



Osaamiskartoitus kotimaisessa maahantuontiyrityksessä: Tuotepäälliköt

Miia Hammarén

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Osaamiskartoitus kotimaisessa
maahantuontiyrityksessä:**

Tuotepäälliköt

Miia Hammarén
Yrityksen kasvuun johtaminen
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2020

Osaamiskartoitus kotimaisessa maahantuontiyrityksessä: Tuotepäälliköt

Vuosi	2020	Sivumäärä	94
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kotimaisen maahantuontiyrityksen kahden liiketoiminnon tuotepäälliköiden mahdollisia osaamisvajeita. Tutkimuskysymyksenä oli osaamisvajeiden löytäminen ja alakysymyksinä tämän hetkisen osaamisen muodostuminen, hyvän tuotepäällikön ominaisuudet ja millä tavoin tuotepäälliköiden osaamisessa olevia puutteita voidaan korjata ja heidän osaamistaan kehittää. Kartoitusten tuloksena muodostettiin molemmille liiketoiminnoille osaamismatriisi, jonka avulla osaamiset saatiin näkyväksi. Osaamismatriisissa on mahdollisuus osaamisen numeraaliseen luokitteluun.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa on toimintatutkimuksen piirteitä. Aineistonkeruu suoritettiin kolmen workshopin avulla, jotka pidettiin keväällä 2020. Osallistujia oli yhteensä 13 henkilöä kahdesta eri liiketoiminnosta. Workshopit pidettiin teemaryhmähaastattelun muodossa.

Opinnäytetyön aihe löydettiin osaamisen johtamisen kautta. Organisaatiossa ei olla aiemmin kartoitettu tuotepäälliköiden osaamista, joten aihe tarjosi ainutlaatuisen lähtökohdan osaamiskartoitukselle ja osaamismatriisien tekemiselle. Opinnäytetyö tarjoaa yhdenlaisen toimintatavan osaamisen kartoittamiseksi tulevaisuudessa ja se sopii kaikille työntekijäryhmille.

Tietoperusta muodostettiin osaamisesta, oppivasta organisaatiosta, osaamisen johtamisesta ja tuotehallinnasta. Organisaation osaaminen tulee tuntee, jotta sitä voidaan johtaa. Tämän päivän palveluliiketoiminta vaatii osaavia työntekijöitä ja kilpailu heistä on kovaa. Osaaminen on asia, jonka kautta organisaatio voi säilyttää ja saavuttaa lisää liiketoimintaetua. Käytännössä organisaation osaaminen muodostuu yksilön osaamisesta, josta se siirtyy tiimin osaamiseksi ja lopulta koko organisaation osaamiseksi. Tieto siirtyy näkyvän ja hiljaisen tiedon kautta, ja on erittäin tärkeää saada hiljainen tieto organisoiduksi ja välitetyksi koko organisaation käyttöön. Jokaisen työntekijän osaamista tulee kehittää aktiivisesti, ja siihen on olemassa runsaasti tapoja.

Tutkimustulokset osoittavat, että tuotepäälliköiltä löytyy paljon osaamista, mutta myös kehitettävää. Tuotepäällikön toimenkuvaan ja ominaisuuksiin saatiin selkeytystä, ja osaamismatriisi antaa jatkossa esimiehille uuden työkalun käytettäväksi esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Tutkimuksessa löydettiin osaamisvajeita, joiden osalta tulisi tehdä lisäselvityksiä tuotepäälliköittäin, ja sen jälkeen kehittää niitä. Tutkimuksessa nousivat lisäksi esiin hiljainen tieto ja osaamisen jakaminen organisaatiossa, johtaminen ja esimiestyö oppivassa organisaatiossa ja tuotepäällikön roolin vahvistaminen.

Opinnäytetyössä käytetyt osaamisen kartoittamisen tavat ja osaamismatriisit sopivat kaikkiin yrityksiin, joilla on tarve kartoittaa tietyn työntekijäryhmän osaamista ja löytää mahdollisia osaamisvajeita.

Asiasanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, osaamiskartoitus, osaamismatriisi

Miia Hammarén

Competence Mapping in a Domestic Import Company: Product Managers

Year	2020	Pages	94
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to gather information for a domestic import company's two subsidiaries about their Product Managers' possible competence deficiencies. The research question was to find out their competence deficiencies and to also define their current competencies, the attributes for a Product Manager and the actions to build and develop these competence deficiencies. Based on the competence mappings, two competence matrices were composed for the subsidiaries in order to visualise the competencies. The competence matrix has fields for grading the competencies numerally.

The study was conducted with a qualitative method that has some attributes from action research. The data for the study was collected via three workshops, that were implemented in the spring of 2020. There were 13 participants from two subsidiaries. The workshops were in the form of semi-structured theme group interviews.

The subject of the thesis was found through competence management. The Product Managers' competencies had not been mapped before, so the subject offered a unique start for competence mapping and composing the competence matrices. The thesis provides a way to map competencies in the future and is fit to serve all kinds of employee groups.

The theoretical framework consisted of competence, learning organization, competence management and product management. An organization needs to know their competencies in order to oversee them. Today's service business demands skillful employees and the competition for them is intensive. With competencies and knowledge, an organization is able to maintain and attain additional business advantage. All in all, the competencies within an organization are formed through individuals. After that it translates into teams' knowledge and eventually into the whole organizations' knowledge. Knowledge is transferred via explicit and tacit information, and it is very important to organize and transfer tacit knowledge for the entire organization. Each employees' knowledge must be developed in an active manner and there are numerous ways to do it.

The results indicate that the Product Managers have plenty of knowledge but also competencies to develop. Product Managers' job description was clarified, and the competence matrix will give a new tool for the supervisors to utilise for example during the performance appraisals. In addition, there were competence deficiencies that need defining as per Product Manager, and after that developing them. Other topics that arose during the study were tacit knowledge and transferring knowledge in the organization, leadership and management in a learning organization and fortifying the Product Manager's overall role.

The methods for competence mapping and competence matrices utilised in the thesis are suitable for all companies that have the need to map certain employee group's competencies and find possible competence deficiencies.

Keywords: competence, competence management, competence development, competence mapping, competence matrix

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Osaamisesta kohti osaamisen johtamista ja kehittämistä	8
2.1	Osaaminen	9
2.1.1	Yksilön osaaminen	11
2.1.2	Tiimin osaaminen	13
2.1.3	Organisaation osaaminen	14
2.1.4	Hiljainen tieto	16
2.2	Oppiva organisaatio.....	18
2.2.1	Oppiminen	20
2.2.2	Oppimisen esteet	21
2.2.3	Motivaatio	22
2.2.4	Kohti ketterää oppimista	24
2.3	Osaamisen johtaminen	25
2.3.1	Osaamisen kartoittaminen ja työvälineet	31
2.3.2	Osaamisen kehittäminen	35
2.3.3	Osaamisen kehittämisen vaiheet	37
2.3.4	Osaamisen kehittämisen menetelmiä.....	38
2.3.5	Osaamisen jakaminen organisaatiossa.....	44
2.4	Tuotehallinta	45
2.4.1	Tuotepäällikön osaaminen	46
2.4.2	Tuotepäällikön toimenkuva	47
2.4.3	Tukkuliiketoiminta	49
2.5	Tietoperustan yhteenveto	50
3	Kohdeorganisaatio.....	52
4	Kehittämisasetelma	54
4.1	Kehittämisongelma ja kehittämiskysymykset	54
4.2	Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoite	55
4.3	Menetelmänä kvalitatiivinen tutkimus	56
4.4	Kehittämistehtävän aineistonkeruun menetelmät	58
4.5	Kehittämistehtävän analysointi	59
4.6	Kehittämistehtävän luotettavuus	61
4.7	Kehittämistehtävän prosessi.....	62
5	Kehittämisen tulokset	64
5.1	Workshop 1	64
5.2	Workshopit 2 ja 3	68
6	Kehittämisehdotukset	75

7	Pohdinta ja jatkotutkimusmahdollisuudet	78
	Lähteet.....	82
	Kuviot	91
	Taulukot	92
	Liitteet	93

1 Johdanto

Tuula Toivio kirjoitti syyskuussa 2020 Kauppalehti Faktassa Koneen henkilöstöjohtajan Susanne Skipparin ajatuksia yrityksen taloudellisesta menestymisestä. Skippari totesi, että johtamisen ja kulttuurin lisäksi hyvään tulokseen liittyy merkittävästi työntekijöiden kehittymisen mahdollisuudet. Jokaisella työntekijällä on Koneella kehityssuunnitelma, jossa katsotaan pidemmälle tulevaisuuteen. Jos henkilö on kiinnostunut esimerkiksi johtamisesta, pääsee hän jo aikaisessa vaiheessa mukaan koulutusohjelmiin. Johtajalupaukset oppivat ja lisäävät osaamistaan työkokemuksen, toisilta oppimisen ja koulutusten kautta. (Toivio 2020, 14-19). Koneella on ymmärretty osaamisen johtamisen ja jatkuvan kehittämisen yhteys yrityksen menestykseen, ja toiminta on aktiivista ja toteutuu jokaisen työntekijän kohdalla. Osaamista on johdettava yrityksen strategian mukaisesti ja kehittämisen on syytä olla suunnitelmallista. Ilman osaavia työntekijöitä organisaatio ei voi pitkällä tähtäimellä säilyttää saavuttamaansa liiketoimintaetua.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään osaamiseen, osaamisen johtamiseen, kartoittamiseen ja kehittämiseen. Kehittämistehtävä keskittyy kotimaisen maahantuontiyrityksen kahden liiketoiminnon, Talotekniikan ja Turvatekniikan, tuotepäälliköiden osaamisen kartoittamiseen ja osaamisvajeiden löytämiseen. Kehittämistehtävän päätutkimuskysymyksenä ja tavoitteena on löytää tuotepäälliköiden mahdollisia osaamisvajeita. Lisäksi selvitetään tuotepäälliköiden tämänhetkinen työnkuva, osaaminen ja tuotepäällikön ominaisuudet. Organisaation tuotepäälliköiden työnkuva muodostuu erilaisista tehtävistä ja painotuksista, jotka vaikuttavat valtavasti työnkuvan kokonaisuuteen. Yritys on kiinnostunut myös kuulemaan, kuinka paljon liiketoimintojen tuotepäälliköiden työnkuviissa on yhtäläisyyksiä. Mahdollisiin osaamisvajeisiin ja osaamisessa oleviin puutteisiin halutaan etsiä kehittämiskeinoja. Osaamiskartoituksista ja niiden perusteella muodostettavista osaamismatriiseista toivotaan yritykselle uudenlaista toimintatapaa, jolla osaamisvajeita saadaan paremmin kuuluville. Tämän jälkeen on mahdollista koostaa työntekijöille yksilöllisiä kehittämissuunnitelmia.

Opinnäytetyö rakentuu seitsemästä osasta. Johdannon jälkeen siirrytään tietoperustaan ja kappaleeseen kaksi, ja tutustutaan osaamiseen, oppivaan organisaatioon ja osaamisen johtamiseen. Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen on osa osaamisen johtamista. Kappaleen lopuksi käydään läpi tuotehallinnan kokonaisuutta. Kappaleessa kolme esitellään kohdeorganisaatio. Neljäs kappale sisältää kehittämisasetelman. Viidennessä kappaleessa esitellään kehittämisen tulokset, kuudennessa edetään kehittämis ehdotuksiin ja lopuksi seitsemännessä kappaleessa suoritetaan pohdintaa ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Osaamisesta kohti osaamisen johtamista ja kehittämistä

Osaamisesta ja osaamisen johtamisesta on keskusteltu jo pitkään. Aihe pitää sisällään useita käsitteitä: osaamisen, tiedon, ydinosaamisen, strategisen osaamisen ja tiedon johtamisen kautta on päästy kohti oppivaa organisaatiota. Käsitteiden käytöstä on syytä sopia organisaation sisällä, sillä on hyvä puhua samoista asioista samoilla käsitteillä. Osaamisen johtamisen prosessin luominen syntyy monien vaiheiden kautta. Kokonaisnäkemyistä osaamisen johtamisesta voi olla hankalaa saavuttaa, sillä tuloksista ei saada kovin nopeasti näyttöä, jos koskaan. Osaamisen vieminen konkreettiselle tasolle ja todellisen muutoksen aikaansaaminen organisaatiossa voi mietityttää. (Viitala 2005, 7-9.)

Organisaatio, joka luo johdonmukaisesti uutta tietoa ja jakaa sitä läpi organisaation, sekä hyödyntää tietoa uusia tuotteita ja teknologioita tuottaakseen, menestyy. (Nonaka 1991, 96-104.) Koivisto & Säynäjäkangas & Forsberg (2019, 28) toteavat yritysten menestymisen olevan kiinni siitä, kuinka yritys oppii. Tulevaisuutta on vaikeaa ennustaa, mutta yritysten on siitä huolimatta kyettävä ennakoimaan asiakastarpeita, visioimaan tulevaisuuden työelämää ja kehittämään omaa toimintaansa. Osaamisen haltuun ottaminen vaatii uudenlaisia toimintatapoja ja osaamista. Työ- ja elinkeinoministeriö (2016, 19-20) kertoo suomalaisen työelämän olevan vahvasti osaamiseen perustuva ja kehittämishakuinen. Osaava työvoima on tässä yhtälössä välttämätön.

Työelämän muuttuminen näkyy siten, että tuotantokeskeisestä toimintatavasta on edetty kohti palveluita ja tietoon perustuvaa liiketoimintaa. Osaavat ihmiset ovat resurssi, josta kilpaillaan. Avainhenkilöiden rekrytointi on haasteellista ja lisäksi osajia poistuu työelämästä. Palveluliiketoiminnassa tulos saavutetaan osaamisen kautta, ja se vaatii rinnalleen luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä. Suurin osa työntekijöistä on tietotyöläisiä. Tietotekniikan hyödyntäminen on siirtynyt perinteisille aloille ja sen käyttäminen vaatii osaamista. Osaamisesta, oppimisnopeudesta, tiedon hyödyntämisestä, innovatiivisuudesta ja verkostoista kilpaillaan. (Ojala 2008, 15-24.) Osaamisen ja tiedon puutteeseen tulevaisuudessa uskovat myös Ståhle & Grönroos (1999, 34-35).

World Economic Forum (2018, 2) toteaa Eight Futures of Work -raportissaan, että tulevaisuuden työhön liittyvät kolme suurta muutosaluetta: teknologinen muutos, oppimisen evoluutio ja työvoiman liikkuvuus. Teknologinen muutos on jo aiheuttanut useita muutoksia jokapäiväiseen elämäämme, muuttanut kokonaisia toimialoja sekä työmarkkinoita merkittävästi. Ammatteja on lakannut olemasta, uusia on muodostunut, ja taidot ja kyvyt ovat siirtyneet ammattien välillä. Oppimisen evoluutiossa on kyse kyvykkyyksien ja tulevien työnkuvien yhteensopivuudesta.

Sitra avaa Kohti osaamisen aikaa -dokumentissaan (2019, 4-18) osaamisvaatimusten muuttuvan jatkuvasti ja perustaitojen vaativan päivitystä. Työtehtävien kautta tarvittavan osaamisen

kehittäminen ja osaamistason nostaminen, sekä osaamisen hyödyntäminen työelämässä, on avainasia. Työtehtävät muuttuvat kohti luovaa ongelmanratkaisua, ja tämä edellyttää jatkuvaa uusien asioiden oppimista. Osaamisen tulee uudistua ketterästi.

Martela ja Jarenko (2015, 197-202) kertovat, että työn murros on jo pitkällä. Innovaatioita ja uusiutumiskykyä ajateltaessa yritysten pitäisi luottaa työntekijöihinsä. Ihmisillä on sisäinen halu ottaa vastuuta, pitää aktiivisesti huolta osaamisestaan, tehdä asioita itselleen luontevalla tavalla ja vapaasti.

Hämäläinen & Maula & Suominen (2016, 218-221) toteavat, että menestyminen edellyttää elinikäistä oppimista. Tämä liittyy teknologiataitojen lisäksi poikkifunktionaaliseen yhteistyökykyyn, jossa toimitaan tiimeissä ja ryhmissä, jotka tuottavat ratkaisuja ongelmiin monialaisen osaamisen kautta. Erilaisten ja eri tavoin ajattelevien ihmisten kanssa tulisi poikkeuksetta tulla toimeen. Projektien läpivieminen, oman organisaation tunteminen, tunneälykyys, luottavuus ja verkostoitumiskyvyt kuuluvat myös tärkeisiin taitoihin tulevaisuudessa.

Tulevaisuuden työelämässä pärjääminen edellyttää kykyä kanavoida työntekijöiden vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet palvelemaan yrityksen päämäärää. Tulevaisuuden työhön liittyvät osaamisten ja työnkuvien muuttumisten lisäksi moniosaaminen ja ihmisläheisyys. Voidaankin sanoa, että niin kutsutut pehmeät arvot lisääntyvät, kuten myös vuorovaikutuskyvyt ihmisten välillä. (Työ 2040. Skenaarioita työn tulevaisuudesta 2017, 18.)

2.1 Osaaminen

Osaaminen on kokonaisuus, joka muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Osaamisessa oleellista on sen siirtäminen käytännön tekemisen tasolle. Osaamiseen liittyvät myös motivaatio ja asenne sekä sosiaaliset verkostot. (Sydänmaanlakka 2019, 120.) Osaaminen on pääomaa, jonka avulla sekä työkyky että kokonaistuottavuus voi kasvaa (Kohti osaamisen aikaa 2019, 13).

Osaaminen organisaatiossa muodostuu sellaisen tiedon luomisesta, omistamisesta, suojelusta ja käytöstä, jota on vaikea kopioida, ja joka tuottaa liiketoiminnallista etua. Tiedon tulee olla ajantasaista ja tarvittaessa sopeutettavissa. (Teece 2000, 35-54.) Tieto on ainoa asia, jolla voidaan saavuttaa pysyvää liiketoimintaetua. (Nonaka 1991, 96-104.)

Osaamiseen liittyy työtehtävistä suoriutuminen, työn kehittäminen ja ongelmien ratkaiseminen. Yksilö ei voi suoriutua kaikesta itsenäisesti, joten osaaminen kääntyy näin kohti organisaation osaamispääomaa. Osaamispääoma muodostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta. Henkilöpääoma käsittää työntekijät ja heidän osaamisensa, sekä halunsa käyttää omaa osaamistaan yhteiseen tavoitteeseen. Rakennepääomassa on kyse fyysisistä ja henkisistä rakenteista, järjestelmistä, toimintatavoista ja yrityskulttuurista. Nämä asiat

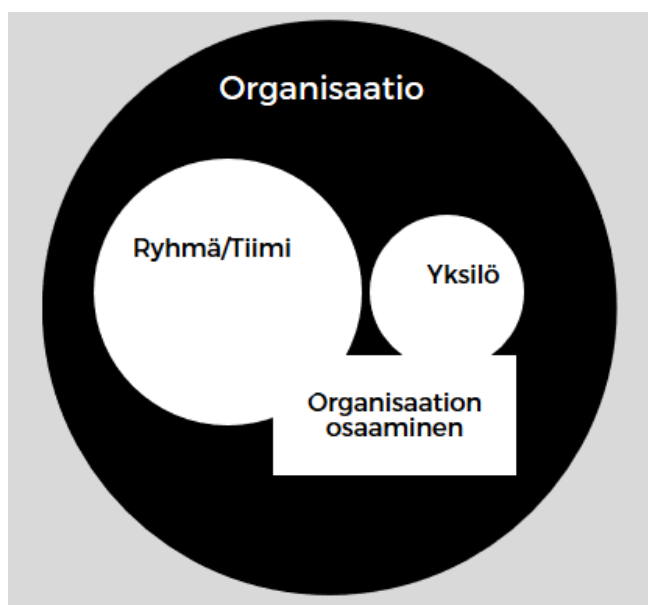
toimivat mahdollistajina: yksilön osaamisesta tulee kehittyvää ja sitä muutetaan yhteiseksi osaamiseksi organisaatiossa. Suhdepääoma muodostuu osaamiskumppaneista, joiden kanssa voidaan kehittää osaamista yhdessä. (Ojala 2008, 47-48.)

Yrityksen strategia sisältää valintoja tavoitteisiin, toimintaympäristöön ja resursseihin liittyen (Nonaka & Toyama 2007, 371-394). Osaamisstrategiassa on kyse siitä, mikä merkitys osaamisella on yrityksen liiketoimintastrategiassa. Osaamisstrategiassa kuvataan millä tavoin liiketoimintastrategian asettamiin tavoitteisiin päästään. Osaamisstrategiassa on tietoa osaamis-
pääoman kehittämisen ja johtamisen tavoitteista, osaamisen kehittämisen keinoista ja hankintatavoista, kiireellisimmistä osaamistarpeista, mahdollisista ulkopuolisista kumppaneista ja niiden valinnasta. (Ojala 2008, 141-142.)

Osaaminen on merkittävä työkykytekijä, ja siten oman osaamisen jatkuva kehittäminen onkin merkittävää myös tältä kannalta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016, 19-20.) Työnantajat kokevat osaamispääoman ja kyvykkyyksien kehittämisen mielekkäänä, sillä se lisää tuottavuutta ja parantaa palvelujen ja tuotteiden laatua. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016, 19-20.)

Osaamista voidaan mitata eri tavoin, esimerkiksi muodostamalla osaamismatriiseja erilaisista työnkuvista. Osaaminen saadaan näin näkyväksi, jonka jälkeen sitä voidaan kehittää tulevaisuuden tarpeiden ja strategian mukaisesti. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Euroopan unioni 2013, 31-32.)

Osaamista voidaan ajatella usealla eri tasolla: yksilön osaaminen, tiimin osaaminen ja organisaation osaaminen. Organisaation tavoitteena tulee olla yksilön osaamisen saaminen tiimien ja lopulta koko organisaation käyttöön. Alla on kuvio, joka havainnollistaa tasoja.



Kuvio 1: Osaamisen kokonaisuus organisaatiossa (muokattu Sumkin & Tuomi 2012, 51.)

2.1.1 Yksilön osaaminen

Uusi tieto lähtee aina yksilöstä. Yksilön kautta tuleva henkilökohtainen tieto siirretään koko organisaation osaamiseksi, jolloin siitä tulee kaikille arvokasta. Tietoa luovan yrityksen tärkein tehtävä on muuttaa yksilön tieto organisaation tiedoksi. (Nonaka 1991, 96-104.) Yrityksen kilpailukyky muodostuu työntekijöiden osaamisesta. (Stähle & Grönroos 1999, 73).

Viitala (2013, 170) toteaa, ettei ilman yksilöitä ole osaamista. Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden kautta, ja tämän vuoksi osaamisen johtaminen perustuu yksilöiden osaamisen ja oppimisen ymmärtämiseen. Tässä opinnäytetyössä lähdettiin selvittämään tuotepäälliköiden yksilöllisiä osaamisia osaamiskartoituksen ja sen kautta muodostettavan osaamismatriisin avulla.

Yksilön osaaminen muodostuu yksilön tietojen ja taitojen yhdistymisestä ja niiden käyttämisestä luovalla tavalla, ajatteluun liittyvistä taidoista, työn organisoinnista ja ryhmätyökyvyistä, varsinaisista oppimistaidoista sekä muutoksiin suhtautumisesta ja joustamisesta niiden vaatimalla tavalla. Omaa osaamista ja toimintaa pohditaan ja kehitetään jatkuvasti. Osaaminen muodostuu tilanteessa, jossa työ suoritetaan. (Hätönen 2011, 9.) Osaaminen on asennetta ja hyvää työmotivaatiota. Osaaminen syvemmällä tasolla vaatii kokemusta ja nykyisellään myös entistä enemmän sosiaalisia verkostoja, sillä niiden kautta oman osaamisen kenttä laajenee. (Sydänmaanlakka 2009, 64; Stähle & Grönroos 1999, 106.)

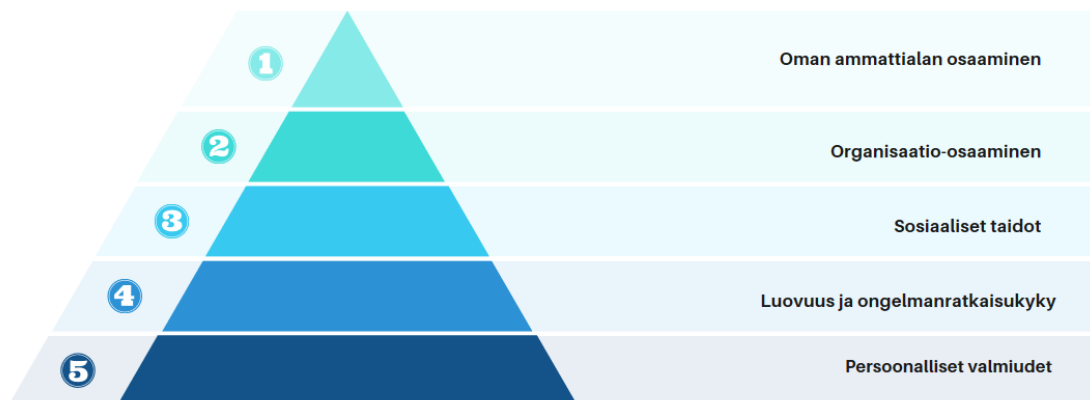
Osaaminen näkyy siinä, kuinka työstä suoriudutaan ja kuinka ennalta asetetut tavoitteet saavutetaan. Osaamiseen kulminoituu käytäntö, kokemus, kyky löytää tietoa, solmia kumppanuuksia ja toimia verkostomaisesti. Osaaminen näkyy selviytymisenä, johtaa onnistumisen tunteeseen ja sitä kautta kehittymiseen, ja sen avulla kyetään uudistumaan ja selviytymään muuttuvan työn ja toimintaympäristön haasteista. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Euroopan unioni 2013, 14.) Oman osaamisen ymmärtäminen ja hyödyntäminen auttaa yksilöä pärjäämään työelämässä ja tuomaan oman panoksensa organisaation osaamistarpeisiin (Kohti osaamisen aikaa 2019, 18).

Osaaminen ja oppiminen hitsautuvat yhteen, sillä oppimista tarvitaan, jotta osaaminen lisääntyy. Jos oppimistaidot ovat hyvät, kykenee henkilö hankkimaan uutta osaamista. Osaaminen on oleellista, jotta tehtävistä voidaan työpaikalla ylipäänsä suoriutua. Osaamista voidaan hankkia monella tavalla, esimerkiksi osallistumalla erilaisiin koulutuksiin ja hankkimalla työkokemusta. Osaamiseen liittyy läheisesti johtajuus, joka tukee osaamisen kehittämistä. (Hätönen 2011, 7-9.) Oppiminen ja osaamisen jatkuva uudistaminen turvaa yksilölle jatkuvan työuran ja hyvän työkyvyn (Kohti osaamisen aikaa 2019, 29).

Yksilöt, jotka ovat työskennelleet urallaan monenlaisissa eri työnkuissa ja -paikoissa, ovat usein myös nopeita oppijoita (Dries, Vantilborgh & Pepermans 2012, 340-358). Tästä on hyötyä sekä organisaatioille, joissa he työskentelevät, että heille itselleen.

Yksilön ammattitaito tarkoittaa ammattiin liittyvien tietojen ja taitojen yhdistämistä sellaisella tavalla, että niistä syntyy toimiva kokonaisuus. Tähän vaikuttavat toimintaympäristö, työtehtävän ja -paikan vaatimukset sekä henkilön persoona ja tunteet. (Hätönen 2011, 9.) Samaa tapaan toteaa Virtainlahti (2009, 23): ammatillinen osaaminen muodostuu tiedoista ja taidoista, joita ammatissa tarvitaan, mutta myös persoonallisuudesta. Persoonallisuus muodostuu perimän kautta ja antaa meille lähtökohdat, joiden päälle osaamista rakennetaan. Osaaminen ja osaamisen väliset yhteydet muokkautuvat jatkuvasti. Osa yksilön ammattitaitoa onkin lisätä jatkuvasti omaa osaamistaan (Viitala 2005, 113-116).

Viitala (2005, 116) havainnollistaa ammattitaidon osa-alueita osaamispyramidilla (kuvio alla). Jokainen pyramidin kerros on erilainen ammattitaidon alue. Pyramidin perustan lähellä taidot ja kyvyt liittyvät henkilön persoonaan ja metataitoihin, kun taas ylöspäin edetessä ne liittyvät käsillä olevaan työtehtävään. Virtainlahti (2009, 26-28) jatkaa, että persoonalliset valmiudet eivät itsessään riitä työssä suoriutumiseen, vaan sen lisäksi täytyy omata liiketoiminta- ja organisaatio-osaamista, joiden myötä osaaminen liitetään osaksi yrityksen ja muiden ihmisten osaamista. Pyramidin tasot etenevät persoonallisista valmiuksista luovuuteen ja ongelmanratkaisukykyyn, sosiaalisiin taitoihin, organisaatio-osaamiseen ja lopuksi oman ammattialan osaamiseen.



Kuvio 2: Osaamispyramidi (muokattu Viitala 2005, 116.)

2.1.2 Tiimin osaaminen

Tiimit ovat tietoa luovassa organisaatiossa keskiössä, sillä tiimeissä yksilöt ovat jatkuvasti tekemisissä toistensa kanssa. Tiimeissä käydään dialogia, tarkastellaan ja jaetaan informaatiota, ja päädytään lopulta yhteiseen lopputulokseen. (Nonaka 1991, 96-104.)

Tiimi on organisaation perusyksikkö ja työntekijän lähin toimintaympäristö, joka tukee oppimista. Tiimi on usein työntekijälle tärkein työyhteisö. Asioiden ja ongelmien ratkaisussa tiimit ylittävät yksilön, sillä ne sisältävät monenlaisia osaajia ja osaamista. Tiimeissä voidaan luoda innostusta ja tiimin sisäistä henkeä, joka lisää luovuutta ja sen myötä tuottavuutta. Tiimeissä oppiminen ja osaamisen lisääntyminen tapahtuvat yhdessä, joka lisää sen tehokkuutta ja ongelmanratkaisukykyä. Tulokset paranevat ja uusien asioiden kehittäminen on notkeampaa. (Ojala 2018, 135-139.)

Sydänmaanlakka (2012, 290) määrittelee tiimin ryhmäksi ihmisiä, joilla on osaamista, joka täydentää toisten osapuolten osaamista. Tiimillä on päämäärä, tavoitteet ja toimintatapa, joiden mukaan asioita tehdään. Tiimi vastaa suorituksistaan yhdessä.

Itseohjautuvissa organisaatioissa tiimit muodostavat yrityksen tärkeimmän toimintayksikön, jolloin tiimit hallinnoivat itseään, suunnittelevat toimintaansa ja ylläpitävät sen toimintoja. Tiimejä voi olla monia ja monenlaisen eri tarkoituksiin, sen mukaan millaisia projekteja, toimintoja tai segmenttejä yrityksellä on. (Bernstein & Bunch & Canner & Lee 2016.)

Tiimin osaamiseen liittyvät samankaltaiset asiat kuin yksilön osaamiseen: tiedot, taidot, asenne, kokemukset ja kontaktit. Tiimin osaamisessa yhdistyvät yksilöiden osaaminen ja yhteinen osaaminen, jolloin osaamisesta tulee jaettua. Tiimin osaaminen perustuu tulkintaan, joka on tiimille yhteistä. Tiimeissä yhdessä oppiminen on tärkeää osaamista. (Sydänmaanlakka 2009, 65.)

Tiimin osaamiselle on tärkeää, että tiimin esimies kykenee selvittämään sekä tiimin jäsenten osaamisen että sen, mitä esimies itse kaavailee kyseisen henkilön varalle tulevaisuudessa (Buckingham & Goodall 2015, 40-50).

On tutkittu, että toimivia tiimejä yhdistää muun muassa seuraavat asiat: tiimin jäsenet osallistuvat keskusteluihin tasa-arvoisesti ilman dominoivia osapuolia ja tiimin jäsenet osaavat tulkita toistensa tunnetiloja ilmeiden perusteella. (Woolley & Malone & Chabris 2015.) Tiimin jäsenet keskustelevat toistensa kanssa ilman esimiestäkin ja vierailevat toisissa tiimeissä sekä välittävät informaatiota takaisin omaan tiimiinsä. Toimivassa tiimissä oleellista on kommunikatio, yksittäisten saavutusten tai älykkyyden sijaan. (Pentland 2012.) Aittamäki (20.2.2020) kertoo tiimin välisen työskentelyn paranevan luottamuksen myötä. Luottamusta saadaan lisää kommunikaatioon panostamalla ja muut jäsenet huomioon ottamalla.

