



Osaamisen kehittäminen yrityksessä X

Juuso Pusa & Laura Ranta

Opinnäytetyö, AMK

Lokakuu 2022

Liiketalous

Tradenomi (AMK), Liiketalous, Monimuoto

Pusa, Juuso & Ranta, Laura

Osaamisen kehittäminen yrityksessä X

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Lokakuu 2022**, 95 sivua

Liiketalouden koulutusohjelma. Tradenomi. AMK opinnäytetyö

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi pienehkö markkinointialan konsultti yritys. Kohde yrityksellä oli tarve kehittää osaamispääoman johtamista eli osaamisen johtamista. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda yritykselle osaamisen johtamisen malli. Tutkimuksen tehtävänä oli kartoittaa yrityksessä oleva osaaminen, yrityksen osaamistarpeet ja tulevaisuuden osaamistarpeet sekä antaa kehitysehdotuksia teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Tutkimus toteutettiin kehitystutkimuksena hyödyntäen laadullisen tutkimuksen keinoja. Tutkimusaineisto kerättiin käyttäen teemahaastattelua ongelma-analyysin osana, pelaajakortteja sekä toteuttamalla yrityksen henkilöstölle workshop. Tutkimusaineisto analysoitiin käyttäen aineistolähtöistä aineistoanalyysiä

Teoreettinen viitekehys koostuu lähdekirjallisuudesta sekä verkosta löytyneestä tiedosta. Tietoperustassa käsitellään osaamisen johtamista ja kehittämistä sekä osaamisen merkitystä asiantuntijaorganisaatiossa.

Tutkimuksen tuloksena syntyi osaamiskartta, osaamisen tunnustamisen lomake, tulevaisuuden osaamistarpeet sekä osaamisen johtamisen malli.

Avainsanat (asiasanat)

Osaaminen, osaamisen kehittäminen, strateginen osaamisen johtaminen, osaamisen tunnustaminen, osaamiskartta, aineeton pääoma,

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Opinnäytetyöstä salataan tulokset osio (luku 5 ja sen alaotsikot) sekä kaikki liitteet, koska ne ovat luokiteltavissa yksityisen, valtion, kunnan tai muun julkisyhteisön, yhteisön, laitoksen tai säätiön liike- tai ammattisalaisuuksiksi (Julkl 24§, 17 ja 20). Salassapitoaika on viisi (5) vuotta, salassapito päättyy 24.10.2027.

Pusa, Juuso & Ranta, Laura

Competence development in the company X

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, October 2022, 95 pages.

Bachelor of Business Administration, bachelor's thesis

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The client of the thesis was a small marketing consultant company. The target company had a need to develop knowledge capital management, i.e., competence management. The aim of the research was to create a competence management model for the company. The task of the research was to map the competencies in the company, the competence needs of the company and the competence needs of the future, and to give development proposals based on a theoretical reference framework.

The research was carried out as a developmental study utilizing the methods of qualitative research. The research material was collected using a themed interview as part of the problem analysis, player cards and by implementing a workshop for the company's personnel. The research data was analyzed using data-oriented data analysis

The theoretical framework consists of source literature and information found on the web. The information base discusses the management and development of expertise and the importance of expertise in the expert organization.

The result of the research was a competence map, a competence recognition form, future competence needs and a competence management model.

Keywords/tags (subjects)

Competence, competence development, strategic competence management, competence recognition, competence map, intangible capital

Miscellaneous (Confidential information)

The results section of the thesis (chapter 5 and its sub-headings) and the appendices are encrypted because they are categorised as business or professional secrets of a private, state, municipality or other public entity, community, institution, or foundation (JulkL 24§, 17 and 20). The confidentiality period is five (5) years, confidentiality ends on October 24, 2027.

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Työn taustat ja aiheen rajausta	4
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	6
2	Osaamisen johtaminen	7
2.1	Strateginen osaamisen johtaminen.....	9
2.2	Osaaminen.....	10
2.3	Oppiva organisaatio.....	12
2.4	Osaaminen pääomana.....	14
3	Osaamisen kehittäminen	16
3.1	Osaamisen kartoitus.....	17
3.2	Osaamiskartta	19
3.3	Osaamisen tunnustaminen.....	20
4	Kehitystyön toteutus	22
4.1	Kehitystyön projektin kuvaus	22
4.2	Kehittämistutkimus	24
4.3	Aineiston keruu	25
4.3.1	Teemahaastattelu	26
4.3.2	Pelaajakortit	28
4.3.3	Demokraattinen dialogi	29
4.3.4	Workshop.....	30
4.4	Aineistoanalyysi.....	32
4.4.1	Osaamiskartta	33
4.4.2	Osaamisen tunnustaminen	35
5	Tulokset	37
5.1	Yrityksen osaamispääoma	37
5.2	Osaamisen johtamisen malli	42
5.3	Tulevaisuuden osaamistarpeet	45
6	Pohdinta.....	47
6.1	Johtopäätökset.....	47
6.2	Luotettavuusarvio	51
6.3	Kehittämisprojektin arviointi.....	53

Lähteet	55
Liitteet	58
Liite 1. Aloituspalaverin diat	58
Liite 2. Pelaajakortti pohja	60
Liite 3. Workshopin dia-esitys	61
Liite 4. Yrityksen menestyksen osatekijät	69
Liite 5. Osaamiskartta	70
Liite 6. Osaamisen tunnustamisen lomake	71

Kuviot

Kuvio 1 Yritys X:n käytössä oleva osaamisen johtamisen roadmap	5
Kuvio 2 Kehittämistehtävä, tavoitteet ja kehitysongelmat	7
Kuvio 3 Osaamisen johtamisen prosessin kaavio. Berio & Harzallahia mukaillen (2005)	8
Kuvio 4 Osaamisen kokonaisuus Tuomen & Sumkinin mukaan (2012)	10
Kuvio 5 Ydinosaamisen tasot Kirjavaisen & Laakso-Mannisen mukaan (2000)	11
Kuvio 6 CRAI -malli Berio & Harzallahia (2005) mukaillen	12
Kuvio 7 Markkina-arvon muodostuminen Serratin mukaan (2017, 201)	15
Kuvio 8 Osaamisen kehittämisen kaavio Sydänmaanlakkaa (2012) mukaillen.	17
Kuvio 9 Kehittämistyön vaiheet	23
Kuvio 10 Aineiston keruuprosessi	25
Kuvio 11 Teemahaastattelun analyysi	27
Kuvio 12 Osaamisen asteikko	36
Kuvio 13 Osaamistarpeiden ja osaamisten suhde	39
Kuvio 14 Yrityksen osaamistarpeet	40
Kuvio 15 Osaamisen johtamisen käytännön sykli	43

1 Johdanto

Osaamisen johtaminen on yksi tärkeimmistä kilpailukykyä vahvistavista tekijöistä (Ojala 2008, 163; Viitala 2005, 11). Osaamisen johtaminen on noussut tärkeäksi menestystekijäksi yhä nopeammin muuttuvan työelämän myötä. Työ muuttuu koko ajan ja uuden oppiminen on välttämätöntä työssä onnistumisen kannalta. Osaaminen ei ole pelkästään tietoa ja taitoa, vaan siihen vaikuttavat myös asenne ja henkilön ominaisuudet. Yritykset tarvitsevat laaja-alaiseen menestymiseen osaavia yksilöitä, sekä organisaation läpi levittyvää osaamista ja osaamisen kehittämisen tahtoa. Jotta osaaminen voisi levitä koko organisaation hyödyksi, tarvitaan erilaisia välineitä ja rakenteita, jotta oppivat ihmiset voivat jakaa osaamistaan koko organisaation hyödyksi. Osaamisen kehittämisen tulisikin olla koko organisaation vastuulla. (Ojala 2018, 24.) Yrityksen on oleellista kartoittaa osaaminen koko organisaation läpi yksilötasolta aina yritystasolle. Osaamisen johtamisen merkitys korostuu varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa.

Opinnäytetyön aiheena oli kehittää systemaattinen osaamisen johtamisen malli toimeksiantajalle, joka, oli liiketoimintalähtöinen markkinointitoimisto. Toimeksiantajan liiketoiminnan ideana on tarjota mainostoimisto- ja liiketoiminnan sekä markkinoinnin konsultointipalveluita yrityksille. Kyseessä on asiantuntijaorganisaatio ja siten osaaminen on yrityksen pääresurssi. Yritykseltä puuttui systemaattinen osaamisen johtamisen malli.

Opinnäytetyön tehtävänä oli kartoittaa henkilöstön osaaminen ja tuottaa sen pohjalta osaamisen tunnustamisen lomake. Osaamisen kartoituksen kokonaisuutta hyödynnetään yrityksessä kehityskeskusteluissa, henkilöstön osaamisen arvioinnissa sekä rekrytoinnissa (Hätönen 2011, 49). Työn tarkoituksena oli tuoda organisaatiossa oleva osaaminen näkyväksi ja laadullistaa se, sekä peilata sitä luotuun teoreettiseen viitekehykseen, jonka pohjalta toimeksiantaja pääsee kehittämään osaamista systemaattisemmin.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu käsitteistä, jotka liittyvät osaamiseen, osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen, osaamisen johtamisen prosesseihin sekä osaamisen merkityksestä asiantuntijaorganisaatiossa. Lopuksi on esitetty myös kehitysehdotuksia siitä, kuinka opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajan toimesta jatkossa.

Koska kysymyksessä on asiantuntijaorganisaatio, jonka yksi suurimmista kilpailueduista on osaaminen, on opinnäytetyön tulokset sekä liitteet salattu toimeksiantajan toiveesta.

1.1 Työn taustat ja aiheen rajaaminen

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona yritys X:lle. Yritys toimii mainostoimintatoimialalla ja se tarjoaa mainostoimisto- ja liiketoiminnan sekä markkinoinnin konsultointipalveluita. Yritys määrittelee itsensä liiketoimintalähtöiseksi markkinointitoimistoksi, joka on keskittynyt pk-yritysten markkinointiin. Toimitusjohtajan mukaan yritys on tietoisesti valinnut keskittyvänsä suomalaisiin pk-yrityksiin ja niiden kasvun luomiseen.

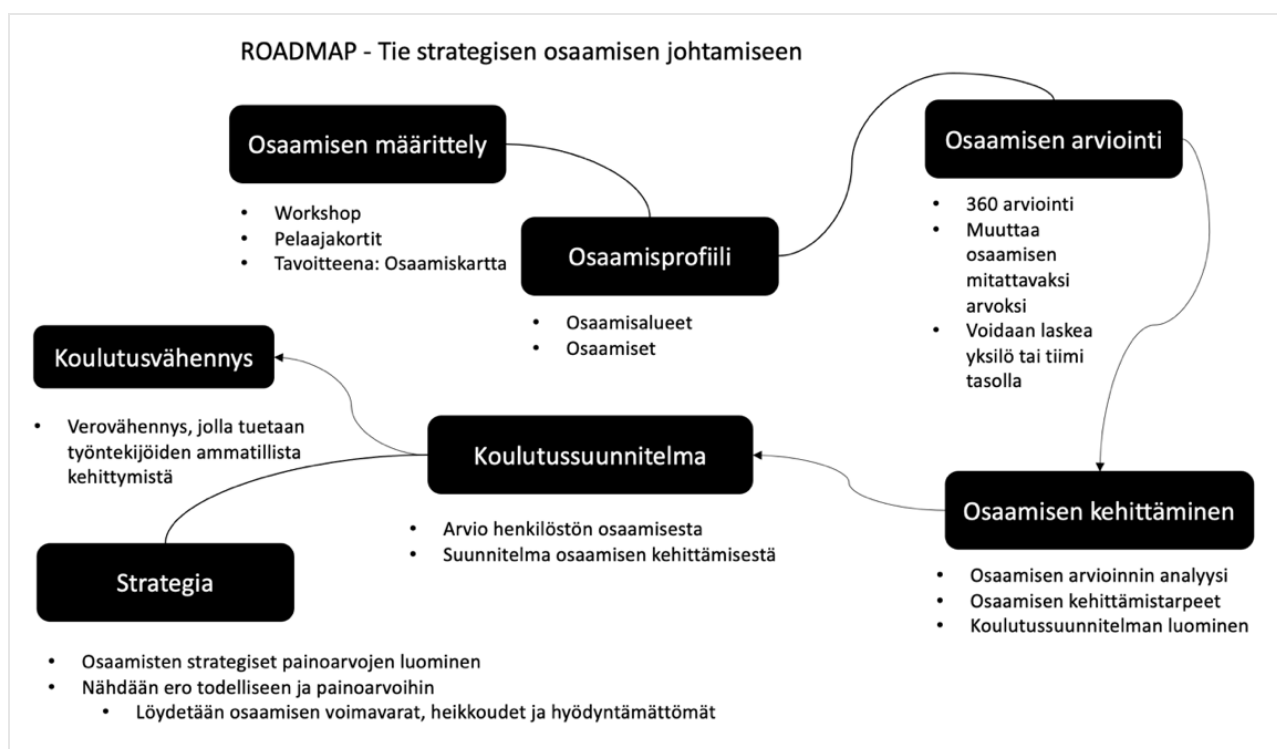
Vaikka toimeksiantaja ei suoraan ole projektiorganisaatio, on siinä kuitenkin sen piirteitä. Projektit tuovat omalta osaltaan lisää haasteita työhön, koska ennakoitavuus on vaikeampaa, mutta siinä myös opitaan samalla kun työskennellään. Työn kautta oppiminen on paljon nopeampaa kuin opiskella ensin teoriaa ja sitten soveltaa sitä käytäntöön. (Ojala 2018, 20.) Organisaatiota, jossa rakenteet tukevat oppimista, yksikkörajat ja tehtäväkuvat ovat joustavia, oppimiseen kannustetaan ja toimintamalleja ja sääntöjä kehitetään jatkuvasti opittujen uusien tietojen mukaan, kutsutaan oppivaksi organisaatioksi (Viitala 2006, 39). Yritys X:n yksi tavoite oli kehittyä oppivana organisaationa.

Yritys X on viime vuosina tapahtunut paljon muutoksia. Yrityksen omistajapohja on muuttunut sekä osia toiminnoista on ulkoistettu. Näiden muutosten kautta yrityksen strategiset painoarvot ovat olleet resurssien, prosessien ja rakenteiden kehittämisessä, jotka omalta osaltaan toimivat osaamisen kehittämisen pohjana ja luovat yrityksestä oppivaa organisaatiota. Muutoksien keskellä osaamisen johtaminen on jäänyt tyhjään. Nyt yrityksen tavoitteena on nostaa osaaminen resursseina samalle tasolle muiden tärkeiden resurssien kanssa ja luoda sille myös omat toimintamallit ja prosessit, jotka tukevat kokonaisuutta.

Markkinointiala kehittyy nopeasti ja on hyvin voimakkaasti kilpailtu. Varsinkin nopeasti muuttuvassa maailmassa, jossa kilpailutilanne kiristyy, henkilöstön kehittyminen on yritysten kilpailukyvyn kannalta oleellisen tärkeää. Tällaisen kehityksen myötä osaamisesta tulee yhä useamman yrityksen tärkein resurssi. (Österberg 2014, 143; Ojala 2018, 164.) Jotta organisaatio voi tuottaa asiakkailleen paremmin lisäarvoa, organisaation tulisi jatkuvasti lisätä osaamistaan ja tietämystään

tuottamistaan tuotteista ja palveluista. Turvatakseen tämän organisaation tulisi varmistaa asiantuntijoiden kehittyminen organisaation kannalta tärkeillä osaamisalueilla. (Ojala 2018, 164–165.) Yritys X:n toimitusjohtajan mukaan organisaation yksi kilpailuvaltti on, mitä osaamista yrityksessä on ja kuinka nopeasti yrityksen henkilökunta pystyy oppimaan verrattuna kilpailijoihin.

Yritykselle on aikaisemmin luotu roadmap tuomaan osaamisen johtaminen osaksi yrityskulttuuria. Kuviossa 1 esitetty roadmap toimii opinnäytetyön taustana. Roadmapin mallin perusajatus on, että osaamisen kartoitus tehdään työntekijälähtöisesti, jotta osaamisen johtaminen rakentuisi mahdollisimman käytännönläheisesti ja tukisi yrityksen kehitystä oppivana organisaationa. Työntekijälähtöisyyden etuna on se, että henkilöstön ymmärrys osaamisen kokonaisuudesta kasvaa. Henkilöstö ymmärtää paremmin, mitä kaikkea osaamista yrityksessä on ja sitä kautta auttaa näkemään oman osaamisen osana kokonaisuutta. Tämä lähestymistapa vähentää myös muutosvastarintaa.



Kuvio 1 Yritys X:n käytössä oleva osaamisen johtamisen roadmap

Osaamisen johtamisen yleinen työkalu on osaamisen kartoitus, jolla selvitetään yrityksen osaamis-
pääoma. Osaamisen kartoittaminen antaa mittareita osaamis-
pääomalle ja sitä kautta osaamisen johtamisesta tulee järjestelmällistä (Osaamisen johtaminen kannattaa N.d., 6). Osaamiskartoitus ei

kuitenkaan ole täydellinen mittari, vaan aputyökalu henkilöstön ohjaamiseen ja tukemiseen. Toisin sanoen osaamiskartoitus on osaamisen muuttamista mitattavaan muotoon. (Osaamiskartoitus henkilöstön kehittämisen työvälineenä 2019.) Osaamisen kartoituksen muoto on vapaa ja vain lopputuloksella on merkitystä. Tämän opinnäytetyön osaamisen kehittämisen lähtökohta on osaamisen kartoittaminen ja sen kautta osaamisen johtamisen kehittäminen systemaattiseen malliin. Mallin pohjaksi tehdään kirjallisuus katsaus, jonka pohjalta annetaan kehitysehdotuksia osaamisen johtamisen parantamiseen.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistutkimuksena. Kehittämistutkimuksessa kehittäminen tapahtuu sykleissä ja syntyy muutoksen tarpeesta, joka johtaa käytettävään tuotokseen ja tuottaa ope-
tusta edistävää tietoa. Kehittämistutkimuksessa on keskeistä teoriaan pohjautuva kehittäminen sekä teorian tuottaminen kehittämisestä. (Pernaa 2013, 2–3.)

