä tarvitaan, käytetäänkö olemassa olevaa osaamista tehokkaasti hyödyksi ja onko kehittämisessä käytössä oikeat toimintatavat. (Ojala 2008, 105.)

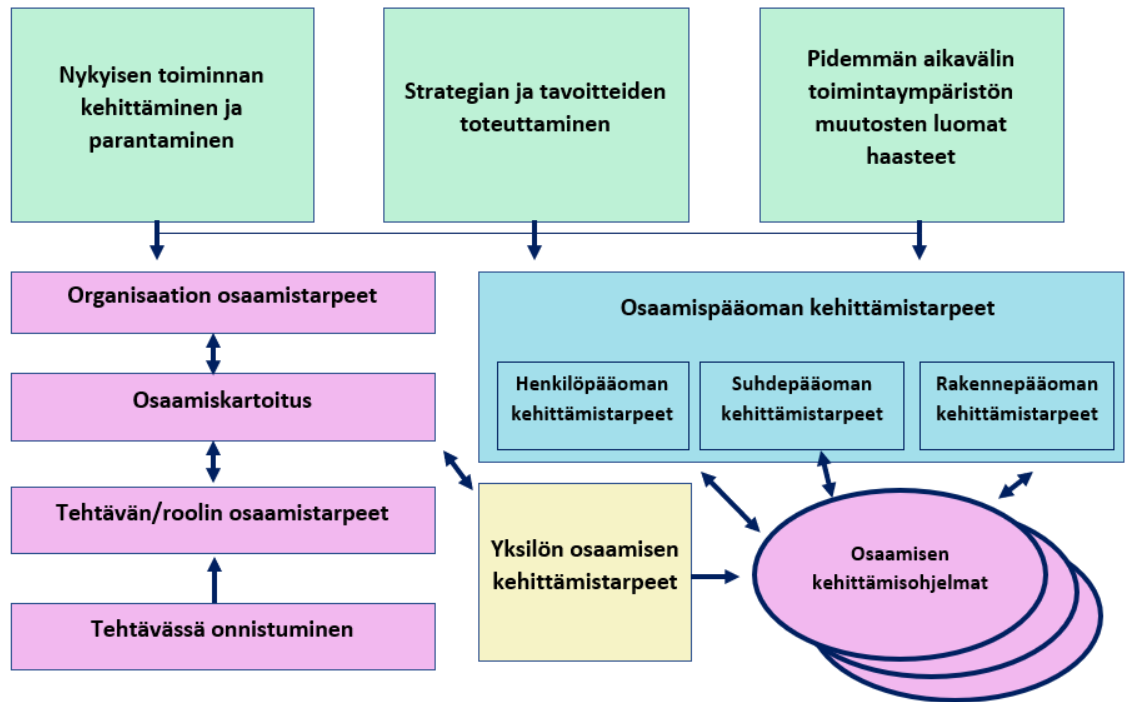
Osaamistarpeiden tunnistaminen on perusta kehittämisen toimenpiteille. Halutaan siis saada selville, missä ollaan, mihin suuntaan halutaan mennä sekä luoda tämän pohjalta toimenpiteet osaamisen kehittämiseksi juuri strategisesti haluttuun kehityksen suuntaan. (Ranki 1999, 35.) Osaamistarpeet lähtevät liikkeelle henkilötasolta ja päätyvät aina yksikötasoon asti. Tärkeää on tunnistaa jokainen tehtävä tai rooli. Osaamistarpeet antavat kuvan siitä, mitä osaamista tarvitaan toimintaan. Lisäksi osaamistarpeiden kautta voidaan tehdä analyysia siitä, mitä osaamista tarvitaan työtehtävän huippusuoritukseen. (Ojala 2008, 106.) Kuvassa 16 on kuvattuna osaamisen kehittämisen prosessia.



Kuva 16. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2008, 87)

Osaamistarpeita voidaan selvittää *osaamiskartoituksella*. Osaamiskartoituksen avulla päästään hahmoittamaan organisaation osaamistarpeet ja kartoittamaan tämänhetkistä osaamisen tilaa. Samalla saadaan selville, mistä osaaminen on yksilötasolla tullut. Yksilön osaaminen voi olla koulutus- tai kokemuspohjaista tai se voi olla jopa näiden yhdistelmä. (Kupias yms. 2014, 70.)

Osaamiskartoituksessa tunnistetaan niiden tarvittavien osaamisten hallinta, joita tällä hetkellä kyetään hallitsemaan. Osaamistarpeiden ja osaamiskartoituksen välisellä erolla kuvataan *osaamisen kehittämistarvetta*. Erilaisten alueiden kehittämistarpeet määräytyvät jokaisen alueen mukaan. Esimerkiksi henkilöpääoman kehittämistarpeet koskettavat muun muassa osaajien määrää ja laatua, kun rakennepääoman kehittämistarpeisessa voidaan tarkastella osaamisen kehittämisen järjestelmiä. Kehittämistarpeet voivat myös liittyä yleisiin tarpeisiin, kuten esimerkiksi työtapojen muuttamiseksi enemmän tiedon hankintaa ja oppimista tukeviin. Tällaisia voidaan kohdentaa henkilöille, joille pyritään esimerkiksi opettamaan uusia taitoja, ja samalla ohjaamaan toimintaa enemmän oppivaan organisaation suuntaan. (Otala 2008, 107.) Kuvassa 17 on kuvattuna osaamistarpeiden muodostuminen.



Kuva 17. Osaamistarpeiden muodostuminen (Ojala 2008, 108)

Strategialähtöisesti toteutettu tarkastelu on paras keino pohtia toiminnan ja tulevaisuuden kannalta asioita ja luoda niistä yhteinen näkemys. Osaamistarpeita tulisi kartoittaa muutaman vuoden välein tai aina kun strategiaan tehdään tarkistuksia. Tarkastelun lähtökohtana ovat toimintaympäristön ja työn muutokset sekä asiakkaiden tarpeet. Tärkeää on huomata tehdä tarkastelu useasta eri näkökulmasta, jotta kaikki olennaiset asiat tulee huomioitua. (Ojala 2008, 108.)

Toiminnan tehostamisen näkökulmasta osaamistarpeita voidaan selvittää tehtävien, prosessien, kustannustehokkuuden ja arvojen kautta. Näihin liittyviä kysymyksiä voisivat olla:

- tehtävien edellyttämä osaamistarve?
- prosessien toimintaan vaikuttava osaaminen?
- mitä osaamista tarvitaan eri tekijöiden tehostamiseen?
- mitä osaamista arvojen mukainen toiminta edellyttää? (Ojala 2008, 110.)

Asiakaslähtöisen osaamistarpeen kartoittamista voidaan selvittää asiakasryhmien ja kaikkien osaamispääoman tekijöiden kautta. Tällaisia asiakaslähtöistä osaamistarpeen kartoittamista koskevia kysymyksiä voisivat olla:

- mitä asiakkaat odottavat meiltä ja mitä osaamista tämä vaatii?
- miten ja mitä osaamista voisimme parantaa vastataksemme paremmin asiakkaiden odotuksiin?
- minkälaisia muutoksia on tapahtumassa asiakkaan maailmassa ja mitä osaamista se meiltä edellyttää? (Ojala 2008, 111.)

Toimintaympäristöön liittyvät osaamistarpeen muutokset ja strategian edellyttämät tarpeet voidaan selvittää tarkastelemalla muun muassa markkinoita, lainsäädäntöä ja arvoja. Kysymyksiä voisivat olla:

- millaista osaamista toimintaympäristön muutoksen tuomat haasteet edellyttävät?
- minkälaista osaamista tarvitaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi? (Ojala 2008, 112.)

Osaamistarpeita voidaan selvittää muun muassa erilaisin kysymyksin ja lomakkein. Mahdollista on selvittää osaamistarpeita myös keskusteluilla, jossa käydään läpi osaamisen kannalta olennaisia asioita. Pohjana keskustelulle voidaan käyttää valmiiksi laadittua runkoa, joka voidaan viedä läpi haastattelun tapaisella menetelmällä. Tällaisesta keskustelusta voidaan käyttää myös nimitystä tutustumiskeskustelu. (Kupias yms. 2014, 65.)

Osaamistarpeita voidaan käydä läpi myös säännöllisesti pidettävissä kehityskeskusteluissa, koska parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat oppimista ja osaamista kartoittavia ja kehittäviä. Osaamista pyritään selvittämään kehityskeskusteluissa kysymyksillä, jotka käsittelevät työhön liittyviä vahvuuksia ja kehittämistä vaativia osa-alueita. Vaikka kehityskeskustelut ovat hyvä tapa kartoittaa osaamisen tarvetta, on se silti jäykkä ja hidas tapa käydä osaamistarpeet läpi. Joissain yrityksissä tämä saattaa olla riittävää. Pääsääntöisesti olisi hyvä keskustella mahdollisimman usein, jopa kuukausittain, jotta osaamisen tilasta saadaan ajankohtaista tietoa. (Kupias yms. 2014, 67.)

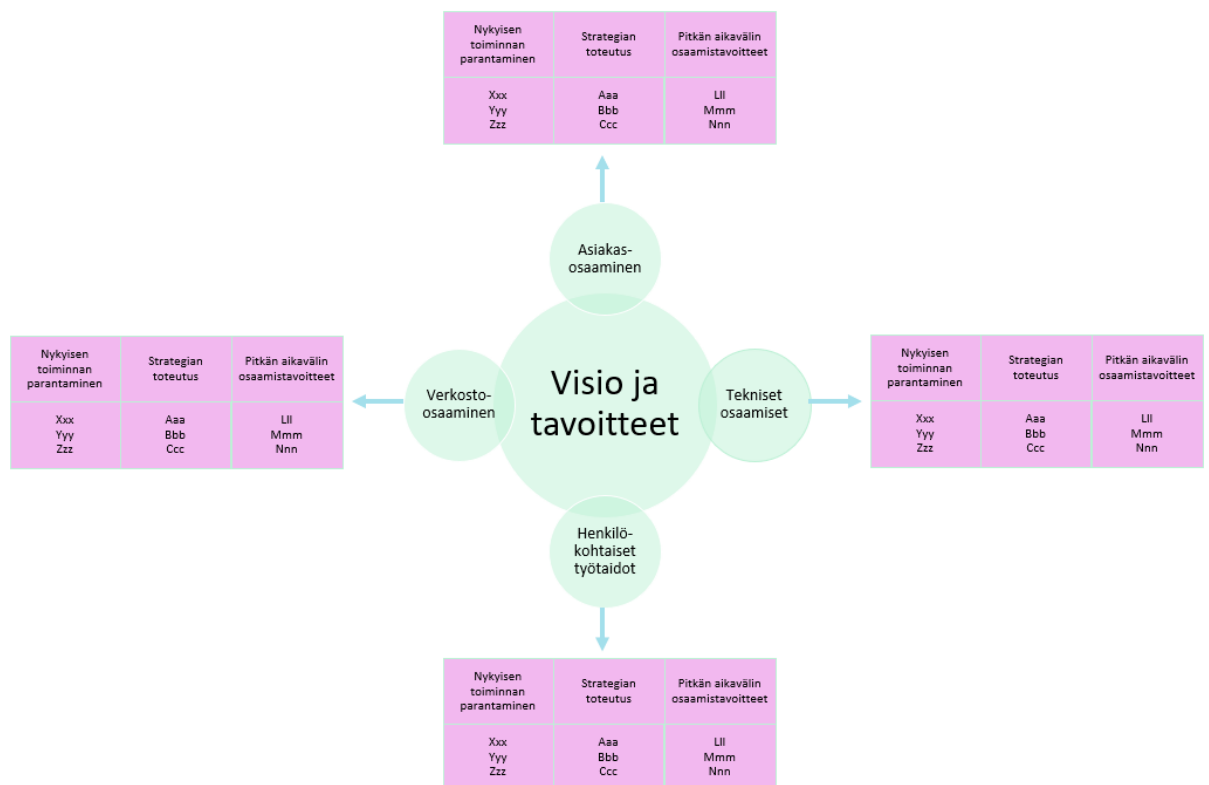
Lähtökohtaisesti on siis tiedettävä organisaation osaamiset, tehokkuus osaamisen käytössä, osaamisen reagointikyky kehittämiseen ja uuden vastaanottamiseen (Kirjavainen, Laakso-Manninen & Manka 2003, 6). Vaihtoehtoina on keskustella asiasta tai luoda valmis jäsenyys. Näistä vaihtoehtoista keskustelu johtaa useimmin hyvään lopputulokseen. Alalle sopivat osaamiset on määriteltävä valmiissa jäsenyyksessä ja tätä tarkastelemalla katsotaan osaamistarpeet omaan organisaatioon. Valmiilla jäsenyyksellä päästään usein epätodellisempaan lopputulokseen kuin perinteisesti.

sellä keskustelulla. Jäsentelyllä tunnistetaan osaamiset, niiden vahvuudet ja edelleen kehittämistarpeet. Näin saadaan pohja erilaisille arviointikeskusteluille ja vertailupohjaa kehittämistarpeiden määrittelylle. Yhdessä näistä saadaan luotua edellytys toimivan kehittämissuunnitelman laadinnalle. (Viitala 2008, 120.)

Kehittämissuunnitelman laatimisessa osaamisen kehittämiselle on otettava erityisesti huomioon rajaukset; mitä otetaan mukaan ja mitä jätetään pois. Työn vaatimusten kautta saadaan esille ydinosaamisen tarpeet osaamisen kehittämisessä. Lisäksi saadaan selville ne valmiudet, joita toiminta-ajatuksen ja liikeidean kautta työntekijöiltä edellytetään. Suunnitelman malli voi olla hyvinkin karkea ja ottaa huomioon koko henkilöstön osaamisvaatimukset tai vaihtoehtoisesti myös yksilön tasolla. (Viitala 2008, 121.)

Osaamiseen liittyy myös *riskienhallintaa*. Pahimmassa tapauksessa henkilö poistuu yrityksestä ja siirtyy kilpailijan palvelukseen. Henkilö voi myös uupua ja siten menettää luovaa kykyään. Henkilö voi myös sairastua äkillisesti tai minimoida osaamisensa hyödyntämistä yrityksessä. Lisäksi mahdollista on, että henkilöt, joiden osaamisen yhdistelmästä syntyisi yrityksen kannalta merkittävää tuotosta, eivät kykene tehokkaaseen yhteistyöhön. Näiden kaikkien riskienhallinta on pohjimmiltaan hyvää johtamista ja etenkin hyvää henkilöstöjohtamista. Näitä riskejä voidaan pienentää avainhenkilöpolitiikalla, joka sisältää urakehitykseen ja palkitsemiseen liittyviä erillISRatkaisuja. Nämä nostavat hieman kynnystä poistua yrityksestä. (Viitala 2008, 210-211.)

Kun osaamistarpeet on saatu selville, kootaan ne yhteen, jolloin tuloksena saadaan osaamiskartta. Osaamiskartassa osaamisina ovat avainosaamista, strategista osaamista ja tulevaisuuden strategista osaamista. Kartassa kuvataan siis osaamiset, jotka vaikuttavat tavoitteeseen sekä niiden välinen yhteys. Osaamiskartan etuna on visuaalinen helppous eli nähtävillä on helposti, mitä osaamista menestys riippuu. Osaamisklustereittain eli nipuittain jaotellut osaamiset ovat myös hyvä tapa kuvata osaamiset. Lisäksi klusterinen osaamiskartta antaa nopealla katsauksella kuvan niistä osaamisista, joita menestyminen edellyttää. Klusterista osaamiskarttaa suositaan, jos osaamista on paljon. Klusterisessa osaamiskartassa nimenomaan niputetaan osaamisia pääotsikoiden alle. Kuvassa 18 on esitetty klusterinen osaamiskartta. Muita osaamiskarttoja ovat erilaiset luetellot, joissa on mukana tasokuvaukset. Kuvassa 19 on esitetty tasokuvauksinen osaamiskartta, jossa siis määritellään osaamista eri tasojen mukaan. (Ojala 2008, 119-121.)



Kuva 18. Klusterinen osaamiskartta (Ojala 2008, 121)

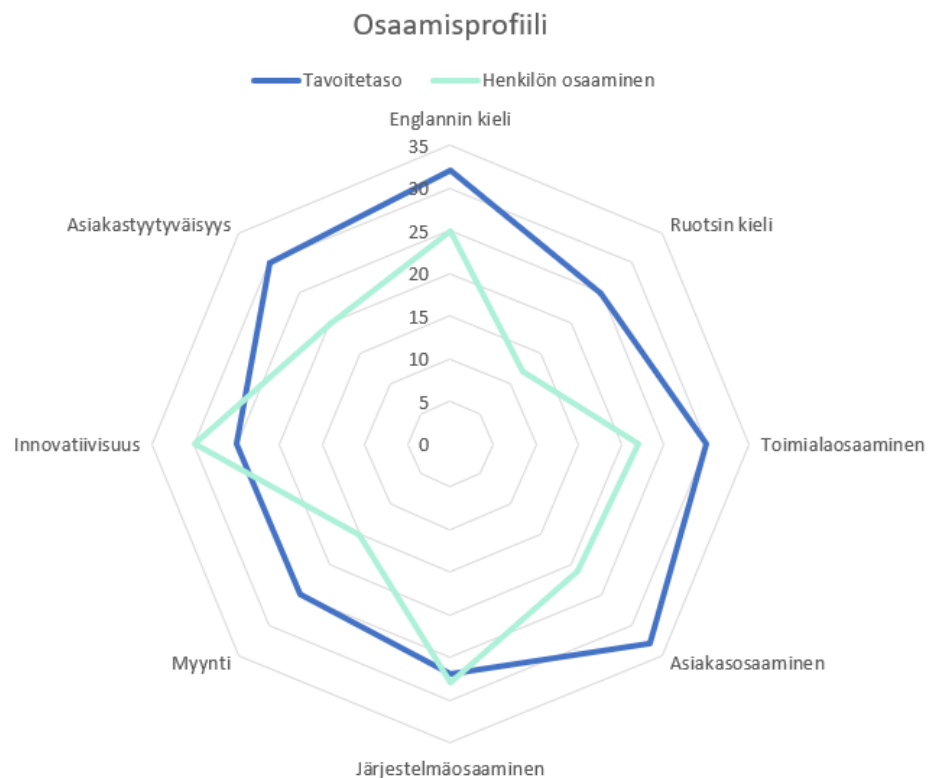
| Osaamistaso | Määritelmä organisaatiotasolla |
|-------------|---|
| 1 | Osaamista on hyvin vähän. Vain yksi tai muutama osaaja |
| 2 | Osataan välttävästi. Seurataan kehityksessä kilpailijoita. Rajoitettu määrä osaajia, ei huipposaaajia |
| 3 | Osataan toimialalle tyypillisesti. Osaajia on riittävästi, mutta joukossa vain hyvin harvoja huipposaaajia. |
| 4 | Osataan paremmin kuin kilpailijat, uudistetaan ko. osaamista. Muiden benchmarking- kohde. |
| 5 | Osaamisen edelläkävijä, johtaja. World Class-osaaja. Monia huipposaaajia |

Kuva 19. Osaamistasokuvauksinen osaamiskartta (Ojala 2008, 123)

Osaamistason ja erilaisen osaamisten selvittäminen voidaan tehdä myös osaamiskartoituksella nykytilaa selvittämällä. Osaamiskartoitus perustuu vertaamiseen, jossa verrataan olemassa olevaa osaamista tarvittavaan osaamiseen. Osaamiskartoituksen osaamisarviointi perustuu henkilön

itsensä ja esimiehen arviointiin strategisen osaamisen kannalta. (Ojala 2008, 123.) Osaamiskartoituksessa selvitetään myös tulevaisuuden tarvittavaa osaamista. Tällä kartoituksella pystytään peilaamaan perustehtävään tarvittavaa osaamista nyt ja tulevaisuudessa sekä helpotetaan yksittäisen työntekijän tai koko ryhmän osaamisen kehittämispolkuja (Kupias yms. 2014, 70.)

Osaamiskartoituksesta syntyy osaamiskartta, jota voidaan kuvata esimerkiksi graafisesti. Kuvassa 20 on esitettyä esimerkki osaamisprofiilista, josta käy ilmi sekä tavoitetaso että nykyosaaminen. Kuvasta on helppo nähdä, missä osaamisissa on selkeitä puutteita ja missä osaaminen on yli tavoitetason. (Ojala 2008, 125.)



Kuva 20. Esimerkki osaamisprofiilista mukaillen Otalaa (Ojala 2008, 126)

Kompetenssikartoituksessa tehtävään arviointiin vaikuttavat arvioijan tausta, persoona, koulutus ja kulttuuri. Kokemus auttaa arviointitarkkuudessa. Arvioinnin pohjalta voidaan laatia osaamisluettelo, jota verrataan yrityksen osaamistarvelistaan. Tämän avulla pystytään paremmin katsomaan, minkälaista osaamista tarvitaan jatkossa ja mitä osaamista tulisi kehittää. Osaamiskartoi-

tusta voidaan tehdä esimerkiksi kehityskeskusteluissa, jossa omat osaamiset valitaan osaamistarvelistalta ja arvioidaan omaa osaamista suhteessa näihin valittuihin osaamisiin. (Ojala 2008, 127.) Osaamiskartoituksen avulla olemassa olevaa osaamista saadaan uudella tavalla näkyväksi, jolloin myös osaamisen arvotus kasvaa. Kun osaaminen on tiedostettua, on sen varassa helpompi lähteä kehittämään liiketoimintaa. (Viitala 2014, 183.)

3 Osaamisen kehittäminen ja arviointi

Osalle yrityksistä osaamisen kehittäminen on itsestäänselvyys ja kehittymisen ydin. Osalle puolestaan tämä tarkoittaa pakollisia ”koulutuksiin menemisiä”. Tällöin osaamisen kehittäminen nähdään vain yksilöllisten osaamisten pilkkomisena, mittaamisena ja arvioimisena. (Huttunen 2018, 211-212.)

Virtanen & Stenvall (2010, 172) toteavat että yhdessä oppiminen on jaettua osaamista. Vuorovaikutuksen on oltava vahvasti läsnä osaamisen kehittämisessä, jolloin johtamisen roolilla on merkittävä osa. Ilman johtamista kohdataan haasteita. Organisaatiossa näkyy osaamisen johtamisen vuorovaikutusta, sillä osaamiseen kohdistuvia strategisia tavoitteita muodostaa ylin johto, joka määrittelee myös päämäärät strategisista osaamisvaatimuksista ja tekee päätökset strategiasta osaamisen kehittämiseen.

Työntekijöiden ja esimiesten kehityskeskusteluilla on merkittävä rooli osaamisen kehittämisessä. Kehityskeskustelut tukevat yksilön kehittymistä, ja näiden merkitys tulevaisuudessa on yhä tärkeämpi. Yksilöitä kiinnostaa näkymät siitä, kuinka kehittymistä omassa työtehtävässään ja organisaation kokonaisuuden osana tapahtuu. Kehityskeskustelut onnistuvat parhaiten, kun ne käydään dialogeina. (Virtanen & Stenvall 2010, 173.)

Osaamisen kehittäminen on tavoitteellista toimintaa sekä yksilön että työyhteisön näkökulmasta, koska esimerkiksi työyhteisö pyrkii jatkuvaan kehittymiseen. Tärkeää on muistaa suunnata huomiota sekä osaamisen uudistamiseen että kehittämiseen. Yksilötasolla tavoitteellisuus näkyy säännöllisellä seurannalla ja arvioinnilla. Osaamisen johtamisella on oltava tavoitteita, jotka on strategiassa määritelty. (Virtanen & Stenvall 2010, 173–174.)

Muutosten aikaansaaminen ja uudistuminen ovat hyvin keskeisiä osia osaamisen johtamisessa. Uuden oppiminen sekä vanhoista toimintamalleista luopuminen ovat osa organisaatiossa oppimista. Uudistumisprosessin avulla organisaatioon voidaan luoda jotakin uutta. Uudistumisella pyritään sekä vertikaaliseen että horisontaaliseen ammattitaidon kehittämiseen. Horisontaalisen osaamisen kehittyessä työntekijän työtehtävät laajenevat vastuualueiden muodossa, kun vertikaalisessa kehityksessä työntekijän toimenkuva organisaatiossa nousee esimerkiksi asiantuntijaksi tai esimiestehtäviin. (Virtanen & Stenvall 2010, 177.)

Organisaation näkökulmasta voidaan tutkia osaamisen, uudistumiskyvyn sekä strategisen suunnan välisiä yhteyksiä. Vaikka strateginen suunta olisi organisaatiossa selvillä, se ei hyödytä organisaatiota, jos sillä ei ole osaamisen kautta kehittynyttä mielikuvaa uudistumisesta ja muutostakyä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että muutostakyvyn puuttuessa seuraa organisaatiossa turhautumista sekä organisaatiolle hyödytöntä tyhjäkäyntiä. (Virtanen & Stenvall 2010, 178.)

3.1 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen prosessi on kuvattu aiemmin jo kuvassa 4. Osaamisen kehittäminen pohjautuu organisaation strategiaan, tavoitteisiin ja visioon. Näiden pohjalta määritellään organisaatiossa tarvittava osaaminen. Ensin laaditaan osaamiskartta, joka pitää sisällään tarvittavat osaamisalueet ja arviointikriteerit. Seuraavaksi tehdään linjaukset kehittämisestä, jossa laaditaan muun muassa osaamisprofiilit. Kolmannessa vaiheessa suoritetaan osaamisen arviointia ja menetelmiä on erilaisia. Näiden pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelma. Kehittämisen vaihtoehtoja on useita, ja näitä käydään myöhemmin tarkemmin läpi. Koska reflektointi eli arviointi on tärkeää, tulee koko prosessia arvioida tulosten hyödyntämisen takia. Koko osaamisen kehittäminen olisi hyvä liittää niin kutsuttuun vuosikelloon, jolloin kaikki vaiheet tulee suoritettua, ja kokonaisuutta on helpompi ohjata. (Hätönen 2011, 16.)

Osaamisen kehittäminen alkaa aina osaamisen tunnistamisesta ja määrittelystä. Nykyistä osaamista arvioidaan ja verrataan sitä tulevaisuuden tarpeisiin, jota muun muassa strategia ja megatrendit ohjaavat. Lopulta valitaan kehittämistoimenpiteitä ja valitaan siihen sopivat menetelmät. (Hyppänen 2007, 110; Havunen 2007, 103.)

Kehittämistarvetta on se, mitä yksilön tulisi osata. Arvioinnin tekee esimerkiksi yrityksen johto. (Hätönen 1998, 30.) Osaamisen tulisi olla niin monipuolista ja laaja-alaista, jotta työntekijöitä voitaisiin sijoittaa tarpeen mukaan uusiin tai muuttuviin työtehtäviin. Kun osaamisen kehittämisen toimintamalleja, niitä tukevia rakenteita ja järjestelmiä kehitetään, tulisi huomioida se, miten pystyttäisiin tukemaan kokemuksellista oppimista niin yksilö- kuin tiimitasolla. Hyviä esimerkkejä tällaiseen tukemiseen ovat erilaiset arviointipalaverit, tiimipalaverit, tavoitepalaverit ja kehityskeskustelut sekä mentoroinnit. (Viitala 2014, 68; 184.)

Osaamisen kehittäminen on tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen vaikuttava keskeinen tekijä. Näin ollen osaamisen kehittäminen on investointi, ei kustannus. Osaamisen kehittämiseen tehtäviä investointeja tulisikin siis yrityksessä suunnitella yhtä huolellisesti kuin muitakin investointeja. (Viitala 2014, 185.)

Osaamisen kehittäminen jakautuu vastuultaan ja velvoitteiltaan työntekijän ja työnantajan välille (Työterveyslaitos 2019). Asioiden priorisointi on osaamisen kehittämisen kannalta välttämätöntä (Viitala 2014, 151). Tärkeää on muistaa, että uuden oppiminen ei vähennä vanhan osaamisen arvoa (Havunen 2007, 105). Jokainen on vastuussa omasta ja osaltaan myös yhteisönsä osaamisen kehitymisestä, ja kehittymisen prosesseja tuetaan yrityksissä johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla (Viitala 2014, 183).

Lähtökohtana on tulevaisuuden ajattelu, jolloin pystytään paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin myös tulevaisuudessa. Osaaminen on ollut Suomessa jo pitkään menestystekijänä. Yhä muuttuva ja monipuolistuva työelämä vaatii osakseen osaamisen kehittämistä. Yleisesti osaamisen kehittäminen on keskittynyt organisaatioissa vain yksilön ja tämän erityisosaamisen varaan, jolloin kehittäminen keskittyy vain yksilön osaamisen kehittämiseen. Voidaan järjestää osaamisen kehittämiseen koulutuspäiviä, jotka ovat usein irrallisia organisaation muusta toiminnasta. Osaamisen kehittämisen merkitys korostuukin määritelmään siitä, mitä osaamista asemoidaan yksilön tarpeeseen suhteessa tarvittuun osaamiseen yrityksessä. (Tuomi & Sumkin 2012, 5; 52.)

Työelämlähtöisen osaamisen kehittämisen ymmärtämiseen tarvitaan ymmärrystä strategian merkityksestä työhön. Ilman ymmärrystä strategian merkityksestä, ei pystytä varmistumaan siitä, että työntekijä pystyisi hoitamaan työhönsä liittyviä valintoja, jotka koskettavat työn laatua ja kii- retilanteisiin liittyvää priorisointia. Siksi työskentelyssä on edellytettävä sekä tehtäväkohtaista- eli substanssiosaamista että strategia- eli metaosaamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 53.)

Substanssiosaamisessa on tehtäväkohtaisia erityispiirteitä ja työlle ominaista osaamista. Metaosaaminen on strategian merkityksen ymmärtämistä omassa työssään. Metaosaaminen luo mahdollisuuden kykyyn, jonka avulla osataan tunnistaa ja tehdä valintoja poisopittavista ja kehitettävistä asioista eli toimeen ryhtymistä ja toimintaa. Metaosaaminen liittyy myös yksilön osaamisen ohella yhteisen osaamisen vahvistamiseen. Kaikkein tärkeintä on siis ymmärtää yrityksen strategia ja sen merkitys omassa työssä. (Tuomi & Sumkin 2012, 54.)

Ammattitaidon ja yksilön osaamisen kehittämiseksi osaamisen kehittäminen on tärkeää. Tämä on koko työuran kestävä prosessi. Osaamisen kehittäminen ei ole vain uuden oppimista, vaan se on

myös osaamisen päivittämistä, laajentamista, syventämistä tai kokonaan uudelleen suuntaamista. Osaamisen kehittämisellä tavoitellaan työyhteisön kokonaisvaltaista kehittämistä ja se on osa organisaation strategista toiminnan suunnittelua. (Suomen ekonomit ry 2019.) Näin organisaatiot pystyvät rakentamaan kilpailuetuja ja haluamaansa tulevaisuutta. Mitä nopeammin pystytään kehittymään kuin kilpailijat, sitä enemmän kilpailuetua on. Osaava ihminen ja organisaatio saavuttavat tärkeät tavoitteensa. (Ruohotie & Honka 2003, 1.)

Osaamisen kehittäminen tulisi pohjautua strategiseen hyötyajatteluun, jossa sekä organisaatio että oppija itse hyötyvät osaamisen kehittämisestä. Osaamisen kehittyminen on muun muassa ammattitaidon kasvamisen lisäksi rakentamassa positiivista asennetta työelämää kohden sekä onnistuneempia kokemuksia. (Helsilä & Salojärvi 2013, 156; 169.)

Työntekijöiden erityisosaaminen tulisi ottaa huomioon ja henkilöstöä voisi ottaa mukaan työtehtävien suunnitteluun. Vastuun jakaminen tasapuolisesti tuo myös haasteita sekä vaihtelua työtehtäviin ja -päiviin. Henkilöstöä tulee kehittää jatkuvasti, ja yksi keino on etsiä heille aktiivisesti mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Säännöllisesti pidettävät tulos- ja kehityskeskustelut sekä onnistunut työhön perehdyttäminen ovat osaamisen kehittämisen kulmakiviä, joista tulisi aina vähintään huolehtia. Erilaiset koulutukset ja messut voivat toimia ryhmähengen kohottajana ja myös vaihteluna arkityöhön. (Raatikainen 2004, 6; 77.)

Viitalan mukaan osaamisen kehittämisen toimenpiteiden haasteena saattavat olla lyhyen aikavälin tavoitteet ja kärsivällisyyden puuttuminen. Kehittäminen vaatii paljon aikaa kehittyäkseen toiminnan tasolle ja kulttuuriksi. Valtavaa ristiriitaa aiheuttaa nykyinen jatkuva muutosvauhti ja asioiden sisäistämiseen vaadittava aika, jotka eivät kulje käsikädessä. Kehittämisen tulisikin pitää sisällään sekä pitkäjänteistä että maltillista opettelua. Tämän avulla voidaan saavuttaa pystyvyyttä lyhyen aikavälin nopeaan oppimiseen. (Viitala 2008, 282.) Systemaattisella ja suunnitelmallisella osaamisen kehittämisellä varmistetaan tavoitteellinen eteneminen kohti päämäärää (Suomen ekonomit ry 2019).

Haasteena saattaa olla myös suunnitelmallisuuden puute ja osaamisen kehittämisen irrallisuus organisaation strategiasta. Harvoin osaamisen kehittäminen nähdään tarpeellisena investointina organisaation ja yksilön tulevaisuuteen tai tulevaisuuden kilpailukykyyn. Usein nähdään osaamisen kehittämisen riittämätön yhteys tuloksellisuuteen ja henkilöstön työkykyisyyteen, työssäjaksamiseen ja viihtyvyyteen. Syitä tähän ovat resurssien, ajan ja suunnitelmallisuuden sekä tiedon puute. (Suomen ekonomit ry 2019.)

Lisäksi osaamisen kehittämisen haasteina ovat mukavuusalueella pysyminen ja rutiininomaiset työtehtävät. Näin innovatiivisuuden ja uuden osaamisen luominen edellyttää jopa kaaosmaisen tilanteen synnyttämistä (Kirjavainen yms. 2003, 6.) Kehittymismahdollisuuksilla on suuri merkitys työssä viihtymiselle, koska se tekee osaltaan työstä myös kiinnostavaa. Tutkimuksien mukaan työntekijät arvostavat työssään kehittymismahdollisuuksia ja mahdollisuutta oppia uutta oman työn kautta. (Suomen ekonomit ry 2019.)

3.2 Osaamisen kehittämisen menetelmät

Osaamisen kartoittamiseen ja kehittämiseen on olemassa monia erilaisia menetelmiä. Tutuimpia välineitä ovat osaamiskartoitukset, kehityssuunnitelman laadinta ja henkilöstön koulutussuunnitelmat. (Suomen ekonomit ry 2019.) Osaamista voidaan lisäksi kartoittaa omalla havainnoinnilla tai yksinkertaisesti keskustelemalla henkilöstön kanssa. Myös monet alakohtaiset koulutukset tarjoavat oivallisen keinon osaamisen kehittämiseksi ja sen ylläpitämiseksi. (Hyppänen 2007, 112.)

Useimmiten olemme tottuneet siihen, että henkilöstöä koulutetaan koulutusten avulla. Näiden suunnitelmallisten ja järjestettyjen koulutusten lisäksi henkilöstöä kehitetään useammin työssä oppimista tukevin ratkaisuin ja menetelmin. Myös ammattitaidon vanhetessa yhä nopeammin painottuu työpaikalla ja työn ohessa tapahtuva oppiminen entisestään. Osaamisen kehittämisen vaihtoehtoista tuleekin valita ratkaisut, joiden avulla osaamisen kehittämisestä tulee jatkuva prosessi. Menetelmiä voidaan ryhmitellä seuraavasti:

1. Yhteistoiminta
2. Ohjausmenetelmät ja -tehtävät
3. Opiskelu ja koulutus
4. Laajenevat työ- ja vastuutehtävät
5. Kehittymistä tukeva työkuultuuri. (Hätönen 2011, 55-56.) Kuvassa 21 on esitetty ryhmiä tarkemmin.

Vuorovaikutus on kaiken oppimisen lähde. Tarkkailemalla esimerkiksi asiantuntijaa tai toisessa työtehtävässä työskentelevää voidaan oppia jotain uutta. Ryhmissä työskentely, tiimityöt, työparityöskentely ja tarkkailu eli job shadowing ovat oivia tapoja oppia yhteistoimintaa muiden toiminta- ja ajattelutavoista. (Hätönen 2011, 58.)

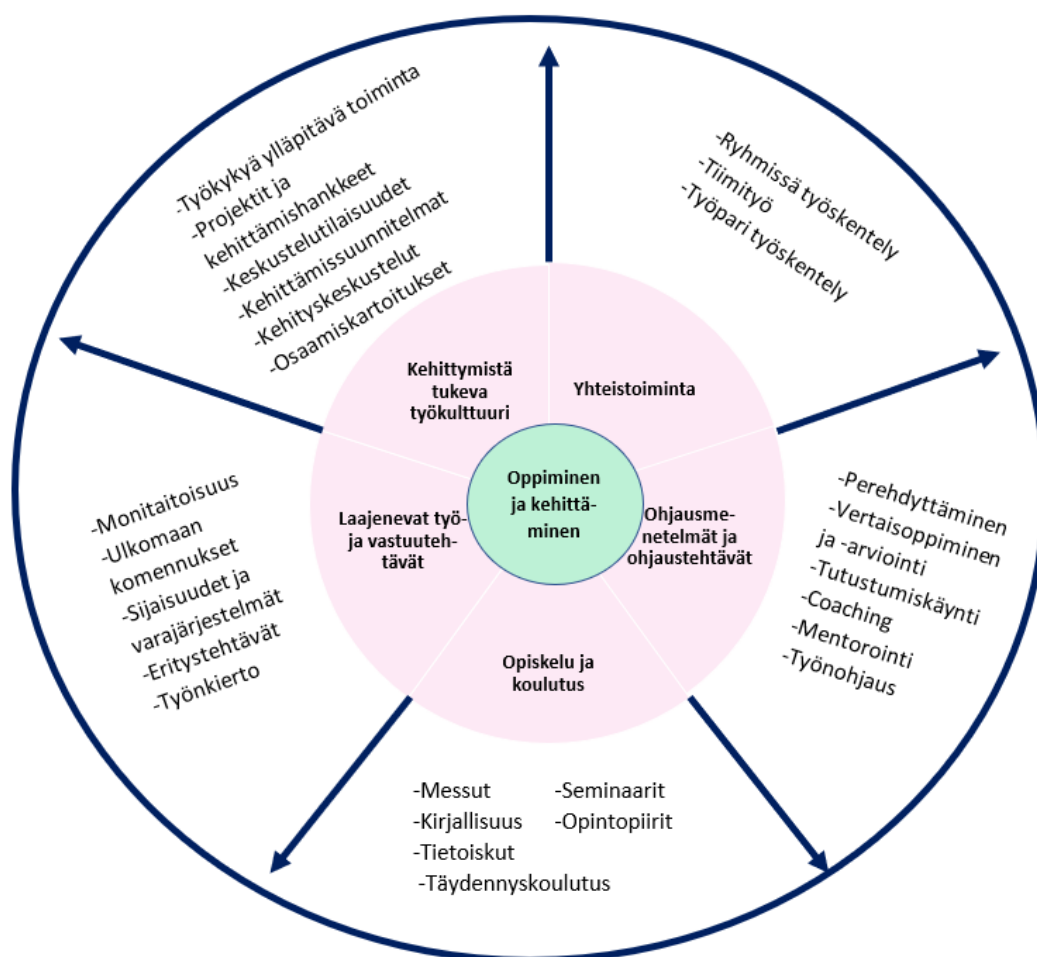
Osaamista voidaan kehittää myös ohjausmenetelmillä, jossa toinen henkilö ohjaa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti toista henkilöä hänen opettellessaan uutta tehtävää. Muiden ohjaaminen ja kouluttaminen ovat osoittautuneet hyviksi oppimislähteiksi, koska oma ajattelu kirkastuu opettettavan asian suhteen. Huomion arvoista on, että oppivassa organisaatiossa tiedon ja osaamisen jakamista pidetään yhteistoiminnan perusedellytyksenä. Jo pelkästään oppimateriaalin tuottaminen on tavallaan muille asioiden opettamista. Ohjausmenetelmiä ovat muun muassa perehdyttäminen, coaching, mentorointi sekä vertaisoppiminen ja vertaisarviointi. Esimerkiksi perehdyttäjä auttaa muita oppimaan ja tutustumaan uuteen tehtäväänsä, toimintaperiaatteisiin, työyhteisöön ja verkostoihin. Samalla kun perehdyttäjä auttaa muita sisäistämään toimintamalleja, oppii hän myös muilta. (Hätönen 2011, 56.)