2.1.3 Organisaation osaaminen

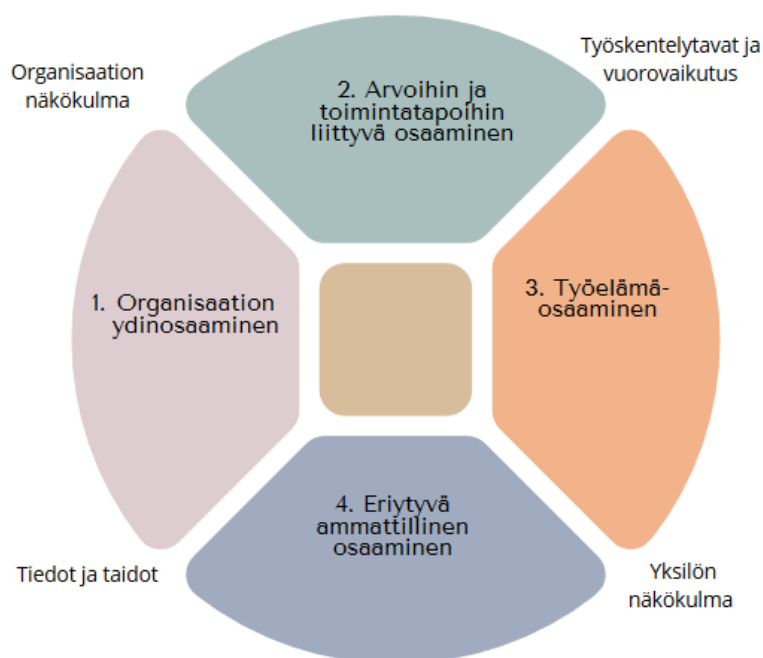
Organisaation osaaminen on Sydänmaanlakan (2009, 65) mukaan dataa, informaatiota ja tietoa. Tähän sisältyvät organisaation toimintatavat ja prosessit, arvot ja kulttuuri sekä sisäiset ja ulkoiset verkostot, joissa on hajautettua osaamista. Myös verkostoituminen on osaamista. Digitaaliset verkostot mahdollistavat tiedon ja osaamisen nopean liikkumisen (Teece 1998, 55-79).

Organisaation ydinosaaminen pitää sisällään kommunikaatiota, sitoutumista ja toimintaa läpi organisaation. Ydinosaamisen tulee olla vaikeasti kopioitavaa ja tarjota organisaatiolle mahdollisuuden menestyä markkinoilla. (Prahalad & Hamel 1990, 79-91.) Vankka ydinosaaminen erottaa organisaation kilpailijoistaan. Yrityksen huomion tulisi kohdistua nimenomaan kompetensseihin ja kyvykkyyksiin, ei tuotteisiin. Tuotteet muodostuvat kompetenssien kautta. (Teece, Pisano & Shuen 1997, 509-533.)

Jos organisaatio haluaa säilyttää kilpailukykynsä, sen tulee kyetä innovoimaan, suojelemaan tietovarantoaan sekä käyttämään sitä tehokkaasti (Teece 2000, 35-54). Tätä kautta pystytään vastaamaan erilaisiin haasteisiin koskien esimerkiksi yrityksen aineettomia varoja, mainetta, asiakasuskollisuutta tai teknologisia kykyjä (Teece 1998, 55-79).

Osaamista on myös yksilöiden välisissä suhteissa ja organisaation toimintaprosesseissa. Organisaation järjestelmissä, tuotteissa, palveluissa, niihin liittyvissä dokumenteissa ja toimintatavoissa on runsaasti osaamista. (Laine & Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos 2017, 55-56.)

Organisaation osaaminen koostuu Hätösen mukaan (2011, 14-15) neljästä osaamisalueesta: organisaation ydinosaamisesta, arvoihin ja toimintatapoihin liittyvästä osaamisesta, työelämäosaamisesta ja eriytyvästä ammatillisesta osaamisesta. Seuraava kuvio havainnollistaa asiaa.



Kuvio 3: Osaamispyramidi mukaillen Greenin (1999) mallia (muokattu Hätönen 2011, 13.)

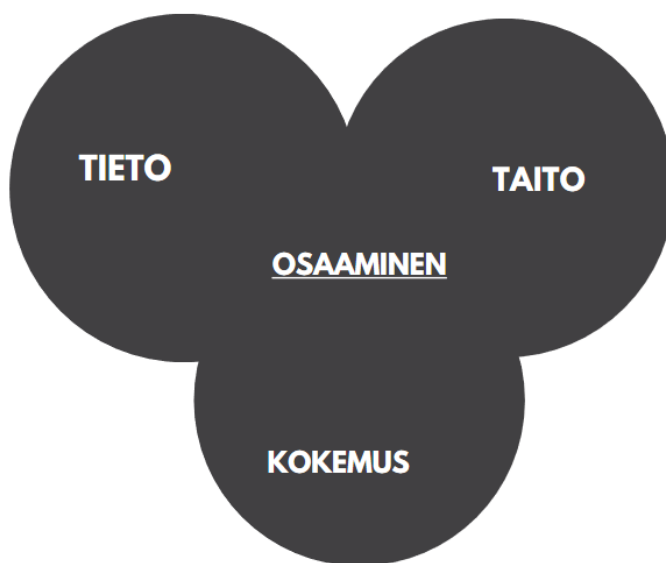
Sarala & Sarala (2010, 34) määrittelevät organisaation ydinosaaamisen siten, että siihen tiivistyy teknologiaan, tuotantoprosesseihin tai asiakastarpeisiin liittyvää syvää ymmärrystä, jonka avulla yritys kykenee sopeutumaan erilaisiin olosuhteisiin ja tarpeen mukaan siirtymään muunlaisille toiminnan alueille myös tulevaisuudessa. Laineen & Turun kasvatustieteiden laitoksen (2017, 46) mukaan ydinosaaamisen muodostuminen vie aikaa. Ydinosaaamisen luonteen kuuluu se, että osaaminen on vaikeasti kopioitavaa, ja sitä voivat tavoitella myös kilpailijat. Ajan kuluessa on kuitenkin saatu aikaan osaamista, jota ei pystytä helposti kopioimaan, sillä prosessi on voinut hioutua toimivaksi pitkän ajan kuluessa.

Organisaation ydinosaaaminen määritellään strategiaa laatiessa. Ydinosaaamisen tunnistaminen helpottuu, kun pohditaan millä tavalla ja osaamisella yrityksen visio ja strategia toteutetaan, ja onko tämä osaaminen ylipäätään ainutlaatuista ja arvoa tuottavaa. Organisaation ydinosaaaminen muodostuu yksilöiden kautta ja luo perustan koko osaamisen johtamiselle organisaation sisällä. Ydinosaaamista kannattaa kehittää, ja sen jakaminen koko organisaation laajuudelle on haastavuudestaan huolimatta innostavaa ja kilpailuetua luovaa. (Sumkin & Tuomi 2012, 20.)

Arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen antaa organisaatiolle suunnan. Tähän voi liittyä esimerkiksi vastuullisuusajattelu. Työelämäosaaminen on työssä tarvittavaa perusosaamista, joka voi tarkoittaa vaikkapa IT-osaamista. Muita työelämäosaamisen alueita voivat olla moniosaaminen, teorian ja käytännön yhdistäminen ja tiedon haku- ja jakamistaidot.

Eriytyvään ammatilliseen osaamiseen liittyvät työn kannalta oleelliset osaamiset, jotka muodostavat perustan ammatilliselle työskentelylle. (Hätönen 2011, 15.)

Sumkin ja Tuomi (2012, 26-27) näkevät osaamisen olevan aktiivista toimintaa, jossa taidot kehittyvät tekemisen myötä. Osaamisen kokonaisuus -kuviossa havainnollistetaan tiedon, taidon ja kokemuksen yhdistelmää, joista yhdessä muodostuu osaamista. Osaamisen ja toiminnan yhdistelmä johtaa työhön ja molemmat kehittävät täten toisiaan.



Kuvio 4: Osaamisen kokonaisuus (muokattu Sumkin & Tuomi 2012, 27.)

Yrityksen tärkeimmät osaamiset tulee tunnistaa ja niitä tulee seurata. Kun osaamisesta puhutaan ääneen, siirtyy asia henkilöstön ajattelutapoihin. Organisaation etu on hyödyntää kaikki mahdollinen osaaminen, jotta sen myötä tapahtuva oppiminen leviää koko organisaation tasolle. (Ojala 2018, 300-301.)

Jos organisaatio mielii tietoa luovaksi organisaatioksi, tulee johdon haastaa työntekijöitään ja rohkaista heitä kokeilemaan ja pohdiskelemaan asioita eri tavalla kuin aiemmin. Tiedon merkitystä tulee painottaa jatkuvasti. Avoin dialogi ja asioiden kyseenlaistaminen on tietoa luovassa organisaatiossa toivottua. (Nonaka 1991, 96-104.) Tiedon jatkuva luominen edellyttää kaikkien organisaation jäsenten päivittäistä sitoutumista, eikä se kuulu vain harvoille ja valituille (Nonaka & Toyama 2007, 371-394).

2.1.4 Hiljainen tieto

Kun lähdetään purkamaan auki hiljaisen tiedon käsitettä, tulee ensin määritellä mitä tieto on. Tieto on subjektiivista uskoa, eikä tietoa muodostu ilman ihmistä. Tieto vaihtelee yksilön

arvojen ja asiayhteyden mukaan. Eroavaisuudet eri yksilöiden välillä saavat aikaan uutta tietoa. (Nonaka & Toyama 2007, 371-394.) Hiljainen tieto on henkilökohtaista tietoa ja sitä on haasteellista kommunikoida eteenpäin. Se liittyy toimintaan ja kontekstiin, ja sisältää arvoja, uskomuksia, toimintamalleja, ideaaleja ja näkemyksiä, jotka nähdään usein itsestään selvinä. (Nonaka & Konno, 1998, 40-54). Yksilöllä on sekä hiljaista että näkyvää tietoa, ja vaikka ne ovat luonteeltaan erilaisia, niiden välillä on jatkuvaa vaihdantaa (Nonaka & Toyama 2003, 2-10).

Virtainlahti (2009, 31-48) toteaa tiedon olevan klassisen Platonin määritelmän mukaisesti ”hyvin perusteltu tosi uskomus”. Organisaatioissa tieto on syvällä rutiineissa ja käytännöissä, mutta myös dokumentoituna dokumenteissa ja tietolähteissä. Hiljainen tieto voi olla hiljainen ulottuvuus, johon on hankalaa päästä käsiksi. Yksikön ammattitaito perustuu usein laajasti hiljaiseen tietoon, jonka kautta osataan reagoida ja käsitellä erilaisia ongelmia tarkoituksen mukaisesti.

Hiljaista tietoa voi yrittää mallintaa: seuraamalla ja jäljittelemällä kokenutta työntekijää ja vastaanottamalla toiminnasta palautetta (Piili 2006, 109). Kesti (2014, 140) kommentoi samansuuntaisesti, että hiljaista tietoa ei pystytä helposti tunnistamaan tai dokumentoimaan. Tämän vuoksi on parasta pyrkiä vapauttamaan sitä, jonka jälkeen siitä voidaan jalostaa näkyvää osaamista. Piilevän tiedon esille saamisessa keskusteleminen ja tekeminen ovat avainasemassa (Stähle & Grönroos 1999, 90-91).

Hiljainen tieto on taitoa, joka näkyy automaattisena toimintana työtä tehdessä. Työn tekeminen on vaivatonta eikä vaadi juurikaan työntekijän huomiota (Argyris 1995, 20-26; Argyris 1997, 299-309).

Hiljainen ja yksilöllinen tieto tulee viedä koko organisaation tiedoksi. (Sydänmaanlakka 2009, 62.) Hiljaisen tiedon esille saaminen on tärkeää sen vuoksi, että osaaminen luodaan yhdessä. Jos tiimi ei tunne toistensa osaamista, tai hiljainen tieto pysyy hiljaisena, ei hyviä yhdistettyjä käytäntöjä pystytä luomaan. Näin ollen hiljaisen tiedon on tultava näkyväksi, jotta se lisää tiimin ja koko organisaation osaamista. (Virtainlahti 2009, 107.) Tiedolla ei ole merkitystä, ellei sitä pystytä siirtämään oikeille henkilöille ja oikeaan tarkoitukseen (Teece 2000, 35-54).

Virtainlahden (2009, 101-102) mukaan osaamiskartoitukset ovat yksi tapa saada hiljaista tietoa näkyväksi. Työtä kannattaa dokumentoida ja luoda siitä jatkuva toimintatapa, jolloin tietoa saadaan näkyväksi ja jaettavaksi.

Olennaista on tunnistaa kriittinen hiljainen tieto, jota ilman organisaatio ei voi toimia. On erityisen tärkeää tunnistaa osaamiset ja tietämykset, jotka ovat vain muutaman yksilön takana. Tämän jälkeen voidaan tehdä suunnitelma, jossa tunnistetaan kyseiset henkilöt, ja pohditaan

millä tavoin kriittinen osaaminen voidaan jakaa muualle organisaatioon. Liiketoiminnan ja sen jatkuvuuden kannalta yksikään osaamisalue ei voi olla vain yhden ihmisen hallussa. Hiljaisen tiedon esille saamisessa tullaan myös esimiestyöhön, ja esimiehen tulee kannustaa osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen, sekä asioiden tiedottamiseen myös tiimin ulkopuolelle. (Virtainlahti 2009, 89-91.)

Tiedon luomisen prosessi etenee neljän vaiheen kautta: hiljaisesta tiedosta hiljaiseksi tiedoksi, näkyvästä tiedosta näkyväksi tiedoksi, hiljaisesta tiedosta kohti näkyvää tietoa ja lopulta näkyvästä uudelleen hiljaiseksi ja sisäistetyksi tiedoksi. Tieto etenee dynaamisesti vaiheesta toiseen, kierron alkaessa aina uudelleen alusta. Hiljaisen tiedon muuttuessa näkyväksi, ja lopulta takaisin hiljaiseksi tiedoksi, ovat ne kriittiset vaiheet, jotka mahdollistavat tiedon luomisen ja organisaation oppimisen. (Nonaka 1991, 96-104.) Hiljaista tietoa voidaan kolmannessa vaiheessa tehdä näkyväksi esimerkiksi esitysten, kokousten ja suunnitelmien avulla, jolloin tieto saadaan liikkumaan organisaation jäsenten välillä. Viimeisessä vaiheessa tieto muutetaan toiminnaksi harjoittelun ja kokeilun avulla. (Nonaka & Konno 1998, 40-54.) Tiedon luomisen prosessiin kannattaa kiinnittää huomiota ja arvioida aika ajoin sen laatua ja arvoa organisaatiolle (Nonaka 1994, 14-37).

2.2 Oppiva organisaatio

David A. Garvin (1993, 78-91) määrittelee oppivan organisaation siten, että yritys on taitava luomaan, hankkimaan ja siirtämään tietoa. Tämän jälkeen toimintaa muokataan uuden tiedon ja kokemusten perusteella. Organisaation oppiminen tapahtuu yksilön ajattelun ja toiminnan kautta (Argyris 1995, 20-26).

Yrityksen on muutettava toimintatapojaan jatkuvasti, sillä toimintaympäristö muuttuu koko ajan. Toimintaa on onneksi mahdollista parantaa, sillä uusia kehittämisalueita löytyy aina. (Alahuhta 2015, 30).

Organisaation oppimisella tarkoitetaan uusien prosessien ja tapojen ottamista käytännön työhön. Tähän sisältyy ydinosaamisten määrittelyä, ohjeistamista, vakiinnuttamista ja oppimisen ottamista mukaan organisaation arvopohjaan. (Sydänmaanlakka 2009, 63.) Organisaation tulee mahdollistaa kaikenlainen oppiminen ja kehitettävä työntekijöilleen jatkuvasti oppimisen mahdollistavia tilanteita. Organisaation osaamisen vaaliminen ja uudistaminen liittyy myös sen toimintakulttuuriin, joka voi itsessään vaatia ajoittain uudistamista. (Kohti osaamisen aikaa 2019, 26-29.)

Piili (2006, 111-112) toteaa, että organisaatio oppii ja uudistuu kuten yksilökin: muuttamalla toimintaansa ja kehittämällä prosessejaan. Oppivalla organisaatiolla on arvot, jotka tukevat oppimista. Esimiehet ja johto tukevat oppimista, osaamista ja tietoa osataan jakaa, organisaatio suhtautuu muutokseen positiivisesti ja oppiminen näkyy strategiassa. Oppimiselle

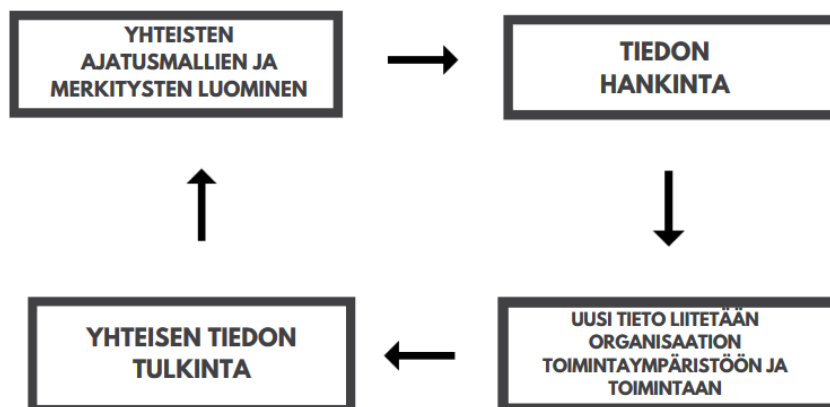
löytyy useita keinoja, ja oppimista seurataan ja arvioidaan. Oppimisen ja organisaation osaa-
misen uudistamisen tulee olla osa organisaation strategiaa, toteavat myös Lundberg & Wes-
terman (2020, 32-40).

Oppiva organisaatio on monin tavoin taitava. Systemaattinen ongelmien ratkaiseminen, uusien
toimintatapojen kokeileminen, menneisyydestä, aiemmista ja muiden kokemuksista oppimi-
nen ja tiedon nopea siirtäminen organisaation sisällä antavat edellytykset oppimiselle. Kun
näihin lisäksi kehitetään toimivat järjestelmät ja prosessit, saadaan oppiminen osaksi päivit-
täistä tekemistä, ja lähestytään oppivaa organisaatiota. (Garvin 1993, 78-91)

Organisaation oppimisessa on usein kolme erillistä vaihetta. Aluksi organisaation jäsenet altis-
tavat uusille ideoille, kartuttavat tietojaan ja alkavat ajatella eri tavoin kuin aiemmin. Tä-
män jälkeen he alkavat muuttaa käyttäytymistään, josta seuraa lopulta suorituksen paranemi-
nen. Tällöin muutos tulee mitattavaksi, ja näyttäytyy parempana laatuna, suorituksena,
markkinaosuuden kasvuna tai muina vastaavina hyötyinä. (Garvin 1993, 78-91)

Työyhteisön tulee mahdollistaa vanhoista käytännöistä poisoppiminen, sillä sen avulla teh-
dään tilaa uudelle. Kokeileva toimintatapa mahdollistaa sekä arjen tehtävistä selviytymisen
että samanaikaisen toiminnan kehittämisen. Tämä vaatii tietynlaista ajattelua, joka suuntau-
tuu aina kohti tulevaisuuden strategiaa. Uudet osaamistarpeet tulee kyetä tunnistamaan ja
priorisoimaan. (Sumkin & Tuomi 2012, 45-46.) Viitalan (2013, 171) mukaan oppiva organisa-
atio kykenee tunnistamaan osaamisensa kehitystarpeet, uudistumaan ja hyödyntämään osaa-
mistaan.

Organisaation oppimiskehä avaa prosessia tiedon muuttumisesta kohti yhteistä tekemistä. Ke-
hältä löytyvät tiedon hankinta, uuden tiedon liittäminen organisaation toimintaympäristöön ja
toimintaan, yhteisen tiedon tulkinta ja lopulta yhteisten ajatusmallien ja merkitysten luomi-
nen. Tiedon hankinta -vaiheessa tietoa hankitaan sekä organisaation sisä- että ulkopuolelta.
Tieto voi olla toimintaympäristön muutoksiin, asiakaskuntaan tai markkinoihin liittyvää, ja
sitä kerätään laaja-alaisesti. Tiedon hankinnan tulisi olla jatkuva prosessi. Seuraavassa vai-
heessa tietoa liitetään organisaation toimintaan, jolloin varsinainen oppiminen tapahtuu.
Oleellista on se millä tavoin tietoa jaetaan, miten sitä tulkitaan ja millä tavoin sitä jaloste-
taan. Tiedon liittämistä voidaan vahvistaa ryhmätyöskentelyllä ja sisäisellä viestinnällä. Seu-
raavaksi tulkitaan tätä yhteistä tietoa, jolloin varmistetaan tiedon kulkeminen ja ymmärrys
koko organisaatiossa. Tässä vaiheessa on tärkeää luoda mahdollisuus avoimeen keskusteluun,
kuunteluun ja erilaisten näkemysten esille tuomiseen. Tietoa on syytä myös arvioida. Viimei-
sessä vaiheessa kehitetään yhteisiä ajatusmalleja keskustellen ja asioita käsitellen, jonka
myötä syntyy uutta yhteistä oppimista. Oppimiskehä on toiminnaltaan jatkuva, eli vaiheet
toistuvat aina uudelleen ja uudelleen. (Ojala 2002, 171-175.) Alla olevassa kuviossa näkyy op-
pimiskehä vaiheineen.



Kuvio 5: Organisaation oppimiskehä (muokattu Ojala 2002, 172.)

Matkalla kohti oppivaa organisaatiota on Brandin ja Iannonen (2017, 5) tutkimuksen mukaan seuraavia matalalla kynnyksellä toteutettavia oppimisen osa-alueita:

- joustavuus yksilöiden ja työhön liittyvien asioiden oppimiseen sekä oppimisen esteiden poistaminen
- tiedon jakamisen mahdollistaminen sähköisten yhteisöjen avulla
- johtajat mentoreina sekä ongelmanratkaisua tukevat työjärjestelyt
- vertaisoppimisen ja muun organisaation sisällä tapahtuvan oppimisen rohkaiseminen.

2.2.1 Oppiminen

Organisaation oppimisessa organisaatio uusiutuu muuttamalla arvojaan, toimintatapojaan ja prosessejaan. Uusiutumiskyky mahdollistaa uuden osaamisen hankkimisen ja välittömän hyödyntämisen (Garvin 1993, 78-91; Sydänmaanlakka 2016, 173.)

Oppiminen itsessään on prosessi, jossa hankitaan tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat toiminnan muuttumiseen. Osaamisen eri elementtejä ymmärtämällä ja sisäistämällä päästään siihen, että uusi osaaminen voidaan soveltaa käytännön tilanteisiin. (Sydänmaanlakka 2019, 121.) Oppiminen on prosessi, jossa toistojen ja kokeilemisen avulla saadaan tehtäviä suoritettua nopeammin ja paremmin (Teece, Pisano & Shuen 1997, 509-533). Oppimista tapahtuu, kun löydetään virheitä ja korjataan niitä (Argyris 1995, 20-26; Argyris 1999, 165). Kun yksilö tekee asioita tietämiensä asioiden pohjalta, johtaa se oppimiseen (Argyris 1997, 299-309). Tärkeää on huomioida se, että oppiminen alkaa yksilöstä, ja organisaatioilla on mahdollisuus luoda sellaiset olosuhteet, joissa ongelmanratkaisua tapahtuu (Argyris 1999, 67-68).

Matti Alahuhta (2015, 128) katsoo, että yrityksen johtamiseen liittyvät oleellisesti jatkuva oppiminen ja kyvykkyyden rakentaminen. Jos oppimista ei tapahdu, ei yksilöillä ole välttämättä annettavaa organisaatiolleen, mutta sama koskee koko organisaation oppimista toimintaympäristöltään. Varamäki (2019, 148) toteaa oppimisen olevan jatkuvaa toimintaa, ja sitä tehdään pitkin työuraa. Jokaisen tulisi miettiä millä tavoin omaa osaamista kykenee jatkuvasti lisäämään. Juuti & Vuorela (2015, 73-75) täsmentävät, että työyhteisön kehittyminen on välttämätöntä eikä ilman jatkuvaa oppimista ja uudistumista ole mahdollista selviytyä.

Organisaation oppimiskulttuuri ei synny noin vain, vaan sitä pitää työstää ja korostaa toimenpitein. Oppimisen merkityksestä tulee keskustella eri yhteyksissä, termiä tulee käyttää koukuksissa, oppimisen tulee näkyä strategiassa ja sen edistämiseksi tulee olla toimivia rakenteita. (Ojala 2018, 299-300.) Brené Brown (2019, 218-219) toteaa, että toisinaan yrityksissä kehitetään helpon oloisia ja käteviä koulutusohjelmia, joilla oppimisesta yritetään tehdä hauskaa. Todellisuudessa näistä ei synny kovin pysyvää oppimista. Brown katsoo, että helppo oppiminen ei kehitä vahvoja kykyjä, ja oppimisen eteen tulee nähdä todellista vaivaa.

Yle Uutiset (30.1.2020) uutisoi Sitran tekemästä kyselytutkimuksesta, jossa todettiin oppimiskyvyn vaikuttavan vahvasti organisaatioiden ja maan menestykseen. Yhtenä tärkeimmistä oppimisympäristöistä pidettiin työelämää. Työpaikalla muiden ihmisten kanssa työskenteleminen ja heiltä oppiminen sekä uudet työtavat ja -asiat lisäsivät eniten omaa osaamista. Suurin osa vastanneista kertoi, että heiltä löytyy kuitenkin myös hyödyntämätöntä osaamista.

2.2.2 Oppimisen esteet

Organisaatio voi huomaamattaan luoda esteitä oppimiselle. Yksilön kehityspolku voi olla muodostettu siten, että se on hänelle liian nopea tai hidas. Yksilön kehitysmahdollisuudet voivat puuttua kokonaan tai ajan, paikan ja kustannusten suhteen voi esiintyä rajoittavia tekijöitä. Nämä kaikki ovat työssä oppimisen ja tiedon kulkemisen esteitä. (Adding value with learning agility 2013, 5.) Argyris (1991) toteaa, että ongelmana voi olla myös se, etteivät ihmiset osaa oppia. Tämä liittyy harhaluuloon siitä, että oppiminen on pelkkää ongelmanratkaisua, kun sen pitäisi käsittää yhtä lailla oman toiminnan kriittistä tarkastelua.

Organisaatio voi olla hidas uudistumaan, jakamaan tai yhdistämään osaamisia, joiden vuoksi yhteistä oppimista ei synny. Yksilöiden osaaminen ei siirry koko organisaation osaamiseksi. Organisaation oppimisessa on kyse siitä, että organisaatio ymmärtää ja kykenee yhdistämään yksittäiset osaamiset osaksi koko organisaation tavoitteita ja toimintaa. (Ojala 2002, 168-168.)

Organisaation arvot, kulttuuri ja kokemukset rakennetaan pitkällä aikavälillä vuosien ja jopa vuosikymmenien aikana (Teece, Pisano & Shuen 1997, 509-533). Näin ollen oppimiselle otollista ilmapiiriä tulee luoda aktiivisesti. Työntekijöille tulee antaa mahdollisuus käyttää työaikaansa uusien asioiden oppimiseen. (Garvin 1993, 78-91.) Toisaalta työntekijöiden tulee myös

ottaa aktiivisesti vastuuta omasta käytöksestään ja työnsä kehittämisestä sekä osaamisensa jakamisesta (Argyris 1994).

Sydänmaanlakka (2012, 45-48) kertoo oppimisen esteiden liittyvän eri vaiheisiin oppimisprosessia, ja ne liittyvät yksilöön, tiimiin ja koko organisaatioon. Esteitä voi tulla

- toiminnan kautta (haluttomuus oppia, tavoitteiden puute, tottumus tehdä asiat tietyllä tavalla)
- tiedon hankintaan liittyen (ajan puute, ristiriitaiset ja sekavat tiedot, puutteellinen dokumentaatio)
- ymmärryksen kautta (muutosvastarinta, haluttomuus asian todelliseen ymmärrykseen, ristiriidat aiemman tiedon kanssa)
- soveltamisen kautta (asioiden unohtaminen ja soveltamisen, kokeilemisen tai pitkäjänteisyyden puuttuminen).

Tällaisten oppimisen esteiden eliminointi tehostaa ja selkeyttää oppimista. Tiimeissä oppimisen esteitä voivat olla osaamisen jakaminen, tavoitteiden puute, kommunikaatio-ongelmat ja huonot suhteet henkilöiden välillä. Toimintatavoissa voi olla parantamisen varaa. Organisaatiotasolla voidaan kokea vääristyneitä tulkintoja, opittua avuttomuutta, tiedon kulun ongelmia, väsymistä, maanisuuksia tai ongelmia henkilösuhteissa. (Sydänmaanlakka 2012, 45-48.) Organisaatiolle on valtavaksi hyödyksi, jos se kykenee opettamaan työntekijöitään perustelemaan käytöstään uusin tavoin, ja etsimään tätä kautta tapoja poistaa oppimisen esteitä (Argyris 1991.)

Jos organisaatiossa ei uskalleta kertoa mielipiteitä häpeän tai pelon vuoksi, vähenee organisaation oppiminen ja kasvu (Brown 2019, 28-30). Nolouden ja uhan tunteet johtavat puolustaviin rutiineihin turvautumiseen ja hidastavat oppimista huomattavasti (Argyris 1999, 56).

Senge (1990, 7-23) huomauttaa, että esimiehen ja muiden työntekijöiden hyväksynnän hakeminen voi johtaa keskinkertaiseen suoritukseen. Tällöin oma oppiminen hukkuu kontrollin taakse. Kontrolli heikentää aloitekykyä, luovuutta ja ammatillista intohimoa (Hamel 2009).

2.2.3 Motivaatio

Motivaatio voidaan määritellä haluksi saada tietty työ valmiiksi, ilman että henkilö juurikaan viivastelee tai keskeyttää työntekoaan, ja käyttää siihen sopivissa määrin kykyjään päästäkseen haluttuun lopputulokseen (Clark & Saxberg 2019). Työntekijä on motivoitunut, kun hän uppooa tekemiseensä. Motivaatio on tekijä, jolla asioita saadaan aikaiseksi. Motivaatiota on

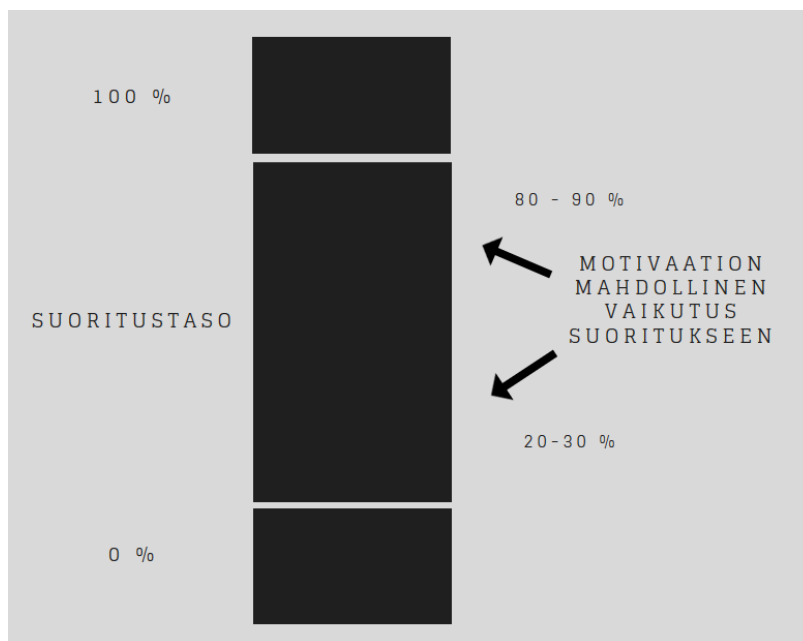
mahdollista parantaa. Tässä auttavat selkeät tavoitteet ja tavoitteiden pilkkominen tarpeen vaatiessa pienemmiksi osiksi, sekä palautteen antaminen. (Martela 2013, 43-44.)

Mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä parantaa yksilön motivaatiota, kun taas jatkuva kontrolli heikentää sitä. Tieto ja osaaminen lisäävät motivaatiota ja parantavat yksilön hyvinvointia ja suoriutumista työssään. (Ryan & Deci 2000, 68-78.)

Viitala (2013, 173) toteaa, että ihmisten organisaatiossa tulee voida hyvin ja siten säilyttää motivaationsa, muuten organisaation osaaminen ei voi kukoistaa. Alahuhta (2015, 149) on samaa mieltä todetessaan, että jokaisen työntekijän tulisi tehdä työtä, joka on hänelle kiinnostavaa ja motivoivaa sekä mahdollistaa oppimisen sopivan vaativalla tasolla. Näin saadaan aikaan tulosta, sillä työntekijä onnistuu paremmin, kun hän on motivoitunut ja hänen osaamisensa sopii työnkuvaan. Työntekijä, joka on motivoitunut työssään ja sisäistänyt yrityksen arvot, toimii yleensä myös asiakasystävällisesti (Yilmaz, Varnali & Kasnakoglu 2016).