Toimeksiantaja yrityksellä oli tiedossa, että heillä on puutteita osaamisen johtamisessa. Tästä muodostui opinnäytetyön kehittämistehtävä, joka oli selvittää yrityksessä oleva osaaminen sekä tuottaa kehitysideoita siitä, miten yritys voisi parantaa osaamisen johtamista. Näistä tehtävistä muodostui opinnäytetyön tavoitteiksi yrityksen osaamisen kartoitus ja sen laadullistaminen sekä osaamisen johtamisen kehittäminen. Nämä tavoitteet muodostettiin tutkimusongelmiksi, jotka olivat ”Millaista osaamista yrityksessä on?”, ”Millaiset ovat yrityksen osaamistarpeet?”, ”Millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa?” ja ”Miten yrityksen osaamista voidaan kehittää?”. Nämä on esitetty kuviossa 2.

Tutkimuksella pyrittiin löytämään yrityksessä oleva osaaminen, jotta tämä voitaisiin lopulta muuttaa osaksi strategista osaamisen johtamista. Kehittämistehtävän toteuttamiseksi selvitettiin yrityksen osaamisen nykytilanne työntekijöiden näkökulmasta, sekä kartoitettiin osaamisen johtamisen malleja tutkimuskirjallisuudesta ja muista riittävän laadukkaista lähteistä. Näiden toimenpiteiden pohjalta tavoitteena oli tuottaa osaamiskartta, sekä osaamisen tunnustamisen malli, ja tuottaa kehitysehdotuksia siitä, miten yritys voi parantaa osaamisen johtamistaan kokonaisvaltaisesti.



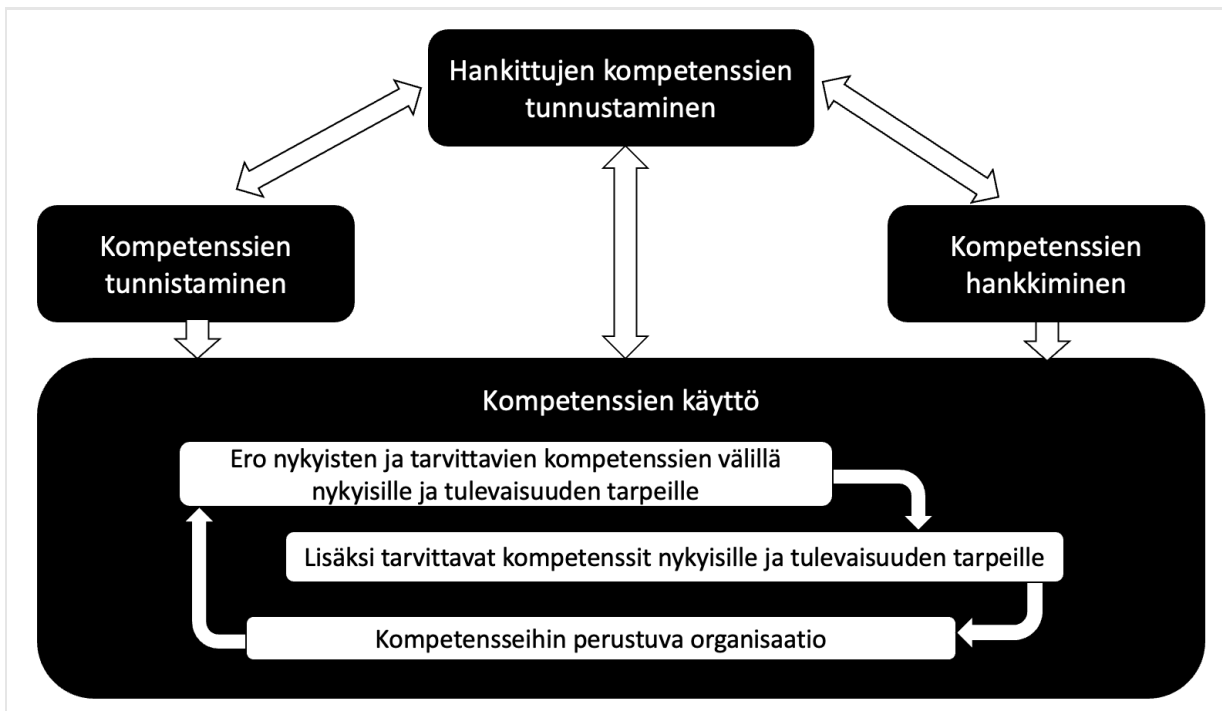
Kuvio 2 Kehittämistehtävä, tavoitteet ja kehitysongelmat

2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on ollut pinnalla 2000-luvusta lähtien varsinkin isojen organisaatioiden osalta (Otala 2018, 166). Osaamisen johtaminen on pohjimmiltaan organisaation toiminta- ja kilpailukyvyyn varmistamista ja vahvistamista osaamisen avulla. Osaamista tulee vaalia ja kehittää organisaation kaikilla tasoilla sekä kehittää tukemaan organisaation tavoitteita. Osaamisen johtaminen pitää sisällään kaiken sellaisen toiminnan, jonka avulla strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan sekä hankintaan. (Viitala 2006, 14; Osaamisen johtaminen kannattaa N.d., 4.)

Kuten kuviosta 3 nähdään, osaamisen johtaminen voidaan jakaa neljään prosessiin: Kompetenssien tunnistamiseen, tunnustamiseen, hankkimiseen ja käyttämiseen. Kompetenssien tunnistamisessa määritellään tarvittavat kompetenssit, jotta voidaan toteuttaa missiota, strategiaa tai tehtäviä. Kompetenssien tunnustamisessa tunnistetaan ja määritellään mitä osaamista yksilöillä on sekä miten yritys tunnistaa, milloin yksilöllä on tietty osaaminen sekä kuinka yksilön ja vaadittujen kompetenssien suhde esitetään. Kompetenssien hankinta kuvaa miten tarvittavia kompetensseja aiotaan hankkia. Kompetenssien käyttö tuo nämä kolme muuta osaa käytäntöön. (Berio & Harzallah 2005, 21–22.) Osaamisen johtamisen tärkein osa-alue on yksilöiden kehityksen tukeminen, sillä

henkilöstön jatkuva kehittäminen ja kehittyminen on oleellinen asia yrityksen kilpailukyvyn kannalta (Österberg 2014, 143).



Kuvio 3 Osaamisen johtamisen prosessin kaavio. Berio & Harzallahia mukaillen (2005)

Nykyisin korostetaan yritysten nopeaa oppimista. Mitä epävakaampi on yrityksen toimintaympäristö, sitä laajemmin se hakee keinoja tehdä toiminnastaan ketterämpää. Erityisesti asiakasta lähellä olevien toimintojen olisi hyvä olla ketteriä, koska asiakkaan tarpeet muuttuvat yhä nopeammin ja niihin pitää silloin myös reagoida nopeasti. Osaamisen jakaminen on myös tärkeää. Tätä tukemaan tarvitaan malleja, työkaluja ja rakenteita, joilla oppia voidaan välittää läpi organisaation. Tämä tekee skaalautuvasta oppimisesta skaalautuvaa tehokkuutta tärkeämpää. Organisaatiota, joka pystyy tällaiseen, kutsutaan ketterästi oppivaksi. (Ojala 2018, 25.) Osaamisen johtamisella voidaan varmistaa, että yritys pystyy vastaamaan yllättävissä tilanteissa uusiin haasteisiin (Sydänmaanlakka 2012, 33). Kun nämä osaamisen johtamisen välineet tehdään systemaattisesti ja niitä peilataan yrityksen olemukseen, voidaan puhua strategisesta osaamisen johtamisesta.

2.1 Strateginen osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen vaatii systemaattisuutta. Yksi henkilöstön kehittämistoimien ongelma on lyhyen tähtäimen tavoitteet ja siitä seuraava kärsivällisyyden puute. Valtaosa kehittämisestä vaatii melkoisen paljon aikaa kypsyäkseen toiminnaksi ja organisaation toimintakulttuuriksi. (Viitala 2006, 281.) Strategisessa johtamisessa on tärkeää huolehtia riittävästä osaamisen johtamisesta, koska osaamisen johtaminen on aina pohjimmiltaan yksilön potentiaalin tunnistamista ja sen vaalimista (Kankainen 2019). Osaamisen johtamisen olemassaolon perusta on kehittää osaamista jatkuvasti, jotta organisaatio suoriutuisi tehtävistään mahdollisimman hyvin. Tämän takia yrityksen osaamistarpeet lähtevät aina strategiasta. (Sydänmaanlakka 2012, 33.)

Sydänmaanlakan (2012, 133) mukaan koko yksikön kehityssuunnitelmat tulee viedä myös yksilötasolle. Jotta kukin työntekijä pystyy suoriutumaan tehtävistään mahdollisimman hyvin, hänellä tulee olla tiettyä osaamista. Keskustelemalla henkilöstön kanssa johtajan on mahdollista tukea yksilöiden henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteita ja luoda jokaiselle omat osaamistavoitteet. Yksikön ja henkilöstön kehityssuunnitelmat nivoutuvat yhteen kehityskeskusteluiden kautta.

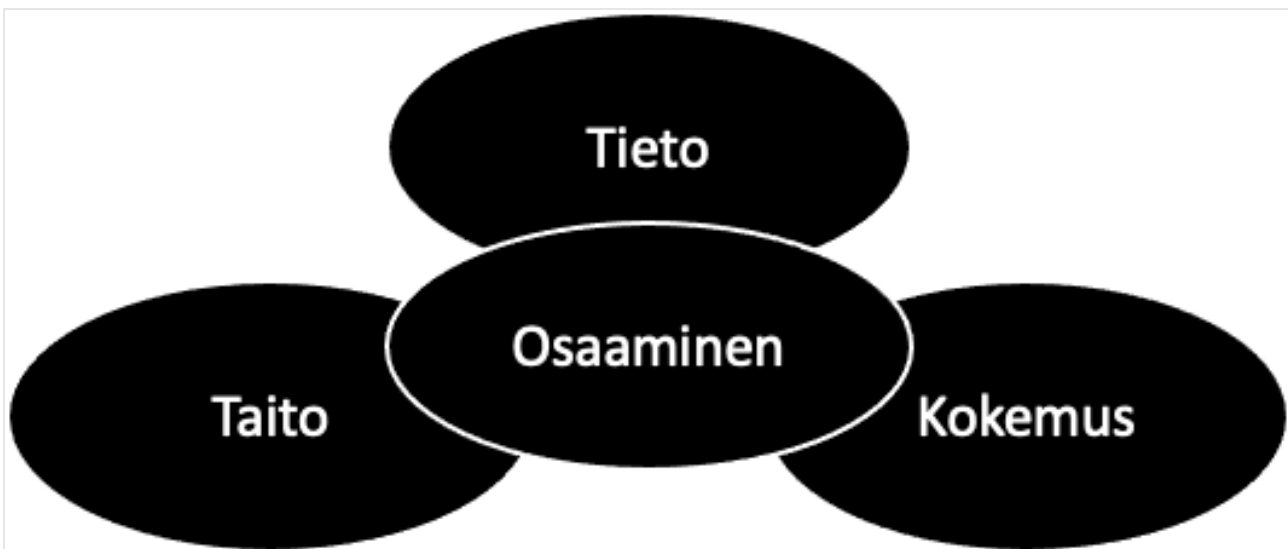
Kun työntekijät kehittyvät ja kehittävät osaamistaan, koko organisaatio on matkalla kohti parempia tuloksia. Johtoasemassa olevien on tärkeää osata kannustaa ja ohjata henkilöstön osaamista oikeaan suuntaan, koska tämän päivän osaaminen ei takaa menestystä enää huomenna. Maailma ja markkinat muuttuvat koko ajan nopeammalla tahdilla, ja pysyäkseen kehityksessä mukana täytyy yritysten muuttua ajan mukana (Österberg 2014, 143). Yrityksen osaaminen muodostuu sen henkilökunnan osaamisesta, joten on tärkeää hahmottaa mitä osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Tätä varten yrityksen täytyy muodostaa osaamisen johtamisesta strategia, johon se on määritellyt mitä kaikkia välineitä se käyttää tehdäkseen osaamisen pääoman hyödyntämisestä ja kehittämisestä tehokasta.

Strategisen osaamisen johtamisen pohjalla on osaamisstrategia. Siinä määritellään ja kuvataan osaamisen johtamisen prosessi erilaisin työkaluin. Koska kyse on strategiasta, pitää osaamista käsitellä kuten muitakin strategisia hankkeita. Se koskee koko organisaatiota aina johtoon asti ja näkee, että osaaminen on tärkeä menestystekijä. (Ojala 2018, 165–166.) Osaamisen johtaminen voidaan myös rakentaa olemassa olevasta osaamisesta, jolloin mietitään, millainen visio sen pohjalta rakentuu (Osaamisen johtaminen kannattaa N.d., 11). Tulevaisuutta mietittäessä tulisi yrityksen

saada koko henkilöstö mukaan miettimään toiminnan haasteita. Näin työntekijät osaavat paremmin miettiä työhön mahdollisesti tulevia muutoksia ja pystyvät paremmin sopeutumaan muuttuvaan tilanteeseen. (Ojala 2018, 22.) Tarkasteltiinpa osaamisen nykyhetkeä tai tulevaisuutta, johtamista visiosta osaamiseen tai osaamisesta visioon, täytyy ymmärtää mitä osaaminen tarkoittaa.

2.2 Osaaminen

Osaamisen johtamista varten tarvitsee määritellä osaaminen ja työ. Tuomen & Sumpkinin (2012) mukaan ”osaaminen on toimintaa, joka muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta” kuten kuviossa 4 esitetään. Työssä yhdistyy osaaminen ja tekeminen. Osaamista kuvaamaan käytetään sanoja kompetenssi, tietotaito ja pätevyys (Hyrkäs 2009, 24). Kompetenssi on tiedon ja taidon määrittely ja näiden tietojen ja taitojen soveltamista työhön (Ngyen & Yandi & Mahaputra 2020, 650). Jos osaaminen on työn kannalta katsottuna ammattiosaamista, eli välttämätöntä osaamista, sitä voidaan kutsua substanssiosaamiseksi (Hätönen 2011, 15).

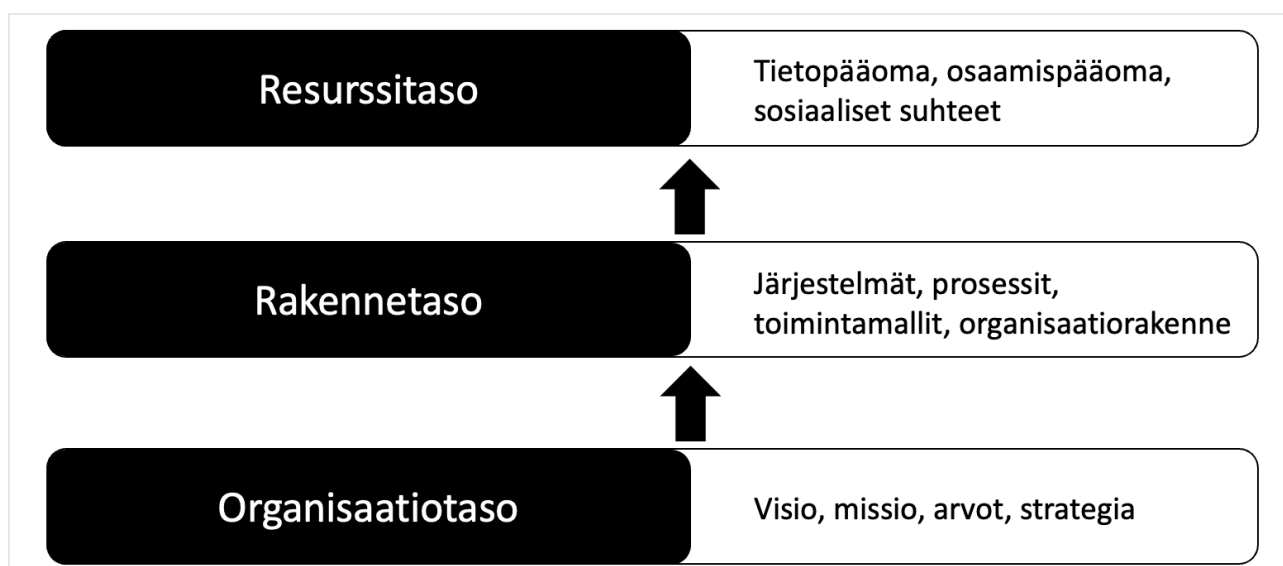


Kuvio 4 Osaamisen kokonaisuus Tuomen & Sumkinin mukaan (2012).