Vaikka yleisimpänä koulutusmenetelmänä ovat koulutukset, eivät ne ehkä anna jatkuvaa prosessia oppimiseen. Koulutukset voivat olla joko täydentäviä tai kokonaan uusia koulutuksia. Suurin osa osaamisen kehittymisestä tapahtuu kuitenkin työpaikalla. (Helsilä & Salojärvi 2013, 153.) Organisaation sisällä voidaan henkilöstölle järjestää omia sisäisiä koulutuksia, joissa voidaan keskittyä esimerkiksi yhteen ajankohtaiseen teemaan. Näihin koulutuksiin valitaan usein organisaation kannalta keskeisimpiä sisältöjä ja yleensä näissä puhutaan organisaation omista käytännöistä. Kouluttajat voivat olla organisaation sisältä, mutta ne voivat olla myös ulkopuolisia henkilöitä. Sisäisten koulutusten lisäksi henkilöstön kehittämisessä käytetään myös ulkopuolisia koulutuksia ja erilaisia seminaareja. Työn ohella on myös mahdollista opiskella tutkintoja (Hyppänen 2007, 112.) Muodollinen koulutus yhä edelleen muista kehittämisen menetelmistä huolimatta hyvä oppimislähde ja toimii edelleen käyttökelpoisena. Kouluttamisen ansiona voidaan pitää käytännön selittävän teorian ja virikkeiden antamista sekä yksityiskohtaisten uusien tietojen opiskelua. Opiskelu on nykyisin jopa todella joustavaa, sillä opiskelua voi suorittaa itsenäisesti verkossa ja ne voidaan entistä useammin liittää omiin työtehtäviin. (Hätönen 2011, 56-57.)

Mahdollisuus tehdä itsenäisiä, omaan työhön liittyviä valintoja ja ratkaisuja, auttaa myös kehittämään osaamista. Laajenevat työ- ja vastuutehtävät sekä työtehtävien uudistuminen laajentavat usein osaamista. Kaikki eivät kuitenkaan halua laajentaa työtehtäviään tai oppia uusia asioita. Täl-

lön ongelmana usein on se, että työympäristö ei ole kehittymistä tukevaa. Näin ollen uuden oppimista ei nähdä positiivisesti eikä tarkoituksenmukaisesti. Menetelminä voitaisiin käyttää työnkieroja, eritystehtäviä ja sijaisuuksia. (Hätönen 2011, 57.)

Ihanteellista oppimisen kannalta on, että työpaikka ja sen koko kulttuuri on oppimiseen mahdollistava ja sen koko työtoiminta on tavoitteellista. Kyse on lähinnä työpaikkaan sitoutumisesta ja oman toiminnan hahmottamisesta. Työntekijällä tulisi olla tarpeeksi itsenäisyyttä etsiä vastauksia itse ja kontrolloida omaa tekemistä. Tähän tilanteeseen päästään, kun henkilöstön kehittäminen on systemaattista. Työssä oppiminen voikin olla ammattitaitoa syventävää, laajentavaa tai jopa passivoivaa. Kaikkea tätä ohjaa työympäristö ja sen kulttuuri. Kehittymistä tukevaa työkuulttuurin menetelmiä ovat muun muassa erilaiset työpajat, kehityskeskustelut, kehittämissuunnitelmat ja osaamiskartoitukset. (Hätönen 2011, 57.)



Kuva 21. Osaamisen kehittämisen menetelmiä (Hätönen 2011, 58)

Suurin osa osaamisen kehittämisestä tapahtuu siis työpaikalla. Tästä käytetään nykyään nimitystä työssäoppiminen ja se on vakiinnuttanut asemansa yhtenä koulutusvaihtoehtona. Benchmarking on loistava tapa osaamisen jakamiseen ja kehittämiseen isojen organisaatioiden sisällä, joissa parhaita käytäntöjä voidaan jakaa yksiköiden ja osastojen kesken. (Helsilä & Salojärvi 2013, 162.)

3.3 Osaamisen kehittämisen seuraaminen

Osaamisen kehittämiseen voidaan käyttää merkittävästikin aikaa sekä rahaa ja näin ollen osaamista on tärkeää myös mitata ja arvioida. Mittarina osaamisen kehittämisessä käytetään usein ainoastaan koulutuspäivien lukumäärää, joka on hyvin harhaanjohtava, sillä oppiminen voi tapahtua koulutuspäivän ulkopuolella eikä itse koulutuspäivänä. (Hyppänen 2007, 119.)

Jotta kehittämisestä olisi merkittävää hyötyä, tulisi kehittämisen jälkeistä osaamista ja kehittämistoimia myös arvioida, koska osaamisen kehittämisen tulisi olla jatkuvaa ja tavoitteellista (Hätönen 2011, 32).

Osaamisen arviointi

Osaamisen arviointi muodostaa lähtökohdan koko osaamisen kehittämiselle. Arviointivaiheessa osaamista verrataan tavoitteisiin, jotka on asetettu eli osaamisprofiileihin. (Hätönen 2011, 48.)

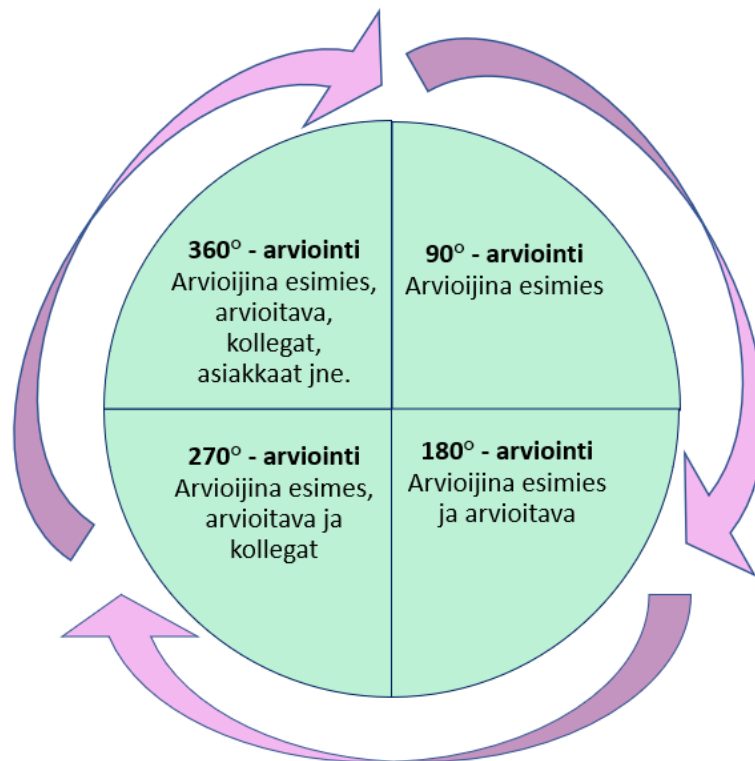
Hätönen (2011, 48) toteaa, että itsearviointi on tärkeässä osassa osaamisen arviointia. Viitalan (2005, 152-153) mukaan yksilön ollessa itse oppimisprosessista vastuussa, oppiminen tapahtuu tehokkaasti. Oppimista parantaa myös yksilön toimiminen arviointiprosessin omistajana, jolloin yksilö arvioi oppimistaan, osaamistaan ja suorituksia itse. Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna arviointi ohjaa huomion kiinnittämistä ja pyrkimyksiä. Arviointia voidaan vielä vahvistaa järjestelmillä sekä ulkopuolisen henkilön avulla.

Kehittyneimmillään ulkopuolista arviointia voidaan nimittää arvioinnin arvioinniksi. Tärkeintä on osaaminen ja oppiminen huomioiden yksilön taidot omien suoritusten ja tietämyksen laadun arviointiin ja suuntaamiseen. Itsearviointi ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti, joten erilaiset arviointijärjestelmät tarvitsevat oman paikkansa arviointiprosesseissa. (Viitala 2008, 152.)

Hätönen (2011, 34) esittää kehityskeskusteluiden olevan myös avain systemaattiselle osaamisen arvioinnille. Johtamisen näkökulmasta kehityskeskustelut ovat oiva tapa kehittää työn tavoitteel-

lisuutta, osaamista ja yhteistoimintaa, kun työntekijän näkökulmasta tilanne on vuorovaikutteinen, jossa voi tuoda esille omia käsityksiä ja ideoita sekä keskustella omasta asemasta ja kehitymisestä. Kehityskeskustelut ovatkin osaamisen arvioimista, kehittymistavoitteiden määrittelyä ja keinojen löytämistä, millä tavoitteet saavutetaan. Vuorovaikutus on molemminpuolista palautteenantoa. Kehityskeskusteluita tulisi pitää vuodessa yksi tai kaksi kertaa vuodessa, mutta osaamisen kehittämisen teemaa yllä säännöllisesti. Kehityskeskustelu auttaa esimiestä tuntemaan työntekijöitään, henkilöstö saa mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä ja voidaan käsitellä työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita.

Itsearviointin ja kehityskeskusteluiden lisäksi arviointimenetelmänä voidaan käyttää myös niin kutsuttua 360-menetelmää. Perinteisesti esimies arvioi työntekijöiden toimintaa ja kehittymistarpeita kerran vuodessa. Esimies kantaa vastuun kehittämisestä. 180-arvioinnissa esimiehen suorittaman arvioinnin lisäksi henkilö antaa itse palautetta myös arvioijalle, joka useimmiten on esimies. Palautteenantaminen on näin kahden suuntaista, mutta ongelmana saattaa olla arkuus esittää kritiikkiä. Mukaan arvioimiseen voidaan ottaa myös työkaverit, jolloin malli on 270-arviointia. Mukaan voidaan ottaa vielä esimerkiksi sisäiset ja ulkoiset asiakkaat, jolloin arviointi on laajaa 360-arviointia. Työn monimutkaistuessa palautetta tarvitaan monelta taholta ja kattava arviointijärjestelmä. (Hätönen 2011, 36-37). Tämä on esitetty kuvassa 22.



Kuva 22. Kohti 360-arviointia (Hätönen 2011, 37)

Mikäli organisaatio haluaa siirtyä 360-arviointimalliin, tulee suunnitteluun syventyä riittävästi. Henkilöstölle tulee viestiä asiasta selkeästi, ja erityisesti seuraaviin kysymyksiin olisi hyvä antaa vastaukset:

1. Miksi organisaatiossa siirryttiin käyttämään 360-arviointia?
2. Mikä on arvioinnin tarkoitus?
3. Ketkä antavat ja saavat palautetta?
4. Millä perusteella arviointiryhmät valitaan?
5. Miten varmistetaan arvioinnin luotettavuus ja käyttökelpoisuus? (Hätönen 2011, 39.)

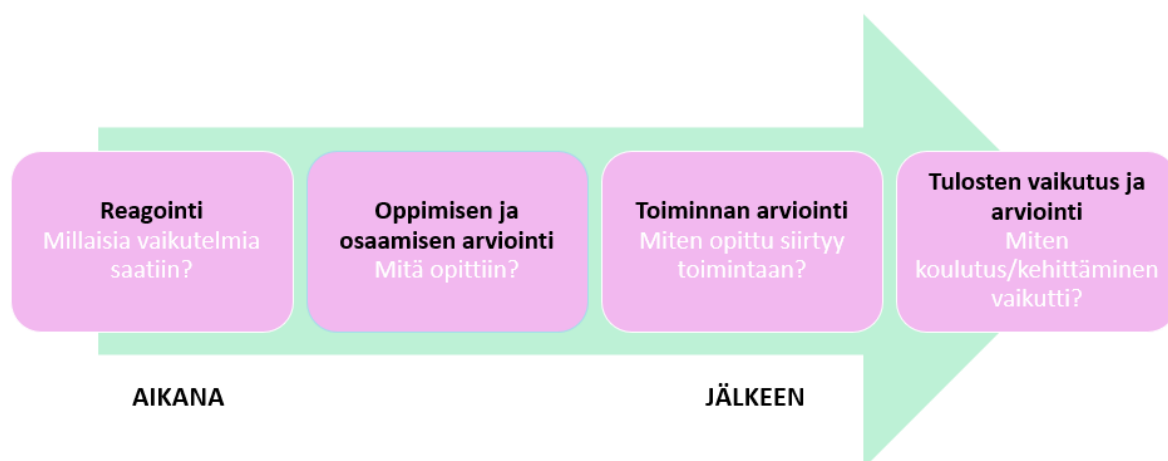
Viitala (2005, 153) esittää osaamisen arvioinnin olevan organisaatioissa tärkeää, eikä pelkästään yksilön itsensä ohjaamana. Yksilöiden osaamisen arviointia voidaan organisaatioissa käyttää osaamisen hyödyntämiseen, kehittämisen suunnitteluun ja yksilön motivaation parantamiseen oppimisen suhteen. Osaamisen kehittäminen on organisaatioissa tärkeää strategisten syiden ja myös resurssien käyttämisen kannalta. Osaamisen arvioinnilla voidaan havaita osaamisen osa-alueita, jotka tarvitsevat lisää kehittämistä. Samalla selviää, mihin organisaatiossa on tärkeää käyttää voimavaroja.

Kehittämistoimien arviointi

Kehittämisen arviointi suunnitellaan ja toteutetaan niin, että siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä kehittämistä suunnitteleville, järjestäville ja toteuttaville tahoille sekä tietysti kehittämiseen osallistuville. Arviointituloksia pyritään hyödyntämään jo kehittämisen aikana. Avoimuus on arvioinnin kannalta perusvaatimuksena. Kaikkien osapuolien on tärkeää tietää, miten arviointi toteutetaan osana kehittämistä. (Hätönen 2011, 70.) Viitala esittää, että osaamisen kehittämiselle täytyy asettaa täsmälliset päämäärät. Kehittämisen toimenpiteillä täytyy saavuttaa osaamiseen kehitystä, mikä näkyy tehostuneena toimintana sekä parantuneena laatuna. Tuloksena organisaatiossa voidaan parantaa kannattavuutta ja menestymisen mahdollisuutta. Kehittämistoimien arvioinnin tulisi olla mukana koko kehittämisprosessissa eli suunnittelussa, toteutuksessa ja tuloksissa. (Viitala 2008, 281-282.)

Kirkpatrickin arviointimallissa on neljä tasoa; reagointi, oppiminen, toiminta ja tulokset. Kirkpatrick korostaa, että on liki mahdotonta saavuttaa tuloksellisuutta koulutuksella, jos ei jo koulutuksen suunnitteluvaiheessa määrittele tavoiteltavia tuloksia ja suunnittele oppimisen mittaamista. Malli etenee seuraavasti:

1. Ensin suunnitellaan ja sovitaan, mitä vaikutuksia koulutukselta halutaan
2. Seuraavaksi päätellään, millaisella toiminnalla ja käyttäytymisellä saadaan aikaan toivotut tulokset
3. Tämän jälkeen identifioidaan ne asenteet, taidot ja tiedot, joita tarvitaan haluttuun toimintaan
4. Viimeisenä haasteena on koota koulutusohjelma sellaiseksi, että siihen osallistuvilla henkilöillä on mahdollisuus oppia asioita, joita he tarvitsevat ja ovat tyytyväisiä koulutukseen. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2009, 2-3.)



Kuva 23. Kehittämisen arvioinnin tasot Kirkpatrickia mukaillen (Hätönen 2011, 61)

Reagointitasolla mitataan koulutukseen osallistuneiden henkilöiden tyytyväisyyttä koulutukseen sekä miten he ovat kokeneet koulutuksen hyödyllisyyden. Tärkeää olisi kiinnittää huomiota, että palautetta tulisi saada antaa anonymisti, kysymyksiin tulisi olla helppo vastata ja lomakkeella olisi hyvä olla myös tilaa vapaalle kommentoinnille. *Oppimisen ja osaamisen arvioinnilla* pyritään selvittämään, kuinka hyvin koulutukseen osallistuneet henkilöt oppivat koulutuksen tavoitteena olleet taidot, tiedot ja asenteet. Arvioinnin päätehtäviä ovat lähtötason toteaminen, formatiivinen eli jatkuva arviointi ja kokoava arviointi eli koulutuksen lopussa kootaan oppimistulokset. *Toiminnan arvioinnilla* pyritään selvittämään, ollaanko koulutuksessa opitut uudet tiedot ja taidot pystytty siirtämään käytäntöön. Koulutuksen oletetaan aina parantavan työsuoritusta ja samalla

toiminnan tehostuvan. Voi olla kuitenkin mahdollista, että toimintaa ei pystytä muuttamaan, joka voi johtua esimerkiksi osallistujan omista asenteista, esimiehen toiminnasta, työvälineistä ja ohjauksesta. Toiminnan muuttumisen arvioinnissa olisikin tärkeää ottaa mukaan itsearvioinnin lisäksi esimiehen tai kollegoiden arviot. Jotta tuloksia voidaan arvioida, on tärkeää käydä kaikki edeltävät tasot läpi. *Tulokset* mitataan viimeisenä, mutta itseasiassa tämä on ensimmäinen asia, mikä pitää koulutusta suunnitellessa miettiä. Koulutuksen tuloksia voidaan arvioida niin toiminnan vaikuttavuuden, tehokkuuden kuin taloudellisuuden näkökulmista. (Kirkpatrick 2008, 486-490.)

Viitala (2008, 282) esittää myös, että tuloksien arviointia tulisi tehdä monilla tasoilla. Arvioinnissa pitäisi olla mukana yksilöiden tiedoissa ja asenteissa tapahtuneita muutoksia, vaikutuksia heidän käyttäytymiseensä työssä sekä organisaatiossa. Olemassa olevien mallien ja viitekehyksien käyttäminen on kehittämistoimenpiteiden arvioinnissa hyvä tuki. Hätönen (2011, 70) esittää, että arviointi voi kohdistua reaktioiden, oppimisen, toiminnan muuttumisen ja tulosten sekä vaikutusten arviointiin. Reaktioiden arvioinnin tarkoituksena on saada tietoa osallistujien kehittämistä koskevista mielipiteistä ja tämä on asiakastyytyväisyyden selvittämistä. Oppimisen arvioinnin tarkoituksena on tuottaa tietoa oppimisen edistämistä ja toiminnan kehittämistä varten sekä antaa tietoa osaamisesta ja edellytyksistä toimia tietyssä tehtävässä. Tarkoitus on arvioida myös, miten toiminnan muutokset ovat vaikuttaneet osallistujien toimintaan ja suorituksiin. Vielä viimeisenä on tarkoitus selvittää, miten kehittäminen vaikutti ja mitä hyötyä kehittämisestä oli.

Yleisimpänä mittauskeinona on käytetty erilaisia tyytyväisyysmittauksia kehittämisen menetelmään, kuten koulutukseen. Oppimista voidaan arvioida esimerkiksi kyselemällä suoraan opettetuja asioita. Esimies voi havainnoida käyttäytymisen muuttumista työntekijässä ennen ja jälkeen kehittämistoimen. Kaikkein merkittävin osaamisen vaikutus konkretisoituu selkeästi tunnusluvuissa ja se näkyy itse liiketoiminnassa. (Hyppänen 2007, 120.)

Arvioita osaamisen kehitymisestä voidaan tulkita myös asiakastyytyväisyydestä, innovatiivisuudesta ja tuottavuudesta. Osaamisen tilaa ja kehittymistä voidaan myös arvioida sekä esimiehen että yksilötasolla, mutta myös ryhmätason arviot ovat mahdollisia. (Hyppänen 2007, 120.) Osaamisen kehittämistä voidaan lisäksi tarkastella kohderyhmän tai käytettyjen menetelmien näkökulmasta (Helsilä & Salojärvi 2013, 153).

Osaamisen kehittämiseen suunnattujen toimien määrittely on haastavaa, joten siksi henkilöstön kehittämisen vaikutuksiin keskittyviä tutkimuksia on toteutettu melko vähän. Arvioinnin haasta-

vuus luo henkilöstön osaamisen kehittämiseen tilanteen, jolloin kehittämistyön ainoastaan uskotaan tuovan hyötyjä organisaatioon, kun päätelmiä on haastavaa tehdä laskennallisin keinoin. (Viitala 2008, 282.)

Palkitseminen

Mikäli osaamisen kehittyminen on onnistunut niin hyvin, että ollaan saavutettu tavoitteet ja mahdollisesti ylitetty tavoitteet, liittyy siihen yhä useammin palkitsemista. Palkitsemisen lähtökohdina ovat yrityksen arvot ja tavoitteet, kuten esimerkiksi asiakaspysyvyys tai -tyytyväisyys. Palkitsemiseen suhtaudutaan eri yrityksissä eri tavalla. Toiset yritykset haluavat noudattaa vain lakia, toiset jatkavat vuodesta toiseen samalla mallilla, kun kolmas yritys kiinnostuu vertailusta ja neljäs yritys haluaa kehittää ja arvioida palkkiojärjestelmää uudelleen. Palkitsemisen kokonaisuus onkin johtamisen väline, joka kertoo, mitä yksilö saa vastineeksi ajastaan, innostuksestaan ja työpanoksestaan. Suoritusten ja osaamisen johtamisen kautta voidaan samalla tulkita, minkälaisia tuloksia organisaatio odottaa vastineeksi. (Helsilä & Salojärvi 2009, 213-215.)

Kilpailu osaajista käy markkinoilla kuumempänä kuin koskaan monilla aloilla. Halu tulla yritykseen, pysyä siellä ja olla työn imussa syntyy eri ihmisille erilaisista asioista. Toiset arvostavat rahaa ja muita etuja, toiset haasteellisia työtehtäviä ja kehittymismahdollisuuksia. Arvostus ja oikeudenmukaisiksi koetut menettelytavat ovat useille tärkeitä. Palkitsemalla voidaan esimerkiksi vahvistaa haluttua kulttuuria ja viestittää organisaation tavoitteista sekä arvoista. Palkitsemisella saattaa olla myös sivuvaikutuksia, jotka ovat haitallinen kilpailu, työrauhahäiriöt ja epäoikeudenmukaiset kokemukset. (Helsilä & Salojärvi 2009, 216;220.)

Monipuolisin ja eniten mahdollisuuksia tarjoava palkitsemisen muoto on erikoispalkkio. Erikoispalkkio voi olla rahaa, tavaraa, yksikön juhlahetki, juhlaillallinen tai pikapalkkioita. Onnistuessaan pikapalkkio viestittää arvostusta ja tunnustusta hyvästä suorituksesta. (Ylikorkala, Hakola, Hakola & Hulkko-Nyman 2018, 21.)

Palkitsemista ei tulisi kuitenkaan aloittaa mittareiden suunnittelulla, vaan yhteensopivuuden suunnittelulla. Palkitsemisessa tulisi ottaa huomioon, miten se tukisi strategiaa ja tavoitteita parhaiten. Jokaisella palkkiolla on kuitenkin oma supervoimansa. Palkka usein houkuttelee ja sen tulee olla sellaisella tasolla, ettei se aiheuta tyytymättömyyttä. Tulospalkkiota ovat suunnannäyttäjiä, joilla kerrotaan, minne ollaan menossa. Tulospalkkiot perustuvat johdon uskomukseen, millä toimenpiteillä pääsemme oikeaan suuntaan. (Ylikorkala yms. 2018, 21;29.)

Hyvien työntekijöiden rekrytoiminen, pitäminen yrityksessä ja heidän motivaationsa ylläpitämiseen vaatii kokonaispalkitsemista. Näin ollen palkitseminen kertoo, mitä kaikkea organisaatio haluaa työntekijöilleen tarjota. Palkitsemista tulee kehittää joka vuosi ja pohtia muun muassa seuraavia kysymyksiä:

- Ohjaako palkitseminen oikeaan suuntaan eli vaikuttaako se halutulla tavalla?
- Ollaanko palkitsemiseen tyytyväisiä henkilöstön ja esimiesten näkökulmasta?
- Pysyvätkö parhaat työntekijät talossa?
- Ovatko lähteneet olleet tyytymättömiä palkitsemiseen?
- Onko uusia työntekijöitä tai huipputyöntekijöitä ollut helppo saada? (Ylikorkala yms. 2018 31-32.)

Rekrytoiminen on usein kallista, joten kun hyvän työntekijän on saanut yritykseen, on syytä siirtyä varmistamaan henkilön pysyminen. Lupauksista jo rekrytoinnin aikana tulee pitää kiinni. Kuten yleisesti tiedetään, hyvän suorituksen tulee näkyä palkassa ja palkitsemisessa. Tähän auttavat yleensä tulos- ja erikoispalkkiot, peruspalkan säännöllinen tarkistus ja suunnitelmalliset urapolut. Sitoutuminen ja lojaalius työnantajaa kohtaan syntyvät hyvästä, reilusta johtamisesta ja henkilöä huomioivasta ja arvostavasta esimiestyöstä. Juuri nämä aineettomat asiat nousevat keskeisiksi sitouttamisen välineiksi, joiden huono hoitaminen saa varmasti hyvänkin työntekijän irtisanoutumaan. Yhdessä aineelliset ja aineettomat palkitsemisen välineet ovatkin paras sitouttaja. Myös pitkän aikavälin palkkiot voivat olla hyvä vaihtoehto sitouttaa, mutta ongelmaksi voi koitua niin sanotut kultaiset kahleet eli innostuksen menetys ja yrityksessä roikkuminen lisäpalkkion toivossa. (Ylikorkala yms. 2018, 43-44.)

4 Tutkimuksen menetelmät, tulokset ja johtopäätökset

Tutkimusote muodostaa metodologian, jonka alapuolella ovat erilaiset tutkimusmenetelmät. Tutkimusote on näkemys, jonka avulla lähestytään ratkaistavaa ongelmaa. Lähestymistavat voidaan jakaa laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen. Tutkimusotteen valinnan mukaan lopulta määräytyvät tutkimusmenetelmät jakautuvat aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiin. (Kananen 2013, 131.)

Kehittämistehtävässä käytetään usein monia erilaisia menetelmiä, joilla saadaan paljon erilaista tietoa kehittämistehtävän tueksi. Näin menetelmien moninaisuus muodostuu tärkeäksi. Menetelmiä valitessa tulee miettiä tarkkaan, millaista tietoa tarvitaan ja mihin sitä tietoa käytetään. Tämän johdosta suositellaan käytettävän monia menetelmiä rinnakkain, sillä näin saadaan varmuutta kehittämistehtävään liittyvään päätöksentekoon ja useita eri näkökulmia. (Ojasalo yms. 2014, 40.)

Tehtävä itsessään määrää aina, mikä lähestymistapa on sille kaikkein sopivin. Tapaustutkimus soveltuu mahdollisesti parhaiten, kun tarkoituksena on tuottaa kehittämis ehdotuksia. Mikäli sen sijaan on tarkoitus tuottaa esimerkiksi *konkreettinen opas tai järjestelmä*, on mahdollisesti konstruktiivisen tutkimusote paras tapa lähestyä tutkimusta. Lähestymistavoissa voikin siis olla päällekkäisiä piirteitä, mutta on hyvä muistaa, että eri lähestymistapojen kanssa voidaan myös käyttää samoja menetelmiä. (Ojasalo yms. 2014, 36-37.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii keräämään valitsemastaan ilmiöstä lähteitä monipuolisesti käyttäen kattavasti ja laajasti aineistoa, jotta tutkijalla olisi mahdollisimman monipuolinen ymmärryksen tutkimastaan ilmiöstään. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei usein tunne ilmiötä eli siihen vaikuttavia tekijöitä. Kerättyä aineisto voi olla paljon, ja se voi vaatia jatkokäsittelyä ennen itse analysointia. Analysoinnissa auttaakin abduktiivinen päättely, joka siis tarkoittaa teorian ja käytännön vuorottelua. Kaikki lähtee kuitenkin liikkeelle ilmiöstä ja abduktiossa pyritään päätelyn avulla saamaan paras mahdollinen selitys ilmiölle. (Kananen 2015, 128-129; Kananen 2013, 51.)

Tämän kehittämistehtävän lähestymistapana on konstruktiivisen tutkimus, koska tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia ja selvittää kehityskohteita työsuorituksen parantamiseen ja asiakkaiden odotuksiin vastaamiseen sekä mitä osaamista tulevaisuudessa Business Centerissä tarvitaan lisää. Tarkoitus on myös selvittää, mitkä ovat sopivat menetelmät osaamisen kehittämiseen,

millä Business Centerissä tehokkainta oppia ja samalla siirtää osaamista käytäntöön. Tutkimuksen aineisto kerätään laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella, jossa hyödynnetään abduktiivista päättelyä eli teorian ja empirian vuoropuhelua.

4.1 Konstruktiivinen tutkimusote

Konstruktiivisessa tutkimuksessa tavoitellaan jonkin käytännön ongelman ratkaisua luomalla jokin konkreettinen tuotos, kuten ohje, käsikirja tai suunnitelma. Konstruktiivisen tutkimuksen luonne on soveltavaa tutkimusta, jossa on tiedossa päämäärä, mutta ei sitä, miten se saavutetaan. Lähestymistapana konstruktiivinen tutkimus muistuttaa innovaatioiden tuottamista. Tuotoksena ei läheskään aina ole kuitenkaan uusi innovaatio, vaan enemmänkin uusia rakenteita. Parhaimmillaan tuotoksesta syntyy ratkaisu, jota voidaan käyttää muuallakin kuin vain kohdeorganisaatiossa. Oleellisinta konstruktiivisessa tutkimuksessa on parsia yhteen käytännön ongelma ja ratkaisu teoreettisen tiedon kanssa, joka on usein haasteellista. (Ojasalo yms. 2014, 37-38; 66.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on henkilöstön osaamisen kehittäminen Vakuumitysyhtiö Ifin Business Centerissä. Tutkimuksen pohjalta tavoitteena on tuottaa opas, johon on koottuna ehdotuksia sekä osaamisen kehittämisen menetelmistä että mitä osaamista tulisi kehittää. Tämän tyyppisessä tutkimuksessa on kyse konstruktiivisesta tutkimuksesta, mutta mukana on myös tapaustutkimuksen piirteitä.

Erot toiminta-, kehittämis- ja konstruktivististen tutkimusten välillä ovat hyvin pieniä. Lähinnä nämä eroavat siinä kohtaa, onko tutkija itse mukana toteuttamassa muutosprosessia vai ei. Erona voi olla myös se, minkälainen suhde ratkaisulla on teoriaan. Toiminta- ja kehittämistutkimuksissa pyritään asiantilojen muutokseen, kehittämiseen ja muutosten läpiviemiseen, mutta tärkeää on huomata, että niissä ei kehitetä uutta konkreettista tuotosta. (Kananen 2012, 37; Kananen 2013, 9.) Konstruktiivisessa tutkimusotteessa taas tutkijan vaikuttamisen on tarkoitus olla voimakasta (Lukka 2011).

4.2 Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaotellaan kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin menetelmiin. Kaikkien aineistonhankintamenetelmien aineistot analysoidaan, mutta jos käytetään

useita eri menetelmiä haastatteluista analyysihin, eivät kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot nouse erityisen tärkeiksi. (Ojasalo yms. 2014, 40.)

Tyypillinen kvantitatiivinen menetelmä sopii tilanteeseen, kun halutaan selvittää jonkun teorian paikkansa pitävyyttä. Teoriasta tehdään väittämiä ja oletuksia eli hypoteeseja, joita testataan kyselyillä. Kyselyn avulla kerätyt materiaalit analysoidaan tilastollisin menetelmin. Saadut tiedot koskettavat koko perusjoukkoa. Huomattavaa on, että määrälliseen menetelmään liittyvä aihepiiri tulee tuntee niin hyvin, että sitä voi ryhtyä kontrolloidusti mittaamaan. (Ojasalo yms. 2014, 104.)

Kvalitatiivisia menetelmiä on tieteellisessä tutkimuksessa käytetty, kun tutkittavaa aihetta ei tunneta hyvin. Lähtökohtana on todellinen elämä, jota lähellä myös tutkija itse on. Usein on tarkoitus myös osallistua tähän elämään, josta tehdään perusteltuja tulkintoja. (Ojasalo yms. 2014, 105.) Tämän opinnäytetyön lähestymistapana on laadullinen tutkimus, koska tutkijana haluan ymmärtää aihetta ja tehdä tähän liittyen konkreettisia parannusehdotuksia.

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruuvaiheeseen, esimerkiksi kyselyihin ja haastatteluihin sekä näiden litterointiin, kuluu aikaa huomattavan paljon. Haasteita aineiston keruulle voi lisäksi aiheuttaa se, ettei tutkittavaa ilmiötä tunneta hyvin eli tutkittavasta aiheesta on heikko esiymmärrys. Ei ole tiedossa, mitä aineistoa pitäisi kerätä ja mihin tulisi kiinnittää huomiota. Tavoite on kerätä tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman laaja aineisto kyllästymiseen eli saturaatioon saakka. Saturaation saavutettua tiedetään, että vastaus on löytynyt, eikä uusi aineisto tuottaisi enää uutta ymmärrystä. (Kananen 2015, 72 – 73.)

Ongelmaksi laadullisessa tutkimuksessa voi usein muodostua aineiston paljous ja moniulotteisuus. Tästä syystä tulosten analysointi on haastavaa. Haasteita ovat litterointi, kokonaiskäsityksen muodostaminen aineiston tulkitsemiseksi. Kokonaiskäsityksen aineistosta saa aineiston jatkuvalla lukemisella, redusoinnilla eli tiivistämisellä, abstrahoinnilla eli pelkistämällä ja pilkkomisella tulkitsemisen helpottamiseksi. Aineistosta pitäisikin pyrkiä muodostamaan käsitys siitä, mitä aineisto haluaa kertoa ja mitä merkityksellisiä uusia kokonaisuuksia sen avulla voidaan löytää. (Kananen 2015, 128 - 131.)

Aineiston koodaus ja tulkinta voidaan tehdä eri tavoilla. Voidaan käyttää joko puhtaasti aineistolähtöistä tai teorialähtöistä tapaa. Aineistolähtöisessä tavassa teksti jaotellaan asiasisältöihin ja antaa niille koodit eli nimet, jotka pohjautuvat puhtaasti aineistoon. Teorialähtöisessä tavassa etsitään, löytyykö aineistosta teorian olettamia tekijöitä ja käsitteitä. Mahdollisesti aineistolle voi-

daan hakea selitystä ja ymmärrystä myös käyttämällä aineisto- ja teorialähtöisten tapojen yhdistelmää. (Kananen 2015, 171 -172.) Tässä opinnäytetyössä käytän abduktiivista päättelyä eli teoria ja aineisto vuorottelevat. Teoria ohjaa kuitenkin tutkimusta.

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä tulee noudattaa tieteen tekemisen kuin yritysmaailmankin eettisiä sääntöjä. Työn tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti tehty sekä tulosten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. (Ojasalo yms. 2014, 48). Luotettavuuskysymyksillä halutaan varmistua siitä, että kaikki tulee tehdyksi oikein tutkimusprosessin aikana ja tutkimustulosten luotettavuudesta (Kananen 2015, 343).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkasteluun liittyvät luotettavuus eli tulosten vastaavuus todellisuuteen ja sovellettavuus eli se, että laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään, vaan ymmärtämään. Lisäksi luotettavuuteen liittyvät myös riippuvuus eli pätevyys, toistettavuus ja vahvistettavuus eli tutkittavat vahvistavat tulkinnan. Saturaatio täydentää vielä luotettavuustarkastelun. (Kananen 2015, 352-355.) Luotettavuuden lisäämiseksi voidaan hyödyntää myös triangulaatiota eli useampaa lähestymistapaa (Kananen 2014, 152).

Tässä opinnäytetyössä monimenetelmällisyydellä halutaan ymmärtää ilmiötä paremmin ja samalla taata mahdollisimman luotettava tuotos. Mahdollisimman hyvän ymmärryksen saaminen edellyttää useita erilaisia aineistonkeruumenetelmiä.

4.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimukset tässä opinnäytetyössä toteutettiin hyödyntämällä eri menetelmiä. Tuloksia saatiin näin useasta eri näkökulmasta katsoen ja näitä on voitu analysoida ja tulkita yhdessä ja erikseen.

4.3.1 Oppimistyylien testit

Ensimmäisenä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin TenViesti Oy:n oppimistyylien ja miellejärjestelmien testien teettämistä sekä näiden tulosten analysointi. Business Centerissä tehtiin viikolla 17 keväällä 2018 Tenviesti Oy:n oppimistyylien ja miellejärjestelmien testit, jotta henkilöt olisivat enemmän tietoisia omista oppimistyyleistään ja miellejärjestelmistään, joilla oppiminen tapahtuu. Lisäksi näillä testeillä saadaan selville, mitä oppimistyyliä Business Centerissä vallitsee

ja millä aisteilla oppiminen parhaiten tapahtuu. Linkit oppimistyylien arviointitestiin ja miellejärjestelmien perustesttiin lähetettiin Business Centerin 55 henkilölle. Linkit verkkotesteihin löytyvät lähdeluettelosta ja kysymykset myös liitteestä 1. Testien tekemiseen varattiin jokaisen kalenterista aikaa 30 minuuttia suorittaa testit, mutta tästä huolimatta kaikki eivät vastanneet kyselyyn. Osa vastauksien puuttumisesta selittyi poissaoloilla.

Luvussa 2.2 Oppiminen on käsitelty tarkemmin eri oppimistyyliä, miellejärjestelmiä ja oppimisen teorioita. Osaamista saadaan vain oppimilla ja jokainen voi vaatia omat tyyliinsä sisäistää uusi opittava asia. Omien oppimistyylien tunnistaminen auttaa arvioimaan, miten opimme parhaiten ja auttaa oppimista järjestelemällä uutta tietoa oikeaa kanavaa pitkin. (Sydänmaanlakka 2017, 85; Viitala 2008, 149-150.)

Näiden lisäksi oppimiseen käytetään aisteja, ja kolme pääaistijärjestelmäämme ovat visuaalinen eli kuvallisiin näköhavaintoihin pohjautuva, auditiivinen eli kuulohavaintoihin pohjautuva ja kinesteettinen eli tunteisiin ja tuntemuksiin pohjautuva aistijärjestelmä. Kun aistien kautta tullutta aineistoa käytetään ajattelussaan, kuvittelussaan ja muussa mieltämisessään, on kyse miellejärjestelmistä. (Viitala 2008, 150.) Tärkeää on kuitenkin muistaa, että jako oppimistyylien tai miellejärjestelmien välillä ei ole täysin selkeä, sillä joku saattaa käyttää oppimiseen montaa eri tyyliä, kun toiselle jokin toinen tapa on vahvempi kuin toinen.

Oppimistyylien arvioinnin ja miellejärjestelmien perustestit tehtiin Tenviesti Oy:n tarjoamilla maksuttomilla verkkotesteillä. Tenviesti Oy on vuonna 1996 perustettu viestinnän, liikkeenjohdon konsultoinnin ja koulutustoiminnan palveluihin erikoistunut yritys, joka tarjoaa palveluina muun muassa oppimiskäytäntöjä ja luo erilaisia verkko-oppimisen sisältöjä. Palvelutarjontaan sisältyvät myös muun muassa yritysviestinnän konsultointi ja koulutus. Oppimiskäytäntöinä Tenviesti Oy tarjoaa muun muassa maksuttomia testejä; *oppimistyylien arviointi* ja *miellejärjestelmien perustesti*. Oppimistyylien testi pohjautuu Kolbin kokemuksellisen oppimisen teoriaan eli kykyyn osallistua ja hankkia käytännön kokemusta, kykyyn tarkkailla ja tehdä johtopäätöksiä, käsitteellisen päättelyn kykyyn ja kykyyn soveltaa ja kokeilla asioita käytännössä. Tämän Kolbin teorian pohjalta ovat sittemmin muun muassa Peter Honey ja Alan Mumford sekä monet muut tutkijat kehittäneet Kolbin ajatuksia oppimistyylien vaikutuksesta oppimisprosessiin. (Tenviesti Oy 2019; The Yoda e-learning team 2019.)

Tenviesti Oy on erikoistunut oppimiskäytäntöihin, kouluttamiseen ja verkko-opiskeluun. Heidän sivuston tarjoamat testit pohjautuvat teorioihin. Oppimistyylien arvioinnin tai miellejärjestelmien

perustestit sellaisenaan eivät kuitenkaan anna täysin riittävää tietoa henkilökohtaisten ominaisuuksien laaja-alaiseen arviointiin. Muun muassa oppimistyylien testillä on mahdollista selvittää oma oppimistyylien jakauma ja ratkaista, mitkä ovat itselle parhaat mahdolliset oppimisen tavat. Omia oppimistyyliään on tietenkin mahdollista myös muuttaa, ja tämä on yleistä esimerkiksi siirtäessä työpaikasta toiseen. Testeissä on myös mahdollista antaa tietoisesti vääriä vastauksia, jolloin koko oppimistyylien jakauma vääristyy. Tarkoituksena on kuitenkin tiedon hankkiminen itsestään, joten tahalliset väärät vastaukset ovat lähinnä itsensä huijaamista. Saadakseen mahdollisimman luotettavan arvion itsestään, olisi hyvä pyytää palautetta muilta ja verrata näitä omiin arvioihin. (The Yoda e-learning team 2019.) Näillä testeillä saatuihin tuloksiin ei siis täysin voida luottaa, mutta ne antavat kuitenkin selkeää suuntaa, miten Business Centerin henkilöstö oppii ja millä aisteilla oppiminen tapahtuu. Mahdollisten väärrien vastauksien takia tulokset saatavat hieman heittää todellisesta, mutta havainnoimalla voitaisiin lisätä vielä tuloksien luotettavuutta. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan käytetty havainnointia osana aineistonkeruuta.