Osaaminen ja kyvykkyys eivät ole ainoita asioita, joista yksilöllinen suoritus muodostuu. Työntekijän täytyy käyttää kykyjään johdonmukaisesti ja jossain määrin panostaa työhönsä. Organisaatioiden täytyy houkutella työntekijöikseen ihmisiä, joilla on kykyjä, ja samaan aikaan he myös haluavat käyttää niitä yrityksen mission mukaisesti. Kyvyillä ei ole merkitystä, jos niitä ei saada kytkettyä työnteon arkeen. (Boxall & Purcell 2011, 202-203.) Motivaatioon sisältyy järkeily, jolla ymmärretään miksi tavoitteiden eteen kannattaa tehdä töitä, vaikka itse tekeminen ei aina innostaisikaan. (Launonen & Kostamo & Marttinen 2017, 45-56.)

Seuraavassa kuviossa näkyy missä määrin motivaatio vaikuttaa työntekijän yksilölliseen suoriutukseen. Jos motivaatiotaso on todella alhaalla, voi olla, että suorituksen taso on vain 20-30 prosenttia ideaalisuorituksesta. Jos taas henkilö on motivoitunut, hän voi päästä 80-90 prosentin suoritustasoon. Hyvä motivaatio liittyy olennaisesti päivittäiseen johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2012, 112-113.)



Kuvio 6: Motivaation ja yksilön suoritustason yhteys (muokattu Sydänmaanlakka 2012, 114.)

Motivaatioon vaikuttavat yhtä lailla tyytyväisyys työhön, tavoitteisiin pääseminen, vaikutusvalta oman työn jatkuvuuteen ja esimiehen antamat valtuudet itsenäiselle ajattelulle ja päätösten tekemiseen. (Kolari 2010, 188.)

2.2.4 Kohti ketterää oppimista

Organisaation ketteryys määrittyy työntekijöiden ketterän oppimiskyvyn kautta. Organisaation päämääränä tulee olla sellaisen työvoiman valinta, sijoittaminen ja kehittäminen, että lopputuloksena on ketterästi oppiva henkilöstö, jolla on laaja-alaista kokemusta eri alueilta. Tulevaisuuden toimintaympäristön muutokset ovat osin ennustamattomia, eikä ole suoraan nähtävissä millaisia kyvykkyyksiä tulevaisuuden liiketoiminta tarvitsee. Tähän vastataan oppimisella, joka uudistaa organisaatiota ketterästi. (Adding value with learning agility 2013, 24-26).

Organisaatiot tunnistavat usein tarpeen kehittää osaamista ketterällä tavalla, jotta tulevaisuuden kompetensseja kyetään ylläpitämään ja sitä kautta vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Näyttää kuitenkin siltä, että asiaa on vaikeaa sisällyttää päivittäiseen tekemiseen. (Dries, Vantilborgh & Pepermans 2012, 340-358.)

Työ muuttuu koko ajan ja muutoksen nopeus on koko ajan rivakampi. Uusia työtehtäviä syntyy ja vanhoja häviää, ja tämän vuoksi tarvitaan jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Tähän sisältyy ketterä oppiminen sekä yksilötasolla että organisaatioissa. (Ojala 2018, 15-16.) Yritysten ja johdon ei ole syytä tuudittautua omaan menestykseensä, sillä resurssien ja kyvykkyyksien uusiutuminen on välttämätöntä. Vaikka tämän päivän kyvykkyydet ovat saaneet aikaan

yrittäjien nykyisen menestyksen, se ei välttämättä kestä ilman tulevaisuuden ennakoimista. (Wang, Senaratne & Rafiq 2015, 26-44.)

Otala (2018, 25-30) avaa ketterän oppimisen olevan ajattelutapa, jolla muuttuvaan maailmaan tulisi suhtautua. Ketteryys syntyy joustavuudesta ja sopeutumiskyvystä, palautteesta ja läpinäkyvästä ja itsenäisestä toiminnasta. Ketterän oppimisen taustalla on ajatus tavoitteettomuudesta ja jopa suunnan vaihtumisesta kesken kaiken. Oppimisen on perinteisesti nähty olevan selkeä prosessi eri vaiheineen, mutta ketterä oppiminen ei tällaista noudata. Ketterän oppimisen tulisi koskettaa jokaista työntekijää yrityksessä. Ketterää oppimista voi tapahtua pala palalta tai pyrähdellen. Kokemus ja palaute ovat olennaisen tärkeitä. Ketteryyteen liittyy aina vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa. Ketteryydessä on kyse asenteesta, sen pitäisi olla kasvumyönteinen ja avoin. Ennen kaikkea ketterä oppiminen edellyttää oikeanlaista toimintaympäristöä, joka mahdollistaa oppimisen, tukee vuorovaikutusta ja jatkuvaa uuden oppimista. Tällöin organisaatiota voidaan kutsua ketteräksi. Osaaminen on organisaation sisällä keskeinen arvo.

Ketterästi oppivalla organisaatiolla on seuraavia elementtejä:

- Ketterää oppimista ja kasvun asennetta, sekä organisaation tuki molempiin
- Selkeät päämäärät ja tavoitteet, jotka kaikki organisaatiossa tietävät
- Tiimityöskentelyä ja tiimien sisällä mahdollisuuksien mukaan itseohjautuvuutta ja sen mukanaan tuomaa nopeaa reaktiokykyä
- Osaamisstrategia, jossa osaaminen sidotaan organisaation tavoitteisiin
- Ketterän oppimisen mahdollistavat rakenteet ja toimintatavat
- Ketterää johtajuutta ja sen myötä ketterää liiketoimintaa. (Otala 2018, 129-134.)

Jopa taloudellisten kriisien aikana on syytä panostaa henkilöstön koulutukseen ja tiedon ja osaamisen lisäämiseen. Tämä lisää organisaation ketteryyttä pitkällä tähtäimellä, sillä oppimisen myötä työntekijät keskittyvät oleelliseen eli uusien ideoiden keksimiseen (Nijssen & Paauwe 2012, 3330-3331.)

2.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on usein sidottu käsitteenä liiketoimintastrategiaan, käytännön henkilöstövoimavarojen johtamisen sijaan. Osaamisen johtamiseen on liittynyt monenlaisia tietojärjestelmiä, eikä osaamisen johtamista ole aina osattu nähdä osana johtamista ja kehittämistä, vaan sen sijaan pelkkänä järjestelmänä. On voitu lähteä ostamaan järjestelmiä, vaikka

niiden sijaan olisi pitänyt pohtia osaamisen johtamista organisaatiossa. Tämän lisäksi on koettu epätietoisuutta siitä, kenelle osaamisen johtaminen kuuluu. Tällainen ajattelutapa on yksipuolinen verrattuna siihen, että otetaan huomioon organisaatio koko laajuudeltaan ja kytketään se strategiaan, ydinkyvykkyyksiin ja -osaamisiin. Osaamisen johtamisen ongelmana ovat monet erilaiset tavat ymmärtää asia. (Laine & Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos 2017, 46-47.)

Osaamisen johtamisesta puhuttaessa käytetään päällekkäisiä käsitteitä, kuten osaaminen, kyvykkyys ja kompetenssi. Kestin (2014, 70) mukaan kyvykkyydet ovat niitä menestystekijöitä organisaatiossa, joiden myötä pystytään parhaiten toteuttamaan organisaation strategiaa. Parhaiden mahdollisten kyvykkyyksien löytämiseksi tarvitaan tutkimusta, kokemusta, osaamista ja hiljaista tietoa. Kyvykkyyksien kautta saavutettava pääsy luovuuden ja tiedon pariin vaikuttavat suoraan organisaation kykyyn menestyä (Perspectives on new work 2016, 30). Kyvykkyyksien tunnistamisen jälkeen niistä muodostuu kompetensseja (Kesti 2014, 70).

Kompetenssi muodostuu eri asioista, joista yhtenä ovat yksilön konkreettiset taidot. Kompetensseja voi purkaa pienempiin osiin, ja kompetenssinäkökulma kattaa yhtä lailla kyvyn verkostoitua ja käyttää hyväksi osaamista ja kollektiivista tietoa. (Laine & Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos 2017, 52-53.)

Kvalifikaatio -käsitettä käytetään myös yleisesti. Kvalifikaatio määritellään taitoina tai kykyinä ja taipumuksina. Jos ajatellaan koulutusasioita, määritellään kompetenssi yleensä kvalifikaation osaksi. Näiden lisäksi käytetään sanaa ammattitaito, joka voi tarkoittaa kykyjä, suorituksia ja kvalifikaatioita. (Helakorpi & Olkinuora 1997, 82.)

Jatkuva oppiminen ja osaamisen johtaminen ovat organisaatioiden keskeisimpiä haasteita, sillä työnkuvien muuttuessa vaaditaan monenlaisia älyllisiä valmiuksia entiseen verrattuna. Osaamisen johtamisen näkökulmasta organisaatioiden on tärkeää pohtia suuntaa tulevaisuudelle, muutoksia asiakkaiden ja kilpailijoiden käyttäytymisessä, omaa ja puuttuvaa osaamista, mikä osa on järkevää pitää itsellä tai hankkia ulkopuolelta, mitä keinoja organisaatiolla on kehittää tämänhetkistä osaamista, miten toimitaan, että henkilöstön osaamista hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla, miten osaamista mitataan, miten osaamisen kehittämisestä palkitaan ja niin edelleen. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Euroopan unioni 2013, 13-16.) On hyvä miettiä myös hiljaista osaamista ja osaamisen poistumista organisaatiosta, uusien osaajien tarvetta, tietyistä osaamisalueista luopumista ja kustannuskysymyksiä. (Viitala 2013, 170.)

Organisaation tulee luoda tietoa dynaamisesti jatkuvan tiedon luomisen prosessin kautta. Johdon näkemys tiedon luomisessa ja organisaation osaamispääoman ymmärtämisessä ja hyödyntämisessä on ensiarvoisen tärkeää. (Nonaka, Toyama & Konno 2000. 5-34.) Myös Prahalad & Hamel (1990, 79-91) toteavat, että yrityksen johdon tulisi käyttää merkittäviä määriä aikaa

osaamisen johtamiseen ja sen myötä kompetenssien rakentamiseen. Tiedon ja osaamisen johtaminen on merkittävää, jotta yritys kykenee luomaan uusia tuotteita ja vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin (Teece 2000, 35-54).

Viitala (2013, 170) toteaa yrityksen kilpailukyvyyn olevan suoraan yhteydessä siihen mitä yritys osaa, miten kyseistä osaamista käytetään ja kuinka hyvin ja nopeasti opitaan uutta. Näin ollen osaamisen johtaminen sisältää kaikki toimenpiteet organisaation sisällä, joilla huolletaan ja kehitetään sitä osaamista, jota yrityksen strategia edellyttää. Jos osaamista johdetaan hyvin, tulisi sen näkyä toimintatavoissa, tuotteissa ja palveluissa, innovaatioissa ja taloudellisessa tuloksessa. Tärkeintä osaamisen johtamisessa on osaamisen tason nostaminen ja sen tehokas hyödyntäminen.

Sydänmaanlakka (2016, 173) määrittelee osaamisen johtamisen seuraavasti: osaamisen johtamisessa organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista määritellään ydinosaminen ja muu organisaation tarvitsema osaaminen, jonka jälkeen arvioidaan nykyisen osaamisen taso suhteessa tavoitetasoon. Tämän jälkeen on mahdollista laatia kehityssuunnitelmia, jotka viedään käytäntöön ja muokataan tämän jälkeen yksilöiden kehityssuunnitelmiksi. Ennen kuin osaamista voidaan johtaa, täytyy tietää mitä osaamista organisaatiossa on ja miten osaamista muodostuu (Ojala 2008, 47-48). Tästä on kyse myös osaamismatriisien muodostamisessa, joita kehittämistehtävässä aiotaan osaamiskartoitusten perusteella tehdä.

Muuttuva työelämä on nostanut tiedon ja osaamisen johtamisen organisaatioiden menestystekijäksi. Asiantuntijatyössä tieto ja osaaminen ovat eittämättä tärkeimmät raaka-aineet menestykseen, ja tärkein prosessi on oppiminen. Osaamista tulee johtaa, sillä muuten sillä ei ole juurikaan arvoa. Kun osaamista johdetaan aktiivisesti koko organisaation laajuudelta, saadaan hajallaankin oleva osaaminen yrityksen käyttöön ja sitä kautta tuottamaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. (Ojala 2008, 15.) Sydänmaanlakka (2009, 63) määrittelee osaamisen johtamisen tavoitteeksi osaamisen jatkuvan kehittämisen, jotta organisaation on mahdollista suorittaa tehtäviään ja kehittää toimintojaan.

Osaamisen johtamisen on oltava huomion, tarkastelun, arvioinnin ja konkreettisen toiminnan kohteena samaan tapaan kuin muidenkin menestystekijöiden, ja sen on oltava kiinteä osa arjen johtamista ja käytänteitä. Osaamisen johtaminen edellyttää keskusteluja ja tiedottamista. Huomioitavaa on, että esimiehet tarvitsevat usein valmennusta ja tukea kyetäkseen johtamaan osaamista ja jatkuvasti tapahtuvaa oppimista. Osaamisen johtaminen tarvitsee toimivia järjestelmiä ja rakenteita. Osaamisen ylläpitämisen tulisi olla palkitsemisen arvoinen asia. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Euroopan unioni 2013, 14.) Tämä pätee myös osaamisen siirtämiseen organisaatiossa (Garvin 1993, 78-91).

Hyppänen (2013, 114-115) toteaa osaamisen johtamiseen liittyvän eri tahoja, joilla on kaikilla oma roolinsa. Esimiehen lisäksi tarvitaan työntekijöiden omaa vastuunottoa omasta osaamisestaan. Toisinaan työntekijällä on oletus, että hänen osaamistaan ja kehittymistään tuetaan jatkuvasti työnantajan puolelta, mutta toisaalta työnantajalla voi olla ajatus, että työntekijät antavat, ylläpitävät ja kehittävät omaa osaamistaan aktiivisesti ja oma-aloitteisesti. Seuraavassa taulukossa näkyy osaamisen johtamisen tehtäviä ja vastuita eri tahojen mukaan luokiteltuna.

Johdon tehtäviä	• Kriittisten osaamisalueiden tunnistaminen • Resurssien mahdollistaminen ja varmistaminen • Uudistumista tukevan ilmapiirin luominen • Aktiivinen kehittämisote • Oman esimerkin näyttäminen
Esimiesten tehtäviä	• Oman yksikön osaamisen varmistaminen • Kehittymisen tukeminen • Kannustaminen ja palautteen antaminen • Osaamisen jakamisen mahdollistaminen • Oman esimerkin näyttäminen
Henkilöstöasiantuntijoiden tehtäviä	• Kehittymismahdollisuuksien näkyväksi tekeminen • Kehittämismenetelmien aktiivinen kehittäminen • Kumppanuuksien kehittäminen • Osaamisen hallinnan kehittäminen • Johdon ja esimiesten kumppanina oleminen (strategisella ja operatiivisella tasolla)
Työkavereiden tehtäviä	• Osaamisen jakaminen • Neuvominen, tukeminen • Palautteen antaminen työkavereille ja esimiehelle
Jokaisen työntekijän tehtäviä	• Positiivinen asenne oppimiseen kaiken ikäisenä • Avoin mieli kokeilla erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä • Oma-aloitteisuus • Oppiminen • Osaamisen hyödyntäminen • Rohkeus kokeilla uutta

Taulukko 1: Osaamisen johtamisen tehtäviä ja vastuita (muokattu Hyppänen 2013, 115.)

Osaamisen johtaminen esimiestyössä

Esimiehen tärkein suuntaviiva omassa johtamisessaan on yrityksen strategia. Strategia tulee välittää työntekijöille siten, että sen merkitys ymmärretään oman työn kannalta, sitä osataan tarvittaessa uudistaa ja sen mukaan osataan toimia. (Sumkin & Tuomi 2012, 42.) Esimiehen vastuulla on tunnistaa työyhteisönsä kehittämistarpeet, ja ottaa itselleen vastuu jatkuvan kehittämisen käynnistämisessä ja ylläpitämisessä (Juuti & Vuorela 2015, 73-75.)

Alahuhta (2015, 158-160) esittää esimiehen olevan avainasemassa, sillä hän on johdettaviensa tärkein valmentaja. Johtamisen tulee olla niin sanottua valmentavaa johtamista. Sydänmaanlakka (2015, 157) jatkaa valmentavan johtamisen tarkoittavan kykyä kehittää johdettaviaan ja johdatella heitä jatkuvasti vaativampiin tehtävänkuihin. Johtaminen tapahtuu innostaen ja kysellen. Alahuhta (2015, 157) toivoo esimiehen olevan mielellään tunneälykäs.

Esimiesten vastuulla on huolehtia työn tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. Vastuusiin kuuluvat johdettavien osaamisen johtaminen. Esimiesten sitouttaminen ja motivointi osaamisen johtamiseen on ensiarvoisen tärkeää. Esimiesten tulee nähdä asiat perustellusti ja pitkällä tähtäimellä, jotta he oivaltavat osaamisen merkityksen. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Euroopan unioni 2013, 22-23.)

Osaamisen johtaminen näyttäytyy esimiestyössä siinä, millä tavalla esimies johtaa tiimin muodostavia yksilöitä. Esimies edistää osaamisen kehittymistä niin, että hän tukee työntekijän työnkuvan suorittamista ja luo tällä tavalla edellytyksiä kohti tulevaisuutta. Välineitä tähän ovat muun muassa kehityskeskustelu ja erilaiset osaamiskuvauksmallit, ja niiden esille tuomat kehittämistarpeet ja toimenpiteet. (Laine & Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos 2017, 48-49.)

Esimiehen tulee pohtia johdettavansa tulevia tehtäviä, ja keskustella työntekijän kanssa mahdollisimman usein ja mielellään työntekijän omasta aloitteesta. Keskustelujen avulla voidaan tuoda esille millaisia odotuksia ja mahdollisuuksia työntekijällä on, ja millä tavoin hän voi tehdä työssään parhaansa. Usein toistuvien keskustelujen tarkoitus on siirtää näkökulmaa menneiden asioiden analysoinnista kohti tulevaa. Sen lisäksi, että työntekijän osaaminen nähdään kirkkaasti, tulee sitä ruokkia myös palkitsemalla. (Buckingham & Goodall 2015, 40-50.)

Esimiesten kouluttaminen työntekijän suorituksen ja tulevan potentiaalin tunnistamisessa on välttämätöntä. Vaikka esimiehille siirretään usein kokonaisvastuu johdettavansa osaamisesta ja sen kehittämisestä, näyttää asia käytännössä jäävän usein kiireen, mielenkiinnon puutteen tai esimiehen omien heikkojen kykyjen varaan. (Dries, Vantilborgh & Pepermans 2012, 340-358).

2.3.1 Osaamisen kartoittaminen ja työvälineet

Osaamisen kartoittamista aloittaessa on oleellista tunnistaa organisaation olemassa oleva osaaminen ja sen toiminnan vaatimat kyvykkyudet. Kun organisaation osaaminen on tunnistettu, päästään miettimään yrityksen toiminnan kannalta oleellisimpia osaamisalueita sekä niiden tulevaa kehittämistä. Kun verrataan olemassa olevaa osaamista ja mahdollisen uuden toimintatavan vaatimia kyvykkyksiä, päästään kiinni siihen mitä voidaan tehdä omilla resursseilla ja mihin tarvitaan uudistumista tai ulkopuolista apua. (Helander & Kujala & Lainema & Pennanen 2013, 13.)

Osaamiskartoituksen tekeminen auttaa yrityksen osaamisen löytämisessä, kehityskohteiden määrittelyssä sekä tulevaisuuden visioinnissa. Kartoituksessa tunnistetaan nykyinen osaaminen, jonka jälkeen organisaatiolle voidaan tehdä osaamiskartta. Tarkoituksena on tehdä nykyosaaminen näkyväksi ja kuvata se osaamiskarttaan, jonka lisäksi tunnistetaan tulevaisuuden strategian mukaiset osaamistarpeet. Osaamiskartta on työkalu, joka avaa osaamisen konkreettialueille kaikille osapuolille. Työkalua voidaan käyttää rekrytoinnissa, kehityskeskusteluissa, lisäkoulutuksen suunnittelussa ja tulevaisuutta pohdittaessa. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Euroopan unioni 2013, 31-32.)

Osaamisen kartoittamisessa on oleellista löytää käsitys ammatillisesta osaamisesta. Osaamista pohditaan sekä yksilötasolla että yhteisötasolla, ja kytketään se organisaation strategiaan. Kartoitukseen osallistuvat he, jotka työtä tekevät, sillä heillä on taito määritellä työnsä vaatimat osaamisalueet. Osaamiskarttaan kirjataan vain osaaminen, vaikka työn tekeminen vaatii paljon muutakin. Tehtäväkokonaisuuksia tulee voida arvioida. Osaamiskarttaan muodostetaan osaamisprofiileja, joiden avulla voidaan kartoittaa eri tehtävänkuvien osaamista ja painotuksia. Tämä auttaa myös työntekijää ymmärtämään työnkuvansa vaatimat osaamiset entistä paremmin. Kartoituksen kohteena voi olla koko organisaatio, tietty työntekijäryhmä tai tiimi. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Euroopan unioni 2013, 32-42.) Osaamiskartassa on kyse suuremmasta kokonaisuudesta, joka muodostuu useista erillisistä tiimien ja työntekijöiden osaamisprofiileista. Osaamisprofiilit ovat puolestaan muodostettu osaamismatriiseja hyödyntäen.

Ammattiosaamisen kartoittamisesta on nykyään siirrytty myös kohti prosessi- ja toimintakuvauksia, jolloin osaamissarakkeessa voidaan kuvata niin sanottua huippuosaajan toimintaa, ja arvioinnissa verrataan omaa toimintaa tähän tasoon. Huomattavaa on, että toisinaan huippuosaamista ei tarvitakaan, jos se on ristiriidassa esimerkiksi asiakkaan edun kanssa. (Laine & Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos 2017, 63.)

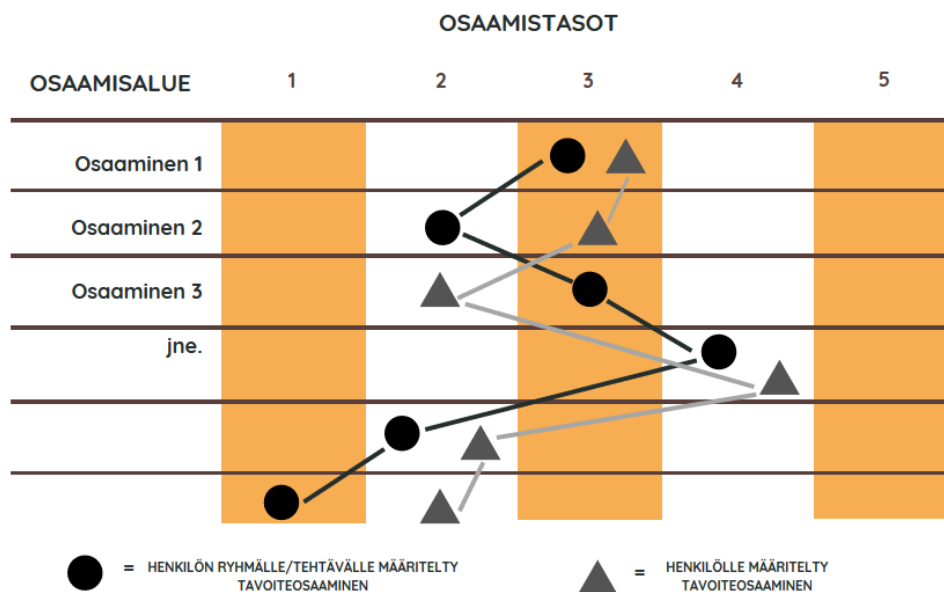
Osaamiskartoituksen tarkoituksena on löytää yhtä lailla sellaisia osaamisresursseja, joita ei hyödynnetä vielä lainkaan. Niiden käyttöön ottaminen voi parantaa henkilön motivaatiota, sillä silloin mahdollistetaan kykyjen ja haasteiden kohtaaminen. (Elinkeino-, liikenne- ja

ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Euroopan unioni 2013, 6.) Osaamisen kartoittamisen tulokset kannattaa aina käydä läpi työntekijän kanssa. (Buckingham & Goodall 2015, 40-50.)

Osaamiskuvaukset ja niiden saattaminen koko organisaation käyttöön auttavat esimerkiksi uuden työntekijän kouluttamisessa. Toimiva järjestelmä auttaa osaamisvajeiden löytämisessä, osaamisen kehittämisessä ja toimii työkaluna urasuunnittelussa. Henkilöstöstä huolehtiminen ja lojaliteettia tukeva johtaminen vähentävät pelkoa avainhenkilöiden siirtymisestä toiselle työnantajalle. (Laine & Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos 2017, 64-66.) Argyrisin (1997, 299-309) mukaan työntekijän pääsy järjestelmään tarkastelemaan omia tietojaan, tavoitteitaan ja työssä suoriutumistaan vähentää salailun ja kontrolloinnin kokemusta, ja tukee lisäksi organisaation oppimista.

Osaamismatriisi on kuvaus osaamisesta, jossa on pystyakselilla työnkuvaan liittyvät osaamiset ja vaaka-akselilla osaamisessa vaadittava taso numeraalisessa muodossa. Numero 1 voi olla aloittelija, jolloin 5 tarkoittaa korkean tason osaamista. Matriisi sisältää paljon käytännön pohtimista. Olennainen asia on se, millaista osaamista tehtävänkuva vaatii. Osaamiskuvausten tarkkuus, hiljaisen tiedon esille saaminen ja matriisissa olevien tasojen määrittely vaatii harvintaa. Osaamismatriisin paras anti on olla konkreettinen työväline, jonka avulla esimies ja työntekijä itse näkevät osaamisen tämänhetkisen tason, ja sitä kautta kehittämis- ja koulutustarpeet kyseisen työnkuvan osalta. (Laine & Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos 2017, 62-63.)

Alla osaamismatriisia havainnollistaa kuvio Hätösen (2011, 30) yksilön osaamisen tavoiteprofiili, jossa on määritelty henkilön ryhmälle tai tehtävälle määritelty tavoiteosaaminen ja henkilölle itselleen määritelty tavoiteosaaminen, molemmat numeraalisesti ilmaistuna. Näiden suhde toisiinsa näkyy matriisin avulla helposti ymmärrettävässä muodossa.



Kuvio 7: Yksilön osaamisen tavoiteprofiili (muokattu Hätönen 2011, 30.)

Osaamisen kartoittamisen hyödyt

Yrityksen kasvu on riippuvainen sen työntekijöistä, sillä työntekijöiden tieto ja osaaminen muodostavat organisaation ydinosaamisen. Osaamismatriisin muodostaminen auttaa löytämään ydinosaamisen vaatimat kompetenssit, ja tämä puolestaan auttaa tietotyöläisten osaamisen tehokkaammassa hyödyntämisessä ja lisää näin koko organisaation tehokkuutta. Osaamisen johtamisen kautta työtehtävät saadaan sovitettua sopivalle työntekijälle ja parannettua tätä kautta työssä suoriutumista. Luovuuden ja innovaatiokyvyn vaaliminen johtaa siihen, että organisaatio selviää toimintaympäristön muutoksista. (Sarkar 2012, 1-7.)

Osaamiskartoitusten hyöty on merkittävin siten, että osaaminen saadaan kartoituksen myötä jäsenneltyä ja tarkemmin näkyväksi. Osaamisen arvostus usein lisääntyy kartoituksen myötä. Kun osaaminen on tiedossa, on sen myötä helpompaa kehittää olemassa olevaa liiketoimintaa. Valinnat osaamisen kehittämisestä ovat perusteltuja ja kehittymisen suunnat ja tavoitteet nähdään selkeämmin. Tätä kautta voidaan myös aikatauluttaa osaamisen kehittämistä eri toimenpitein. (Viitala 2013, 182-183.) Osaamisen kartoittaminen auttaa myös uusien henkilöiden rekrytoinneissa, sillä sen avulla nähdään nykyosaamisen lisäksi tulevaisuuden osaamistarpeet (Hätönen, 18).

Kompetenssien tunnistaminen, nimeäminen ja kartoitusprosessiin osallistuminen lisää työntekijöiden sitoutumista ja luottamusta osaamisen kartoittamiseen osaamisen kehittämisen välineenä (Brown, George & Mehaffey-Kultgen 2018, 123-135).

Työntekijän näkökulmasta selkeä osaamisen kartoittamisen prosessi ja mitattava työkalu sen toteuttamiseen lisää motivaatiota, sillä tällaisen toiminnan kautta voidaan löytää piileviä kykyjä, joilla ei muuten olisi riittävää näkyvyyttä esimiesten ja johdon suuntaan. Lisäksi työntekijät kokevat, ettei eteneminen ja kehittäminen kohdistu vain esimiesten henkilökohtaisiin mielipiteisiin, ja siihen, kenet he jostain määrittelemättömästä syystä kokevat sopivaksi henkilöksi etenemään. (Dries, Vantilborgh & Pepermans 2012, 340-358.) Toiminta koetaan läpinäkyväksi.

Tietyn tehtävän osaamiskuvaus voi toimia pohjana keskustelulle ja arvioinnille esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Näin voidaan käsitellä yksilön sen hetkistä osaamista ja mahdollisia osaamistarpeita konkreettisella tasolla. Osaamiskuvaukset kannattaa tallentaa yrityksen HR-tietojärjestelmiin, jotta niitä pystytään päivittämään helposti. Osaamiskuvausten avulla organisaatio voi etsiä tietynlaisia kyvykkyyksiä tarpeisiinsa tai tehdä yhteenvetoja osaamisensa kehittymisestä. (Laine & Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos 2017, 64.)

Osaamisen kartoittamisen haasteet

Osaamisen kartoittamisessa tulee eteen kysymys siitä, millä tarkkuudella osaamisia kuvataan, millaisista osaamisista tietty toimenkuva muodostuu ja miten hiljaisen tiedon kohdalla toimitaan. Osaamisen tasojen määrittely vaatii pohdintaa. (Laine & Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos 2017, 62-63.) Hätösen (2011, 25) mukaan osaamista ei kannata yrittää kartoittaa täydellisesti, vaan kyse on enemmänkin organisaation omasta tavasta kuvata ja tulkita osaamistaan.

Itseohjautuva ja toteutettava osaamisen kartoittaminen puolestaan voi olla kyseenalaista sen vuoksi, että usein potentiaaliset oppijat aliarvioivat itseään ja ei-potentiaaliset oppijat tapavat yliarvioida itseään ja kykyjään (Dries, Vantilborgh & Pepermans 2012, 340-358).

Osaamiskartoitukset voidaan kokea organisaatiossa työläiksi, mutta alla olevat toimenpiteet voivat madaltaa kynnystä niiden käyttämiseen:

- Osaamismatriisi päivitetään aika ajoin
- Automatisoidaan osaamisten kartoittaminen: tämä säästää aikaa, kustannuksia ja resursseja
- Tiedotetaan osaamisen kartoittamisen prosessista ja sen hyödyistä riittävästi
- Pidetään työntekijöiden motivaatio korkealla tasolla, jotta he ilmaisevat todellisia tunteitaan
- Vältetään arvioinneissa puolueellisuutta. (Johri 2014, 7-24.)

2.3.2 Osaamisen kehittäminen

Organisaation tärkein voimavara ovat työntekijät ja heidän osaamisensa. Osaamisen kehittämiseen liittyy aina työntekijän ja organisaation suhde, josta kannattaa pitää huolta koko työsuhteen keston ajan. Organisaatiot menestyvät saadessaan työntekijöiden osaamisen ja energian käyttöönsä ja suuntaamalla sen oman ydinosaamisensa mukaisesti. Organisaation täytyy tätä varten varmistaa, että sen ydinosaamisalue on niin kirkas, että sille voidaan keskittää osaamista ja sitä voidaan myös kehittää jatkuvasti. (Juuti & Vuorela 2015, 57-71.) Jokaisen työntekijän osaamista on mahdollista kehittää, ja se on samaan aikaan sekä mahdollisuus että välttämättömyys (Alahuhta 2015, 152).

Osaamisen kehittäminen on keskeinen osa henkilöstön kehittämistä. Osaamisen kehittäminen perustuu organisaation visioon, strategiaan ja arvoihin, jotka ovat perustana organisaation toiminnalle. Visio näyttää mihin suuntaan organisaatio on matkalla, ja strategia antaa väliin henkilöstön kehittämiseen liittyen. Ilman näitä tekijöitä menestyminen on mahdotonta, sillä organisaation osaaminen rakentuu tämän päälle. Johtaminen on osaamisen kehittämisen oleellinen tekijä, ja johtajuuden myötä päätetään, miten osaamisen kysymyksiä ratkaistaan. Organisaation toimintaympäristö ja kilpailutilanteen analysointi vaikuttaa siihen millaiseksi strategia muotoutuu: mitä osaamisia yritys tarvitsee pärjätäkseen. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Euroopan unioni 2013, 5.) Jotta visioon päästään, edellyttää se henkilöstöltä tietynlaisen osaamisen kehittämistä. Usein visio ja osaaminen ovat kaukana toisistaan, jolloin mukaan tulee kehittämistoimenpiteitä. Nämä voivat käsittää ensin nykyisen osaamisen kartoittamista, ja sen jälkeen tulevaisuuden strategian mukaisen ydinosaamisen ja mahdollisten osaamiskuilujen todentamista. (Juuti & Vuorela 2015, 71-72.)