Yrityksen tulee määrittää sen ydintoiminnan vaatima osaaminen. Osaamisen tunnustaminen, osaamistavoitteiden määrittely sekä henkilöstön kouluttamissuunnitelman tekeminen ovat osia tätä prosessia. (Österberg 2014, 144.) Jos katsotaan yrityksen tarvitsemaa osaamista, on sitä hyvin laaja kirjo ja se on kilpailukyvyyn kannalta välttämätöntä, mutta ydinosaamiset luovat kilpailukyvyyn ytimen. Ydinosaamisen määrittely ei ole helppoa ja se vaatii organisaation syvällistä tuntemista.

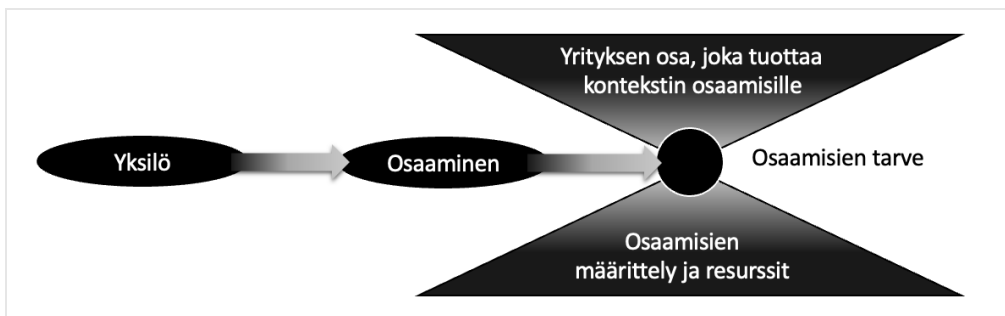
Strategisesti osaamisen kannalta on tarpeen keskittyä ydinosaamisen kehittämiseen. (Sydänmaanlakka 2012, 144–145.)

Ydinosaamisella tarkoitetaan sellaista osaamista, jonka avulla yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa nyt ja tulevaisuudessa (Sydänmaanlakka 2012, 144). Kuviossa 5 on esitelty, kuinka ydinosaamisia voidaan tarkastella kolmella tasolla: Organisaatio-, rakenteellisella ja resurssitasolla. Organisaatiotasolla on yrityksen visio ja strategia, organisaation syy olla olemassa. Visio määrittelee ydinosaamisen pohjan yrityksen tehtävän (missio) kautta. Strategia määrittelee, miten tehtävää toteutetaan kohti päämäärää. Tämän tason päällä ovat prosessi- ja resurssitasot. Resurssit koostuvat tässä yhteydessä ns. tietämyspääomasta, joka käsittää yrityksen omistaman tiedon, yksilöiden osaamisen ja sosiaaliset suhteet. Rakennetaso on se osa, joka mahdollistaa resurssitason hyödyntämisen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 22.)



Kuvio 5 Ydinosaamisen tasot Kirjavaisen & Laakso-Mannisen mukaan (2000)

Organisaation kannalta yksilön osaamisesta ei saada täyttä hyötyä, jos sen tarvetta ei ole määritetty. CRAI-malli (Competence Recourse Aspect Individual) esittää yksilön osaamista suhteessa osaamisen johtamisen prosessiin. Osaamisella ja yrityksen tavoitteilla on selkeä yhteys. Kuviossa 6 havainnollistetaan missä kohtaa yksilön osaaminen kohtaa yrityksen tarpeen ja määrittelyt osaamisille. Ydinosaamiset koostuvat lopulta yksilön osaamisesta ja niitä voidaan esittää kuten yksilön osaamisia (Berio & Harzallah 2005, 23).



Kuvio 6 CRAI -malli Berio & Harzallahia (2005) mukaillen

Osaamista määriteltäessä ei pelkästään riitä, että ymmärretään sen suhde organisaatioon. Pitää myös muistaa, että tiedosta tulee osaamista vasta, kun sitä osataan soveltaa työhön ja käytäntöön. Otalan (2018, 118) mukaan vain osaamisen mittaamisen kautta voidaan nähdä, onko näin tapahtunut. Mittaamisen kautta saadaan myös käsitys siitä, onko osaamisen kehityksen suunta oikea. Ilman määrittelyä ja mittaamista osaamisen johtaminen ei ole systemaattista, eikä (oppivan) organisaation toimintamallit kehity ja uusiudu nykymaailman vaatimalla tasolla.

2.3 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio on jo 1980-luvulta lähtöisin oleva käsite, jonka avulla haluttiin vauhdittaa organisaatioiden uusiutumista (Ojala 2018, 125). Sanapari ”oppiva organisaatio” herättää monenlaisia mielikuvia. Oppivasta organisaatiosta puhutaan paljon, mutta sanojen sisältö vaihtelee. Oppivaksi organisaatioksi saatetaan sanoa organisaatiota, joka kouluttaa henkilöstöään tai ihmisläheisesti toimivaa organisaatiota. Organisaatiota voidaan pitää oppivana, jos ihmiset siellä oppivat työstään, tai jos siellä opitaan virheistä ja erheistä. Erilaiset määrittelyt johtuvat siitä, että jokainen katsoo organisaatiotaan eri näkökulmasta. Johto, työntekijät ja asiantuntijat näkevät organisaation omasta näkökulmastaan. (Moilanen 1999, 1.)

Elinikäinen oppiminen on tullut jäädäkseen. Oppimista tapahtuu niin työssä kuin työn ohessa, työtä kehittämällä sovelletaan uutta osaamista työssä ja siten myös työpaikan toiminta uusiutuu. (Ojala 2018, 15.) Muutoskykyisyys ja oppimaan oppiminen on jo vuosia katsottu tärkeiksi työelämätaidoiksi (Eklund 2021, 50). Kaikki organisaatiot ovat kyllä oppivia, mutta toiset oppivat nopeammin kuin toiset (Sydänmaanlakka 2000, 51). Nykyään tarvitaan entistä nopeammin ja ketterämmin oppivia organisaatioita, joissa ei enää ole muodollista oppimisprosessia vastuuhenkilöineen,

vaan oppimista ja uusiutumista tapahtuu koko ajan. Ketterää oppimista toteutetaan koko henkilöstön toimesta niin, että tekemisen ohella kehitetään osaamista ja toimintaa. (Ojala 2018, 125–126.) Organisaatiosta tulisikin löytyä oppimista tukevia arvoja, rakenteita ja prosesseja, jotta organisaatio sekä siinä toimivat ihmiset muodostaisivat oppivan organisaation. Organisaatio ei ilman yksilöitä opi eikä muutu. Yksilöt eivät myöskään opi automaattisesti ilman panostusta. (Moilanen 1999, 1.)

Österbergin (2014, 146–147) mukaan oppiva organisaatio on sellainen,

- joka osaa käyttää kaikkien työntekijöiden oppimiskykyä tavoitteiden saavuttamiseksi ja osaa luoda jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen kannustavan ilmapiirin,
- jossa työntekijät uudistavat toimintaansa jatkuvasti huomatessaan virheitä tai poikkeavuuksia,
- jossa osaamista luodaan, hankitaan tai muunnetaan uuden tiedon mukaan,
- joka kannustaa sisäiseen kilpailuun ja sallii myös virheet uusien kokeiluiden myötä,
- joka kannustaa yksilöitä oppimaan ja oppii,
- jossa ihmisillä on mahdollisuus kehittyä ja oppia jatkuvasti, heillä on yhteisiä tavoitteita ja ihmiset oppivat yhdessä,
- joka auttaa kaikkia työntekijöitä oppimaan ja uudistumaan koko ajan.

Oppivassa organisaatiossa virheitä saa tehdä, sillä ne ovat osa oppimisprosessia, mutta virheistä pitää oppia. Uusien ideoiden ja ajatusten syntyminen tarvitsee aikaa ja tilaa, siksi myös uuden kokeiluun ja oppimiseen tulisi varata aikaa. Kokeilujen tulisi olla riskittömiä; siinä ei kilpailla ja saa myös epäonnistua. Jos epäonnistuminen on sallittua, ihminen uskaltaa mennä epämurkavuusalueelle ja ajatella jotain aivan uutta. Silloin ihminen myös panostaa tiedon hankkimiseen, uuden oppimiseen ja erilaisiin kokeiluihin. Nopea toimintatapojen muuttaminen on myös oleellista. (Ojala 2018, 85; Sydänmaanlakka 2000, 50–51.)

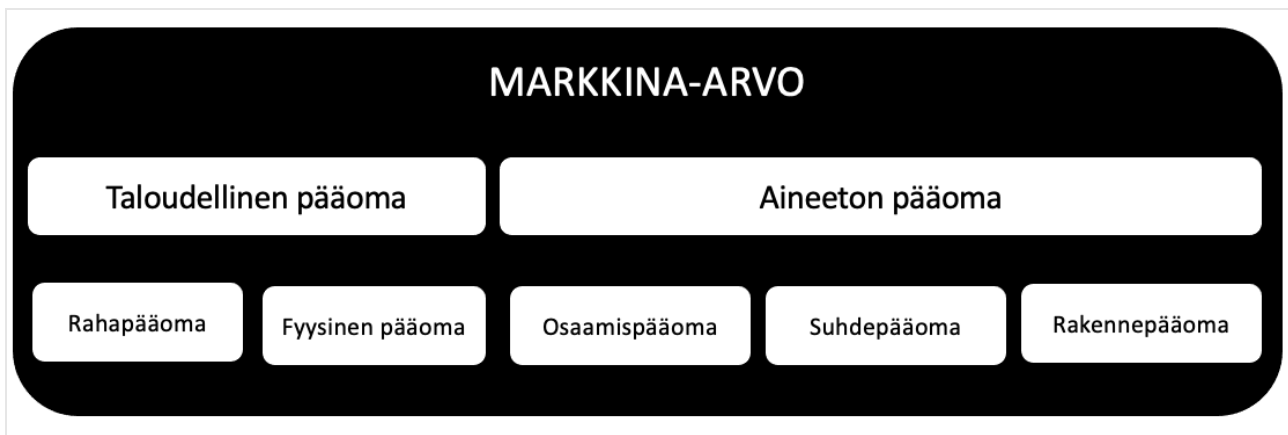
Oppivassa organisaatiossa työympäristö tukee ja korostaa oppimista ja näin tekee osaamisen kehittymisestä kokonaisvaltaista. Oppimisen tulee olla arvo sekä osa työtä. Johtajuuden tulisi kannustaa uuden tiedon hankkimiseen ja innostaa jokaista kasvamaan ja oppimaan. (Ojala 2018, 20.)

Organisaation oppimisen teorian kehittäneen Peter Sengen mukaan on viisi elementtiä, jotka vahvistavat oppivaa organisaatiota. Nämä elementit ovat yhteinen visio, ajattelumalli, tiimioppiminen, henkilökohtainen kasvu ja systeemiajattelu. Näiden elementtien avulla voidaan tietää mihin asioihin tulisi panostaa, jotta on mahdollista saavuttaa muutoskykyinen organisaatio. (Eklund 2021, 51.) Kunnioitus, avoimuus ja luottamuksen ilmapiiri luovat puitteet työntekijöille jakaa vapaasti tietoa taitoa ja ideoitaan, ja vasta sen jälkeen organisaatio voi alkaa oppimaan omasta toiminnastaan. Organisaatio, jossa toimitaan oikeudenmukaisesti, arvostetaan, kunnioitetaan ja tuetaan toisia, edistää avoimuutta ja luottamusta, jotka ovat oppivan organisaation edellytyksiä. Työyhteisö, jossa pyritään tällaiseen avoimuuteen ja luottamukseen on mukava paikka työskennellä ja toiminta lisää myös työhyvinvointia sekä työviihtyvyyttä. (Österberg 2014, 146–147.)

Tiimissä tavoitteet ovat yleensä konkreettisempia verrattuna isompiin organisaatioihin. Tämä saa ihmiset sitoutumaan paremmin ja se tekee tiimistä nopeasti oppivan yksikön. Pienissä yksiköissä on helpompi kokeilla asioita, ja ne pystyvät käyttämään useita oppimista tukevia työmalleja. (Ojala 2018, 157.) Vuorovaikutus on hyvä oppimisen lähde. ”Asiantuntijan tarkkailu” opettaa työnteon näkemyksistä ja niistä saa hyvän käsityksen. Vuorovaikutteinen työskentely opettaa työtehtävien hallintaa, yhteistoimintaa ja miten työtoverit toimivat. (Hätönen 2011, 58.)

2.4 Osaaminen pääomana

Maailman muuttuessa myös pääoman määrittely on muuttunut. Perinteisesti yrityksen pääomaan on määritelty vain laskettavissa oleva omaisuus, mutta aineettomien pääomien merkitys on kasvanut. Aineetonta pääomaa voidaan määritellä monella tapaa. Yksi määritelmä on jako kolmeen osaan; osaamis-, suhde- ja rakennepääomaan (Kuvio 7). Varsinkin asiantuntija-aloilla aineettomat pääomat ovat merkittävin osa yrityksen pääomasta. (Viitala 2006, 98; Serrat 2017.) Työntekijöihin liittyvä voimavara on tärkeä osa yrityksen menestymistä ja kilpailuetua. Muuttuva globaali maailma ja tiivistyvä yritystoiminta on nostanut osaamisen arvon korkealle organisaatioissa. (Boudreau 2008 19–20; Serrat 2017, 198.) Tämä korostaa aineettomien pääomien määrittelyn merkitystä.



Kuvio 7 Markkina-arvon muodostuminen Serratin mukaan (2017, 201)

Aineettoman pääoman hyödyntämistä varten tulee se pystyä määrittelemään hahmotettaviin osiin, jotta sitä voidaan mitata. Ilman tätä ei aineetonta pääomaa pystytä kehittämään ja hyödyntämään täysin. (Viitala 2006, 99.) Henkilöstön osaamisen kehittäminen vaatii johdolta sitoutumista ja henkilöstön tulisi tietää ja tuntea yrityksen strategia. Strategia ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan ja toimii osaamisen kehittämisen suuntaviivana (Österberg 2014, 143). Viisi pääsyötä, joiden vuoksi organisaatio haluaa mitata osaamispääomaa, ovat strategian luominen, arvio strategioiden toteutumista, laajentumispäätösten tekeminen, laajentaakseen korvauksien perusteluita sekä viestiäkseen mittareista sisäisesti ja ulkoisesti (Serrat 2017, 204).

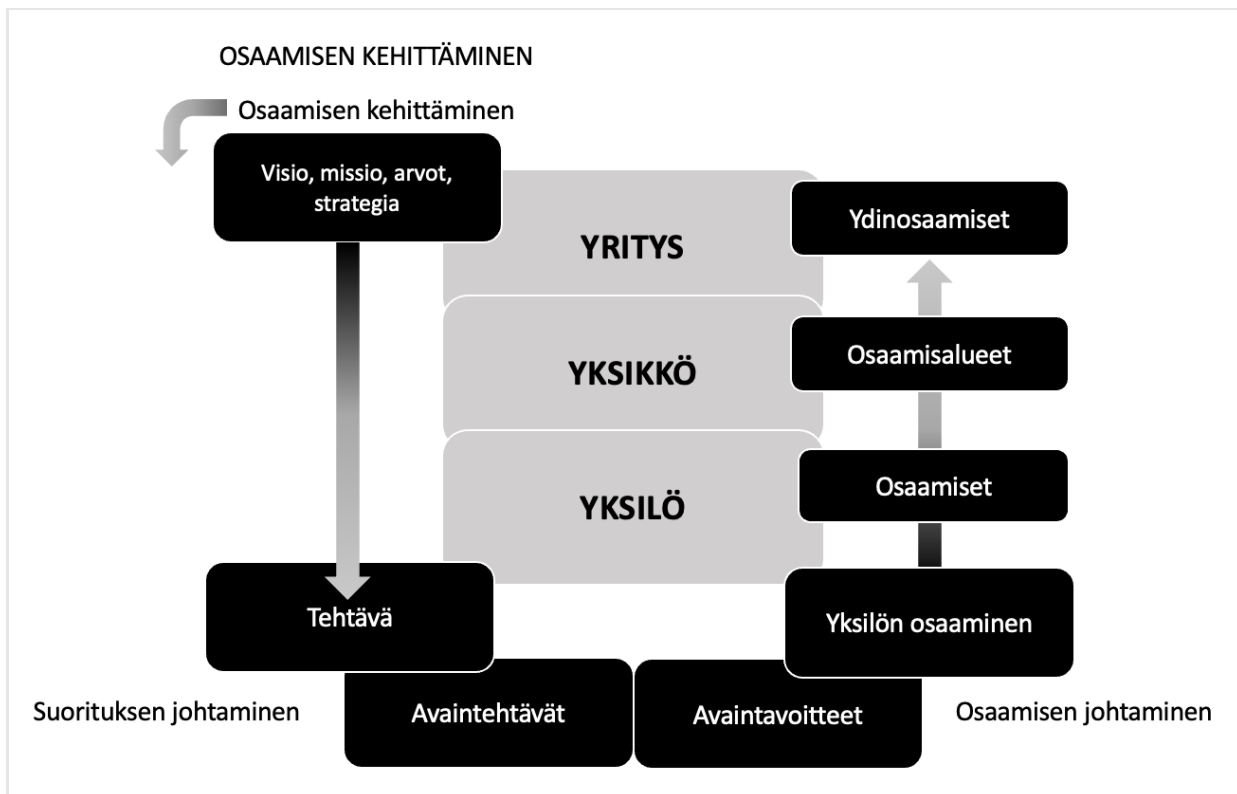
Aineettoman pääoman arvo ja sitä kautta osaamisen merkitys pääomana tulee ilmi, kun ymmärretään, että yrityksen kyky saavuttaa visionsa perustuu ymmärrykseen siitä, mitä osaamista se tarvitsee strategiansa toteuttamiseen. Yrityksen keskeisissä prosesseissa tarvittava osaaminen on määriteltävä, koska kaikki osaaminen ei ole yhtä tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Tärkeät osaamistarpeet tulee priorisoida. (Osaamisen johtaminen kannattaa N.d., 16.) Yrityksen suorituskyky eli kyky suorittaa tavoitteensa on monimutkainen ja systemaattinen kokonaisuus, joka muodostuu laajasta joukosta eri tekijöitä. Tärkeintä on, että yrityksen sisällä ymmärretään, mitkä tekijät ovat tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta. Tekijät lajitellaan liiketoiminnallisiin, organisaatiollisiin ja inhimillisiin tekijöihin. Näille ei kuitenkaan ole mitään yleistä määrittelyn mallia, vaan se on aina tehtävä tilanteen mukaan valituilla yrityksen tasoilla (Viitala 2006, 90). Mikäli osaamisen asemaa yrityksen pääomana ei ymmärretä, sen kehittämisen arvoa on helppo laiminlyödä.