4.3.2 Sähköinen kysely

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää aineistonkeruumenetelmänä kyselyä, vaikkei se ole laadullisen tutkimuksen menetelmä (Kananen 2015, 132).

Toisena empiirisenä tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin kyselyä, joka toteutettiin sähköisenä kyselynä. Kyselyllä selvitettiin Business Centerin osaamistarpeita ja millä menetelmillä osaamista voitaisiin mielekkäimmin jatkossa kehittää. Tällä koettiin olevan tutkimusongelman ratkaisemiseen tärkeä näkökulma. Kysely toteutettiin viikolla 13 ja se suoritettiin Google Formsilla, ja linkki kyselyyn lähetettiin koko Business Centerin henkilöstölle, pois lukien esimiehet eli yhteensä 55 henkilölle. Kyselyn saatteessa korostettiin, että vastaukset ovat täysin anonymiejä, eikä yksittäin vastaaja erotu joukosta. Kyselyä edeltävillä viikoilla oli teetetty useampia kyselyitä, mutta päätimme opinnäytetyön ohjaavan esimiehen kanssa, että kysely lähetetään 26.3.2019 ja vastausaikaa annetaan 2.4.2019 asti, koska kyselyitä oli tulossa myös tämänkin jälkeen. Katsoimme parhaaksi, että tiistai on paras päivä lähettää kysely, koska monet henkilöt saattavat kokea maanantain muuten jo vaikeaksi päiväksi viikonlopun jälkeen. Mikäli tämän opinnäytetyön kyselyn olisi halunnut siirtää täysin ”rauhoitettuun aikaan”, olisi se todennäköisesti siirtynyt yli kuukaudella eteenpäin, mutta koettiin, ettei se olisi muuttanut vastauksia tai niiden määrää. Kyselyn kysymykset ovat koottuna kokonaisuudessaan liitteessä 4: Kysely osaamisesta ja sen kehittämisestä.

Yksilön tulee pystyä *muuttumaan*. Älykkäällä itsensä johtamisella pystyy tulemaan ulos omalta mukavuusalueelta ja laajentamaan tätä ilman suuria kriisejä. Tämä vaatii hyvää itseluottamusta. (Sydänmaanlakka 2017, 75-78.) Osaamisella ja persoonallisuudella on siis selkeä suhde toisiinsa. Minäkuva muodostuu asenteestamme itseämme kohtaan, ja yksi minäkuvan kulmakivistä on itseluottamus. Tämä on oleellinen osa osaamisen kehittämisen kannalta, jotta pystyy ottamaan riskejä ja myös epäonnistumaan. (Sydänmaanlakka 2009, 166.) Minäpystyvyys on uskomusta selviytyä ja onnistua tietyssä tehtävässä (Paasivaara 2010, 43). Itseluottamuksella ja pystyvyydellä on siis merkittävä rooli, jotta uskaltaa muuttua ja laajentaa osaamistaan. Tähän pohjautuu kyselyn kysymys, *mikä on yritysasiakasneuvojan mielestä persoonallisten valmiuksien kuten itseluottamus vaikutus osaamiseen ja sen kehittämiseen*.

Toisena kyselylomakkeen kysymyksenä on, *mitä osaamista yritysasiakasneuvoja kokee tarvitsevänsä lisää, jotta omaa työsuoritusta voisi parantaa*. Tämä kysymys pohjautuu Spencerin & Spencerin Jäävuorimalliin, jonka mukaan osaaminen voidaan jaotella näkyviin ja näkymättömiin osiin. Käsitys itsestä muodostuu yksilön arvoista ja asenteista, jotka ohjaavat käyttäytymistä. Taitojen avulla yksilö saa aikaan erilaisia konkreettisia tuloksia, kuten päätöksiä. (Hätönen 2011, 11.) Osaaminen voi olla myös tiedostamatonta, jolloin henkilö ei välttämättä tiedosta osaavansa jotain tiettyä asiaa. Tällöin ongelmana on, että osaamista ei voida hyödyntää riittävästi. *Kehittämisen lähtökohtana onkin tiedostaa oma osaaminen ja sen puutteet*. Käytännössä osaaminen on siis yksilön tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja motivaatiota, jotka ohjaavat hyvään suoritukseen. Osaaminen näkyy saavutetuissa tuloksissa tai jopa niiden ylittämisessä. (Sydänmaanlakka 2009, 151.)

Kolmas kysymys kysyy, *mitä osaamista Business Centerissä voidaan parantaa, jotta asiakkaiden odotuksiin voidaan vastata paremmin*. Tämä kysymys on osittain päällekkäin toisen kysymyksen kanssa, koska tässäkin kysytään mitä osaamista tarvitaan parempaan työsuoritukseen. Tässä haetaan kuitenkin vastauksia siihen, miten yritysasiakasneuvoja kokee koko Business Centerin osaamistarpeiksi, jota tulisi kehittää. Osaamistarpeet lähtevät liikkeelle henkilötasolta ja päättyvät aina yksikötasoon asti. Tärkeää on tunnistaa jokainen tehtävä tai rooli. Osaamistarpeet antavat kuvan siitä, mitä osaamista tarvitaan toimintaan. Asiakaslähtöisen osaamistarpeen kartoittamista voidaan selvittää asiakasryhmien ja kaikkien osaamispääoman tekijöiden kautta. (Ojala 2008, 106, 111.)

Strategialähtöisesti toteutettu tarkastelu on paras keino pohtia toiminnan ja tulevaisuuden kanalta asioita ja luoda niistä yhteinen näkemys. Tarkastelun lähtökohtana ovat toimintaympäristön ja työn muutokset sekä asiakkaiden tarpeet. (Ojala 2008, 108.) Tämän pohjalta on muodostettu kysymys, *minkälaisia muutoksia tunnistat asiakkaiden toiminnassa olevan tapahtumassa ja mitä*

osaamista se Business Centeriltä edellyttää. Myös osaamisen kehittäminen pohjautuu organisaation strategiaan, tavoitteisiin ja visioon, koska näiden pohjalta määritellään organisaatiossa tarvittava osaaminen. (Hätönen 2011, 16.) Opinnäytetyössä on aina hieman tarkoitus ennustaa tulevaisuuteen, ja siksi haluan selvittää, mitä osaamista Business Centerin yritysasiakasneuvojat näkevät tulevaisuudessa tarvittavan. Näin pystymme vastaamaan asiakkaiden odotuksiin myös tulevaisuudessa. Lisäksi strategian tarkasteluun on hyvä ottaa mukaan koko henkilöstö, jotta saadaan näkemyksiä ns. ”ruohonjuuritasolta”.

Osaamisen kehittämistä pitää myös tukea, ja tässä on johtamisella tärkeä rooli. Osaamisen johtamisen perustavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio pystyy suoriutumaan tehtävistään ja parantamaan sekä kehittämään osaamistaan jatkuvasti. (Sydänmaanlakka 2009, 65.) Osaamisen kehittämisen vaihtoehtoista tuleekin valita ratkaisut, joiden avulla osaamisen kehittämisestä tulee jatkuva prosessi. (Hätönen 2011, 55-56.) Osaamisen kehittämisessä tulisi huomioida myös oppimistyyli ja miellejärjestelmät. Kysymyksillä, *mitä pidät tärkeimpinä asioina, jotka ovat tukeneet osaamisen kehittymistä Business Centerissä ja mitkä ovat jatkuvan osaamisen kehittämisen kannalta sopivat menetelmät*, halutaan saada vastauksia Business Centerin henkilöstön näkökulmasta. Vastauksia osaamisen kehittämisen menetelmistä peilataan oppimistyyliin ja miellejärjestelmiin.

Osaamista saadaan vain oppimalla. Ketään ei voida kuitenkaan pakottaa oppimaan, vaan tämä lähtee liikkeelle henkilön *omista asenteista ja motivaatiosta*. Oppiminen on siis pääasiassa muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä ja tätä tapahtuu osittain jopa huomaamatta (Sydänmaanlakka 2012, 32-34.) Otalan & Pöystin (2012, 229) mukaan innostus on organisaation tärkein raaka-aine. Mikäli osaamisen kehittyminen on onnistunut niin hyvin, että ollaan saavutettu tavoitteet ja mahdollisesti ylitetty tavoitteet, liittyy siihen yhä useammin palkitsemista. Suoritusten ja osaamisen johtamisen kautta voidaan samalla tulkita, minkälaisia tuloksia organisaatio odottaa vastineeksi. (Helsilä & Salojärvi 2009, 213-215.) Näiden pohjalta on muodostettu kysymys; *Millä työnantajan järjestelyillä yritysasiakasneuvoja saisi lisää motivaatiota kehittää omaa osaamistaan?*

Kyselyllä haetaan vastauksia myös kysymykseen, *mitä osaamisen kehittämisen haasteita Business Centerissä on*. Viitalan mukaan osaamisen kehittämisen toimenpiteiden haasteena saattavat olla lyhyen aikavälin tavoitteet ja kärsivällisyyden puuttuminen. Kehittäminen vaatii paljon aikaa kehittyäkseen toiminnan tasolle ja kulttuuriksi. Valtavaa ristiriitaa aiheuttaa nykyinen jatkuva muutosvauhti ja asioiden sisäistämiseen vaadittava aika, jotka eivät kulje käsikädessä. Kehittämisen

tulisikin pitää sisällään sekä pitkäjänteistä että maltillista opettelua. Tämän avulla voidaan saavuttaa pystyvyyttä lyhyen aikavälin nopeaan oppimiseen. (Viitala 2008, 282.) Haasteena saattaa olla myös suunnitelmallisuuden puute ja osaamisen kehittämisen irrallisuus organisaation strategiasta. Harvoin osaamisen kehittäminen nähdään tarpeellisenä investointina organisaation ja yksilön tulevaisuuteen tai tulevaisuuden kilpailukykyyn. (Suomen ekonomit ry 2019.)

Jotta kehittämistä on järkevää tehdä, tulee sitä myös mitata. Tuloksien arviointia tulisi tehdä monilla tasoilla. Arvioinnissa pitäisi olla mukana yksilöiden tiedoissa ja asenteissa tapahtuneita muutoksia, vaikutuksia heidän käyttäytymiseensä työssä sekä organisaatiossa. (Viitala 2008, 282.) Hättönen (2011, 70) esittää, että arviointi voi kohdistua reaktioiden, oppimisen, toiminnan muuttumisen ja tulosten sekä vaikutusten arviointiin. Reaktioiden arvioinnin tarkoituksena on saada tietoa osallistujien kehittämistä koskevista mielipiteistä ja tämä on asiakastytyväisyyden selvittämistä. Oppimisen arvioinnin tarkoituksena on tuottaa tietoa oppimisen edistämistä ja toiminnan kehittämistä varten sekä antaa tietoa osaamisesta ja edellytyksistä toimia tietyssä tehtävässä. Tarkoitus on arvioida myös, miten toiminnan muutokset ovat vaikuttaneet osallistujien toimintaan ja suorituksiin. Vielä viimeisenä on tulisi selvittää, miten kehittäminen vaikutti ja mitä hyötyä kehittämisestä oli. Kysymyksellä, *minkälaisia asioita pidät tärkeimpinä merkkeinä siitä, että osaamisen kehittämisessä ollaan onnistuttu*, haluan osallistaa Business Centerin henkilöstöä ja saada heitä miettimään, mikä onnistumiseen vaikuttaa.

Millä voidaan varmistua siitä, että uutta osaamista pidetään yllä? Tämä kysymys pohjautuu lähinnä osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtaminen on organisaation, tiimien ja yksilön osaamisen johtamista kohti visiota ja strategiaa, joita kaikkia tulisi kehittää, jotta organisaation osaamisen voi muuttua ydinosaamiseksi. (Sydänmaanlakka 2009, 64.) Osaamiseen ja sen ylläpitoon liittyvät ongelmat ja hidasteet tulevat useimmiten työnjohdosta ja lähiesimiehistä. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 89.)

Kyselyn tulokset analysoitiin *teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä*, koska tutkijana pyrin ymmärtämään tutkittavia esitietämyksen eli teorian avulla. Teoriaohjaava ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi ovat lähtökohdiltaan ja etenemisellään samanlaisia, mutta teoriaohjaavan sisällönanalyysin käsitteet tulevat *esitietämyksestä eli kirjallisuudesta*. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä ja tämän eri vaiheissa tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia *heidän omasta näkökulmastaan*. Merkittävin ero näiden kahden analysointitavan välillä on siinä, miten empiria liitetään teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.)

Ennen analyysin aloittamista on tärkeää muistaa määrittää analyysiyksikkö. Tätä ohjaavat tutkimustehtävä sekä aineiston laatu. Analyysiyksikkönä voi olla esimerkiksi lyhyt lause, yksittäinen sana tai idea. (Tuomi & Sarajärvi, 2018 122.)

Tämän opinnäytetyön analyysiyksiköiksi valittiin sekä yksittäisiä sanoja ja lyhyitä lauseita, aina kunkin tilanteen vaatimalla tavalla. Valintaan vaikuttivat analyysivaiheen tarvitseman tiedon syvyys. Tuomi & Sarajärvi (2018, 123-127) esittävät aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenevän seuraavasti:

1. Haastatteluiden tai kyselyjen vastausten kuunteleminen, lukeminen ja litterointi
2. Aineiston lukeminen ja sisältöön perehtyminen
3. Pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja korostaminen eli redusointi
4. Klusteroinnin eli ryhmittelyn aloittaminen. Pelkistetyt ilmaukset listataan
5. Pelkistetyistä ilmauksista etsitään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia
6. Pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään ja muodostetaan alaluokkia eli käsitteellistetään
7. Alaluokkia yhdistetään ja muodostetaan yläluokkia
8. Yläluokat yhdistetään pääluokiksi. Yhteenveto ja raportointi.

Sisällönanalyysi aloitettiin tässä opinnäytetyössä heti kyselyyn vastaamisen määräajan jälkeen eli 2.4.2019. Koska kysely ja siihen vastaaminen toteutettiin Google Formsin sähköisen kyselylomakkeen avulla, olivat vastaukset jo suoraan sähköisessä tekstimuodossa eikä litterointia tarvinnut erikseen tehdä. Vastaukset kopioitiin Google Formisista suoraan Excel tiedostoon ”Kyselyn vastaukset”.

Kyselyn vastauksiin perehdyttiin huolellisesti, ja mahdollisimman hyvän ymmärryksen saamiseksi ne luettiin monta kertaa läpi. Aineistoa koodattiin sähköisesti kursivoimalla ja maalaamalla avainsanoja alkuperäisistä ilmaisuista punaisella värillä. Samalla aineistoa myös tiivistettiin eli redusointiin. Tämän jälkeen aineistosta muodostettiin pelkistettyjä ilmaisuja eli tiivistämistä jatkettiin. Kun redusointi oltiin saatu valmiiksi, aloitettiin klusterointi eli pelkistettyjen ilmauksien ryhmittely. Klusterointia jatkettiin samaan Excel tiedostoon, mutta pelkistetyille ilmauksille luotiin oma taulukko. Samaan ”Kyselyn vastaukset” Excel tiedostoon luotiin vielä omat jatkotaulukot alaluokille, yläluokille ja pääluokille. Lopulta päätettiin kuitenkin luoda pelkistetyille ilmauksille, ala-, ylä- ja

päälukille oma Word tiedosto selkeyden vuoksi. Kun pelkistetyistä ilmauksista oli löydetty samankaltaisuudet ja erilaisuudet, yhdistettiin nämä ja luotiin alaluokat. Tätä kutsutaan abstrahoinniksi eli pelkistämiseksi. Alaluokkien yhdistämisellä saatiin yläluokat, joista alkoi muodostua pääluokkia eli yhteen kokoavia käsitteitä. Näiden luokkien yhdistämisessä käytettiin abduktiota eli yhdistävät ryhmät löytyivät suoraan teoriasta. Erityisesti aineiston pelkistämiseen käytettiin hyvin paljon aikaa, sillä aineistoa piti lukea ja ymmärtää paljon.

Taulukon tekeminen pelkistetyistä ilmauksista, ala-, ylä- ja päälukista todettiin järkeväksi ratkaisuksi analysoinnin ja tulokinnan sujuvuuden kannalta. Lisäksi koko opinnäytetyöprosessi eteni joustavammin ja taulukosta oli helppoa nähdä työyhteisön ongelmakohdat, joita voidaan helposti peilata tutkimusongelmaan ja koko kehittämistyön tavoitteisiin. Kokonaisuudessaan kyselytutkimuksen sisällönanalyysi tehtiin viikon 14 / 2019 aikana. Kyselytutkimuksen vastauksien sisältöä luettiin ja kerättiin taulukkoon sitä mukaan, kun vastauksia saapui. Tämä auttoi sisällönanalyysin tekemisessä, koska aineistoa oli luettu läpi useaan kertaan ja ne olivat koottu yhteen tiedostoon. Sisällönanalyysiä kyselytutkimuksesta tehtiin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti ja abduktiivisesti eli teorian ja aineiston vuoropuheluna.

4.3.3 Teemahaastattelut

Kehittämistehtävää täydennettiin teemahaastatteluilla ja samalla pyrittiin parantamaan tutkimuksen luotettavuutta. Suunnitelmana oli haastatella 2-3 henkilöä yksittäin, jotta saadaan syvempää tietoa vielä aiempien kyselyiden pohjalta.

Haastattelulla voidaan täydentää muilla aineistonkeruumenetelmillä saatua aineistoa ja omia näkemyksiä sekä tulkintoja. Lisäksi jos kaikki kehittämistyön lähteet tukevat tulkintaa, on tällä positiivinen vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen. Teemahaastattelussa kysytään puoliavoimia kysymyksiä etukäteen valituista teemoista, jotka liittyvät jo tiedettyyn tietoon tutkimuksen ilmiöstä. Haastattelu voi olla strukturoitu eli tiukasti ennakolta suunniteltu tai se voi olla strukturoimaton eli vapaa. Haasteeksi voi tulla, mikäli tutkija johdattelee haastateltavia. Haastateltavien henkilöiden määrää on vaikea arvioida ennakolta, koska määrän ratkaisevat lopulta aineisto ja tutkimusongelma. Kerättyä aineistoa analysoidaan koko ajan, koska tällöin tiedetään, milloin aineiston määrä on riittävä eli ollaan saavutettua saturaatio. (Kananen 2015, 143-146.)

Tämän tutkimuksen teemahaastatteluissa käytettiin etukäteen valittujen teemoja, jotka olivat samoja kuin sähköisellä kyselylomakkeella. Keskustelun tueksi suunniteltiin etukäteen muutamia

apukysymyksiä, jotka veivät haastattelua eteenpäin ja antoivat tukea haastatteluun. Teemahaastatteluilla pyrittiin saamaan tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta merkityksellisiä vastauksia.

Teemahaastatteluiden teemat olivat siis samoja kuin mitä sähköisellä kyselylomakkeella olivat eli *omat valmiudet osaamisen kehittämiseen, osaaminen, osaamisen kehittäminen ja osaamisen ylläpitoon liittyvät teemat*. Teemat valittiin samoiksi, koska näin teoriaviitekehys saatiin mukaan tutkimuksien tuloksiin. Samalla teemahaastatteluiden tuloksia pystyttiin analysoimaan mahdollisimman hyvin kyselytutkimuksen kanssa.

Haastateltavat henkilöt valittiin esituntemuksen mukaan. Valintakriteerinä oli näkemys henkilön informatiivisuudesta ilmiöön nähden eli haastateltavaksi valittiin henkilöt, joilta nähtiin saatavan tutkimuksessa hyödynnettävää tietoa parhaiten.

Haastattelut toteutettiin tässä opinnäytetyössä yksilöhaastatteluina, koska näin koettiin, että saadaan avoimempaa näkemystä kuin esimerkiksi ryhmähaastatteluina. Lisäksi koettiin, että työ-määrä on kohtuullisempi näin. Teemahaastattelut toteutettiin 9. ja 10.4.2019 Vakuutusyhtiö Ifin neuvottelutiloissa. Alustavan suunnitelman mukaan oli tarkoitus haastatella kahta tai kolmea henkilöä, mutta haastatteluiden edetessä todettiin, että uusia teemoja ei nouse esille ja kaksi haastattelua riittää. Aineisto ei siis tuottanut enää uusia seikkoja vaan vastaukset toistivat itseään eli oltiin saavutettu saturaatio. Vastauksien uskottiin myös olevan totuudenmukaisia ja työelä-mäyhteyden avulla saatuja, jotka tukivat kyselylomakkeella saatuja tuloksia.

4.4 Tulokset, analysointi ja tulkinta

Tässä avataan tutkimusmenetelmien avulla saatujen tuloksien analysoinnit ja tulkinnat. Apuna käytetään kirjallisuuskatsausta eli abduktiota, joka on teorian ja käytännön vuoropuhelua. Oppi-mistyylien ja miellejärjestelmien testin tuloksien jakaantumista esitän myös kuvien avulla, mutta käyn tuloksia läpi myös teorian vuoropuheluna.

Teemahaastatteluiden vastauksien analysoinnissa käytettiin samanlaista teoriaohjaavaa sisäl-lönanalyysiä kuin sähköisen kyselytutkimuksen osalta. Teemahaastatteluiden vastaukset siis en-siksi litteroitiin Word-tiedostoon. Aineistoon perehdyttiin useaan kertaan kuuntelemalla ja luke-

malla, jotta siitä saatiin mahdollisimman hyvä kuva. Tämän jälkeen aineisto redusointiin eli tiivistettiin. Näistä tehtiin erillinen taulukko Word-tiedostoon, jossa oli lokeronsa sekä alkuperäisille että pelkistetyille ilmaisuille.

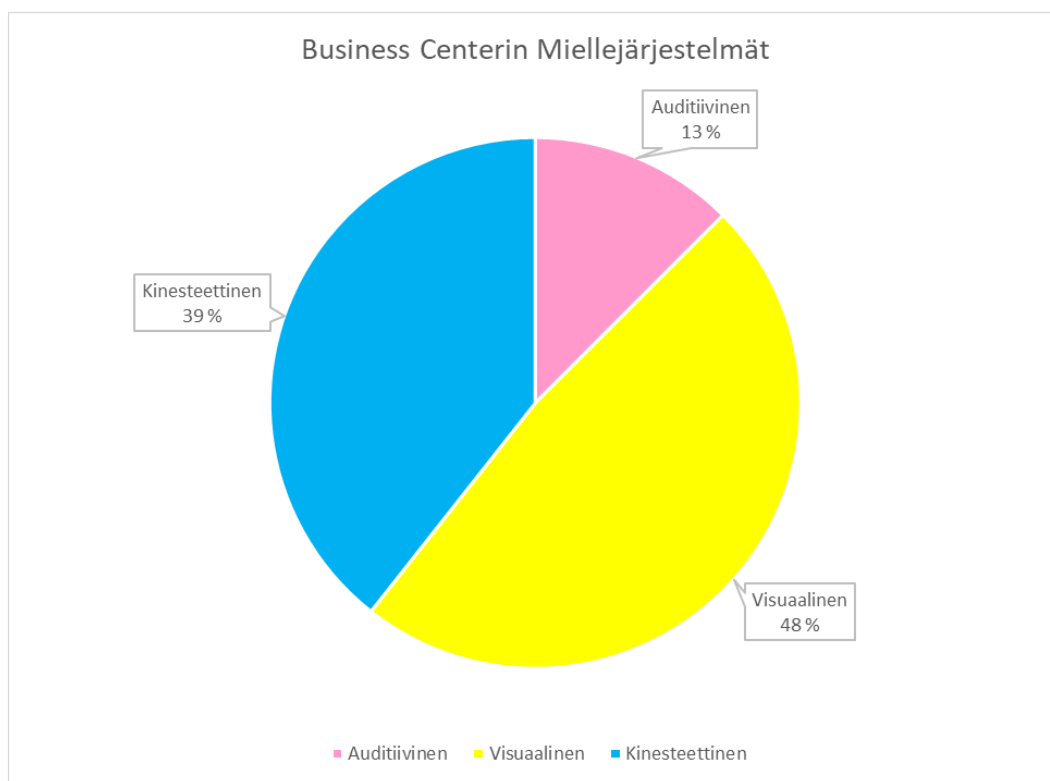
Redusoinnin jälkeen pelkistettiin ilmaisut eli ne abstrahoitettiin omaan tiedostoon. Saadusta aineistosta haettiin sähköiseen kyselytutkimukseen verraten uusia sisältöjä, joita vapaamman asioiden käsittelyn ja keskustelun toivottiin saavan aikaiseksi. Samalla etsittiin myös teoriaa tukevia ja täysin uusia merkityksiä. Aineiston analysoinnissa ja sen tulkinnessa käytettiin abduktiota eli teorian ja käytännön vuoropuhelua. Sisällönanalyysiä tehtiin teorialähtöisesti ja hyödyntäen teorian käsitteitä.

4.4.1 Oppimistyylien tulokset

Vastauksia oppimistyylien ja miellejärjestelmien testeihin tuli yhteensä 44 henkilöltä eli vastausprosentti oli 80%. Oppimistyylien ja miellejärjestelmien verkkotestien tulokset ilmoitetaan prosenttilukuina. Tulokset kertovat siis oppimisen painotuksen. Liitteessä 2 on koottuna miellejärjestelmien perustestin ja oppimistyylien arviointitestin tulokset kokonaisuudessaan vastaajien mukaan.

Esitän kuvassa 24 on keskiarvot, miten Business Centerissä työntekijän miellejärjestelmät jakaantuvat. Keskiarvolla tarkoitetaan lukujen summaa jaettuna niiden määrällä. *Miellejärjestelmien testin* mukaan Business Centerissä vallitsee voimakkaimpana aistina visuaalisuus. Keskiarvona voidaan esittää, että näköhavainnoin oppiminen tapahtuu 47 %, tuntohavainnoin 39 % ja kuulohavainnoin vain 13 % Business Centerin henkilöissä. Vain 2 %:lla vastanneista auditiiviset eli kuulohavainnot olivat vahvimmat miellejärjestelmät. Vastaavasti 66 %:lla vastaajista visuaaliset havainnot olivat miellejärjestelmistä vahvimmat ja 25 %:lla vastaajista kinesteettiset eli tuntohavainnot hallitsevat miellejärjestelmiä. Vastanneista 7 %:lla miellejärjestelmät jakaantuivat tasan 50-50 kinesteettisen ja visuaalisen miellejärjestelmän kesken. Vastauksista kävi myös ilmi, että vain 2 %:lla vahvimmat miellejärjestelmät ovat auditiivinen ja kinesteettinen. Yhteensä 70 % vastanneista henkilöistä käyttää kuitenkin jokaista kolmea miellejärjestelmää osana havainnointia, kun vastanneista henkilöistä 30 % käyttää miellejärjestelmistä vain visuaalista ja kinesteettistä miellejärjestelmää. Mielenkiintoisena tuloksena on, että kenellekään vastanneista henkilöistä ei ollut vain yhtä vallitsevaa miellejärjestelmää, vaan jokaisella havainnointi tapahtuu vähintään

kahdella aistilla eli tunto- tai näköhavainnoin. Yksinomaan kuulohavainnoin ei siis pystytä tehokkaaseen oppimiseen, vaan tätä tapahtuu murto-osan oppimisen kokonaisuudesta. Voidaan siis todeta, että kuvassa 24 esitetty keskiarvo – jakauma tukee tuloksia ja niiden jakautumista.

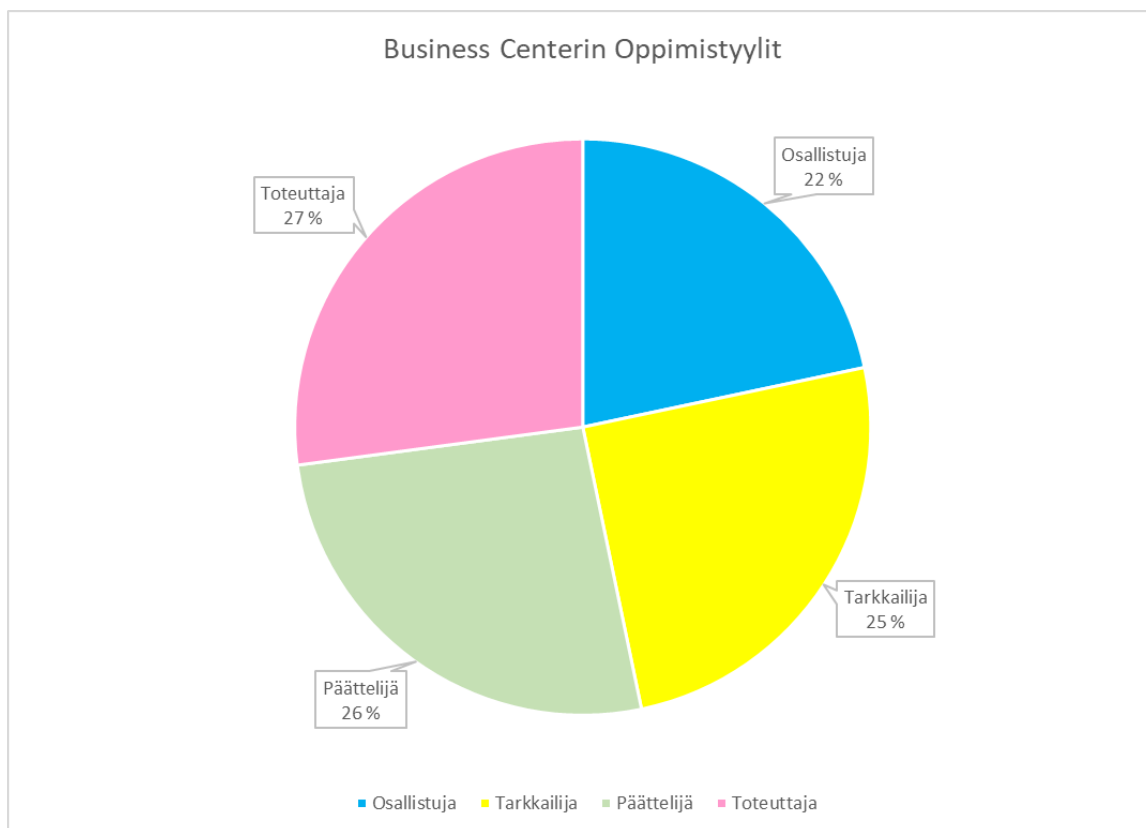


Kuva 24. Keskiarvo miellejärjestelmien jakautumisesta Business Centerin työntekijöillä

Viitalan (2008, 150) mukaan ihmiset eroavat merkittävästi toisistaan siinä, millaista miellejärjestelmien yhdistelmää yksilöt mieluiten ja yleisimmin käyttävät. Jonkun aistimaailmassa yksi miellejärjestelmä voi olla vahvasti hallitseva, toinen käyttää luontevasti kahta miellejärjestelmää ja jollain kaikki kolme perusmiellejärjestelmää voivat olla melkein yhtä vahvoja. Voidaan siis todeta, että empiria ja teoria tukevat toisiaan, koska jokainen henkilö on yksilö. Tehokkaan oppimisen tarjoamiseksi olisi hyvä tukea enemmän visuaalista ja kinesteettistä miellejärjestelmää, mutta myös kuulohavainnoille tulee antaa Business Centerissä tilaa. Testillä saatu tulos ei ole kuitenkaan täysin luotettava, sillä vastaajat ovat voineet väärentää vastauksiaan. Voidaan kuitenkin todeta, että tulokset ja teoria tukevat toisiaan. Teoria ei esimerkiksi pysty kertomaan, millä miellejärjestelmillä tulisi oppia, vaan tämä tulee yksilön omista ominaisuuksista.

Kuvassa 25 on esitetty keskiarvo *oppimistyylien* jakaantumisesta Business Centerin työntekijällä. Testiin vastanneiden 44 henkilön vastauksien keskiarvon mukaan oppimisesta 27 % tapahtuu to-

teuttamalla, 26 % päättelällä, 25 % tarkkailemalla ja 22 % osallistumalla. Jokainen testiin vastannut henkilö käyttää oppimisessaan jokaista tyyliä, mutta prosenttiosuudet vaihtelivat henkilöittäin.



Kuva 25. Keskiarvo Business Centerin työntekijän oppimistyylien jakaantumisesta

Yhteensä 16 oppimistyylien testin tehneillä henkilöllä oppimistyylien painotukset jakaantuivat lähes tasan toteuttajan, osallistujan, tarkkailija ja päättelijän kesken. Vain yhdellä testin suorittaneella henkilöllä tarkkailijan oppimistyyli on selkeästi heikoin; oppiminen painottuu vain 8 % tarkkailemalla. Päättelijöiden ja toteuttajien oppimistyyliä ovat melko tasaisen vahvat kaikilla oppimistyylien testit suorittaneilla henkilöillä; päättelällä oppiminen ei painotu alle 15 %:n ja toteuttajissa oppiminen ei painotu alle 17 %:n.

Mielenkiintoisena asiana oppimistyylien testin tuloksissa nousi se, että jokaisella oppimistyyllillä on yksi tai kaksi henkilöä, joille yksi oppimistyyli on selkeästi vahvin. Testien tuloksista voidaan nostaa esille muutama esimerkki:

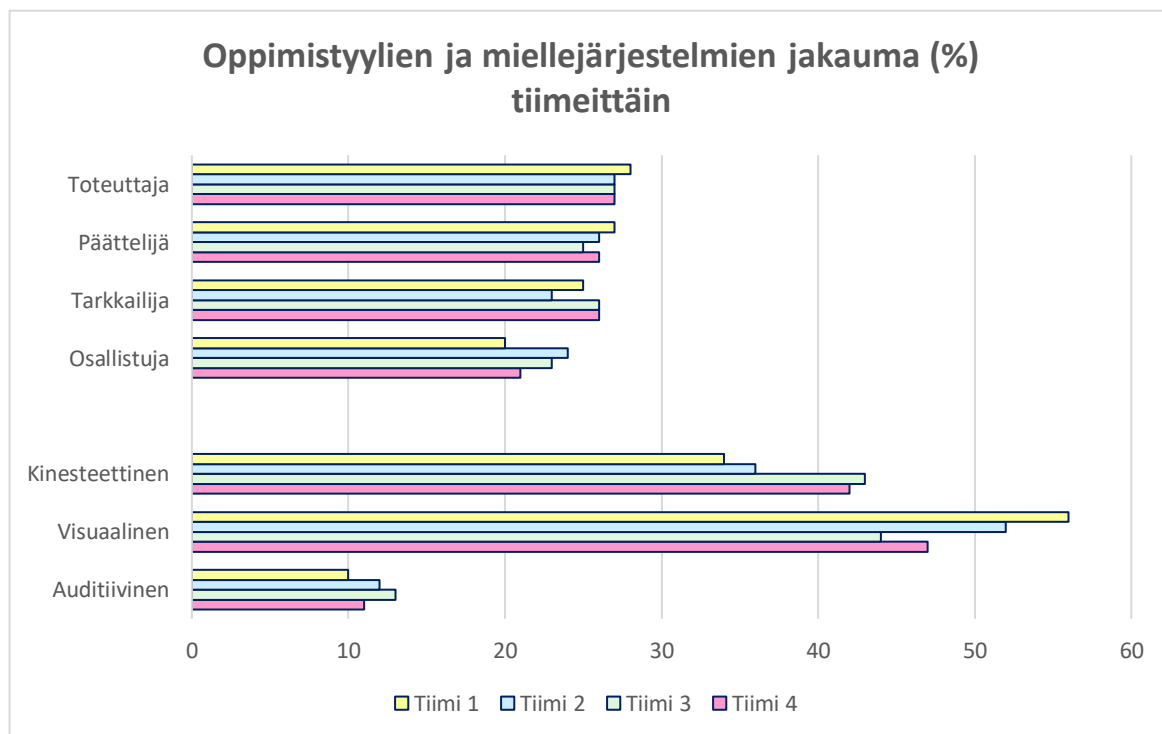
Vastaaja numero 15 oppii selkeästi parhaiten osallistumalla ja tämän painotus oppimistyyleistä on 41 %. Samalla vastaajan A:n oppimisen painotukset jakaantuvat tarkkailemiselle 18 %, päättelämiselle 15 % ja toteuttamiselle 26 %.

Vastaajan numero 33 oppiminen painottuu selkeästi eniten tarkkailemiselle (42 %), kun oppimistyyleistä osallistumalla oppiminen tapahtuu 10 %, päättelöllä 25 % ja toteuttamalla 23 %.

Vastaajien numero 23 ja numero 42 oppiminen painottuu molemmilla päättelmiseen (35 %) ja tarkkailemiseen (35 %). Lisäksi vastaaja 23 oppii toteuttamalla 17 % ja osallistumalla 13 %, kun vastaajan 42 oppiminen tapahtuu toteuttamalla 26 % ja osallistumalla 4 %. Voidaan siis todeta, että näillä kahdella vastaajalla C ja D jakaantuvat oppimistyylien vahvuudet samassa järjestyksessä, mutta hieman erilaisin painotuksin.

Esitetään vielä vastaajan numero 29 oppimistyylien painotus; oppiminen painottuu eniten sekä toteuttamiseen että osallistumiseen (35 %). Oppimiseen käytetään myös tarkkailemista (11 %) ja päättelmistä (19%), mutta selkeästi vähemmän.

Tulokset ovat mielenkiintoisia. Otalan (2008, 50) mukaan henkilökohtaiset ominaisuudet kuten persoonallisuus ja asenteet vaikuttavat oppimisen painotuksiin ja vaikutuksiin eri henkilöillä. Kuten empiriassa on todettu, ovat henkilöt yksilöllisiä ja oppivat omalla tyylillään. Tehokas oppiminen vaatii kuitenkin kaikkien oppimistyylien hallintaa, mutta on huomattava, että oppiminen saattaa tapahtua silti erilaisin painotuksin. Tärkeää olisi siis tukea jokaista oppimistyyliä, koska olemme kaikki erilaisia.



Kuva 26. Oppimistyylien ja miellejärjestelmien jakaantuminen tiimeittäin Business Centerissä

Koulutukset Business Centerissä tapahtuvat usein tiimeittäin ja tämän vuoksi tarkastelin tuloksia vielä tiimien näkökulmasta. Tulokset on esitetty kuvassa 26. Suuria eroja tiimien välisessä jakaumassa ei ole, vaan jakaumat noudattavat lähes samaa suhdetta jokaisessa tiimissä. Vahvimpina miellejärjestelminä ovat visuaaliset ja kinesteettiset aistihavainnot. Oppimistyyliä jakaantuvat melko tasan, mutta kuitenkin osallistujan oppimistyyliä on vähiten ja toteuttajan oppimistyylin ollessa hienoisessa johtoroolissa. Tiimi 1:ssä on nähtävillä kaikkein suurinta hajontaa; tässä tiimissä on eniten visuaalisia henkilöitä ja vähiten auditiivisia sekä osallistujia. Tiimissä 3 visuaaliset ja kinesteettiset henkilöt ovat lähes yhtä vahvoja.

Empiria ja teoria keskusteleivat keskenään ja tukevat toisiaan. Business Centerissä on useita oppimistyyliä ja tapoja käyttää aisteja, joista jokaisella henkilölle yksilöllisesti on ominaiset tavat. Sydänmaanlakka (2017, 85) toteaa, että omien oppimistyylien tunnistaminen auttaa arvioimaan, miten opimme parhaiten ja auttaa oppimista järjestelemällä uutta tietoa oikeaa kanavaa pitkin. Oppimista tulisi kuitenkin kehittää niin, että hallitsemme kaikki oppimistyyliä eli oppiminen voisi tapahtua toteuttamalla, havainnoimalla, päättelemällä ja osallistumalla. Voidaan siis todeta, että oppimistyylien testit antoivat arvokasta tietoa tämän hetkistä oppimistyyleistä ja niiden painotumista. Näitä voidaan kuitenkin tulevaisuudessa kehittää, jotta oppimisesta tulisi tehokkaampaa.

4.4.2 Kyselyn tulokset

Ensimmäisenä kysymyksenä tutkimuksessa oli omien valmiuksien suhde osaamiseen ja sen kehittämiseen. Tutkimustulosten perusteella hyvä itseluottamus nähtiin tärkeässä roolissa osaamisen kehittämisen kanssa. Ensimmäisenä teemana vastauksissa korostuivat älykkääseen itsensä johtamiseen liittyvät seikat, kuten *minäpystyvyys ja itseluottamus, kokonaiskuntoisuus sekä elinikäinen oppiminen ja kehittyminen*. Etenkin minäpystyvyyteen ja elinikäiseen oppimiseen liittyvät seikat, kuten uskaltautua tulla ulos mukavuusalueelta, oma muutosvalmius, motivaatio ja oma oppimis halu, esiintyivät usean vastaajan vastauksissa.