Organisaation kasvua tavoitellessa tulee kiinnittää huomiota tiettyihin asioihin. Jokaisen työntekijän osaamista ja kykyjä tulee kehittää ja kasvuajattelun tulee olla osa organisaation kulttuuria. Se pitää viestiä kaikille työntekijöille ja koulutukset pitää toteuttaa siten, että ne ulottuvat yrityksen joka tasolle. Ilmapiirin täytyy olla oikeanlainen, jotta työntekijät pysyvät uteliaina ja oppivat koko ajan enemmän ja enemmän. Työntekijät asettavat itse omat tavoitteensa oppimiselle, joihin he sitten pyrkivät. (Lundberg & Westerman 2020, 32-40.)

Viitala (2013, 173) jatkaa, että pelkkä osaamisen kehittäminen ei riitä, vaan samalla tulee kehittää järjestelmiä, organisaation johtamista, ilmapiiriä ja kulttuuria unohtamatta. Johtamisen tulee olla kunnossa, vasta sitten osaaminen saadaan kanavoitua koko organisaation hyödyksi.

Organisaatioilla on runsaasti keinoja kehittää osaamistaan erilaisia menetelmiä hyväksi käyttäen, tai hankkia osaamista yritykseen ostamalla, rekrytoimalla tai lainaamalla tarvittavaa osaamista tai palveluita toisilta yrityksiltä. Omia avainhenkilöitä voidaan sitouttaa erityisin

toimenpitein, jotta heidän osaamisensa ei poistu talosta. Vanhentunutta osaamista voidaan poistaa myymällä toimintoja tai irtisanomalla. Tukiosaaminen voidaan siirtää kyseistä osaamista tarjoaville ulkopuolisille organisaatioille, sillä joskus osaamisalueet ovat kaukana yrityksen varsinaisesta ydinosaamisesta. (Viitala & Jylhä 2019, 211-212.)

Organisaation kehittyminen tai kehittymättömyys voi olla monen asian summa. Organisaatiokulttuurissa voi olla ongelmia, joita ei helposti muuteta. Byrokraattisuus on yksi syy, millä tavoin organisaatio ei aina tunnu tukevan kehittymistä. Kehittämisehdotukset voivat tuntua kaukaisilta peilattuna liiketoimintastrategiaan ja jäävät tämän vuoksi tekemättä. Johto voi olla kehittämisen vastainen, eikä henkilöstön kehittämistä ehkä nähdä investointien arvokasena. Konfliktit työyhteisössä vähentävät kehittymistä, ja muutosvastarinta voi saada työntekijät pitäytymään vanhoissa toimintatavoissaan. Organisaation kehittämistoimenpiteiden muuttuminen pysyviksi toimintatavoiksi edellyttää niiden linkittymistä päivittäiseen työn tekemiseen ja menetelmiin. Kehittymisessä onnistuminen edellyttää jatkuvaa seurantaa ja tukea. Myös palkitsemisen tulee ohjata toimintaa kehittymismyönteiseen suuntaan. (Kesti 2014, 66-69.)

Koulutuksen ja oppimisen tukeminen johtaa yrityksen kasvuun. Jos organisaatiossa ollaan avoimia uudelle ja tuetaan kokeilevaa kulttuuria, rohkaistaan samalla oppimista. Tämän lisäksi vastuun jakamisen, luottamuksen, yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tunteen luominen lisää työntekijöiden motivaatiota ja saa heidät ponnistelemaan organisaation tavoitteiden eteen. (Giles 2016, 4-6.) Avoin ja rohkea keskustelukulttuuri, ja palautteen antaminen, lisäävät luottamusta ja sitoutumista organisaatioon sekä selkeyttävät työstä suoriutumista. (Brown 2019, 28-30.)

Hätönen (2011, 8) toteaa, että yhteisöllisessä organisaatiokulttuurissa avautuu monia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Yhteinen osaaminen ja yhteinen organisaatiokulttuuri ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Yksilöiden kyvykkyydet kannattaa hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla (Kesti 2014, 66-69).

Brandi ja Iannone (2017, 1-5) kertovat niin sanottujen kovien kyvykkyyksien olevan edelleen suosiossa, kun organisaatiot hankkivat koulutuksia. Tämä siitä huolimatta, että yritykset tunnustavat pehmeiden kyvykkyyksien, kuten kommunikaation, luovuuden, asiakaspalvelun ja tiimityötaitojen merkityksen. Työntekijät kaipaavat tutkimuksen mukaan pehmeiden taitojen koulutusta, mutta kovat taidot ovat niitä, joihin sijoitetaan eniten rahaa. Tähän saattaa vaikuttaa koulutusten vaikutusten mittaaminen, sillä se on hankalaa pehmeiden taitojen osalta. Tutkijat ehdottavatkin pehmeiden arvojen koulutuksia yhdistettäväksi palkitsemiseen. Tarve oppimiseen tunnustetaan usein työn kautta: peilaten olemassa olevaa osaamista työtehtäviin sekä alihankkijoiden, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden tarpeisiin, ja toimialan

standardeihin ja innovaatiokyvykkyyteen. Varsinaisten oppimisjärjestelmien ja kannustimien suhteen organisaatiot ovat monesti neuvottomia (Brandi & Iannone 2016, 240).

2.3.3 Osaamisen kehittämisen vaiheet

Hätönen (2011, 16) on kuvannut osaamisen kehittämisen vaiheet siten, että aluksi käydään läpi organisaation strategia, tavoitteet ja visio. Tältä pohjalta määritellään tarvittava osaaminen, jota organisaatiossa tarvitaan näkemysten toimeenpanoon. Tästä edetään kohti osaamiskartan laadintaa, jonka avulla nähdään konkreettisesti, millaisten osaamisten avulla yrityksen strategiaa ja visiota toteutetaan. (Hätönen 2011, 16.)

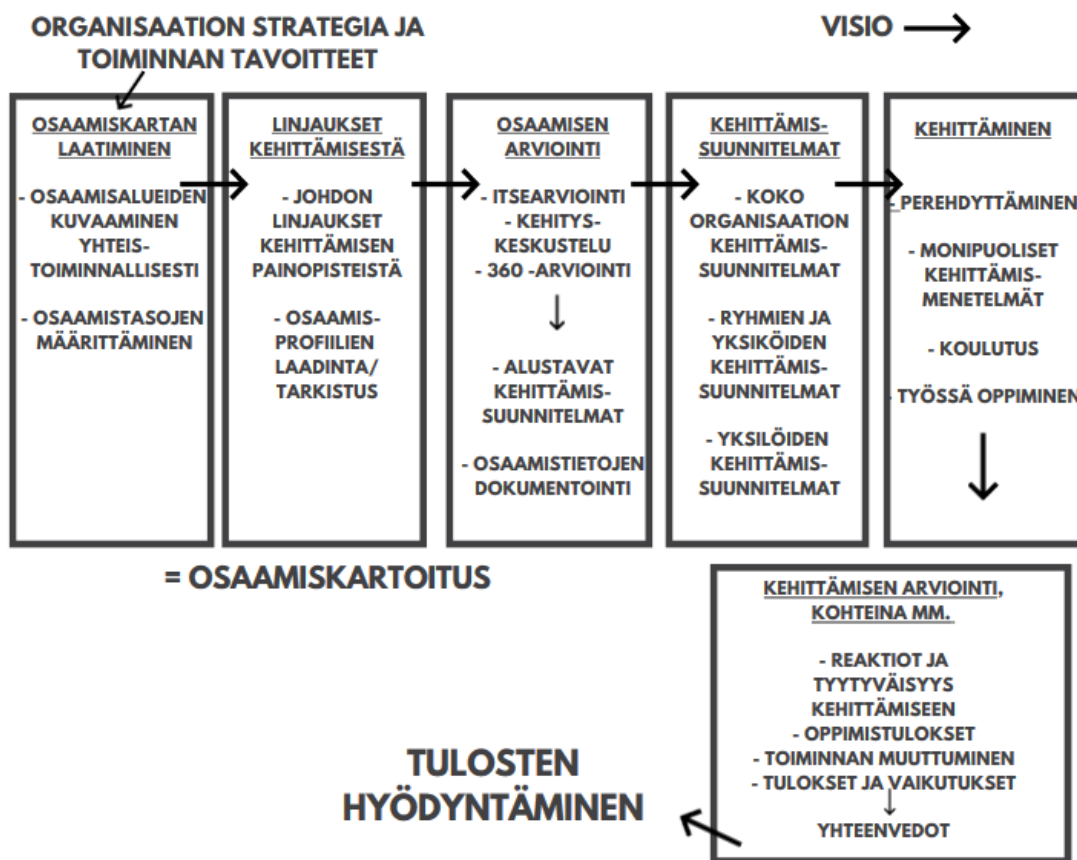
Johto linjaa kehittämisen ydinalueet ja laatii mahdollisesti osaamisprofiileja. (Hätönen 2011, 16.) Osaamisprofiili tai osaamiskuvaus tarkoittaa dokumentoitua tietoa työntekijän toimenkuvan vaatimasta osaamisesta ja sen tasosta. Osaamiskuvaus voi auttaa näkemään kuinka strategista tietty osaaminen on, ja tukea siten mahdollisissa korvaavissa rekrytoinneissa. (Laine & Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos 2017, 65.)

Osaamiskartoituksen sisällä arvioidaan yksilötasoinen osaaminen ja edetään kohti alustavien kehittämissuunnitelmien tekoa (Hätönen 2011, 16). Osaamisia kannattaa dokumentoida, eritellä ja arvioida tähän tarkoitukseen luoduilla ohjelmistoilla (Viitala 2013, 182). Arviointien tulisi johtaa kohti varsinaisia kehittämissuunnitelmia, jolloin kehittämistä pohditaan organisaatio-, yksikkö- ja yksilötasolla. Työntekijän yksilölliseen kehityssuunnitelmaan kirjataan kehitystä kaipaavat osa-alueet konkreettisella tasolla ja tulevaisuutta ajatellen, työssä tarvittavien osaamisalueiden nykyosaaminen, kehittämisen tavoitteet, menetelmät sekä aikataulus. Yksilön kehittämissuunnitelman tekeminen helpottuu, jos organisaation osaaminen on näkyvää. Suunnitelman toteutumista kannattaa arvioida säännöllisesti. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Euroopan unioni 2013, 42; Sydänmaalakka 2012, 170.)

Organisaation ja yksilöiden kehittämissuunnitelmia tehtäessä huomioidaan myös osaaminen, jota ei enää tarvita. Näissä tapauksissa organisaation on syytä suunnata huomionsa uusien asioiden oppimiseen. (Hätönen 2011, 51-52.) Tämän jälkeen jatketaan erilaisiin osaamisen kehittämisen keinoihin, joita voivat olla esimerkiksi perehdyttäminen, koulutus ja työssä oppiminen. (Hätönen 2011, 16.) Näihin syvennyttään opinnäytetyön seuraavassa kappaleessa (2.3.4 Osaamisen kehittämisen menetelmiä).

Kehittämistä ja sen vaikutuksia toimintaan tulee arvioida huolellisesti, jonka myötä tehdään yhteenvetoja seuraavaa kehittämisen ajankohtaa varten. Hätösen (2011, 16) osaamisen kehittämisen vaiheet tuovat konkreettisesti esiin osaamisen kehittämisen kokonaisuuden, jolloin asioihin on helpompi tarttua ja prosessia voidaan johtaa tehokkaasti organisaation toiminnan

kehittämiseksi. Alla oleva kuvio auttaa hahmottamaan osaamisen kehittämisen prosessia kokonaisuudessaan.



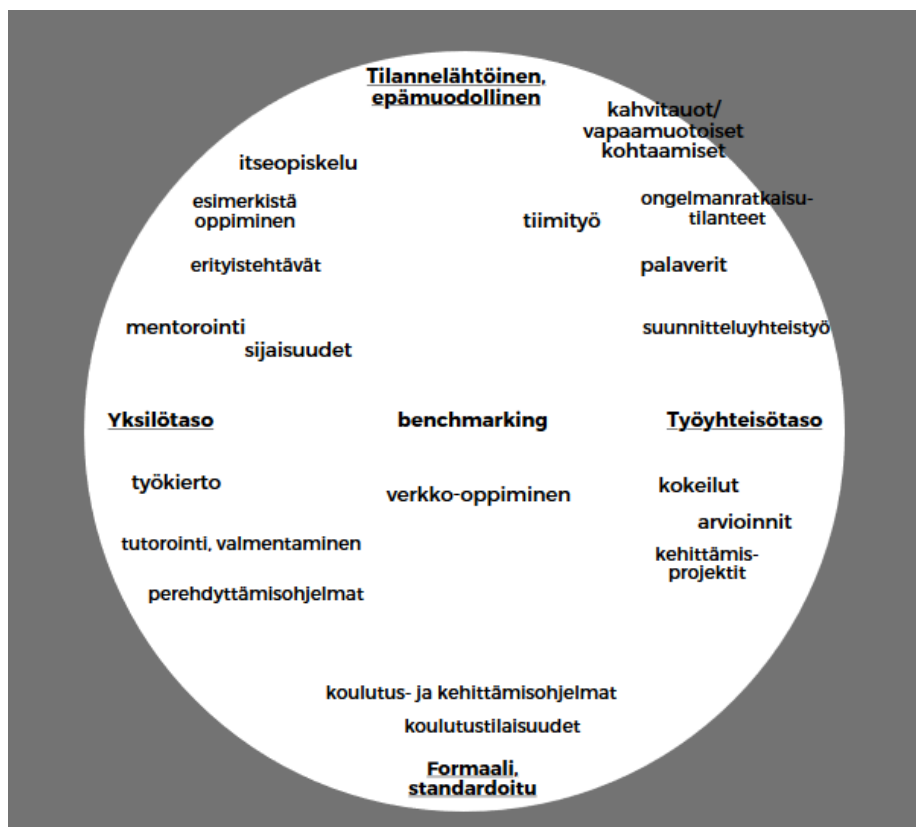
Kuva 8: Osaamisen kehittämisen vaiheet (muokattu Hätönen 2011, 17.)

2.3.4 Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Osaamisen kehittämiseen liittyy koulutuksen lisäksi monia kehittämistapoja. Asiantuntija-työssä auttavat oppimaan haastava työ, kollegat, valmentava johtajuus ja palaute. Näiden myötä opitaan jopa tehokkaammin kuin perinteisen koulutuksen kautta. Työpaikalla tulisi luoda rakenteita, joiden kautta edellä mainittuja asioita pystyttäisiin tukemaan mahdollisimman hyvin. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Euroopan unioni 2013, 43-45.)

Työssä oppimista todettiin tapahtuvan monin eri tavoin: työpajoissa, vertaisoppimisena ja tiimityössä, työkierron ja koulutusten kautta, verkko-opiskeluna ja verkostoitumisena. Tutkijat totesivat, että osaamisen kehittäminen liittyy usein myös yrityksen kokoon. (Brandi ja Iannone 2017, 1-5.)

Yksilön osaamisen kehittämisen muotoja ovat lisäksi muun muassa rekrytointi, perehdytys, työnopastus, tehtäväkierto, haasteelliset työtehtävät ja työkomennukset, sijaisuudet ja ris-tiinkoulutus, mentorointi, tutorointi ja itseohjautuva oppiminen. (Viitala 2013, 193-201.) Ku-vio 9 havainnollistaa erilaisia osaamisen kehittämisen muotoja.



Kuvio 9: Henkilöstön kehittämisen muotoja (muokattu Viitala 2013, 192.)

Rekrytointi

Rekrytoinnin lähtökohtana on organisaation liiketoimintastrategia, jonka myötä todetaan tarve uudelle työntekijälle. Rekrytoinnin perustana ovat avoimen tehtävän vaatimukset. (Piili 2006, 118-119.) Tarve rekrytoinnille voi syntyä organisaation kasvun kautta, kuten myös tarpeesta uudelle osaamiselle. Etenkin uutta osaamista rekrytoidessa kannattaa toimia huolellisesti, koska tavoitteena on saada uutta tietämystä taloon. (Hyppänen 2013, 198.)

Rekrytoinnissa kannattaa olla joustava, sillä aikataulut ja tehtävän vaatimukset voivat muuttua prosessin edetessä. Yrityksen on mahdollista käyttää halutessaan palveluntarjoajaa, sillä rekrytointi on monivaiheinen ja työläs prosessi hakukanaavien valintoineen, hakemusvaiheineen ja haastatteluineen. Usein järjestetään psykologisia tai työtä jäljitteleviä testejä päättöksenteon tueksi. (Piili 2006, 118-119.)

Rekrytoidessa kannattaa pitää mielessä paras mahdollinen osaaminen, sillä ihmisten palkkaaminen sopiviin tehtäviin on organisaatiolle tärkeä päätös. Henkilön arvojen tulee sopia organisaation arvoihin. Rekrytointi tulee suorittaa ajatuksella ja hätäilemättä, jotta epäonnistuneilta rekrytoinneilta vältyttäisiin. (Alahuhta 2015, 149-152.)

Perehdytys ja työnopastus

Perehdyttämällä tarkoitetaan uuden työntekijän vastaanottoa ja ohjausta työsuhteen alussa. Perehdyttämisen tavoite on saada työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja kuulumaan uuteen työyhteisöönsä. Uudelle työntekijälle kannattaa tehdä perehdyttämissuunnitelma, jotta henkilö saa kattavan kokonaiskuvan organisaatiosta. Sen lisäksi hänet tulee esitellä työtovereille sekä tarpeeksi laajasti koko työyhteisölle. Perehdyttäminen synnyttää suhteita esimieheen, kollegoihin ja luottamushenkilöihin sekä tutustuttaa työympäristöön. Onnistunut perehdytys luo pohjaa työssä viihtymiselle. (Juuti & Vuorela 2015, 63-64.) Perehdyttäminen sisältää työnopastuksen, jossa saadaan valmiuksia tulevan työtehtävän suorittamiseen (Moisalo 2011, 319-323). Jos työnopastusta ei suoriteta perusteellisesti, ei organisaatio voi olettaa uudelta työntekijältä hyvää työsuoritusta (Juuti & Vuorela 2015, 65).

Tehtäväkierto

Tehtäväkierto edistää yksilön osaamisen kehittymistä (Pralad & Hamel 1990, 79-91). Tehtäväkierto mahdollistaa uuden osaamisen hankkimisen siten, että työntekijä pääsee vaihtamaan nykyisestä tehtävästään tietyksi ajaksi toiseen tehtävään. Tehtäväkierrossa tulee huomioida työntekijän ammattitaidon sopivuus uuteen tehtävänkuvaan. Tehtäväkierron tulee olla vapaaehtoista, ja se voi antaa työntekijälle uutta osaamista ja mahdollisuuden päästä pois omalta mukavuusalueeltaan. Tehtäväkierto vaatii organisaatiolta rakenteet, jotka tukevat osaamisen siirtämistä yksiköiden välillä. (Moisalo 2011, 42-44.) Alahuhta (2015, 155-156) pohtii tehtäväkiertoa sen kautta, että uudet haasteet ja olosuhteet työssä johtavat työssä oppimiseen. Prosessille tulee antaa aikaa, jotta nähdään missä asioissa voidaan kokea onnistumista ja missä ei. Tehtäväkierto on hyödyllistä etenkin teknologian, tuotekehityksen ja markkinoinnin osalueilla, sillä tällä tavoin liiketoimintaa on mahdollista nähdä eri näkökulmista (Nonaka 1991, 96-104).

Haasteelliset työtehtävät ja työkomennukset

Työntekijä saa lisää haasteita, jos työtehtävät ovat vaihtelevia. Vaihtelevuutta voidaan sisällyttää joko tavanomaisen työnteon arkeen tai esimerkiksi innovaatiotoimintaan. Ulkomaan työkomennukset kehittävät ammatillista osaamista ja toimintatapoja, lisäävät kykyjä verkostoitua ja ottaa vastuuta sekä parantavat henkilön kielitaitoa. (Hätönen 2011, 102.)

Sijaisuudet ja ristiinkoulutus

Sijaisuuksia kehittämällä parannetaan liiketoiminnan sujuvuutta ja turvataan sen jatkuvuus sekä uudistetaan ja jaetaan osaamista organisaation sisällä. Sijaiset voivat olla kiertäviä, tai sijaisjärjestelmiä, joissa kaksi työntekijää pitää toisensa jatkuvasti ajan tasalla omista työtilanteistaan. Hyvin toimiva järjestelmä luo pohjaa seuraajasuunnittelulle, jossa pohditaan eläköityvien työntekijöiden osaamista ja sitä kenelle ja millä tavoin osaamista siirretään. (Viitala 2013, 196.) Ristiinkoulutuksella tarkoitetaan organisaation joustavuuden lisäämistä siten, että työntekijät perehtyvät toistensa tehtäviin (Viitala 2013, 71-72). Hätönen (2011, 101) kertoo erilaisista tiimityömuodoista, joilla voidaan uudistaa ja kehittää työntekijöiden osaamista. Tästä voi seurata ymmärrys oman työn kehittämisestä entistä laajemmasta kulmasta.

Mentorointi ja tutorointi

Mentorointi on vuorovaikutusta, jossa kokeneempi työntekijä opastaa ja tukee vähemmän kokenutta työntekijää. Tämä lisää työssä kehittymistä ja parantaa yksilön urakehitystä. Mentorointi kohdistuu usein uran alkuvaiheessa oleviin henkilöihin. Mentorointiin voi olla olemassa toimintaohjelma tai suhde voi olla syntynyt itsestään. Mentorisuhde voi olla tietyn ajan kestävä ja tavoitteellista, ja se edellyttää avoimuutta, luottamusta ja sitoutumista molemmilta osapuolilta. Tutorointi tukee työntekijää rajatumminkin ja tutorina toimiva henkilö on usein tietyn määritellyn alueen osaaja. Tutor levittää osaamistaan useaan suuntaan, jolloin koko työyhteisön osaaminen vahvistuu. (Viitala 2013, 196-197.)

Hätönen (2011, 88-91) toteaa mentoroinnin lisäävän verkostoitumista, kehittävän johtajuuskykyä, siirtävän eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden osaamista ja sitouttavan henkilöitä organisaatioon. Tutoreita voi olla työpaikalla useita, jokaisen vastatessa omasta osaamisalueestaan. Tutorin tulee pitää huolta osaamisensa ajantasaisuudesta.

Verkko-oppiminen

Verkko-oppiminen voi olla monimuotoista opiskelua internetin välityksellä, ja se voi koostua perinteisen koulutuksen ja itsenäisen verkko-opiskelun yhdistelmästä. Verkossa opiskellessa opiskelija voi päättää itse ajan, paikan ja oppimistahtinsa. Myös yrityksen intranet voi toimia oppimislustana. Oppimistiloissa voidaan jakaa materiaalia, näyttää luentoja, keskustella, palauttaa tehtäviä ja olla vuorovaikutuksessa järjestäjän ja opiskelijoiden kanssa. (Viitala 2013, 198). Digitaaliset ratkaisut antavat mahdollisuuden oppimiseen ilman työläitä pohdintoja osallistujamääriin, aikatauluihin tai matkustuskuluihin liittyen (Lundberg & Westerman 2020, 32-40).

Koulutus

Koulutuksia voidaan hyödyntää monin tavoin, ja niitä voidaan järjestää joko organisaation sisällä tai sen ulkopuolella. Avointen tilaisuuksien etu on tiedon siirtyminen eri yritysten ja työntekijöiden välillä, mutta tällöin ei useinkaan päästä tutkimaan omaa organisaatiota syvällisesti. Organisaation sisällä on mahdollista pureutua organisaation omiin asioihin ja luoda ymmärrystä uudistumisen tarpeelle. Koulutuksessa voidaan luoda verkostoja, jotka auttavat osaamisen siirtämisessä ja tiedonkulussa. Koulutuksen tulee olla tavoitteellista ja sitä pitää voida arvioida. (Juuti & Vuorela 2015, 72-73.) Koulutuksia voidaan räätälöidä yrityksen tarpeiden mukaisesti, esimerkiksi siten, että oppiminen kohdistuu jokaisen omaan työkuvaan ja -tehtäviin (Hätönen 2011, 94). Koulutusten tulisi tähdätä uuden oppimiseen nykyosaamisen sijaan. Näin kyseenalaistetaan olemassa olevaa ja pyritään kohti uudenlaista tekemistä. (Kesti 2014, 140.)

Matti Alahuhta (2015, 155) toteaa, että suurin osa oppimisesta tapahtuu varsinaisten koulutusten ulkopuolella. Oppimisesta 70 prosenttia tapahtuu oman työn ohessa, 20 prosenttia muiden työntekijöiden kautta ja vain 10 prosenttia koulutuksissa.

Itseohjautuva oppiminen

Itseohjautuvassa oppimisessä on kyse kehittymisestä, joka saavutetaan itsenäisen opiskelun myötä. Opiskelu voi tapahtua kirjallisuuden, verkossa suoritettavien opintojaksojen tai videotallenteiden kautta. Etuna tämänkaltaisessa oppimisessä on oppijan henkilökohtaisten tarpeiden huomioon ottaminen ajankäytön tai sisällön muodossa. (Viitala 2013, 200.)

Organisaatioiden tulee tunnistaa itseohjautuvan oppimisen merkitys, sillä sen avulla rakennetaan tietopohjaa kaikelle toiminnalle. Oppiva organisaatio edellyttää uudenlaisia kykyjä, sillä yksilöiden tulee ottaa itse vastuuta omasta osaamisestaan. Tähän kannustetaan avustamalla yksilöitä tavoitteiden asettamisessa sekä rohkaisemalla heitä yhteistyöhön muiden työntekijöiden kanssa. Työntekijöille tulee myöntää resursseja, luottaa heihin ja antaa valtaa omaan osaamiseensa liittyen, ja palkita oppimisesta. Kehittymistä tulee korostaa kaikissa tilanteissa ja rohkaista kokeilemaan uutta. Teknologisten välineiden tulee olla työpaikalla ajan tasalla ja jatkuvan oppimisen osa yrityksen visiota. (Rana, Ardichvili & Polesello 2016, 470-489.)

Vertaisoppiminen

Tutkimusten mukaan työntekijät kääntyvät useammin vertaistensa kuin esimiehensä puoleen, joten vertaisoppiminen voi olla hyvin tehokas osaamisen kehittämisen väline. Silti harvat yritykset panostavat vertaisoppimiseen tai luovat erityisiä ohjelmia sen toteuttamiseen. Yritys voi uskoa ulkopuolisen koulutuksen paremmuuteen. Oppimalla kollegalta työntekijä voi

opetella uusia asioita turvallisessa ilmapiirissä, joutumatta pohtimaan, josko hänen suoritustaan arvioidaan samalla. (Palmer & Blake 2018.)

Vertaisohjelman luomisessa hyödynnetään seuraavia osa-alueita: fasilitaattorin nimeäminen, turvallisen ja luottamuksellisen oppimisympäristön rakentaminen, työssä esiintyviin todellisiin ongelmatilanteisiin keskittyminen ja verkostoitumiseen rohkaiseminen. Hyvin rakennettu vertaisohjelma auttaa kykyjen ja suhteiden muodostumisessa. (Palmer & Blake 2018.) Vertaisoppimista voidaan toteuttaa siten, että työntekijä hakee koulutukseen ja pääsee siihen sillä ehdolla, että opettaa oppimansa asiat koulutuksen jälkeen tietylle määrälle työntekijöitä. Opettamalla muita oppii itsekin tehokkaasti. (Lundberg & Westerman 2020, 32-40.)

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut eivät ole varsinainen osaamisen kehittämisen menetelmä, mutta kehityskeskustelut ovat tärkeä osa esimiestyötä, ja ne tuovat työyhteisöön avoimuutta, luottamusta ja arvostusta. Kehityskeskustelu-sana itsessään painottaa kehittymistä, ja tämä koskee sekä työntekijää että organisaatiota. (Juuti & Vuorela 2015, 95.) Organisaation strategiaa, visiota ja arvoja viestitään työntekijöille esimiestyön kautta. Nämä ovat asioita, joiden tulee päätyä organisaation joka tasolle ja henkilölle. Jos kehityskeskusteluja käydään vuorovaikutteisesti kahdensuuntaisen avoimen dialogin kautta, voidaan synnyttää uutta ajattelua ja toimintaa. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Euroopan unioni 2013, 2-3.)

Kehityskeskustelua voidaan hyödyntää organisaation osaamisen kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Oleellista on, että niitä pidetään säännöllisesti ja luottamuksellisesti. Keskusteluihin tulee valmistautua hyvin ja niihin kuuluvat seuranta ja jatkotoimenpiteet sovituin aikavälein. Kehityskeskusteluja varten voidaan kerätä tietoa ennakkoon esimerkiksi kyselyllä. Aiheina voivat olla mahdolliset muutostarpeet, osaaminen, motivaatio ja saavutukset. Kehityskeskustelun tarkoitus on edistää sujuvuutta työssä, lisätä työntekijän voimavaroja, selvittää osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyviä asioita, urakehitystä ja jaksamista. Kehityskeskustelu etenee työntekijän ehdoin. (Aura & Ahonen 2016, 136-138.)

On hyvä muistaa, että henkilön hyödyntämätön osaaminen voi aiheuttaa tyytymättömyyttä ja vähentää motivaatiota työntekoon. Yksi kehityskeskustelun hyöty yksittäiselle työntekijälle tai tiimille onkin se, että tavoitetaan parempi tietämys sekä kehittämistarpeista organisaatiossa että mahdollisista kehittymismahdollisuuksista. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Euroopan unioni 2013, 6.)

2.3.5 Osaamisen jakaminen organisaatiossa

Tietoa on hyvä jakaa organisaation laajuudelta, ja jakamisen tulee olla tehokasta. Jos halutaan jakaa tietoa siten, että sitä todellisuudessa käytetään läpi organisaation, tulee sen tapahtua henkilökohtaisen kokemuksen kautta. Tietojen lukeminen tai kuunteleminen ei saa aikaan oppimista, sillä oppimiseen tarvitaan aktiivista kokemusta. (Garvin 1993, 78-91.) Osaamisen jakaminen organisaatiossa auttaa näkemään asioita erilaisesta näkökulmasta ja vastaanottamaan muiden arvioita ja näkemyksiä. Yksilöt jakavat tietojaan ja asiantuntemustaan organisaation jäsenten kesken. (Nonaka & Toyama 2007, 371-394.)

Osaamisen jakaminen työyhteisössä ja eri tiimien välillä on mahdollisesti ongelmana suurempi kuin itse osaamisen taso. Oman työn ja koko organisaation toiminnan kehittäminen mahdollistuu, jos osaamisen jakamiseen kiinnitetään vahvemmin huomiota. (Kesti 2014, 140.)

Hiljaisen tiedon jakamisessa on oleellista varmistaa organisaation toimintakyky ja jatkuvuus, tehdä osaaminen ja työtehtävät näkyviksi sekä kehittää niitä, ja jakaa toimivia käytäntöjä ja tietoa eteenpäin. Tämä lisää hyvinvointia, yhteisöllisyyttä ja parantaa organisaation ilmapiiriä. (Virtainlahti 2009, 108.)

Organisaatioissa on tavanomaista olla kiinnittämättä riittävästi huomiota kyvykkyyksiin, jotka muodostavat organisaation ydinosaamisen. Kompetensseja ei välttämättä tunnisteta, mutta niitä ei myöskään mielellään jaeta läpi organisaation. Yksilöt eivät pääse käsiksi mielekkäisiin tehtäviin, joka heikentää organisaation osaamista. Osaaminen ei ole yksittäisen yksikön omaisuutta, vaan sitä tulee jakaa organisaatiossa. (Pralad & Hamel 1990, 79-91.) Jakaminen voi tapahtua osastolta toiselle tai toimipaikasta toimipaikkaan, ja se voi koskettaa kaiken tasoisia työntekijöitä (Garvin 1993, 78-91). Organisaation kannattaa luoda toimintatapoja tiedon jakamiseen ja yhteistyöhön koko yrityksen laajuudelta (Brandi & Iannone 2016, 240).