3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on yrityksen tärkeä menestystekijä. Motivoitunut ja nopeasti oppiva henkilöstö on suuri voimavara sekä hyvä kilpailuvaltti. Yrityksen osaamisen tunnustaminen on osaamisen kehittämisen lähtökohta. (Viitala 2005, 86–87.) Myös Hätösen (2011, 9) mukaan tavoitteiden tulisi rakentua sille tiedolle, että mitä osaamista on, mitä tarvitaan ja mikä on osaamisen nykytila, jotta osaamisen kehittämiselle löydetään oikea suunta.

Osaamisen kehittäminen on osaamisen johtamisen perusajatuksia. Osaamisen johtaminen kehittää ja resursoi osaamista, jolla organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Osaamisen johtamisen kautta toiminnan tulisi tehostua sekä osaamisen kehittyä. Viime kädessä kannattavuus paranee ja asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa paremmin. (Viitala 2006, 281.) Tämä kaikki rakentuu osaamisstrategian päälle. Otalan (2018, 164) mukaan osaamisstrategian tarkoituksena on kuvata mitä osaamista tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi, mistä osaaminen hankitaan ja miten sitä osaamista kehitetään. Tähän kuuluu myös ketterän oppimisen edellytysten ja valmiuksien ylläpitäminen.

Kun tarkastellaan Sydänmaanlakan (2012, 156) mallia (kuvio 8), nähdään, että osaamisen kehittäminen tapahtuu sykleissä. Syklin ensimmäisessä osassa määritellään yrityksen olemus, joka syntyy yrityksen visiosta, missiosta, arvoista ja strategiasta. Nämä luovat yksilötasolle tehtävät. Nämä tehtävät suorittaa yksilö, jolla on osaamista, joka voidaan määritellä tarvittavaksi osaamiseksi. Näistä osaamisista määritellään lopulta yrityksen ydinosaamiset. Tämä antaa laajan kuvan siitä, mitä osaamista yrityksessä on ja saattaa paljastaa uusia ja poistaa vanhoja ydinosaamisia. On kuitenkin niin, että osaamisen kehittämisen prosessi tarvitsee toistaa useita kertoja, ennen kuin saavutetaan taso, jolla osaaminen on kirkastunut.



Kuvio 8 Osaamisen kehittämisen kaavio Sydänmaanlakkaa (2012) mukaillen.

3.1 Osaamisen kartoitus

Osaamisen kehittämisellä tulisi olla selkeät tavoitteet. Toiminnan tulisi kehittää osaamistasoa niin, että se näkyy toiminnan tehostumisena tai laadun kehittymisenä. Viime kädessä kehityksen tulisi näkyä menestyksen edellytysten sekä kannattavuuden parantumisena. Hankaluus on kuitenkin siinä, että henkilöstön kehittämisen vaikutuksia on lähes mahdotonta selvittää laskennallisin keinoin. (Viitala 2006, 281.) Osaamisen kartoituksen avulla on kuitenkin mahdollista nähdä henkilöstön kehittämisen vaikutuksia.

Osaamisen kartoitus on osaamisen kehittämisessä keskeinen työkalu, jolla voidaan kartoittaa osaamisen yleinen taso, selvittää selkeät vahvuudet ja kehittämisaalueet, sekä kirkastaa ydinosamista niin yksilö- kuin organisaatiotasolla (Osaamiskartoitus henkilöstön kehittämisen työvälineenä 2019). Tarvittavan osaamisen määrittely lähtee liiketoiminnan tarpeista sekä ydinosamisen määrittelystä. Osaamisen tuleekin tukea yrityksen ydinosamista ja sen kehittymistä (Österberg 2014, 151).

Osaamisen kartoitus tapahtuu yrityksen sisällä eri osastoissa, joissa on yrityksen toiminnan kannalta oleellista osaamista. Eri osastoissa on kyky luoda lisäarvoa yritykselle ja siellä on omaa erityisosaamista. Tällä tasolla osaamisen kartoittaminen pystytään helpommin viemään yksilötasolle ja toisaalta myös tällä tasolla määritellyt osaamiset on helppoa luokitella eri osaamisalueiksi ja ne taas omiksi ydinosaamisalueiksi. (Sydänmaanlakka 2012, 132–133.) Yrityksen toiminta rakennetaan näiden ydinosaamisen varaan ja henkilöstön kehittämisessä huomioidaan ydinosaaminen. Tämä lisää kilpailukykyä ja luo lisäarvoa yritykselle, henkilöstölle sekä asiakkaille. (Österberg 2014, 144.) Osaamisen kartoittaminen on prosessi, jonka laatimiseen ja keskusteluun tulisikin varata riittävästi aikaa, ja kartoitus tulisi laatia oman organisaation tarpeita vastaavaksi (Osaamiskartoitus henkilöstön kehittämisen työvälineenä 2019).

Organisaation eri tasoilla määritellään osaaminen, joka on toiminnan kannalta ydinosaamista. Osaamisen määrittelyyn tarvitaan niin esimiehet, jotka tuntevat alaistensa tehtävät ja työn vaatimukset, kuin myös työntekijät (Österberg 2014, 151). Määrittelyssä on oleellista priorisoida osaaminen ydinosaamiseen, koska muuten osaamislistoista tulee liian pitkiä. Kehitystarpeet selvittävät olemassa olevan osaamisen, mitä osaamista vielä puuttuu ja sen mikä osaaminen on tarpeetonta. Kehitystarpeita mietittäessä on tärkeää nykyhetken lisäksi miettiä mitä tulevaisuudessa tarvitaan. Näin syntyy kehityssuunnitelma, josta selviää miten osaamista tulisi kehittää seuraavan vuoden aikana. (Sydänmaanlakka 2012, 133.) Suunnitelmassa on hyvä pohtia, millaisia ovat tulevaisuuden asiakkaat ja millaisia tuotteita tai palveluita he tarvitsevat, mitä tietoa ja taitoa organisaatiosta jo löytyy ja minkälaista henkilöstön kehittämistä tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan (Österberg 2014, 151).

Osaamisen kartoittaminen tekee osaamisen rakenteesta läpinäkyvää. Läpinäkyvyys ohjaa se työntekijöitä oikeita asioita kohti ja kehittää heidän asiantuntijuuttaan. Se auttaa myös tekemään strategiasta ja toimintaa ohjaavista yrityksen toimenpiteistä käytännönläheisempiä. Tulevaisuuden osaamistarpeiden pohdinta haastaa työntekijää ja tukee ketterää oppimista. (Ojala 2018. 171–172.)

Osaamiskartoituksen tekemisestä on monia hyötyjä. Se esimerkiksi

- lisää työmotivaatiota ja sitä kautta tuottavuutta,

- auttaa määrittämään mitä osaamista tarvitaan strategian ja vision toteuttamiseen,
- auttaa löytämään työntekijöiden vahvuudet,
- tekee työntekijöiden kehittämiskohteiden tunnistamisesta helpompaa,
- auttaa selkeyttämään mihin kannattaa panostaa ja mitkä tekijät ovat vahvuuksia,
- lisää tuottavuutta, yhteistä tekemistä, tiimityötä ja ihmisten välistä kanssakäymistä ja parantaa verkostosuhteita (Osaamisen johtaminen kannattaa. N.d., 6.).

3.2 Osaamiskartta

Yrityksessä tarvittava osaaminen kuvataan osaamiskarttaan. Osaamiskarttaa voidaan käyttää osaamisen kehittämisen suunnittelussa (Eklund 2021, 106). Osaamiskartta on yrityksen sisäinen työväline, josta näkee konkreettisesti yrityksen osaamisen ja siitä voidaan siten keskustella yhdessä.

Osaamiskartan avulla yritys voi tarkemmin rajata nykyhetken ja tulevaisuuden osaamistarpeet, joihin kehittäminen ja kouluttaminen tulisi kohdentaa. Osaamiskartta toimii apuvälineenä yrityksen sisällä olevan osaamisen kuvaamisessa niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. (Hätönen 2011, 18–19.) Osaamiskarttaa varten on tarpeellista määrittää myös, että millä tasoilla osaamista kuvataan.

Osaamiskartan avulla on tarkoitus saada selville, minkälaista osaamista yrityksessä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Kun osaamiskarttaa aletaan laatia, tulisi yrityksen arvot, visiot ja strategia pitää esillä. Osaamiskartan avulla työntekijät saavat paremman käsityksen yrityksen kokonaisosaamisesta. (Hätönen 2011, 2011, 18–19.) Osaamiskartan tavoitteena on tuoda osaamisen eri puolet ja tasot yhteiseen viitekehykseen. Osaamiskartta sisältää ydinosaamisen, arvoihin ja toimintatapoihin liittyvän osaamisen, työelämäosaamisen ja yksilöllisen ammattiosaamisen. Vision kannalta kriittisimmät osaamiset tulisi valita kehittämisen painopisteiksi. (Nieminen 2014, 24–25.) Osaamiskartta siis kirkastaa yrityksen tärkeimmät osaamiset, mutta osaamisen kartoitusta voi tehdä monilla tavoilla.

Viitalan (2006, 120) mukaan tarvittavien osaamisten määrittely voidaan saada aikaan kahdella eri tavalla. Ensimmäinen vaihtoehto on ideointitekniikka ja toinen valmis jäsenitys eli lista, josta poimitaan omaan toimintaan soveltuvat osaamisnimikkeet ja täydennetään jotain olemassa olevaa listaa. Yhteinen keskustelu ilman mitään mallia on aikaa vievää, mutta se johtaa useimmiten ai-
doimpaan lopputulokseen.

Osaamiskartan avulla pystytään paremmin rajaamaan nykyiset ja tulevaisuuden osaamistarpeet, joihin kehittäminen kannattaa kohdentaa. Osaamisalueiden perusteella työntekijöiden itsearviointi, osaamisten löytäminen ja kehittämiskohteiden määrittelemineen tulee mahdolliseksi. Työyhteisön vuorovaikutus kehittyy ja puuttuvan osaamisen löytäminen helpottuu ja siten jatkossa osataan rekrytoida oikein. Osaamiskartta on hyvä apuväline kuvaamaan organisaation sisällä olevaa osaamista. (Hätönen 2011, 18–19.) Osaamiskartan graafisuus tekee siitä myös helpommin hahmotettavan.

Osaamiskartoitus antaa tietoa millainen yrityksen osaamisen taso ja laajuus on. Tulosten perusteella voidaan laatia yksilö- ja ryhmätasolla koulutussuunnitelmat aikatauluineen sekä kohdentaa työtehtäviä oikein. (Hätönen 2011, 49.) Näin ollen osaamiskartta toimii tiennäyttäjänä kohti systemaattisempaa osaamisen johtamista.

3.3 Osaamisen tunnustaminen

Osaamisen kartoittamista seuraa osaamisen tunnustaminen. Voidaan puhua mittaamisesta, arvioinnista tai kartoittamisesta, mutta tärkeintä on löytää itselle sopivat keinot. Ilman tätä yrityksen kehittämistä ei ole mahdollista tehdä. (Osaamisen johtaminen kannattaa N.d., 20; Tuomi & Sumpikin 2012, 58.) Osaamisen kartoituksen ja tunnustamisen kokonaisuus riippuu siitä, miten sitä aiotaan lopulta käyttää. Ollaanko luomassa koko organisaation yhteisiä jäsennyksiä vai toimivatko ne ensisijaisesti keskustelujen pohjana. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 107.) Tässä kehitystutkimuksessa on tarkoituksenmukaisesti valittu sanamuoto osaamisen tunnustaminen. Tällä valittiin, jotta välttyttäisiin mielikuvilta, että mitattaisiin, kuinka hyvä työntekijä on, vaan keskityttäisiin osaamisen kehittämiseen, ja vielä tarkemmin strategiseen osaamisen kehittämiseen, jolloin keskitytään yrityksen oleelliseen osaamiseen, joka tukee sen kilpailukykyä ja menestystä.

Osaamisen tunnustaminen perustuu monipuoliseen arviointiin. Kun tarvittava osaaminen on tunnustettu, sitä voidaan hankkia monista lähteistä useilla eri tavoilla. Toimenpiteiden vaikutusta tulisi myös arvioida säännöllisesti. Osaamisen kartoitus ei ole täydellinen osaamisen mittari, vaan ennemminkin se antaa apukeinoja henkilöstön osaamisen tukemiseen ja ohjaamiseen.

Osaamiskartoitus tunnistaa ja sanallistaa organisaation osaamistarpeet. Samalla se selvittää, kuinka hyvin henkilöstön tiedot ja taidot vastaavat organisaation osaamistarpeita. (Osaamiskartoitus henkilöstön kehittämisen työvälineenä 2019.)

Ihminen on tehokas oppija, kun hän omistaa itse oman oppimisprosessinsa. Osaamisen tunnustamiseen liittyy aina osaamisen hyödyntäminen, kehittäminen ja oppimisen tukeminen. Ilman kattavaa osaamisen tunnustamista on hankalaa nähdä, mitä osaamista ja millä tasolla kullakin yksilöllä on. (Viitala 2006 152–153.) Yksilön osaamisen mittaamisessa tulee kuitenkin edetä varovaisesti, sillä siitä saattaa syntyä erimielisyyksiä, jos ollaan liian tarkkoja. Vaikeasti mitattavia asioita kannattaa mitata 360-arvioinnilla. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 110.) 360-arvioinnissa tulokset dokumentoidaan ja esitetään selkeinä tiivistelminä. Tiivistelmän pohjalta voi tehdä toteuttamiskelpoisen kehittämissuunnitelman. (Hätönen 2011, 38.)

Itseohjautuvuus on lisääntynyt yrityksissä, samoin kun asiantuntijoiden ja tietotyöntekijöiden määrä. Esimiehillä ei ole mahdollisuutta hallita kaikkien alaisten tietoa ja osaamista. Koska työ on monimutkaistunut, tarvitaan palautetta monelta taholta, joten johto haluaa varmistaa kehittymisen alati muuttuvassa työelämässä. Kehittymisen varmistamiseksi tarvitaan kattava arviointijärjestelmä. 360-arviointi on menetelmä, jossa palautetta kerätään useammalta taholta. Palautetta arvioidavasta henkilöstä antaa eri sidosryhmät kuten esimies, kollegat, alaiset ja asiakkaat. 360-arvioinnin etuna on se, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa heitä koskevaan arviointiin. Arvioinnin avulla saadaan luotettavaa tietoa henkilöstön vahvuuksista ja kehitystarpeista. (Mts. 36–38.) 360-arviointi on avain suorituskyvyn laadun ja tehokkuuden parantamiseen organisaatioissa. 360-arviointi ei ole kuitenkaan tarkkaa tiedettä ja perustuu työpaikalla työskentelevien omiin käsityksiin ja näkemyksiin. (Bracken & Church 2013, 36). 360-arviointi voidaan myös soveltaa yrityksen tarpeisiin ja palautetta voidaan kerätä suppeammalta sidosryhmämäärältä.

Osaamisen tunnustamisen kriteerit ja tasot pitää luoda käytännön tasolla ja niiden pitää erottua toisistaan riittävästi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 108.) Osaamisen tunnistamisessa eritellään eri roolit. Yksi tapa tunnistaa osaamista on käsitellä sitä asiakkaan tarpeiden kautta. Siinä on silti syytä välttää liian yksityiskohtaista erittelemistä, jottei se estä hiljaisen tiedon vapautumista. (Kesti 2014, 140.) Mittareissa on aina käytettävä syvää ja laaja-alaista pohdintaa. Mittareiden yksi negatiivisista puolia on niiden käyttäminen liian lyhyellä aikajänteellä, jolloin ne johtavat hätäisiin reagointeihin helposti vaikutettavissa osa-alueissa. (Viitala 2006, 92.) Osaamisen tunnistamisen pitäisikin olla jatkuva prosessi, jota toistetaan säännöllisin aikavälein, jotta sen toiminta mittarina antaa kaiken potentiaalin.

Osaamisen tunnustamisen kaltaisia mittareita voidaan lopulta käyttää monella tapaa. Mittareiden käyttötarkoituksena voi olla toiminnan nykytilan, tavoitetilan ja henkilöstön ohjaaminen sekä koulutus. Yksi mittareiden käytön perusäännöistä on se, että niillä ohjataan huomiota oikeaan asiaan. Toinen on, että niiden täytyy olla yksinkertaisia ja helposti mielessä pidettäviä, eikä niitä saa olla liian montaa. (Viitala 2006, 95–96.)