Edellä mainitut vastauksien teemat ovat kytköksissä *älykkääseen itsensä johtamiseen*, joka toimii pääluokkana yläluokkien ilmiöille. Itsensä johtaminen on kytköksissä suoraan *osaamisen ja sen kehittämiseen*, jotka ovat tämän opinnäytetyön pääilmiöt. Paasivaara (2010, 43) määrittelee, että yksilön osaamista on pystyvyys, ja minäpystyvyys on henkilön uskomusta selviytyä tehtävästä. Persoonallinen kasvu vaatii tietoisuutta itsestään, joka heijastuu minäkuvasta ja itsetunnosta. Sy-

dänmaanlakan (2009, 61) mukaan kokonaiskuntoisuudesta eli hyvinvoinnista huolehtiminen kokonaisvaltaisesti antaa mahdollisuudet parempaan ja tehokkaampaan suorittamiseen ja luo edellytykset uudistumiselle. *Itsensä johtaminen on kaiken perusta* ja hyvällä itsensä johtamisella pystyy tulemaan ulos omalta mukavuusalueelta ja laajentamaan sitä. Itseluottamuksella ja omalla minäkuvalle on tärkeä rooli tässä. Kysymyksellä "Mikä on mielestäsi persoonallisten valmiuksien (mm. itseluottamus) vaikutus osaamiseen ja sen kehittämiseen?" on haettu henkilön omia näkemyksiä aiheeseen.

Toisena ja mielenkiintoisena teemana vastauksissa oli myös oman innovatiivisuuden korostuminen. Innovatiivisuus on muun muassa uusien tapojen luomista tai keinojen löytämistä, joka on voi olla esimerkiksi oman reflektoinnin tulosta kokeilla uusia asioita. Tämä kytkeytyy myös omaan tietoisuuteen itseensä ja älykkääseen itsensä johtamiseen.

Kolmantena teemana vastauksissa esille nousi omien oppimistyylien korostuminen. Oppiminen on elinikäistä ja jokaisella on myös oma tyylinsä oppia. Sydänmaanlakan (2017, 85) mukaan oman oppimistyylin tiedostamalla henkilö ymmärtää, miten hän oppii parhaiten, mutta tehokas oppiminen edellyttää kuitenkin kaikkien oppimistyylien hallintaa. Oma oppiminenkin on kytköksissä itsensä johtamiseen. Tietoisuudella itsestään voidaan kokeilla uusia oppimistyyliä ja kehittää niiden painoarvoa omassa oppimisprosessissa.

Toisena ja kolmantena kyselyssä kysyttiin, mitä osaamista vastaaja koki itse tarvitsevan lisää oman työsuorituksen parantamiseen sekä mitä osaamista vastaaja koki, että Business Centerissä tarvitaan lisää, jotta asiakkaiden odotuksiin voitaisiin vastata paremmin. Molempien kysymysten vastauksissa toistuivat samat teemat; *minäpystyvyys, mielenhallinta, itseluottamus ja organisaation osaamiset*. Jälleen itsensä johtaminen nosti rooliaan, sillä itsensä johtamisella pystytään hallitsemaan omia tuntemuksiaan, uskomaan itseensä ja tulla ulos omalta mukavuusalueelta. Itsensä johtamisella saadaan rohkeutta uskoa itseensä ja kokeilla uusia asioita, kuten uutta osaamista.

Organisaation osaamista ovat sekä strategista että avainosaamista ja näiden yhdistyminen luo kilpailun kannalta oleellista *ydinosaamista*. Viitalan (2008, 63) mukaan strategista osaamista on sellainen osaaminen, joka on strategian toteutumisen kannalta elintärkeää eli ydinosaamista. Kamenskyn (2015, 183) mukaan ydinosaaminen syntyy pitkäaikaisen oppimisen ja kokemuksen tuloksena. Vastauksissa toistuivat työtehtävien vaatimat osaamiset, kuten myynti, kielitaito, vakuutusosaaminen ja vuorovaikutustilanteet, joista vuorovaikutus ja vakuutusosaaminen saivat eniten

mainintoja. Nämä kaikki ovat yksilön ja Business Centerin osaamistarpeita. Erikoistumisella ja pitkäaikaisella oppimisella voidaan kuitenkin saavuttaa ydinosaamista, joka on strategisesti tärkeää, jotta asiakkaiden odotuksiin voidaan vastata.

Neljäntenä teemana vastauksissa nousi esille myös rakennepääomaan viittaavia tarpeita, kuten avun saatavuus. Tämä on vahvasti sidoksissa *osaamisen johtamiseen*, jolla voidaan tukea ydinosaamisen muodostumista.

Lisäksi vastauksissa korostuivat viidentenä teemana *työn motivaatiotekijät* eli vastaajat haluavat kokea omat työtehtävät haastaviksi ja kehittää omia henkilökohtaisia tavoitteita tai omia erityisosaamisia. Motivaatiotekijät kytkeytyvät flow tilaan- eli työn imuun, joka on osaamisen johtamista. Otalan & Pöystin (2012, 229) mukaan innostus on organisaation tärkein raaka-aine. Työn imussa eli virtauksessa haasteet ovat korkealla ja samalla myös osaaminen. Flow tilassa on selkeä tavoite, jonka voi saavuttaa ja työhön on mahdollista keskittyä ilman häiriötekijöitä. Johtamisen tulisi pyrkiä huomioimaan eri työntekijöiden osaaminen ja hyödyntää näitä, jotta toiminta on edelleen tehokasta. Voidaan tulkita, että omaa erityisosaamista halutaan hyödyntää enemmän ja saada itselleen uusia haastavampia tehtäviä. Työnantaja voi edistää työn imua tarjoamalla esimerkiksi haastavampia tehtäviä tai erikoisrooleja.

Tärkeä löytö vastauksista oli kuudentena teemana lisäksi *oman roolin ymmärtäminen organisaation tavoitteissa*. Jotta asiakkaiden odotuksiin voitaisiin vastata, tulee ymmärtää, mitä organisaatio haluaa saavuttaa. Tämä pohjautuu strategisiin valintoihin eli mitä ympäristö meistä haluaa. Juuti & Luoma (2009, 25-27) toteavat, että yrityksen tulee seurata sen johtotähteä eli strategiaa, jotta se pääsee eteenpäin kohti sen tavoitetilaa. Strategian määrittelyssä on tärkeää määrittää, mitä ympäristö meistä haluaa eli mikä on olemassa olomme tarkoitus. Strategia on tärkeä jalkauttaa koko henkilöstölle, jotta se on yhtenäinen. Jokaisen henkilön tulee ymmärtää oman roolin merkitys ja mitä häneltä odotetaan, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Strategian jalkauttamisessa tärkeä rooli on esimiehillä, jotta jokainen ymmärtää oman roolinsa.

Kyselyn neljäs kysymys pohjautui tulevaisuuteen katsomiseen, ja mitä se Business Centeriltä vaatii: ”Minkälaisia muutoksia tunnistat asiakkaiden toiminnassa olevan tapahtumassa ja mitä osaamista se Business Centeriltä edellyttää?” Vastauksista nousivat esille seitsemäntenä teemana osaamistarpeet. Näinä nähtiin erityisesti palvelun nopeus, helppous, digitaalisten palveluiden tarve ja lisäarvon tuottaminen. Asiakkaat odottavat yhä nopeampaa palvelua ja yksityiskohtaisempaa tietoa. Voidaan siis esittää, että Business Centerissä tulee kehittää *palveluita*, ja ylläluokit-

teluna voidaan todeta, että *strategia ohjaa palveluiden kehittämistä*, joka kytkeytyy muun muassa *megatrendeihin*. Vastauksista toistui myös *yrittäjätoiminnan muutokset*, joka on seurausta uusista ammattilaista. Lehti & Rossi (2017, 7-8) toteavat, että megatrendit ohjaavat strategian kehitystä. Nissinen (2009) toteaa, että todennäköisestä tällä hetkellä tehtävää työtä ei enää tulevaisuudessa ole, sillä digitalisaation ja sen tuoma automatisoitumisen muutos tapahtuu jo lähiaikoina eikä myöhemmin tulevaisuudessa.

Vaikka tulevaisuutta on vaikea ennustaa, ovat megatrendit useimmiten oikeita suunnannäyttäjiä, mihin myös yritysten strategiat pohjautuvat. Vastaajien tunnistamat muutokset kytkeytyvät megatrendeihin ja nykyajan kiireiseen aikaan, jolloin asioiden hoitamisesta, kuten vakuutusten, halutaan helppoa. Yhä useampi asiakas haluaa hoitaa asioita sähköisesti ja odottavat viesteihin vastaamista nopeasti. Robotiikka tuo tähän apua.

Tulevaisuuden muutoksien osaamistarpeista korostuivat myös jo aiemmin esille tulleet teemat eli *itsensä johtaminen ja ydinosaamisen muodostuminen*. Vastauksissa toistui erityisesti yksityiskohtaisen vakuutusosaamisen tärkeys. Vastauksissa korostui selkeästi, että asiakkaat odottavat tuotetietoutta ja lisäarvon tuottamista myös tulevaisuudessa:

"Asiakkaat vaativat koko ajan yksityiskohtaisempia vastauksia ja perusteluja niihin. Yleistason osaaminen ei enää riitä."

"Osa asiakkaista tietää tarpeensa todella hyvin ja osaa haastaa asiakasneuvojan kysymyksillään..."

"Asiakkaat kilpailuttavat enemmän ja etsivät tietoa eri lähteistä. Jokainen kontakti tulisi hoitaa niin, että siitä jää lisäarvoa asiakkaalle. Ihmiset ovat myös kärsimättömämpiä, palvelun tulisi olla nopeaa."

Vastauksista nousi esille myös oma muutosvalmius, joka kytkeytyy omaan *minäpystyvyyteen ja itsensä johtamiseen*. Teorian kautta pohdittuna osaamisen kehittäminen on sekä uuden opettelua että poisoppimista. Sydänmaanlakka (2009, 151) muistuttaa, että poisoppiminen on tietoisesti tiettyjen asioiden siirtämistä sivuun, jotta ne eivät ohjaa käyttäytymistä. Teoria ja empiria kytkeytyvät toisiinsa, sillä muutosvalmis henkilö pystyy sisäistämään uutta tietoa ja jättämään joltain tiettyä sivuun, jotta ne eivät ohjaa käytöstä. Vakuutusten ehdot saattavat uudistua melko nopeaan tahtiin, joten uuden tiedon sisäistäminen vaatii toisten asioiden siirtämistä sivuun. Itsensä johtaminen korostuu myös tässä asiassa. Näiden lisäksi vastauksissa nousi esille esimiehen rooli etenkin viestinnän osalta. Johtamisen tehtävänä on jalkauttaa tietoa tai ainakin huolehtia toimivista toimintamalleista.

Viidentenä kohtana kyselyssä oli valita itselleen viisi mielekkäintä jatkuvan osaamisen kehittämisen menetelmää. Kolme vastaajaa oli innostunut kysymyksestä niin paljon, että olivat valinneet useamman menetelmän kuin viisi. Kuvassa 27 on esitetty jatkuvaan osaamisen kehittämiseen soveltuvat menetelmät Business Centerin henkilöstön mukaan.



Kuva 27. Vastauksien jakaantuminen kappaleittain jatkuvaan osaamisen kehittämiseen

Vastaajista 17 kokee, että toisen henkilön varjostamisella eli työtehtävien tarkkailulla (job shadowing) ja käytännön tapausten koulutukset toimivat parhaiten jatkuvassa osaamisen kehittämisessä. Nämä olivat suosituimmat menetelmät. Toiseksi suosituin menetelmä on coaching eli henkilökohtainen valmentaminen, joka on mielestäni tärkeä ja mielenkiintoinen löytö. Jaetun neljännen sijan jakavat tietoiskut, luentotyyppiset koulutukset ja työnkierto. Yllättävää tuloksissa mielestäni oli, että menetelmistä projektit (5 vastausta) ja erityistehtävät (8 vastausta) saivat verrattain vähän kannustusta.

Mielenkiintoinen löytö vastauksista oli mielestäni se, että aktivoivia koulutuksia kannattaa 8 vastaajaa, kun luentotyyppisiä koulutuksia kannattaa 11 vastaajaa. Mieliejärjestelmien testin perusteella esiymmärryksenä oli, että auditiivinen eli kuulohavainnoilla oppiminen tapahtuu selkeästi

visuaalista ja kinesteettistä aistia heikommin. Tämän johdosta on mielenkiintoista, että luentotyyppistä koulutusta suosii useampi vastaaja. Toki vertaamalla näitä tuloksia oppimistyyliihin, vallitsee Business Centerissä päättelijän ja tarkkailijan tyyli hieman osallistujaa vahvempana, joka selittää osaltaan tätä.

Kyselyssä kysyttiin myös perusteluja, miksi vastaaja oli valinnut kyseiset menetelmät. Vastauksissa toistui useasti *oma henkilökohtainen kehittyminen ja mielekkäin kehittämisen menetelmä*.

"Opin itse parhaiten keskustelemalla ja keskustelemalla oikeista asiakascaseista..."

"Mielestäni jatkuva ja henkilökohtainen oppinen ja kehittyminen tapahtuu persoonassa itsessään oman ajattelun kautta..."

"Nämä keinot sopivat itselleni. Luonnollisesti, jollekin toiselle voi sopia paremmin jokin toinen keino."

"Nämä ovat tapoja, joilla itse opin. Puuduttavat luennot ovat aika old school meininkiä."

Sydänmaanlakka (2017, 85) korostaa, että tehokas oppiminen edellyttää kaikkien oppimistyylien hallintaa. Omien oppimistyylien tunnistaminen auttaa arvioimaan, miten opimme parhaiten ja auttaa oppimista järjestelemällä uutta tietoa oikeaa kanavaa pitkin. Hätönen (2011, 51) esittää Kolbin kokemuksellisen oppimisen kehästä, jossa on neljä pääkohtaa; luova, assosioiva, sääntöinen ja sopeutuva oppiminen. Jollekin henkilölle jokin vaihe ei ole tyypillinen, ja tähän käytetään aikaa vain pinnallisesti tai vaiheen yli jopa hypätään. Tärkeää on tunnistaa itselle ominaiset tavat oppia, jotta voidaan valita itselle soveltuvia osaamisen kehittämisen muotoja. Henkilölle on mahdollista laatia oma osaamisen kehittämisen suunnitelma, joka sisältää hänelle ominaiset oppimistavat, osaamisen tavoitteet ja kehittämisen menetelmät. Jokainen vastaaja on oma persoonansa, jolla on *oma tyyliensä oppia* ja heille soveltuvat eri menetelmät. Osaamisen kehittämisessä tulee siis huomioida *eri menetelmiä eri oppimistyylien mukaan*. Tätä ajatusta tukee teoria sekä myös oppimistyylien ja miellejärjestelmien testit.

Kysymyksessä 7 kysyttiin osaamisen kehittämisen tukemisesta ja tässä haettiin näkemyksiä, joita vastaaja pitää tärkeimpinä asioina, jotka ovat tukeneet osaamisen kehittymistä Business Centerissä. Vastauksissa toistuivat teemat *hyvän ilmapiirin, palautteen ja luottamuksen merkitys*. Positiivista palautetta tulisi jakaa tasapuolisesti kaikkien kesken ja tällä tavalla luoda yhteishenkeä.

Vastauksissa korostui myös rakennepääomaan liittyviä teemoja; onnistuneista suorituksista kehuminen nähtiin osaamisen kehittymistä tukevaksi. *Esimiehen luottamus* nähtiin myös osaamisen

kehittymistä tukevaksi asiaksi. Vastauksissa toistuivat myös *lähituen merkitys*. Business Centerissä on kolme Senior Advisoria, joiden tehtävänä on kouluttaa ja auttaa päivittäisessä työssä ongelmatilanteissa Business Centerissä ensisijaisesti ennen muuta tukea. Lähituen merkitys sekä *erilaiset kehittämismenetelmät* koettiin vaikutukselliseksi osaamisen kehittymisen tukemisessa. Näiden lisäksi osaamisen kehittäminen nähtiin osaamista tukevaksi ja erityisesti *muilta oppiminen ja erilaiset koulutukset* nousi useasti esille.

Vastaukset kytkeytyvät *oppimista tukevaan toimintamalliin ja käytäntöön*, joka on sidoksissa *osaamisen johtamiseen ja yrityksen strategiaan valintoihin*. Viitalan (2008, 193) mukaan osaamisen johtamisen infrastruktuuri pitää sisällään kaikki ne rakenteelliset ratkaisut, toimintamallit, periaatteet ja työkalut, jotka tukevat osaamisen kehittämistä. Johtamisella on merkittävä rooli, jotta oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt antavat työntekijöille jatkuvaan osaamisen kehittämiseen tukea. Esimies voi esimerkillään ja kannustuksellaan luoda tukea osaamiselle. Yhden vastaajan mukaan tukemista ei ole, ja tämä on sidoksissa osaamisen johtamisen puutteisiin.

Osaamisen kehittämisen motivaation lisäämisen osiossa (kysymys 8) korostui jälleen teemana *osaamisen johtaminen*, johon liittyvät *yrityksen strategiatyö, kehittämistoimien seuranta ja vuorovaikutus*. Osaamisen panostaminen ja kehittämisen menetelmät nousivat esille, joista voidaan muodostaa yläluokka *oppimista tukevat toimintamallit*. Koulutukseen kaivataan lisää suunnitelmallisuutta, aikaa ja selkeitä koulutusjaksoja. Eräs vastaaja toteaa vastauksessaan seuraavaa:

"Jostain syystä työnantaja on enemmän kiinnostunut lyhyistä esimerkiksi yhden päivän koulutuksista ja itse satsaisin pidemmän aikavälin kehittämiseen..."

Myös jatkuva kiire ja ajanpuute koulutukselle nähtiin syövän motivaatiota. Useassa vastauksessa nousi esiin ajantarve koulutuksille. Koulutukselle haluttaisiin enemmän aikaa ja suunnitelmallisuutta, kun nykyisin tälle ei tahdo löytyä aikaa. Myös ulkopuolisten koulutusten ja työnantajan kustantaman koulutuksen kiinnostus koettiin motivaatiota lisääväksi.

"Oppimiseen tulisi tarjota aikaa, nyt se tapahtuu usein taustatyötunnilla."

Vastauksista nousi esille myös *työn imuun ja palkitsemiseen* kytkeytyviä asioita. Useat vastaajista kokivat, että työn palkkiojärjestelmiä tulisi muuttaa sekä omia vahvuuksia hyödyntää enemmän. Myös palautetta koettiin tarvitsevan lisää, jotta motivaatiota osaamisen kehittämiseen voitaisiin parantaa. Näin omalle työpanokselle nähtiin saavan kiitosta.

"Myönteinen palaute ja kiitos, jolloin kokee oman työpanoksensa tärkeäksi..."

Helsiä ja Salojärvi (2009, 213-215) toteavat palkitsemisen kokonaisuuden olevan johtamisen väline, joka kertoo, mitä yksilö saa vastineeksi ajastaan, innostuksestaan ja työpanoksestaan. Suoritusten ja osaamisen johtamisen kautta voidaan samalla tulkita, minkälaisia tuloksia organisaatio odottaa vastineeksi.

Kysymyksellä 9 kysyttäessä, mitä haasteita osaamisen kehittämisessä nähtiin, ilmeni vastauksista kaikkiaan asioita liittyen erityisesti *työhyvinvointiin, viestintään ja palkkiojärjestelmiin* yhdistyviä teemoja. Kaikki edellä mainitut seikat kytkeytyvät *yrityksen strategiatyöhön, viestintään ja osaamisen johtamiseen*. Johtamisen tehtävänä on huolehtia myös hyvinvoinnista, jotta kehittäminen olisi jatkuvaa.

Osaamisen kehittämisessä haasteena nähtiin *olennaisen tiedon irrallisuus yrityksen strategiaan nähden*. Business Center on ”asiakaspalvelukeskus”, johon kuuluu luonnollisesti iso määrä tietoa, jota tulee hallita. Osaamisen kehittäminen haasteena nähtiinkin *liian suuri määrä hallittavaa tietoa, johon sekoittuu myös liikaa epäolennaista tietoa*. Lisäksi tietoa on vaikea löytää, koska ne jakaantuvat useaan eri kanavaan, joka on kytköksissä viestinnällisiin ongelmiin. Lisäksi toimivat *tuki- ja koulutusjärjestelmät nousivat esiin*. Useat vastaajat kokivat, että osaamisen kehittämiseen ei anneta aikaa eikä tietoja kerrata. Suomen ekonomit ry (2019) määrittelee osaamisen kehittämisen haasteena olevan suunnitelmallisuuden puute ja osaamisen kehittämisen irrallisuus organisaation strategiasta. Harvoin osaamisen kehittäminen nähdään tarpeellisena investointina organisaation ja yksilön tulevaisuuteen tai tulevaisuuden kilpailukykyyn.

Vastauksista nousivat esiin myös teemat *urautuneisuus, motivaation puute, innostuksen puute ja omatoimisuus*, jotka ovat oppimisen esteitä. Kirjavaisen yms. (2003, 6) mukaan osaamisen kehittämisen haasteina ovat mukavuusalueella pysyminen ja rutiininomaiset työtehtävät. Esimies voi esimerkiksi motivoinnilla poistaa näitä esteitä. Lisäksi vastauksista korostuivat omat *etenemismahdollisuudet ja palkitseminen*. Suomen ekonomit ry:n (2019) mukaan kehittymismahdollisuuksilla on suuri merkitys työssä viihtymiselle, koska se tekee osaltaan työstä myös kiinnostavaa. Palkitseminen viestii siitä, mitä työntekijä saa vastineeksi omasta osaamisestaan. Lisäksi vastauksista nousivat esille *epätasa-arvo, erilaisuuksien arvostuksen puute ja vastakkainasettelu*, jotka ovat johtamisesta johtuvia asioita. Yhteenvetona tämän kysymyksen vastauksista esille tulleet seikat ovat strategiaan valintoihin ja johtamiseen kytkeytyviä seikkoja, mutta vastauksissa esille tulleet omatoimisuus on älykkään itsensä johtamisen mahdollistamaan.

Seuraavassa kysymyksessä 10 kysyttiin, minkälaisia asioita pidät tärkeimpinä merkkeinä siitä, että osaamisen kehittämisessä ollaan onnistuttu. Tämän kysymysten vastauksien pääluokaksi muodostui *kehittämistoimien kokonaisvaltainen arviointi*. Osaamisen kehittämisessä olisi tärkeää arvioida toimintaa kokonaisvaltaisesti. Kirkpatrick on määritellyt arvioinnille neljä tasoa; reaktioiden, toiminnan muutoksen, tyytyväisyyttä koulutukseen ja työhön, toiminnan edistymisen ja itse tuloksien mittaamisen. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2009, 2-3.) Vastauksista korostuivat teemat, jotka ovat mitattavissa, kuten *asiakastyytyväisyys, asiakaspysyvyys, palvelun laatu ja työtyytyväisyys*. Nämä ovat kaikki lähinnä koko osaamisen kehittämisen mukana tulleita pitkän aikavälin tuloksia. Työtyytyväisyys on muun muassa sitä, että kokee oman työnsä merkitykselliseksi ja koulutukset tarpeellisiksi omaan työhön.

Vastauksista nousi esiin myös *oma joka päiväinen toiminta, helpompi ja itsenäinen työskentely sekä itseluottamus ja motivaatio*. Nämä liittyvät vahvasti itsensä johtamiseen, jotta uskaltaa kokeilla uutta, ja tätä kautta helpottaa omaa työskentelyä. Lisäksi vastauksissa korostuivat *positiivinen kehitys ja paremmat tulokset*, jotka oman toiminnan muutoksen myötä syntyneitä tuloksia ja elinikäistä oppimista. Voidaankin siis todeta, että empiirinen tulos ja teoria tukevat toisiaan. Johtamisen rooli korostuu koko arviointi vaiheen läpiviemisessä ja etenkin toiminnan muutoksen osalta. Esimiehen tulee toimia esimerkkinä, jotta muutoksia syntyy ja koulutuksessa opittu tieto viedään käytäntöön.

Viimeisenä kyselyssä kysyttiin, millä voidaan varmistua siitä, että uutta osaamista pidetään yllä (kysymys 11). Vastauksissa korostuivat jälleen *osaamisen johtamiseen* liittyviä seikkoja kuten *toimivat tuki- ja koulutusjärjestelmät, palkkiojärjestelmät ja sitouttaminen*. Osaamisen johtamisen tulisi olla jatkuvaa ja suunnitelmallista kehittämistä, jossa esimies toimii esimerkkinä, osaamista arvioidaan ja seurataan jatkuvasti ja onnistumiset huomioidaan. *Kertaaminen, jatkokoulutukset, erilaiset mahdollisuudet kehittää osaamista ja suunnitelmallisuus* toistuivat vastauksissa useamman kerran. Erityisesti vastauksissa korostuivat toive siitä, että osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen *huomioitaisiin erilaiset tarpeet ja persoonat*.

Lisäksi vastauksissa nousivat esille *seurannan* tärkeys. Vastauksista nousi esille myös oma vaikutusmahdollisuus omaan kehittymiseen. Myös *palautteen antaminen ja kannustaminen* nähtiin tärkeiksi asioiksi. Nämä kaikki seikat kytkeytyvät osaamisen johtamiseen. Lehikoinen & Sinivuori (2014, 89) toteavat, että osaamiseen ja sen ylläpitoon liittyvät ongelmat ja hidasteet tulevat useimmiten työnjohdosta ja lähiesimiehistä. Vastauksista nousi esille uuden osaamisen ylläpitämisen osalta tärkeänä jälleen *itsensä johtaminen*. Omalla asennoitumisella ja motivaatiolla voidaan kehittää osaamista ja pitää sitä yllä.

4.4.3 Haastattelujen tulokset

Teemahaastatteluissa pinnalle nousi samoja asioita kuin kyselytutkimuksessa eikä tässä esille noussut merkittäviä eroja. Painotukset jakaantuivat hieman eri asioihin kuin mitä kyselytutkimuksessa. Itse teemahaastatteluissa jatkettiin samoilla teemoilla kuin mitä kyselytutkimuksessa, mutta tässä haluttiin saada vastauksia, miten asioita voitaisiin myös parantaa. Esioletuksena oli, että teemahaastattelut käydään avoimessa hengessä, ja tämä myös toteutui.

Ensimmäisessä teemassa kysyttiin kysymyksiä, jotka pohjautuivat omiin valmiuksiin osaamiseen kehittämiseen. Kaikkien tämän teeman kysymyksien vastauksissa korostui etenkin *älykäs itsensä johtaminen*. Omalla tietoisuudella nähtiin käytännössä pitävän sisällään itseluottamukseen ja elinikäisen oppimiseen liittyviä seikkoja sekä oman toiminnan jatkuvaa reflektointia, jotka kytkeytyvät itsensä johtamiseen. Vastaajat olivat tietoisia omista parhaimmista työtavoista ja miten pysyvät työskentelemään tehokkaasti. Oman motivaation tunnistamisella nähtiin olevan merkittävä rooli halussa kehittyä. Vastaaja totesi haastattelussa seuraavaa:

”...itse prosessoin monesti asioita, että mitä tekee ja mietin niitä jälkikäteen...”

Tietoisuus itsestä ja tämän vaikutus osaamisen kehittämiseen toi esille etenkin omaan itseluottamukseen ja sen kasvattamiseen, minäpystyvyyteen ja elinikäisen oppimisen mahdollistamiseen liittyviä seikkoja, jotka myös kytkeytyvät *älykkääseen itsensä johtamiseen ja muutoksenkyvykkyyteen*. Vastauksissa korostuivat rohkeus kokeilla uutta ja uskominen itseensä. Vaikutuksia nähtiin olevan myös muutosvalmiuteen ja konkreettisesti itse tekemiseen ja onnistumisiin.

Kuten Sydänmaanlakka (2009, 166-167) toteaa, tietoisuus itsestä luo pohjan koko toiminnalle ja persoonallisuudelle. Minäkuva muodostuu asenteestamme itseämme kohtaan ja sen tärkeimpiä asioita on itseluottamus, joka on vahvasti sidoksissa osaamisen kehittämiseen ja siihen, että pysyy epäonnistumaan ja muuttumaan. Omalla minäkuvalla, persoonallisuudella ja osaamisella selkeä suhde toisiinsa. Haastattelussa mainitut asiat nousevat esiin myös teoriataustassa.

Työssä jaksamisen ja menestymisen kannalta nousi esille työn imuun, johtamiseen, palkkiojärjestelmiin ja omasta hyvinvoinnista huolehtimisen seikkoja. Nämä kytkeytyvät *yrityksen strategiaan valintoihin, osaamisen johtamiseen* ja jälleen myös itsensä johtamiseen. Työssä jaksamiseen ja menestymiseen koettiin vaikuttavan tuntemus oman työn merkityksellisyydestä ja mielekkyydestä. Myös selkeällä työn kuvalla ja tavoitteellisuudella oli vaikutusta. Esille nostettiin myös joh-

tamisen rooli motivoinnissa. Motivoinnin nähtiin olevan sekä työntekijän että työnantajan vastuulla, mutta suurempi vastuu kaadettiin yrityksen puoleen. Hyvillä esimiestaidoilla työntekijää voidaan motivoida parempiin suorituksiin ja saavuttamaan innostusta työhön ja omaan kehittymiseen. Lisäksi onnistumisista palkitsemisen koettiin tärkeäksi seikaksi työssäjaksamiseen ja menestymiseen, joka ruokkii kehitystä. Työssä jaksamista voisi edistää palkkiojärjestelmillä, jotka ovat sidoksissa yrityksen strategiaan valintoihin. Henkilöstön osaamisen hyödyntämisellä, työviihtyvyydellä, motivaatiolla, sitoutumisella ja yhteistyöllä on merkittävä rooli organisaation toiminnan kannalta. Palkitsemisjärjestelmät ovat osaamisen johtamisen osa-alueita, mutta tähän vaikuttaa myös haluttu yrityskulttuuri eli vahvasti yrityksen strategiatyö.

Lisäksi työssä jaksamiseen ja menestymiseen nähtiin vaikuttavan myös omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Työ- ja vapaa-aika tulee erottaa toisistaan ja itsestään huolehtiminen ovat haastateltavien mielestä tärkeimpiä asioita jaksamisen tukemiseksi. Vastauksissa työssä jaksamisesta huolehtimiseen esille nousi liikunnan, ystäväsuhteiden, rauhoittumisen ja suoran kommunikation osa-alueet. Suoralla kommunikaatiolla tarkoitettiin sitä, mikäli esimies vaatii liikaa. Myös omasta henkisestä jaksamisesta huolehtiminen nousi esille.

”...jos olet kauhean passiivinen myös vapaa-ajalla, niin koen, että se vaikuttaa myös siihen työmotivaatioon.”

Nämä kytkeytyvät *kokonaiskuntoisuudesta huolehtimiseen*, joka on älykkään itsensä johtamisen vaikutusta. Dunderfelt (2011, 142) kehottaa pitämään huolta kokonaiskuntoisuudesta, johon kuuluvat henkilön sosiaalisesta, henkisestä, ammatillisesta, fyysisestä ja psyykkisestä kuntoisuudesta huolehtiminen. Vastaajien vastaukset nojautuvat teoriaan.

Teemahaastattelun toisessa teemassa käsiteltiin osaamista Business Centerissä. Osaamisen taso Business Centerissä nähtiin olevan tarvittavalla tasolla eli niin sanotusti perustekemisen olevan hyvällä mallilla, mutta joskin hieman vaihtelevaa. Asiakkaat haluavat vastauksen ongelmaansa, johon vastaus usein löydetään tavalla tai toisella. Nykyajan kilpailluilla markkinoilla asiakkaille pitäisi kuitenkin pystyä tuottamaan lisäarvoa vastaajien mielestä, jolloin pysymme mukana kilpailuissa. Lisäksi koko asiakkuuden merkityksen ymmärtämisessä nähtiin vajetta. Vastauksissa korstuivat *ydinosaamisen puute*;

”... mielestäni asiakkaalle pitäisi antaa aina jotain enemmän... Ei me pärjätä muuten, jos siihen ei tuoda se jokin lisäarvo...”

”... valmiudet vastata niihin puhelimiin on hyvällä tasolla, mutta se, että jos haluisi luoda lisäarvoa niihin puheluihin, niin siihen olisi ehkä parannettavaa.”

Nyt ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen nähtiin olevan *lisäarvon tuottamista asiakkaille* sekä *vuorovaikuttaminen*, jolla voidaan herättää asiakkaan mielenkiintoa ja johtaa keskustelua. Myös *avoimuus* nostettiin esille, jolla tarkoitettiin epäkohdista keskustelua esimiesten ja työntekijöiden kesken. Nämä kytkeytyvät ja muodostavat yhdessä *ydinosaamisen*, jota tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa lisää. Vastauksissa Business Centerin ydinosaamiseksi nähtiin vakuuttaminen, vakuutusjärjestelmien hallinta, nopea reagointi ja helppo palvelu asiakkaille. Vakuuttaminen ja järjestelmien hallinta nähtiin perusosaamiseksi eli avainosaamiseksi sekä helppo palvelu ja nopea reagointi strategiseksi osaamiseksi. Nämä kytkeytyvät teoriaan ja näkyvät myös Ifin strategiassa. Edellä mainitut kohdat korostuivat myös kyselytutkimuksen vastauksissa.

Oman työn kannalta tärkeimmiksi osa-alueiksi nähtiin kuitenkin *itsensä johtamiseen ja ydinosaamisen* liittyviä seikkoja; vastauksissa mainittiin minäpystyvyyden ja vuorovaikuttamisen tärkeydestä. Minäpystyvyys antaa rohkeutta kokeilla ja tehdä päätöksiä rohkeasti. Vastauksissa esille nousi rohkeuden tärkeys tehdä päätöksiä, jotta pystyy antamaan parempaa asiakaspalvelua.

”... mieluummin on rohkea kuin osoittaa tosi epävarmuutta.”

Vuorovaikuttamista perusteltiin tärkeimmäksi osaamisalueeksi, koska näin asiakasta pystytään haastamaan ja viemään keskustelua siihen suuntaan, että asiakas havaitsee omia vakuuttamistarpeitaan ja samalla asiakkaista voidaan pitää huolta.

”... koko Business Centerin tehtävänä on se asiakaspystyvyys...”

Kysymykseen, miten itse pystyy parantamaan osaamistasi, vastauksissa korostuivat jälleen *itsensä johtamiseen* liittyvät seikat; oman toiminnan reflektointi, tehostaminen, ja hallinta, elinikäinen oppiminen ja tietoisuus itsestä nousivat esiin. Keskittymällä omaan tekemiseen pystyy muuttamaan ja hallitsemaan omaa toimintaansa. Oma halua oppia ja motivaatio antaa mahdollisuuden elinikäiselle oppimiselle. Tietoisuus ydinminästä ja omista oppimistyyleistä nousi myös esille. Kun tiedostaa itselle ominaiset tavat oppia ja toimia, pystyy omaa osaamistaan kehittämään myös itse. Rankin (1999, 30) mukaan jokainen henkilö on oma yksilönsä ja näin ollen jokainen oppii myös yksilöllisesti. Aikaisemmat kokemukset ja omat henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat oppimistapoihin.

Seuraavassa teemassa käsiteltiin osaamisen kehittämistä. Tämän hetken osaamisen kehittämisen menetelmät koettiin vähäisiksi ja lähinnä nähtiin pakollisiksi, jotka eivät välttämättä tue omaa

kehittymistä. Oman vastuun rooli myös korostui. Lisäksi osaamisen kehittämisen menetelmät haastateltavien kesken koettiin sekä itselle sopiviksi että ei soveltuviksi, jolloin esille nousi yksilöiden erilaisuus ja tavat oppia. Kaikki nämä esille nousseet seikat yhdistyvät *osaamisen johtamiseen*.

Kysyttäessä, millä tavoin itse kehittäisit osaamista Business Centerissä, nousi vastauksissa esille erilaisia menetelmiä. Kehittämisen menetelmät vaihtelivat *erilaisten koulutusten, yhteistoiminnan, ohjausmenetelmien ja työstä oppimisen välillä*. Tärkeänä huomiona nousi kuitenkin esille, että oli menetelmä mikä tahansa, oli *keskiössä itse asiakas* eikä niinkään vakuutukset. Jokainen henkilö on yksilö, ja oppii omalla tyylillään, mutta asiakkuus koettiin tärkeään rooliin osaamisen kehittämisessä, jolloin oppia voidaan soveltaa. Oma rooli koettiin myös tärkeäksi osaamisen kehittämisessä, jotta kiinnostuu aidosti asiakkaan toiminnasta ja uskaltaa rohkeasti kysyä asiakkaalta. Älykkäällä itsensä johtamisella uskaltaa tulla omalta mukavuuksalueelta ulos ja mahdollistaa kehittyminen konkreettisesti työpäivän aikana. Kaikki vastauksien seikat kytkeytyvät *osaamisen kehittämisen menetelmiin*, joita tulisi valita aina tilanteen sopivalla tavalla. Kehittämisessä tärkeää on myös itsensä johtamisella.

Koulutuksien arvioinnin osalta korostuivat *kokonaisvaltaiseen arviointiin* liittyvät seikat, jotka ovat *johtamisen* vastuulla. Erityisen tärkeinä pidettiin erilaiset tyytyväisyyskyselyt niin asiakkaiden kuin työntekijöiden osalta. Koulutuksista olisi mahdollista kerätä palautetta sanallisesi, jolloin saataisiin ilmi koulutuksen aiheuttamia tuntemuksia. Lisäksi vastauksissa korostuivat toiminnan muuttumisen ja tekemisen vaikutuksen seuranta, jotka koettiin merkityksellisiksi jatkuvan muutoksen saavuttamiseksi. Myös kannattavuutta koettiin tärkeäksi arvioida tietyn väliajan päästä, etenkin jos koulutukseen on satsattu. Vastauksissa korostuivat erityisesti se, että tulisi arvioida edes jotenkin.

Haasteiksi osaamisen kehittämisessä nähtiin *osaamisen johtamiseen ja strategiaan valintoihin* liittyviä seikkoja, joita ovat *erilaiset oppimistyyli, motivaatiotekijät, johtamisen puute ja työhyvinvointi*. Oikeiden koulutusmenetelmien kohdistaminen oikeille henkilöille sai mainintoja, koska Business Centerissä on erilaisia henkilöitä. Mainintoja sai myös seurannan puute eli toimintaa ei pystytty pitämään yllä eikä projekteja viemään loppuun. Myös henkilöiden motivointi nosti päätään, miten henkilöstö saadaan motivoituneeksi ja sitoutuneeksi sekä työhyvinvoinnin edistämien.

Omaa osaamista ei nähty pystyvän kehittämään työaikana Small-asiakassegmenttiä hoitavien keskuudessa muuten kuin tekemällä työtä päivittäin, jolloin kehittyminen on täysin omalla vastuulla. Erilaisille koulutukselle ei työaikana ollut mahdollisuutta oman mielenkiinnon mukaan.

Heikkoudeksi nähtiin omaan työhön jämähtäminen ja tarve saada innostua jostakin uudesta, sillä omasta työstä ei nähty saavan jatkuvasti jotain uutta innostusta. Nämä ovat *yrityksen strategisiin valintoihin ja johtamiseen* kytkeytyviä seikkoja, joten voidaan todeta aiempien teoreettisten mainintojen perusteella näiden tukevan toisiaan. Sen sijaan Medium-asiakassegmenttiä hoitavilla on mahdollista käydä joitakin verkkokursseja oman toimialan asiakkaiden paremmin ymmärtämiseksi.

Osaamisen kehittämisen tukemisen osalta vastaajat mainitsivat myös *osaamisen johtamiseen ja yrityksen strategisiin valintoihin* liittyviä seikkoja. Vastauksissa korostuivat oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt, selkeät tavoitteet, hyvät johtamiskäytännöt ja tasapuolinen palkitseminen. Nykyiset toimitilat ja free seating koettiin osaamisen kehittymistä tukevaksi malliksi, joka on vahvasti sidoksissa rakennepääomaan ja yrityskulttuuriin. Osaamisen kehittämisen tukemiseen reilusti mainintoja sai johtaminen, kannustus, esimiehen tuki ja huomioiminen. Tukemiseksi nähtiin myös selkeä tavoite omalle työlle, jotta siitä voi innostua ja löytää oman henkilökohtaisen suunnan.

Vaikka osaamisen kehittämiseen koettiin tarvitsevan esimiehen tukea ja kannustusta, saavat esimiehet myös kiitosta tästä. Oma esimies on ollut osaamisen kehittämisessä myös tukena. Vastauksissa korostui viestintään ja johtamiseen liittyviä seikkoja, kuten *kannustusta, läsnäoloa ja keskustelua*. Kuukausittaiset kehityskeskustelut esimiehen kanssa tulivat vastauksista esille positiivisina. Myös älykäs vuorovaikutus nousi esille asiana, joka on tukenut omaa osaamisen kehittämistä esimiehen toimesta.