Tiedon ja osaamisen jakaminen organisaatiossa liittyy vahvasti sisäiseen yhteistyöhön. Joskus yksilöt eivät halua jakaa hallussaan olevaa tietoa muiden työntekijöiden kanssa, sillä se tarjoaa heille ikään kuin valttikortin, jolla he haluavat varmistaa itselleen tiettyjä etuja. Näitä voivat olla henkilön työpaikan säilyminen tai urakehitys. Organisaation näkökulmasta osaamisen jakaminen on kuitenkin oleellista. Johdon tulee toimia roolimalleina tiedon jakamisessa, ja viestiä sen tärkeydestä. Matala hierarkia ja epävirallinen ilmapiiri rohkaisee avoimeen tiedon jakamiseen, joka puolestaan lisää luovuutta ja joustavaa työskentelyä. Asianmukaiset teknologiset ratkaisut auttavat tiedon kulkemisessa. (Islam, Jasimuddin & Hasan 2015, 67-88.) Organisaation tulisi sitouttaa työntekijöitään toisiinsa sekä mahdollistaa osaamisen jakamisen, näkemysten vaihtamisen ja yhteinen ideointi kokoontumisten ja tapaamisten avulla (Pralad & Hamel 1990, 79-91; Garvin 1993, 78-91).

Uusien hyvienkin käytäntöjen jakaminen jää puolitiehen, jos jakamisesta ei palkita tai jos uusia ajatuksia jakava henkilö joutuu taistelemaan muutostavastarintaa vastaan. Näin voi käydä silloin, jos koulutetaan vain yksi tai muutama työntekijä kerrallaan. Kehittämisen asenteen tulee olla yrityksessä systemaattista ja työn käytäntöjen tukea jatkuvaa kehittämistä. (Kesti 2014, 68.)

Tässä opinnäytetyössä on tausta-ajatuksena tuotepäälliköiden osaamisen jakaminen liiketoimintojen välillä. Kehittämisen kohteena ovat koko konsernin tuotepäälliköt, joiden osaamisissa ja työnkuissa on eroavaisuuksia. Kun kahden liiketoiminnon tuotepäälliköiden osaaminen ja työnkuva on saatu selville, on sen jälkeen mahdollista viedä hyviä käytäntöjä joka puolelle konsernia.

Organisaatiokulttuuri

Joustava organisaatiokulttuuri luo ilmapiirin, jossa tietoa jaetaan organisaation joka tasolla. Tämä vaikuttaa muihin työntekijöihin suhtautumiseen, kun taas kontrolloiva kulttuuri vaikuttaa tiedon kulkuun ja muihin suhtautumiseen negatiivisella tavalla. (Trong Tuan 2012, 459-478.) Voidaan todeta, että organisaation kulttuuri vaikuttaa koko liiketoimintastrategian onnistumiseen.

Otala (2018, 270-276) toteaa, että organisaatiokulttuuri syntyy organisaation toimintatavoista ja ilmapiiristä. Etenkin ketterää organisaatiokulttuuria tavoitellessa tulisi pitää mielessä turvallinen ilmapiiri, kokeilemisen ja epäonnistumisen salliminen, toisten auttaminen ja luottamus. Ilmapiiriä kannattaa mitata, jotta mahdollisiin ongelmiin pystytään reagoimaan nopeasti.

Työntekijöiden tulisi saada arvostusta sen perusteella, millä tavoin he hyödyntävät ja jakavat tietojansa yhteisesti käytettäväksi. Avoimessa kulttuurissa saa tehdä virheitä, sillä ne ovat oivia oppimisen paikkoja. (Piili 2006, 112-113.)

2.4 Tuotehallinta

Tuotehallinnalla tarkoitetaan tuotteen kokonaisvaltaista hallitsemista aina sen ideointivaiheesta siihen, kun tuote vedetään lopulta pois markkinoilta. Tuotepäällikkö on tässä prosessissa keskiössä: hän omistaa tuotteen ja johtaa monialaista tiimiä, jonka avulla tuotteen strategiaa saadaan toteutettua. Tuotteen voidaan ajatella olevan kuin oma liiketoimintansa koko organisaation liiketoiminnan sisällä. Tuotehallinta koskee tuotetta, tuotelinjaa ja kokonaista tuotevalikoimaa eli portfolioa. (Haines 2009, 5-19.)

Tuotteen hallinnan malli sisältää strategian, tuotteen synnyn, kehityksen, markkinoille viemisen, hallinnan ja tuotteen markkinoinnin. Tuotehallinta liittyy siis moniin eri toimintoihin

organisaatiossa. Markkinoiden ymmärtäminen ja niihin keskittyminen lisää mahdollisuutta parempaan tuottoon. Oikeastaan kaikkien organisaatiossa työskentelevien tulisi ymmärtää olevansa tavalla tai toisella osa tuotehallintaa. (Haines 2009, 5-19.)

Tuotehallinnan sijainti organisaatiossa on asia, jota kannattaa pohtia. On melko yleistä, että tuotehallinta sijaitsee teknisen alan organisaation sisällä. Ongelmana tässä on se, että teknisellä alalla keskitytään mieluusti suunnittelemaan täydellistä tuotetta, sen sijaan, että suunniteltaisiin ja rakennettaisiin sellainen tuote, jolla on oikeasti kysyntää. Tässä kohtaa unohtuvat tuotteen mahdollisuudet markkinoilla ja menestyvän tuotestrategian luominen ja toteuttaminen. Teknisen alan organisaatioissa on tavallista kohdistaa tekeminen tuotteen suunnitteluun ja rakentamiseen. Tuotehallinta tulisi kuitenkin nostaa insinööriyön ja markkinoinnin rinnalle, jotta sitä katsottaisiin sekä tuotehallinnan että käyttäjäkokemuksen silmin. Tuotehallinnan tulisi kuulua osaksi yrityksen johtoryhmää. (Cagan 2008, 51-53.)

Tuotehallinnan tiimin kokoamisessa on tärkeää löytää oikeanlaiset tuotepäälliköt, joilla on riittävät edellytykset toteuttaa tuotepäällikön moninaista toimenkuvaa. Kun oikeat henkilöt on löydetty, tulee heille antaa työrauha ja valtaa tehdä työtään, sekä tukea heitä onnistumisessaan. Tämän vuoksi kannattaakin rekrytoida itseään älykkäämpiä henkilöitä, toteaa Cagan (2008, 46-53). Tuotepäälliköitä on syytä kehittää osaamisessaan, sillä tämä parantaa heidän suoriutumista tehtävistään. Tuotehallinnan esimiehen tulee varmistaa, että kaikki tuotepäälliköt kykenevät toteuttamaan työnkuvaansa.

2.4.1 Tuotepäällikön osaaminen

Tuotepäälliköiden osaamiseen kuuluvat hyvä itsetunto, usko omaan tekemiseen ja tuotteisiin, avoimuus uudelle ja kyky tarpeen mukaan uudistaa toimintaansa. Hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky kuunnella asiakasta ovat myös tärkeitä osaamisia, vahvaa ongelmanratkaisukykyä unohtamatta. Omaa osaamista tulee osata ylläpitää itsenäisesti ja oma-aloitteisesti. Teknisellä alalla teknisen alan koulutuksesta voi olla hyötyä. Tuotepäällikkö on kaupallinen ajattelija ja omaa näkemyksiä sekä osaa toimia visiönään omaisesti. (Toimitusjohtaja A & B 2020; Chief Product Officer 2020). Tuotepäällikön tulee ymmärtää riittävästi sekä teknistä että liiketoiminnan puolta, sillä tekniseen puoleen liittyvät tuotteen suunnittelu ja valmistus, ja liiketoimintapuoleen taas asiakkaiden tarpeet ja niiden tyydyttäminen kannattavalla tavalla (Gorchels 2003, 40).

Parantainen toteaa, että tuotepäällikön ammattitaito paranee ajan myötä: tuotepäällikkö saavuttaa itseluottamusta ja auktoriteettia, ja oppii delegointikykyä, jonka myötä hänen on helpompi pitää näkemyksistään kiinni monelta suunnalta tulevan ristipaineen alla. Tuotepäällikön tulisi toimia mahdollisimman johtajamaisesti. (Parantainen 2013, 19.) Gorchels (2003, 47) toteaa, että tuotepäälliköksi kehittyminen vie noin 3-5 vuotta. Tämän ajan jälkeen on

saatu aikaan yhteistyösuhteita halki yrityksen ja johtajamainen toiminta on ylipäänsä mahdollista.

Caganin (2008, 7) mukaan jopa yhdeksän kymmenestä tuotteen julkaisusta epäonnistuu. Tämä liittyy usein tuotteen arvoon ja käytettävyyteen. Suurin syy tähän on kuitenkin epätietoisuus ylipäänsä tuotepäällikön toimenkuvasta yrityksessä, ja toisaalta heidän puutteellisesta koulutuksestaan.

2.4.2 Tuotepäällikön toimenkuva

Tuotehallinnassa on kyse järjestelmästä, jonka sisällä luodaan uusia tuotteita sekä hallinnoidaan olemassa olevia. Tehtävistä vastuussa olevien henkilöiden tulee tähdätä tuotteiden menestymiseen. Usein tuotepäälliköiden tehtäviin valikoituu kuitenkin henkilöitä, joilla ei ole lainkaan selkeää käsitystä siitä millaisia taitoja ja kykyjä tuotepäällikön työ vaatii. (Gorchels 2003, 40.)

Tuotepäällikön työhön sekä kohdeyrityksessä että yleisellä tasolla sisältyy useita eri osa-alueita, joiden välillä täytyy kyetä priorisoimaan tekemisiään ja ajankäyttöään:

- oman tuotteen/tuotepaletin laatiminen, omistaminen ja keulakuvana toimiminen
- tuotteiden syvälinen tuntemus ja niiden tunnetuksi tekeminen (mukaan lukien riittävä tekninen ymmärrys tuotteesta)
- markkinoiden, toimintaympäristön ja alan tunteminen
- kilpailutilanteen ja kilpailijoiden tunteminen
- visionäärinä toimiminen ja jatkuva eteenpäin katsominen, sekä kyky välittää muodostettuja näkemyksiä eteenpäin
- tuotteiden kannattavuudesta ja saatavuudesta huolen pitäminen
- vahva kaupallinen näkemys
- kyky hallita tuotteiden dokumentaatio sekä ohjeistukset erilaisiin tarpeisiin. (Toimintajohtaja A & B 2020; Chief Product Officer 2020).

Jari Parantainen (2013, 17-18) puolestaan avaa tuotepäällikön tärkeimmiksi tehtävänkuviksi seuraavat viisi osa-alueita:

- aikatauluttaminen ja priorisointi
- tuotestrategian laatiminen

- tiedusteleva toiminta ja visionäärinä toimiminen (markkinoiden seuraaminen)
- tuotteistaminen (tuotteen/palvelun saaminen helposti ostettavaksi)
- markkinointi ja viestintä sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella.

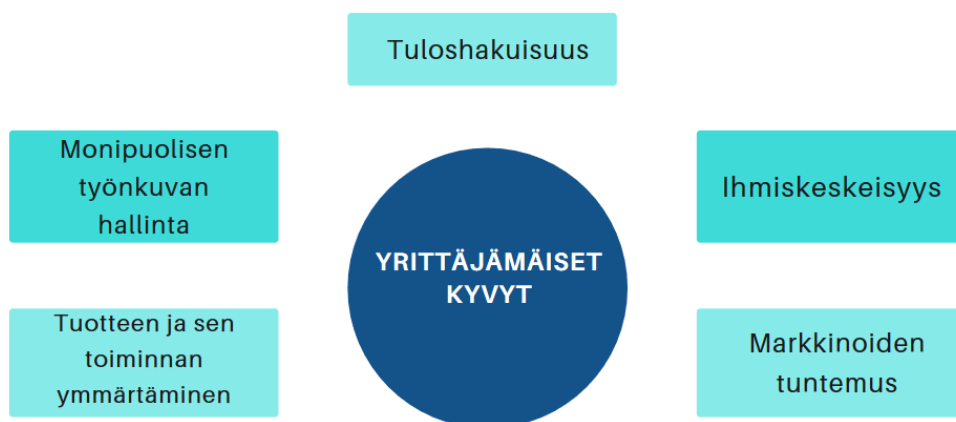
Tuotepäällikön työt ovat niin moninaisia, että työpäivät voivat usein kulua sattumanvaraiseen sääntäilyyn. Tämän vuoksi yllä mainitut toiminnot on syytä ottaa hallintaan. Tuotepäällikön työhön kuuluu eräänlainen välittäjän rooli asiakkaiden ja yrityksen osastojen välillä, sillä hän on tekemisissä muun muassa myynnin, tuotekehityksen ja markkinoinnin kanssa. Tuotepäällikön työn lopullinen tarkoitus on johtaa oma tuotteensa kohti menestystä. (Parantainen 2013, 16-23.)

Tuotepäällikön työ jakaantuu kahteen vaiheeseen: tuotteen valmistumiseen tähtääviin tehtäviin sekä valmiin tuotteen myymiseen liittyviin tehtäviin. Maahantuontiyrityksen, joka myös tämän kehittämistehtävän toimeksiantajana toimii, tulisi ajatella eri valmistajien tai päämiesten tuotteita niin kuin ne olisivat vasta raakatuotteita tai komponentteja, joista sitten jalostetaan lopullinen myytävä tuote tietyille markkinoille. Tämä siitäkin huolimatta, että varsinainen tuotekehitysyksikkö sijaitsee toisessa yrityksessä. (Parantainen 2013, 20-21.) Kehittämistehtävän kohdeyritys myy sekä omia että päämiestensä tuotteita (Toimitusjohtaja A 2020; Toimitusjohtaja B 2020; Chief Product Officer 2020).

Linda Gorchels (2003, 40-47) toteaa tehokkaan tuotepäällikön kompetensseiksi seuraavia asioita, joita havainnollistetaan myös kuvion muodossa:

- tuloshakuisuus (toimiva tuotestrategia markkinointi ja liiketoiminta huomioiden, taloudelliset kyvyt ja myyntikyvyt)
- ihmiskeskeisyys (kommunikaatio- ja yhteistyötaidot, yhteistyön kehittäminen esimerkiksi myynnin suuntaan)
- markkinoiden tuntemus (asiakkaiden tunteminen, markkinatutkimukset, kilpailija-asetelma, monialaiset tiimit ja innostaminen)
- tuotteen ja sen toiminnan ymmärtäminen (tekninen ymmärrys, laadunvalvonta, tuotteen elinkaari, uuden tuotteen kehittäminen)
- monipuolisen työnkuvan hallinta (ajanhallinta ja aikataulutus, julkaisut ja raportointi, projektien hallinta).

Tehokas tuotepäällikkö



Kuvio 10: Tehokas tuotepäällikkö (muokattu Gorchels 2003, 41.)

Vaikka tuotepäällikön toimenkuva vaihtelee yrityksittäin, lähdekirjallisuuden yhtenäiset näkemykset on helppo havaita. Tuotepäällikön tärkein vastuu on loppujen lopuksi yhdistää markkinoiden tarpeet arvoa tuovan tuotteen luomiseen (Gorchels 2003, 47), ja saada näin aikaan taloudellista voittoa tuottavaa liiketoimintaa.

2.4.3 Tukkuliiketoiminta

Tukkuliiketoiminta tarkoittaa tuotteiden ja palveluiden myymistä jälleenmyyjille tai teolliseen, kaupalliseen tai esimerkiksi instituutioiden käyttöön. Tuotteita voidaan myydä myös muille tukkukauppiaille. Tuotteita ei myydä suoraan kuluttajille tai loppukäyttäjille. Tukku-kauppia voi toimia välikätenä tavaroiden ostamisessa tai tarjota niihin liittyvää kokoonpano- tai varastointipalvelua. Tukku-kauppia toimii itsenäisesti omissa tiloissaan ja on aikanaan ollut usein lähempänä markkinoita kuin tavaroiden varsinainen tuottaja. (Wikipedia, 2020.)

Tukkukauppia säilöo suuria määriä tuotteita ja säilyttää ne omissa varastoissaan ja myy siten jälleenmyyjille. Jälleenmyyjät hyödyntävät tukkukauppiaan saamia suurten ostomäärien alennuksia, vaikka ostavatkin itse pienempiä eriä. Kuluttaja ei ole koskaan suoraan tekemisissä tukkukaupan kanssa, vaan ostaa sen sijaan tuotteen jälleenmyyjältä. Tukku-kauppiaan liiketoiminta muodostuu siitä, kuinka suuren voiton se saa ostamalla halvemmalla ja myymällä tuotteet sen jälkeen kalliimmalla. (Market Business News, 2020.)

2.5 Tietoperustan yhteenveto

Osaaminen lähtee yksilöstä, ja siten organisaatiolla ei ole osaamista ilman yksilöitä. Yksilön osaaminen on tiedoissa ja taidoissa, niiden yhdistämisessä, toimintatavoissa, muutoksiin suhtautumisessa, verkostoissa, ryhmätyökyvyissä ja yksilön asenteessa ja kokemuksessa. Yksilön osaaminen lisääntyy oppimalla. Yksilön osaaminen tulee tuntee, jotta sitä voidaan johtaa ja kehittää. Yksittäisen työntekijän osaamista voidaan tarkastella osaamiskartoituksen avulla, jonka lopputuloksena on mahdollista muodostaa osaamismatriisi yksilön tärkeimmistä osaamisalueista. Kehittämistehtävän tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaation kahden liiketoiminnan tuotepäälliköiden osaamista ja löytää mahdollisia vajeita heidän osaamisessaan. Prosessin edetessä muodostettiin osaamismatriisi molemmille liiketoiminnoille.

Organisaatiolle on oleellista valjastaa yksilöiden joskus hajallaankin oleva osaaminen koko organisaation osaamiseksi, jotta yrityksen strategiaa kyetään toteuttamaan mahdollisimman tehokkaasti. Yrityksen tulee kyetä käyttämään tietojaan kattavasti, jotta sen kilpailukyky markkinoilla säilyy. Tuntemalla organisaation osaaminen, voidaan sitä jakaa läpi organisaation ja vastata toimintaympäristön jatkuvasti muuttuviin haasteisiin. Organisaation tulee tunnistaa kehitystarpeitaan ja tarvittaessa uudistua, sekä hyödyntää jokaisen työntekijänsä osaamista. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen tulee olla sidottu yrityksen strategiaan ja se tarvitsee taakseen johdon tuen ja vahvaa oppimiseen kannustavaa esimiestyötä. Tuntemalla ja johtamalla osaamista tähdätään yrityksen liiketoiminnan kasvuun.

Tietoa on organisaatiossa sekä hiljaisena että näkyvänä tietona. Hiljainen tieto on tietoa, jonka olemassaoloa ei välttämättä tiedosteta lainkaan, mutta se on kuitenkin yritykselle hyvin oleellista tietoa. Hiljainen tieto liittyy usein tiettyyn yhteyteen tai toimintaan, ja se voi sisältää arvoja, toimintamalleja ja näkemyksiä. Hiljaisen tiedon siirtyminen koko organisaation osaamiseksi on haasteellista. Kohdeorganisaatiossa arveltiin hiljaista tietoa olevan runsaasti, sillä yrityksessä on paljon pitkäkestoisia työsuhteita ja erilaisia tapoja tehdä työtä. Lähitulevaisuudessa organisaatiolla on tiedossa useita eläköitymisiä, joiden vuoksi etenkin kriittinen hiljainen tieto tulisi saada kaikkien ulottuville. Hiljaista tietoa olisi hyvä tuottaa näkyväksi ja dokumentoida yhdessä sovittuun paikkaan. Yhden tai muutaman ihmisen takana oleva hiljainen tieto tulisi saada esille.

Osaamisen kehittäminen on tärkeä osa henkilöstövoimavarojen kehittämistä ja jokaisen työntekijän osaamista tulee kehittää. Osaamisen kehittämiseen löytyy monia tapoja, joita ovat muun muassa uusien työntekijöiden rekrytointi ja huolellinen perehdyttäminen, tehtäväkierto, osaamisen jakaminen tiimeissä sekä koulutustilaisuudet. Osaamisen kehittäminen tarvitsee toimivia järjestelmiä ja oppimismyönteistä johtamista tuekseen. Organisaation kulttuuri vaikuttaa yrityksen osaamisen kehittymiseen suuresti.

Kohdeorganisaatiolle oli merkityksellistä selvittää tuotepäälliköiden osaamista ja saada lisätietoa tuotepäälliköiden työnkuvasta. Tietoperustaan haettiin tähän liittyen teoriaa tuotehallinnasta, tuotepäällikön osaamisesta ja tuotepäälliköiden toimenkuvasta. Tuotepäällikön toimenkuva on vaihteleva ja monipuolinen, mutta sisältää myös lainalaisuuksia, jotka toteutuvat usein tuotepäällikön päivittäisessä työssä. Osaamiskartoituksissa haluttiin saada selville mahdollisia osaamisvajeita ja tehdä niiden myötä yksilöllisiä kehityssuunnitelmia sekä löytää keinoja vajeiden korjaamiseen. Tietoperustan osio osaamisen kehittämisen keinoista liittyy tähän, ja etenkin osaamisen tehokas jakaminen askarrutti toimeksiantajaa.

Tietoperustaa käytettiin kehittämistehtävässä siten, että yllä olevien teemojen pohjalta johdettiin ensin workshopien teemat ja koottiin sitten tuotepäälliköille etukäteen jaetut ennakkokysymykset, joiden pohjalta keskustelua voitiin myös johdatella teemojen mukaisesti.

Osaamiskartoituksessa huomioitiin yksilön ja organisaation osaaminen, hiljaisen tiedon huomiointi ja esille saaminen organisaatiossa sekä osaamisen kehittäminen ja keinot siihen. Tuotepäällikön toimenkuvaa selvitettiin kohdeorganisaation toiveesta, sillä tiedettiin, että tuotepäälliköiden toimenkuva vaihtelee läpi organisaation. Organisaatio on aiemmin pohtinut, josko toimenkuvaa voitaisiin joiltain osin yhtenäistää.

Osaamiskartoituksia tehdessä kannattaa löytää organisaatiolle sopiva oma toimintatapa, jolloin kartoitukset eivät tunnu liian raskailta, ja niitä kyetään toteuttamaan ja päivittämään säännöllisesti. Osaamiskartoituksista aiotaan tehdä kohdeorganisaatiossa yleinen toimintatapa organisaation työntekijöiden osaamisen esille saamiseksi. Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen kannattaa, sillä ulkopuolelta ostettava osaaminen on kallista eikä rekrytointikaan ratkaise kaikkia ongelmia. Uudella työntekijällä menee hyvän aikaa ennen kuin hän pääsee kiinni organisaatioon ja työtehtäviinsä, ja osin tämän vuoksi olemassa olevan henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen kannattaakin panostaa. Osaamista tulee kartoittaa organisaation strategian suuntaisesti. Oppimismyönteiseksi organisaatioksi tullakseen yrityksen on tunnettava osaamisensa, osaamisen taso sekä tarpeet kehittämiselle.

3 Kohdeorganisaatio

Kehittämistehtävän kohdeorganisaatio on turva- ja talotekniikan maahantuontiyritys, joka tarjoaa omien ja maahantuotujen tuotteiden lisäksi laajoja erikoisratkaisuja sekä suunnittelu- palveluja. Yrityksen päätoimipiste on Helsingissä. Työntekijöitä konsernissa on noin 260 henkilöä, joista pääosa työskentelee Suomen toimipisteissä Helsingissä ja Espoossa. (Yritys X yrityksenä 2019.)

Yrityksellä on konsernirakenne ja sen alla kolme liiketoimintoa: Talotekniikka, Turvatekniikka ja Sisäilma. Talotekniikka tuo maahan sähkö- ja LVI-tekniisiä tuotteita ja tarjoaa teknistä osaamista sekä suunnittelu- ja käyttöönottopalveluita. Turvatekniikka varmistaa kiinteistöjen ja omaisuuden sekä ihmisten turvallisuutta erilaisin järjestelmin. Näihin kuuluvat paloturvallisuus, turvavalaistus, rikosilmoittimet ja kamera- ja kulunvalvontajärjestelmät. Yrityksen osaamiseen kuuluu prosessin hallitseminen kokonaisuudessaan aina suunnittelusta järjestelmien ylläpitoon. Sisäilma myy ilmanpuhdistukseen liittyviä tuotteita ja ratkaisuja sekä yrityksille että suoraan kuluttajille. Toimintaa konsernilla on Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa ja Virossa. (Yritys X 2019.) Opinnäytetyössä tutkitaan kahden liiketoiminnon, Talotekniikan ja Turvatekniikan, tuotepäällikköjen osaamista. Sisäilma -liiketoiminnossa ei ole tuotepäällikköjä, jonka vuoksi se on rajattu opinnäytetyöstä pois.

Yritys mainitsee arvoikseen korkean liikemoraalin, avoimuuden uudistumiseen ja vastuullisuuden. Strategia koostuu korkeatasoisesta asiakaskokemuksesta, arvon tuottamisesta ja toiminnallisesta tehokkuudesta ja laadusta. Keinoina näiden asioiden konkretisoitumiseen esitetään asiakaskokemuksen parantamista, tuotekehityksen uudistamista ja tehostamista, kansainvälistymistä, uusia liiketoimintoja ja edustuksia, tukkuliiketoiminnan kasvua ja työnantajamielikkyyden kehittämistä osaamisen kehittämisen ja rekrytoinnin kautta. Menestystä haetaan oppimisen ja asiakaskokemuksen kautta. (Yritys X yrityksenä 2019.)

Tämä opinnäytetyö kohdistuu kahden liiketoiminnon tuotepäällikköiden osaamisen kartoittamiseen ja mahdollisten osaamisvajeiden löytämiseen. Tuotepäällikköiden ryhmää kohtaan on suunniteltu aloitettavan kehittämistoimenpiteitä, jonka vuoksi heidän osaamisensa kartoittaminen on ajankohtaista. Tuotepäällikköiden tehtäväkuvat on koettu hajanaisiksi läpi organisaation, eikä heidän osaamistaan ole aiemmin järjestelmällisesti kartoitettu. Osaamisen johtaminen on ollut yksittäisten esimiesten vastuulla ja varsin epäorganisoidunutta. HR ei ole välttämättä saanut tietää tuotepäällikköjen osaamisesta ja sen kehittämisestä lainkaan. HR:n tulisi kuitenkin pystyä tukemaan esimiehiä sekä olemaan tarvittaessa mukana heidän johdettaviensa osaamisen kehittämisessä (Dries, Vantilborgh & Pepermans 2012, 340-358), mutta tämä on ollut käytännössä hankalaa.

Organisaation strategiassa mainitaan osaamisen kehittäminen osana työnantajamielikuvaa ja rekrytointia (Yritys X yrityksenä 2019). Näin ollen kehittämistehtävän tavoite tukee kyseistä näkökulmaa. Työskentelen organisaation HR-osastolla, ja osaamisen kartoittaminen on toimintatapa, joka kuuluu HR:n tärkeisiin osaamisalueisiin. HR auttaa ja tukee esimiehiä työssään, jonka vuoksi henkilöstöosaston oman osaamisen lisääminen osaamisen johtamiseen liittyen on välttämätöntä. Osaamisen kartoittaminen tulee opinnäytetyön myötä konkreettisesti tartuttavaksi ja toteutettavaksi sekä esimiesten että HR:n toimesta. Yrityksessä ei ole aiemmin kartoitettu osaamista koko organisaation tasolla ja tämän kaltaisella menetelmällä. Uuden toimintatavan oppiminen vaatii esimiesten kouluttamista sekä osaamisen johtamisesta että osaamismatriisin muodostamisesta. Koulutusta tulee toteuttaa siten, että esimiehet ymmärtävät mikä osaamisen johtamisessa on tärkeää ja mihin se voi parhaimmillaan johtaa. Hyvä ja aktiivinen osaamisen kehittäminen johtaa myös liiketoiminnan kasvuun.

4 Kehittämisasetelma

Tutkimusta tai kehittämistehtävää tehdessä tulee tehdä valintoja. Valinnat voivat olla hankalia, sillä vaihtoehtoja on runsaasti. Valintaan vaikuttavat aihe, millaista aineistoa on ajateltu kerätä tai millaista lähestymistapaa käytetään. Tutkimuksen tai kehittämistehtävän tekijä tekee valintoja jo ennen aineiston keruuta. Näitä ovat ongelmanasettelu, tieteenfilosofiset valinnat, menetelmävalinnat ja teoreettinen ymmärrys. Jos nämä kaikki ovat yhteensopivia, tutkimukselle on hyvä perusta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 123-124.)

Kehittämistehtävän tavoitteen selvittyä ja tarkempien määritelmien jälkeen on hyvä aika valita käytettävät menetelmät. Tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa käytetään erilaisia haastatteluja, kuten on tehty myös tässä opinnäytetyössä. Tarkoituksena on hankkia kohteesta paljon tietoa, jonka myötä saadaan aikaan parempaa ymmärrystä kohteena olevasta ilmiöstä. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2018, 104-105.)

4.1 Kehittämisiongelma ja kehittämiskysymykset

Omassa ylemmän ammattikorkeakoulun kehittämistehtävässäni keskityn kahden liiketoiminnan tuotepäällikköjen olemassa olevan osaamisen kartoittamiseen ja mahdollisten osaamisvajojen löytämiseen. Käyttämässäni lähdekirjallisuudessa mainitaan usein sana tutkimus. Näin ollen tässä osuudessa käytetään sekä kehittämis- että tutkimussanoja, sillä kyseessä on kehittämistehtävä, joka sisältää tutkimusta.

Kehittämisiongelman määrittelemisen avartaa tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä ja tekee siitä selkeästi lähestyttävän. Tietoperusta ja käsitteet ovat tässä kohtaa jo tukevasti mukana tekemisessä, ja rajoittavat myös osaltaan havainnointia. (Ronkainen & Pehkonen & Lindblom-Yläne & Paavilainen 2014, 42.) Kehittämisiongelman asettaminen voi olla vaikeaa, jopa vaikeampaa kuin ongelman ratkaiseminen. Se suositellaan kuitenkin tehtäväksi ennen aineistonkeruuta. Kun tarkastellaan kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimuksia, huomataan usein, että asiat eivät välttämättä etene loogisessa järjestyksessä. Kehittämisiongelma muokkautuu sitä mukaa kun työ etenee. Perinteisellä tavalla edetessä tutkimuksessa on johtoajatus, pääongelma ja mahdollisesti vielä osaongelmia. (Hirsjärvi ym. 2009, 125.)

Tutkimuskysymyksen muodostaminen ja täsmentäminen on osa onnistunutta tutkimusta, sillä hyvin muodostettu ongelma ja siihen sopiva suunnitelma vastauksen esiin saamiseksi takaavat tehtävälle onnistumisen edellytykset. Joskus kysymyksen saaminen esille vaatii sen täsmentämistä ja muokkaamista pitkin prosessia. (Ronkainen ym. 2014, 42-45.) Tutkimuskysymykset tuottavat vastauksia, joilla opinnäytetyön ongelma saadaan ratkaistua. Tutkimuskysymyksiin

vastaaminen voi olla helpompaa kuin vastata suoraan tutkimusongelmaan. (Kananen 2015, 55-57.)

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä on:

- Millaisia osaamisvajeita organisaation tuotepäälliköiltä löydetään?

Tutkimuksen edetessä löydettiin alakysymyksiä:

- Mistä osa-alueista tuotepäälliköiden tämän hetkinen osaaminen muodostuu? (tutkimuspainotteinen kysymys)
- Millainen on hyvä tuotepäällikkö? (tutkimuspainotteinen kysymys)
- Millä tavoin tuotepäälliköiden osaamisessa olevia puutteita voidaan korjata ja osaamista kehittää? (kehittämispainotteinen tehtävä)

Kehittämistehtävä tässä opinnäytetyössä liittyy organisaation kahden liiketoiminnon tuotepäälliköiden nykyisen osaamisen kartoittamiseen ja tuotepäälliköiden mahdollisten osaamisvajeiden paikallistamiseen. Osaamisen kehittämiseksi voidaan jatkossa tehdä kehityssuunnitelmia tehtyjen kartoitusten pohjalta. Haasteena voi olla, että konsernilla ja liiketoiminnoilla on toisistaan poikkeavia toimintatapoja, joiden vuoksi osaamisten kartoittaminen voi olla riippuvainen myös erilaisista esimiesvalmiuksista ja taidoista. Kyseessä on uusi ja konkreettinen toimintatapa, joka mahdollistaa tarttumisen asioihin, jotka on aiemmin voitu kokea vaikeasti tartuttaviksi. Osaamiskartoitus prosessina voi tuntua aluksi raskaalta, ennen kuin siihen totutaan ja sitä opitaan tekemään. Osaamismatriisi kannattaa pitää kevyenä ja kynnys osaamisten kartoittamiseen matalana. Organisaatiolle ja sen HR:lle osaamisten kartoittaminen osana osaamisen johtamista on merkityksellinen asia.