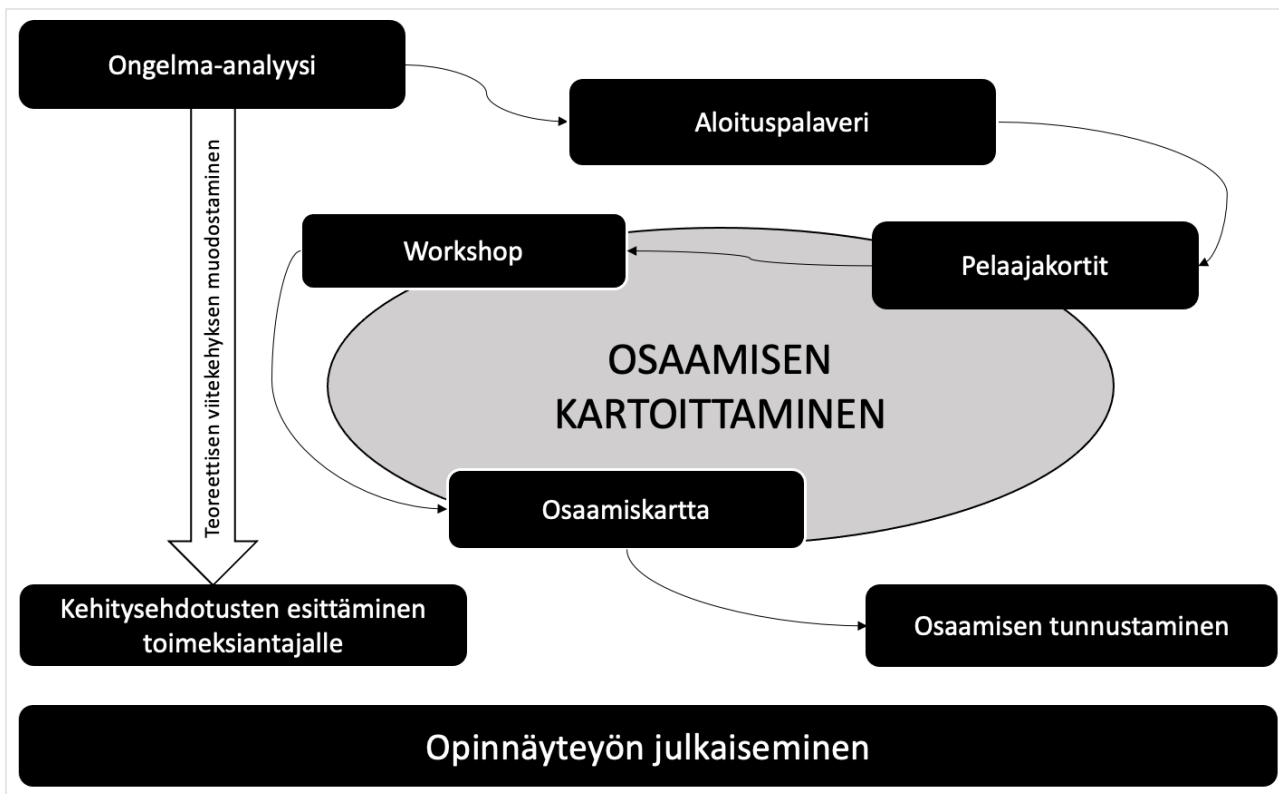
Kun yritys saa osaamisen tunnustamisen kierroksen tehtyä, seuraavat vaiheet ovat kehityskeskustelut, osaamisen strateginen tarkastelu vision valossa, sekä koulutussuunnitelman luominen. Kehittämistoimien arvioinnin ohuus on yksi yleinen kompastuskivi. Tuloksia mitataan ja arvioidaan harvoin. Arvioinnin tulisi olla koko kehittämisprosessin kaikkien vaiheiden kiinteä osa. Sen tulisi kohdistua suunnitteluun, toteutukseen ja tuloksiin. Tuloksia pitäisi myös arvioida useammalla tasolla: yksilöiden tietojen ja asenteiden muutos, vaikutukset heidän työkäyttäytymiseensä ja koko organisaatioon. (Mts. 281.)

4 Kehitystyön toteutus

4.1 Kehitystyön projektin kuvaus

Projektin käytännön toteutus jaettiin kolmeen osaan. Toteutus alkoi aloituspalaverilla, jossa henkilöstölle kerrottiin tuleva prosessi ja valmisteltiin seuraavaan vaiheeseen antamalla heille pelaajakortit kotiläksyksi. Aloituspalaverin rakenne löytyy liitteestä 1. Toisena vaiheena pidettiin workshop, joka järjestettiin koko yrityksen henkilöstölle. Workshopissa työskenneltiin pienryhmissä demokraattisen dialogin periaatteita noudattaen ja työstettiin ennakkoon valmistettuja teemoja, jotta saataisiin selvitettyä yrityksessä oleva osaaminen ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Kolmannessa vaiheessa materiaalin pohjalta luotiin osaamiskartta yrityksen osaamisista ja sen pohjalta osaamisen tunnustamisen lomake sekä annettiin kehitysehdotuksia siitä, miten osaamisen johtamista voidaan kehittää.

Toimeksiantajayritys on asiantuntijaorganisaatio ja erilaisia työkaluja ja malleja oli yrityksessä kehitetty paljon. Valitun toteutusmallin tavoitteena oli myös antaa työntekijöille laajempi käsitys siitä, millaista osaamista yrityksessä on ja opettaa heidät näkemään oma osaaminen osana isompaa kokonaisuutta. Opinnäytetyö eteni vaiheittain ennalta tehdyn suunnitelman mukaisesti, joka oli yhdessä toimeksiantajan kanssa laadittu. Kehittämistyön projektin vaiheet on kuvattu kuviossa 9.



Kuvio 9 Kehittämistyön vaiheet

Opinnäytetyötä varten muodostettiin projektityöryhmä, johon kuului kaksi toimeksiantajayrityksen edustajaa ja molemmat opinnäytetyön tekijät. Tällä haluttiin varmistaa, että opinnäytetyössä huomioitaisiin riittävän syvällisesti yrityksen ammattiosaamiseen ja rakenne- sekä prosessiosaamiseen liittyvät osa-alueet, sekä siihen tuotava uusi ymmärrys. Myös osaamisen johtamisen tulevaisuuden kehittäminen ja jatkuvuus olisi turvattu paremmin, kun mukana koko prosessin ajan olisi toimeksiantajan edustajia.

Osaamisen johtamisessa ja sen kehittämisessä tulee olla selkeä strategia. Sitä pitää pystyä jollain tavalla mittaamaan, jotta sitä pystytään seuraamaan ja tekemään oikeanlaisia päätöksiä siitä, mikä on seuraavaksi järkevää. Näin pystytään ylläpitämään yrityksen kilpailuetua. Osaamisen johtamisen merkitystä yrityksen menestystekijänä ei voida nykytiedon valossa kiistää. Se on tullut jäädäkseen osaksi yritysjohtamista.

Työn tuloksena yritykselle rakennettiin ensimmäisen kierroksen osaamisen kartoitus ja sen pohjalta tunnustamisen lomake. Näitä yritys pystyy jatkossa käyttämään osaamisen johtamisen työkaluina, kunhan se vain pysyy luodulla polulla.

4.2 Kehittämistutkimus

Tutkimuksen tutkimusongelma määrittelee aina käytettävän tutkimusotteen. Tutkimusotteella tarkoitetaan niitä menetelmiä, joita tutkimuksessa käytetään ja ne jaetaan kahteen pääsuuntaan; laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. On myös mahdollista yhdistellä näitä pääsuuntia, mutta menetelmän valinta tulee aina perustellusti tutkimusongelman kautta. Laadullinen tutkimus käy parhaiten, jos tutkittavaa ilmiötä ei tunneta, kun siinä keskitytään itse määrittelyyn. Määrällinen tutkimus taas tutkii tunnettuja ilmiöitä, joissa se pyrkii yleistämään tutkimustuloksia. (Kananen 2019, 25.)

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen lisäksi on olemassa myös kehittämistutkimus. Siinä keskitytään vain yksittäisiin tapauksiin, joissa yleensä ilmiö on tunnettu eikä sitä pyritä yleistämään. Eikä kehitystutkimuksen tulosta pysty suoraan siirtämään toiseen samankaltaiseen tilanteeseen, koska kyseessä on aina muutos nimenomaan tutkimuksen kohteessa. Kehitystutkimuksen tarkoituksena on siis saada aikaan muutos. (Kananen 2012, 43.) Kehittämistutkimuksen kehittäminen pohjautuu teoriaan. Kehittämistä muokataan ja arvioidaan tutkimusprosessin aikana. Prosessissa organisaation halu kehittyä ja oppia uutta on merkityksellistä. (Pernaa 2013, 4–8.)

Kehittämistutkimus aloitetaan ongelma-analyysillä, jonka tavoitteena on analysoida kehittämisen tarpeet, mahdollisuudet sekä haasteet. Ilman tätä vaihetta ei kehittämistarpeet nouse aidosta ongelmasta, eikä siten kehittämistyö ole mahdollista. Ongelma-analyysin tekemisen jälkeen kehittämistavoitteet selkiytyvät ja niiden saavuttamiseksi voidaan laatia tutkimusta ohjaava kehittämissuunnitelma. (Mts. 6.) Ongelma-analyysi toteutettiin haastattelemalla yrityksen toimitusjohtajaa teemahaastattelulla, sekä tutustumalla yritykseltä saatuihin materiaaleihin, jotka liittyivät aiemmin suoritettuun projektiin.

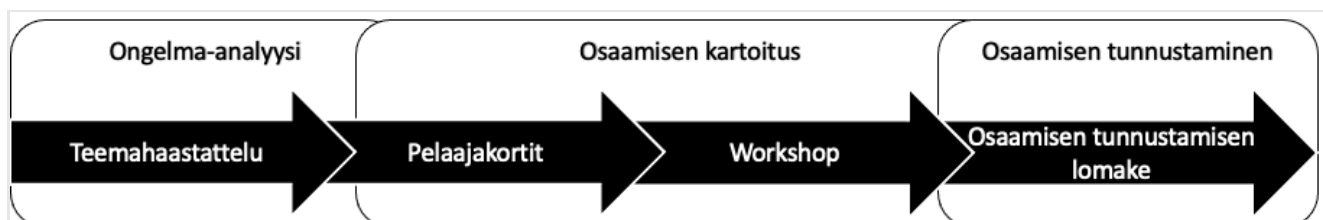
Kehittämistutkimus tuottaa käytännönläheistä tietoa jokaisessa työvaiheessa. Tutkijat ja kehittäjät syventyvät prosessin aikana tarpeisiin ja kontekstiin ja kehittävät omaa osaamistaan kokonaisvaltaisesti. Kehittämistuotokset ovat pragmaattisesta näkökulmasta hyödyllisiä ja toimivia, koska ne

kehitetään tarpeeseen. (Pernaa 2013, 2013, 9.) Kehittämistutkimuksessa yhdistyy sykleissä teoreettiset sekä kokeelliset vaiheet ja työn jokaisessa vaiheessa valmistuu jotain. Työssä työskenneltiin ketterän tavan mukaan, jossa asiaa lähestyttiin kehämäisesti ulkoapäin vaihe vaiheelta kohti tavoitteita. Kanasen (2012, 19–21) mukaan kehittämistutkimuksessa kehitetään käytäntöjä ja jo olemassa olevaa yrityksen toimintaa tieteellisin menetelmin ja siten pyritään luomaan uutta, luotettavaa tietoa.

4.3 Aineiston keruu

On hyvä huomioda, että kehitystutkimus ei ole oma tutkimusotteensa, vaan se käyttää määrällisen ja laadullisen tutkimuksen keinoja aineiston keräämiseen kehittämisiongelman määrittelemän tarpeen mukaan. Lisäksi on huomioitava, että kehitystutkimuksen tavoitteina olleita muutoksia ei yleensä ehditä opinnäytetyn projektin aikana näkemään, vaan tyydytään esittämään kehittämisedotuksia. (Kananen 2019, 82–84.) Aineistonkeruumenetelmien tärkeimmät valintakriteerit ovat tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimuskysymykset. Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä menetelmiä ovat haastattelu, havainnointi, kyselyt sekä erilaisten dokumenttien pohjalta kerätty tieto. Erilaisia aineistokeruu menetelmiä voidaan käyttää tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineiston keräämisessä laadullisen tutkimuksen keinoja. Aineiston keruuprosessi on esitetty kuviossa 10. Työssä tehtiin puolistrukturoitu teemahaastattelu osana ongelma-analyysiä sekä järjestettiin workshop, jossa tietoa kerättiin demokraattisessa dialogissa pienryhmissä teemojen alle. Lisäksi aineistonkeruussa hyödynnettiin yrityksellä aikaisemmin käytössä olleita pelaajakortteja, joita voisi luonnehtia kevyeksi osaamisenkartoituksen lomakkeeksi.



Kuvio 10 Aineiston keruuprosessi

Aineiston keruuprosessi alkoi tekemällä yrityksen toimitusjohtajan teemahaastattelu, jonka teemat käsittelivät yrityksen nykytilaa osaamisen johtamisessa. Haastattelu vaikutti paljon tutkimuskysymysten luomiseen. Ongelma-analyysin pohjalta luotiin teemat. Projektissa pidettiin työntekijöille aloituspalaveri, jossa heille annettiin tehtäväksi päivittää pelaajakortit. Näiden toimien pohjalta pidettiin workshop yrityksen koko henkilöstölle, niin työntekijöille kuin johtajillekin.

4.3.1 Teemahaastattelu

Kehittämistutkimuksessa haastattelut kannattaa aloittaa ylemmästä johtoportaasta. Haastattelulla saadaan kehittämistyön kohteesta tietoa, joka auttaa ymmärtämään ilmiötä ja sen kanssa toimivia ihmisiä. (Kananen 2015, 81.) Haastattelun kautta syvennettiin tietämystä yrityksestä. Haastateltava toimi yrityksen toimitusjohtaja, joka myös toimi osana opinnäytetyön projektityöryhmää.

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on ainutlaatuinen, koska siinä ollaan tutkittavan kanssa suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa. Haastattelumetodin suurimpana etuna pidetään yleensä joustavuutta aineistoa kerätessä. Tietoa saadaan laajemmin ja tarkentavien kysymysten esittäminen on mahdollista. Haastattelu tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199–200.)

Haastattelumetodiksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu ja sen teemat oli tehty opinnäytetyön viitekehyksen pohjalta. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 47–48) mukaan puolistrukturoidulla teemahaastattelulla tarkoitetaan, että osa haastattelun näkökulmista on päätetty, mutta muut haastattelun osat ovat avoinna. Teemahaastattelut menevät juuri tähän kategoriaan, koska siinä on lukitut teemat, joiden varassa haastattelu etenee, mutta kysymysten järjestystä voidaan varioida ja täydentää haastattelun mukaan. Kananen (2015, 83) täydentää, että ennalta suunnitelluilla teemoilla varmistetaan se, että kaikki osa-alueet tulee haastattelussa käytyä läpi. On myös mahdollista, että teemat nousevat esiin keskustelussa automaattisesti, jolloin keskustelu etenee luonnollisesti omaa rataansa.

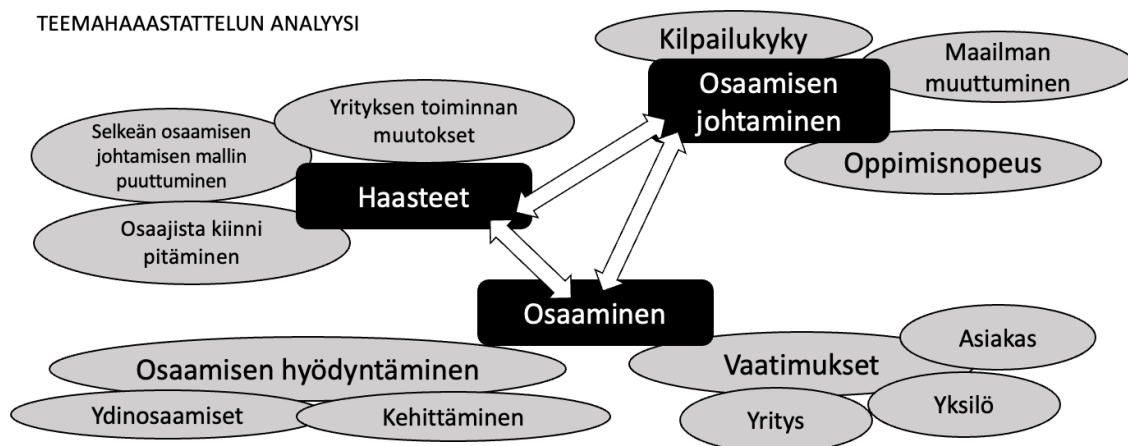
Opinnäytetyöprojektin alussa haluttiin päästä syvemmälle teeman sisään ja rajata tutkimuskysymyksiä paremmin, joten toteutettiin toimitusjohtajan teemahaastattelu. Haastattelu määrittyi osaksi ongelma-analyysiä. Tämän kautta haastattelun teemoiksi valikoituivat ”Millainen merkitys

osaamisella on yrityksessä?”, ”Millainen on osaamisen johtamisen nykytila?” ja ”Millaisena näet osaamisen tulevaisuuden yrityksessä?”

Haastattelua varten haastateltavalle annettiin tiedot haastattelun teemoista ja haastattelulle oli varattu aikaa tunti. Haastattelun aluksi haastateltavalle kerrottiin, että haastattelu nauhoitetaan aineiston litterointia ja analysointia varten. Haastateltavalle informoitiin, että nauhoitteen käsittelyssä huomioidaan tallennukseen ja henkilötietojen käsittelyyn liittyvät eettiset ja tietosuojaseikat. Haastattelu toteutettiin ja nauhoitettiin Zoom-videoneuvottelusovellusta hyödyntäen.