”...periaatteessa just se, miten vuorovaikuttaa asiat ja osaa lähestyä oikeita henkilöitä oikealla tavalla ja esittää asiat, jonka kautta olla kannustava...”

Teemahaastattelun viimeisessä teemassa käsiteltiin osaamisen ylläpitämistä ja arviointia. Osaamisen tai uuden osaamisen ylläpitämiseksi nähtiin *osaamisen johtamiseen* liittyviä seikkoja. Viestintä sai mainintoja vastauksissa ja näissä korostettiin säännöllistä muistuttamista esimerkiksi palaverissa. Osaamisen ylläpitämiseksi nähtiin tärkeäksi jatkuva keskustelu aiheesta ja seuranta säännöllisin väliajoin. Myös kuukausikeskustelut nähtiin tärkeässä roolissa, jossa voidaan tarkemmin tarkastella käytännön toteutusta ja oman kehittymisen seurantaa. Myös *itsensä johtamiseen* liittyviä seikkoja nousi esille ja etenkin harjoittelu ja toistaminen saivat mainintoja.

Kysyttäessä, mistä tietää, että osaamisen kehittämisessä ollaan onnistuttu, nousi vastauksissa esille jälleen *kehittämistoimien kokonaisvaltaiseen arviointiin ja johtamiseen* liittyviä seikkoja.

Useita mainintoja saivat tyytyväisyys niin asiakkaiden kuin työntekijöiden keskuudessa, jotka liittyvät myös asiakaspysyvyyteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Myös elinikäinen oppiminen sai mainintoja. Toiminnan muutoksilla nähtiin olevan merkitys osaamisen kehittämisen onnistumiseen sekä uuden opitun asian soveltaminen käytäntöön. Itsellä nähtiin olevan johtamisen rinnalla myös merkitys osaamisen kehittämisen onnistumiseen ja parhaimmassa tapauksessa oma motivaatio voi kasvaa uudesta osaamisesta, joka liittyy älykkääseen itsensä johtamiseen. Onnistumiseksi nähtiin myös selkeästi kannattavuuden parantuminen eli puhtaasti tulos. Kaikki nämä näkyvät myös Kirkpatrickin arviointimallissa, joten voidaan sanoa vastauksien noudattavan teoriaa.

Omaa osaamisen kehittymistä on huomioitu Business Centerissä sanallisesti kehumalla tai muistuttamalla onnistumisesta, jotka kytkeytyvät *strategiseen palkitsemiseen yrityskulttuurin* mukaan. Useita mainintoja sai kuitenkin oman osaamisen kehittymisen huomiotta jättäminen, etenkin jos omaa osaamista ei osaa tuoda esille. Vastauksissa toistuivat jatkuvan kannustaminen puuttuminen, joka pohjautuu Business Centerin palkkausmalliin. Nähtiin, että on vain yksi ”maali”, johon tähdätä, eikä jatkuvaan kannustinta esimerkiksi palkan suhteen ollut. Lisäksi erilaisia palkkioita ei nähty olevan, jolla voisi huomioida oman osaamisen kehittymistä. Vastaajat kokivat, että eteneminen uralla on tällä hetkellä motivaationa kehittää omaa osaamista, mikäli haluavat kannustusta omasta osaamisen kehittämisestä. Nämä puutteet kytkeytyvät *yrityksen strategiatyöhön*. Vastaajat kuitenkin näkivät, että vaikka yritys ei halua rahallisesti palkita ja huomioida, olisi tärkeää muistaa tasapuolisesti kaikkia osaamisen kehittämisestä, vaikka lahjakorteilla tai muilla tavoilla. Ylikorkala yms. (2018, 21) toteavat, että eniten mahdollisuuksia tarjoava palkitseminen muoto on *erikoispalkkio*, joka voi olla rahaa, tavaraa, yksikön juhlahetki, juhlaillallinen tai pikapalkkioita. Onnistuessaan pikapalkkio viestittää arvostusta ja tunnustusta hyvästä suorituksesta.

Haastateltavat näkivät, että osaamista tai kehittymistä mitataan tällä hetkellä Business Centerissä *itsearvioilla ja kehityskeskusteluilla*, jotka ovat kytköksissä osaamisen johtamiseen. Säännölliset keskustelut esimiehen kanssa nähtiin olevan avainroolissa osaamisen kehittämisen mittaamiseksi, ja myös vuorovaikutus nousi esille. Myös oma huomio todettiin olevan keino, jolla omaa kehittymistä voidaan mitata. Hätönen (2011, 34) esittää kehityskeskusteluiden olevan myös avain systemaattiselle osaamisen arvioinnille. Johtamisen näkökulmasta kehityskeskustelut ovat oiva tapa kehittää työn tavoitteellisuutta, osaamista ja yhteistoimintaa, kun työntekijän näkökulmasta tilanne on vuorovaikutteinen, jossa voi tuoda esille omia käsityksiä ja ideoita sekä keskustella omasta asemasta ja kehittämisestä. Kehityskeskustelut ovatkin osaamisen arvioimista, kehittämistavoitteiden määrittelyä ja keinojen löytämistä, millä tavoitteet saavutetaan. Vuorovaikutus

on molemminpuolista palautteenantoa. Vastaajilla ei ollut kuitenkaan ihan täysin selkeää kuvaa osaamisen mittaamisesta, joka on *johtamistyön puutetta*.

Haasteena osaamisen kehittämisen arvioinnissa nähtiin kuitenkin olevan *viestintään ja oma minäkuvaan* liittyviä seikkoja. Esille nousi henkilön oma *itseluottamus*, joka saattaa olla heikko tai vahva, ja tämä saattaa vaikuttaa omaan arvioon. Henkilön oma näkemys omasta osaamisesta saattaa vaihdella oman itseluottamuksen mukaan. Lisäksi mainintoja sai osaamisen vaikea mittaaminen numeroilla. Tulosseurannat nähtiin lähinnä työstä suoriutumisen mittareina, ei osaamisen arvioinnin mittareina. Hätönen (2011, 36) esittää, että itsearvioinnin ja kehityskeskusteluiden lisäksi arviointimenetelmänä voidaan käyttää myös niin kutsuttua 360-menetelmää. Työn monitukaistuksessa palautetta tarvitaan monelta taholta ja kattava arviointijärjestelmä. Teoria antaa vastauksille jälleen pohjan, ja tukee aiempaan tietoa.

4.5 Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista

Seuraavaksi kootaan tämän opinnäytetyön keskeiset tulokset yhteen, jotka ollaan saatu tutkimuksista ja tehdään johtopäätöksiä hyödyntäen abduktiivista päättelyä. Johtopäätökset ovat pohjana luvussa 5 esitettävälle oppaalle osaamisen kehittämiseen.

Tutkimusmenetelmät tähän opinnäytetyöhön valittiin Business Centerin henkilöstön osallistamiseksi. Oppimistyylien testeillä, kyselyllä ja teemahaastatteluilla saatiin arvokasta tietoa henkilöstön oppimistyyleistä ja näkemyksistä. Voidaan siis todeta, että näiden kaikkien menetelmien käyttö on ollut perusteltua ja tarpeellista etenkin tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Teoreettisena tutkimusongelmana oli tarkoitus selventää, mitä on osaaminen ja miten sitä voidaan kehittää, mihin osa-alueisiin osaaminen kytkeytyy sekä mikä yhteys osaamisella on yrityksen menestykseen.

Osaamista todettiin olevan sekä yksilön että organisaation tasolla, ja tätä voidaan kehittää. Yksilön osaamista ovat omat ominaisuudet, kyvyt, motiivit, asenteet sekä oma käsitys itsestä, johon vaikuttavat kokemukset. Myös oma motivaatio ja minäpystyvyys ovat henkilökohtaista osaamista. Organisaation osaaminen voidaan määritellä organisaation kyvyksi uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Sydänmaanlakka (2009, 166.) esittää, että tietoisuus itsestä luo pohjan koko toiminnalle ja persoonallisuudelle. Minäkuva muodostuu asenteestamme itseämme kohtaan. Minä-

kuvan tärkeimpiä asioita on itseluottamus. Tämä on oleellinen osa osaamisen kehittämisen kannalta, jotta pystyy ottamaan riskejä ja myös epäonnistua. Osaamista tarvitaan, jotta käyttäydymme tietyllä tavalla ja suoriudumme hyvin.

Älykkään itsensä johtamisen havaittiin olevan merkittävässä roolissa omassa osaamisessa ja osaamisen kehittämisessä niin teorian kuin empirian pohjalta. Tärkeää on huolehtia omasta *kokonais-kuntoisuudesta*, eli fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta, henkisestä ja ammatillisesta jaksamisesta, jotta työssä jaksaa. Omaa elinikäistä oppimista auttaa *tietoisuus itsestä, itseluottamus ja motivaatio oppia ja uudistua*. Tietoisuus itsestään ja jatkuva reflektointi mahdollistavat tehokkaan oppimisen ja toiminnan sekä lisäksi se mahdollistaa muutosvalmiuden. Sydänmaanlakka (2017, 78) esittää, itseään johtamalla ja kokonaiskuntoisuudesta huolehtimisella pystytään uudistumaan ilman suuria kriisejä. Voidaan siis todeta, että empiirinen tieto tukee teoriaa.

Mielenkiintoista mielestäni on, että teemahaastattelun pohjalta oman työn kannalta tärkeimmiksi osaamisalueiksi nähtiin *rohkeus*, joka on *minäpystyvyyttä* ja kytkeytyy itsensä johtamiseen. Tämä selittyy mielestäni sillä, että älykkäällä itsensä johtamisella voidaan lähteä tarjoamaan asiakkaille rohkeammin itselle vierasta vakuutusta ja nähdä oma minäpystyvyys. Lisäksi sekä kyselyn että teemahaastatteluiden vastauksista nousi esiin myös muita itsensä ja osaamisen johtamiseen liittyviä seikkoja, kuten *työstä motivoituminen ja omia mielenhallintaitoja*. Teemahaastattelun pohjalta nousi kuitenkin esiin, että omaa osaamista voisi kehittää älykkään itsensä johtamiseen liittyvillä seikoilla, kuten esimerkiksi keskittymällä ja löytämällä omat tavat toimia.

Työssä jaksamiseen vaikuttavat myös osaamisen johtaminen, johon vaikuttaa myös yrityksen strategiset valinnat. Tätä puoltaa empiria teemahaastattelun osalta ja teoriaviitekehys; Virolainen (2017, 29-30) esittää, että henkilöstön osaamisen hyödyntämisellä, työviihtyvyydellä, motivaatiolla, sitoutumisella ja yhteistyöllä on merkittävä rooli organisaation toiminnan kannalta.

Käytännön tutkimusongelmana oli tutkia ja selvittää kehityskohteita työsuorituksen parantamiseen ja asiakkaiden odotuksiin vastaamiseen sekä mitä osaamista tulevaisuudessa Business Centerissä tarvitaan lisää. Business Centerissä nähtiin kyselyn ja teemahaastatteluiden mukaan tarvittavan *lisää ydinosaamista*, jotta omaa työsuoritusta voitaisiin parantaa ja asiakkaiden odotuksiin vastata nyt ja tulevaisuudessa. Teemahaastattelun pohjalta saatiin syvempää näkemystä, jonka mukaan perustekeminen on kunnossa, mutta lisäarvoa ei pystytty tuottamaan asiakkaille. Esille nousi etenkin *vuorovaikutuksen, lisäarvon tuottamisen ja palvelun helppouden* tärkeys,

jotka nousevat esille myös tulevaisuudessa digitaalisten palveluiden lisääntyessä. *Yrityksen strategian* ja siten oman roolin ymmärtäminen nähtiin myös olevan merkittävässä roolissa, jotta asiakkaiden odotuksiin voidaan vastata.

Kirjallisuuskatsauksen mukaan voidaan todeta, että menestykseen ei riitä pelkästään strategia tai osaaminen, vaan siihen vaaditaan myös muuta, kuten empirian pohjalta tuli ilmi. Kamensky (2015, 14-27) toteaa, että strategia, johtaminen, osaaminen sekä vuorovaikutus ratkaisevat kaikki yhdessä yrityksen menestyksen pitkällä aikavälillä. Johtaminen on kyky saada aikaan tuloksia organisaatiossa, kun osaamista hankitaan, käytetään hyväksi, ylläpidetään, kehitetään ja uudistetaan. Menestyksen timantin yksi keskeisimmistä tekijöitä on vuorovaikutus. Kaikki nämä menestyksen timantin kulmakivet toteutuvat myös osaamisessa; henkilöitä ja heidän osaamista tulee johtaa kohti strategian mukaiseen osaamisen. Vuorovaikutus kehittyisessä on tärkeää, mutta vuorovaikutusta tarvitaan myös asiakkaiden tai muiden sidoshenkilöiden kanssa keskustellessa.

Teemahaastattelussa korostui myös oman työn kannalta tärkeäksi osaamiseksi *vuorovaikutus*, joka on *strategista osaamista*. Vuorovaikutuksella voidaan saavuttaa kilpailun kannalta tärkeää ydinosaamista. Vuorovaikutus auttaa niin asiakkaiden kanssa keskustellessa, mutta myös tiedon jakamisessa ja on siksi keskeisessä roolissa ydinosaamisen muodostumisessa. Hyvät vuorovaikutustaidot auttavat suoriutumaan keskustelusta.

Otala (2008, 54) määrittelee, että ydinosaaminen muodostuu yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta ja avainosaamisen yhdistelmästä, ja tähän vaikuttaa myös jokaisen omat henkilökohtaiset taidot, tiedot ja osaamiset. *Ydinosaamisen luo kilpailuetua*, joka näkyy lisäarvona asiakkaille. Tutkimuksen vastausten pohjalta voidaan siis todeta, että perusosaaminen on Business Centerissä jo tarvittavalla tasolla, mutta jatkossa tulisi panostaa enemmän ydinosaamisen rakentamiseen.

Organisaation tulee siis pystyä muuttumaan. *Muutosvalmiudella* koko organisaatio pystyy oppimaan ja kehittymään ketterästi, mutta haasteeksi tulee muutoskyvyn puuttumien, koska tällöin poljetaan vain paikallaan. Itsensä älykkäällä johtamisella ja minäpystyvyydellä pystytään ohjaamaan itseään ulos mukavuusalueelta ja pyrkiä rohkeasti muuntautumaan ja tunnistamaan omia osaamistarpeita. Myös johtamisella on tärkeä rooli tässä. Osaamista saadaan vain oppimilla. Jokainen yksilö on kuitenkin omansa ja siten jokainen voi vaatia omat tyylinsä sisäistää uutta oppia. Oppiminen on kuitenkin pääasiassa *muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä*.

Tässä opinnäytetyön oli tarkoitus myös selvittää, mitkä ovat sopivat menetelmät osaamisen kehittämiseen, millä Business Centerissä tehokkainta oppia ja samalla siirtää tämä käytäntöön.

Teemahaastatteluiden pohjalta osaamisen kehittämisen menetelmiä pidettiin vähäisinä ja pakollisina, jotka eivät tue omaa kehittymistä. Nämä seikat kytkeytyvät *osaamisen johtamiseen ja siten kehittämisen menetelmiin*, koska johtamisen tehtävä on pitää oppimisen pyörä jatkuvassa liikkeessä. Lisäksi esille nousi eri mielisyyksiä siitä, soveltuvat menetelmät Business Centeriin vai ei. Kuten oppimistyylien ja miellejärjestelmien testien tulokset osoittavat, ovat jokainen yksilönsä oppimaan. Vaikka testit eivät anna täyttä totuutta, kuvaavat ne hyvin jakaumia. Esimerkiksi Business Centerin työntekijöissä vallitsee visuaalinen ja kinesteettinen miellejärjestelmä vahvana, joka tarkoittaa sitä, että koulutuksissa tulisi olla mukana enemmän mielenkiinnon herättävää kuvamateriaalia ja tarinoita, jotta asiat voidaan tuntea.

Kyselyn pohjalta jatkuvaan osaamisen kehittämiseen nähtiin parhaimmiksi menetelmiksi job shadowing ja käytännön caseopetus. Käytännön caseopetus tukee visuaalisia ja kinesteettisiä aistihavaintoja, koska tässä pääsisi näkemään ja tuntemaan samalla. Lisäksi tämä tukee teemahaastattelussa esille tullutta näkemystä, että asiakkuus otettaisiin aktiivisemmin mukaan koulutuksiin. Job shadowingin avulla voidaan tuntea uutta oppia esimerkiksi asiantuntijalta ja nähdä oman roolin tärkeämpänä. Oppimistyylien testien pohjalta esiymmärryksenä oli, että Business Centerissä vallitsee kuitenkin hienoinen toteuttamisen enemmistö oppimistyyliessä, joten verkkokoulutukset ja kirjallisuus eivät saaneet menetelmistä osakseen kannustusta, mikä ei yllättänyt suuresti.

Teemahaastattelussa osaamisen kehittämisen menetelmäksi nostettiin myös oma vastuu oppia konkreettisesti tekemällä työtä. *Minäpystyvyys ja hyvä itseluottamus* antavat mahdollisuuden itseohjautua ja oppia. Dryden & Vosin mukaan ihminen oppii lukemastaan 10 %, kuulemastaan 15 % ja kokemastaan 80 %. Aikuiselle työ opettaa parhaiten, ja väitetään, että 70% opista tulee työn kautta. (Ojala 2008, 68.) Voidaan siis todeta, että itsellä on myös tärkeä rooli osaamisen kehittämisessä, ja esimerkiksi suosituimmaksi kehittämisen menetelmäksi valikoitunut käytännön caseopetus sekä Business Centerin miellejärjestelmät tukevat myös tätä teoriaa.

Myös Hätönen (2011, 55; 58) toteaa, että osaamisen kehittämisen vaihtoehtoista tuleekin valita ratkaisut, joiden avulla osaamisen kehittämisestä tulee jatkuva prosessi. Vuorovaikutus on kuitenkin kaiken oppimisen lähde. Job shadowing ovat esimerkiksi hyvä tapa oppia yhteistoimintaa muiden toiminta- ja ajattelutavoista.

Osaamista ja oppimista tulisi aktiivisesti tukea johdon toimesta ja saada työntekijät työskentelemään työn imussa. Myös osaamisesta ja työsuorituksista tulisi muistaa palkita ja huomioida, jotta oppiminen on jatkuvaa. Lisäksi hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää, jotta henkilöstö jaksaa. Tärkeää olisi huomioida myös yksilöt ja omaiset tavat oppia sekä antaa tarpeeksi tukea muun

muassa seurannalla, kuukausikeskusteluilla ja läsnäololla. Kyselyssä ja teemahaastatteluissa esille nousi esiin samoja *osaamisen johtamiseen ja strategisiin valintoihin* liittyviä seikkoja. Oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt tukevat henkilökohtaista kehittymistä ja avoimella yrittäjäskulttuurilla voidaan auttaa parantamaan työilmapiiriä. Palkitseminen nousi useasti tutkimuksissa esille osaamisen kehittämisen tukemisessa. Mikäli se ei olisi suoraa rahapalkkiota, olisi tärkeää muistaa esimerkiksi saldopäivillä, lahjakortilla, hyvinvointia tukien tai muulla tavalla.

Viitala (2008, 193) määrittelee, että osaamisen johtamisen infrastruktuuri pitää sisällään kaikki ne rakenteelliset ratkaisut, toimintamallit, periaatteet ja työkalut, jotka tukevat osaamisen kehittämistä. Näihin kuuluvat myös osaamisriskien hallinta, jota on työntekijöiden pitäminen yrityksessä ja osaamisesta palkitseminen. Myös kehittämiskeskustelut ovat tärkeässä roolissa yksilön kehittymisen kannalta ja myös näissä voi työnantaja palkita työntekijää sanallisesti.

Kyselyssä nousi esille myös osaamisen johtamiseen liittyvien seikkojen antavan lisää motivaatiota kehittää omaa osaamistaan. Mainintoja olivat etenkin ajan tarve ja selkeät koulutusjaksot, jotka tukevat osaamisen kehittymistä ja kiinnostus *ulkopuolisiin seminaareihin tai työnantajan kustantamaan koulutukseen*. Näkisin, että mahdollisuus osallistua kurssille työnantajan kustantama voidaan kokea myös huomioimisena ja kannustamisena, joka on myös osittain palkitsemista ja samalla tukee osaamisen kehittymistä kohti ydinosaamista.

Haasteeksi osaamisen kehittämiseen koettiin kyselyssä myös *olennaisen tiedon puute strategiaan nähden, viestintä ja viestintäkanavat, työhyvinvointi, palkitseminen/etenemismahdollisuudet ja oppimisen esteet*. Nämä seikat voidaan yhdistää *osaamisen johtamiseen*. Selkeästi huolenaiheena oli työhyvinvointi ja etenkin epätasa-arvo, arvostuksen puute ja vastakkainasettelu. Hallittavan tiedon määrä Business Centerissä on suuri, joten tiedon jakamisessa tulisi keskittyä olennaiseen tietoon strategiaan nähden selkeitä viestintäkanavia pitkin.

Oppiminen voi kokea esteitä, jotka ovat joko itsestään tai johtamisesta syntyviä esteitä. Sydänmaanlakka (2017, 83) esittää, että meidän tulee olla motivoituneita, jotta voimme poistaa oppimisen esteitä ja tulla ulos mukavuusalueeltamme. Esteitä voivat olla urautuneisuus, paksunahkaisuus, saamattomuus tai keskeneräisyys. Reflektointi on avain oppimiseen, jossa olisi hyvä pohdita, mitä tapahtui, mitä opin, mitä voisin tehdä toisin. Vaikka tätä prosessia tulisi itse pureskella, on myös osaamisen johtamisella tärkeä rooli saada työntekijä motivoituneeksi työstään.

Työnantajan halutaan panostavan myös *säännöllisiin kehitys- ja palautekeskusteluihin, ajan antamiseen, käytännön toiminnan seurantaan ja käytäntöön viemiseen*, jotta uutta osaamista voi-

daan pitää yllä. Myös osaamisen kehittämisen menetelmät nousivat tässä kohtaa pinnalle; vastanneet toivoivat jatkokoulutuksia, erilaisuuksien huomioimista ja *erityisesti suunnitelmallisuutta*. Vaikka johtamisen tulee pystyä kehittämään jokaista, on rooli myös itsellä ja itsensä johtamisella; *omat asenteet ja suhtautuminen uuteen* sekä uuden opin harjoitteleminen ja soveltaminen tapahtuu lopulta itsestään.

Osaamisen kehittäminen tarvitsee suunnitelmallisuutta ja aikaa. Osaamiseen kohdistuu edelleen tehokkuusvaatimuksia. Viitala ja Uotila (2014, 111) toteavat, että vaikka oppiminen on hidasta, haluttaisiin osaamista hankkia heti, kehittää sekä hyödyntää tätä välittömästi. Yhtenä tärkeimpänä havaintona tutkimuksessa kävi ilmi, ettei oppimiseen käytetä tulevaisuudessakaan tarpeeksi aikaa. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että jotkut näkivät oppimisen tehokkuusvaatimukset tuhauksena. Kun pyritään nopeaan oppimiseen, menee hyvää potentiaali hukkaan.

Onnistuminen osaamisen kehittämisessä nähtiin tapahtuneen, kun asiakkaat ja työntekijät ovat tyytyväisiä, asiakkaat pysyvät edelleen yrityksen asiakkaina, toiminnassa tapahtuu selkeitä muutoksia ja myös kannattavuus paranee. Sekä kyselyssä että haastatteluissa nousi esille samat seikat, jotka ovat osaamisen kehittämistoimien kokonaisvaltaista arviointia. Kirkpatrickin arviointimallissa on neljä tasoa; reagointi, oppiminen, toiminta ja tulokset. Kirkpatrick korostaa, että on liki mahdotonta saavuttaa tuloksellisuutta koulutuksella, jos ei jo koulutuksen suunnitteluvaiheessa määrittele tavoiteltavia tuloksia ja suunnittele oppimisen mittaamista. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2009, 2-3.)

Kuten kehittämistä tulee arvioida, tulee myös *osaamista arvioida*, jotta osaamistarpeita voidaan havaita ja kehittää, joita yritys tarvitsee pysyäksään kilpailussa mukana. Teemahaastattelun pohjalta vastaajat eivät olleet täysin varmoja, miten osaamista mitataan. Esille kuitenkin nousivat *kuukausikeskustelut*, jotka todettiin olevan ainoa keino arvioida osaamista *oman huomion* lisäksi. Haasteeksi vastaajat näkivät kuitenkin *työntekijän minäkuvan*, joka heijastaa omaan arvioon itsestään ja saattaa vaikuttaa kuukausikeskustelun vuorovaikutukseen. Itseluottamuksen lisäksi mainittiin osaamisen olevan *ei numeroilla mitattavaa* eikä esimerkiksi tulosseurannat tuo esille suoraan osaamista vaan enemmän työstä suoriutumista. Myös *viestintätaidot* saattavat heikentää osaamisen arvioimista sekä työntekijän että esimiehen näkökulmasta. Hätönen (2011, 48) toteaa, että itsearviointi on tärkeässä osassa osaamisen arviointia. Viitala (2005, 152) kertoo yksilön ollessa itse oppimisprosessista vastuussa, oppiminen tapahtuu tehokkaasti. Oppimista parantaa myös yksilön toimiminen arviointiprosessin omistajana, jolloin yksilö arvioi oppimistaan, osaamistaan ja suorituksia itse. Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna arviointi ohjaa huomion kiinnittämistä ja pyrkimyksiä. Arviointia voidaan vielä vahvistaa järjestelmillä sekä ulkopuolisen henkilön avulla.

Itsearviointin ja kehityskeskusteluiden lisäksi arviointimenetelmänä voidaan käyttää myös niin kutsuttua 360-menetelmää, jolloin arviointiin voidaan liittää mukaan useita arvioijia. Voidaan siis todeta, että arviointia on mahdollista tehdä useilla eri tavoilla, mutta empirian mukaan sen tulisi olla molemmiin puolesta ja avointa, jotta myös heikon minäkuvan omaava voi ilmaista omaa osaamistaan ja esimies kannustaa tätä.

Tässä opinnäytetyössä etsittiin jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja siten osaamisen kasvattamiseen vaikutukseltaan parhaita menetelmiä. Kilpailua Business Centerissä on paljon ja se saattaa vaikuttaa jopa haitallisesti hyvinvointiin. Osaamisen kehittämisessä tulee siis myös huomioida *yhteisöllisyys ja hyvinvointi*, jota myös kirjallisuuskatsaus tukee. Jokainen henkilö on yksilönsä, ja oppii myös omalla tyylillään. Näin ollen voidaan todeta, että ei ole vain yhtä tehokkainta tapaa, joka sopii jokaiselle. Omia oppimistyyliä voidaan kuitenkin kehittää, jolloin oppimisesta tulee tehokasta. Voidaan kuitenkin esittää, että *jokainen voi edistää omaa osaamistaan älykällä itsensä johtamisella* ja avoimella suhtautumisella asioihin.

Merkittävät roolit osaamisen kehittämisessä itsensä johtamisen lisäksi siis ovat *osaamisen johtamisella, yrityksen strategiatyöllä ja strategisilla valinnoilla, viestinnällä sekä kehittämistoimien ja osaamisen kokonaisvaltaisella arvioinnilla*. Jatkuvalla osaamisen seurannalla ja kehittämisellä voidaan saavuttaa tutkimuksessa ilmi tullut tarve kehittää ydinosaamista, jolla Business Center pystyy saamaan kilpailijoihin nähden kilpailuetua. Vaikka asiakkaat ovat yhä enemmän hintatietoisia ja kilpailuttavat vakuutuksia, voi helpolla ja asiantuntevalla asiakaskokemuksella saavuttaa asiakastytyväisyyttä ja –pysyvyyttä. Vuorovaikutuksen rooli näyttäytyy tärkeänä ydinosaamisen saavuttamisessa, mutta myös asioiden ilmaisemisessa asiakkaille.

Merkittävin löytö osaamisen kehittämiseen on kuitenkin mielestäni itsensä johtamisen tärkeys. Kuten Jukka Nortion kirjoittamassa Ekonomilehden artikkelissa Osaamisen kehittäminen on investointi kilpailukykyyn (2019) todetaan, ”Itsensä johtaminen on kaiken A ja O.” Tämän lisäksi Business Centerissä tarvitaan siis pitkäjänteistä ydinosaamista, joka hyödyttää sekä Business Centeriä että koko Ifiä, mikäli työntekijöistä halutaan pitää kiinni ja ”jalostaa” tulevaisuudessa muihin tehtäviin. Näiden johtopäätöksiä pohjalta on innovoitu seuraavaksi esitettävä opas.

5 Opas Osaamisen timanttiin

Kuten tämän opinnäytetyön konstrukttiivinen tutkimusote edellyttää, innovoi tutkija tässä opinnäytetyössä teorian, tutkimuksen tavoitteen ja tulosten pohjalta Osaamisen timantti – opas osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Oppaassa on huomioitu osaamisen kehittämistä niin yksilön, mutta samalla myös organisaation näkökulmasta, koska tämä on tutkimusongelmien ratkaisemisen kannalta perusteltu ja paras ratkaisu. Osaamista on niin yksilön kuin organisaation osaamista, joita voidaan kehittää dynaamisesti vuorovaikutuksella.

Osaamisen timantti – opas on kokonaisuudessaan liitteessä 8. Oppaaseen on koottu tutkimuksen ongelmien, teorian ja ratkaisun kannalta oleelliset kulmakivet, joihin tulee kiinnittää huomiota, jotta osaamisen kehittämisestä tulee tehokasta ja jatkuvaa toimintaa. Kokonaisvaltaisen oppaan noudattaminen mahdollistaa kilpailuedun kannalta oleellisen *ydinosaamisen* syntymisen Business Centeriin. Business Centerin ja koko sen henkilöstön tulee sitoutua kehittämiseen, jotta voidaan varmistaa osaamisen kehittäminen. Kuten tutkimustuloksissa toistui useasti, tulee asiakkaille pystyä tarjoamaan jotain enemmän, joka on juurin ydinosaamisen tuottamaa lisäarvoa. Opas on jaettu osa-alueisiin, jotka kaikki yhdessä mahdollistavat parhaan ratkaisun. Strategia määrittelee, mitä osaamista tarvitaan ja tämän pohjalta määritellään, mitkä ovat osaamisen kehittämisen painopistealueita. Ennen kehittämistä on tärkeää määritellä osaamisen taso nyt. Apuna tulee hyödyntää kehityskeskusteluja, itsearviointia ja 360° arviointia. Tämän jälkeen tulee pohtia, miten tätä osaamista saadaan eli laatia kehityssuunnitelma. Osaamista tulee kehittää monipuolisesti ja huomioiden erilaiset oppimistyyliä ja persoonat. Jotta osaamisen kehittäminen on järkevää, tulee kehittämistoimia arvioida kokonaisvaltaisesti ja hyödyntää tulokset. Osaamisen timantti – oppaassa keskitytään edellä mainituista kohdista kohtiin

- Miten saamme tarvittavaa osaamista?
- Osaamisen kehittäminen monipuolisesti
- Kehittämistoimien kokonaisvaltainen arviointi.

Syy, miksi oppaassa keskitytään näihin kohtiin, on kompetenssimallissa, joka on käytössä Business Centerissä. Kompetenssimallissa on määritelty strategian kannalta oleellisia painopistealueita, joita arvioidaan vuosittain. Painopistealueita tarkastellaan vuosittain ja arvioinnissa käytetään muunmuassa kehityskeskusteluja, omaa itsearviointia ja esimiesten ristiin arviointia. Vaikka kompetenssimalli on käytössä ja samalla myös osa-alueet, joihin voitaisiin kiinnittää huomiota, ei osaamista kehitetä täysin systemaattisesti tätä kompetenssimallin osaamistarpeita tukien. Näistä

johtuen Osaamisen timantti – opas kiinnittää huomiota yksilön ja esimiehen vastualueisiin ja mitä tulee huomioida kehittämisen menetelmissä.

Osaamisen kehittäminen ei ole siis vain esimiehen vastuulla, vaan myös yksilöllä on vastuu omasta kehittämisestä ja omasta motivaatiosta. Oppaaseen on sisällytetty myös kysymyksiä, joiden on tarkoitus saada pohtimaan, miten tätä kyseistä osa-aluetta voitaisiin kehittää ja mikä sen vaikutus on osaamisen kehittämisen kokonaisuuteen. Lisäksi on tarkoitus herättää vastuullisuutta omasta roolista. Kysymyksiä tulisi esittää esimerkiksi säännöllisissä kuukausikeskusteluissa.

Opas toimii siis myös ikään kuin herättelevänä materiaalina, jota on hyvä käyttää kehityskeskusteluissa ja yhteisissä palaverissa muistuttamassa omasta roolista. Oppaassa on esitetty Osaamisen timantin tärkeimmät kulmakivet, jotka ovat aktiivinen kokeileminen, itsensä johtaminen, vuorovaikutus, coaching, palkitseminen ja erilaisten oppimistyylien ja miellejärjestelmien huomioiminen. Coachingin avulla omia vahvuuksia ja heikkouksia voidaan kehittää.

Oppaaseen on myös koottuna Business Centerin tehokkaimmat kehittämisen menetelmät. Osaamisen kehittämisessä tulisi huomioida selkeä suunnitelmallisuus ja koulutusjaksot strategiaan nähden ja siksi oppaassa on esitetty näihin kiinnitettäviin seikkoja. Koulutukset tulee suunnitella huolellisesti ja määritellä, mitä näiltä haetaan. Reaktioita on tärkeää mitata kuten myös oppimista. Johtamisen tärkeys korostuu toiminnan muutoksien arvioinnin kannalta.

Älykkäällä itsensä johtamisella voidaan lähteä kokeilemaan ja soveltamaan, mutta johtamisella tulee tukea muutosta ja sitouttaa henkilöstö. Muutoksille tulee antaa aikaa.

Tutkimuksen tuloksissa tuli esille vuorovaikutuksen tärkeys, joka korostuu omassa työssä. Tämä on sellaista osaamista, jota Business Centerissä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Vaikka aktiivinen kokeileminen tuo usein uutta osaamista, vasta vuorovaikutuksella osaamista voidaan jakaa muille ja tällöin vasta todellinen oppiminen tapahtuu, kun tietoa soveltaa. Vuorovaikutuksella on siis iso ratas osaamisen kehittämisessä. Syynä tähän on se, että vuorovaikutuksella voidaan tuoda ilmi omaa osaamistaan. Vuorovaikutuksella voidaan lisätä myös tietoutta itsestä, joka on sidoksissa itsensä johtamiseen. Oppaassa on annettu esimerkki mahdollisesta vuorovaikutuskoulutuksesta, joka Business Centerissä voitaisiin toteuttaa. Koulutuksessa tulee kiinnittää myös huomiota oppimisympäristöön.

Vuorovaikutuksesta huolehtiminen on sekä työntekijän että työnantajan vastuualueena. Vuorovaikutuksella voidaan muun muassa omia onnistumisia ja tapoja toimia, kehittää Business Centerin toimintaa ja kehittää yhteisöllisyyttä sekä yrityskulttuuria. Tästä tulisi ihan jokaisen huolehtia,

sillä vain vuorovaikutuksella voidaan huomata epäkohtia. Jokaisen henkilön Business Centerissä tulee vuorovaikuttaa, ilmaista ideoita, jakaa omia kokemuksia ja antaa palautetta. Ilman vuorovaikutusta ei voi ilmaista omaa osaamistaan. Esimiehen tulee huolehtia strategian ja yrityskulttuurin edistämisestä vuorovaikutuksella. Vuorovaikutus on kaiken oppimisen lähde. Konkreettisesti omien ideoiden ja onnistumisten jakamiseksi, palautteen antamiseksi ja yhteisöllisyyden parantamiseksi voisivat esimiehet rohkaista palkitsemalla kuukausittain parhaat ideat. Palkinnot voivat vaihdella eikä näiden tarvitse olla rahapalkkaa. Näin voidaan esimerkiksi luoda pysyvämpää ja keskustelevampaa kulttuuria, joka mahdollistaa Business Centerin osaamisen kasvamisen ja koko toiminnan kehittymisen. Ideoiden jakamiselle voitaisiin luoda kokonaan oma paikkansa, jossa voitaisiin keskustella myös mahdollisista koulutustarpeista. Kätevintä olisi, kun ideat voi jakaa sähköisesti, jolloin ne säilyvät myös pidempään.

Oppaan lopussa on koottuna tärkeimpiä asioita osaamisen kehittämisestä huoneentauluksi, jossa on sekä työntekijän että työnantajan vastuualueet. Huoneentaulu on hyvä saada esimerkiksi Business Centerin toimitiloihin esille, esimerkiksi inforuuduille, jolloin ydinvastuualueet olisivat päivittäin jokaisen nähtävillä. Näin jokainen pystyy tarkistamaan omat vastuualueet päivittäin.

Haasteeksi saattaa muodostua oppaan todellinen unohtaminen kohdeorganisaatiossa. Oppaassa on määritelty vastuualueet niin työntekijälle, työnantajalla ja mitkä ovat molempien vastuulla. Jokainen henkilö voi parantaa omia valmiuksiaan, mutta oppaan käyttämisestä päättää lopulta Business Centerin johto. Opas on hyvä sitoa niin sanottuun osaamisen kehittämisen vuosikelloon, jolloin kehittämisestä tulee jatkuvaa ja suunnitelmallista toimintaa.

Työntekijän omana vastuualueena on omiin valmiuksiin keskittyminen. Konkreettisesti työntekijän omia valmiuksia osaamisen kehittämiseen ja näiden valmiuksien kehittymistä tulisi käydä läpi säännöllisesti kehityskeskusteluissa. Työntekijän tulee itse reflektoida omaa toimintaansa, uskaltautua haastaa itseään, ilmaista osaamistaan ja esimiehen tulee tukea ja motivoida työntekijän kehittymistä. Työntekijän tulee itse oivaltaa oma tekeminen, mutta vuorovaikutuksella kehityskeskusteluissa esimies voi vahvistaa työntekijän motivointia ja parantaa siten työntekijän itsensä johtamista myös jatkossa. Kun oma osaamista ollaan pystytty kasvattamaan odotusten mukaisesti tai jopa yli, tulisi työntekijöitä muistaa palkita joko erilaisin pikapalkkinoin tai mahdollisesti mahdollisuuksin erilaisin Trainee- ohjelmiin.

Työnantajan tulee vastata osaamisen johtamisesta. Esimiesten tulisi luoda jatkuvaa ja suunnitelmallista osaamisen kehittämistä. Suunnitelmat voidaan luoda esimerkiksi vuosittain kompetens-

sikeskusteluiden jälkeen. Koulutusten suunnitelmien apuna voidaan käyttää oppaan mallia suunnittelemisesta ja koulutuksen menetelmistä. Kehittämisessä tulisi kuitenkin huomioida erilaiset persoonat ja oppimistyyli, joten oppimistyyliä olisi hyvä testauttaa vuosittain. Näin varmistetaan siitä, että osaamista kehitetään oikeilla menetelmillä ja uusi oppi saadaan menemään perille helpommin.

Tärkeää on kuitenkin antaa aikaa kehittymiselle ja keskustella säännöllisesti työntekijöiden kanssa osaamisen kehittämisestä kehityskeskusteluissa tai tiimeittäin. Joka päiväisessä johtamisessa esimiesten tulisi pyrkiä kannustamaan, motivoimaan ja sitouttamaan työntekijät sekä toimimaan esimerkkinä. Osaamisen timantille on määritelty johtamisen vastuulle myös erikoisosaamisen hyödyntäminen. Konkreettisesti tämä voi olla jopa palkitsemista, kun työntekijä pääsee hyödyntämään omaa erityisosaamista esimerkiksi erilaisissa projekteissa, jolloin myös työntekijän motivaatio kasvaa. Johtamisen tulee kiinnittää omaan vastuualueeseensa jatkuvasti huomiota ja suunnitella kehittämisestä jatkuvaa toimintaa, joka tapahtuu sopivilla menetelmillä. Opasta tulee siis käyttää johtamisen tukena ympäri vuoden, mutta erityisesti koulutuksia voisi suunnitella saman aikaisesti, kun uudet kompetenssimallin painopisteet on määritelty.

Yhteenvetona voidaan siis todeta, että Osaamisen timantti – opas tulee ottaa säännöllisesti esille ja tarkastella, onko sen osa-alueita noudatettu. Oppaan alueet tulee liittää myös niin kutsuttuun vuosikelloon, jolloin näitä tulee tarkasteltua säännöllisesti ja kehittämisestä tulee jatkuvaa. Oppaan käytöstä keskustellaan johtoryhmän kanssa ja kun Osaamisen timantin käytöstä on keskusteltu, viestitään siitä jokaiselle Business Centerin työntekijälle, jotta jokainen tietää oman roolinsa. Oppaan käytöstä on viestittävä jatkuvasti, selkeästi ja perustellen, jotta jokainen ymmärtää kehittämisen perinpohjainen syyn.