4.2 Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoite

Kehittämistyöllä on aina tarkoitus, joka ohjaa sen valintoja (Hirsjärvi ym. 2009, 137-139). Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa kahden kohdeorganisaation liiketoiminnon, Turvatekniikan ja Talotekniikan, tuotepäälliköiden osaaminen ja edellytykset sille myös jatkossa. Tavoitteena oli saada selville, millaista osaamista tarvitsemme tuotepäälliköiden osalta, jotta he pystyvät hoitamaan tehtäviään mahdollisimman hyvin. Osaamismatriisia hyödyntämällä tuotepäällikköjen osaamista on mahdollista kehittää osaamistarpeiden ja/tai -vajeiden kautta, joita tarkastelemalla voidaan muodostaa yksilöllisiä kehityssuunnitelmia. Tuotepäälliköiden osaamista ei ole aiemmin kartoitettu. Osaamisen kartoittamisen toimintatapa ja siitä syntynyt osaamismatriisi on mahdollista ottaa jatkossa käyttöön koko konsernissa ja eri tehtävänkuvien kartoittamisessa. Tuotepäälliköt kartoittivat omaa osaamistaan ja mahdollisia osaamistarpeitaan kolmessa erillisessä workshopissa.

Osaamismatriisiin sijoitettiin tuotepäälliköiden tärkeimmät osaamisalueet ja tasot. Jatkossa matriisiin voidaan lisätä numeroin määritelty luokittelu yhdestä viiteen (1-5), ja käydä kunkin tuotepäällikön osaamisten tasot läpi esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Osaamismatriisista saadaan käytännönläheinen työkalu osaamisen johtamisen tueksi organisaatiossa.

Työ jatkuu opinnäytetyön valmistumisen jälkeen siten, että tuotepäälliköiden yksilölliset osaamiset kartoitetaan numeraalisella tasolla luotua osaamismatriisia käyttäen. Tämä selkeyttää yksilöllisten osaamisvajeiden todentamista ja auttaa niiden kehittämiseen liittyvissä priorisoinneissa ja kehityssuunnitelmien tekemisessä. Hiljaisen tiedon esille saamiseksi tehdään aktiivista työtä, kuten myös tiedon siirtämisen parantamiseksi organisaatiossa. Esi-
miestyö, johtaminen ja oppivan organisaation kulttuuri kaipaavat pohdintaa ja toimenpiteitä. Mielessä pidetään myös mahdollisten kartoituksissa esiin tulleiden hyvien käytäntöjen siirtämistä ja yhtenäistämistä liiketoimintojen välillä. Kartoitusten tulokset on saatettu tiedoksi tuotepäälliköiden esimiehille sekä konsernin ja liiketoimintojen johtoryhmille.

4.3 Menetelmänä kvalitatiivinen tutkimus

Kehittämistehtävän menetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus on prosessi, jossa tutkija kerää aineiston, ja näkökulmat ja lopulliset tulokset kehittyvät ajan kuluessa. Tutkimuksen tekeminen on siis oppimistapahtuma. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista avoimuus ja tutkimuksen vähittäinen tarkentuminen, vaikka toisinaan tutkimus voi olla myös rakenteeltaan hyvin jäsenneily. Tutkijan oma mielenkiinto, kokemus ja näkökulmat vaikuttavat siihen, miten ja millaista aineistoa kerätään. Kvalitatiivinen aineisto sisältää aina tulkintaa ja erilaisia perspektiivejä, ja näin onkin tärkeää rajata työ harkiten. Rajauksella voidaan selkeyttää tarkastelua ja löytää tutkimuksen ydinasiat. (Kiviniemi 2018, 73-76; Patton 2015, 14-15.) Laadullinen tutkimus on joustava tapa tutkia asioita ja se sisältää aina runsaasti tulkintaa (Ronkainen ym. 2014, 81-82).

Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu muun muassa kokonaisvaltaista tiedon hankkimista todellisissa tilanteissa. Metodeissa suositetaan esimerkiksi teemahaastattelua, osallistuvaa havainnointia, ryhmähaastatteluja ja tekstien diskursiivista analysointia, ja aineistoa tarkastellaan monelta eri suunnalta. Joukko valitaan tarkoitukseen sopivalla tavalla, ja tapauksia käsitellään sellaisina kuin ne ovat. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan elämää sellaisena kuin se on. (Hirsjärvi ym. 2009, 161-164.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan ilmiötä vähän vähältä, ja käytännön kautta nousevista seikoista johtuen tutkimusta voidaan pitää jopa vuorovaikutteisena. Tutkija suuntaa tutkimuksen kulkua. Aineiston kerääminen ja tietoperusta täsmentyvät ja tarkentuvat tutkimuksen edetessä. Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä tutkija perehtyy tutkimusalueeseen usein tutkittavien kautta, ja häntä kiinnostavat yksilölliset merkitykset aiheesta. (Kiviniemi 2018, 77-79.) Kvalitatiivinen tutkimus osallistaa tutkijaa vahvasti, joka on mukana vaikuttamassa

tutkimuksen tekemiseen ja sen valintoihin, sekä tuottamaansa tietoon. (Ronkainen ym. 2014, 81-82.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista valitun ilmiön katsominen monelta eri kannalta. Tämän vuoksi tapana on kerätä kirjavaakin aineistoa, jotta aineisto koostuu satunnaisesta materiaalista, jota sitten tarkastellaan eri kanteilta. (Alasuutari 2011, 83-84.)

Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista siten, että siinä katsotaan aina kokonaisuutta, joka on osa tiettyä todellisuutta. Merkityksiä tutkitaan ja tulkitaan siten, että ne ymmärretään tiettyyn asiayhteyteen kuuluviksi. Aineistoa pidetään tarkoituksellisesti niukkana, sillä muuten aineiston analysoinnista ja tulkinnoista tulee liian laajoja ja hankalasti toteutettavia. (Ronkainen ym. 2014, 83.)

Toimintatutkimus

Tekemäni kehittämistehtävä sisältää toimintatutkimuksen piirteitä, sillä kehittämisen avulla tavoitellaan muutosta, ja ratkaistaan ongelmia yhdessä. Toimintatutkimus on käytännönläheinen lähestymistapa, ja sillä pyritään sekä ratkaisemaan organisaatiossa oleva ongelma että luomaan uutta tietoa ilmiöstä. Toimintatutkimus tavoittaa tavalliset ihmiset arjessaan, ja tutkittavat sekä tutkija ovat aktiivisia toimijoita tutkimuksessa, kehittämisessä ja muutoksessa. Työtä voidaan analysoida, ja sen jälkeen kehittää vaihtoehtoja mahdollisten ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhdessä kehittämistä kutsutaan osallistavaksi kehittämiseksi, ja sen etuna on yhteisön jäsenten asiantuntemus kehittämisen kohteena olevasta ilmiöstä. Toimintatutkimuksessa voi käydä niinkin, ettei muutos onnistu. Silloin saadaan kuitenkin lisätietoa esimerkiksi asenteista, valtarakenteista tai työkuultuurista, joita ei muuten saataisi selville lainkaan. Muutos voi myös olla jotain, mitä ei olla alun perin odotettu. (Ojasalo ym. 2018, 58-59.) Kehittämistehtävässä saatiin esille monia ongelmakohtia, joiden mahdollisia ratkaisuja ideoitiin osallistavalla kehittämisotteella.

Toimintatutkimus sopii kehittämistyöhön, sillä se soveltuu työn ymmärtämiseen ja kehittämiseen, sekä uudenlaisten toimintatapojen löytämiseen. Toimintatutkimuksessa tutkijan asema on erilainen, sillä hän toimii aktiivisena ryhmän jäsenenä. Mitä tulee menetelmiin, toimintatutkimukseen sopivat osallistavat menetelmät kuten ryhmäkeskustelut, haastattelut ja havainnointi. Osallistavilla menetelmillä voidaan saada kosketusta myös työntekijöiden hiljaisesta tiedosta ja kokemuksista. (Ojasalo ym. 2018, 59-62.) Esille saatiin valittujen menetelmien myötä monenlaisia kokemuksia sekä myös hiljaista tietoa. Talossa vähemmän aikaa olleet tuotepäälliköt kuulivat monista asioista ensimmäistä kertaa workshoppeissa.

Toimintatutkimuksessa toiminta, tutkimus ja muutos toteutuvat yhtä aikaa, ja se soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa kohteena on ryhmä ja sen toiminta. Jos tutkimus poistetaan, on

kyseessä pelkkä arjen kehittäminen työpaikalla. Toimintatutkimuksessa on runsaasti yhtäläisyyksiä kehittämistutkimuksen kanssa. (Kananen 2012, 41-42.)

4.4 Kehittämistehtävän aineistonkeruun menetelmät

Opinnäytetyössä käytettiin aineistonkeruun menetelmänä teemaryhmähaastatteluja kolmessa eri workshopissa. Lisäksi käytettiin osallistuvaa havainnointia haastattelua tukemaan.

Workshopeihin kutsuttiin mukaan kaikki kohdeorganisaation tuotepäälliköt. Workshopeja pidettiin yhteensä kolme, joista yksi koski Turvatekniikan tuotepäälliköitä ja kahteen jaettiin Talotekniikan tuotepäälliköt. Kaikki workshopit tallennettiin sanelimen ja/tai Microsoftin Teamsin avulla, jolloin aineistoon päästiin palaamaan helposti tutkimusaineiston analysointivaiheessa.

Haastattelu on aineiston kokoamisen tapa, jossa ollaan vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Haastattelun rakennetta voidaan muokata tilanteen edetessä, kuten myös vastausten tulkinnoissa löytyy liikkumavaraa. (Hirsjärvi ym. 2009, 204-206.) Haastattelu sopii kehittämistehtäviin, sillä sen avulla saadaan kerättyä syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelu kannattaa yhdistää muihin menetelmiin, sillä ne voivat tukea toisiaan. (Ojasalo ym. 2018, 106-107.)

Hirsjärvi ym. (2009, 208-209) kertoo haastattelutyyppejä olevan kolme: strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoitu haastattelu on nimensä mukaisesti rakennettu lomakkeelle ennalta sovitun rakenteen mukaisesti. Avoin haastattelu etenee vapaasti ja ajatuksia ja mielipiteitä selvittää sitä mukaa kun ne tulevat puheeksi. Haastattelu on keskustelumainen. Tältä väliltä löytyy teemahaastattelu, jossa aihepiirit ovat ennalta sovitut ja haastateltavien tiedossa, mutta kysymykset eivät ole tarkkoja eikä haastattelun tarvitse edetä tietyssä järjestyksessä. Ronkaisen ym. (2014, 116) mukaan haastattelun voi tehdä ryhmän kesken, jolloin sitä kutsutaan ryhmähaastatteluksi. Haastattelija voi myös osallistua tilanteeseen vain tarkkailijana. Kehittämistehtävässä hyödynnettiin teemaryhmähaastattelua, sillä aihepiiri oli tiedotettu tuotepäälliköille etukäteen ennakkokysymysten avulla. Myös ryhmän kokoonpano tiedotettiin haastateltaville etukäteen. Haastattelu ei edennyt täysin ennakkokysymysten mukaan, vaan siitä voitiin tarvittaessa poiketa.

Ryhmähaastattelussa on se etu, että siihen vaikuttaa ryhmän dynamiikka. Sen myötä voidaan löytää uusia näkökulmia ja tasoja keskustelulle. Ryhmän vetäjä ohjaa tilannetta siten, että tarpeelliset aiheet tulee käytyä läpi. Menetelmä sopii käytettäväksi myös silloin, kun tieto on luonteeltaan vaihtelevaa ja epämääräisenkin oloista. (Ojasalo ym. 2018, 111-112.) Haastattelut kannattaa äänittää (Ojasalo ym. 2018, 107). Tuotepäälliköiden tehtäväkuvan oletettu moninaisuus vaikutti siihen, että aineiston oletettiin olevan laaja-alaista ja monipuolista.

Ensimmäinen workshop toteutettiin maaliskuussa 2020. Jälkimmäiset kaksi workshopia toteutettiin toukokuussa 2020 Teamsin avulla.

Kehittämistehtävässä käytettiin lisäksi havainnointia haastatteluja tukemaan. Havainto on tieteellisessä tutkimuksessa suunnitelmallista ja johdonmukaista toimintaa. Tieteellisessä työskentelyssä noudatetaan tiettyjä periaatteita, ja tutkijan tehtävä on yhdistää tekemiään havaintoja olemassa olevaan tietoon. (Vilkkä 2018, 156-157.) Ideana havainnoinnissa on kerätä tietoa tutkittavan ilmiön tapahtumista siinä ympäristössä, jossa se luonnollisesti tapahtuu. (Ronkainen ym. 2014, 115.) Havainnointi sopii erityisesti sellaisiin kehittämistehtäviin, joissa kohteena on yksilön toiminta ja hänen vuorovaikutuksensa muiden kanssa. Havainnointi yhdistetään tavallisesti haastattelun tueksi. (Ojasalo ym. 2018, 114.)

Havainnointia on kahdenlaista: ulkopuolista ja osallistuvaa. Osallistuva havainnointi tarkoittaa tutkijan osallistumista tilanteeseen ja toimintaan (Ronkainen ym. 2014, 115-116; Alasuutari 2011, 84.) Hän on ryhmän jäsen, joka jakaa kokemuksia ryhmän jäsenten kanssa. Osallistuminen voi olla joko täydellistä, tai niin, että osallistuja toimii samalla havainnoijana. Jos pysytään osallistuja havainnoijana -roolissa, pyritään osallistumaan ryhmän olemiseen, mutta samalla esitetään kysymyksiä heille. Omat tulokset on syytä pitää erillään havainnoista. (Hirsjärvi ym. 2009, 216.) Havainnoinnissa on eduksi pitää päiväkirjaa tilanteen aikana, tai kirjata muutoin aiemmin sovittuja havaintokohteita mahdollisimman tarkasti muistiin. Havainnoinnissa pyritään aina systemaattisuuteen. (Ronkainen ym. 2014, 115.) Kehittämistehtävässä suoritettiin havainnointia kirjaamalla muistiinpanoja tietokoneelle workshopien aikana, ja niitä täydennettiin lisäksi litterointivaiheessa äänitystä kuunnellessa.

Kun havainnointia tehdään, tulee pitää mielessä tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Nämä kertovat sen, mitä tutkimuksessa tutkitaan. Tutkijan pitää tuntea tutkimuksensa kohde, ja pidettävä mielessään sen tavoitteet. Havaintoja kannattaa kerätä, vaikka ei olisikaan ihan varma kerättävistä asioista. Havainnointi on aina soveltamista, ja siihen kuuluu virheiden tiedostaminen ja arviointi. (Vilkkä 2018, 160-161.)

4.5 Kehittämistehtävän analysointi

Tutkija tekee analyysivaiheessa ajatustyötä tiettyjen tulosten nostamiseksi tutkimustuloksiksi, eli toisin sanoen työstää ja tulkitsee aihetta omasta lähtökohdastaan. Analyysitapoja muokataan tutkimuksessa tarkoituksenmukaisesti. (Ronkainen ym. 2014, 123.)

Tutkimuksen aineiston analysointi alkaa siitä, että tutkimuksen tai kehittämistehtävän suorittaja tutustuu koko aineistoon ilman sen suurempia käsityksiä suuntaan tai toiseen. Tarkoituksena on hahmottaa mitä asioita aineistossa on ja mistä aineisto ylipäänsä kertoo. Laadullinen tutkimus sisältää tässä vaiheessa aiheiden läpikäytämisen, jonka jälkeen voidaan nostaa kiinnostavia aiheita esiin. Tämä tehdään tutkimuksen tekijän oman osaamisen ja kokemuksen

avulla. Tässä kohtaa on tarkoitus järjestää, kokeilla ja tehdä havaintoja, ja tämä kaikki tehdään järjestelmällisellä tavalla. Toisessa vaiheessa edetään kohti tulkintaa, jolloin havaintoja aletaan siirtää teoreettiseen suuntaan. Tässä haetaan erojen ja yhdistävien tekijöiden löytämistä ja rakenteita. Kolmannessa vaiheessa aineistosta muodostuneita havaintoja tarkastellaan ja kokeillaan jonkin tietyn ajatuksen tai kehikon pohjalta. Näin on jo päästy irti pelkästä aineiston analyysistä ja suoritetaan jonkinlaista tulkintaa. (Ronkainen ym. 2014, 123-127.)

Aineiston analyysissä on kyse aineiston työstämisestä ja tulkitsemisesta siten, että siitä saadaan aikaan valmis tuotos tai tutkielma. Analysointitapoja on useita, ja niistä kannattaa valita tutkimukselle olennaisin tapa. Tutkija joutuu tekemään valintoja. (Eskola 2018, 210.)

Aineistoa voidaan analyysivaiheessa teemoitella, joka tarkoittaa aineiston lajittelua teemoitain. Teemat voivat olla asioita, jotka ovat monella haastateltavalla yhteisiä. Tämän jälkeen voidaan tarkastella asioiden suhdetta toisiinsa. Yhteyksien tarkastelussa tyypittely on yksi vaihtoehto, kuten myös ääriyhmittely tai poikkeamien etsiminen. Tyypittelyssä etsitään muutama eri tyyppi, joihin haastateltavat sijoitetaan yhteisten piirteiden mukaisesti. Ääriyhmittelyssä keskitytään etsimään vastakohtia, ja poikkeamien etsimisessä etsitään asioita, joita eroavat aineistosta. (Ojasalo ym. 2018, 110-111.)

Laadullista aineistoa analysoivalla tutkijalla on muutamia erilaisia tapoja tehdä analyysiä: aineistolähtöinen analyysi, teorialähtöinen analyysi ja teoriaohjaava analyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä aineiston perusteella pyritään muodostamaan teoria. Teorialähtöisessä analyysissä taas lähdetään teoriasta ja palataan teoriaan, kunhan välissä käydään tutkimuksessa esiin tulleet asiat. Teoriaohjaavassa analyysissä on kyse teoreettisista yhtymäkohdista, mutta tutkimus ei suoraan pohjaudu mihinkään teoriaan. (Eskola 2018, 212-213.) Kehittämistehtävän analyysiä tehtiin teorialähtöisesti, jolloin teorian ja tutkimusosan välillä muodostui vuoropuhelua.

Litterointi

Eskola (2018, 209-210) toteaa aineiston litteroinnin tarkoittavan esimerkiksi haastatteluaineiston purkamista nauhoituksista tietokoneelle kirjalliseksi tekstiksi. Huolellinen litterointi on suositeltava vaihe, sillä aineistoon pääsee sisälle eri tavalla kuin alkuperäisessä haastattelutilanteessa. Ojasalo (2018, 107) toteaa samansuuntaisesti litteroinnin toimivan hyvänä apuvälineenä analysoinnille.

Litteroinnin suhteen tehdään valintoja. On välttämätöntä pohtia, kuinka tarkasti litterointia halutaan tehdä: kirjaamalla kaikki haastattelussa kerrotut asiat, vai lisäämällä mukaan myös vuorovaikutus kaikkine piirteineen. Litteroinnin valittu tarkkuus on riippuvainen siitä, miten tarkasti aineistoa aiotaan analysoida. Jos analysointia aiotaan tehdä sisältöä luokittelemalla

tai lajittelemalla sitä teemoittain, riittää puhutun aineiston litterointi. (Ronkainen ym. 2014, 118-119.)

Kehittämistehtävän kaikki workshopit tallennettiin sanelimella ja/tai Microsoft Teamsilla ja nauhoitteet litteroitiin. Nauhoitteet käytiin läpi useita kertoja. Ensimmäisen workshopin pituudeksi tuli 1 h 40 min, toisen 1 h 32 min ja kolmannen workshopin pituudeksi 1 h 24 min. Ensimmäisestä workshopista saatiin 18 sivua tekstiä, toisesta 10 sivua ja kolmannelle 10 sivua.

Ensimmäinen workshop litteroitiin sana sanalta, joten työssä käytettiin puhutun aineiston litterointitapaa. Toinen ja kolmas workshop litteroitiin suppeammin, jonka vuoksi workshopista muodostui vähemmän litteroitua tekstiä. Asiaan liittymättömät keskustelut poistettiin, kuten myös nauru, tauot ja niin edelleen. Litterointi kirjoitettiin pääosin puhekielellä.

4.6 Kehittämistehtävän luotettavuus

Tutkimusta tehdessä tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimusetiikka on mukana koko prosessin ajan alun ideoinnista lopputuloksiin asti. Tutkimusetiikka tarkoittaa sovitujen sääntöjen noudattamista, ja liittyy muun muassa tiedonhankintamenetelmiin ja tutkimusmenetelmiin. Tutkija osoittaa hallitsevansa valitsemansa menetelmät, ja noudattavansa rehellisyyttä ja vilpittömyyttä myös muita tutkijoita kohtaan. Tämä tehdään siten, että merkitään lähdeviitteet oikeellisesti, eikä ilmaista toisten tutkijoiden osoittamia huomioita eri valossa kuin he ovat alun perin tarkoittaneet. Tutkijan tulee itse tunnistaa, millaisilla metodeilla hän kykenee tutkimusta tekemään. Hyvään tieteelliseen käytäntöön liittyy myös se, että tutkimus on suunniteltava, toteutettava ja raportoitava huolellisesti. Tutkimusetiikkaan liittyy yhtä lailla aineiston säilyttäminen. (Vilka 2015, 41-53.)

Tutkimuksen haastatteluiden referaatteja ei tule sekoittaa tutkijan omien vapaamuotoisten muistiinpanojen kanssa, sillä muistiinpanot sisältävät jo tutkijan omaa tulkintaa. (Vilka 2015, 41-53.) Opinnäytetyön tekijä on pitänyt kehittämistehtävää tehdessään muistiinpanot ja varsinaiset yhteenvedot huolellisesti erillään toisistaan.

Tutkimuksen tai kehittämistehtävän luotettavuutta arvioidaan tavallisesti validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Voidaan ajatella sitä, millä tavalla tieto on uskottavaa ja yleistettävää, ja onko sitä mahdollista yleistää tai siirtää kuvaamaan tiettyä ilmiötä yleisesti. Jos todetaan ettei tutkimus ole laadukas ja pätevä, sitä ei voida käyttää juuri mihinkään. (Ronkainen ym. 2014, 129.)

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen mittarien tarkkuutta (Ojasalo ym. 2018, 105). Validiteetti osoittaa pätevyyttä, jolloin tarkastellaan kuinka hyvin tutkimus kuvaa kyseistä ilmiötä. Validiteettia käytetään myös yleisesti kuvaamaan tutkimuksen laatua. Tällöin pohditaan millä tavalla tieto on tuotettu ja onko tiedon tuottaminen perusteltua tieteen kriteerien näkökulma

huomioiden. Tutkimuksen tulee olla pätevä myös siten, että se todella kuvaa tutkimuksen tai kehittämisen kohteena olevaa ilmiötä. Pätevyyteen liittyvät lisäksi tutkijoiden omat tulkinnat ja käsitykset, ja se, etteivät ne vaikuta liikaa tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä saatavaan aineistoon ja sen tulkintaan. (Ronkainen ym. 2014, 129-131.)

Reliabiliteetti viittaa mittauksen luotettavuuteen ja tarkkuuteen: kuinka mittaus on suoritettu ja kuinka tarkasti ja yhdenmukaisesti valittu mittari toimii. Reliabiliteetti voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: yhtenäisyyteen ja pysyvyyteen. Pysyvyyttä voidaan arvioida tekemällä toistuvia mittauksia, ja katsomalla ovatko saadut tulokset yhdenmukaisia. Yhtenäisyys kertoo mittarin johdonmukaisuudesta. Reliabiliteettia voi parantaa systemaattisilla toimintatavoilla ja johdonmukaisella luokittelulla, sekä tarkkuudella. Havainnointia voidaan esimerkiksi harjoitella etukäteen, kuten myös haastattelututkimuksen kysymysten asettelua. Tutkimus on hyvä silloin, kun se on sekä validi että reliabeli. (Ronkainen ym. 2014, 129-134.)

Tutkimuksen siirrettävyys tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset voitaisiin havaita samantapaisiksi, jos tutkimus toteutettaisiin toisessa paikassa, mutta vastaavassa tilanteessa. Laadullinen tutkimus ei kuitenkaan varsinaisesti pyri siihen, että sen pitäisi olla siirrettävä. Jos tutkimus todella haluttaisiin todeta siirrettäväksi, pitäisi ottaa huomioon myös organisaation koko, toimiala, liikevaihto ja työntekijämäärä. (Kananen 2012, 175.)

Tässä kehittämistehtävässä opinnäytetyön tekijä on osallistunut kaikkiin kolmeen workshopiin. Niihin osallistuneet henkilöt olivat toisilleen entuudestaan tuttuja. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat tilanteissa tasavertaisia opinnäytetyön tekijän kanssa. Workshopien aiheet olivat sellaisia, etteivät ne vaikuttaneet kehittämistehtävän luotettavuuteen. Kehittämistehtävässä näkyy siirrettävyys siinä, että tutkimusasetelma ja -kohde, sekä toteutus on kuvattu niin tarkasti kuin mahdollista. Opinnäytetyötä on tehty systemaattisesti ja tarkasti, joka näkyy huolellisessa valmistautumisessa workshoppeihin ja johdonmukaisilla toimintatavoilla litteroidessa, tuloksia kootessa ja niitä analysoitaessa. Aineistoa on säilytetty opinnäytetyön tekijän tiloissa, eikä siihen ole päässyt kukaan muu kuin tekijä.

4.7 Kehittämistehtävän prosessi

Opinnäytetyön workshoppeja toteutettiin ennalta pohdittujen tietoperustasta löytyvien teemojen ja niiden pohjalta koottujen ennakkokysymysten pohjalta. Teemoiksi nousivat yksilön ja organisaation osaaminen, hiljainen tieto, osaamisen kehittäminen ja keinot siihen sekä tuotepäällikön toimenkuva. Teematyöpajoja pidettiin kolme. Ennakkokysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteestä 1.

Workshopit etenivät avoimen haastattelun keinoin ja ryhmissä keskustellen. Keskustelua käytiin teorieemoista muodostettujen ennakkokysymysten pohjalta, rakenteesta aika ajoin poiketen. Opinnäytetyön tekijä huolehti siitä, että määrättyihin teemoihin palattiin aina

takaisin. Jokaisessa workshopissa ehdittiin keskustella ennakkokysymykset läpi kokonaisuudessaan. Ryhmähaastatteluissa löydettiin runsaasti näkökulmia ja aiheita keskusteluille.

Työpajat aloitettiin tutkimalla tuotepäälliköiden tämän hetkistä osaamista ja tuotepäällikön toimenkuvaa. Ensimmäisestä workshopista löydettiin tuotepäälliköiden viisi tärkeintä osaamisaluetta, toisesta ja kolmannesta yhteensä neljä osaamisaluetta. Lisäksi löydettiin muita tärkeitä osaamisalueita, jotka lueteltiin osaamismatriisien alimmille riveille.

Tämän jälkeen edettiin tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen, ja tällöin sallittiin keskusteluissa jo kehittävä ote. Tuotepäälliköt löysivät itseltään osaamisvajeita, jonka jälkeen pohdittiin sitä, millä tavoin niitä olisi mahdollista kehittää. Opinnäytetyön kehittämisiongelmana oli saada selville tuotepäälliköiden mahdollisia osaamisvajeita, ja tähän saatiin osaamiskartoituksissa runsaasti vastauksia.

Workshopeista saatu aineisto litteroitiin kokonaisuudessaan. Litteroinnin jälkeen aineistoa alettiin analysoida ennalta sovittujen teemojen sekä työpajoissa esiin nousseiden aihealueiden mukaisesti. Tuotepäälliköillä oli toistuvia yhdenmukaisia kokemuksia toistensa kanssa. Opinnäytetyössä käytettiin erityisesti teemoittelua ennakkokysymysten rungon tuella, mutta myöskin tyypittelyä. Tyypittelyssä sijoitettiin yhteisiä piirteitä muutamiin eri tyyppeihin, joka selkeytti tulosten havaitsemista. Lopuksi annettiin kehittämisehdotuksia.

5 Kehittämisen tulokset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa kohdeorganisaation kahden liiketoiminnon tuotepäälliköiden osaamisia ja saada selville mahdollisia vajeita heidän osaamisessaan. Tämän jälkeen organisaatiossa on tulevaisuudessa mahdollista edetä kohti yksilöllisiä kehityssuunnitelmia. Kehittämistehtävässä määriteltiin kohdeorganisaation tuotepäälliköiden tärkeimmät osaamisalueet, joita löytyi 4-5 kappaletta. Löytyneiden osaamisten perusteella koottiin sekä Turvatekniikan että Talotekniikan liiketoiminnoille osaamismatriisit, joiden kautta tuotepäälliköiden osaamiset on jatkossa mahdollista pisteyttää skaalalla 1-5, ja nähdä tämän kautta selkeämmin millä osaamisalueella kunkin tuotepäällikön mahdolliset osaamisvajeet ovat.

Tutkimuksen workshoppeihin osallistui 13 henkilöä kahdesta eri liiketoiminnosta. Kolmessa workshopissa käsiteltiin tuotepäälliköiden osaamista siten, että tuotepäälliköt tutkivat tärkeimpiä työssä tarvittavia osaamisalueitaan ja pyrkivät luokittelemaan niitä tärkeysjärjestykseen. Tämän jälkeen siirryttiin tuleviin osaamisiin, osaamistarpeisiin ja osaamisen kehittämiseen.

Tutkimukseen kutsuttiin kaikki Turvatekniikan ja Talotekniikan tuotepäälliköt. Näistä henkilöistä 4 oli estynyt saapumasta workshoppeihin.

5.1 Workshop 1

Turvatekniikan workshopiin osallistui 4 henkilöä. Osaamiskartoitukseen kutsuttiin 5 henkilöä eli kaikki yrityksen tuotepäälliköt, mutta 1 henkilö oli estynyt saapumasta.

Workshopin avulla muodostettiin osaamismatriisi (taulukko 2), johon määriteltiin viisi tärkeintä osaamisaluetta sekä kohta muille tarvittaville osaamisille. Osaamisiksi nostettiin oman tuoteportfolion tuntemus asiantuntijatasolla, tuoteviestintä, sidosryhmiin liittyvät osaamiset, kouluttaminen materiaaleineen ja tuotteen elinkaaren hallinta. Workshopissa todettiin, että tuotepäälliköillä on laajat tarttumapinnat talossa ja runsaasti sidosryhmiä.

OSAAMISALUE	1	2	3	4	5
Oman tuoteportfolion tuntemus asiantuntijatasolla					
Tuoteviestintä: koordinointi, hallinta ja jakaminen					
Sidosryhmät: asiakkaat, suunnittelijat, viranomaiset, arkkitehdit, museovirastot, partnerit, urakoitsijat, myynti, markkinointi, tekninen tuki, tuotekehitys jne.					
Kouluttaminen ja materiaalit					
Tuotteen elinkaari: tuotteen löytäminen, myyntikuntoon saattaminen, käännöstyöt, hyväksynnät ja testaukset, kaupallistaminen, lisääminen verkkosivuille, hinnastoihin jne. Tuotteen saatavuus ja laatu					
Muut: Ostoprosessi, projektin eteneminen, suunnittelutyö, isot linjaukset ja tulevaisuus					

Taulukko 2: Osaamismatriisi. Turvatekniikka.

Tuotepäällikölle hyödyllisistä ominaisuuksista ja luonteenpiirteistä keskusteltaessa esille nousivat erityisesti hyvät sosiaaliset taidot ja neuvottelukyvyt, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky, kyky sietää stressiä, johtamistaidot, kokonaisuuksien hallinta- ja organisointikyvyt sekä kyky kehittää itseään ja toimia järjestelmällisesti jokapäiväisessä työssään.

Johtaminen ja organisaatiokulttuuri

Workshopissa nousivat esille arvojohtajuus ja esimiestyö. Organisaatiolta toivottiin avoimuutta, ja esimiehiltä jämäkkyyttä sekä taitoa kommunikoida eri ryhmien kanssa. Yksi tuotepäällikkö totesi:

”Talo on täynnä asiantuntijoita, niin milloinkaan ei kysytä asiantuntijoilta?”

Päätökset tunnutaan tekevän erilaisissa johtoryhmissä ja kokeilut voivat toisinaan jäädä lyhytaikaisiksi. Tämä vähentää työntekijöiden motivaatiota, sillä uuteen asiaan ei viitsitä panostaa, jos arvellaan ettei sitä välttämättä viedä kovinkaan pitkälle. Johdon tulisi yleisesti ottaen kysyä työntekijöiltään avoimia kysymyksiä ilman valmiita vastauksia.

Organisaatiosta löytyy haasteellisia asenteita osaamisen kehittämistä kohtaan. Sitä ei tueta johdon suunnalta tarpeeksi, eikä oppimiseen ole mahdollista omistaa juurikaan työaika. Yksi tuotepäällikkö totesi seuraavanlaisesti, viitaten oppimiskielteiseen organisaatiokulttuuriin ja mihin se saattaa johtaa:

”Jos on tyytyväinen omaan osaamiseensa, niin oppiminen loppuu.”