Teemahaastattelusta selvisi, että yritys on hyvin tietoinen osaamisen johtamisen mahdollisuuksista. Kuten kuviossa 11 esitetään se vastaa yritysjohtajan mukaan paljon yrityksen kilpailukykyä. On tärkeää huolehtia siitä, että yritys ja sille työskentelevät yksilöt pystyvät oppimaan uutta nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jotta mahdollisuudet pystytään hyödyntämään täysin.

Haasteina haastattelujen teemojen osalta toimitusjohtaja nosti esille, että yrityksessä oli tapahtunut paljon sisäisiä muutoksia, jotka oli syönyt osaamisen johtamiselta paljon pois ja sitä kautta selkeä osaamisen johtamisen malli oli kadonnut. Tärkeänä haasteena toimitusjohtajalla oli myös, että yrityksen tulisi pystyä pitämään osaajistaan kiinni.



Kuvio 11 Teemahaastattelun analyysi

Teemahaastattelussa nousi myös osaaminen pinnalle. Toimitusjohtaja pohti tätä tarvetta kahdelta kantilta. Ensiksi nousi esiin osaamisen näkökulma, että sitä on vaikea hyödyntää täydellä teholla, jos ei tiedetä mitä osataan. Toisaalta osaamisen kehittäminen on myös haasteellista ilman määrittelyä. Toisena osaamisen kulmana se, että osaamiselle on kaikilla siihen liittyvillä tahoilla omat näkemyksensä, jotka luovat vaatimuksia, joiden välissä pitää tasapainoilla.

Teemahaastattelussa esiin nousi selkeästi kehittämiskohteen tarpeet, mahdollisuudet ja haasteet. Analyysivaiheessa aineisto eriteltiin ja luokiteltiin ja lopulta sitä pyrittiin ymmärtämään ja tulkitsemaan teoreettisesti. Aineiston analysointia ohjasi aineistosta valitut kiinnostuksen kohteen. Nouseita aiheita käytettiin pohjana, kun luotiin teemoja workshopia varten. Lisäksi aineistoanalyysin osana teemahaastattelua käytettiin, jotta löydettiin kehityskohteen kannalta oikeita ja tärkeitä asioita.

4.3.2 Pelaajakortit

Ennakkoselvityksien kautta päädyttiin ottamaan yrityksellä käytössä olleet pelaajakortit osaksi kehitysprosessia. Yrityksen käyttämä pelaajakortin pohja löytyy liitteestä 2. Pelaajakortit ovat yrityksen itse kehittämä versio yleisesti käytetystä tekniikasta, joka olivat olleet yksi tapa yrittää kehittää osaamisen johtamista yrityksessä. Pelaajakorttien ideana on, että työntekijät itse pohtivat omaa tekemistään. Pelaajakorteissa työntekijä määrittelee osaamistaan ydinosaamiseen (A-osaaminen) ja 1–4 lisäosaamiseen (B-osaaminen). Näiden lisäksi työntekijä esittelee omat heikkoutensa, kiinnostuksen kohteensa/intohimonsa ja sen, millaisena hän näkee työtehtävänsä nyt ja tulevaisuudessa.

Pelaajakortit ovat ikään kuin toimineet yrityksessä kevyenä osaamisen kartoittamisena. Osaamisen johtamisen kannalta tarkasteltuna niiden ongelma on ollut, ettei niiden pohjalta ole edetty pidemmälle kuin yksittäisen työntekijän tasolle. Niitä on käytetty työntekijöiden oman osaamisen kehittämiseen, mutta niistä ei ole koostettu laajempaa kokonaisuutta, jossa nähtäisiin yksilöiden osaaminen laajemmassa kontekstissa. Ilman laajempaa kontekstia pelaajakortit jäävät vain irrallisiksi itsereflektioiksi. Kun pelaajakortit integroidaan osaksi laajempaa ja systemaattisempaa osaamisen johtamisen prosessia, ne toimivat hyvänä lisäosana.

Pelaajakortit nähtiin erittäin hyvänä lähtökohtana uudelle prosessille, koska ne olivat henkilöstölle entuudestaan tuttuja ja monilla ne olivat jo kertaalleen tehtynä. Pelaajakortit annettiin aloituspalaverissa yrityksen työntekijöille siten kotiläksyksi, että ne oli käytävä uudelleen läpi ennen varsinaista workshopia. Pelaajakorttien läpikäymisellä uudelleen haluttiin saavuttaa kevyt ja ennestään tuttu lähtö osaamisen kartoittamiseen. Sen kautta koettiin, että se toimisi hyvänä orientaationa kohti osaamisen syvempää kartoitusta. Pelaajakortit tultaisiin käymään läpi yhtenä osana workshopia.

4.3.3 Demokraattinen dialogi

Workshopissa yhdistettiin teemahaastattelua sekä demokraattista dialogia tiedon keräämiseen. Lahtosen (1999, 207) mukaan demokraattisella dialogissa keskustelu on vastavuoroista ajatusten vaihtoa ja siihen pyritään osallistamaan kaikki asiaan kuuluvat henkilöt tasa-arvoisina yksilöinä työperäisin perustein. Jokaisella on oikeus ja velvollisuus esittää oma näkökulmansa ja auttaa muita esittämään omansa. Kaikkien tulee myös olla avoimia eriäville mielipiteille sekä olla valmiita siihen, että oma rooli voi olla keskustelun aiheena.

Demokraattisen keskustelun yhtenä määritteenä on myös, että kaikkien keskusteluun osallistuvien tulisi ymmärtää mistä käsiteltävässä aiheessa on kyse. Tätä voidaan helpottaa pitämällä tapahtuman aluksi johdattavia luentoja aiheeseen, vaikka se ei alkuperäisessä demokraattisen keskustelun ideassa olekaan mukana, mutta on tärkeämpää osata soveltaa tilanteessa käytettäviä metodeja tukemaan aihetta ja osata rajata keitä tilanteeseen osallistetaan. (Mts. 208–212.)

Workshopin valmisteluissa päädyttiin tässä tapauksessa käyttämään satunnaisesti muodostettavia ryhmiä, jotta saataisiin keskustelu pidettyä mahdollisimman demokraattisena, jotta henkilöstö ei asettuisi tavanomaisessa työssä vakiintuneisiin rooleihin. Workshopiin osallistui koko yrityksen henkilöstö aina toimitusjohtajasta lähtien. Tämä valinta syntyi jo kehitysprojektin raamien hahmottelussa, kun projektista haluttiin tehdä orgaaninen, ja tämä lähtökohta tuki demokraattisen keskustelun mallin valintaa, koska aihe koskettaa kaikkia.

Koko yrityksen henkilöstön osallistaminen keskusteluun tuo luonnollisesti pienen epätasa-arvoisuuden vaaran, kun joillakin on suora esimiesasema toisiin, mutta tässä tapauksessa aihe ja muiden workshoppiin valittujen keinojen koettiin vähentävän haitta tasolle, jolla sillä ei olisi merkitystä ja kaikkien osallistumisesta tulevan hyödyn olevan tätä merkittävästi suurempi.

4.3.4 Workshop

Syvempi ja laajempi osaamisen kartoittaminen toteutettiin koko yrityksen työntekijöiden kesken järjestetyssä workshopissa. Workshop on paikallaan silloin, kun jotain olemassa olevaa prosessia tulee kehittää (Eklund 2021, 171). Yrityksen koko henkilöstön osallistuminen workshopiin mahdollisti hyvän kokonaiskuvan saamisen läpi yrityksen eri vastuualueiden. Kanasen (2015, 81) mukaan tutkittavien näkemyksiä kehittämiskohteesta tarvitaan siinä vaiheessa, kun muutoksia ryhdytään toimeenpanemaan. Koska kyseessä ovat ihmiset, muutosprosessia ei voi tehdä pelkkänä mekaanisena suorituksena. Pernaa (2013, 6) jatkaa, että kehittämistutkimuksessa ilmiötä tarkastellaan todellisissa olosuhteissa ja tutkimukseen osallistuvia hyödynnetään kehittämisprosessissa. Workshop toteutettiin Zoom-videoneuvottelusovelluksessa, koska fyysinen samassa paikassa oleminen ei ollut mahdollista.

Workshopin läpiviemiseen laadittu teemakysymyspatteristo on esitetty workshopin diasarjassa, joka löytyy liitteestä 3. Teemat laadittiin teemahaastattelun, pelaajakorttien sekä muodostetun teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tilaajan näkemyksen mukaan heille sopiva tapa jäsenellä osaamista olisi heille tehty menestyksen osatekijät -kolmio (liite 4), jonka he luovuttivat osaamisen kartoitusta varten. Kolmion pohjalta jäseneltiin teemat neljän otsikon alle, jotka olivat yksilön osaaminen, asiakasosaaminen ja -tyytyväisyys, sekä tulevaisuus. Nämä teemat toimivat ryhmäkeskustelua johdattavina kysymyksinä.

Workshopin runko käytiin läpi yrityksen edustajien läpi ennakkoon. Sitä hiottiin vastaamaan heidän näkemyksiään paremmin, koska kuitenkin tärkeintä osaamisen kartoittamisessa on se, että se vastaa tilaajan tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla. Muuten on vaara, että se jää vain irralliseksi työkaluksi.

Workshop rakennettiin niin, että alussa käytiin läpi pieni esitelmä aiheen teoreettisesta viitekehyksestä teemojen takana. Siinä käytiin läpi yleisesti osaamisen johtamista ja sitä, miksi se on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää. Aloitustaloukseen kuului myös päivän tavoitteiden läpikäyminen, miten olisi tarkoitus työskennellä ja mitä työkaluja workshopissa käytettäisiin. Aloitustalouksessa käytiin myös läpi päivän aikataulu.

Workshopin toteutukseen varattiin iltapäivä ja se rytmitettiin muutaman tauon ympärille. Aikataulu toteutukselle määräytyi lähinnä sen perusteella, paljonko työaika toimeksiantajayrityks oli valmis käyttämään. Iltapäivä oli riittävä aika käydä läpi tavoitteen mukaiset teemat.

Workshop-työskentely oli rytmitetty aina teeman läpikäymiseen noin 15 minuutin mittaisiin pienryhmäkeskusteluosioihin. Teemaa käytiin läpi yleisellä tasolla aina ennen ja jälkeen pienryhmäkeskusteluja koko ryhmän kanssa. Ryhmät muodostettaisiin jokaiseen teemaan aina satunnaisesti osallistujien joukosta käyttäen Zoom-sovelluksen breakout rooms -ominaisuutta. Ryhmien satunnaisuudella haluttiin saada keskustelun rakenteeseen vaihtuvuuksia ja näin ollen rakentaa laajempaa näkemyskokonaisuutta.

Ryhmäkeskustelujen tuloksien kirjaaminen tehtiin Flinga-verkkosivustolle. Flinga valikoitui käyttöön, koska se on suunniteltu olemaan virtuaalinen posti-it-lappuseinä ja siinä on osallistujille samanaikaiset muokkausmahdollisuudet. Ryhmäkeskusteluja varten sovellukseen luotiin kolme erillistä taulua, joissa jokaisessa oli valmiiksi aseteltu ryhmäkeskustelujen teemakysymykset tukemaan keskusteluja. Näin ollen kenenkään ei tarvinnut muistaa kysymyksiä. Flinga ei ollut kelle ennestään tuttu ja käyttöä piti hieman ohjata, mutta osallistujat oppivat sen käytön nopeasti.

Ensimmäisenä askeleena osaamisen kartoittamiseen osallistujat laitettiin käymään läpi heille kotiläksynä olleet pelaajakortit. Ennakoon täytetyt pelaajakortit toimivat taustamateriaalin lisäksi myös osana workshopia. Pelaajakorttien läpi käyminen oli portti syvemmälle osaamisen kartoitukseen. Osallistujat ohjeistettiin esittelemään omat pelaajakorttinsa ja kirjaamaan niistä syntyneitä havaintoja, keskustelua ja kommentteja Flingaan. Kun annettu aika loppui, osallistujat palautettiin yhteiseen tilaan ja siirryttiin uuteen teemaan.

Pelaajakorttien esittelyjen jälkeen siirryttiin workshopia varten kehitettyjen teemojen pariin. Osallistujia ohjeistettiin miettimään teemoja aina oman työn kautta ja pohtimaan työhön liittyviä keskeisiä osaamisia. Heille myös korostettiin, ettei kysymyksiin ole oikeita tai vääriä vastauksia vaan tärkeintä on itse pohtia kokonaisuutta. Teemakysymyksiä oli tarkoituksella otettu mukaan paljon ja ne olivat laajoja. Osallistujia pyrittiin tätä kautta saamaan keskittymään olennaiseen ydinosaamiseen ja välttämään pieniä yksityiskohtia, koska tavoitteena oli löytää asiat, jotka ovat avainasioita työstä suoriutumiseen, eli (ydin)osaamisia.

Workshopin tuloksena oli kolme virtuaalista post-it-seinää täynnä erilaisia osaamisia erilaisin muotoiluin. Workshop tuotti siis runsaasti aineistoa läpikäytäväksi. Tämän aineiston sekä pelaajakorttien ja lähtötilannekartoituksen pohjalta lähdettiin kohti projektin seuraavaa vaihetta, eli osaamiskartan luomista.

4.4 Aineistoanalyysi

Opinnäytetyötä varten kerätty aineisto tulee aina analysoida käyttäen sopivaa aineiston analyysikeinoa. Ojasalon ja muiden (2020, 137) mukaan laadullisen aineiston analyysiin yleisimmin käytetään sisältöanalyysiä, eli aineistoa pyritään kuvaamaan sanallisesti ja sieltä tuodaan esille aiheelle merkitykselliset osat.

Työssä vertailtiin eri analyysitapoja ja valitsemalla niistä luontaisin tutkimuksen kannalta. Analyysitapana päädyttiin soveltamaan aineistolähtöistä analysointimallia. Aineiston analyysi aloitetaan muodostaen aineistoista alaluokkia, jotka sovitetaan lopulta vastaamaan teoriapohjasta synnytettyihin yläluokkiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 106–110, 113.)

Aineistolähtöisessä sisältöanalyysissä on kolme vaihetta; pelkistäminen eli redusointi, ryhmittely eli klusterointi, ja teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Pelkistämisessä aineistoa tiivistetään tai pilkotaan, jotta jäljelle jää tutkimuksen kannalta merkitykselliset aiheet. Ryhmittelyssä pelkistetty aineisto käydään läpi ja sieltä seulotaan päällekkäisyyksiä ja samaa tarkoittavia aiheita, joista muodostetaan ryhmiä. Ryhmistä edetään teoreettisten käsitteiden muodostamiseen. (Mts. 108–111, 113.)

Aineistoanalyysi alkoi toimitusjohtajan teemahaastattelun analysoinnilla, jotta tutkittavasta kohteesta saatiin tehtyä ongelma-analyysi. Tämän sekä esille tulleen menestyksen osatekijät -kolmion pohjalta luotiin teemat workshopia varten. Näillä teemoilla oli siis kaksoismerkitys, eli ne toimivat aineistoanalyysin alkuna sekä jatko materiaalin pohjana eli teemoina workshopin keskusteluissa.

Analyysin toisessa vaiheessa kerättiin ensin kaikki workshopissa tulleet materiaalit yhdelle taululle teemojen alle. Tässä tuli huomioitua myös pelaajakortit, koska ne olivat yhtenä osana workshopia. Kokoamisen yhteydessä karsittiin aineistoista kevyesti pelkistäen päällekkäisyyksiä. Tämän jälkeen tehtiin varsinainen pelkistäminen, jossa kaikki materiaali käytiin läpi. Materiaalia alettiin ryhmitellä osaamisalueiksi, jotka taas alkoivat muodostaa selkeitä isompia kokonaisuuksia. Isommat kokonaisuudet käytiin läpi ja niistä luotiin teoreettisen käsitteet eli tässä tapauksessa ydinosaamisen alueet. Tämän prosessin seurauksena syntyi osaamiskartta sekä tulevaisuuden osaamistarpeet. Tarkempi kuvaus syntyneistä osaamisista löytyy luvusta 5.1 yrityksen osaamispääoma sekä 5.3 tulevaisuuden osaamistarpeet.

4.4.1 Osaamiskartta

Workshopin, pelaajakorttien sekä ongelma-analyysin kokonaisuus muodosti tässä opinnäytetyöprojektissa osaamisen kartoittamisen kokonaisuuden. Tämä kokonaisuus tuotti paljon aineistoa siitä, mitä osaamista yrityksessä on ja millaisia osaamisia yrityksessä tarvitaan. Jotta tätä aineistoa pystyttäisiin hyödyntämään, se analysoitaisiin ja se jäsenneltäisiin osaamiskartan muotoon (Liite 5).

Osaamiskarttaan tulee hahmotella tulevaisuuden osaamistarpeet, joiden avulla yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa. Tarkoin mietityt ja kirjatut osaamisalueet osoittavat kriittiset menestystekijät ja havainnollistavat organisaation toimintakulttuurin. (Hätönen 2011, 18–19.) Osaamiskartan tehtävä osaamisen johtamisessa on toimia suunnannäyttäjänä, koska se sanoittaa osaamisen tiiviiseen muotoon, se toimii yritykselle mahdollistajana eri työkalujen pohjalla ja antaa käsitteitä osaamisen johtamiseen.