6 Pohdintaa

Opinnäytetyön idea lähti liikkeelle omasta kiinnostuksesta aihetta kohtaan sekä selkeästä tarpeesta. Uusi Business Center sai alkunsa noin kolme vuotta sitten, jolloin rekrytoitiin paljon uutta henkilöstöä kohdeorganisaation ulkopuolelta. Tämän kolmen vuoden aikana henkilöstö Business Centerissä on kehittynyt paljon, osittain jopa vaihtunut osan siirtyessä toisiin tehtäviin, ja uutta yrityskulttuuria viety eteenpäin. Megatrendit ohjaavat myös Business Centerin toimintaa sähköisemmäksi ja automaatio lisääntyy. Toimialat kehittyvät ja uutta osaamista tarvitaan näiden myötä. Vaikka Business Center on kehittynyt paljon, ei osaamisen kehittämiseen ole tullut täysin systemaattista toimintaa.

Tämän tutkimuksen ja tuotoksen tarkoituksena on antaa Business Centerillä eväitä *jatkuvaa osaamisen kehittämiseen*. Osaamisen kehittämisen on koko elämän kestävä matka, ja tarkoituksena on ollut tuoda hyötyä tähän matkaan. Osaamisen kehittäminen on myös hidasta toimintaa, joka ei näy heti, mutta suunnitelmallisuudella voidaan tavoitella kuitenkin tahtotilaa. Olen antanut tälle opinnäytetyöprosessille kaikkeni, mitä järkevissä resursseissa voidaan antaa. Tutkimusta ja kehittämistä olisi voinut jatkaa loputtomiin ja pohtia uusia kytköksellisyyksiä. Oma tuntemukseni kuitenkin on, että tämä prosessi on antanut minulle paljon, mutta uskon sen olevan hyödyllinen myös Business Centerille.

Tässä opinnäytetyössä teoria ja tutkimusten tulokset tukevat toisiaan. Molemmista ilmenee selkeästi osaamisen kehittämisen kuuluvia osa-alueita, jotka ovat tärkeitä koko osaamisen kehittämisen prosessissa. Osaaminen on usean eri asian yhteenliittymä, ja teoria ja tutkimustulokset tukevat myös osaamisen kehittämisen mahdollisuutta. *Osaaminen on yhä tärkeämpi kilpailukeino* nyt ja tulevaisuudessa niin yksilön kuin yrityksen näkökulmasta. Hyvällä osaamisella voidaan saavuttaa merkittävää etua ja tuottaa asiakkaalle merkittävää lisäarvoa, joka lisää vahvasti asiakasyytyväisyyttä.

Osaaminen vanhenee koko ajan ja siksi on *tärkeää pystyä oppimaan uutta*, jotta yksilö ja yritys pysyy mukana koko ajan kovemmin kilpaillulla markkinoilla. Oppiminen määritellään pysyväksi muutokseksi toiminnassa ja ajattelussa, oli sitten kyse yksilöstä tai organisaatiosta. Kuten aiemmin on todettu, strategia määrittelee, mitä osaamista yritys tarvitsee. Strategian määrittelyssä tulee pohtia, mitä asiakkaat yritykseltä haluaa. Strategian kehitystä osaltaan ohjaa siis megatrendit. Tämän hetken yksi suurimmista megatrendeista on digitalisaation kasvu, robotisaatio ja kei-

noäly, jotka ovat myös vahvasti vakuutusallalla läsnä. Kuten Nissinen (2019) toteaa, todennäköisesti tällä hetkellä tehtävää työtä ei enää tulevaisuudessa ole, sillä digitalisaation ja sen tuoma automatisoitumisen muutos tapahtuu jo lähiaikoina eikä myöhemmin tulevaisuudessa. Megatrendit ohjaavat siis yrityksen strategian kehitystä, mutta yritysten tulee olla myös ketteriä, jotta uutta osaamista voidaan ottaa vastaan nopeastikin.

Osaamisen kehittämisellä tavoitellaan *työyhteisön kokonaisvaltaista kehittämistä* ja se on vahvasti sidoksissa organisaation strategiaan ja kilpailuedun rakentamiseen. Ruohotie & Honka (2003, 1) esittävät, että mitä nopeammin pystytään kehittymään kuin kilpailijat, sitä enemmän kilpailuetua on. Kilpailuetuahan osaamisesta on tullut silloin, kun *ydinosaamisesta on tullut henkistä pääomaa, jota johdetaan oikein*.

Kehittäminen on kuitenkin hidasta ja etenkin tuloksien saaminen, mutta kehittämistoimet tulee suunnitella hyvin. Kehittämisessä tulee valita aina erikseen soveltuvat menetelmät esimerkiksi huomioiden eri oppimistyyliä ja miellejärjestelmät. Kehittämistä on myös tärkeää arvioida kokonaisvaltaisesti, jotta osaamisen kehittämisen prosessista saadaan tuloksia, joita hyödyntää. Kirkpatrickin arviointimallissa on neljä kohtaa, jotka tulisi suorittaa; reaktioiden kerääminen, mitä opittiin, miten toiminta on muuttunut ja mitä tuloksia saavutettiin. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2009, 2-3.) Kun kehittämistoimia arvioidaan kokonaisvaltaisesti, saadaan myös tärkeitä tuloksia, jolla toimintaa voidaan kehittää edelleen. Koulutuksen aikana olisi tärkeää kerätä jo reaktioita ja tietoa, mitä opittiin, jotta koulutusta voidaan itsessään kehittää. Johtamisen, sekä myös itsensä johtamisen, vastuulle jää toiminnan muutokset. Hyvällä itsensä johtamisella voi rohkeasti lähteä kokeilemaan uuden opin soveltamista, joka sitten esittäytyy toiminnan muutoksena ja myöhemmin tuloksia. Johtamisen rooli korostuu tässä kuitenkin, jotta uutta oppia ei unohdeta, vaan siitä johtamisella muistutetaan.

Tämän tutkimuksen esitietämyksen ja empirian pohjalta voidaan nostaa esille osaamisen ja sen kehittämisen yksilön näkökulmasta tärkeimmiksi teemoiksi *tietoisuus itsestä, oma persoonallisuus ja temperamentti ja oma minäkuva*. Nämä luovat pohjan muun muassa omalle motivaatiolle kehittyä. Kun on tietoinen itsestään, tuntee myös mitä osaamista tarvitaan lisää ja pystyy ohjaamaan omaa toimintaansa. Minäkuvaan heijastuu muun muassa oma itseluottamus ja ilman hyvää itseluottamusta voi muutoksista tai omalta mukavuusalueelta poistumisesta olla vaikea selvitä. Näiden kaikkien lisäksi tehokas oppiminen vaatii itsestään kokonaisvaltaisesti huolehtimista. Omaan osaamisen panostaminen lähtee siis yksilön omista asenteista ja motivaatiosta.

Kuten Jukka Nortion kirjoittamassa Ekonomilehden artikkelissa Osaamisen kehittäminen on investointi kilpailukykyyn (2019) todetaan, ”Itsensä johtaminen on kaiken A ja O.” Jotta itseään voi johtaa, tulee olla tietoinen itsestään, ydinminästä, omista motiiveistaan ja tavoitteistaan. Käsitykset itsestään ohjaavat omaa toimintaansa, joten myös itseluottamuksella on merkitystä toimintaan. Itseluottamuksella on muun muassa vaikutusta siihen, uskaltaako lähteä kokeilemaan uuden vakuutuksen myymistä tai ehdottamaan jotain muutosta.

Itsensä johtamista tarvitaan myös, jotta Kolbin (2005, 2-4) kokemuksellisen oppimisen kehää voidaan lähteä kiertämään ja oppimaan kokemuksista. Kokemuksellisen oppimisen kehässä lähdetään siis kokeilemaan, arvioidaan toiminta, sovelletaan käytännössä ja ajatellaan, mitä tuli tehtyä. Tarkoituksena on etsiä teorioita, mikä onnistui tai epäonnistui ja miksi ja muuttaa opittu toimintaan. Ilman hyvää tietoisuutta itsestään ja hyvää itseluottamusta on itseään vaikeaa ohjata kohti kokemuksellista oppimista.

Esimerkiksi tutkimustuloksissa todettiin useaan kertaan, että *vuorovaikutus* on taito, jota tulisi osata paremmin myös tulevaisuudessa. Vuorovaikutus on kytköksessä moneen eri asiaan ja tämä on tarpeellinen taito etenkin itsensä ilmaisimiseksi. Esimerkiksi Kamensky (2015, 27) määrittelee, että strategia, johtaminen, osaaminen sekä vuorovaikutus ratkaisevat kaikki yhdessä yrityksen menestyksen pitkällä aikavälillä. Vuorovaikutusta yksilöiden, tiimien, organisaation, sidosryhmien ja asiakkaiden välillä ja kaikkien tulee hallita tämä. Vuorovaikutuksella voidaan jopa ilmaista omaa osaamistaan, josta muut voivat oppia. Vuorovaikutus ratkaisee myös keskeisesti asiakaspalvelutyössä niin sanotusti puhelun johtamista. Tämä on hyvin pehmeä taito, joka antaa hyvin paljon mahdollisuuksia niin nyt kuin tulevaisuudessa.

Yksilön näkökulman lisäksi myös työnantajalla on oma roolinsa osaamisen kehittämisen onnistumisessa. Työnantajan tulee tukea *jatkuvaa osaamisen kehittämistä, sitouttaa ja huolehtia työhyvinvoinnista*. Hyvinvoiva työyhteisö on edellytys osaamisen kehittämiseksi. Työnantajan on tärkeää huomioida myös erilaiset osaamistarpeet ja oppimistyyli, jotta osaamisen kehittämistä voidaan kohdentaa oikein oikeille henkilöille. Tärkeää on myös muistaa, että uuden asian oppimisen sisäistämiseen ja soveltamiseen menee aikaa, jota tulee antaa työntekijöille.

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa panostetaan hyvin työhyvinvointiin muun muassa työsuhte-educilla, kuten laajalla työterveysopimuksella ja tapaturmavakuutuksella, jolla työntekijä pääsee nopeasti hoitoon sairauden tai tapaturman yllättäessä. Työntekijöiden hyvinvointia tuetaan myös kaksi kertaa vuodessa ePassille maksettavalle summalla, jota voi käyttää esimer-

kiksi kuntosalijäsenyyden maksamiseen. Mainittakoon vielä, että Business Centereiden välille järjestettiin Pohjoismaalainen kilpailu Game Changer keväällä 2018. Kilpailussa oli tarkoitus enintään kolmen hengen joukkueissa innovoida uusia tapoja, jolla Business Centereiden toimintaa voitaisiin parantaa koko Ifissä. Sekä Norjasta että Suomesta yhdet joukkueet halusivat panostaa enemmän liikuntaan ja hyvinvointiin niin työ- kuin vapaa-ajalla. Suomen joukkue loi Lets SEEn, jonka tarkoituksena oli saada työntekijöitä Business Centerissä kerran viikossa liikkumaan uusiin työtiloihin suunnitellussa liikuntanurkkauksessa puolen tunnin ajan. Lets SEEn todellinen lanseeraus on vielä kesken, mutta toimitiloihin on tuotu vastuskuminauhoja, kahvakuulia, jumppakeppejä ja jumppapalloja, joita voi käyttää taukojumppien välineenä. Business Centerin toimitilat siis mahdollistavat myös pientä liikuntaa työpäivien aikana, joka auttaa myös omasta kokonaiskuntoisuudesta huolehtimisessa.

Osaamisen kehittämisessä *työtä tukevat tukitoiminnot* ovat myös merkittävässä roolissa osaamisen kehittämisessä. Otala (2008, 60-62) esittää rakennepääoman muodostuvan yrityksen fyysisistä ja henkisistä rakenteista, järjestelmistä, kulttuurista, toimintatavoista ja työvälineistä, joiden avulla pitäisi jokaisen henkilön olla mahdollista kehittää osaamistaan vastaamaan yritysten tarpeita ja muuttamaan organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Tärkeää olisi muistaa, että *osaamisen kehittämisjärjestelmä* sekä *oppimiseen ja osaamisen jatkamiseen kannustava palkitsemisjärjestelmä* ovat osa rakennepääomaa. Viitala (2008, 37) esittää, että oppiva organisaatio on tila, johon jokaisen yrityksen tulisi tähdätä. Tämä mahdollistaa merkittävän mahdollisuuden kehittää osaamista kohti haluttua suuntaa.

Esimiehen tulee kuitenkin muistaa, että hänen tulisi saada työntekijät työskentelemään *työnimussa*, jolloin työtä tehdään tehokkaasti ja se koetaan merkitykselliseksi. Osaamisen johtamisen tulisiikin siis pyrkiä innostamiseen ja saada henkilöstö työskentelemään flow-tilassa. Esimies voi vaikuttaa tähän myös vuorovaikutuksellaan. Työn imussa eli Flow tilassa työntekijöillä on selkeä tavoite, jonka voi saavuttaa ja työhön on mahdollista keskittyä ilman häiriötekijöitä. Myös esimiehen luottamus auttaa työntekijöitä kehittämään itseään ja työskentelemään virtauksessa.

Tutkimusten vastauksissa nousi esille tarvittavat viestintä- ja tietopankit. Intranetin tulisi tukea enemmän tiedon löytämisessä, mutta tällä hetkellä kehittäminen on vielä vaiheessa ja pirstaleinen. Osaamisen kehittämisen peruspilarina tulisi siis huolehtia tarpeellisen tiedon löydettävyydestä, kuten Intranetin ajantasaisuudesta. Tämä on tärkeä osa-alue osaamisen kehittämisessä, koska rakennepääoman avulla henkilöpääoma voidaan muuttaa organisaation osaamiseksi. Mikäli tukitoiminta ei siis ole, jää osaaminen yksilön tasolle.

Osaamista voidaan edistää *hyvällä johtamiskulttuurilla*. Tähän vaikuttaa jälleen *vuorovaikutus ja viestintä* eli millä tavoin asioita esitetään. Suomen Business Centerissä kaikki työskentelevät pääasiassa Turussa, mutta nykyaika ja -tekniikka mahdollistavat myös etätyöskentelyn. Sisäisen viestinnän tulisiikin siis myös tukea kehittämistä ja olla sujuvaa. Viestintää en ole käsitellyt tässä opinnäytetyössä kovinkaan laajasti, mutta erittäin tärkeää viestinnässä on muistaa tunneäly. Sitä ei voi korostaa liikaa. Tunneäly on myös tärkeässä roolissa esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksessa, kuten kehityskeskusteluissa. Tässä opinnäytetyössä en kuitenkaan ole käsitellyt viestintää kovinkaan laajasti, mutta tämän vaikutusta osaamisen kehittämiseen voisi tutkia mahdollisesti seuraavaksi jatkona tähän tutkimukseen.

Työnantajan strategisia valintoja on muun muassa palkitseminen. Ekman (2004, 63-64) esittää, että organisaatiokulttuuriin vaikuttaa tapa, jolla ihmiset tuntevat, ajattelevat, muodostavat arvoja ja reagoivat mielipiteisiin tai uusiin ideoihin. Kulttuuriin vaikuttavat muun muassa palkitseminen, sillä se viestii jotain, mikä vaikuttaa kulttuuriin. Vahvalla kulttuurilla on yleensä myös positiivinen vaikutus ihmisten motivaatioon ja se myös edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Osaamiseen asetetaan siis tavoitteita, jotka tulisi saavuttaa. Kun tavoitteet saavutetaan, jopa ylitetään, tai yksilö, tiimi tai koko organisaatio onnistuu, olisi henkilöstöä tärkeä palkita onnistumisista osaamisen ylläpitämiseksi. Strategian tulisi kuitenkin ohjata palkitsemista siitä, millaista yrityskulttuuria halutaan luoda. Palkitsemisen ei tarvitse olla rahaa, mutta sen tulisi olla konkreettista, jotta se on riittävää. Kiitoksien jakaminen on myös tärkeää, mutta vaikutus ei välttämättä ole kovinkaan pitkäaikaista.

Vaikka vastuu osaamisen kehittämisestä on niin työntekijöiden kuin työnantajan vastuulla, on suurempi vastuu kuitenkin työnantajalla. Voidaan siis todeta, että myös esimiehillä on haasteellista niin sanotusti pitää kaikki langat käsissään osaamisen kehittämisen suhteen, sillä kuuluhan heidän tehtäviinsä paljon muutakin. Molemmiin puolinen ymmärtäminen onkin siis tärkeää, jotta työhyvinvointi ja siten osaamisen kehittäminen ei tämän vuoksi kärsisi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että oli kyseessä mikä tahansa yritys tai organisaatio, tulee tämän toiminnan, ja myös johtamisen, taustalla olla toimiva strategia, jolla osataan mennä oikeaan suuntaan. Muistamisen arvoista on, että tämä koskee myös juuri sinua itseäsi. Itsensä johtamisella voi jokainen laatia itselleen oman strategian, kehittää omaa henkilöbrändiään tai miettiä omaa tavoitettaan. Selkeä strategia ja sen mukainen osaamiskartoitus antavat käteen tiedot, mitä osaamista tarvitaan. Tämän pohjalta voidaan lähteä kehittämään osaamista kohti tavoitetilaa.

Tässä opinnäytetyössä on konstruktivisen tutkimusotteen edellytyksen mukaan luotu *jatkuvaan osaamisen kehittämiseen konkreettinen opas*, jolla pyritään vaikuttamaan puutteellisiin osa-alueisiin osaamisen kehittämisen osalta. Tarkoituksena oli keskittyä sekä työntekijän että työnantajan vastuualueisiin, koska osaamisen kehittäminen on kuitenkin loppujen lopuksi kahden kauppaa. Tutkimustuloksissa tuli esille molempiin osa-alueisiin liittyviä seikkoja. Osaamisen timantti – oppaan on tarkoitus mahdollistaa *ydinosaamisen* lisäämistä Business Centerissä, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Oppaan on tarkoitus olla myös herättelevä kysymyksillään.

Oppaassa on kohtia, josta sekä työnantaja että työntekijä saa itselleen mietittävää, miten voisi parantaa omaa tekemistään osaamisen kehittämiseksi. Opas pyrittiin pitämään mahdollisimman simppeleinä ilman täydellisiä toimintaohjeita, koska mahdollisuuksia on kuitenkin useita. Osaamisen kehittämisessä on myös tärkeää muistaa, että vain yhtä ainutta oikeaa menetelmää ei ole, vaan jokainen on yksilönsä. Tutkijana toivon ja samalla uskon, että opas auttaa Business Centeriä kehittämään osaamistaan. Sillä on ainakin mahdollista avata ovia kohti suunnitelmallisempaan osaamisen kehittämiseen.

Opas tulee kuitenkin sitoa niin kutsuttuun vuosikelloon, jolloin kehittämisestä tulee jatkuvaa toimintaa. Vastuu oppaan käytöstä on Business Centerin johdolla, mutta jokainen työntekijä voi itseään johtamalla kehittää omaa osaamistaan ja vuorovaikutuksella jakaa sitä muille. Osaamisen timantin huoneentaulu tulee jakaa Business Centerin inforuuduille, jolloin omat vastuualueet muistuvat kaikille.

Henkilöstöä voidaan sitouttaa kehittämiseen ja etenkin onnistumisista palkitseminen auttaa jatkuvassa osaamisen kehittämisessä ja viestii työntekijän tärkeästä roolista. Mikäli oppaasta jätetään jotain pois, ontuu tehokas osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittämiseen tulee muistaa innostaa, jolloin kehittämistä tapahtuu kuin huomaamatta.

Kuten tieteellisissä kehittämistöissä on tarkoituksena hakea ratkaisua käytännön ongelmiin tai mahdollisesti tuottaa uusia innovaatioita käytäntöihin, esitettiin tässä opinnäytetyössä opas osaamisen kehittämiseen, jolla Business Center voi ottaa raamit kehittämiseen. Kehittämistehävä onnistui tutkijan mielestä kokonaisuutena hyvin, ja tuotos on ratkaisukeskeinen osaamisen kehittämiseen Business Centerissä. Osaamisen timantti – oppaan testaaminen jää tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle, mutta sitä voidaan käyttää myös seuraavana jatkotutkimuksen aiheena.

Tutkimusaineistoa saatiin kysely- ja teemahaastatteluista tutkijan mielestä riittävästi. Myös vastauksista tuli esille työntekijöiden innostus aiheeseen liittyen. Tutkijana koen, että aineistonhankintamenetelmät osallistivat henkilöstöä tarpeeksi. Myös ajankohta tutkimukselle oli sopiva, koska vakuutuslalla kiireisin ajankohta on marraskuusta helmikuuhun. Näin pahimmasta kiireestä oltiin selvitty. Toki kyselytutkimuksen aikaan oli Business Centerissä muitakin kyselyitä vastattavana, mutta tämä ei kuitenkaan vaikuttanut liikaa tutkijan mielestä niin vastauksien sisältöön tai määrään. Vastauksien sisältö niin kyselylomakkeissa kuin teemahaastattelussa noudatti teoriaa eikä uutta teoriaa löytynyt.

Päätelyn apuna tässä opinnäytetyössä käytettiin abduktiota, joka on teorian ja empirian vuoropuhelua. Tämä tarkoittaa myös sitä, että tutkimuksien kautta esiin nousseita seikkoja voitiin selittää tieteellisillä termeillä, jotka tulivat esitietämyksestä. Empirian kautta tulleet vastaukset tarkoittavat siis myös menetelmiä parantaa osaamisen kehittämistä.

Myös eettisyys tutkimuksen osalta huomioitiin. Eettisyys näkyy esimerkiksi niin, ettei haastattelutavat henkilöt tienneet muista haastateltavista. Haastatteluissa oli sama runko eikä heitä johdatteltu ”haluttuihin tuloksiin”. Toimeksiantaja antoi tutkijalle rauhan suorittaa tutkimusta omassa tahdissaan ja tuki omalla toiminnallaan tätä. Yksittäiset vastaajat eivät erotu tutkimustulosten raportissa. Myös tutkimustulokset pidettiin tallessa useammassa eri paikassa, jotta tiedot eivät pääsisi häviämään. Tutkimus pyrittiin pitämään avoimena ja luotettavana sekä suorittamaan huolellisesti alusta loppuun. Avoimuus näkyy tässä opinnäytetyössä muun muassa avoimena kertomisena käyttötarkoituksista ja tavoitteista, mutta myös aikataulujen ilmoittaminen puhuu tämän puolesta.

Tämän tutkimuksen luotettavuuden syvyyttä lisäsi monimenetelmällisyys tutkimusmenetelmissä. Toki oppimistyylien ja miellejärjestelmien testit eivät ole täysin luotettavia sinällään, että vastaajat voivat vääristellä vastauksiaan. Kysely- ja teemahaastattelut kuitenkin tukevat toisiaan ja myös oppimistyylien testit yhdistyvät tuloksiin, joka tukeutuvat teoriaviitekehukseen. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä, ja kun aineisto toistaa itseään, ei se tuota enää mitään uutta tietoa. Tutkimusten tulokset toistavat itseään eivätkä anna uutta tietoa, joten voidaan siis todeta, että tutkimuksen tulokset ovat luotettavia ja saturaatio esittäytyy.

Hyötyä tästä opinnäytetyöstä voidaan pohtia olevan myös paljon yksilöille. Kuten hieman aiemmin todettiin, maailmanlaajuinen digitaalinen murros on varmaa, joka vaikuttaa myös muilla toimialoilla kuin vakuutuslalla. Tästä johtuen työnkuvat tulevat muuttumaan aivan varmasti, halusi sitä itse tai ei. Muutoksista selviämiseen auttaa *oman osaamisen jatkuva päivittäminen*, mutta

erittäin tärkeässä roolissa on *itsensä johtaminen*. Esimerkiksi henkilö, joka on ollut useamman kymmenen vuoden samassa työtehtävässä ja yhtiössä töissä, ja samalla ollut tyytyväinen omaan työhön, saattaa olla vaarassa menettää työnsä automatisaation vuoksi. Tällaisen henkilön voi olla vaikeaa löytää motivaatiota epävarmassa tilanteessa työtään kohtaan. Uusi työtehtävä voi tulla kyseeseen, mutta tällöin vaaditaan myös uutta osaamista. Oman jatkuvan osaamisen kehittämisen ja oman avoimen muutosvalmiuden avulla voidaan kehittää omaa toimintaansa. Itsensä johtaminen auttaa myös kokeilemaan uusia asioita ja toiminnan reflektointi auttaa kehittämisessä.

Tätä opinnäytetyötä ja kehittämistehtävää voidaan pitää hyödyllisenä Business Centerille, mutta myös osittain yksittäiselle henkilölle tai jollekin toiselle organisaatiolle. Mikäli lukija haluaa lisätä omaa tietouttaan ilmiöstään, voi hän lähdeluettelosta etsiä mielenkiintoaan vastaavat lähteet. Myös itse sain tutkijana paljon uutta oppia ja myös ammatillista kasvua itse ilmiöstä kuin tutkimuksen suunnittelemisesta ja toteuttamisesta. Kohdeorganisaatiolle tämän kehittämistehtävän hyöty esittäytyy ajan kanssa, koska osaamisen kehittäminen on hidas prosessi. Toki myös Osaamisen timantin vajavainen käyttöaste saattaa myös vaikuttaa hyödyllisyyteen. Yhteiskunnallisesti hyötyä on havaittavissa, kun yksilöt ja organisaatiot kasvattavat osaamistaan ja siten mahdollisesti voivat luoda jotain uutta.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle, tutkijalle, iso kasvuprosessi. Olen pystynyt kasvattamaan omaa asiantuntijuuttani ja ymmärrystä tutkimuksen ilmiöön. Koko tutkimuksen prosessi on ollut todella antoisaa kaiken kaikkiaan. Osaamisen ilmiöön syventyminen on ollut mielenkiintoista sen monikytköksellisyyden vuoksi. Kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuksen empiirisen osan yhdistäminen on ollut mielenkiintoista ja oivaltavaa. Samalla olen pystynyt itse reflektimaan omaa osaamistani ja kehittymistäni prosessin aikana. Koska opinnäytetyön tekeminen on laaja työ ja asioita käsitellään monesta eri suunnasta, on ollut antoisaa huomata myös omaa kehittymistä tämän prosessin aikana. Olen ollut itselleni melko ankara työn aikana, mutta koen, että hyvällä itseni johtamisella ja muun muassa sopivalla määrällä itsekritiikkiä olen onnistunut työssä hyvin. Tutkimus on vaatinut paljon työtä, etenkin tulosten analysointi. Joudun myöntämään, että olen pohtinut, olisinko voinut tehdä jotain toisin, mutta näen kuitenkin saavuttaneeni tutkimuksen ongelmien ratkaisemisen kannalta parhaan tuloksen valitsemillani tavoilla. Hyvä esitietämys aiheesta on ollut työn onnistumisen kannalta tärkeää, vaikka teoriaviitekehys on ollut aihepiiriltään laaja.

Tämä koko opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen matka itseni ja muiden kehittämiseen, joka on luonut itseni myös suurempaan innostusta ja kiinnostusta uusiin asioihin. Loppusanoiksi tälle opinnäytetyölle haluan antaa BJ Gallagherin (Finassiala 2019) sanat asenteen merkityksestä:

*"Onnistuminen on asenne. Se on avoimuutta uusille ideoille,
halukkuutta kuunnella, innokkuutta oppia, halua kasvaa ja
joustavuutta muuttua. "*

Lähteet

Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi- Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki. Edita Prima Oy.

Ahtela, T. 2018. Viisi muutosta, jotka tekoäly ja digitalisaatio tuovat duunarin työhön. SAK. Viitattu 8.2.2019. <https://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/viisi-muutosta-jotka-tekoaly-ja-digitalisaatio-tuovat-duunarin-tyohon>

Aksovaara, S. & Mauno-Eskelinen, I. 2019. Oppimisen iloa tukeva oppimisympäristö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.5.2019 <https://oppimateriaalit.jamk.fi/ajatusliikkuu/artikkelit/oppimisen-iloa-tukeva-oppimisymparisto/>

The Economist. 2008. Idea: Core Competence. Viitattu 6.2.2019 <https://www.economist.com/news/2008/09/15/core-competence>

Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän: Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. Helsinki: WSOY.

Suomen ekonomit ry. 2019. Osaamisen kehittäminen. Viitattu 10.3.2019. <https://www.ekonomit.fi/osaamisen-kehittaminen>

Finanssiala. 2019. Tuottavuutta ja hyvinvointia finanssialalla. Viitattu 3.5.2019 https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Tuottavuutta_ja_hyvinvointia_Ty%C3%B6kirja.pdf

Flood, R. L. 1999. Rethinking the Fifth Discipline: Learning Within the Unknowable. E-kirja. Verkko-kirja. London: Routledge. Viitattu 8.2.2019. Saatavana: KAMK Finna -palvelusta.

Dunderfelt, T. 2012. Konttorikemiaa: Seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön. Helsinki: Kauppakamari.

Dunderfelt, T. 2011. Minä: Onnistujaksi joka olen. [Helsinki]: Kauppakamari.

Dunderfelt, T. 2012. Tunnista temperamentit: Väriä elämään ja itsetuntemukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Hämeenlinna: Karisto Oy.

- Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: Hypeä vai työpaikan todellisuutta? (1. painos.). [Helsinki]: Kauppakamari.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö –nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa. Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen: II. [Helsinki]: Educa-instituutti.
- If. 2019. Tietoa Ifistä. Viitattu 10.2.2019. <https://www.if.fi/tietoa-ifista>
- Juholin, E. 2006. Communicare!: Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen: Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsingissä: Otava.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai progradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kamensky, M. 2015. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2016. "Hyvät tyypit": Temperamentti ja työelämä. Helsinki: WSOY.

Kirkpatrick, J. & Kirkpatrick, W. 2009. The Kirkpatrick Four Levels: A Fresh Look After 50 Years. White Paper. Viitattu 31.3.2019 <http://www.kirkpatrickpartners.com/>

Kirkpatrick, D. 2008. Evaluating Training Programs, Luminary Perspective. Biech, Elaine (editor). American Society for Training & Development (ASTD) Handbook for Workplace Learning Professionals. US, Baltimore, Maryland: United Book Press, Inc., 485 – 491

Kirjavainen, P., Laakso-Manninen R., Manka, M-L. & Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki. Oy Edita Ab.

Kolb, A. Y. & Kolb, D. A. 2005. The Kolb Learning Style Inventory—Version 3.1 2005 Technical Specifications. HayGroup. Experience Based Learning Systems, Inc. Viitattu 8.2.2019.

Kupias P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lehikoinen, R. 2014. Tulevaisuus suosii rohkeaa - johtamista. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Lehti, M. & Rossi, M. 2017. Johdanto. Teoksessa Lehti, M. & Rossi, M. Digitaalinen Suomi 2017. Suomidigi.fi. Aalto-yliopisto. Vantaa: ERWEKO Oy.

Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Lintunen, T. 2019. Miksi kehittää vuorovaikutustaitoja? Jyväskylän yliopisto. Viitattu 3.5.2019 <https://www.jyu.fi/tutkimus/yksikot/viveca/taydennyskoulutukset/Vuorovaikutus>

Lonka, K. 2015. Oivaltava oppiminen. Helsinki: Otava.

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 7.2.2019. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>.

Lundberg, T. 2005. Tuntematon sotilas ja johtamisen taito. Porvoo: Motto Universal: Positiivarit.

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen- tunnusluvut ja asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.

- McLagan, P. A. 1989. Models for HRD practice. Training & Development Journal. Viitattu 8.2.2019
- Nissinen, H. 2019. Megatrendit 2018- kalvosetti. Viitattu 31.3.2019. <https://www.sitra.fi/artikkelit/megatrendit-2017-kalvosetti/>
- Nortio, J. 2019. Osaamisen kehittäminen on investointi kilpailukykyyn. Ekonomilehti. Viitattu 21.4.2019 <https://www.ekonomilehti.fi/panosta-osaamisen-kehittamiseen-tue-yrityksen-kilpailukyky/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otala, L. 2002. Oppimisen etu: Kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva: WS Bookswell Oy.
- Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0: Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Helsinki: Kauppakamari.
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja: Itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Tammi.
- Puro, J. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.
- Raatikainen Sanna. 2004. Esimiehen huoneentaulu. Kuopio: Kopiojyvä Oy.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat- viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell Oy.
- Ruohotie, P. 1997. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Ruohotie Pekka & Honka Juhani. 2003. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Rönnqvist, K. 2014. Työttömänäkin on monta tapaa päivittää osaaminen. TEK Verkko-lehti. Viitattu 10.3.2019. <https://lehti.tek.fi/tyoelama/tyottomanakin-on-monta-tapaa-paivittaa-osaaminen>

Senge, P. 1990. The Fifth Discipline, The art and practice of learning organization. New York: Doubleday

Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9. p. Helsinki: Gaudeamus cop.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykkäässä organisaatiossa. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Tenviesti Oy. 2019. Viitattu 16.3.2019. <http://tenviesti.fi/wordpress/>

Tenviesti Oy. 2019. Mieliejärjestelmien perustesti. Viitattu 16.3.2019. <http://www.tenviesti.fi/test1.htm>

Tenviesti Oy. 2019. Oppimistyylien arviointitesti. Viitattu 16.3.2019. <http://www.tenviesti.fi/test2.htm>

The Yoda e-learning team. 2019. Oppimistyyli. Viitattu 16.3.2019. <http://www.yoda-team.org/>

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen Tieto. Kansanvalistusseura.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Työterveyslaitos 2019. Työhyvinvointi on yhteinen asia. Viitattu 10.3.2019. <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>

Viitala Riitta. 2014. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Viitala, R. & Järström, M. 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 6.2.2019 http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf
- Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Virolainen, I. 2017. Tietoinen johtaminen. Helsinki: Viisas Elämä.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.
- Wiio, O. 2009. Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta. Espoo: Technologos Oy/Delta-kirja.
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: Ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent.
- Yrjönsuuri, R. & Yrjönsuuri, Y. 2003. Opiskelu, oppiminen, osaaminen. Helsinki: Oppilo.
- Åberg, L. 2008. Johtamisviestintää!. Jyväskylä:Gummerus.

LIITTEET

LIITE 1: Oppimistyylien arviointi- ja miellejärjestelmien perustestien kysymykset

Tenviesti Oy:n (2019) oppimistyylien arviointitestin kysymykset. Linkki testiin:

<http://www.tenviesti.fi/test2.htm>

1. Minulla on selvä mielipide siitä, mikä on oikein tai väärin, hyvä tai paha.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

2. Usein en välitä olla varovainen.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

3. Minulla on tapana ratkoa ongelmia askel askeleelta. Yleensä yritän välttää epäjärjestelmällisyyttä.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

4. Mielestäni muodolliset toimintatavat ja -mallit estävät ihmisiä saamasta ääntään kuuluville.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

5. Minut tunnetaan sanansa pitävänä ja suorapuheisena ihmisenä.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

6. Huomaan usein, että "minusta-tuntuu-periaatteella" tehdyt asiat onnistuvat yhtä hyvin kuin tarkkaan mietityt ja analysoidut suunnitelmat.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

7. Pidän sellaisesta työstä, jossa voin kokeilla erilaisia toteutustapoja.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

8. Minulla on tapana kysyä ihmisiltä heidän perustelujaan.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

9. Minulle on tärkeintä, että asiat toimivat käytännössä.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

10. Haen itse aktiivisesti uusia kokemuksia.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

11. Aina, kun kuulen puhuttavan uudesta tavasta ajatella tai toimia, alan miettiä, miten sitä voitaisiin soveltaa käytäntöön.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

12. Olen tarkka omasta itsekuristani. Noudatan tarkasti esimerkiksi laihdutuskuuria, säännöllistä liikuntasuunnitelmaa tai tiettyjä tapoja.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

13. Tunnen ylpeyttä siitä, että teen työni hyvin ja perusteellisesti.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

14. Viihdyn parhaiten johdonmukaisten ja analyyttisten ihmisten seurassa, huonommin spontaanisten ja epärationaalisilta tuntuvien ihmisten kanssa.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

15. Tulkitsen tarkkaan kaiken käytettävissä olevan tiedon ja vältän hätäisten johtopäätösten tekemistä.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

16. Teen yleensä päätökseni mieluiten vertailtuani ensin huolellisesti eri vaihtoehtoja keskenään.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

17. Minua viehättävät enemmän uudet ja epätavanomaiset ajatukset kuin käytännölliset ideat.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

18. En pidä selvittämättömistä asioista vaan pyrin aina rakentamaan asioista selkeän kokonaiskuvan.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

19. Hyväksyn ja pitäydyn yleensä sovittuihin toimintatapoihin ja -malleihin niin kauan kuin ne mielestäni ovat toimivia.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

20. Yritän yleensä suhteuttaa oman työni laajempiin kokonaisuuksiin.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

21. Keskustellessani asioista puhun mielelläni niistä sellaisina kuin ne todellisuudessa ovat.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

22. Pyrin pitämään välimatkaa ja olemaan mahdollisimman muodollisissa väleissä työtoverieni kanssa.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

23. Otan mielelläni vastaan sellaisia haasteita, joissa on ryhdyttävä johonkin uuteen ja erilaiseen.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

24. Viihdyn spontaanien ihmisten seurassa, jotka osaavat pitää hauskaa.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

25. Käyn hyvin huolellisesti läpi yksityiskohdat ennen kuin teen minkäänlaisia johtopäätöksiä.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

26. Minulle tuottaa vaikeuksia keksiä spontaaneja ja improvisoituja ideoita.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

27. En mielelläni tuhlaa aikaani siihen, että kiertelen asioita "kuin kissa kuumaa puuroa".

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

28. Vältän tekemästä ennenaikaisia johtopäätöksiä.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

29. Pyrin yleensä keräämään tietoa mahdollisimman monista lähteistä; mitä enemmän tietoa on saatavana, sen parempi.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

30. Minua ärsyttävät sellaiset pinnalliset ihmiset, jotka eivät ota asioita vakavasti.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

31. Kuuntelen yleensä muiden ihmisten mielipiteitä ennen kuin kerron heille omani.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

32. Minulla on tapana kertoa avoimesti, miltä minusta tuntuu.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

33. Keskustelujen aikana teen mielelläni havaintoja muiden osallistujien toimintatavoista.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

34. Otan mieluummin tilanteet vastaan sellaisinaan spontaanisti ja joustavasti kuin suunnitellen kaiken etukäteen.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

35. Olen mieltynyt sellaisiin asioihin, kuten toimintaverkkoanalyysi, vaiheistuskaaviot, poikkeustilanteiden varajärjestelmäs suunnitelmat ja vastaavat.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

36. Minua häiritsee, jos joudun hosumaan saadakseni jonkin tehtävän valmiiksi tiukassa aikataulussa.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

37. Tapanani on arvioida tehtyjä ehdotuksia niiden toteuttamiskelpoisuuden pohjalta.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

38. Hiljaiset, sisäänpäin kääntyneet ihmiset saavat minut tuntemaan oloni epävarmaksi.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

39. Minua ärsyttävät usein sellaiset ihmiset, jotka haluavat syökyä suoraan uusiin asioihin.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

40. Mielestäni on tärkeämpää osata nauttia tästä hetkestä kuin miettiä mennyttä tai pohtia tulevaisuutta.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

41. Mielestäni päätökset, jotka perustuvat kaiken käytettävissä olevan tiedon perusteelliseen analysointiin, ovat parempia kuin vaistonvaraisesti tehdyt päätökset.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

42. Minulla on taipumusta pyrkiä täydellisyyteen.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

43. Tapanani on keskustelun kuluessa tehdä lukuisia erilaisia ehdotuksia.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

44. Tapanani on kokouksissa tehdä käytännöllisiä ja toteuttamiskelpoisia ehdotuksia.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

45. Mielestäni säännöt ovat usein sitä varten, että niitä rikotaan.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

46. Viihdyn tilanteissa, joissa voin olla hiljaa ja miettiä asioita eri näkökulmista.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

47. Huomaan usein epäjohtonmukaisuuksia ja heikkouksia muiden esittämissä asioissa.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

48. Puhun huomattavasti enemmän kuin kuuntelen muita ihmisiä.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

49. Huomaan usein parempia ja käytännöllisempiä tapoja eri asioiden toteuttamiseksi.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

50. Mielestäni kirjallisten raporttien tulee olla lyhyitä, nasevia ja suoraan asian ytimeen meneviä.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

51. Uskon järkevään, loogiseen ajatteluun.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

52. Tapanani on puhua ihmisten kanssa asiaa eikä jutustella niitä näitä.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

53. Minua miellyttävät erityisesti sellaiset ihmiset, joilla on jalat tukevasti maan pinnalla.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä

- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

54. Keskustelujen kuluessa minua ärsyttävät asiaankuulumattomat huomautukset ja lipsuminen varsinaisesta asiasta sivuraiteille.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

55. Kirjoittaessani muistioita tai muita kirjallisia esityksiä teen lukuisia konsepteja ennen kuin kirjoitan lopullisen version puhtaaksi.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

56. Haluan mielelläni kokeilla erilaisia asioita selvittääkseni, toimivatko ne käytännössä.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

57. Haluan löytää ratkaisut tekemällä loogisia päätelmiä.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

58. Johdan mielelläni keskustelua tai johdattelen puheenaiheita.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

59. Huomaan usein keskustelujen kuluessa, että olen itse realistinen, joka saa muut ihmiset pysymään asiassa ja välttämään unelmia ja arvailuja.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

60. Käyn mielelläni läpi useita vaihtoehtoja ennen kuin teen päätökseni.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

61. Keskustellessani ihmisten kanssa huomaan usein, että olen rauhallisin ja objektiivisin koko joukosta.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

62. Keskustellessani ihmisten kanssa pysyttelen todennäköisemmin taustalla kuin johdan itse keskustelua tai puhun itse eniten.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

63. Minusta on palkitsevaa, jos pystyn näkemään käytännön toiminnan yhteydet laajempiin kokonaisuuksiin.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

64. Kun asiat menevät hullusti, vetäydyn mielelläni niistä irti ja ajattelen, että epäonnistumisenkin käy hyvästä oppimiskokemuksesta.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

65. Tapanani on pyrkiä torjumaan villit ideat ja valmistelemattomat asiat vetoamalla niiden toteuttamisen mahdottomuuteen.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

66. Periaatteenani on, että ajattelen ensin ja toimin vasta sitten.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

67. Kuuntelen muita enemmän kuin puhun itse.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

68. Minulla on tapana panna epäjohtonmukaiset ihmiset lujille.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

69. Yleisesti ottaen olen sitä mieltä, että tarkoitus pyhittää keinot.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

70. Minua ei niinkään liikuta mitä ihmiset ajattelevat, kunhan työt tulevat tehdyiksi.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

71. Mielestäni sellaiset muodollisuudet, kuten täsmälliset tavoitteet ja suunnitelmat, ovat rajoittavia.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

72. Toimin yleensä juhlissa tai kutsuissa hengen luojana.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

73. Teen mitä tahansa saadakseni tehtäväni suoritetuksi.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

74. Väsyn nopeasti pienten yksityiskohtien parissa puuhasteluun.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

75. Tutkin mielelläni asioiden ja tapahtumien taustalla olevia periaatteita, lainalaisuuksia ja teorioita.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

76. Minusta on aina mielenkiintoista selvittää, mitä muut ajattelevat.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

77. Haluan, että kokoukset ja palaverit ovat jäsentyneitä ja että niissä edetään esityslistan mukaisesti.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

78. Pyrin pysyttelemään etäällä epäasiallisista ja epäselvistä asioista.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

79. Minua viehättää kriisitilanteiden dramaattisuus ja jännittävyys.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

80. Monien ihmisten mielestä en välitä heidän tunteistaan.

- ☐ Enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä
- ☐ Enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä

Tenviesti Oy:n (2019) miellejärjestelmien perustestin kysymykset. Linkki testiin:

<http://www.tenviesti.fi/test1.htm>

1. Ajattele parasta ystävääsi. Mikä seuraavista tulee ensin mieleesi?

- ☐ Ääni, esimerkiksi ystäväsi puheääni.
- ☐ Fyysinen tunne tai emotio, esimerkiksi mitä tunnet ystävääsi kohtaan.
- ☐ Ystäväsi ulkonäkö tai esimerkiksi mielikuva paikasta, jossa olet ollut hänen kanssaan.