Jos asenne osaamisen kehittämiseen pysyy kielteisenä, voi se pahimmillaan johtaa työntekijöiden suurempaan vaihtuvuuteen. Tällöin osaavat ja organisaatiolle tärkeät työntekijät siirtyvät yritykseen, joka panostaa enemmän osaamisen kehittämiseen. Pohdittiin, että asian suhteen voi esiintyä niin sanottua hiljaista hyväksyntää, ja sille pitäisi tehdä jotain. Organisaatiossa nähdään yleisesti, että kouluttautuminen vie aikaa varsinaiselta työnteolta.

Etätyötä on pidetty kautta linjan hankalana käsitteenä, vaikka se voisi auttaa tuotepäälliköitä keskittymään paremmin työhönsä. Asenteena on, ettei työntekijän luoteta tekävän varsinaista työtään etätöissä ollessaan. Tähän opinnäytetyön tekijän huomautuksena: ensimmäinen työpaja ehdittiin pitää juuri ennen koronaviruspandemian aiheuttamaa usean kuukauden kestänyttä etätyökautta, jolloin valtaosa organisaation työntekijöistä siirtyi työskentelemään etänä, oli se organisaatiossa mieluisaa tai ei.

Tuotteen omistamisen haasteet ja tuotepäällikön roolin epäselvyys

Tuotepäällikön rooli on monipuolinen ja tuotepäälliköillä on todennäköisesti suurimmat verkostot läpi organisaation. Tämä aiheuttaa toisinaan ongelmia tiedonkulussa ja osastojen välisessä yhteistyössä, joka voi pahimmillaan näkyä asiakkaalle asti. Tuotepäälliköt penäsivät tuotteen omistamisen ja siihen liittyvän kokonaisuuden todellisen hallinnan siirtymistä tuotepäälliköille. Todettiin, että tämä onnistuu vain ympäristön asenteiden muokkautumisen kautta, johon liittyy aiemmin mainittu arvojohtajuus. Jos tuotepäällikkö määrittelee jonkin asian, tulisi johdon toimia heidän tukenaan. Tällöin henkilöstö näkisi johdon seisovan tuotepäälliköiden takana, jolloin valta olisi siellä missä sen tulisikin olla.

”Jos myynti/tuotekehitys ottaisi meidät vakavasti, niin se ei kumoudu johdon kautta.”

Tällä hetkellä tuotepäälliköt kokevat, että heillä on vastuuta, mutta valtaa ei niinkään. Ympäristö ei tue tuotepäällikön päätöksentekovaltaa, joka voi osaltaan vaikuttaa siihen, ettei päätöksiä enää osata aina tehdä. Tämän asian tulisi muuttua.

”Ei luolassa asuva ötökkä näe, ei sillä ole silmiä, kun on tarpeeksi kauan pimeää.”

Vallan puuttuminen voi aiheuttaa ongelmia myös organisaation sisäisessä yhteistyössä. Tässä kohtaa keskusteltiin tuotepäälliköiden kehittymisestä siten, että suuremman roolin ja hallinnan kautta heidän olisi mahdollista puhalttaa paremmin yhteen hiileen ja edistää asioita

yhteisrintamana. Tuotepäällikön roolissa nähtiin muitakin epäselvyyksiä. Organisaatiossa esiintyy ajatuksia, että myynti on se yksikkö, joka saa aikaan kannattavaa liiketoimintaa. Näin ollen asetelma on jo sinänsä hankala, eikä mahdollista tuotepäälliköille tuotteen oikeaa omistajuutta. Tämä vaikuttaa myös motivaatitasoon, jos tuotepäällikön mielipiteellä ei tunnu olevan merkitystä.

Tiedonkulku ja yhteistyö organisaation eri osastojen välillä koettiin puutteelliseksi, joka vaikeuttaa osaltaan esimerkiksi yhteydenpitoa asiakkaalle. Kokonaisuuden näkeminen kaikki organisaation ryhmät huomioiden on toisinaan haasteellista. Jos asia kuitenkin liittyy tuotepäällikön tuoteryhmään, olisi tärkeää kutsua tuotepäällikkö mukaan keskusteluihin heti alusta alkaen. Muuten tilanne voi olla seuraava:

”Miten voit neuvotella eri osapuolten kanssa, jos et ole mukana päätöksentekoprosessissa?”

Tuotepäällikön osaamisen kehittäminen

Tuotepäälliköiden osaamisen kehittämisestä keskusteltaessa tulivat esiin muun muassa uudet strategiset suuntaukset ja toimintatavat, tuotekoulutukset etenkin uuden tuotteen kohdalla, digitaidot ja muut asiaankuuluvat koulutukset. Näihin kaikkiin tulisi kouluttaa rutiininomaisesti ilman erityistä pyyntöä. Organisaatiossa on haasteita monien ryhmien digitaitojen osalta, mutta tuotepäälliköt kokivat osaavansa käyttämänsä järjestelmät hyvin. Heidän työtään helpottaisi kuitenkin merkittävästi, jos digitaidot kohentuisivat heidän sidosryhmiensä osalta. Digityökalujen käyttämisestä tulisi vaatia ja siihen kannustaa ja kouluttaa. Huonot digitaidot johtavat jatkuvaan tuen tarpeeseen, joka vähentää aikaa muilta työtehtäviltä. Heikkouden digitaitojen vuoksi on toisinaan jouduttu tekemään erityisjärjestelyjä, joka ei palvele organisaatiota pitkällä tähtäimellä.

Workshopissa keskusteltiin tuotepäälliköiden koulutussuunnitelman tekemisestä ja koulutusbudjetista, sillä organisaation kannattaa panostaa koulutuksiin myös taloudellisesti. Ehdotuksena esitettiin jokaiselle tuotepäällikölle yhtä ulkopuolista koulutusta vuodessa. Tuotepäälliköt ehdottivat oman osaamisensa kehittämistä myös siten, että oppimiselle omistettaisiin esimerkiksi kaksi tuntia viikossa. Tämä voisi tapahtua webinaarien, internetin, dokumentaatioihin syventymisen tai verkkokoulutusten muodossa, ja se luettaisiin osaksi omaa työtä. Todettiin, että jokainen on vastuussa omasta osaamisestaan ja tämä vaatii omaa aktiivisuutta.

Muuta

Workshopissa nousi esiin koulutusmateriaalien tekeminen, ja kuinka aikaa vievää työtä se on. Kouluttaminen kuuluu kuitenkin tuotepäällikön toimenkuvaan, joten tämän tiimoilta pohdittiin, olisiko organisaatiossa tarvetta erityiselle koulutusassistentille. Keskustelua herätti myös mahdollisen tuotehallinta-assistentin toimenkuva ja sen hyöty organisaatiolle.

Organisaatio kaipaa mahdollisesti myös hankintapäällikköä tai ammattimaisia ostajia kilpailutamaan hintoja ja toimitusehtoja sekä pitämään yhteyttä asiakkaaseen. Tällaista roolia talossa ei ole tällä hetkellä lainkaan ja kyseiset asiat kuuluvat tuotepäälliköiden tehtäväkuvaukseen.

5.2 Workshopit 2 ja 3

Toisen ja kolmannen workshopin tulokset käsitellään samassa kappaleessa, sillä niihin osallistuneet henkilöt työskentelevät kaikki Talotekniikka-organisaatiossa.

Workshop 2:een osallistui 5 henkilöä. Osaamiskartoitukseen kutsuttiin 6 henkilöä eli puolet Talotekniikan tuotepäälliköistä, mutta 1 henkilö oli estynyt saapumasta. Workshop 3:een osallistui 4 henkilöä. Osaamiskartoitukseen kutsuttiin 6 henkilöä eli puolet Talotekniikan tuotepäälliköistä, mutta 2 henkilöä olivat estyneet saapumasta.

Osaamismatriisi on muodostettu toisen ja kolmannen workshopin yhteenvetona. Kyseisen organisaation tuotepäälliköillä on hyvin moninaisia työnkuvia ja rooleja: joillakin työ koostuu tuotehallintaan tai tekniseen asiantuntijuuteen liittyvistä tehtävistä ja joillakin työnkuvaan kuuluu myynnin johtaminen tiiminvetovastuineen. Tuotepäälliköiden tuotteet, painotukset ja volyymit poikkeavat toisistaan, joka vaikuttaa osaltaan työnkuvaan. Työtehtävissä hyödynnetään omia vahvuuksia ja mieltymyksiä. Näistä asioista huolimatta tuotepäälliköiden työnkuvista löytyy paljon samoja piirteitä.

Workshopeissa tunnistetuista osaamisalueista muodostettiin osaamismatriisi (taulukko 3), johon määriteltiin neljä tärkeintä osaamisaluetta sekä muita tarvittavia osaamisia. Osaamisiksi tunnistettiin tuotteen tunteminen ja myynnin tukena toimiminen, tuotevalikoiman hallinta, tuotetietohallinta ja budjettivastuuseen liittyvät asiat. Lisäksi löydettiin muita osaamisia, jotka on lueteltu matriisiin alimpaan kohtaan.

OSAAMISALUE	1	2	3	4	5
Tuotetuntemus ja myynnin tukena toimiminen					
Tuotevalikoiman hallinta: tuotteen elinkaari, varastohallinta ja -ohjaus jne.					
Tuotetietohallinta: tietojen ylläpito, järjestelmäosaaminen					
Budjetti: vastuu ja taloudellinen ymmärrys					
Muut: päämiesyhteydet, asiakaskäynnit, tuotekoulutukset, markkinointi, hankintakanavien tuntemus ja toimittajien etsiminen, kuluttajakokemuksien ja myyntityön ja myyntipäällikkövastuun, sisäinen koordinoituvuus asiakkaan suuntaan, verkkosivut					

Taulukko 3: Osaamismatriisi. Talotekniikka 1 ja 2.

Tuotepäälliköille ovat hyödyksi tarkkuus, sosiaalisuus ja diplomaattisuus, sekä toisaalta myös paksunahkaisuus. Tuotepäällikön tulee osata lukea ihmisiä. Asiat ovat usein pitkään kesken-eräisiä ja niitä on runsaasti samaan aikaan, jolloin hyvä paineensietokyky on eduksi. Pitkäjänteisyys, itseohjautuvuus ja kyky luovia erilaisissa tilanteissa on tärkeää. Tuotepäälliköt toimivat monella tapaa yrittäjämäisesti, jolloin ajankäytön hallinta ja asioiden priorisoiminen on oleellista. Workshopeissa todettiin, että eri tuotepäälliköt tarvitsevat erilaisia ominaisuuksia, riippuen kyseisestä toimenkuvasta.

Digitaidot

Digitaaliset taidot puhuttivat workshopeissa. Osaaminen vaihtelee yksilöittäin, mutta kyseiset taidot ovat välttämättömiä työnteolle sekä nyt että tulevaisuudessa. Järjestelmien tehokas hyödyntäminen helpottaa ja tehostaa työnteoa, ja on siten tavoittelemisen arvoista. Tuotepäälliköt katsoivat, että digiasioissa jatkuva kouluttaminen ja osaamisen kehittäminen on välttämätöntä, ja osaamisen jakamiseen tulisi panostaa. Todettiin kuitenkin, että osaamisen jakaminen vie aikaa varsinaiselta työnteolta.

Oppimiselle on tärkeää omistaa työaika, etenkin jos kyseisestä asiasta ei ole varsinaista koulutusta tarjolla. Workshopeissa pohdiskeltiin yhtä lailla ohjelmistoja, jotka kaipaavat kehittämistä. Samalla kaivattiin avoimuutta talon sisäisiin keskusteluihin, jolloin ohjelmistojen huonosti toimivia ominaisuuksia tulisi kenties kehitettyä tuotepäällikköjen tarpeiden mukaisiksi. Tieto ei tunnu siirtyvän eri järjestelmien välillä, joka vie työaika ja aiheuttaa

ylimääräistä työtä. Digitaitoihin kuuluu myös ajattelutapojen muuttaminen, ei pelkkä järjestelmäosaaminen.

Hiljainen tieto ja tiedon jakaminen

Molemmissa workshoppeissa nousi vahvasti esille organisaation hiljainen tieto. Toimintatavat ja käytännöt koetaan epäselviksi, ja hiljaista tietoa on runsaasti siellä täällä. Tieto ei ole esillä eikä kaikkien saatavilla, vaan se voi olla esimerkiksi yhden henkilön takana. Tiedon jakaminen on sattumanvaraista, ja toisinaan tietoa ei muisteta jakaa lainkaan, vaikka sille voisi olla tarvetta. Dokumentteja kannattaisi tallentaa yhtenäiseen paikkaan, jonne kaikilla asiaankuuluville henkilöillä olisi pääsy. Tästä olisi hyvä tiedottaa huolellisesti, jonka jälkeen kaikki osaisivat tallentaa ja etsiä tietoa samasta paikasta.

Tuotepäälliköt pohtivat sopivaa paikkaa hiljaiselle tiedolle, sillä yrityksen nykyinen intranet ei ole tähän kaikilta osin toimiva, eikä sitä juurikaan hyödynnetä tiedon jakamisessa tällä hetkellä. Vaihtoehtona voisi olla esimerkiksi Microsoft Teams. Jos tehdään päätös tietystä työkalusta, tulee siihen jakaa ohjeistusta kaikille työntekijöille, ja sen käyttöä tulee vaatia. Tiedon jakamiseen valittavan ratkaisun tulee olla käytettävyydeltään toimiva ja hyvä. Tuotepäälliköiden osalta kaivataan myös keskustelua vastuista: kuka päivittää mitäkin tietoa ja millä aikataululla.

Osaamisen jakamista olisi mahdollista lisätä tuotepäälliköiden keskuudessa. Nykyisin osaamisen jakaminen tapahtuu vikkellästi työnteon arjessa, mutta siihen kaivataan suunnitelmallisuutta. Tuotepäälliköt kokivat tärkeäksi, että organisaatiossa luodaan tilaisuuksia keskustelulle ja hyvien käytäntöjen jakamiselle tuotepäälliköiden kesken. Tämä voi johtaa oivalluksiin oman tekemisen suhteen sekä edesauttaa erilaisten ratkaisujen tekemistä. Tietoa jaetaan jonkin verran jo nykyisellään, mutta konsernin toisen liiketoiminnon kanssa ei osaamisen jakamista ole ollut lainkaan. Uuden tuotepäällikön kohdalla tieto koettiin hankalaksi löytää, sillä se ei ole esillä missään, eikä ole välttämättä helppoa selvittää keneltä tiedon edes saa. Yhdenmukainen toiminta ja selkeät ohjeet puhuttivat vahvasti. Hiljainen tieto tulisi saada näkyväksi ja helposti löydettäväksi.

Johtaminen ja organisaatiokulttuuri

Oppimisen arvostaminen ja osaamisen kehittämisen tukeminen kaipaavat asennemuutosta koko organisaatiossa ja sen kulttuurissa. Tuotepäälliköillä on innostusta jatkuvaan kouluttautumiseen, vaikka yrityksessä on korkea keski-ikä ja pitkiä työsuhteita. Osaamistarpeisiin liittyviä asioita on kartoitettu silloin tällöin, mutta niistä ei tunnu seuraavan mitään.

”Olen osallistunut muistaakseni noin viiteen-kuuteen kyselyyn, ei ne ikinä johtanut mihinkään.”

Organisaation kulttuuri koetaan jähmeäksi ja siihen kaivataan muutosta.

”Mikään ei tule yrityksessä muuttumaan viiden vuoden sisällä: on asioita strategioista ja muista, mutta ei vaikuta päivittäisiin toimiin ainakaan viiden vuoden sisällä.”

Organisaation avoimuuteen ei olla kovin tyytyväisiä. Avoimuutta kaivattaisiin muun muassa osaamisen kehittämisen ja osaamistarpeiden suhteen, jolloin työntekijä tietäisi saavansa kaipaamaansa koulutusta ainakin jossain kohtaa, vaikka se ei tapahtuisikaan välittömästi. Avoimuutta kaivataan myös koulutusbudjettien ja järjestelmien kehittämisen osalta. Tämä koettaisiin aidoksi ja avoimeksi kommunikaatioksi.

”Avoimuuden aikakausi on enemmän vitsi kuin käytäntö.”

Organisaatiossa on havaittu siiloja eri osastojen välillä, joka hankaloittaa yhteistyötä eri tasoilla. Siiloutuminen vaikuttaa muun muassa tiedon kulkuun. Asiat voivat kulkea turhan monen ihmisen kautta, vaikka ne voisivat olla organisoitavissa tehokkaammin.

Esimieheltä kaivataan tukea vastuualueisiin, ohjelmistojen kanssa toimimiseen, ja siihen mistä tietoa tarvittaessa löytää. Tukea ei kuitenkaan tunnu aina saavan, jolloin asiat hoidetaan omin avuin. Tämä johtaa todennäköisesti siihen, että tuotepäällikön löytämä hiljainen tieto jää jälleen vain työntekijälle itselleen. Esimiehen rooli tiedon jakamisessa on oleellinen. Jos esimies vaatii tiettyä toimintatapaa kaikilta johdettaviltaan, järjestelmiä käytetään ja tietoa jaetaan sovitulla tavalla.

Etätyö

Tuotepäälliköt totesivat etätyön olevan toimiva tapa työskennellä, ja osa toivoi etätyön jatkuvan myös koronapandemian jälkeen. Etätyön koettiin jopa lisäävän työhyvinvointia, sillä keskittyminen kotona on usein parempaa ja työ sujuu tehokkaammin. Toisinaan etätyö tuntui myös vaikeuttavan työtä, sillä henkilöitä ei aina saa kiinni juuri silloin kuin olisi tarvetta.

Workshopissa käytiin keskustelua etätyön taidoista, sillä etätyöhön liittyvät vahvasti aiemminkin mainitut digikyvyt. Etätyölle tulee luoda pelisääntöjä, jolloin luottamus etätyöskentelijään pysyy hyvällä tasolla. Päämiesten kanssa etäpalaverit on koettu hyväksi vaihtoehdoksi, eikä niitä olisi välttämättä kokeiltu ilman koronapandemian aiheuttamia muutoksia työn tekemiseen.

Tuotepäällikön osaamisen kehittäminen

Tuotepäälliköiden osaamisen kehittämisestä saatiin aikaan runsaasti keskustelua. Oman osaamisen vanhenemisesta oltiin jossain määrin huolissaan, sillä ilman osaamisen kehittämistä osaaminen vanhenee nopeasti.

Tuotepäälliköille löydettiin osaamistarpeita seuraavilla osa-alueilla: yrityksen talouden tunnuslukujen ymmärrys, koko työnkuvaan liittyvä tuotepäällikkökoulutus (kaikille, mutta ensisijaisesti uusille tuotepäälliköille), Microsoft Teams-koulutukset ja yhteiset käytännöt Teamsin käyttämiselle, uusien tuotteiden hankintakanaviin ja toimintatapoihin liittyvät asiat, myyntikoulutus (etenkin uusille tuotepäälliköille), englannin kielikoulutukset ja mahdollisesti esiintymis- ja ohjelmistokoulutukset niitä tarvitseville. Koulutusta kaivattiin ylipäänsä niihin asioihin, joita tuotepäälliköiden tulisi hallita työnkuvassaan. Tuotepäällikkö joutuu työssään kääntämään ja kirjoittamaan markkinointitekstejä, ja pohdittiin, onko tähän osaamista riittävästi.

”Uusia tuotteita pitää saada taloon, jos me meinataan elää.”

Koulutusten määrän ja laadun olisi hyvä olla tasapainossa, sillä liian suuri määrä koulutuksia ei ole hyvä asia sekään. Työn rutiinit vievät paljon aikaa, ja tällöin voidaan kokea hankalaksi kehittää omaa osaamista.

”Joo, ei siihen paljon apuja anneta. Sit se on vaan revittävä jostain se aika ja viitseliäisyys siihen lähteä.”

”Kenen kalentereissa sitten on aikaa? Ei voi aina olla kyse vain huonosta itsensä johtamisesta.”

Osaamisen kehittämiseksi tulisi siis varata aikaa. Työnkuvan hektisyys ja moninaisuus hankaloittavat osaltaan osaamisen kehittämistä, sillä kiireelliset asiat menevät usein oppimisen edelle. Workshopeissa käytiin keskustelua pitkistä työsuhteista ja millä tavoin ne vaikuttavat haluun osallistua koulutuksiin, ja sitä kautta oman osaamisen lisäämiseen. Kaikki eivät kenties koulutuksiin osallistuisi, vaikka niitä järjestettäisiin. Ensisijaisesti koulutuksia tulisikin tarjota uusille tuotepäälliköille. Vastuu omasta osaamisesta todettiin olevan jokaisella itsellään, joskin esimies on yhtä lailla vastuussa alaistensa osaamisen kehittämisestä ja sen mahdollistamisesta. Myös yrityksen ja sen HR:n koettiin olevan vastuussa siitä, että työntekijöiden osaaminen on ajan tasalla. Osaamisen kehittäminen vaatii oman osaamisen ja osaamistarpeiden tunnistamista, ja joskus ulkopuolinen henkilö voi nähdä asiat selkeämmin kuin henkilö itse.

Uuden tuotepäällikön näkökulma osaamisen kehittämiseen

Workshopeissa ilmeni, että etenkin uuden tuotepäällikön kannalta hiljaisen tiedon esille tuomiseen tulisi panostaa merkittävästi. Selkeät toimintaohjeet ja linjaukset koettiin puutteelliseksi, ja vastuut ja erilaiset määräajat tiedonkulun esteiden vuoksi epäselviksi. Asioita ei ole kirjattu riittävästi ylös, ja kysymyksiin vastataan usein eri tavoin eri tahoilta. Tieto on hajautettuna useissa paikoissa, eikä sitä ole helppoa löytää. Asioita jalkautetaan jopa siten, etteivät määräajat ja käyttötavat ole kaikille kovinkaan selkeitä. Uusi tuotepäällikkö tarvitsisi tuotepäällikkökoulutuksen heti aloitettuaan työnsä.

”Uusi brändi ja budjetti ja nupit kaakkoon on periaatteessa ainoa sääntö, ja kaikki muu pitää itse opiskella.”

Koulutus ei ole talon sisällä, eikä myöskään päämiehen taholta, automaattista. Tämä johtaa tiedonkulun ongelmiin ja sitä kautta jopa virheisiin. Tällöin menetetään aikaa tehokkaalta työn tekemiseltä.

Tuotepäällikön toimenkuva ja tehtävien priorisointi

Tuotepäällikön päivä on hektinen, ja asiat muuttuvat jatkuvasti. Kiireellisiä yhteydenottoja tulee eri suunnista, jolloin ensisijaisiin tehtäviin keskittyminen ja asioiden priorisointi koetaan hankalaksi. Priorisoinnissa koetaan epäonnistumisen tunteita, sillä eri tahoilla on eri näkökulmia siihen mitä pitäisi priorisoida. Esimiehen ja tuotepäällikön mielipiteet voivat erota toisistaan, joka voi johtaa tunteeseen, että tekee jatkuvasti vääränlaisia asioita. Priorisointi on kuitenkin tärkeää, sillä yritys elää myynnistä, ja yhteydenpito myyjien ja asiakkaiden kanssa tulee hoitaa ajantasaisesti ja tehokkaasti.

”Meille sanotaan et priorisoikaa, mutta mikä sit on priorisointi... Pitää ne tietyt asiat vaan sanoa et ei kerkee tehdä, mut sano nyt siinä sitten.”

”Tehkää ensin tärkeimmät asiat, ja sitten kiire -prioriteetilla olevat.”

”Monta palloa ilmassa jatkuvasti.”

”Kun miettii tuotepäällikköä, niin kun meidän pitäis hoitaa se päämies, meidän myyjät, asiakkaat ja tuotehallinta, niin se vetää aika moneen. Ja sitten jos ei pidä puhelinta kiinni, niin se aika monta kertaa muuttaa päivän kuvaa.”

Toisaalta tuotepäällikön työnkuva koettiin monipuoliseksi ja mielenkiintoiseksi, josta jokainen pystyy valikoimaan itselleen sopivia tehtäviä.

”Moninaisuus tän työn hoitamisessa on ehkä sen suola, ei ole kahta samanlaista päivää.”

Tuotepäällikön työnkuvaan liittyvä yrittäjämäinen toimintatapa ja toisaalta jossain määrin epäselvät vastualueet herättivät ajatuksia ja samalla ristiriitaisia tunteita. Toimiminen yrittäjämäisesti saattaa johtaa oletuksiin ja epäselvyyksiin työnjaossa, jolloin asioita voi jäädä jopa hoitamatta.

”Tuotepäällikön tehtävä on kuin vetäisit omaa yritystä. Mutta jos ei ole vetänyt omaa yritystä, niin ei voi tietää mitä kaikkea siihen kuuluu.”

”Kauheesti on vastuuta, mut ei juurikaan valtaa.”

"Talossa oletetaan - ja vastuut on vähän niin kuin suullisesti. Jos sä olet tuotepäällikkö, niin sä varmaan tiedät tästä ja tosta."

Selkeiden ohjeistusten puute voi johtaa tunteeseen, että työnkuva koetaan sekavaksi ja epäselväksi.

"Pakka on ihan levällään joka päivä."

"En mä oikeastaan ole kartalla, mistä mun pitäis olla kartalla."

Muuta:

Uuden työntekijän perehdyttäminen koettiin epäjärjestelmälliseksi. Tähän kaivattiin ylempää organisaatiosta tulevaa pohjaa ja toimintatapaa, jotta perehdyttäminen ei olisi yksittäisestä esimiehestä ja hänen omista painotuksistaan kiinni. Uusi työntekijä tarvitsee oppimisolun ja selkeän perehdytysohjelman, jossa näkyvät hänen työnkuvaansa kuuluvat vastualueet. Ohjelma tulisi viedä huolellisesti läpi jokaisen uuden työntekijän kanssa. Perehdyttämisen tekni-
nen ja tuotevastuu säilyvät luonnollisesti tuotepäälliköillä.

Workshopeissa keskusteltiin tilaus- ja toimitusprosessista, sekä ostajan roolista kyseisellä osastolla. Todettiin, että osastolta puuttuu ammattimainen ostaja, jonka vuoksi osastolle tarvittaisiin joko varsinainen ostaja tai vaihtoehtoisesti tuotepäälliköiden osto-osaamisen vahvistamista. Hintojen vertailussa, neuvottelemisessa ja päämiessopimusten tekemisessä koettiin olevan osaamisvajeita tuotepäälliköiden osalta.

"Moni tuotepäällikkö tässä on niin rakastunut omiin tuotteisiinsa, et se voi olla et se maksaa niistä vähän liikaakin."

Workshopissa herätti keskustelua reklamaatioiden hoitaminen entistä tehokkaammin. Tällä hetkellä reklamaatiot menevät suoraan tuotepäälliköille, mutta tässä kohtaa pohdittiin tarvetta erilliselle jälkimarkkinointiyksikölle. Yksikkö voisi hoitaa yksinkertaiset reklamaatiot omin päin ja muut yhteistyössä kyseisen tuotepäällikön kanssa. Jälkimarkkinointiyksikkö siis suodattaisi nopeasti hoidettavat tapaukset, jolloin se vapauttaisi tuotepäälliköiden työaika. Yksikön toivottiin olevan byrokraattisen sijaan notkea. Mielipiteet asiasta jakautuivat, sillä joidenkin tuotepäälliköiden mielestä reklamaatioiden hoitaminen suoraan päämiesten kanssa toimii hyvin, ja sille on luotu asianmukainen toimintatapa. Todettiin, että reklamaatioita tulee vuosittain satoja, ja hyvin hoidettu reklamaatio parantaa merkittävästi yhteistyötä eri osapuolten välillä.

Tuotepäälliköt kokivat, että heidän toimenkuviaan kannattaisi yhtenäistää siltä osin kuin se on mahdollista. Tämä liittyy osaltaan osaamisen jakamiseen, ja asiasta onkin vuosien varrella ollut keskustelua. Toimenkuvien yhtenäistäminen on kuitenkin jäänyt puolitiehen.

6 Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyön tietoperustan, toteutettujen workshopien ja niiden perusteella muodostettujen osaamismatriisien myötä esitetään seuraavanlaisia kehittämisehdotuksia. Workshoppeilla on näissä kehittämisehdotuksissa keskeisin painoarvo, mutta koska opinnäytetyön tekijä työskentelee organisaatiossa, saadaan ehdotuksiin näkemyksiä myös sen kautta.

Osaamismatriisi osaamisen johtamisen tukena

Osaamismatriiseja on mahdollista hyödyntää tulevilla kehityskeskusteluissa keskustelun pohjana. Osaamismatriisia kannattaa hyödyntää numeraalisia tasoja pohtien, jolloin saadaan parempi kuva siitä, mitä osaamisia kenenkin kohdalla tulisi ensisijaisesti kehittää. Tämä on tärkeää, sillä tuotepäälliköiltä löytyi hyvin erilaisia osaamisvajeita ja osaaminen vaihteli henkilöittäin. Osaamisia katsottiin workshoppeissa laajasta näkökulmasta ja niihin tulisi pureutua nyt tarkemmin. Esimiehet voivat tässä kohtaa huomata osaamiskartoitusten ja osaamismatriisien hyödyt osaamisen näkyväksi tekemisessä. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus ym. (2013, 32-42) toteavat, että kartoitukseen tulee osallistaa työtä tekevät henkilöt, sillä he osaavat parhaiten määritellä työnsä osaamisia. Näin on toimittu tämän opinnäytetyön osaamiskartoituksissa ja tällä tavoin kannattaa toimia myös jatkossa. Tulokset olisi hyvä tallentaa järjestelmään, siten että työntekijät pääsevät tarkastelemaan omia tietojaan ja työssä suoriutumistaan, kuten Argyris (1997, 299-309) toteaa. Tämä tekee yksilön osaamisen läpinäkyväksi ja mitattavaksi, parantaa avoimuutta organisaatiossa ja edesauttaa työntekijöiden oppimista. Järjestelmästä olisi jatkossa mahdollista ajaa raportteja osaamisen johtamisen tueksi. Organisaatiolla ei ole vielä tähän sopivaa järjestelmää.

Tuotepäälliköiden osaamisvajeet

Tuotepäälliköillä todettiin seuraavanlaisia osaamisvajeita ja koulutustarpeita: strategiset asiat, talouden tunnusluvut, tuotekoulutukset, digitaidot ja tuotepäällikön työnkuvaan liittyvän räätälöitävän koulutuksen tarve. Tuotepäällikkökoulutus kattaa työn eri osa-alueet ja tukee priorisointiin ja ajankäyttöön liittyvissä asioissa. Tuotepäällikön työ on itseohjautuvaa ja vaihtelevaa, mutta se voi johtaa myös monenlaisiin toimintatapoihin. Jos tuotepäälliköillä on mahdollisuus samoihin koulutuksiin, auttaa se osaltaan yhtenäistämään hyväksi havaittuja toimintatapoja. Myös pitkään talossa olevia tuotepäälliköitä tulee kouluttaa. Esimiesten tulee selvittää kunkin tuotepäällikön kiireellisimmät osaamisvajeet osaamismatriisin avulla, ja tukea sen jälkeen osaamisen kehittämisessä koulutuksen, osaamisen jakamisen, itseohjautuvan tai vertaisoppimisen, mentoroinnin tai muiden tietoperustassa mainittujen keinojen avulla. Mentorointi voi sopia uuden tuotepäällikön opastamiseen, kun taas digitaitoihin voi sopia vertaisoppiminen, johon voidaan ajan myötä luoda osaamisen jakamiseen kannustava vertaisohjelma. Jos osaamisvaje koskettaa useampaa tuotepäällikköä kummassa liiketoiminnossa tahansa, järjestetään heille yhteinen koulutus.

Tuotepäälliköiden on hyvä saada jatkossa kehittää omaa osaamistaan työajan puitteissa. Oman osaamisen kehittämiseen korvamerkitään kaksi tuntia viikossa. Tämän ajan he saavat käyttää parhaaksi katsomallaan tavalla. Avoimen koulutusbudjetin myötä tuotepäälliköt voivat lisäksi etsiä itsenäisesti tarpeisiinsa sopivan koulutuksen vuosittain. Koulutuksen tulee olla yrityksen strategian mukaista ja siitä tulee olla hyötyä tuotepäällikön työssä. Argyris (1994) kertoo työntekijöiden vastuusta oman osaamisen kehittämisessä ja jakamisessa, ja tätä kannattaa tuoda esiin arjen esimiestyössä.

Osaamisen kehittämisen tulee olla suunnitelmallista ja koulutussuunnitelman kaikkien nähtävillä siihen sopivassa paikassa. Koulutussuunnitelma voidaan tehdä vuosikellon muodossa, jonka myötä koko vuoden toimenpiteet on helppo hahmottaa. Koulutussuunnitelmasta muistetaan tiedottaa koko henkilöstöä.