Osaamiskarttaa voidaan hyödyntää monella eri alueella. Perehdyttäminen ja osaamisesta huolehtiminen mm. koulutusten muodossa tulee osaamiskartan myötä helpommaksi. Osaamiskartta toi-

mii myös apuna rekrytoinnissa, koska sen pohjalta voidaan määritellä uusien työntekijöiden tarvittavia osaamisia. Tämän projektin osaamiskartta toimii yrityksen osaamispääoman mittarin pohjana ja karttana kohti tulevaisuutta, kertoen mitä osaamista yrityksessä tarvitaan tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi.

Osaamiskartan työstäminen aloitettiin jo workshop-materiaaleja luodessa. Toimeksiantajayritykseltä saadut lähtötiedot, mm. menestyksen osatekijät -kolmio, antoivat hyvät raamit osaamiskartalle. Ongelma-analyysi ja tiivis yhteistyö yrityksen edustajien kanssa koko projektin ajan antoivat hyvän ymmärryksen yrityksen osaamistarpeista ja kokonaisuudesta, joka helpotti osaamiskartan jäsentelyä paljon.

Flinga-tauluille oli tullut todella paljon erilaisia osaamisia ja muita työhön liittyviä ominaisuuksia ja asioita. Ilman kunnollista ongelma-analyysiä ja tiivistä yhteistyötä yrityksen kanssa materiaalin purkaminen olisi ollut mahdotonta. Kerättyä materiaalia lähdettiin purkamaan ja luokittelemaan osaamisia erilaisiin ryhmiin. Materiaalia peilattiin teoreettiseen viitekehykseen ja selvityksiin yrityksen rakenteesta.

Ensimmäisenä askeleena kohti osaamiskarttaa Flingaan tehtiin yksi taulu, johon kerättiin kaikkien kolmen workshopissa käytössä olleen taulun materiaalit. Tässä vaiheessa materiaalia tiivistettiin jo hieman karsimalla päällekkäisyyksiä. Materiaalit kerättiin tässä vaiheessa vielä samojen teemojen alle kuin itse workshopissa.

Osaamiskartan luomisen toisessa vaiheessa hahmoteltiin materiaalin tuntemuksen kautta oletettuja otsikkoja, joista lopulta tulisi ydinosaamisen alueita. Näiden alueiden muodostamisen pohjana käytettiin yrityksen menestyksen osatekijät -kolmion mallia sekä sen liiketoiminnan alueita. Näiden otsikoiden alle jäsenneltiin workshopissa syntyneet materiaalit. Näiden ryhmittelyjen kautta löydettiin yrityksen kannalta tärkeimmät osaamiset ja siirryttiin kohti osaamiskartan viimeistelyvaihetta.

Viimeistelyvaiheen ensimmäisenä askeleena valittiin osaamiskartan malli. Sen malliksi päädyttiin valitsemaan piirakkamalli, jossa sisäkehälle päätyvät ydinosaamisen alueet, jotka pohjautuivat yrityksen menestyksen osatekijät -kolmioon sekä sen liiketoiminnan alueisiin. Ydinosaamisalueiden

otsikoita tarkennettiin kohti lopullista muotoa. Näiden alle lähdettiin työstämään aikaisemmin jäsenneltyjä ja jaoteltuja materiaaleja, joista muodostui piirakan ulkokehä. Eri osaamiset muotoiltiin ja sanoitettiin oikeisiin muotoihin.

Näin syntynyt osaamiskartan pohja esiteltiin yrityksen edustajille ja sitä työstettiin eteenpäin heidän kanssaan. Osaamisia hieman tarkennettiin ja jäsenneltiin uudelleen, mutta pääosa hahmotelmasta säilyi sellaisenaan.

4.4.2 Osaamisen tunnustaminen

Varsinaista osaamisen tunnustamista varten tarvitsi luoda jonkinlainen mittaristo, jotta osaaminen saataisiin laadullistettua ja sitä voitaisiin puntaroida osana yrityksen osaamisstrategiaa. Laadullistaminen antaisi myös paremman käsityksen siitä, mitkä osaamiset painottuvat milläkin osa-alueella ja näyttäisi myös osaamisen kehittämisen tarpeet. Tätä varten kehitettiin osaamisen tunnustamisen prosessi yritykselle.

Pohdintojen ja keskustelujen jälkeen päädyttiin tekemään osaamisen kyselylomake (Liite 6), jota tultaisiin käyttämään sittemmin kolmeen eri päätarkoitukseen, eli kehityskeskustelujen pohjana, koulutussuunnitelman luomiseen, sekä strategiseen osaamisen johtamiseen. Kyselylomakkeen alustaksi valikoitui Google Forms, koska se oli yrityksellä käytössä ja tätä kautta työntekijöille tuttu. Lisäksi siihen pystyttäisiin tekemään koostavat graafiset analyysityökalut, jolloin erillistä analyysiohjelmaa ei tarvittaisi.

Kyselylomakkeen luomisen pohjana käytettiin osaamiskarttaa ja se jakaantui osaamiskartan ydinosaamisten mukaan osioihin. Näiden alle luotiin sen ydinosaamisen osaamisen alueiden mukaiset mittarit sekä myös vapaan sanan kentät.

Yleisesti käytetty arviointiasteikko on nollasta viiteen, mutta tässä tapauksessa haluttiin arviointiasteikosta hieman laajempi, koska osaamisen merkitys asiantuntijaorganisaatiossa on suuri, joten päädyttiin mittaamaan asteikolla nollasta seitsemään. Osaamisen tasot myös sanallistettiin, jotta lomakkeen täyttäjien olisi helpompaa ymmärtää arvioinnin perusteet ja tulosten jatkoanalyysiä varten saataisiin yhdenmukaisempaa materiaalia. Tässä mittarissa nolla tarkoittaa, että osaamista ei ole ja seitsemän, että on kansallisesti huippuasiantuntija. Osaamisen asteikko näkyy kuviossa 12.

Osaamisen taso								
Numero	0	1	2	3	4	5	6	7
Selite	Ei osaamista	Tarvitsee opastusta	Osaa perusteet	Tyydyttävä osaaminen	Hyvä osaaminen	Erittäin hyvä Osaaminen	Erinomainen Osaaminen	Huippu-asiantuntija

Kuvio 12 Osaamisen asteikko

Osaamisen asteikon lisäksi lomakkeelle lisättiin kysymys osaamisen painoarvosta oman työn kannalta. Myös tässä käytettiin asteikkoa nollasta seitsemään, jossa nolla tarkoitti, että osaamista ei tarvita työssä tarvita työlle ja seitsemän, että osaaminen on kriittisen tärkeää. Tällä kysymyksellä haluttiin luoda lomaketta tasapainottava ja kehittävä ominaisuus, jolla nähdään mitkä ovat tiettyjen osaamisten painoarvot missäkin työssä ja voidaan seurata, miten eri osaamiset kehittyvät vuosien varrella sekä itse työntekijöiden että työtehtävien osalta. Osaamisen kartoittamisen prosessi on kuitenkin tehokkaimmillaan, kun sitä toistetaan, tasaisin aikavälein.

Jokaiselle osaamisalueelle jätettiin myös avoin lisäkysymyskohta, jotta työntekijöillä olisi vapaampi sana ja mahdollisuus ottaa syvemmin kantaa. Tässä vapaan sanan kentässä käytettiin kysymyksiä ”Miksi arviot osaamisen tälle tasolle?”, ”Onko kohteella jotain erityistä osaamista tältä osaamisalueelta?”, ”Mitä haluat erityisesti kehittää? Sana on vapaa”. Avoimet lisäkysymykset kertovat toisinaan enemmän kuin valmis asteikko (Hätönen 2011, 40). Näin kartoitukseen saadaan lisää syvyyttä löytää uusia näkökulmia, puuttuvia osaamisia ja mahdollisuus kehittää lomaketta ennen seuraavaa osaamisen kartoittamisen kierrosta.

Kyselylomakkeesta tehtiin prototyyppi. Lomake rakennettiin niin, että siinä sai valita, kuka on tunnustamisen kohteena ja sen jälkeen, että mikä taho on tunnustamista tekemässä. Valittavat tahot olivat itse, esimies ja kollega. Näin sama lomake toimisi kaikille ja mahdollistaisi monipuolisen datan keräämisen, josta voidaan tarpeen mukaan ottaa ulos haluttu otos. Lomake annettiin toimeksiantajan edustajille kommentoitavaksi. Sen jälkeen siitä työstettiin lopullinen versio, joka toimitettiin toimeksiantajalle, jotta he voivat ottaa sen käyttöön ja lähettää työntekijöille seuraavana askeleena kohti osaamisen kehittämisen mallia.

6 Pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä pyrittiin ratkaisemaan kehitysongelmana yrityksen puutteita osaamisen johtamisessa. Tässä luvussa esitellään johtopäätöksiä tutkimusta varten kerättyjen materiaalin avulla. Tutkimusongelmina opinnäytetyössä olivat ”Millaista osaamista yrityksessä on?”, ”Millaiset ovat yrityksen osaamistarpeet?”, ”Millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa?” ja ”Miten yrityksen osaamista voidaan kehittää?”.

Osaamisen johtaminen menettää paljon tehoa, jollei ympäristöä ymmärretä. Yrityksen osaamisen johtamisen lähtötilanteen ymmärtämiseksi tehtiin osana tutkimusta teemahaastattelu, jossa kysyttiin yrityksen toimitusjohtajalta puolistrukturoidulla teemahaastattelulla yrityksen osaamisen johtamisen nykytilasta. Kuten lähes kaikki osaamisen johtamista käsittelevät lähdeteokset toteavat, on osaamisen johtaminen tärkeä osa nykypäivän yritysmaailmaa. Teemahaastattelun kautta tuli selville, että yritys oli varsin tietoinen siitä, sekä omista vajavaisuuksistaan osaamisen johtamisessa. Yritykselle ei myöskään ollut epäselvää, että sen tyylisessä asiantuntijaorganisaatiossa eritoten tulisi keskittyä osaamiseen johtamiseen, koska osaaminen on sille elintärkeä pääoma.

Tehty teemahaastattelu, tiivis yhteistyö yrityksen kanssa ja työskentelytavaksi valittu ketterä työskentelymalli johtivat hyvään toimintaympäristön ymmärrykseen. Varsinkin ketterästä toimintamallista oli projektin varrella paljon apua. Työskentelymalli teki työskentelystä joustavaa ja tehokasta, pystyttiin hyvin reagoimaan kehitystyön edetessä ilmenneisiin aiheisiin ja pystyttiin pitämään keskiössä sen, että opinnäytetyön tehtävänä on kehittää juuri kyseistä yritystä. Kaiken tämän avulla tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät valikoituvat luonnollisesti.

Kehittämistutkimus pyrkii aina muutokseen tutkittavassa ilmiössä. Tätä varten kehittämisiongelmaa lähestyttiin käytännönläheisesti, orgaanisesti ja työntekijälähtöisesti, jotta projektin tavoitteet muodostuisivat osaksi arkea. Tätä tukee Kanasen (2017, 70) näkemys, että kehitysprojektiin tulee osallistaa henkilöt, joita muutokset koskevat, sillä näin he sitoutuvat paremmin muutokseen ja muutosvastarinta on vähäisempää. Työn taustalla hyödynnettiin myös Ojalan (2018, 20) näkemystä, että osaamista syntyy itse työn kautta nopeammin kuin perinteisen koulutuksen kautta. Tästä johdettiin ajatus, että koska työssä syntyy osaamista, niin silloin myös osaamiset löytyvät

työn ja työntekijöiden kautta. Näiden ajatusten kautta valittiin osaamisen kehittämisen lähestymiskulmaksi juuri työntekijätaso.

Osaamistarpeet ovat yrityksen keskeisissä toimissa tarvittava osaaminen, joka tulee sanoittaa ja arvottaa (Osaamisen johtaminen kannattaa N.d. 16). Eli yrityksen tulee määritellä sekä osaamiset että osaamistarpeet. Näiden kahden määrittelemisen oli projektin onnistumisen kannalta tärkeää, jotta asiaa päästäisiin pureskelemaan. Projektissa päädyttiin perustellusti keskittymään enemmän osaamisen kartoittamiseen ja jätettiin osaamistarpeet enemmän teematasolle ohjaamaan osaamisen kartoittamista. Osaamistarpeiden tarkempaan määrittelyyn otettiin tutkimuksessa kantaa kehitysehdotuksissa, ne tulisi määritellä osana strategista osaamisen painoarvoja. Nähtiin myös, että osaamisen tunnustamisen jälkeen yrityksellä olisi enemmän pohjaa määritellä paremmin osaamistarpeet. Projektissa haluttiin myös selkeästi keskittyä kokonaisuudessaan työntekijätasoon.

Lähestymiskulmaksi valittu työntekijätaso ja yrityksen koko mahdollistivat, että opinnäytetyö projektissa pystyttiin käyttämään aineiston keräämiseen yrityksen koko henkilöstöä. Tutkimuksen kannalta tämä toi uskottavuutta, kun tutkimukseen osallistettiin kaikki, joita ilmiö koski. Materiaalia kertyikin paljon ja se paljasti, että yrityksessä on paljon osaamista. Sen jäsentelemiselle oli selkeä tarve, jotta osaamisen johtamisessa voitaisiin päästä eteenpäin.

Osaamisen kartoittaminen, eli osaamisen sanoittaminen ja jäsentely, hyödyttää yritystä, kun sen kautta päästään kiinni yrityksen osaamisen runkoon. Osaamisen kartoittaminen toimiikin osaamisen johtamisen pohjana, josta on helpompi ponnistaa eteenpäin. Otalan (2018, 172) mukaan organisaatioiden tulisi aina tietää mitä osaamista tarvitaan sen vision toteuttamiseen, ja näitä osaamisia olisi tärkeää tarkastella myös tulevaisuuden tarpeiden kannalta. Tällä ei pelkästään vastata markkinoiden tämänhetkisiin vaatimuksiin, vaan kirkastetaan työntekijöille, mikä on oikea suunta kehittyä, sekä mikä yrityksen strategia on ja tuetaan ketterää oppimista. Tutkimusmateriaalista saatiin tiivistettyä yrityksessä oleva osaaminen osaamiskarttaan (liite 5), sekä selvitettyä mitä osaamisia henkilöstön näkemyksestä tulevaisuudessa tarvitaan.

Osaamiskartan tarkoitus on olla yksinkertainen ja käytännönläheinen väline, jota yritysjohto ja esimiehet voivat käyttää, ja sen tarkoituksena on auttaa johtajia ja työntekijöitä selvittämään miten

omaa osaamista voisi lähteä kehittämään (Eklund 2021, 106). Osaamisien pelkistäminen osaamiskarttaan rakentui toimintaympäristön mukaan. Ne tiivistyivät kahteen tasoon, joista päätaso rakentui yrityksen muodostamien menestyksen tekijöiden, toimialan ja yrityksen sisäisistä toiminnoista. Yrityksen menestyksen tekijät tiivistyivät tässä yhteydessä liiketoiminta- sekä asiakasosaamiseksi. Toimialasta tullut päätaso oli taas markkinointiosaaminen, ja koska kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, sisäiset toiminnot jakautuivat itsensä johtamiseen sekä prosessi- ja rakenneosaamiseen, koska niihin yritys oli keskittynyt tätä projektia edeltävässä ajassa. Nämä tasot tiivistivät yrityksen ydinosaamiset tiiviiksi paketiksi. Kamenskyn (2015, 183) mukaan ydinosaamiset eivät synny itsestään, vaan niiden juuristojen kautta, jotka ovat syvällä yrityksen kaikissa osa-alueissa.

Tulevaisuuden osaamiset jäivät tutkimuksessa vielä hieman abstrakteille tasoille, mutta on ymmärrettävää näin isossa kokonaisuudessa, että ihan kaikkea ei pystytä pureksimaan loppuun asti. Mutta kuten osaamistarpeiden osalta, niin tutkimuksen haluttu painopistekin oli selkeästi osaamisen kartoittamisessa, joten tulevaisuuden osaamisen tarkempaan tarkasteluun annettiin kehitysehdotuksia. Hätösen (2011, 6) mukaan tulevaisuuden pohtiminen on osaamisen johtamisen tavoitteellisuuden pohja. Tulevaisuuden osaamiset ovat tapa ennakoida muuttuvaa maailmaa ja sen mukana muuttuvia osaamistarpeita.

Osaamisen johtamisessa ei kuitenkaan riitä, että listataan osaamisia, joita yrityksessä on, vaan se vaatii sen hyödyntämistä laajemmin. Tätä varten tutkimuksessa kehitettiin yritykselle johtamisen malli, jonka avulla yritys voisi hyötyä ja ottaa käytäntöön tutkimuksen tuotokset. Eklundin (2021, 30.) mukaan työelämässä osaamisen kehittämisen tulisi olla tavoitteellista. Strategian tulisi antaa selkeät suuntaviivat valinnoista, ja mitkä ovat kehityskohteita tulevien vuosien aikana. Mitä selkeämpi strategia on, sitä helpompi tiimien on tehdä valintoja toimintansa suhteen.