2. Ajattele jotakin sinulle mieluista ajanviettotapaa. Mikä siitä tulee ensin mieleesi?

- ☐ Mielikuva paikasta tai henkilöstä, jonka kanssa olet.
- ☐ Tilanteeseen ja/tai tekemiseen liittyvät äänet, esimerkiksi ihmisten tai ympäristön äänet.
- ☐ Fyysinen tunne tai emotio, esimerkiksi kehon tai mielen tuntemukset.

3. Mitä tulee mieleesi bensiinistä?

- ☐ Fyysinen tuntemus, esimerkiksi haju tai bensiiniletkun kädensija.
- ☐ Ääni, esimerkiksi bensiinin lorina tai pulputus tankkiin tai vaikkapa räjähdys.
- ☐ Jonkinlainen kuva, esimerkiksi auto tai bensiiniasema.

4. Mitä teit eilen? Mieti, mikä tulee ensimmäiseksi mieleesi.

- ☐ Fyysinen tunne tai emotio jostakin paikasta tai tilanteesta.
- ☐ Mielikuva esimerkiksi maisemasta, näkymästä tai paikasta, jossa olit.
- ☐ Ääni, esimerkiksi keskustelu jonkun kanssa.

5. Ajattele suosikkiravintolaasi (tai jollet käy ravintolassa, jotain muuta vastaavaa paikkaa). Mikä siitä tulee ensimmäiseksi mieleesi?

- ☐ Kehon ja/tai mielen tunne esimerkiksi siitä, millaiseksi koet paikan.
- ☐ Mielikuva siitä, mitä näet, esimerkiksi ihmiset ympärilläsi tai seuralaisesi.
- ☐ Kuulohavainto, esimerkiksi keskustelu, puheensorina, musiikki.

6. Palauta mieleesi jokin muisto varhaislapsuudestasi. Mitä tulee ensimmäiseksi mieleesi?

- ☐ Fyysinen tunne tai emotio, esimerkiksi ilo, pelko, hyvinolontunne.
- ☐ Mielikuva muistosta tai kokemuksesta.
- ☐ Kokemukseen liittyvät äänet.

7. Ajattele työpaikkaasi tai päivittäistä työympäristöäsi. Mitä siitä tulee ensimmäiseksi mieleesi?

- ☐ Koneiden, laitteiden tai ihmisten äänet.
- ☐ Mielikuva esimerkiksi itsestäsi tekemästä työtä, työpöytäsi, työympäristösi tai muu vastaava.
- ☐ Fyysinen tunne tai emootio, esimerkiksi mitä tunnet työtäsi kohtaan tai millaisia tuntemuksia sinulla on työssäsi.

8. Kuvittele, missä voisit olla huomenna. Mikä seuraavista tulee ensin mieleesi?

- ☐ Todellinen tai kuvitteellinen kuva "silmiesi edessä".
- ☐ Ääni, sisäinen keskustelu tai vastaava.
- ☐ Tunne tai emootio, esimerkiksi ilo, pelko, jännitys, hyvä olo.

9. Ajattele jotakin, jonka koet erityisen palkitsevana. Mikä siitä tulee ensimmäiseksi mieleesi?

- ☐ Emootio (esimerkiksi tyytyväisyyden tunne) tai kehon tuntemus (esimerkiksi hyvänolontunne urheilusuorituksen jälkeen).
- ☐ Ääni, esimerkiksi se mitä sanot itsellesi tai ympäristöstä kuuluvat äänet.
- ☐ Mielikuva esimerkiksi siitä, miltä tilanne näyttää.

10. Ajattele jotakin, joka mielestäsi tuntuu erityisen vaikealta tehdä.

Mitä siitä tulee ensimmäiseksi mieleesi?

- ☐ Mielikuva asiasta, esimerkiksi hankalasti käsiteltävä esine tai vaikea tilanne.
- ☐ Ääni, sisäinen keskustelu tai esimerkiksi muiden ihmisten lausumat arvostelut.
- ☐ Tunne tai emootio, esimerkiksi jännitys, pelko, paha olo.

LIITE 2: Miellejärjestelmien ja oppimistyylien arviointitestin tulokset kokonaisuudessaan henkilöittäin

| Auditiivinen | Visuaalinen | Kinesteettinen | Vas- taaja | Osallistuja | Tarkkailija | Päätelijä | Toteuttaja |
|--------------|-------------|----------------|---------------|-------------|-------------|-----------|------------|
| 10 % | 50 % | 40 % | 1 | 22 % | 25 % | 29 % | 24 % |
| 0 % | 70 % | 30 % | 2 | 7 % | 32 % | 33 % | 28 % |
| 20 % | 40 % | 40 % | 3 | 28 % | 15 % | 25 % | 32 % |
| 0 % | 80 % | 20 % | 4 | 20 % | 30 % | 22 % | 28 % |
| 20 % | 50 % | 30 % | 5 | 9 % | 27 % | 31 % | 33 % |
| 10 % | 50 % | 40 % | 6 | 27 % | 22 % | 27 % | 24 % |
| 0 % | 50 % | 50 % | 7 | 19 % | 27 % | 27 % | 27 % |
| 10 % | 70 % | 20 % | 8 | 36 % | 14 % | 25 % | 25 % |
| 30 % | 50 % | 20 % | 9 | 29 % | 21 % | 21 % | 29 % |
| 0 % | 50 % | 50 % | 10 | 11 % | 32 % | 32 % | 25 % |
| 40 % | 20 % | 40 % | 11 | 17 % | 31 % | 29 % | 23 % |
| 30 % | 40 % | 30 % | 12 | 20 % | 31 % | 25 % | 24 % |
| 13 % | 25 % | 63 % | 13 | 31 % | 8 % | 28 % | 33 % |
| 20 % | 60 % | 20 % | 14 | 22 % | 27 % | 22 % | 29 % |
| 20 % | 50 % | 30 % | 15 | 41 % | 18 % | 15 % | 26 % |
| 20 % | 20 % | 60 % | 16 | 37 % | 14 % | 21 % | 28 % |
| 10 % | 50 % | 40 % | 17 | 27 % | 18 % | 30 % | 25 % |
| 0 % | 70 % | 30 % | 18 | 30 % | 20 % | 22 % | 28 % |
| 0 % | 70 % | 30 % | 19 | 31 % | 14 % | 25 % | 30 % |
| 0 % | 60 % | 40 % | 20 | 17 % | 25 % | 29 % | 29 % |
| 0 % | 60 % | 40 % | 21 | 16 % | 36 % | 24 % | 24 % |
| 20 % | 60 % | 20 % | 22 | 18 % | 27 % | 28 % | 27 % |
| 20 % | 50 % | 30 % | 23 | 13 % | 35 % | 35 % | 17 % |
| 10 % | 30 % | 60 % | 24 | 23 % | 23 % | 25 % | 29 % |
| 21 % | 42 % | 37 % | 25 | 20 % | 24 % | 27 % | 29 % |
| 10 % | 30 % | 60 % | 26 | 13 % | 34 % | 30 % | 23 % |
| 10 % | 30 % | 60 % | 27 | 22 % | 22 % | 27 % | 29 % |
| 10 % | 50 % | 40 % | 28 | 8 % | 32 % | 33 % | 27 % |
| 10 % | 70 % | 20 % | 29 | 35 % | 11 % | 19 % | 35 % |
| 0 % | 30 % | 70 % | 30 | 13 % | 33 % | 29 % | 25 % |
| 10 % | 30 % | 60 % | 31 | 33 % | 18 % | 21 % | 28 % |
| 26 % | 42 % | 32 % | 32 | 19 % | 27 % | 29 % | 25 % |
| 30 % | 50 % | 20 % | 33 | 10 % | 42 % | 25 % | 23 % |
| 0 % | 50 % | 50 % | 34 | 22 % | 20 % | 33 % | 25 % |
| 0 % | 40 % | 60 % | 35 | 23 % | 23 % | 25 % | 29 % |
| 10 % | 70 % | 20 % | 36 | 33 % | 16 % | 24 % | 27 % |
| 20 % | 20 % | 60 % | 37 | 20 % | 25 % | 25 % | 30 % |
| 0 % | 80 % | 20 % | 38 | 20 % | 30 % | 20 % | 30 % |
| 0 % | 59 % | 41 % | 39 | 32 % | 27 % | 17 % | 24 % |
| 10 % | 40 % | 50 % | 40 | 13 % | 32 % | 30 % | 25 % |
| 10 % | 60 % | 30 % | 41 | 19 % | 24 % | 24 % | 32 % |
| 10 % | 60 % | 30 % | 42 | 4 % | 35 % | 35 % | 26 % |
| 10 % | 30 % | 60 % | 43 | 16 % | 35 % | 29 % | 20 % |
| 50 % | 10 % | 40 % | 44 | 28 % | 20 % | 19 % | 33 % |

LIITE 3: Saatekirje sähköpostiviestissä sähköiselle kyselytutkimukselle

Hei!

Olen tällä hetkellä tekemässä ylempään ammattikorkeakoulututkintoon (Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus, YAMK) liittyvää opinnäytetyötäni osaamisen kehittämisestä Ifin Business Centerissä. Kerään opinnäytetyöni empiirisen osan kyselytutkimuksen ja syventävien teema-haastatteluiden avulla. Keväällä 2018 kerätyt oppimistyylien testien tulokset tulevat olemaan minulla myös osana tutkimustani. Näiden kaikkien monimenetelmäisyydellä pyrin saamaan mahdollisimman kattavasti tietoa, joita pystyn hyödyntämään tutkimuksessa ja lisäämään samalla tutkimuksen luotettavuutta.

Seuraavana on vuorossa **kyselytutkimus**. Esitän osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Näillä kysymyksillä pyrin selvittämään sinun henkilökohtaisia kokemuksiasi ja mielipiteitäsi. Vastaamalla kysymyksiin mahdollisimman avoimesti annat arvokasta tietoa ja autat tutkimuksen edistymisessä. Jokainen vastaus käsitellään täysin **anonyymisti** eikä analyysi- ja tulkintavaiheessa yksittäinen vastaaja erotu vastauksista. Vastausaikaa sinulla on 2.4.2019 asti.

Arvioisin, että tutkimukseen vastaaminen vie sinulta enintään 15 minuuttia. Mikäli sinulla on jotain kysyttävää tutkimukseen liittyen, tule rohkeasti kysymään! Alla linkki kyselyyn:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSflej5cie5Q5ELvKY6QZnYPmc-zvnlsGnvFAlhncRv8XnUaz3Q/viewform?usp=sf_link

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

Yhteistyöterkuin,
Noora

LIITE 4: Kysely osaamisesta ja sen kehittamisestä

Esitän osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Näillä kysymyksillä pyrin selvittämään sinun henkilökohtaisia kokemuksiasi ja mielipiteitäsi. Vastaamalla kysymyksiin mahdollisimman avoimesti annat arvokasta tietoa ja autat tutkimuksen edistymisessä. Jokainen vastaus käsitellään täysin anonyymisti eikä analyysi- ja tulkintavaiheessa yksittäinen vastaaja erotu vastauksista.

Arvioisin, että tutkimukseen vastaaminen vie sinulta enintään 15 minuuttia. Mikäli sinulla on jokin kysyttävää tutkimukseen liittyen, tule rohkeasti kysymään.

Kiitos vastauksistasi jo etukäteen!

Noora Jäppinen

1. Mikä on mielestäsi persoonallisten valmiuksien (mm. itseluottamus) vaikutus osaamiseen ja sen kehittämiseen?

2. Mitä osaamista koet tarvitsevasi lisää, jotta omaa työsuoritustasi voitaisiin parantaa?

3. Mitä osaamista Business Centerissä voitaisiin parantaa, jotta asiakkaiden odotuksiin voitaisiin vastata paremmin?

4. Minkälaisia muutoksia tunnistat asiakkaiden toiminnassa olevan tapahtumassa ja mitä osaamista se Business Centeriltä edellyttää?

5. Valitse alta viisi (5) osaamisen kehittämisen menetelmää, jotka sopivat mielestäsi jatkuvan osaamisen kehittämiseen.

- ☐ Parityöskentely
- ☐ Ryhmätyöskentely
- ☐ Vertaisoppiminen ja -arviointi (opitaan toisiltaan ilman kouluttajan kontrollia/opetusta)

- ☐ Coaching (henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen)
- ☐ Job shadowing (tutustuminen toisen henkilön työtehtäviin)
- ☐ Tietoiskut (lyhyet koulutukset)
- ☐ Verkkokoulutukset
- ☐ Luentotyyppiset koulutukset
- ☐ Aktivoiva koulutus (esim. tehtävillä tai parikeskusteluilla)
- ☐ Käytännön caseopetus (käsitellään todenmukaista tai sitä muistuttavaa tapausta)
- ☐ "Kullanhuuhdonta" (kerätään toisilta parhaita ideoita, ratkaisuja tai tietoa esimerkiksi tietyn vakuutuksen myymiseen tai johonkin toimintaan)
- ☐ Kysymysklinikat (käydään läpi epäselviksi jääneitä kysymyksiä ja haetaan vastaukset)
- ☐ Kirjallisuus (itsenäistä opiskelua)
- ☐ Työnkierto
- ☐ Erityistehtävät tai -roolit (esim. yhteyshenkilönä toimiminen jossakin asiassa)
- ☐ Kehityskeskustelut
- ☐ Projektit- ja kehittämishankkeet (esim. jonkin tietyn ongelman ratkaisemiseen keskittyvä projekti)
- ☐ Benchmarking eli vertaiskehittäminen (oman toiminnan peilaamista muihin ja molemminpuolista oppimista)
- ☐ Muu, mikä?

6. Perustele, miksi valitsit nämä menetelmät osaamisen kehittämiseen?

7. Mitä pidät tärkeimpinä asioina, jotka ovat tukeneet osaamisen kehittymistä Business Centerissä?

8. Millä työnantajan järjestelyillä saisit lisää motivaatiota kehittää omaa osaamistasi?

9. Mitä asioita pidät osaamisen kehittämisessä haasteena?

10. Minkälaisia asioita pidät tärkeimpinä merkkeinä siitä, että osaamisen kehittämisessä ollaan onnistuttu?

11. Millä voidaan varmistua siitä, että uutta osaamista pidetään yllä?

LIITE 5: Sisällönanalyysi kyselytutkimuksen osalta.

| Pelkistetyt ilmaisut | Alaluokka | Yläluokka | Pääluokka |
|--|--|--|--|
| 1. Mikä on mielestäsi persoonallisien valmiuksien (mm. itseluottamus) vaikutus osaamiseen ja sen kehittämiseen? | | | |
| Tulla ulos mukavuusalueelta | Uusien asioiden kokeileminen | Minäpystyvyys, itseluottamus, omat näkemykset, tietoisuus omasta osaamisesta | Älykäs itsensä johtaminen, oman toiminnan reflektointi |
| Muutosvalmius | | | |
| Ammattitaitoon luottaminen | | | |
| Innovatiivisuus | | | |
| Motivaatio | Itsensä/ asiantuntijuuden kehittäminen | | |
| Tavoitteellisuus | | | |
| Itsensä kehittäminen | | | |
| Parempi suorittaminen | | | |
| Oppimisen tehokkuus | Oppiminen | Elinikäinen oppiminen ja kehittyminen | |
| Oppimisen soveltaminen | | | |
| Oppimistyylit | | | |
| Oma oppimishalu | | | |
| Hyvinvointi | Hyvinvoinnista huolehtiminen | Kokonaiskuntoisuus | |

2. Mitä osaamista koet tarvitsevasi lisää, jotta omaa työsuoritusasi voitaisiin parantaa?

| | | | |
|--------------------------------------|------------------------------|--|--|
| Mielentaidot | Mielenhallinta, asenteet | Elämän, tunteiden ja mielenhallinta; minäpystyys | Itsensä johtaminen; kokonaiskuntoisuus, minäpystyvyys |
| Itseluottamus | | | |
| Proaktiivisuus | | | |
| Tehokkuus | | | |
| Haastavat tehtävät | Motivoituminen omasta työstä | Nykytilanteen motivaatiotekijät | Flow- tila eli työn imu; osaamisen johtaminen |
| Henkilökohtaiset tavoitteet | | | |
| Erilaisten vahvuuksien hyödyntäminen | | | |
| Jatkuva koulutus | | | |
| Yksityiskohtainen valtuutusosaaminen | Työtehtävän osaamiset | Organisaation osaamiset; avain- ja strategiset osaamiset | Ydinosaamisen muodostuminen; osaamisen johtaminen, osaamisen kehittämisen tukeminen |
| Myynti | | | |
| Kielet | | | |
| Vuorovaikutustilanteet | | | |
| Käytännön toiminta | | | |
| Kokonaisuus | | | |
| Järjestelmä koulutus | | | |
| Kouluttaja koulutus | | | |

3. Mitä osaamista Business Centerissä voitaisiin parantaa, jotta asiakkaiden odotuksiin voitaisiin vastata paremmin?

| | | | |
|---|-------------------------|--|--|
| Asenne | Uskallus kokeilla uutta | Minäpystyvyys; itseluottamus, mielenhallinta | Itsensä johtaminen |
| Uskallus | | | |
| Proaktiivisuus | | | |
| Palaute | | | |
| Tehokkuus | | | |
| Vastuunjakaminen | Roolien ymmärtäminen | Organisaation tavoitteiden tiedostaminen | Strategian ymmärtäminen; johtaminen |
| Yhteisten toimintatapojen noudattaminen | | | |
| Selkeys työtehtävissä | | | |
| Yhteistyö | | | |
| Oman työn ymmärtäminen | | | |
| Aikaa kohdata asiakas | | | |
| Vuorovaikutus | Työtehtävän osaamiset | Organisaation osaamiset; avain- ja strategiset osaamiset | Ydinosaamisen muodostuminen; osaamisen johtaminen, osaamisen kehittämisen tukeminen |
| Yksityiskohtainen valtuutusosaaminen | | | |
| Kielet | | | |
| Myynti | | | |
| Asiakaspalvelu | | | |
| Kokemuksen tuoma osaaminen | | | |
| Avun saatavuus | | Rakennepääoma, tukitoimet | |

4. Minkälaisia muutoksia tunnistat asiakkaiden toiminnassa olevan tapahtumassa ja mitä osaamista se Business Centeriltä edellyttää?

| | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|--|---|
| Digitaaliset palvelut | Palveluiden kehittäminen | Yrityksen strategia | Megatrendit; muun muassa digitaalisuus, robotiikka, keinoäly |
| Palvelun helppous | | | |
| Palvelun parantaminen | | | |
| Palvelun nopeus | | | |
| Joustavuus vakuuttamisessa | | | |
| Uusia ammatteja | Asiakkaiden toiminnan muutokset | Yritystoiminnan muutokset | Itsensä johtaminen |
| Uusia toimialoja | | | |
| Henkilökohtainen palvelu | | | |
| Muutosvalmius | Uusien asioiden kokeileminen | Minäpystyvyys | |
| Varma kommunikointi | Työtehtävän osaamiset | Organisaation osaamiset; avain- ja strategiset osaamiset | |
| Yksityiskohtainen vakuutusosaaminen | | | Ydinosaamisen muodostuminen; avain- ja strategista osaamista |
| Lisäarvon tuottaminen | | | |
| Tiedon jalkauttaminen | | | |
| | Viestinä | Esimiehen rooli | Osaamisen johtaminen |

6. Perustele, miksi valitsit nämä menetelmät osaamisen kehittämiseen?

| | | | |
|----------------------|-------------------------------|----------------------|--|
| Käytännön koulutus | Aktiivinen rooli | Opiskelu ja koulutus | Osaamisen kehittämisen menetelmät; erilaisia oppimistyyplejä, oma persoonallisuus |
| Osallistava koulutus | | | |
| Luennot | Passiivinen rooli oppimisessa | | |

| | | | |
|---|-----------------------------|---|---|
| Konkreettinen tekeminen | Aktiivinen kokeilu | | |
| Muilta oppiminen | Vuorovaikutteinen oppiminen | Yhteistoiminta | |
| Yhdessä tekeminen | | | |
| Vastuun ottaminen | Itsenäinen oppiminen | Laajenevat työ- ja vastuutehtävät | |
| Erityisosaaminen | | | |
| Henkilökohtainen kehittyminen | Suunnitelmallinen oppiminen | Ohjausmenetelmät ja -tehtävät | |
| Mielekkäin kehittämisen menetelmä | | Kehittymistä tukeva työkuulttuuri | |
| Eri menetelmät aiheittain | Systemaattinen oppiminen | | |
| 7. Mitä pidät tärkeimpinä asioina, jotka ovat tukeneet osaamisen kehittymistä Business Centerissä? | | | |
| Hyvä työilmapiiri | Avoin yrityskulttuuri | Oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt | Osaamisen johtaminen; yrityksen strategiset valinnat |
| Palaute | | | |
| Luottamus | | | |
| Lähituki | Toimintojen organisointi | | |
| Erilaiset oppimismenetelmät | Kehittämisen menetelmät | | |
| Muilta oppiminen | | | |
| Käytännön harjoittelu | | | |
| Myyntipuheklinikat | Osaamisen kehittäminen | | |
| Koulutukset | | | |

| | | | |
|---|-------------------------------|----------------------------------|---|
| Projektit | Vastuutehtävät | | |
| Yhteyshenkilönä toimiminen | | | |
| Toistaminen | Oma motivaatio ja oppimishalu | Itsensä johtaminen | |
| Tukemista ei ole | | Puutteet toimintamalleissa | Osaamisen johtamisen puutteet |
| 8. Millä työnantajan järjestelyillä saisit lisää motivaatiota kehittää omaa osaamistasi? | | | |
| Aikaa opiskelulle | Osaamiseen panostaminen | Oppimista tukevat toimintamallit | Osaamisen johtaminen ja yrityksen strategiatyö; oppimisen tukeminen, strateginen palkitseminen mm. hyvästä suorituksesta. Kehittämistoimien kokonaisvaltainen seuranta ja älykäs vuorovaikutus |
| Pitkän aikavälin koulutus | | | |
| Selkeät koulutusjaksot | | | |
| Koulutukset | Kehittämisen menetelmät | | |
| Ulkopuoliset seminaarit | | | |
| Työnantajan kustantama koulutus | | | |
| Itsenäinen oppiminen | | | |
| Varjostaminen | | | |
| Palkkiointi | Tavoitteiden saavuttaminen | Palkitseminen, työn imu | |
| Vahvuuksien hyödyntäminen | | | |
| Esimiehen kannustus | Motivointi ja sitouttaminen | Vuorovaikutus | |
| Palaute | | | |
| Mahdollisuus vaikuttaa työhön | | | |
| Kokonaisvaltaisempi seuranta | Suunnitelmallisuus | Kehittämistoimien arviointi | |

9. Mitä asioita pidät osaamisen kehittämisessä haasteena?

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>Paljon hallittavaa</p> <p>Liikaa epäolennaista tietoa</p> <p>Liikaa viestintäkaviana</p> <p>Tiedon löydettävyys</p> <p>Kertaamattomuus</p> <p>Ajankäyttö</p> <p>Muutokset</p> <p>Seuraamattomuus</p> <p>Urautuminen</p> <p>Motivaation puute</p> <p>Innostuksen puute</p> <p>Omatoimisuus</p> <p>Epätasa-arvot</p> <p>Erilaisuuksien arvostuksen puute</p> <p>Vastakkainasettelu</p> <p>Palkitseminen</p> <p>Etenemismahdollisuus</p> | <p>Suunnitelmallisuuden puute</p> <p>Tiedon jakaminen</p> <p>Ylläpitäminen</p> <p>Ajan antaminen</p> <p>Kehittymisen seuraaminen</p> <p>Mukavuusalueella pysyminen</p> <p>Arvostaminen</p> <p>Eteneminen</p> | <p>Olennainen tieto strategiaan nähden</p> <p>Viestintä</p> <p>Toimivat tuki- ja koulutusjärjestelmät</p> <p>Oppimisen esteet</p> <p>Itsensä johtaminen</p> <p>Työhyvinvointi</p> <p>Palkkiojärjestelmät</p> | <p>Onnistunut strategiatyö; strategian jalkauttaminen, osaamisen johtaminen ja jatkuva kehittäminen, viestintä. Työhyvinvoinnista huolehtiminen. Palkitseminen suorituksista.</p> |
|--|--|--|--|

10. Minkälaisia asioita pidät tärkeimpinä merkkeinä siitä, että osaamisen kehittämisessä ollaan onnistuttu?

| | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|--|--|
| Asiakaspysyvyys | | Asiakkaiden tyytyväisyys | Kehittämistoimien kokonaisvaltainen arviointi; reaktiot, toiminnan muuttuminen, tyytyväisyydet, toiminnan edistäminen ja tulokset |
| Asiakastyytyväisyys | | | |
| Palvelun laatu | | | |
| Työhyvinvointi | | Työntekijöiden tyytyväisyys | |
| Työtyytyväisyys | | | |
| Haasteelliset (vastuu)tehtävät | Oman ammattitaidon kasvaminen | Elinikäinen oppiminen; työtehtävien haasteellisuus | |
| Positiivinen kehitys | | | |
| Paremmat tulokset | | | |
| Ammattitaidon kasvaminen | | | |
| Tulokset | | Tulos | |
| Onnistuminen | | | |
| Palaute | Avoin yrityskulttuuri | | |
| Motivaatio | Oma toiminta | Itsensä johtaminen; minäpystyvyys | |
| Itseluottamus | | | |
| Jokapäiväinen toiminta | Toiminnan muutos | | |
| Työskentely helpompaa | | | |
| Itsenäinen työskentely | | | |

11. Millä voidaan varmistua siitä, että uutta osaamista pidetään yllä?

| | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------|--|---|
| Seuranta | Kehitys- ja palauttekeskustelut | Toimivat tuki- ja koulutusjärjestelmät | Osaamisen johtaminen; jatkuva osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen, esimerkkinä toimiminen, osaamisen arviointi, onnistumisten tasapuolinen huomioiminen |
| Kuukausittaiset seurannat | | | |
| Kertaukset | Muistuttaminen | | |
| Jatkokoulutukset | Kehittämisen menetelmät | | |
| Toistaminen | | | |
| Jatkuva koulutus | | | |
| Eri mahdollisuudet kehittää osaamista | | | |
| Erilaisuuksien huomioiminen | | | |
| Tasapuolinen koulutusmahdollisuus | | | |
| Yksilön tarpeet | Henkilökohtainen kehittäminen | | |
| Mahdollisuus vaikuttaa | | | |
| Suunnitelmallisuus | Selkeä tavoite koulutuksissa | | |
| Palkitseminen | | Palkkiojärjestelmät | |
| Motivointi | | Sitouttaminen | |
| Palaute | | Palautteen antaminen | |
| Luottamus | | | |
| Asenne | Oma asenne ja motivaatio | Oma halu oppia | Itsensä johtaminen |

LIITE 6. Teemahaastattelun runko

Teema 1: Omat valmiudet osaamisen kehittämiseen

- Miten hyvin olet tietoinen itsestäsi?
- Miten tietoisuus itsestäsi vaikuttaa mielestäsi osaamisesi kehittämiseen?
- Mitkä ovat sinulle tärkeimpiä asioita työssä jaksamisen ja menestymisen kannalta?
- Miten itse pyrit huolehtimaan näistä osa-alueista?

Teema 2: Osaaminen

- Mikä on Business Centerissä osaamisen taso tällä hetkellä asiakkaiden odotuksiin vastaamiseksi?
- Mitä osaamista koet, että Business Centerissä tarvitaan lisää nyt ja tulevaisuudessa?
- Mitä on mielestäsi Business Centerin ydinosaamista?
- Mitkä ovat tärkeimmät osaamisalueet työsi kannalta?
- Kuinka pystyt itse parantamaan osaamistasi?

Teema 3: Osaamisen kehittäminen

- Millaisiksi koet osaamisen kehittämisen menetelmät tällä hetkellä?
- Millä tavoin itse kehittäisit osaamista Business Centerissä?
- Mitä haasteita osaamisen kehittämisessä tällä hetkellä Business Centerissä on?
- Millaiset mahdollisuudet sinulla on kehittää omaa osaamistasi esim. työaikana?
- Millaista tukea kaipaat osaamisen kehittämiseen?
- Millä tavoin esimiehesi on tukenut osaamisen kehittymistäsi?

Teema 4: Osaamisen ylläpito ja arviointi

- Miten (uutta) osaamista voitaisiin pitää yllä?
- Mistä mielestäsi tietää, että osaamisen kehittämisessä ollaan onnistuttu?
- Miten osaamisesi kehittyminen on huomioitu yrityksessä?
- Miten osaamista tai kehittymistä tällä hetkellä mitataan Business Centerissä?
- Miten koulutuksia tulisi mielestäsi arvioida yrityksessä?
- Mitä haasteita osaamisen arvioinnissa mielestäsi tällä hetkellä on?

LIITE 7. Sisällönanalyysi teemahaastattelun osalta.

| Pelkistetty ilmaisu | Alaluokka | Yläluokka | Pääluokka |
|---|---|--|--|
| 1. Omat valmiudet osaamisen kehittämiseen Miten hyvin olet tietoinen itsestäsi? | | | |
| Omat tavat toimia Tehokkuus Itsearviointi Muutosvalmius Oma motivaatio | Tietoisuus itsestä Oman toiminnan arviointi Uusien asioiden kokeileminen Halu kehittyä | Itseluottamus Elinikäinen oppiminen | Älykäs itsensä johtaminen; oman toiminnan jatkuva reflektointi |
| Miten tietoisuus itsestäsi vaikuttaa mielestäsi osaamisesi kehittämiseen? | | | |
| Muutosvalmius Rohkeus kokeilla uutta Itseensä uskominen Heijastuminen tekemiseen Onnistuminen | Uusien asioiden kokeileminen Toiminnan muuttaminen Osaamisen kehittyminen | Minäpystyvyys, itseluottamus Elinikäinen oppiminen Itseluottamuksen kasvaminen | Älykäs itsensä johtaminen; reflektointi, muutostyökyky |

| Mitkä ovat sinulle tärkeimpiä asioita työssä jaksamisen ja menestymisen kannalta? | | | |
|---|--|--|--|
| Merkityksellisyys | | Työn imu eli flow-tilan saavuttaminen | Osaamisen johtaminen; elinikäisen oppimisen tukeminen, hyvinvoinnista huolehtiminen yrityksen strategiset valinnat |
| Työn mielekkyys | Haasteelliset tehtävät | | |
| Selkeä tavoite | Halu kehittyä, ammatillisesta kuntoisuus | | |
| Esimiehen rooli | Motivointi työhön | Johtaminen | |
| Johtaminen | Johtamistaidot | | |
| Palkitseminen | Onnistumisista huomioiminen | Palkkiojärjestelmät (strategiset valinnat) | |
| Jako työ- ja vapaa-aikaan | Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä | Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen | Itsensä johtaminen; huolehtiminen omasta jaksamisesta |
| Itsestään huolehtiminen | | | |
| Miten itse pyrit huolehtimaan näistä osa-alueista? | | | |
| Urheileminen | Fyysisestä kunnosta huolehtiminen | Kokonaiskuntoisuudesta huolehtiminen | Älykäs itsensä johtaminen; huolehtiminen itsestä kokonaisvaltaisesti |
| Liikunta | | | |
| Kaverisuhteet | Sosiaalisesta kunnosta huolehtiminen | | |
| Henkinen jaksaminen | Henkisestä kunnosta huolehtiminen | | |
| Rauhoittuminen | Psyykkisestä kunnosta huolehtiminen | | |
| Suora kommunikointi liikaa vaatimisesta | Ammatillisesta kunnosta huolehtiminen | | |

2. Osaaminen

Mikä on Business Centerissä osaamisen taso tällä hetkellä asiakkaiden odotuksiin vastaamiseksi?