Oppiva organisaatio vs. vallitseva organisaatiokulttuuri

Tuotepäälliköiden osaamiskartoitukset osoittivat, että asenne osaamisen kehittämiseen ja oppimisen arvostamiseen on organisaatiossa keskeneräinen. Osaamisen kehittäminen on osa osaamisen johtamista ja välttämätöntä liiketoiminnan kasvulle. Jatkuva oppimista tulee arvostaa näkyvän toiminnan kautta, mikäli organisaation tavoitteena on olla oppiva organisaatio. On hyvä muistaa, että myös uuden työvoiman rekrytoinneissa osaaminen näyttäytyy merkityksellisenä asiana. Tämän päivän työnhakija voi hyvinkin tehdä valintansa tulevasta työpäikastaan sen perusteella, millä tavoin yritys kehittää ja vahvistaa työntekijöidensä osaamista.

Workshopeissa ilmeni, että organisaatiokulttuurilta kaivataan lisää avoimuutta. Avoimen ja oppimismyönteisen organisaatiokulttuurin luominen vie aikaa. Siihen liittyvät otollisen ilmapiiirin aktiivinen luominen ja työntekijöiden mahdollisuudet käyttää työaikaansa oppimiseen (Garvin 1993, 78-91). Tähän voidaan vaikuttaa sekä johdon että esimiestyön suunnalta: tuotepäälliköitä aktiivisesti osallistamalla, kouluttamalla ja kuuntelemalla. Esimiehille tulee mahdollistaa säännölliset tapaamiset puolivuositain tai vuosittain, joissa käydään läpi HR:n tuella aiemmin päätettyjä toimintatapoja, seurataan sovittujen asioiden toteutumista ja tarjotaan tukea osaamisen johtamiseen. Organisaatiossa kannattaa pohtia, onko esimiehille tarvetta erilliseen koulutukseen osaamisen johtamisesta.

Tuotepäällikön roolissa ja vastuissa koettiin epäselvyyksiä. Tuotteen omistajuutta tulisi vahvistaa siten, että tuotteen omistavalla tuotepäälliköllä olisi käytännössäkin korkein päätösvalta tuotteensa osalta. Mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä lisää tuotepäällikön motivaatiota (Ryan & Deci 2000, 68-78). Tuotepäällikön roolin vahvistaminen vaatii panostusta viestintään ja kommunikaatioon, mutta johtaa hiljalleen parempaan tiedonkulkuun sidosryhmien välillä. Tämä liittyy vahvasti esimiestyöhön ja johtamiseen. Johdon tulee ottaa selkeästi kantaa siihen, kenelle valta tuotteista kuuluu. Asiaa on viestittävä organisaatiossa toistuvasti.

Hiljainen tieto ja osaamisen jakaminen

Hiljaisen tiedon saaminen näkyväksi vaatii yhdessä sovittuja toimintatapoja. Tietoa tulee viedä helposti löydettävään paikkaan, jolloin siihen pääsevät käsiksi kaikki, jotka tietoa tarvitsevat. Tämä parantaa tiedonkulkua organisaatiossa ja on yksi keino lisätä osaamisessa olevia puutteita. Hiljaisen tiedon esille saaminen ja tiedon jakamisen parantaminen vaativat esimiehiltä konkreettisia ohjeistuksia, tiedottamista ja seurantaa, jotta muutokset todella tapahtuvat työnteon arjessa. Organisaatiossa on pitkiä työsuhteita ja lähivuosina on luvassa useita eläköitymisiä. Tämän vuoksi etenkin kriittinen hiljainen tieto on saatava esille. Hiljaista tietoa voidaan tehdä näkyväksi esitysten, kokousten ja suunnitelmien avulla, jolloin tieto liikkuu paremmin organisaation jäsenten välillä (Nonaka & Konno 1998, 40-54.) Organisaatiossa tulee huolehtia siitä, että kokouksista tehdään pöytäkirjoja, ja ne laitetaan yhteisesti sovittuun paikkaan. Jos organisaatiossa on kriittistä osaamista, joka on vain yhden henkilön takana, tulee se saada näkyväksi (Virtainlahti 2009, 89-91.) Virtainlahti (2009, 101-102) kertoo myös, että osaamiskartoitukset ovat yksi keino, jolla hiljaista tietoa voidaan saada näkyväksi. Kuten Virtainlahti (2009, 89-91) toteaa, hiljaisen tiedon esille saamisessa tullaan myös esimiestyöhön, ja esimiehen tulee kannustaa osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen, sekä asioiden tiedottamiseen yhtä lailla tiiminsä ulkopuolelle.

Tuotepäälliköt tarvitsevat aikaa ja tilaisuuksia sekä hiljaisen että näkyvän tiedon jakamiseen toistensa ja sidosryhmiensä kesken. Tuotepäälliköiden osaamista voidaan jakaa nykyistä huomattavasti määrätietoisemmin ja yhtenäistää joiltain osin heidän työnkuviaan. Vaikka tuotepäälliköillä ilmeni workshoppeissa toisistaan eroavia työtehtäviä, oli työnkuvissa myös paljon samaa.

7 Pohdinta ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli: Millaisia osaamisvajeita organisaation tuotepäälliköiltä löydetään? Alakysymyksissä pohdittiin tuotepäälliköiden osaamisen muodostumista osa-alueittain, hyvän tuotepäällikön ominaisuuksia ja millä tavoin osaamisessa olevia puutteita voidaan korjata ja heidän osaamistaan kehittää. Keväällä 2020 toteutettujen osaamiskartoitusten myötä saatiin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, millaista osaamista tuotepäälliköiden osalta tarvitaan, jotta he kykenevät hoitamaan työtehtäviään tehokkaalla tavalla. Osaamiskartoitusten perusteella muodostettiin osaamismatriisit Talotekniikka- ja Turvatekniikka -liiketoiminnoille. Osaamismatriiseja voidaan käyttää kuvaamaan tuotepäälliköiden osaamia konkreettisella tavalla ja löytää niiden avulla osaamisvajeita, joiden myötä on mahdollista tehdä yksilöllisen tason kehityssuunnitelmia. Osaamisen kartoittaminen on tasapuolinen ja systemaattinen toimintatapa, joka voidaan ottaa käyttöön koko konsernin kaikkien tehtävänkuvien kartoittamisessa. Tuotepäälliköille tehdyt osaamiskartoitukset toimivat kartoittamisen mallina, ja toimintatapa on sopiva etenkin osaamisen kartoittamisen ensimmäiseen vaiheeseen. Workshop-tyylisten osaamiskartoitusten vahvuus on keskustelumainen toimintatapa, jonka kautta saadaan esille laajoja osaamiseen liittyviä kokonaisuuksia, mutta myös yksityiskohtaisempia osaamiseen liittyviä havaintoja.

Opinnäytetyön aihe saatiin työn toimeksiantajalta. Tuotepäälliköiden osaamia, mahdollisia osaamisvajeita ja työnkuvaa oli pohdittu jo aiemmissa yhteyksissä, ja opinnäytetyö sopi ajankohtaan hyvin. Tuotepäälliköitä osallistettiin oman osaamisensa kartoittamiseen kolmessa erillisessä workshopissa. Workshoppeihin osallistui yhteensä 13 tuotepäällikköä. Osaamiskartoitukset nähtiin osallistujien taholta mielenkiintoisena tilaisuutena, ja niihin osallistuttiin innokkaasti. Tuotepäälliköt kertoivat ajatuksistaan, osaamisestaan ja osaamisvajeistaan avoimesti ilmapiirissä. Yrityksessä ei ole aiemmin tehty osaamiskartoituksia ja osaamisen johtamista on hoidettu kunkin esimiehen omien käytäntöjen ja näkemysten kautta. Osaamisen johtamisen taso on vaihdellut liiketoiminnoittain ja osastoittain. Yritykseen perustettiin HR-osasto vasta muutama vuosi sitten, eikä osaamisen johtamiseen ole olemassa olevien resurssien myötä pystytty vielä perehtymään syvällisesti.

Osaamiskartoituksista saatiin tuloksia varsin laajassa mittakaavassa. Yritykselle olisi ollut hyödyllistä saada tietoa osaamisvajeista tarkemmalla tasolla, mutta opinnäytetyön tekijä katsoi, että kartoitukset olivat tällaisenaan erittäin hyvä alku osaamisen kehittämiseksi. Tämänkaltaisen ryhmähaastattelun muodossa toteutettu workshop toimi osaamiskeskustelun avaajana ja tarjosi osallistujille mahdollisuuden jakaa ajatuksiaan avoimesti. Keskustelu tarjosi myös ivoalluksia, sillä mahdollisuuksia esimerkiksi tuotepäälliköiden osaamisen jakamiseen keskenään ei koettu olevan riittävästi. Hiljaisen tiedon dilemma molemmissa liiketoiminnoissa ja niiden välillä tuli selkeästi esille, ja asia koskettaakin todennäköisesti koko organisaatiota.

Tämä liittyy usein organisaatiokulttuurin rakenteeseen. Pohdintaa voi aiheuttaa sekin, mil-laista tietoa ylipäänsä kannattaa siirtää eteenpäin. Osa tiedosta voi olla valmiiksi vanhentunut, ja tämä voi koskea myös organisaation toimintatapoja. Hiljaisen tiedon suuri määrä ja mahdolliset tulevat toimenpiteet hiljaisen tiedon näkyväksi saattamiseen koko organisaation osalta on yksi osaamiskartoitusten oivalluksista.

Oma osaamiseni osaamisen johtamisesta yrityksen menestystekijänä on lisääntynyt huomattavasti opinnäytetyön myötä. Sen osuus liiketoiminnan kasvuun lienee kiistaton. Osaaminen on muuttunut mielessäni konkreettiseksi asiaksi, josta on lupa puhua ääneen. Osaaminen ei tarkoita samaa kuin henkilön persoona, vaan se on kehitettävä taito. Osaamisesta olevista puutteista saa puhua, pelkäämättä vaikuttaako se esimerkiksi työsuhteen jatkoon. Osaamiskartoitus oli minulle täysin uusi asia, enkä ollut aiemmin kartoittanut osaamisia. Workshoppeissa toteutetut teemaryhmähaastattelut olivat ihmisläheinen ja mielekäs tapa pohtia osaamiseen liittyviä tekijöitä ja tuotepäälliköiden osaamistarpeita.

Kohdeorganisaatio koki osaamisten kartoittamisen uudenaikaiseksi ja konkreettiseksi toimintata-vaksi. Ensi vuoden osalta pohditaan seuraavan mahdollisen ryhmän kartoittamista, joka voisi olla Tilaus- ja toimitusprosessin työntekijät. Toimintatapaa voidaan hyödyntää yhtä lailla pie-nissä työntekijäryhmissä ja suppeissa tehtäväkuvissa, jolloin kartoitusten tuloksista voidaan heti saada verrattain tarkkoja. Tuotepäälliköiden osaamiskartoitusten tulokset ja kehittämis-ehdotukset on toimitettu konsernin johtoryhmälle. Valmis opinnäytetyö on toimitettu tuote-päälliköiden esimiehille ja konsernin sekä liiketoimintojen johtoryhmille.

Organisaatiossa on aloitettu esimiesten koulutusohjelma, jonka myötä esimiesten kyvykkyudet päivittyvät ja yhdenmukaistuvat. Tämä vaikuttaa osaltaan organisaatiokulttuuriin, jonka ta-voitteena on edetä kohti oppivaa organisaatiota. Yhdellä liiketoiminnolla on pidetty myynti-ryhmää koskeva myynnin valmennusohjelma, ja toinen liiketoiminto on vuorostaan valmentanut myynnin esimiehiä. Talouden tunnuslukuihin liittyvää osaamista ollaan tuotepäälliköiden osalta kehittämässä, sillä talousosasto järjestää heille lähitulevaisuudessa eri tasoisia talous-koulutuksia.

Organisaatiossa pohditaan parhaillaan sopivaa paikkaa, minne hiljaista tietoa aletaan kerätä ja tallentaa siten, että se on kaikkien saatavilla. Tämän jälkeen sovitaan, millaisilla toiminta-tavoilla ja ohjeistuksilla hiljaisen tiedon suhteen edetään jatkossa. Tämä lisää merkittävästi osaamisen jakamista organisaatiossa. Organisaatio on myös ottamassa käyttöön uutta ohjel-mistoa sopimusten ja muiden asiakirjojen tallentamiseen, joka sekin parantaa tiedon kulkua ja helpottaa sen hallittavuutta.

Osaamiskartoitusten tekeminen voi vaikuttaa hankalalta ja aikaa vievältä, jonka vuoksi kartoi-tusten tulee olla kevyitä ja toiminnan systemaattista. Osaamismatriisin on tarkoitus toimia helpottavana työkaluna osaamisten kartoittamiseen ja erittelemiseen, ja se on aina yrityksen

näköinen. Itsetarkoituksena ei tule olla valtava matriisi, jota ei sitten ehditäkään täyttää ja päivittää. Osaamiskartoituksen tulee johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin ja yksilölliseen kehittymissuunnitelmaan, jota aletaan toteuttaa sovitulla aikataululla. Osaamiskartoituksen ei ole tarkoitus olla vain kerran tehtävä ponnistus, vaan se tulee kytkeä yrityksen strategiaan ja koko osaamisen johtamisen prosessiin. Hätönen (2011, 16-17) kuvaa osaamisen kehittämisen vaiheita askel askeleelta, ja hänen esittämänsä prosessin voi omaksua osaamisen johtamisen osaksi sellaisenaan. Kohdeorganisaatio hyötyisi digitaalisesta järjestelmästä, jonka avulla osaamisia olisi kätevää seurata ja päivittää. Työntekijän olisi hyvä kyetä päivittämään omia tietojaan itsenäisesti, jolloin ne olisivat mahdollisimman ajan tasalla. Keskustelut tämän kaltaisen järjestelmän hankkimisesta ovat alkaneet keväällä 2020, mutta asia ei ole vielä edennyt.

Opinnäytetyön edetessä tutkija kävi ohjaajansa kanssa keskustelua siitä, millä tavoin kehittämistehtävässä tulisi olla jatkuvaa tutkimuksen ja kehittämisen vaihtelua. Ensin tunnistetaan ongelma ja vasta sen jälkeen ratkaistaan se. Tällainen vaiheistaminen on tyypillisesti osa kehittämistehtävän prosessia, mutta workhopeissa kyseinen rakenne ei täysin toteutunut. Tutkimista ja kehittämistä oli haasteellista pitää erillään, ja niiden välillä oli jatkuvaa vuorovaikutusta. Työelämässä on tavanomaista, että tutkiminen ja kehittäminen limittyvät toisiinsa. Kanasen (2012, 41-42) mukaan toimintatutkimuksessa tutkiminen ja kehittäminen voi tapahtua samanaikaisesti, ja sen vuoksi se sopii hyvin ryhmille. Näin tapahtui myös osaamiskartoituksissa, jotka etenivät nopeasti kehittämisen tielle. Opinnäytetyön aihe oli vahvasti työelämälähtöinen, ja työnantaja osallistui workshopien ennakkokysymysten muodostamiseen. Näin ollen vuorovaikutus työelämän kanssa oli koko prosessin ajan olemassa ja asenne oli kehittämiseen tähtäävä.

Opinnäytetyön tekijä otti itse hiljattain osaa ulkopuolisen konsultin vetämään strategiatyöpajaan, jonka myötä tutkimuksen ja kehittämisen välinen suhde selkeytyi lopulta konkreettisella tavalla työpajan rakenteessa.

Jatkotutkimusehdotukset ja -aiheet

Jatkotutkimusaiheena olisi hyödyllistä kartoittaa seuraavan toimenkuvan (esimerkiksi Tilaus- ja toimitusprosessin eri osa-alueiden) osaamisia ja muodostaa toimenkuville osaamismatriiseja, etenkin jos osaamisten kartoittamisen toimintatapaa ei olla vielä hyödynnetty muiden toimenkuvien kartoittamisessa. Osaamismatriisi kannattaa muokata yritykselle sopivaksi. Matriisin tulisi helpottaa ja havainnollistaa osaamisten näkemistä selkeämmin. Hyötyä siitä ei ole, ellei sitä oteta jollain tapaa ensin käyttöön.

Tuotepäälliköiden osalta kalenteroidaan seuranta vuoden tai kahden päähän, jolloin katsotaan läpi opinnäytetyössä muodostetut osaamismatriisit ja osaamiskartoitusten kautta löydettyt osaamisvajeet ja verrataan niitä nykytilanteeseen. Organisaatiossa kannattaa käydä keskustelua siitä, auttoivatko osaamiskartoitukset ja osaamismatriisit tekemään tuotepäälliköiden osaamista näkyvämmäksi ja helpommin hahmotettavaksi.

Workshopeissa keskusteltiin digitaalisista järjestelmistä ja niissä olevista puutteista. Organisaatiossa olisi hyvä pohtia järjestelmän käyttäjien, eli tuotepäälliköiden, ottamista mukaan järjestelmien kehittämistyöhön. Näin toimimalla voisi olla mahdollista löytää järjestelmien epäkohtia jo hyvin aikaisessa vaiheessa. Tämä voisi säästää työaikaa varsinaisen käytön alkaessa.

Lähteet

Painetut lähteet

Adding value with learning agility. 2013. Development and Learning in Organizations: An International Journal. Vol 27., no 5. Pp. 24-26. [doi:/10.1108/dlo-07-2013-0043](https://doi.org/10.1108/dlo-07-2013-0043)

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Argyris, C. 1995. Action science and organizational learning. Journal of Managerial Psychology. Vol 10, no 6. Pp. 20-26. [doi:10.1108/02683949510093849](https://doi.org/10.1108/02683949510093849)

Argyris, C. 1997. Initiating Change That Perseveres. American Behavioral Scientist. Vol 40, no 3. Pp. 299-309. [doi:10.1177/0002764297040003006](https://doi.org/10.1177/0002764297040003006)

Argyris, C. 1999. On organizational learning. Second Edition. Oxford: Blackwell.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Boxall, P. & Purcell, J. 2011. Strategy and human resource management. 3rd edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Brandi, U. & Iannone, R. L. 2016. Learning Strategies in Enterprises: Empirical Findings, Implications and Perspectives for the Immediate Future. European Journal of Education. Vol 51, no 2. Pp. 227-243. [doi:10.1111/ejed.12178](https://doi.org/10.1111/ejed.12178)

Brandi, U. & Iannone, R.L. 2017. Learning strategies for competence development in enterprises. Industrial and Commercial Training. Vol. 49, no 1. Pp. 1-5. [doi:10.1108/ICT-08-2016-0052](https://doi.org/10.1108/ICT-08-2016-0052)

Brown, B. 2019. Rohkaiseva johtaja: Rehellisiä keskusteluja, sydänlähtöistä toimintaa ja rohkeita päätöksiä- Helsinki: Viisas elämä.

Brown, L., George, B. & Mehaffey-Kultgen, C. 2018. The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: An action research study. Industrial and Commercial Training. Vol 50, no 3. Pp. 123-135. [doi:10.1108/ICT-11-2017-0087](https://doi.org/10.1108/ICT-11-2017-0087)

Cagan, M. 2008. Inspired: How to create products customers love. California: SVPG Press.

Dries, N., Vantilborgh, T. & Pepermans, R. 2012. The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. *Personnel Review*. Vol 41, no 3. Pp. 340-358. [doi:10.1108/00483481211212977](https://doi.org/10.1108/00483481211212977)

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Euroopan unioni. 2013. Kehityskeskustelut. Dialogista vuoropuhelua. Vipuvoimaa EU:lta 2007-2013. Viitattu 24.1.2020. <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=35ef2b14-d498-49e1-ad00-59423bd9f2a5>

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Euroopan unioni. 2013. Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakkoinnista osaamisen kehittämiseen. Vipuvoimaa EU:lta 2007-2013. Viitattu 11.1.2020. <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Pp. 209-231. 5. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Gorchels, L. 2003. Transitioning from Engineering to Product Management. *Engineering Management Journal*. Vol. 15, no 4. Pp. 40-47. [doi:10.1080.10429247.2003.11415224](https://doi.org/10.1080.10429247.2003.11415224)

Haines, S. 2009. The product manager's desk reference. New York: McGraw-Hill.

Helakorpi, S. & Olkinuora, A. 1997. Asiantuntijuutta oppimassa: Ammattikorkeakoulupedagogiikkaa. Porvoo: WSOY.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen: Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

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

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-instituutti Oy.

Islam, M. Z., Jasimuddin, S. M. & Hasan, I. 2015. Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing. Vine. Vol. 45, no 1. Pp. 67-88. [doi:10.1108/VINE-05-2014-0037](https://doi.org/10.1108/VINE-05-2014-0037)

Johri, A. 2014. Competency mapping as a strategic HR tool in manufacturing industry: an empirical study. IUP Journal of Management Research. Vol. 13, no. 3. Pp. 7-24. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/1627979486/fulltext/C0783CBA0D354A92PQ/1?ac-countid=12003>

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Pp. 73-87. 5. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kohti osaamisen aikaa. 30 yhteiskunnallisen toimijan yhteinen tahtotila elinikäisestä oppimisesta. Sitran selvityksiä 146. Sitra. 2019. Viitattu 8.2.2020. <https://www.sitra.fi/julkaisut/kohti-osaamisen-aikaa/>

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampere: Tampere University Press.

Laine, P. & Turun kasvatustieteiden laitos. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.

Launonen, R., Kostamo, T. & Marttinen, K. 2017. Intohimoinen käsitekaaos. Julkaisussa Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Pp. 35-60. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Viitattu 26.1.2020. https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/pdf/HH-Leading-pas-sion.pdf

Lundberg, A. & Westerman, G. 2020. Muutoshakuinen kehitysjohtaja. Harvard Business Review:n artikkeli/Kauppalehti Fakta. Vol 1, no 3. Pp: 32-40. Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. 2013. Tahdonvoiman käyttöohje: 20 työkalua, joilla saat asioita aikaan. Helsinki: Tammi.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum Media Oy.

Moisala, V. 2011. Uusi HR: Arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor.

Nijssen, M. & Paauwe, J. 2012. HRM in turbulent times: How to achieve organizational agility? The International Journal of Human Resource Management. Vol 23, no 16. Pp. 3315-3335. Viitattu 8.2.2020. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2012.689160>

Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science. Vol. 5, no 1. Pp. 14-37. [Doi:10.1287/orsc.5.1.14](https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14)

Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. California Management Review. Vol. 40, no 3. Pp. 40-54. [Doi:10.2307/41165942](https://doi.org/10.2307/41165942)

Nonaka, I. & Toyama, R. 2003. The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. Knowledge Management Research & Practice. Vol 1, no 1. Pp. 2-10. [Doi:10.1057/palgrave.kmrp.8500001](https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500001)

Nonaka, I. & Toyama, R. 2007. Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). Industrial and Corporate Change. Vol 16, no 3. Pp. 371-394. [doi:10.1093/icc/dtm014](https://doi.org/10.1093/icc/dtm014)

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning. Vol. 33, no 1. Pp. 5-34. [Doi:10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. - 5. painos. Helsinki: Sanoma Pro

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kaupakamari.

Otala, L. 2002. Oppimisen etu: Kilpailukykyä muutoksessa. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Patton, M. Q. 2015. Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice. 4th edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Parantainen, J. 2013. Tuotepäällikön pelastuspakkaus. Helsinki: Talentum.

Perspectives on new work. Exploring emerging conceptualizations. Sitra Studies 114. Sitra. 2016. Viitattu 9.2.2020. <https://www.sitra.fi/julkaisut/perspectives-new-work/>

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Rana, S., Ardichvili, A. & Polesello, D. 2016. Promoting self-directed learning in a learning organization: Tools and practices. European Journal of Training and Development. Vol. 40, no 7. Pp: 470-489. [doi:10.1108/EJTD-10-2015-0076](https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2015-0076)

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. 1. - 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist. Vol 55, no 1. Pp. 68-78. [doi:10.1037/0003-066X.55.1.68](https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68)

Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio: Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Sarkar, S. 2012. Rejuvenating “knowledge” in organization - The competence management approach. Prestige International Journal of Management and Research. Vol 5/6, Iss. 2/1. Pp. 61-68. Viitattu 8.2.2020. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/1560336295>

Senge, P. 1990. The leader's new work: building learning organizations. Sloan Management Review. Vol 32, no 1. Pp: 7-23. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/224967033?pq-origsite=primo>

Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management: Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.

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

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? 2. painos. Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. 2019. Globaali johtaminen: Miten hallita maailmaa älykkäästi. Helsinki: Alma Talent.

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. Strategic Management Journal (1986-1998). Vol, 18, no 7. Pp. 509-533. [doi:10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Teece, D. J. 1998. Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. California Management Review. Vol 40, no 3. Pp. 55-79. [doi:10.2307/41165943](https://doi.org/10.2307/41165943)

Teece, D. J. 2000. Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context. Long Range Planning. Vol 33, no 1. Pp. 35-54. [doi:10.1016/S0024-6301\(99\)00117-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00117-X)

Toivio, T. 2020. Korkealla. Kauppalehti Fakta. Vol. 1, no 8. Pp: 14-19. Helsinki: Alma Talent.

Trong Tuan, L. 2012. Behind knowledge transfer. *Management Decision*. Vol. 50, no 3. Pp. 459-478. [doi:10.1108.00251741211216232](https://doi.org/10.1108.00251741211216232)

Työ 2040. Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Demos Helsinki & Demos Effect. 2017. Viitattu 8.2.2020. <https://www.sitra.fi/julkaisut/tyo-2040/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Hyvä työelämä Suomen kilpailukykytekijänä. Työelämä-brändiryhmän raportti. Helsinki. Viitattu 8.2.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-173-9>

Varamäki, A. 2019. Future proof: Tulevaisuuden työkirja. Jyväskylä: Docendo.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkka, H. 2018. Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Julkaisussa ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Pp. 156-171. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Wang, C., Senaratne, C. & Rafiq, M. 2015. Success traps, dynamic capabilities and firm performance. *British Journal of Management*, Vol. 26, no 1. Pp. 26-44. [doi:10.1111/1467-8551.12066](https://doi.org/10.1111/1467-8551.12066)

World Economic Forum. 2018. Eight Futures of Work. Scenarios and their implications. White paper. In collaboration with the Boston Consulting Group. Viitattu 8.2.2020. <https://www.weforum.org/whitepapers/eight-futures-of-work-scenarios-and-their-implications>

Yilmaz, C., Varnali, K. & Kasnakoglu, B. T. 2016. How do firms benefit from customer complaints? *Journal of Business Research*. Vol 69, iss. 2. Pp. 944-955. Viitattu 8.2.2020. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296315003872?via%3Dihub>

Sähköiset lähteet

Argyris, C. 1991. Teaching smart people how to learn. Harvard Business Review. Viitattu 18.8.2020. <https://hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn>

Argyris, C. 1994. Good communication that blocks learning. Harvard Business Review. Viitattu 18.8.2020. <https://hbr.org/1994/07/good-communication-that-blocks-learning>

Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N. & Lee, M. 2016. Beyond the holacracy hype. Harvard Business Review. Viitattu 23.2.2020. <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>

Clark, R. E. & Saxberg, B. 2019. 4 reasons good employees lose their motivation. Harvard Business Review. Viitattu 26.1.2020. <https://hbr.org/2019/03/4-reasons-good-employees-lose-their-motivation>

Garvin, D. 1993. Building a learning organization. Harvard Business Review. Vol 74, no 4. Pp. 78-91. <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>

Giles, S. 2016. The most important leadership competencies, according to leaders around the world. Harvard Business Review. Viitattu 9.2.2020. <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>

Hamel, G. 2009. Moon shots for management. Harvard Business Review. Viitattu 18.8.2020. <https://hbr.org/2009/02/moon-shots-for-management>

Market Business News. 2020. What is a wholesaler? Definition and meaning. Viitattu 21.2.2020. <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/wholesaler-definition-meaning>

Mika Aittamäki. 20.2.2020. Mikä tekee tiimistä loistavan? Rainmaker. Blogiteksti. Viitattu 9.3.2020. https://rainmaker.fi/blogi/loistava_tiimi/

Nonaka, I. 1991. The knowledge-creating company. Harvard Business Review. November/December 1991. Pp. 96-104. <https://memberfiles.freewebs.com/84/90/65819084/documents/The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf>

Palmer, K. & Blake, D. 2018. How to help your employees learn from each other. Harvard Business Review. Viitattu 9.2.2020. <https://hbr.org/2018/11/how-to-help-your-employees-learn-from-each-other>

Pentland, A. 2012. The new science of building great teams. Harvard Business Review. Viitattu 18.8.2020. <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>

Prahalad, C. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. Vol. 68, no 3. Pp. 79-91. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>

Wikipedia. 2020. Wholesaling. Viitattu 21.2.2020. <http://en.wikipedia.org/wiki/Wholesaling>

Woolley, A., Malone, T. & Chabris, C. 2015. Why some teams are smarter than others. The New York Times. 16.1.2015. Viitattu 15.1.2020. <https://www.nytimes.com/2015/01/18/opinion/sunday/why-some-teams-are-smarter-than-others.html>

Yle Uutiset. 30.1.2020. Sitran kyselytutkimus: Osaaminen auttaa pärjäämään muuttuvassa maailmassa - esteinä rahan ja ajan puute. Viitattu 30.1.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11183499>

Yritys X. 2019. Yrityksen verkkosivut. Viitattu 24.2.2020. <https://www.yritysx.com/fi/>

Yritys X yrityksenä. 2019. Tietoa yrityksestä. Yrityksen verkkosivut. Viitattu 24.2.2020. https://www.yritysx.com/fi/tietoa-yritysx_sta

Julkaisemattomat

Chief Product Officerin haastattelu 27.1.2020. Turvatekniikka. Helsinki.

Toimitusjohtajan A:n haastattelu 31.1.2020. Turvatekniikka. Helsinki.

Toimitusjohtajan B:n haastattelu 23.1.2020. Talotekniikka. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Osaamisen kokonaisuus organisaatiossa (muokattu Sumkin & Tuomi 2012, 51.)	10
Kuvio 2: Osaamispyramidi (muokattu Viitala 2005, 116.)	12
Kuvio 3: Osaamispyramidi mukaillen Greenin (1999) mallia (muokattu Hätönen 2011, 13.) ..	15
Kuvio 4: Osaamisen kokonaisuus (muokattu Sumkin & Tuomi 2012, 27.)	16
Kuvio 5: Organisaation oppimiskehä (muokattu Ojala 2002, 172.)	20
Kuvio 6: Motivaation ja yksilön suoritustason yhteys (muokattu Sydänmaanlakka 2012, 114.)	24
Kuvio 7: Yksilön osaamisen tavoiteprofiili (muokattu Hätönen 2011, 30.)	33
Kuva 8: Osaamisen kehittämisen vaiheet (muokattu Hätönen 2011, 17.)	38
Kuvio 9: Henkilöstön kehittämisen muotoja (muokattu Viitala 2013, 192.)	39
Kuvio 10: Tehokas tuotepäällikkö (muokattu Gorchels 2003, 41.)	49

Taulukot

Taulukko 1: Osaamisen johtamisen tehtäviä ja vastuita (muokattu Hyppänen 2013, 115.) ...	29
Taulukko 2: Osaamismatriisi. Turvatekniikka.....	65
Taulukko 3: Osaamismatriisi. Talotekniikka 1 ja 2.....	69

Liitteet

Liite 1: Workshop 1/Ennakkokysymykset	94
---	----

Liite 1: Workshop 1/Ennakkokysymykset

Tämän hetkinen osaaminen/Tuotepäällikön toimenkuva

Mitkä ovat tuotepäällikön tärkeimmät tehtävät/osaamisalueet tällä hetkellä?

Tuotepäällikön ominaisuudet ja luonteenpiirteet:

Millainen on mielestäsi hyvä tuotepäällikkö? Millaisia ominaisuuksia hyvällä tuotepäälliköllä voidaan yleisesti ottaen havaita?

Tulevan strategian vaatima osaaminen/Tuotepäällikön osaaminen tulevaisuudessa:

Millä osaamisilla tulevaisuuden strategiaa pystytään toteuttamaan?

Mitä osaamisia tuotepäälliköt tarvitsevat tulevaisuuden toimintaympäristön muutokset huomioon ottaen (n. 5 v eteenpäin)?

Mitä osaamista poistuu tai mistä pitäisi oppia pois?

Osaamisen kehittäminen:

Mikä osaamisalue aiheuttaa suurimman kehittämistarpeen ts. mitä osaamista tuotepäälliköiltä selkeästi puuttuu?

Millä aikataululla ja miten kehittämisen tulisi tapahtua? Miten organisaatio tukee oppimista?

Millaisia osaamisen kehittämisen keinoja organisaatiossa kannattaisi käyttää? (Esim. koulutus, osaamisen jakaminen organisaatiossa, vertaisoppiminen jne.)

Oman osaamisen kehittäminen:

Millaisia keinoja tuotepäälliköllä on osaamisensa lisäämiseksi ja kehittämiseksi?

Kenellä on vastuu tuotepäällikön osaamisen kehittämisestä?

Sidosryhmät:

Millainen on oma ja yksikkösi osaamisen taso verrattuna kilpailijoihin?

Millaista osaamista asiakkaat odottavat tuotepäälliköltä?