Ensimmäinen näiden listattujen taitojen hyödyntämisen askel oli tutkimuksen tuotoksena syntynyt osaamisen tunnustamisen lomake. Tämän lomakkeen kautta avautuu polku kohti strategista osaamisen johtamista. Tämä polku on kaksisuuntainen. Toiseen suuntaan kulkee kehityskeskustelut ja toiseen suuntaan yrityksen muodostamat strategiset osaamisen painoarvot. Eklundin (2021, 194) mukaan kehityskeskustelut on alun perin suunniteltu viemään yrityksen strategia käytännön tasolle. Niiden avulla pystytään myös saamaan työntekijältä palautetta ja kehitysideoita. Säännöllisin

väliajoin onkin hyvä pysähtyä miettimään pidemmän tähtäimen suunnitelmia ja tähän tarkoitukseen kehityskeskustelut ovat oiva väline. Kehityskeskusteluista onkin mahdollista tehdä johtamisen apuväline, jonka avulla voidaan selvittää mikä organisaatiolle on kaikkein tärkeintä. Vaikka nämä pitää varsinkin aluksi käsitellä erillään, jotta ne pystytään määrittelemään, niin lopulta ne ovat kuitenkin erottamattomat osat strategisen osaamisen johtamisen prosessia. Osaamisen kehittämisen tulisi kuitenkin tukea organisaation strategiaa ja visiota (Eklund 2021,194). Strategiset osaamisten painoarvot ja kehityskeskustelut kohtaavat koulutussuunnitelmassa.

Tutkimuksessa muodostettujen osaamisten seuraava hyödyntämisen taso on muodostaa niistä osaamisprofiileja. Osaamisprofiilit hyödyntävät yritystä, kun halutaan tarkastella sen eri osia yksityiskohtaisemmin. Hätösen (2011, 27) mukaan osaamisprofiilien tarkoituksena on havainnollistaa, minkälaista osaamista ryhmällä tai yksilöllä tulee olla tehtäviensä hoitamiseksi. Tämä määrittely voidaan hoitaa johdon toimesta tai tehdä tämän tutkimuksen kaltaisesti työntekijälähtöisesti. Joka tapauksessa osaamisprofiilit tekevät osaamisen kartoittamisesta täsmäaseen, jolla voidaan kehittää juuri haluttua osaa.

Vaikka paljon puhutaankin työntekijälähtöisestä lähestymisestä, on kuitenkin johdon vastuulla huolehtia, että organisaation suoritettavien tehtävien ja organisaation kehittämisen välillä on yhteys. Onkin tärkeää, että yrityksessä nimetään vastuuhenkilöt aiheelle. Osaamisen johtaminen on kuitenkin jatkuva sykli, jota pitää toistaa eri painoarvoilla uudestaan, jotta saavutetaan riittävä taso. Seuraavalla syklillä yrityksen olisi hyvä tarkentaa osaamistarpeita sekä strategisten osaamisten painoarvoja osaamisprofiilien kautta sekä käydä läpi vielä tulevaisuuden osaamisia.

Kehitetyllä osaamisen johtamisen mallilla pystytään kehittämään yrityksen osaamista systemaattisempaan suuntaan. Kun uusi malli on otettu käyttöön ja se on sopeutunut osaksi työympäristöä, voidaan tarkastella, kuinka hyvin se toimii. Yrityksessä olisikin tärkeää tarkastella, miten henkilöstö suhtautuu uuteen malliin ja muokata sitä tarvittaessa vastaamaan paremmin yrityksen ja henkilöstön tarpeita.

Kehitystutkimuksen suurempia vaikutuksia yrityksen tulevaisuuteen on näin lyhyellä otannalla vaikea sanoa. On mahdotonta nähdä, miten tässä työssä luotu johtamisen malli tukee yrityksen kehitystä pitkällä aikavälillä. Mutta ainakin yrityksen osaaminen sanallistettiin mitattavaan muotoon ja kehitysehdotuksien kautta otettiin ensimmäiset askeleet tällä polulla.

6.2 Luotettavuusarvio

Tutkimusta tehdessä velvoittavat eettiset kysymykset tutkijoita, oli sitten kyse kehitys-, laadullisesta tai määrällisestä tutkimuksesta. Tutkimuksen tulee perustua hyvään tieteelliseen käytäntöön (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 23). Tuomen ja Sarajärven (2009, 132–133) mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu tiedeyhteisössä tunnustetut toimintatavat, tieteellisten kriteerien mukaiset eettiset menetelmät sekä ottaa huomioon muut tutkimukset. Hyvässä tieteellisessä tavassa tulee myös välttää vilppiä. Vilppiin katsotaan kuuluvan plagiointi, raportoinnin puutteellisuus, tulosten vääristelyä ja sepittäminen. Lisäksi tutkimuksen tulee noudattaa avoimuuden periaatetta, eli siinä tuodaan sidosryhmien suhteet esille, eli toimeksiantaja, rahoituskuviot ja salassapitovelvollisuudet.

Yksi opinnäytetyön tärkeimmistä osista on luotettavuustarkastelu. Luotettavuustarkastelu alkaa jo tutkimusasetteluvaiheessa, ja jos näin ei tehdä, työn kokonaisvaltainen luotettavuus kärsii. (Kananen 2019, 30–31) Opinnäytetyötä varten tehtiin opinnäytetyösuunnitelma, jossa tarkasteltiin luotettavuuskysymyksiä jo projektin alkuvaiheessa. Lisäksi suunnitelma sisälsi myös tutkimusaineiston hallintasuunnitelman.

Tässä tutkimuksessa valittiin käytettäväksi laadullisia tutkimusmenetelmiä, johon Tuomen ja Sarajärven (136, 140) on hieman vaikeaa soveltaa reliabiliteettia (tulosten toistettavuutta) ja validiteettia (onko tutkittu oikeita asioita), koska ne ovat lähtöisin määrällisen tutkimuksen puolelta, vaan sen luotettavuutta onkin tarkasteltava johdonmukaisena kokonaisuutena.

Kehittämistutkimus ei pyri yleistämään ja tulokset koskettavat vain yksittäistapausta. Joidenkin tutkijoiden mielestä toistettavuus kertoo tutkimuksen luotettavuudesta, mutta kehitystutkimuksen tuloksena saadaan muutos entiseen ja se koskee vain kehittämisen kohteena ollutta ilmiötä. Prosessi voidaan siirtää samankaltaiseen ympäristöön, mutta sellaisenaan tulosta ei voi siirtää, koska tulos on seurausta muutosprosessista. (Kananen 2012, 43.) Tämän opinnäytetyön osana

tehdyt teemahaastattelu, pelaajakortit ja workshop voidaan toistaa ja sieltä suurella todennäköisyydellä pelkistyisi ydinosaamiseksi samat alueet, jos kohteena on sama yritys. Jossain toisessa ympäristössä tuloksiksi tulisi jotain muuta. Mutta täytyy esimerkiksi huomioda, että tehtyä tutkimusta pitää ajatella aloitettuna pitkäkestoisena kehittämisen prosessina, jonka tarkoituksena onkin toistua ja kehittyä toistettujen kertojen myötä. Tämä on huomioitu tutkimuksessa esittämällä kehitysehdotuksia.

Tutkimuksen aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä valittaessa tutustuttiin eri aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiin kirjallisuuden kautta ja valittiin niistä tutkimukselle parhaiten soveltuvat. Nämä valinnat perusteltiin kirjallisuuslähteitä käyttäen. Aineistonkeruu- ja analyysiprosessit kuvattiin avoimesti ja tarkasti työhön. Kehittämistutkimusten luotettavuutta on kritisoitu, koska monesti niissä erilaista aineistoa kertyy paljon ja sen luotettava analysointi voi olla tutkijalle haastavaa (Pernaa 2013, 19). Kehittämistutkimuksen haasteena on myös se, että analyysin tulos perustuu tutkijan subjektiiviseen näkemykseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136–139). Tässä tutkimuksessa aineiston rajauksessa ja relevanttien osien pelkistämisessä tuki projektityöryhmä, jossa oli jäseniä opinnäytetyön tekijöistä sekä toimeksiantajayrityksestä, jolloin kutakin vaihetta tarkasteltiin teoreettisen viitekehysten sekä toimintaympäristön näkökulmasta.

Kuulan (2011, 201) mukaan tutkittavien tunnistettavuuden estäminen on itsestään selvä lähtökohta tutkimusaineiston esittämisessä. Tunnistettavuuden estämisen tarkoituksena on välttää tutkittavalle koituvia seuraamuksia, joita tutkittavan henkilön tunnistamisesta voisi seurata. Jokainen tutkija tai tutkimusryhmän jäsen vastaa hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta työn kaikissa vaiheissa (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa 2012). Tutkittavien henkilöllisyyksiä ei tallennettu tutkimuksen missään vaiheessa ja anonyymiteettiä noudatettiin sen mukaan, mitä käytettyjen menetelmien mukaan mahdollista oli. Esimerkiksi workshopissa käytettiin pienryhmiä, mutta osallistujat näkivät vain kulloisenkin ryhmän koostumuksen, joten he eivät olleet tietoisia kuka oli muulloin vastannut mitä. Tutkimusmateriaalia säilytettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun pilvipalvelussa, josta ne poistettiin heti tutkimuksen päätyttyä. Tulokset luovutettiin toimeksiantajalle heidän käyttöönsä.

Teoreettista viitekehystä varten valikoitunut lähdemateriaali rajattiin opinnäytetyön kannalta relevanttiin materiaaliin. Tietoperustan muodostamisessa arvioitiin aina lähteiden luotettavuutta ja

noudatettiin lähdekriittisyyttä. Lähteissä pyrittiin pääsääntöisesti käyttämään tieteellisiä sekä kirjallisia lähteitä, mutta lähdemateriaaliin päätyi muutamia verkkojulkaisuja niiden osuen tarkasti aiheeseen esim. Osaamisen johtaminen kannattaa. N.d. Plagointia vältettiin referoimalla lähteitä omia sanoja käyttäen ja merkitsemällä lähdeviittaukset ohjeistuksen mukaisesti.

Opinnäytetyön luotettavuutta pyrittiin lisäämään avoimuudella. Tätä varten työssä on pyritty kuvaamaan opinnäytetyön vaiheet mahdollisimman tarkasti, selkeästi ja johdonmukaisesti ja pyritty noudattamaan hyvää tieteellistä tutkimuskäytäntöä. Valinnat perusteltiin aina käyttäen lähdekirjallisuutta. Valitut menetelmät valikoituivat opinnäytetyön tavoitteiden ja tarkoituksen kautta.

6.3 Kehittämiprojektin arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yrityksen osaamista. Tavoitteena oli kartoittaa yrityksen osaaminen, osaamistarpeet ja tulevaisuudessa tarvittavat osaamiset sekä antaa kehitysehdotuksia siihen, miten osaamisen johtamista voidaan yrityksessä parantaa. Aiheena osaamisen johtaminen oli hyvin ajankohtainen maailman edelleen muuttuessa nopeasti ja työn muuttuessa sen mukana. Eikä tulevaisuus ainakaan näytä siltä, että vauhti hidastuisi, joten jatkossakin menestyminen vaatii jatkuvaa oppimista. Myös tarkasteltaessa toimeksiantajan lähtötilannetta aihe oli yritykselle ajankohtainen, jonka takia sille oli selkeästi juuri oikea aika.

Kokonaisuudessa tavoitteisiin päästiin hyvin. Yrityksessä oleva osaaminen muovattiin osaamiskartaksi, joka toimisi tulevaisuuden osaamisen johtamisen ponnahduslautana. Osaamistarpeet jäivät hieman abstraktille tasolle, kun todettiin, että ne tarvitsevat oikeastaan yrityksen omaa tarkempaa analyysiä laadullistetun osaamisen pohjalta. Tulevaisuuden osaamiselle saatiin luotua myös hyvä pohja tulevaisuuden tarkasteluja. Mutta mikä tärkeintä, yritykselle kehitettiin selkeä osaamisen johtamisen malli, joka antaa sille selkeitä askeleita tulevaisuutta kohti.

Erityisesti yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui erinomaisesti. Toimeksiantajalla oli selkeä halu panostaa projektiin ja työssä saatiin käyttää koko yrityksen henkilökuntaa työajalla, joka mahdollisti laajan aineistonkeruun. Tämä mahdollisti workshopin käyttämisen osana tutkimuksen aineistonkeruuta. Workshopin valinta ensisijaiseksi aineistonkeruumalliksi tuntui olevan oikea. Näin valittu työntekijälähtöinen lähestymiskulma toteutui konkreettisesti ja aineistoa kerättiin kattavasti.

Haasteena kuitenkin oli rajattu aika mitä oli käytettävissä, mutta sen haasteeseen pyrittiin vastaamaan kehitysehdotuksissa.

Toinen haaste oli tutkimuskysymysten laajuus. Pelkkä osaamistarpeiden tai tulevaisuuden osaamisten määrittelemineen olisi voinut olla oma opinnäytetyön aiheensa. Tutkimuksen edetessä tähän haasteeseen pyrittiin vastaamaan painoarvottamalla yhteistyössä toimeksiantajan kanssa eri tutkimuskysymysten merkitystä nyt ja niihin, mitkä jätettäisiin tarkempaan tarkasteluun jatkotutkimuksiin. Tätä kautta päädyttiin painottumaan osaamisen kartoittamiseen, koska se nähtiin luodun teoreettisen viitekehyksen valossa parhaana pohjana tulevaisuuden kehitykselle. Luotu teoreettinen viitekehys loi vahvan pohjan peilata tutkimuksessa kerättyä materiaalia tunnettuun tietoon ja luoda sen pohjalta selkeitä kehitysehdotuksia siitä, miten tutkimusmateriaalia voi hyödyntää jatkossa.

Lisäksi tutkimustulosten jatkohyödyntämisessä tulee huomioida, että nämä ovat tämän hetken ja tähän toimintaympäristöön rajautuneita tuloksia, jotka eivät välttämättä päde enää eri ajassa ja ympäristössä. Lisäksi tuloksiin kannattaa suhtautua siten, että osaamisen johtaminen on jatkuva sykli, jonka ensimmäinen askel tämä opinnäyte työ oli. Jatkotutkimuksissa rajoituksia kannattaa tehdä tiukemmin yksittäisiin aiheisiin, jolloin voidaan saavuttaa syvällisempi tiedon taso niissä.

Lähteet

- Berio, G. & Harzallah, M. 2005. Knowledge Management for Competence Management. Journal of Universal Knowledge Management, vol. 0, no. 1. Viitattu 25.4.2021. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.98.8476&rep=rep1&type=pdf>.
- Boudreau, J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.
- Bracken, D. & Church, A. 2013. The New performance management paradigm: Capitalizing on the unrealized potential of 360 degree feedback. Viitattu 10.10.2022. https://www.researchgate.net/profile/Allan-Church/publication/313218813_The_New_performance_management_paradigm_Capitalizing_on_the_unrealized_potential_of_360_degree_feedback/links/58e410400f7e9bbe9c94d027/The-New-performance-management-paradigm-Capitalizing-on-the-unrealized-potential-of-360-degree-feedback.pdf.
- Eklund, A. 2021. Osaamiskartta: Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Grano.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.uud.p. Helsinki: Tammi.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirjatyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Lappeenranta.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 9.10.2022. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.
- Kamensky, M.2015. Menestyksen timantti. Talentum media oy. Liettua: BALTO print.
- Kankainen, S. 2019. Hyvä yksilön ja osaamisen johtaminen vie parempiin tuloksiin. Helsingin Yliopisto 2.4.2019. Viitattu 26.1.2021. <https://hyplus.helsinki.fi/hyva-yksilon-ja-osaamisen-johtamisen-vie-parempiin-tuloksiin/>.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas- Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottavaksi. Turenki: Kirjapaino Jaarli.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strateginen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2.uud.p. Tampere: Vastapaino.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. & Manka, M-L. & Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6,2003.

Lahtonen, M. 1999. Keskustellen parempaan työyhteisöön. Julkaisussa Siinä tutkija missä tekijä. Toim. H. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen. Juva: Ateena kustannus.

Moilanen, R. 1999. Oppiva organisaatio? Sytyke ry - Systeemityö 3/99. Viitattu 27.2.2021. <http://www.pcuf.fi/sytyke/lehti/kirj/st19993/09.pdf>.

Ngyen, P. T., Yandi, A. & Mahaputra, R. 2020. Factors that influence employee performance: Motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (a study of human resource management literature studies). Dinasti International Journal of digital business management. Viitattu 13.4.2021. <https://dinastipub.org/DIJDBM/issue/view/19>.

Nieminen, N. 2014. Osaamiskartta osana osaamisen kehittämistä ja johtamista. Nuorten selviksen osaamisen määrittäminen osaamiskartaksi. opinnäytetyö, AMK. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 15.4.2021. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointiohje/5-lahteiden-kaytto/5-4-esimerkkeja-erilaisten-lah-teiden-merkinnasta/>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen - keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppamari.

Osaamiskartoitus henkilöstön kehittämisen työvälineenä. 2019. Artikkel Rediteq.fi- verkkosivulla. Viitattu 28.1.2021. <https://rediteq.fi/osaamiskartoitus>.

Osaamisen johtaminen kannattaa. N.d. Viitattu 21.1.2021. <http://www.satamittari.fi/sites/satamittari.fi/files/asiakaskuvat/Logot/Osaamisen%20johtaminen%20kannattaa.pdf>.

Pernaa, J. 2013. Kehittämistutkimus tutkimusmenetelmänä. https://tuhat.helsinki.fi/ws/files/127650174/2013_Pernaa_KT_tutkimusmenetelmana_KT_kirja.pdf.

Serrat, O. 2017. Knowledge solutions. Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance. Singapore: Springer Nature. <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/28041/1001955.pdf?sequence=1#page=70>.

Sydänmaanlakka, S. 2012. Älykäs organisaatio. 8.p. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, S. 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 6.p. Helsinki: Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Työnantajan koulutusvähennys. 2022. Ohje työnantajille vero.fi -sivustolla. Viitattu 4.10.2022.
<https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48458/ty%C3%B6nantajan-koulutusv%C3%A4hennys2/>.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2.p. Keuruu: Otava.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4.p. Helsinki: Kauppakamari.