| | | | |
|---|--------------------------|--|---|
| Vaihtelevaa | | | Ydinosaamisen puute; lisäarvon tuottamisessa puutteita |
| Perustekeminen kun- nossa | | Avainosaaminen | |
| Asiakkaille ei tuoteta lisäarvoa | | Strateginen osaami- nen | |
| Asiakkuuden ymmär- tämisessä vajetta | | | |
| Mitä osaamista koet, että Business Centerissä tarvitaan lisää nyt ja tulevaisuudessa? | | | |
| Vuorovaikutus | Oikea kommuni- kointi | Asiakkaan mielen- kiinnon herättämi- nen, strateginen osaaminen | Ydinosaaminen; avain- ja strategi- sen osaamisen kas- vattaminen |
| Lisäarvon tuottaminen asiakkaille | | Strateginen osaami- nen | |
| Avoimuus | | Avainosaaminen | |
| Mitä on mielestäsi Business Centerin ydinosaamista? | | | |
| Vakuuttaminen | | Avainosaaminen | Ydinosaaminen; strategista ja avainosaamista |
| Vakuutukset ja järjes- telmät | | | |
| Nopea reagointi | Palvelun nopeus | Strateginen osaami- nen | |
| Helppoa palvelua asi- akkaille | Helppous | | |

| | | | |
|--|--------------------------|---|---|
| Mitkä ovat tärkeimmät osaamisalueet työsi kannalta? | | | |
| Vuorovaikutus | | Strateginen osaaminen | Osa ydinosaamista; strategista osaamista |
| Rohkeus | Uskallus kokeilla | Minäpystyvyys | Itsensä johtaminen |
| Kuinka pystyt itse parantamaan osaamistasi? | | | |
| Keskittyminen | Keskittyminen tekemiseen | Oman toiminnan tarkkailu, hallinta ja muuttaminen | Itsensä johtamisen keinot; reflektio, oman toiminnan tehostaminen ja hallinta |
| Oma kiinnostus | Oma halu oppia | Elinikäinen oppiminen | |
| Oma-aloitteisuus | Motivaatio | | |
| Keskustelemalla ja tekemällä | Omat tavat toimia | Tietoisuus itsestä | |
| 3. Osaamisen kehittäminen | | | |
| Millaisiksi koet osaamisen kehittämisen menetelmät tällä hetkellä? | | | |
| Vähäisiä | | Vähäisyys | Osaamisen johtaminen; ei selkeää toimivaa osaamisen kehittämisen menetelmää; vähäisiä pakollisia koulutuksia, eivät tue eri tyylejä |
| Omalla vastuulla | | | |
| Joitain pakollisia koulutuksia | | Pakolliset koulutukset | |
| Ryhmätyöt ovat mielekkäitä | Ryhmätöiden mielekkyys | Yhdessä oppimisen mielekkyys | |
| Oman oppimistyylin vastaisia passiivisia menetelmiä | Passiiviset menetelmät | Ei tue omaa kehittymistä | |

| Millä tavoin itse kehittäisit osaamista Business Centerissä? | | | |
|---|---|--|---|
| <p>Ottaa asioita rohkeasti esille asiakkaan kanssa</p> <p>Kiinnostuminen asiakkaan toiminnannasta</p> <p>Asiakkuus mukaan koulutuksiin</p> <p>Harjoitellaan pois tuotteesta</p> <p>Tehtäviä, pohtimista ja esittelyä</p> <p>Yksilön tarpeiden tukemista</p> | <p>Konkreettinen tekeminen</p> <p>Käytännönläheinen koulutus</p> <p>Aktivoiva koulutus</p> <p>Henkilökohtainen koulutus</p> | <p>Minäpystyvyys, uskallus tulla ulos mukavuusalueelta</p> <p>Oman osaamisen kehittäminen</p> | <p>Osaamisen kehittämisen menetelmät; Työstä oppiminen, Koulutukset, Yhteistoimintaa ja Ohjausmenetelmät</p> |
| Miten koulutuksia tulisi mielestäsi arvioida? | | | |
| <p>Tyytyväisyyskyselyillä</p> <p>Vaikutus tekemiseen</p> <p>Vaikutus tulokseen</p> <p>Sanallinen palaute</p> <p>Seuranta</p> <p>Edes jokin arviointitapa</p> | <p>Tyytyväisyys</p> <p>Vaikutuksellisuus</p> <p>Kannattavuuden arviointi</p> <p>Reaktiot koulutuksesta</p> <p>Toiminnan muuttaminen</p> | <p>Työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyys</p> <p>Tulos</p> <p>Reaktiot</p> <p>Toiminnan muutos</p> | <p>Kehittämistoimen kokonaisvaltainen arviointi: reaktiot, toiminnan muuttaminen, tyytyväisyydet, toiminnan edistäminen, tulokset. Tärkeää arvioida edes jotenkin!</p> |

| Mitä haasteita osaamisen kehittämisessä tällä hetkellä Business Centerissä on? | | | |
|--|-------------------------------------|---|--|
| Oikeiden koulutusmenetelmien kohdistaminen oikeille henkilöille | Erilaisuuden ymmärtäminen | Erilaiset oppimistyylit | Työnantajan strategiset valinnat; osaamisen ja työhyvinvoinnin johtaminen, oppimistyylien huomioiminen |
| Henkilöiden motivoiminen | Motivointi | Motivaatiotekijät | |
| Toiminnan ylläpito | Seurannan puute | Johtamisen puute | |
| Projektien loppuun vieminen | Maaliin vieminen | | |
| Hyvän ilmapiirin luominen | Työtyytyväisyys | Työhyvinvointi | |
| Millaiset mahdollisuudet sinulla on kehittää omaa osaamistasi esim. työaikana? | | | |
| Tekemällä työtä | Päivittäisessä työssä | Oma vastuu kehitymisestä | Oma vastuu kehitymisestä; ei mahdollisuutta oman mielenkiinnon koulutuksiin. Oman tekemisen varassa. Yrityksen strateginen valinta |
| Tarve irtautua työstä välillä | Tarve innostua koulutuksista | Omaan työhön jämähtäminen | |
| Ajan tarve | Ei aikaa erilliselle kehittämiselle | Ei mahdollisuutta omaa osaamista kasvattaviin koulutuksiin | |
| Millaista tukea kaipaavat osaamisen kehittämiseen? | | | |
| Free seating ja toimitilat | Avoin yrityskulttuuri | Oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt | Työnantajan strategiset valinnat; osaamisen johtaminen, työn imu, osaamisesta palkitseminen, henkilökohtaisen kehittämisen tukeminen |
| Motivointi | Motivaatiotekijät | Selkeä tavoite, työn imu | |
| Huomioiminen | Huomioiminen ja tukeminen | Osaamisen johtaminen; hyvät johtamiskäytännöt, tasapuolinen palkitseminen | |
| Kannustus | | | |
| Esimiehen apu | | | |

| | | | |
|--|-----------------------------------|-------------------------------|---|
| Esimiehen tuki | | | |
| Esimiehen ymmärrys | | | |
| Henkilökohtainen suunnitelma | | Henkilökohtainen kehittyminen | |
| Millä tavoin esimiehesi on tukenut osaamisen kehittymistäsi? | | | |
| Oikealla vuorovaikutuksella | Vuorovaikutus | | Älykäs viestintä; tunneäly, oikeat sanat |
| Oikea lähestymistapa | Tunneäly | | |
| Ollut mukana riittävästi | Läsnäolo | | Johtaminen; kannustus, läsnäolo, keskusteleminen |
| Kannustaa aina | Kannustaminen | | |
| Kuukausittaisilla keskusteluilla | Kehittymisen tukeminen | Kehityskeskustelut | |
| 4. Osaamisen ylläpito ja arviointi | | | |
| Miten (uutta) osaamista voitaisiin pitää yllä? | | | |
| Muistuttaminen pala-vereissa | Säännölliset keskustelut aiheesta | Viestintä | Osaamisen johtaminen ja siihen liittyvät seikat; säännölliset muistutukset, kehittymisen seuranta, käytäntöön vieminen, viestintä, jatkuva kehittäminen |
| Kuukausittainen seuranta tilastoista | Kuukausikeskustelut | | |
| Seuranta | Jatkuva seuranta | | |
| Seuranta tietyin väliajoin | | | |
| Käytännössä tekeminen | Käytäntöön vieminen | | |
| Harjoittelevminen | | | Itsensä johtaminen; uuden kokeileminen |
| Toistaminen | | | |

| Mistä mielestäsi tietää, että osaamisen kehittämisessä ollaan onnistuttu? | | | |
|--|---|---|---|
| <p>Selkeän muutoksen havaitseminen</p> <p>Toiminnan muuttaminen</p> <p>Osaaminen on muuttanut käytäntöön</p> <p>Motivaation kasvaminen uuden oppimisesta</p> <p>Asiakastyytyväisyys</p> <p>Työtyytyväisyys</p> <p>Tulos</p> | <p>Toiminnan muutos</p> <p>Käytäntöön soveltaminen</p> <p>Oman toiminta</p> | <p>Elinikäinen oppiminen</p> <p>Itsensä johtaminen</p> <p>Asiakaspysyvyys</p> <p>Työntekijöiden tyytyväisyys ja hyvinvointi</p> <p>Kannattavuus</p> | <p>Kehittämistoimien kokonaisvaltainen arviointi; asiakas- ja työntekijöiden tyytyväisyys, toiminnan muuttuminen, tulokset</p> |
| Miten osaamisesi kehittyminen on huomioitu yrityksessä? | | | |
| <p>Asiasta muistuttaminen</p> <p>Hyvän fiiliksen luominen kehuilla</p> <p>Omaa osaamista pitää tuoda esille</p> <p>Itsestään pitää "pitää melua"</p> <p>Ei palkkioita</p> <p>Ei jatkuvaa kannustinta</p> <p>Työn motivaatiot muualla</p> | <p>Muistuttamalla</p> <p>Kehumalla</p> <p>Itsensä esille tuominen</p> <p>Ei rahallista huomiointia</p> <p>Vain yksimaali, johon tähdätä</p> <p>Motivaatio työn sisällöstä</p> | <p>Sanallinen huomioiminen</p> <p>Omalla vastuulla</p> <p>Kompetenssimalli</p> <p>Etenemismahdollisuudet</p> | <p>Strateginen palkitseminen; hyvästä työstä palkitseminen sanallisesti</p> <p>Yrityksen strategia-työn puutteet; osaamisesta huomiointi rahallisesti, palkkausmalli, etenemismahdollisuuksien tarjoaminen, tasapuolinen huomioiminen osaamisesta</p> |

| Miten osaamista tai kehittymistä tällä hetkellä mitataan Business Centerissä? | | | |
|--|--|---|---|
| <p>Omalla huomiolla</p> <p>Kuukausikeskusteluissa</p> <p>Keskustelemalla esimiehen kanssa</p> <p>Kuukausittain esimiehen kanssa</p> <p>Ei täysin selkeää kuvaa mittaamisen perusteista</p> | <p>Itsearvio</p> <p>Kehityskeskustelu</p> <p>Vuorovaikutus</p> <p>Kuukausikeskustelut</p> | | <p>Itsearvio ja Kehityskeskustelut; osaamisen johtaminen</p> <p>Johtamisen puutteet</p> |
| Mitä haasteita osaamisen arvioinnissa mielestäsi tällä hetkellä on? | | | |
| <p>Tulosseuranta</p> <p>Kuukausikeskustelujen sisältö</p> <p>Subjektiiivisuus</p> <p>Oma näkemys itsetunnon mukaan</p> <p>Ei numeroilla mitattavaa</p> | <p>Työstä suoriutumisen mittari</p> <p>Vuorovaikutus</p> <p>Oma henkilökohtainen näkemys</p> | <p>Viestintätaidot</p> <p>Itseluottamus</p> | <p>Viestintä</p> <p>Oman minäkuvan vaikutus arviointiin</p> |

LIITE 8. Osaamisen timantti – opas



- 
1. MITEN LUEN OSAAMISEN
TIMANTIN OPASTA (S.3)
 2. MITÄ OSAAMISEN KEHITTÄMISESSÄ
TULEE MÄÄRITELLÄ? (S.4)
 3. OSAAMISEN TIMANTIN
TÄRKEIMMÄT KULMAKIVET (S.5)
 4. TYÖNTEKIJÄN VALMIUDET
OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN (S.6-7)
 5. OSAAMISEN JOHTAMINEN (S.8-9)
 6. VUOROVAIKUTUS (S.10-11)
 7. OSAAMISEN KEHITTÄMISEN
MENETELMÄT (S.12-14)
 8. KOULUTUSTEN ELINKAARI (S.15)
 9. ESIMERKKI KOULUTUKSESTA (S.16-
18)
 10. OSAAMISEN ARVIOINTI (S.19)
 11. OSAAMISEN TIMANTIN
HUONEENTAUHU (S.20)

SISÄLLYSLUETTELO

I. MITEN LUEN OSAAMISEN TIMANTIN OPASTA?

OSAAMISEN TIMANTIN OPAS ON JAETTU OSA-ALUEISIIN, JOISSA ON SEKÄ TYÖNTEKIJÄN, TYÖNANTAJAN JA MOLEMPIEN VASTUUALUEITA. KUN KAIKISTA OPPAAN OSA-ALUEISTA PIDETÄÄN HUOLTA, MAHDOLLISTAVAT NE YHDESSÄ JATKUVAN JA TEHOKKAAN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN. OPASTA NOUDATTAMALLA ON MAHDOLLISTA KEHITTÄÄ YHÄ KOVENEVAN KILPAILUN KANNALTA TÄRKEÄÄ YDINOSAAMISTA, JOLLA VOIDAAN LUODA ASIAKKAILLE YDINOSAAMISTA.

OSA-ALUEIDEN 4-7 ALUKSI ON ESITETTY KYSYMYKSIÄ, JOIDEN ON TARKOITUS SAADA HENKILÖ POHTIMAAN, MITEN KYSEISTÄ OSA-ALUETTA VOISI KEHITTÄÄ JA MITEN TÄMÄ VAIKUTTA A OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN.

NÄIDEN JÄLKEEN ON ESITETTY IDEAT JA KOHDAT, JOIHIN TULISI KESKITTYÄ. NÄMÄ OVAT LUOTU TEORIAN JA TUTKIMUSTEN TULOSTEN POHJALTA. IDEAT ON NOSTETTU JATKUVAN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TUKEMISEKSI BUSINESS CENTERISSÄ JA NÄITÄ VAPAASTI VOI HYÖDYNTÄÄ TAI OLLA HYÖDYNTÄMÄTTÄ – VALINTA ON TEIDÄN.

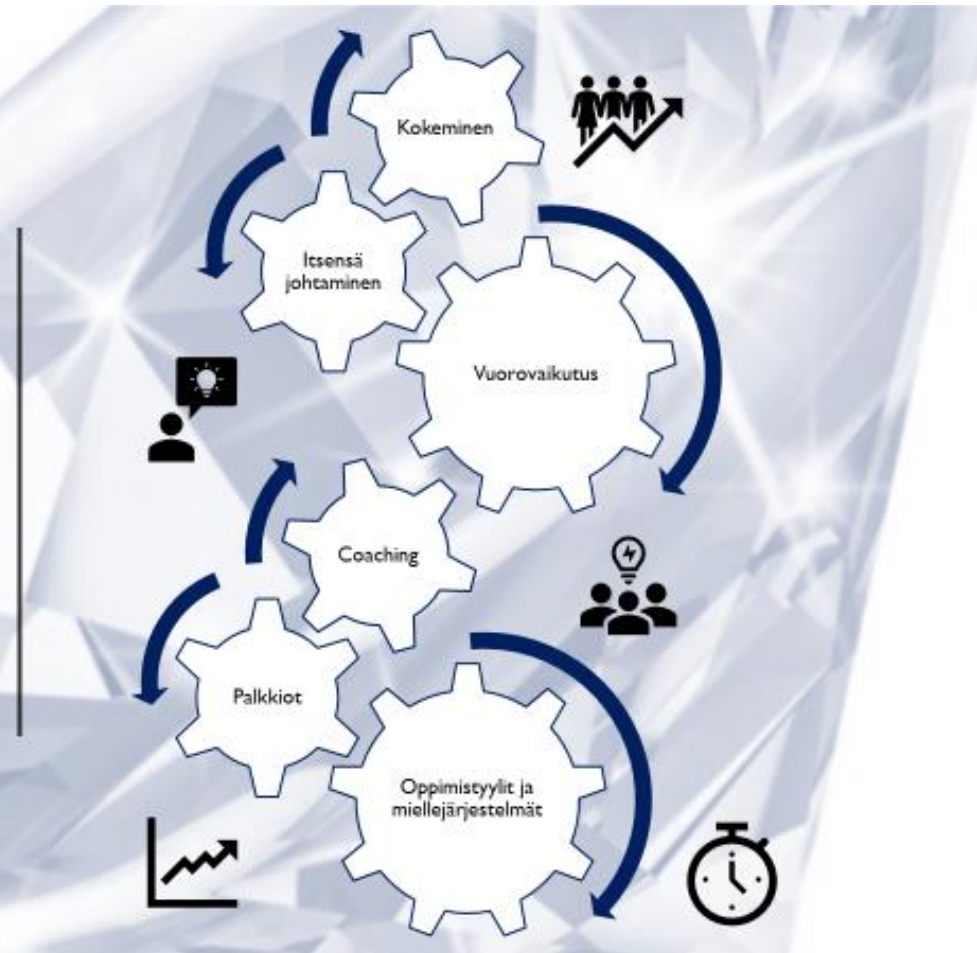
2. MITÄ OSAAMISEN
KEHITTÄMISESSÄ TULEE
MÄÄRITELLÄ?

1. MITÄ OSAAMISTA STRATEGIA VAATII?
2. MITKÄ OVAT BUSINESS CENTERIN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN
PAINOPISTEALUEITA?
3. MIKÄ ON OSAAMISEN TASO NYT? KÄYTTÄ APUNA
KEHITYSKESKUSTELUITA, ITSEARVIOTA, 360 °
4. MITEN SAAMMETÄÄ OSAAMISTA?
KEHITTÄMISSUUNNITELMAN LAADINTA
5. OSAAMISEN MONIPUOLINEN KEHITTÄMINEN
6. KEHITTÄMISTOIMIEN KOKONAISVALTAINEN ARVIOINTI
7. HYÖDYNÄ TULOKSET

3. OSAAMISEN TIMANTIN TÄRKEIMMÄT KULMAKIVET

OSAAMISEN TIMANTTI KESKITTYY LÄHINNÄ EDELLÄ MAINITTUIHIN KOHTIIN 4, 5 JA 6. SYYSKÄ KUUKAUSIIN. RAJAUKSEEN ON TUTKIMUKSEN TAVOITTEISSA JA TUTKIMUKSESSA ESIIN NOUSSEISSA ASIOISSA. SUORAA OSAAMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMAA EI LAADITA TÄSSÄ OPPAASSA, MUTTA ESIMERKIKSI MAHDOLLISESTA KOULUTUKSESTA, MIKÄ VOITAIHIN TOTEUTTAA BUSINESS CENTERISSÄ, ANNETAAN ESIMERKKI.

OHEISESSA KUVASSA ON ESITETTY OSAAMISEN TIMANTIN TÄRKEIMMÄT RATAKIVET. KUVASSA ON SEKÄ TYÖNTEKIJÄN ETTÄ TYÖNANTAJAN VASTUUALUEITA, JOITA ESITETÄÄN MYÖHEMMIN LISÄÄ.





ESIMIES EI OLE YKSIN VASTUUSSA OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ, VAAN YKSIÖN TULEE OLLA MYÖS HALUKAS OPPIMAAN. ÄLYKÄS ITSENSÄ JOHTAMINEN MAHDOLLISTAA JATKUVAN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN.

MUISTA HUOLEHTIA OMASTA JAKSAMISESTA, SILLÄ KOKONAISKUNTOISUUDESTA HUOLEHTIMINEN ON SINÄ OY:N PERUSTA.

OLE UTELIAS JA AVOIN MUUTOKSILLE.

KOKEMINEN JA VUOROVAIKUTUS MAHDOLLISTAVAT SEKÄ YKSILÖN ETTÄ BUSINESS CENTERIN OSAAMISEN KASVAMISEN. KESKUSTELE KOKEMUKSISTASI, SILLÄ VASTA TÄSSÄ KOHTAA SOVELLAT UUTTA OSAAMISTA.

ÄLÄ PELKÄÄ EPÄONNISTUMISIA. POHDI, MITÄ TULI TEHTYÄ, MIKÄ MENI HYVIN JA MISSÄ VOISI PARANTAA SEURAAVALLA KERRALLA. USKO ITSEESI- SINÄ PYSTYT!

Johda itseäsi
älykkäästi;
reflektoi

Ole
järjestelmällinen;
Suhtaudu
muutoksiin
avoimesti!

Ole
utelias!

Haasta itseäsi
jatkuvasti;
FAIL-LEARN-
SUCCEED

Ole
itseohjautuva;
Kokeile
rohkeasti
uusia tapoja

Huolehdi
kokonaisvaltaisesta
jaksamisesta;
Fyysinen,
psyykkinen,
henkinen,
sosiaalinen ja
ammatillinen
jaksaminen

Anna
palautetta ja
ota vastaan,
opi, sovela ja
kasva

Usko itseesi;
Oivalla
osaamisesi!



ESIMIEHENTULEE LUODA JATKUVAA JA SUUNNITELMALLISTA OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ.

KANNUSTA, MOTIVOI JA SITOUTA TYÖNTEKIJÄT YHTEISEEN TEKEMISEEN.

HUOMIOI HENKILÖIDEN ERITYISOAAMINEN JA ANNA MAHDOLLISUUS EDETTÄ URALLA, VAIKKA ERITYISTEHTÄVIIN. NE LUOVAT MOTIVAATIOTA.

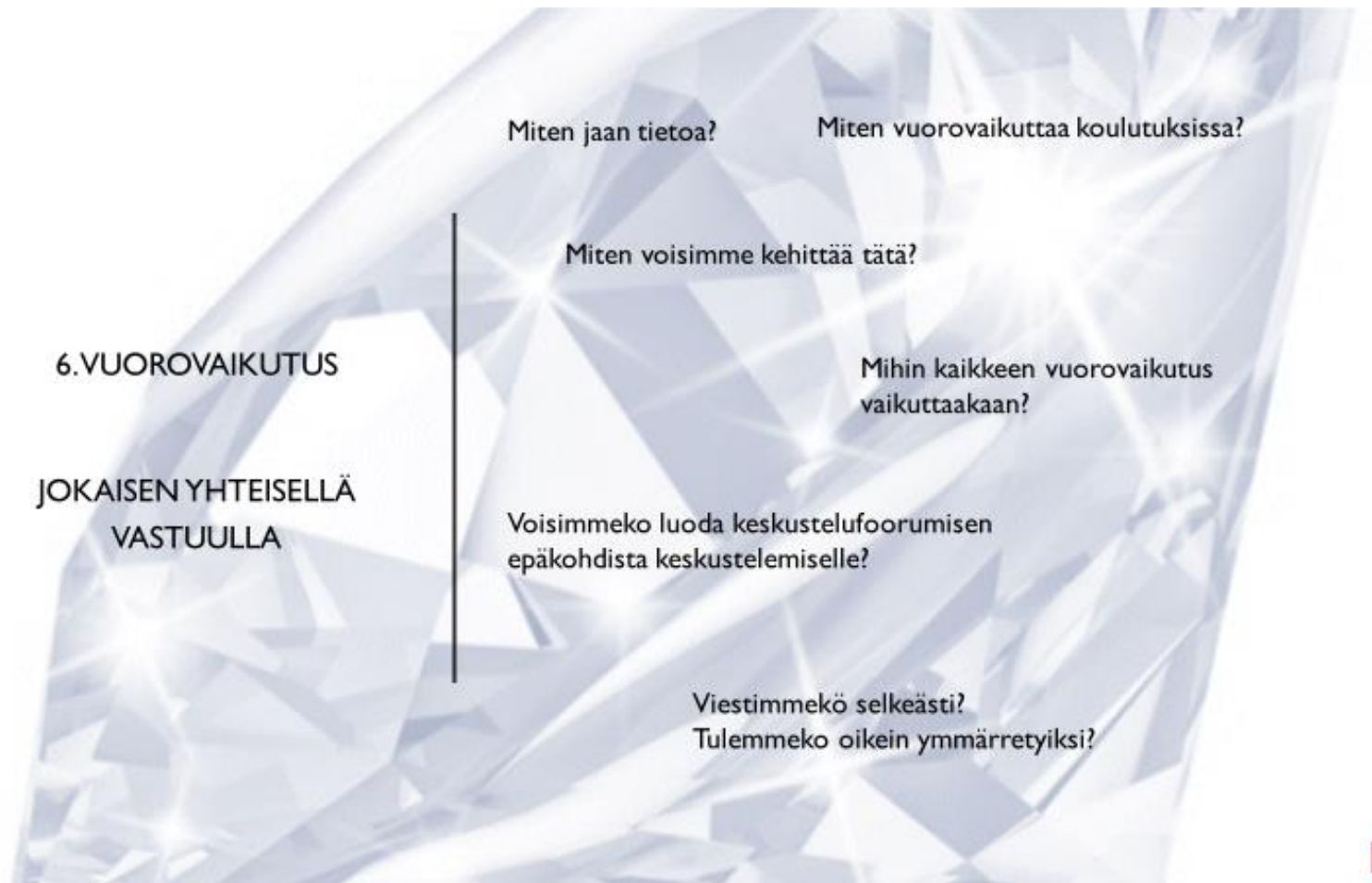
MUISTA PALKITA ONNISTUMISISTA KONKREETTISESTI. PALKITSEMINEN VOI OLLA ESIMERKIKSI LAHJAKORTTI, LOMAPÄIVÄ, HENKILÖN HYVINVOINTIA TUKEVAA TAI MAHDOLLISUUS TRAINEE OHJELMIIN..

TUE JOKAISEN HENKILÖKOHTAISTA KASVUA. OSAAMISEN KEHITTYMINEN VAATII AIKAA KEHITTÄÄ JA KEHITTYÄ. TÄRKEÄÄ ON HUOMIOIDA ERILAISET PERSOONAT JA TYYLIT OPPIA.

MUISTA, ETTÄ HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ ON KYVYKÄS KEHITTÄMÄÄN ITSEÄN.

OSAAMISTA TULEE TUKEA MYÖS LÄHITUELLA JA HELPOLLA TIEDON LÖYTÄMISELLÄ.





VUOROVAIKUTUS NOUSI ESILLETÄRKEÄNÄ ASIANA OMAAN TYÖTEHTÄVÄÄN NÄHDEN.

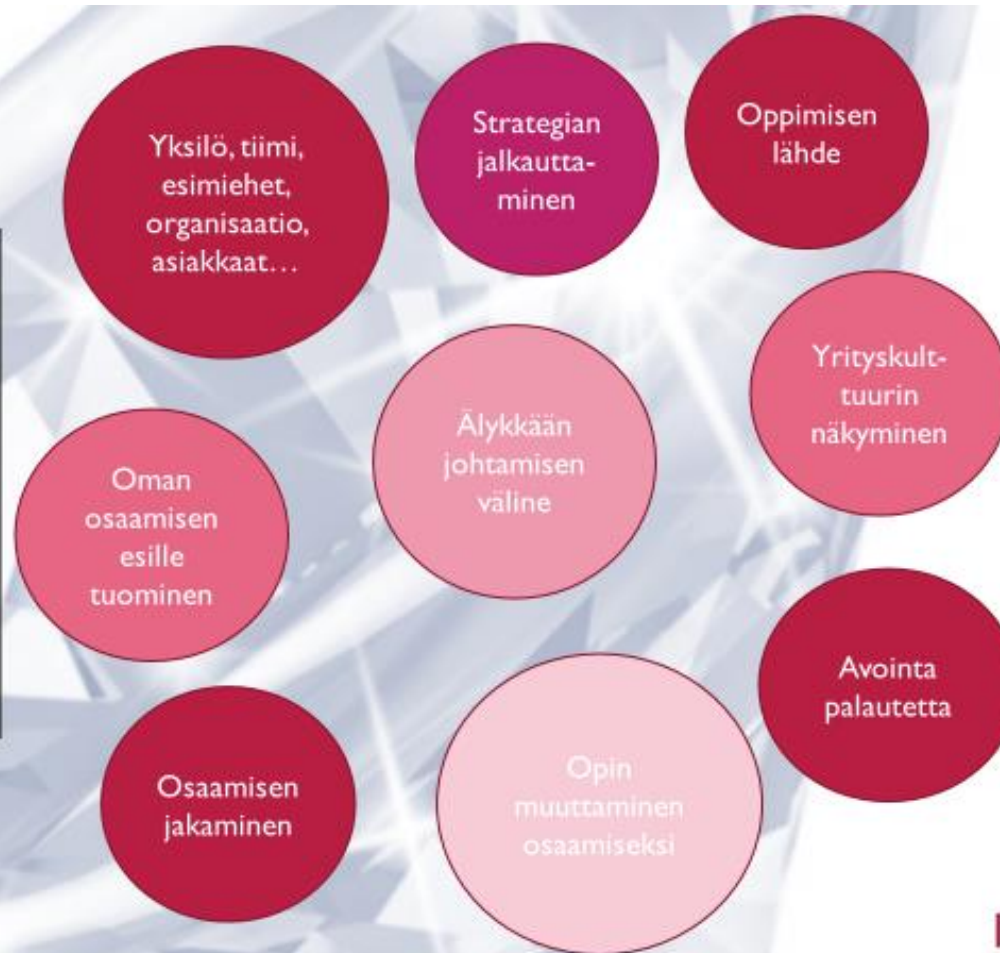
VUOROVAIKUTUS ON KOKO BUSINESS CENTERIN TÄRKEÄ TAITO; SE MAHDOLLISTAA KOKONAISVALTAISEN, TEHOKKAAN JA JATKUVAN KEHITTYMISEN.

VUOROVAIKUTUSTA TARVITAAN MM. ASIAKKAIDEN KANSSA KESKUSTELLESSA, JOLLOIN VOI ÄLYKKÄÄLLÄ VUOROVAIKUTUKSELLA LUODA ASIAKKAASEEN LUOTTAMUSTA JA TUOTTAA LISÄARVOA.

JOKAISEN TULEE VUOROVAIKUTTAA, ILMAISTA IDEOITA, JAKAA OMIA KOKEMUKSIA JA ANTAA PALAUTETTA. ILMAN VUOROVAIKUTUSTA EI VOI ILMAISTA OMAA OSAAMISTAAN

ESIMIEHENTULEE HUOLEHTIA STRATEGIAN JA YRITYSKULTTUURIN EDISTÄMISESTÄ VUOROVAIKUTUKSELLA.

TÄRKEÄÄ ON MUISTAA, ETTÄ TODELLINEN OPPIMINEN TAPAHTUU VUOROVAIKUTUKSESSA, KUN TIETOA SOVELTAA.





JOKAINEN HENKIÖ ON YKSILÖNSÄ JA OMAA
OMAT TAPANSA OPPIA. HUOLEHDI
OPPIMISTYYLIEN TESTAUKSESTA SÄÄNNÖLLISESTI,
JOTTA OSAAMISTA OSATAAN KEHITTÄÄ OIKEILLA
MENETELMILLÄ.

SUUNNITTELE SELKEITÄ KOULUTUSJAKSOJA
STRATEGIAN KANNALTA. KOULUTUKSET TULEE
OLLA OLEELLISIA STRATEGIAAN NÄHDEN, JOTKA
MYÖS TYÖNTEKIJÄT KOKEVAT TARPEELLISIKSI.

ASIAKKUUS TULISI HUOMIOIDA JOKAISESSA
KOULUTUKSESSA. TUO OSAAMISEN KEHITTÄMISEN
MENETELMIIN MUKAAN VISUAALISUUTTA JA
KINESTEETTISYYTTÄ TUKEVIA ASIOITA.

TUE HENKILÖKOHTAISTA KEHITTYMISTÄ.
JOKAINEN ON YKSILÖ JA TARVITSEE ERILAISTA
TUKEA JA OPPIA.

OSAAMISTA EI KEHITETÄ VAIN KOULUTUKSILLA.
TODELLISUUDESSA OSAAMINEN KEHITTYY
HENKILÖN OMAN MOTIVAATION, ITSENSÄ
JOHTAMISEN, KOKEMISEN, ESIMIEHEN TUKEMISEN JA
JOHTAMISEN YHTÄLÖLLÄ. INNOSTUSTA VOIDAAN
PITÄÄ YLLÄ MONIPUOLISILLA MENETELMILLÄ. NÄIN
OSAAMINEN KEHITTYY JOPA HUOMAAMATTA.



OSAAMISEN KEHITTÄSEN MENETELMÄT BUSINESS CENTERISSÄ

TÄLLÄ HETKELLÄ BUSINESS CENTERIN
OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN SOPII
PARHAITEN TEORIAN JA TUTKIMUSTEN
TULOSTEN POHJALTA SEURAAVAT
MENETELMÄT. NÄIDEN LISÄKSI MYÖS
KEHITYSKESKUSTELUILLA ON TÄRKEÄ
ROOLI OMASSA KEHITTÄMISESSÄ.

1. KVA- KOULUTUS

KOULUTUKSEN TULEE SISÄLTÄÄ KINESTEETTISIÄ JA VISUAALISIA
AISTIHAVAINTOJA TUKEVIA MATERIAALEJA SEKÄ KOULUTUKSESSA TULISI OLLA
ASIAKAS KESKIÖSSÄ. KINESTEETTISET HENKILÖT HALUAVAT KOKEA ASIAT
OMAKOHTAISESTI JA TUNTEA ASIAT. VISUAALISET HENKILÖT OPPIVAT KUVIEN
KAUTTA JA MYÖS MUISTIINPANOT AUTTAVAT MUISTAMAAN. VISUAALISILLE
HENKILÖILLE MYÖSYMPÄRISTÖLLÄ ON MERKITYSTÄ. KOULUTUKSEN SISÄLLÖN
TULISI OLLA KÄYTÄNNÖN LÄHEINEN JA PITÄÄ ASIAKAS KESKIÖSSÄ. KOULUTUS
VOI OLLA PIDEMPI TAI LYHYT TIETOISKU.

2. COACHING

KYSEENALAISTA HENKILÖN RAJOITTAVIA USKOMUKSIA OMASTA OSAAMISESTA
JA AUTA NÄKEMÄÄN UUSIA MAHDOLLISUUKSIA. "KOUTSAA" HENKILÖÄ
KASVAMAAN JA KEHITTÄMÄÄN OSAAMISTAAN KUUNNELLEN OMIA TOIVEITA
MUTTA MYÖSYRITYKSEN TAHTOTILAA

3. JOB SHADOWING

MAHDOLLISTA LAAJA-ALAINEN KAHDENSUUNTAINEN VARJOSTAMISEN
KULTTUURI. PARHAITEN ONNISTUESSAAN KASVAA HENKILÖKOHTAINEN
OSAAMINEN JA INNOSTUS. ORGANISAATIOA JA TUOTTEITA/PALVELUITA
VOIDAAN KEHITTÄÄ JA VUOROVAIKUTUS LISÄÄNTYY. TÄMÄ TUKEE JOKAISTA
OPPIMISTYYLIÄ.

TÄRKÄ HUOMIO; KUULOHAVAINNOIN OPPIMINEN TAPAHTUU
TUTKIMUSTULOSTEN MUKAAN VAIN 13%:LLA BUSINESS CENTERISSÄ. TÄRKEÄÄ
ON SIIS TUKEA KINESTEETTISTÄ JA VISUAALISTA MIELLEJÄRJESTELMÄÄ.

8. KOULUTUKSEN ELINKAARI



9. ESIMERKKI KOULUTUKSESTA, JOKA BUSINESS CENTERISSÄ VOITAISIN TOTEUTTAA: VUOROVAIKUTUS- KOULUTUS

KOULUTUKSEN VOISITULLA PITÄMÄÄN
ULKOPUOLINEN ASIAANTUNTIJA. TÄLLÄ
VOIDAAN LISÄTÄ KOULUTUKSEN
MIELENKIINTOA.

HEIKOLLA VUOROVAIKUTTAMISELLA KESKITTYMINEN JA AJANKÄYTTÖ TYÖTEHTÄVÄÄN SAATTAA KÄRSIÄ EIKÄ NÄIN OLLEN YKSILÖN/YRITYKSEN TAVOITTEITA SAAVUTETA. MIKÄLI OMAT VUOROVAIKUTUSTAITOT OVAT HEIKOT, VOI PAHIMMASSA TAPAUKSESSA VIESTINTÄ EPÄONNISTUA TÄYSIN; VASTAANOTTAVA HENKILÖ SAATTAA TULKITA VIESTIN TÄYSIN VÄÄRIN TAI SITÄ EI YMMÄRRETÄ OLLENKAAN. VIESTINTÄ ON EPÄONNISTUNUT OLEELLISESTI.¹

VUOROVAIKUTUSKOULUTUKSEN TAVOITTEENA ON ANTAA TYÖKALUJA TOIMIA TUNNEÄLYKKÄÄSTI ERILAISSA VUOROVAIKUTUS- JA VIESTINTÄTILANTEISSA. VUOROVAIKUTUKSEN KEHITTYESSÄ VAPAUTUU ENERGIAA KESKITTYÄ ITSE TYÖTEHTÄVIIN. TÄLLÄ KOULUTUKSELLA SAADAAN AIKAISEKSI MUUN MUASSA:

- PARANTUNEITA VALMIUKSIA KOHDATA ERILAISSA VUOROVAIKUTUSTILANTEITA
- VIESTIT SAADAAN MENEMÄÄN PAREMMIN PERILLE JA TULKINTAVIRHEITÄ VOIDAAN VÄLTÄÄ
- EMPATIA JA OMA ITSETUNTEMUS KEHITTYVÄT
- KUNNIOITTAVA TAPA VIESTIÄ JA SAMALLA MAHDOLLISUUS KASVATTA YHTEISÖLLISYYTTÄ
- TYÖYHTEISÖN TYYTYVÄISYYS, HYVINVOINTI JA TEHOKKUUS KASVAVAT.¹

¹ Lintunen, T. 2019. Miksi kehittää vuorovaikutustaitoja? Jyväskylän yliopisto. Viitattu 3.5.2019
<https://www.jyu.fi/tutkimus/yksikot/vivica/taidenkyskoulutukset/Vuorovaikutus>

KOULUTUSJAKSON KOOSTUMINEN

VUOROVAIKUTUS KOULUTUS JAETAAN JAKSOIHIN, JOTKA KOOSTUVAT SEURAAVASTI;

1. TUNNEÄLY JA TUNNETAIDOT
2. KUUNTELUTAIDOT
3. ITSEILMAISUTAIDOT
4. ONGELMANRATKAISUTAIDOT
5. YHTEISTYÖTAIDOT
6. KOULUTUKSEN ARVIOINTI.¹

ENNEN KOULUTUKSEN ALOITTAMISTA, TULEE ESIMIEHEN ILMOITTA A TYÖNTEKIJÖILLE JA KERTOA POHJAA, MIKSI TÄLLAINEN KOULUTUS JÄRJESTETÄÄN. HENKILÖSTÖÄ ON TÄRKEÄÄ MOTIVOIDA, KOSKA HENKILÖN OMAT ASEENTEET, KÄSITYS JA MOTIVAATIO LUO POHJAN OPPIMISELLE JA AUTTAA OSALTAAN KÄYNNISTÄMÄÄN OPPIMISPROSESSIN. ESIMIEHET TULEE VALMISTAA KOULUTUSPROSESSIIN, JOTTA HE PYSTYVÄT TUKEMAAN HENKILÖSTÖÄ KOKO KOULUTUKSEN LÄPI.²

ESIMIEHEN TULEE MUISTAA KERTOA MYÖS, ETTÄ VIRHEISTÄ OPITAAN JA NÄMÄ OVAT SALLITTUJA. OPPIMINEN VAATII TOISTOJA, REFLEKTOINTIA JA UUELLEEN TOTEUTTAMISTA. LISÄKSI ESIMIEHEN TULEE MAHDOLLISTAA KOULUTUKSELLE KÄNNYSTÄ, MAHDOLLISETI PALKITSEMALLA KOULUTUKSEN JÄLKEEN PARHAITEN TYÖTEHTÄVISTÄÄN SUORIUTUVAT ESIMERKIKSI ILLALLISELLA.

OSAAMISEN SIIRTÄMINEN KÄYTÄNTÖÖN ON HAASTEELLISTA JA MUUN MUASSA SIKSI KOULUTUS ON TARKOITUS JÄRJESTÄÄ USEAMMASSA OSASSA. KOULUTUSTEN VÄLISÄ JAETAAN TEHTÄVIÄ, JOITA TULEE SUORITTA A NORMAALISSA TYÖTEHTÄVISSÄÄN. NÄMÄ YHDESSÄ MAHDOLLISTAVAT TIETOJEN TEHOKKAAN SIIRTÄMISEN KÄYTÄNTÖÖN.¹

¹ Lintunen, T. 2019. Miksi kehittää vuorovaikutustaitoja? Jyväskylän yliopisto. Viitattu 3.5.2019 <https://www.jyu.fi/tutkimus/yksikot/viveca/tydennyskoulutus/vuorovaikutus>

² Kirkpatrick, J. & Kirkpatrick, W. 2009. The Kirkpatrick Four Levels: A Fresh Look After 50 Years. White Paper. Viitattu 31.3.2019 <http://www.kirkpatrickpartners.com/>

KOULUTUSSUUNNITELMAA VUOROVAIKUTUSKOULU- TUKSESTA

VUOROVAIKUTUSKOULUTUS SUORITETAAN TEORIAN JA KÄYTÄNNÖN KESKUSTELUNA, JOSSA SIISVAIHTELEVAT TEORIA JA KÄYTÄNNÖNLÄHEINEN HARJOITTELEMINEN. KOULUTUKSESSA KESKITYTÄÄN KOKEMISEEN, KOKEMUKSESTA OIVALTAMISEEN JA EDELLEEN OPPIMISEEN, KUTEN KOLBIN KOKEMUKSELLISEN OPPIMISEN KEHÄSSÄ.¹

KOULUTUS TOTEUTETTAISIIN JAKSOISSA, JOISTA YKSI KESTÄISI KAKSI TAI KOLMETUNTIA. JAKSOJEN VÄLILLÄ TULISI OLLA AIKAA KAHDESTA NELJÄÄN VIIKKOON. NÄIN OLLEN KOKO KOULUTUKSEN KOKONAISKESTO OLISI KOLMESTA KUUTEEN KUUKAUTEEN. TÄLLÄ SUUNNITELMALLA VUOROVAIKUTUSKOULUTUKSESSA TAIDOT SAADAAN SIIRTYMÄÄN TEHOKKAASTI KÄYTÄNTÖÖN.²

KOULUTUKSEN KOKO OPPIMISYMPÄRISTÖ ON MYÖS TÄRKEÄ HUOMIOIDA. TÄSSÄ TULEE OTTAA HUOMIOON FYYSISEN TILAN LISÄKSI MYÖS SEKÄ PSYKKINEN OPPIMISYMPÄRISTÖ, JOKA SIIS KÄSITTÄÄ OPPIMISEN KOhteina OLEVAT TIEDOT JA TAIDOT ETTÄ EMOTIONAALISEN YMPÄRISTÖN, JOKA PITÄÄ SISÄLLÄÄN TUNTEET JA MOTIVAATION.³

PARAS TILA TÄLLE KOULUTUKSELLE ON PAIKKA, JOSSA SAADAAN AVOINTA KESKUSTELUA. ESIMERKIKSI RINKI TAI PYÖREÄ TILA TOIMIVAT PARHAITEN JA LUOVAT ILMAPIIRIN KESKUSTELULLE. TILAN VÄRIMAAILMALLA ON MYÖS VAIKUTUSTA, SILLÄ NÄIDEN ON TODETTU LISÄÄVÄN OPPIMISEN TEHOKKUUTTA, RAUHOITTAVAN, LISÄÄVÄN KIINNOSTUSTA JA VAIKUTTAVAN TUNTEISIIN. MYÖNTEISESTI KOETTU OPPIMISYMPÄRISTÖ KANTAA YHTÄ "LUOKKATILAA" LAAJEMMALLE JA AUTTAA MUOOSTAMAAN MYÖNTEISEN KUVAN KOKO OPPIMISKULTTUURISTA.

¹ Kolb, A. Y. & Kolb, D. A. (2005). The Kolb Learning Style Inventory—Version 3.1 2005 Technical Specifications. HayGroup, Experience Based Learning Systems, Inc. Viitattu 8.2.2019.

² Lintunen, T. 2019. Miksi kehittää vuorovaikutustaitoja? Jyväskylän yliopisto. Viitattu 3.5.2019 <https://www.jyu.fi/tutkimus/yksikot/viveca/taydenyskoulutukset/Vuorovaikutus>

³ Aksovaara, S. & Mauno-Eskelinen, I. 2019. Oppimisen iloa tukeva oppimisympäristö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.5.2019 <https://oppimateriaalit.jamk.fi/ajattelu/luokkatila/oppimisen-iloa-tukeva-oppimisymparisto/>

10. OSAAMISEN ARVIOINTI 270 °



I I. HUONEENTAULU OSAAMISEN TIMANTISTA

OSAAMISEN TIMANTTI

Huoneentaulu jatkuvaan osaamisen kehittämiseen

Työntekijä

Haasta itseäsi aktiivisesti;
Fail- Learn- Succeed

Arvioi toimintaasi
objektiivisesti

Ole järjestelmällinen;
Suhtaudu muutoksiin avoimesti

Oivalla osaamisesi

Huolehdi itsestäsi;
kokonaisvaltainen jaksaminen

Älykäs vuorovaikutus

Ole itseohjautuva

Anna palautetta, opi,
sovella ja kasva

Ota vastaan ja anna palautetta

Työnantaja

KVA -Koulutus:
Kinesteettinen-Visuaalinen-Asiakas

Coaching; Tue henkilökohtaista
kasvua ja motivoi

Suunnitelmallisuus;
Anna aikaa kehittää ja kehittyä

Palkitse onnistumisesta
konkreettisesti ja sitouta

Huolehdi työhyvinvoinnista;
mm. Lets SEE!

Älykäs vuorovaikutus

Huomioi eri oppimistyyliä;
Testaa vuosittain

Avoin kehittämistoimien arviointi;
Reaktiot, oppiminen, toiminta, tulos

Osaamisen arviointi;
270°